

MI AZ ÜZLET?

– Az üzlet, üzleti egység, stratégiai üzleti terület és stratégiai üzleti egység fogalmak értelmezése –

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Központi Könyvtár, Folyóirat osztály
Budapest, S.P. 469, 1828
Tel.: 1177-186 Fax: 202611 Tlx: 117-011

A több üzleti tevékenységgel foglalkozó (ún. multibusiness) vállalatokon belül és a szakirodalomban is eltérő vélemények, fogalmi tisztázatlanságok léteznek arra vonatkozóan, hogyan értelmezhető az üzlet fogalma, mi tekinthető üzleti egységnek, mit értünk a stratégiai üzleti terület, illetve a stratégiai üzleti egység kifejezéseken. Ezek a kategóriák nagyon fontosak, ha a vállalat stratégiai irányításáról, stratégiai menedzsmentről beszélünk, hiszen arról az alapvető kérdésről van szó, hogy mit is akar egy vállalatvezetés stratégiai irányítani. Ezen fogalmak értelmezésének nem egyértelmű volta és a tisztázás szándéka ösztönözte a szerzőket e tanulmány elkészítésére, mely a szakirodalmi források áttekintése és elemző összehasonlítása alapján lehetséges definíciókat fogalmaz meg a fenti terminusokra.

A közgazdasági nyelvhasználatban és a vállalati gyakorlatban (is) gyakran „egybecsúsznak“ a fenti kategóriákra vonatkozó meghatározások, ennek ellenére a szakirodalmi megfogalmazások egyes részleteikben mégis elég pontosak ahhoz, hogy együttesen világos és tiszta képet adjanak a már említett fogalmak rendszerére. Tanulmányunkkal az a célunk, hogy a terminusok pontos definícióján keresztül eljussunk egy olyan állapotba, melyben a fogalmak – éppen az egzakt meghatározásokon keresztül – elnyerik a helyüket és pontos értelmüket (szerepüket) az általuk alkotott rendszerben.

Az üzlet definiálása

A fenti fogalmak közül a legfontosabb és legalapvetőbb az *üzlet*, hiszen az összes többi ehhez kapcsolódik, erre épül.

A definíció megalkotásának célja, helye egy vállalat működési folyamatában és döntéshozatalában

Honnan induljunk ki az üzlet definiálásakor? Először érdemes meghatározni azt, hogy általában milyen céllal, a vállalati működési folyamatban hol és milyen döntéshozatali szinten szokás definiálni azt, hogy mi(k) az(ok) az üzlet(ek), mely(ek)ben a vállalat részt vesz.

A meghatározás célja

Ahhoz, hogy egy vállalat egyáltalán a piac bármely szegmensébe belépjen, megkezdje működését, mindenféleképpen előfeltétel, hogy tisztázza azt, mivel kíván foglalkozni. (Ezt természetesen megteheti már működő vállalat is.) Az üzlet eldöntése egy vállalat beindításakor – vagy akár működése közben is – valamifajta intuíció arról, hogy mit fog csinálni a cég, mi az a gazdasági terület, amelyen valamilyen eredményt kíván elérni.

Az *első kérdésre* – vagyis arra, hogy miért, milyen céllal definiáljuk az üzletet – a válasz: *elsősorban azért, hogy különböző gazdasági szempontok figyelembevételével beazonosítsuk és behatároljuk a vállalat által alapvetően érintett területeket, s ezáltal meghatározzuk azt a szférát, ahol a vállalat várhatóan eredményesen lesz képes működni.*

A definíció képzésének helye a vállalati működési folyamatban

A fenti – a leendő üzletre vonatkozó – elképzelés, és ezen keresztül az üzlet pontos körülhatárolása és definiálása csak később, a vállalati misszió megfogalmazásakor nyeri vagy nyerheti el konkrét – akár írásban is megfogalmazott –

kiinduló alapját, helyét. Felmerülnek azonban az alábbi kérdések: Az üzlet – a misszió részeként adódó – pontosan megfogalmazott tevékenység-együttest jelent? Avagy: Egy vállalat számára a misszió megfogalmazása magának az üzletnek a definiálása? Avagy: A misszió megfogalmazásakor teljesen más szempontokat vesznek figyelembe, mint az üzlet meghatározásakor?

Ezekre az eldöntendő kérdésekre a szakirodalom is részben eltérő válaszokat ad, és a vállalatok is különbözőképpen kezelik a fentieket. Alapvetésként megállapítható az, hogy egy vállalatnak a missziója szinte kivétel nélkül utal üzletére is, azonban ez az utalás – mélységét illetően – eltérő lehet. Vannak vállalatok, melyek missziójuk meghatározásakor pontosan és határozottan definiálják üzletüket (vagy üzleteiket), és vannak olyanok, melyek csak nagy általánosságban utalnak üzleti tevékenységükre, de egzakt megfogalmazását nem adják.

Összegezőképpen tehát elmondható, hogy *egy vállalat missziójának megfogalmazása akár teljesen lefedheti az üzlet definícióját is, de mindenféleképpen utal rá valamilyen mértékben.* Ugyanakkor a vállalatok, amennyiben pontosan meg kívánják határozni üzleteiket, ezt a missziótól függetlenül – vagy az ott tett, üzletre vonatkozó utalást kifejtve – is megtehetik.

A definíció megfogalmazásának szervezeti szintje

E harmadik kérdés tisztázása kapcsán több szempont figyelembevételére is sort kell kerítenünk. Az üzlet meghatározása egyértelműen vagy *tulajdonosi*, vagy *menedzseri* feladat (esetleg *mindkettő*), attól függően, hogy a vállalat milyen típusú. Egy olyan cégnél, ahol a tulajdonosok egyben cégalapítók is, általában a tulajdonosok határozzák meg azt, hogy mi(k) a vállalathoz tartozó üzlet(ek). Azon cégek esetében, ahol a tulajdonosok elsősorban befektetőkként vannak jelen, általában jellemző az, hogy bár az üzletek kialakítása szintén tulajdonosi döntéseken alapul, azonban a definíció maga sokkal több olyan elemmel bír, melyet kifejezetten a vezetők határoznak meg. Amíg tehát az első esetben a vezetésnek egy „közvetítői-leképezői” funkció adatik meg a definíció megalkotásakor, addig a másodikonál a menedzsment sokkal inkább determináló, alakító szerepet játszik.

Harmadik kérdésünkre a válasz tehát az, hogy *az üzletek mindenféleképpen felső szinten (tulajdonosi vagy menedzseri szinten) ha-*

tározandók meg, méghozzá a vállalat egészére. Itt még meg kell jegyeznünk azt, hogy igen ritka és egyáltalán nem szerencsés eset az, ha a vállalat egyes szervezeti egységei (pl. divíziói) önállóan határozzák meg üzleteiket (esetleg ekkor is csak azokat, amelyek az adott divíziót érintik, így gyakran figyelmen kívül hagyják a vállalat egyéb szervezeti egységeit érintő üzleteket; ez egyébként a „divízió-egoizmus” tipikus megnyilvánulása).

Az üzlet-fogalom definiálásakor figyelembe veendő kritériumok

Az általánosan megfogalmazott definíció szempontjai és kritériumai

Miután meghatároztuk, hogy miért, hol és milyen szinten kell definiálnunk az üzletet, érdemes áttérnünk annak a kérdésnek a taglalására, hogy milyen szempontok alapján tesszük ezt, valamint arra, hogy milyen feltételeket kell kielégítenie egy-egy definíciónak.

Az alábbiakban minden egyes gondolati körnél először bemutatjuk, hogy mi a meghatározó szempont, majd a továbbiakban azt, hogy mi az a definícióval szemben támasztott kritérium, mely ezen szempont kielégítését szolgálja.

□ Jelenleg az üzlet definíciójáról általánosságban beszélünk, tehát nem vállalat-specifikus értelemben,

⇒ ebből következően egy *tág – a szervezetek többségére alkalmazható – meghatározásra van szükségünk.*

□ Azzal, hogy egy vállalat meghatározza üzletét, lényegében arról is dönt, hogy az e területen való eredményes működés érdekében – a vállalati misszió alapján – milyen jellegű (azaz az iparági verseny sikeres megvívását jelentő) célok megvalósulását kell elérnie. Ahhoz azonban, hogy e célrendszer elérhető legyen, mindenféleképpen szükség van (üzleti szintű verseny-) stratégiára. Természetesen a már működő vállalatok esetében állandó visszacsatolási folyamatról beszélhetünk, mely a stratégia eredményességét vetíti le az üzletre. Ez a visszacsatolás azonban inkább jelzés értékű; véleményünk szerint az üzlet módosítása vagy módosulása – vagyis az, hogy mely üzlet(ek)ben veszünk részt – erőteljesebben hat a stratégiára, mint ellenkezőleg. Ennek ellenére az üzletből származtatott stratégia a vállalati, működési folyamatok kiinduló irányvonala és a továbbiakban döntően befolyásoló tényező,

⇒ ebből következően az üzleti definíciónak tartalmaznia kell a legfontosabb (verseny-)stratégiai elem(ek)re történő utalás(oka)t.

□ Alapvető célunk az, hogy azonosítsuk a vállalat működési területét,

⇒ ebből következően olyan definíció elemekre van szükségünk, melyek ezt kielégítően képesek behatárolni (lehetővé téve a pontos azonosítást is).

□ A vállalatok többsége folyamatosan változó környezeti elemekkel áll kölcsönhatásban,

⇒ ebből következően valamely formában az üzlet meghatározásának is utalnia kell erre a külső kölcsönösségre, annál is inkább, mert a működési kör kielégítő behatárolása is csak a környezetében megfelelően értelmezett és elhelyezett vállalatok esetében lehetséges.

□ Amennyire fontos a külső környezet figyelembevétele, annyira kiemelkedő szerep kell, hogy jusson a belső vállalati kapcsolatoknak is,

⇒ ebből következően elengedhetetlen, hogy a definíció megalkotása során megfelelően értelmezzék a belső értéképző folyamatokat (értéklánc), a technológiai működést és kapcsolódást.

A vállalatspecifikus definíciók szempontjai

A fenti általános feltételek figyelembevétele után szeretnénk olyan tényezőkre is felhívni a figyelmet, melyek elsősorban vállalatspecifikus meghatározások kialakításakor lehetnek fontosak:

□ Bár az előbbieken vázoltuk, hogy általánosan olyan tág meghatározást keresünk, amelyet minden cég kiindulásképpen alkalmazhat, nem felejthetjük el, hogy jellegénél és működésénél fogva minden vállalat különböző. Ennek következtében azonban, az önmaga által megfogalmazott és a saját üzlete(i)re értelmezett definíció elteríthet más vállalatok – hasonló jellegű – meghatározásaitól. Ez azonban egyben azt is jelenti, hogy a vállalatoknak a definiáláskor tekintetbe kell venniük egyfajta szűkítés-t is, nehogy az a helyzet álljon elő, hogy a vállalat olyan üzletet is saját működésébe tartozónak értelmez, mely valójában nem, esetleg csak részben sorolható oda. Igen nehéz a szűk és tág értelmezések közötti megfelelő egyensúlyt megtalálni, hiszen mindkét irányban való túlzás hátránnyal járhat.

Ha túl szűken értelmezzük a vállalat üzletét vagy üzleteit, akkor a fókuszról kikerülhetnek olyan meghatározó elemek, melyek alapvetően képesek befolyásolni a vállalati működést. Ugyanakkor a túl tág értelmezésekkor olyan üzleteket is meghatározhatunk, amelyeket valójában a cég nem érint, és nincs is igazán ráhatása azokra.

□ Fontos kiemelni: mivel a stratégia az üzlet függvénye, valamiféle generáló szerepe kell, hogy legyen az üzleti definíciónak, tehát valamilyen ösztönzés, törekvés, vagy célmotívum meg kell, hogy jelenjen benne. Ez azonban nyilvánvalóan szintén vállalat- vagy üzlet-specifikus, így csak a vállalat által megalkotott értelmezésben van szerepe.

□ Üzletünk pontos definiálása kapcsán érdemes elvégezni a Porter által megadott öt szempont alapján kialakított elemzést abban az iparágban, melybe üzleti tevékenységünket el kívánjuk helyezni. Ez az elemzés hatékony támpontot adhat arra, hogy ténylegesen érdemes-e az adott területen megindítani a vállalati tevékenységet vagy – ha már működő cég üzletének definiálásáról van szó – folytatni abban az iparágban, leszűkítve az iparágon belül az adott üzletben a működést.

□ A definíció megfogalmazásakor kiemelten kezelendők a diverzifikált vállalatok. Itt ugyanis – legalábbis az esetek többségében – nemcsak egy üzlet meghatározására van szükség, hanem akár két vagy többnek a meghatározására is. Ez azonban azt vonhatja maga után, hogy a vállalat a túlzottan kitágított értelmezés hibájába esik és túl általánosan fogalmazva meg üzletét – akaratán kívül – olyan területre téved, melyre nincs igazán ráhatása. A diverzifikált vállalatok esetében tehát hangsúlyozottan fontos a meghatározás egészségesen szűk mederbe történő terelése.

□ Végül utolsó szempontként – a diverzifikációhoz hasonlóan – érdemes figyelembe venni az adott vállalat integráltságának fokát is, amely szintén befolyásolhatja a definíciók kiterjesztésének (vagy éppen szűkítésének) mértékét.

Szakirodalmi meghatározások áttekintése

Ezen alfejezetben kívánjuk összefoglalni és valamilyen módon jellemezni a szakirodalomban meghatározott definíciókat, majd – amennyire ez lehetséges – keresni olyan csoportosítási szem-

pontokat, amelyek alapján a definíciók fő típusait meghatározhatjuk, s végül – az előző alfejezetben megadott feltételrendszer alapján – kialakítani az általunk leginkább elfogadhatónak vélt definíciót.

Szakirodalmi példák ismertetése

A szakirodalomban fellelhető definíciók elsődlegesen az általánosan érvényes feltételeket figyelembe véve adják az üzlet meghatározását, gyakran sajátos szempontokkal egészítve ki azokat.

A definíciók alapmotívumai többségében megegyeznek; találhatóak azonban egyszerű, egyértelmű, ill. egészen komplex rendszerbe szedett értelmezések is. A sokféle definícióból a legtipikusabbakat választottuk ki a megközelítések tartalmi illusztrálására.

a) Egy egyszerűbb értelmezés, melyet *Hugles-Kapoor* ad, a következő:

„Az üzlet elkülönülő részegységek tevékenységének megszervezése annak érdekében, hogy profit reményben termeljenek és eladjanak olyan termékeket és szolgáltatásokat, melyek kielégítik a társadalom igényeit.“

b) Ugyanakkor az üzlet definiálását *Derek F. Abell* a következő, igen részletes rendszer szerint értelmezi:

„1. feltételezés: Bárki képes definiálni (vagy átdefiniálni) az üzletet az alábbi három „mérce“ fogalmaival; (1) földrajzi terület; (2) differenciált marketing; (3) versenyhelyzet szerinti megkülönböztetés.

2. feltételezés: Mind a terület, mind pedig a kétféle típusú megkülönböztetés három dimenzió mentén vizsgálendő: (a) a kiszolgált vevőcsoportok fogalmai; (b) a kielégített vevői funkciók fogalmai; valamint (c) az alkalmazott technológia fogalmai alapján.

3. feltételezés: Az üzlet definíciójának sikeressége olyan tényezők hatásától függ, melyek helyzetről-helyzetre változnak. Ezek a tényezők a következő általános kategóriákba csoportosíthatók:

- a) fogyasztói vásárlási szokások;
- b) a piaci szegmentáció következtében létrejövő különbségek a marketingben, a gyártásban, a K+F elvárásokban stb.;
- c) költségek alakulása;
- d) vállalati forrásokképességek. [...]

4. feltételezés: Az üzlet meghatározása lefedi bármely szinten megjelenő tevékenységek defini-

cióját is, amelyek a használt források fogalmaival valamilyen fokú kapcsolatban vannak. [...] Szerencsétlenül népszerű tendencia az iparágat technológiája alapján beazonosítani: mint pl. acélipar vagy olajipar.

5. feltételezés: A sajátos üzleti definíció meghatározza a piaci határ definícióját.

6. feltételezés: A piaci határok inkább ugyanazon a három dimenzió mentén határozhatók meg mint az üzlet, nem pedig termék-piac fogalmakkal.

7. feltételezés: A piaci határok ugyanazon három dimenzió fogalmaival definiálhatók át, mint amelyeket az üzlet átdefiniálásakor is alkalmaztunk.“

Bár a *Hugles-Kapoor* féle definíció rövidebb és könnyen értelmezhető, nem volna magától értetődő az *Abell*-féle meghatározással szemben előtérbe helyezni, hiszen utóbbi a definíció értelmezésének már valamiféle komplex rendszerét jelenti.

Az üzletre vonatkozó számos definíció végigtekintése után jól látható volt, hogy sok esetben hasonló tartalmi elemeket használtak.

A definíciók általában a következő elemek (dimenziók) használatával értelmezik az üzletet:

- **termék/szolgáltatás**, amit általában a fogyasztói igények szinoním fogalmaként kezelnek
- **piac**
- **a fogyasztók** (vagy fogyasztói csoportok, vevőszegmensek, akik elvileg lehetnek külső és belső vevők egyaránt)
- **technológia**, melyet szintén gyakran a tevékenység vagy funkció fogalmainak rokon szavaként használnak, és
- **földrajzi régió**, működési terület.

A fenti terminusokat azonban nem mindegyik definíció használja, sőt további problémát jelent az is, hogy az egyes fogalmakat néha szinoním, néha pedig teljesen eltérő értelemben alkalmazzák (pl. a piacot úgy jelölik meg, mint a fogyasztók egy rétegét vagy típusát, esetleg mint földrajzi régiót). Fontos megemlíteni továbbá, hogy – szó szerinti értelmezés esetén – a legkülönbözőbb elemkombinációk merülnek fel a definíciók megalkotásánál.

• *Vannak olyan meghatározások, melyek csupán két dimenzió mentén értelmezik az üzletet. Ezekre néhány példa:*

c) *R. Brown szerint: „Az üzleti misszió nagyjából úgy határozható meg, hogy a vállalat melyik piacon kíván működni és milyen fogyaszt-*

tókat akar kiszolgáltatni, mindennapos szóhaszná-
lattal élve *'kijelöli az üzleti tevékenység határait'*.“

Brown meghatározása – amennyiben a piacot és a fogyasztókat két külön dimenzióknak tekintjük – tulajdonképpen a piac, valamint a fogyasztói réteg beazonosításával határolja be az üzleti tevékenységet. Ami azonban kimarad e meghatározásból az az, hogy sem a piac, sem a fogyasztók nem azonosítják még be konkrétan azt a terméket/szolgáltatást – és így az előállításukhoz szükséges tevékenységeket, funkciókat, technológiákat sem –, mely csak az adott iparágban értelmezhető. A fenti eszmefuttatás így inkább csak marketingoldalról definiálja az üzletet. Nem véletlenül érzik e definíció kapcsán azt az ember, hogy a fenti két dimenzióként értelmezett elem inkább egy, és így inkább csak egyfajta irányvonalat határoz meg.

d) A fenti meghatározásnál már szélesebb értelmű – és ugyanakkor sokkal precízebb, jobban értelmezhető – definíciót ad *D. M. Reid*, aki új elemként bevonja a termék dimenziót is, valamint külön utal arra a már általunk is megadott feltételre, hogy a meghatározásnak érdemes valamilyen módon tartalmaznia a környezettel való kapcsolatra, valamint a belső tevékenységre utaló elemeket is; így számol a külső lehetőségek és a vállalati erősségek és gyengeségek tényezőivel is;

„Az üzlet definíciója vagy elve általában egyesíti a *termék/piaci* helyeket és a piaci *szegmenseket*, lehetővé téve döntések meghozatalát azokon a területeken, amelyek arra koncentrálnak, hogy összhangba hozzák a külső lehetőségeket a vállalat erősségeivel és gyengeségeivel.“

e) A fentihez hasonló megközelítést alkalmaz *P. B. McNamee* is, aki szerint:

„Az üzlet definíciójára nincs általánosan elfogadott módszertan. Hagyományos megközelítés szerint az üzlet definíciója két dimenzió, mégpedig a *termék* és a *piac* mentén történik. [...] Az üzlet túl széles, vagy éppen túl szűk (félre)értelmezése elkerülendő. [...] E felmerülő, nehéz problémára egy mindent átfogó és gyakorlati megoldás lehet az, ha *Porter* elképzelését alkalmazzuk, s elvégezzük az iparági struktúraelemzést.“

McNamee már konkrétan utal a Porter-féle iparág-elemzés elvégzésének hasznosságára, melyen keresztül a vállalat külső környezetével való kapcsolata és a vállalat belső szerkezete is jobban értelmezhető, így segítséget nyújthat a definíció kialakításában.

f) A fentiekkel részben ellentétes véleményét fogalmazza meg *A. E. Boardman* és *A. R. Vining*:

„Egy vállalat minden egyes üzleti egységének kulcsfontosságú stratégiai tényezője arra vonatkozik, hogy a vállalat melyik *termék-vevői szegmensben* versenyez, illetve hogyan versenyez minden egyes különálló termék-vevői szegmensben.“

Ők elsősorban a *'termék-vevő'* mátrixot használják, kerülve a *'termék-piac'* mátrix kifejezést. Magyarozatként úgy fogalmazzák, hogy a vállalatok nem piacokat szolgáltatnak ki, hanem vevőket a piacokon. A piac csak az a hely, ahol a vevők és eladók érintkeznek, éppen ezért a piac és a vevők/fogyasztók fogalom nem szinonimák. A piac önmagában még nem azonosítja a vevőkört, tehát nem is definiálja azt, tulajdonképpen a piacot csak az érintkezés színhelyének tekintik. (Ez nyilvánvalóan ellentmond azon definícióknak, ahol a piacot a vevőkörrel azonosítják.)

g) Az eddigi – alapjában két dimenzió mentén kialakított – meghatározásokon túlmutat *L. R. Jauch* és *W. F. Glueck* üzlet-definíciója:

„Üzleten azon *termékek, tevékenységek* vagy *funkciók* és a *piacok* leírását értjük, amelyekkel a vállalat jelenleg foglalkozik.“

A termékek (vagy szolgáltatások) azon értékek outputjait jelentik, melyeket a rendszer azért állít elő, hogy eladja a fogyasztóknak.

A piacok utalhatnak a fogyasztói rétegekre, típusokra vagy olyan földrajzi régiókra, ahol a terméket és/vagy a szolgáltatást értékesítik.

A funkciókra (vagy tevékenységekre) rámutatva elsősorban azokra a technológiákra és folyamatokra gondolunk, amelyek értéket alkotnak, vagy értéket adnak az addigiakhoz. [...] Néhány cég majd minden funkciót ellát, míg mások kevesebbet, vagy csak egyet.“

A jó üzleti definíció szerintük tehát a termékekre, piacokra és funkciókra (tevékenységekre) vonatkozó kijelentéseket/megállapításokat tartalmaz. Erre vonatkozóan említik meg példaként az *Apple* cég által adott üzleti definíciót, mely így szól:

Amerikában és külföldön mikroprocesszor-alapú személyi számítógépeket tervezünk, fejlesztünk, gyártunk, értékesítünk és szervizelünk.

(Csak megjegyzésként említjük meg, hogy a már vázolt *Abell*-definíció ugyanezen három elem alapján alakítja ki az üzlet határait.)

h) *A. A. Thompson* és *A. J. Strickland* a *Jauch* és *Glueck*-féle meghatározás rokon értelmű verzióját adják, azzal a különbséggel, hogy termékek helyett ők a fogyasztói igények, piacok helyett pedig a fogyasztói csoportok dimenzióit használják:

„Ahhoz, hogy meghatározzuk, milyen üzletben vesz részt a szervezet, három faktort kell figyelembe vennünk:

- A fogyasztói igényeket, vagyis mi az, amit ki kell elégíteni,
- A fogyasztói csoportokat, vagyis kit kell kielégíteni,
- Az alkalmazott technológiákat és funkciókat, vagyis hogy hogyan és mivel kell kielégíteni a fogyasztói igényeket.

Meghatározva az üzletet azzal, hogy mit, kit kell kielégíteni és hogyan kell a szervezetnek megvalósítania ezt, teljessé teszi a definíciót. Ez a vállalatvezetést is arra készíti, hogy átlássa a ki- és belépő fogyasztókat és piacokat csakúgy, mint a belső folyamatokat ahhoz, hogy megalkossa a koncepcióját arról, hogy „kik vagyunk mi és mit csinálunk”.

Thompson és Strickland koncepciója teljesen egyértelmű. Alapjában a három dimenzió mentén karakterizálja az üzletet és egyben e három meghatározó szempont által szabja meg az értelmezés határait is.

• *Összefoglalásként érdemes áttekintenünk, hogy a fenti definíciók maradéktalanul teljesítik-e a korábban meghatározott követelményeket.*

1. Megfelelően tág értelmezés: A definíciók kivétel nélkül biztosítják annak a lehetőségét, hogy bármely – a piacon valamilyen teljesítményre képes – vállalat beazonosítsa üzleti tevékenységét az adott meghatározások keretein belül. Itt tehát egyértelműen teljesül a feltétel.

2. A második kritérium esetén – miszerint az üzlet definiálásakor figyelem szentelendő a belőle következő stratégiára – már nem ennyire egyértelmű a helyzet. Néhány definíció ugyan törekszik arra, hogy nyújtson valamifajta stratégiai útmutatást is (pl. Jauch és Glueck definíciója vagy a McNamee által adott meghatározás), azonban maradéktalanul nem tesz eleget e kritériumnak több más definíció (így pl. Thompson és Strickland által, vagy Hugles és Kapoor által adott meghatározások). E kritérium megítélése talán az összes közül a legnehezebb, hiszen a stratégiát nehéz elválasztani a céloktól, a célokat pedig az üzletektől. Ha valamilyen meghatározását adjuk az üzleteknek, akkor gyakran definiálunk azokkal együtt (még ha csak implicit módon) célokat is és ezen keresztül utalunk a stratégiára is. Ennek igen szemléletes példáját adta az Apple, amely definíciójában megvilágította, hogy hol (kinek), mit ad el, illetve ehhez kapcsolódóan, milyen további tevékenységeket

folytat. Ezzel ugyan konkrétan célt még nem fogalmazott meg, azonban bújtatva érezhető az utalás arra, hogy mi lehet a meghatározásból következő cél, illetve az e cél érdekében követendő stratégia, de legalábbis a stratégia néhány eleme.

3. A harmadik kritérium szerint, melynek lényege, hogy a megfelelő elemekkel (dimenziókkal) azonosítsuk be az üzletet, mutatja a legváltozatosabb képet. E szerint a definíciók gyakran szinonimaként kezelnek bizonyos fogalmakat, máskor pedig ugyanezen fogalmak értelmét teljesen különböző módon fogják fel. Szintén meglehetősen színes képet mutatnak a meghatározások akkor is, ha a dimenziószámot vesszük alapul. Itt az egyetlen (pl. termék) dimenzió használatától a kétdimenziós esetek legkülönbözőbb variációin át a három dimenziót értelmező definícióig minden megtalálható. Talán a legegységesebb hasonlóságot azok a meghatározások mutatják, amelyek három elem használatával definiálják az üzletet. Véleményünk szerint ez utóbbi egyben az a csoport is, amelyik a legmegfelelőbb minőségű és számú definícióelem használatával elégíti ki a harmadik kritériumot.

4. A vállalat környezetében való értelmezésére szinte kivétel nélkül minden definícióban találhatunk utalást. Talán legszemléletesebb példát erre Reid, valamint McNamee ad; az előbbi a lehetőségek és fenyegetések figyelembevételén, az utóbbi pedig a Porter-féle iparágaelemzésén keresztül világítja meg a környezeti elemek fontosságát.

5. E rész záró gondolataként fontosnak tartjuk annak a kiemelését, hogy azok a definíciók, melyek három dimenzióelemmel azonosítanak, különös figyelmet szentelnek a belső (vállalaton belüli) folyamatok értelmezésének (Thompson-Strickland, Abell, Jauch-Glueck). A többi definíció ezt a kritériumot jóval kevésbé hangsúlyozza.

• *Az üzlet fogalmának általunk javasolt definíciója*

E részben – mintegy az előző fejezetek szintéziseként – az a célunk, hogy megfogalmazzunk egy olyan definíciót, amely:

- maradéktalanul kielégíti a fentiekben meghatározott, az üzlet megfogalmazására általánosan alkalmazott kritériumokat,
- lehetőséget ad arra, hogy amikor e definíciót szűkített értelemben (az egyes vállalatokra vonatkoztatva) használjuk, a fogalmi keretben értelmezhetőek és kielégíthetőek legyenek a vállalat-specifikus feltételek is, valamint amely

- ötvözi a szakirodalomban fellelhető definíciók legfontosabb és legelőnyösebben alkalmazható elemeit.

Ezek alapján

Az üzlet úgy definiálható mint

- **azon vállalatban belüli tevékenységek, funkciók együttese, melyek arra irányulnak, hogy**

- **a piac (mint külső környezet) jól körülhatárolható és meghatározható fogyasztói körét/vevőszegmensét, illetve az általuk indukált igényeket**

- **jól azonosítható földrajzi területen vagy régióban**

- **termékeivel és/vagy szolgáltatásaival kielégítse, oly módon, hogy**

- **e tevékenységegyüttes végrehajtása egyben a vállalat alapvető céljaként értelmeződjék. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, állandóan át- és újraértelmezni kell a vállalat környezetével való kapcsolatát, belső működésének folyamatait és ezek által a meghatározandó stratégiáját.**

Az üzlet definiálásának hatásai

Az üzleti definíció megalkotásának nem burkolt és a fentiekben már oly gyakran megfogalmazott, elsődleges célja az, hogy – mintegy generátor szerepet betöltve – hatással legyen a vállalati célok megfogalmazására, ezen keresztül pedig a stratégiai irányvonal(ak) kijelölésére. A menedzsmentnek tehát ezen elsődleges hatás elérése a célja akkor, amikor üzletét meghatározza.

'A stratégiai tisztánlátás' hatásai

Azzal, hogy a vezetés megfogalmazza üzletét, egyben olyan információk birtokába is juthat, melyek egyébként nem (vagy nem egyértelműen, ill. nem azonosan értelmezett módon) jutnának tudomására:

1. A menedzsment behatóan megismerheti és azonosíthatja a vállalat vevőkörét vagy vevőkörét és azok igényeit, ezen keresztül pedig informálódhat arról, hogy a vállalat terméke/szolgáltatása maradéktalanul kielégíti-e ezeket az igényeket, illetve milyen fejlesztésekre van ahhoz szükség, hogy a fogyasztói elvárások teljesíthetők legyenek.

2. A vállalati belső folyamatok részletes figyelésével és meghatározásával nem maradhat

olyan tevékenységi terület, mely „fekete doboz” a vezetés számára.

3. Igen jelentős és a továbbiakat nagyban meghatározó információk birtokába juthat a menedzsment az iparágról (amelyben a vállalat tevékenykedik, valamint a meglévő és potenciális versenytársokról, akik épp úgy hatással vannak a piaci folyamatokra mint saját vállalatuk.

4. Az előző pontok aggregálásával jól behatárolhatóvá válik a stratégiai irányvonal.

A vállalati szervezetre gyakorolt hatások

A vállalati szervezetet érintő hatás bizonyos szempontból közvetlen, bizonyos szempontból azonban csak közvetett befolyásként értelmezhető.

Közvetlen a befolyás akkor, ha például az üzleteket automatikusan szervezeti egységekhez vagy – fordítva – szervezeti egységeket üzletekhez rendelnek. Érdekes következtetések levonására ad módot ez a fajta struktúra, ugyanis három változat kialakulásához vezethet: **1.** Egy szervezeti egység csak egy üzletet ölel fel, és vállalatban belül ugyanakkor ő az egyedüli szereplője ennek az üzletnek. **2.** Egy szervezeti egység több üzletben is részt vesz. **3.** Egy adott szervezeti egység csak egy üzletben vesz részt, de vállalatban belül ez az üzlet több szervezeti egységet is érint.

A fenti társítások több vitás és megoldásra váró problémát gerjesztenek. Esetükben pontosan tisztázandó kérdéssé válik az irányítási rendszer, a felelősség- és hatáskörmegosztás, a források allokálása (hozzáférhetőség), az érdekeltségi rendszer, valamint a pénzügyi összefüggések kezelése. Ez utóbbi problémafelvetéseket tekintetjük annak a közvetett hatásnak, melyet az üzlet definiálása gyakorol a szervezetre.

A fenti kérdések átvezetnek a szervezeti kapcsolatokhoz.

Az üzleti egység

A szakirodalom az üzlet, az üzleti egység, valamint a stratégiai üzleti egység fogalmát általában valamiféle kapcsolatban tárgyalja. Az olvasott értelmezések szerint – bár a fogalmak szétválaszthatóak, sőt megfelelően el is kell különítenünk őket egymástól – a definíciók elemei több ponton átfedést mutatnak. Nyilvánvalóan szorosabb a kapcsolat – és ebből következően sokkal erőteljesebb az átfedés is – az üzleti egységek és a stratégiai üzleti egységek fogalmai között. Az azonban mindenképpen egyértelmű, hogy a stra-

tégiai üzleti egységek szervezetenként az üzleti egységekből mint kiinduló szervezetekből származtathatók.

Az üzleti egység szakirodalmi definíciói

A következőkben azt vesszük sorra, hogy a szakirodalomban milyen tipikus definíciók állnak rendelkezésre az üzleti egységekre.

a) *A. B. Karlöf* által adott definíció elég szorosan az üzlethez kapcsolja az üzleti egység képzésének definícióját, a következők szerint:

„Egy üzleti egység az üzleti stratégia kialakításának alapvető egysége. Egy üzleti egység specifikus misszióval egy specifikus piacon működik, amely a következő négy alapvető paraméter alapján jelölhető ki:

○ meghatározott termék, amely magában foglalhat javakat és/vagy szolgáltatásokat is,

○ meghatározott igény, amelyet ki kell elégiteni,

○ a vevők csoportja,

○ a verseny élessége.“

Érdekes módon a definíció jellemző főbb elemei megegyeznek az üzlet definiálásakor használt dimenziókkal, ilyen értelemben tehát jellemző bizonyos fajta átfedés a két fogalmat. Mi az, amiben mégis kiszélesíti *Karlöf* meghatározása az üzlet fogalmát? Elsősorban az a tényező, hogy az üzlet megvalósításának szervezeti „kivitelezéseként“, a szervezetre való „rávetítéseként“ értelmezi az üzleti egységet. Valamifajta tervezési egység jön így létre, hiszen a definícióban az üzleti stratégia kialakításának egy egységére utal az üzleti egység fogalma. Míg a specifikus piac még visszafelé, az üzlet értelmezésére, addig az elkülönülő misszió már inkább előre, a stratégiai tervezési egységként való elkülönülésre utal.

b) *J. I. Moore* a következőképpen határozza meg az üzleti egységet:

„Egy üzleti egység... úgy határozható meg mint egy vállalatnak egy divíziója, termékvonala vagy profitcentere, amely elkülönülő és szétválasztott stratégiák alkalmazásának szükségességét kívánja. Egy üzleti egység éppen ezért akár egytermékes vállalként is értelmezhető, vagy egy jóval nagyobb cég divíziójaként. Ha az üzleti egység a második kategóriába esik, akkor nem lehet teljesen független a stratégiája más üzleti egységek stratégiájától.“

E definícióban is megjelenik a szervezeten belüli elkülönültség, valamint a (részben) önállóan követett stratégia szükségessége. A fentiek-

ben egyértelműen szembesülünk azzal a már említett gondolattal, hogy az üzleti egységek fogalma és a stratégiai üzleti egységek fogalmi között nagyon szoros a kapcsolat és meglehetősen sok az átfedés (jóval több, mint *Karlöf* definíciójában). A fentiek értelmezése kapcsán nyilvánvalóvá válik, hogy az üzleti egységeket az elkülönülő stratégiák határolják el *Moore* szerint, ugyanakkor amennyiben egy vállalatnak több üzleti egysége van, ezeknek az elkülönülő stratégiáknak illeszkedniük kell az összvállalati stratégia által meghatározott irányvonalakhoz és a vállalat más üzleti egységeinek stratégiájához is.

A két definíciót összevetve arra a megállapításra juthatunk, hogy míg a *Karlöf*-féle meghatározás valamilyen középutat szab az üzleti egységek számára – az üzlet és a stratégiai üzleti egységek meghatározása között –, addig *Moore* meghatározása az üzleti egységeket már inkább a stratégiai üzleti egységek fogalmához közelíti.

Az üzleti egység fogalmának általunk javasolt definíciója

Az előző gondolatok összefoglalásaként elmondhatjuk, hogy az üzleti egység mint kategória:

1. szorosan kötődik az üzlet fogalmához, amennyiben annak valamifajta szervezetre való „leképezését“ jelenti (itt szeretnénk visszautalni az üzlet hatásainak elemzésekor felvetett gondolatra, mely szerint az üzlet definiálása magával vonhat szervezeti változásokat is; az üzleti egység „megképzése“ pontosan ilyen következmény.)

2. előremutat a stratégiai tervezésben, hiszen az által, hogy stratégiájuk alapján különítjük el üzleti egységeinket, valamiféle „előfutárát“ képezzük a stratégiai üzleti egységeknek. (Itt azonban ki kell emelnünk azt, hogy a sok hasonlóság ellenére az üzleti egységet nem azonosíthatjuk a stratégiai üzleti egység fogalmával.)

Ezek alapján definíciós javaslatunk a következő:

• **Az üzleti egység az üzlet szervezeti megvalósulását jelenti, így tehát olyan szervezeti egység, amelyhez részben önálló stratégia kapcsolható.**

A stratégiai üzleti terület (strategic business area, SBA)

Arra vonatkozóan, hogy mit takar a stratégiai üzleti terület fogalma, a szakirodalomban – az

üzlet definícióhoz képest – kevesebb definíció áll rendelkezésre. Ezzel együtt, a legtipikusabbak alapján viszonylag tiszta képet alkothatunk e kategória tartalmáról is.

A stratégiai üzleti terület szakirodalmi definíciói

a) I. Ansoff szerint:

„Egy stratégiai üzleti területet (SÜT) négy tényezővel definiálhatunk:

1. a jövőbeni piaci igényvel,
2. a technológiával, amely kiszolgálja az igényt,
3. a vásárlókkal, akiknél az igény felmerül, és
4. a földrajzi elhatárolásokkal, melyeken a vásárlói igény jelentkezik.

Minden ilyen SÜT-höz... stratégia kapcsolható.“

A fent adott definíció egyértelműen az üzlet meghatározására emlékeztet.

b) Dobák Miklós a stratégiai üzleti területek fogalmát a következőképpen definiálja:

„Stratégiai üzleti terület alapvetően... termék-piac kombinációra épülő kategória, amely a vállalat által gyártott termékek, illetve termékcsoportok s a vállalati piacok kombinációi alapján alakítható ki, vagy alakul ki. [...] A stratégiai üzleti terület elsősorban piaci, termelési és marketingtevékenységhez kapcsolódó s általában egy portfólió alapú klasszifikáció eredményeként határozható meg. A stratégiai üzleti területek gyakorlatilag a vállalatnak egy-egy olyan piaci szemensét jelentik, amelyek egymástól viszonylag függetlenül működnek és amelyeknek önállóan meghatározható tulajdonságaik vannak a különböző piaci tényezők (versenytársak, a konkurencia élessége, a termékek jellege stb.) alapján.“

E definíció – túlmenően azon, hogy az üzlet definiálásakor használt dimenziókkal is él – további elemeket is tartalmaz; ezek a következők: viszonylagos önállóság, elkülönülő stratégia, portfólió-rész.

c) A képet tovább gazdagítja és pontosítja Barakonyi-Lorange megközelítése. Amikor idézett művükben a stratégiai tervezés építőköveiről írnak, a következőket fogalmazzák meg:

„A termék/piaci egységek (T/PE-k)... a vállalatnak azon legkisebb, jól elhatárolható szervezeti egységei vagy tevékenység-csoportjai, amelyek valamilyen termék előállítására, vagy szolgáltatás nyújtására irányulnak, piacuk pedig egyértelműen megkülönböztethető“.

Ez eddig az üzlet-fogalom definiálása.

„Kézenfekvő, hogy alapegységnek az egy termék-egy piac kombinációt tekintsük. Ekkor azonban előfordulhat, hogy túl kicsi elemeket kapunk, ami a későbbiekben a stratégiai tervezési feladatot kezelhetetlenné teszi. Célszerű ezért összevonásokat alkalmazni és bizonyos csoportokat egy elemként kezelni.“

E definíció már megfogalmazza az egyes üzletek stratégiai szempontú aggregálásának, csoportosításának igényét, mert egyes üzletek vagy túl kicsik, vagy nem eléggé függetlenek ahhoz, hogy önálló, elkülönült stratégiát követhessenek.

A stratégiai üzleti terület fogalmának általunk javasolt definíciója

Összefoglalásként – az előzőekhez hasonlóan – itt is adjuk meg, hogy mi a szerepe a stratégiai üzleti területeknek a vállalatban, illetve azt, hogy milyen jellemzőkkel bírnak.

A stratégiai üzleti terület fogalmára általunk javasolt definíció két fő elemből áll:

- A stratégiai üzleti terület ugyanazokkal a dimenziókkal határozható meg mint az üzlet. Ugyanakkor egy stratégiai üzleti terület egy-nél több üzletet is magában foglalhat.
- Az egyes stratégiai üzleti területeket egymástól elsősorban egyénien meghatározható, kvázi-önálló, de az összvállalati tevékenység által behatároltan, a vállalati portfólió részeként megvalósítható/megvalósítandó stratégiája különíti el.

A stratégiai üzleti területnek tehát mindenképpen szoros kapcsolata van az üzlettel-üzletekkel, hiszen azok bázisán alakul, ill. alakítható ki, ugyanakkor stratégiai fontossága miatt tervezési elemként is kezelendő. E problémák (tervezés, irányítás, végrehajtás stb.) szervezetben való kezelésének ügye továbbvezet a stratégiai üzleti egységek definíciójához.

Stratégiai üzleti egységek (strategic business unit, SBU)

A stratégiai üzleti egységek definíciójának meghatározásakor figyelembe veendő szempontok

Mielőtt a stratégiai üzleti egységek definiálásában kezdenénk, érdemes egy olyan – az üzlet meghatározásánál már alkalmazott – feltételrendszert kialakítanunk, melynek alapján a stratégiai üzleti egységek definiálása végigvezethető. Itt is előbb a főbb szempontokat, majd az ezek alapján megfogalmazható kritériumokat tekintjük át.

○ A stratégiai üzleti egységek tulajdonképpen az üzletek, az üzleti egységek és a stratégiai üzleti területek „összelegyítéséből” vezethetők le,

⇒ ebből következően a definícióban az üzleti egységekkel és a stratégiai üzleti területekkel való kölcsönhatásra valamilyen módon rá kell mutatni.

○ A stratégiai üzleti egységek vállalaton belül elkülönülnek egymástól,

⇒ ebből következően a definíció rá kell, hogy mutasson azokra a legfontosabb tényezőkre, melyek a stratégiai üzleti egységeket egymástól elhatárolják. (E kritériumból fakad az az elvárás is, hogy amennyiben az elválasztás szempontjai adottak, egyértelműen meghatározhatóak legyenek az egységek határai is.)

○ A stratégiai üzleti egységek közvetlenül is érintkezésbe kerülnek a piaccal,

⇒ ebből következően a definíciónak kell, hogy legyen olyan eleme, amely megfogalmazza e kölcsönhatás mibenlétét.

○ A stratégiai üzleti egységek vállalaton belüli szerepe eltérő lehet az eredeti szervezeti struktúrától,

⇒ ebből következően a definíciónak utalnia kell arra, hogy milyen szervezeti vonzatai lehetnek e rendszer kialakításának.

○ Végül jelentőség tulajdonítható annak, hogy ezt a struktúrát alkalmazzák,

⇒ ebből következően a definíciónak utalnia kell arra, hogy mi a valódi célja a stratégiai üzleti egységek kialakításának.

A stratégiai üzleti egységek definiálása a szakirodalomban

A fentiek alapján bizonyos szempontból körvonalazódni látszik az, hogy miképpen határozható meg a stratégiai üzleti egységek, azonban a szakirodalomban természetesen több aspektusból közelítik meg a kérdést.

a) Az előzőekben a stratégiai üzleti területek meghatározásakor idéztük Dobák Miklós definícióját, folytassuk tehát tovább az ő eszme-futását:

„A stratégiai üzleti egység olyan szervezeti és strukturális megoldás, amely az adott stratégiai üzleti területekhez rendelődik valamilyen módon és a vállalati szervezetnek egy egységet képez. [...] A stratégiai üzleti egységek voltaképpen az említett stratégiai üzleti területeknek megfelelő szervezeti megoldásokat jelentenek, azoknak strukturális és vezetési szempontú képződései. Ily módon tehát egy olyan szervezeti alakzatról van szó, amelynek fő célja az eltérő stratégiai üzleti területeknek megfelelő keretek megteremtése a vállalaton belül.”

Dobák – e definíció túl – részletesebben is leírja a stratégiai üzleti egységek mibenlétét:

„[...] A megváltozott piaci viszonyok és új termékek (technológiák) természetesen új stratégiai üzleti területek kialakításához vezethetnek, amelyek új stratégiai üzleti egységek megteremtődését eredményezhetik. Éppen ezért a stratégiai üzleti egységek által kialakított szervezeti struktúrákat ideiglenes jellegűnek tekinthetjük. Az ideiglenes jellemző mellett azonban van egy másik jellemzője is a stratégiai üzleti egységeknek, mégpedig: a másodlagos jelleg. Ez alatt az értenődő, hogy a meglévő elsődleges vagy alapstruktúrákat (azaz az üzleti alapfolyamatokat végző egységeket, így pl. termelést, input és output logisztikát, K+F-et, értékesítést stb.) „nem módosítva, hanem arra mintegy ráépítve – másodlagos struktúráként – alakítják ki a stratégiai üzleti egységeket. [...] Nagyfokú stabilitás biztosítható a vállalati szervezetnek azzal, hogy az elsődleges struktúra nem kerül folyamatos változtatásra a gyors és sokszor kiszámíthatatlan külső és technológiai változásoknak megfelelően. A szervezet ugyanakkor nem merevedik le, hiszen a külső változásoknak megfelelően folyamatosan változtatható az úgynevezett másodlagos struktúra: stratégiai üzleti egységek szüntethetők meg, újakat lehet létrehozni.”

A fenti definíció elsődlegesen hangsúlyozza az üzleti területekhez való kötöttséget, valamint a szervezethez kapcsolódó különböző strukturális és irányítási szempontokat, ugyanakkor nem emeli ki igazán a környezeti kölcsönhatás elemeit és nem törekszik arra, hogy az egységek elhatárolásának megfelelő szempontrendszerét adja. Ami még e meghatározásban nagy jelentőséggel bír, az az, hogy megfogalmazódik a stratégiai üzleti egységek értelme, célja, nevezetesen az, hogy e struktúra bevezetésével megteremthető a stratégiai irányítás egyértelmű(bb) lehetősége a vállalatban belül.

b) A Barakonyi K.–P. Lorange által megfogalmazott definíció a következő:

„Üzletcsalád (business family): a stratégiai tervezésnek nagyobb aggregált egysége. Több egymással rokon vagy kapcsolódó tevékenységet folytató elemi üzleti egységet foglal magában. Fontos ismérve, hogy a vállalatnál elszakítva is képes lenne megállni a lábán (funkciók viszonylag teljes köre, viszonylagos döntési szabadság, nyereségközpont jelleg, piaci orientáció). [...] Tervezési szempontból nem követelmény, hogy szervezetileg is önálló egység legyen, de [...] természetesen előnyösebb, ha ez az egyezés fennáll. [...] Ha a szervezeti önállóság is létrejön, stratégiai üzleti egységekről (SBU) beszélünk. [...] Definíciójuk a stratégiai tervezés egyik legnehezebb feladata, ezt azonban néhány kritérium megfogalmazása segítheti:

- Döntési szabadsága legyen a termék, szolgáltatás kifejlesztésében és kiválasztásában, a piac megválasztásában, a szállítókkal, bedolgozókkal való szerződés megkötésében, a fejlesztési és termelési kooperációk kialakításában;
- Tevékenysége inkább külső piacra irányuljon, mint belső kooperációs termelési, szolgáltatási igények kielégítésére;
- Értékesítési piacán jól felismerhető és elkülöníthető versenytársakkal álljon szemben;
- Teljesítménye és eredményessége a vállalat többi részlegéből elkülönítve, jól mérhető legyen.“

Ez a definíció – az üzleti egység koncepcióból való levezetésén túl – abból az aspektusból is fontos, hogy a stratégiai üzleti egységek elhatárolhatóságának szempontjaira is ad támpontot, értelmez néhány környezeti elemmel való kap-

csolatot és rámutat arra is, hogy szervezetileg mi a kritériuma annak, hogy valamit stratégiai üzleti egységként definiáljunk.

c) Chikán Attila az alábbiakban foglalja össze a stratégiai üzleti egységek leírását és definiálását:

„A stratégiai (termelési)-üzleti egységek olyan egymástól jól elkülöníthető tevékenységek, termelési ágak, üzleti területek a vállalatban belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető. Ennek megfelelően a stratégiai üzleti egységek elhatárolásának a többtermékes (vagy több tevékenységet végző) vállalatok, diverzifikált vállalkozások számára van jelentősége. [...] A stratégiai üzleti egységek körültekintő meghatározása azért fontos része a stratégiai tervezési folyamatnak, mert a további elemzések, célkitűzések és később a végrehajtás akciói is ezekre az egységekre irányulnak. [...] A stratégiai üzleti egységek meghatározása:

- Olyan tervezési és gazdálkodási egységet kell meghatározni, amely
 - a vállalatban belül önálló szakmai területet alkot,
 - önálló egység, vagy több összefüggő terület együttes rendszere a vállalatban belül,
 - meghatározott piaci feltételek (vevőigény, versenyhelyzet) jellemzik,
 - lehet a vállalat egészétől elkülönülten is értelmezhető (de azzal összefüggő) stratégiája.
 - A SÜE-k meghatározásakor:
 - jól definiálhatóak a hasonló célokkal, igényekkel rendelkező felhasználói rétegek,
 - az igények kielégítése szempontjából kulcsfontosságú funkciók a stratégiai egység szintjén megszervezhetőek és
 - a versenytársak legfontosabb jellemzői is megragadhatók.
- [...] A stratégia a vállalkozás minden fontos tényezőjére kiterjed, így annak kisebb vizsgálati egységekre (SÜE-kre) bontásakor sem elegendő csak a termelési-technikai tényezőket figyelembe venni, hanem piaci, szervezeti, gazdálkodási tényezőkkel kiegészítve célszerű az egységeket meghatározni. Ez a szemlélet a kialakult, hagyományossá vált vállalati belső tervezési, számbavételi egységek újragondolását, átstrukturálását igényli.“

A Chikán által felkínált definíció alapjaiban a stratégiai üzleti egységek elkülöníthetőségére, valamint önállóságára mutat rá, de csak burkoltan értelmezi az egységek üzleti területekhez való hozzárendelését és meglehetősen kevés információt szolgáltat arról, hogy milyen a környezeti elemekhez való viszony, illetve arról, hogy milyen szervezetbeli módosulásokhoz vezethet ez a struktúra.

d) *W. F. Glueck–L. R. Jauch* az alábbi meghatározással szolgál:

„Egy stratégiai üzleti egység (SÜE) egy vállalat működő divíziója, amelyik kiszolgálja a különböző termék/piaci szegmenseket vagy a jól meghatározott vevőköröket, földrajzi területcsoportokat. A SÜE felhatalmazást kap arra, hogy önállóan hozzon stratégiai döntéseket a teljes vállalati irányvonalakon belül mindaddig, amíg ez találkozik a teljes vállalati célokkal.“

Ez a definíció is a stratégiai üzleti területekkel rokonítható, és többletként itt is a szervezeti megjelenítés értékelhető.

e) *Smith–Arnold–Bizzell* a következőképpen fogalmaz:

„A SÜE-struktúra egy viszonylag új szervezeti típus, melyben a vállalat termék-piaci szegmensek szerint van felosztva. Ez a forma alapvetően a termékstruktúra vagy vevőstruktúra egy variációja.

Az SÜE-struktúrára általában csak azoknak a vállalatoknak van szükségük, melyeknek valamilyen módon diverzifikált a tevékenységük.“

Végigtekintve e definíciókon, véleményünk szerint a fenti meghatározások egyike sem elégíti ki maradéktalanul a feltételrendszerben megszabott kritériumokat, azonban az egyes definíciók egyes elemei bizonyos feltételeket nagyon egzaktul körbejárják, így részleteikben nagyon hasznosak.

A Dobák-féle, valamint a Glueck-Jauch-féle definíció elég részletesen mutatja be, hogy mik lehetnek a stratégiai üzleti egységek létrehozásának céljai, valamint milyen szervezeti módosulásokhoz vezethet e struktúra bevezetése. Fontos még azon tényező szerepe is, mely rámutat a stratégiai üzleti területek és stratégiai üzleti egységek összefüggésére.

A Barakonyi és Lorange által adott meghatározás számunkra legfontosabb eleme az, hogy hogyan képezhető – illetve milyen esetekben

képződnek – üzleti egységekből, ill. stratégiai üzleti területekből stratégiai üzleti egységek. Itt még viszonylag jól kidomborodnak azok a tulajdonságok is, melyek a tárgyalta szervezeti egység és környezete kölcsönhatását jellemzik.

Végül a Chikán-féle meghatározás leghasznosabb dimenziója a stratégiai üzleti egységek elkülöníthetőségét, illetve beazonosíthatóságát meghatározó tényezők ismertetése.

A számunkra ideálisnak vélt meghatározás – ezek szerint – a fenti definíciók valamilyenfajta „összegyúrásából“ vezethető le.

Az általunk javasolt definíció a stratégiai üzleti egység fogalmára

A következőkben megkíséreljük megadni a stratégiai üzleti egységek olyan meghatározását, mely számunkra leginkább elfogadható.

A stratégiai üzleti egység fogalmára általunk javasolt definíció a következő:

Stratégiai üzleti egységekről akkor beszélhetünk, ha a stratégiai üzleti területekhez megfelelő szervezeti egységeket rendelünk – biztosítva a vállalatban belüli önállóságukat – szervezeti megoldásként; azok strukturális és vezetési szempontú leképeződéseként.

Ami a stratégiai üzleti egységeket – vállalatban belül – egymástól elkülöníti, az a következőkben foglалható össze:

- A vállalatban belül önálló szakmai területet alkot, egy vagy több (bizonyos esetekben kapcsolódó) üzletet visz.
- Tervezésileg és szervezeten is önálló egység, így a vállalat egészétől elkülönülten is értelmezhető (de azzal összefüggő) stratégiája van.
- Teljesítménye és eredményessége a vállalat többi részlegétől elkülönítve jól mérhető.
- Tevékenysége inkább külső piacra irányul, mint belső kooperációs termelési, szolgáltatási igények kielégítésére.
- Döntési szabadsága van a piac megválasztásában, a szállítókkal, bedolgozókkal való szerződés megkötésében, így az egyes stratégiai üzleti egységeket eltérő és meghatározott piaci feltételek (vevőigény, versenyhelyzet) jellemzik.
- Értékesítési piacán jól felismerhető és elkülöníthető versenytársakkal áll szemben.
- Szervezeten egy másodlagos (ún. duális) struktúrában is létrehozható, ill. működtethető.

Összefoglaló

Az előbbi eszmefuttatások alapján kibontakozni látszik az a koncepció, melynek értelmében, miután egy vállalat definiálni tudta üzletét, akkor azokat csoportosíthatja stratégiai szempontok alapján stratégiai üzleti területeket képezve, ugyanakkor le is képezheti ezeket szervezeti üzleti egységekbe és/vagy stratégiai üzleti egységekbe. A stratégiai üzleti területekhez rendelt üzleti egységek fogják illetően módon a stratégiai üzleti egységeket alkotni. Az *1. ábra* szemléltessé teszi a négy kategória egymással való kapcsolatát, ezek átfedéseit és lehetséges vállalati kezeléseit. Az ábrán az ellipszisek a tervezési egységeket, míg a négyszögek a szervezeti egységeket jelzik.

Az ábrán *1.* számmal jelzett kiinduló *eset* azt kívánja reprezentálni, amikor egy vállalatirányítás a vállalat egészét irányítja, s azon belül az egyes üzleteket csak mint tervezési egységeket különböztetik el.

A *2. eset* reprezentálja azt a helyzetet, amikor egy üzlet vitelét egy üzleti egység mint szervezeti egység végzi, s ezen üzlethez természetesen tartozik egy stratégia, vagyis az üzlet egyúttal egy jól elkülöníthető, azonosítható stratégiai üzleti területet is képvisel.

A *3. eset* azt a – sok iparágban gyakori és szerencsés (és stratégiai is nagyon jól kezelhető, irányítható) – esetet reprezentálja, amikor az üzlet a vállalatban belül jól elkülönül a többitől, kvázi-önálló stratégiája van, és szervezeti egységként is megjelenik a vállalati szervezeten belül. Vagyis a négy kategória egybeesik, és az üzleti egység egy az egyben stratégiai üzleti egység is.

A *4. esettől* kezdődően bonyolódik a helyzet. A *4. eset* azt példázza, amikor a vállalat több üzlete együttesen képvisel egy stratégiai üzleti területet, míg az egyes üzletek „vitele” a szervezeti megjelenített üzleti egységek feladata. Ekkor a stratégiai üzleti terület mint (stratégiai) tervezési egység jelenik csak meg, így a tervezés és a szervezeti irányítás részben eltér egymástól.

Az *5. eset* azt mutatja be, amikor két (vagy több) üzlet stratégiai együtt kezelendő (vagy együtt kezelhető jól), s így közösen alkotnak stratégiai üzleti területet; a *4. esettől* eltérően viszont a vállalatnál azt a szervezeti megoldást találják irányítási-tervezési szempontból a legjobbnak, hogy a stratégiai üzleti területnek megfelelő (azt lefedő) szervezeti egységet hoznak létre, vagyis

stratégiai üzleti egységeket formálnak a szervezeten belül.

A *6. eset* azt reprezentálja, amikor az üzletekhez szervezeti közvetlenül üzleti egységeket rendelnek, míg a többi üzlet által együttesen képviselt stratégiai üzleti területhez is rendelődik szervezeti egység. Ez könnyen bizonyos irányítási feladatok, ill. funkciók megkészszerződéséhez vezethet, s e változatot csak azért szerepeltettük az ábrán, mert elvileg ez a változat is elképzelhető (csak éppen a korábbi megoldásoknál hátrányosabbnak tűnik).

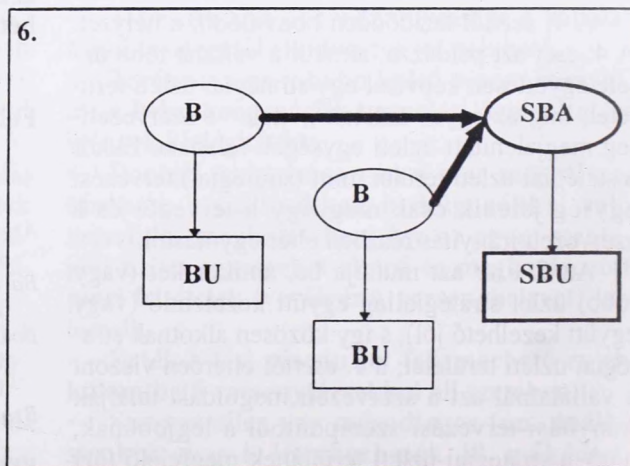
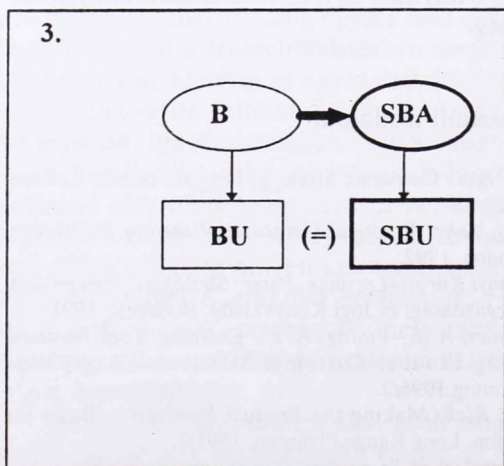
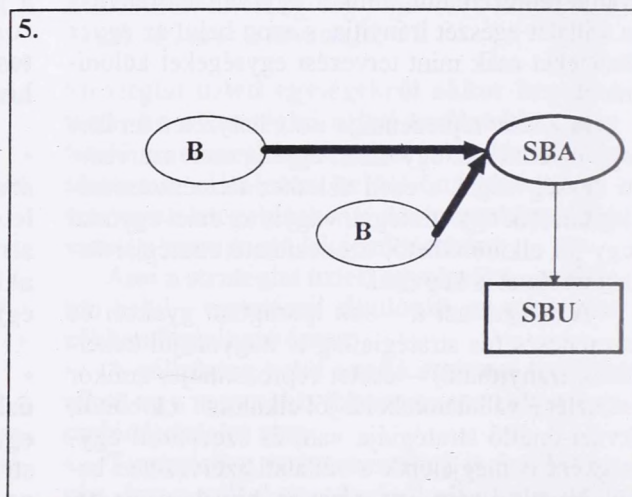
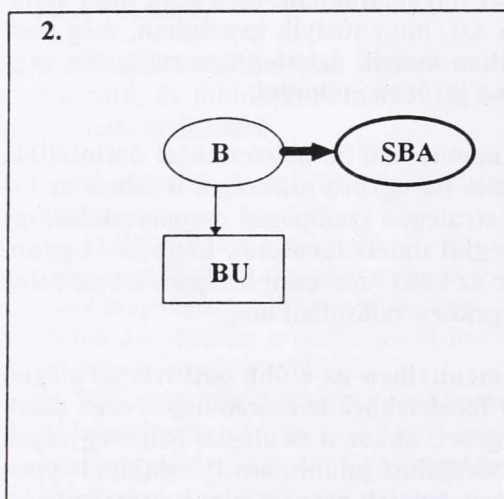
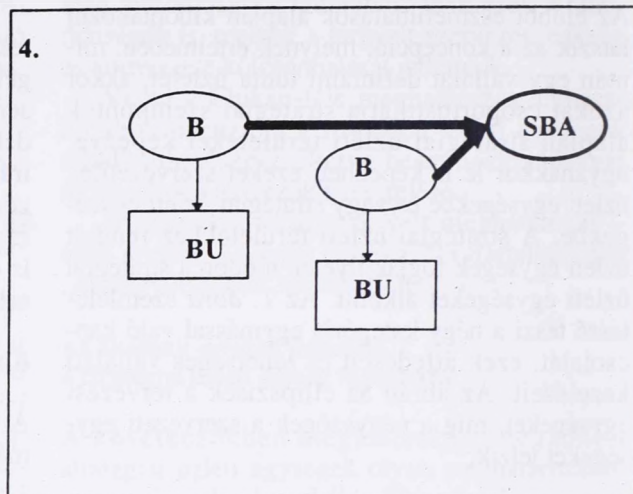
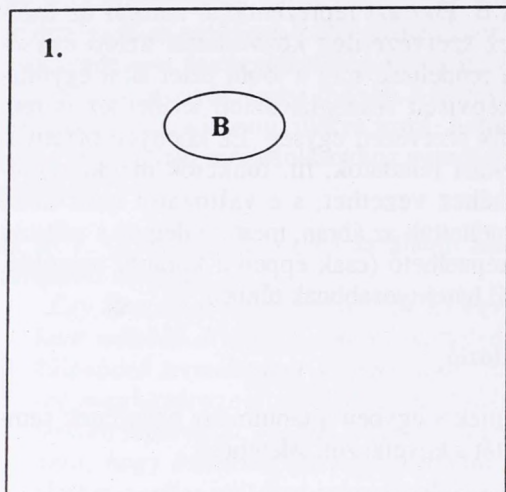
Konklúzió

A fentiek s egyben a tanulmány egészének summatátát a következők jelenthetik:

- Minden vállalat, amelyik részt kíván venni a piaci folyamatokban, meg kell, hogy határozza azt, hogy melyik iparágban, még pontosabban melyik üzlet(ek)ben működik vagy kíván a jövőben működni.
- Amennyiben az üzletet(ek)et definiálták, érdemes (és egyben szükséges is lehet) az üzletek stratégiai szempontú csoportosítása, így stratégiai üzleti területek képzése. Ugyanakkor az üzlet szervezeti leképződése az üzleti egységekben valósulhat meg.
- Amennyiben az előbb említett stratégiai üzleti területekhez hozzárendeljük ezen üzleti egységeket, akkor a stratégiai üzleti egységek struktúrájához jutunk, amely tulajdonképpen az egyes üzletek csoportjainak szervezeti leképződését jelenti, valamint különféle tervezési és irányítási egység kombinációkat jeleníthet meg.

Felhasznált irodalom

- Ansoff, Igor: Corporate Strategy. Penguin Books, London, 1987
- Argenti, John: Practical Corporate Planning. Routledge, London, 1992
- Barakonyi Károly-Lorange, Peter: Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991
- Boardman, A. E.-Vining, A. R.: Defining Your Business Using Product-Customer Matrices. Long Range Planning 1996/2.
- Brown, Rick: Making the Product Portfolio a Basis for Action. Long Range Planning, 1991/1.
- BKE Vezetési és Szervezési Tanszék munkacsoportja: Vezetés-Szervezés I.–II. Aula Kiadó, Budapest, 1991



- Chikán Attila*: Vállalatgazdaságtan. Egyetemi kézirat, Budapest, 1989
- Clarke, C. J.–Brennan, K.*: Building Synergy in the Diversified Business. Long Range Planning, 1990/4.
- Csath Magdolna*: Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990
- Dobák Miklós et al.*: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992.
- Goold, Michael–Campbell, Andrew*: Strategies and Styles. Blackwell, Oxford, 1993
- Goold, Michael–Campbell, Andrew–Alexander, Marcus*: Corporate-Level Strategy. Wiley & Sons, New York, 1994
- Griffin, R. W.*: Management. Houghton Mifflin Co., Boston, 1984
- Guth, W. D.*: Handbook of Business Strategy. Warren, Gorham & Lamont, Boston, 1985
- Hugles-Kapoor*: Business. Houghton Mifflin Co., Boston, 1985
- Jauch, Lawrence, R.–Glueck, William F.*: Business Policy and Strategic Management. Pergamon Press, Oxford, 1985
- Karlöf, Bengt*: Business Strategy. McMillan, London, 1989
- Kotler, Philip*: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991
- McNamee, Patrick B.*: Tools and Techniques for Strategic Management. Pergamon Press, Oxford, 1985
- McTavish, R.*: One More Time: What Business Are You In? Long Range Planning, 1995/2.
- Moore, J. I.*: Writes on Strategic Management. Penguin Books, London, 1992
- Porter, Michael E.*: Competitive Advantage. Maxwell Mcmillan International. Oxford, 1985
- Porter, Michael E.*: Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993
- Prahalad, C. K.–Hamel, G.*: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 1990/5–6.
- Reid, D. M.*: Where Planning Fails in Practice. Long Range Planning 1990/4.
- Smith, G. D.–Arnold D. R.–Bizzell, B. G.*: Business Strategy & Policy. Houghton Mifflin Co., Boston, 1988

E számunk szerzői:

IMRE Tamás közgazdász, osztályvezető, MOL Rt. Stratégiai Tervezési Osztály; **WEISZ Zsuzsanna** közgazdász, MOL Rt. Stratégiai Tervezési Osztály; **Dr. KOVÁCS Sándor** egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési tanszék; **Dr. PATAKI Béla** adjunktus, Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtani tanszék; **Markus STAHL** alapítványvezető, Stuttgarteri Vagyonkezelő Alapítvány; **Dr. VINCE Péter** kandidátus, tudományos munkatárs, KOPINT-DATORG Rt.; **Dr. SERES Antal** kandidátus, tudományos főmunkatárs, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet; **BAROSS Szabolcs** vezetési tanácsadó, a Nemzetközi Menedzser Központ vendégtanára; **Dr. VECSENYI János** kandidátus, címzetes egyetemi docens, dékánhelyettes, Nemzetközi Menedzser Központ; **Dr. FARKAS Ferenc** kandidátus, egyetemi docens, Pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem.

KOVÁCS Sándor

AZ ÁTALAKULÁS NÉHÁNY SZERVEZETELMÉLETI KÉRDÉSE*

Az első rész a szervezetelmélet hosszú ideig domináló paradigmájának, a kontingenciaelméletnek a szervezettelátalulását és metodológiai bázisát: a strukturális-funkcionális értelmezést vizsgálja felül mint az átalakulásban központi szerepet játszó környezet-szervezet kapcsolatok vitatható interpretációs keretét. A második rész a társadalmi szabályozás széttagozásával a szervezeti interakciók terének kibővülését és vele az interstrukturális mechanizmusainak kibontakozását mutatja be mint a szervezetek eszközzelátalulását meghaladó, az átalakulás folyamatjellegéhez közelebb álló megközelítést. A szerző végül úgy foglal állást, hogy az átalakulás fokozatos, inkrementális útját célszerű választani, igazodva a hasonló összetett társadalmi-gazdasági változások valódi természetéhez.

„Quintilianus szerint a lámpaláz az intelligens szónok jellemzője, aki tisztában van tulajdon gyengéivel.

De nem ismeri be vajon ezzel Quintilianus nyíltan, hogy a bölcsesség útját állja a dolgok sikeres véghezvitelének? A bölcs szegénykezelésből, félszegségből semmire sem jut, miközben a balga ugyanazt a dolgot frissen, könnyedén megvalósítja... Az iskolamesterek minden emberfajta közül a legszerencsétlenebbek lennének, ha a Balgaság nem enyhítené nyomorúságos hivatásuk kellemetlenségeit egy kis édes boldogsággal, a hiúságban, az önszeretben és tévhitben rejlt boldogsággal“. (1)

Az a lámpaláz boldogság tehát, hogy képzelte bölcsességeimet elmondandó leszek, nem egyéb a szakmabeliek jól ismert belső támaszától szolgáló áldásos balgaságnál.

Az alkalom azonban – minden előzetes meggondolás ellenére – különleges és kihívja a kérdést: felérhet-e hozzá a mondanivaló?

A választ keresve arra gondoltam, hogy ha a kétségtelenül különleges társadalmi-gazdasági átalakulásunk néhány aktuális szervezetelméleti

kutatási problémáját vetem fel, akkor – tárgyában legalább – igazodom az alkalomhoz. E problémákat pedig a szervezetközi függésnek a vállalati vezetési struktúrára gyakorolt hatásából mint kiindulópontból vázolom fel.

A téma azért látszik alkalmas kiindulópontnak, mert a szervezeti struktúra és működés magyarázatát keresve a szervezet külső kontextuális változóinak befolyását emeli ki a belső szervezeti karakterisztikával szemben, ami a mögötünk levő két évtized vitán felül állóan legfontosabb nemzetközi – hazai empirikus kutatásokkal is alátámasztott – szervezetelméleti eredménye. Nemcsak elmélettörténeti szempontok szólnak azonban a téma kiemelése mellett, hanem az a tény is, hogy a szervezeti szintű átalakulásban magas a külső tényezők szerepe. Szembeötlő ugyanakkor, hogy bár a vállalati szervezetek kötelező átalakításának törvényével, majd a spontán és állami privatizációval napjainkban tömegesült a vállalatok átszervezése, mégis maga a szervezetelmélet kevesebbel járult hozzá az átalakulás problémáinak kutatásához, feltáráshoz és megértéséhez, mint tették ezt más tudományok, mindenekelőtt a politológia, a jog-, a közgazdaság-, vagy a történettudomány képviselői. A szervezetelmélet relatív elmaradása annál kevésbé indokolt, mivel a transzformáció számos – ezt a tudományterületet érintő – kérdést

* A tanulmány alapjául a szerzőnek a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen 1995. december 1-én tartott egyetemi tanári habilitációs előadása szolgált.

vetett és vet fel folyamatosan, amelyek túlmutatnak a vállalatok, intézmények napi, operatív át-szervezésének gyakorlatán, elméleti elemzést, értékelést, útmutatást igényelve.

Így merül fel az elsők között az a kérdés, hogy a tömeges, egyedi szervezeti átszabások milyen struktúrákat (esetleg struktúra-típusokat) alakítanak ki? Az átszervezések mögött mi szabályozza, irányítja a szelekciót, azt ti., hogy miért az adott szervezeti formák válnak dominánssá az átalakulás folyamatában? Milyen szerepe van a szelekcióban a tulajdonlás átalakulásának, a globalizáció hatására érvényesülő szervezeti izomorfiának, a rögzült szervezeti kultúrának, a változó hatalmi rendszereknek stb.? Milyen paradigmával értelmezhető a szervezetek átalakulásának jelensége? Célracionális, kontingencialista, vagy intézményi magyarázó keret a relevánsabb?

E kérdés megválaszolása révén juthatunk közelébe az átalakulás (átalakítás?) olyan alapvető stratégiai választásának mint a radikális vs. inkrementális változtatás, anélkül, hogy az átalakulást magát egyszerűen a „change management“ problémájaként kezeljünk.

Az intraorganizációs szervezettel fogás és kontingencialista bírálata

A szocialista korszak uralkodó szervezéstudományi felfogását az intraorganizációs szemlélet jellemezte, amely belső tényezőkkel magyarázta a szervezeti viselkedést, módosította a vállalati mértéket (határokat), minta-szabályzatokat, szervezeti megoldásokat dolgozott ki, „fejlesztette“ a belső mechanizmust, a felülről való átláthatóságot és irányítást szolgáló belső elszámolást, érdekeltséget, szervezeten belüli problémának tekintve a hatékony működést.

A Magyarországon 1979–1981 között elvégzett szervezetvizsgálatok (köztük a szerző munkái) (2) kimutatták, hogy a belső túlcentralizáció, a szervezetek hasonlósága és alacsony hatékonysága lényegében független a mérettől, a profiltól és az ún. „belső mechanizmus“-tól, de határozottan függ a makro-környezet típusától, annak centralizált, bürokratikus jellegétől. Így a nagyvállalatok mesterséges oda-vissza alakítgatása nem változtathatja a struktúra típusán vagy uniformizáltságán. A „strukturális konvergencia“ (3), vagyis a szervezetek struktúra-típusának hasonlósága a makrokörnyezet típusához, a szervezetek gazdasági, adminisztratív és személyi függésének következménye. A függés korlátozza a hatékonyságot, az innovációt, mert kikü-

szöböli a hosszú távú vagyoni- és eredmény-érdekeltséget, a tényleges vállalati önállóságot.

A közgazdászok nagy része számára a magyarázat már hosszabb ideje kézenfekvő volt, de nem volt az a szervezetekbe bezárt szervezők és hivatalos szervezéstudományuk számára, akiket a hatalom szolgálata az okozatokkal való foglalkozásra, a releváns problémák óvatos kikerülésére kényszerített.

A környezet jelentőségének felismerése a szervezetelméletben, annak bizonyítása, hogy a külső jelenik meg a belsőben, hogy foglalkozni az okkal kell, nem az okozattal ezért volt alapvető jelentőségű a Kelet-Európában művelt szervezéstudomány számára. Élő és fejlődő tudományunk a szervezésről ezért helyezte át a hangsúlyt előbb a szervezetre, aztán a szervezetre és környezete kapcsolatainak, végül magának a környezetnek az önálló tanulmányozására, hogy ezáltal – látszólag távolodva – jusson a legközelebb a szervezeti működést meghatározó lényegi jellemzőkhöz.

A hivatalos akadémiai tudományban Magyarországon a folyamat a korábbi „Szervezés-tudományi Bizottság“ „Vezetés- és Szervezés-tudományi Bizottság“-gá való kompromisszumos átkeresztelésében mutatkozott meg tizenöt évvel ezelőtt, de mindezt csak indirekt módon jutott el a szervezéstudományi közelítés – és benne a „magyar szervezéstudományi iskola“ – intraorganizációs, célracionális szervezet-felfogásának kritikai felülvizsgálatáig.

Az indirekt, tudományos felülvizsgálatot a kontingenciaelmélet átvétele jelentette. Magyarországon a szervezéstudomány vezető képviselői közül elsőként és tulajdonképpen egyedül Marosi Miklós 1978-as munkája (4) mutatta be és alkalmazta is a kontingencia-elvű szervezet-mo-dellezést, érdemben fejlesztve tovább a szervezéstudományi iskolát. A BKE Vezetési és Szervezési Tanszékén folyó szervezetelméleti és vezetési kutató-, tananyagfejlesztő-, vállalati tanácsadó munka az elmúlt másfél évtizedben e kontingencialista nyomvonalon haladt. Az utóbbi években azonban részben újabb kutatási irányok felvételével (stratégiai menedzsment, szervezeti magatartás – O. B. –, emberierőforrás-menedzsment – H. R. M.), részben új paradigmákkal szembesülve (az intézményi közgazdaságtan szervezetelméleti, evolucionalista, politikai gazdaságtani, posztmodernista nézetek), legfőként azonban az átalakulás szervezeti-vezetési tényeinek kihívására a kontingencialista felfogás felülvizsgálatára is rákényszerültünk.

Visszatekintve a nyolcvanas évekre meg kell állapítanunk, hogy bár az intraorganizációs közelítésen való túllépés rendkívül fontosnak bizonyult, de a kontingencialista alternatíva, a maga strukturális-funkcionalista metodológiájával, fenntartotta szellemi rokonságát a meghaladni kívánt iskolával. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a kontingenciaelmélet térhódítását megkönnyítette közös metodológiai „vérvonala“ a klasszikus racionális modellel, mivel a rendszerelméleti-strukturális nézőpontot szintén a normativitás, a determinisztikus, dedukcióra hajló érvelés, esetenként a doktrinér és mechanikus elemzés jellemzi. A strukturális-funkcionalista értelmezésben a szervezetet alkotó elemek olyan módon kapcsolódnak egymáshoz (olyan struktúrát alkotnak), hogy az eszközként szolgálja a szervezeti célok elérését, s ezáltal „funkcionális“. Mind a funkcionális, mind a klasszikus „célracionális“ szervezetértelmezés tehát eszközként kezeli a szervezetet.

Perrow (5) korunk lényegi jellemzőjének tekintti azt a vonást, hogy a szervezetek eszközként szolgálnak az elit kezében a Vagyon és a Hatalom megszerzésére és elosztására. Eszköz felfogása ezzel az értelemezéssel, vagyis a vagyon és a hatalom bekapcsolásával túl is lép a hagyományos kontingencialistákon, akiknek további gyengéje éppen a hatalom mellőzése.

A strukturális funkcionalizmus különféle változatai – mint a kontingencialistákon is túlterjedő, hagyományos kutatási közelítések – már nem képesek szolgáltatni azokat a definíciókat, amelyek megfelelnek a társadalmi-gazdasági átalakulás világának, a szervezetkutatással szembeni követelményeknek. Ugyanakkor hiba lenne nem felismerni, hogy a „szakmában“ korántsem hagytak fel szükségszerűen e metodológiák követésével. Szervezetkutató kollégáink többsége – itthon és szerte a világon – funkcionalista keretben maradván dolgozik továbbra is. Pedig a kritika elmaradása egyre bénítóbb hatású, mivel – a posztmodern fellépése óta még inkább – nehezíti tudományunk besorolását is a társadalomtudományok „menetébe“. Az elméleti, tudományrendszerezési tisztázatlanság miatt komoly nehézségekbe ütközik annak definiálása, hogy miben is áll pontosan a szervezetelmélet, honnan származik, merre tart? Amivel szembe kerülünk az önmagunk, a tudományunk historizálása, mozgásvonalának azonosítása.

Különösen időszerű ez a probléma a kilencvenes évek második felében, amelyek mások, mint a hatvanas-hetvenes évek voltak:

nemcsak a múlt, a jövő is megváltozott. Széttöredezett a tudomány és – mindenekelőtt a kelet-európai országokban – a közvetlenül sürgető körülményeknek, a szervezetek tömeges és gyors átalakításának való alávetettsége dominál. Meggyengült a tudományon belüli kohéziós erő, a posztstrukturális, posztmodernista ismeretelméleti törvény rendkívül mélyre rántotta a társadalomtudományokat, kihúzta a talajt a tudományos iskolák alól, s azt sugallja, hogy ma már a körülmények sincsenek meg ahhoz, hogy iskolák jöhessenek létre. (Heller Agnes szerint (6) ahol vannak iskolák, ott meg minden kopott, eredetiség helyett epigonizmus uralkodik. Bródy András hozzáteszi ehhez, hogy „a professzori ‚pöf‘ már csak ismételtetései, másolásai miatt is ‚dögunalmas‘“ (7)

S néhány ritka kivételtől eltekintve – ide tartozónak tekinthető Szalai Erzsébet (8), Voszka Éva (9), Szelényi Iván (10) több munkája – valóban hiányzik a lényeges tendenciák és az erővonalak változásának kutatása. Hiányzik a problémaérzékeny, kutató tekintet a rejtett mozgatók, a még rejtettebb csapdák kitapintására. Hiányzik annak vizsgálata, hogy az új társadalmi-gazdasági berendezkedés kialakulásában „mire megy ki a játék?“, s e játékban mi a szervezetek szerepe?

Az átalakulás folyamata: interakcióban megvalósuló interstrukturálás

Az átalakulás általunk – magyar szervezetkutatók által – elvégzendő, elméletileg megalapozott kritikai vizsgálatára annál nagyobb szükség lenne, minél inkább szaporodik a vele foglalkozó, de „hozott anyagból dolgozó“ tranzitológiai írásk száma.

Tranzitológiának nevezi a szakirodalom a poszt-szocialista átalakulást (transition, transformation) tárgyaló változatos társadalomtudományi közelítéseket. E közelítések elkülönülő tudományterületként, önálló néven való meghatározása azonban némiképp korainak látszik, mivel a tágran értelmezett közös tárgyon kívül kevés lényegi rokonság köti össze a javarészt saját tudományterületeik paradigmáit és metodológiáját alkalmazó kutatókat (politológusokat, történészeket, közgazdászokat, jogászokat és társait). Megítélésem szerint inkább beszélhetünk éppen ezért az átalakulás politológiai vagy közgazdasági interpretációiról, mintsem a transzformáció problémáit kiindulópontnak vevő, önálló tudományos diszciplínáról. Ebben a sorban lenne

meg a helye a szervezetelméleti interpretációnak is.

A makro- és a mikroszintet összekapcsoló kritikai elemzésnek megvannak az előzményei a szervezetelméletben (L. pl. [11]) és az ellenzéki politológiai írásokban. Csakhogy az egykori ellenzéki kritika képviselői mára integrálódtak a hatalomba, s ezzel egyenes arányban kritikai elméletük sajátosan tompulni látszik, az értelmiség más csoportjai pártaktivistákká lettek vagy marginalizálódtak, mindezzel az átalakulás kritikai-tudományos elemzésének bázisai vészesen meggyengültek. Márpedig – ahogy utaltunk rá – szervezeti jelenségek tömege várja a magyarázatot, a tágabb kontextusba helyezett megvilágítást.

Közgazdasági (politikai gazdaságtani) elemzők szerint (12) az átalakulás teleologikus, vagyis világosan definiált cél-állapot irányába (a szocializmusból a kapitalizmusba) való haladás helyett, ténylegesen folyamat-jellegű, önmagát lépésenként megalkotó társadalmi jelenség, amelyben a szervezetek nem a formák cseréjével, hanem a meglévő rendszerelemek újrakombinálásával alakulnak át.

A nyugati tranzitológusok többsége nem érti a kelet-európai átalakulásnak ezeket a vonásait, a privatizációt – bár Kelet-Európa úgy, ahogy van, mindenestül eladó – lassúnak találja, a rekombináns „politikai kapitalizmust” fából-vaskarikának minősíti, mert az árat még lejjebb akarja szorítani, s mert saját modelljének foglyaként minden attól való eltérésre vak és süket.

A napokban találkoztam az egyetlen az egyik „önkéntes” (nyugdíjas) amerikai professzorral, aki mély csalódottsággal a hangjában így foglalta össze tapasztalatait: „a magyarok tulajdonképpen nem is akarnak átalakulni!” Az amerikai kolléga értékelését úgy is lefordíthatnám, hogy mivel nem az általa láthatóan egyedül ismert és ugyancsak egyedülien érvényesnek tekintett modell rajzolatát követjük, ezért amit csinálunk az nincs is.

Bátor kijelentés, amely nemcsak a kelet-európai valóság és történelem minimális ismeretének – megengedhetetlen – hiányáról tanúskodik (a történelem felemlegetése számukra egyébként is valamilyen értehetetlen helyi mánia, már-már fogyatékos, s elanekdotáznak rajta, hogy az idevalók már a beszélgetés második mondatában a történelmi múltban járnak...), hanem a szervezetek, intézmények, társadalmi-gazdasági rendszerek átalakulási- változtatási folyamata természetének szakmai-tudományos félreismeréséről, az ebben való tájékozatlanságról is.

Voluntarista, teleologikus háttérű felfogást képviselnek, amely szerint egyetlen, kötött, célracionális állapot képzelhető el csupán.

Sajátos etnocentrikus szemléletről beszélhetünk velük kapcsolatban, amely bennünket nem azért ítél változtatás-ellenesnek, mert valóban azok vagyunk, hanem azért, mert átalakulási folyamatunk értelmetlennek tűnik a számára, mert nem tudja beilleszteni saját fejlődés-képzetébe és képletébe. Jól látható ezen az állásponton, hogy képviselői az adott szervezeti kultúra történeti alakulásának minőségét nem e kultúra valódi jellemzőinek függvényében, nem abból – és történeti kontextusából – kiindulva elemzik, hanem kizárólag saját tapasztalataik, pozíciójuk, érdekeik és értékeik alapján. Fejlődéselméletükről pedig elmondhatjuk, hogy az valójában hamis fejlődéselmélet (pseudevolúciós elmélet), mivel „...Ha a társadalmak különféle múltbéli... formáit egyenes vonalú, azonos pontból kiinduló és azonos végpontba érkező fejlődés szakaszainak vagy állomásainak tekintjük, akkor ez a sokféleség máris látszólagos lesz... A társadalmi, vagy a kulturális evolúció koncepciója ezáltal gyakran nem egyéb mint egyfajta áltudományos álarc, a tények tállalásának csábító, ámde gyanúsán kézenfekvő módszere.” (13)

Magyarországon pedig már régóta „minden másként van”. Ellentétes logikájú rendszerelemek párhuzamos működése jellemezte a korábbi korszakot is. Piaci típusú tranzakciók terjedtek el a szocialista szektorban éppúgy, mint a második gazdaságban. Szimbiózisban együtt élt a háztáji, a kis magángazdaság a szocialista nagyüzemmel. Fragmentálódott a szabályozás a hierarchikus viszonyokat gyengítő terv- és szabályozó alkudozásokkal, nőtt meg a személyes kapcsolatok szerepe a társadalom és a gazdaság működésében.

E rutinszerű cselekvésminták, „a farka csóválja a kutyát” típusú szervezeti-vezetési gyakorlat és szervezeti kultúra miképpen lett volna egycsapásra eltörölhető 1990-ben Magyarországon? Fordítva történt: a begyakorlott eljárások, a társadalmi kapcsolatok éppenhogy az új lehetőségeket kihasználó tőkévé, erőforrássá váltak. Nem következett be tehát a nyugati tranzitológia által elvárt irányvesztés, helyette „az addig rejtett szervezeti formák metamorfózisát és a korábban kialakult kapcsolatrendszerek fejlődését észlelhetjük.” (14) Ezért a váltás fogalma politikailag lehet adekvát (arra nézve is csak a politikai fel-szint, a politikai konfiguráció külsődleges

kereteit illetően érvényes), de a gazdasági (és a szervezeti) rendszerben gondolkodva csakis a „váltás mint folyamat“ az egyetlen megfelelő kifejezés. (15)

A folyamatszemplélet alkalmazása a szervezetekre annak a felismerését jelenti, hogy a szervezetek a kölcsönkapcsolataik, összefüggéseik által változnak. Ha csak egyetlen szervezetet vizsgálunk, nem juthatunk el megfelelő magyarázathoz sem a struktúrát, sem a működést illetően. E kölcsönkapcsolatok képezik a szervezeti működés feltételeit, s bennük találjuk meg a magyarázatot is arra pl., hogy miért nem vezetnek jól egy vállalatot, vagy miért hiányoznak (és mihez képest megfelelőek) a „megfelelő“ szervezeti eljárások.

Másképpen magyarázhatjuk az egyes szervezetek viselkedését, más interakciók tárulnak fel, ha a figyelmet arra a *hálózatra* fordítjuk, amelynek része a szervezet: a vagyon és a hatalom Magyarországon most folyó eredeti-új felhalmozása ugyanis mindenképpen *hálózati szintű jelenség*.

A hálózatok – kialakult, fejlett társadalmi-gazdasági rendszerekben – általában szektoronként működnek, nálunk azonban, ahol a piacgazdaság még nem, az állam már nem eléggé fejlett, többnyire szektorközi hálózatok alakulnak. A hálózati kapcsolatok intenzitása (kereszttulajdonlás, igazgató tanácsi, felügyelő bizottsági tagok személyes kapcsolatait, vevők, szállítók, versenytársak közvetlen és közvetett kapcsolatait, bankkapcsolatokat, politikai szervezetekkel, kereskedelmi szervezetekkel, érdekképviseletekkel való kapcsolatok, a kultúra, a szimbólumok, a mítoszok közössége) ad magyarázatot a szervezeti formákra és mechanizmusokra, a vezetés módjára, a profitabilitásra, a stabilitásra (túlélésre), vagy éppen a terjeszkedésre vonatkozó stratégiai célok megfogalmazására.

A hálózati – laterális, szervezetközi – kapcsolatok ténye empirikus evidencia a mai Magyarországon. (16, 17) Kevesebb figyelmet szentelnek azonban a jelenség magyarázatára. (18) Megítélésünk szerint szervezetelméleti szempontból a centralizáció széttöredezésének (fragmentációjának) folyamata áll a hálózatképződés mögött. A piaci intézményekkel együtt a magyar gazdaság institutionális struktúrája különálló szervezetek komplex halmaza, amely a befolyása alá kerülő vállalatokat eltérő irányokba orientálja. Minél széttöredettebb viszont az intézményi környezet, annál számosabbak a szervezetközi kapcsolatok. Centralizált institutionális környe-

zet a vertikális irányítás koordináltsága révén kevés lehetőséget vagy ösztönzést ad a laterális kapcsolatokra, mivel minden erőforrás megszerzhető a vertikális kapcsolatrendszerben. Ezzel szemben a széttöredezett intézményi környezetet a bizonytalanság, az ellentétek és konfliktusok jellemzik, a koordinált irányítás általános hiánya, vagy jelentős (esetenként akaratlan, máskor szándékolt) meggyengítése, ami a szervezeteknek részben több lehetőséget, részben határozott készletet jelent a laterális jellegű szervezetközi kapcsolatok kiépítésére.

A társadalmi mező és a társadalmi szabályozás (a rendszer struktúra) homogenitásának széttöredezése, a többféle és részleges szabályozás megjelenése növeli tehát a szervezetek akcióterét, dinamizálja a szervezeteket, miáltal azok képessé válnak folyamatosan strukturálni és restrukturálni azokat a kereteket, amelyekben tagjaik cselekvése megvalósul.

A strukturális-funkcionalista metodológia kritikai felülvizsgálatából, az átalakulás szervezeti jelenségeivel való szembesítéséből így jutunk el az új elméleti-metodológiai álláspontra: a szervezetekben cselekvők befolyásának kimutatására a szervezeti és környezeti valóság alakításában. A rendszer és a cselekvők, a makro- és a mikroszint különválasztása helyett, azok együttes kezelését valósítjuk meg a gyakorlati cselekvési környezetek szervezeti folyamatainak elemzésében és alakításában.

A *függés* strukturalista felfogásának *helyére így lép az interdependencia* és – mechanizmusának feltárásával – *az interakcióban megvalósuló interstrukturálás*.

Megérteni és magyarázni az átalakulás szervezeti jelenségei mögött az interstrukturálásnak ezt a folyamatát kell, s ezzel vizsgálati egységgé a szervezet-környezet rendszer együttesét szabályozó mechanizmusokat tenni, amelyek kondicionálják mind a szervezet tagjai, mind a környezeti cselekvők válaszait a cselekvési korlátokra és lehetőségekre, túllépve az egyes szervezetek határain. Az elméleti-metodológiai váltás során ezért – a folyamat természetéhez igazodva és vizsgálhatóságát szem előtt tartva – a normatív, deduktív modell helyett leíró, magyarázó modellt kell választanunk.

Az az amerikai kolléga, aki szubjektív hibának tekinti az egykori szocialista országok piacgazdasága kialakításának nehézségeit, nem látja, hogy nem elegendő eltüntetni a régi bürokratikus szabályokat ahhoz, hogy kibontakozzék és fejlődjék a kezdeményezés a „piaci erők szabad

játéka“ keretében. A piacon ugyanis – mint az emberi cselekvés más koordinációs formáiban – nincs semmi „természetes“. Éppen hogy társadalmi konstrukció, amelynek szervezetre, sőt szervezetre és intézményre van szüksége ahhoz, hogy kielégítő módon működni tudjon. A szervezeti dimenzió ezért központi helyet foglal el az átalakulásban, kondicionálva kollektív cselekvésünk fejlődését éppúgy, mint hatékonyságát.

A szervezetek interakciói potenciálisan mindig instabilak és konfliktusosak. A szervezetekről való gondolkodás tehát arra az alapvető kérdésre kíván válaszolni, hogy a különböző cselekvési környezetek által alkotott keretben milyen mechanizmusokkal lehet stabilizálni, fenntartani az együttműködést, a különböző résztvevők kezdeményezései, akciói közötti elengedhetetlen kooperációt és koordinációt?

Valamikor azt gondolták, hogy a racionális technikák és módszerek, a szabályok egyszer s mindenkorra megoldják a kérdést. Tévedtek, mert az együttműködés problémája szakadatlanul újjászületik a konkrét interakciók folyamatában, amelyben az érdekeltek a kezdeményezés és az önálló cselekvés legalább minimális lehetőségét keresik.

A szervezeti határok „mozgóvá“ válása, átjárhatósága részben a kereszttulajdonlás, részben a perszonalizált kapcsolatok által, leértékeli az átalakulásban a formális szervezetek, a hagyományos szervezeti konfigurációk szerepét. Pontosabban a cselekvést befolyásoló kontextuális tényezők egyikévé teszi csupán. A szervezeti és a vezetői magatartás, vagy a kollektív cselekvés olyan más diffúz formáinak kialakulása mint a döntés és annak végrehajtása, nem a szervezeti formával, hanem a *szervezeti folyamattal* magyarázhatók meg elsősorban. A szervezeti folyamatban alakulnak, stabilizálódnak és hangolódnak össze a cselekvői magatartások és a kölcsönös függéssel elengedhetlenné tett interakciók.

Nincs valamennyire is tartós kollektív cselekvés persze, amely ne hozná létre a szervezet minimumát, s ne teremtené meg a szervezet többé-kevésbé formalizált magját, amely köré a tevékenység és az érdekek csoportosulnak. A hatékony gazdasági szervezet ugyanakkor nem korlátozható le formális rendjére, cselekvése pedig sohasem felel meg az organigramból leolvasható logikának. Ez a szervezet – bármit állítanak is felőle – sohasem működik csak a racionális rend instrumentalista felfogása szerint és az eszközök uralma alatt.

A mai képlekeny és a valóságos erővona-

lakat, kapcsolatrendszereket sokszor nagyon is áttételesen vagy rejtetten tartalmazó szervezeti cselekvési környezetekben a szervezeti cselekvés még kevésbé köthető a leképezhető formális szervezethez. A szervezeti rend még inkább konstruált, átmeneti jellegű, külső formalizáltsága mögött keresnünk kell az érdekek, a verseny és a szövetségek (hálózatok), a meg-egyezés és a strukturálás konfliktusait.

Rendszerhatások és kliensként létrehozott hazai új-burzoá cselekvők, komprádorok és konkvisztádorok együtt vannak jelen az új társadalmi berendezkedés gyorsnak kívánt kialakítási folyamatának cselekvési környezetében. A folyamat része az „előstrukturálás“ politikai-hatalmi pozíciói segítségével végrehajtott aszimmetrikus kisajátítása az erőforrásoknak és segítségével a dominancia új struktúráinak létrehozása.

Utaltunk rá, hogy a társadalmi szabályozás nem egyetlen, egységes szabályozást jelent, hanem többféle és részleges szabályozást. A szervezeti interakciók a kontingenciákhoz igazodó, ideiglenes és bizonytalan korlátokkal jellemezhető lokális „rend“-et alakítanak ki és a folyamatban kulcsszerepe van a hatalomnak. A környezet-szervezet interakciók mechanizmusa ezért csak politikai modellben értelmezhető. A dominancia új struktúráit megtestesítő koalícióknak megvannak a maguk választási lehetőségei, sőt Thompson (19), Pfeffer–Salancik (20) és Pfeffer (21) Hilferding századeleji fináncióke elméletére emlékeztető módon mutatják be a szervezet határait áthelyező, függés-csökkentő eljárásokat, eljutva egészen a „negociált környezet“ fogalmának megalkotásáig.

A szervezeti kapcsolat és interakció politikai értelmezése mindazonáltal fenntartja a környezet objektív adottságkénti kezelését és a választást is a szervezet csúcsára korlátozza, mintha a szervezet reagálása a környezetre csak stratégiai döntés dolga lenne, s mintha a szervezetek alávetve engedelmessé válnának ezeknek a csúcsokról kiinduló döntéseknek. Elegendő utalni az átalakulás szervezeti gyakorlatára ahhoz, hogy felismerjük a politikai közelítés ezen korlátait meghaladó radikalizálás szükségességét.

Radikalizálást abban az irányban, hogy

- a környezetet sem objektívnak, sem stabilnak nem tekinthetjük,
- mert a szervezetek csak a tagjaik által előzetesen felismert, elismert és megértett problémákra reagálnak, amelyeket beilleszthetnek a tapasztalataik által kialakított oksági tér-

képbe, világértelmezésük sémáiba. Vagyis a szervezetek csak a környezet azon elemeire tudnak reagálni, amelyeket tagjaik megismerő tevékenysége „instituíál” (létrehoz, megteremt), (22)

- a környezet instituíálása nemcsak szervezetpszichológiai természetű, hanem egyben olyan folyamatot jelent, amelyben megjelenik a tagok teljes cselekvési kontextusa: interakcióik struktúrája, valamint azok a csere- és hatalmi folyamatok, amelyeknek részesei. Ezért a környezet instituíálásának a megértése egyet jelent a szervezet szintjein elhelyezkedő tagoknak, vezetőknek, a környezet különböző konkrét szegmenseiben elhelyezkedő tárgyalófelekkel való konkrét interakciós folyamata megértésével,
- a perszonifikált környezeti szegmenseket a szervezettel összekapcsolódó csere- és hatalmi háló részben tárgyalások és megegyezések formájában alakítja a környezetet, „lefordítja” azt a szervezet számára, ezzel is csökkentve a bizonytalanságot, részben pedig
- a háló kialakítja a maga dinamikáját, s mint minden csere- és hatalmi kapcsolat, váratlan fordulatokra is képes, megváltoztatva egy-egy időszak hatalmi egyensúlyát, játékszabályait. Az instituíálás azért sem pusztán kognitív folyamat, mert a megismerés nem elegendő a problémakezeléshez. Ehhez a szervezet cselekvőinek képesnek kell lenniök – belül és kívül – a kulcsemberek hálójának a létrehozására, az „érdekeltek” mobilizálására a cselekvés érdekében.

Az *interaktív interstrukturálás* itt kifejtett koncepciójával jócskán eltávolodtunk a szervezetnek a környezet kényszereihez való egyoldalú alkalmazkodása kontingencialista tételétől. A külső tárgyalófelekkel való kitüntetett és kölcsönös kapcsolattal a szervezet strukturálja a környezetét. Alkalmazkodva a környezethez, vagyis válaszolva az érzékelt problémákra, alakítja magát és formálja környezetét.

Azt mondtuk, hogy megérteni és a szervezeten kutatás és szervezetalakítás középpontjába helyezni az interstrukturálásnak ezt a *folyamatát* kell. Az eddigiekben megkíséreltük alátámasztani tételünket, a szervezetpolitikai, szervezetalakítási következtetés levonása maradt még hátra: *figyelembe véve az átalakulás folyamatjellegét, amelyben a szervezeti kultúra erőforrásként és nem korlátként működik, a stratégiai választás során az átalakulás fokozatos, inkrementális útja*

mellett célszerű döntenit, mert az jelenti az átalakulás „magyar út”-jának folytatását, és az van összhangban a hasonló társadalmi, gazdasági és szervezeti változtatások valódi természetével.

Hivatkozott irodalom

- [1] *Huizinga, J.* (1995): Erasmus. Bp.: Európa k. 154. p.
- [2] Ipari nagyvállalataink szervezetelemzése I. (1980): A Szocialista Vállalat. Bp., 90. p. MS
- Kovács S.–Dobák M.* (1981): Ipari nagyvállalataink szervezettípusai és innovációs kapacitásuk. OMF REI INNTEAM, Bp., 145. p. MS
- [3] *Kovács S.* (1983): Az innováció szervezeti feltételei. Az innováció kettős köre I–II. *Vezetéstudomány*, 6–7. sz.
- [4] *Marosi M.* (1978): Szervezés, Ösztönzés, Hatékonyság. Bp.: KJK
- [5] *Perrow, Ch.* (1994): Szervezetszociológia. Bp.: Osiris-Századvég-Panem-McGraw-Hill, 5–7. pp.
- [6] *Heller Á.* (1995): Interjú. *Figyelő*, Július 17.
- [7] *Bródy A.* (1995): Téveszméink ketrecében. *Kritika*, 9. sz. 4. p.
- [8] *Szalai E.* (1994): Az elitek metamorfózisa. Bp.: Magyarország Politikai Évkönyve; (1995): A kastély. *Kritika*, 5. sz.; (1995): Feljegyzések a cethal gyomrából. *Kritika*, 11. sz.
- [9] *Voszka É.* (1984): Érdek és kölcsönös függőség. Bp.: KJK; (1994): A redisztribúció újjáéledése. *Közgazdasági Szemle*, Január
- [10] *Szelényi I.* (1990): Új osztály, állam, politika. Bp.: Európa k.; *Konrád Gy.–Szelényi I.* (1989): Az értelmiség útja az osztályhatalomhoz. Bp.: Gondolat k.
- [11] *Kovács S.* (1983): Vezetés, szervezés, szervezeti. Hazai tudományfejlődési tendenciák. *Ipargazdaság*, 2. sz. 28–34. pp.
- [12] *Stark, D.* (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban I–II. *Közgazdasági Szemle*, 11., 12. sz.
- [13] *Lévy-Strauss, C.* (1996): Faj és történelem I–II. 2000, Január, 45–49. pp.
- [14] *Stark, D.* (1994): I. m.
- [15] *Bekker Zs.* (1995): A trendvonalról a századvégen. *Közgazdasági Szemle*, Április, 429 p.
- [16] *Stark, D.* (1996): Hálózati tőkések. Interjú, *Figyelő*, május 9. 44–45. pp.
- [17] *Bruszt L.–Stark, D.* (1996): Vállalkozói tulajdonosi hálózatok a kelet-európai kapitalizmusban. *Közgazdasági Szemle*, március, 183–203. pp.
- [18] *Major I.–Voszka É.* (1996): Privatizáció és szervezeti változás. A nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. Bp.: Pénzügykutató Rt.
- [19] *Thompson, J. D.* (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill
- [20] *Pfeffer, J.–Slancik, G.* (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*. New York: Harper-Row
- [21] *Pfeffer, J.* (1981): *Power in organizations*. Boston, MA: Pitman
- [22] *Weick, K. E.* (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley

PATAKI Béla

BENCHMARKING

A tanulmány ismerteti a benchmarking fogalmát, eredetét, kialakulását. Sorra veszi jellegzetes típusait, majd felvázolja folyamatának fő lépéseit. Bemutatja a benchmarking létjogosultságának gyakorlati bizonyítékát. Végül felhívja a figyelmet a bevált megoldások túlhajtásának csapdájára, az ún. Ikarusz paradoxonra.

Az élvonalbeli vállalatoknál bevált ún. „legjobb gyakorlatok“ (best practices) tanulmányozásának és hasznosításának korszerű módszere, a *benchmarking* az utóbbi években alakult ki, és napjainkban terjed el világszerte. Magyar elnevezése még nincs, úgy tűnik, éppen olyan lefordíthatatlan, mint pl. a marketing vagy a franchise. (Benchmark: magassági pont, szintjel.)

A benchmarking fogalma és eredete

A benchmarking legtöbbet idézett definíciója az első ilyen tárgyú könyvből és cikksorozatból származik. „A benchmarking az ipar legjobb gyakorlatainak keresése, amely magasabb teljesítményhez vezet.“ (Camp, 1989/a, 1989/b). Az amerikai International Benchmarking Clearing House (IBC) Design Committee ennél részletesebben és árnyaltabban határozta meg a benchmarking fogalmát. „A benchmarking szisztematikus és szakadatlan mérési folyamat; egy szervezet üzleti folyamatai szakadatlan hozzámérésének folyamata az üzlet vezetőihez, bárhol a világon, információszerzés céljából, ami hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy lépéseket tegyen teljesítményének javítására.“ (Planning..., 1992) Ez utóbbi definíciót száz vállalat egyetértésével fogalmazták meg. (Watson, 1993)

A benchmarking a Xerox cég 1976-tól 1986-ig végzett ezirányú kutatásaiból fejlődött ki. E kutatásokat Frank Pipp alelnök kezdeményezte, akit emiatt sokan „a benchmarking atyjának“ tekintenek. A Xerox cég tapasztalatait Robert

Camp klasszikussá vált könyve és cikksorozata (Camp, 1989/a, 1989/b) tette közzé, és ezzel elindult a benchmarking mai napig is felfelé ívelő karrierje, újabb és újabb válfajainak kifejlődése.

A benchmarking távolabbi előzményei között Frederick Winslow Taylor egy évszázaddal ezelőtti munkásságát, a II. világháború alatti vállalatközi egyeztetéseket, valamint a Japán vállalatok II. világháború utáni tanulási folyamatát (a „dantotsu“-t) szokták megemlíteni. (Lema-Price, 1995; Watson, 1993) Közvetlen előzménye az ún. visszatervezés (*reverse engineering*). Ez nem más, mint a hazánkban is jól ismert termékboncolás. Van, aki ezt is a benchmarking típusai közé sorolja, van aki csak a benchmarking egyik előzményének tekinti. Lényege a konkurens termékek szétszedése, konstrukciós és gyártási titkainak megfejtése. Ez korántsem egyszerű feladat, éppen olyan magas szintű szakmai felkészültséget igényel mint a szokványos gyártmány- és gyártásfejlesztés. E cikk szerzője maga is művelte éveken át mint gyártásfejlesztő az elektronikai iparban. Bizonyos visszatervezési részfeladatokat el sem lehetett végezni Magyarországon, annyira speciális vizsgálati módszereket és vizsgáló berendezéseket igényeltek, ezért még külföldi laboratóriumok szolgáltatásait is igénybe kellett vennünk erre a célra. A visszatervezés önmagában nem ütközik semmilyen törvénybe sehoh a világon, ezért szinte mindenütt alkalmazzák. Ami törvénytelen, az a jogi oltalom alatt álló megoldások leutánzása a szellemi tulajdonos engedélye (licenc, know-how meg-

vásárlása) nélkül. Terméket boncolni és abból tanulni szabad, szellemi tulajdonjogot megsérteni nem.

A benchmarking összefonódik a TQM-mel. Egyik válfaját, a *folyamat benchmarkingot* (más néven *generikus benchmarkingot*) kimondottan TQM eszköz céljára fejlesztették ki. (Watson, 1992) A BPR szintén használ benchmarkingot, bár ilyen célú alkalmazásának ideális mértékéről és módjáról viták folynak. (Watson, 1994)

A benchmarking szakirodalom tanulmányozásának elkezdéséhez, a publikáció-áradatban való eligazodáshoz rendkívül értékes segítséget nyújt Jackson és szerzőtársai cikke, amely százharmincöt forrásmunka (könyv, cikk stb.) tartalmi jellemzőit, az egyes résztémák tárgyalási mélységét foglalja össze jól áttekinthető táblázatokban. (Jackson–Safford–Swart, 1994)

A benchmarking típusai

A benchmarking fajtáinak több, különböző tipológiája ismeretes. (A különböző osztályozások ismertetését és összehasonlító értékelését ld.: Lema–Price, 1995.) Az alábbiakban csak a leggyakrabban használt kategóriák ismertetésére szorítkozom. (Camp, 1989/a, 1989/b; Lema–Price, 1995; Watson, 1992, 1993; Zairi–Leonard, 1994) Van három alaptípus, amelynek létezését és ily módon való megkülönböztetését a legtöbb szerző elfogadja.

1. Kompetitív benchmarking. Ez a válfaj közvetlenül a visszatervezésből nőtt ki a Xerox fentebb említett kísérletei során. A termékek vizsgálatán és összemérésén túl kiterjed a termékkel kapcsolatos összes tevékenységre; fejlesztésre, termelő és adminisztratív folyamatokra, marketingre, szervizre, szolgáltatásokra stb., vagyis mindenre, aminek a piaci versenyben jelentősége lehet. A termékböncölés önmagában nem elég, a versenytársak tevékenységének egészével kell összevetnünk saját tevékenységünket. A vágószerszámokat gyártó finn Fiskars cég például arról is nevezetes, hogy ha valamelyik felhasználónál ki kell cserélni egy tönkrement vagy elhasználódott Fiskars vágóeszközt, akkor Európa bármely pontjára 24 órán belül eljuttatják az új szerszámot. Ez komoly piaci előnyt jelent versenytársaikkal szemben, de a vágószerszám visszatervezéséből önmagában nem derülhetne ki soha a Fiskars versenyelőnyének magyarázata. A Xerox pl. a Canon, a Minolta és a Sharp teljes tevékenységét elemezte kompetitív benchmar-

kinggal, messze túllépve fénymásoló gépeik felboncolásán.

2. Funkcionális benchmarking. Ennél a válfajnál kiválasztunk egy funkcionális területet, pl. a személyzeti munkát, a karbantartást vagy az anyagbeszerzést, és összevetjük a mércéül szolgáló vállalatok hasonló funkcionális területének működésével. Míg a kompetitív benchmarkingnál a versenytársak jelentik a viszonyítási alapot, addig itt más üzletágakban működő cégekhez viszonyítunk, olyanokhoz, akiknek az érdekeit nem sérti, ha lehetővé teszik számunkra tevékenységük közvetlen tanulmányozását. Az egymással versenyben nem álló cégek szerződést kötnek egymással a funkcionális benchmarkingra, és kölcsönösen tanulnak egymástól. A Xerox pl. a disztribúciós logisztika területén a Volvo, 3M, Sainsbury's, Ford, IBM cégekkel végez közös funkcionális benchmarkingot.

3. Folyamat (generikus) benchmarking. A funkcionális benchmarkinghoz hasonlóan ennél a típusnál is más-más üzletágot művelő vállalatok működnek együtt, akik egymásnak nem versenytársai. A különbség az, hogy itt nem egy-egy kiragadott funkcionális terület tevékenységét vizsgálják önmagában, hanem a funkcionális területeken átívelő teljes, összefüggő üzleti folyamatokat. A generikus benchmarking a folyamat-szemléletű iskolák, elsősorban a TQM, másodsorban a BRP hasznos eszköze.

Nagy-Britanniában a funkcionális és a folyamat benchmarking elősegítésére 1993-ban megalakult az International Benchmarking Centre. Ez a központ egyfajta „társkereső ügynökségként” működik, felkutatja és összehozza egymással a lehetséges benchmarking partnervállalatokat. Hasonlóra Magyarországon is nagy szükség lenne. Kérdés, hogy akad-e olyan intézmény, amely képes és hajlandó létrehozni és működtetni egy ilyen benchmarking központot, és hogy a vállalatok felismernék-e az ebben rejlő lehetőséget.

Stratégiai benchmarking. Nem tartozik a gyakran és széles körben használt kategóriák közé, de néhány tekintélyes szerző úgy ír róla, mint a benchmarking legújabban kifejlődő, ígéretes irányzatáról. A stratégiai benchmarking a vállalat stratégiáját, működésének egészét vizsgálja, nem egyetlen funkciót vagy folyamatot. Más vállalatok által hasonló helyzetekben alkalmazott különböző stratégiák eredményességét hasonlítják össze, és ebből próbálnak következtetéseket levonni saját vállalatuk számára. Ugyanúgy szerződéses együttműködésen alapul, mint a funkcionális és a folyamat benchmarking.

Külső és belső benchmarking. Fontos megkülönböztetés, a legtöbb szerző alkalmazza. Míg a külső benchmarking kategóriájába azok az esetek tartoznak, amelyekben más vállalatok gyakorlatával vetjük össze a sajátunkat, addig a belső benchmarking esetében a vállalaton belül tesszük ugyanezt. Belső benchmarking partnerek lehetnek különböző szervezeti egységek, telephelyek, gyáregységek, tagvállalatok stb. A Xerox-nál pl. a Mitcheldean-i (Egyesült Királyság), Venray-i (Hollandia) és Lille-i (Franciaország) gyárak végeznek közös belső benchmarkingot. A LEHEL-Electrolux révén hazai példa is van a belső benchmarkingra: a különböző országokban működő Electrolux vállalatok (a svéd anyacég, a LEHEL, a Zanussi stb.) rendszeresen, szervezett formában tanulnak egymástól.

A benchmarking folyamata

A benchmarking korántsem egyszerű feladat. Nem holmi „sikerreceptek” szolgai utánzása, hanem a kontingencia elméleten alapuló, szituációs szemléletű, egyedi, kreatív adaptáció. A módszer összehasonlítás és a tapasztalatok szelektív, testre szabott, alkotó alkalmazása komoly szak tudást és kreativitást igényel.

A benchmarking nem valamiféle strukturálatlan tapasztalatcsere, kötetlen beszélgetés máshol dolgozó kollégákkal. Pontosan kidolgozott szabályai, precíz munkamenete, gazdag és kifinomult módszertana van. Folyamatának konkrét lépései, valamint az alkalmazott módszerek és eszközök a benchmarking típusától függően különbözőek lehetnek. Felvázolható azonban egy olyan nagyvonalú folyamatterv, amely többek között általában érvényes a benchmarking mindegyik válfajára. Az 1. ábrán (ld. a 31. oldalon) látható folyamat a benchmarking bölcsőjében, a Xerox-nál alakult ki. (Lema-Price, 1995)

A benchmarkingnak kialakultak és jelenleg is keletkeznek saját munkamódszerei és munkaeszközei mint pl.:

- fogalomtár precíz definíciókkal,
- az együttműködés jogi és etikai kódexe,
- kérdőívek és ellenőrző kérdéslisták,
- táblázatok és egyéb formanyomtatványok stb.

Ezek mellett természetesen korábbról ismert módszereket is alkalmaznak, mint pl. a problémamelemzés, problémamegoldás kreatív csoportmódszereit és ábrázolástechnikáit, a projektmenedzsment eszköztárát stb.

A benchmarking létjogosultsága

Az általam ismert legnagyobb szabású benchmarking vizsgálat brit, német, holland és finn iparvállalatok több mint hétszáz telephelyére terjedt ki. (Hanson-Vose, 1995) A vizsgált minta iparágak szerinti megoszlása: gépipar 23%, villamosipar 13%, vegyipar 12%, fémipar 10%, élelmiszeripar 8%, repülőgép- és autógyártás 6%, textilipar 5%, műanyagfeldolgozás 5%, műszeripar 4%, papíripar 4%, egyéb 10%. A világszínvonalú gyártásra jellemző alábbi legjobb gyakorlatok alkalmazását vizsgálták.

- *Szervezet és kultúra.* A vezérigazgató vezetésével, a vállalat egészének részvételével és egyetértésével alakították ki a cég világos jövőképét (vízióját). Az alkalmazottakat inspirálják a kitűzött irány követésére. Arra bátorítják és trénirozzák őket, hogy csapatokban dolgozva felelősséget vállaljanak a célok megvalósításáért. A vállalat teljesítménymutatóit mindenki számára láthatóan közzéteszik.

- *Logisztika.* A beszállítókkal való kapcsolat alapja a tartós partneri viszonyra való törekvés. A közösen elért beszállítási költség megtakarításon megosztoznak. A kimeneti logisztika pl. nagymértékben változó just-in-time igényű nagykereskedőket is képes kiszolgálni.

- *Gyártórendszerek.* Az információtechnikát oly módon integrálták, hogy pl. a terméktervezés anyagszükséglet kimutatást szolgáltat a termelési tervezés számára, azaz a CAD és a CAM valóban együtt említhető. Az anyagszükséglet tervezés (MRP) ütemezésében megbíznak és követik anélkül, hogy helyi módosításokra lenne szükség.

- *Karcsú gyártás.* Szisztematikusan kiküszöbölték a gyártási folyamat minden olyan elemét, amely csak a költséget növeli, de az értéket nem. (Pl.: fölösleges anyagmozgatás, megszámolás, ellenőrzés, papírmunka.)

- *Konkurens terméktervezés.* A termékfejlesztés és a terméktervezés folyamatába bevonják a beszállítókat és a vevőket, valamint a gyártási és értékesítési szakembereket. A termék így nemcsak a vevők igényeinek fog megfelelni, hanem optimális gyártást és disztribúciót is lehetővé fog tenni.

• *Totális minőség.* A folyamatos tökéletesítés szelleme hatja át az egész vállalatot, az összes vállalati folyamat erőteljesen a vevők várakozásainak kielégítésére és felülmúlására összpontosul.

A felmérést önértékelő kérdőívekkel végezték. A dolgozóknak a hat „best practice“ meglétére utaló mondatok jellemző mivoltát kellett pontozniuk. A kérdőívekből kiadódó összpontszámokat összevetették az egyes vállalatok teljesítményének mérhető, számszerűsíthető (elsősorban gazdasági, pénzügyi) mutatóiból számolt pontszámával. A két pontszám között szoros korrelációt találtak, ami alátámasztja, hogy a legjobb gyakorlatok követése jobb vállalati teljesítményhez vezet, tehát van értelme tanulmányozásuknak és adaptálásuknak, azaz a benchmarkingnak. Tisztán matematikai szempontból persze felhozható az az ellenérv, hogy a korreláció önmagában még nem bizonyítja a függvénykapcsolatot. Ebben a konkrét esetben azonban elég nehéz elképzelni, hogy ne ok-okozati összefüggésről legyen szó, ahol a legjobb gyakorlatok alkalmazása az ok, és a vállalati teljesítmény az okozat.

Nem biztos, hogy a nyugat-európai legjobb gyakorlatok nálunk is egytől-egyig beválnának. Lehet, hogy a hatból négy a mi régióinkban is „best practice“, míg a többi olyanokkal kellene helyettesíteni, amelyek viszont Nyugat-Európában nem válnának be. Ezért lenne hasznos – brit mintára – egy magyar, vagy még inkább közép-európai benchmarking központ, amelynek a segítségével régióink vállalatai egymástól is elleshetnének igen sok hasznos fogást.

A vizsgált vállalatokat pontszámaik alapján a 2. ábrán (ld. a 31. oldalon) látható hat osztályba sorolták. (Hanson-Voss, 1995)

– *Világszínvonalúak.* Ide sorolták azokat, akik mind a gyakorlat, mind a teljesítmény szempontjából az elérhető pontszám több mint 80%-át elérték. A vizsgált vállalatok 2%-a került ebbe a kategóriába.

– *Versengők.* Mindkét szempontból több, mint 60%-os pontszámot értek el. A vizsgált minta 46%-a ebbe a csoportba tartozik.

– *Ígéretesek.* A követett gyakorlat szempontjából 60%-nál több, teljesítmény szempontjából 60%-nál kevesebb pontot ért el a vállalatok 19%-a. Ez teljesen érthető, hiszen pl. a TQM eredménye csak évek múlva jelentkezik, de ezek a cégek már rendelkeznek a hosszú távú versenyképességhez szükséges szilárd alapokkal.

– *Nem jutnak messzire.* A vállalatok 9%-a 60%-nál jobb teljesítményt, de 60%-nál rosszabb

gyakorlatot mutatott. Tudjuk, hogy pl. a gyártósort elhagyó minden egyes darab ellenőrzésével könnyű megfelelő minőségű termékeket kibocsátani, ez azonban a legtöbb iparágban nem alkalmas a hosszú távú versenyképesség megalapozására.

– *Töltelékek.* A vizsgált minta 20%-a mind teljesítmény, mind a követett gyakorlat szempontjából az 50...60%-os sávba esett. E cégek olyan piaci résekben tudnak megélni, amelyek valamiféle védelmet élveznek. Igazi nemzetközi versenyben igencsak küszködniük kell.

– *Boxzsákok.* A vállalatok 4%-a mindkét szempontból 50%-nál kevesebb pontot ért el, és a pusztán túlélésre törekszik.

A vizsgált vállalatokat arról is megkérdezték, hogy szerintük milyen közel vannak a nemzetközi versenyképességhez, és mennyi időre van még szükségük ahhoz, hogy bekerüljenek a világszínvonalúak csoportjába. A válaszokat összevetették a vállalatok valódi teljesítményével, és a 3. ábrán (ld. a 31. oldalon) látható tanulságos összefüggést kapták. (Hanson-Voss, 1995)

Eszerint a menedzsmentre is igaz, hogy minél magasabb szinten műveli valaki, annál világosabban látja saját gyengéit, azt, hogy még milyen sokat kell tanulnia és fejlődnie. A leggyengébbek irreális ön-túlélése sajnos megnehezíti, hogy elfogadtassuk velük a jobbaktól való tanulás, a benchmarking szükségességét, pedig éppen nekik volna rá a legnagyobb szükségük.

Az Ikarusz paradoxon

A bevált megoldások követésének van egy igen alattomos, rejtett csapdája, az ún. Ikarusz paradoxon. (Miller, 1992) Ennek az a lényege, hogy a kiemelkedő teljesítményt nyújtó vállalatok hajlamosak túlzásba vinni a számukra bevált legjobb gyakorlatok alkalmazását, és ezzel – „túl közel repülve a naphoz“ – veszélybe sodorják magukat.

Olyan kitűnő, világhírű cégek követték már el ezt a hibát, mint pl. az Apple Computer, Chrysler, Caterpillar Tractor, DEC, General Motors, ITT, Procter & Gamble, Texas Instruments stb. Az Ikarusz paradoxon kutatása négy olyan stratégiai szintű „legjobb gyakorlat“ konfigurációt tárt fel, amely különösen veszélyes. Legfontosabb jellemzőik az 1. táblázatban, ikaruszi „röppályáik“ (trajektóriáik) a 2. táblázatban láthatók. (Miller, 1992)

Látható, hogy a legjobb gyakorlatok könnyen elfajulhatnak, és a „legrosszabb gyakorlattá“ torzulhatnak. Ez a veszély éppen a legkiválóbb-

kat fenyegeti, azokat, akiknek valóban kialakult a maguk legjobb gyakorlata. Ez egyúttal a benchmarking partnerekre is veszélyes, hiszen előfordulhat, hogy éppen egy eltorzult gyakorlattal találkozunk annál a cégnél, amelyet addigi eredményei alapján mértékadónak és követendőnek tekintenek. A benchmarking a menedzsmentől a szaktudás és a kreativitás mellett óvatosságot is igényel!

*

A szerző köszönetet mond a British Council és a US AID támogatásáért, amely lehetővé tette az anyaggyűjtést és a szakmai konzultációkat Nagy-Britanniában és az Amerikai Egyesült Államokban.

Hivatkozások

- Camp, R. (1989/a): Benchmarking: the Search for Best Practices That Lead to Superior Performance (Quality Progress, Vol. 22, No. 1...5, January, pp. 61-68, February, pp. 70-75, March, pp. 76-82, April, pp. 62-69, May, pp. 66-68)
- Camp, R. (1989/b): Benchmarking (ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin)

- Hanson, P.-Voss, C. (1995): Benchmarking Best Practice in European Manufacturing Sites (Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 1, No. 1, pp., 60-74)
- Jackson, A. E.-Safford, R. P.-Swart, W. W. (1994): Roadmap to Current Benchmarking Literature (Journal of Management in Engineering, Vol. 10, No. 6, November-December, pp. 60-67)
- Lema, N. M.-Price, A. D. F. (1995): Benchmarking: Performance Improvement Toward Competitive Advantage (Journal of Management in Engineering, Vol. 11, No. 1, January-February, pp. 28-37)
- Miller, D. (1992): The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall (Business Horizons, Vol. 35, No. 1, January-February, pp. 24-35)
- Planning, Organizing and Managing Benchmarking Activities: User's Guide (1992, American Productivity and Quality Center, Houston, Texas)
- Watson, G. H. (1992): The Benchmarking Workbook (Productivity Press, Cambridge, Massachusetts)
- Watson, G. H. (1993): Strategic Benchmarking (Wiley, New York)
- Watson, G. H. (1994): Business Systems Engineering (Wiley, New York)
- Zairi, M.-Leonard, P. (1994): Practical Benchmarking (Chapman & Hall, London)

1. táblázat

A négy Ikarusz konfiguráció

	MESTEREK	ÉPÍTŐK	ÚTTÖRŐK	ELADÓK
Stratégia:	minőség központú vezetés	terjeszkedés, diverzifikálás, akvizíció	differenciálás az innováció révén	differenciálás a marketingben
Termék-piac terjedelem:	fókuszált	széles	fókuszált	széles
Stratégiai változás:	stabil	dinamikus	dinamikus	stabil
Központi cél:	minőség	növekedés	műszaki fejlődés	piaci részesedés
Domináns részlegek:	termelési, szolgáltatási, műszaki	tervezési és irányítási, pénzügyi	K+F	marketing
Struktúra:	bürokrácia, sok szabály	divizionális, nyereség-központok	organikus, flexibilis	divizionális, bürokrácia
Trajektória:	fókuszálás	elmerészkedés	kiagyálás	elszakadás
Végzet:	BÜTYKÖLŐ	IMPERIALISTA	ÁLMODOZÓ	SODRÓDÓ

Miller, 1992

FÓKUSZÁLÁS

<i>Típus:</i>	MESTER	→	BÜTYKÖLŐ
<i>Stratégia:</i>	minőség központú vezetés		műszaki bütykölés
<i>Cél:</i>	minőség		tökéletesség
<i>Kultúra:</i>	mérnöki		technokrata
<i>Struktúra:</i>	rendezett		merev

ELMERÉSZKEDÉS

<i>Típus:</i>	ÉPÍTŐ	→	IMPERIALISTA
<i>Stratégia:</i>	építés		túlzott terjeszkedés
<i>Cél:</i>	növekedés		hatalmasság
<i>Kultúra:</i>	vállalkozói		szerencsejátékos
<i>Struktúra:</i>	divizionális		töredezett

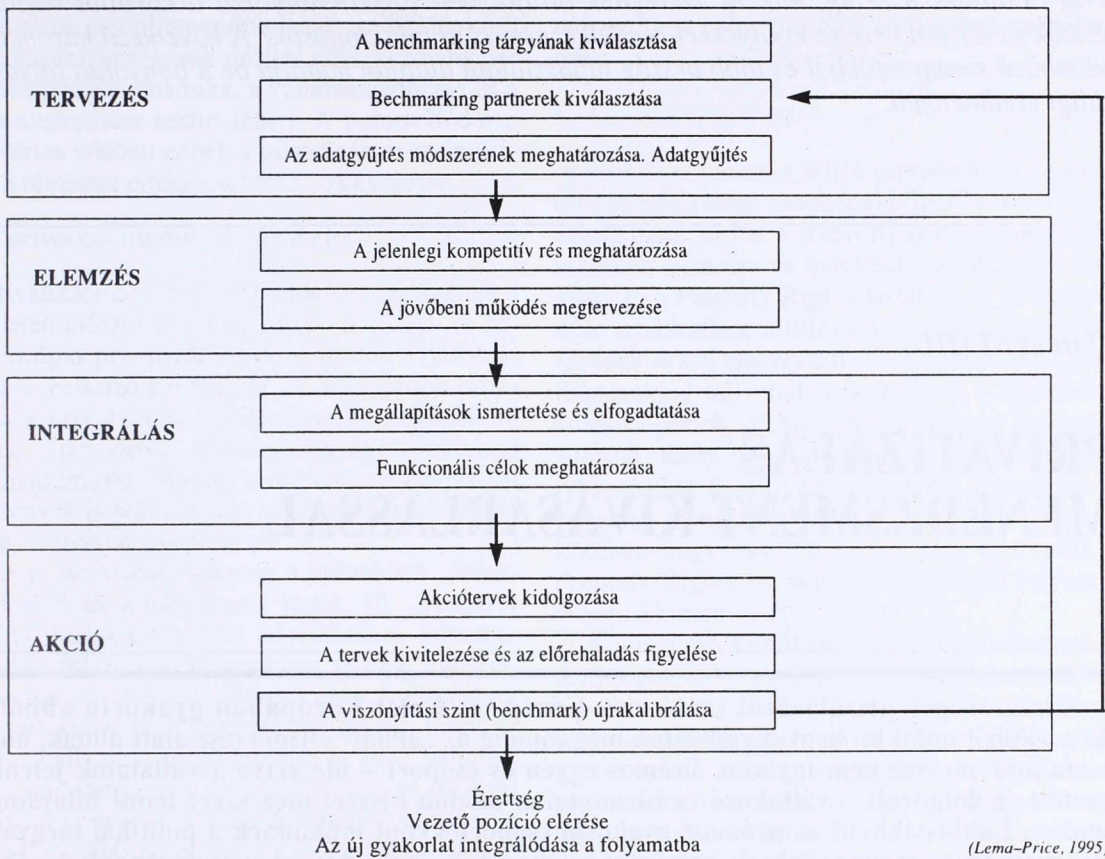
KIAGYALÁS

<i>Típus:</i>	ÚTTÖRŐ	→	ÁLMODOZÓ
<i>Stratégia:</i>	innováció		hi-tech álmodozás
<i>Cél:</i>	tudomány a társadalomért		technikai utópia
<i>Kultúra:</i>	K+F		szakértői bizottság
<i>Struktúra:</i>	organikus		kaotikus

ELSZAKADÁS

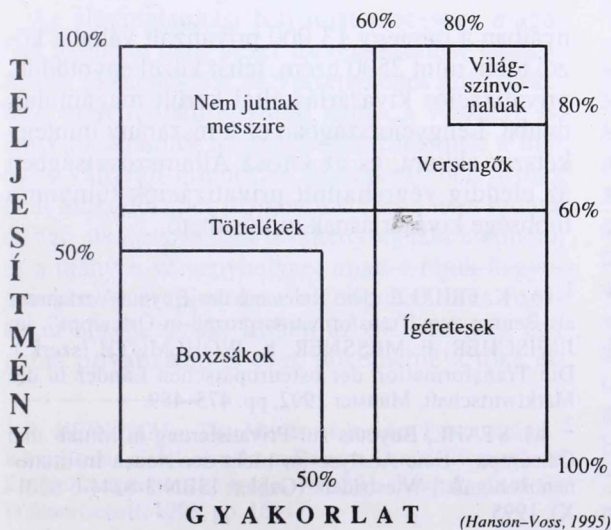
<i>Típus:</i>	ELADÓ	→	SODRÓDÓ
<i>Stratégia:</i>	brillians marketing		burjánzó utánzás
<i>Cél:</i>	piaci részesedés		negyedéves mutatószámok
<i>Kultúra:</i>	szervezeti ember		unalmas üzletpolitikai
<i>Struktúra:</i>	mérsékelt decentralizált		fojtogatón bürokratikus

A Xerox benchmarking folyamata



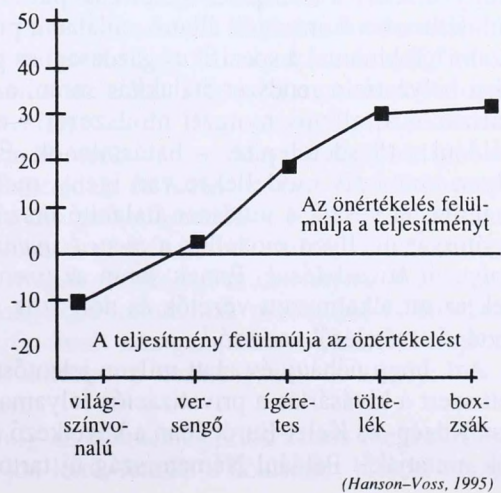
2. ábra

A vállalatok osztályozása a legjobb gyakorlatok alkalmazása és a mutatott teljesítmény alapján



3. ábra

A vállalati önértékelés és a valóság viszonya



Az elmúlt négy-öt évben az átalakuló gazdaságok előtt álló legnagyobb kihívásnak bizonyult a piacgazdaságnak megfelelő tulajdonosi szerkezet kialakítása, a privatizáció. Hogyan alakul ki az új tulajdonosi réteg, miként szereznek tulajdonosi jogosítványokat a korábbi vállalati vezetők és milyen vezetői erényekkel rendelkeznek az új tulajdonosok? A következő három cikk különböző szempontokból és több ország tapasztalata alapján mutatja be a bonyolult folyamat eddigi eredményeit.

Markus STAHL

PRIVATIZÁLÁS MENEDZSMENT-KIVÁSÁRLÁSSAL

A vállalatok privatizálásáról szóló vita Közép- és Kelet-Európában gyakorta abból az elképzelésből indul ki, hogy a vállalatok még mindig az „állam“ ellenőrzése alatt állnak, holott ez ma már messze nem így van. Számos egyén és csoport – ide értve a vállalatok jelenlegi vezetőit és dolgozóit – váltakozó és bizonytalan módon kísérel meg szert tenni tulajdonosi jogokra. Lobbistaként és nyomást gyakorló csoportokként működnek a politikai tárgyalási folyamatban és megpróbálnak befolyást gyakorolni a tulajdonosi jogosítványok jövőbeni elosztására. Mivel a bennfentesek közül senki sem lehet biztos a tárgyalási folyamat kimenetelében, „spontán“ módon kísérlik meg ezt a tulajdont megszerezni, miközben elhanyagolják üzemeik hosszú távú rentabilitását. A privatizáció gyors végrehajtása érdekében ezért a kormánynak a bennfenteseknek ezeket a tényleges tulajdonosi jogait a menedzsmenti és dolgozói részesedés által tiszteletben kellene tartania és formalizálnia kellene. A tanulmány ezekre a feladatokra kívánja a döntéshozók figyelmét felhívni.

Hogyan lehet a közép- és kelet-európai átalakulófélben levő országok állami vállalatait privatizálni? Tekintettel a specifikus gazdasági és politikai helyzetre a rendszer-átalakítás során, a privatizáció általános nyugati módszerei – mint például a tőzsdetelepítés – hatástalanok. Ezért olyan innovatív modellekre van igény, melyek számításba veszik a rendszer-átalakító országok sajátosságait. Ilyen modellek a *menedzsmenti és dolgozói kivásárlások*. Ennek során az üzemeknek az ott alkalmazott vezetők és dolgozók által történő átvételéről van szó.¹

Azt, hogy néhány év alatt milyen jelentőségre tett szert a kivásárlás a privatizációs folyamatokban Közép- és Kelet-Európában a következő adatok mutatják²: Például Németország új tartomá-

nyaiban a mintegy 13 000 privatizált vállalat közül több, mint 2500 üzem, tehát közel egyötödük, privatizációs kivásárlás által került magántulajdonba. Lengyelországban ez a részarány mintegy kétszer akkora, és az Orosz Államszövetségben az eddig végrehajtott privatizációk túlnyomó többsége kivásárlásnak minősíthető.

¹ vö.: K. FEHRLE „Die Relevanz des Buyout-Verfahrens als Beitrag zum Transformationsprozeß in Osteuropa“, in: J. FISCHER, F. MESSNER, K. WOHLMUTH (szerk.), Die Transformation der osteuropäischen Länder in die Marktwirtschaft, Münster 1992, pp. 475–489.

² M. STAHL, Buyouts zur Privatisierung in Mittel- und Osteuropa - Eine Analyse im Licht der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden: (Gabler: ISBN 3-8244-6-6201-X), 1995

A kritikusok ebben az állami vagyon egyfajta kifosztását, avagy a jugoszláv típusú résztvevői öngazgatási koncepciók újjáéledését látják.³ A támogatók azonban rámutatnak az üzemekből jövő kezdeményezések pozitív következményeire a privatizációs dinamika, a vállalatellenőrzés és a versenyszerkezet tekintetében. A polarizálódás a nyilvános vitában ennek a privatizációs technikának a részletes értékelését teszi szükségessé.

• A privatizációs politika feltételei

A privatizációs technikák minden értékelésének kezdetén először is föl kell tenni a közép- és kelet-európai privatizációs folyamatok sajátosságaira vonatkozó kérdéseket. A legnagyobb probléma a privatizáció intézményi kontextusában rejlik. Hiányoznak a piacgazdaság szabályozó mechanizmusai. Maguk a fölérendelt állami intézmények is sokszorosan labilisak, ellentmondások és működésképtelenek.

Ez az *intézményi vákuum* a különböző érdekcsoportoknak a tulajdonosi jogok, ill. „Property Rights” kialakításának és felosztásának folyamata fölött folyó, konfliktusokban gazdag kötéllhúzása által jön létre és szilárdul meg. A konfliktusok tartóssá válása azonban oda vezet, hogy az állami vállalatok megbénulnak és nem hajtanak végre újjászervezési intézkedéseket, az ott foglalkoztatott vezetők és munkavállalók ellenben a legkülönfélébb elkülönülési stratégiák által magukat a vállalatokat szisztematikusan fölemésztik. Ennek megfelelően a privatizációs politika prioritása abban kell hogy álljon, hogy olyan technikákat vezessenek be, melyek ezt a bénultságot áttörik, a privatizációs folyamatnak nagyfokú dinamizmust biztosítanak, és így az elkülönülésből fakadó negatív hatásokat csökkentik.

Az államtalanítási folyamat sebessége magában azonban nem vezet törvényszerűen hatékonyabb vállalatokhoz és versenyképes struktúrákhoz, mert fennáll egyúttal annak a veszélye is, hogy az államtól megszabadított üzemek a hiányos vállalati ellenőrzés következtében a még nem működőképes magántőkepiacra nem tudnak átfogó alkalmazkodási tevékenységeket kiépíteni, és a hiányos versenyhelyzet miatt a rájuk hagyományozott árupiacokon monopolisztikus fogásokat alkalmaznak. Ebben az esetben még egy gyors privatizáció is csak növelhetné a tőke el-

tékozlásának mértékét. Ezért kell a *vállalatellenőrzés* és a *versenyviszonyok* tényezőinek a *dinamika* szükséges, valamint a *hatékony privatizációs politika elégséges* feltétele mellett megjelenüniük.

• A blokádp probléma

A blokádp probléma a teljes privatizációs és újrendező folyamat megbénulásának a veszélyére vonatkozik. Mivel a stabil nyugati viszonyokkal szemben a közép- és kelet-európai átmeneti időszakban a Property Rights tartalma és elrendeződése tisztázatlan, a tulajdonosi jogok újrendezésének óriási elosztási hatásai tekintetében konfliktusokkal teli viták keletkeznek a különböző érdekcsoportok között. Azt, hogy mely csoportosulások, mely tulajdonságokból, milyen szabályok szerint és milyen mértékben részesednek, egyelőre tisztázatlan, és az ellentétes csoportok körében nagyfokú bizonytalanság uralkodik a Property Rights kialakulási és elosztási folyamata végső kimenetelét illetően.

A világosan körülhatárolt és elrendezett tulajdonosi jogok helyett a Property Rights-rendszerben a politikai követelések, jogi igények és tényleges tulajdonosi állapotok szövedékébe gabalyodva messzemenő *átfedések* vannak, ami különösen problematikus a vállalati ellenőrzési jogok területén, mivel a vállalatokat egyidejűleg nem vezethetik világos szabályozás nélkül a menedzserek, állami hivatalnokok, magánvállalkozók és munkavállalók, akiknek is az érdekei homlok-egyenest különbözőek. Ez a bizonytalan, többértelmű és ellentmondásos, azaz *diffúz Property Rights-rendszer* az oka és egyben következménye is a különböző pártok közötti, konfliktusokkal teli tárgyalási folyamatnak.

A tulajdonosi jogok kialakítása és elosztása körül folyó vita során a különböző, ellenérdekelt felek felhasználják mindenkori fenyegető és *hatalmi eszközeiket*. Például a munkások kizárják a menedzsereket és heves sztájkokat szerveznek. A menedzserek viszont információtöbbletüket és a partnerekhez és hatóságokhoz fűződő kapcsolati rendszereiket használják föl, vagy a munkavállalókat a cégpénztárból szelektíven ösztönözve a maguk érdekében mozgósítják. A részvénytársaságok és kommunák politikusai és bürokratai kifinomult közigazgatási fogásokkal bojkotálják a központi kormányzatot és a helyi vállalatokat.

Amíg az ellentétes pártok közös megegyezése nem jön létre, fennáll a kölcsönös blokádp veszé-

³ R. HEINRICH, „The Merits of Insider Privatization – What Russia Can Learn from Eastern Central Europe”, in: Kieler Diskussionsbeiträge, Nr. 201, Kiel, Institut für Weltwirtschaft, 1993, pp. 16–17.

lye. Mindenki mindenkit megvétel, és megpróbálja megakadályozni azt, ami saját helyzetét ronthatná. Ez a privatizációs és újjászervező folyamatok megbénulását okozhatja. A blokáddal jelentős *jóléti veszteségek* is járnak. Az erőforrások elherdálása mellett, a politikai lobbizással kapcsolatban a vállalatoknak a blokáidőszakában föllépő nem kielégítő alkalmazkodási rugalmasság miatt a meglévő allokatív és termelési hatékonysági hiányosságok állandósulnak.

A kölcsönös blokáidálatlan helyzetéből történő kijutás érdekében olyan eszközökre van szükség, melyek az ellenérdekelt feleket együttműködő magatartásra ösztönzik és a divergáló érdekeket összehangba hozzák. Ilyen eszköz mind a spontán, mind az államilag ellenőrzött kivásárlási tranzakció. A kivásárlási tranzakciók megkönnyítik az ellenérdekelt feleknek a tárgyalási folyamatban egymást keresztező igényei *összebékítését*, mely igényeik az ellenőrzési, szerzési és elidegenítési jogokból álló Property Rights-csomag egyes részjogaira irányulnak. Amennyiben is a kivásárlások által a divergáló igényeket a felek úgy cserélik föl, hogy az a részjogok csoportspecifikus elhatárolódásával jár, ami kedvező hatással van a dinamikus privatizációra és újrendezésre. Ennek a *cserefolymatnak* a közép-pontjában a valamennyi fél által egyidejűleg igényelt ellenőrzési jogok állnak, melyeket utóbb a jövőbeni tulajdonos-menedzserekre ruházzák rá, míg a munkavállalók ellentételezéseként bizonyos szerzési és elidegenítési jogokhoz (pl. osztalékok, privatizációs bevételek) jutnak.

Gyorsítón hat továbbá az a körülmény, hogy a kivásárlások különösen tiszteletben tartják az üzem alkalmazottainak tényleges tulajdonviszonyait, ill. *implicit tulajdoni jogait*, és ezáltal azon csoportosulás jogi igényeit, akik a vállalati erőforrások tényleges ellenőreiként, nagyszámú válaszcsoportként és jól szervezett „Pressure Group“-ként a tervgazdálkodás összeomlása után létrejött⁴ hatalmi vákuum nagy részét ki tudták tölteni. A kivásárlási technikáról a menedzsereknek és munkavállalóknak a tulajdonosi jogok átruházása formájában *szelektív ösztönzőket* biztosítanak, hogy azok ellenállásukat földadják, és a privatizációt maguk kezdeményezzék és támogassák. Ezzel egyszersmind a vállalatoktól a privatizációs bürokrácia irányában „Bottom-Up-Pressure“ keletkezik.

⁴ M. BOYCKO, A. SHLEIFER, R. VISHNY, „Privatizing Russia“, in: Brookings Papers on Economic Activity, Nr. 2, (1993), pp. 139–192.

A spontán privatizációs kivásárlások⁵ esetében a blokáidhelyzetet a központi államhatalomnak, ill. ezen államhatalom privatizációs hivatalának mint az üzemek végső tulajdonosának a kizárásával lehet legyőzni azáltal, hogy a menedzserek, a munkavállalók és a regionális hatóságok között egyéni egyezség jön létre. Ennek az egyéni egyezségnek jelentős dinamikai előnyei vannak. A vállalati tagok implicit tulajdoni jogainak hiányzó felségjogi biztosítása mindazonáltal ugyanúgy mint az eközben gyakorta elkönnyvelendő meszszemenő dolgozói döntési jogok negatívan hatnak a hosszú távú újrendezési beruházásokra és az alkalmazkodási intézkedésekre. Ráadásul az állami vagyon átvitelének, ill. *kifosztásának* ezen formájával kapcsolatban politikai kockázattal kell számolni. Ezen okokból a privatizációs politikának a kivásárlási tranzakciókat államilag szervezett privatizációs programok alapján, valamint egyértelmű és világos szabályok szerint kellene kezelnie.

• Az ellenőrzés problémája

Az időtényező mellett a privatizációs politika számára az üzemek alkalmazkodási képessége a feltörekvő piacok jelzéseihez és ezáltal végső soron a vállalati ellenőrzési rendszerek hatékonysága nagy jelentőséggel bír. A privatizációs politika tulajdonképpeni lényege éppen a vállalati ellenőrzés mechanizmusainak megváltoztatásában rejlik. Az ellenőrzés problémája a vállalati menedzsment *hiányzó fegyelmezésének* a körülményét írja le a rendszer-átalakítás kontextusában. A nyugati ipari országokban uralkodó helyzettől eltérően a menedzserek a közép- és kelet-európai üzemekben szinte korlátlan szabadságot élveznek, és mind az állami, mind az egyéni vállalatok messzemenően autonómak. A központi tervezés, irányítás és ellenőrzés eddigi rendszere ugyan már összeomlott, helyébe azonban még nem léptek működőképes, piaci mechanizmusok, melyek hatékony tőkeallokációt biztosíthatnának.

Ennek az ellenőrzési vákuumnak a következtében az átalakulás során az üzemek tagjai számára tág mozgástér nyílik saját bevételi céljaik elérésére. Amennyiben még bizonytalan az együttműködési lehetőségük a privatizációs folyamat alakításában és munkahelyük fennmaradása is az, a menedzsereket és a munkavállalókat nem fogja

⁵ S. JOHNSON, H. KROLL, „Managerial Strategies for Spontaneous Privatization“, in: Soviet Economy, Vol. 7, No. 4 (1991), pp. 281–316.

hosszabb távú érdek a mindenkori vállalatokhoz fűzni, hanem ki lesznek téve annak a kísértésnek, hogy a vállalatokat privatizációjuk előtt bizonyos *elkülönítési stratégiák* által szisztematikusan föl-emésszék. Ezenkívül fennáll annak a veszélye, hogy a meglévő allokatív és termelési hatékonysági hiányosságok továbbgöngyölödnek vagy akár erősödnek, mivel a hiányos tőkepiacverseny következtében nem ösztönzi semmi az üzemeket a megfelelő alkalmazkodási lépések megtételére.

Az ellenőrzési vákuum negatív következményeit tekintve nagy jelentőségre tesznek szert a hatékony ösztönző és ellenőrzési struktúrák, melyek a menedzsereket hatékonyan fegyelmezik. Ha biztosítva van a tulajdonosi részarányok átválthatósága, ki lehetne abból indulni, hogy a tulajdonosi jogok az evolúciós versenyfolyamatban hosszú távon a legrátermettebb gazdákhöz jutnak és ezáltal végül is hatékony vállalati ellenőrzés érvényesülne. Ennyiben a Property Rights eredeti elosztása és ezáltal a privatizáció módja végső soron érdektelenné válna, ami által a privatizációs politika differenciáltabb kezelése a különböző privatizációs módzatok tekintetében fölsőlegessé válna. Azonban a Property Rights eredeti elosztásához, ill. a privatizációhoz kapcsolódó reallokációs folyamat versenyképes tőkepiacot föltételez, amiből – az átalakulás kezdeti időszakában, a hiányzó vagy nem működőképes tőkepiaci intézmények miatt – éppen hiány van. Ezenkívül az átalakulás szempontjából a már specifikált tulajdonjogok reallokációs folyamatának hosszú távú perspektívája kevésbé lényeges, mint a Property Rights-specifikáció előre beprogramozott folyamata.

Az átalakulás első fázisában, amikor az alulfejlett tőkepiacok külső ellenőrző mechanizmusai még nem fejtenek ki kellő hatást, a kisebb és közepes méretű vállalatok számára a vállalati munkatársak által végzett önellenőrzés tűnik viszonylag hatékonynak, ahogyan azt a kivásárlási eszköztár megteremti. A vezetőkben és alkalmazottakban a vállalati sajáttőke-részesedésük alapján *eredeti tulajdonosi tudat* fejlődik ki. A vállalati nyereségből és a részesedési érték fokozásából való személyes részesedés ugyanúgy mint a csódtól való félelem hibás gazdasági magatartás esetében hatékony fegyelmező eszközöknek bizonyulnak.⁶ A hatékonysági előnyök kapcsolódnak a külső befektetők sajáttőke-koncentrá-

ciójához kevés kivásárló-befektetővel szemben. Így egyrészt hasznosíthatóak a specializációs előnyök az ellenőrzési funkcióban, másrészt elkerülhető a vállalati ellenőrzésben az elaprózott sajáttőke esetében tipikus *Free-Rider-problematika*. Összességében a kivásárlási-technika szerkezete arra alkalmas, hogy jelentős ösztönzés, drákói szankciók és messzemenő ellenőrzés által a menedzserek fegyelmezését fokozza és ezáltal a vállalati ellenőrzés hatékonyságát jelentősen növelje, miáltal az igényeknek megfelelő és költségtakarékos termelés irányába ható fokozódó alkalmazkodási kényszer kezd hatni.

Az önellenőrzés pozitív hatásaival azonban jelentős hátrányok is szembenállnak. Így különösen a spontán menedzsmenti és dolgozói kezdeményezések esetében az állami vagyon elkülönítésére és a kockázatoknak az államra történő átruházására kerülhet sor. Ezen túlmenően, még az államilag ellenőrzött kivásárlási tranzakciók esetében is figyelembe kell venni, hogy az önellenőrzés a vállalatok *elszigetelődését* jelentheti a külső tőkepiaci befolyásoktól⁷, és elsősorban nagyobb és tőkeerős üzemeknél beleütközhet tulajdonjogi korlátaiba. Az állami vagyon deficitjét ilyen tranzakcióknál csupán az *üzemi, ill. csoporttulajdon hiánya* váltaná föl. A privatizáció voltaképpen célja –, hogy ugyanis a megváltozott ellenőrzési rendszerek által a vállalatok hatékonysága és alkalmazkodási képessége fokozódjon – így nem teljesülne.

Ezen okokból kényszerül a privatizációs politika elővigyázatossági lépéseket tenni, hogy a dolgozói kezdeményezések negatív hatásainak ellentudjon állni. Ezek közé tartozik pl. a kisebbségi részvényesek védelme, a társasági szerződések minden olyan záradékának törlése, melyek a munkavállalói tulajdoni részarány átválthatóságát korlátozzák, valamint a munkavállalói szavazójog korlátozása a vállalati elöljárók kinevezésénél.

• A monopólium-probléma

A monopólium-probléma a tervgazdasági allokációs-rendszer örökül hagyott ipari szerkezeteire vonatkozik. Az átalakulófélben levő országok ipari struktúrái összességükben nagyfokon koncentráltak. Közepes méretűen szervezett piacok a több kisajátítási hullám után már csak nyomok-

⁶ I. FILATOTCHEV, T. BUCK, M. WRIGTH, „Privatisation and Buy-Outs in the USSR“, in: *Soviet Studies*, Vol. 44, No. 2 (1992), pp. 265–282.

⁷ T. BUCK, S. THOMPSON, M. WRIGHT, „Post-Communist Privatisation and the British Experience“, in: *Public Enterprise*, Vol. 11, No. 2–3 (1991), pp. 185–200.

ban lehetők föl. A liberalizáció és privatizáció oda vezethet, hogy az állami monopóliumok helyébe új *magánmonopóliumok* lépnek. Ennek különféle hatásai lehetnek. Így a fennálló allokatív hatékonysági hiányosságok az üzemek monopolisztikus piaci magatartása következtében föl-erősödhetnek, ezenkívül az ott meglévő termelési hatékonysági negatívumok tovább szilárdulhatnak.

Mivel a privatizáció mindig a verseny megteremtésére törekszik, Közép- és Kelet-Európában a privatizáció kérdése a *monopólium-mentesítési kérdéssel* szorosan össze van kötve. Ennyiben a privatizációs politika különösen motivált, hogy már a privatizáció időpontjában figyelembe vegye hatásait a versenyviszonyokra, kivált, hogy a nyugati tapasztalatok szerint a piacot uraló magánvállalatok összefonódásait utólag szinte lehetetlen „fölfejteni“ (tetten érni), és a visszaélések ellenőrzése a magán-monopóliumoknál nem elég hatékony.

Az állami-adminisztratív módon szervezett „fölfejtés“ viszont az állami hatóságok rendszerében rejlő információ-veszteségek következtében, a verseny szempontjából optimális kínálati és üzemi struktúráról ugyanolyan problematikus mint az az elvárás, hogy az állami monopóliumoknak a privatizációhoz való kapcsolódása által automatikusan a versenyképes piaci struktúrák irányában ható piacbarát decentralizációs folyamatok érvényesüljenek. Habár a leleményes vállalkozók a jelentős *tranzakciósköltség-csökkentő potenciál* föltárásánál az egyre inkább decentralizált piaci koordinációs formák által magas nyereségre tehetnének szert, és a monopol üzemek számára határozottan előnyös, hogy bérlefölözési lehetőségeiket politikailag is megszilárdítsák.

Ezen okból már a privatizálás időpontjában szükségesnek tűnik egy általános rendezőkeret alapján álló, a magánvevők által kezdeményezett „fölfejtési“ folyamat létrehozása, mely a piacnak megfelelő módon a *centrifugális erőket* erősíti, és így a nagy monopolvállalatok részüzemeinek egymástól való távolodásához, majd végül elszakadásokhoz vezet anélkül, hogy az állami adminisztráció valamilyen kínálati vagy üzemnagyságra vonatkozó struktúrát előzetesen megadna.

A piacbarát „fölfejtéseket“ támogatásának ilyen rendezési koncepciója állhatna az *előzetes tőkepiacverseny* alkalmazásából és fokozásából, ahol is a tulajdonképpeni privatizáció előterében a különféle vevőcsoportok az egyes üzemrészekre vagy a nagy kombinátok legkülönbözőbb üzemrész-konfigurációira privatizációs koncepciókat

és ajánlásokat nyújtanak be. A nagy ipari kombinátok mindenkori részegységeiből származó kivásárlási kezdeményezéseknek egy ilyen előzetes tőkepiacversenynél katalizátor-funkciójuk van.

A katalizátor-funkció hátterét a fennálló tranzakciósköltség-csökkentő potenciál képezi, melyet a kivásárlás résztvevői, különösen a leleményes gyárigazgatók éppen azért azonosították és tarták föl, mért az e módon esedékes nyereséget a kivásárláson keresztül személyesen megszerezhetik és tőkésíthetik. A privatizációs kivásárlások tranzakciósköltség-orientált analízisének a kiindulópontja az eredetileg centralizált, kombináton belüli átmenet értelmezése fokozatosan végbenemelő folyamatként, nem éppen az egyes kombinátrészek egyszери aktusban történő szétválasztása egymástól. Ez a lépésenként végrehajtott szétválási folyamat úgy indul, hogy először *bilaterális kooperációs kapcsolatok* jönnek létre az elején még kölcsönös függőségi viszonyban álló kombinátok és a kivásárlási eljárás által alakult üzemrészek között.

A leépülő kombinátok – ugyanúgy mint a kivásárlás által létrejött részek – az ilyen „*részletekben történő üzemfelosztás*“ során élvezik a tranzakciós előnyöket a tranzakciós partnerek keresésének alacsonyabb költségei formájában, valamint a fennálló tranzakciós kapcsolatok felügyeleti és biztosítási költségei formájában, amellet hogy messzemenően megtarthatják korábbi kereskedelmi kapcsolataikat. Hosszú távon a korábban együvé tartozó kombinátrészek fokozatosan csökkentik kölcsönös függőségüket, és a szétválás, ill. decentralizáció tovább halad. Mindennek az a következménye, hogy éppen ezen privatizációs technika által, a piacnak megfelelő módon, közép méretűen elrendezett piacok jöhetnek létre.⁸

⁸ H. SONDHOF, M. STAHL, „Management Buy-out as an Instrument of Privatization in Eastern Europe“, in: *Intereconomics*, Vol. 27, No. 5, Sept./Oct. (1992), pp. 210–214.

VINCE Péter

A VÁLLALATI TULAJDONOSVÁLTÁS NÉHÁNY TAPASZTALATA*

Az értekezés két, látszólag távol álló témakört dolgoz fel, amelyek azonban szervesen kapcsolódnak egymáshoz. A tanulmány ugyanis ugyanak a problémának a két különböző gazdasági rendszerre (a piacgazdaságokra és az átalakuló magyar gazdaságra) jellemző sajátos vonásaival foglalkozik. A két témakör közös alaproblémája: a tulajdonosok és vállalati vezetők szerepe a vállalatok tulajdonosváltásaiban.

A magyar gazdaság kezdi felfedezni a piacgazdaságok kategóriáit. Létrejönnek vagy élettel telnek meg olyan intézmények, működési mechanizmusok, tranzakciók, kibontakoznak konfliktusok, amelyek a piacgazdaságokra jellemzőek. Megjelennek azok a funkciók is, amelyek a piacgazdaságokban a vállalatok működtetéséhez, a tőketulajdon hasznosításához kapcsolódnak. Megfigyelhető a tulajdonosi, a vagyonkezelői és a vállalatirányítói szerepkörök kialakulása, elkülönülése és intézményesülése.

Az adásvétel legkülönbözőbb típusai és formái egyre jobban átszövik a gazdasági ügyleteket. Vállalatok maguk is adásvétel tárgyává válnak. A tulajdonosváltásnak két alapesete lehet: az állami, illetve a magántulajdonban levő vállalatok adásvétele. A magyar gazdaságban a vállalati szervezeteket érintő átalakulások közül az állami tulajdon privatizációjának van meghatározó jelentősége. Ez a legnagyobb volumenű és legalapvetőbb változásokat előidéző tranzakciótípus.

A piacgazdaságokban vállalatok tulajdonosváltásai között nem a privatizáció, hanem a magántulajdonban levő vállalatok adásvétele dominál. Ezeknek az ügyleteknek a tulajdonosok és a vállalati vezetők a főszereplői, akik a tőkepiaci intézményrendszer közreműködésével hajtják végre az adásvételi tranzakciókat. A tulajdonosok és a menedzserek sokszor élesen szemben álló érdekei, törekvései rányomják a bélyegüket e

piaci tranzakciók lebonyolítására, eredményességére. A siker vagy kudarccal nem kis részben a tulajdonosok és menedzserek érdekütközéseinek természetén múlik, azon, hogy konfliktusainak és egy irányba mutató törekvéseiknek milyen egyensúlyt képesek létrehozni.

A tulajdonosok és a menedzserek együttműködésére, valamint konfliktusaira piaci mechanizmusok által szabályozott feltételek között kerül sor, a tranzakció értékelését piaci indikátorok végzik. A vállalatok adásvételi tranzakcióit – mint ezt az értekezés majd bemutatja – a várt hozamok rendszeres elmaradása kíséri. E jelenség is utal arra, hogy a piacnak nemcsak a kifinomult szabályozás és stabil intézményrendszer, hanem a bizonytalanság is alapvonása. E bizonytalanság összefügg a szereplők tévesnek bizonyuló várakozásaival éppúgy mint egyes mechanizmusok tökéletlenségeivel. A tulajdonosok és menedzserek közreműködésével alakuló vállalati adásvételi piac működésébe a bizonytalanságok, tökéletlenségek engednek bepillantást.

De nem csupán a piacgazdaságok, hanem az átalakulóban levő magyar gazdaság szempontjából is indokolt e piacot tökéletlenségeivel, bizonytalanságaival együtt elemezni. Ennek elvi jelentősége van: a hazai közvéleményben többnyire leegyszerűsített és idealizált kép él a piaci mechanizmusokról és intézményekről. A piacokról akkor adhatunk realisabb leírást, ha elemezzük és megismerjük azt a sokféle konfliktust és ezeknek sokszor tökéletlen, csak részben hatékony megoldásait, amelyek a tranzakciókat

* Kandidátusi értekezés tézisei

naponta jellemzik. Az értekezés ahhoz kíván hozzájárulni, hogy az e piacról alkotott kép árnyaltabbá és differenciáltabbá váljon.

A tulajdonos-menedzser kapcsolat a magyar gazdaságban – az állami tulajdon túlsúlya miatt – a piacgazdaságokétól eltérő jellegű problémákat hordoz. A magyar gazdaságban a tulajdonosok és menedzserek nem egyenrangú, autonóm szereplői a piacnak. A menedzserek mozgásterét korlátozta – és jelenleg is korlátozza – az a tény, hogy az államigazgatási döntések jóval erőteljesebben szabályozták a gazdaságot, mint a piaci normák. A tulajdonos-menedzser kapcsolatot évtizedek óta a vállalati önállóság változó határai, az állami befolyás intenzitásának módosulásai alakítják. A privatizáció menetére nézve – az eddigiek tanúsága szerint – ugyanis meghatározó jelentősége volt annak, hogy a vállalati vagyon hasznosításához kapcsolódó döntési hatáskörökből mennyit engedett át a tulajdonos állam a vállalati vezetőknek. E határok változásaira számos példa sorolható fel akár a jelenleg folyó privatizáció, akár a korábbi – nekilendülő majd visszafordított – reformok időszakából.

Ha tehát vállalatok adásvételével kapcsolatban a tulajdonosok és a menedzserek konfliktusaira vagyunk kíváncsiak, akkor ez egyet jelent azzal, hogy a *privatizáció feletti állami befolyás határainak, természetének alakulásával kell foglalkozni.*

Tulajdonosok és menedzserek konfliktusa a piacgazdaságokban

A piacgazdaság átfogó rendszere részpiacokból épül fel. Ezek egyike a vállalatok – azaz a tulajdonjogokat megtestesítő értékpapírok – adásvételének piaca, amely a tőkepiaci ügyletek jól körülhatárolható része. Önálló részpiacnak azért indokolt ezt tekinteni, mert a tranzakciókat és a szereplőket az áruvilág más területeinek ügyleteitől jól elkülöníthető szabályszerűségek jellemzik. Az értekezés e kérdéskörön belül azokat az érdekkonfliktusokat elemzi, amelyek a vállalatfelvásárlások különböző szereplői, így a *tőketulajdonosok és a vállalati menedzsment* között keletkeznek és az ütközések természete és kimenete határozza meg a tranzakciók sikerét vagy kudarcát. E problémakör részét alkotják e *piac működésének hatékonyságával, illetve tökéletlenségével* összefüggő kérdések: azaz a vállalatfelvásárlások hatékonyságáról milyen képet ad a vállalatok teljesítményén alapuló piaci értéket.

A közgazdasági irodalomban éppen úgy mint a gazdasági sajtóban a vállalatfelvásárlások a nyolc-

vanás években kerültek a figyelem középpontjába. Az érdeklődést egyrészt a felvásárlások számának és értékének periódikus hullámzása, másrészt a nyolcvanas évek végére eső tetőzés magyarázza. Mind az Egyesült Államokban, mind Nyugat-Európában – ezen belül elsősorban Nagy-Britanniában – nem is egyszerűen az ügyletek száma, hanem értéke haladt meg minden korábbi csúcst. A nyolcvanas évtizedben az Egyesült Államokban 1988–89-ben tetőzött a vállalatfelvásárlási hullám. Az 1990-es év Nyugat-Európa számára (Nagy-Britannia kivételével) további felfutást hozott. A két régió közötti különbségek úgy összegezhetők, hogy az amerikai vállalatfelvásárlási piac viszonylagos mérete sokkal nagyobb, emiatt a gazdaság egészére (a tőkepiacra, a vállalati stratégiákra és teljesítményekre) gyakorolt hatása jóval erőteljesebb volt, valamint a nyolcvanas években e piac minden új jelensége is ott látott napvilágot és onnét terjedt el. Ezek között is figyelemre méltó az egyes *ügyletek méretének növekedése és jellegének újszerűsége.*

A tranzakciókat elősegítő, vállalatoktól független előfeltételek a következők voltak. Az amerikai gazdaság makrogazdasági feltételei közül a nominális és reál kamatlábak magas szintje a hetvenes-nyolcvanas évek fordulóján, valamint a nyomott részvényárfolyamok együtt szerepet játszottak a felvásárlások fellendülésében. A nyolcvanas években emelkedésnek indult részvényárfolyamok, a csökkenő kamatlábak, az infláció mérséklődése, a tartósan bizonyult fellendülés, tehát a kedvező makrogazdasági feltételek további ösztönzést adtak a felvásárlásoknak. A nyolcvanas évek fellendülésének következő komponense e piac intézményeinek átalakulása volt. A változások érintették mind a piaci szereplőket, a befektetőket, mind a tranzakciók szervezeti és pénzügyi konstrukcióit. Az egyik fontos új fejlemény az volt, hogy a nyolcvanas évekre a befektetők között az intézményes befektetők túlsúlyra tettek szert, a részvénytőkepiac főszereplőivé váltak. Szintén az elmúlt években láttak napvilágot új pénzügyi megoldások, új típusú szolgáltatások. A legfontosabb újítások közé pénzügytechnikai jellegűek is tartoztak, amelyek lehetővé tették, hogy vállalatokat kölcsönökből vásároljanak fel. Az ügyletek számának felfutását elősegítette továbbá új felvásárlási formák és lebonyolítási technikák kialakítása. A felvásárlások terjedését az USA-ban végezetül ösztönözte a dereguláció és az antitruszt politika változása is.

E tranzakciók Nyugat-Európában jóval ritkábbak voltak, mint az USA-ban. Ez az eltérő ha-

gyományokkal, a tőkepiac, a tulajdonosi és intézményi rendszer különbségeivel magyarázható. Elsősorban Nagy-Britanniában voltak meg a feltételek a felvásárlások szaporodásához, hiszen a vállalatok közül a tőzsdére bevezetettek száma és részesedése – az európai országokhoz képest – magas volt, és ebben az országban alakultak ki leginkább az amerikaihoz hasonló tőkepiaci szervezetek, intézmények.

A vállalatfelvásárlások motívumai két fő csoportra oszthatók. Az elsőbe hatékonyságjavítást célzó motívumok tartoznak, amelyek a felvásárlások, összeolvadások nyomán az új és nagyobb vállalat piaci teljesítményének javítására irányulnak. E teljesítményjavulás tényezői közül a szinergia és a méretgazdaságosság kiterjesztése révén elérhető költségcsökkenés, a választékbővítés, valamint az egymást kiegészítő tevékenységek összekapcsolódása említhető. Hasonló hatást vár a felvásárló az így megszerezhető új és bővülő piacoktól, a nagyobb vállalat számára megnyitó új finanszírozási forrásoktól, a több lábon állásból eredő kockázatmenteskedéstől. Az ügyletek fontos mozgatója a vezetéváltástól és az ésszerűsítő átszervezésektől elvárt hatékonyságjavulás is. A vállalati teljesítmény javulásához monopolisztikus várakozások is fűződhetnek. A felvásárlásokat még az esetlegesen elérhető adókedvezmények, illetve a feltároló kedvezőbb számviteli, elszámolási lehetőségek is elősegítik. A felvásárlással megvalósított méretnövekedést szükségessé teheti továbbá a versenytársakkal való lépéstartás kényszere, így pl. a K+F és a marketingkiadások bővülő forrásigényének előteremtése. Szerkezeti váltás – kilépés lassan növekvő vagy hanyatló területéről és befektetés perspektivikus tevékenységekbe – is sokszor csak növekedés útján valósítható meg.

A vállalatfelvásárlások második motívumcsoportja a menedzserek érdekeihez kapcsolódik. Nem jellemezhetőek ezek olyan egyértelműen, mint ahogy a cég értékének növelésére irányuló tulajdonosi érdekek, legfeljebb a menedzseri ambíciók meglehetősen általános és heterogén elemekből összeálló fogalmává illethetők. E menedzseri ambíciókat sokszor az jellemzi, hogy érvényesítésük nemritkán a tulajdonosok érdekeit sérti. A vállalatfelvásárlások során megnyilvánuló menedzseri motívumok alapvonása, hogy a vállalat rendelkezésére álló erőforrások felett mind teljesebb ellenőrzésre tegyenek szert. A menedzserek nem feltétlenül a cég értékének maximalizálását tartják szem előtt, hanem azt is, hogy minél több mozgósítható eszköz – kész-

pénzállomány és folyamatos bevétel, valamint hitel – fölött tudjanak diszponálni annak érdekében, hogy ezeket különféle beruházásokra, köztük felvásárlásokra tudják fordítani. Ezek a „birodalomépítési” törekvések a vállalat és egyben a menedzserek biztonságát is szolgálhatják: a nagyobb méret megnehezíti a cég ellen irányuló felvásárlási szándékok megvalósulását.

A vállalatok piaci teljesítményének kétféle megközelítése eltérő képet ad a vállalatfelvásárlásokban érintett ún. cél-, illetve átvevő vállalatok helyzetéről. A részvényárfolyam-alakuláson alapuló számításokat használó ún. eseménytanulmányok szerint egy tipikus célvállalat részvényárfolyama a felvásárlás bejelentés előtti rövidebb-hosszabb időszakban – relatív és abszolút értelemben – folyamatosan alacsonyabb a piaci trendeknél, és méginkább az átvevő vállalat árfolyamánál, vagyis a célvállalatok a rosszul vezetett (a piac által alacsonyan értékelt) cégek köréből kerülnek ki.

Ettől gyökeresen eltérő képet festenek a célvállalatok sajátosságairól azok az elemzések és felmérések, amelyek nem az árfolyam-, hanem a profitalakulást, a pénzügyi helyzetet mérik fel. Ezek szerint a célvállalatok profitjának alakulása – a felvásárlás előtt – sem az átvevőnél, sem az átlagosnál nem kedvezőtlenebb. A célvállalatok és a többi közt szignifikáns különbség inkább a méret és a növekedés területén, valamint a pénzügyi helyzetben mutatható ki. A célvállalatok többnyire a kisebb és kevésbé dinamikus cégek közé tartoznak, ugyanakkor az átlagosnál kevesebb hitelt vesznek igénybe és kedvező a likviditásuk.

Az átvevő vállalatok ismérveinek bemutatásában nem találkozunk az előzőkhez hasonló ellentmondással, de a kétféle megközelítés megállapításai között – e téren is – vannak lényeges eltérések. Az ún. eseménytanulmányok szerint az átvevő vállalat részvényárfolyamait az ügylet előtt az átlagosnál magasabb szint jellemzi. A profitalakulásra vonatkozó megállapítások nem ennyire határozottak: az bizonyos, hogy az átvevők elérik, esetleg kis mértékben felülmúlják e tekintetben az átlagos szintet. De nincs határozott tendencia arra vonatkozóan, hogy a lényegesen kedvezőbb profitalakulás, a megkülönböztetetten jó teljesítmény lenne legfontosabb jellemzőjük. A célvállalatnál nagyobb méret és gyorsabb növekedés azonban az átvevők egyértelmű sajátossága. Ezeknek az eltérő helyzetelemzéseknek az ad jelentőséget, hogy a kézenfekvő leírás mellett – hogy ugyanis a gyenge teljesítményű vál-

latatok lehetnek a felvásárlások áldozatai – más összefüggésláncnak is lehet realitása. Eszerint a vállalatfelvásárlások nem tekinthetők pusztán vállalatok közti hatékonyságjavító szelekciónak, a célvállalatok kiválasztásában, az ügyletek lebonyolításában más típusú hatások is szerepet játszanak.

A vállalatfelvásárlások eredményei azt mutatják, hogy a vételi szándék felferi az árat, tehát a célvállalat tulajdonosai egyértelműen nyertesei vállalatuk eladásának. Az átvevő vállalatok piaci értékének alakulása ezzel szemben azt mutatja, hogy rövid és hosszú távon változatlan vagy kis mértékben csökkenő árfolyam figyelhető meg. Az átvevők részvényárfolyamai – a felmérések szerint – jelentős mértékben elmaradtak az átvétel előtti szinttől éppen úgy mint a piaci árfolyamtrendektől: így a tranzakciók évek során halmozódó veszteségek forrásai lettek. A profitalakulás vizsgálata hasonló jellegű fejleményeket tárt fel. Az átvevő vállalatok teljesítménye mind korábbi önmagukhoz, mind kontrollcsoportjukhoz képest a tranzakció utáni években jobb esetben változatlan maradt, de gyakran romlott.

Mindezek a tények kérdések sorát vetik fel a felvásárlások értelmezésével kapcsolatban. Ha ugyanis a célpontok nem feltétlenül a gyengébb teljesítményű vállalatok közül kerülnek ki, és az átvételek eredményei sem mutatják a vevő teljesítményének javulását, akkor számba kell venni az e piac működésének hatékonyságát zavaró tényezőket is. Magyarazatra szorul, hogy e tranzakciók mennyiben teljesítik, illetve sértik a piaczgazdaság normáit. Korrigálni tudják-e a piac mechanizmusai és intézményei a piac működésének tökéletlenségeit előidéző menedzseri hatékonyságrontó törekvéseket? A menedzserek tevékenységéből fakadó hatékonyságrontó tényezők azért tudnak érvényesülni, mert a menedzserek ellenőrzésének lehetőségei korlátozottak és magasak a költségei. A részvényesek általában nincsenek kellőképpen informálva cégük ügyeiről, a vezetés tevékenységének részleteiről.

E piac leírásának egyik domináns álláspontja szerint e piac kialakította azokat a mechanizmusokat, amelyek képesek a menedzserek nem profitmaximalizálási törekvéseiből származó tökéletlenségek korrekciójára, kiküszöbölésére. Ezért a piacon végrehajtott tranzakciók a résztvevők, a részvényesek jólétének gyarapodását idézik elő. A menedzsereket fegyelmező piaci erőt a felvásárlási fenyegetés hozza létre. A piac a vállalatok adásvételével, ennek során a rossz teljesítményt nyújtó menedzserek felváltásával az erőforrások

hatékonyabb felhasználását segíti elő. A hatékonyságnövekedés forrása a vállalatirányítás újjászervezéséből, az összevonásból származó szinergia és méretgazdaságosság érvényesülése. Az erőforrások kedvezőbb hasznosulása nemcsak az érintett tulajdonosok, de a társadalom egésze jólétének fokozódását, gazdagodását is elősegíti. E felfogás a hatékonyan működő piac feltételezéséből kiindulva eljut ennek újabb igazolásáig, mégpedig úgy, hogy a feltevés érvényét kiterjeszti a vállalatfelvásárlások részpiacára is.

A felvásárlás során azonban a célvállalat és nem az átvevő tulajdonosai nyernek. Így az a meglepő kép tárul elénk, hogy az átvevő vállalat vezetőinek profitmaximalizálási törekvései nem saját részvényeseiket gazdagítják. Ha pedig ez így alakul, akkor miért nem lép működésbe az átvevő cég menedzsereit megfegyelmező piaci kontroll, amelynek a saját tulajdonosok jólétnövekményének elmaradásakor kellene jelentkeznie. A vállalatfelvásárlások menedzszerfegyelmező funkciójának kiemelése – az ügyletek tapasztalataival szembeesítve – már nem tűnik meggyőzőnek.

A vállalatfelvásárlások más szemléletű leírása a piac tökéletlenségeit természetes állapotnak, nem pedig ettől való eltérésnek tekinti. A vállalatfelvásárlások elvárt hozamainak elmaradása is arra példa, hogy e piac nem tökéletes piac, a hatékonysági követelmények csak részben teljesülnek. A vállalatok teljesítménye és vezetőik profitmaximalizálással kapcsolatos magatartása (ennek kerülése), valamint a vállalat értékét jelző árfolyam-alakulás között nincs mindig és feltétlenül egyértelmű, egyirányú kapcsolat. Hiszen létezik bizonytalanság, aszimmetrikus informáltság, a piaci lehetőségek megítéléséhez eltérő várakozások fűződhetnek. Ezek miatt nem igazolható a felvásárlások hatékonyságjavító, jólétnövelő természete, vagyis az, hogy a menedzsereknek a tulajdonosi érdekektől eltérő törekvéseit a felvásárlások piaca korlátozni képes. A tulajdonosi és vállalatvezetői érdekek elkülönüléséből eredő konfliktusok kezelése – elvileg és gyakorlatilag is – nyitott kérdés marad.

A piacnak a menedzserekre gyakorolt fegyelmező ereje nem abban nyilvánul meg, hogy elve megakadályozza a tulajdonosok szempontjából rosznak minősülő döntéseiket, illetve az ezek következtében romló vállalati teljesítmény – a felvásárlások lehetősége miatt – közvetlen egzisztenciális fenyegetésnek teszi ki őket. A piaci kontrollnak létezik előzetes és utólagos formája is, de ezek működésbe lépése nem automatikus, s nem minden esetben hasonló intenzitású. A pia-

con létezik bizonytalanság, az ügyletek kimenetelének eltérő megítélései lehetségesek, hiszen bármiféle tranzakció csak utólagosan minősíthető. A bizonytalanság teszi lehetővé a menedzseri törekvések érvényrejtését, hiszen ezekről is csak az eredmények ismeretében állapítható meg a tulajdonosi érdekek figyelmen kívül hagyása. Ha azonban elfogadjuk, hogy a piacnak vannak tökéletlenségei, akkor azzal is számolni kell, hogy vannak olyan konfliktusok (mint például a részvénytársasági forma lényegéből adódó tulajdonosi és menedzseri érdekeltek), amelyek hatékonyságrontó következményeivel együtt kell élni. Így realisabb képet alkothatunk arról, hogy a piaci működés hatékonyságának hol is húzódnak a határai, amelyeket a hatékonyságot javító és rontó hatások örökké kényes egyensúlya alakít.

Privatizáció Magyarországon: változó intézmények és prioritások

Az értekezés a magyarországi privatizáció elemzését egy módszertani probléma kifejtésével kezdi. Abból indul ki, hogy nincs elfogadott meghatározás arra vonatkozóan: a valamikori állami vagyon eladásának milyen mértéket kell elérnie ahhoz, hogy azt privatizálni lehessen minősíteni. Az a kérdés vár ugyanis válaszra, hogy miként határozható meg a privatizált vagyon nagysága, a magántulajdonosok befolyásának mértéke. A módszertani problémák első csoportját egy különbségtétellel lehet megvilágítani. A privatizáció mértéke meghatározható egyrészt a már eladott vagyon részesedésével a vállalat vagy ágazat összvagyonából. Ez egyszerű definíciónak látszik, hiszen a tulajdonjogok megoszlását veszi figyelembe. Nem ad azonban arra választ, hogy mekkora az egyes tulajdonosok tényleges, részesedésüktől – alkalmanként lényegesen – eltérő befolyása a vagyon működtetésére. A tulajdonosi struktúra és a vagyon feletti befolyás megoszlása ugyanis eltérhet egymástól. Egyszerűbb képet adni – hiszen az erre vonatkozó adatok rendelkezésre állnak – a tulajdonosi struktúra alakulásáról, mint a vagyon feletti befolyás megoszlásáról, bár ez utóbbinak szorosabb a kapcsolata a vállalatok teljesítményének, alkalmazkodási mintáinak alakulásával.

A módszertani problémák második csoportja a vagyonyilvántartás módszereivel áll kapcsolatban. A vállalati vagyonok eredetileg könyv szerinti értéken voltak nyilvántartva. Ezt váltotta fel a társasággá alakuláskor elvégzett vagyoneértékelés, amely ugyanazt a vagyont egészen más

értéken vette számba. Újabb vagyoneérték – a tényleges piaci ár – alakulhatott ki a privatizáció során. E háromféle – fizikailag esetleg ugyanarra a vagyontömegre vonatkozó – értékat egymástól eltérő módon, sokszor függetlenül alakult. A vállalatok vagyoneértékét társasággá történt átalakulásuk során rendre magasabb szinten határozták meg, mint amilyenek a könyv szerinti nyilvántartásokban szerepeltek. A privatizációk során a realizált eladási árak 1992-ig mintegy tíz-harminc százalékkal fölülmúlták az átalakuláskori vagyoneértékelés eredményeit, azóta azonban ezektől egyre nagyobb mértékben elmaradnak. Vagyis csak a vagyon gyorsuló leértékelődésével volt folytatható a privatizáció. A különböző vagyoneértékadatokkal nem végezhető el pontos számítás a privatizáció előrehaladtáról, nem határozható meg a már privatizált vagyon relatív súlya a valamikori állami vagyonhoz viszonyítva.

Az iparban, ezen belül a feldolgozóiparban lezajlott változások, privatizációk kiemelését az indokolja, hogy az ipar gyűjtőhelye mindazoknak a problémáknak, amelyek e folyamatot általánosan kísérik. Az ipar helyzetének alakulására az utóbbi években az nyomta rá a bélyegét, hogy valamennyi alapvetően fontos statisztikai mutatójának: a termelésnek, az értékesítésnek, a beruházásnak és a foglalkoztatottságnak éveken át tartó visszaesése volt regisztrálható egészen 1993-ig. E mutatók alakulásában – a foglalkoztatottság kivételével – változás 1993-ban következett be. Az iparban lezajlott változások másik fontos vetülete a szervezetek számának alakulása. Az iparban működő szervezetek száma robbanásszerűen növekszik. A csődjelentések a gazdaság egészen belül az iparban koncentráálódtak. Ezt az támasztja alá, hogy míg a szervezeteknek az egyötöde tartozik az iparba, addig ebben a vállalati körben fordult elő a csődbejelentések harminc százaléka. Az ipar a felszámolási eljárásokból is részarányánál nagyobb mértékben részesedett. A privatizációból eddig leginkább kimaradt területeken gyakoribbak voltak a csőd- és felszámolási eljárások.

Az ipar tulajdonosi szerkezetének átalakulása messzebbre jutott el, mint a magyar gazdaság egésze. Ezen belül az ÁVÜ (ill. utódja az ÁPV Rt.) portfóliójában levő társaságok tulajdonosi szerkezetének átalakulása azt mutatja, hogy a feldolgozóiparban jött létre a legmagasabb nem ÁVÜ-tulajdonhányad. A nem ÁVÜ-tulajdonosok igen heterogén csoportot alkotnak, hiszen az önkormányzatok, egyéb hazai tulajdonosok, MRP-szervezetek, a dolgozók, valamint külföldi

befektetők egyaránt beletartoznak e körbe. A hazai tulajdonosok kategóriájába a magántulajdonosok éppen úgy be vannak sorolva, mint az állami tulajdonú cégek befektetései, amelyek valójában közvetett állami tulajdonnak tekinthetők.

Az iparban a privatizációknak olyan újjai is kialakultak, amelyek a leggyakrabban alkalmazott technikáktól (pályázat, önprivatizáció, MRP, lízing, részletfizetés stb.) eltértek. E megoldásoknak az volt a közös vonásuk, hogy nem maga a privatizáció volt elsődleges céljuk, hanem a vállalati válságmenedzselés. Gyakoriak az ún. vagyoni-védelmi ügyletek, amelyekben nem vállalatokat, hanem bizonyos részeit értékesítették. A bevétel ezekben az esetekben a vállalatoké, nem pedig az ÁVÜ-é lett, vagyis a vállalatokba „visszaforgatták” a vagyoni-részeik értékesítéséből származó bevételeket. Ilyen módon állami eszközök újraelosztására került sor, és a vállalatok tőkéjüket felélve igyekeztek tartozásaikat fedezni. A vállalati tőkék értékesítése a folyó kiadások és nem a tevékenységüket megújítani képes befektetések fedezetéül szolgált, mindez kísérlet volt vállalatok életben tartására, a csőd- és elszámolási eljárások megindításának késleltetésére.

A privatizáció hatásai közül figyelmet érdemelnek a szervezeti rendszerben előidézett változások. A szervezeti decentralizáció, a nagyszámú új tulajdonos megjelenése és az importverseny együttesen kedvező feltételeket teremtettek a piaci versenyhelyzetek erősödése számára. A privatizáció folyamata további lehetőséget és sokszor kényszert is teremtett szervezeti decentralizációra. A privatizáció során azonban nem volt elsőrendű szempont a versenyhelyzet erősítését elősegítő vállalati szervezeti rendszer kialakítása, az örökölt súlyos torzulások kiigazítása. A privatizáció nem volt képes átfogóan foglalkozni a versenyfeltételek kialakításának kérdésével, a piactorzító hatások mérséklésével. (Vállalatok decentralizálását a privatizáció azokban az esetekben kényszeríthette ki, amikor a nagy méret az értékesítés akadályának bizonyult.) Fennmaradtak erős vállalati piaci pozíciók, mivel korábbi egyetlen vagy kevés számú termelő privatizációja sem tudott versenyt teremteni. Számos területen ezért a tulajdonváltás nem módosított a piaci szerkezeten. Változás azért mindenképpen regisztrálható a korábbi helyzethez képest, hiszen az import liberalizálása lehetővé tette új szereplők piacra lépését is.

A privatizációnak a vállalatok helyzetére, teljesítményére gyakorolt hatásai közül kiemelkedők – a vállalati méretek csökkenése, a szervezeti

decentralizáció mellett – a vállalati alkalmazkodási erőfeszítések és a válsághelyzetek rövid távú megoldási kísérletei. A vállalat menedzsment intenzívebbé váló érdekeltisége a túlélésben új szervezeti megoldások és piaci alkalmazkodási formák, valamint új finanszírozási technikák kialakítására ösztönöztek. Az alkalmazkodási törekvések felerősödése részben annak is köszönhető, hogy a vállalatok többségének túlélése esetenként piaci teljesítményeik, gazdasági eredményeik, nyereségük függvényévé vált az állami támogatások (és „gondoskodás”) visszazorulása után. A megvalósított privatizáció azonban nem jelent feltétlen biztosítékot arra vonatkozóan, hogy a vállalatok hosszú távú sikeres alkalmazkodásának a feltételei létrejönnek. Az évek során a kedvezményes eljárások és a hitellel finanszírozott értékesítések terjedése miatt egyre gyakoribbá vált, hogy a privatizációk pótlólagos tőkebevonás nélkül zajlottak le, így a vállalatok újjászervezésére nem maradtak források.

A magyarországi privatizáció jellegének kialakulásában döntő fontosságú elem volt az állami szerepvállalás természetének alakulása, módosulása az évek során a folyamatot kísérő feszültségek következtében.

A magyar vállalatok körében már jóval azelőtt sor került a hagyományos állami tulajdon átalakításának első lépéseire, hogy az programként a nyolcvanas évek végén napirendre került volna. Mindezt lehetővé tette a vállalatirányítás 1985-ös reformja, amely lazított a vállalatok államigazgatási függőségén. Vállalatok első átalakulásai társasággá irányítási, döntési rendszerük korszerűsítését célozták 1987-től kezdve. Hatásaik, következményeik azonban lényegesen túlmutattak az eredeti célokon, és a kilencvenes évek privatizációs folyamatának közvetlen előzményévé, elindítójává váltak.

Az 1987-ben megindult vállalati szervezeti változások jó néhány vonása lényegesen eltért minden megelőző átszervezéstől. A leglényegesebb különbség a központi kezdeményezés hiánya volt. A másik alapvető eltérés az alkalmazott szervezeti megoldásokkal állt kapcsolatban. Az átszervezések az állami tulajdon és a tulajdonjogok – évtizedek óta nem bolygatott – kérdésének újraértelmezéséből indultak ki. A társasággá alakulás azon a megfontoláson alapult, hogy a tulajdonosi és vállalatirányító, menedzseri jogkörök szétválasztása elő tudja segíteni a vállalati teljesítmények javítását. A kétféle jogkör szétválasztása egy tulajdonosi jogosítványokkal rendelkező vagyonekezelő szervezet és a tulajdonában

levő társaságok kialakítását hozta magával. A vállalat továbbra is állami tulajdonban maradt, de az állami tulajdon feletti rendelkezést megosztotta tette. Mindezek folytán a politikai rendszerváltás kezdetekor, az állami tulajdon keretei között már megindultak azok a változások, amelyekre később, a privatizáció feltételeinek kialakítása során építeni lehetett.

Az első vállalati átalakulások spontán privatizáció elnevezéssel vonultak be a köztudatba. Privatizációra valójában ezekben az esetekben nem került sor, de a tulajdonnal közvetlenül nem az állam, hanem a menedzserek rendelkezhetek. A spontán privatizáció meglehetősen ellentmondásos természetű a szabályozás joghézagai is alakították. Mindennek az volt az alapja, hogy a tervgazdaság évtizedeiben a tulajdonjog kérdése nem volt élő probléma. A spontán privatizáció 1990-ben lezáruló korszakáról összefoglalóan elmondható, hogy a magyar gazdaság állami tulajdonon alapuló reformjának, megreformálhatóságának a határát jelölte ki, azt, ameddig magántulajdon nélkül a vállalati önállóság kiterjeszhető.

A spontán privatizációk tapasztalatai alapján 1989–90-ben került először napirendre az állami szerepvállalás természetének tisztázása, az ennek megfelelő jogi keretek kidolgozása, valamint a felügyeletet gyakorló intézmények felállítása. 1990 és 1992 között jöttek létre az állami vagyon átalakításának, kezelésének és privatizálásának további jogi, valamint intézményi feltételei. Eszerint a privatizáció alapvetően az állami vagyon eladásával és nem szétoztásával valósítandó meg. Ebből következik, hogy a privatizálás lebonyolításában a privatizációs bevételek növelése és a vevők lehetőség szerint versenyeztetése kapott prioritást.

Az állami vállalatok átalakulásával kapcsolatban gyakran megfogalmazódott több – egymással szemben egyidejűleg ellentétes követelményt támasztó – szempont. Az egyik oldalon jelentkezett az igény az átalakulások (majd a privatizációk) ütemének, számának fokozására, a másik oldalon pedig a privatizációs bevételek növelésére. Hasonlóan egyszerre volt követelmény az átalakulások és privatizációk serkentése és ugyanakkor hatékony állami ellenőrzése is. Nem nehéz belátni, hogy ezek a követelmények egyszerre aligha teljesíthetők. E szempontok egyenrangú, de egymással szembenálló követelményekként való megfogalmazása jellemezte az 1990-es választások utáni kormány álláspontját. A kormány első két éves tevékenysége e területen tanulási folyamatot jelez. Ennek egyik oldala

az átalakulások és privatizációk fölötti állami ellenőrzési jogkörök kiszélesítése volt. E hatalomkiterjesztést a másik oldalon az a felismerés követte, hogy a kulcskérdés nem egyszerűen az egyes, egyedi átalakulási ügyletekkel kapcsolatos közvetlen befolyás érvényesítése, hanem az átalakulófélben levő állami tulajdon egésze feletti rendelkezés lehetőségének biztosítása. Világossá vált ugyanis időközben az, hogy a gazdaságirányítás korábbi gyakorlata nélkül is megőrizhető az állami vállalatok fölötti befolyás, mégpedig a tulajdonosi jogkörök centralizálása révén. A tulajdonhányadok felhalmozódása két állami tulajdonosi szervezetenél ezek nyomán időszerűtlenné, túlhaladottá tette az átalakulások serkentésének vagy a hatékony állami ellenőrzésnek a dilemmáját.

A gazdaság tulajdonosi viszonyainak átrendezése, az állam tulajdonában levő vagyon értékesítése aktív állami közreműködést igényel. A vállalatoknak is sok olyan problémájuk van, amelyek megoldásához állami szerepvállalást (döntést, szabályozást, esetleg támogatást) igényelnek. Ezek a gondok az átalakulások és a privatizációk során is felszínre kerülnek, amelyek keretében állami feladat az egyedi vállalati ügyek eldöntése. Az állam és a vállalatok között így újra létrejöttek a közvetlen kapcsolatok. Szemben az elmúlt évtizedek gyakorlatával, amikor is az államnak rendkívül sokféle lehetősége volt arra, hogy a vállalatok életének irányt szabjon, a kilencvenes években erre legfőképpen csak – az általános szabályozáson túlmenően – tulajdonosi szerepe kínált alkalmat.

Az átalakulások és a privatizációk folyamán az állam szembe került egy sor alapvető fontosságú kérdéssel. Ezek közé tartoztak pl. a szervezeti rendszer deformáltságából eredő gondok, a piacépítés és versenyösztönzés feladata, a vállalatok pénzügyi és értékesítési zavarai, a foglalkoztatás feszültségei. Mindez kiegészíthető a vállalati reorganizáció szükségességével, a működőképesség pénzügyi feltételeinek biztosításával. Ezek szűk értelemben vett gazdasági jellegű problémák. A tulajdonosi szerkezet átalakítása felvetett ezeken túlmutató társadalomszervezési és -átalakítási kérdéseket is, mint a tulajdonhoz jutás feltételeinek és a leendő tulajdonosok körének meghatározása.

Vállalatok átalakítása és privatizálása során a folyamatot irányító állam – az előbbiektől értelmében – kettős feladattal kerül szembe. Az első jellegében hasonlított ahhoz, amivel az állam gazdaságirányító hatóságai korábban is foglalkoztak:

ez a feladat gazdaságszervezési természetű volt. A második feladat újnak számított, mivel az intézkedéseknek nyíltan vállalt társadalomátalakító funkciója volt; az új magántulajdonosi társadalom létrehozásának elősegítése. A vállalati átalakulások és az azokat esetenként követő privatizációk fontos sajátossága volt az, hogy a gazdaságszervezési szempontok nagyobb hangsúlyt kaptak, mint a társadalomszervezési jellegűek. Gazdasági jellegű megfontolások a privatizáció lebonyolításával kapcsolatban érvényesültek, a legfontosabb a privatizációs bevételek növelése és a vevők versenyeztetése volt. Vállalati működési gondok kezelésére ugyanakkor a privatizáció során legfeljebb csak elvétve került sor.

A privatizációs folyamat problémái a társadalomszervezési szempontok előtérbe kerülésével jártak. A kritikák szerint lassú volt a privatizáció üzeme a vállalati válsághelyzetek elmélyülésének és terjedésének sebességéhez képest, valamint a bevételnövelési kényszer fékezte a privatizáció ütemét és kizárt potenciális tulajdonosokat, közöttük hazai vállalkozókat és állampolgárokat. A kiút a módosuló privatizációs politika szerint a bevételnövelési kényszer lazításával, a vevők fizetőképességével kapcsolatos szigor enyhítésével, a hazai tulajdonosok körének radikális kiterjesztésével található meg. Mindehhez az szükséges, hogy a hazai vállalkozókat és állampolgárokat változatos eszközökkel és kedvezményekkel kell hozzásegíteni tulajdonszerzéshez.

A kedvezményes megoldások alkalmazásával a tulajdonosok köre valóban gyorsabban kiszélesíthető, mintha az állami vagyont csupán fizetőképes vevők számára értékesítenék. A kedvezményeket nyújtó privatizációs eljárások ugyanis olyan módszerek, amelyeket tudatosan az – amúgy sem erős, korlátozottan érvényesülő – piaci követelmények lazítása érdekében alakítottak ki. Alkalmazásuk felidézte azt a lehetőséget, hogy fordulathoz vezetnek a privatizáció menetében, megváltoztatva annak jellegét. A széles körű hazai tulajdonosi réteg gyors megteremtésének ideája ugyanis gazdaságilag gyengén volt megalapozva. A prioritást ugyanis a társadalom tulajdonosi szerkezetének átalakítása kapta, tekintet nélkül az elképzelések megvalósítása nyomán kialakuló megoldások működőképességére, a mikro- és makroszférára gyakorolt reálgazdasági hatásaira. A „kistulajdonossá tett” állampolgárok és vállalkozók ugyanis nem tudnak befektetőként viselkedni, ezért roppant bizonytalan jövő elé néző vállalkozások jönnek létre ezúton.

A kedvezményes privatizáció nem tudja megoldani a vagyon hosszabb távú működtetésének, újjászervezésének és értéknövelésének a kérdését. A kudarcot valló, sikertelen vállalkozások olyan helyzetet hozhatnak létre, amelyben a legkülönbözőbb (munkavállalói, munkaadói, pénzügyi) oldalról jelentkezhet igény, sőt nyomás állami közreműködésre a kialakuló feszültségek kezelésében. Várhatóan ismét foglalkozni kell majd a foglalkoztatottság éleződő feszültségeivel, az érintett vállalatok gondjaival, valamint a törlesztések elmaradásával sújtott bankok problémáival. Így a megalapozatlan vállalkozásokat létrehívó kedvezményes privatizációs módszerek az aktuális problémákon úgy igyekeznek segíteni, hogy azokat a közeljövőbe tolják át.

A kedvezményes eljárások alkalmazása feszültséget, aránytalanságot, egyensúlyhiányt idéz elő a privatizációs kereslet és kínálat között. A privatizációt megindulásakor jellemző kereslet-hiány utóbb kínálat-hiányba fordult át. A kínálat-hiány intenzitása közvetlen összefüggésben áll a fizetőképesség követelményének lazításával. E túlelosztással szemben állnak egyrészt a költségvetés érdekei, hiszen egyre több folyó (privatizációtól független) kiadási tétel fedezetét a privatizációs bevételeknek kellene megteremteniük. Másrészt – és ez a fontosabb szempont – a privatizációs kereslet mesterséges élénkítése meggyorsíthatja ugyan az állami tulajdon részarányának csökkenését, de nem hoz létre hatékony működésre képes, piacgazdaságokra jellemző tulajdonosi szerkezetet.

A privatizáció elmúlt éveivel a fontos tanulsággal szolgálnak, hogy dilemmái nem kerülhetők meg. Ha a tulajdonosi kör bővítésének szempontja kerül egyoldalúan előtérbe, akkor ez csak más alapkövetelmény, a működőképes tulajdonosi struktúra kialakulásának rovására történhet. Mindezek következtében a tulajdonhoz jutás kevés kockázatvállalással, esetleg enélkül is, tulajdonképpen kerülőútra tereli a privatizációt. A széles körű tulajdonos polgárság kialakítását érvényesíteni kívánó társadalomátalakító elképzelés és a piaci viszonyok kiépülésének logikája ugyanis nem egyeztethető össze, a kísérlet súlyos társadalmi költségekkel jár. Az 1991-1992-ben körvonalazódott fordulat leginkább azzal a paradoxonnal jellemezhető, hogy bár a piacgazdaság létrehozása maradt deklarált célja, de ehhez a privatizációval szemben támasztott piaci, gazdasági jellegű követelmények lazításának útján kívánt eljutni.

TULAJDONREFORM ÉS PRIVATIZÁCIÓ A KERESKEDELEMBEN

A tanulmány egy kutatás összefoglalójaként egyrészt általános, illetve gazdaság- és kereskedelempolitikai jellegű (törekvés a hazai és a nyugat-európai gyakorlati tapasztalatok, tendenciák általánosítására), másrészt a hazai kereskedelem privatizációjával, tulajdonreformjával és átalakulásával kapcsolatos (a privatizáció és a tulajdonreform problémái, a privatizáció és a tőkebevonás pozitívumai, a tulajdoni átalakulást kísérő folyamatok jellemzői) megállapításokat tartalmaz.

Bár a piaccgazdaság körülményei között működő kereskedelemben a magántulajdonnak és a magántevékenységnek (magánkezdeményezésnek, vállalkozásnak) a fogyasztói kereslethez való gyors, rugalmas alkalmazkodás igénye miatt meghatározó szerepe van, a kereskedelem nem „tisztá” magántulajdon alapján működik. Számos olyan tulajdonforma van, amely nem sorolható a magántulajdon körébe: például a szövetkezeti tulajdon, az önkormányzati tulajdon, a társadalombiztosítási alapok kereskedelmi befektetései, a közcélú társadalmi, kulturális, sport szervezetek, egyesületek kereskedelmi tulajdona, az általuk üzemeltetett kereskedelmi egységek.

A modern kereskedelem a tulajdon leegyszerűsített felfogásaival (például: állami-szövetkezeti-magán) nem írható le, mivel azt rendkívül differenciált tulajdonszerkezet, a konkrét tulajdoni formák, tulajdontípusok sokszínűsége jellemzi. A modern kereskedelemben a klasszikus magántulajdon is felbomlik és sokszínűvé válik.

A megfigyelhető fontosabb tulajdoni formák, megoldások a következők:

– Az egyéni, a családi és társas vállalkozások, azok sokszínűsége.

– A kiskereskedelmi vállalkozások egy, a nagykereskedelmi közvetítő vállalkozások jelen-

tős részénél jellemző a személyi és a vállalkozói tulajdon (a személyi tulajdonú, illetve személyi célra épült lakásban, épületben folytatott kereskedelmi tevékenység) egybemosódása.

– Ugyancsak széles körben jellemző a vállalkozói és a munkavállalói funkció egybemosódása. (Egy- és kétszemélyes, családi, illetve néhány alkalmazottat foglalkoztató nagy- és kiskereskedelmi vállalkozások, boltok).

– A külföldi tőke szerepe, elsősorban a nagyobb méretű nagy- és kiskereskedelmi láncokban és létesítményekben, exportáló-importáló-nagykereskedő vegyesvállalatokban.

– A szövetkezeti tulajdon különféle formái, megoldásai.

– A bérleti rendszer jelentős szerepe, amelyben elválik egymástól a tulajdonosi (ingatlant, illetve üzlethelyiséget bérbeadó) és a vállalkozói (bérbevevő) tevékenység.

– A franchise rendszer.

– A dolgozói és menedzseri tulajdon.

– Az önkormányzati tulajdon.

– Az önálló nagykereskedelem, az ügynöki és közvetítői kereskedelem sokszínű tulajdoni és szervezeti megoldásai.

– A különféle intézményi és magánbefektetők (bankok, társadalombiztosítás, önkormányzatok, kisztrésztvényesek stb.) tulajdonosi jelenléte a kereskedelmi vállalatok egy részében.

– A tulajdonosi funkció ellátásának vagyongazdálkodó (holding) típusú megoldásai.

* A tanulmány alapjául szolgáló kutatásban részt vettek: Seres Antal témavezető, Beller Alice, Bíró László, Klauber Máttyás, Koppányi László, Kozma András, Kürti Ilona, Makay Istvánné, Lukács Ottó

– Társadalmi, kulturális, sport szervezetek, egyesületek kereskedelmi tulajdona, az általuk üzemeltetett kereskedelmi egységek.

– A termelői, a kereskedelmi és a banktőke összefonódása.

• A gazdasági recesszió hatására a kereskedelmi tevékenységben, szervezetben és üzlethálózatban megfigyelhető, hogy a fokozatos koncentrációs és centralizációs folyamat ciklikus mozgásokon halad előre. Egyes országokban lelassul, más országokban megáll.

A közepesen fejlett európai országokban a kisvállalkozásoknak (önálló kereskedőknek) a forgalomból való részesedése még mindig meghatározó, 50–60 % feletti a kiskereskedelemben. A fejlettebb nyugat-európai országokban erőteljesebb a szervezeti és hálózati koncentráció, de a kisvállalkozások (kistulajdon) szerepe itt is meghatározó, ha a kisméretű, két-öt bolttal rendelkező fiókhálózatos vállalatokat, a kereskedők önkéntes társulásait, a franchise rendszerben működő vállalkozókat, illetve hálózati egységeket és a nagybefektetők által épített, de a kisvállalkozóknak bérbeadott üzleteket (bevásárlóközpontok jelentős része) is a kisvállalkozók közé soroljuk.

A kereskedelmi tulajdon fejlődése eltérést mutat a szervezet, a tevékenység és a hálózat fejlődésétől, inkább a kis- és közepes méretű tulajdon integrációja (és nem koncentrációja, centralizációja) figyelhető meg.

Ennek egyik jellemző formája a franchise rendszer, amely a kis- és nagykereskedelmi (márkakereskedői) hálózat egyre nagyobb részére terjed ki. (A volt NSZK-ban már a hálózati egységek kb. fele ebben a formában működik.) A franchise jelentősen megváltoztatja a kereskedelem tulajdon szerkezetét, illetve a tulajdon, a szervezet és a kereskedelmi tevékenység kapcsolódását.

Ez a rendszer ugyanis nem a tulajdon koncentrációjára épít, hanem a vállalkozók (tulajdonosok) integrációjára. (A tevékenység végzéséhez szükséges eszközök döntő része a vállalkozók tulajdonában van, vagy a tevékenység bérleményben folyik.)

A franchise rendszer tulajdonosa a vállalkozóknak az egységes értékesítési (beszerzési, készletezési) technológiát adja használatba díjazás ellenében. Míg tehát a kereskedelmi tevékenység jelentős része a hálózatban centralizált, egységes elvek, szabályok alapján folyik, a vállalkozói tulajdon szétaprózott.

A franchise rendszer integráló szerepével

elősegíti a tőkeszegény kisvállalkozások fejlődését, javítja versenyképességüket (új vagy olcsóbb beszerzési lehetőségek, alacsonyabb értékesítési árak stb.) és lényegesen javítja az induló kereskedelmi kisvállalkozások túlélési esélyeit.

A franchise rendszer az átadónak is előnyös, mert *egyrészt* alkalmazásával gyorsabban lehet terjeszkedni mintha saját hálózatot kellene kiépíteni. *Másrészt* jóval kisebb tőkeigény jelentkezik ahhoz képest, amikor mindent saját erőből kellene megvalósítani.

• Ugyancsak jellemző vonás a nagy alapterületű kereskedelmi létesítmények (bevásárlóközpontok) esetében, hogy elválik egymástól a tőketulajdonosi (befektetői) és vállalkozói tevékenység.

Itt tehát a nagy- és kistulajdon, a tőkeerős befektetők és a kisvállalkozások integrációja, a tőke és a vállalkozás (kisvállalkozás) egyesítése figyelhető meg. (A 30–50–80–100 ezer m²-es bevásárlóközpontokat építő nagybefektetők (befektetőcsoportok) általában az alapterület nagyobbik részét bérbeadják vagy eladják vállalkozóknak.

A kereskedelemben jelentős szerepe van a bérleti rendszernek. E forma is azt bizonyítja, hogy a kereskedelem széles területein a vállalkozás, a vállalkozói tevékenység a döntő, nem pedig az ingatlan, az üzlethelyiség tulajdona.

Ez összefügg a kereskedelmi tevékenység specifikumaival. A kereskedelmi vállalkozás három legfontosabb tárgyi feltétele az *üzlethelyiség*, a *berendezés* és a *készlet*. Ezek közül a kereskedelmi vállalkozásnak nem meghatározó feltétele az üzlethelyiségek tulajdona. A kereskedelmi tevékenységnek a termelésnél jóval kisebb tőkeigénye részben abból adódik, hogy üzlethelyiségek bérletével is folytatható. Az árukészlet és a berendezés tulajdona a döntő, ezek viszont szinte mindig a vállalkozó tulajdonában vannak.

• Az önálló nagykereskedők döntő többsége maximum tíz-tizenöt-húsz főt foglalkoztató kisvállalkozás, ehhez igazodó sokszínű kistulajdonosi és szervezeti formákkal. Az országok közötti integráció erősödésével párhuzamosan az önálló nagykereskedelmi vállalkozások egyre nagyobb részénél összefonódik az export és import, valamint a nagykereskedelmi tevékenység. Mivel különösen a nagybani beszerzésben egyre inkább előtérbe kerül a globális szemléletmód (a világpiacon beszerzési lehetőségek folyamatos összehasonlítása, és ennek alapján a legkedvezőbb be-

sz szerzési lehetőségek kihasználása), a kül- és bel-
kereskedelem megkülönböztetése egyre inkább
12 értelmét veszti.

A kereskedelemben mind a kistulajdonnak,
13 kisvállalkozásoknak, kisüzemeknek, mind a
14 nagybefektetőknek, illetve a koncentrált kereske-
15 delemnek (áruházi láncok, bevásárlóközpontok
16 stb.) egyaránt fontos szerepük van, ezek szerves
17 egységet alkotnak. Bár szerepük, piaci részese-
18 désük – országonként differenciált mértékben –
19 eltérő, a kereskedelmet nem lehet csak a kisüzle-
20 teket vagy csak a nagy alapterületű egységeket
21 (illetve a nagy- vagy kistulajdont) kiragadva, túl-
22 hangsúlyozva, a kettőt szembeállítva megmagya-
23 rázni.

• Bár az európai integráció előrehaladásával a
24 belföldi kiskereskedelemben nő a külföldi tőke,
25 elsősorban a külföldi befektetők által létrehozott,
26 az országhatárokat áttörő kereskedelmi láncok
27 szerepe, a kiskereskedelmet általában a belföldi
tulajdon dominanciája jellemzi.

A kereskedelemben elhanyagolható az MRP-
28 hez hasonló dolgozói tulajdonlás. Ennek oka az,
29 hogy a fogyasztói igényekhez való rugalmas al-
30 kalmazkodás miatt gyakoriak a racionalizálások,
31 boltbezárások, átszervezések, és ennek követ-
32 keztében az elbocsátások, ami értelmetlenné teszi
33 ennek a formának az alkalmazását.

A piacgazdasági viszonyok közé kerülő ke-
34 reskedelem a szorosan vett versenyszektor része,
35 ezért makro-, illetve kereskedelmi szinten „a
36 kereskedelem válsága“ kategóriája elveszti jelen-
37 tőségét, hiszen egy-egy vállalat vagy vállalkozás-
38 csoport nehéz gazdasági helyzete (piaci pozíció-
39 juk csökkenése, forgalmuk visszaesése, jövedel-
40 mezőségi gondok stb.) nem jelent makroszintű
41 problémát, mert az esetleg keletkező lokális piaci
42 „ürré“ (keresletet) más piacra lépő vállalkozások
43 általában gyorsan kitöltik. Piaci viszonyok között
44 a kereskedelem tekinthető az egyik legvirulóko-
45 nyabb, legmozgékonyabb és legéletképesebb (a
46 kereslethez gyorsan igazodó) szektornak, amely-
47 nek oka a relatív kisebb tőkeigény, a gyors pro-
48 filváltás lehetősége, és az általában rövid távon is
49 jó jövedelmezőségi kilátások.

Ilyen körülmények között előfordul, hogy a
50 „kereskedelem válságára“ való hivatkozás mö-
51 gögött a piacon már nem meghatározó (de esetleg
52 még jelentős gazdasági erejű), támogatásra nem
53 szoruló (tehát nem a kis méretből eredő hátrá-
54 nyos helyzetben levő) vállalkozói lobbicsoportok
55 csoportérdekei húzódnak meg, amelyek saját
56 nehéz helyzetüket a nem létező „kereskedelmi

válsággal“ azonosítva az államtól várják, hogy
57 megsegítse őket, illetve állami támogatásokkal
58 szeretnék ellensúlyozni a vállalati munka, illetve
59 vállalati stratégia gyengeségeit.

• A gazdasági recesszió hatására a kereskede-
60 lemben ellentmondásos tendenciák figyelhetők meg.

A gazdasági recesszió és ebből eredően a ke-
61 reskedelmi forgalom csökkenése vagy stagnálása
62 egyrészt nem kedvez a tőkeszegény kereskedelmi
63 kisvállalkozásoknak (kistulajdonosoknak). Kö-
64 rükben nő a megszűnő vállalkozások száma.
65 Másrészt a munkanélküliség elől menekülve új
66 kereskedelmi kisvállalkozások jönnek létre, fo-
67 kozódik tehát a fluktuáció. Harmadik tendencia,
68 hogy a kiskereskedők igyekeznek fenntartani
69 üzletüket akkor is, ha nemzetgazdasági szem-
70 pontból veszteségesek, igyekeznek abból megél-
71 ni. Ezeknek a kisüzleteknek egy része abban az
72 értelemben veszteséges, hogy nem vagy alig
73 képződik centralizált társadalmi tiszta jövedelem.
74 Ezekben az esetekben a képződő jövedelem
75 mindössze arra elegendő, hogy egy-két személyt
76 vagy egy családot eltartson, de nem reális elvárás
77 normatív centralizált tiszta jövedelem-hányad
78 képződése.

A kereskedelmi kisvállalkozások, kisüzletek
79 jelentős fluktuációja, megszűnése gazdaságilag,
80 illetve az áru kínálat tekintetében nem jelent kü-
81 lönyösebb problémát a kereskedelemben, és sem-
82 miképp sem tekinthető a kereskedelem válságá-
83 nak.

Ugyanakkor megfigyelhető, hogy nem gaz-
84 dasági, hanem társadalmi, politikai okokból szá-
85 mos európai ország kormánya igyekszik támo-
86 gatni a kiségzisztenciákat, lassítani a megszűné-
87 sek folyamatát. Ennek oka az, hogy ez a réteg
88 fontos választói bázist (a középrétegek egy jelen-
89 tős csoportja) alkot, körükben a munkanélküliség
90 növekedése, illetve jelentős részük ellehetetlen-
91 ülése szűkíti a kormányon levő pártok választói
92 bázisát.

Egyik kormányzati eszköz a hátrányos hely-
93 zetben levő kereskedelmi kisvállalkozásoknak
94 (és általában a kisvállalkozásoknak) nyújtott
95 különféle kedvezmények. Másik gazdaságpoli-
96 tikai eszköz a kereskedelmi létesítmények alap-
97 területének korlátozása, részben a kisvállalkozá-
98 sok védelmében, részben környezetvédelmi
99 okokból. (Például Balladur francia miniszterel-
100 nök 1000 m²-ben korlátozta az áruházak alap-
101 területét.)

Az előző piaci verseny körülményei között
102 megfigyelhető az „atomizációval“ ellentétes

szervezeti és tulajdoni integráció különféle formáinak (kereskedők társulása, közös értékesítési és beszerzési tevékenység, franchise stb.) erősödése.

A gazdasági recesszióknak, illetve a kiskereskedelmi forgalom (a fogyasztói kereslet) csökkenésének vagy stagnálásának azonban van egy nagyon pozitív hatása is. Az ezzel együtt járó, erősödő verseny ugyanis piacgazdasági viszonyok között kikényszeríti a kereskedelem mennyiségi fejlődése során felszínre került problémák megoldását: egyrészt a vállalkozások körében az indokolt mértékű szelekciót, másrészt a kereskedelmi egységek, értékesítési formák tekintetében modernizációs kényszert hoz létre és ezzel segíti a kereskedelem minőségi elemeinek fejlődését.

A gazdasági recesszió, és annak hatására a kiskereskedelmi forgalom csökkenése vagy stagnálása tehát a kereskedelem szempontjából semmiképp nem tekinthető olyan „pesszimista változatnak“, amely a hazai szakmai közvéleményben széleskörűen elterjedt. A kereskedelemben a „pesszimista változat“ akkor következhet be, ha a piacgazdasági viszonyok fejlődésében, illetve az ezzel kapcsolatos gazdaságpolitikában megtorpanás vagy visszalépés következik be. A piacgazdaság nem indokolt korlátozása ugyanis mindig egyet jelent a kereskedelem valamilyen mértékű korlátozásával.

- Várhatóan jelentősen fogja módosítani a kereskedelem szervezeti és tulajdoni rendszerét, az alkalmazott konkrét megoldásokat a logisztikai szemléletmód és gyakorlat széles körű elterjedése. A logisztika alkalmazása ugyanis a folyamatszámítás prioritását jelenti, ami szembenállást jelent az elkülönült tulajdonú vállalatokra, illetve elkülönült kereskedelmi szervezeti egységekre felépülő kereskedelemmel. A logisztikai szemléletmódban a termelés és kereskedelem szervezeti rendszerét alárendelik az áruforgalom folyamatainak.

A logisztikai szemléletmódban nem tartható fenn a nagy- és kiskereskedelmi vállalatok, a termelő és kereskedelmi vállalatok közötti merev szervezeti és tulajdoni elkülönültség. A stratégiai partnerek tekintetében az az elv kap prioritást, hogy az újratermelési folyamat elemei (termelés-nagykereskedelelem-kiskereskedelem-fogyasztó) mereven nem választhatók szét, mert közöttük sokoldalú kölcsönhatások vannak.

- A hazai kereskedelem jó és gördülékeny működése a piacgazdaság irányába való fejlődés elengedhetetlen feltétele. A nemzetgazdaság produktumainak jelentős része ugyanis itt realizálódik, és nem kis mértékben ez a szféra a piaci mechanizmusok működésének, a piaci hatások érvényesülésének természetes közege. Piacgazdasági viszony között ennek a feladatnak pedig csak egy

- privatizált, döntően a magántulajdon, magánkezdeményezés és magánvállalkozás különféle formáira építő,

- a fogyasztói igényekhez igazodó struktúrájú,
- megbízhatóan működő és a tevékenység sajátosságaihoz igazodó kereskedelem tehet eleget.

- A fenti igények szemszögéből nézve a kereskedelem működését és privatizációját sem a gazdaságpolitikai, sem a tipikusnak tekinthető befektetői megközelítés (bármilyen áron, minél rövidebb idő alatt, minél nagyobb hasznot elv) nem megnyugtató. Az átalakuló, illetve létrejövő vállalkozói struktúrák tőke és/vagy szaktudás hiányában igen labilisak. Kivéve a tőkeerősebb, hosszabb távon gondolkodó külföldi befektetőket/befektetőcsoportokat, nagyobb hazai vállalatokat, illetve vállalatcsoportokat (nagy hálózatos láncok, áfész üzlethálózatok stb.)

A kereskedelem normális működését rendkívüli mértékben nehezíti az illegális kereskedelmi módszerek és eszközök semmivel nem indokolható mértékű térnyerése. Úgy tűnik, hogy a gazdaságpolitika 1990 óta az unalomig ismételt hangzatos szövegeken kívül a gyakorlatban szinte semmit nem tesz ennek érzékelhető mértékben történő visszaszorítására, annak ellenére, hogy hatalmi eszközei rendelkezésre állnak.)

Míg a nyugati piacgazdaságú országok kereskedelmében a dolgozói tulajdonszerzés nem jellemző, a hazai kereskedelemben az állami vállalatok privatizációja során az MRP privatizációs módszerré vált.

Az MRP olyan ideológiai jellegű „igazság-felfogáson“ alapul, hogy ne néhány ember, hanem a vállalati dolgozók jelentős része jusson jelentősebb anyagi ellentétel, pénzbefektetés nélkül vállalati tulajdonhoz.

A kereskedelemben azonban az a tapasztalat, hogy az MRP törvény arra is lehetőséget ad, hogy menedzseri kivásárlást bonyolítsanak le, és ezért cserében a menedzsereken kívüli dolgozók is tulajdonhoz juthatnak.

Ennek hátránya lehet, hogy olyan esetekben sem zajlik le menedzserváltás, olyan esetekben is a megszokott állami vállalati keretekben évtizedek alatt megkövesedett gazdálkodást akarja folytatni a vállalat, amikor gazdasági okok miatt – piaci pozíció elvesztése, jövedelmezőség romlása stb. – a tulajdon menedzselésének alapvető megváltozására, illetve erőteljes racionalizálásra lenne szükség.

- A belkereskedelemben a magánszektor arányának növelésében jelentős tényezőnek bizonyult a külföldi tőke. A külföldi befektetők aktivitása elsősorban a nagyobb állami vállalatok privatizálásában és a kereskedelmi vegyesvállalat-alapításban volt számottevő. A kereskedelmi tevékenység fejlesztésében, modernizációjában és hatékony működésében a tőkehiány miatt elvileg hosszabb távon is gazdasági érdek fűződik a külföldi működőtőke részvételéhez.

A gyakorlatban azonban a befektetési irányok nem segítették minden területen a kereskedelem fejlődését. Az elmúlt években a külföldi tőkebevonás ugyanis nem elsősorban az új, korszerű nagy- és kiskereskedelmi hálózati egységek létrehozására irányult, hanem egyrészt a meglévő nagyhálózatú, a korábbi évtizedekben monopolhelyzetben levő nagy- és kiskereskedelmi vállalatok megszerzésére, másrészt a döntően piac- és jövedelemszerzési céllal alapított, a kereskedelemnek csak mennyiségi fejlődését segítő vegyesvállalatok alapítására.

Ennek oka az, hogy a kereskedelemben történő külföldi tőkebevonás koncepcionálisan nem lett megalapozva, a preferenciák és diszpreferenciák nem lettek egyértelműen meghatározva. Ennek hiányában az ÁPV RT (illetve jogelődje, az ÁVÜ) döntésein múlott és múlik, hogy milyen szempontokat tart fontosnak. Az ÁPV RT kereskedelmi privatizációs döntéseiben a bevételcentrikusság került az első helyre, ami privilegizált helyzetbe hozta a külföldi befektetőket.

Ennek következménye az lett, hogy a kereskedelem (belkereskedelem) privatizációja során a külföldiek a nagy kereskedelmi hálózatok megvételével gyakorlatilag piacot vásároltak. Ez különösen gazdasági recesszió esetén rendkívül hátrányos az ország szempontjából, hiszen a változatlan, illetve csökkenő jövedelem (GDP) újraelosztását jelenti az ország érdekeinek rovására.

A privatizációban a külföldi befektetők törekvése elsősorban azoknak a nagy (volt állami) kereskedelmi hálózatoknak a megszerzésére irányult, amelyek 1989 előtt monopolhelyzetben

vagy domináns piaci helyzetben voltak. (1989 előtt a kiskereskedelemben alig több mint száz, a nagykereskedelemben közel hatvan nagy állami hálózatos vállalat működött. Ezek a vállalatok a mintegy 270 áfész-szal együtt a nagy- és kiskereskedelmi forgalom kb. nyolcvan-kilencven %-át tartották kézben úgy, hogy egy profil és terület szerint felosztott piac működött.) Ezek megszerzése (mivel a külföldieknek új piacot jelentettek) a gazdasági recesszió körülményei között is konjunkturális extraprofit elérést tette lehetővé a külföldi befektetők részére, a GDP csökkenése mellett.

A külföldiek privatizációban való részvételét a piac ellenőrzését biztosító tulajdonosi koncentrációra való törekvés (és ezzel előnyös jövedelemszerzés) motiválta. Ennek három fő formája volt megfigyelhető:

- Az ún. spontán privatizáció zavaros körülményei között mintegy tizenöt domináns piaci befolyással rendelkező nagy hálózatos kereskedelmi cég, illetve azok többségi tulajdona került egyetlen külföldi befektető (befektetőcsoport) kezébe, feltehetően a valós piaci értéküknél jóval alacsonyabb áron.

- A külföldi befektetők egy része arra törekedett, hogy egy-egy régióban vagy városban jusson többségi tulajdonosi részesedéshez olyan nagy kereskedelmi hálózatokban, amelyek domináns piaci részaránnyal rendelkeznek.

- A jelentős kereskedelmi hálózathoz jutott befektetők egy része újabb domináns kereskedelmi hálózatok megszerzésére törekedett.

A tulajdoni koncentráció önmagában nem jelent monopolhelyzetet, de az esetek egy részében olyan jelentős piaci pozíciót és befolyást hoz létre, amely megteremt a lehetőségét a piaci erőfölény kialakulásának és a verseny korlátozásának.

A követett gazdaság- és kereskedelempolitika teljesen figyelmen kívül hagyta azt, hogy a kereskedelemben a magánmonopólium ugyanolyan káros, mint az évtizedekig fennállt állami (és szövetkezeti) monopólium. (Sőt károsabb, mivel a magánszektorban kisebb az állam ellenőrzési, beleszólási lehetősége.)

Amennyiben a külföldi tőke kezébe kerül (kerülne) a kereskedelmi hálózat domináns vagy jelentős része, és ezzel a belföldi piac ellenőrzése, az nagy hátrányokkal jár a hazai termelésre, de az egész gazdaságra, illetve a megtermelt GDP elosztására az ország és a külföldi befektetők között.

A külföldi szakmai kereskedelmi befektetőknek ugyanis elsődleges vagy kiemelt céljuk az

általuk forgalmazott külföldi fogyasztási cikkek Magyarországra történő importálása és a privatizáció során megvásárolt bolthálózaton keresztül történő értékesítése. Ennek több oka van. Ilyenek például:

– A szakmai befektetők eleve a fő céllal vásárolnak hálózatot, hogy azon keresztül elsősorban saját (külföldi) termékeiket értékesítsék.

– Csatlakozás a külföldi tulajdonos központosított beszerzési rendszeréhez.

– Részesedés a nagytételű import előnyeiből.

– Új kereskedelmi szegmensek, fogyasztói rétegek megcélzása korábban Magyarországon nem forgalmazott árukkal.

– Olcsóbb távol-keleti gyártók termékein extraprofit elérése.

– A külföldön eladhatatlan anyavállalati készletek értékesítése Magyarországon.

Ez a gyakorlat tehát felerősíti a hazai gazdaságra, illetve a külföld és Magyarország közötti jövedelemelosztásra egyébként is rendkívül hátrányos, 1990-ben bevezetett sokkterápiászerű importliberalizáció hatását, így a belső piacvesztés miatt fokozódik a GDP-nek az ország számára előnytelen újraelosztása.

További problémát jelent, hogy a vállalatlapítással létrejött, gyors ütemben szaporodó új vegyesvállalatok (tehát nem a privatizáció során tulajdonszerző befektetők) egyre nagyobb mértékben importálnak használt cipőt, ruhát, háztartási gépeket és bútorokat, valamint úgynevezett bálás árukat. Az importáló vegyesvállalatok a külföldön elfekvő, részben elavult termékeket Magyarországon igyekeznek értékesíteni.

Ezeknek a termékeknek számottevő része átlagon aluli vagy nem megfelelő minőségű, jelentős részük „bóvli”. Forgalomhozataluk a fogyasztási színvonal szempontjából negatív hatású és rombolja a hazai termelés piacait is. (Ugyanakkor tény, hogy ezekre az árukra az elszegényedő családok részéről igény jelentkezik.)

• A még hátralevő privatizáció egyik központi kérdésévé váltak az önkormányzati tulajdonba került üzlethelyiségek. A felszínen úgy tűnik, mintha az önkormányzati tulajdon léte akadályozná a vállalkozást. Valójában azonban nem ez a fő probléma, hanem a következő három, egymással összefüggő kérdés jelentkezik:

– A bérleti jog adásvételének intézménye.

– Az üzlethelyiségek privatizációjának kérdése.

– A bérleti díjak.

• *A bérleti jog adásvételének intézménye* (amelyet jogszabályok szabályoznak) speciális hazai jelenség, amely teljesen idegen a valódi piacgazdasági viszonyoktól. Ott ugyanis az üzlethelyiség tulajdonjoga és a vállalkozás viszonyában két alapvető forma van:

1. Az üzlethelyiség a vállalkozó tulajdonában van.

2. Az üzlethelyiséget a vállalkozó bérlő és ezért havi bérleti díjat fizet, de a bérleti jogért külön összeget nem. Ugyanakkor a bérlő a bérleti jogot nem adhatja tovább, hanem csak felmondhatja a bérletet.

A magyar szabályozás szerint a bérleti jog egyrészt vagyoneértékű jog, mert adni és venni lehet, másrészt nem tulajdonjog. Ez az elv nem illeszthető be a modern kereskedelembe, amely egyértelműen a tulajdonos-bérlő jogviszonyra épül.

A bérleti jog adásvételének intézménye a spekulációs jövedelemszerzésnek kedvez, háttérbe szorítva a potenciális valódi (kereskedelmi tevékenységet ténylegesen folytató) vállalkozókat.

Az *önkormányzati tulajdonú üzlethelyiségek magántulajdonba adása* nem a vállalkozásokat, főleg nem a kisvállalkozásokat segítené, hanem a vállalkozás nélküli jövedelemszerzés forrásává válna. Nem a kereskedelmi tevékenységet folytatóknak kedvezne, hanem az ingatlanspekulánsoknak és a kereskedelmi vállalkozást nem folytató pénzbefektetőknek.

Várhatóan egy szűk tőkeerős csoport szerezné meg ezeknek a helyiségeknek a többségét, és e szűk csoport olyan előnyökhöz jutna, ami semmivel nem indokolható, legkevesbé nem a vállalkozással. A magyar sajátosságok miatt semmi értelme nincs az olyan magántulajdonba adásnak, amely nem kereskedelmi tevékenységet és vállalkozást, hanem spekulációs jövedelemszerzést alapoz meg.

A valódi (kereskedelmi tevékenységet folytató) vállalkozók, különösen a tőkeszegény kisvállalkozók érdekét is az szolgálja jobban, ha az üzlethelyiségek döntő többsége önkormányzati tulajdonban maradna, a bérleti jog megszüntetése és a bérleti díjak rendszerének gyökeres átalakítása mellett.

• A már végbement kereskedelmi privatizáció és tulajdonreform problémái részben azzal függenek össze, hogy a privatizáció és tulajdonreform, illetve a magántulajdonra épülő kereskedelem és szféra sajátosságaihoz, specifikumaihoz igazodóan átfogóan, komplexen nem került megalapozásra, hanem egymással összehangolatlan részintézkedések, illetve részben nemzetgazdasági szintű

sémák másolásával folyt. (Spontán privatizáció, vállalati átalakulási és társasági törvény, előprivatizáció, ÁPV RT privatizációja, a különféle egyedi koncepciók alapján folyó egyéni privatizációk stb.).

- Az előprivatizáció keretében a mintegy tízezer állami kiskereskedelmi üzlet privatizálásának gazdasági jelentősége nagyobb annál, mint amit a magánkereskedők számához (több, mint százezer) mért aránya kifejez. E privatizációs program felgyorsította a belkereskedelem vállalalkozási méretstruktúrájának piaci-szakmai viszonyokhoz igazodó átalakulását.

Az ÁVÜ irányításával folyó privatizáció hatására 1995-ben az állami kereskedelmi vállalatok átalakulása (a felszámolás alá tartozók kivételével) gyakorlatilag befejeződött, és a létrejött társaságok mintegy kilencven %-ában az állami részesedés ötven % alá csökkent. Ezzel véglegesen megváltozott a belkereskedelem korábbi monolitikus szervezeti rendszere, amely nagyobb részben az állami vállalatok, kisebb részben az áfészek piaci túlsúlyára épült.

Részben a privatizáció, részben az új magánvállalkozások számának gyors ütemű növekedése folytán a korábbi korlátozásoktól megszabaduló magánszektor a magyar kereskedelmi hálózat és forgalom meghatározó részévé vált.

- A privatizációs és átalakulási folyamat egyik legnagyobb pozitívuma, hogy megszűnt a korábbi évtizedekre jellemző áruhiány, és megszűntek az elavult központi árueosztásos módszerek. A kereskedelem privatizációs és átalakulási folyamata az áruválaszték korábban soha nem látott szélesítését hozta magával.

A tőkerősebb külföldi szakmai befektetők segítették a kereskedelmi hálózat modernizálását. Az általuk üzemeltetett üzletláncok, nagy alapterületű kereskedelmi egységek a fogyasztók részére is előnyt jelentenek, mivel ezek a vállalatok a globális (európai, illetve világpiaci) beszerzési stratégiájukból, illetve nagytételű beszerzéseikből eredően kedvezőbb beszerzési és értékesítési árakat tudnak elérni.

A vállalatalapítással létrejött új kereskedelmi vegyesvállalatok (tehát nem a privatizáció során tulajdonrészt szerző befektetők) importja az importliberalizációt követő első években elsősorban azokra az árucsoportokra koncentrálódott, ahol a hazai termelés hiányokkal küzdött. Így tevékenységük hozzájárult a mennyiségi hiány megszűnéséhez.

További pozitívum, hogy a kereskedelmi vegyesvállalatok jelentős részénél a bel- és külke-

reskedelem, illetve az export, az import és a nagykereskedelem összefonódik, így segítve a hazai gazdaság és kereskedelem európai integrációját.

A domináns piaci pozíció-kialakítási törekvések ellenére sok területen erősödött a versenyhelyzet.

- A kereskedelmi privatizációt kísérő makrogazdasági, piaci folyamat alapvető jellemzője volt, hogy amíg a globális kereslet korábban nem tapasztalat mértékben visszaesett, a szűkülő piacon *egy részt* évről-évre lényegesen több kereskedelmi vállalkozás tevékenykedett, fokozódó verseny mellett. *Másrészt* 1995-től egyes külföldi befektetők részéről már figyelemre méltó beruházási aktivitás figyelhető meg, amely nagyobb alapterületű, új kereskedelmi létesítmények (bevásárlóközpontok stb.) létrehozását célozza.

A szervezeti adatok arra utalnak, hogy az 1989 utáni idő a kereskedelem mennyiségi fejlődésének legdinamikusabb időszakává vált. A mennyiségi fejlődés legnagyobb problémája, hogy a létrejövő kis egységek jelentős része korszerűtlen, kis alapterületű bolt és lakásokban kialakított nagykereskedelmi, ügynöki vállalkozás. Ebből adódik az átalakulási folyamat legnagyobb problémája: a nagy- és kiskereskedelem számos területe nem a modern kereskedelem irányába fejlődött.

A magyar kereskedelmi hálózat az elmúlt években a kiskereskedők gyors ütemű szaporodásának következtében túlságosan elaprózottá vált, ami nem kedvező a kereskedelem modernizációja szempontjából. A hálózati koncentrációs és centralizációs folyamat 1994-től megfigyelhető erősödése várhatóan enyhíti ezt a problémát, ugyanakkor új problémát is teremt.

Ennek egyik oka az, hogy bár az elmúlt években nagyon sok új kisméretű kereskedelmi vállalkozás jött létre, de ezek nem tettek szert jelentős piaci részesedésre. (1993-ban a kereskedelmi szakágazatok döntő többségében a hús legnagyobb nettó árbevételét elérő kereskedelmi vállalat részesedése az összes szervezetben a szervezetek száma szerint öt % alatti, az összes árbevételből való részesedése azonban meghaladta a negyven %-ot, a szakágazatok jelentős részénél pedig az ötven-hatvan %-ot.)

A jelentős piaci koncentráció is közrejátszik abban, hogy a tőkeszegény kereskedelmi kisvállalkozások nem vagy csak kismértékben tekinthetők a nagyobb vállalatok, a tőkeerős befektetők, illetve a koncentrált kereskedelmet folytató cégek versenytársának, sőt, a gazdasági recesszió elhúzódása esetén a tőkeszegénység miatt várhatóan egyre hátrányosabb helyzetbe fognak kerülni.

A DINOSZÁURUSZOK TÚLÉLÉSE: ÁTALAKULÓ NAGYVÁLLALATOK AZ ÁTALAKULÓ GAZDASÁGBAN

Vannak megújulásra képes nagyvállalatok. A Centrum Áruházak Rt., a Kereskedelmi és Hitelbank Rt., a Taurus Csoport és még néhány magyar nagyvállalat példája azt mutatja, hogy a dinoszaurusz nagyvállalatok alapvetően megújultak a piaci magatartásban, a profitorientált működés kialakításában, a szervezet struktúrájában, értelmezésében, kultúrájában. A cikk leírja az átalakulás folyamatait és tartalmát. A bemutatott cégek megváltoztak, de még nem alakultak át. Az átalakulás befejezéséhez a saját tudás és tőke nem tűnik elégségesnek. A hosszú távú túléléshez valószínűleg fel kell adni az önállóságot. A nagy cégek átalakítását feltehetően az új tulajdonos multinacionális cégek fogják folytatni.

A nagyvállalatok életben maradásának létkérdése a kilencvenes évek elejétől az, hogy képesek-e átalakulni piac- és profitorientált, versenyképes, rugalmas céggé vagy sem? Cikkünk az átalakulást választó, a túlélésért megküzdő néhány cég tapasztalatai alapján az átalakulás folyamatát és főbb tartalmi elemét mutatja be.¹ Cikkünk nem foglalkozik az átalakulás helyett a leépülést választó vagy arra kényszerülő cégekkel.

Killmann és társai (1989) a vállalati átalakulást (transition) a következőképpen határozták meg: „Alapvető, komoly, nagy léptékű, és hosszú távú változás, amely a szervezet tagjaitól új fajta helyzetértékelést, gondolkodást és viselkedést kíván.”

Az átalakulás olyan alapvető változást jelent a vállalat életében, amely kiterjed a cég megújítására (corporate renewal) és az üzlet(ágak), üzleti felfogások, erőforrások és vezetők újraélesztésére (revitalization of businesses, philosophies, resources and leaders) úgy hogy ezek a változások tartósak is maradnak (Beer, M és társai, 1990).

Kimberley & Quinn (1984) négy kategóriába sorolta az átalakulást: átszervezés (restructuring), újrapozicionálás (repositioning), újraélesztés (revitalizing), és újraértelmezés (reviewing). Az átalakulást olyan elmozdulásnak értelmezték A állapotból B-be, amelynek során a cég valami mást és másként csinál, mint korábban akár kifelé, akár belül.

Fehér János (1995) ismertette Kanter (1993) „bűvös hármas” változási modelljét (1. táblázat, ld. az 53. old.), arra hívja fel a figyelmet, hogy külön kell kezelni és értelmezni

- (i) a változási igény és lehetőségek érzékelésének problematikáját, azaz annak felismerését, hogy mikor és miért kell változtatni,
- (ii) a változási forma meghatározásának és realizálásának kérdéseit, azaz, hogy milyen kiterjedésű átalakításra van szükség, valamint
- (iii) a változás véghezvitelének, az átalakulás megvalósításának tematikáját és módszereit, beleértve a kezdeményezőket, az élharcosokat és a többi érintett személy aktív részvételének biztosítását.

Tegyük ehhez még hozzá negyedik szempontként (iv) a változások érvényesülését, azaz azt, hogy milyen mértékű, mennyire tartós változások milyen időhorizonton mennek végre az átalakítás során és milyen eredménnyel.

Kosonen (1994) az átalakításban három kulcsdimenziót különít el (1. ábra, ld. az 54. old.). Felfogása szerint a változás mértéke azt mutatja meg, hogy mennyire új megoldást vezetnek be a cégnél. Kisebb jelentőségű a változás, ha csak a korábbi megoldást módosítják, javítják. Jelentős az elmozdulás akkor, ha forradalmi megújítás következik be az üzleti felfogásban és gyakorlatban. A változás kiterjedése az érintett terület

A „bűvös hármast” változási modell

INDÍTÉK (MIKOR, MIÉRT?)	FORMA (MIT?)	SZEREPE (HOGYAN?)
Makroevolúció	Identitásbeli változás	Változási stratégiák
a környezeti hatások (tipikusan ágazati, iparági kényszerítő erők)	a szervezet egészére kiterjedő változások (birtokolt eszközök; tulajdonosi struktúra, termékek; megcélzott és elfoglalt piacok, kapcsolatok vevőkkel, szállítókkal, finanszírozókkal; alkalmazottak; jogi keretek)	a változások kezdeményezői (tipikusan a felsővezetők)
Mikroevolúció	Koordinációs változás	Változás-megvalósítók
szervezettől függő (szervezeti életciklustól függő)	szervezeti részeket, tevékenységeket érintő (átalakítás, revitalizálás)	projektszerű végrehajtás
Revolúció	Kontrollbeli változás	Változásban érintettek
hatalmi és irányítási aspirációkhoz kötődő	tulajdonlás, igazgatás, befolyásolás	kinek jó?

Forrás: Kanter (1992)

magaságára utal. Az igazi változást a több terület egyaránt érintő megújítás jelenti. A *változás ideje* megkülönbözteti az egyfázisú, a rövid távú és a többfázisú, hosszú idejű folyamatokat.

Az átalakulás sok szervezetnek létkérdés. Hammer és Champy szemléletesen három kategóriába sorolja a nagy átalakulást választó cégeket: a súlyos válságban lévők (a falba ütköztek), a bajok közeledtét előre látók (a falat maguk előtt látók), és az átalakulást növekedési lehetőségként megélők (a falat maguk előtt tolok) (44. old).

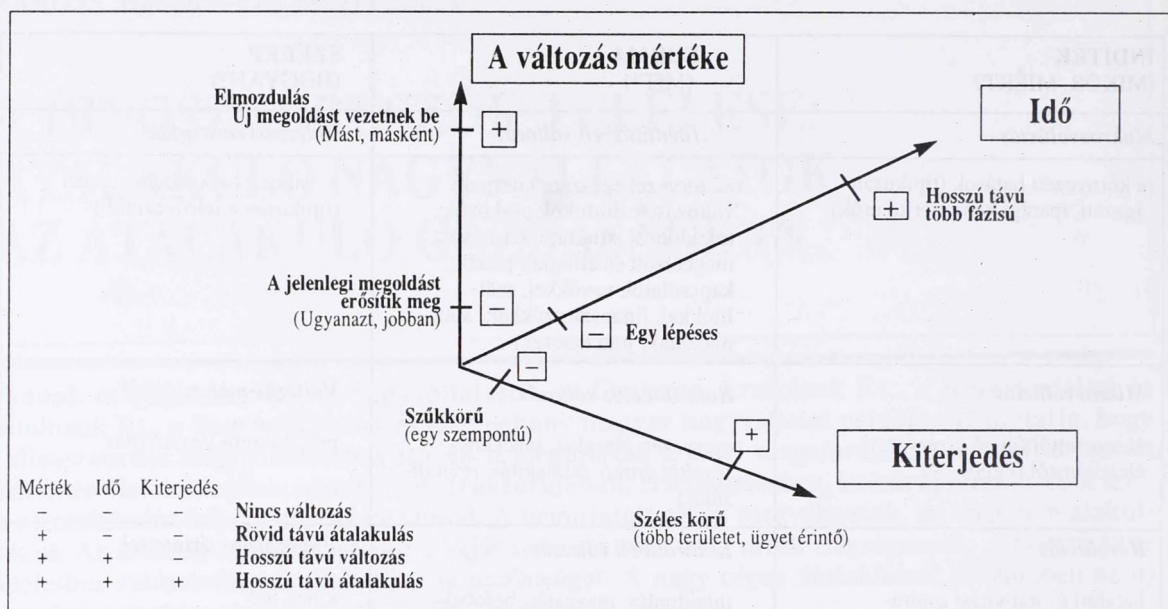
Közép-Európában a vállalatok átalakulása is sok hasonlóságot mutat. Kozminski (1995) négy fázist azonosított a nagy átalakulásban. Sikeres cégeket tanulmányozva úgy találta, hogy az átalakulás a túlélési harccal kezdődik, a funkcionális átszervezéssel folytatódik, majd a folyamatok átszervezése következik, ami beletorkollik a folyamatos megújulásba. Balaton (1994) a magyarországi átalakulást vizsgálva azt hangsúlyozza, hogy a végbement változások nem lineárisak.

A nagy bürokratikus szervezeteknek nemcsak az átalakuló gazdaságban jelennek meg sajátos tünetei. Mindenhol a világon található dinoszaurusz jellegű cégek. Azt is lehetne mondani, hogy a nemzetközi szakirodalom lényegében a dinoszauruszi lét meghaladásának receptjeit fogalmazza

meg. Legyen itt szó Pralahad és Hamel (1990) alapvető képességekről szóló tanairól (ld. még Hoványi 1995) vagy korábban Porter versenysztratégiáiról (1985, 1993), vagy Pinchot (1985) belső vállalkozásokról, Block (1995) vállalkozó vállalat javaslatairól, a folyamatos megújulás, a kaizen térhódításairól, vagy a megjelenő vállalati folyamatok megújításáról, a reengineering alkalmazásáról (Hammer, Champy 1996, Bógel 1996). A vállalati fúziók mellett egyre nagyobb figyelmet kapnak a stratégiai szövetségek (Imre 1995, Tari 1996), az outsourcing megoldásai (Drótos 1995). A változás menedzselésének szervezési és humán erőforrás-kezelési módszereiről ad áttekintést (pl. Anderson 1992, Kocsis 1994, Fehér 1995), míg a megvalósításban a projektirányításhoz nyújt módszereket Nemeslaki (1995).

A magyar és a közép-európai dinoszaurusz cégek sajátos kettősségükben azonosak és különböznek is a más térségben található cégekkel összehasonlítva. Rokon vonásokat mutat a méretből és a hagyományokból örökölt nehézkes reagálási képességük. Régióinkban viszont hiányosabban a piaccgazdasági tapasztalatok, pedig a verseny az itt lévő vállalatok számára is globális: vagy azért, mert a világpiacon kell jelen lenniük, hogy termékeiket értékesítsék, vagy azért, mert a világ-

Az átalakulás kulcstényezői



Forrás: Kosonen (1994)

piac érkezett meg a térségbe és itt, a lokális piacon kell megküzdeni a külföldi (és persze belföldi) cégekkel.

A régiókbeli dinoszauruszok számára az átalakulást a válság (a falba ütközés), esetenként a bajok előre látása (a fal előre látása) indukálja, sokkal ritkábban az előrelátás, az előre menekülés szándéka. A válságba került cégeknek a megújuláshoz alapjaiban mást, másként kell csinálniuk, újra kell értelmezniük alapvető létezési formájukat. Ennek felismerése a legnehezebb.

Az átalakulás folyamata

A továbbiakban tanácsadási, vezetőképzési és aktív vezetői tapasztalatainkat csokorba szedve bemutatjuk egy kiskereskedelmi lánc (Centrum Áruházak Rt.), egy pénzügyintézet (Kereskedelmi és Hitelbank Rt.) és egy termelővállalat (Taurus Gumiipari Csoport) esetében az átalakulás folyamatát. Az átalakulás tartalmi metszeteit több más cég tapasztalatainak bemutatásával folytatjuk.²

A Centrum Áruházak Rt. átalakulása³

A Centrum átalakulását a folyamatos kétfrontos küzdelem jellemezte. Az egyik küzdőtéren a piaci verseny jelent meg, ahol a folyamatosan megújuló kérdés az volt, hogy miképpen lehet megtartani a

vevőket, és növelni a forgalmat. Másik küzdőtérenként a tőkepiac, vagy ha úgy tetszik, a tulajdonosi piac jelent meg, ahol váltakozó formában ugyan, de a visszatérő kérdés az, hogy miképpen lehet, és ki fogja finanszírozni az átalakulást. 1990-től 1996-ig legalább három átalakulási fázis volt megfigyelhető.

- Megőrizni a vevőkört, és megszerezni a tulajdont (1990-1994)
- Megőrizni a versenyképességet, és megtartani a tulajdont (1994-1995)
- Megújítani a vevőkört, megtartani a tulajdont, és finanszírozhatóvá tenni a fejlődést (1996-)

- *Megőrizni a vevőkört, és megszerezni a tulajdont*

A kilencvenes évek eleje a nagy átrendezések kora volt a kiskereskedelemben. A régi kiskereskedelmi vállalatok egy része jelentős tulajdonosi változáson ment keresztül. A Skála szövetkezeti áruházi csoport több lépésben a Tengelman többségi tulajdonába került, áruházainak száma jelentősen csökkent. Budapesten a Fővárosi Ruházati Bolt hálózata az osztrák Kleider Bauer kezébe került. Az új tulajdonos nemcsak a cégért, de az áru kínálatot is megváltoztatta. Tömegesen jelentek meg a belföldi és külföldi kiskereskedők szinte minden szakmában. Ekkor kezdte a Fotex a ter-

jeszkesedését, és vette kezdetét a nagy küzdelem az élelmiszer-kiskereskedelemben a Julius Meidl, a Profi, a Plus, a SPAR, a főként osztrák és német, valamint a magyar láncok, egyedi üzletek no meg a fekete gazdaság között.

A kialakult piaci versenyben a Centrum üzleti stratégiájának központjában a hagyományos vevőkör megtartása állt. A stratégia végrehajtásának eszközeként elsősorban az áruházak ügyes beszerzésére és néhány jól eltalált akcióra (nyugdíjas nap, Centrum hétfő) támaszkodhatott. 1993 elején azonban már látszott, hogy ezek a megoldások nem hozhatnak tartós sikert. Az árversenyben a beszerzés elaprózása kihasználhatatlanná tette a nagyvevői pozícióhoz fűződő áralku előnyöket. A viszonylag magas beszerzési árak és a magas működési költségek csökkentették a nyereséget,⁴ és rontották a versenypozíciót. A cégvezetés napi küzdelmet folytatott a forgalmi eredmények javításáért és a nyereségességért.

Miközben az áruházakban keményen küzdöttek a vevőért, a háttérben éles harc bontakozott ki a tulajdon körül. A privatizációs folyamat 1990 és 1994 között zajlott.⁵ A sikertelen külföldi, majd belföldi értékesítési kísérletek után éles versenyben 1994 áprilisában lezárult a privatizációs folyamat első, a tulajdonosi struktúrát alapjaiban megváltoztató szakasza. A menedzsment és a dolgozók erős banki támogatással meghatározó tulajdoni hányadra tettek szert.

- *Megőrizni a versenyképességet, és megtartani a tulajdont*

A kiélezett piaci versenyt 1994-95-ben három tényező jellemezte: a vásárlóerő folyamatos csökkenése, a tőkeerős külföldi láncok terjeszkedése és a feketekereskedelem. Az árverseny kiéleződött. Az ár dominanciája mellett a minőség és a választék a fogyasztók kisebb hányada számára volt meghatározó a vásárlási döntésekben.

A Centrum az árversenyre két stratégiai megoldással reagált. Fokozatosan növelte a központi beszerzés részarányát az összes beszerzésen belül (két év alatt harminc %-ról nyolcvan %-ra), és mátrixszervezetet hozott létre a beszerzés és az értékesítés hagyományos konfliktusának mérséklésére. A központi beszerzés részarányának radikális növelésével nagyvevői pozíciót akartak kiharcolni, hogy alacsonyabb beszerzési árat tudjanak érvényesíteni. Túl ezen, a központi beszerzés a társasági szintű, egységes kínálattal jelentkező, ténylegesen láncként működő áruházi megjelenést szolgálta.

Az új irányítási rendszer világosabbá kívánta tenni az érdekviszonyokat és a feladatköröket. Az előbbi kevésbé, az utóbbi viszonylag jobban sikerült. A mátrixstruktúrában továbbra is az áruház működik profit központként, nem pedig a termékigazgatóság. A profitközponti szerepkör felcseréléséhez a feltételek megteremtése hosszabb időt vesz igénybe. Az új feladat- és szerepkörök lassan tisztázódtak.

Az MRP, a dolgozói és a vezetői tulajdonlás nem hozott érzékelhető változást a szemléletmódban. Nem, vagy alig lehetett érzékelni a tulajdonosi tudat megnyilvánulását a vevők kiszolgálásánál vagy az egyes részlegek irányításában. A harminc-negyven felső- és középvezető részvétele különböző vezetőképző programokon fokozta a közös szemlélet és a korszerű fogalomkészlet kialakulását. Továbbra is fennmaradt viszont a hagyományos központ és a hálózat közötti ellentét.

Az újfajta működés kialakítását hátráltatta az informatikai rendszer kiépíttlensége is. E nélkül ugyanis a készletek figyelése, a rendelésállomány módosítása, a hálózat gyors kiszolgálása és ezáltal a forgási sebesség növelése, a készletköltségek csökkentése nem érhető el. Az informatikai rendszer kiépítése azonban több száz millió forintot beruházást igényelne.

A cég versenyképessé tételéhez egyre sürgetőbbé vált a források megteremtése az egyre elavultabbá váló épületek karbantartására és megújítására, az új igényeknek megfelelő értékesítési technológia korszerűsítésére és az informatikai rendszer fejlesztésére.

- *Megújítani a vevőkört, megtartani a tulajdont, és finanszírozhatóvá tenni a fejlődést*

1996-ra az élesedő verseny a tőkeerős külföldi tulajdonú cégek további térhódításához vezetett. A Metro, a Julius Meidl, a Spar és a hozzájuk hasonló cégek nemcsak fejlesztésre fordítható tőkét, de beszerzési piacot és piacszervezési tapasztalatot, valamint kifinomult vevőkiszolgálási szaktudást és technológiát hoztak magukkal.

A kesztyűt fel kellett venni. A Corvin áruház földszintjének felújítása 1995-re, és ott az élelmiszer szupermarket létrehozása megmutatta, hogy ez a cég képes volt világszínvonalú kereskedelmi technológiát kialakítani, és a kapcsolódó beszerzést megszervezni. Csakhogy ez a felújítás csak egy – igaz, a legnagyobb – áruháznak hozott újat. Ismételt fejlesztést igényelt a Corvin áruházban a további szintek korszerűsítése, és még legalább 15

másik áruház felújítása, no meg az informatikai rendszer kiépítése.

Hátha lehet valami mással is újítani? 1995 során a társaság vezetése külső tanácsadó cég bevonásával új stratégiát dolgozott ki.⁶ Ennek lényegét a *küldetés* fejezi ki a legjobban:

„A Centrum Áruházak Rt a dinamikus és a hagyományokat követő vásárlók igényeit kívánja megbízhatóan kielégíteni minőségi termékekkel, szolgáltatásokkal, kellemes vásárlási élménnyel.

Vezető országos kiskereskedelmi láncként elkötelezett és felkészült munkatársaira építve folyamatosan törekszik képességeinek fejlesztésével nyereségének növelésére, működésének korszerűsítésére, a vásárlók a tulajdonosok és a munkatársak elégedettségére.”

Az új küldetés szerint *centrumban* a vásárló. A cég módosította és pontosabban pozícionálta vevőkörét, amikor azt sugallja, hogy a hagyományokat követő, általában középjövedelmű vevőket (régii vevőkör), valamint a magasabb elkölthető jövedelemmel rendelkező fiatalabb, dinamikusabb vásárlókat (új vevőkör) tekinti megcélzott közegének. A jól körülhatárolt vevőkört az igényeihez igazodó áru- és árkinálattal, barátságos és segítőkész kiszolgálással, valamint kellemes vásárlási hangulattal kívánja szolgálni.

Az új stratégia széles körű megismertetése és elfogadásának erősítése érdekében a felsővezetők közel négyszáz középvezetővel vitatták meg a stratégiából következő változásokat és teendőket. Megkezdődtek a stratégia megvalósítását szolgáló projektek. Piackutatás tapogatója le a hagyományos és a lehetséges vevőkör igényeit, munkacsoportok foglalkoznak a vevőbarát kereskedelmi technológiával és az eladószemélyzet szemléleti és módszerbeli átállításával.

Közben az igazgatóság és a menedzsment folyamatosan keresi a tőkeemelés és egyéb tőkebevonás lehetőségeit. Külföldi és magyar pénzügyi tanácsadók bevonásával folyik az elsősorban külföldi szakmai befektetők felkutatása. A folyamatos tárgyalások még nem hoztak eredményt. Nem sikerült egymásnak kölcsönösen kielégítő partnert találni.

A menedzsment ezért további kreatív megoldásokat keres a finanszírozásra. Sikerral vezette be Centrum Corvin kötvényét a pénzpiacra. Érdekes módon a közgyűlésen a tulajdonosok egy része megakadályozta a kötvények részvénnyé változtatását, holott az lehetővé tette volna friss tőke bevonását. A tőkeemelés egyik konfliktusa itt jelent meg először ilyen határozottan, hiszen a

tőkeemelés megváltoztatta volna a szavazati arányokat.

Az átalakulás még zajlik. Nyitott kérdések sora vár még válaszra. Hogyan lesz képes vevőit a tényleges igényeihez igazodó kínálatlal versenyképes áron kiszolgálni; megtartani és bővíteni vevőkörét; növelni forgalmát és nyereségét? Hogyan lesz képes versenyképes szervezeti képességeket kifejleszteni; amelyben a készségek, a szaktudás és a cég céljai iránti elkötelezettség dominál a munkatársi gárdában a szervezet minden szintjén,⁷ ahol korszerű informatikai és kereskedelmi technológia támogatja a vevők és a munkatársak (belső vevők) kiszolgálását? Hogyan lesz képes friss tőkét és stratégiai befektetőt találni és elfogadni a jelenlegi tulajdonosi kör, és mi lesz ez esetben a Centrum önállóságának sorsa?

A Kereskedelmi és Hitelbank átalakulása

1995 májusában Erős János személyében új vezérigazgató került a Kereskedelmi és Hitelbank Rt. élére. Hét év után búcsúzott a korábbi vezér Lenk Géza. A vezetőváltás a bank stratégiájának módosításához vezetett, belső struktúrájának jelentős átalakítását indította el. A jelentős átalakításban szerepet játszott a verseny felerősödése, különösen a külföldi bankok agresszív magyarországi ügyfélszerzése, a magas működési költségek, és nem utolsósorban az új vezető személyes ambíciója.⁸

A bank átalakulásának története a realitások és jövőképek értékelésének története:

- A magabiztos bank (1989–1993)
- A bizonyítani akaró bank (1993–1995)
- A partnert kereső bank (1995–)

• A magabiztos bank

Kétszintű bankrendszerben, felpeszűdő gazdaságban egy bank nem mehet tönkre. Ezt a felfogást tükrözte az alapításkor a Magyar Nemzeti Bankból létrehozott és elsősorban az agrárfinanszírozásra szakosodott Országos Kereskedelmi és Hitelbank első néhány éve. Az ügyfelek stabilitása, a jelentős üzletek finanszírozása biztos jövőnek látszott. A legsúlyosabb gondot a korábbi időszaktól örökölt hitelkihelyezések behajtása jelentette, hiszen a 90-es évek elejére világhosszá vált sok ügyfél megrendült gazdasági pozíciója. Az 1993-as állami beavatkozással megvalósult bankkonszolidáció megteremtette az alapot arra, hogy a bank viszonylag kedvező helyzetből folytassa működését.

A bankvezetés akkori stratégiája szerint a kilencvenes évek közepétől várható makrogazdasági fellendülés hatására növekedhet a cégek finanszírozási igénye. A sokféle igényt sokféle specializált bank tudja kielégíteni. A növekvő banki versenyben megjelentek a nagy tapasztalattal és háttértámogatással bíró, jelentős tőkeerejű külföldi tulajdonú bankok, és továbbra is ott vannak az egymással versenyző magyar bankok. A verseny és a speciális igények jelentkezése miatt jó esélye van a több lábon álló, egy-egy piaci részre éberén rácsapó, mozgékony, sok kisebb speciális bankból szerveződő holdingnak.

- A bizonyítani akaró bank

A szervezeti átalakítás szinte kellős közepén került sor a vezérigazgató-, és ennek alapján alapvető koncepcióváltásra. Az új stratégia újrafogalmazta és módosította a potenciális ügyfélkört. Szakítva a holdingstruktúrával, univerzális bankot kívánt létrehozni. Azt feltételezték ugyanis, hogy a gazdaság a korábbi előrejelzésekkel szemben lassabban fog fejlődni, ahol csak alacsonyabb költséggel működő, az erőket és szolgáltatásokat koncentrááló bank lesz képes – a fokozódó verseny-nyomás közepette – versenyképesen banki szolgáltatásokat nyújtani. Az akkor már Kereskedelmi és Hitelbank névre hallgató cég magába olvasztotta egyik leánybankját, az Ibusz bankot. Felgyorsult az informatikai rendszer fejlesztése, és az ügyfélorientált szolgáltatási kultúra kialakítása. A bank létszámát ezenközben jelentősen csökkentették. 1995-ben közel ezer fő távozott. A vezetők, különösen a felsővezetők, körében radikális fluktuáció következett be.

A szervezeti integráció, és a hatáskörök új struktúrába telepítése, az új stratégia néhány új elemének elfogadása nem ment minden személyi konfliktus és technológiai bonyodalom nélkül. A Kereskedelmi és Hitelbank markáns szervezeti kultúrájában a bank iránti lojalitás lehetővé tette a konfliktusok jó részének feloldását. Közrejátszott ebben az is, hogy a kulcspozícióban lévő középvezetőket egy közel egyéves átfutású vezetőképzési program összerázta, a közöttük lévő kommunikációt javította, szemléletüket tágította. Ugyancsak segített az új stratégiai gondolatok elterjesztésében a közel négyszáz vezető munkatárs számára rendezett stratégiai orientációs program. Ott alkalom nyílt az értelmezésre, az elfogadásra, sőt az azonosulásra is.

- A partnert kereső bank

A Kereskedelmi és Hitelbank most készíti elő privatizációját. A cél az állami tulajdonos felcserélése privát tulajdonosokkal. Olyan stratégiai befektetőt keres a bank vezetése, amelyik támogatja az elkezdett stratégia megvalósítását. A bank nem a múltban felhalmozódott problémák megoldását várja a szakmai befektetőtől, hanem a stratégiában megfogalmazott jövő építését. Talán sikerrel járnak.

A Taurus Csoport átalakulása

A Taurus Gumiipari vállalat jelentős átalakuláson és súlyos időszakokon ment keresztül az elmúlt közel öt évben. Pályáján három lényeges szakasz különíthető el:

- Harc a túlélésért, a válság kezelése (1991–1994)
- A konjunktúra kihasználása, az új alapok lerakása (1994–1995)
- Az integráció előkészítése (1996–)

- *Harc a túlélésért, a válság kezelése (1991–1994)*

A Taurus egyike volt a legsikeresebb magyar vállalatoknak. Az évtized fordulójára azonban a környezet és a cég belső helyzete alapvetően megváltozott. A világgazdasági recesszió elérte a gumiipart az egész világon. Jelentősen csökkent a termelés, világszerte gyárakat zártak be, a gumiipari cégek diverzifikációba menekültek, jelentős koncentráció ment végbe, híres cégek szűntek meg önállóan működni. Összeomlott a Taurus korábbi biztos szocialista piaca is. Magyarországra betörték a neves versenytársak. Megnőtt a konkurencia, csökkent a kereslet és ekkor lépett be a korábbi világbanki hitellel létesített radiálabroncs-gyártó kapacitás. Soha „jobbkor”. Hiába volt a termék korszerű, hiába volt a gyártás gazdaságosabb, ha a termékre nem volt vevő. A bevételek elmaradtak, miközben a kamatok és hitelek törlesztése szinte elviselhetetlen terheket rótt a cégre.

A tragikus helyzeten a korábban elindított szervezeti korszerűsítés⁹ önmagában nem tudott segíteni. A decentralizálás jegyében a divizionális szervezetet a stratégiai üzleti egységek kialakítása és Kft-vé alakítása követte holding-struktúra keretében. Az átszervezés mögött nemcsak a jobb igazodás az ügyfelekhez, hanem már akkor a stratégiai szövetséges hatékony megtalálása, a lehetséges integráció, és esetleg a privatizáció feltételeinek megteremtése állt.

Ebben az időszakban a cég vezetésének élén jelentős változás következett be. A korábbi gyakorlatilag szakítva cégen kívülről neveztek ki új vezérigazgatót, Tóth Lászlót, aki egyben miniszteri biztosi megbízatással is érkezett a válsággal küszködő céghez. A korábbi felsővezetői csapat tagjai, a vezérigazgató-helyettesek és néhány gyárigazgató, központi főosztályvezető távozott a cégtől.

A cég válságos helyzetében két kérdést kellett kiemelten kezelni. Az egyik, hogy miképpen lehet nyereségessé tenni a többségében veszteséges üzleti egységeket, a másik, hogy miképpen lehet csökkenteni vagy megszüntetni az elviselhetetlennek tűnő adósságtérheket.¹⁰ A termékek gyártásához, értékesítéséhez kapcsolódó átalakítások meghatározása a Kft-k feladata volt, míg a holding ennek külső és belső feltételeit igyekezett megteremteni.

Külső feltétel volt az adósság menedzselése, azt megelőzően a legnagyobb hitelezőkkel való megegyezés és a kormányzati és országos szervezetekkel való kapcsolattartás. Az adósságkezelés során sikerült a tulajdonos ÁVÜ igazgatóságát meggyőzni, hogy az adósságkonszolidációval a cég nemcsak megmenthető, de később haszonnal privatizálható is lehet. Olyan megoldás született, hogy az ÁVÜ elengedte a kamatfizetési kötelezettségeket, de nem vállalta magára az adósságalományt.

Nehezebb diónak bizonyult a veszteséges üzemeltetés megszüntetése. A nagy önállósággal rendelkező stratégiai üzleti egységek jórészt saját erőből fogtak a sziszifuszi munkához. Egyidejűleg kellett ugyanis javítani a minőséget és a szállítási biztonságot, új piaci réceket találni, új értékesítési hálózatot kiépíteni, vagy a meglévőkhöz kapcsolódni a kínálati oldalon, s eközben csökkenteni az anyag- és munkabérből költségeket a szervezeten belül. A Kft-k új piaci, ill. termékstratégia megfogalmazásával, termékstratégiájuk megteremtésével, szűk lehetőségek közötti termékfejlesztéssel az értékesítés filozófiájának és gyakorlatának megvalósításával, radikális átalakításával kikerültek a válságból.

A szervezeti értelemben két szintű válságkezeléssel sikerült egy - a változásokra fogékony, alapvető funkcióit szinten tartva működtető - „0” szaldó körüli eredménnyel működő vállalatcsoportot kialakítani, amely készen állt a privatizáció megvalósítására, illetve a piaci lehetőségek gyors kihasználására egyaránt.

- *A konjunktúra kihasználása, az új alapok lerakása (1994–1995)*

A sikerhez nem árt a szerencse. Bár az is igaz,

hogy a szerencse csak azokat éri el, akik maguk is helyzetbe hozzák magukat. Márpedig a Taurus készen állt a szerencse befogadására. Míg a nagy világcégek a dekonjunktúra miatt üzemeket zártak be, addig ezzel a lépéssel a Taurus késlekedett. Részben szociális megfontolásból, részben bizonytalan üzleti felfogásból. Közben azonban megélné a gazdaság. Az új igények kielégítésére azonban nem volt elegendő kapacitás a nagy cégeknél. Itt volt a kínáló alkalm, hogy a Taurus meglévő kapacitásain fokozni lehet az értékesítést. Nem mindegy viszont, hogy hol és mivel jelenik meg a cég, hiszen a nagy cégek kínálata minőségben, árban, értékesítési hálózat kiépítésben továbbra is hatalmas versenyt jelentett a csak nálunk nagy, de világviszonylatban inkább kicsi, Taurus számára. Az alkalmazkodás eszközeként a cég a piaci récek szisztematikus feltárását, és ott az értékesítés megszervezését választotta. Azonosítottak Nyugat Európában néhány országot (Spanyolország, Portugália, Franciaország), ahol lehetőséget láttak egy bizonyos szegmensben piaci térhódításra (teher- és mezőgazdasági abroncsok másodlagos felhasználása, azaz a pótlás piacán). Arra is rájöttek, hogy az értékesítésben a kiskereskedők szerepe meghatározó, ezért különös figyelmet szenteltek a megnyerésükre, igényeik egyre jobb kiszolgálására.

A forgalom felfutása, az adósságtérhek radikális csökkenése, a veszteséges üzletmenet nyereségessé válása megnövelte az ott dolgozók önbizalmát is. Fokozta elégedettségüket, hogy a korábban fanyalgó potenciális stratégiai szövetségesek, esetleges stratégiai befektetők, egyre több ajánlattal ostromolták a céget.

- *Az integráció előkészítése (1996–)*

Nehéz választás előtt áll a cég. Képes lesz-e, akár újabb sikereire építve önállóan működni tovább, vagy a privatizáció keretében integrálódik egy nagy multinacionális stratégiai befektetővel. Az nyilvánvaló, hogy a Taurus további fejlődéséhez, elsősorban technológiája megújításához, friss tőkeforrásra van szüksége. Az is lehet, hogy az értékesítési integráció sem kerülhető ki. A jelenlegi állami tulajdonos forráshiányban szenved, a stratégiai befektetők viszont nem. Mi lesz a Taurus sorsa az integráció után? Az eddig is jórészt piac- és technológiakövető és sohasem vezető stratégiát folytató, a résekben ügyesen lavírozó, csak Magyarországon nagynak számító cég feltehetően egy lesz a leányvállalatok közül. Munkát adva néhány ezer embernek és/de talán kevesebb hírnevet a magyar iparnak.¹¹

Az ÁPVRT 1996 szeptemberében döntött a Taurus privatizációjáról. A francia Compagnie Financiere Michelin névérték feletti áron vásárolhatta meg a Taurus kilencven %-nyi 1.6 milliárd forint névértékű részvénycsomagját, valamint az ÁPV Rt 8.255 milliárd forintos Taurus Rt.-vel szembeni követelését. A vevő megígérte, hogy a részvény- és követelésállomány nagyságrendjében öt éven belül jelentős fejlesztéseket hajt végre. A Taurus megőrizheti márkanévét, viszont támaszkodhat a Michelin értékesítési hálózatára, az anyacég, a világ első számú abroncsgyártó vállalatának technológiai bázisára.

Az átalakulás területei és tartalma (Merre van az előre?)

Változás vagy átalakulás ment-e végbe a vizsgált cégeknél? Nehéz néhány év tapasztalatai alapján erre a kérdésre válaszolni. Az áttérés a piacgazdaságra makroszinten nem elég. Az alapvető kérdés, hogy a cégek mennyire tudtak átállni. Miben kellett másként csinálniuk ezeknek a cégeknek és mennyiben sikerült ez végül is nekik?

A dinoszaurusz nagyvállalatok alapvetően megújultak a piaci magatartásban, azaz a vevőkhöz és a versenyhez igazodásban, a pénz értelmezésében és kezelésében, a **profitorientált működés kialakításában, a szervezet struktúrájában, értelmezésében, kultúrájában,** változáshoz igazító kialakításában. Nem fejeződött be még az átalakulás a tulajdonosi struktúrában és nem világos, képesek lesznek-e ezek a cégek megőrizni önállóságukat.

A piaci magatartás megváltozása

A cégek piaci magatartásának átalakítása magával hozta a vevőkör megváltoztatását, vevőorientált magatartás meghonosítását, a vevőkör igényéhez jobban igazodó termék és szolgáltatások bevezetését, új értékesítési, vevő- és ügyfél-kiszolgálási módszerek meghonosítását.

A vevőkör megváltoztatása a változás első lépése. Az átalakuló cégek felülvizsgálták, hogy kik is valójában az ő vevőik most, és kikre lehet számítaniuk a jövőben.

- A Centrum Áruházak felismerte, hogy nem lehet továbbra is mindenki áruháza (a régi szlogen szerint a „Corvinban minden szinten, szinte minden“, az új szlogen szerint „Centrumban a vásárló“). Új stratégiájában a cég pontosabban meg is határozza, hogy kit tekint vásárlójának.

- A Taurus földrajzi értelemben váltott piacot. Az iparági recesszió idején feltérképezték, hogy hol vannak kevésbé lefedett piacok, amit meg is találtak Nyugat-Európában.
- A KHB ugyancsak újraértelmezte ügyfélkörét. A nagyvállalatok mellett a középvállalatok, a felső-középosztályba tartozó lakosság és néhány speciális program jelennek meg megcélzott körként.

A vevőorientált magatartás meghonosítása igényli a leglényegesebb szemléleti változást a szervezet minden szintjén. A Carlson által az „igazság pillanatának“ nevezett minden olyan esetben, amikor a cég valamely képviselője kapcsolatba kerül a vevővel, ügyféllel, a vevőnek, ügyfélnek érzékelnie kell, hogy mindent megtesznek érte. A vevő-orientált magatartás megjelenik a vevők közvetlen kiszolgálásában, a vevők igényeihez igazodó termék- és szolgáltatás kínálatban.

- A Centrumban a mai napig folyik a vita, hogy milyen legyen a vevők kiszolgálása: igénylik-e a vevők a közvetlen kiszolgálást, az eladók segítségével a vásárlásnál, mennyire igénylik a kiegészítő szolgáltatásokat, pl. a házhozszállítást, a ruhaigazítást. Piacutatás segített annak meghatározásában is, hogy megbízhatóbb képet alakítsanak ki arról, hogy a mai vevőknek az ár, a választék, a minőség a meghatározó vásárlást befolyásoló szempont, míg maga a kiszolgálás módja kevésbé meghatározó.
- A Taurus esetében az értékesítési hálózat, a nagy- és kiskereskedők kiszolgálása vált kritikus tényezővé. A végső felhasználók, a tényleges vevők igényei rajtuk keresztül csapódtak le a gyártó Taurusnál, lévén, hogy a Taurus termékei (elsősorban a teher- és mezőgazdasági abroncsok) nem az elsődleges, hanem a pótlási piacon jelentek meg. A figyelem ezért a kereskedők igényeinek még jobb megismerésére és maradéktalan kielégítésére irányult, ami – többek között – szállítási határidőben, méretválasztékban, stabil minőségben öltött testet

A vevőkör igényéhez jobban igazodó termék és szolgáltatás annak felismerését tükrözi, hogy a hiány már megszűnt, csak azt lehet sikerrel értékesíteni, ami a vevők érzékelt vagy felkelthető igényeit elégíti ki.

- A Kereskedelmi és Hitelbank egyrészt termékínálatát bővítette az ügyfelek megnyerése érdekében: gazdag kártyaválasztékot vezetett be, növelte a pénzkártya-elfogadó helyek számát, igaz, hogy főként vidéken, de elkezdte a „ho-

me banking“ szolgáltatás nyújtását kiemelt ügyfelei számára. A Kereskedelmi és Hitelbank Rt tervezi fiókjában az egyablakos ügyfélkiszolgálásra való átállást, amikor is nem az ügyféltől várja el, hogy igényének egyes összetevőit más és más ügyintézővel beszélje meg, hanem a komplex ügyigény megoldási feladatát való fordítását a fiók egyik alkalmazottja – az ügyfélgazda – végzi el.

Az értékesítési vevő- és ügyfélkiszolgálási módszerek megváltoztatása új viszonyokat alakíthat ki a piacon, hiszen sok esetben megváltoztatja a verseny játékszabályait, vagy még inkább új területeket jelöl ki a versenyre.

- A diszkont (szinte teljeskörűen önkiszolgálásra épülő) áruházi kínálat széles körű elterjedése egyre inkább veszélybe sodorja a hagyományos vevőkiszolgálásra építő áruházakat. A Centrum most harcol egy sajátos, kombinált kiszolgálási mód kialakításáért.
- Az elektronikus bank koncepcióját követő Magyar Hitelbank folyamatosan csökkenti fiókhálózatát és ügyfeleit elektronikus kapcsolatokon keresztül kívánja elsősorban kiszolgálni. Ezzel szemben a Kereskedelmi és Hitelbank széles körű fiókhálózatára építve éppen a személyes kapcsolatok fontosságára épít, persze elektronikus háttérrel megtámogatva.

A pénzügyi felfogás és gyakorlat megváltozása

Az átalakuló nagyvállalatok számára a gazdálkodásban a nyereség kiszámítása, a nyereségtermelő-képesség fenntartása, másoknál elérése, a korábban felhalmozott adósság kezelése, a korszerűsítés finanszírozása igényelte a legnagyobb figyelmet.

Áttérés az új elszámolási rendszerre. Nem mind-egy, hogyan számítjuk ki a nyereséget, már amennyiben van. A makrogazdasági átmenet az új számviteli törvénnyel új játékszabályokat vezetett be a cégek gazdálkodásában. A nemzetközi elveket követő számviteli rend szerint újra elkészített mérlegek tisztább képet adtak a cégek eredményességéről. A piaci viszonyokat jobban tükröző árak miatt a cégek egyre érzékenyebbeké váltak a költségekre. Világossá vált, hogy a nyereség elérése érdekében nemcsak a bevételek növelésére van szükség, hanem legalább ilyen fontos a költségek radikális csökkentése.

A nyereségtermelő képesség növelése költségcsökkentéssel. A költségek csökkentése a költsé-

gek számbavételével vette kezdetét. A cégek többsége természetesen rendelkezett a költségekre vonatkozó adatokkal, de ezek nem adtak elég támpontot a csökkentés lehetséges hatásterületeinek meghatározásához. Nagyobb belső konfliktusokkal járt a szembenézés a kimutatott költségekkel. Különösen a magas bérköltségek és azok megoszlása keltett feszültséget. A nagy létszámú központok nehezen tudták igazolni létjogosultságukat az érték-előállítás folyamatában. A különböző termelékenységi számítások közben azt is kimutatták, hogy az úgynevezett aktív területeken is minimum két-háromszor magasabb a létszám nemzetközi összehasonlításban. A költségek csökkentése érdekében megkezdődtek a létszámleépítések.

- Nincs olyan cég, ahol az átalakulás során ne került volna sor jelentős létszámleépítésekre. A Centrum, a K&H, a Taurus, a MÁV, a Videoton több ezer munkatársától vált meg.

A költségcsökkentés centralizált és decentralizált megoldási módon is végrehajtható. A vállalaton belüli központ által elhatározott programok megvalósítása jelentették az egyik irányt. A másik lehetőség a kontrollált szabad kéz adása valamely területen (pl. a beszerzés, működtetés, vagy az értékesítés oldalán). A különböző részlegek kezdeményezésének lehetővé tétele, felkarolása és az elért eredményekből a kezdeményezők és eredményt elérők honorálása ugyancsak elvezet a sikerhez.

- A MÁV stratégiai elképzeléseiben központi helyet kapott a teljesítménykövetelmény a MÁV egészére, amelyet a MÁV és az állam közötti szerződés határozott meg. A központi teljesítménykövetelmény érvényesítésére néhány központi program jött létre. Ennek megvalósítására az újonnan kialakított belső megrendelő-vevő viszonyok kialakítása teremtheti meg a szervezeti fogadókészséget. A sok további költségcsökkentő, nyereségnövelő kezdeményezés felszínre hozására a vállalkozási szabadságot kapó új szervezeti egységek kétszeresen is érdekeltté válnak. Az általuk elért megtakarításból és eredményjavulásból saját felhasználású forrást képezhetnek. A központosított pénzeszközök belső pályáztatási rendszere ugyancsak bátorította a szervezeti részlegekből érkező kezdeményezéseket.

Az adósság kezelése az átmenet egyik legnehezebb feladata. A hazai vállalatok az átalakulást többnyire korábbi időszakukból felhalmozott adóssá-

Blóggokkal és kevés likvid tőkével kezdték. Működésük alacsony hatékonysága, piacaik beszűkülése miatt nagyon sok céget tett fizetéképtelenné. Kezdetét vette a lobbyszás az adószolidáció körbe való bekerülésért. Bár a tulajdonos állam ugyancsak forráshiányban szenvedett, bizonyos esetekben maga vállalta stratégiaileg fontosnak tartott cégek adósságainak törlesztését. Az adószolidációba való bekerülés valójában hosszan tartó többszöri egyeztetés eredménye, amelyben nem feltétlenül a vállalat akarata a meghatározó, ugyanakkor a külső források felkutatása többnyire vállalati hatáskörbe tartozik, de az ezekkel való élés lehetősége sokszor még hivattászerűen működő tulajdonosi körnek (ÁVÜ, ÁVRT, ÁPVRT) a döntéseitől függ.

- Több dinoszaurusz cég került be a nagy adósok táborába. Az ún. piszkos tizenkettőként aposztrofált legnagyobb adós közé tartozott a Taurus és a Ganz Gépgyár is. Felhalmozott hiteleiket részben belső gazdálkodási és irányítási hibák okozták, de közrejátszott az ország, a régió és a világ alapos megrázkódtatása a kilencvenes években. Az állami tulajdonos az adószolidáció keretében vagy magára vállalta az adósság kifizetését vagy csak a kamatfizetést engedte el.
- A bankok közül kevés olyan maradt a nagy átalakulásban, amelyik ne halmozott volna fel kétesnek csak költői túlzással nevezhető kintlevőséget. A korábbi meggondolatlan hitelezési gyakorlat ebben éppúgy szerepet játszott, mint az önállósult kereskedelmi bankok tapasztalatlansága a piaczgazdasági körülmények közötti működésben. Az állam végül itt is magára vállalta a rossz minőségű hitelek felvásárlását: a hitelkonszolidáció keretében, majd ugyancsak költségvetési pénzből tőkeemelésre szánta el magát a bankkonszolidációval.

A nagy kihívás: a korszerűsítés finanszírozása forrásszegény tulajdonosokkal, alul tőkésített, eladósodott, veszteséges, vagy alig nyereséges cégeknél. Az átalakuló vállalatok versenyben maradásához egyidejűleg kellett az elmaradt korszerűsítési beruházásokat bepótolni és a terjeszkedés új fejlesztéseit elindítani. Persze önmagában a fejlesztési irányok, a beruházási projektumok meghatározása sem volt magától értetődő feladat a piacaikat vesztő, bizonytalan, sok esetben válságokkal terhelt, profiljukat kereső, formáló cégeknél. Az új utakra lépő nagyvállalatok saját maguk alakították ki új stratégiai elképzeléseiket és benne a beruházási igényeik kijelölését. Ugyanakkor a szervezetüket is igyekeztek alkalmassá tenni arra,

hogy akár a belülről, akár a kívülről jövő kezdeményezéseket fogadni tudják.

Az értelmes elképzelések finanszírozása más gondokkal terhelt. A cégek túlnyomó többsége nem rendelkezett a szükséges pénzzel. A tulajdonosok sem. Az állam, az önkormányzatok – a nagyvállalatok legjelentősebb tulajdonosai az átalakulás kezdetén – éppúgy inkább fejni akartak, mintsem etetni, márcsak azért is, mert ők is, miképpen a többnyire hitellel új tulajdonossá váló vezetők, dolgozók, vállalkozók sem rendelkeztek friss pénzzel.

További finanszírozási lehetőségként kínálkozhatna a tőkepiac. Ennek játékszabályait azonban a cégek még nem, vagy alig ismerték az átalakulás kezdetén. Részben azért, mert alig is létezett a kilencvenes évek kezdetén tőkepiac. De szép lassan kialakult, és a játékosok kezdik kitanulni a fortélyait.

- A jobb gazdálkodási eredményekkel és fejlődési potenciállal rendelkező cégek kijutottak a tőzsdére. A Graboplast Rt, a Richter Gedeon Rt, a Pannonplast Rt, a Pick, az Eravis, az OTP mostanra a tőzsdén tud friss tőkéhez jutni.
- A Centrum sajátos kötvénykibocsátásával intézményi és lakossági befektetőket talált céljai finanszírozásához.

Más irányt jelent a nagy tulajdoni hányadú befektetők bevonása. Az új befektetők egyaránt jelennek meg lehetőségként és fenyegetésként. A friss pénz felcsillantja a fejlesztés lehetőségeit, a felújítások, beruházások tőkeellátását, szakmai befektető esetén még integrációs, korszerűsítési távlatokat is nyit. Másik oldalról a privatizációval korábban tulajdonosi pozícióba kerültek számíthatnak arra, hogy tulajdonhányaduk és ezzel beleszólásuk az ügyek menetébe csökken, esetleg teljesen megszűnik. A privatizáció előtt álló, tehát még többségi állami tulajdonban lévő cégeknél, a tulajdonos az elmúlt években nemigen szánta rá magát a feljavító fejlesztés finanszírozására.

A szervezeti felfogás megváltozása

Az átalakuló cégeknél a szervezeti struktúra megváltoztatása megtörte a hagyományos hierarchiát, ami a korábbiaknál sokkal rugalmasabb reagálást indított el. A portfólió szűkítése, a felesleges üzleti funkciók leválasztása létszámcsökkentést tett lehetővé és ez egyben a szervezet karcsúsításához vezetett. A szervezetek funkciói ártértékeldőtek. Az önállóság növekedése a tulajdonszerzési motivációkat is erősítette.

A változások indítékai

A vizsgált cégek	Külső, makro körülmények	Belső körülmények	Személyes motívumok
Centrum	Tőkeerős külföldi cégek, hazai kis- és középvállalkozások megjelenése versenytársként, a vásárlóerő csökkenése	Elavuló kereskedelmi technológia, hiányzó informatikai rendszer, elavult szervezet, csökkenő nyereségtermelő képesség	Tulajdonszerzési lehetőség a menedzserek és a dolgozók számára a privatizáció keretében
KHB	Tőkeerős külföldi bankok agresszív megjelenése versenytársként, ügyfelek átpártolása	Korszerűtlen informatikai rendszer, magas működési költségek, nem ügyfélorientált viselkedés	Új vezérigazgató bizonyítási motívációja
Taurus	Keleti piacok elvesztése, általános piaci recesszió az iparágban	Veszteséges működés, elviselhetetlen eladósodottság	Új vezérigazgató bizonyítási motívációja, középvezetők tulajdonhoz jutási szándéka

A változások fókusza

A cégek	A változás fókusza			
	Piacok, vevők, termékek (kinek, mit)	Technológiák (hogyan)	Szervezet (kivel)	Tulajdoni szerkezet (kié)
Centrum	Újradefiniált megcélzott vevőkör, korábbihoz hasonló szolgáltatás	Korszerűsített kereskedelem, technológia, informatikai fejlesztés	Mátrix szervezetre áttérés, központosítás a beszerzésben	Meghatározó MRP, MBO tulajdonszerzés E-hittel
Kereskedelmi és Hitelbank Rt.	Újradefiniált megcélzott vevőkör, bővített termék- és szolgáltatás-kínálat	Informatikai fejlesztés	Holding struktúra helyett fúzió: univerzális bank	Privatizáció külföldi stratégiai befektetővel, kis mértékű vezetői kivásárlással
Taurus csoport	Exportpiaci terjeszkedés új piaci rések meghódítása bővített termékválaszték	Technológiai szinten-tartás kis fejlesztésekkel, új belföldi és export értékesítési hálózat kialakítása, informatikai korszerűsítés	Decentralizált, stratégiai üzleti egységek, stratégiai holding irányítással, nemzetközi értékesítési hálózat	Privatizáció külföldi szakmai befektetővel

Az átalakulás mértéke, markánsága

Az elmozdulás A cégek	Átszervezés	Újrapiócionálás	Újraelosztás	Újraértelmezés
Centrum	igen	igen	igen	nem
Taurus	igen	igen	igen	nem
KHB	igen	igen	igen	nem

5. táblázat

Az átalakulás mélysége

Elfogadottság A cégek	Ellenállás	Belenyugvás	Elfogadás	Azonosulás
Centrum • felsővezetők • középvezetők • munkatársak	X	X X	X X	X
Taurus • felsővezetők • középvezetők • munkatársak		X X	X X	X X
KHB • felsővezetők • középvezetők • munkatársak	X X	X X	X X X	X X

6. táblázat

A változások érvényesülése és eredménye

Cég	Idő	Kiterjedés	Gazdasági teljesítmény	Piaci teljesítmény
Centrum	Hosszú távú, több fázisú	Több területet érintő: • vevőkör • kínálat • szervezet • kereskedelem • technológia • kultúra (?)	Folyamatos, de csökkenő nyereség	Lassú csökkenés a piaci részesedésben
KHB	Hosszú távú, több fázisú	Több területet érintő: • ügyfélkör • kínálat • információs technológia • szervezet	Az 1993-as kon- szolidációt követően fokozatosan nye- reségessé vált, mér- legfőösszege nőtt	Piaci részaránya átmeneti csökkenés után lassan növekszik
Taurus	Hosszú távú, több fázisú	Több területet érintő: • vevőkör • kínálat • gyártási technológia • informatika • értékesítési hálózat • szervezet	Veszteségesből nyereségesen működő cég inflá- ciót meghaladó növekedési üteme	Piaci orientáció-vál- tás (keleti exportról nyugati export), fo- lyamatosan növekvő 1996-ra 60%-ot meghaladó export, fokozatosan növekvő forgalom

Nagyobb önállóságot kaptak a korábban háttérbe szorított középvezetők; megnőtt az igény kezdeményezőképesseikre, vállalkozási kedvükre és válságkezelési tudásukra. A hierarchia csúcsán az irányok meghatározásában a külső és belső lehetőségek és erők számbavétele és koordinációja került előtérbe a felülről lebontott tervekkel szemben.

A hagyományos hierarchia feltörése. Az átalakulás kezdetén alapvető szervezeti struktúraváltásra került sor, ami a korábbi hierarchikus viszonyok feltörésével járt. Az átalakulás központjában az irányítási struktúra, ezen belül a belső érdekeltégi viszonyok megváltoztatása állt. A nyereségközpontok kialakításának különböző formációi alakultak ki a többnyire több üzletágban is működő cégeknél. Jellegzetes megoldás, hogy viszonylagos önállóságot kapnak bizonyos üzleti egységek világos profitérdekeltség alapján. Jogi formaként a Kft forma volt a legnépszerűbb megoldás. Sokkal több bizonytalansággal járt együtt az üzleti egységek feletti irányító szervezet funkcióinak, jogositványainak és kontroll mechanizmusainak kialakítása. A cégek egykori központjai különféle holding, konszern formációkban találták meg helyüket. Mostanra értek el a cégek oda, hogy az új megoldásokat üzemszerűen alkalmazzák. A legnagyobb kihívás viszont az, hogy nincs-e nagyobb szükség a szervezet újraértelmezésére és ennek alapján gyökeres változtatásra.

- A Taurus és a Ganz Gépgyár egyaránt Kft-kbe szervezte stratégiai üzleti egységeit, míg tulajdonosi szervezatként holdingot hozott létre.
- A Centrum Áruházak átállt a mátrix szervezetre. Folytak a finomítási munkálatok a hatáskörök és érdekeltégi viszonyok finomhangolására. Nyitva marad azonban a kérdés, hogy az új értékesítési formák, a bevásárló központok, szupermarketláncok, diszkontüzletházak térhódításával nem kell-e alapjaiban felülvizsgálni: mit és hogyan nyújthat ilyenkor egy áruházi lánc.
- A MÁV Rt a korábbi funkcionálisan tagolt központ és területi egységek (Igazgatóságok) szerint tagolt szervezetében az üzletági szervezetet vezette és vezeti be, ahol a kereskedelmi üzletágak, a belső szolgáltatók a domináns szereplők. Az üzletágakon és a belső szolgáltatásokon belül alakultak ki a különböző területi egységek. Az üzletágak és a belső szolgáltatások között keret-megállapodásokkal és konkrét szerződésekkel jönnek létre azok a kapcsolatok, amelyek kvázi üzleti kapcsolatokként tudják a belső együttműködést, összhangot megteremteni.

Karcsúsítás a funkciók leválasztásával. A korábbi belterjes gazdálkodás következményeként számos üzleti funkciót koncentráltak a cégek. Tipikusan ilyen funkciót láttak el a szerszámkészítők, a szállítók, a karbantartók, a büfések, és más kiegészítő szolgáltatást nyújtók. Ezeket többnyire egyik cég sem tudta hatékonyan működtetni és általában elég nagy létszámot kötöttek le. A cégek egy része viszonylag hamar felismerte, hogy olcsóbb ezeket a szolgáltatásokat megvásárolni, mint fenntartani.

- A MÁV Rt már az 1990-es évek elején leválasztotta a szervezetéről mindazokat a tevékenységeket és a hozzájuk tartozó szervezeti részeket, amelyek nem feltétlenül MÁV Rt-n belül tartandók. Ilyenek pl. a gépgyártással, építőipari tevékenységgel kapcsolatos szervezetek. Szám szerint ez meghaladja a száz önálló jogi személyiséget, amelyekben részben vagy teljes egészében a MÁV Rt a tulajdonos. E szervezeti leválasztásokon túl a szervezeten belül az elkülönült vagyonekezelésre, a központi pénzkezelésre, a kontrolling bevezetésének első lépéseire készült fel a szervezet, és ezeknek ma már több éves tapasztalatával alapozza meg az új szervezeti működésre való átállását.

A szervezeti egységek és funkciók átértékelődése. A korábbi termeléscentrikus világban a termelésirányítás élvezett elsőbbséget. Az átalakulás egyik jellegzetessége, hogy egyre nagyobb szerephez jut a marketing, az értékesítés, az ISO 9000 bevezetése kapcsán a minőségirányítás, szinte teljesen új elemként a kontrolling, és új erőre kap az informatikai fejlesztés szakembergárdája. A személyzeti ügyek kezelése – új néven 'emberi erőforrásfejlesztés' vagy 'humánpolitikai irányítás' – átmeneti visszaesés után részben új tartalommal újjáéled és szerepe az átalakulásban megerősödik.

A változások nem most kezdődtek. A szervezeti változások mögött évtizedes folyamatok folytatása, a környezet alapvető megváltozása egyaránt szerepet játszott.

- A Taurus csoport évtizedek óta aktív résztvevője a világ gumiiipari versenyének. Ismerte és alkalmazta a szervezeti megoldások változásait. Már a hetvenes években követte a mátrixszervezeti irányzatot, amikor termékfelelősi rendszert vezetett be. Úttörője volt a divizionális rendszer bevezetésének, a stratégiai szemléletmód alkalmazásának, később a kilencvenes évek elején a stratégiai üzleti egységek bevezetésének. 95–96-ra a holding struktúra újraértelmezése jelenti talán a legnagyobb kihívást. A stratégiai holding a közvetlenebb

szakmai beleszólást, míg a pénzügyi holding elsősorban a pénzügyi szempontok érvényesítését erősítené.

- A Ganz gépgyár a holding struktúrához, stratégiai üzleti egységek létrehozásához kevesebb ilyen irányú tapasztalattal vágott bele. A nagy múltú ipari monstrum, a Ganz Mávag, részeként működő, hagyományos hierarchiájú cég 1990-ben vált le az anyacégtől és alakította át néhány üzemét stratégiai üzleti egységgé kft formában.

A szervezeti változás hatása a tulajdonosi struktúrára. Sajátos kelet-európai helyzet, hogy a stratégiai üzleti egységek (SÜE) létrehozása elszakadási erőket szabadított fel. A nagyobb önállóságot kapott SÜE vezetők privatizációs lehetőségként értelmezték helyzetüket, ami lehetővé tette számukra a saját tulajdonhoz jutást vagy a vagyონrész értékesítéséből a bevétel egy részének megszerzését, vagy az új tulajdonosnál kedvező pozíció elérését.

- A Taurus csoporton belül az alaptevékenységi körbe tartozó több önálló üzleti egység vezetője gondolkodott el azon, hogy érdemes lenne kivásárolni a holdingból az irányítása alatt álló szervezeti egységet. Természetesen az eszükbe sem jutott, hogy a holdingtól magukkal viszik a rájuk eső tartozást is. A holding vezetői körében sokkal kisebb fejfájást okozott a főtevékenységi körön kívül eső kisebb cégek leválási szándéka. A cégvezetés és a többségi tulajdonos állam az egybetartozó nagy céget tartotta jobban privatizálhatónak. Az átszervezés tehát lehetőséget adott olyan önállóságra, amely szinte logikusan vezetett a leválási gondolathoz.

- A Centrum Áruházak vagy a Ganz Gépgyár esetében a menedzsment és a dolgozók elég erősnek érezték magukat arra, hogy az egész cég privatizációjában részt vegyenek. Ezeknél a cégeknél az állami tulajdonosi figyelem lan- kadása, a menedzsment szerepének felértékelődése és önállóságának kialakulása nem az egyes egységek leválását gyorsította meg, hanem a szervezet centralizációját erősítette meg – elsősorban a pénzforrások feletti rendelkezések koncentrálásával.

Az új tulajdonosi struktúra kialakulása

Az átalakuló nagyvállalatok a többlépcsős tulajdonosváltás átmeneti időszakában élnek. A folya-

mat még rövid távon sem tekinthető lezártnak. Az egyik legnagyobb kihívás éppen az, hogy a további nélkülözhetetlen korszerűsítéshez és növekedéshez szükséges tőkeemelésnek milyen formát sikerül találni. A jelentős stratégiai vagy pénzügyi befektetők mellett a tőzsdei bevezetés lehetővé teheti a tényleg átalakult dinoszauruszok számára a kisbefektetők megnyerését és ezáltal önállóságuk megőrzését.

A kelet-európai dinoszaurusz vállalatok túlélési küzdelmeinek nagy szervezeti és gazdálkodási átalakulása egybeesett a privatizációval. Az állam mint a vállalatok tulajdonosa elhatározta, hogy átadja tulajdonosi jogosítványait a vagyongyarapításban jobban érdekelt, a gazdasági racionalitást jobban képviselő új tulajdonosoknak. A főként államigazgatási racionalitás szerint működő állam a privatizációból származó bevétellel egyben kitölthette a költségvetésben hiányzó lyukakat.

A dinoszauruszok privatizációjára csak fokozatosan javultak az esélyek. Az átalakulás kezdetén, a kilencvenes évek elején, a legnagyobb cégek hatékonysága, rugalmassága, versenyképessége nem ütötte meg a nemzetközi mércét. Ráadásul a nagy méret miatt viszonylag jelentős befektetést igényelt a vételár és a korszerűsítés. A külföldi befektetőket az országkockázat is távol tartotta, míg a belföldi befektetők számára az igényelt tőke nagysága volt riasztó.

A privatizáció a cégeket háromféleképp érintette. Az első csoportba kerültek a külföldi tulajdonba jutott cégek, amelyeket többnyire nagy multinacionális cégek integráltak magukba. A másik kategóriába tartoznak a belföldi tulajdonosok által privatizált cégek, ahol többnyire, bár nem minden esetben, a vezetők, a dolgozók a Munkavállalói Rész tulajdonosi Program (MRP) keretében jutottak tulajdonosi pozícióba, szinte kivétel nélkül jelentős hitel igénybevételével. A harmadik csoportba tartoznak az eddig még pártában maradt nagy cégek.

- Már a privatizáció kezdetén elkelt a Tungstam és ma már a General Electric egyik európai zászlós hajója. Külföldi tulajdonba került a Növényolajipari vállalat és a Unilever részeként működik tovább sikerrel. A Budapesti Likőripari Vállalatot visszavásárolta a régi tulajdonos és Zwack Unikum Rt. névvel, ma már tőzsdén szereplő vállalkozó vállalatként működik (Sívó, 1995).

- A Centrum többszöri kísérlet után végül 1994-ben került a vezetés és a dolgozók többségi tulajdonába az MRP és a E-hitel igénybevéte-

lével. Itt az átalakulás megváltoztatta ugyan a tulajdonosi kört, de nem változtatta meg a változtatások irányát. A Videoton esetében ugyancsak belföldi tulajdonosok kerültek a cég élére, de nem belülről, hanem kívülről. Az egyik legsikeresebb magyar vállalkozó, Széles Gábor és csapata ugyancsak hitelből vásárolta ki az akkorra a tönk szélére került céget. Szinte teljes fordulatot végrehajtva állították talpra az egykor jobb napokat látott nagyvállalatot. A Ganz Gépgyár a Centrumhoz hasonló privatizáción ment keresztül. A Caola Rt. többségi tulajdonát 1993-ban az MRP és belföldi tulajdonosokból álló befektetők szerezték meg. Az egykor nyolcvan százalékos piaci részesedésből sikerült megtartani húsz-harminc százalékos részesedést. A szinte csak belföldi piacra termelő társaság két év alatt megkészszerzte exportját, és most már külföldi termelést is kacerkodik kelet-európai terjeszkedésének keretében.

- A Taurust éveikig nem sikerült privatizálni. Saját megújuló képességének és a kamatok elengedésének köszönhetően a cég magához tért és már vevőre is talált. A Kereskedelmi és Hitelbank csak 1996-ban került a privatizálható cégek közé. Átalakulásuknak 1995 óta része a privatizációra való felkészülés.

A változások összefoglalása és összehasonlítása (Meddig jutottak?)

Az elmondottak összefoglalásaként szeretnénk áttekintést adni arról, hogy mire koncentráltak a példánkban szereplő cégek, melyek voltak átalakulásuk lényegi vonásai.

Az átalakulás indítékai között egyaránt megtalálhatók a makrogazdasági, belső szervezeti körülmények és a személyes motívumok (2. táblázat).

Az átalakulás nagy kiterjedésű, jelentős változások sorozatát indította el, amely egyaránt érintette a vevőkör, a technológia, a szervezet, és sajátos kelet-európai jelenségként a tulajdonosi struktúra megváltozását (3. táblázat)

A változások kiterjedése, mértéke és időbeli átfutása alapján (4. és 5. táblázat) a példánkban szereplő cégek jelentős változáson mentek és mennek keresztül, de az átalakulás még nem ért véget. Az alapkérdés az, hogy elég markáns és elég mélyreható-e a végbement átalakulás? Markáns alatt azt értjük, hogy a cég mennyire mozdult el eredeti állapotához képest az átszervezés, az újrapozicionálás, az újraélesztés, és az újraértelmezés skálán, ahol a legutóbbit tekintjük a legjelentősebb átállásnak. Mélyrehatónak tekintjük az

átalakulást akkor, ha a változás érvényesül, működik az emberek fejében és érzelmeiben az ellenállás, a beletörődés, az elfogadás, az azonosulás skálán, azaz mennyire épül be a változás a cég szervezeti kultúrájába, mennyire változnak az emberek a különböző személyi csoportoknál. A példánkban szereplő cégekben markáns, de még nem mélyreható változások zajlottak le.

Nagyon sok múlik azon, hogy a változásokban érintett személyek és csoportok mennyire érzik sajátjuknak az új elképzeléseket, mennyire tudnak mást másként csinálni a jövőben. Az ellenállástól az azonosulásig terjedő skálán a legnagyobb a szóródás a középvezetők körében (4. táblázat). Náluk ugyanis a bevonás mértéke, a mobilitás korlátozottsága, a bizonytalanság jelentősen befolyásolja a helyzetüket. A felsővezetők általában aktív részesei, kezdeményezői és élharcosai a változásoknak. Azok, akik ebből a körből nem tudtak lépést tartani a változások ütemével és irányával, hamar kikerültek pozícióikból és kénytelenek voltak távozni.

Végezetül a kérdés az, hogy elégnék bizonyul-e a változássorozat a dinoszauruszok tartós életben maradásához. A 6. táblázat tanúsága szerint az elért gazdasági teljesítmények és a piaci eredmények figyelmeztető jelként szolgálnak. A túlélés eddig sikerült, de az életben maradáshoz ez a dinamika nem elegendő. Új lendület, friss energia szükséges.

• Következtetések

A vizsgált cégeknél jelentős változások mentek végbe, de ezzel még nem jöttek létre elég erős, élet- és versenyképes, piac- és nyereségorientált, rugalmasan alkalmazkodó nagyvállalatok (tigrisek). Amennyiben az átalakulás nem folytatódik, ezek a cégek lassan vagy gyorsabban ki fognak halni.

Az életképességüket bizonyító társaságok már megnyertek néhány csatát, de még nem lehetnek biztosak abban, hogy megnyerik a háborút. A további sikerekhez innovációt igényel a termékek és technológiák, a beszerzési és értékesítési piaci módszerek, valamint a szervezeti struktúra és az irányítási módszerek megújítása. A kreativitás ideig óráig ellensúlyozhatja a tőkehiányt, de egy idő után mindenképpen szükség van tőkebefektetésre.

Friss pénzt kíván a termékfejlesztés, a technológia korszerűsítése, a piaci terjeszkedés, különösen a nemzetközi piacok megszerzése, megtartása és bővítése. Szerencsére ma már egyre bővülő eszköztárból válogathatnak a forráshiánnyal küsz-

működő, de egyébként működőképes cégek. A követénykibocsátás, a tőzsdei bevezetés, a pénzügyi befektetők bevonása éppúgy hozzátartozik a fegyvertárhoz, mint a vegyes vállalatok létesítése vagy a stratégiai szövetségek kialakítása akár a fejlesztésre, akár az értékesítésre, akár a beszerzésre.

Persze az is kiderülhet, hogy a hosszú távú életképességet egy multinacionális nagyvállalathoz való tartós csatlakozás jelentheti csak. A szervezeti integráció révén hozzá lehet jutni tőkéhez, globális értékesítési és beszerzési hálózathoz és tapasztalathoz, másfajta tulajdonosi és vezetési mentalitáshoz.

Sok mindent másként csináltak a vizsgált cégek és az őket irányító vezetők. Ami közös a vizsgált cégekben és vezetőkben az az, hogy *nem adták fel*. Újra és újra, újabb és újabb megoldást kerestek, hogy megmentsék a céget a széteséstől, munkát adjanak minél több munkatársuknak és maguknak.

Az átalakulásban az üzleti élet piaci és pénzügyi realitásai, objektív körülményei jelentős szerepet játszanak. Legalább ilyen fontos azonban a döntéshozatalban részt vevő személyek szerepe. Nem mindegy ugyanis, hogy kik mit vesznek észre a körülöttük zajló világból, mennyire képesek tudatosá, áttekinthetővé és kezelhetővé tenni, elemezni a tényeket. Végső soron, a kemény üzleti döntések mögött mindig ott vannak a személyes értékek és érdekek. A változások sikere végső soron mindig az emberektől függ és az embereken múlik.

Irodalom

- Anderson, Terry (1992): Az átalakító vezetés. Helsen Kiadó, Vác
- Angyal Ádám és Kovács Sándor (1996): Versenyben a világgal kutatási program, Vezetés alprojekt. Alapozó tanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Balaton Károly (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1994–1995). Vezetéstudomány) 9. szám 8–18. old.
- Beer, M., Eisenstat, Spector (1990): Critical Path to Organizational Renewal. HBS Press, Boston
- Bögel György (1996): Reengineering. Vezetéstudomány. 3. szám, 49–57. old.)
- Brückner István (1995): A Centrum privatizációja. A „Vezetésről gyakorló vezetőknek” c. kötetben, (Steiner L. és Vecsenyi J., szerk.: MAVÁ-NMK, Budapest)
- Carlson, J. (1988): Lapítsd le a piramist. Budapest, Zrínyi Kiadó
- Dobák Miklós és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. KJK. Budapest
- Drótos György (1995): Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, 12. szám
- Fehér János (1995): Változások vezetése. Tananyag a Felsővezetői Vezetőképzési és a Modern Menedzsment Vezetőképzési Program számára. Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Imre Tamás (1995): Stratégiai szövetség mint a versenyhelyzet javításának egyik eszköze. Vezetéstudomány, 5. szám, 27–36. old.
- Hammer, M. és J. Champy (1996): A vállalati folyamatok újratervezése. Budapest, Panem–McGraw–Hill.
- Hoványi Gábor (1996): Vállalatok versenyképessége: Új feltételek és új koncepciók. Vezetéstudomány, 5. szám

- Kanter R. M., B. A. Stein, T. D. Jick (1992): The Challenge of Organizational Change. The Free Press, New York
- Kilmann, Covin & al. (1989): Corporate transformation. Jossey-Bass
- Kimberly, Quinn (1984): Managing Organization Transitions. Irwin
- Kocsis József (1994): Változás irányítása. Műszaki Kiadó, Budapest
- Kosonen, Paavo (1994): Corporate Transformation and Management. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, Helsinki
- Kozmiski, Andrej (1995): From Survival to Continuous Improvement. (Lessons from the best-run companies in Central and Eastern Europe). Working paper. University of Warsaw and College of Entrepreneurship and Management, Poland
- Nemeslaki András (1995): Project management. Magyar Amerikai Vállalkozási Alap – Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Porter, M. (1993): Versenystratégiák. Iparágak és versenytársak elemzési technikái. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Pralahad, C. K. és Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation. Harvard Business Review, May–June
- Sívó Imre (1995): A vállalkozó vállalat. In Steiner és Vecsenyi (1995)
- Steiner László és Vecsenyi János (Szerk.) (1995): „Vezetésről gyakorló vezetőknek” Magyar Amerikai Vállalkozási Alap - Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Szigeti Gábor és Vecsenyi János (1995): Taurus Gumiipari Csoport: Privatizáció vagy átszervezés? (Esettanulmány), Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Tari Ernő (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle. XLIII. évf. április 363–380. old.
- Vecsenyi János és Robert Kovach (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában - Tipikus cégek és stratégiák - Vezetéstudomány, 11. szám
- Wolfe, J., Gy. Bosnyák és J. Vecsenyi (1990): Taurus Rubber Works, Challenges for the 90s. Case study. Budapest, International Management Center

Lábjegyzet

- 1 Egy korábbi cikkünkben (Vecsenyi és Kovach, 1995.) négy vállalatipust írtunk le és ismertettük az általuk követett stratégiákat. A hagyományos nagyvállalatok, a dinoszauruszok, a leginkább érdekelték az átalakulásban. A dinamikus, vállalkozó, többnyire multinacionális nagyvállalatok, a tigrisek, sok esetben aktívan részt vesznek a dinoszauruszok privatizálásában és átalakításában. A dinamikus növekedő új vállalkozások alkotják a gazellák csoportját, míg a hagyományos kisvállalkozások tartoznak a hangyák kategóriájába. Jelen cikkünkben csak a dinoszauruszokkal foglalkozunk.
- 2 Ezúton szeretnénk megköszönni a bemutatott cégek vezetőinek, hogy a cikkünk korábbi változatának észrevételezésével pontosították a cégükkel kapcsolatos tényeket. Külön köszönjük Brückner István vezérigazgató (Centrum), és Filák Józsefné gazdasági vezérigazgató-helyettes (Centrum), Tóth László vezérigazgató (Taurus), Erős János vezérigazgató és Kovács Pál vezérigazgató-helyettes (K&H Bank) megjegyzéseit. Észrevételeik szem előltartásával a cikkben foglalt állítások helyességéért minket terhel a felelősség.
- 3 A szerzők egyike a Társaság igazgatóságának elnöke 1993 óta, így aktív résztvevője és talán némiképp alakítója is volt az átalakulásnak.
- 4 A költségek csökkentése érdekében a cég fokozatosan csökkentette létszámát az 1992 évi 4200 főről 1995 végére 3200 főre, és csökkentette készleteit.
- 5 A Centrum privatizációját a sajtó élénk érdeklődéssel figyelte és tükrözte. Az események háttéréről érdekes áttekintést adott a társaság vezérigazgatója, Brückner István, aki aktív résztvevője volt a privatizációnak (Brückner 1995).
- 6 Az új stratégia kidolgozását a kialakult piaci verseny és a társaság romló gazdasági teljesítménye belülről, míg a tőkeemeléshez igényelt információs memorandum mellékletét képező üzleti terv aktualizálása kívülről indokolta.
- 7 A Társaság felső vezetésében lényegében 1992 óta nem volt változás, az első két fázist nagy átfedéssel ugyanaz a vezetői gárda kezdeményezte és valósította meg.
- 8 A Kereskedelmi és Hitelbank élére ugyanakkor került Erős János, amikor az egyik legfontosabb hazai versenytárs, a Magyar Hitelbank élére Járai Zsigmond. Talán nem túlzás azt állítani, hogy nemcsak két bank, de két személy vetélkedésének is tanúi vagyunk.
- 9 Lásd: Wolfe, Bosnyák, Vecsenyi (1990)
- 10 Lásd: Szigeti, Vecsenyi (1995)
- 11 Anélkül, hogy cinikusnak akarnánk látszani, szeretnénk megjegyezni, hogy alig ismerünk sajátosan belga cégeket, de ettől még a belga gazdaság és társadalom meglehetősen jól prosperál

A NONPROFIT MENEDZSMENT AKTUÁLIS NEMZETKÖZI VONULATAI

A nonprofit szervezetek számának és társadalmi-gazdasági szerepének növekedése közismert. A közép-kelet-európai országokban – köztük Magyarországon is – a politikai és gazdasági átalakulás következtében, a kilencvenes évek közepére a nonprofit elven működő harmadik, nem kormányzati szektor szervezeteinek sajátosságai feltárására irányuló kutatások is kézzelfogható eredményeket hoztak, és az eddigi vizsgálatok egységes rendszerbe foglalása is megtörtént. Lásd Kuti (1996) és Salamon L. M., Anheier K. K. (1995).

Hazai kutatóink is egyre inkább bekapcsolódnak a nemzetközi vérkeringésbe. E sorok írója – néhány más hazai szakértővel együtt – ez évben két igen jelentős nonprofit témájú nemzetközi konferencián vett részt és tartott előadást – részben a FEFA és a Nonprofit Kutatócsoport anyagi támogatásával.

A szóban forgó két konferencia közül az első az University of San Francisco Institute for Nonprofit Organization Management rendezte március 14–16. között, Berkeley-ben (California), „Nonprofit Management Education 1996. a U.S. and World Perspective” címmel.

A második rendezvényre – STR- International Society for Third Sector Research, 2nd International Conference – július 18–21 között Mexicó City-ben került sor. (Megjegyzendő, hogy az ISTR első konferenciája 1994. júliusában Magyarországon, Pécsen, a Janus Pannonius Tudományegyetemen volt és most, két év távlatából is sikeres rendezvénynek minősült.)

A két konferencián mintegy negyven, illetve százharminc előadás hangzott el. E rövid írás terjedelmi korlátai között tartalmuk visszaadására érdemben nincs mód. (A kaliforniai szimpózium anyagának megjelenése a Jossey Bass kiadónál rövidesen várható, a mexicói rendezvény válogatott előadásai a Voluntas-ban lesznek olvashatóak.) Csúpn a fontosabb témakörök felvázolására és a megfigyelhető tendenciák összefoglalására van lehetőség. Mivel az áttekintés szempontjában a menedzsment kérdései állnak, ezért az ISTR Conference szekcióinak nagy többségéről mint:

- a kormányzat és a harmadik szektor kapcsolata,
- jóléti politikák,
- önkéntesség és önszolgálat,
- állami polgári részvétel és civil társadalom,

- szociális szolgáltatások nyújtása a harmadik szektorban

ez alkalommal nem kívánok szólni.

A nonprofit szervezetek menedzsmentje mára a menedzsmenttudománynak elkülönült és megismosodott diszciplinájává vált.

A fejlett vezetési és szervezési kultúrával, valamint ismerettel rendelkező országok mindegyikében megkülönböztetett figyelmet fordítanak a nonprofit szervezetek menedzsmentjének kutatására, oktatására, és természetesen gyakorlatban való művelésére. A kutatás és az oktatás első eredményeinek összefoglalásában a mérőföldkövet egy tíz évvel ezelőtti konferencia jelentette, ugyancsak az University of San Francisco nevezett intézetének szervezésében. Ld. O'Neill, M.-Young, D. R. (1988)

Az azóta eltelt időszak legfontosabb trendjeit a következőkben véljük megfogalmazhatni.

(1) Mindkét konferencián számos előadás taglalta a felelősség, a felelősségrevonhatóság, az elszámoltathatóság kérdését. A nonprofit szervezetek ma már működésükben túl vannak a beindulás és az intézményesülés szakaszain (az újonnan alakulókról természetesen nem szólva) és a professzionalizálódás útját járják. Vezetőik, menedzsereik feladatköre világosan kirajzolódik, és mivel a vezetőkre bízott vagyoni, eszközállomány, emberi erőforrás is egyre tekintélyesebb, értelemszerűen vetődik fel a menedzsment felelősség kérdése. Ez a felelősség kétirányú, egyrészt: felelősség a társadalom felé az ezen szervezetek által nyújtott szolgáltatásokért; másrészt: felelősség a szervezetek „stakeholderei” felé a tulajdonért, az erőforrások hatékony felhasználásáért. Az USA nonprofit szervezeteinek közelmúltbeli történeteiből ismertek azok a botrányok, amelyek a Covenant House-t, a United Way-t vagy az Empire Blue Cross-t érintették. Ezek nyomán is vetette fel Mexicóban Robert L. Lewis új standard kidolgozását, a szervezetek vezetőinek elszámoltathatóságára vonatkozóan. A szervezeten belüli ezirányú problémák, a „governing” és a „managing” funkciók nehezen megvalósítható elkülöníthetőségében rejlenek a nonprofit intézményeknél, ahol a tulajdonosi irányítás kevésbé lehet jelen, mint a profitorientált szervezeteknél. Ugyanakkor itt is tetten érhető a vezetőségek és a kuratóriumok (a board-ok) kiüntetett szerepe és speciális felelőssége. A board

a felelősségi láncolat utolsó eleme a nonprofit szervezeteknél is.

(2) A nonprofit szervezetek menedzsmentjére vonatkozó tudásanyag bővülésével napvilágra kerültek a szektor – és intézményei – működésének árnyoldalai is. A Mexicó Cityben tartott ISTR konferencián jó néhány kutató számolt be erről szóló tapasztalatairól. Nem arról a feszültségről van szó, amely a kormányzati és a nem kormányzati szervezetek (az NGO-k) között fennáll, sem az állam és a piac jól ismert kudarcának következményeiről a szociális, kulturális, oktatási stb. igények kielégítésében, hanem sokkal inkább a kívánatos pozitív hatások elmaradásáról a szektoron és intézményein belül.

Míg a volt szocialista országok kutatói közül egyesek (így *Oleg Kozakov* Oroszországból, *Stephan Nikolov* Bulgáriából, *Gojko Berovan* Horvátországból) még csupán a szektor fejlődésének szignifikáns hatásait hiányolták saját országaikból vett példák kapcsán, addig a lengyel *Dorota Ilczuk* már valóban a „dark-side“-ről szólt.

Arról az esetről van szó, amikor a nonprofit szervezet menedzsmentje megerősödve túlkapásokat követ el a profit-orientált tevékenységek javára, illetve irányába. Ilyenkor háttérbe szorúlnak az eredetileg deklarált célok, a nonprofit intézmények elvesztik jó hírnevüket és a felhasználók bizalmát – mindezt a menedzsment szándékos cselekedeteinek és hibáinak következtében. Holland kutatók a rotterdami Erasmus Egyetemről kikövetkeztetlen útnak nevezték a berkeley-i konferencián tartott előadásokban a nonprofitoknak a vállalkozások irányába való elmozdulását. Valami olyan szükségszerűségről van szó, amelynek nagyságát, arányát igen nehéz behatárolni, de ahhoz, hogy a nonprofit szervezetek megőrizhessék az üzleti világtól való függetlenségüket, nem oldódhatnak fel a business világában.

(3) A harmadik szektor szervezeteinek számbeli növekedése nagy számú fizetett, és még több nem fizetett, önkéntes munkaerő alkalmazásával jár együtt. *Peter Drucker* szerint a nonprofitok kínálják a legtöbb beosztást és egyben gyakorló terepet a menedzserek számára. (Hasselbein, Goldsmith, Beckhard ed., 1996). Megfigyelések szerint ezekben a szervezetekben a női nem képviselői magasabb arányban töltenek be vezetői szerepet, mint az üzleti vagy kormányzati szervezetekben.

A téma aktualitását mutatja, hogy Mexico Cityben egy külön szekció és számos további (összesen tizenkét) előadás foglalkozott a nők szerepével a nonprofit intézmények vezetésében. Képet kaphattunk olyan távoli országok ezirányú tapasztalatairól mint Indonézia, Jordánia, India, Nigéria vagy Argentína. Ezek a beszámolók a női vezetői szerepek betöltésének problémáiról (pl. vallási hatások és akadályok, társadalmi előítéle-

tek gátló szerepe, iskolázottsági hátrányok stb.) szóltak. Ezzel szemben Joyce Gelb és Jennifer Disney (City University of New York) nyolc, nemzeti szintű USA-beli nőmozgalom eredményeit elemezte, amelyek mindegyike azzal a céllal működik, hogy hozzásegítse a női vezetőket a szervezeti siker eléréséhez szükséges tudáshoz. Ezek a szervezetek a nyolcvanas, kilencvenes évek gazdasági és szociális változásainak termékei és a közösségi akciók új modelljét jelentik, lehetővé téve a női nem képviselőinek a szervezeti taggá válást és a vezetői kiválasztódást.

A „feminine“ és a „masculine“ vezetési stílus jegyeinek elkülönülése a nonprofit szervezetek vezetőinek esetében is jól megfigyelhető. *Andrea Bugari* és *Chris G. Johnson* (The George Washington University USA) érdekes kutatási beszámolója egy nonprofit kórház menedzsmentjén mutatta be a különbözőségeket. A feminin stílus megfelelőnek bizonyult ott, ahol a vezetésben a hangsúly a kommunikáción volt, ahol horizontális struktúrák és csapatmunka állt fenn, ahol a munkaerő diverzifikációja volt a jellemző. Tekintettel a nonprofit szervezetek vezetési sajátosságaira, ezek a jellemzők tipikusak, így a női vezetési stílus alkalmazhatóságára érdemes komoly figyelmet fordítani.

(4) A nyolcvanas évtized közepétől a nonprofit menedzsment ismeretek oktatásában robbanásszerű fejlődés figyelhető meg szerte a világon. Programok és kurzusok sokasága szolgálja a nonprofit szervezetek vezetőinek, menedzsereinek képzését és továbbképzését sok-sok országban. Természetesen elsősorban az USA-ban, a nonprofit világ és képzés őshazájában. *Dennis R. Young* Berkeley-ben tartott előadásából megtudhattuk, hogy az Egyesült Államokban tizenkét Nonprofit Management Centert hoztak létre az elmúlt két évtizedben. Valamennyi egy-egy egyetemhez kötődik, akár egy school-ként, akár akadémiai központként. Valamennyi folytat graduális képzést, kutatást, továbbképzést; számos közülük MBA és Ph. D. programmal is rendelkezik, legismertebb közülük – mint a Mandel Center Clevelandban, a Midwest Center Casans Cityben, a Yale University Nonprofit Program New Havenben, az Institute for Nonprofit Organization Management San Franciscóban – valóban a világ élvonalába tartozó képzést képesek nyújtani hallgatóiknak.

Példaképpen, személyes tapasztalataim alapján, álljon itt a Mandel Center Master of Nonprofit Organization programjának 45 creditpontos curriculumja (39 creditpont megszerzése kötelező).

Tantárgyak neve	Kreditpont érték
• Bevezetés az NP szektorba	3
• Etika, professzionalizáció és vezetés	2

• Az NPO-k számszerűsítő módszerei	3
• Az NPO-k gazdaságtana	3
• Szervezetelmélet és menedzsment	3
• Pénzügyi számvitel és beszámolók	2
• Pénzügyi menedzsment	3
• Emberi erőforrás menedzsment	3
• Marketing menedzsment	3
• Információ menedzsment	3
• Jogi ismeretek az NPO-k számára	3
• Gyakorlatok	
(1) Szervezeti hatékonyság	1
(2) Társaságok irányítása és szervezeti változások	2
(3) Stratégiatervezés	3
• Speciál kollégium 1. és 2.	1-1
• Számítógépes gyakorlat	0

Visszatérve a Berkeley-i konferencia oktatást érintő kérdéseire, néhány további általánosítható tendenciát is felrajzolhatunk.

• Ilyen a „szektor vakság” problémája. Mark Lyons (University of Technology, Sydney) ausztráliai tapasztalatok alapján hívta fel a figyelmet a túlságosan szűk szakmai specializáció veszélyeire, ha a képzési programok egyes nonprofit ágazatokra (mint: közösségi vagy szociális szolgáltatások, üzleti egyesületek) szakosodnak. A programok tartalmának tervezésében egyensúlyra kell törekedni a szakmai ágazati, a szektorális és az általános menedzsment kérdéseinek oktatásában. Hasonló dilemma a funkció-orientált vagy általános menedzsment hangsúlyának megjelenítése a képzésben. (*M. Frances Van Loo*. Public and Nonprofit Program University of California). Mindkét megközelítés mellett hozhatók fel érvek, de a mai álláspont szerint a generatív tudást kell erősíteni az egyes funkciókra vonatkozó speciális ismeretanyaggal.

• A két kiegészítő terület (az akadémiai és a gyakorlat-bázisú) részvétele a képzésben elengedhetetlen. A korábban említett Centerek csak akkor tudnak az oktatás bázisai lenni, ha ehhez gyakorlati terepet adó intézmények is társulnak. Az USA-ban háromszáznál is több támogató intézmény (Management Support Organization) vesz részt az oktatásban, szervesen kapcsolódva az egyetemekhez és más képzési intézményekhez.

• A nonprofit menedzsment oktatás európai vonulataiban egyaránt jelen van a tradicionalizmus és a professzionalizmus. Svéd, olasz, német, közép-európai tapasztalatok bizonyítják az állam továbbra is meglevő jelenlétét a szociális gondoskodásban (divatos téma az ún. „welfare mix” vizsgálata), ez a tény, a tradicionalizmus hatásait erősíti az oktatásban. Ugyanakkor a nonprofit intézmények európai fejlődése (pl. az Egyesült Királyságban) erőteljes professzionalizációt mutat. A professzionalizáció nem zárja ki a tömeges méretű oktatást.

Például az angol Open University Business School Voluntary Sector Management Programját 1991 óta kétezer hallgató tanulta tíz országban

azért, hogy ki lehessen elégíteni a drasztikusan növekvő nonprofit menedzsment képzési igényt.

(5) Bár a magyar nonprofit szektor – éppen fejlődésének következtében – elvesztette nemzetközi vonatkozásban kivételesen jellegét, továbbra is jó kutatási terepül szolgál mind a hazai, mind a külföldi kutatóknak. Jól bizonyította ezt mindkét szóban forgó konferencia.

Az ISTR rendezvényén öt magyar és további három magyar témájú előadás hangzott el a hazai harmadik szektor fejlődéséről és nemzetközi relációjáról. A San Francisco-i Egyetem menedzsment konferenciáján *Hegyesi Gábor* (Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola, Budapest) és *Farkas Ferenc* (Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs) képviselte referátummal a hazai oktatási intézményeket.

Előbbi előadó *Jan Van Til*-lel (Rutgers University, Camden) közösen egy Delphi-módszer eredményeiről számolt be, amelynek alkalmazásával nemzetközi szakértői részvétellel sikerült kialakítani egy releváns nonprofit menedzsment képzési programot. Ez a beszámoló is a képzési igények feltárásából vezette le a javasolt tréning-programot. A másik beszámoló pedig kifejezetten a menedzserek képzési igényeinek magyarországi mérésére helyezte a hangsúlyt. A képzési igények a mai magyar helyzetben jól közelíthetők az alábbi jellemzőkkel:

- a szervezetek száma és mérete
- a tevékenységi területek diverzifikációja és bővülése
- a menedzseri tevékenységek bővülése
- a menedzsment új területeinek megjelenése a szektor szervezeteiben
- a képzési programokat kínáló szervezetek számának növekedése
- a nemzetközi részvételű projektek által generált igények
- más, elsősorban piaci eredetű jelzések.

A képzési igények feltárása a szektor számára elsődleges fontosságú feladat. A nemzetközi tendenciák és tapasztalatok megismerése jól segítheti a szektorális feladatok elvégzését. Ezért tűnik számunkra elsődleges igényűnek a külföldi intézményekkel való kapcsolatok ápolása és fejlesztése.

Hivatkozott irodalom

- Eva Kuti*: The Nonprofit Sector in Hungary (A magyar nonprofit szektor). John Hopkins Nonprofit Sector Series 2, Manchester University Press, 1996
- Lester M. Salamon–Helmut K. Anheier*: Szektor születik. Nonprofit Kutatások 4. Nonprofit Kutatócsoport, Budapest 1995
- O’Neill, M. and Young, D. R.*: Educating Managers of Nonprofit Organizations (A nonprofit szervezetek menedzsereinek helyzete). New York: Praeger, 1988
- The Leader of the Future* (A jövő vezetője) Hasselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (ed) The Drucker Foundation, 1996