

## ÜZLETI ETIKA A MAGYAR KISVÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN

A gazdasági átalakulás következményeképpen a kis- és középvállalatok szerepe egyre jelentősebb Magyarországon. Ezzel együtt azonban a kisvállalati szférában is gyakoriakká váltak az erkölcsi konfliktusok és problémák, melyekről eddig csak kevés empirikus felmérés készült. A tanulmány áttekinti, hogy az üzleti etikának milyen sajátosságai figyelhetők meg a kis- és középvállalkozások gyakorlatában, megfogalmazza következtetéseit, és kijelöli a további kutatások irányát.

A politikai rendszerváltás óta eltelt időszakban mind Magyarországon, mind külföldön reflektorfényben volt az ország gazdasági átalakulása, annak sikereivel és kudarcaival együtt. Az utóbbi időben – elsősorban a kirobbant korrupciós botrányoknak köszönhetően – előtérbe kerültek a társadalmi értékváltozás negatív „eredményei”, egyre több szó esik a valószínűleg még évtizedekig tartó, lassú folyamatról, amely a polgári társadalom értékeinek, normáinak kiépülését foglalja magában.

Az új normarendszer teljes kiépüléséig tartó átmeneti időszakban nap mint nap tapasztaljuk a morális értelemben vett fellazulás következményeit a társadalom és a gazdaság különböző területein. A korrupciótól való mentesség világranglistáján a legutóbbi adatok szerint Magyarország a vizsgált 54 ország között a 31. helyet foglalja el, a nemzetközi megítélés azonban várhatóan rosszabbodni fog az elkövetkező időszakban. A hazai szakmai megítélés a témában megjelenő számos írás alapján sokkal kedvezőtlenebb. A lakosság véleménye szerint is meghatározó mértékben van jelen a korrupció a mai magyar gazdasági életben (Szonda Ipsos, 1996 októberi felmérés).

Világos mindenki számára, hogy ezek a jelenségek válságot idézhetnek elő az országban, ami lerombolhatja a már eddig elért eredményeket. Tehát nemcsak gazdasági lemaradásunkat kell behozni, hanem az üzleti erkölcs

vonatkozásában is van mit tanulnunk a tőlünk fejlettebb országoktól.

### Nemzetközi üzleti etikai kutatások

Az üzleti etika az 1950-es években alakult ki az Egyesült Államokban, éppen a gazdasági életben megfigyelhető visszaessékokra reagálva. Célja nem egyszerűen a kialakult morál vizsgálata, hanem ennek jobbá tétele, mégpedig a gazdasági szereplők erkölcsi tudatosságát is magában foglaló kulturált viselkedésének tanításával.

Az üzleti etikai kutatások annak vizsgálatára irányulnak, hogy miképp jelenhet meg az etikai szemlélet a gazdaság szférájában. A szakirodalmat áttekintve négy csoportba oszthatjuk az üzleti etikai kutatásokat:

1. *Pedagógiai orientáltságú vizsgálatok*, amelyek elméleti és gyakorlati tanulmányokat is magukban foglalnak [például Schoenfeldt, 1991; Kavathatzopoulos, 1993; Schaupp és Lane, 1992; Brown, 1994].
2. *Elméletalkotás empirikus tesztelés nélkül* [például Elm és Weber, 1994; Puffer és Mc Charthy, 1995; Wimbush és Shepard, 1994; Vitell és mások, 1993; Reilly, 1994].
3. *Empirikus kutatások*, amelyek egyetemi hallgatók és oktatók attitűdjeit és erkölcsi nézeteit vizsgálják [például White és Rhodeback, 1992; Nyav és Ng, 1994; Small, 1992; Stevens és mások, 1994; Hansen 1992].

*Empirikus kutatás az üzleti vállalkozás területén*, amelyek a felsővezetők erkölcsi nézőpontját és attitűdjeit vizsgálják, elsősorban a nagyvállalatokon belül [például *Ulrich és Thielemann*, 1993; *Harris*, 1990; *Pratt és James*, 1994; *Lincoln* és mások, 1982].

Az utóbbi húsz év tanulmányai között – a kisvállalatok növekvő gazdasági szerepe ellenére – meglehetősen kevés a kisvállalkozókkal, illetve a kisvállalatokkal foglalkozó vizsgálat.

#### **Az etika értelmezése a kisvállalati gazdálkodásban**

A kisvállalatok társadalmi és gazdasági jelentősége tény. Elegendő figyelembe venni például, hogy az *Európai Közösségen* belül 1995-ben az összes munkahely (mezőgazdaság és bányászat nélkül) 72 %-át adták az 500 főnél kevesebbet foglalkoztató kis- és középvállalatok [*Laki*, 1995].

Indokolt tehát az üzleti élet normáinak, cselekvési szabályainak tanulmányozásakor megkülönböztető figyelmet szentelni a kis- és középvállalkozásoknak. A társadalomban betöltött szerepüket tekintve egy amerikai vizsgálat megállapítja, hogy a vállalkozók sokkal érzékenyebben érintettek a társadalom elvárásaival szemben, tevékenységüket kritikusabban szemlélik, mint az egyszerű állampolgárokét [*Humphreys*, 1993].

A vállalkozás és az erkölcsi kapcsolatát feltáró elméleti kutatások, bár nem tartalmaznak empirikus tesztelést, elméleti alapot nyújtanak a vállalkozásorientált gyakorlati kutatásokhoz [*Benson*, 1992; *Moore*, 1988; *Ackoff*, 1987; *Dees* és *Starr*, 1992].

A vállalkozáson belül történő döntéshozatalra vonatkozó vizsgálatok két fő irányban folynak. Az egyik az egyén filozófiai orientációjára irányul, amely befolyásolja a döntési folyamatot. A másik a vállalkozó erkölcsi nézeteit mint a társadalmi válasz egy formáját kezeli, amelynél demográfiai tényezők, úgy mint kor, nem, végzettség, beosztás, gazdasági környezet, egyéb más potenciális hatással együtt hozzájárul a megismerési folyamathoz. A két vizsgálati témakör nem különíthető el teljesen egymástól.

A legjelentősebb, speciálisan a vállalkozókra orientált empirikus tanulmánysorozat [*Longenecker* és mások, 1988, 1989 a, 1989 b] vállalkozókat és nagy cégek alkalmazottait hasonlította össze. A tizenhat szituáció közül a

kisvállalkozók kevésbé toleránsnak mutatkoztak, azaz erkölcsi szempontból szigorúbban ítélték meg a mások biztonságát, illetve egészségét károsító körülményeket, a rossz befektetési tanácsokat, az előléptetésben való kivételezést, a súlyos tervezési hibák elhallgatását, a megtevesztő pénzügyi mérleget, a félrevezető reklámot, valamint a munkahelyi dohányzást, mint a nagyvállalatok alkalmazottai. Toleránsabbnak mutatkoztak viszont a hamisított számlák, az adóhivatal kijátszása, a versenytárgyaláson való összejátszás, a személyes kapcsolatok kihasználása, a nőekkel szembeni diszkrimináció, valamint a számítógépes programok másolása tekintetében. A vizsgálatok eredménye rávilágít a vállalkozók „egoizmusára“, kiemelve, hogy minden olyan szituációban, ahol mások (egyének, szervezetek, kormány, társadalom) kárára történő egyéni haszonszerzésről volt szó, a vállalkozók erkölcslenebbnek bizonyultak a nagyvállalati alkalmazottaknál.

Az interjúmódszert alkalmazva *Humphreys* kisvállalati tulajdonosok, illetve menedzserek értékrendszerét vizsgálta, különböző dimenziókban összehasonlítva a vállalatok fogyasztóinak értékrendszerével. Megállapítása szerint magas fokú hasonlóság van a kisvállalkozók és fogyasztói értékrendszerében.

Ezen kívül a tanulmány a kisvállalkozók és a nagyvállalati menedzserek erkölcsi értékeiben több egységességet sugall, mint a megelőző kutatások [*Humphreys*, 1993].

A *Longenecker* és társai által kifejlesztett kérdőívet használva egy vizsgálat faktoranalízis segítségével a kisvállalati erkölcsi értékek három dimenzióját (üzleti fejlesztés/profit motívum, pénzzel kapcsolatos csalás, adminisztratív döntéshozatal) határozta meg. A tanulmány egyértelműen rámutat arra, hogy a tulajdonos értékrendszere kritikus komponense az üzleti döntést megelőző erkölcsi megfontolásnak [*Hornsby*, 1994].

A társadalmi-demográfiai tényezők erkölcsi nézőpontról való befolyására koncentrált kutatások felemás eredményre vezettek. Többségük nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot egyetlen tényező esetében sem. Néhányuk a kor, a nem, a végzettség, illetve a vállalkozás területi elhelyezkedése vonatkozásában mutatott ki kapcsolatot.

Ezek szerint a városi vállalkozók erkölcslenebbek mint a vidékiek, negatív korreláció van az erkölcsi értékek, valamint a vállalkozók végzettségi foka között, és az idősebb generáció,

valamint a nők jobban ragaszkodnak a szabályok betartásához [Smith, Oakley, 1994; Radaev, 1994].

Egy Egyesült Államokbeli tanulmányban a megkérdezettek 65 %-a nyilatkozott úgy, hogy a vezetők mindenre képesek a haszonért, még arra is, hogy figyelmen kívül hagyják a társadalom szükségleteit [Hennessey, 1986]. A negatív társadalmi megítélés ellenére több tanulmány megerősíti azt, hogy a kisvállalkozók túlnyomó többsége tisztességesebbnek tartja magát másoknál [például Brown és King, 1982; Radaev, 1994].

### Magyar kisvállalati etika

A gazdasági átalakulás következményeképpen az elmúlt években jelentősen nőtt a bejegyzett vállalkozások száma Magyarországon. Az új vállalkozások jelentős része alacsony tőkével rendelkező kisvállalkozás. Bár a magyar gazdaságban még kisebb a kis- és középvállalkozások gazdasági súlya, a legutóbbi becslések szerint már az aktív keresők több mint 65 %-át foglalkoztatja ez a vállalati kör [Laki, 1995].

A vállalkozások célja helyzetük stabilizálása, illetve a növekedés. E kitűzött célok eléréséhez rövid idő alatt kell eredményt elérni. Az éles verseny feltételei között a vállalkozóknak számos olyan döntést kell hozniuk, amelyek erkölcsi konfliktusokat vetnek fel.

A magyarországi kis- és középvállalatok üzleti moráljának megítéléséhez nem áll rendelkezésre empirikus felmérés, csak közvetve szerezhethetünk néhány információt egy, a magyar üzleti életben tapasztalható erkölcsi konfliktusokról, vétkekről és problémákról végzett felmérésből [Csurgóné, 1994]. A több mint 250 gazdasági vezetővel készített felmérés segítségével meghatározták a gazdasági életben leggyakrabban előforduló, erkölcsi konfliktusokat okozó magatartásformákat, amelyek közül a megkérdezettek véleménye szerint az öt leggyakrabban előforduló, a gyakoriság sorrendjében a következő: 1. megvesztegetés, csúszópénz; 2. a fogyasztók megtévesztése; 3. megtévesztő reklám; 4. környezeti károk előidézése; 5. tisztességtelen árképzés.

A vizsgálat választ keresett arra is, hogy melyek a legsürgősebben kiküszöbölendő üzleti erkölcsi „vétkes”. Az első öt helyen szereplőket tekintve figyelemre méltó, hogy a korrupció, a tisztességtelen privatizáció előbbre kerültek a vállalalkozási vétkeknél, és negyedik helyen szerepel a gazdasági-politikai hatalommal való vissza-

élés is. Ezek mutatják a rendszerváltást követően kialakult visszasságokat. A vállalalkozási vétségek közül a környezeti károk előidézése és a fogyasztó megtévesztése került be az öt leginkább megszüntetendő erkölcsi bűn közé.

### A kutatás célja

A jelenlegi kutatás céljainak meghatározásához a hazai és nemzetközi üzleti etikai irodalom áttekintése során feltárt hiányosságok vezettek. A kutató munka középpontjában annak megállapítása áll, hogy a magyar gazdaság számos területén mutatkozó „erkölcsi vákuumnak” milyen jelei tapasztalhatók a kis- és középvállalkozások területén, valamint milyen mértékben és vonatkozásban beszélhetünk a hazai vállalkozások erkölcsi tudatosságáról.

A munka szűkebb értelemben vett céljai közé tartozik a mindennapi üzleti élet során jelentkező azon szituációk feltárása, amelyek erkölcsi konfliktusokhoz vezethetnek a döntéshozatali folyamat során. Szándékunkban áll továbbá annak vizsgálata, hogy a vállalkozókat jellemző társadalmi-demográfiai tényezők mennyiben befolyásolják értékrendszerüket és magatartásukat.

A nemzetközi orientációjú vállalkozások számának növekedése következtében nő az érdeklődés azok iránt a hasonlóságok, illetve különbségek iránt, amelyek a különböző országok üzleti attitűdjeiben és gyakorlatában fellelhetők. A vállalalkozói etika nemzetközi kontextusban való feltárásának hiánya ösztönözte a cleveland-i *Case Western Reserve University* egy kutatócsoportját ilyen jellegű, széles körű felmérés megkezdésére. Jelen tanulmányunk részét képezi ennek a nemzetközi áttekintést nyújtó kutatásnak.

### Módszertan

Az eddig megvalósított empirikus vizsgálatok mindegyike hangsúlyozza az értékrendszerek vizsgálatának nehézségeit. Míg a vélemények megegyeznek az etikai értékek mérésének bonyolultságában, eltérnek a mérési módszerek vonatkozásában. A kutatások vagy kérdőívre vagy mélyinterjúra épülnek.

A kérdőíves felméréssel szemben emelt leggyakoribb kifogás, hogy a standardizált kérdőívek esetében, amelyeknél egy állításra csak egy igenlő vagy elutasító válasz lehetséges, nincs mód a megkérdezett indokait közelebbről megismerni. A következmény az elszűrt morális értékítélet.

Az interjúk vonatkozásában viszont fennáll annak a veszélye, hogy bár lehetőség nyílik a válaszok részletesebb kifejtésére, lehet, hogy a válaszok valójában nem irányadók a tényleges magatartásnál. Ennek a veszélye a kérdőíves felmérés anonimitása következtében e módszernél kisebb.

#### *Kutatási eszköz*

Az említett előnyöket és hátrányokat, valamint a nemzetközi összehasonlítás követelményét figyelembe véve a standardizált kérdőíves módszer alkalmazása mellett döntöttünk.

A kutatás során alkalmazott saját fejlesztésű kérdőív öt részből áll:

- 1. rész:* 19 eldöntendő kérdés, amelyek az uralkodó üzleti morál vizsgálatát, a legsúlyosabbnak ítélt erkölcsi „vétkes” meghatározását célozzák.
- 2. rész:* 18 eldöntendő kérdés a vállalkozók erkölcsi tudatosságának, a társadalommal szembeni felelősségvállalásnak megítélésére.
- 3. rész:* 12 eset, amelyeket a megkérdezetteknek a jogosság, tisztesség, jóság (hasznosság) és helyesség dimenziókban kell értékelniük. Ez a rész a jog, erkölcs és a gazdaság mindennapi üzleti életben meglévő összefüggésének komplex elemzését teszi lehetővé. A jogos-jogtalan, tisztességes-tisztességtelen, jó-rossz, helyes-helytelen ellentétpárok egy ötfokozatú skála két oldalán helyezkednek el, elősegítve az ár-nyaltabb értékítéletet.
- 4. rész:* Az üzleti életben gyakran előforduló hét döntési szituáció, amely a vállalkozási döntési folyamat erkölcsi aspektusainak vizsgálatát célozza. A döntést hétfokozatú skála segíti, amelynek két végpontján a „teljesen valószínű” (1), illetve a „teljesen valószínűtlen” (7) lehetőségek helyezkednek el. A megkérdezettek feladata a megadott hétfokozatú skálán kiválasztani azt a valószínűséget, amellyel végrehajtanák a leírt akciókat.
- 5. rész:* A megkérdezettek, illetve azok vállalkozására vonatkozó statisztikai információkat tartalmazza.

#### *Minta*

A mintában részt vevő vállalkozók az észak-magyarországi régióból kerültek ki, kiválasztásukra az iparág szerinti reprezentációt biztosítva az *Észak-Magyarországi Gazdasági Kamara* adatai alapján került sor.

A kérdőívek kitöltése a Miskolci Egyetem közgazdász hallgatóinak közreműködésével történt. A felmérés eredményeképpen 152 értékelhető kérdőívet kaptunk. A minta összetételére vonatkozó adatokat az *1. táblázat* tartalmazza.

#### *Az adatok elemzése*

Az elemzés során a kérdésekre adott válaszok alapján megoszlási viszonyszámok, átlag és szórás kiszámítására került sor. Az alapvető statisztikai számítások elvégzését követően – függő változóként kezelve a vállalkozókra és a vállalkozásokra vonatkozó adatokat – kapcsolatot kerestünk az egyes kérdésekre és kérdéscsoportokra adott válaszok, valamint a demográfiai ismérvek között.

Az egy-, illetve többváltozós korreláció- és regressziószámítás elvégzését követően a hipotézisként kezelt lineáris regresszió tesztelésére 5 %-os szignifikancia szint mellett varianciaanalízist alkalmaztunk. A modell helyességét F-próbával, a modellben szereplő paraméterek pontosságát T-próbával teszteltük.

A kérdőívek feldolgozása és a statisztikai vizsgálatok elvégzése a *Microsoft Excell* és a *Systat for Windows* számítógépes programok segítségével történt.

#### **A kisvállalati üzleti morál**

Minden egyes etika tárgya az erkölcs, vagy más szóval: morál. Bizonyos erkölcsi szabályok, normák minden kultúrában megtalálhatók. A kérdés tehát sohasem az erkölcs létezésére, hanem a milyenségére vonatkozhat.

Az üzleti etika tárgyát az üzleti életben szokásos, általánosan elfogadott „játékszabályok” jelentik. Ezek ismerete nélkül minden javítást sürgető kritikai megjegyzés alapok nélküli.

A *Magyar Tudományos Akadémia* egy szociológiai felmérése kimutatta, hogy a szocialista rendszer sajátosságaként ismert ideológiai értékek már 1990-re szinte teljesen kikerültek a hazai értékrendszerből.

Egyre nagyobb szerepet kap az anyagi jólét, és olyan értékek válnak dominánssá a társadalom tagjainál – nemritkán alapvető erkölcsi értékeket is meghaladva –, mint az alkotó szellemű, a hatékony, önálló és törekvő [Füstös-Szakolczai, 1994].

Az említett új értékek fokozottan jellemzik a vállalkozói réteget. A kérdőív első részében feltett kérdésekkel célunk a kisvállalkozói üzleti morál feltérképezése volt. Az eredményeket a 2. táblázat tartalmazza.

A felsoroltak közül a legszigorúbb erkölcsi megítélés az ártatlan munkatársra való felelősség áthárítása esetén mutatkozik. Ez arra utal, hogy az egyénnel kapcsolatos magatartás során szigorú erkölcsi normák érvényesülnek.

A következő öt állítás esetében a válaszadók túlnyomó többsége azokat úgy ítélte meg, hogy erkölcstelennek számítanak az üzleti életben. Ezek az esetek mutatják azokat a vállalati normákat, amelyeknek megsértése „bűnnek” számít. Összevetve a többi vállalati szabálysértéssel látható, hogy míg a munkaidőről, mennyiségről, minőségről szóló jelentések hamisítása, a vállalati szabályok megsértése és a számlahamisítás elítélendő cselekedetek, addig a betegség jelentésével, a munkaidő nem vállalati feladatokra való felhasználásával, a vállalati szolgáltatások, illetve eszközök igénybevételével kapcsolatos szabálytalanságokat sokkal könnyebben ítélik meg. A munka elvégzéséhez a szükségesnél hosszabb idő igénybevétele sokak számára természetesen számít, hiszen a válaszadók alig több mint a fele (52,6 %) ítélte erkölcstelennek.

A szabálysértés jelentésének elmulasztása a „ne szólj szám, nem fáj fejem” mottóval nem túl szigorú erkölcsi megítélés alá esik. Az értékelés eltérő attól függően, hogy törvényről vagy vállalati szabályról van szó. Míg a törvény esetében 72,4 % ítélte erkölcstelennek, addig a vállalati szabály esetében csak 62,2 %.

Az üzleti életben hatalomnak számító információ egyértelműen versenytényezőt jelent a kis- és középvállalkozás számára. Az információáramlással kapcsolatban kapott értékek szerint világosan elkülöníthető az erkölcsi megítélés szempontjából a vállalatból kifelé, a befelé, illetve a vállalatban belülről történő információátvitel. Míg a vállalatban kívülről történő bizalmas információ közlésénél a megkérdezettek 94,7 % a vélte úgy, hogy ez erkölcstelennek számít az üzleti életben, addig a konkurens cégek alkalmazottainak megbízását a kereskedelmi titkok megismerése céljából csak 64,5 %, a vállalatban belülről

bizalmas információ továbbítását mintegy 30 % ítélte erkölcstelennek. Ezek a vélemények a vállalatok bezárkózását érzékeltetik, amit megerősítenek a szerzők e vállalati körben szerzett tapasztalatai is: sokszor a Gazdasági Kamaránál a nyilvánosság rendelkezésére álló mérlegadatokat is titkos vállalati információként kezelik. Így ebben a vállalati körben szinte egyáltalán nem érvényesülhet a nyilvánosság erkölcsös viselkedésre ösztönző, ellenőrző szerepe.

A kedvezményes bánásmód elérését célzó ajándékok adása, illetve elfogadása rendkívül elterjedt. Az ajándékok elfogadásának erkölcsi megítélése valamivel szigorúbb, mivel a megkérdezettek 55,9 %-a, míg az ajándékok adásával kapcsolatban csak 44,7 % ítélte úgy, hogy nem minősül erkölcstelennek az üzleti életben. Ez összecseng a már említett magyar felmérés eredményével, amelyben a megvesztegetést, borral való, csúszópénz adását a gazdasági életben leggyakrabban előforduló erkölcsileg kétes magatartásformaként jellemzik.

1. táblázat

A minta összetétele

A vállalkozás működési területe	
Bank, befektetés, biztosítás	5,9%
Építés	7,9%
Közszolgáltatás	11,8%
Fogyasztási cikkek előállítás	17,7%
Termelési eszközök gyártása	8,6%
Bányászat	1,9%
Kutatás és műszaki fejlesztés	0,6%
Vezetői és üzleti tanácsadás	9,8%
Kis- vagy nagykereskedelem	28,9%
Üzemeltetés vagy közművesítés	2,6%
Egyéb	4,3%

A vállalkozó szakterülete	
Számvitel	7,9%
Műszaki tudomány	17,1%
Pénzügy	21,7%
Marketing	12,5%
Személyi vagy munkakapcsolat	15,1%
Termelés	7,9%
Közönségkapcsolat	10,5%
Egyéb	7,3%

A vállalkozó kora	
21-30	18,2%
31-40	21,1%
41-50	44,4%
51-60	15,3%
61-70	1%

A vállalkozó személyes évi nettó jövedelme	
0-200.000 Ft	8,3%
200.001-400.000 Ft	18,2%
400.001-600.000 Ft	21,6%
600.001-800.000 Ft	13,5 %
800.001-1.000.000 Ft	15,5 %
1.000.000 Ft felett	22,9 %

A vállalat mérete	
1-9 fő (mikrovállalat)	52,7 %
10-99 fő (kisvállalat)	28,3 %
100-500 fő (középvállalat)	12,8 %
500 fő felett (nagyvállalat)	6,2 %

A vállalkozó neme	
Férfi	65,8 %
Nő	34,2 %

A vállalkozó iskolai végzettsége	
Szakmunkás képző	1,4 %
Szakközépiskola	16,2 %
Gimnázium	9,4 %
Főiskola	25,6 %
Egyetem	47,4 %

Etikai tanulmányok	
Igen	39,5 %
Nem	60,5 %

### A vállalkozók erkölcsi tudatossága

A modern etika nem egyszerűen a normák kritikai vizsgálatát jelenti, hanem célja az értéktudatosság elősegítése is. A kérdőív második része néhány alapvető etikai és üzleti etikai kérdés vonatkozásában vizsgálta a vállalkozók nézeteit.

Azzal az állítással, hogy „az ember alapvetően jó“, a megkérdezettek többsége (74,3 %) egyetértett. Ez arra enged következtetni, hogy az élet különböző területein tapasztalható erkölcsatlenség nem az emberi természetnek, hanem egyéb, például társadalmi, gazdasági hatásoknak tudható be.

Az emberi együttélést lehetővé tevő „kölcsonösség elve“ történelmileg először az úgynevezett arany szabályban tűnik fel: „Amit nem akartok, hogy az emberek cselekedjenek nektek, ti se cselekedjétek nekik.“ Ennek érvényesülését nem túl kedvezően ítélik meg a megkérdezett vállalkozók, hiszen arra a kérdésre, hogy „ha Ön tisztességesen bánik az emberekkel, akkor ők is tisztességesen bánnak Önnel“, a megkérdezettek több mint a fele (53,3 %) nemleges választ adott. Ezzel a véleménnyel összecseng az, hogy a válaszadók 86,2 %-a tisztességesebbnek vallja magát az átlagembernél, és csak 5,9 % vallja ennek az ellenkezőjét.

A gazdasági rendszerre vonatkozó kérdésekre adott válaszok többsége (78,9 %) a szabad vállalkozást a legjobb gazdasági rendszerként értékeli. Elgondolkodtató azonban, hogy húsz százalékuk nemleges választ adott erre a kérdésre. A rendszerváltást követően lezajlott jelentős gazdasági dereguláció ellenére az üzleti életet a vállalkozók 73,7 %-a túlszabályozottnak látja. Ugyanilyen része látja úgy, hogy nincs összhang a jogi szabályozás és az erkölcs finom szabályozása között.

A gazdaság és erkölcsi kapcsolatára vonatkozó válaszok azt mutatják, hogy a megkérdezettek 63 százaléka szerint harmonikus viszony áll fenn. A vállalatok társadalmi kihatású cselekedetei a társadalmi kötelezettség, a társadalmi felelősség és a szociális érzékenység kategóriáiba sorolhatók [Sethi, 1979]. A vállalati szociális érzékenység szükségessége mellett foglalt állást a megkérdezettek 67,8 százaléka, amikor igenlő választ adott arra a kérdésre, hogy felelősséget kell-e a vállalatoknak vállalniuk a társadalmi problémák megoldásában.

A kis- és középvállalatok vezetőinek erkölcsönösségét összehasonlító kérdés azt mutatja, hogy a megkérdezett kis- és középvállalkozók többsége (88,8 %) nem tartja becsületesebbnek a nagyvállalati vezetőket.

A kölcsönösségi alapelv a válaszadók véleménye szerint jobban érvényesül az üzleti életben, mint általában a társadalomban, hiszen az erre vonatkozó kérdésre 65,1 százaléka igennel válaszolt, míg a már említett általános kérdésre 53,3 % nemet mondott. Ez arra utal, hogy az íratlan „játékszabályok“ szigorúbbak az üzleti életben, mint a társadalom más területein.

A cselekedetek erkölcsstelenségi sorrendje a vállalkozók megítélése alapján

Sorrend	Cselekedet	Egyetértési százalék
1	A hibákért való felelősség áthárítása ártatlan munkatársra	96,7 %
2	Bizalmas információk közlése vállalaton kívülállók részére	94,7 %
3	Munkaidőről, minőségről, mennyiségről szóló jelentések meghamisítása	94,1 %
4	Beosztottak felhatalmazása vállalati szabályok megsértésére	90,1 %
5	Költségszámla kiállítása a tényleges értéknél tíz százalékkal kisebbre	83,6 %
6	Költségszámla kiállítása a tényleges értéknél tíz százalékkal nagyobbra	78,3 %
7	Elmulasztani annak jelentését, hogy egy munkatárs megszegi a törvényt	72,4 %
8	Betegség jelentése szabadság szerzése céljából	71,1 %
9	Szabadidő túlzott vállalati igénybevétele	70,4 %
10	Munkaidő nem vállalati feladatokra való felhasználása	71,7 %
11	Vállalati szolgáltatások személyes célra való használata	67,8 %
12	Konkurens cégek alkalmazottainak megbízása kereskedelmi titkok megismerése céljából	64,5 %
13	Elmulasztani annak jelentését, hogy egy munkatárs megszegi a szabályokat	61,2 %
14	Vállalati csekkek személyes célra való igénybevétele	60,5 %
15	Személyes ajándékok elfogadása kedvezményes bánásmód elérése céljából	55,9 %
16	A szükségesnél hosszabb idő felhasználása a munka elvégzésére	52,6 %
17	Személyes ajándékok adása kedvezményes bánásmód elérése céljából	44,7 %
18	Részvények vásárlása belső vállalati információk alapján	34,9 %
19	Bizalmas információk kérése vezetői döntésekhez	26,3 %

Ellentmondó annak a két kérdésnek az eredménye, amelyek a vállalati célok és a személyes értékek kapcsolatára kérdeznek rá. A válaszadók 61,8 százaléka úgy véli, hogy a személyes erkölcsi normák nincsenek alárendelve a vállalati céloknak, ugyanakkor arra a kérdésre, hogy a stratégiai döntéseket a kisvállalatok vezetői az erkölcsi normáknak megfelelően hozzák-e, 73,2 % nimmel válaszolt. Az etikai kódexek használatának lehetőségét a vállalkozók valamivel több mint a fele (53,9 %) elutasította.

Az ebben a fejezetben tárgyalt kérdések mind-egyikét függő változóként kezelve sor került a demográfiai adatokkal való kapcsolat vizsgálatára. Minél fiatalabbak a vállalkozók és minél kisebb a vállalkozás, annál inkább helyeslik a szabad vállalkozási rendszert (gyenge korreláció,  $R = 0,277$ ). Hasonló kapcsolat mutatkozik az említett független változók és a nagyvállalatok erkölcsstelenségét mutató válaszok között ( $R = 0,242$ ).

A kölcsönösségi alapelv üzleti életben való érvényesülését az idősebb és magasabb végzettségű vállalkozók pesszimistábban ítélik meg ( $R = 0,271$ ). Az etikai kódex használatát illetően pozitívabban nyilatkoztak azok, akik folytattak etikai tanulmányokat.

#### A jog, az erkölcs és a gazdálkodás összefüggései a mindennapi üzleti életben

A 3. táblázat tartalmazza azokat a mindennapi üzleti életben előforduló eseteket, amelyet a megkérdezettek a feltüntetett négy dimenzió szerint értékelték. Az esetek sorrendje a megkérdezettek véleménye szerinti tisztességtelenségi sorrendet tükrözi.

Az eredmények alapján megvalósuló komplex vizsgálat három irányban történt:

- jogosság és tisztességesség összehasonlítása,
- tisztesség és jóság (mint a legfőbb utilitarista érték) kapcsolatának elemzése,
- az előzőek alapján annak vizsgálata, hogy mely esetben, melyik dimenzió hatott leginkább az eset helyességének megítélésében.

1., 2. A személyiségi jog elleni vétket és a termékhamisítást egyaránt nagyon szigorúan ítélték meg tisztességtelenség szempontjából. Hasonlóságot mutatnak abban az értelemben, hogy mindkettő az embert veszélyezteti: a termékhamisítás a testi épséget, míg a másik eset a személyiség sértettségét. Mindkettőt tisztességtelenebbnek ítélik meg, mint amilyen szigorral a jog eljár – véleményük szerint – ezeknél az eseteknél. A

jogi és az erkölcsi megítélés a személyiségi jogok megsértésekor nagyobb mértékű különbséget mutat. Mindkét esetet, különösképpen a termékhamisítást rossznak minősítik, összességében helytelen cselekedetnek ítélik őket.

3. A pénzügyi szabálytalanság eltussolását valamivel kisebb szigorúsággal ítélik meg a vállalkozók. A jogi és erkölcsi megítélés között nincs lényeges különbség. A „jóság” szempontja a közepesnél valamivel rosszabb értéket kapott. Összességében a nagyon tisztességtelen, közepes hasznot hozó cselekedetet helytelennek ítélték meg.

4. A környezetszennyezést mind a négy dimenzióban negatív megítélés jellemzi. A vállalkozók egyértelműen helytelen cselekedetként értékelik, és ami szembetűnő, hogy ezen a területen is hiányolják a szigorúbb jogi szabályozást.

5. A kereskedelmi partnerrel való tisztességes viselkedés az üzleti élet szigorú normájának mutatkozik az eredmények alapján. Sokkal inkább

6. 9. A piaci információk vállalaton belüli eltorzítása kevésbé tekinthető jogtalanak, mint tisztességtelennek. A jogi megítélésen kívüli dimenziók mindegyikében viszonylag magas pontszámot kapott, egyértelműen helytelennek tekinthető. Hasonló a megítélés az egyes vásárlókkal való kivételezés esetében is, azzal a különbséggel, hogy minden dimenzióban kisebb értéket kapott.

7. A vásárlóval való tisztességtelen bánásmódot valamivel erkölcstelenebbnek értékelik, mint a jogi megítélés teszi. Ez az egyetlen eset, amelyet rosszabbnak értékelnek, mint amennyire tisztességtelennek. Ez minden bizonnyal arra a jövőbeli elmaradott haszonra utal, amelyet az ilyen viselkedés okoz. Bár helytelennek ítélik meg összességében az esetet, nem olyan mértékben, mint ahogy ez várható lenne az előző dimenziók eredményének ismeretében. A rövid távú szemléletmód még mindig jelentős mértékűnek tűnik a vizsgált vállalati körben.

3. táblázat

A jog, az erkölcs és a gazdálkodás összefüggése a vállalkozók megítélése szerint

Tisztességtelenség szerinti sorrend	Tisztességeség	Jogoság	Jóság	Helyesség	Az eset leírása
1	4.692	4.296	3.683	4.011	Személyiségi jogok elleni vétség
2	4.663	4.431	4.553	4.613	Termék hamisítás
3	4.546	4.530	2.665	4.169	Pénzügyi szabálytalanság eltusolása
4	4.465	4.014	4.234	4.284	Környezetszennyezés
5	4.350	3.988	3.770	3.825	Kereskedelmi partner megtévesztése
6	4.216	3.641	4.009	4.048	Pénzügyi információ vállalaton belüli eltorzítása
7	4.056	3.833	4.261	3.977	Vásárlóval való tisztességtelen bánásmód
8	4.047	3.811	3.467	3.617	Kisösszegű kenőpénz elfogadása
9	4.032	3.461	3.971	3.929	Kivételezés egyes vásárlókkal
10	3.984	2.561	3.337	3.481	Vásárló megtévesztése
11	3.245	3.369	2.351	2.475	Megvesztegetés jelentős profit szerzése céljából
12	2.663	2.223	2.116	2.242	Vásárlóktól versenytársakra vonatkozó információk beszerzése

Minősítési skála

Tisztességes - 1 2 3 4 5 - Tisztességtelen  
Jogos - 1 2 3 4 5 - Jogtalan

Jó - 1 2 3 4 5 - Rossz  
Helyes - 1 2 3 4 5 - Helytelen

tisztességtelennek ítélik meg a leírt esetet, mint jogtalanak. Ha nem is olyan erőteljesen, mint például a környezetszennyezést, de rossznak ítélik meg és helytelenítik az esetet.

8. Az egyes dimenziók egymáshoz való viszonyát tekintve hasonló az előzőhöz a kisebb összegű kenőpénz elfogadásának a megítélése, azzal a különbséggel, hogy mind a négy dimen-

zióban kisebb értéket kapott és kisebb különbség mutatkozik a jogtalanság és tisztességtelenség mértéke között.

10. A vásárló olyan módon való megtévesztését, hogy az eladó a drágább árut adta el számára, holott az olcsóbb jobb lett volna, minimális értékkel ítélik meg inkább jogtalannak, mint jogosnak, de mindenképpen határesetként értékelik a vállalkozók a jogi szabályozás szempontjából. Ettől nagyobb a tisztességtelenség mértéke, és ha nem is túlságosan, de rossznak ítélik meg az esetet és helytelenítik a vállalkozókat.

11. A jelentős profit szerzése céljából történő megvesztegetés a felsorolt esetek közül az egyetlen, ahol úgy értékelik a vállalkozók, hogy szigorúbb a jogi megítélése, mint amennyire tisztességtelen ez a magatartás. A nem túl tisztességtelen értékelés mellett jelentős a „jószág“ (haszon), amely származik belőle. Összességében inkább helyesnek mint helytelennek ítélik meg az esetet.

12. A vásárlóktól versenytársakra vonatkozó információ beszerzését hasznosság szempontjából különösen jónak értékelték, s a többi dimenzióhoz képest a tisztességesség mértéke a legkisebb. Ennek ellenére ez az eset az, amely mind a négy dimenzióban a legkisebb értéket kapta, sőt mindenütt alatta van a határvonalnak számító 3-as értéknek. Ez azt jelenti, hogy jogos, tisztességes, jó és helyes is a vállalkozók megítélése szerint.

Az eredményekből kitűnik, hogy a jogosság és tisztesség kapcsolatát tekintve egyetlen esetben, a „jelentős profit szerzése céljából történő megvesztegetés“ esetén ítélték úgy a vállalkozók, hogy nem olyan tisztességtelen ez a magatartás, mint amilyen szigorú a jogi szabályozása. Négy esetet ítélték jóval tisztességtelenebbnek mint jogtalannak: vásárló megtévesztése, piaci információ vállalaton belüli eltorzítása, kivételezés egyes vásárlókkal és a környezetszennyezés. Ezen esetek közül a helytelenség mértékét is figyelembe véve úgy tűnik, hogy a környezetszennyezés és a piaci információ vállalaton belüli eltorzítása az, amelynél lényegesen szigorúbb jogi szabályozást látnának szívesen a vállalkozók.

A tisztességesség és jószág (hasznosság) viszonyát tekintve két esetben ítélték meg a két dimenziót ellentétesen a megkérdezettek. Mindkét esetet tisztességtelennek, de jónak tartják. A pénzügyi szabálytalanság elutasításánál: ahol a tisztességtelenség mértéke jóval meghaladta a „jószág“ mértékét, ott helytelennek ítélték meg a cselekedetet; ahol viszont fordított reláció érvé-

nyesül, tehát a „megvesztegetés jelentős profit szerzése céljából“ esetet helyesnek értékelték.

Ki kell emelni azt a két esetet, amelynél – tudatosan erkölcsileg megkérdőjelezhetőnek szerkesztett szituáció ellenére – a vállalkozók helyeselték. A versenytársakra vonatkozó információ-szerzést egyáltalán nem ítélik meg erkölcstelennek. A másik pedig a már említett „megvesztegetés jelentős profit szerzése céljából“ eset volt.

#### A vállalkozói döntési folyamat erkölcsi aspektusai

A kérdőív negyedik része olyan szituációkat tartalmaz, amelyek etikailag kifogásolható magatartást írnak le.

1. Nagy megrendelés lehetősége esetén a megkérdezett vállalkozók 20,4 %-a teljes valószínűséggel, 40,1 %-a nagy valószínűséggel, míg 21,7 %-uk kis valószínűséggel, de garantálná a szállítást még akkor is, ha biztosan tudja, hogy nem fogja tudni betartani az ígért szállítási határidőt. Tehát összesen csak a vállalkozók 17,1 %-a bizonytalan a vállalatát illetően, vagy tartja különböző mértékben valószínűnek azt, hogy nem vállalná a megbízást.

2. „Kínos“ döntési szituációnak bizonyult az, amelyben arról kellett véleményt mondani a megkérdezetteknek, hogy milyen valószínűséggel titkolná el azt, hogy felettese több pénzt számol el, mint amennyit költött. Jól jellemzi a tanácstalanságot, hogy a vállalkozók 28,3 %-a bizonytalan a döntést illetően. Viszonylag jelentős részük (21,1 %) nagy valószínűséggel eltitkolná. Körülbelül hasonló arányban tartják a vállalkozók teljesen (13,2 %), illetve kissé (11,2 %) valószínűnek. Tehát többségük az elhallgatás mellett döntene.

3. A versenytárs újonnan kifejlesztett termékéről szóló titkos tervdokumentáció másolatát 27,6 % nagy valószínűséggel elfogadná, 23,7 % pedig teljesen biztos benne. Kissé valószínűnek 16,4 %-uk tartja, míg 14,5 % bizonytalan.

4. A környezetet károsító szabálysértést a válaszadók nagyon jelentős hányada (40,1 %) biztosan jelentené, 28,3 % pedig nagyon valószínűsíti. Csekély hányaduk (5,9 %) bizonytalan és csupán 12,5 % nem jelentené az ügyet.

5. A munkások munkakörülményeinek javítása érdekében megvásárolandó drága és a termelékenységet nem javító szerszámok esetében ugyancsak nagyon pozitív eredmény mutatkozik. 40,8 % nagyon valószínűnek tartja a vásárlást, 14,5 %

bizonytalan és csak 12,4 %-uk utasítaná el különböző valószínűséggel.

6. Az előzőhöz nagyon hasonló, kis mértékben még jobb eredményre vezet a *leépítés során munkanélkülivé válók átképzésének támogatásáról* szóló döntés, annak ellenére, hogy 20 %-kal többbe kerül, mint az elbocsátás.

7. Arra a kérdésre, hogy a projektumot kiíró üzletféllel kávézás során milyen valószínűséggel nézne bele a versenytársak pályázatába, amikor beszélgető partnere a mellékhelyiségbe megy, a válaszadók körülbelül fele (50,9 %) válaszolt igennel. Ezen belül 19,7 % teljes, 21,7 % nagy, 10,5 % kis valószínűséggel használná ki a lehetőséget. A vállalkozók 10,8 %-a bizonytalan, 10,5 %-a kissé, 14,5 % nagyon, 9,2 % teljesen valószínűtlennek tartja.

A bemutatott szituációk a vállalat legfontosabb külső és belső érintettjeivel kapcsolatos erkölcsi hozzáállást tesztelték. A versenytársakkal szemben egyértelműen gátlástalannak bizonyultak a megkérdezettek. A vevők kissé bizonytalan helyzetbe hozása nem jelent akadályt a vállalkozók számára. Nagy értékű pozitív hozzáállással tesznek tanúságot a dolgozókkal és a környezetszennyezéssel kapcsolatos szituációk eredményei.

Különösképpen a felettes beáruulása és az utolsó, a versenytársak ellen irányuló szituáció arra enged következtetni, hogy a döntést jelentősen befolyásolja a negatív következményektől való félelem.

Elvégezve a demográfiai adatok és a vállalkozók ismertett döntési szituációkban tanúsított viselkedése közötti összefüggést vizsgáló korreláció- és regressziószámítást, megállapítható, hogy gyenge pozitív kapcsolat mutatkozott a vállalkozó nettó jövedelme vonatkozásában, 5 %-os szignifikancia szint mellett azonban el kellett vetnünk a kapcsolat fennállására vonatkozó hipotézist. Így egyetlen demográfiai tényező döntésre gyakorolt szignifikáns hatását sem sikerült kimutatni.

#### • Következtetések

Az elvégzett kutatás eredményei alapján a következő főbb megállapításokat tehetjük:

A megkérdezett vállalkozók túlnyomó többsége tisztességesebbnek itéli magát másoknál. Ez megegyezik egyéb vizsgálatokban [Baumhart, 1963; Radaev, 1994] megjelenő „glória effektus”-sal (halo-effect). A többség elfogadja azt a nézetet, hogy az erkölcs és a gazdaság össze-

egyeztethető egymással. A fiatalabb generáció egyértelműen, de a megkérdezettek túlnyomó többségéről is elmondható, hogy helyesli a szabad vállalkozási rendszert. A másokkal való együttélés (egymás mellett élés) lehetőségét jobbnak ítélik meg a gazdaság területén mint általában. Az erkölcsi normák és a vállalati célok alá- és fölérendeltségi viszonyában ellentmondó eredmények születtek, ami az erkölcsi tudatosság hiányára utal. Az etikai kódex használatának elfogadása és az előzetesen folytatott etikai tanulmányok kapcsolata is azt sugallja, hogy az erkölcsi tudatosság növelésének hatékony módja lehet az etika oktatása.

A válaszokból kitűnik, hogy az üzleti élet területén egyszerre több etikai szemléletmód is jelen van, bár kimutathatók azok a területek, ahol bizonyos etikai felfogást jellemző normák dominánsabbak.

A versenytársakkal való kapcsolatban hangsúlyozottan jelentkezik az utilitarista szemléletmód, de sok esetben felfedezhető a „cél szentesíti az eszközt” mottóval jellemezhető machiavellisztikus viselkedés jelei is. A versenyelőny megszerzésére tett cselekedetek többségét erkölcsösnek ítélik meg a vállalkozók, ebben a vonatkozásban tehát igazodni látszik az utóbbi időben a magyar üzleti életre gyakran alkalmazott „vadkapitalizmus” jelző. Ugyancsak erkölcsösnek tekintik a gyakorlatban általánossá vált ajándékok, kenőpénzek nyújtását és elfogadását. Mindenképpen figyelemre méltó az az eredmény, mely szerint azokban az esetekben, amelyekben ellentmond egymásnak az erkölcsi és a gazdasági megítélés, ha nagyobb mértékű a tisztességtelenség mint a hasznosság, akkor helytelenítik, ott ahol fordított reláció érvényesül, helyeslik a viselkedést. A nagy profitot hozó szituációkban a magyar vállalkozók viselkedése nagymértékű egyezést mutat az amerikai vállalkozókra jellemző sajátossággal [Longenecker, 1989].

Ugyancsak bizonyos hasonlóság fedezhető fel azokon az üzleti területeken, ahol a cselekvések következményei egyéneket érintenek. Hasonló szigorúsággal ítélik meg a két ország vállalkozói az emberek testi épségét veszélyeztető eseteket. A jelenlegi felmérés több eredménye arra utal, hogy ez az egyénekkal szembeni erkölcsileg felelős viselkedés a hazai vállalkozók körében hangsúlyozottabban van jelen; nem egyszerűen az utilitarista szemléletmód, hanem keresztényi, sőt sokszor az embert célként és sohasem eszközként szemlélő kanti felfogás jelei is megfigyelhetők. A vásárlókkal, fogyasztókkal

való felelősségvállalásban érzékelhető némi el-  
lentmondás. Annak ellenére, hogy tisztességtel-  
lennek ítélik meg az esetek többségében, sőt a  
káros gazdasági hatása is tudatosult már, a rövid  
távú profitszerzési motívum sok esetben döntő  
tényezőnek bizonyul.

Érdekes következtetések vonhatók le a ma-  
gyar vállalkozók munkamorálját tekintve. Bár  
megjelentek az értékrendszerben olyan értékek  
mint például a törekvő, hatékony, mégis a szocia-  
lista gyakorlat örökségének tekinthető és a pro-  
testáns etika alapelveivel szembenálló munka-  
morál és munkahelyi viselkedés egyértelműen  
kimutatható.

A természeti környezettel kapcsolatban meg-  
lehetősen érzékenynek mutatkoznak a magyar  
vállalkozók. Az erőteljes környezeti tudatosság a  
szigorúbb jogi szabályozás helyeslését sugalmaz-  
za. A vállalatok társadalom iránti felelősségét a  
többség szükségesnek tartja, az arányszám azon-  
ban más vizsgálatok eredményével összehasonlít-  
va [Wilson, 1980] nem túl magas.

Az elvégzett felmérés alapján nem mutatható  
ki szignifikáns kapcsolat az erkölcsi konfliktu-  
sokat felvető üzleti döntések és a demográfiai  
tényezők között. A viszonylag rövid múltra visz-  
szatekintő magyar közép és kisvállalkozói réteg  
értékrendje nagyfokú homogenitást mutat.

#### További kutatások

A magyar kis- és közepes üzleti vállalkozások  
moráljának vizsgálata első fázisát jelenti a több  
kelet-európai országban lefolytatandó empirikus  
kutatásnak. Az eredmények ismeretében a továb-  
bi kutatási feladatot az alábbiak képezik:

– a nemzetközi adatok birtokában összeha-  
sonlító elemzések végzése az itt alkalmazott  
szempontok szerint a nemzeti sajátosságok leírá-  
sa céljából,

– a vizsgálati eszköz korrigálása révén azon  
demográfiai tényezők kimutatása, amelyek hatást  
gyakorolnak a vállalkozói döntésre,

– olyan mechanizmusok bemutatása, ame-  
lyeknek kitüntetett szerepük van a vállalkozások  
morális légkörének kialakításában, az etikus vál-  
lalkozói kultúrában. Közülük is kiemelve

= a vállalkozó által vallott és kinyilvánított  
elvek milyenségét,

= az elvek és értékek kommunikálásának  
szükségességét.

Nézeteink szerint ezeknek a kérdésköröknek  
a vizsgálata, módszereknek és általános vezetési

elveknek a kidolgozása elősegítené az általános  
és vállalkozási kultúra alapját képező etikus gon-  
dolkodásmód kialakulását. Segítséget adna a gaz-  
dasági élet szereplőinek és az üzleti élet erkölcsi  
konfliktusainak feltárásához és a keletkezett eti-  
kai dilemmák megoldásához. Oktatásával foko-  
zódhat a jövő gazdasági szakembereinek dönté-  
seik társadalmi következményei iránti érzékeny-  
sége, amely a jól működő piacgazdaság egyik  
feltétele.

#### Irodalom

*Ackoff, R. L.:* Business Ethics and the Entrepreneur.  
Journal of Business Venturing, 1987/2. 185/191. pp.

*Baumhart, R.:* An Exploratory Study of Businessmens  
Views on Ethics in Business. Doctoral Thesis, 1963.  
Harvard University

*Benson, G. L.:* Teaching Entrepreneurship Through the  
Classics. Journal of Applied Business Research,  
1992/8. 135–140. pp.

*Brown, D. J., King, J. B.:* Small Business Ethics:  
Influences and Perceptions. Journal of Small Business  
Management, 1982/20. 11–18. pp.

*Brown, K. M.:* Using Role Play to Integrate Ethics into the  
Business Curriculum: A Financial Management  
Example. Journal of Business Ethics, 1994/13,  
105–110. pp.

*Csurgó Ottóné:* Üzleti erkölcs a magyar gazdasági vezetők  
véleményének tükrében. Üzleti etika, Saldo, Budapest,  
1994

*Dees, J. G., Starr, J. A.:* Entrepreneurship Through an  
Ethical Lens. in Sexton, D. L., Kasarda, J. D., eds.:  
The State of the Art of Entrepreneurship /PWS-Kent,  
Boston, MA/

*Elm, D. R.–Weber, J.:* Measuring Moral Judgment: The  
Moral Judgment Interview or the Defining Issues  
Test? Journal of Marketing, 1994/49, 87–96. pp.

*Füstös László–Szokolczai Árpád:* Értékek változásai  
Magyarországon. 1978–1993, Szociológiai Szemle,  
1994/1.

*Hansen, R. S.:* A Multidimensional Scale for Measuring  
Business Ethics: A Purification and Refinement.  
Journal of Business Ethics, 1992/11. 523–534. pp.

*Harris, J. R.:* Ethical Values of Individuals at Different  
Levels in the Organizational Hierarchy of a Single  
Firm. Journal of Business Ethics, 1990/9. 741–750.  
pp.

*Hennessey, E. L.:* Business Ethics – Is it a Priority for  
Corporate America? Financial Executive, 1986/10.

*Hornsby, J. S., Kuratko, P., Naffziger, D., LaFollette, W.,  
Hodgetts, R.:* The Ethical Perceptions of Small  
Business Owners. Journal of Small Business  
Management, 1994/32. 9–16. pp.

*Humphreys, N., Robin, D., Reidenbach, R. E., Moak, D.:*  
The Ethical Decision Making Process of Small  
Business Owner/Managers and Their Costumers.  
Journal of Small Business Management, 1993/31.  
9–22. pp.

*Kavathatzopoulos, Iordanis:* Development of a Cognitive  
Skill in Solving Business Ethics Problems: The Effect  
of Instruction. Journal of Business Ethics, 1993/12.,  
379–386. pp.

- Laki Teréz*: A magángazdaság kialakulásának hatásai a foglalkoztatásra 1995-ben. Közgazdasági Szemle, 1996. július–augusztus.
- Lincoln, D. J., Pressley, M. M., Little, T.*: Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executives. Journal of Business Research, 1982/10. 475–487. pp.
- Longenecker, J. G., McKinney, J., Moore, C. W.*: Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics. Organizational Dynamics, 1988/16. 64–72. pp.
- Longenecker, J. G., McKinney, J., Moore, C. W.*: Do Smaller Firms Have Higher Ethics? Business and Society Review, 1989 a/71. 19–21. pp.
- Longenecker, J. G., McKinney, J., Moore, C. W.*: Ethics in Small Business. Journal of Small Business Management, 1989 b/27. 27–31. pp.
- Moore, A. D.*: Regulatory Mechanisms in Respect of Entrepreneurial Medicine. Australian Business Law Review, 1988/16. 4–44. pp.
- Nyav, Mee-Kau, I. Ng.*: A comparative Analysis of Ethical Beliefs: A Four Country Study. Journal of Business Ethics, 1994/13. 543–555. pp.
- Pratt, C. B., James, E. L.*: Advertising Ethics: A Contextual Response Based on Classical Ethical Theory. Journal of Business Ethics, 1994/13. 455–568. pp.
- Puffer, S. M.–McCarthy, D. J.*: Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics. California Management Review, 1995/37. 29–46. pp.
- Radaev, V.*: Some Features of the Normative Behavior of the New Russian Entrepreneurs. Problems of Economic Transition, 1994/37. 17–28. pp.
- Reiley, B. J.*: Meta-Ethical Reasoning: Applied to Economics and Business Principles. American Journal of Economics and Sociology, 1994/53. 147–162. pp.
- Schaupp, D. L.–Lane, M. S.*: Teaching Business Ethics: Bringing Reality to the Classroom. Journal of Business Ethics, 1992/11. 225–229. pp.
- Schoenfeldt, L. F., McDonald D. M., Youngblood S. A.*: The Teaching of Business Ethics: A Survey of AACSB Member Schools. Journal of Business Ethics, 1991/10. 237–241. pp.
- Sethi, S. P.*: A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. Academy of Management Review, 1979/1.
- Small, M. W.*: Attitudes towards Business Ethics Held by Western Australian Students: A Comparative Study. Journal of Business Ethics, 1992/11. 745–752. pp.
- Smith, P. L., Oakley, E. F.*: A Study of the Ethical Values of Metropolitan and Nonmetropolitan Small Business Owners. Journal of Small Business Management, 1994/32. 17–24. pp.
- Stevens R. E., Harris, O. J., Williamson, S.*: A Comparison of Ethical Evaluations of Business School Faculty and Students: A Pilot Study. Journal of Business Ethics, 1994/12. 611–619. pp.
- Ulrich, P., Thielemann U.*: How do Managers Think about Market Economies and Morality? Empirical Enquiries into Business-Ethical Thinking Patterns. Journal of Business Ethics, 1993/12. 879–898. pp.
- Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L., Barnes, J. H.*: The Effect of Culture of Ethical Decision Making: An Application of Hofstede's Typology. Journal of Business Ethics, 1993/12. 753–760. pp.
- Wilson, E.*: Social Responsibility of Business: What are the Small Business Perspectives? Journal of Small Business Management, 1980/7.
- Wimbush, J. C.–Shepard, J. M.*: Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. Journal of Business Ethics, 1994/13. 637–647. pp.
- White, L. P., Rhodeback, M. J.*: Ethical Dilemmas in Organization Development: A Crosscultural Analysis. Journal of Business Ethics, 1992/11. 663–670. pp.

## E számunk szerzői:

**Dr. FÜLÖP Gyula** egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Robert D. HIRICH** tanszékvezető egyetemi tanár, Case Western Reserve University, Cleveland; **Emerich SOLYMOSSY** Ph.D. hallgató, Case Western Reserve University, Cleveland; **SZEGEDI Krisztina** egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem; **Dr. DOBÁK Miklós** a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető egyetemi tanár, BKE; **Dr. TARI Ernő** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **MÁRKUS Csaba** Ph.D. hallgató, Maastrichti Egyetem; **Dr. KAUCSEK György** tudományos főosztályvezető, Munkaügyi Kutatóintézet, Bp.; **Dr. TERNOVSZKY Ferenc** docens, tanszékvezető, Külkereskedelmi Főiskola; **Dr. BECKER Pál** gazdasági főigazgató, BKE; **Dr. Mary M. CROSSAN** adjunktus, Richard Ivey Menedzserképző kar, Nyugat-Ontariói Egyetem, London, Kanada; **Henry W. LANE** egyetemi tanár, Richard Ivey Menedzserképző kar, Nyugat-Ontariói Egyetem, London, Kanada; **Dr. Roderick E. WHITE** docens, Richard Ivey Menedzserképző kar Nyugat-Ontariói Egyetem, London, Kanada; **Leo KLUS** tanácsadó, Mercer Menedzsment Tanácsadó Intézet, Torontó Kanada.

DOBÁK Miklós–TARI Ernő

# KONSZERNSZERVEZETEK MAGYARORSZÁGON

– II. RÉSZ –

Tanulmányunk I. részében (Vezetéstudomány, 1997. 1. szám) a konszern típusú szervezetek működésének általános, elvi kérdéseivel foglalkoztunk. A vállalatcsoportosulások kialakulását és fejlődését érintő elméleti problémák tárgyalása kapcsán meghatároztuk a konszern fogalmát, és leírtuk a konszernszervezetek két alapvető működési modelljét. A továbbiakban kísérletet tettünk a konszernirányítás egyes típusainak elhatárolására a külföldi – elsősorban német – gyakorlati tapasztalatok alapján. A jelen II. részben a konszernformák hazai alkalmazásának első időszakáról (1988–1990) adunk jellemzést. E „korai” periódust tekintve vizsgálódásunk a volt szocialista nagyipar állami vállalati bázisán létrejött konszernszerű szervezetekre irányul. Az elemzés során jórészt azokra a fogalmakra, kategóriákra támaszkodunk, amelyek segítségével az I. részben bemutattuk a piacgazdaságban működő konszernnek (holdingok) jellegzetes vonásait.

## **Konszernszervezetek kialakulása és fejlődése a volt szocialista nagyipar állami vállalati bázisán**

Elméleti előzmények a magyar közgazdasági és jogi szakirodalomban

A konszern jellegű szervezetek hazai működési lehetőségeivel kapcsolatos nézeteknek első ízben a nyolcvanas évek elején adtak hangot az akkori „gazdasági reformmunkálatokban” részt vevő egyes közgazdászok és jogászok. Az ún. új vállalatvezetési formák bevezetésére irányuló előkészítő munka során, 1981 és 1984 között több fórumon (például az Állami Tervbizottság mellett életre hívott Gazdasági Egyeztető Bizottságban) hangzottak el olyan javaslatok, amelyek a vál-

latcsoportok, az integrált konszernszerű nagy-szervezetek kialakításának célszerűségét vetették fel. Az elképzelések részét képezték a párt- és állami szervek számára készülő, a lehetséges szervezeti megoldásokat tartalmazó vállalatvezetési „formaválaszték-csomagnak”, s valójában az uralkodónak számító, merev (lineáris-funkcionális típusú) nagyvállalati szervezeti struktúrák korszerűsítését voltak hivatva előmozdítani.

Az egyik koncepció a legnagyobb, legösszetettebb hazai szervezetekre, az ipari komplexumokra modellezte a korlátozott jogkörű tröszt formát. Ezt a szervezeti formációt lényegében konszernszerű nagy egységként, tőkeközpontként kezelte a javaslat, amely vállalatcsoportosulás – felváltva a korábbi egyszemélyi vezetésű, korlátlan jogkörű tröszt formát – alapvetően pénzügyi eszközökkel képes megoldani a tröszt vállalatok irányítását (Sárközy, 1986). Egy másik, radikálisabbnak tekinthető elképzelés – ugyancsak a tőkeáramlásra alkalmas szervezeti formák kialakításához kapcsolódóan – a nagyvállalatok belső szervezetének vagyontözponti jellegű (a tulajdonosi és a menedzseri funkciók elválasztását megvalósító) átforgalmazását körvonalazta, s ennek egyik lehetséges formájaként a leányvállalatokból felépülő állami vállalatot jelölte meg (Matolcsy, 1988 a).

Az 1984-ben hozott, az 1977. évi vállalati törvény módosításáról szóló kormányzati rendelkezés – amely elsősorban az államigazgatás és a vállalati gazdálkodás szétválasztásához kívánt utat nyitni – végül is a vállalati tanácsot és a vállalati közgyűlést (küldöttgyűlést) nevezte meg az új „önkormányzó” vállalatvezetési formák módoszataiként, továbbá keretjellegű szabályozással intézményesítette a korlátozott jogkörű tröszt formát (Szép-Komáromi, 1985). Ami a vagyon-

központra alapuló szervezeti megoldásokat illeti – az ezekre vonatkozó javaslatot kidolgozó szervezetfejlesztési szakértő megfogalmazása szerint –, egyetlen változatot sem sikerült „belopni” az új vállalatvezetési formák közé (Matolcsy, 1988 a).

Elméleti síkon mindazonáltal tovább folytatódott a törekvések olyan középtávra szóló javaslatok kidolgozására, amelyek a nagyvállalatok és a trösztök „belső mechanizmusának” tökéletesítését a konszernszerű működés révén képelték el. Ebben az időszakban (részben már a nyolcvanas évek elejétől is) kezdtek kibontakozni a viták a holding fogalmáról, s e kategóriának többféle jelentést tulajdonítottak a közgazdaságtudomány, a gazdasági jogelmélet, valamint a vezetés- és szervezéstudomány hazai képviselői. Az egyik alapvető értelmezés szerint a holding egy pénzügyi jellegű, elkülönült (önálló) vagyontöredék, amelyhez – mint vagyontöredékre szakosított tőketulajdonosi szervezetekhez – a legkülönfélébb tevékenységű (profilú) vállalatok tartoznak a tőkeáramlás (befektetés, vagyontöredék) elősegítése, fokozása és a hosszabb távú jövedelemmaximalizálás érdekében (Tardos, 1982; Kopátsy, 1983; Sárközy, 1983, 1986). Egy másik meghatározó jelentőségű felfogás a holdingot (mint vállalatcsoportot) a nagyvállalati szervezetekre alkalmazott, konszern típusú formaként tekintette, amelynek keretei között érvényre juttatható a vagyontöredék és a belső egységek növekvő önállósága. A hazai vezetés- és szervezéstudomány – kutatási területénél fogva – ez utóbbi megközelítéshez állott közel, amikor a holdingot szintén egyfajta konszernként, illetőleg speciális divizionális szervezeti formaként értelmezte (Dobák, 1986, 1988). Az alapvető szervezeti formákból kiinduló ezen meghatározás azért kapcsolta össze a holding mint vállalatcsoportosulás fogalmát a divizionális struktúrával, mert – miként az I. részben arra rámutattunk – a konszernszerű szervezetek kialakítása előfeltételezi az önálló felelősségi és elszámolási egységek (decentralizált) rendszerén nyugvó irányítást, függetlenül a központ és a belső egységek jogi-tulajdoni helyzetétől.

A divizionális elvet érvényesítette az a társaságcsoporthoz tartozó modell is (Matolcsy, 1987, 1988b; Csillag, 1988), amely már közvetlen mintául szolgált az 1988-ban spontán módon megindult nagyvállalati szervezeti átalakulásokhoz. A társaságcsoporthoz tartozó modellben a divíziókat az önálló jogi személyiségű részvénytársaságok és korlátozott felelősségű társaságok alkották, a koncepció

szerint lehetőséget teremtve a külső tulajdonosok és tőke bevonására, az új társas-társulások tulajdonforma megjelenésére. A modell-elképzelés a stratégiai tulajdonosi jogok gyakorlását a nagyvállalati központból szerveződő, vagyontöredék funkciókat ellátó (állami) irányító vállalatra „bízta”, és feltételezte, hogy a vagyontöredék a későbbiekben maga is társasággá, azaz „valódi” holdinggá (holdingközponttá) alakul át.

### **A konszernirányítás egyes gyakorlati megnyilvánulásai 1988 előtt**

Az új vállalatvezetési formák (vállalati tanács által vezetett vállalat és vállalati közgyűlés, illetve küldöttgyűlés által vezetett vállalat) elterjedésével ténylegesen megszűnt a gazdálkodó egységeknek az ágazati minisztériumoktól való hierarchikus jellegű függősége, valamint törvényerőre emelkedtek az önkormányzó vállalatok kollektívájának tulajdonosi jogai. Ugyanakkor a kollektív vezető testületek – különösképpen a nagyvállalatoknál – valójában nem tudtak élni a számukra biztosított stratégiai tulajdonosi jogokkal: egységes, hosszú távra szóló érdekeltség hiányában nem voltak képesek biztosítani a rájuk bízott vállalati vagyontöredék gyarapítását. A rövid távú szemléletből fakadóan a tulajdonosi, menedzseri és munkavállalói érdekeket összemossó, vegyítő vállalati tanácsok többségét a nagyvállalati belső szervezet fejlesztésével kapcsolatos kérdések sem foglalkoztatták intenzíven (Szűcs, 1989).

Mindezek ellenére témánk szempontjából kimutatható, hogy a konszernirányítás bizonyos elemei (vagy legalábbis a konszernszerű működés felé „tapogatózó” egyes szervezeti intézkedések) fellelhetők, érzékelhetők voltak a nyolcvanas évtized derekának, illetőleg második harmadának nagyvállalati-trösztös vezetői gyakorlatában. Ide sorolhatók a korlátozott jogkörű trösztök, továbbá a leányvállalatok működésével kapcsolatos tapasztalatok, valamint a jogi személyiség nélküli divíziók kialakítását célzó vállalati kezdeményezések.

A korlátozott jogkörű tröszt (azaz a trösztös vállalatok igazgatóiból álló és döntési jogkörű igazgatótanáccsal rendelkező tröszt) 1984-es intézményesítésével a korábbinál differenciáltabb trösztös forma nyert alkalmazási lehetőséget a „versenyszférában”. A jogszabály ugyanakkor nem módosította a gazdaságirányító szervek és a trösztök kapcsolatán: a tröszt (mint vállalatszerűen működő nagyszervezet) továbbra is államigazgatási irányítás alatt maradt. Ez a körülmény

sokat levont a szabályozás által alaptípusnak minősített korlátozott jogkörű tröszt formájának alkalmazásának értékéből. Mindenesetre ott, ahol az alapító határozatok lehetővé tették a korlátozott jogkörű trösztök működését, a stratégiai jellegű konzernirányításnak egy sajátos „szocialista” változata formálódott ki: általában a tröszt igazgatókból álló döntési jogkörű igazgatótanács töltötte be a stratégiai (vagy operatív-stratégiai) döntéshozatali „csúciszerv” szerepkörét, s az operatív vállalatvezetés feladatait a közvetlen költségvetési kapcsolatokkal rendelkező, jogi személyiségű tröszt vállalatok igazgatói látták el. A csúciszerv és az alapegységek közötti feladatmegosztással összhangban a (tröszt)központ nem utasíthatta meghatározott tevékenység folytatására a tröszt vállalatokat, s nem volt joga kötelező irányelveket kiadni a gazdálkodásra. Továbbá azzal, hogy a jogi szabályozás – főszabályként – a tröszt vállalatok közvetlen költségvetési kapcsolatainak alapult, érvényesítette a korlátozott jogkörű trösztök vállalatainak gazdálkodási önállóságát. A korlátozott jogkörű tröszt forma széles körű alkalmazása mindemellett nem terjedt el az összetett, több gyáregységből álló ipari nagyvállalatok körében.

Egyébiránt a régi szabályozás szerinti, változatlan formában működő korlátlan jogkörű trösztökben is előfordult, hogy az egyszemélyi felelős vezetést gyakorló (operatív beavatkozásra is felhatalmazott) tröszt vezérigazgató – spontán, ösztönös módon – a stratégiai-pénzügyi típusú konzernirányítás egyes módszereinek engedett időnként teret (Komócsin, 1996).

A konzern jellegű irányítás bizonyos elemeit lehetett még felfedezni azoknál a nagyvállalatoknál, amelyek a nyolcvanas évtizedben önálló jogi személyiségű leányvállalati formában működtették egyes (vagy kivételes esetben összes) gyáregységeiket (Tari, 1988a). A leányvállalati szervezeti-jogi forma hazai megjelenése az 1981–82-ben kezdeményezett részleges központi reform szervezeti intézkedéseihez kapcsolódott. Egy törvényerejű rendelet nyomán leányvállalatot állami vállalat – ideértve a trösztöt és a tröszt vállalatot is – hozhatott létre. Az anyavállalat alapító határozattal (létesítő okirattal) dönthetett a jogilag önálló leányvállalat életre hívásáról. Az alapító határozta meg a leányvállalat tevékenységi körét, biztosította az önálló működéshez szükséges eszközöket, fontos személyi kérdésekben kinevezési, illetve felmentési jogkörrel rendelkezett, továbbá kezdeményezhette a leányvállalat esetleges megszüntetését. Hangsúlyozandó

azonban, hogy a jogilag az anyavállalat sajátos vállalati szervezeteként, függő vállalatoként kezelt leányvállalat nem képezett gazdasági társasági formát. Így módon egy hazai szocialista állami vállalat által önállóan létrehozott leányvállalatot jogi szempontból közvetlenül nem lehetett hasonlítani azokhoz a nagyfokú önállósággal és jogi személyiséggel felruházott leányvállalatokhoz, amelyek hosszú évtizedek óta nyereség-orientált divíziókként (profit-centerekként) működtek az amerikai és nyugat-európai vállalatcsoportosulások szervezeti-tulajdonosi keretein belül.

A magyar nagyvállalati vezetők kezdetben nem úgy „viszonyultak” a leányvállalathoz, mint egy nagyobb önállósággal rendelkező, piacorientált belső divízióhoz, hanem jóval inkább egy teljes gyáregységi önállósulás felé vezető (a nagy-szervezeti kereteket veszélyeztető) „állomást” láttak az újonnan engedélyezett szervezeti formában. Emiatt az első időkben számos érvet sorakoztattak fel a leányvállalati alapításokkal szemben. Később, amikor a minisztériumi indíttatású gyáregység-leválasztások felerősödtek az iparban (Voszka, 1988), már alkalmasnak találták a leányvállalati formát a fontos belső egységek megtartására és elképzeléseik szerinti működtetésére. Az új szervezeti megoldás nagyvállalati irányítási előnyeinek felismerését jelezte, hogy 1982 és 1986 között több mint kétszáz leányvállalatot alapítottak, a legtöbb egységet az iparban és az építőiparban. A leányvállalatok létrehozásánál az anyaszervezetek a gyakorlatban kétféle utat követtek:

– egy vagy néhány gyáruknak biztosítottak leányvállalati státust, azaz a törzsház-konzernre bizonyos mértékig emlékeztető formációk alakultak ki,

– homogén leányvállalati struktúrát hoztak létre, azaz a vállalat minden gyárát (gyáregységet) leányvállalati formában szervezték meg (lényegében a holding-konzern koncepció szerint).

Az első megoldást választó nagyvállalatok „leányainak” működéséről ellentmondásos kép alakult ki az akkori időszakban. Jónéhány esetben tovább éltek a nagyvállalati központ – gyáregység viszonyra emlékeztető utasítási elemek és egyoldalú függőségi kapcsolatok – csupán jogi köntösbe burkoltan.

*A nagyvállalati központok már az alapító határozatban bizonyos kötöttségeket kényszeríthettek a leányvállalatokra. Kiszolgáltatottságot jelentett például a leányvállalatnak, ha az anyavállalat hozzájárulása volt szükséges az*

*önálló exporttevékenységhez, a kisebb összegű hitelek felvételéhez, vagy a nyereségtartalék képzéséhez. Úgyszintén zavarta a leányvállalatok és az alapítók kapcsolatát az a kialakult gyakorlat, hogy a gazdálkodási feltételeket menet közben is módosíthatta az anyavállalat (például szabadon megemelhetette az alapítói nyereségrészesedés mértékét) (Tari, 1988b).*

Ugyanakkor az is tény, hogy számos leányvállalat, noha kezdetben tartott a megnövekedett önállóság jogi szentesítésétől, időközben „öntudatra ébredt”, és megtanult élni a szerzett hatáskörökkel, a nagyobb mozgási szabadsággal. Ha pedig néhány év múltán éppen ezekből az egységekből alakítottak társaságokat (rt.-ket, kft.-ket) az anyacégek, akkor minden bizonnyal elmondható, hogy „jó iskolát” jelentett számukra a megelőző „leányvállalati korszak”.

Az egy vállalatban belüli homogén leányvállalati struktúra kivételes megoldásnak számított a tíz évvel ezelőtti iparvállalati gyakorlatban. Bár – mint láttuk – ez a szervezeti megoldás nem nyert „polgárjogot” az új vállalatvezetési formák között, egyedi jellegű alkalmazására mégis sor került. A homogén leányvállalati struktúra (mint holding-konzernre emlékeztető sajátos formáció) működését, funkcionálását értékelő beszámolók úgy vélekedtek, hogy az újszerű, a „vagyongerdekelttség felé mutató” szervezeti forma beváltotta a hozzá fűzött reményeket: az anyavállalat és leányvállalatai növelték az árbevételt és a nyereséget, egyértelműen javult a hatékonyság (Maka, 1986; Szabó, 1986). A működés során az anyavállalat és leányvállalatai egyszerűsítették belső szervezetüket, s a korábbi hierarchikus kapcsolatokat felváltották az alapító és leányvállalatai közötti, nagyobb belső önállóságot szavatoló viszonyok (az anyavállalat központi szervezete egyre kevésbé foglalkozott a leányvállalati termelőegységek operatív irányításával, csökkent a központ és a leányvállalatok közötti egyeztetési kényszer stb.)

A jogi személyiség nélküli divíziók megjelenése szintén elősegítette a konzernirányítás későbbi kibontakozását abban az értelemben, hogy 1988 után már sok esetben önálló felelősségi és elszámolási egységek alakulhattak át társasági formába a létrejövő konzerneken belül. A jogi személyiség nélküli belső divíziók szervezése 1986–87 táján kezdődött el a magyar ipar vállalatainál, amikor egyfelől növekedett a nagyvállalatok exportja, másfelől azonban erősödött a verseny a nyugati piacokon, és jelentősen romlott

az oda irányuló kivitel gazdaságossága (Szalai, 1989). Az élénkülő beruházási tevékenység ellenére a hazai vállalatok egyre jobban érzékelték technikai-technológiai lemaradásukat a nyugati cégekhez képest. A felzárkózásra, különösen a központi gazdaságirányítás által ösztönzött devizaexport további bővítésére bizonyos reményt nyújtottak az ezen időszakban megjelenő világbanki hitellehetőségek, amelyek kihasználására azonban – a Világbank elvárásainak megfelelően – csak megalapozott szervezetfejlesztési koncepció birtokában nyílt módjuk a vállalatoknak (Deák-Garai, 1987).

Ebben a helyzetben az innovatív szemléletű nagyvállalati vezetők – a vállalati tanácsok hallgatólagos vagy támogató jóváhagyásával – növekvő érdeklődést tanúsítottak a divizionális típusú belső irányítási rendszer kialakítása iránt. Kezdeményezésük valójában egyaránt szolgálta a gazdálkodási nehézségek enyhítését, leküzdését és a gyári(gyáregységi) elszakadási, kiválási törekvések leszerelését. A divizionális szervezet előnyös tulajdonságait – nyugati tapasztalatok alapján – természetesen már korábban ismerték a vállalati vezetők, de a konkrét alkalmazás kérdéseit csak akkor tűzték napirendre, amikor egyéb szervezetfejlesztési próbálkozásaik (egyres központi szakigazgatóságok megszüntetése, az ún. törzsgyári irányítás módosítása, a mátrixelvű termékigazgatói rendszer bevezetése, vagy a belső információs rendszer „tökéletesítése”), illetőleg más természetű eszközeik, forrásaik, érdekérvényesítési lehetőségeik már nem nyújtottak módot a nyereséges működésre, vagy legalábbis a túlélésre (Bögel, 1986; Deák, 1987).

*A meginduló szervezatkorszerűsítési munkálatokat világbanki szakemberek, nyugati tanácsadó cégek, és magyar szervezők segítették, többnyire a profit-center típusú irányítási rendszer bevezetési javaslatának kidolgozásával. A korábbi évek során intenzív belső kooperációt kiépített nagyvállalatoknál azonban jelentős akadályok toronyosultak az egyes termékcsoportok önálló előállítására szerveződő divíziók elé (Marosi, 1988). Nem véletlen, hogy a divizionális szervezeti formával kísérletező első vállalatok között többségében olyan nagyszervezetek voltak találhatóak, amelyek belső egységeit relatíve kismértékű kooperáció fűzte össze (vagy ahol gyakorlatilag teljesen hiányzott a belső termelési együttműködés). Például a konglomerátum típusú Taurusban, a mátrixszervezet korábbi meghonosítását*

*követően a belső irányítás tökéletesítését divizionálási lépésekkel folytatták. A vállalati vezetés úgy vélte, hogy a termékigazgatói rendszer működésével bizonyos fokig kifejlődött tárgyi elvű munkamegosztás – párosulva az elhanyagolható mértékű belső kooperációval – kedvező feltételeket teremt a divizionális szervezet kialakításához (Taurus, 1986). Sor került ugyanakkor vertikális termelési szervezettel jellemezhető vállalatoknál is az önelszámoló egységek kialakítására: a Kőbányai Sörgyárban például ún. alapvetően önelszámoló egységekké (nyereségközpontokká) szervezték át a malátagyárakat, a sörtermelő részlegeket, a sörfejtő-palackozó részlegeket és a nagykereskedelmi egységeket (Tari, 1988a).*

Mennyiben jelentettek megfelelő alapot, mondhatni szervezeti bázist a későbbi „konzernesedéshez“ az újonnan kialakított, jogi személyiséggel nem rendelkező divíziók? Kétségtelen, hogy az alkalmazó nagyvállalatok egy részénél kialakult a divíziókat képező belső részlegek, gyáregységek érdekeltsége a náluk realizálható nyereség (fedezet)növelésében, vagy egy meghatározott költségkeret betartásában. A rendelkezésükre bocsátott kapacitások birtokában képesek voltak ezek az elszámolási és felelősségi egységek a piac által igényelt termékek gyártását viszonylag rövid idő alatt megvalósítani. Egyes nagyvállalatoknál a divízióvezetők közvetlen irányítása alatt időlegesen funkcionáló vállalkozási projektumokat hoztak létre, amelyek igyekeztek minél gyorsabban kiaknázni a piackutatás által feltárt lehetőségeket.

Ugyanakkor a szervezettervezők által kidolgozott divizionálási javaslatok több helyütt nem valósultak meg maradéktalanul (Dobák és társai, 1992). A divizionális szervezethez kapcsolódó alapvető sértettek meg jónéhány nagyvállalatnál például azzal, hogy a gyáregységi divíziók elé olyan követelményeket állítottak, amelyek teljesítésére részben vagy egészében nem lehettek hatással, befolyással a termelő részlegek. Hasonló módon a divizionális szervezetek lényegét kérdőjelezték meg esetenként a nagyvállalati központok, amikor – a gyakori szabályozómódosításokra és az 1985–1988 között felerősödő kormányzati „kézi vezérlésre“ hivatkozva – az erőforrások kiszámíthatatlan átcsoportosításával korlátozták a divíziók mozgásterét.

Úgyszintén megállapítható, hogy – a konzern típusú szervezetek belső irányítási követelményeinek, strukturális jellemzőinek szemszögéből értékelve a magyarországi divizionális

tapasztalatokat – a jogi önállósággal fel nem ruházott divíziók rendszere alapján érintetlenül hagyta, megőrizte a nagyvállalati központokat. A „divizionálisnak“ mondott nagyvállalatokban – a nyugati példákkal ellentétben – sokszor évekig nem került sor a „szocialista fejlődés“ során kialakult nagylétszámú vállalati központok olyan mértékű leépítésére, karcsúsítására, ami kifejezetten csak a stratégiai jellegű funkciók megőrzésével számol a központi irányítás szintjén. Ez a „késlekedés“, a felduzzasztott vállalati központok hosszabb ideig tartó „átmentése“ azután nem kis átszervezési nehézségeket, szervezeti ellenállást okozott pár év múlva, az újonnan létrejött hazai holding-konzerneket irányító vagyongyűjtő központok kialakítása, a régi nagyvállalati központi részlegek drasztikus létszámleépítése során. Azt lehet tehát összefoglalóan mondani, hogy a (jogi személyiséggel nem rendelkező) felelősségi és elszámolási egységek – ahol egyáltalán kialakították őket a nyolcvanas évek második felében – csak bizonyos mértékig „készítették elő a terepet“ a konzernformára történő áttéréshez (anélkül persze, hogy a kezdeményezők igazán számítottak volna a későbbi belső társaságalapítási lehetőségekre).

#### **A vállalati kezdeményezésű („spontán“) átalakulások időszaka**

Az állami vállalatok bázisán, 1988–89-től kialakuló konzernszervezetek (holding-struktúrák) különböző fejlődési utakat jártak be az elmúlt években. Több nagyszervezet máig megőrizte konzernformáció jellegét, más vállalatcsoportosulások idővel teljesen szétestek, felbomlottak, ismét mások csak a kilencvenes évek első felében szerveződtek konzernszerű szervezeti formába. A fejlődési utak történeti-logikai megvilágítása érdekében célszerű két szakaszra bontani az 1988-tól napjainkig terjedő időszakot: az első szakaszt a vállalati kezdeményezésű („spontán“) szervezeti átalakulások periódusa, a második szakaszt az államilag ellenőrzött (vezérelt) szervezeti-tulajdonosi változások időszaka jelenti.

A két szakasz közötti választóvonalat lényegében az állami vagyoni védelmi törvény életbelépésének, illetőleg az Állami Vagyonügynökség létrehozásának időpontjában (1990 március) lehet meghúzni. Ezen időpont előtt a szervezeti változások lehetőségét (így a konzernszerű vállalatcsoportosulások kialakulásának lehetőségét is) alapvetően a vállalati törvény 1984. évi (általunk már hivatkozott) módosítása teremtette meg.

A törvénymódosítás azzal, hogy kimondta: „az állami tulajdon folyamatos működtetésének jogát a vállalati kollektíva, vagy az annak képviselőjében eljáró testület gyakorolja“ –, intézményesen biztosította az önkormányzó vállalatok számára a lényeges szervezeti változások kezdeményezését (pl. gyáregységek önállósulásának jóváhagyása, leányvállalatok alapítása, részvétel gazdasági társaságokban). Az állami vagyonvédelmi törvény elfogadását követően viszont a belső társaságalapításokhoz kapcsolódó konszernformák létrejöttét – más szervezeti-tulajdonosi változásokhoz hasonlóan – már az Állami Vagyonügynökség felügyelte vagy irányította, s ezért a két periódust egymástól elkülönítve, megkülönböztetve követjük nyomon a hazai konszernesedési folyamatot.

### **A társasági törvény mint a magyar konszernjog forrása**

Az állami szféra (és természetesen a magánszektor) szervezeti-jogi formáinak változását, a szervezeti struktúrák kisebb vagy nagyobb léptékű módosulását, egyre gyorsuló fejlődését – tisztán jogi szempontok alapján – a legdöntőbb módon a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény határozta meg az azt követő években. A törvény kidolgozásának alapvető célja az volt, hogy korszerű jogi keretek megteremtésével segítse a gazdaság jövedelem-termelő képességének javulását, a piaci jellegű termelési-értékesítési együttműködések kibontakozását, a tőkeáramlás megvalósulását, és a külföldi tőke közvetlen megjelenését. A társasági törvény átfogta a társas gazdasági vállalkozások jelentős részét, s a legmagasabb szintű jogforrásban egységesen szabályozta azok különböző formáit (közkereseti társaság és betéti társaság, egyesülés, közös vállalat, korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság). A törvény szavatolta a verseny- és szektorsemlegesség, illetőleg a társulási szabadság elvét a gazdálkodó szervezetek, az állampolgárok és a külföldiek számára egyaránt, továbbá módot nyújtott – kezdetben gazdaságirányítási engedéllyel – külföldi többségű vagy teljes külföldi érdekeltségű társaságok létrehozására.

A társasági törvény egyidejűleg biztosítani kívánta az állami vagyon kezelésének hatékonyabb szervezeti formáit, jogi megoldásait, és lehetőséget adott a vagyonkezelés szervezeti keretét alkotó vállalatcsoportosulások (társaság-csoportok) szerveződésére. A társasági törvény részvénytársasági fejezete egyrészt módot nyújt

tott arra, hogy sajátos állami vagyonkezelő szervezetek (mint holding-részvénytársaságok) jöjjenek létre, másrészt szabályozta a részvénytársaságok egymásban való részesedését. A részvénytársasági részesedési konszernjog intézményesítésével a társasági törvény a részvények szerzése útján történő „befolyásszerzés“ három esetét különböztette meg: a kölcsönös, a többségi és a jelentős részesedést. Ily módon lehetővé vált jogilag, hogy „konszernként egymásban kölcsönösen, jelentősen, illetve többségi módon részesedő rt.-k láncaként vállalatcsoportosulások szerveződjenek“ (Kun, 1988).

A magyar konszernjogi előírásoknak eszerint mindmáig az a fő jellegzetességük, hogy a konszern jellegű kapcsolatokat kizárólag részvénytársaságok között szabályozzák, azaz társaságoknak egymásban való tulajdoni részesedését csak a részvénytársaságokra vonatkozóan rendezték a jogszabályalkotók (Szegediné, 1994). Ezért a társasági törvény konszernszabályainak mintegy kiegészítéseként értelmezhetők a két évvel később hatályba lépett versenyjogszabályok. Az 1990. évi versenytörvény rendelkezései ugyanis minden társasági formára kiterjednek, és „nemcsak a társasági részesedésen alapuló, hanem a szerződéses és a tényleges (faktikus) konszernképződést is szabályozzák“ (Sárközy, 1996). Azzal pedig, hogy az 1991. évi számviteli törvény, valamint a adószabályok a konszernszerű társaság-csoportok számára összevont, ún. konszolidált mérlegkészítési kötelezettséget írtak elő, valójában elismerték a vállalatcsoportosulások mint „összetett jogalanyok“ létét.

### **Társaságok csoportjára bomlás az ipari nagyvállalatok körében**

A pénzügyi nehézségekkel küzdő (sok esetben veszteséges, illetőleg a felszámolás lehetősége előtt álló) hazai ipari nagyvállalatok egy jelentős része – a fennmaradás szempontjából alkalmasnak ítélve a társaság-csoport (előzőekben vázolt) szervezeti megújulási koncepcióját – 1988 elejétől-közepétől társasági formában kezdte megszervezni belső egységeit. Ezzel az elhatározással meg sem várták az előkészületben levő társasági törvény életbelépését, hanem részvénytársasági, vagy korlátolt felelősségű társasági formában működtették tovább gyáregységeiket, illetve a vállalati központok bizonyos részleget. Egyidejűleg a vállalati központok fennmaradó része – funkcióiban szűkítve és létszámában csökkentve – ún. állami vagyonkezelő központtá, „irányító

vállalattá" alakult át. A későbbiek során az országgyűlés által elfogadott társasági törvény képezett jogi alapot a konszern típusú átalakulásokhoz, bár azok továbbra is spontán módon, állami ellenőrzés nélkül mentek végbe egészen az Állami Vagyonügynökség felállításának időpontjáig, 1990 márciusáig.

Eddig az időpontig több mint száz nagyszervezet (köztük csaknem húsz több telephelyes, a korábbi évek során „kiemelten“ kezelt nagy iparvállalat, továbbá számos kereskedelmi és vendéglátóipari szervezet) vitte társaságokba a vállalati vagyon kisebb vagy nagyobb hányadát, és hozta létre a konszernszerű társaságcsoportokat (Matolcsy, 1991).

A szóban forgó – alig több mint két éves – időszakot néhány fontosabb szempont alapján érdemes áttekinteni és elemezni. Mindenekelőtt indokolt megkülönböztetni a társasági törvény életbe lépése előtt kezdeményezett társaság-alapításokat, és a törvény hatályba lépését követő belső társaságosítási akciókat. A konszernforma kialakításának időbeli lefolyását tekintve ugyanakkor megkülönböztethetők az egyszerre, egy ütemben végrehajtott átalakulások és a több évre elnyújtva tervezett, illetőleg megvalósított szervezeti változtatások. Egy további fontos vizsgálódási aspektust jelent azon gyakorlati megfontolások, cselekvési motivációk számbavétele is, amelyek a vállalatvezetőket az irányításuk alatt álló monolitikus nagyszervezetek felbontására készítették. Végül szervezelméleti szempontból különösképpen indokolt a vizsgált időszakban kibontakozott hazai konszern-formációk strukturális jellemzőinek azonosítása, a kezdeti, még „képlékeny“ konszernirányítási módszerek alapvető vonásainak, körvonalazható típusainak meghatározása.

#### *Konszern-átalakulások közvetlenül a társasági törvény életbelépése előtt és után*

A társasági törvény életbelépését közvetlenül megelőzően túlnyomórészt olyan ipari nagyvállalatok alakultak át konszernformába, amelyek pénzügyi helyzete sürgetően követelte meg a válságmenedzselést (pl. Medicor, Ganz Danubius, Videoton, Szerszámgépipari Művek, Szék- és Kárpitosipari Vállalat, Csepel Művek Szerszám-gépgyára, Csavaripari Vállalat).

*A belső társaságosítás „gyakorlati modelljének“ tekintett Medicor Művek pénzügyi helyzete már 1986-ban meggyengült. Akkor még középlejárátú*

*hitelhez, s a bérmegetakarítás kedvezményes felhasználási jogához jutott hozzá az orvosi műszer-gyártás monopolhelyzetű hazai vállalata, továbbá lehetőséget kapott a külföldi követelések kedvező elszámolására is. A vállalat hitelállománya azonban nem csökkent, s az 1988-ban esedékes adósságszolgálat a prognosztizálható nyereség háromszorosát tette volna ki. Ezért az újabb hitelfelvételek helyett a vállalat vezetése immár a vissza nem térítendő tőkebevonás lehetőségét kereste az állandósult tőkehiány enyhítésére, ill. megszüntetésére (Varga, 1988a). A szervezeti átalakítást lényegében a holding-konzern mintájára hajtották végre: a nagyvállalat minden olyan termelő-szolgáltató egységét, amely a feltételezések szerint profit-centerként gazdálkodhatott a jövőben, önálló jogi személyiségű, a költségvetéssel közvetlen kapcsolatban álló részvénytársasággá alakították át. Az új vállalatcsoport „csúcsegységének“ feladatkörét a nagyvállalati központból alakult Medicor Irányító Vállalat vette át (állami vállalati formában) addig az időpontig, amíg a vagyon-központ is elkülönült részvénytársasági formában szerveződik meg.*

Az 1988-ban kezdeményezett társaságalapításokat ugyanakkor az is ösztönözte, hogy több nagyszervezet várhatóan nem tudta volna teljesíteni a társasági törvény tervezetében körvonalazódó alapítási előírásokat, továbbá részesülni kívánt a gazdasági társaságok létesítéséhez fűződő (de a következő, 1989-es évben megszűnő) adókedvezményekből is. Egyes esetekben (pl. Budaflax) nem annyira a likviditási nehézségek, mint inkább a korábbi saját leányvállalati alapítások pozitív tapasztalatai készítették a vállalati vezetőket a konszernszerű működés teljes körű bevezetésére (Gál, 1988).

Az 1988-ban megvalósított vagy elkezdett szervezeti átalakulásokhoz a formális jogi lehetőséget az 1987 elejétől „felélesztett“ régi társasági formák adták meg: egyrészt lehetővé vált, hogy tisztán belföldi jogi személyek is létrehozzanak az 1875. évi kereskedelmi törvény szerinti részvénytársaságot, illetve az 1930. évi V. törvény szerinti korlátolt felelősségű társaságot, másrészt 1988-tól legalább egy jogi személy részvétele mellett már magánszemélyek, illetve társaságaik is részt vehettek rt.-ben, vagy kft.-ben (Sárközy, 1991). A régi kereskedelmi törvény alapján szervezeti-jogi formát változtató Medicor átalakulási kérelmével még a Minisztertanácshoz fordult. A soron következő konszern típusú átszervezéseknél már elégségesnek bizonyult az

illetékes tárca miniszterének jóváhagyása, majd pedig az önkormányzó vállalati tanácsok egyszerű döntése, jóváhagyó határozata. (Államigazgatási irányítás alá tartozó vállalatok esetében továbbra is minisztériumi engedélyezésre volt szükség a formaváltáshoz.)

A társasági törvény hatályba lépését követően, 1989-ben megszorodtak az önálló jogi személyiséget biztosító belső társaság-alapítások, és kiszélesedett az alapítási módszerek köre is. Az ipari nagyvállalatok közül a társasági törvény előírásai alapján kezdte meg a társaság-alapításokat például a Dunai Vasmű (Dunaferr), a Lenin Kohászati Művek (DIMAG), a Magyar Optikai Művek, a BRG Mechatronikai Vállalat, az ÉL-GÉP, az Április 4. Gépgyár, a Pamutnyomóipari Vállalat (Budaprint), vagy az Elegant Május 1. Ruhagyár.

*A Magyar Optikai Művek (MOM) igazgatótanácsa 1989. július 1-i hatállyal alakította át a nagyvállalatot öt részvénytársaságot és három korlátolt felelősségű társaságot összefogó holding-konzernné. Az újonnan alapított részvénytársaságok azokon a termelő bázisokon alakultak meg, amelyeket addig a MOM gyáraiként tartottak számon. Az új korlátolt felelősségű társaságok közül két kft. a nagyvállalati központ funkcionális részlegeiből (kutatás-fejlesztési igazgatóság, számítóközpont) jött létre, míg a harmadik, kislétszámú kft. vidéken alakult meg. A Magyar Optikai Művek (központ) mint állami irányító vállalat az állami vagyon – hosszú távú érdekeltséget érvényesítő – kezelésére, a konzern tevékenységének koordinálására kapott felhatalmazást az alapító okiratban (Vállalatok életéből, 1989).*

A nagyvállalatok körében sor került még néhány – végső kimenetelében a konzernforma létrejöttéhez vezető – sajátos szervezeti átalakulásra is 1988–89-ben: a formaváltás első lépcsőjében az átalakuló nagyszervezetek (Videoton, Borsodi Vegyi Kombinát, Üvegipari Művek) a vagyon döntő részét egyetlen nagy társaságba „vitték ki“, de ezzel párhuzamosan, vagy ezt követően további társaságok is alakultak a kiépülő cégcsoportokon belül (Major-Voszka, 1996).

*A Borsodi Vegyi Kombinát (BVK, később Borsodchem) vezetése eredetileg a Medicor-modell alapján tervezte átalakítani az egykoron a „szocialista vegyipar büszkeségének“ számító nagyvállalatot. Az átalakulási folyamat azonban a*

*társasági törvény betűszerinti rendelkezéseinek ugyan megfelelő, de a törvény szellemével ellentétes megoldás irányába fordult: az 1989 őszén alapított BVK Rt. alaptőkéjét úgy szándékozták felemelni az akkori vezetők, hogy az állami vállalat teljes tőkéje átkerüljön a részvénytársasághoz. Ez a fajta átalakulás az időközben szigorodó gazdasági törvénykezés korlátaiba ütközött, a tervezett tőkeemelést már nem sikerült végrehajtani, s a későbbi években csak az állam ellenőrzése mellett kerülhetett sor a társaságcsoporthoz végleges formájú megszerveződésére (Réti, 1991).*

*Az átalakulások időbeli lefolyása*

A vállalati menedzserek irányításával átalakuló ipari nagyvállalatok – az időtényező figyelembe véve – alapvetően kétféle utat választottak a konszernműködés feltételeinek megteremtésére. A legerjedtebb megoldásnak az a módszer bizonyult, amikor „egy ütemben“ (azaz néhány hónapon belül végrehajtva a teljes átalakulást) alapították meg a belső társaságaikat az állami (nagy)vállalatok, vagyis a súlyos pénzügyi gondok miatt szinte átmenet nélkül „menekültek“ a holding-konzern típusú formába ezek a szervezetek. A másik tipikus (bár kevésbé gyakori) átalakulási módnál a vállalati központok több évre elnyújtva kívánták társasággá alakítani gyáraikat, illetve gyáregységeiket (pl. Dunai Vasmű, Cement- és Mészművek, Fémtechnika Vállalat, Észak-Magyarországi Vegyiművek). Ez utóbbi esetekben az „óvatosabb“ vállalatvezetés úgy vélte, hogy a tőkebevonáshoz szükséges új tulajdonosok felkutatása, a vagyonértékelés elvégzése, vagy az adósságkonverzióra irányuló tárgyalások lefolytatása meghatározott időt vesz igénybe, s ezért célszerűbb a holding-konzern formára történő „átállást“ két vagy több lépcsőben véghezvinni (Matolcsy, 1990).

*A korábban országos nagyvállalatként működő Cement- és Mészművek két gyára (Beremend, Hejőcsaba) 1988 novemberében alakult át részvénytársasági formába; a konzernesedési folyamat második ütemében, 1990 elején pedig a többi négy cementgyár is gazdasági társasági formát öltött. A fokozatos átalakulásról hozott döntésben közrejátszott – a fentiekben említett tényezőkön kívül – a vállalati vezetésnek azon megfontolása is, hogy a korszerű, kedvező gazdasági mutatókkal rendelkező gyárak minél előbb tegyenek szert nagyobb önállóságra és pótlólagos tőkére,*

*míg a többi termelőegység – a vállalati központ segítségével – ezalatt erőfeszítéseket tesz a felzárkózásra, a divizionális jellegű működés felteteleinek kialakítására (Ábrahám-Vonnák, 1991).*

*A Dunai Vasmű (később Dunaferr) először kiegészítő jellegű egységeit szervezte kft.-kbe (1989), majd a következő években az alapvertikum termelő egységei szintén társasági formát vettek fel. A lépcsőzetes átalakulás folyamatát jelezte az is, hogy még pár évig nem került sor a vállalati vagyon nagyobb részének kihelyezésére a belső társaságokba (Eller, 1992).*

A több lépésben végrehajtott konszern-átalakulások fő jellegzetessége abban állott, hogy – meghatározott időszakon át – a termelő (vagy kiegészítő-kiszolgáló) részlegek egy része már társasági formában működött a nagyszervezeti keretek között, más termelő részlegek viszont – a központ operatív irányítása alatt – még jogi személyiség nélküli belső egységekként funkcionáltak.

*A belső társaságalapítások hátttere, motivációi, a konszernszerű működés deklarált céljai*

Az 1988–89-ben kibontakozó átalakulási folyamatot vizsgáló közgazdászok, jogászok, szociológusok már néhány év távlatából egyetértettek abban, hogy a szervezeti formaváltást kezdeményező nagyvállalati vezetők mindenekelőtt a pénzügyi összeomlás megakadályozását, az esetleges felszámolás elkerülését tekintették – bevalottan is – alapvető céljuknak (Móra, 1991; Sárközy, 1991; Szalai, 1992; Dobák és társai 1992). A csődközeli helyzetek kialakulásában több mozzanat – gyakran együttes érvényesülése, befolyásoló hatása – játszott közre; az elhibázott vállalati beruházási politika (melynek következményeként növekvő törlesztőrészletek és kamatok hárultak a nagyvállalatokra), a készletfinanszírozás révén halmozódó adósságok és az összeszűkülőben levő (elsősorban kelet-európai) piacok képezték azokat a legfőbb tényezőket, okokat, amelyekre – közvetlenül vagy közvetve – visszavezethetők voltak az átalakulási kezdeményezések, a belső társaságalapítási szándékok.

A társaságok halmazává történő átalakulások másik fő motivációját, mozgató rugóját, hallgatólagosan a nagyvállalati felső vezetés egzisztenciális átmentése jelentette. Az átalakulások nyomán ugyanis a vagyonekezelő központok élére változatlanul azok a személyek kerültek, akik korábban a nagyvállalatok felső vezetői

székeiben ültek. E „régijű” menedzsereknek, az átalakulásnál előre kinyilvánított és biztosított társasági részvénytöbbségek birtokában, illetve a belső társaságok igazgatóságainak tagjaiként, sikerült megőrizniük – legalábbis átmeneti időszakra – hatalmi befolyásukat, és döntési kompetenciájuk nagy részét. Pozíciójuk megtartása érdekében hajlandók voltak kiegyezni és kompromisszumot kötni a hosszabb ideje teljes önállóságot óhajtó gyáregységekkel (Voszka, 1990a). Ezek az önállósulási szándékok mindazonáltal nem voltak egyforma erősségűek a belső egységeknél: általában azok a gyárak, gyáregységek kívánták gyökeresen, véglegesen elszakítani a nagyvállalati kötelékeket, ahol a megelőző évek vállalati fejlesztései, rekonstrukciói révén sikerült biztosítani (vagy részben elérni) a termelés viszonylagosan korszerű műszaki színvonalát. Az esetek többségében azonban a gyáregységek végül is beérték a társasági forma által ígért nagyobb önállósággal. Kevés olyan eset ismert, amikor a gyáregység – a felkínált társasági formával szemben – a teljes elszakadás mellett tört lándzsát.

*Az egyik feltűnést keltett önállósulási akció a Szék- és Kárpitosipari Vállalat kecskeméti gyárának kollektívájához fűződött. A holding-konzern típusú átalakulásról döntést hozó vállalati tanácsülésen – a sajtó híradása szerint – „a kecskeméti igazgató felállt és bejelentette, hogy ők inkább önállósulni akarnak, s nem részvénytársasággá alakulni” (Lovas, 1988). A vállalati tanács azonban a kérésről nem szavazott arra hivatkozva, hogy a vállalati szintű tartozások felosztását nem vizsgálták meg előzően, s enélkül lehetetlen jóváhagyni az elszakadást. Így a kecskeméti gyár a következőkben részvénytársaságként folytatta tevékenységét a létre jövő „holdingközpont” irányítása alatt (Eller, 1990).*

A szervezeti formaváltásnak egy további, szinte minden nagyvállalat által hangoztatott célját az állami vagyon eredményes működtetése és gyarapításának előmozdítása képezte. A konszernformát olyan „modell-kísérletként” deklarálták az alkalmazó nagyvállalatok, amely – a nyugati tapasztalatok alapján – ötvözi a nagyvállalat előnyeit a kis- és közepes méretű vállalkozások rugalmasságával és piacérzékenységével. Noha a vállalati menedzserek ragaszkodtak a nagyszervezeti jelleg fenntartásához, egyidejűleg azzal is tisztában voltak, hogy az új konszernformációban – néhány belső egység várható csődje,

illetve eladása miatt – szűkülni fognak a korábbi nagyvállalati keretek. A társaságcsoporthoz tartozó többek között azért is találták alkalmasnak a likviditási válság elhárítására, mert a konszernszervezetek divizionális elvű belső struktúrája lehetőséget kínált az ún. rekeszelő hatás érvényesítésére, vagyis a piaci nehézségek miatt csődbe jutott termelőegységek – társasági formában történő – egyszerű leválasztására a cégcsoportról. Emellett fontos szerepet játszott a menedzserek mérlegelésében a külső (elsősorban külföldi) tőke bevonásának esélylehetősége, amelynek megragadására csak a kisebb alapítókéjú, kevésbé heterogén profilú, az adósságoktól „megszabadított” belső társaságok nyújtottak valódi reményt (Angyal, 1989b).

#### *A korai konszernszervezetek strukturális jellemzői*

Az újonnan létrejött társaságcsoporthoz tartozó konszernszervezetek belső struktúrájának jellemzésénél különös figyelmet érdemel – a leggyakrabban létrejött holding-konzern formán belül – az (állami) irányító vállalat (vagyonkezelő) és az irányított társaságok közötti kapcsolatrendszer kialakulása és formálódása. A tapasztalatok szerint a holding-konzern típusú formák alkalmazásával eltérő mértékben nőtt meg a nagyvállalati belső egységek önállósága. Sok függött attól, hogy a társasággá alakult gyáregységek korábban milyen mozgási lehetőséget kaptak, illetve vívta ki maguknak a nagyvállalati központtól.

A tapasztalatok szerint ott, ahol az egy ütemben megvalósult átalakulásnál a végrehajtó típusú gyáregységek a „feudális” kiszolgáltatottság állapotából csöppentek (szinte egyik napról a másikra) az önálló jogi személyiségű társasági formákba, az irányító állami vállalatnak (a holding-konzern központjának) – a többségi részvénytulajdonlástól függetlenül is – nagyobb tere nyílt beavatkozási szándékának érvényesítésére (Eller, 1991; Havas, 1992b). Előfordult, hogy a vagyonkezelő központ – engedelmessé a régi reflexeknek – kimondottan operatív felügyelte (pl. heti munkaértekezletek rendszeresítésével vagy sűrű telefonhívásokkal) társasági tevékenységét. Egy számvevőszéki felmérés pedig arról számolt be, hogy „...több esetben... a társaságok tisztségviselői kiszolgáltatottabbak, mint például gyárigazgatóként voltak” (Majorosné, 1990). (A kép teljességéhez hozzátartozik, hogy a „funkcióhiányban szenvedő” új társaságok maguk is igényelték a központi „gyám-

kodást”, hiszen a termelési adminisztráción kívül nem voltak jártasak a marketingmunkában, az ajánlatok készítésében, a piacszerzési tárgyalások lefolytatásában stb.).

Ugyanakkor a társaságalapításokat megelőző leányvállalati vagy profit-center, ill. cost-center típusú gyáregységi működés a konszernirányítás „lazább”, stratégiai színezetű változatának kialakulását segítette elő több holding-konzernben.

A konszern-struktúrák jellemzőinek vizsgálatánál külön figyelmet igényel a lépcsőzetesen (több évre elnyújtva) átalakult nagyvállalatok belső kapcsolatrendszerének formálódása. Azok az ipari nagyvállalatok, amelyek nem egyszerre, egy ütemben alapították meg társaságaikat, hanem egy-két-három éven belül kívánták bevezetni a társaságcsoporthoz tartozó modellt, az átmeneti időszakban sajátosan „hibrid” irányítási módszereket alkalmaztak: a vagyonközponti „szerepkörre” készülő nagyvállalati központok egyfelől továbbra is operatív módon igazgatták a gyáregységi „státusban” maradt termelő részlegeket, másfelől már többé-kevésbé a stratégiai konszern-irányítás bizonyos eszközeit vették igénybe a társaságokká alakult belső egységek felügyeleténél. Belátható, hogy ez a „vegyes” megoldás a törzsház-konzern belső irányítási rendszerére emlékeztet, amelynél az anyaszervezet még gazdasági (termelő) tevékenységet végez a piac számára, miközben leánytársaságai irányítását is ellátja.

*A lépcsőzetes konszern-átalakulások tapasztalatait értékelve kedvező és kedvezőtlen mozzanatokról egyaránt beszámoltak a folyamatot figyelemmel kísérő szakértők. Egyes nagyvállalatoknál kifejezett „húzóerőt” jelentett a társasági formába még át nem alakult egységek számára a nagyfokú önállóság perspektívája (Ábrahám-Vonnák, 1991), más vállalatoknál viszont komoly feszültségek támadtak az átmeneti ideig még gyáregységi létre „kárhóztatott” részlegek és az átalakult „szerencsés” egységek között (Móra, 1991). A felemás állapot az új társaságok felett gyakorolt stratégiai irányítás jellegének csorbulásához is vezethetett: a központ – régi gyáregységei „védelmében” – kötelezően előírhatta például, hogy az átalakult társaságok a gyáregységi státusban maradt termelő részlegektől vásároljanak féltermékeket és alkatrészeket (Dobák és társai, 1996).*

A törzsházi konszernközpont „szoros” irányítási tevékenységét objektív termelési-technológiai adottságok is indokolták. Köztudomású pél-

dául, hogy a kohászati ágazatban intenzív termelési (szolgáltatási) kapcsolatok kötik össze a gyártási vertikum alapvető egységeit. A konszernszerű működésre fokozatosan áttérő Dunaferrnél emiatt rákényszerültek az operatív típusú konszernirányítás egyes módszereire, mert a gyártási vertikum alapvető egységeit képező új társaságok kezdték elhanyagolni egymás közötti, azaz a konszernen belüli szállítási, szolgáltatási kötelezettségeiket. Az adott esetben a konszernközpont vezetője hatalmi szóval utasította az érintett társaságokat a központilag előírt belső árakon történő szállításokra (Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület, 1992).

A spontán módon kialakult, korai holding-konzern struktúrák jellemzése során egy további szempontot jelent a „csúcsegység” (irányító vállalat, vagyontőzkező) szervezetének, valamint az „alapegységek” (irányított társaságok) belső szervezetének elemzése. Az akkoriban kirajzolódó tendenciák szerint a konszernközpontok funkcióinak számát és apparátusainak nagyságát a működés első időszakában alapvetően a társaságok irányításának „szorossága” határozta meg. Az operatív jellegű irányítást végző vagyontőzkező központok nemegyszer megőrizték – némi „karcsúsítással” – a korábbi nagyvállalati központok „törzsét”, sőt esetenként több száz fős létszámát, és a funkcionális munkamegosztási elvre épülő központi részlegek tagozódását.

A ruhaipar egyik nagyvállalatánál 1989-ben kezdődtek a belső társaságalapítások. Bár az egyes gyárak sorra váltak önálló jogi személyiségű gazdasági egységekké, a vállalati központ mérete és szervezete alig változott: 1990 végén még mindig csaknem 180 fő dolgozott a vagyontőzkezőnek nevezett irányító vállalatnál (Eller, 1991). Egy másik, országos szervízhálózatall rendelkező számítástechnikai-irodatechnikai vállalat – miközben profit-centerekként (kft.-k jogi formájában) kezdte működtetni vevőszolgálati egységeit – a régi vállalati központ szervezetéből megtartott egy 250 fős irányító vállalati központot (a műszaki, termelési és gazdasági igazgatóságok funkcionális apparátusaival). Az átszervezést követően arra hivatkoztak a vagyontőzkező központ vezetői, hogy a „szociális érdekeket” is figyelembe véve, egy ilyen létszámú konszernközpont „még képes eltartani magát a kereskedelemről és a társaságok által fizetett bérleti díjából” (Schrott, 1993).

A stratégiai típusú konszernirányítást elköte-

lezetten megvalósítani kívánó vagyontőzkező szervezetek viszont – a tapasztalatok szerint – néhány hónap alatt jelentősen csökkentették az ellátandó központi funkciókat, és jórészt drasztikusan leépítették (általában húsz-ötven főre, de esetenként tíz fő alá) saját apparátusaikat. Gyakorlatilag megszüntették a nagyvállalati központok hagyományos funkciói közül a termelésirányítás koordinációját, a központi anyagellátást és a régi típusú személyzeti és szociális tevékenységeket, továbbá piaci típusú szolgáltatásokká alakították át – társasági formák keretében – a műszaki fejlesztési, a kereskedelmi, a szervezési, ill. számítástechnikai központi tevékenységeket (Varga, 1988; Bán, 1990).

A kibontakozó stratégiai típusú holding-konzernekben, a belső önállóság érdemi növekedésével mód nyílt a régi gyáregységi szervezetek korszerűsítésére is: az új társaságokban szinte mindenütt növekvő szerepet, súlyt kaptak a kereskedelmi (marketing) részlegek és visszahozott a termelési vonal. Eddig ismeretlen funkciók (stratégiai tervezés, controlling, külkereskedelmi tevékenység, ármegegyezés) jelentek meg a termelőegységek (üzletágak, üzletkörök) szintjén, s több helyütt nemzetközileg elismert minőségbiztosítási rendszereket is bevezettek.

*A belső társaságok egyike-másika (főként a még mindig nagyméretű rt.-k és kft.-k) „mini” divíziókká szervezte át termelő üzemeit, amelyek ugyan nem folytattak önálló kereskedelmi tevékenységet (ez természetesen a tagtársaság kereskedelmi részlegének feladatát képezte), – de a gyártás operatív irányításán kívül meghatározhatták pl. a beszerzendő anyagok műszaki paramétereit, véleményezhették az ajánlatkéréseket és javaslatokat tehettek a kialakítandó árakra (Csepregi, 1989).*

#### **A „spontán” konszernesedés kritikája és pozitívumai**

*Viták a spontán privatizációnak nevezett konszern-átalakulásokról és a konszernszervezet továbbfejlesztési lehetőségeiről*

A nyolcvanas évtized végének magyar gazdasági szervezeti rendszerében szokatlanul újak számító, konszern típusú átalakulások csakhamar kiváltották a szervezeti kérdésekkel foglalkozó elméleti kutatók, tanácsadó szakértők, államparátusi tisztségviselők teoretikus vagy gyakorlatias reakcióit, sok esetben fenntartás nélküli he-

lyesléseit, illetőleg éles támadásait. Egyes szerzők az 1968-as gazdasági reformtörekvések szerves folytatásaként, gyakorlati megvalósulásaként értelmezték a spontán jelleggel meginduló szervezeti formaváltásokat. Amíg 1968-at követően a reform – úgymond – „megállt a vállalatok kapujában“, addig a nagyvállalatok belső részlegeinek társasággá alakulása „az 1968-as mechanizmust végre eljuttatja a nagyvállalatok kapuin belülre“ – fogalmazódott meg az egyik karakterisztikus vélemény (Matolcsy, 1988c). Mások óvtak attól, hogy az új szervezeti formáktól „csodát várjanak“ mind az elmélet, mind pedig a gyakorlat területén (Krokos, 1988). Az aggódók főként azért marasztalták el a „rajtaütésszerűen“ átalakuló, és a „spontán privatizációt“ megvalósító nagyvállalatokat, mert „az irányító vállalatok... teljesítménykövetelmény nélkül, ingyenes „adományként“ szerzik meg az állami vállalatok vagyontól képviselő – és természetesen az államot illető – részvények vagy törzstőke tulajdonjogát...“ (Bárony-Krokos, 1989). Ugyanezen vélemények szerint a vagyontörzspontoktól „nem várható el, hogy tőkét csoportosítsanak át külső vállalkozásokba...“, sőt – állították a kritikusok – a többségi részesedésre törekvő külföldi tőke beáramlását is megnehezítik a konszernszerű formációk. A bírálatok keretében került nagyvállalati vezetők közül szintén bekapcsolódtak a vitába egyes, markáns elméleti koncepciókat képviselő, kiforrott nézeteket valló menedzserek. Érvelésük egyrészt arra irányult, hogy a tulajdonjogot – az általuk „feleslegesnek“ tekintett állam helyett – a vállalati vagyontörzspontok tartásáért meg, másrészt erőteljesen kifogásolták az állami vagyontörzspontok felállítását, illetve hatáskörének túlzottan széles meghatározását célzó – „minisztériumi hatalomátmentési kísérletnek“ minősített – előkészületeket (Angyal, 1989a; Huszty, 1989; Tatai-Bosnyák, 1989).

E vitairások tanulságait összegezve láttak napvilágot olyan nézetek és elképzelések a kilencvenes évek elején, amelyek már inkább a társaságokat összefogó konszernszervezetek továbbfejlődési lehetőségeit mérlegelték (Voszka, 1990 b; Holding, 1990; Dobák és társai, 1992). A feltételezések számoltak például – már rendelkezésre álló egyes tapasztalatok alapján – azzal a lehetőséggel, hogy a vagyontörzspont elvezethető többségi részesedését a belső társaságaiban, ha a korábbi adósságok „fejében“ részvényei átengedésére kényszerül a hitelező bankoknak. Reális eshetőséggé vetődött fel az is,

hogy a konszern központja – tőkehatékonyági megfontolásokból – „elcserélheti“ valamely saját társaságának részvényeit más konszern-társaság részvényeire. Úgyszintén egyes újabb hazai tapasztalatok (Varga, 1989) indokolták annak elméleti vizsgálatát, hogy az állami vállalati formában működő konszernközpontok egy része átalakulhat (részvény)társasággá (a Medicor Holding Rt. alapítása 1989-ben már ebbe az irányba mutatott). Ezt a várakozást erősíteni látszott az a körülmény, hogy a társasági törvény előírta a gazdasági társasággá alakulás (két éven belüli) kötelezettségét azon állami vállalatok számára, amelyek vagyonuk több mint ötven százalékát társaságokban levő érdekeltséggé alakították át. A társasággá alakuló vagyontörzspontok többek között a vagyonukon kibocsátott (állami) részvények kezelésének megoldási problémáját vetítették előre.

Szintén a kilencvenes évek elején bontakoztak ki újlag a hazai viták a konszern és a holding fogalmáról (Holding, 1990; Sárközy, 1991; Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület, 1992). A vitákban egyebek között hangot adtak egy nem szigorúan jogi, hanem elsősorban közgazdasági szempontú fogalmi értelmezésnek, amely szerint a konszern olyan vállalat(társaság)csoporthoz tartozó, amelynek az anyacég (konszernközpont) szakmai irányítást is gyakorol – a vagyontörzspont mellett – a (leány)társaságai felett, és a belső társaságok alapvetően azonos szakmai jelleget képviselnek tevékenységükkel. A holding viszont ebben a felfogásban a konszernfogalomtól eltérő, más értelmezést kapott: eszerint a holdingban (mint vállalatcsoporthoz tartozó) a holdingközpont (mint „csúcstársaság“) tisztán pénzügyi-vagyonkezelői funkciót lát el (portfoliót kezel) hosszabb távú nyereség maximalizálásra törekedve, s a holdinghoz tartozó tagtársaságok a legkülönbözőbb tevékenységi ágazatokat képviselik (Sárközy, 1991). Egy másik (ugyancsak közgazdasági megközelítésen alapuló) felfogás ezzel szemben nem zárta ki a holding fogalmából a szakmai jelleget, s ilyen értelemben a konszern központját tekintette holdingnak, a konszernszervezetet magát pedig a konszernközpont és érdekeltségei (társaságai) együtteseként definiálta (Holding, 1990). Az utóbbi értelmezés szerint tehát a spontán privatizáció során kialakult hazai holding-konzern típusú szervezetek központjai (irányító vállalatai) valójában „igazi“ holding szerepet tölthettek be, függetlenül attól, hogy állami vállalati formában (és nem társasági formában) működtek. (Megjegyzendő, hogy az elmélet síkján

jelentkező, illetőleg továbbélő ezen értelmezésbeli különbözőségek a társaságcsoporthoz való megszerveződése és gyakorlati tevékenysége során is évekig elhúzódó nagyfokú bizonytalanságot okoztak a konszern és a holding megnevezések magyarországi használatával kapcsolatban).

Lényegében a vázolt fogalmi viták idejére alakult ki – a külföldi tapasztalatok felhasználásával – a BKE Vezetési és Szervezési Tanszékének szervezetelméleti koncepciója a konszernnek (holdingok) működésének elvi kérdéseiről (Dobák és társai, 1992). Ennek a felfogásnak a továbbfejlesztett változatát a tanulmány I. részében adtuk közre.

### *Működési hatékonyság, a belső társaságalapítások első mérlege*

Mennyiben teljesültek a hatékonyság javítására tett nagyvállalati ígérek a szervezeti formaváltást követően? Ez a kérdés élénken foglalkoztatta a konszern-átalakulásokat vizsgáló kutatókat a nyolcvanas, kilencvenes évek fordulóján.

A gazdasági társaságokká szervezett gyáregységek első eredményei sok helyütt kedvezőbben alakultak, mint a szervezeti formaváltás előtt. (Az átalakulások modelljének tekintett Medicor-csoport tíz részvénytársasága közül például nyolcnál egyértelműen nőtt a nyereségtömeg és a jövedelmezőségi mutató 1988–89-ben). A számos esetben kimutatott javulásban azonban erőteljesen közrejátszott (a korai társaságalapításokkal járó adókedvezményeken túlmenően), hogy a gyáregység-társaságok általában „tisztá” lappal indulhattak, mert adósságaik visszafizetési kötelezettségeit átvállalták, illetőleg banki, szállítói tulajdonrészre „konvertálták” a vagyonekezelő konszernközpontok. Továbbá a nyereség növekedése gyakran azért bizonyult látszólagosnak, mert a konszerneken belüli szállítások elszámoló árait sok esetben megemelték, s így kedvezőbben alakultak a halmozott társasági teljesítménymutatók (Voszka, 1990a).

Ugyanakkor az újonnan létrejött cégcsoportokon belül jó néhány társaság veszteséggel zárta a működés első éveit; közülük egyesek fizetési képtelenné váltak és idővel csődöt jelentettek. E társaságoknál a KGST-szállítások elmaradása és a hazai piac összeszűkülése nemegyszer párosult az alapanyagok árainak hirtelen emelkedésével. Működési nehézségeik mögött azonban nemcsak külső okok húzódtak meg: egyebek között nem sikerült megoldaniuk a termékszerkezet korszerűsítését, a munkafolyamatok racionalizálását és

a minőségi színvonal biztosítását, emelését. Az esetek többségében nem került sor – legalábbis a kilencvenes évek elejéig – a munkaerő-struktúra átalakítására, vagy (a bérek emelése ellenére) jelentősebb létszámleépítésre, illetve munkahelyteremtésre (Móra, 1991). A társaságok egy részénél a pénzügyi helyzet kedvezőtlen alakulásához hozzájárult az is, hogy a társaságalapításoknál mesterségesen alacsony szintre állították a készleteket, s az ehhez „igazított” készpénzállomány korán likviditási gondokat okozott. Általánosan jellemző volt viszont a forgóeszközök – magas kamatlábak melletti – finanszírozási kényszere. Esetenként a társasági működést magas bérleti díjak terhelték azokban a hazai konszernszervezetekben, ahol a vagyoneszközök (ingatlanok, gépek, berendezések) részben vagy túlnyomórészt nem kerültek apportként a társaságokhoz, mert az átalakulásnál nem állt rendelkezésre a társasági törvény által előírt készpénzhányad, s így az állami kezelésben maradt vagyoneszközök képezték a konszernközpontokra terhelt adósságok fedezetét. (Ezért nem egyszer előfordult, hogy a tagtársaságok nem utalták át a vagyoneközpontoknak a bérleti díjat.) Ellentmondott a konszernműködés követelményeinek továbbá, ha a tagtársaságok – ugyancsak likviditási nehézségeik miatt – nem fizettek egymásnak a kooperációs szállításokért, valamint nem egyenlítették ki a korábban központilag kifejlesztett termékek gyártása és értékesítése után járó royalty-t a szellemi tulajdonjogokkal rendelkező konszernközpontnak (Havas, 1992a).

Mindent egybevetve, az Állami Számvevőszék 930 vállalat vizsgálatát felölelő jelentése szerint az új társaságokba 1990 tavaszáig „átvándorolt” vagyonehalmazt – melynek nagysága az akkor megközelítően 2400 milliárd forint értékű állami vagyone öt százalékára volt tehető – összességében nem működtették hatékonyabban, csak a gazdasági eredmény keletkezési helye tevődött át a belső társaságokba (Állami Számvevőszék, 1990). Ez a körülmény azonban előnyös volt az alapítóknak és társaságaiknak is a nyereségadó-kedvezmények igénybevétele szempontjából.

A szervezeti formaváltások előnyeit és hátrányait összességében mérlegelve mindazonáltal megállapítható: a társaságcsoporthoz való alkalmazása megrendítette, megtörte a centralizált lineáris-funkcionális nagyvállalati szervezet „egyeduralmát”. A fejlett ipari országokban elterjedt és a pártállam legutolsó időszakában nálunk megjelent konszern típusú szervezeti-jogi

formáknak részben sikerült levezetniük azokat a feszültségeket, amelyek a vállalati „nagykalaprendszer“ alkalmazásából, az ingyenes belső szolgáltatások előírásából, a rezsiköltségek „széttérítéséből“ és más nivelláló mechanizmusokból eredtek. Ugyancsak a zárt nagyvállalati rendszer „oldását“ jelezte – a fennálló hiteltartozások kisebb hányadának részvényre alakításával – az új tulajdonosok (bankok, szállítók, vevők) bevonása a társaságcsoporthoz, és bizonyos előrelépésnek volt tekinthető az egyelőre viszonylag szűk körben megvalósult külföldi tőkebevonás is. *Az új tulajdonosok megjelenése azonban nem jelentett valódi privatizációt, mert a kisebbségben levő „külső tulajdonosok“ – a külföldi magántőke kivételével – szintén az állami vállalatok és pénzintézetek köréből kerültek ki.*

A spontán jellegű (azaz vállalati kezdeményezésre indított) szervezeti formaváltások során a konszernszervezet két alapvető működési modellje közül a holding-konzern forma játszott a fő szerepet. A konszern típusú átalakulások többségénél a belső társaságosítás egy ütemben zajlott le, amelynek következményeként a vállalatcsoportot irányító konszernközpont a továbbiakban már nem folytatott közvetlen termelésirányító tevékenységet. Néhány nagyvállalat esetében átmenetileg alkalmazásra került a törzsház-konzern forma is, azonban a forma-váltás befejezésével (az összes gyáregység társasággá alakításával) szintén a holding-konzern forma alakult ki.

A tanulmány I. részében utaltunk arra, hogy a nyugati vállalatfejlesztésben a holding-konzernnek általában egy szerves folyamat eredményeként, fokozatosan végrehajtott decentralizálási lépések következményeként formálódtak ki. Magyarországon, a nyolcvanas évtized végén lezajlott gyors szervezeti átalakulásoknál viszont „elmaradt“ ez a fejlődési folyamat, és a konszernformák körében „magasabb“ fejlődési fokozatot képviselő holding-konzern típusú társaságcsoporthoz vált – szinte minden átmenet nélkül – általánossá az alkalmazó nagyszervezeteknél. Ez a fejlődésbeli eltérés, különbözőség – véleményünk szerint – döntően hozzájárult ahhoz, hogy az állami nagyvállalati bázison létrejött holding-konzernnek kezdeti működésében erőteljesen megnyilvánultak az operatív konszernirányítás vonásai.

Végül említésre méltó az a becslés (Matolcsy, 1990), amely szerint az 1988–89-ben sorra került társaság alapítások, konszern-átalakulások mintegy 60–70 milliárd forintnyi állami szanálást

helyettesítettek – ennyit igényelt volna tudniillik a költségvetési forrásból történő nagyvállalati szanálás, ha a szükséges összeg egyáltalán rendelkezésre állt abban az időben. Az állami szanálás helyébe lépő, annak alternatívájaként megjelenő spontán konszernesedés tette lehetővé ilyenformán az állami nagyvállalatok egy részénél a termelőegységek túlélését, pillanatnyi „lélegzétvételét“, megteremtve, illetve növelve ezzel a későbbi pótlólagos tőkebevonás esélyét, a piaci szereplők számának bővítési lehetőségét.

#### Hivatkozások

- Angyal Á. (1989a): Kié legyen a holding? Figyelő, május 4.  
 Angyal Á. (1989b): A Ganz Danubius-eset. Kézirat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék  
 Ábrahám F.–Vonnák I. (1991): A cementipar szervezeti átalakulása. Eredmények és problémák. Magyar Építőipar, 5. szám  
 Állami Számvevőszék (1990): Jelentés a minisztériumi, illetve tanácsi alapítású vállalatok vagyonkihelyezési és átalakulási tevékenységének ellenőrzéséről. Budapest  
 Bán Zs. (1990): Volt veszteség, nincs veszteség (Medicor-metamorfózis). Világgazdaság, július 18.  
 Bársony J.–Krokos J. (1989): Ki legyen a tulajdonos? Ipargazdasági Intézet, Budapest  
 Bögel Gy. (1986): Vállalati szervezetek – hazai környezetben. Kézirat. Országos Vezetőképző Központ, Budapest  
 Csillag I. (1988): Társasági tulajdon, a szocialista tulajdon újraértelmezése. Megjelent: Lengyel L. (szerk.) Tulajdonreform. Budapest: Pénzügykutató Rt.  
 Csepregi M. (1989): A gazdasági környezetben végbement változások hatásának vizsgálata a Medicor Orvosi Műszeripari Rt. szervezeti átalakulásánál. Szakdolgozat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék  
 Deák J. (1987): Vállalkozás és szervezeti formák. Vezetés, Szervezés, 3. szám  
 Deák J.–Garai T. (1987): A Világbank hitelezési követelményrendszere, annak értékelése és tapasztalatai. OKKFT TS-1/4. kutatási irány. Kézirat. Budapest  
 Dobák M. (1986): Funkcionális, divizionális (profit-center) és mátrix(project)-szervezetek, vezetésük. Kézirat. MKKE Ipari Üzemszervezési Tanszék  
 Dobák M. (1988): Szervezetalkítás és szervezeti formák. Budapest: KJK  
 Dobák M. és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. Budapest: KJK  
 Dobák M. és munkatársai (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK  
 Eller E. (1990): Kárpitba szőtt álmok. Egy volt szocialista nagyvállalat dilemmái. Figyelő, június 21.  
 Eller E. (1991): Áttekinthetetlen privatizáció – felszámolással. Figyelő, november 28.  
 Eller E. (1992): Menekülés előre: Dunai Vasmű. Figyelő, november 12.  
 Gál Zs. (1988): Fonalas szöveg. Heti Világgazdaság, október 22.  
 Havas A. (1992a): A társasággá alakulás és a K+F helyzete a MOM-ban. Kézirat. Innovációs Kutató Központ, Budapest

- Havas A. (1989b): MOM: nem csak lom. Figyelő, augusztus 6.
- Holdings (1991): Konferencia sorozat 1991. Budapest: Coopsystem
- Husztly A. (1989): Mi legyen az állami vagyonnal, ha nagyvállalati? Figyelő, január 26.
- Komócsin S. (1996): Konszernek Magyarországon. A nagy is lehet szép. Figyelő, március 14.
- Kopátsy S. (1983): Hiánycikk: a vállalkozás. Budapest: KJK
- Krokos J. (1988): Vállalati szervezet. Csodás átváltozások. Heti Világgazdaság, október 22.
- Kun T. (szerk.) (1988): A társasági törvény. Budapest: Láng Kiadó
- Lovas Z. (1988): Székfoglaló. Heti Világgazdaság, október 12.
- Major I.-Voszka É. (1996): A nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. Kézirat. Pénzügykutató Rt, Budapest
- Majorosné Locskai N. (1990): Privatizációs dzsungel. Figyelő, november 8.
- Maka S. (1986): Gyakorlati lépések a vagyonérdekeltség felé. (Anyavállalati irányítási rendszer az Április 4. Gépipari Műveknél). Vezetés, Szervezés, 6. szám
- Marosi M. (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata. Budapest: KJK
- Matolcsy Gy. (1987): A centralizáció időzített bombája? Heti Világgazdaság, december 12.
- Matolcsy Gy. (1988a): A vagyonérdekeltség kulcsa: rt.-k, kft.-k, holdingok. Figyelő, április 7.
- Matolcsy Gy. (1988b): Az állami vállalatotól a társulásig. Valóság, 6. szám
- Matolcsy Gy. (1988c): Oszd fel és uralkodj! Heti Világgazdaság, szeptember 10.
- Matolcsy Gy. (1990): A spontán tulajdonreform védelmében. Külgazdaság, 3. szám
- Matolcsy Gy. (szerk.) (1991): Lábadozásunk éve. A magyar privatizáció. Privatizációs Kutatóintézet, Budapest
- Móra M. (1991): Az állami vállalatok (ál) privatizációja. Szervezeti és tulajdonosi formaváltozások 1987–1990. Külgazdasági Szemle, 6. szám
- Réti Pál (1991): Kombinát fogó: BVK-metamorfózis. Heti Világgazdaság, május 11.
- Sárközy T. (1983): Javaslat a Gazdaságirányítási Egyeztető Bizottsághoz az állami tulajdonban álló vagyont kezelő szervezet fejlesztésére az 1980-as évek közepén. Kézirat
- Sárközy T. (1986): Egy gazdasági szervezeti reform sodrában. Budapest: Magvető Kiadó
- Sárközy T. (1991): A privatizáció joga Magyarországon. Budapest: Unió Kiadó
- Sárközy T. (1996): Gazdasági státuszjog. Budapest: Aula Kiadó
- Schrott O. (1993): Egy iroda- és információtechnikai vállalat szervezeti felépítése. Módszertani dolgozat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Szabó L. (1986): A szervezeti struktúra fejlesztése és a vállalatvezetési forma változása az Április 4. Gépipari Művekben. Ipari és építőipari statisztikai értesítő, 8–9. szám
- Szalai E. (1989): Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdekek. Budapest: KJK
- Szalai E. (1992): Perpetuum mobile? (Nagyvállalatok az államszocializmus után.) Valóság, 4. szám
- Szegediné Sebestyén K. (1994): Társasági jog és konszernjog. Bank & Tőzsde, szeptember 30.
- Szép Gy.–Komáromi G. (szerk.) (1985): Az állami vállalatok szervezete, vezetése, működése és irányítása. Budapest: Népszava Kiadó–KJK
- Szűcs P. (1989): A vállalati belső irányítási rendszer reformja. Budapest: KJK
- Tardos M. (1982): Program a gazdaságirányítási és szervezeti rendszer fejlesztésére. Külgazdasági Szemle, 6. szám
- Tari E. (1988a): Iparvállalatok belső irányítási szervezete. Budapest: KJK
- Tari E. (1988b): A leányvállalatok működésének egyes tapasztalatai. Vállalat '88 – kihívások és válaszok. OKKFT TS–1/4 Mikro gazdasági Kutatások Tanulmányosorozata, Budapest
- Tatai I.–Bosnyák Gy. (1986): Hozzászólás Bársony Jenő cikkéhez. Gazdaság, 3. sz.
- Taurus (1986): Önelszámoló egységek. Figyelő, augusztus 14.
- Varga Gy. (1988): Tizenhárom (Medicor) Rt. Egy nagyvállalat metamorfózisa. Figyelő, április 7.
- Varga Gy. (1989): Medicor-manőver: konszernből holdingba. Figyelő, május 4.
- Voszka É. (1988): Reform és átszervezés a nyolcvanas években. Budapest: KJK
- Voszka É. (1990a): Három „T” a gazdaságban. Figyelő, június 28.
- Voszka É. (1990b): Kötéltánc. A Ganz Danubius társasággá alakulása. Külgazdaság, 10. szám
- Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület (1992): Konferencia előadások a konszernszervezetek hazai működéséről. Ráckeve
- Vállalatok életéből (1989): A MOM konszern kialakulása. Ipargazdaság, november

# A KOCKÁZATI TŐKEBEFEKTETÉS JOGI INFRASTRUKTÚRÁJA<sup>1</sup>

Az elmúlt hat esztendőben a magyar vállalati befektetések piacán mind izmosabb versenytársként jelentek meg a kockázati tőkebefektetők. A kérdéskörhöz kapcsolódó jogi relevanciák elemzését megelőzően a szerző fel kívánja tárni a kifejezés jelentéstartalmát, s el kívánja azt határolni más típusú befektetési lehetőségektől. Ismerteti a kockázati tőke és a magyar jog kapcsolatrendszerét, a szindikátusi szerződés fogalmát és szerepét, valamint a kockázati tőkefinanszírozás korlátait.

*„Ha beszélgetni akarsz, határozd meg szavaidat!”*

A voltaire-i intelleme fényében – a magyar sajátosságokat szem előtt tartva – számba kell venni a kockázati tőkefinanszírozás legfontosabb ismérveit.<sup>2</sup> A pontos meghatározást nehezíti, hogy a kockázati tőkebefektetésnek nincs általánosan elfogadott nemzetközi definíciója, ami nem véletlen, hiszen az üzletág fejlődése még a hasonló gazdasági berendezkedésű országokban is eltérően alakult.

A nemzetközi szakirodalom szerint a kockázati tőkebefektetés jellemzően vállalkozói tőkével finanszírozott olyan közép- és hosszú távú – általában hat-nyolc évre szóló – befektetés, amelynek célpontjai a tőzsdén nem szereplő, magas növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások (Coopers & Lybrand [1994]).

A kockázati tőkebefektető pénzügyi befektetőként olyan magas kockázatú vállalkozásokban szerez részesedést, amelyek a befektetés időtartamának lejártakor a tervezett hozammal növelt befektetett tőkét biztosítják. A cél tehát a profitmaximalizálás – ennek tipikus formája az osztalék típusú jövedelem. A befektető a vállalkozásban részesedést szerez,<sup>3</sup> befektetésének jőszerivel ez az egyetlen biztosítéka. A vállalkozó ugyanis rendszerint birtokában van a szükséges szakismereteknek, a tőkefinanszírozás a vállalkozásban rejlő növekedési lehetőségeket aknázza ki, de elősegítheti a hatékonyabb érté-

kesítési rendszer kiépítését, javíthatja a vállalkozás marketingmunkáját, erősítheti a vezetés és az irányítás pozícióit. A finanszírozásra a vállalkozás bármelyik fázisában sor kerülhet: alkalmazható az induló (start-up) társaságoknál, kezdeti fejlesztésnél (early development), terjeszkedésnél (expansion), a vállalat átszervezésénél (restructuring of a business), vállalatfelvásárlásoknál (acquisition), forgótőke növelésénél (expansion of working capital), vagy a vállalkozás adósságának csökkentésénél (reduction of a company's debt)<sup>4</sup>.

A többségében külföldi eredetű tőketulajdonosoknak az anyaországuk megszokott kockázati szintjéhez képest számolniuk kell néhány további kockázati tényezővel. A piacgazdaság intézményrendszerének kiépítésének folyamatában – a makrogazdasági viszonyok ismeretében – Magyarország tipikusan ún. feljövő piacnak számít, így a befektetéseknek fedezniük kell az elvárt 10–15 %-os nyereségen túl a relatíve magasabb országgockázatból származó további 5–10 %-ot, amihez hozzáadódik még az éves szinten 25–30 %-os infláció, amely a jelenlegi gazdasági körülmények között 40–50 %-os profittartalmat követelne. Ez a nyereség szinte elérhetetlen, hiszen a külföldi befektetők még az inflációt meghaladó éves nyereséget is nehezen termelik meg, így a kockázati befektető külföldi

tulajdonosainak elvárását GBP- vagy USD-alapon teljesíteni szinte lehetetlen.

A magyar kockázati tőke szektor számos tipikusnak nevezhető jellemvonással rendelkezik, amelyek részben eltérnek, részben egybeesnek a fejlett országok kockázati tőkebefektetőinek attitűdjeivel. A hazai viszonyok között egyes kockázati faktorok hatványozottabban vannak jelen, de meghatározó szerephez jut számos, más országokban kevésbé szignifikáns körülmény is. A kockázati tőke fogalma Magyarországon viszonylag ismeretlen, működési mechanizmusa és sajátosságai pedig még kevésbé tisztázottak a releváns piaci és szabályozói szinteken. A fogalmat beburkoló misztikus köd elapasztja a többségében családi, rokoni alapon szerveződő magánvállalkozások együttműködési kedvét, s ez kiegészül a privatizáció helyenként diszpreferáló hatásaival, a tőkepiac ellentmondásaival és a jogi háttér anomáliáival. Az egyes tényezők jótékonyan csak irónikusan nevezhető együttes következményeként az induló vagy korai fejlődési periódusban levő vállalkozások finanszírozása így válik a „kockázati“-nál is kockázatosabb befektetéssé. A kockázati tőkebefektető tulajdonosi jogosítványaival pozitívan befolyásolja a vállalkozás fejlődését, hiszen a profitot elsősorban a kilépéskor realizálja tőkenyeresség formájában. A hazai piacon azonban jellemző az osztalék formájában történő kifizetés is.

A kockázati tőkebefektetés újszerűségéből és a makrogazdasági körülmények változékonyságából fakadóan egyre gyakoribb a vállalkozások hands-on típusú menedzselése, amikor a befektető nem csupán de facto a tanácsaival, tapasztalataival, hanem de jure is részt vesz az irányításban a felügyelőbizottsági, igazgatósági pozíciók birtokában.

A hazai kockázati tőke szektor egyik legjellemzőbb sajátossága a több lábbon állás. Ennek fényében a befektetők a kockázati tőkebefektetésből eredő kockázat ésszerű terítése érdekében tőkéjük jelentős hányadát egyidejűleg tőzsdei cégek részvényeinek vásárlására fordítják. A sokszínűség a befektetési célpontok megválasztásában is tükröződik – a biztonságos üzletpolitikától vezérelve a befektetések szektorialisan tagoltak, nem korlátozódnak egy-egy gazdasági ágazatra. A „több lábbon állás“ további példaként említhető – elsősorban a hazai tőkét befektető cégekre vonatkozóan –, hogy korábban egy másik kockázati tőkebefektetőben szereztek részesedést, kitulva a nélkülözhetetlen mesterfogásokat, mielőtt önállóan megkezdtek volna e tevékeny-

ségüket. Az önálló működés megindulása után átmenetileg továbbra is megőrzik a korábban más kockázati tőkebefektetőkben szerzett tulajdoni hányadukat.

A kockázati tőke szektora Magyarországon alig több mint egy tucat elsődlegesen ilyen típusú finanszírozással foglalkozó céget foglal magában, így a kis számú, masszív piaci szereplő potenciálisan hatékonyabb erőt képvisel, az általuk kezelt tőke méreténél fogva kevésbé szétterjedt e piaci szegmens.<sup>5</sup>

### **Akik nélkül nincs magyar kockázati tőke piac**

Az elmúlt hét év első periódusában (1989–1991) – többségében külföldi tőkével – olyan ország-alapok jelentek meg, amelyek célpontjai döntően magyar vállalatok voltak. A befektethető tőkemennyiségük jelentős hányada azonban még mindig rendelkezésre áll, ami két okra is visszavezethető. A '80-as évek végén – képzett hazai szakemberek híján – külföldieket alkalmaztak, akik a magyar piacot kevésbé ismerték, másrészt a vállalkozók körében még ma is meglehetősen komoly ellenállást vált ki egy idegen tőketárs tulajdonosi mivoltának elfogadása. A következő két esztendőben (1992–93) nem alapítottak új befektetési társaságokat, illetve alapokat Magyarországon; az utóbbi időben (1994–96) pedig már elsősorban Közép-Kelet- és Kelet-Európára összpontosító regionális alapok jelentek meg.

A közel fél milliárd dollárból még befektethető 150 millió dollár arra utal, hogy a portfóliók bővítése akadályokba ütközik (Márkus [1996]). A korlátok közül némelyik adottságként kezelendő (pl. a hazai piac szűkössége), nem változtatható, más tényezők viszont reálisan csupán hosszabb távon javíthatóak (pl. alacsonyabb infláció, vállalkozásbarát gazdasági környezet). A jelzett tendencia azt mutatja, hogy a potenciális célvállalatok száma csökken, így a befektetőknek egymással és a privatizáció számukra hátrányos feltételeivel egyaránt meg kell küzdeniük.<sup>6</sup> Az elmúlt két évben a regionális alapok megjelenése szintén a magyar piac telítődését támasztja alá, másrészt jelzi azt is, hogy a környező országok kedvelt befektetési célpontokká válása fokozta a befektetőkért folytatott versenyt. Így a kockázati tőkebefektetés céljából felhalmozott – és jelentős részben már befektetett – tőke további „mozgósításához“ újabb lendületet rövid időn belül a jogi-szabályozási könnyítések, kedvezmények adhatnának.

A klasszikus meghatározás szerinti kockázati tőkebefektetés állami kezdeményezéssel a '80-as évek végén jelent meg, tradicionálisan a világszínvonalú, innovatív tartalmat hordozó magyar találmányok kifejlesztését elősegítve. E kategóriába sorolható az 1989-ben alapított Multinova kft., valamint az 1990-ben létrehozott Covent Ipari Kockázati Tőke Befektető Rt. – jogelődje az Ipari Kockázati Tőke kft. –, amelyre egyaránt jellemző a többségi közvetlen állami részvétel (a Multinova kft. esetében az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, a Covent Rt. esetén az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium révén). Az említett két társaság együttesen kb. hat millió USD tőkét kezel, amelyből hozzávetőlegesen 4,8 millió USD-t fektettek be. Az első néhány év után azonban nyilvánvalóvá vált, hogy kizárólag innovációs tartalmú befektetésekbe kockázati tőkét investálni még e finanszírozási mód szokásos mértékű kockázati szintjéhez képest is túlságosan veszélyes. Ennek következtében az említett társaságok portoliójába a fejlesztési típusú befektetéseken túl társasági befektetések is bekerültek, bizonyítva az üzletág hazai fejlődésének egyik legfontosabb sajátosságát, a diverzifikációt.

A kockázati tőkebefektetés elsődleges célpontjai a hazai viszonylatban közép- és nagyvállalatoknak tekinthető cégek. E vállalati kör tőkeigényét főként a külföldön bejegyzett befektetési alapok tőkéje elégíti ki, amelyek tanács-adói, esetleg vagyongazdái a Magyarországon bejegyzett társaságok. A külföldi tőke dominanciája hat külföldi alapon összpontosul (First Hungary Fund Ltd., Hungarian Investment Company Ltd., Hungarian-American Enterprise Fund, Euroventures Hungary B.V., Hungarian Capital Fund, valamint a Hungary Private Equity Fund L.P.), amelyek együttesen mintegy 400 millió USD-t kezelnek (FHF [1993], [1994], [1995]; HIC [1994]; HAEF [1992], [1993], [1994], [1995]).

Az összes befektethető tőkéből 280 millió USD – a teljes összeg kb. 70 %-a – már be van fektetve, tehát megközelítőleg 30 %-a vár még befektetésre. A fenti adatok azonban két további megjegyzést igényelnek. Az említett összegből mindössze 190 millió USD-t fektettek be nem tőzsdei társaságokba, a másik részét tőzsdei részvényekben helyezték el. Másrészt hozzá kell tenni azt is, hogy a hét alpból kettő, a Hungarian Capital Fund és a Hungarian Private Equity Fund L.P. csak 1994-ben, illetve 1995-ben alakult, így a kezelésükben levő 48 millió USD, valamint 15 millió USD tőkéjük felhasználására viszonylag

rövid idő állt rendelkezésükre. A még befektetésre váró tőke másik része a korábban alapított befektetési alapoknál található (a First Hungarian Fund Ltd.-nél kb. 30 millió USD, a Venture Capital B.V.-nél még kb. 15 millió USD, a Hungarian-American Enterprise Fund, valamint az Euroventures B.V. esetén még kb. 10–10 millió USD.).

Magyarországon az egyetlen befektetési banki tevékenységet folytató Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank Rt.<sup>7</sup> (a továbbiakban MBFB Rt.) a regionális fejlesztési társaságain keresztül folytat kockázati tőkefinanszírozást. E társaságok a regionális központokban működnek, így országos lefedettséget biztosítanak, tőkeforrást kínálva a vidéki társaságok számára. A helyi önkormányzatok, vállalkozók bevonásával alapított, és az MBFB Rt. többségi tulajdonában levő társaságok a kezelésükben levő 25 millió USD-nyi tőkének kb. 20 %-át, mintegy 5 millió USD-t fektettek be (MBFB [1995]).

A kockázati tőkebefektetésre fordítható hazai magántőke többsége a sokféle pénzügyi-szolgáltató tevékenységet folytató Dunaholding Rt.-ben összpontosul, ennek nagysága 57 millió USD értékűre becsülhető (Dunaholding [1995]).

A kockázati tőke gyakorlati funkciója tehát a rendelkezésre álló, illetve a ténylegesen befektetett tőkenagyság alapján is lemérhető. Másrészt a viszonylag gyorsan változó makrogazdasági körülmények mellett lényeges hatást fejt ki a piac más szereplőire, amennyiben a hosszú távú tervezés és befektetés gondolkodásmódját képviseli.

### A kockázati tőke és a magyar jog

A különböző befektetési típusokhoz képest a hazai szabályozási környezet nem honorálja a kockázati tőkefinanszírozás speciális mivoltát; ellentétben más országokkal (pl. Nagy-Britannia, Hollandia stb.), ahol önálló társasági formákon, adókedvezményeken, illetve ezek összefüggő rendszerén keresztül támogatja a kormányzat az ágazat szereplőit. Az érem másik oldala azonban az, hogy az üzletág rövid hazai története mindaddig nem teremtett jogalkotási kényszert az adekvát jogintézmények megalkotása érdekében. A befektetések ösztönzésének államilag kiépített struktúrája azonban feltételezi a kockázati tőkebefektetés legalábbis viszonylagosan körülhatárolt fogalmát.

Tényleges jogi meghatározás hiányában a besorolás öndefiniáláson alapul – a tőkebefektetők ebbéli minőségükben sem kizárólag kockázati tő-

kések, s ugyanakkor számos önmagát annak tekintő befektető tevékenysége nem felel meg e finanszírozási forma követelményeinek. A kockázati tőketulajdonosok köréről áttekintést kaphatunk a Magyar Kockázati Tőke Egyesület (a továbbiakban: MKTE) összetétele alapján (MKTE [1995]). A belépés feltételei ugyanis alkalmasak arra, hogy ténylegesen kockázati tőkebefektetők váljanak az érdekképviselői szerv tagjaivá.<sup>8</sup>

A hatályos magyar jog és e befektetési forma kapcsolata néhány sarkalatos kérdés megválaszolását igényli:

- *Speciális jogintézmények hiányában a befektetők milyen jogi keretek között végezhetik tevékenységüket?*
- *Milyen eszközök állnak a befektető rendelkezésére a célvállalat ellenőrzésére, tevékenységének pozitív irányú befolyásolására?*
- *Melyek a kockázati tőkések leggyakrabban előforduló jogi nehézségei?*

A tőkepiacon működő vállalkozások a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény (a továbbiakban: Gt.) tőkeegyesítő társasági formáiban működnek (korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság – a továbbiakban: kft., rt.), mint például az értékpapírforgalmazók, a biztosítók, a befektetési alapkezelők, a letétkezelők vagy a pénzügyintézetek. A két társasági forma azonban a befektető számára nem azonos. A kockázati tőkebefektetés szempontjából csak két szignifikáns eltérést említenék. Az rt.-ben a tagsági jogokat megtestesítő értékpapír a részvény, ezzel szemben a kft.-ben a társaság cégbírósági bejegyzését követően a tagok jogait, valamint a társaság vagyonából az őket megillető vagyoni hányadot az üzletrész testesíti meg, amely értékpapírként nem értelmezhető. Az üzletrésznek e tulajdonsága viszont jelentősen csökkenti az üzletrész forgalomképességét, mivel megnehezíti a társaság reális piaci értékének meghatározását. Ugyanakkor lehetetlenné teszi a társaság esetleges tőzsdéi értékesítését,<sup>9</sup> hiszen a BÉT-en üzletrészek nem foroghatnak.

A másik lényeges különbség a két társasági forma között a kockázati tőkések szempontjából az, hogy a Gt. a kft. esetén *expressis verbis* tiltja a tagok nyilvános felhívás útján történő összegyűjtését (Gt. 156. § (2) bek.), ellenben az rt. alapításánál a törvény főszabályként a nyilvános alapítást szabályozza, a zárt körű alapítást csak szubszidiárius jelleggel rögzíti (260. § (1)–(3). bek.)<sup>10</sup>. A befektetők tehát a hagyományos ke-

reskedelmi társaságok formájában működő vállalkozásokban szerezhetnek részesedést. A kérdés másik oldala az, hogy maguk a kockázati tőkések milyen társasági formák közül választhatnak?

A külföldi tulajdonosi háttérrel működők tipikusan valamelyik off-shore központban vannak bejegyezve, míg a hazai tulajdonúak a célvállalatokhoz hasonlóan – speciális jogintézmények hiányában – kft.-k, illetve rt.-k. A gazdasági társaságok jogi-szervezeti formájának súlyos hátránya, hogy a befektető a társaság saját tőkét él fel, ellentétben egy kockázati tőkealappal, ahol az alap elkülönült jogi személyként, önálló vagyontömegeként jelenik meg, s ehhez kapcsolódik egy szervezetenként különálló tanácsadó. A közeljövőben azonban várhatóan sor kerül a befektetési alapokról szóló 1991. évi LXIII. törvény módosítására, amely lehetőséget teremt majd a kockázati tőkealapok létrehozatalára – remélhetően számos számviteli, adózási nehézséget megoldva.

A másik kulcskérdés annak megítélése, hogy a befektetések védelme milyen garanciális szabályokkal bátyázható körül? A tőkeegyesítő társaságok két típusához – a kft.-hez és az rt.-hez – fűződő befektetői jogok ésszerűen a tulajdonosi jogosítványokat jelentik, amelyek három részre bonthatóak: a törvény által biztosított jogok – ezekről a szerződő partnerek nem térhetnek el –, a felek szabad és egyező akaratával meghatározott jogok és kötelezettségek, valamint a szindikátusi szerződésben rögzített rendelkezések. A vállalkozó és a befektető üzleti kapcsolatának részletszabályait tartalmazó szindikátusi szerződés egyes elemei beépíthetőek a társasági szerződésbe, de a szindikátusi szerződés és a társasági jog összhangjának megítélésében az egységes cégbírósági gyakorlat hiánya miatt célszerű előzetes, informális kontrollt kérni a cégbíróságtól. A másik lényeges, ám iratlan „követelmény” a szindikátusi szerződés megfelelő időzítése. A kockázati tőkések egybehangzó tapasztalata alapján a társasági szerződés megkötésekor a befektető lényegesen jobb tárgyalási pozíciót tud kialakítani, mint a szerződés esetleges későbbi módosításakor. Ennek egyik oka az, hogy a szindikátusi szerződés érvényesítése nehezebb, mint a társasági szerződésé,<sup>11</sup> másrészt a tényleges érvényesíthetőséget sajnálatos módon tompítják a jogalkalmazás buktatói (az eljárások elhúzódnása, a speciális szakismeretek hiánya stb.).

A hands-on típusú, aktív befektetői magatartás érvényesítése a vállalkozás nagyobb ki-

sebbségi – 25 %-ot meghaladó –, vagy többségi – 50 %-nál több – tulajdoni hányadának megszerzésében manifesztálódik. A kockázati tőkés többségi pozíció birtokában képes az üzletmenetet ellenőrizni és szükség esetén befolyásolni. Ezzel szemben a kisebbségi részesedést megszerző befektető helyzete aránytalanul kevesebb jogi biztosítékkal van övezve, így kényszerűen is nagy szerepet kap a törvényben lefektetett eszközrendszer kiegészítő szindikátusi szerződés.

A tulajdoni hányad nagyságán kívül a vállalkozás társasági formája a másik lényeges, a befektető jogviszonyait meghatározó tényező. A kft.-ben és az rt.-ben tulajdont szerzett befektetőt megilletik a tagok részére a törvény által biztosított, sui generis jogok – egyéni jogok, valamint a tagok meghatározott csoportjai által kollektíven gyakorolható jogok egyaránt. Az egyéni jogok egyik része a vagyoni jellegű – kft. esetén a nyereségből való részesedés és a veszteség viselésének joga, az rt.-nél pedig a részvényvel való rendelkezés joga, a likvidáció hányadhoz való jog és az osztalékhoz való jog –, mások viszont a szervezeti működés ellenőrzését szolgálják.

E szervezeti jogosítványok közül – a különböző strukturális felépítés ellenére – egyes jogok mindkét társasági formánál felfedezhetők, mint például a közgyűléshez, illetve a taggyűléshez kapcsolódó részvételi, szavazati és indítványtételi jog; míg mások híven tükrözik a kft. és az rt. megkülönböztető jegyeit – a társasági határozatok bíróság előtti megtámadásának joga a kft. tagja számára egyéni jogként, ellenben az rt. esetén csak kollektív jogként gyakorolható. Az egyes befektetőket megillető egyéni jogokon túl a befektetők törvényben meghatározott csoportjai számára biztosított jogokat a kollektív jogosítványok foglalják magukban – alkalmazásuk rendkívül széles körű, hiszen a Gt. taxatív meghatározza az egyes kérdésköröket aszerint, hogy azok egyhangú döntést, az alaptőke, illetve a törzstőke 10 %-át, minősített többséget, vagy egyszerű többséget igényelnek-e. A kockázati tőkékre jellemző kisebbségi részesedés nézőpontjából ezek a kategóriák a kisebbségi minőség különféle típusaiként aposztrofálhatóak. E kollektív jogokon keresztül a befektető csupán a stratégiai fontosságú kérdéseket képes korlátozottan befolyása alá vonni, és ez a befolyás csak meglehetősen formalizált módon, viszonylag hosszú átfutási idő elteltével érvényesíthető.

A legalapvetőbb üzleti érdekek tisztázását átfogó, egyhangú döntéssel módosítható tárgykörök a tagi pozíció egyoldalúan kedvezőtlenebb,

a többség számára biztosított jogok visszaélés-szerű alkalmazásával történő módosításának elhárítását célozzák (a befektető szerződésben rögzített kötelezettségei nem növelhetőek, új kötelezettségek részére nem állapíthatóak meg és külön jogai nem csorbíthatóak, az rt. szabályozásánál pedig az alapszabálytól való eltérés és a közgyűlésen nem szereplő kérdések elbírálása tartozik ide).

A törzstőke, illetve az alaptőke legalább tíz %-át képviselő tagok eszköztára az aktív tulajdonosi státust állítja előtérbe, amikor az előírt törvényi feltételek teljesítésével kezdeményezhetik a társaság legfőbb szervének összehívását, az üzletvezetés kontrollját, kártérítési igény érvényesítését, de javaslatot tehetnek indítvány előterjesztésére is.

A pénzügyi befektető aspektusából kényes pontnak számít a minősített, illetve az egyszerű többséggel elbírálható kérdések szétválasztása. A rendszerint szétaprózottabb befektető megakadályozhatja az alaptőke felemelését vagy leszállítását, útját állhatja a vállalat más társasággal történő egyesülésének, beolvadásának, de kizárólag a Gt. klauzulái alapján ugyanezen befektető megkerülésével érvényes és jogszerű határozat hozható olyan „jelentéktelen“ ügyekben mint a mérleg megállapítása, esetleg az éves nyereség felosztása. Egy artikulált jogi-szabályozási környezetben felcseperedő külföldi, aki kicsiny országunk éghajlatát – meggondolatlanul – kedvezőnek találja összekuporgatott tőkéjének fialtatására, nem kevésbé megdöbbenő helyzetbe kerülhet akkor, ha egy kft.-ben vásárol 30 %-os részesedést. Ennek birtokában legfeljebb szomorúan tudomásul veheti, hogy tulajdonostársa az ő megkérdezése nélkül dönt a törzstőke felemeléséről, leszállításáról, a mérleg megállapításáról, a nyereség felosztásáról, a tiszttségviselők bármelyikének anyagi felelősségre vonásáról, s rosszaló fejcsóválás helyett cselekvő partnerré akkor válhat, amikor – immár a jog áldásos támogatását élvezve – a többségi tulajdonossal szemben hozzájárulásának megtagadásával lehetetlenné teheti akár a társasági szerződés (alapszabály) módosítását, a vezető tiszttségviselők visszahívását, vagy akár a társaság megszüntetését.

Az előzőekben vázlatosan áttekintett törvényi jogok egy kockázati tőkésnek önmagában inkább obstrukciós ízű eszközöket ad a kezébe; e sajátos finanszírozási formát méltányoló jogi háttér nélkül a vállalkozó és a befektető napi együttműködése a diszpozitivitás elvének legfeljebb az alapjait rakhatja le. Ez az elv annyit jelent, hogy

a szerződést kötő felek – adott esetben a vállalkozó és a kockázati tőkés – a Gt. által meghatározott körben egyező akarattal eltérhetnek a megjelölt szabályoktól. A törvényalkotó így módon „lazít” a törvény szorításán, de ez a szabadság még falakkal van körbevéve. Olyan ez, mint ha egy az eddiginél kissé tágasabb terembe zárt oroszlánban egy pillanatra a szabadulás csalfa képzetét keltenék.

#### A játékszabályok gyűjteménye – a szindikátusi szerződés

A kockázati tőkebefektetés számára az ideális feltételeket a faltörő kosként szereplő, korábban már említett szindikátusi szerződés teremtheti meg. A szindikátusi szerződésben testet ölhetnek a társaság egyéni vonásai, speciális arculata – így tölthetőek meg valódi tartalommal a törvény tipikus esetekre szabott rendelkezései. Az alábbiakban megkísérlem összefoglalni – a befektetők gyakorlatának áttanulmányozása után – a szindikátusi szerződések legjellemzőbb elemeit.

A szindikátusi szerződés remélhetően két partner kölcsönös engedményekkel tarkított alkujának az eredménye. Ezen keresztül a befektető növelheti befolyását az ellenőrzés egyik – taggyűlés, illetve közgyűlés – vagy másik szervében – felügyelő bizottság – éppúgy, mint az operatív irányítás testületeiben. Az egyes pozíciók megerősítése a mindennapokban feltehetően kevésbé tekinthető stratégiai szempontoktól vezéreltnek, sokkal inkább annak a függvénye, hogy a vállalkozó mennyire ismeri fel a befektető egyes kikötéseinek jelentőségét. A kockázati tőkések szinte minden alkalommal legalább egy képviselővel részt vesznek a felügyelő bizottság munkájában. Bár az iratbetekintés jogával élve a befektető bárkikor betekintést kaphat a társaság működéséről, a folyamatos ellenőrzést ellátó szerv a pontos tájékoztatás lehetőségét intézkedésre felhatalmazó jogosítványokkal párosítja. Legalább egy felügyelő bizottsági tag delegálásakor a befektető képviselője a társaság legfőbb szerve elé terjesztendő valamennyi jelentést, továbbá a mérleget és a vagyonkimutatást átvizsgálhatja, a taggyűlésen hozzászólhat, a vezető tisztségviselőktől felvilágosítást kérhet és a társaság könyveit megvizsgálhatja vagy megvizsgáltathatja. A felügyelő bizottság elnökének vagy legalább két másik tag delegálásával a befektetőnek jogában áll elrendelni a felügyelő bizottság összehívását. A felügyelő bizottság összehívására vonatkozó lehetőség megszerzésének segítségével a fel-

ügyelő bizottságban könnyen elérheti a társaság legfőbb szervének összehívását. A vállalkozás alapításánál jelen levő befektető a társasági szerződésben – a törvény erejénél fogva – meghatározhatja a felügyelő bizottság tagjainak személyét az első három évre. Az rt. belső felépítésével összhangban állhat egy függetlenített belső ellenőr befektető általi kijelölésének kikötése, aki nagy szabadságfokkal rendelkezve a kockázati tőkés meghosszabbított karjaként tevékenykedhet – a felügyelő bizottság ellenőrzése alatt.

Az rt.-ben a közgyűlés tényleges súlya kicsi, a valóságban az igazgatóság által előterjesztett javaslatokat mérlegeli, valódi mozgástere ennél fogva meglehetősen csekély. A kft.-hez hasonlóan az rt.-nél is kijelölhetők olyan finomabb eszközök, amelyek legalábbis megkönnyítik a döntési folyamat kedvező irányban történő befolyásolását. A közgyűlés, vagy a taggyűlés üléseit levezető elnök személyének kijelölése az egyes döntéseknél az érdekeltség megállapítása szempontjából különösen fontos,<sup>12</sup> hiszen módosíthatja az eredetileg megállapított szavazati arányokat. A kft. taggyűlésének döntési kompetenciája tovább bővíthető a taggyűlés hatáskörének kiterjesztésével, más szervek hatáskörének jogszerű elvonásával, továbbá a szavazati jog mértékének meghatározásával.

A jelzett törekvéseken túl számos egyéb biztonsági klauzula erősítheti a befektető helyzetét. A jogtalan tőkekivonás elkerülése érdekében a törvény is nyújt garanciákat,<sup>13</sup> de előírható a befektetők hozzájárulását is igénylő beleegyezés vagy felügyelő bizottsági ellenjegyzés más társaságban ellátandó vezetői tisztségviselői megbízás elvállalásához, másrészt – általában a saját tőke 10–15 %-ában – ügyleti limit állítható fel, amely alatt az ügyvezető önálló döntési jogot kaphat. A kisebb összegű, folyamatos tőkekivonás az ügyletek nagyságának éves összesítésével kerülhető el. Az ellenőrzés fokozása céljából sűrítendő a kötelező jelentéstétel (havi vagy negyedéves), a könyvvizsgáló kiválasztásánál a kockázati tőkés egyetértési jogot gyakorolhat, kijelölheti a vállalkozás számlavezető bankját, érvényesítheti az ársziós befektetést,<sup>14</sup> vagy közreműködhet a komplex finanszírozásoknál. A kockázati tőkefinanszírozáson kívül a vállalkozás más finanszírozási igényeit (pl. eszközfinanszírozás, lízing, forgóeszközfinanszírozás) is kizárólag a befektető által meghatározott pénzügyi intézménytől veheti igénybe a vállalkozó.

## A kockázati tőkefinanszírozás korlátai

A kockázati tőkefinanszírozást körülvevő jogszabályi környezet olyan elemeket is hordoz, amelyek hátráltatják vagy egyenesen gátolják az üzletág további fejlődését. A szabályozórendszeren belül és azok között fellépő anomáliák részben a makrogazdasági változásokra vezethetők vissza, de ezek leküzdésével egyidejűleg az Európai Unióhoz történő csatlakozás érdekében vállalat jogharmonizációs kötelezettség is adekvát válaszokat követel a jogalkotóktól. A hazai jogi infrastruktúra kialakításának nehézsége abban rejlik, hogy egy belső gazdaságpolitikai-társadalmi átalakulással párhuzamosan egy globalizálódó kapcsolatrendszeren belül kell megfelelnünk az egységesülő Európa várakozásainak.

Az akadályok természetrajzukat illetően három különböző csoportba választhatók szét. Vannak olyanok, amelyek a társasági formától függetlenül valamennyi befektető számára nehézséget okoznak. Az 1992. január 1. óta hatályos gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszerében (TEÁOR) a végezhető tevékenységek között nem szerepel a kockázati tőkebefektetés. Ezért a kockázati tőkebefektetők arra kényszerülnek, hogy az egyéb pénzügyi tevékenység, biztosítás és nyugdíjalap-kezelés nélkül, a pénzügyi tevékenység máshová nem sorolt kiegészítő szolgáltatásai, és a máshová nem sorolt gazdasági tevékenységet segítő tanácsadás mint tevékenységi ágak alatt működjenek.

A kockázati tőkebefektetés elterjedéséhez hozzájárulhatna az új típusú működési formák kialakítása. A kockázati tőkealapok már említett várható megjelenése dicséretes próbálkozás – értéke azonban a tényleges alkalmazhatósággal lesz mérhető. A társasági jogban áttörés kevésbé remélhető. A hatályos joganyag egyik vezérelve a társasági formák szigorú típuskényszere, amely csupán elvi lehetőséget kínál a különböző társaságok egyes elemeinek keveredésére.

Egy másik kérdés a társaságok vagyonával függ össze. A társaságok vagyona két részre bontható: megkülönböztethetünk vagyoni és nem vagyoni hozzájárulást. Ez utóbbi – közkeletű néven az apport – bármilyen vagyoni értékkel rendelkező, forgalomképes dolog, szellemi alkotás vagy vagyoni értékű jog lehet. A kft-re és az rt-re vonatkozó külön szabályok viszont apportként olyan végrehajtható dolgot, szellemi alkotást vagy vagyoni értékű jogot fogadnak el,

amely utóbb harmadik személy hozzájárulása nélkül ruházható át. A kft. esetén alapításkor a vagyoni hozzájárulás aránya nem lehet kisebb a tőzstőke 30 %-ánál és 500.000 Ft-nál (ugyanaz az rt. esetén az alaptőke 30 %-a, és legfeljebb öt millió Ft.) Ebből következően kizárólag apporttal nem alapítható gazdasági társaság, de az apport aránya az alapítás után már felemelhető. A másik kérdés annak megítélése, hogy a kitapintható bírói gyakorlat miként ítéli meg az apportot? A kockázati tőkefinanszírozás részeként a befektető gyakran értékkel bíró ismereteket, vezetési-szervezési tapasztalatokat ad át a vállalkozónak – a tényleges tőkebevonáson kívül. A bírói gyakorlat – e tekintetben egységes állapotot képviselve – elfogadja a know how-t apportként. Az is elképzelhető, hogy a befektető például egy épület bérleti jogát apportálja; ennek előfeltételeként megfogalmazódik a forgalomképesség követelménye, azaz a bérleti jog tulajdonosa előzetesen és általánosan biztosítsa az átruházásra vonatkozó nyilatkozatát.

Az apport meghatározása mellett az objektív vagyonértékelés is nehézségekbe ütközik, mivel a törvény csak keretgaranciákat kínál. A nem vagyoni hozzájárulást alapításkor teljes egészében a társaság rendelkezésére kell bocsátani úgy, hogy a nem vagyoni hozzájárulást szolgáltató tag e szolgáltatás nyújtásától számított öt éven át felel azért, hogy vagyoni hozzájárulásának értéke a szolgáltatás idején a társasági szerződésben megjelölt értéknek megfelelő, a társaság többi tagja jogsértő közreműködésének elhárítása céljából a Gt. korlátlanul és egyetemlegesen felelősséggel sújtja őket minden olyan esetben, amikor valamely tag nem pénzbeli hozzájárulását tudomásuk ellenére a valódi értéket meghaladó értéken fogadtak el. Mindehhez hozzájárul még az a rendelkezés, amely az apport értékét a könyvvizsgáló által meghatározott értékben maximalizálja.

A vitatott kérdések újabb csoportja a kft-ben szerzett részesedéssel kapcsolatban merül fel. A vagyonértékelést – az apport megítélésén túl – eltorzíthatja, hogy a korlátozott forgalomképesség és az értékpapírosíthatóság tilalma miatt az üzletrész értéke a társasági jog segítségével nehezen határozható meg. Az üzletrész korlátozottan forgalomképes, hiszen a társaság tagjaira ugyan szabadon átruházható, de a kívülállóra történő átruházás előfeltétele, hogy az üzletrész tulajdonosa a tőzsbetétben megtestesülő vagyoni hozzájárulását már korábban teljes egészében befizesse. Ilyen esetben a tagot, a társaságot és a társaság által kijelölt személyt elővásárlási jog

illeti meg. Ha a társaság gyakorolja az elővásárlási jogot, akkor az üzletrészt kizárólag a törzstőkén felüli vagyonából vásárolhatja meg.

A hazai befektetők személyes benyomásai alapján az egyik leggyakoribb problémát néhány vállalkozónak a kockázati tőkés mint tag ellen irányuló kizárási kísérlete jelenti. A tagok kizárásának a törvény két esetkörét különíti el, amelyek közül számunkra igazán az a kizárási jogcím releváns, amikor a vállalkozó megítélése szerint a befektetőnek a társaságban maradása a társaság céljának megvalósulását nagymértékben veszélyezteti. Ez ugyanis a vállalkozót arra a kísértésre indíthatja, hogy a tőkebevonást követően megszabaduljon partnerétől. A Gt. szerint ez az indok – szemben a kizárási másikkal – nem igényel bizonyítható mulasztást és nincs előzetes, írásbeli felszólításhoz kötve, másrészt fennállhat az a veszély, hogy a tagkizárási minősített többséget igénylő kérdésében az érdekeltség miatt nem szavazó befektetőt így a határozatképesség –, valamint az ennek alapján számított szavazati arány – megállapításánál is figyelmen kívül kell hagyni. A visszas helyzet feloldására a bírói gyakorlat a kizárási határozat harminc napon belüli megtámadására nyújt lehetőséget.

Végül érdemes röviden összefoglalni, hogy a részvénytársaságba tőkével belépő kockázati tőkés milyen problémákkal találkozhat szemben magát. A társaság részvényfajtáinak kialakítása a közgyűlés feladata, az egyes részvényfajták azonban jónéhány apróbb kérdés tisztázását igénylik. Az osztalékelsőbbségi részvények tulajdonosai a Gt. szerint más részvényfajtákat megelőzően jogosultak osztalékra, miközben az ehhez kapcsolódó szavazati jog korlátozható vagy kizárható. Az osztalékelsőbbségi részvényre azonban osztalék csak akkor fizethető, ha a társaságnak az adott évben van felosztható nyeresége, és az osztalék kifizetéséről az igazgatóság határozatot hozott. Ha azonban a szavazati jogot korlátozzák vagy kizárják és a biztosított osztalékot valamelyik évben nem vagy nem teljes egészében fizették ki, és azt a következő évben sem pótolhatják az arra az évre esedékes osztalékkal együtt, akkor az elsőbbségi részvényesek szavazati jogot kapnak, amelyet mindaddig gyakorolhatnak, amíg az elmaradt osztalékot meg nem kapják. Ezzel viszont felborul a szavazatok számára, arányára és a határozatképességre vonatkozó alapszabályi rendelkezés. A másik eldöntetlen kérdés, hogy egy részvényfajtán belül kiköthető-e többféle elsőbbségi jog (pl. likvidáció és osztalékelsőbbség egy-

szerre), és ez igényli-e valamely egyéb jog korlátozását vagy kizárását (pl. szavazati jog). Így ugyanis bizonyos részvényesek valódi szerepükhöz képest erősebb befolyást szerezhetnek.

Az elsőbbségi részvények mellett egy másik részvényfajta, a kamatozó részvény birtokában a társaság köteles a kamatláb alapján megállapított kamatot a részvény tulajdonosának kifizetni akkor is, ha az rt.-nek az adott évben nincs nyeresége. Mivel az alaptőke leszállítását kivéve tilos a részvényes részére kifizetést teljesíteni, ezért a kamatot az alaptőkén felüli vagyonból lehet kifizetni.

Ha az rt.-nek nincs alaptőkén felüli vagyona, vagy az nem fedezi a kamatok összegének kifizetését, akkor az rt. csak az alaptőke leszállításával teljesíthetné e kötelezettségét, minthogy a törvény nem biztosít más lehetőséget. Ezzel viszont megfordul a kötelezettség teljesítésének és az alaptőke leszállításának viszonya. A kamatfizetés előfeltételeként szereplő alaptőke-leszállítás ekkor már a kifizetés teljesítésének indokává válik.

\*

E tanulmány nem egy széles körű, aprólékos munka kívánt lenni, sokkal inkább arra irányult, hogy az ismeretlentől való félelemmel megbabonázottak számára emberközelivé tegye a kockázati tőkefinanszírozást.

A Magyarországon kockázati tőkeként rendelkezésre álló tőke nagysága legkevesebb fél milliárd dollárra tehető, s ez a közép-kelet európai régióban a piacgazdaság kiépítésében élen járó országokhoz viszonyítva rendkívül magas. Az üzletág fejlődésének újabb lökést adhat az ésszerűen kidolgozott és remélhetően a tervezett céloknak megfelelően kidolgozott jogszabályok módosítása.

A vállalkozásbarát kormányzati filozófia megvalósításának – a közvetlen támogatások szűkülő rendszere mellett – ésszerű kiegészítése lehetne egy olyan finanszírozási forma deklarálása, amely a vállalkozások fellendítésében nem csupán részben, hanem teljes mértékben piaci alapon érdekelt. Nem kizárt azonban, hogy az esetleges változtatásokat a rövid távú fiskális érdekek megfojtják, vagy a felelős szemléletben az elmúlt évek eredményei olyan meggyőződést alakítanak ki, amely a „mostohább” körülmények között helyt állt kockázati tőkések számára szükségtelennek ítéli a jövőbeli segítséget. A megközelítés mechanizmusa ugyanis éppen ellentétes. A befektetések legfejlettebb típusaként jellemzett kockázati tőkefinanszírozás

még nem aknázhatta ki a potenciális piaci lehetőségeit, s a hazai kis- és középvállalatokba befektetett tőke addicionális gazdasági hatásai – hosszabb távon – hozzájárulhatnak a nagy becsben tartott makrogazdasági mutatók javításához.

### Lábjegyzet

- 1 A tanulmány alapjául az Európai Unió PHARE Programja és az Európai Kockázati Tőke Egyesület (European Venture Capital Association – a továbbiakban: EVCA) irányműveivel a Magyar Kockázati Tőke Egyesület (a továbbiakban: MKTE) felkérésére összeállított országtanulmány szolgál.
- 2 A kockázati tőkebevonás témakörében értékelhető hazai szakirodalom szűkösen áll rendelkezésre, így a tanulmány forrásaként a magyar kockázati tőke üzletág releváns piaci szereplőivel és néhány szervezettel (Magyar Kockázati Tőke Egyesület – a továbbiakban: MKTE, Állami Értékpapír- és Tőzsde Felügyelet) vezetőivel készített személyes interjúk, valamint a kockázati tőkebefektető társaságok, illetve alapok éves jelentései szolgáltak. A kutatást az a szándék vezérelte, hogy az egyes befektetők auditált jelentéseiből és személyes tapasztalataiból első alkalommal születessen egy ne csupán becslésekre, hanem konkrét adatokra támaszkodó munka, amely pontos és hiteles képet festhet a befektetési forma méltánylandó hazai eredményeiről.
- 3 Klasszikusan a kockázati tőkék kisebbségi részesedéssel rendelkeznek, de a sikeres üzletmenet és az elvárt megtérülés megalapozása gyakran megkívánja a többségi részesedés megszerzését.
- 4 Nagy-Britanniában 1994-ben a kockázati tőkével finanszírozott vállalkozások alig 1,6 %-a ún. vetőmag tőke volt (seed capital) – e korai szakaszban a befektető egy ígéretesnek tűnő ötletet támogat – 5,9 %-a induló vállalkozás, 45,3 %-a fejlődő cég finanszírozása, 9,2 %-a ún. kiváltási tőke (replacement capital), ahol egy-egy részvényes kivásárlására fordították a befektetést, 38 %-a pedig vezetői kivásárlás (management buy-out – MBO) (EVCA [1995]).
- 5 A kockázati tőkebefektetők rendelkezésére álló tőkemennyiség nem tartalmazza a regionális alapok, valamint a hazai kereskedelmi bankok kezelésében levő vállalati portfóliót. A regionális alapok esetén ennek indoka az, hogy a célszörök vállalkozásaiba befektetett tőkénagyság folyamatosan változik, így számbavételük mindössze a vizsgálat időpontjában mutatna hiteles befektetési arányokat. A kereskedelmi bankok szinte mindegyike kezel vállalati portfóliót, de ennek pontos nagysága az üzletpolitika és az alkalmazott jogi konstrukciók függvénye. A bankok egyes esetekben szükséges kényszerbefektetésként, máskor a szolgáltatások (hitelezés, számlavezetés) kiegészítéseként érvényesítik, de gyakran az alaposabb banki ellenőrzés motiválja a befektetést. A portfóliót befolyásolják a pénzügyi befektetők tehát háttérbe szorulnak a szakmai befektetőkkel szemben. A kockázati tőkék számára azonban elérhetőek a tőke- és a kívánatos szakismeretek hiányával küszködő, gyakran kedvezményes privatizációs programok keretében megvásárolt vállalatok (pl. MRP-k, E-hitel konstrukciók, privatizációs lízing igénybevételével megvalósított vásárlások). Másrészt a befektetők aspektusából tovább bővítheti a kínálatot a kereskedelmi bankok kényszerbefektetéseinek és túlzott vállalati portfólióinak megszerzése. A fejlett magánsektorral rendelkező országokban a kedvező makrogazdasági körülményekre támaszkodva a magánvállalkozások számának folyamatos növekedése biztosít elsőd-

leges befektetési lehetőségeket. Magyarország gazdasági helyzetének ismeretében az utóbbi kör hosszú ideig csak harmadlagos célpontként jelentkezhett.

7 A hatályos jogszabályok szerint befektetési bankként bejegyzett másik pénzintézet, a Nomura Bank ténylegesen nem folytat ilyen tevékenységet. A sors furcsa fintora, hogy ezeknek a jogi követelményeknek kizárólag egy állami tulajdonú és kissé torz, kettős arculatú – befektetési és fejlesztési – bank, az MBFB Rt képes megfelelni.

8 Az MKTE-t felvette tagjai sorába az EVCA is, de néhány egyesületi tag közvetlenül is teljes jogú tagja az európai szervezetnek.

9 A tőzsdei eladás – mint a befektetés értékesítésének egyik lehetséges formája – külföldön gyakorta alkalmazott kilépési mód. Magyarországon a tőzsde anomáliái (nem érvényesül a kockázati felár szisztémája, a likviditás alacsony szintje, a tőzsdei cégek alacsony száma stb.) mellett nem elhanyagolható az a tény sem, hogy a forgalom közel 70 %-át külföldiek bonyolítják le. Így a BÉT működése erősen függ – a hazai makrogazdasági körülményeken túl – a befektetők anyaországainak gazdasági változásaitól.

10 A gyakorlat később nem igazolta az előzetes várakozásokat, mivel az rt-k esetén a zárt körű alapítás vált dominánssá.

11 A társasági szerződéssel szemben a szindikátusi szerződés nem mint társasági jogi, hanem csupán magánjogi igényként érvényesíthető.

12 Az érdekelteknek minősített tag a Gt rendelkezései szerint az adott kérdésben nem szavazhat, sőt a határozatképesség megállapításánál is figyelmen kívül kell hagyni.

13 Például az ügyvezető a társasági tevékenységi körébe eső üzleti tevékenységet saját nevében nem folytathat, illetve hasonló tevékenységet folytató más társaságban nem lehet vezető tisztségviselő. Más társaságban a vezető tisztségviselővé választása előtt pedig a társaságot erről előzetesen tájékoztatni kell.

14 Az áziós befektetés esetén a befektetés teljes keretéből csak a ténylegesen felhasználható összeg hívható le, így a közvetlenül fel nem használt tőke más célokra nem fordítható.

### Hivatkozások

- COOPERS & LYBRAND* [1994]: a BVCA megbízásából a Coopers & Lybrand által az angol kockázati tőke üzletágról készített tanulmány
- CSFB* [1994]: a Credit Suisse First Boston kezelésében működő Central-European Growth Fund kibocsátási tájékoztatója
- EBRD* [1995]: az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank Transition Report-ja
- EVCA* [1995]: az Európai Kockázati Tőke Egyesület 1995-ös évkönyve
- FIRST HUNGARY FUND* [1992], [1993], [1994]: az alap 1992-es, 1993-as és 1994-es éves jelentése
- HUNGARIAN-AMERICAN ENTERPRISE FUND* [1992], [1993], [1994], [1995]: az alap 1992-es, 1993-as, 1994-es, 1995-ös éves jelentései
- HUNGARIAN INVESTMENT FUND* [1994]: az alap 1994-es éves jelentése
- MBFB* [1995]: a Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank 1995-ös éves jelentése
- MÁRKUS, Cs.* [1996]: a Magyar Kockázati Tőke Egyesület felkérésére az EVCA-PHARE koordinációja mellett működő Central and Eastern European Programme keretében készített country report
- MKTE* [1995]: a Magyar Kockázati Tőke Egyesület 1994-es évkönyve

KAUCSEK György-TERNOVSZKY Ferenc

## EMBER KÖZPONTÚ VEZETÉS

**Az ember központú vezetés lényege a szerzők megfogalmazásában a támogató vezetésnek, a szoros és nyitott szervezeti struktúrának, valamint a decentralizált stratégiájú tervezésnek a szinergiája. A modellt tanulmányukban mindenekelőtt a hatalom, a feladat, az érdekegyeztetés és az azonosulás fogalmaira építkezve mutatják be.**

Az állandó változáson és megújuláson alapuló mai világgazdaságban a vállalati vezetők számára a legnagyobb kihívás a lehető legrugalmasabb szervezet létrehozása. Olyan hatékony, tanuló szervezeteket igyekeznek alakítani, amelyek képesek gyorsan változtatni a felépítésükön, és a forrásokat a lehetőségek és a korlátok figyelembevételével újra felosztani. E vállalati szervezet két kulcseleme: a tágan értelmezett piacközpontság (a kiszolgált piac zsarnokságát elkerülve) és a vállalkozó, kezdeményező szellem. Ezek fenntartása és eredményes alkalmazása nem valósítható meg a *támogató vezetés, a szerves és nyitott szervezeti struktúra* (amely decentralizált, alakítható és többféle munkafelelősséggel és sűrű oldalági kommunikációs folyamatokkal rendelkezik) és az egységre, egyénre lebontott jövőképpé, *decentralizált stratégiájú tervezés* szinergikus hatása nélkül.

A rugalmasság fokozott követelményének kihívásával egyetlen szervezet sem képes sikeresen megbirkózni az egyéni és csoportos „cselekvési és döntési játéktér“ jelentős mértékű növekedése nélkül. Ennek megvalósítása érdekében számos megoldási lehetőség kínálkozik, amelyek közül a legtipikusabbak azok, amikor a vertikális hierarchiát horizontális hálózattal helyettesítik azzal a céllal, hogy a hagyományos funkciókat összekapcsoló munkacsoportokat hozzanak létre („lelapítják a piramist“), valamint stratégiai szövetséget kötnek a szállítókkal és vevőkkel, sőt még a versenytársakkal is. A menedzsmént legfőbb törekvése az, hogy rangtól, beosztástól feladattól függetlenül minden alkalmazott megértse

és elfogadja a vállalat stratégiai küldetését. Jack Welch, a General Electric vezérigazgatója a következőképpen fogalmazta meg álmát az új szervezeti modellről: „A szervezeti korlátok nélküli vállalat az, amelyben lebontjuk azokat a falakat, amelyek elválasztanak bennünket egymástól a vállalaton belül és a döntő fontosságú fogyasztóinktól, partnereinktől. Meg kell szüntetni, illetve csökkenteni kell a hagyományos funkciók közötti korlátokat, a megkülönböztetést a hazai és külföldi működés között, el kell kerülni vagy törölni kell az olyan csoport címkézéseket mint vezetők, fix fizetésű vagy órabéres alkalmazottak.“

A rugalmatlanságot okozó korlátok lebontása azonban nem jelenti azt, hogy semmi nem lép a helyükbe. Az új korlátok, határok – ellentétben a régiekkel, amelyek szervezeti formában, hierarchiában, funkciókban stb. jelentek meg – sokkal inkább pszichológiaiak. (Régebben a posztok alapján viszonylag pontosan lehetett tudni, hogy pl. kinek mekkora a befolyása, hatalma, mi a feladata.) Mindezek a tendenciák jól tettenérhetőek az olyan metaforikus kifejezésekben és jelmondatokban, mint pl.: „A különbségek az emberekben vannak“, (Electrolux) „Együttműködés korlátok nélkül“ (GE). Az új határokat nem lehet megismerni a szervezeti ábráról, hanem csak a vezetők és alkalmazottak viselkedés- és gondolkodásmódjából. Mivel ezek az új határok annyira mások mint az eddig megszokottak, ezért a legtöbb menedzser számára láthatatlanok. A legnagyobb kihívás ezért az, hogy a főnökök és beosztottak, és az azonos beosztású munkatársak között újra meg újra létrejövő kapcsolatok

alapján ezeket a „határokat“ hogyan lehet felismerhetővé tenni a menedzserek számára. A felsővezetőknek kell kulcsszerepet vállalniuk abban, hogy miként lehet átállítani a vállalatot a régi „stratégia-szervezet-rendszer“ megközelítésből az új, a „cél-folyamat-emberek“ kapcsolaton alapuló működésbe, amit „ember központú“ (people-oriented management) vezetési rendszerként definiálnak. Az új vezetési módszer döntően a munkatársak szakmai készségeinek és szervezeti magatartásának folyamatos és együttes fejlesztésén alapul. A General Electric pl. olyan ún. „workout“ öszejöveteleket rendszeresített, ahol figyelmen kívül hagynak minden szokásos vállalati bölcsességet, korábbi feltevést, elméleti modellt vagy szabályt. Ehhez természetesen hitelesen és közérthető módon kell közvetíteni a dolgozók felé az intézkedéseket (ennek elősegítésére sokszor pszichológust is alkalmaznak), és olyan bizalmi kapcsolaton alapuló párbeszédés környezetet kell teremteni, ahol mindenféle téma felmerülhet anélkül, hogy valakinek félnie kellene a büntetéstől, és ahol a vezetőknek elképzelésekkel vagy megoldásokkal válaszolniuk is kell a problémákra.

Az új, rugalmas vezetési rendszer bevezetése nem jelenti azt, hogy a régi szervezeti korlátok azonnal teljesen eltűnnek, hanem hogy egyre inkább a tudati, pszichológiai tényezők veszik át a helyüket. Noha a munkaszerepeket egyre kevésbé a formális szervezeti struktúra határozza meg, ez korántsem jár azzal, hogy az egyéni befolyás, a hatalom, a képességek és a perspektívák mértékében meglévő különbségek egyszerűen eltűnnek. A korábbi korlát jellegük azáltal szűnik meg, hogy e különbségeket figyelembe véve gondolkodják át azt, hogy a különböző funkciókra szerveződő munkacsoporton belül kínálkozó szereplehetőségek közül kinek milyen szerepet kell eljátszani, és a megfelelő időben kivel és milyen kapcsolatokat kell fenntartani a szervezet innovatív és hatékony működéséhez.

Természetesen mindezek a jó munkakapcsolatok nem alakulnak ki automatikusan, hanem csak tudatos és jól felkészült vezetői munka következményeként. Képzeld el pl. azt az egyszerű esetet, amikor egy munkás, komolyan véve a vállalatvezetés csoportmunka iránti elkötelezettségét, együttműködési szándékából kérdéseket tesz fel az üzemmérnöknek (mivel a mérnök kollégája akar lenni, azt gondolva, hogy szorosabban együttműködve sokkal eredményesebbek tudnának lenni), pl. azzal kapcsolatban, hogy hogyan és milyen szempontok szerint hozza

meg döntéseit, vagy melyek azok a kritériumok, amelyek alapján jóváhagyja a változtatásokat a tervrajzon. És akkor gyakran mi történik? A mérnök mást „hall ki“ a munkás kérdéséből, nem egyszerű információigényt vagy segíteni akarást, hanem a tekintélye elleni burkolt támadást. Ezért a válasza bizonytalan és elutasító lesz, világossá téve azt, hogy nem méltányolja a dolgozó feltett kérdéseit. A munkás pedig ahelyett, hogy megpróbálna utánajárni annak, hogy mi az oka a mérnök viselkedésének, az egyszerű dolgozó lenézéseként könyveli el magának az esetet. A sikertelen és eredménytelen találkozás fő oka, hogy egyikük sem volt képes a kapcsolatuk rendezését nehezítő pszichológiai korlátok átlépésére.

Valójában tehát a rugalmas szervezetek – vitathatatlan előnyeik mellett – működési zavarokra és konfliktusokra is alkalmat adnak, de erre kellően fel kell és fel lehet készülni. A rugalmas vállalatok vezetőinek meg kell tanulniuk a szervezeti és emberi erőforrás oldalán megjelenő új „útjelzők“ felismerését és alkalmazását a társas kapcsolataikban és meg kell tanítaniuk erre a munkatársaikat is. Természetesen sok a még megoldandó és vitatható kérdés a modellel kapcsolatban, de a trend – úgy tűnik – tartósan ebbe az irányba tart.

Az „ember központú“ szervezeti modell feben levő, tudati határai közül a legfontosabbak – a hatalom, a feladat, az érdekegyeztetés és az azonosulás. (1. ábra)

- ☞ A hatalom „határai“: Ki mivel van megbízva?
- ☐ Hogyan vezessünk úgy, hogy közben nyitottak maradjunk a kritikára?
- ☐ Miként kövessük úgy a vezetőt, hogy közben kihívásoknak is kitegyük őt?

A hatalom határai a hagyományos szervezetekben világosan elkülönülnek a szervezeti posztok szerint, az új típusú rugalmasabb szervezetben ez az éles elhatárolódás megszűnik. Az, hogy ki mivel van megbízva – és ezen belül az utasítás és végrehajtás rendje – a jogkörök átjárhatósága miatt már nem olyan könnyen átlátható. A szervezeteknek a kapcsolati formák széles skáláját, így pl. több területet magukban foglaló bizottságokat, integrátor szerepeket, megosztott adatbázisokat és mátrix szervezeteket kell, hogy alkalmazzanak ahhoz, hogy bátoríthassák az informális ismeretek megosztását és megvitatását. Nem tűnik el a vezető és beosztott kategória, de közelebb kerülnek egymáshoz, a döntési jogok és a felelősségek „közösebbé“ válnak. A formális

vezető is lehet tagja egy olyan teamnek, amelyet nem ő vezet, illetve javasolhatják neki, hogy kapcsolódjon be egy munkacsoport munkájába, pl. annak kritikus fázisában. A vezető beállítódására az a jellemző, hogy nyitott minden beosztotti kritikára, és elősegíti a munkatársak bekapcsolódását a vezetésbe, míg a beosztottak törekvése az, hogy kövessék a vezetőt, de úgy, hogy egyúttal lehetőleg minél több új kihívással szembesítsék őt. Ha a hatalom „határai” jól alakulnak, akkor a beosztottak, érezve a vezetők bizalmát kezdeményezőbbekké válnak, míg a vezetők számára a beosztottak támogatása és a tőlük is származó kihívások teszik lehetővé azt, hogy vezethesse őket.

Ellenkező esetben a beosztottak ellenszegülővé vagy túlzottan függővé, frusztráltakká vagy óvatosakká válnak, míg a vezetők sebezhetetlennek érezhetik magukat, olyanoknak, akik nem tudnak hibázni és egyben gyanakvók és túlkontrolláltak is lesznek. Megjelenik a szorongás és a döntések meghozatala elhúzódik.

⇒ A feladat „határai”: Ki mit csinál?

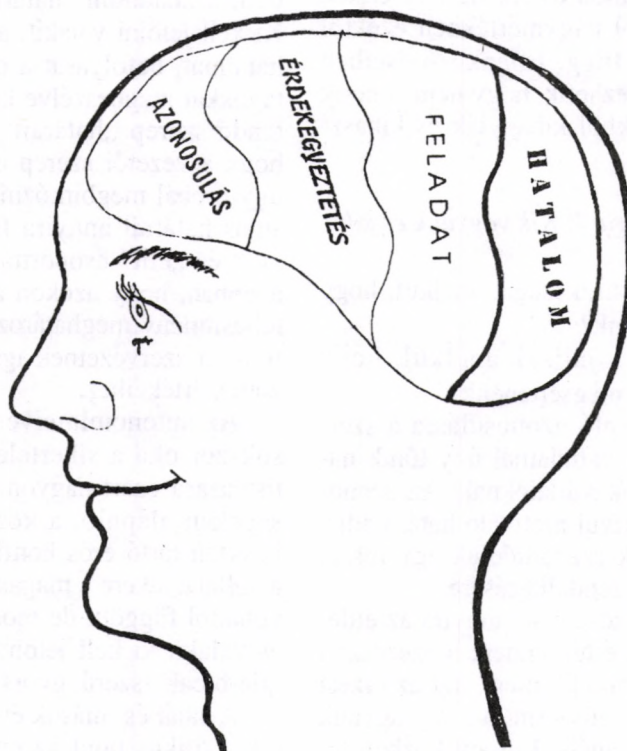
□ Hogyan támaszkodjunk azokra, akikre nincs közvetlen befolyásunk?

□ Miként szakosodjunk úgy, hogy közben megértsük mások feladatait is?

A feladatok határai sem válnak el olyan élesen egymástól, mint a hagyományos modellekben. A különböző, korábban szakmailag határozottan elkülönített területek, olyanok is mint pl. a termelés és a marketing, szorosabban érintkeznek egymással, annak ellenére, hogy egyre inkább olyan kiszolgáltatott függőségek alakulnak ki a dolgozók között, amelyben egymás szakképzettségét és erőforrásait nem képesek ellenőrizni és gyakran még megérteni sem. Az egyén teljesítményének milyensége nem független attól, amit a kollégái teljesítenek. Így, ha ugyan elsősorban a saját munkájára is koncentrálnak, élő és intenzív kapcsolatban kell, hogy legyen a többiekkel, akik közreműködnek a feladat megoldásában. Ha ez a együttműködés jó, akkor az emberek ezt a másoktól való függőséget jó érzésekkel élik meg, ellenkező esetben inkompetensnek, a feladat elvégzésére képtelennek érzik magukat, sőt néha szígyellik is azt a munkát, amit csinálnak.

Az olyan vállalatok, mint pl. a Motorola, a General Electric, az Electrolux vagy a Bank One azért, hogy bátorítsák a munkatapasztalatok megosztását a szervezet tagjai között, létrehozták

1. ábra



a saját házon belüli „egyeteimeiket“. Elvárják dolgozóiktól, hogy munkaidejük egy részét olyan ismeretek megszerzésére fordítsák, amelyek nem tartoznak a szorosan vett munkaterületükhöz. Bátorítják az oldalági, a keresztfunkcionális átmozgásokat, amelyek új jártasságok megtanulására és kifejlesztésére, és jelenlegi képességeiknek és elképzeléseiknek az új munkatársakkal való megosztására ösztönzik a dolgozókat.

☞ *Az érdekegyeztetés „határai“: Mi jó van ebben számunkra?*

Hogyan védjük meg a saját érdekeinket anélkül, hogy megsértenénk a szervezetét?

Miként különböztessük meg a „győztes-győztes“ és a „győztes-vesztes“ helyzeteket?

Az érdekegyeztetés során az új vezetési rendszer alapvető szemlélete, hogy miképpen lehet az egyéni érdekeket érvényesíteni úgy, hogy az ne károsítsa a szervezet hatékonyságát és összetartását. A „nyer-veszít“ stratégia helyett a „nyer-nyer“ stratégiát kísérli meg érvényesíteni. Az érdekegyeztetés kérdésfeltevése: „Mi a jó ebben számunkra“? Ez a közelítésmód jellemzi a tárgyalófeleket az alkufolyamatok során, ami párosulva az előbbiekkal, nyilvánvalóan előbb és jobb eredményt hoz, ami a munkatársak közérzetét és bizalmát fokozza.

A méltányos bánásmód és elismertség érzése a munkatársak részéről nagymértékben ezektől az alkufolyamatoktól függ. Ellenkező esetben egyes csoportok úgy érezhetik, hogy nem ismerik el és a fontos döntésekből kihagyják és kihasználják őket.

☞ *Az azonosulás „határai“: Kik vagyunk és kik nem?*

Hogyan érezzük büszkeséget anélkül, hogy másokat leértékelnénk?

Hogy maradjunk lojálisak anélkül, hogy külső partnereinket megsértenénk?

A teljes közösséggel való azonosulásra a szervezeti korlátok nélküli vállalatnál úgy tűnik nagyobb az esélye a munkavállalóknak. Az azonosulás fontosságát rendkívül motiváló hatása adja. Sokan emiatt bocsátják szabadidejük egy részét önként, szívesen cégük rendelkezésére.

Az összetartozás érzése nem annyira az érdekeken, mint inkább az értékrenden, a szervezeti kultúrán keresztül teremődik meg. Azt az érzést próbálja meg kiépíteni, miszerint a „mi vagyunk a legjobb csoport“, de anélkül, hogy közben leértékelné a többi csoport hozzájárulását a közös eredményhez.

Sok helyen megtalálhatók a jó képességű, rátermett, döntésképes, vállalati egyésben gondolkodó alkalmazottak; megtalálhatók, de nem alkotnak egységes csapatot, hanem kis szigetekbe tömörülve dolgoznak. Ennek a magyarázata jó részt az egységes filozófia és stratégia hiányában rejlik. A hazai tapasztalatok szerint a céggel való azonosulás megreked a középszinten. Ennek fő okát az elterjesztendő információk és azok értelmezésének hiányosságai, illetve ennek elhanyagolásában látjuk.

A fenti „határok“ természetesen nincsenek elszigetelve egymástól, hanem egymással dinamikus kölcsönhatásban vannak. Következésképpen hatásukban viszonylag kiegyelítettnek, összehangoltaknak kell lenniük. Ha pl. túl sok energiát fektetnek a csoporttal való azonosulás fenntartásába (a tagok túlságosan szeretik a csoportot), akkor ezzel elnyomják a tagok közötti fontos különbségeket az egyéni képességek és perspektívák, valamint a belső feladat- és érdekhatárok között. Ha pl. nem ad az üzem-mérnök és a tervező-mérnök egymásnak ötleteket a terméktervezés, a termelékenység szempontjából, akkor a team nem képes kihasználni a különböző képességű team tagok előnyeit, és emiatt kétélyeket ébreszt a csoportmunka értelmére vonatkozóan.

Nem elég tehát csak a csoportkohéziót erősíteni, a „hatalom“ határaival is foglalkozni kell. Ki kell jelölni valakit, aki reprezentálja a vezető hatalmát, befolyását a csoportban, és a csoporttagokkal megbeszélve kell meghatározni a betöltendő szerep „határait“. A legtöbb kudarc oka, hogy a vezetői szerep eltávolításával, hiányával úgy próbál megbirkózni csoport, hogy az azonosulás határait annyira felerősíti, hogy egy más, „új“ és „elit“ csoporttá válik. Magától értetődő azonban, hogy azokon a munkahelyeken, ahol a teljesítmény meghatározóan az elkötelezettségtől függ, a szervezetnek igazodnia kell az alkalmazottak értékeihez.

Az autonómia elvesztésétől való félelem is sokszor oka a sikertelenségeknek. Az érdekek tisztázása ezért nagyon fontos. Az érdekkülönbségeken alapuló, a közösségi érzést megosztó hosszán tartó erős konfliktusokkal (pl. korábban a vállalat sikere a magasan automatizált termelési vonaltól függött, de most már nem) törödni kell, és valakit ki kell jelölni a viták és konfliktusok „tie-break“-szerű, gyors levezetésére.

A saját és mások érzéseinek a figyelembevétele kritikus pont az emberközpontú szervezetben. Csak ezen a módon lehet felfedezni azokat a határokat, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az

emberek a tőlük telhető legjobbat nyújthassák. Az erősebb negatív érzések mögött nagy valószínűséggel valós szervezeti problémák állnak. Az érzések tehát fontos adatok, amelyekre az alkalmazottakat és különösen a vezetőket érzékenyíteni kell! A munkakapcsolatokban az olyan megnyilvánulások, mint pl. „utálom ezt, nem tudok produktív lenni“, „nem szeretem, ahogyan X viselkedik“, „ez nem működik“ a negatív körülmények tipikus kísérőjelenségei. A rosszul működő csoportok elemzéséből lehet leginkább megfejteni a „határhibákat“.

A gazdasági eredmények szempontjából nyilvánvalóan az a gazdálkodó szervezet jobb, amelynek dolgozói a felmerült problémák kezelésében jobbak (gyorsabbak, pontosabbak stb.) és inkább megvan bennük a készség a cselekvésre (tettre-készebbek) (2. ábra). A kérdés az, hogy ennek érdekében melyek azok a legfontosabb jellemzők, amelyekről ez függ, azaz miben kell jobbnak lenni,

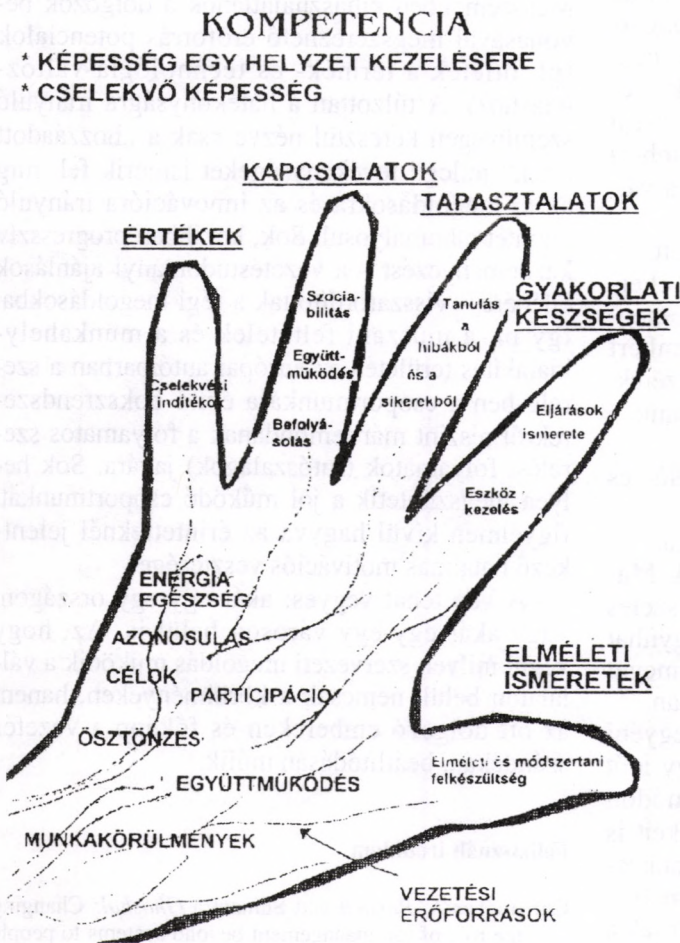
ill. állandóan fejlődni, változni? A kompetencia legfőbb kritériumai azok, hogy a dolgozóknak:

- Milyen az értékrendjük?
- Milyenek a kapcsolat kialakítási készségeik?
- Milyenek az eddig szerzett tapasztalataik, mit tanultak az eddigi sikereikből és kudarcaikból?
- Milyen gyakorlati készségeik vannak, illetve milyen szakmai eljárásokat, technológiákat, technikai eszközök kezelését sajátítottak el?
- Milyen elméleti ismereteik vannak?

Az is fontos, hogy ezeknek a tényezőknak az életre keltéséhez, mozgatásához milyen egyéni energiák, motivációk és vezetési módszerek állnak rendelkezésre (egészség, hit, közösségi erő, előrelátás, anyagi és erkölcsi ösztönzés stb.)

A fentiekben leírt, kissé sarkítottan megfogalmazott elképzelések az ember központú vezetés feltételeiről, a „fej és a kéz“ összhangjának megteremtéséről csak a vezetési módszerekben bekövetkező szemléletváltozás, hangsúlyeltolódás

2. ábra



iránytűjeként szolgálnak. Megvalósításukat semmiképpen sem szabad kampányfeladatnak tekinteni. Évről évre értékelni kell mindazokat a konkrét vezetési-szervezési lépéseket, amelyek e törekvések szellemében történtek. A szervezeti „határ-váltásokat“ folyamatosan kell megvalósítani. Kezdetben a formális struktúra viszonylag stabil alapjára és a megosztott adatbázisokra építve lehet például új termék kifejlesztésére, stratégiai értékelésekre és új menedzsment eljárások kidolgozására időszakos project-teameket és többfunkciós csoportokat szervezni. Az olyan kérdésekben mint pl. a munkaidő kialakítása és módosítása az eddigi, az átlagemberre szabott, kötelezően előírt rutinmegoldásokat – „tervgazdálkodás“ az idővel –, ki kell egészíteni az egyéni igények különbségeit figyelembe vevő, az elégedettséget fokozó megoldásokkal. Ez utóbbi vezetői szándék, igyekezet már azzal is kifejezésre juttatható, ha a dolgozó belépésekor megismerjük pszicho-szociális igényeit, pl. az „értékes“ óráit, azok tartalmának heti-havi-évszakos megoszlását. Önmagában az a törekvés, hogy a menedzsment évről évre javítani akarja az össz-

hangot a műszakrendek és a dolgozói igények között, kedvező hatást gyakorol a korábban említett szervezeten belüli kapcsolatokat befolyásoló pszichológiai korlátokra. Magától értetődően szükségessé válik annak széles körben való felismertetése is, hogy a nem megfelelő szervezési és vezetési viszonyok bizonyos munkahelyi inzultusok kialakulásának kedveznek, és ezek megléte mennyire károsan befolyásolja az egyéni munkavégzés és a szervezeti működés hatékonyságát. Ha pl. a vezető a vélemények szabad kifejtésének a munkavégzés eredményessége szempontjából nem tulajdonít nagy jelentőséget, akkor nagyobb az esélye annak, hogy egyesek önkényeskedéseknek, zaklatásoknak lesznek kitéve.

Az emberorientált vezetési rendszer a 90-es években kezdett terjedni, elsősorban a nemzetközi vállalatok körében. A már említett General Electric példáján túl napjaink egyik sikervállalata az ASEA Brown Boveri (A.B.B.). P. Barnevik a vállalat vezérigazgatója 1995-ben Európa menedzsment szupersztárja lett, aki ki tudta alakítani az egyéni tudásra, képességekre alapozott vezetési rendszert a gyakorlatban. A vállalat jövedelme az 1989-es 21 Mrd dollárról 1994-re 30 Mrd dollárra nőtt, miközben a létszám 15 %-kal emelkedett. Áttekintve a nemzetközi sikervállalatok menedzsmentjének fejlődését, levonhatjuk azt a következtetést, miszerint az ember, az emberi tényező előtérbe kerülése a menedzsment, a vállalat sikerének záloga.

Ugyanakkor tudnunk kell, hogy a fejlett országok gazdaságában sincsenek átlagosan elterjedve a sikeres vezetési módszerek, ott is megtalálhatók, mégpedig nagyszámban az embert figyelmen kívül hagyó „kőkorszaki” módszerek. Okaik közül most hármat emelünk ki, úgymint:

- a vezetési ismeretek hiánya,
- az emberekkel való foglalkozás idő- és energiaigénye,
- a foglalkoztatottak kiszolgáltatottsága.

A *vezetési ismeretek hiánya* nemcsak Magyarországon, de a világon is a vezetők széles körében fellelhető. Amíg valaki nem gyógyíthat orvosi diploma nélkül, addig emberek tömegét nyomoríthatják meg a vezetői ismeretek híján.

Az *emberekkel való foglalkozás*, az egyéni igények, ötletek meghallgatása is már nagy időt és türelmet igényel, hát még azok oly módon való kielégítése, hogy az a szervezet érdekeit is szolgálja. P. Barnevik évente 5.500 munkatársával találkozik és beszél egyénenként, személyesen. Nem csoda, hogy az irodájában szinte csak a hétvégén található, hét közben többnyire a

repülőgépén dolgozik, idejét a többi munkatársával tölti.

A valóság sokszínűségére és árnyaltságára utalnak azok az ún. nem-szolidáris vállalati stratégiákra utaló külföldi és hazai tapasztalatok, amelyek szerint a legalsóbb kivitelezési szinteken a foglalkoztatási flexibilitás főleg a *munkavállalók kiszolgáltatott helyzetéből* következik. A jelszó, a védőpajzs a vállalat-központ üzleti megfontolásai, amely mögé a menedzsment bújlik, amikor megmagyarázza dolgozóinak, hogy miért akarja a vállalkozói kockázatot egyre inkább rájuk hárítani. A kapacitások rugalmas kihasználásának követelménye és az egyéni időautonómia iránti igény közötti konfliktusok feloldását nem tárgyalási folyamatokkal hangolják össze. A felmérések szerint a vendégmunkások és a nem nyugat-európai munkavállalók nagyobb mértékben vannak kitéve ezeknek a kedvezőtlen munka-feltételeknek. A teljesítési kényszer és a munkaintenzitás lényegesen növekszik és egyre kevésbé vannak tekintettel az idősebbekre, betegekre vagy mások érdekeire. Messzemenően kihasználatlanok a dolgozók bevonásával megszerezhető erőforrás potenciálok (pl. ötletek a termék- és technológia-változtatáshoz). A túlzottan a hatékonyságra irányuló szemüvegen keresztül nézve csak a „hozzáadott érték” jellegű tevékenységeket ismerik fel, míg az új megoldásokra és az innovációra irányuló tekintet elhomályosul. Sok, korábban progresszív kezdeményezést – a vezetéstudományi ajánlások ellenére – visszafordítottak a régi megoldásokba. Így pl. a műszaki feltételek és a munkahely-kialakítás területén az európai autóiparban a szerelésben a csoportmunkára építő bokszrendszerekről részint már lemondanak a folyamatos szerelési folyamatok (futószalagok) javára. Sok helyen megszüntetik a jól működő csoportmunkát, figyelmen kívül hagyva az érintetteknel jelentkező hatalmas motivációs veszteséget.

A kép tehát vegyes: akár egy-egy országon, vagy akár egy-egy városon belül is. Az, hogy végül milyen szervezeti megoldás működik a vállalaton belül, nemcsak a körülményeken, hanem az ott dolgozó embereken és főképp a vezetés szándékán, beállítódásán múlik.

#### Felhasznált irodalom

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal: Changing the role of top management beyond systems to people in Harvard Business Review, May-June, 1995

BECKER Pál

# GAZDÁLKODÁSI ÉS INFORMATIKAI MODELL KIALAKÍTÁSA EGY KÖLTSÉGVETÉSI SZERVEZETNÉL<sup>1</sup>

A szerző bemutatja egy költségvetési szervezet gazdálkodási, informatikai rendszere átalakításának folyamatát. A vezetői igényeket jobban kielégítő, az eddigieknél jóval részletesebb és könnyebben feldolgozható adatbázist biztosító rendszer az Oracle Financials programcsomag adaptálásával jött létre. A cikk részletesen ismerteti az új rendszer logikáját, az adaptáció menetét, és vázolja a további felhasználhatóság lehetőségeit.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem 1995-ben saját költségvetési gazdálkodási rendszerének megújítását tűzte napirendre. A költségvetési előirányzatok kialakításának, megállapításának, felhasználásának és az egyetem működési mechanizmusának kialakult gyakorlatát az új gazdasági vezetés a gazdasági-pénzügyi események regisztrációjának áttekintésével kezdte. Az itt tapasztalt folyamatok, késedelmek, technikai és feltételbeli hiányosságok rövid időn belül arra engedtek következtetni, hogy az egyetemi gazdálkodást egyidejűleg kell jogi, jogosultsági, szervezeti-működési, szabályzati, eljárási, valamint információs rendszeri szempontból átvilágítani.

Az Egyetem gazdasági vezetése erre a tartalmában és kiterjedésében hatalmasnak ígérkező ámdé sürgető feladatra azt a megoldást választotta, hogy az Egyetem költségvetési gazdálkodásának teljes vertikumát egy megvásárolható könyvvezetési programcsomag adaptációjának folyamatában vizsgálja felül és szabályozza újra. A könyvvezetési programcsomag kiválasztásának fő követelményei a következők voltak:

- alkalmas legyen a teljes körű kincstári rendszer követésére, strukturális leképezésére,
- képes legyen a költségvetési gazdálkodás teljes körű lefedésére,

- figyelemmel az állandóan változó jogszabályi környezetre, képes legyen a szükséges módosítások kellő rugalmasságú kezelésére,
- a várható EU csatlakozás miatt a nemzetközileg elfogadott módszereket, standardokat alkalmazza.

Az Egyetem gazdasági vezetése ezen feltételek figyelembevételével az ORACLE Financials programcsomag alkalmazásbavétele mellett döntött. Ennek segítségével ugyanis a gazdasági-pénzügyi folyamatok szinte teljes körű, szisztematikus felülvizsgálata nem önmagában, hanem az új könyvelési rendszer egyetemi adaptációjának elkészítése keretében kezdődhetett meg.

Különösen előnyösnek ígérkezett, hogy a könyvelési rendszer automatikusan kéri számon az „egymásra“ és „egymás után“ építkezés szigorú szabályainak betartását, s ez a saját munkálatok szempontjából szinte forgatókönyvként szolgálhatott. Még akkor is, ha bizonyos modulok kiépítése még nem fejeződött be, vagy csak részlegesen teljesült. Mindenesetre a kapcsolódási pontok és követelmények szabadon változtatható meghatározottsága mindenkor a teljes logikai rendszerben való gondolkodást erősítette.

Hamar egyértelművé vált, hogy az Egyetem előtt álló gazdálkodás-korszerűsítési feladatok hasonlatosak a kincstári rendszerű gazdálkodás bevezetéséhez, teljes feltételrendszerének megteremtéséhez. Nemcsak az vált szinte azonnal konkrét kérdésként megfogalmazhatóvá, hogy az

<sup>1</sup> A cikk a Pénzügyminisztérium megrendelésére készült tanulmány alapján íródott. A tanulmány társszerzői: Dr. Balogh László és Dr. Sívó Erzsébet.

Egyetem – mint a központi költségvetésben működő költségvetési szerv – milyen folyamatban és feltételekkel válhat vagy tehető alkalmassá a kincstári rendszerű gazdálkodásra – mégpedig a jelekből érzékelhetően igen rövid időn belül –, hanem a gazdálkodás ily módon való megszervezésétől remélhető előny az Egyetem számára is nyilvánvalóvá tette az átalakítás sürgető igényét. Az Egyetem – gazdálkodását tekintve – ugyanis erőteljesen decentralizált, s ennek a pénzgazdálkodásban is érvényesülő hatása a gazdasági vezetést rendre próbára tette.

A felismert párhuzam további vizsgálódásra készítetett. A költségvetési hierarchia és az egyetemi belső struktúra összevetése újabb hasonlatosságokat hozott felszínre, s lényegében ennek alapján – szakmai kihívásként is értelmezve – fogalmazhattuk meg saját korszerűsítési programunkat – egyben modellkísérletként is a kincstári rendszerű gazdálkodás számára.

Az Egyetem gazdálkodási rendszerének korszerűsítési programja 1995-ben az előzőekben vázolt körülményeknek megfelelően kettős irányultsággal indult. A gazdasági vezetés által kialakított és külső szakértők bevonásával támogatott program egyfelől tehát egy igen alapos eljárás- és ügyvitel-szervezési folyamattal, másfelől egy az állami költségvetés kincstári rendszerű működését szimuláló modell kialakításával együtt zajlott.

A rendszer kifejlesztésének, alkalmazásának fő előnye, hogy egyszerre teszi alkalmassá az Egyetem gazdálkodását a Kincstárral kapcsolatos feladatok befogadására, és a pénzgazdálkodásról az előirányzat-gazdálkodásra való áttérésre.

### A kiválasztott programcsomag részei

A rendelkezésre álló, a teljes gazdálkodást lefedő modulok egyidejű bevezetésére sem az Egyetem gazdasági vezetése, sem a szaktanácsadók nem láttak lehetőséget. A gazdálkodási rendszer egyidejű és ilyen radikális megváltoztatása veszélybe sodorhatta volna a napi gazdálkodási feladatok ellátását. Azonban az Egyetemen végrehajtott sikeres modellkísérlet után – más intézményeknél történő további alkalmazások esetén – az itt összegyűjtött tapasztalatok alapján már lehetőség nyílik a teljes gazdálkodás egyidejű átalakítására.

A fenti okok következtében az első ütemben három Oracle Financials modul bevezetésére került sor:

➤ Főkönyv

- Kötelezettségek (szállítói folyószámla megfelelője)
- Kinnlevőségek (vevő folyószámla megfelelője)

Az egyes modulok leszábasához (az Egyetem feltételeihez igazításához) azon funkciókat választottuk ki, melyek az alábbi feladatok ellátását biztosítják:

- ◇ Előirányzatok nyilvántartása, karbantatása
- ◇ Az előirányzat-gazdálkodás biztosítására kötelezettségvállalás-nyilvántartás
- ◇ Vevő nyilvántartás
- ◇ Vevő számlák előállítás és nyilvántartása
- ◇ Vevői bank forgalom feldolgozása
- ◇ A kikontírozott vevőszámla és bankforgalom alapján pénzforgalmi szemléletű automatikus főkönyvi feladás
- ◇ Szállító nyilvántartás
- ◇ Szállítói számla nyilvántartás
- ◇ Esedékes kifizetések kezdeményezése (átutalás nyomtatás)
- ◇ Banki értesítők feldolgozása
- ◇ A kikontírozott szállítói számla és bankforgalom alapján pénzforgalmi szemléletű automatikus főkönyvi feladási naplók generálása
- ◇ Főkönyvi könyvelés főkönyvi számlarendnek és rovatrendnek megfelelően
- ◇ Adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségek ellátása.

A nyilvántartott adatok változatos lekérdezésére és a szokásos analitikai és főkönyvi kimutatások elkészítésére szintén lehetősége van a felhasználónak.

### A bevezetett modulok tartalma és alkalmazása

Elsőként a tranzakciók számbavételi azonosítására használatos ún. *flexmező* szerkezetét és előfordulásait mutatjuk be, majd ezt követően a három modulból használt funkciókat tekintjük át.

#### ◆ A nyilvántartás-azonosítás elve

A tervadatokat, a kötelezettségvállalásokat és a tényadatokat a rendszer egy általános érvényű pénzügyi-számviteli azonosítóval tartja nyilván. Ezt az általános érvényű – tehát minden funkcióban használandó – *számviteli azonosítót* az államháztartási rendszer felépítése és a beszámolási követelmények szerint hat szegmensből alakítottuk ki.

A programcsomag és az adaptáció esetleges további alkalmazását is szem előtt tartva a flexmező kialakításakor mindvégig arra törekedtünk, hogy az csekély módosítással más intézményeknél is, vagy az egész kincstári szférára is alkalmazható legyen. Ezért az egyetemi rendszert is a költségvetés hármastagolódása alapján (központi költségvetés, fejezet, intézmény) határoztuk meg:

- *Intézmény.* Államháztartási megfelelője: alrendszerek (központi költségvetés, elkülönített állami pénzalapok, Társadalombiztosítási alapok, önkormányzatok). Hossza egy pozíció, jelen esetben egy előfordulása van: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.

- *Kar* vagy vele azonos szintű szervezeti egység. Államháztartási megfelelője: fejezet (pl. minisztériumok). Hossza két pozíció.

- *Tanszék.* Államháztartási megfelelője: költségvetési intézmény (pl. egyetemek, főiskolák). Hossza három pozíció.

- *Tevékenység.* Államháztartási megfelelője: szakfeladat. Az egyetem tevékenységeinek strukturált lebontásából származó azonosító. A kincstári rendszerben a szakfeladat azonosítására is szolgál. Hossza öt pozíció.

- *Főkönyvi számlaszám,* illetve rovatazonosító. Kialakítása az ÁHT végrehajtási rendeleteiben előírt számla- és rovatrendnek megfelelően történt, alábontása jelenleg az Egyetem sajátosságaihoz van igazítva. A főkönyvi számlarendnek megfelelő azonosító olyan mélységű bontását jelenti, amelyben minden számlaszám csak egyetlen rovatnak feleltethető meg. Mivel a rovatrend jelentésének megfelelő főkönyvi számlákat a vonatkozó Kormányrendelet határozza meg, de azok struktúrája, illetve bontásuk mélysége az egyes számlaosztályokban nem azonos, minden ilyen esetben a rovatrendnek megfelelő gyűjtőszámlákat határozunk meg a tervezés és beszámolás szerkezetének biztosítására. Hossza nyolc pozíció.

- *Kódszám* (kulcsszám). A személyi juttatásokról készítendő terv- és beszámoló táblázatok előkészítéséhez az ÁHT végrehajtási rendeletében előírt kódértékek képezik az utolsó szegmenst. Természetesen a nem személyi juttatás számlák esetén ennek értéke nulla lesz. Hossza öt pozíció.

#### ◆ A nyilvántartás-azonosítás konkrét megvalósítása

Az azonosító flexmező szerkezete a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen:

- *Intézmény* (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem) jelen esetben fix: „1” Pl.: felsőoktatási intézményeknél szövetség típusú integráció esetén a tagintézmények számára 2, 3 stb. kóddal rendkívül rugalmasan használatba vehető.

- *Kar.* Karként kezeltük az Egyetem meglévő oktatási karait, valamint azon további részekből álló szervezeti egységeit, amelyek jól elkülöníthetően gazdálkodnak, hasonló feladatot teljesítve. Pl. Karként kezeljük az Egyetemi Könyvtárat, a Gazdasági Igazgatóságot stb. (1. melléklet)

- *Tanszék.* A szervezeti hierarchiában a legalacsonyabb szintű bontást jelenti. Ide tartoznak a karok azon még önállóan gazdálkodó szervezeti egységei, amelyek viszonylag homogén feladatot teljesítenek. Pl. oktatási karok tanszékei, vagy Gazdasági Igazgatóság kar Pénzügyi vagy Üzemeltetési osztálya.

- *Tevékenység.* A tevékenységi szegmens formailag hét, tartalmilag hat egyetemi főtevékenységet azonosít. Egy „0”-val jelzett tevékenységi kód csupán könyveléstechnikai szempontokból került a tevékenységi szegmensbe, a később felosztásra kerülő költségek elsődleges számbavételére. A többi hat, valós főtevékenységen belül a további alábontás egyrészt tartalmilag különíti el az egyes tevékenységi csoportokat, másrészt az adott feladatokra vonatkozó elszámolási igényeknek tesz eleget. A további alábontások is ezt tartják szem előtt, így minden főtevékenység esetében a legalsó mélységi bontás az adott feladat elemi szintje, mely a szükséges mértékig különíti el az egyes tevékenységeket. (2. melléklet.)

- *Főkönyvi számlaszám* (rovat mélységű főkönyvi számlaszámok). Egy szegmensben történt meg a rovatrend és a számlarend összehangolása. A BKE főkönyvi számlarendjének kiépítésekor alkalmassá kellett tenni a számlaszámokat, hogy legmélyebb bontásukban egyértelműen egyetlen rovathoz tartsanak. Könyvelés csak a legmélyebb bontású számlákra történik. Ugyanakkor a számlarend két típusú gyűjtőszámlát tartalmaz. Az egyik a főkönyvi számlák decimális bontás szerinti összesítése, a másik pedig az *R-el* kezdődő rovatazonosítók szerinti összesítő számlák. Mivel az aktuális rovatkódok átfedéseket mutatnak a kiadási és bevételi kódok vonatkozásában,

ki kell egészíteni őket egy pozícióval a bevételi és kiadási előirányzatok elkülönítése érdekében. (3. melléklet).

- **Kódszám** (kulcsszám). A személyi juttatásokhoz készítendő terv- és beszámoló táblázatok elkészítéséhez az előírt szakmai besorolási kódokat kell használni. Ehhez új szegmenst kell létrehozni, melynek értéke alapértelmezésben (tehát a nem bérköltségszámláknál) zérus.

#### ◆ *Előirányzat-gazdálkodás és főkönyvi könyvelés*

A Főkönyvi modulból – amely magában foglalja a tervezést, a kötelezettségvállalás-nyilvántartást, valamint a konszolidálásra is képes főkönyvi könyvelést – két fő funkciócsoportot alakítottunk ki.

##### *Az előirányzat-gazdálkodást támogató funkció:*

- Az egyetem mindenkorai gazdálkodási gyakorlatának megfelelő mélységben lebontott érvényes előirányzatoknak megfelelő tervszámlák meghatározására alkalmas.
- Az így megjelölt gazdálkodási egységekre (karon belül tanszék és tevékenységeik) lebontott előirányzatok és évközi változásaik – havi bontásban – tervnaplón keresztül nyilvántartásba kerülnek.
- Az egyes gazdálkodó egységeknél megjelenő kötelezettségvállalási (szállítói megrendelés, létszám- és/vagy bérváltozási) igény jóváhagyási eljárásában ellenőrizni kell, hogy van-e még az igénylőnek szabad előirányzata. A szabad kerettel bíró igények kötelezettségvállalását naplón keresztül könyveljük le, azaz lefoglaljuk a megfelelő összeget.

##### *A főkönyvi könyvelés funkciói:*

- A flexmező szegmensek konkrét értékeinek felvitele, karbantartása.
- A szegmensek közti keresztellenőrzések meghatározása, karbantartása.
- A könyvelésnapló-típusok megkülönböztetéséhez naplóforrások és -kategóriák létrehozása, karbantartása.
- A Kötelezettségek és Kinnlevőségek modulok automatikus feladási naplóinak ellenőrizhetősége, főkönyvre való lekönyvelése.
- Manuális főkönyvi naplók rögzítése, ellenőrzése, érintett számlákra való lekönyvelése.
- Havi zárást megelőzően automatikus költségfelosztás, a létrehozott könyvelési naplók ellenőrzése, lekönyvelése.

- Standard lekérdezések és kimutatások készítése.

- A beállított paraméterek, kódértékek, ellenőrzések egyikére sem értelmezhető fizikai törlés. Érvénytelenítésük az érvényességük időtartamának megadásával történhet.

#### ◆ *A pénzügyi kötelezettségek analitikus nyilvántartása*

A Kötelezettség modul a szokványos szállítói folyószámla-nyilvántartási feladatokon túl alkalmas az egyéb fizetési kötelezettségek (költségterítés dolgozónak, javadalmak banki átutalása, adó- és járulékbefizetési kötelezettségek stb.) kezelésére is. A modul funkcióiból az alábbiakat alkalmazzuk:

- Szállítók, egyéb követelések címzettjeinek nyilvántartása.

- Szállítói számla, számlaterhelés-jóváírás, egyéb pénzügyi kötelezettség előírások rögzítése, analitikus nyilvántartásba való lekönyvelése. A főkönyvi feladhatóságnak megfelelően a szállítói számlák ellenszámlák, illetve ÁFA típusok (%-ok) szerinti bontásban kerülnek rögzítésre.

- Esedékes kifizetések kiválasztása, kifizetéshez a Kincstárnál történő kezdeményezés bizonylatának nyomtatása.

- Pénzügyi teljesítés banki értesítőjének bevitel, feldolgozása.

- Pénzforgalmi szemléletű főkönyvi feladási naplótételek létrehozása.

- Standard lekérdezések és kimutatások készítése.

- A pénzügyileg teljesített számlák főkönyvi feladási tétele az analitikus számla és banki tételekből automatikusan képződik. Az ÁFA-, illetve a szállító analitikák a standard kimutatások részét képezik.

#### ◆ *A pénzügyi kinnlevőségek analitikus nyilvántartása*

A Kinnlevőség modul a szokványos vevői folyószámla-nyilvántartási feladatokon túl alkalmas az egyéb pénzügyi Kinnlevőségek (kilépett és alkalmazásban levő dolgozói tartozások, átvett pénzeszközök, rendszeres pénzügyi költségek stb.) kezelésére is. A modul funkcióiból az alábbiak épültek be a rendszerbe:

- Vevők, egyéb kinnlevőségek teljesítőinek nyilvántartása.

- Vevői számla, számla terhelés/jóváírás, egyéb pénzügyi kinnlevőség előírások nyomtatása és/-

pénzügyi kinnlevőség előírások nyomtatása és/vagy rögzítése, követelésként analitikus nyilván tartásba való lekönyvelése. A főkönyvi feladhatóságnak megfelelően a vevői számlák ellenszámlák, illetve ÁFA típusok (%-ok) szerint bontásban kerülnek rögzítésre.

- Pénzügyi teljesítés banki értesítőjének bevitel, feldolgozása.
- Pénzforgalmi szemléletű főkönyvi feladási naplótételek létrehozása.
- Standard lekérdezések és kimutatások készítése.
- A pénzügyileg teljesített számlák főkönyvi feladási tétele az analitikus számla és banki tételekből automatikusan képződik. Az ÁFA-, illetve a szállító analitikák a standard kimutatások részét képezik.

### **A rendszer-funkciók működtetésének logikai sorrendje**

Az Oracle Financials nagyfokú rugalmassága kiterjedt paraméterezhetőségében nyilvánul meg. Az induló paraméterezés, az aktuális flexmező értékek, tervszámok felvitel a bevezetést megelőzően megtörtént. A rendszergazda ismeretei és jogosultsága lehetővé teszik a paraméterek szükség szerinti módosítását. Az új flexmezők, tervszámlák, vevő-, szállító adatok felvitel, illetve megszűnők érvénytelenítése a megfelelő jogosultságú felhasználó feladata.

Az alábbiak a rendszer folyamatos használatát a gazdasági események logikai és időrendi sorrendjében tekintik át.

Elsőként a szükséges könyvelési időszak(ka)t kell megnyitni. A pénzügyi év kezdetén a már megnyitott tervszámlákra a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem költségvetésének tanszékekre, illetve tevékenységekre lebontott előirányzatait a Főkönyvi modulban kell rögzíteni. A rögzítés tervszámlánként havi bontásban történik. Az ezt követő ellenőrzés eredményétől függően javításokat kell végrehajtani, amit végül a jóváhagyás követ. A jóváhagyás hatására automatikusan jönnek létre a havi tervnaplók, melyek automatikusan lekönyvelődnek a tervszámlákra.

A kötelezettségvállalás a Főkönyvi modulban szigorú feltétel-ellenőrzéssel történik. Ez azt jelenti, hogy az adott előirányzat-gazda által jelzett igényt – szállítói megrendelés, létszám és/vagy személyi juttatás bármely formája – a lebontott keretekkel össze kell vetni. Nemleges válasz (az igénylőknek már nincs szabad kerete) esetén az igényt el kell utasítani, vagy az igénylőnek előirányzat-növelést kell kezdeményeznie.

Amennyiben a feltétel-ellenőrzés kedvező, a megrendelés kibocsátható, illetve a létszámfeltöltés, személyi juttatás ellenjegyzéssel engedélyezett. Egyúttal kötelezettségvállalásként megtörténik a berögzített igényből a kötelezettségvállalási napló létrehozása. A napló tételek tervszámlákra való lekönyvelését a kezdeti időben az arra jogosultnak manuálisan kell feladni, ami az érintett tervszámlán a szabad keret csökkentését jelenti. A felhasználó megnyugtató tapasztalata után a napló feladási paramétere automatikusra állítható, melynek következtében a létrehozott tervnapló beavatkozás nélkül könyvelhető le.

Amennyiben a megrendelés új szállítónak szól, a Kötelezettségek modulban a szállítói számla megérkezte előtt fel kell vinni a szállító adatait. Ha egy meglévő szállító bármely adata megváltozik, illetve új bankszámlájáról értesülünk, szintén végre kell hajtani a szükséges aktualizálást. A megrendelések, szerződések igazolt teljesítésén alapuló befogadott szállítói számlákat a Kötelezettségek modulban kell ellenszámlákra kikontírozva rögzíteni.

A Kötelezettségek modulban naponta kiválaszthatók a fizetési határidejük alapján esedékes számlák. Kiválasztásuk alapján kinyomtathatók a Kincstárhoz elküldendő átutalási kérelmek. Az átutalási kérelmekre megtörtént teljesítéseket a bankkivonat alapján a Kötelezettségek modulban kell rögzíteni.

Ezt követően a főkönyvi feladást kell elindítani a Kötelezettségek modulban. Hatására főkönyvi naplótételek készülnek a banki átutalásból a szállítói számla ellenszámláinak megfelelően és automatikusan átkerülnek a Főkönyvi modulba. Ezt követően a Főkönyvi modulból – kezdetben manuálisan – fel kell adni a naplót az érintett főkönyvi számlákra. A későbbiekben szintén célszerű ezt a naplót is automatikus feladásúként paraméterezni.

A bevételek kezelését a Kinnlevőségek modul támogatja. Amennyiben az értékesítés új vevőnek szól, a vevői számla elkészítése előtt fel kell vinni a vevő adatait. Ha egy meglévő vevő bármely adata megváltozik, illetve új bankszámlájáról értesülünk, szintén végre kell hajtani a szükséges aktualizálást.

A kibocsátandó számlák adatait a Kinnlevőségek modulban ellenszámlákra kikontírozott berögzítésük és jóváhagyásuk után kinyomtatjuk, majd megtörténik az analitikus lekönyvelésük is. A Kincstártól megkapott bankkivonat alapján be kell rögzíteni az érintett követelések pénzügyi teljesítését. A napló jóváhagyása után megtörténik az analitikus lekönyvelés is.

Ezt követően a Kinnlevőségek modulban kell elindítani a főkönyvi feladást. Hatására automatikusan főkönyvi naplótételek készülnek a banki átutalásból a vevői számla ellenszámláinak megfelelően és automatikusan átkerülnek a Főkönyvi modulba. Majd a Főkönyvi modulból – kezdetben manuálisan – fel kell adni a naplót az érintett főkönyvi számlákra. A későbbiekben szintén célszerű ezt a naplót is automatikus feladásúként paraméterezni.

A bérszámfejtési rendszerből a bérfeladási adatok interfészen keresztül kerülnek főkönyvi napló tételekként átvételre a Főkönyvi modulba. Jóváhagyása után – kezdetben manuálisan – fel kell adni a naplót az érintett főkönyvi számlákra. A későbbiekben szintén célszerű ezt a naplót is automatikus feladásúként paraméterezni.

A nem automatikus feladással születő könyvelési tételeket a Főkönyvi modulban manuális napló tételekként kell berögzíteni. A napló jóváhagyása után – kezdetben manuálisan – fel kell adni a naplót az érintett főkönyvi számlákra. A későbbiekben szintén célszerű ezt a naplót is automatikus feladásúként paraméterezni.

A számlarendben szabályozottak szerint havi, illetve negyedévi könyvelés lezárása után kell elindítani a költségfelosztási funkciót, melynek következtében az általános költségeket tevékenységekre leosztjuk. A felosztás folytán főkönyvi napló jön létre, melynek jóváhagyása után – kezdetben manuálisan – fel kell adni a naplót az érintett főkönyvi számlákra. A későbbiekben szintén célszerű ezt a naplót is automatikus feladásúként paraméterezni.

A szükséges jogosultsággal bírók a megengedett hozzáférések alapján lekérdezéseket, illetve kimutatások készítését kezdeményezhetik. A rendszergazda segítségével a későbbiek során a standard kimutatásokon kívül tetszőleges struktúrájú és részletezettségű kimutatások is készíthetők.

A havi zárás valójában nem több, mint annak lekérdezése, hogy az adott könyvelési időszakra vonatkozó minden analitikus tétel feladásra került-e, illetve a Főkönyvi modulban nincs-e lekönyveletlen napló. Teljes körű nemleges válasz esetén a szükséges kimutatások indíthatók, valamint az időszakot lezártra kell átállítani, és megnyitni a következő(ke)t.

Az év utolsó hónapjának lezárása és a következő év első hónapjának megnyitása után a rendszer automatikusan elvégzi a költség- és bevételi számlák eredményszámlára való összevezetését.

## A rendszer bevezetéséből fakadó általános előnyök

Az ORACLE Financials programcsomag adaptációja rengeteg tapasztalattal szolgált mind az Egyetem gazdasági vezetése, mind a munkában részt vevő külső szakemberek számára. A kezdeti reményeknek és elképzeléseknek megfelelően a gazdasági részleg irányításával kapcsolatban sorra merültek fel olyan tisztázatlan kérdések, amelyek forrásai lehetnek a pontatlan munkavégzésnek.

Az egyes feladatkörök pontos definiálása elengedhetetlenné vált attól a pillanattól kezdve, hogy a rendszer a maga szigorú következetességével kérte az adatokat, a szükséges műveletek végrehajtását. Lehetőségessé, sőt szükségszerűvé vált a munkafolyamatok egyértelmű rögzítése, a munkatársak helyettesítési szabályainak és feltevéleinek kialakítása.

A jogosultsági kódok beállítása, az elvégzett műveletek gépi rögzítése minden pillanatban nyomon követhetővé tette a beavatkozást végrehajtó személyét, s ezáltal biztosította a felelősségi viszonyok egyértelműségét. Mindez természetesen visszahat a munka szervezhetőségére, minőségére, aminek következményeként megteremtődtek a feltételei annak, hogy a gazdasági vezetés folyamatosan napra kész adatok ismeretében hozza meg döntését.

A hosszú munka révén kialakított rendszer – felhasználva az ORACLE Financials nyújtotta előnyöket – rendkívül rugalmas. Bármikor tovább bővíthető új tevékenységgel vagy szervezeti egységgel, ugyanakkor a megszűnő szervezeti egységek, kifutó tevékenységek könnyen zárhatóak. A kialakított rendszer az eddigieknél nagyságrenddel kisebb munkával adaptálható más felsőoktatási szervezetekre, illetve bármely költségvetési szervre.

Az ORACLE Financials programcsomag „leszabása“ fontos tapasztalatokat nyújtott az adaptációban részt vevő külső szakemberek számára is. A munkálatok során felszínre kerültek olyan magyar sajátosságok is, amelyek a sokéves nemzetközi gyakorlat és alkalmazás után is a programcsomag részleges módosítását igényelték. (Pl. a nemzetközi gyakorlattól teljesen eltérően az átutalási megbízás kibocsátásának napja és a banki teljesítés napja hazánkban nem esik egybe.) Mindezek végrehajtásával az ORACLE Financials teljes biztonsággal alkalmazható a költségvetési szférában is.

## Részlet a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem szervezeti felépítéséből

(K) szint		T (szint)	
Kar azonosító	Kar megnevezés	Tanszék azonosító	Tanszék megnevezés
01	Társadalomtudományi kar	001	Társadalomtudományi kar Dékáni hivatal
		002	Emberi erőforrások
		003	Filozófia
		004	Gazdaságföldrajz
		005	Gazdaságtörténet
		006	Magyar Közgazdasági Felsőoktatási Kutató Csoport
		007	Nemzetközi kapcsolatok
		008	Pedagógia
		009	Politikatudomány
		010	Szociológia
		011	IOK angol
		012	IOK német
		013	IOK francia-olasz
		014	IOK spanyol-portugál
		015	IOK orosz
		016	IOK nyelvi labor és könyvtár
		017	Testnevelés
02	Gazdálkodástudományi kar	051	Gazdálkodástudományi kar Dékáni hivatal
		052	Alkalmazott gazdaságtan
		053	Agrárközgazdaságtan
		054	Gazdasági jog
		055	Környezetgazdaságtan
		056	Külgazdaság
		057	Marketing
		058	Számvitel
		059	Vállalatgazdaságtan
		060	Vezetés és szervezés
		061	Vállalati pénzügy
		062	Védelemgazdaság

2. melléklet

## Részlet a Tevékenység (szakfeladat) szegmens tartalmából:

Főtevékenységek	Főtevékenységek alábontása/szegmens kód
0. Nem specifikált (technikai) tevékenységi kód	
1. Oktatási és tananyag-fejlesztési tevékenység	10. Oktatás- és tananyagfejlesztés elsődleges 11. Egyetemi alapképzés (főiskolai képzés) 110. Egyetemi alapképzés (főiskolai) elsődleges 111. Királyhelmeci speciális képzés 12. Egyetemi képzés 120. Egyetemi képzés elsődleges 13. Egyetemi, főiskolai továbbképzés 131. Részidős egyetemi képzés 132. Jogász-közgazdász képzés 133. Mérnök-közgazdász képzés 134. BIGIS (Diplomata képzés) 135. Aktuárius képzés 136. ISC 137. Nyelvtanárok átképzése 139. VKI tanfolyamok  14. Felsőfokú szakképesítést nyújtó képzés 141. PHD képzés 142. Doktori képzés  15. Nem szakmai (egyéb) tanfolyami oktatás 151. BKCS kiadvány 152. Utánpótlási felkészítő tanfolyam 153. Előkészítő tanfolyam

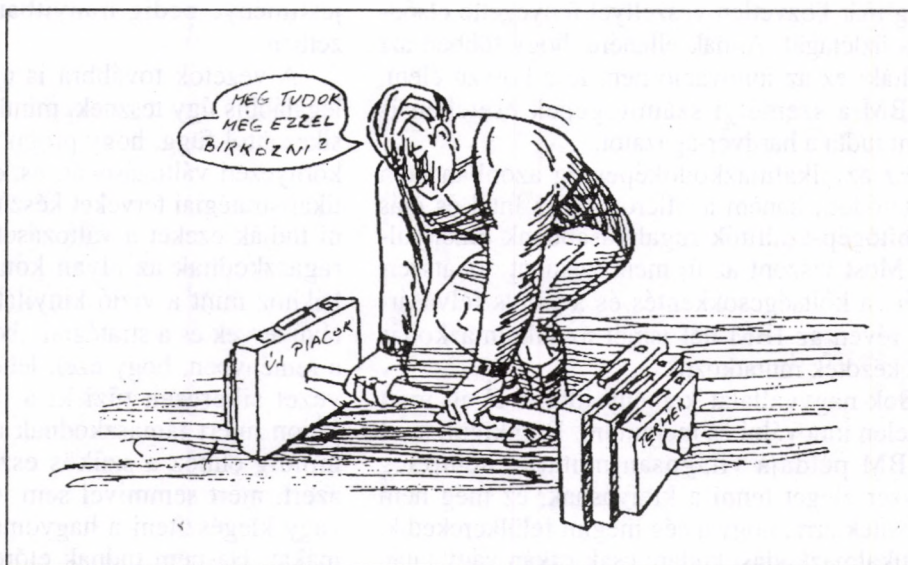
	<p>a 13, 14 és 15 tevékenységeket összetettebb oktatási tevékenységek esetén (pl. Phd, ISC...) tovább lehet bontani kurzusok szerint (ekkor a kódolás pozíciója változik), a 11 és 12 tevékenységeket a rendszer kiépülésének későbbi szakaszában bontjuk szemeszterenkénti kurzus típusokra!</p> <p>18. Tananyagfejlesztés 180. Tananyagfejlesztés elsődleges részletes alábontás a rendszer kiépülésének későbbi szakaszában!</p>
<b>2. Megrendelésre végzett, megbízásos kutatás</b>	Alábontás: a második pozíció a kutatás kezdetének évszámát azonosítja, az utolsó három pozíció pedig a kutatási szerződés nyilvántartási számát!
<b>3. Pályázat alapján végzett megbízásos kutatás</b>	Alábontás: a második pozíció a kutatás kezdetének évszámát azonosítja, az utolsó három pozíció pedig a kutatásis szerződés nyilvántartási számát!
<b>4. Kiszolgáló tevékenység</b>	<p>41. Hallgatók támogatása 41001. Hallgatói állami támogatás, állami ösztöndíj 41002. Köztársasági ösztöndíj 41003. Nemzeti Alapítványi ösztöndíj 41004. Pro Renovanda ösztöndíj 41005. Kemény Zsigmond alapítványi ösztöndíj 41006. Helyhatósági (önkormányzati) ösztöndíj 42. Kollégiumi ellátás 421. Kollégiumi ellátás 422. Kollégiumi szálláshely hasznosítás</p>

## Részlet a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem számla- és rovatrendjéből

Számla	Főkönyvi számlaszám/rovatazonosító megnevezése	Rovatszám
<b>1</b>	<b>BEFEKTETETT ESZKÖZÖK</b>	
<b>11</b>	<b>Immateriális javak</b>	
111	Immateriális javak aktivált állományának értéke	
1111	Intézményi működtetést szolgáló immateriális javak aktivált állományának értéke	
11111	Értékkel nyilvántartott immateriális javak aktivált állományi értéke	
11112	Teljesen (0-ig) leírt immateriális javak értéke	
112	Immateriális javak értékcsökkenése	
1121	Intézményi működtetést szolgáló immateriális javak értékcsökkenése	
11211	Értékkel nyilvántartott immateriális javak értékcsökkenése	
11212	Teljesen (0-ig) leírt immateriális javak értékcsökkenése	
113	Immateriális javak vásárlása (előirányzat teljesülése)	
1131	Intézményi működést szolgáló immateriális javak vásárlása (előirányzat teljesülése)	70110
115	Immateriális javak vásárlásának előirányzata	
1151	Intézményi működést szolgáló immateriális javak vásárlásának előirányzata	70110
119	Immateriális javak állományának átvezetési számlája	
<b>12</b>	<b>Ingatlanok</b>	
121	Ingatlanok aktivált állományának értéke	
1211	Intézményi működést szolgáló ingatlanok aktivált állományának értéke	
1212	Szakmai tevékenység ellátását szolgáló ingatlanok aktivált állományának értéke	
1213	Jóléti, sport- és kulturális célt szolgáló ingatlanok aktivált állományának értéke	

3. melléklet folytatása

122	Ingtatlanok értékcsökkenése	
1221	Intézményi működést szolgáló ingatlanok értékcsökkenése	
1222	Szakmai tevékenység ellátását szolgáló ingatlanok értékcsökkenése	
1223	Jóléti, sport- és kulturális célt szolgáló ingatlanok értékcsökkenése	
123	Ingtatlanok vásárlása	
1231	Intézményi működést szolgáló ingatlanok vás. lét. (előirányzata/teljesítése)	70120
1232	Szakmai célokat szolgáló ingatlanok vás. lét. (előirányzata/teljesítése)	70220
1233	Jóléti célokat szolgáló ingatlanok vásárlása, létesítése (előirányzata/teljesítése)	70310
124	Ingtatlanok felújítása (előirányzata/teljesítése)	
1241	Intézményi működést szolgáló ingatlanok felújítása (előirányzata/teljesítése)	6110
1242	Szakmai tevékenység ellátását szolgáló ingatlanok felújítása (előirányzata/teljesítése)	6210
1243	Jóléti, sport és kulturális célt szolgáló ingatlanok felújítása (előirányzata/teljesítése)	6310
125	Ingtatlanok vásárlásának, létesítésének előirányzata	
1251	Intézményi működést szolgáló ingatlanok vásárlása/létesítése (előirányzata)	70120
1252	Szakmai célokat szolgáló ingatlanok vásárlás létesítése (előirányzata)	70220
1253	Jóléti célokat szolgáló ingatlanok vásárlása, létesítése (előirányzata)	70310
126	Ingtatlanok felújításának előirányzata	
1261	Intézményi működést szolgáló ingatlanok felújításának előirányzata	6110
1262	Szakmai tevékenység ellátását szolgáló ingatlanok felújításának előirányzata	6210
1263	Jóléti, sport- és kulturális célt szolgáló ingatlanok felújításának előirányzata	6310
127	Ingtatlanok folyamatban levő beruházásai	



Az ábra R. Brinkmann Személyzettejesztés c. könyvéből származik. München, 1993.

Mary M. CROSSAN–Henry W. LANE–Roderick E. WHITE–Leo KLUS

## AZ IMPROVIZÁLÓ SZERVEZET

– Hogyan lehet figyelembe venni a tervezésben a kínálkozó lehetőségeket? –\*

*Ha a jövő bizonytalan, a legjobb, ha megtanulunk improvizálni!  
Hogy hogyan? A legjobb, ha megfigyeljük,  
hogyan csinálják a színészek és a dzsesszmuzikusok!*

A legjobb vállalatok azzal emelkednek ki a többiek közül, hogy képesek alkalmazkodni a gyorsan változó, gyakran kiszámíthatatlan körülményekhez, sőt a változásokat hasznukra tudják fordítani. Tekintsük például az IBM-et. Mialatt a nagyszámítógépek uralták a számítástechnikát, és az IBM fölénye jellemezte a számítógépgyártást, a vállalat magáévá tett egy gyökeresen új koncepciót – a személyi számítógépet –, amely pedig már közvetlen veszéllyel fenyegette elsődleges üzletágát. Annak ellenére, hogy többen azt jósolták: ez az innováció nem lesz hosszú életű, az IBM a személyi számítógépek esetében is uralni tudta a hardver-ágazatot.

Ez az alkalmazkodóképesség azonban nem folytatódott, hanem a Microsoft, az Intel és más számítógép-szállítók rugalmasabbnak bizonyultak. Most viszont az új menedzsment, az átszervezés, a költségcsökkentés és a Lotus felvásárlása révén az IBM-nél ismét az alkalmazkodás jelei kezdtek mutatkozni.

Sok nagyvállalat kemény időket él át, mert képtelen innoválni és megújulni. Ezenkívül, mint az IBM példája világosan mutatja, nem elég egyszer eleget tenni a kihívásnak, ez még nem biztosíték arra, hogy a cég megint felülkerekedjen. Az alkalmazkodási kudarc csak ritkán vagy talán sohasem a tervezés hiányának a következménye. Ezek a vállalatok rendszerint belső tervezők és

külső tervezési tanácsadók egész hadát foglalkoztatják. Függetlenül attól, hogy Henry Mintzberg, Tom Peters és társaik hányszor mondták a menedzsereknek, hogy nem tudják a jövőjüket megtervezni, mégis hatalmas vállalati tervezési és irányítási kapacitással rendelkeznek. A jövőbeni üzleti környezetre vonatkozó nagy horderejű elképzeléseik továbbra is érvényben vannak: a körülmények jórészt kiszámíthatóak, a cég teljesítménye pedig irányítható ebben a környezetben.

A vezetők továbbra is úgy gondolják, vagy legalábbis úgy tesznek, mintha úgy gondolnák: a siker attól függ, hogy prognosztózni tudják-e a környezeti változásokat, és képesek-e olyan taktikai-stratégiai terveket készíteni, amellyel kezelni tudják ezeket a változásokat. A menedzserek ragaszkodnak az olyan konvencionális technikákhoz mint a vízió kinyilatkoztatása, a hosszú távú tervek és a stratégiai „benchmarking“ abban a reményben, hogy ezek lehetővé teszik: a szervezet sikeresen tűzi ki a jövőbe vezető utat. Vajon miért támaszkodnak a menedzserek még mindig ehhez a szűkös eszköztárhoz? Jórészt azért, mert semmivel sem tudják helyettesíteni vagy kiegészíteni a hagyományos tervezési formákat. Ha nem tudnak előrejelezni és tervezni, akkor mit tudnak?

Az a véleményünk, hogy az improvizáció mint vezetési technika jól hasznosítható a gyorsan változó üzleti környezet által előidézett új helyzetben. Sokat lehet tanulni a színházi és a

\* Organizational Dynamics 24.k. 1996. 4. sz. 20–34. pp.

zenei rögtönzésből (improvizáció), sok mindent átvehet belőle az üzleti élet. Ezenkívül az előadóművészetben szokásos próbákat is fel lehet használni arra, hogy az improvizációs módszereket az üzleti környezetbe átvigyük.

### **Milyen a környezet: megismerhető? Igen! Kiszámítható? Nem!**

Az üzleti környezet a leggyakrabban tárgyalt téma a menedzserképző iskolákban és az igazgatótanácsokban. A vállalatok és ügyfelek, megrendelők, a versenytársak és az állam közötti bonyolult kapcsolatok, valamint a gyors műszaki változások hatásainak kellő ismerete valóban nagyon fontos. A menedzserek sajnos túlságosan hangsúlyozzák a jövőbeni feltételek tervezését, ill. előrejelzését, valamint stratégiák és cselekvésmódok kidolgozását abból a célból, hogy ezekre az előrejelzésekre fel lehessen készülni. Ez a szemlélet abból a közismert hiedelemből származik, hogy az üzleti környezet kiismerhető terület, ebből kifolyólag prognosztizálható is, s így a menedzser úrrá tud lenni rajta. A helyzet azonban más. Rosabeth Moss Kanter így ír erről az *Amikor az óriások táncolni tanulnak* c. könyvében:

Sok vállalat számára az a kontextus, amelyben vannak, egyre kevésbé hasonlít a baseballra vagy más hagyományos játékra, viszont egyre inkább hasonlít az Alice Csodaországban c. könyvben leírt krokettjátékhoz, amelyben a játékos arra kényszerül, hogy az állandó változással megküzdjön. Ebben a képzeletbeli játékban semmi sem marad sokáig stabil, mert minden él és mozog a játékos körül, amely feltétel nagyon is ismerős sok menedzser számára. Az Alice által használt ütő valójában egy flamingó, amely fejét mindig másfelé fordítja, amikor Alice ütni próbál. A labda viszont sündiszónó, szintén saját akarattal rendelkező élőlény. Ahelyett, hogy feküdne és várná, hogy Alice beleüssön, kigombolyodik, felkel, a pálya másik részére mászik, majd megint leül. A krokettkapuk kartonpapírkatonákból állnak, akiket a Szív Királynője vezényel ide-oda. A Királynő a játék felállítását látszólag kénye-kedve szerint változtatja úgy, hogy vezényszavakat kiált a kapuknak, hogy rendeződjenek át a pályán.

A menedzser Alice képzeletbeli világának folytonos változásaiba képzelheti magát. A

menedzser azonban úgy gondolja, hogy saját helyzetük sokkal kiszámíthatóbb, mint Alice-é, ezért igyekeznek még aprólékosabb elemzéssel, előrejelzéssel és még bonyolultabb tervezéssel úrrá lenni környezetén. Nagyon valószínű azonban, hogy nem rendelkeznek azokkal az eszközökkel, illetve olyan felkészültséggel, hogy bármilyen más módon tudjon cselekedni. Ezenkívül lehetséges, hogy feltételezi: a környezet kiszámíthatatlansága káros, a termelékenységet hátrányosan befolyásolja, sőt még magát a munkát is veszélyezteti.

A „káoszelmélet“-nek nevezett nagyhatású új paradigma az Alice világához hasonló, természetüknél fogva dinamikus, komplex rendszerek bemutatásával segít megérteni a bizonytalansági feltételeket. Ezek a rendszerek ugyan időnként relatíve nyugodtak és stabilak is lehetnek, de még ezek a periódusok sem láthatók előre. Vegyük például az időjárás alakulását. E szerint az elmélet szerint ennek a komplex rendszernek a kaotikus elemei tágabb, jellegzetesebb formátumokon – mint amilyenek pl. az évszakok – belül nyilvánulnak meg. A prognóziskészítők azonban mostanában elismerik, hogy egy hétnél távolabbi időtartamra nem képesek pontosan előre jelezni a konkrét időjárási jellemzőket. Így a káoszelmélet erősen vitatja, hogy a tudósok képesek megismerni és megmagyarázni, valamint – ha nem is nagyon pontosan, de – előre jelezni a korábban megmagyarázhatatlan jelenségeket.

A káoszelmélet határozottan állítja, hogy a vállalati vezetőknek tudatosítania kell: komplex, dinamikus rendszerek mélyebb megismerése egy bizonyos ponton túl alig javít azon a képességükön, hogy e rendszerek előrejelzési határait kitolja. Függetlenül attól, hogy mennyit tudunk az időjárásról, függetlenül attól, hogy mekkora teljesítményűek a számítógépek, a konkrét hosszú távú előrejelzés nem valószínű meg. Megismerni tudunk, de prognosztizálni nem.

Az üzletet, akárcsak az időjárást ezer meg ezer egymásra kölcsönösen ható tényező jellemzi. Ennek következtében ki tudunk számítani nagyobb arányú, sajátos jelenségeket, mint pl. az eladások mértékének idényjellegét, valamint az üzleti ciklust, de nem tudjuk biztonságosan megjósolni a konkrét dolgokat, pl. hogy valamely termék népszerű lesz-e az idén. Bár, mivel a vállalatok egyre inkább szembesülnek a „hiperversennyel“, a gyors műszaki fejlődéssel, a fogyasztói ízlés gyors változásával és azzal, hogy a versenytársak szinte folyamatosan újabb és újabb termékeket kínálnak, sok szakértő az

improvizálást ajánlja, mert szerintük ez a technika a legalkalmasabb a termékfejlesztésre.

Vegyük például az Internet hallatlan népszerűségét, ami szintén azt mutatja, hogy a nagyvállalatok képtelenek megmondani, hogy mi várható a jövőben. Amikor a távközlési vállalatok, a filmstúdiók és a számítástechnikai vállalatok buzgón hozták létre szövetségeiket az informatikai szupersztráda megalkotására, és igyekeztek azt amerikai milliőnek otthonába bevinni, az Internettől teljesen elzárkóztak. Szerintük az Internet bonyolult ahhoz, hogy szupersztráda lehessen belőle. Eleinte még a Microsoft sem vette észre a benne rejlő lehetőségeket. Közben az Internet használata gyorsan terjedt, külön iparággyá nőtte ki magát sokféle új versenytárral.

A menedzsernek akkor is csak kevés technika áll rendelkezésére, hogy a környezet eredendő kiszámíthatatlanságával szembeszálljon, ha ezt felismeri. Úgy látjuk, hogy az improvizáció a potenciális kapocs a kiszámítható tervezése iránti igény és a kiszámíthatatlanra való ezzel egyidejű reagálás képessége között.

#### **Másfajta nézőpont: az improvizáló szervezet**

A menedzser akár azért, mert hisz a környezet kiszámíthatóságában, vagy a megfelelő technikák hiányában, továbbra is a hagyományos előrejelzési és tervezési módszereket alkalmazza az új problémák megoldására. A hagyományos paradigmát folytatva azt feltételezi, hogy a környezet a folyamatok és módszerek megfelelő kombinálásával előrejelezhető és menedzselhető, és hogy a tartós siker a pontos és szigorú elemzés eredménye, amellyel a rövid és hosszú távú tervet megfogalmazza és teljesíti.

Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a hagyományos tervezési eszközök semmit sem érnek a szervezet számára, vagy hogy azokat el kellene vetni. E módszerek nagy része lehetővé teszi az alapos üzleti elemzést és a környezet jobb megismerését. S bár ezek az eszközök hasznos funkciót töltenek be, nem elégségesek. A veszély akkor áll fenn, ha a menedzser túlságosan is az új és másfajta üzleti feltételek közötti tervezésre támaszkodik. Ennek hatására a tervezés többre vállalkozik, mint amire képes.

Ezzel szemben az új feltevések azt fejezik ki, hogy az üzleti környezet jórészt előre kiszámítható, s hogy a menedzser fő feladata az, hogy kaotikus körülmények között tudjon tájékozódni és innoválni. A szervezetnek alapjában véve elég

rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy alkalmazkodjon, elég kreatív ahhoz, hogy innováljon, és elég fogékony ahhoz, hogy tanuljon.

Az a klasszikus esettanulmány, amely leírja a Honda belépését a hatvanas évek elején az amerikai motorkerékpár-piacra, jól szemlélteti a tervezés és az improvizálás közötti feszültséget. A Honda teljesen logikusan úgy tervezte, hogy a nagyobb méretű és teljesítményű motorkerékpárja nyissa meg a sort az USA-piacra történő belépéshez kaliforniai indítással. De előre nem látható események szóltak közbe. A nagyobb igénybevétellel járó vezetési feltételek váratlan motorhibákat idéztek elő, ami erősen korlátozta a nagyobb kerékpárok eladását. A Honda emberei azonban magukkal vittek néhány kisebb, 50 cm<sup>3</sup>-es Supercub-ot. Mivel a Honda USA-ban székelő menedzserei úgy gondolták, hogy ezeknek a kisebb motorkerékpároknak az USA-ban nincs piacuk, csak saját közlekedésükre használták őket. Az állítólagos történet úgy folytatódik, hogy amikor a Honda igazgatója Supercub-jával robogott, egy Sears-vásárlóval találkozott a szupermarket parkolójában. Beszélgetni kezdtek, érdeklődés mutatkozott ez iránt a kerékpár iránt, a többi pedig már bekerült a kerékpár (s végül is a gépkocsiipar) történetébe.

A Supercub és a Honda ezt követő pályafutása a motorkerékpár-piacon alapjaiban változtatta meg a motorkerékpározás imázsát Amerikában, s gyökeresen megmásította a motorkerékpár-forgalmazás jellegét, valamint meggyorsította a Honda előrehaladását az iparágban a globális dominancia felé vezető úton. A siker egy sor valószínűtlen esetnek volt köszönhető: Supercub-ok kezdeti szállítása az USA-ba annak ellenére, hogy a köztudatban az élt: az USA hagyományosan a nagy kerékpárok piaca; véletlen találkozás a Sears-vásárlóval; a Honda USA-beli menedzsereinek az a szándéka, hogy tőkét kovácsoljanak ebből a véletlen, szerencsés találkozásból. A Honda menedzserei úgy érezték, hogy az eredeti terv nem köti meg a kezüket; készek voltak arra, hogy az aktuális helyzetnek megfelelően dolgozzanak, más szóval improvizáljanak.

Az 1. táblázat a környezetre és az annak megfelelő vezetési feladatokra, valamint az egyes felfogásokhoz való eszközökre vonatkozó „rég” és „új” felfogásokat összesíti. Az új eszközök és a régi eszközök azonban nem egymást kizáróan kizáró módszerek, hanem a környezetre és a szervezet szükséges és lehetséges működésére vonatkozó egészen eltérő felfogásokon alapulnak.

A környezetre vonatkozó régi és új felfogás

	Környezet	Feladatok	Eszközök
Régi felfogás	<p>1. Általában ismert, kiszámítható, objektív, kvantifikálható és szabályozható.</p> <p>2. Hosszú távú stratégiai tervek készíthetők ezen a kereten belül.</p> <p>3. Bár gyorsan változik, a vezetési folyamatok viszonylagos biztonsággal navigálhatók.</p>	<p>A környezeti változások előrejelzése céljából rövid és hosszú távú tervek kidolgozására van szükség, hogy e változásokat kezelni lehessen és szabályozni lehessen a terv teljesítését. A siker jórészt a pontos és alapos elemzésen és előrejelzésen múlik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1970 előtt: döntési fa, vezetési rács, ötletbörze.</li> <li>• 1970–80 között: Z-elmélet, konglomeráció.</li> <li>• 1980-tól napjainkig: diverzifikáció, tapasztalati görbe, stratégiai üzleti egységek, nulla alapú költségvetés, értékrend, decentralizáció, minőségi körök, kiválóság, átalakítás, portfóliómenedzsment, „management by walking around“ (a dolgozókkal fenntartott bizalmas viszonyon alapuló vezetés), mátrix, kanban, belső vállalkozás, vállalati kultúra, „one-minute managing“ („egyperces vezetés“), EVA (economic value-added – gazdasági értéktöbblet), játékelmélet</li> </ul>
Új felfogás	<p>1. Jórészt megismerhetetlen, kiszámíthatatlan és zavaros.</p> <p>2. Szubjektív: a valóság társadalmi alapokra épül és alakítható.</p> <p>3. A természetben előforduló kaotikus rendszerekkel (pl. az időjárással) sok közös jellemzője van. A hosszú távú előrejelzés lehetetlen.</p> <p>4. A változás folytonosan irritálja a szervezetet.</p>	<p>1. A jelentés vizsgálata, értelmezése és kifejtése, részvétel a változó környezet kialakításában.</p> <p>2. Olyan szervezet kialakításának az elősegítése, amely a tanulási, innovációs és kreativitási lehetőségeket kiaknázza.</p>	<p><b>Az improvizáló szervezet fő alkotórészei:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A gyakorlást és a teljesítmény fokozását célzó tanulási folyamat.</li> <li>• A munka és a szerep megváltoztatására irányuló vezetés.</li> <li>• Figyelés és kommunikáció.</li> <li>• A történetkidolgozás (stratégia), szereposztás (szervezeti tagok), légkör (kultúra) és a közönség (fogyasztók) sajátos szerepe.</li> </ul>

### Az improvizálás mint új vezetési technika

Mialatt a szervezeti megújulásra vonatkozó kutatást folytattuk, néhány új megközelítést vizsgáltunk, amelyeket a szervezetek alkalmazhatnak, s ezek közé tartozik az improvizálás. Az improvizációval annak a kihívásnak a hatására kezdtünk el foglalkozni, hogy az elterjedt nézettel ellentétben a szervezeteknek talán nem is kellene megújulniuk. Sok vállalat minden anyagi, szellemi és érzelmi vagyonát egy konkrét stratégiának szenteli. Hogyan versenyezhetnek ők azokkal az új szereplőkkel, amelyek jobban tudják vagyunkat az új üzleti módszerekre fordítani. Se szeri, se száma az olyan vállalatoknak mint az IBM és a GM (General Motors), amelyeknek a valamikor sikeres stratégiai orientációját kikezdték a változó környezethez jobban alkalmazkodó új piaci

szereplők. Az In Search of Excellence (A kiválóság nyomában) című besztszellerükben Peters és Waterman számos vállalatot nevezett korszerűnek. Öt éven belül már ugyanezen vállalatok közül egy sem bizonyult kitűnőnek, mert nem tudtak alkalmazkodni.

Összehasonlítottuk a hagyományos színházat – ahol úgy tűnik, hogy a színdaraboknak előre meghatározott élettartamuk van – az improvizációs színházzal, amely állandóan megújul. Szerettük volna megtudni, hogy tudunk-e valamit tanulni ebből az állandóan megújuló és változó színházi módszerből, amely esetleg az üzleti életre is átvihető. A hagyományos és a rögtönzéses módszer szembeállításával jobban meg tudtuk állapítani a különbségeket e régebbi megközelítés, a környezet szabályozásán alapuló régebbi és a környezet tanulmányozásán alapuló újabb megközelítés között. Az improvizálást a terület

klasszikusainak olvasásával, a Second City improvizációs együttes által bemutatott műhelymunkák látogatásával és a Second City tagjainak a menedzseri csoportok munkájába való bevonásával tanulmányoztuk.

A színházi módszerek szembeállításán kívül a hagyományos szimfonikus zenekar és a dzsesszkvartett zenei előadása közötti különbségeket is vizsgáltuk. A dzsessz improvizáció folyamatának alapos elemzésével betekintést nyertünk a gyakorlás és előadás kapcsolatába, a vezetés szerepébe, valamint az egyén és a csoport szerepe közötti eltérésbe. Több tanulságot vontunk le a régi és az új felfogás egyesítését illetően is.

Tapasztalataink alapjaiban változtatták meg a rögtönzéssel kapcsolatos eredeti elképzeléseinket. Olyan véleményt alakítottunk ki, amelyet szerintünk a menedzseri csoportok is alkalmazhatnak. Az improvizálás sem nem egzakt tudomány, sem nem művészet, amelyet csak egyes tehetséges személyek művelhetnek, de nem is olyan alkalmi valami, hogy „minden jól jön, ami úgy hirtelen az eszünkbe jut“, hanem komoly képesség, igazi szakma. Ez a képesség, ez a tudás folyamatos gyakorlással és tanulással sajátítható el, és az adott helyzetre alkalmazható. Az improvizáció nem annyira egyénre, hanem inkább teamre épülő technika, s mint ilyen minden mástól eltérő probléma- és feladatmegközelítési módszert jelent.

### **Improvizálás a színházban**

A hagyományos színház speciális szöveggel kezdődik, amely az előadás irányát és tartalmát meghatározza. A rendező kiválaszt néhány színészt, akik az előírt szerepeket játsszák, s amelyek jól körül vannak írva, és többnyire nem nagyon lehet rajtuk változtatni, s ez biztosítja, hogy a szöveggel hűségesen követik. A szereposztás ezekből a színészekből áll, akiket kor, külső megjelenés, képességek és nem szerint választanak ki. A díszlet teremti meg az előadás mondanivalójának leginkább megfelelő atmoszférát. A jelmezek tovább erősítik és hangsúlyozzák a helyzetet, a színészi szerepeket. Ritka esetben, mint amilyen például a Miss Szaigon vagy az Opera Fantomja Torontóban (Kanada), a színházat kifejezetten ezekre a színdarabokra tervezték.

Az improvizáció ettől elsősorban és leginkább abban különbözik, hogy nincs hozzá szöveggel. A közönség és a szereplők közötti

kölcsönös kapcsolat gyűjtja fel a színészek képzeletét. Nincs díszlet, jóllehet kisebb jelzesszerű tárgyak és jelmezek segíthetnek a történet fonalának hangsúlyozásában, illetve segíthetik a színészt a játékban. Nem megírt szerepet vagy előre megtervezett jelenetet adnak elő, hanem a színészek szabadon határozzák meg szerepüket a közönség által megjelölt tágabb paramétereken belül, amelyet nem korlátoznak olyan tényezők mint a kor és a nem. Ebből következik, hogy a rendező nem tervezi meg a cselekményt, hanem segíti a színészeket abban, hogy gondolkozzanak el játékokon, s ezáltal tapasztalataikból tanuljanak.

Míg a hagyományos darab szükségszerűen koncentrált és jól szabályozott, ellenőrzött, előre kijelölt környezetben zajlik le, addig az improvizálás rugalmas, nyitott és kiszámíthatatlan. A hagyományos színházban a tervezés a sikeres előadás próbaköve, mivel a szöveggel, az igazgató és a színészek uralják a környezetet: a jeleneteket összehangolják, a játékot próbálják. A rögtönzés esetében a jelenetek spontán módon alakulnak, s a színészek a közönségre építenek.

Az e két előadási módszer közötti ellentét jól szemlélteti a környezet menedzselését és vizsgálata közötti néhány alapvető különbséget. Viola Spolin, a színházi improvizálás egyik kiemelkedő írója erről a következőképpen nyilatkozik:

A spontaneitás hozza létre azt a robbanást, amely egy pillanatra felszabadít bennünket a régi tényekkel és információval és más emberek megemésztetlen elméleteivel és technikával agyonterhelt előre megadott vonatkoztatási keretektől és emlékektől. A spontaneitás a személyi szabadság pillanata, amikor szembesülünk a valósággal, az a szemünk elé tárul, vizsgáljuk és ennek megfelelően cselekszünk. Ebben a valóságban minden ízünkben szervezett egésként funkcionálunk. Ez a felfedezés, a kísérletezés, a kreatív újjáteremtés pillanata.

A mi számunkra az improvizációnak ez a jellemzése „horizontális menedzsment“-nek, sok vállalat által alkalmazott szervezeti felépítésnek tűnik. De az is lehet, hogy fordítva áll a dolog. Azok a munkacsoportok és szervezeti képviselők, akik a fogyasztókhöz közel állnak gyakran vannak kapcsolatban velük, akik döntenek és a változó igényekhez és feltételekhez alkalmazkodnak, minden bizonnyal improvizálnak. Ha ehhez hozzáteszük a sikeres horizontális menedzs-

menthez szükséges magatartásformákat, képességeket és kultúrát, többek között azokat, amelyeket a Mercer Management Consulting cég javasol, akkor kezünkben van a sikeres improvizálás kulcsa. Ezek közé az általános jellemzők közé tartozik a változással szembeni türelem, a kezdeményezés és a csoportmunkába és együttműködésbe vetett hit, valamint az improvizáción, rugalmasságon, kockázatvállaláson és adaptív tanuláson alapuló kultúra. Tulajdonképpen úgy véljük, hogy a rögtönzés oktatása segíthet abban, hogy az emberek megállják a helyüket a horizontális menedzsment szokatlan feltételei között.

Ezenkívül párhuzamot vonhatunk a hagyományos színház és az üzleti élet között is. A vállalat általános vállalati stratégia és politikai elvek (szöveggönyv) hatása alatt működik, ahol is ez a stratégia és ezek az elvek határozzák meg az üzleti tevékenység jellegét célok, termékek, piacok és versenyelőnyök tekintetében (terv, grafikon). A szervezeti felépítés jelöli ki a dolgozók (színészek) működési körét, akiknek az a feladatuk, hogy ezen a stratégián belül egy konkrét funkcióra kijelölt specialistaként funkcionáljanak. A vezérigazgató (rendező) lényeges szerepet játszik abban, hogy a stratégia a tervezett módon alakuljon. A vagyon (a díszlet) és sok esetben az egyenruha (jelmez) segíti a stratégia érvényesülését. A hagyományos színdarabhoz hasonlóan a vállalatokra általában egységesen az a jellemző, hogy a koncentráció és az ellenőrzés, irányítás fontosságát kiemelő tervező szervezetek. Sok vállalatnak azonban sokkal nagyobb súlyt kell helyeznie az improvizálásra, ha nem akarja, hogy véget érjen, mint egy színelőadás.

Andy Grove, az Intel vezérigazgatója felismerte, hogy a vállalat stratégiája (szöveggönyve) s személyesen ő mint igazgató (ill. rendező) akadályozza az Intel-t abban, hogy a változó környezetben is versenyképes maradjon. A csúcsmenedzsment két évig semmibe vette a versenypiaci környezetből jövő jelzéseket, amelyek szerint az Intel nem lehet egyszerre a memóriachipben is és a mikroprocesszorban is vezető. Grove így adja elő a történeteket:

Lehet, hogy a menedzsment úgy érezte, hogy a bolondot járattuk vele ezzel a stratégiai retorikával, de az élvonalban levők jól tudták, hogy fel kell hagynunk a memóriachippel... Az ember az ösztönös megérzéseire hagyatkozik, amikor a stratégiát megfogalmazza. Legjelentősebb stratégiai döntésünket nem valamilyen kristálytisztá vállalati vízió alap-

ján hoztuk, hanem az élvonalbeli menedzserek marketing- és beruházási döntése, vagyis olyan menedzserek döntése alapján, akik valóban tudják, hogy mi a helyzet.

Sok vállalat nagy arányokban váltja valóra az improvizációs elveket. Ricardo Semler brazil gyáripari konglomerátuma, a SEMCO alighanem az egyik legnagyobb „improvizáló” szervezet. A vállalatnak az a politikája, hogy nincs politikája. A vállalatnál senki sem tudja pontosan, hogy hány dolgozó van, mert a munka állandó mozgásban van a házon belüli termelés és a vállalat által támogatott telephelyei között. Nincs szervezeti séma, mert a menedzserek úgy gondolják, hogy „a struktúra hierarchiát teremt, a hierarchia pedig korlátokat”. Ezenkívül a SEMCO külön ruhaviseleti előírások, illetve egységes munkaidő nélkül dolgozik, az alkalmazottak pedig saját maguk állapítják meg a fizetésüket.

A hagyományos színház szembeállítására a rögtönzéssel nagyon tanulságos metafora a szervezetek számára, mert ennek alapján megvizsgálhatják, hogy milyen paradigma szerint működnek. Az improvizálás azonban több, mint metafora: az improvizálás olyan képesség, amely fejleszthető. A zenei rögtönzés vizsgálata feltárja a főbb jellegzetességeket ezen a téren.

### A zenei improvizálás

A zenei improvizálás, de különösképpen a dzsessz jól mutatja a zenész által elsajátítandó hagyományos képességek és a később kifejlesztett kevésbé hagyományos képességek egységét. Ezenkívül a tanulás két különálló, de egységes szakasza – a gyakorlási és az előadási fázis – létfontosságú az egész tanulási folyamat szempontjából mind egyéni, mind csoportszinten. A hagyományos képességek és az improvizációs képességek ebben a két szakaszban olvadnak össze, s teszik lehetővé az innovációt.

**Az egyéni gyakorlás.** Az általános, de téves felfogás szerint az a zenész, aki improvizál, öltetszerűen játszik a hangszeren, vagy „menet közben találja ki a dallamot”. Valójában az improvizálás művészetével szemben elkötelezett zenész szigorú szabályok szerint tanulja az improvizálás képességét, amely megköveteli, hogy először az alapvető zenei ismereteket, képességeket, többek között a hangképzést, a kottáról való olvasást és a kézügyességet sajátítsa el. A sikeres improvizálás esetében különösen sok múlik a kézügyes-ségen, amelyet a zenész csak szigorú gyakorlás-

sal (drill) és skálázással tud fejleszteni. Ezzel szemben a mesterségbeli tudás gyakorlással történő fejlesztése során a zenész gyakran eljut a rögtönzéshez, és olyan új ötletek kitalálásához, amelyeket be tud építeni a repertoárjába. Az előadás során ezek az ötletek új és kreatív módon jelennek meg az előadásban, amelyeket előre nem tervezett be. Más dzsesszelőadók hallgatása, amint improvizálnak, valamint dzsesszegyüttesekben való részvétel szintén gazdagítja a zenész repertoárját, miközben folytatja az új ötletek ki-munkálását a régiék megszilárdítása mellett.

Ily módon az improvizálás megtanulható, de a hagyományos ismeretekre kell alapozni. Az előadó csak ekkor tud a status quón túllépni, és új ötletekkel kiegészíteni az addigi ismereteket, és állandóan valami újat kihozni saját magából. Ahhoz, hogy az egyén improvizálni tudjon a szervezeti környezetben, komoly képzésen kell átesnie mielőtt a technikákat a vezetési gyakorlathoz tudja igazítani. Ezért először a szervezői készségeket – a figyelmet, a kommunikálást, a felkészítést és az időbeosztást – kell elsajátítania az adott szakma alapvető ismereteivel párhuzamosan. Az együttes rögtönzése csak akkor lesz hatékony, ha a tagok, az egyének alapos vezetési és szakmai ismeretekkel rendelkeznek.

**Az együttes gyakorlás.** Ha megvizsgáljuk a különböző zenei együtteseket és szembeállítjuk a szimfonikus zenekarban gyakorlókat a dzsessz-kvartettben játszókkal, akkor további tanulságokat tudunk levonni. Minden egyes zenekari tagnak kellő gyakorlási időt kell fordítania arra, hogy valamely zeneművet mind szakmailag, mind zeneileg elsajátítson, mert csak így érheti meg a zeneszerző szándékait. Az elsőhegedűsnek például a hegedűsök csoportjával való gyakorlással kell biztosítania, hogy ez a csoport megfelelő színvonalon játsszon. Végül is minden zenész minden csoportban a karmester utasításait követi, mert ő vezet és irányít, ő finomít, ő támaszt követelményeket, ő adja meg és teremti meg a darab hangulatát. A karmesternek víziója van, és azért dolgozik a zenekarral, hogy ezt a víziót valóra váltsa.

Ezzel szemben egy dzsesszkvartett gyakorlása laza, strukturálatlan és kísérleti jellegű – ekkor születnek az ötletek vagy vetik el őket, és ekkor teremtik meg a zenei összhangot az együttesen belül. Az együttes nem egyszerűen a karmester interpretációját követi pl. egy olyan darab esetében mint Duke Ellington klasszikus alkotása, a „Szentimentális hangulat“, hanem a tagok egyéni stílusának ötvözésével éri el az összhan-

got. Az együttesnek nem kell feltétlenül és pontosan azt játszania, ami a papírra van írva. Azokat az alapvető akkordváltásokat is követheti, amelyek az adott dalt meghatározzák, de a vonósnegyes kísérletezni fog, hogy egy csak rá jellemző friss és dinamikus hangzást hozzon létre. Azoknak az egyéneknek, akik az alapismereteket már elsajátították, és akik vállalják ezt a kreativitási folyamatot, együtt kell gyakorolniuk az improvizálást az előadásra való felkészülés során.

A szervezetek fontos tanulságot vonhatnak le az együttes gyakorlásnak ezekből a szempontjaiból. A szimfónia esetében a partitúra és a karmester tölti be a koordináló és integráló mechanizmus szerepét. A zenészek szakmai minőségben szerepelnek, ami az egyének többségének esetében azt jelenti, hogy „nem feltétlenül kell szeretniük egymást“. Ezzel szemben a dzsessz-improvizálás magas fokú bizalmat és kölcsönös elismerést feltételez: ezek a zenészek feloldódnak az együttesben és gyakran jó barátok.

Ha a szervezet rögtönözni szeretne, akkor el kell vetnie a mesterséges integrációs mechanizmus ismérveit, s a bajtársiasságra, a kölcsönös bizalomra és tiszteletre kell helyezni a súlyt. John Seely-Brown, a Xerox kutatási elnökhelyettese nagyra becsüli a „munkaközösség“-et, ahol az egyének csoportokba szerveződnek, amelyeknek közös elveik vannak. Ők annak alapján választják ki a csoport tagjait, hogy kivel szeretnének együtt dolgozni, és kitől tudnak tanulni.

A csoportmunkának ezek az elemei szintén bizonyos mértékig korlátozzák a csoport méreteit. Ahhoz, hogy az egyének fel tudjanak oldódni a csoportban, jól kell ismerniük egymást. Ricardo Semler ezzel kapcsolatban kidolgozta az „oszd meg és virágozz“ elvet. Ahhoz, hogy az egyes személyek „teljes gőzzel“ dolgozhassanak, mindenkit ismerniük kell maguk körül. Ezért a hatékony szervezet legfeljebb 150 főből állhat. Az e csoporton belüli hatékony improvizálás még kisebb számokat igényel. Az improvizációs csoportok többségének csak három-hat tagja van egyszerre.

## A vezetés

Improvizálás esetén a vezetés új tartalommal telik meg. Képzeljünk el egy dzsesszkvartettet, amely előadni készül a „Szentimentális hangulatban“-t, amely lazán felvázolt zenei témával (stratégia), a zenészekkel (dolgozókkal), hallgatósággal (vevők) és hangszerekkel (vagyon) kez-

dődik. A szaxofonos (a vezérigazgató) vállalja a vezető szerepet. Amikor az együttes előad, a tagok biztonságérzetüket és magabiztosságukat abból merítik, hogy hangszerükön jól tudnak játszani, és hosszú órákig próbáltak együtt. Ez a magabiztosság nem csupán a zenei vagy előre rögzített minták memorizálásából fakad, hanem a többi tag személyiségének, stílusának és reakciójának ismeretéből, valamint olyan környezetben való gyakorlásból, amely elősegíti az ötletek folyamatos és közös megvalósítását.

A zenészek (dolgozók), akiknek mindegyike elszántan, minden erejével fejleszti a tudását, az egység szerves részei. Az egyes személyeknek feszülten kell figyelniük és elképzeléseiket világosan kell kifejezniük hangszerükkel akkor is, ha vezető szerepet játszanak, és akkor is, ha közreműködők egy dal eljátszásában, egy szóló improvizálásában vagy egy szólista kísérésében. És fordítva, a zenekari zenészeknek speciális feladatot kell végezniük, amelyek nagy része kifejezetten támogató jellegű. Jóllehet a többi zenész is döntő fontosságú, a résztvevőknek olyan helyzetben kell játszaniuk, amely nem vezet új ötletek kitalálásához vagy mások ötleteire való egyéni reakcióhoz.

**Ahhoz, hogy az egyén improvizálni tudjon a szervezeti környezetben, komoly képzésen kell átesnie, mielőtt a technikát a vezetési gyakorlathoz tudja igazítani.**

Ahogy a dzsesszdallam folytatódik, a négyes tagjai érzik a közönség (a vevők) energiáját, vagyis az állandóan változó környezetet. Ily módon a zenészek beépítik az alkotás folyamatába a közönség hangulatát. Hagyományos előadás alatt a zenekar teremti meg a hangulatot a közönség számára.

Ekkor a zongorista szólót kezd játszani, a szólam egyre erőteljesebbé válik, és a négyest izgalmas változatossággal vezeti. A többi játékos követi ezt a vezérdallamot és díszíti, támogatja az ötleteket, kísérletezik velük. A szaxofonos (a vezérigazgató) a szokásostól eltérő vezetési stílust alkalmaz, és sokféle szerepet vesz fel az előadás alatt. Ez a zenész nem irányít, nem utasít sőt még csak nem is kér, hanem támogat és követi a többi szólista vezérdallamát, figyeli a többi tag ötleteit, kapcsolatba lép a közönséggel, ezenkívül részt vesz a szóló rögtönzésében.

A szaxofonművész „kiszolgáló vezető”-nek tekintett vezetési stílust jeleníti meg. Az a ve-

ző, aki megtanulja, hogy elsőként cselekedjen, hajlamosabb arra, hogy a vevő reakálásának és a munkatárs magatartásának nüanszait érzékelje. A kiszolgáló vezetőnek előrelátásra is szüksége van: kell, hogy érzéke legyen ahhoz, hogy a kiismerhetetlen és előre nem látható helyzetben menedzseljen. Ebből a szempontból a szaxofonjátékos kiszolgáló vezető, aki feszülten figyeli az együttes többi tagját, aki kommunikál velük, olyan feladatokat teljesít, amelyek az együttes többi tagját segítik, lehetővé teszi, hogy a többiek vezessenek, és teljesen kibontakoztathassák elképzeléseiket, és akinek odafigyelése és kommunikálása megkönnyíti az együttes többi tagjának munkáját.

Ennek a vezetési módszernek a legszemléletesebb példája alighanem Ricardo Semler, aki öt másik személlyel együtt felváltva tölti be a SEMCO vezérigazgatói posztját. Ő büszke a vállalat önállóságára és arra, hogy tisztségét már ketten is betöltötték anélkül, hogy tudott volna róla, mialatt hosszú ideig távol volt.

### Gyakorlás és előadás

Sokan kijelentették már, hogy bármely területen a legtöbbet a gyakorlási fázisban lehet tanulni. A gyakorlat és a teljesítmény azonban a szervezeti tanulási folyamat két fő alkotóeleme. A kulcsfontosságú innováció egyéni és csoport szinten ebben a két fázisban, valamint a kettő közötti gondolkodási stádiumban születik meg. Dzsessz-improvizálás esetén az együttes a gyakorlás során határozza meg a dal stratégiáját. Kijelöli azt a keretet, amelyen belül kell előadni, szemben az a megállapított programmal, amelyet a szimfonikus zenekar pontosan követ.

Nem szeretnénk azt a látszatot kelteni, mintha az improvizálást előnyben kellene részesíteni a hagyományos gyakorlással és előadással szemben. A sikeres rögtönzéshez alaposan kell ismerni a hagyományos módszereket és előadási módokat. Az improvizálási feladat azért is nagyobb, mert mindkét tanulási módot – a hagyományos és az improvizálási módot – feltételezi.

Ugyanakkor viszont az improvizálás sok esetben gazdagítja a hagyományos előadást. Az improvizált előadási szituációban játszott sok nagy szóló hangjegyről hangjegyre való átírás, ezért semmi sem vesz el a szóló értékéből. Ezt az új „intézményesített” szólót nem improvizáló is eljátszhatja, aki azt hagyományos módon gyakorolja be és adja elő. Amennyiben az együttes ezt a megközelítési módot alkalmazza, az együttes

magáévá teszi a múltbeli előadások és gyakorlások során egyénileg és együttesen megtanult ismereteket. Egyrészt az együttes biztosítja, hogy a revidált szóló rendkívüli és kreatív sajátosságait a következő előadás során juttatja kifejezésre. Másrészt viszont, amikor a zenészek a múltbeli tanulást intézményesítik, s az így válik a jövőben tanulás és interpretálás keretévé, azt kockáztatják, hogy eredetiségük legmélyebb rétegeit, az egyes dalok laza, strukturálatlan megközelítését bolygatják meg.

A művészetekben alkalmazott rögtönzés sok fontos tanulsággal szolgál. A sikeres improvizálás akár a színművészetben, akár a zenében, akár az üzleti életben az alapképességek gondos ki-munkálására épül. Az improvizálók számára a teamen belüli és a közösséggel folytatott kommunikáció a spontán előadás legfontosabb forrása. Ez a gyakorlással és az előadásokkal kifejlesztett képesség feltételezi, hogy az előadó hozzáállása rugalmas legyen, mert így tud alkalmazkodni a közönség, a munkatársak és a vezető követelményeihez. Nem elegendő ugyanis a vevőre figyelni, a változásokat nyomon követni és érzékeltetni a lehetőségeket; az előadónak ezenkívül formanyelv és cselekvés tekintetében egyaránt reagálni kell ezekre a változásokra. S végül az együttes sikere az egyes személyek képességein múlik.

### **A menedzsment feladatai: a kínálkozó lehetőségek kiaknázási képességeinek fejlesztése**

Az elmélet és a gyakorlat közötti távolság egy sor, a színpadi képzés számára kidolgozott improvizációs gyakorlattal hidalható át, s ezek a gyakorlatok képezik a vezetői csoportokkal végzett csoportos képzés alapját is. Ezek a gyakorlatok a környezettel, a történet kidolgozásával (stratégia), a szereposztással (szervezeti tagok) és az előadás hangulatával (szervezeti kultúra) kapcsolatos készségek fejlesztésére szolgálnak. De először hadd figyelmeztessünk arra, hogy nem elégséges a rögtönzésről olvasni: ki kell kísérletezni, hogy miképpen tudjuk a hatását érzékeltetni. A kísérletezés az improvizálás lényege.

#### **A környezet**

A szervezetnek javára válik, ha tagjai az ismerős termékeket, piacokat és ágazatokat másképpen és más szemmel tudják látni. Sok szervezet azonban megnehezíti a kreatív gondolkodást, mert az egyéneket nem csak a konvencionális szemlélet-

mód korlátozza, hanem a konvencionális politika és eljárás is, amelyek szűklátókörűséget idéznek elő.

Az improvizálás megköveteli, hogy az egyén ne menedzselni vagy szabályozni, ellenőrizni próbálja a környezetet, hanem igyekezzen tanulmányozni és együttműködni vele (hagyja, hogy a környezet alakítsa). Ahogyan a menedzser elkezdi megismerni az üzleti környezet kiszámíthatatlan jellegét, egyre inkább igényli, hogy az alakítsa, és egyre inkább érzi a rögtönzés igényét. Ha hagyjuk, hogy a környezet alakítson bennünket, akkor a minimálisra kell csökkentenünk az előítéletet és a részrehajlást, amely figyelmünket a megszokottra és a várhatóra irányítja. Ha feltárjuk a jobb oldali agyféltekére jellemző intuitív képességeket, akkor ezzel a minimálisra csökkentjük a logikát és a racionalizmust, vagy más szóval a jobb agyféltekére jellemző gondolkodást, amely többnyire a kreativitás ellen hat.

A Second City színházi improvizációs együttes sokféle egyéni és csoportos gyakorlatot végez a jobb agyféltekére jellemző gondolkodásmód erősítésére. Ezek a gyakorlatok sokszor túlságosan egyszerűnek és kezdetlegesnek tűnnek, márpedig érdekesekek, izgalmasak és jól megalapozott elveken alapulnak, főképpen azon, hogy a racionális gondolkodást kiiktatják a spontaneitás hangsúlyozásával, amely ellentétes cselekvések végzésével történik.

Az egyik gyakorlat, amely az *Értelmetlen megnevezés* nevet kapta, abból áll, hogy az illetőnek gyorsan körbe kell járnia a szobában, s közben rá kell mutatnia és meg kell neveznie egy tárgyat. Az egyetlen kikötés, hogy a tárgyat nem szabad igazi nevével nevezni. A *Tapsolj és mutass rá* nevű csoportgyakorlaton az egyik személy egy másik nevét mondja, miközben tapsol, de valaki másra néz és másra mutat rá. Ezután az a személy folytatja a gyakorlatot, akinek a nevét mondták. A résztvevők hamarosan felfedezik, hogy nagyon nehéz ellentétes cselekvéseket végrehajtani. Ezenkívül az is nehézséget okoz a résztvevők számára, hogy ellentétes jelzéseket fogadjanak. Gyakran az a személy kezd válaszolni, akire rámutattak, s nem az, akinek a nevét mondták.

A harmadik, a *Szinkronizálási* gyakorlatban két személynek két másik által mondott szavaknak megfelelően kell cselekedniük. A csoport többi része úgy teremti meg a hátteret, hogy megjelöli szerepüket és a helyzetet. A két „színesz” tulajdonképpen egy hangból és egy testből áll, amelyek a szoba különböző részein

vannak. Mindegyik testnek nagy nehézséget okoz, hogy a hang szabályozza, a két hangnak pedig nehéz beszélgetést folytatnia a test mozgásához. Végül a különálló részek megtanulják a szavak és a cselekvés koordinálását.

### Történet kitalálása (üzleti stratégia)

A *történetkitalálás* megtanítja, hogyan készítsünk forgatókönyvet vagy hogyan alkossunk történetet a környezet és más emberek jelzései alapján, s aztán hogyan dolgozzuk ki a részleteket. Improvizálás esetén a szereplők fokozatosan fejlesztik a történetet. A helyzet minden apró nüanszát, illetve jellegzetességét magukba építik, s mindegyiket felerősítik a játék során, s ez lehetővé teszi a mélyebb vizsgálódást és a teljességre törekvő kibontakoztatást.

Jóllehet úgy tűnik, hogy a történetkitalálás inkrementális jellege ellentétben áll az átalakulással járó változás gyakran emlegetett szükségességével, szerintünk a kettő kiegészíti egymást. Minden átalakulással járó változás mögött az egyéni gondolkodásban beálló inkrementális változások állnak. Szervezeti átalakulás többnyire akkor következik be, amikor az inkrementális változási folyamatban keletkező gátak, amelyek hosszú idő alatt halmozódnak föl, egyszerre csak megszűnnek, s lehetővé válik a cselekvés. Az improvizálás inkrementális változásokat idéz elő a gondolatban is és a cselekvésben is, s ez nem válság idején kulminál, hanem idővel szervezeti átalakulássá válik. Nagy ugrásokra csak akkor van szükség, ha a szervezet nem hangolódik rá a környezetben végbemenő inkrementális elmozdulásokra.

Az *Alkossunk történetet* elnevezésű másik gyakorlat azon alapul, hogy a résztvevők csoportjának tovább kell építeniük egymás történetét. A nem játszó résztvevők adják a csoportnak a történet címét, pl. azt, hogy „Holdbéli western“. Az egyik tag hangolja össze a cselekmény szálainak szövését, ő mutat rá az egyik résztvevőre, hogy mondjon néhány nyitó mondatot. Mondat közben egy másik személyt is kiválasztanak, hogy ő a történetet úgy folytassa, hogy egy keveset hozzáad és így tovább. Néhány személynek van elképzelése arról, hogy a történet szálát hogyan kell tovább szőni, de nem tud arra építeni, amit a többiek elkezdtek. A történetek így nagy, egy témából és helyzetből kiinduló és egy másikba átnövő összefüggéstelen kiágazások lesznek, ami nagyon hasonlít sok szervezet stratégiájára. Más személyek annak ellenére sem hajlandóak

elkalandozni a tárgytól, hogy a történet egészen más, de esetleg sokat ígérő irányba fejlődött.

A történetkitalálás szorosan összefügg a stratégiakialakítással. A menedzsernek azt kell menedzselnie, ami egy adott pillanatban „terítéken van“, s nem nagy, utólagos döntéseket kell hoznia, hanem a kisebb, előremutató fejleményekre kell koncentrálnia, akárcsak a folyamatos fejlesztés technikája esetében. Kutatásunk sajnos azt jelzi, hogy sok észak-amerikai vállalat nem azzal foglalkozik, hogy miképpen tudná a tevékenységét inkrementálisan javítani, hanem egy csapásra szeretné a problémát megoldani.

### A szereposztás (a szervezeti tagok)

Az *Alkossunk történetet* gyakorlat az improvizálásnak egy másik döntő szempontjára – a szereplők közötti kapcsolatokra – is irányul. Amennyiben az adott helyzet uralásáról lemondunk, de nem tudjuk pontosan, merre tartunk, akkor bízunk kell csoporttársainkban és a kísérletezésben. A viszonzás a bizalom kialakításának döntő alkotórésze. Feltételezi, hogy képesek vagyunk információt és jelzéseket adni, kapni és elismerni. A rögtönzés jótékony összhangját az biztosítja, erősíti, hogy a résztvevő személyek nagyvonalúan jó alapanyagot bocsátanak egymás rendelkezésére a munkához. Ugyanígy a hivatásos jégkorongozók tanulmányozása során kiderült, hogy ha nagyfokú bizalom van a játékosok között, akkor sokkal pontosabban és hatékonyabban adják át egymásnak a korongot, s ennek folytán sokkal több gólt érnek el, mint azok a csapatok, ahol a bizalom kisebb mértékű.

Az improvizálás interaktív csoportmunkájának sok eleme megtalálható a „*Képzeltbeli kötéshúzás*“-ban. Két külön csapat tagjainak meg kell fejtenie a jelzéseket és együtt kell dolgozniuk azon, hogy hatékonyan tudják menedzselni az „adok-kapok“ viszonyt, hogy a kép életszerű legyen. A két csapat különböző időpontban veszi át a vezetést. A csapatoknak együtt kell működniük, miközben azt a látszatot kell kelteniük, hogy versenyeznek.

Hogyan lehet a színielőadás elveit a szervezeti tagok menedzselésére és a velük való munkára alkalmazni? Először is, ha olyan környezetet hozunk létre, amely erősíti a bizalmi légkört, segít abban, hogy kibontakozzon a kreativitás. Másodsor, felülről lefelé nézve a dolgozóknak is és a menedzsereknek is el kell sajátítaniuk a viszonzás három fajtáját: az adást, a kapást és az elismerést. E képességek elsajátítása nemcsak a

bizalmat erősíti, de a kommunikáció javítását is, valamint a történet, illetve stratégiaalakítás folytatását is megkönnyíti.

### A légkör (szervezeti kultúra)

A rögtönzési tevékenységhez pozitív légkörre, kultúrára van szükség. Az improvizálási készségfejlesztő gyakorlatokhoz és a valós időben való improvizáláshoz olyan környezetre van szükség, amely nem bünteti a hibát, nem kritizálja azt, ami a felületes szemlélő számára butának tűnik. A szemrehányástól, a szégyentől való félelem az egyik fő oka annak, hogy az emberek azt választják, amiről tudják, hogyan kell megtenni, ami már addig is bevált, annak ellenére, hogy a környezet megváltozott. Guy Claxton szerint a tanulást akadályozó négy tényező a következő: a magabiztosságra, a kényelemre, a következetesre és a hozzáértésre való törekvés. Az ismer-

etlen kifürkészése sajnos azt jelenti, hogy az egyének e feltételeket félre kell tennie. Ez pedig többnyire vagy lelkesítő vagy rendkívül nyomasztó.

A lelkesedés és a félelem közötti különbség mutatkozik meg a biztonsági háló esetében. Annak a személynek az érzései, aki ezt a négy feltételt félreteresi, a trapézművészeire hasonlítanak, aki elengedi az egyik rudat, és a levegőben függve bízik abban, hogy a következő rúd a helyén lesz. Az az előadó vállalkozhat ugyanis kockázatos műveletre, aki biztos abban, hogy az érzelmi és anyagi biztonsági háló a helyén van.

A szervezetnek el kell gondolkoznia azon, hogy mely biztonsági tényezőket kell rendelkezésre bocsátani ahhoz, hogy a szervezeti tagok kitégyék magukat a kockázatnak. Bizalom nélkül az emberek nem vállalják a veszélyeket, enélkül pedig nem vállalják azt a kockázatot, ami a status quo feladásával jár.

2. táblázat

Az improvizálás alkalmazása az üzleti életben

Improvizálás	Improvizálási jelmondatok	Az improvizálási jelmondatok megfelelői az üzleti életben
<b>Környezet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A környezet megtanít arra, amire szükségünk van, ha hagyjuk.</li> <li>– Tekintsük a környezet egész gazdagságában és összetettségében.</li> <li>– Ne mi alakítsuk a környezetet, hanem hagyjuk, hogy a környezet alakítson bennünket.</li> <li>– Ellentétes cselekedetekkel hangsúlyozzuk a spontaneitást.</li> </ul>	<p><b>Környezet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kutassuk ki, működünk együtt vele, tanuljunk belőle, ne igyekezzünk uralmunk alá hajtani.</li> </ul>
<b>Történetkitalálás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Azzal gazdálkodjunk, amink van; arra koncentráljunk, ami a rendelkezésünkre áll.</li> <li>– Egy mindennapos helyzetre koncentráljunk; dolgozzunk ki egy témát; maradjunk meg ennél a témánál.</li> <li>– Ne ugorjunk nagyot.</li> <li>– Ne aggódjunk amiatt, hogy a történet merrefelé halad, ill. hogyan alakul.</li> <li>– A tagadás megszakítja a történet továbbfűzését.</li> </ul>	<p><b>Stratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inkrementális fejlődés.</li> </ul>
<b>Szereposztás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teremtsük meg a bizalom légkörét.</li> <li>– Tanuljunk meg viszonzni: adni, kapni, elismerni.</li> <li>– Találjunk valami módot vagy helyet, ahová csatlakozhatunk.</li> <li>– Figyeljünk egymásra,</li> <li>– Készüljünk fel arra, hogy más időpontban másképpen kell vezetni.</li> </ul>	<p><b>Szervezeti tagok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bízunk, kommunikáljunk, legyünk rugalmasak, gyakoroljuk a többféle szerepet, feladatot.</li> </ul>
<b>Légkör</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nem baj, ha butának vagy ostobának látszunk.</li> <li>– Találjunk olyan helyet, ahol nyugodtan tünhetünk butának (pl. az improvizációs műhelyt).</li> <li>– Kötelességünk, hogy meggyőző hatást keltsünk.</li> <li>– Ne olyat cselekedjünk, ami könnyű.</li> </ul>	<p><b>Kultúra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teremtsük meg az elkötelezettség, a kockázatvállalás és az innováció kultúráját.</li> </ul>
<b>Improvizálás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A jelenben vagyunk, itt és most kell cselekednünk.</li> <li>– Ha a jövőbeni cselekvésre koncentrálunk, ez gátolja a jelenben való cselekvésünket.</li> <li>– A gondolkodásról térjünk át a tettekre; ne gondolkodjunk túl sokat.</li> <li>– A közönség azért jön, hogy abban a pillanatban lásson bennünket.</li> </ul>	<p><b>Tevékenység</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koncentráljunk arra, hogy a jelenben kiváló nyújtsunk, de működünk együtt az érdekeltekkel a jövő megteremtésében.</li> </ul>

## Finálé helyett

Ha összehasonlítjuk a hagyományos színházat az improvizációs előadással, a hagyományos szimfóniát pedig az improvizációs dzsesszkoncertyával, akkor ezzel a környezethez való viszonyulás és a környezetben való működés különböző módjait világítjuk meg. A hagyományos színház, amelyre a szövegek, a jelenetek, a kellékek, színészek, jelmezek és rendező a jellemző, többnyire előre kiszámítható, ellenőrizhető és előre meghatározott módon nyújt élményt a közönségnek. Amikor a darabnak vége, a szervezet felbomlik.

Ezzel szemben a rögtönzés alig-alig rendelkezik a hagyományos színház kellékeivel, s ezzel az együttesnek maximális rugalmasságot kölcsönöz, s így alkalmazkodni tud a közönség igényeihez. Az anyag minden előadás után megváltozik, de a társulat együtt marad, a szervezet tovább él. Jóllehet a vállalatok többsége hagyományos színházként funkcionál, a menedzser nem olyan mint a színdarab rendezője, aki tudja, hogy a produkció csak meghatározott ideig fog tartani. Emiatt sok vállalat tovább igyekszik ezt az üzemet meghosszabbítani, mint ameddig a vásárló (a közönség) ezt támogatja, ezért megbukik.

Míg a különböző színházi stílusok példájával a környezetre vonatkozó „rég” és „új” felfogás közötti különbséget kívántuk érzékeltetni, addig a dzsesszimprovizálással a kettő közötti összefüggést igyekeztünk megvilágítani. Az improvizált és hagyományos zenei forma alapját képező specifikus készségek olyanok, mint az üzleti életben a „tervezési” funkció. A jó improvizátornak azonban még más készségekre is szüksége van, hogy ki tudja használni az adott pillanatban meglevő lehetőségeket.

A színházi rögtönzés gyakorlati módszer arra, hogy a menedzser megismerje az üzleti környezetben való improvizálást. Ezek a gyakorlatok megkönnyítik az egyéni és a csoportos gyakorlást és előadást. A szervezeteknek azonban ezenkívül még sok más kérdést kell figyelembe venniük, ha ki akarnak dolgozni egy olyan folyamatot, amelynek során ki tudják használni a tervezési folyamatot kiegészítő lehetőségeket. Ezek a kérdések a következők: Segítik vagy akadályozzák a szervezet struktúrái és módszerei az improvizálást? A szervezet félelem és büntetés nélkül elősegíti-e a

kísérletezést? Hogyan illenek a gyakorlás és az előadás szempontjai a napi tevékenységbe? Ha valamely szervezet egy színdarabhoz vagy egy szimfonikus zenekarhoz hasonlóan működik, akkor a döntő kérdés a következő: Fel kell-e oszoznunk miután a darab véget ért, vagy részt kell-e vennünk egy improvizációs folyamatban, amely lehetővé teszi a folyamatos megújulást? A szervezet meghosszabbíthatja élettartamát, ha improvizációs jellegű teameket alkot. A szervezetnek azonban képesnek kell lennie arra, hogy elviselje a töréseket, kényelmetlenségeket és az esetleges tévedéseket.

Előfordul olyan helyzet, amelyben a kiváló tervezés mindennél előbbre való, míg más esetekben a spontaneitás a döntő. Még az olyan improvizációs együttesek is megterveznek bizonyos részeket a műsorukban, mint a Second City. A Second City sikeres improvizációs darabjai valamely show-nak csak a harminc százalékát veszik alapul mindenkor műsorfejlesztéséhez. A színészeknek minden show-ban legalább egy olyan jelenetük van, amelyről tudják, hogy korábban már bevált. Ugyanígy vannak olyan vállalatok, mint pl. a 3M, amelyek nagyon sikeresek az improvizációs kultúra termékfejlesztésben való ápolásában. A tájékoztatósi feljegyzések sikeres feltalálása mutatja, hogy a 3M hogyan intézményesíti az improvizálást.

Így tehát lehetséges, hogy a mai üzleti környezetben mindkét orientációra egyszerre van szükség. A hagyományos vezetési eszközök megkönnyítik a tervezési és végrehajtási kapacitás kiépítését. A rögtönzés sokat segíthet a lehetőségek maximális kihasználásában. Az, hogy a szervezeti tagok mennyire hatékonyan tudnak reagálni a lehetőségekre, nagymértékben függ improvizációs képességeiktől.

Ennek a cikknek a pusztán elolvasása még nem teszi lehetővé, hogy a vezető a vállalatot improvizáló szervezetté alakítsa át. Mégis, Johnson szavaival élve „A spontaneitásról való olvasás nem tesz bennünket spontánabbá, de legalább megakadályozhat bennünket abban, hogy az ellenkező irányban haladjunk.” Hozzá kell tehát kezdenünk az improvizálás gyakorlásához és előadásához.

(Fordította:  
Bihari Gábor)