

CONTROLLING ÉS VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZEREK

– Túl a mítoszokon –

A cikk az irányítás, a controlling és a vezetői információs rendszerek kapcsolatát vizsgálja. Fő állítása, hogy a modern, számítógépes információs rendszerek kialakításának tartalmi előfeltétele a controlling rendszer, mely az irányítás legfontosabb támasza. Másik fontos mondanivalója, hogy a vezetői információs rendszerek térhódításával a jövőben mind a vezetői, mind a controlling tevékenység profilja módosulni fog.

A hazai gyakorlatban, különösen a nagyvállalatok vezetői és alkalmazottai körében sok „mítosz” kering a számítógépes vezetői információs rendszerekkel szemben. Definiálatlan a vezetői információs rendszerek fogalma, szinte mindenki mást ért ez alatt, másrészt sok hazai vállalati vezető csodaszerként tekint erre az eszközre, abban bízva, hogy ezen rendszerek varázsütésre megoldják az irányítási problémákat. Ugyanakkor kevesen tudják, hogy a VIR-ek meglehetősen nagy hányadának sikere komolyan megkérdőjelezhető.

Munkánk során a következő kérdésekre kerestük a választ:

- Mi az alapvető különbség a controlling és a számítógépes vezetői információs rendszerek között, azaz az utóbbiak – a technikai lehetőségeket leszámítva – meghaladják-e egy jól működő controlling rendszer által nyújtott döntéstámogatási lehetőségeket?
- Mire képesek a legmodernebb, OLAP-alapú vezetői információs rendszerek, mennyiben képesek támogatni a vezetőket az irányítási tevékenységben? Milyen változásokat okoz az irányításban a VIR-ek megvalósítása?

Legfontosabb megállapítások

§ Mivel a controlling tipikusan a vállalatok irányításához szükséges legfontosabb információszolgáltató-döntéstámogató funkció, ezért a vállalatban különböző szinteken megvalósuló számítógépes vezetői információs rendszereknek is alapvetően a controlling rendszer elemeiből kell építkezniük és controlling elven kell felépülniük.

§ A legmodernebb számítógépes vezetői információs rendszerek képesek arra, hogy bizonyos, hagyományosan a controlling szervezetekhez kapcsolódó rutinfunkciókat (adatgyűjtés, csoportosítás, bizonyos rutindöntések támogatása) átvegyenek. Ennek következtében a jövőben várhatóan módosulni fog mind a controlling, mind a vezetői irányítási tevékenység profilja.

- A controlling időrabló rutinfeladatai fokozatosan megszűnnek, viszont előtérbe fog kerülni az információtechnológiával kombinált rendszerfejlesztés és a stratégiai orientáltságú, érdemi elemzési tevékenység.
- A vezetők „kiszolgáltatottsága” a controllingnak csökkenni fog, ami az irányítási tevékenység kiterjesztéséhez vezethet.

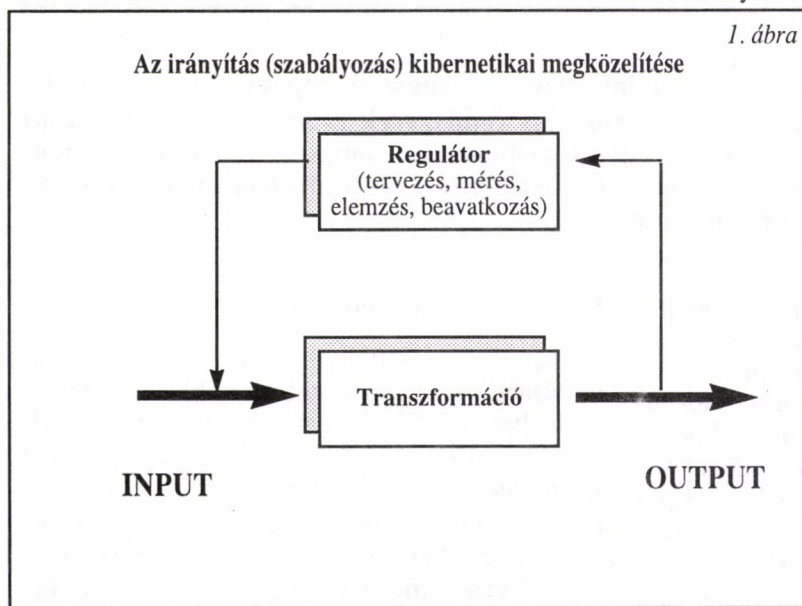
Irányítás és controlling

A vállalatokban a vezetők tevékenysége az irányításon keresztül valósul meg. A cikk első részében a vezetők irányítási tevékenységének kulcsfontosságú elemeit vizsgáljuk meg, majd

ehhez kapcsolódóan megvizsgáljuk a controlling irányításban betöltött szerepét.

Irányítás¹

Az irányítás kibernetikai megközelítésben (1. ábra) azt jelenti, hogy egy rendszer számára meghatározok valamiféle működést, a rendszer valamely kimenetén méréssel információkat veszek le és azok elemzése után visszacsatolok, ha szükséges, módosítom a rendszer működését, hogy az előzetesen meghatározott kimeneteket teljesítse.



Az irányítás legfontosabb lépései a fenti folyamatábrának megfelelően a következők:

1. Elvárt paraméterek meghatározása (tervezés),
2. Mérés (ellenőrzés),
3. A méréssel kapott eredmények összevetése az elvárt paraméterekkel (elemzés),
4. Visszacsatolás a folyamatba vagy az inputokhoz (beavatkozás - intézkedés).

Mindazon folyamatok, amelyek a fenti elemeket tartalmazzák, irányítási folyamatoknak tekinthetők, ha bármelyik hiányzik, nem beszélhetünk irányításról (irányításon a korábbiaknak megfelelően itt is csak szabályozást értünk).²

Az irányítás kibernetikai modellje, a szabályozókör (vagy control-folyamat³) általános érvényű, mind technikai-mechanikai, mind humán rendszerekre igaz. A humán rendszerek (szervezetek) esetében a szabályozókörnek azonban van egy nem elhanyagolható fontosságú vetülete, a kommunikáció. A kommunikációs dimenzió

eredete, hogy a szervezetekben humán erőforrások dolgoznak. A vállalatirányítás során a szabályozókör működtetéséhez szükséges szakmai szempontokon túl a vezetőknek figyelmet kell fordítaniuk a humán vetületre, vagyis arra, hogy egyrészt a célkitűzés, tervezés folyamatában a felelős munkatársak megállapodjanak egymással, elkötelezetté váljanak a vállalat iránt, másrészt a modell minden lépésében erőteljes kommunikációra, folyamatos visszacsatolásokra van szükség. Ebből fakadóan míg a technikai-mechanikai rendszerekben az irányítás fent felsorolt lépései egzaktul megvalósíthatók, addig a szervezetekben az irányítás torzulásokkal, kommunikációs zavarokkal (zörejek) valósul meg.

Konkrétan:

- Az elvárt paraméterek meghatározása nem mindig egyértelmű, ami gyakran valamiféle alkufolyamathoz vezet az irányító és irányított objektumok⁴ között. Megállapodás hiányában a paraméterek megvalósítása iránti elkötelezettség nem várható el az irányított objektumtól.
- Problémát okozhat bizonyos kritikus teljesítmények mérése.
- Az eredmények és az elvárt paraméterek közti eltérések okainak feltárása soha nem valósulhat meg maradéktalanul.

Ebből adódóan a beavatkozás, visszacsatolás konkrét megvalósulása sem egyértelmű, az irányító a szubjektív mérlegelés függvényében többféle megoldást választhat.

A fenti sajátosságokból következően a humán rendszereknél a korábban ismertetett szabályozókör regulátorának fontos eleme a kommunikációs, illetve szervezési tevékenység.⁵

Kroenke (Kroenke, 1992) a menedzsmentet mint tervezési, szervezési és ellenőrzési feladatok összességét fogalmazza meg, amely felöleli az irányítás mind technikai, mind humán vonatkozásait. Ez alapján:

- a tervezés célok meghatározását, és az azok teljesítéséhez szükséges eszközök hozzárendelését,
- a szervezés a munka feladatokba foglalását és ezen feladatok koordinálását,
- az ellenőrzés az üzleti tevékenység mérését, a korrekcióhoz szükséges eszközök meghatározását jelenti.

A kibernetikai megközelítést alapul véve a vállalatirányítás azt jelenti, hogy az irányító (amely lehet valamely vállalati menedzser, vagy szervezeti egység, pl. decentralizált irányításnál a vállalati központ) a vállalat szervezeti egységei számára elérendő célokat fogalmaz meg, azok teljesülését folyamatosan méri és elemzi, és amennyiben a paraméterek nem felelnek meg az előzetesen meghatározottnak, intézkedik az adott szervezeti egység működésének módosítására.

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy az irányításhoz szükséges információs rendszerek az ily módon definiált irányítási tevékenységet, annak fenti három fő elemét mennyiben támogatják.

Controlling

„A controlling a vezetés alrendszere, amely a tervezést, az ellenőrzést és az információellátást hangolja össze.“ (Horváth P, 1990)⁶

A controlling rendszer célja, hogy a jövődelmezőséget és a finanszírozási helyzetet javító intézkedések meghozatalát már a tervezés időszakában biztosítsa. Alapvető feladata a vezetők, a vezetői döntéshozatal támogatása üzemen gazdasági eszközökkel.

A controlling azonban nem pusztán technokratikus koordinációs eszköz, ennél több: szemléletmód és irányítási filozófia. A controlling filozófia értelmében hangsúlyt kell helyezni arra, hogy a felelősség megszemélyesíthető legyen, hogy a felelős munkatársak a célokban megállapodjanak egymással és hogy a hatáskörrel rendelkező felelősöknek önállóan kell intézkedniük (a tervektől való) eltérések esetén.

A tervezési-beszámolási alrendszert az irányítás szükségleteinek megfelelően *vezetői számviteli elvek* szerint, azaz a vezető szükségletei szerint kell felépíteni, ill. döntéstámogató rutinokkal kell kiegészíteni. A controlling rendszer kialakítása nem önmagáért való tervezési-beszámolási rendszerek létrehozását jelenti, hanem olyan rendszerek létrehozását, amely a vezetői irányítási feladatokat hatékonyan előmozdítja.

A vezetés az eredményért felelős, a controlling az átláthatóságért, melyet információs, döntéstámogatási és koordinációs szolgáltatások révén biztosít (Spremann-Zur, 1992. p.23.)

A fenti definíció elsősorban tevékenységi alapon közelít a controllinghoz, azt az általa végzett tevékenységeken keresztül definiálja, miszerint a controlling a tervezési és beszámolási

rendszer kialakítását és a vezetői döntésekhez szükséges információkat hangolja össze.

Mindezekből következően a controlling feladata összefoglalóan úgy határozható meg mint *döntéstámogatás az irányításhoz, tételesen:*

- támogatás az irányítandó objektumok⁷ meghatározásában,
- támogatás az irányított egységek kritikus sikertényezőinek meghatározásában (tervezési rendszer kialakítása),
- a kritikus sikertényezők⁸ számonkérhetőségének biztosítása (beszámolási rendszer kialakítása),
- elemzés és dialógus az irányított objektumokkal, azok képviselőivel,
- támogatás a vezetői intézkedések kezdeményezésében.

A controlling feladatok jellegük szerint két nagy csoportba oszthatók, a controlling egyrészt rendszeralakító (systemgestaltende), másrészt rendszerüzemeltető (systemnutzende) szerepkört tölt be. (Hoitsch, 1994) A fent felsorolt feladatok közül az első három inkább rendszeralakítási, az utolsó kettő inkább üzemeltetési jellegű.

A controlling tevékenység profilját számos tényező⁹ befolyásolja, a fent vázolt feladatok ezen különbségektől függetlenül általánosnak tekinthetők.¹⁰

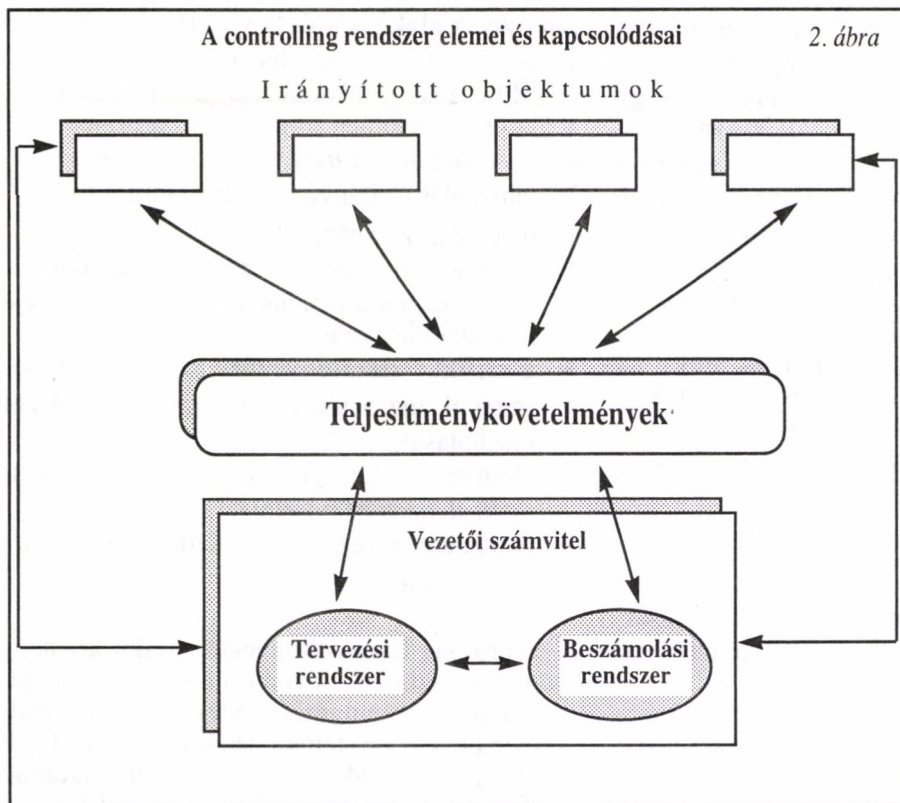
A controlling rendszer legfontosabb kapcsolódásait mutatja be a 2. ábra:

Az ábra lényegét röviden úgy foglalhatjuk össze, hogy a tervezési és beszámolási rendszer a vezetői döntéstámogatás terepe, amely azonban célirányos, a kritikus sikertényezőkre irányuló elemzést kell támogasson. Az irányítási rendszer középpontjában az irányítandó objektumokkal szembeni kritikus sikertényezők meghatározása és mérése áll, amely mind a tervezési, mind a beszámolási rendszer struktúráját meghatározza.

A rendszer elemei közötti kölcsönhatások a következőképpen működnek:

➔ Controlling rendszer és irányított objektumok:

A kapcsolat kétirányú: A tervezési és a beszámolási rendszernek alapvetően a meglévő vállalati struktúrára kell ráépülnie, de a controlling rendszernek a teljesítmények jobb elkülöníthetősége, mérhetősége céljából visszacsatolásokat kell szolgáltatni a szervezeti struktúráról, a teljesítménykapcsolatokról. Nem véletlenül nevezik az irányított objektumokat teljesítményegységek-



kritikus sikertényezőként a piaci részesedés növelését határozom meg, akkor biztosítanom kell, hogy a piac nagyságáról, alakulásáról megbízható számokkal rendelkezem és ezek megjelenjenek a tervezési-beszámolási rendszerben.

A fordított irányú kapcsolatra példa, ha az elemzések azt mutatják, hogy az eredményes működés feltétele a méretgazdaságosság, ami megfelelő piaci részesedés elérésével biztosítható, akkor a kritikus sikertényezők között meg kell jelennie a piaci részesedésnek.

nek, vagy más kifejezéssel felelősségi és elszámolási egységeknél. Alapelv, hogy biztosítani kell a feladatok és a hatáskörök egységét, hiszen egy vezető racionálisan csak azért tehető felelős, amire ráhatása van. Másrészt kár olyasféle célokért felelőssé tenni valamely egységet, amelyek teljesülése nem mérhető a tényadatok terén, vagyis ahol az elszámolás nem oldható meg korrektül.

Példa a visszacsatolásra ha a központi szolgáltatásokat leválasztom a központról és külön egységként kezelem azért, hogy az alapvetően költségcsökkentés-centrikusan megtervezett központ értékelését a más profilú szolgáltatási tevékenységek ne befolyásolják. A gyakorlatban a controlling feladatainak meghatározásánál az ezen irányú mozgást sok vállalatnál megkérdőjelezzik, jelentősen leszűkítve ezzel a controlling tevékenység mozgásterét.

➔ *Controlling rendszer és kritikus sikertényezők:*

A kritikus sikertényezők és a controlling rendszer kapcsolata szintén kétirányú: A mérni kívánt kritikus sikertényezőkhöz kell igazítani a tervezési-beszámolási rendszert, de a controlling rendszerből származó információknak vissza kell hatniuk a kritikus sikertényezők körére és értékeire. Ha például valamely szervezeti egységgel szemben

➔ *Kritikus sikertényezők és irányított objektumok:*

A harmadik kölcsönhatás szintén kétirányú: A kritikus sikertényezőket az irányított objektum sajátosságaihoz kell igazítani, ugyanakkor az értelmes kritikus sikertényező kialakítása iránti igény szintén visszahat a szervezeti struktúrára. Ha egy szervezeti egység például nem rendelkezik külső piaci kapcsolatokkal (pl. vertikális láncban), akkor a profitelvárások helyett inkább költségeinek alakulását kell vizsgálni. Ugyanakkor célul lehet kitűzni, hogy az eredményesség mérhetősége érdekében a teljesítményegységeket úgy alakítsuk ki, hogy minden teljesítményegység rendelkezzen piaci kapcsolatokkal, ami bizonyos egységek összevonását okozhatja.

A tervezési és beszámolási rendszer kialakításakor mindig tekintettel kell lenni arra, hogy a rendszerek kiterjesztésének, részletezésének költségei hogyan viszonyulnak a jobb rendszeren belüli megnövekedett elemzési-döntéstámogatási tér által nyújtott információkhoz.

Itt mindig két költségtypust kell vizsgálni:

➔ Egyrészt a rendszer kiterjesztésével ténylegesen felmerülő költségeket (controlling apparátus duzzadása, információtechnológiai beruházások, egyebek)

⇒ valamint a rendszer bonyolultabbá válásával, nehezebb áttekinthetőségével kapcsolatosan felmerülő tranzakciós költségeket (kommunikáció megnehezédése, rendszerinformációk bekérésének lelassulása).

Szinte valamennyi nagyvállalat gyakorlata azt mutatja, hogy a controlling rendszereket nem érdemes a legalsó (elemi információk) szintjéig kiterjeszteni, mert az így adódó elemzési tér által nyújtott lehetőségeket az előbb említett költség-elemek jelentősen lerontják, így a gyakorlatban az elemzési tér kihasználása megkérdőjelezhető. A bázisrendszerekből az információkat tehát már valamiféle aggregált struktúrában érdemes átvenni, és ezen aggregált adatokat tovább rendszerezni a controlling rendszerekben.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a controlling a vezetés legfontosabb döntéstámogató eszköze, amely az irányítás általános filozófiájának megfelelően támogatja az irányítandó objektumok (személyek, szervezeti egységek) felé meghatározott elvárásokat (tervezés), gondoskodik az elvárt paraméterek mérhetőségéről (beszámolás) és a megvalósulást vizsgálva (elemzés) a vezetői beavatkozás közvetlen alapját képezi.

Vezetői információs rendszerek és irányítás

Az irányítás és controlling kapcsolatáról elmondottakhoz kapcsolódva a következőkben a modern számítógépes technológia várható hatásait és az ezzel kapcsolatban kihívásokat fogalmazzuk meg. Ennek során nem tekinthetünk el attól, hogy a fejezet elején bemutassuk a számítógépes vezetői információs rendszerek fajtáit, majd a legmodernebb technológia által biztosított lehetőségeket, mivel a controlling és a vezetői információs rendszerek kapcsolatáról a fejezet záró részében elmondottak csak így válnak érthetővé.

Definíciók

A köznyelvben (és sajnos a szakirodalomban is) a „vezetői információs rendszerek“ megnevezés nem egyértelmű, többfajta értelmezésben is találkozhatunk a fogalommal.

A köznyelv pongyola módon egyaránt „vezetői információs rendszer“ névvel illeti a következő fogalmakat:

1. Vezetői információs rendszer – mint az irányítást segítő információs rendszer (a fogalom legtágabb értelmezése): Hatékony, a vállalati célok elérésének támogatása céljából kialakított és felhasznált információs rendszer (Kroenke,

1992). Ebben az értelemben az előző fejezetben elmondottak szerint vezetői információs rendszernek tekinthető a controlling rendszer is. A vezetői információs rendszer ezen értelmezésében nem feltétel a számítógépesítés.¹¹

2. Vezetői információs rendszer – mint a legmodernebb számítógépes technológián (OLAP) alapuló információs rendszer, mely mind struktúrájában, mind a kialakítás módjában, mind a felhasználásban jelentősen különbözik a hagyományos rendszerektől. Ez a definíció tehát aszerint tesz különbséget a vezetői információs rendszerek között, hogy a számítógépes támogatás milyen technológiával valósul meg.

3. Vezetői információs rendszer – mint a számítógépes információs rendszerek egy csoportja (ez az első definíció szűkítésének tekinthető): A számítógépes információs rendszerek egyik típusa, amely a vállalati menedzsereket strukturált, összefoglaló, rendszeres időközönként publikált beszámolók előállításában támogatja.¹² (Kroenke, 1992) Vagyis a különböző célú információs rendszerek közül azok, amelyek a vezetés irányítási tevékenységét a szükséges információk alaprendszerekből történő strukturált kinyerésével és megfelelő prezentálásával segítik.

A 3. ábrán látható, hogy a vezetői információs rendszerek csoportosítása három alapvető szempont szerint történik:

- a) számítógépesítettség,
- b) a számítógépesítettség technológiája,
- c) funkcionalitás.

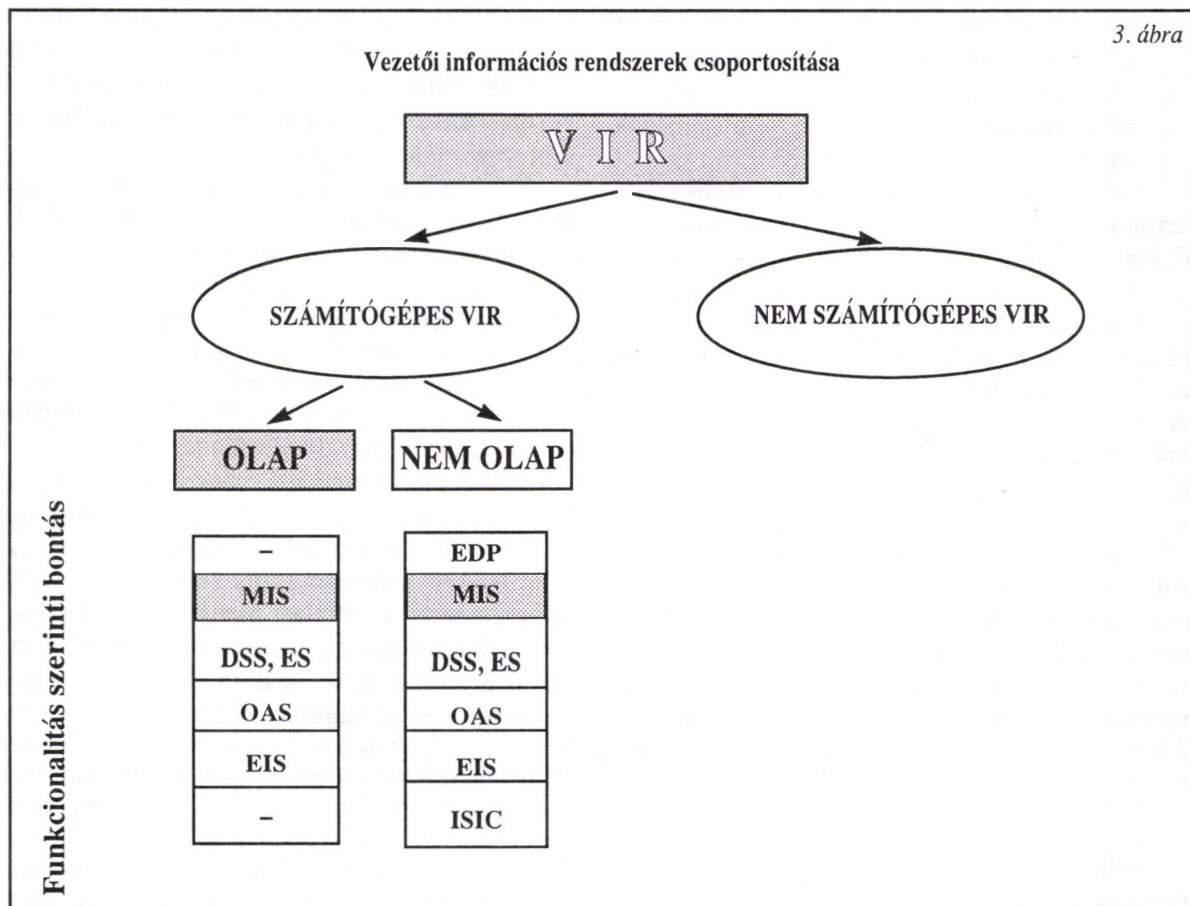
a) A VIR létének elvileg nem szükségszerű velejárója a számítógépes támogatottság – bár manapság a nem számítógépes VIR már elképzelhetetlen.

b) Az információrendszerek számítógépes megvalósítása különböző eszközökkel történhet, a legmodernebb technológiának az OLAP számít.¹³

c) A vezetés több, különböző típusú irányítási tevékenységen keresztül valósul meg, melyek támogatására specializált alkalmazások jöttek létre.¹⁴

A továbbiakban a félreértések elkerülése végett a következő jelöléseket alkalmazzuk:

1. Az első definíciónak megfelelő jelentés esetén a vezetői információs rendszert index nélkül használjuk - az ábrán a beszűkített, legtágabb kategória. (VIR)



2. A második definíciónak megfelelő jelentés esetén a vezetői információs rendszer fogalom mellett zárójelben mindig megjelenítünk egy „OLAP” indexet (VIR-OLAP).

3. A harmadik definíciónak megfelelő jelentés esetén zárójelben mindig használni fogjuk a „MIS” indexet (VIR-MIS).

A számítógépes vezetői információs rendszerek funkcionális csoportosítása

A számítógépes vezetői információs rendszerek funkcionális csoportosításával kapcsolatosan rendkívül sokféle tipológia látott napvilágot, mi ezek közül elsősorban Drótos (1996) csoportosítását követjük.

Ennek megfelelően a számítógépes vezetői információs rendszereknek funkcionalitás szempontjából az alábbi csoportjait különítjük el:

- a) adatfeldolgozó rendszer (EDP),
- b) vezetői információs rendszer (VIR-MIS),
- c) döntéstámogató rendszer (DSS),
- d) irodaautomatizálási rendszer (OAS),
- e) felsővezetői információs rendszer (EIS),
- f) integrált vállalati információrendszer (ISIC).

A felsorolásban szereplő első négy elem (EDP, MIS, DSS, OAS) egymástól függetlenül

megvalósítható, míg az utolsó kettő (EIS, ISIC) az előző négy típus valamiféle kombinációját jelenti.

Az irodaautomatizálási rendszerek látszólag kilógnak a felsorolásból, mert olyan alkalmazások is közéjük tartoznak (szövegszerkesztők, táblázatkezelők), melyek a vezetői információs rendszerekkel csak nagyon közvetetten hozhatók kapcsolatba. Azért említjük meg mégis ezeket a rendszereket ehelyütt, mert az elektronikus adatátvitel (hálózatok) révén a vezetők szervezési, kommunikációs tevékenységét segítik elő.

a) Adatfeldolgozó rendszer (Electronic Data Processing, EDP) (4. ábra)

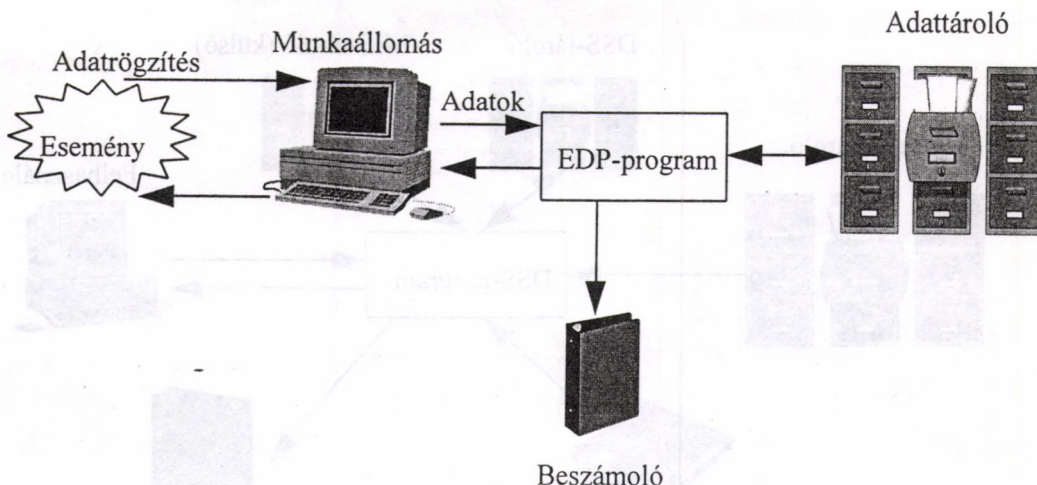
Az adatfeldolgozó rendszerek lényege világosan definiált és egyértelmű megoldási algoritmusokkal rendelkező feladatok standardizálása és automatizálása.

Jellemzők:

- nagy tömegű adat tárolása, behívása,
- az adatok közötti egyszerű műveletek végrehajtása.

Példák:

Az adatfeldolgozó rendszerek architektúrája



- helyfoglalási rendszerek,
- rendelésfogadási rendszerek,
- vevői követelés-nyilvántartó rendszerek.

b) Vezetői információs rendszer (Management Information System, MIS) (5. ábra)

A MIS-típusú rendszerek alapvetően középvezetői szempontból releváns, periodikusan ismétlődő, standard formátumú jelentések számítógépes előállítására alkalmasak.

Jellemzők:

- A MIS-típusú rendszerek különböző forrásokból származó adatokat tartalmaznak.
- Képesek ezen adatok visszakeresésére, integ-

rálására, bizonyos szempontok szerinti kiválogatására.

- Különösen alkalmasak standard formátumú jelentések készítésére.

Példák:

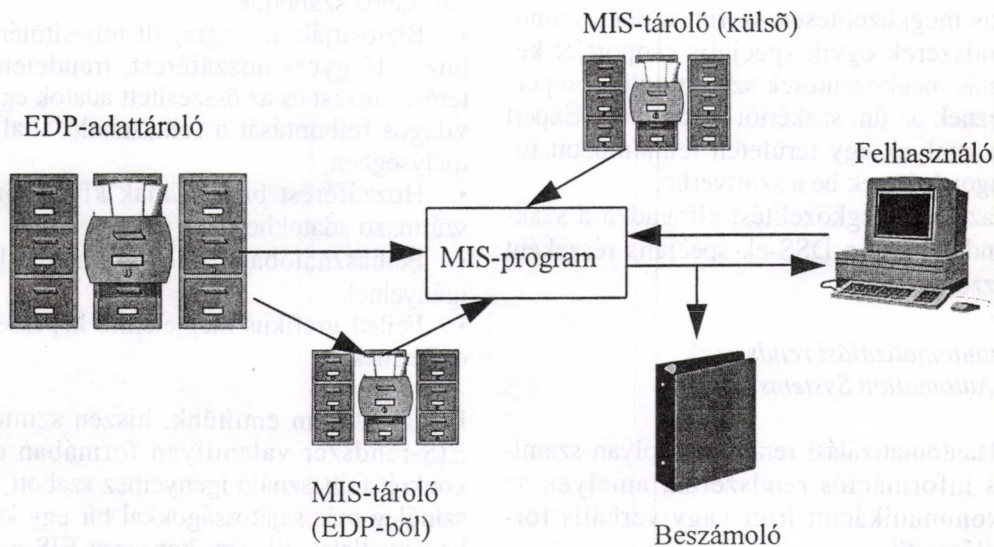
- anyaggazdálkodási rendszer,
- értékesítési rendszer.

c) Döntéstámogató rendszer (Decision Support System, DSS)(6. ábra)

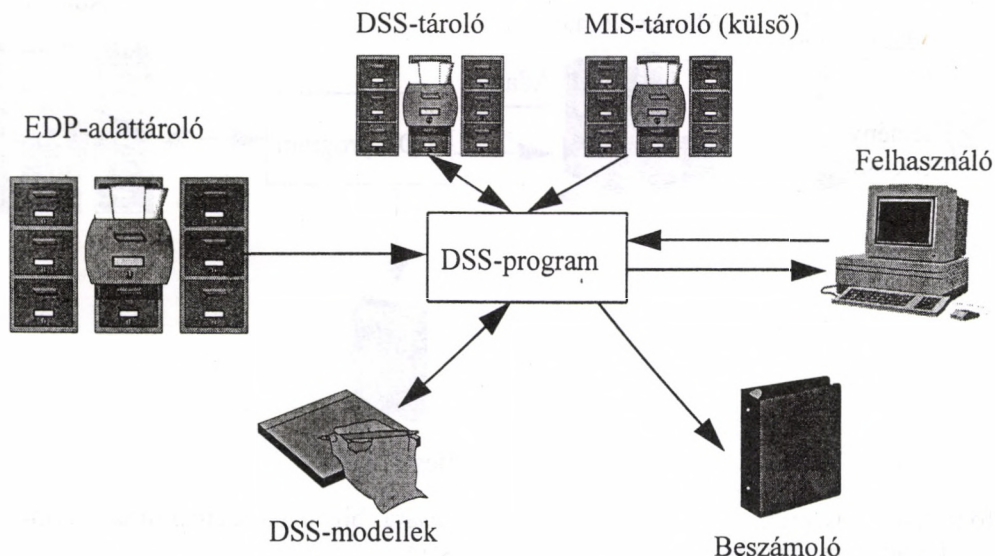
A döntéstámogató rendszerek interaktív számítógépes alkalmazások a döntéshozatal támogatására kevésbé strukturált környezetben.

Jellemzők:

A VIR-MIS architektúrája



A DDS architektúrája



- Képesek arra, hogy a megfelelő adatokat kiválasszák az adatbázisból a döntéstámogatáshoz szükséges aggregáltsági szinten.
- Valamilyen szintű matematikai-statisztikai modell alapján (valószínűségi eloszlások vizsgálata, statisztikai elemzések, szimuláció, optimumszámítás stb) a döntéshozatalt bizonyos mértékben automatizálják.

Alkalmazások:

- portfólió- menedzsment,
- stratégiai-pénzügyi tervezési rendszer,
- geológiai információs rendszerek,
- kapacitástervezési rendszerek.

Bizonyos megközelítések szerint a döntéstámogató rendszerek egyik speciális csoportját képezik, más megközelítések szerint külön csoportot képeznek az ún. szakértői rendszerek (Expert system), melyek egy területen felhalmozott tudásanyagot építenek be a szoftverbe.

Mi az első megközelítést elfogadva a szakértői rendszereket a DSS-ek speciális részeként értelmezzük.

d. Irodaautomatizálási rendszerek (Office Automation Systems, OAS)

Az irodaautomatizálási rendszerek olyan számítógépes információs rendszerek, amelyek az üzleti kommunikációt írott vagy verbális formában elősegítik.

Jellemzők:

- Valamilyen szintű hálózatos számítógéppalkalmazást feltételeznek.

Példák:¹⁵

Elektronikus posta- és levelezési rendszerek.
e) Felsővezetői információs rendszerek
(Executive Information System, EIS)

A vállalati felsővezetők információs igényeit támogató információs rendszerek, melyeknek a gyakorlatban rendkívül széles választéka alakult ki.

Jellemzők:

- Felsővezetők használják közvetítő személyek nélkül, így a felsővezető kognitív vezetési stílusához szabottak.
- Biztosítják az aggregált teljesítményadatokhoz való gyors hozzáférést, trendelemzést, eltéréselemzést és az összesített adatok egyértelmű, világos felbontását a felhasználó által definiált mélységben.
- Hozzáférést biztosítanak külső forrásokból származó adatokhoz.
- Felhasználóbarátok és minimális betanítást igényelnek.
- Fejlett grafikus megjelenítő képességgel rendelkeznek.

Példát itt nem említünk, hiszen szinte minden EIS-rendszer valamilyen formában egyedi, a konkrét felhasználó igényeihez szabott, bár valószínűleg más sajátosságokkal bír egy kis- és egy középvállalat, ill. egy konszern EIS-e. Ugyanez magyarázza, hogy egy általános architektúra fel-

rajzolása is meglehetősen nehézkes.

f) Integrált vállalati információrendszerek (Integrated Corporate Information Systems, ISIC)

Ezek a legmodernebb számítógépes alkalmazások, az élenjáró vállalatok korszerű számítógépes infrastruktúráját jelentik.

Jellemzők:

- A rendszerek egymással összefüggő modulokból épülnek fel, amelyek általában lefedik a vállalat minden főbb funkcionális területét.
- A modulok közti átjárhatóság teljes mértékben biztosítva van, így érvényesülhet a folyamat-szemlélet.
- A rendszer konzisztenciáját biztosítja, hogy minden adatot csak egyszer, általában a felmerülés helyén visznek be a rendszerbe, és sok esetben csak egy logikai adatbázis létezik.
- Jelentős számú felhasználó használhatja ugyanazt a rendszert egyidejűleg, esetleg földrajzilag eltérő helyeken és különböző nyelveken.
- A rendszer széles körű hozzáférést biztosít minden felhasználó részére a számukra szükséges információk tekintetében, amelyek származhatnak rendszeres vagy ad-hoc lekérdezésből.
- A rendszer egyszerre teljesíti a külső adat-szolgáltatási kötelezettségeket és nyújt hathatós támogatást a szervezet vezetőinek.

Példák:

- SAP¹⁶
- SAS¹⁷

A legfejlettebb (OLAP-alapú) vezetői információs rendszerek jellemzői

A vezetői információs rendszerek megvalósításában a jelenlegi legfejlettebb technológiát az OLAP (on-line analytical processing) alapon felépülő rendszerek jelentik. Ebben a részben ezen rendszerek legfőbb jellemzőit mutatjuk be.¹⁸

Az OLAP-technológia lényege az adatok adatjellemzők (dimenziók) szerinti csoportosítása és a dimenziók mentén az adatok szabad kombinálása a felhasználó számára szükséges információigénynek megfelelően. Az OLAP-technológia jellemzője még a hagyományos adatfeldolgozási technológiával szemben a metaadatok, az adatgyűjtés struktúrájára vonatkozó adatok jelenléte. (7. ábra)

Például az ábrán szereplő adathoz (200 Ft) tartozó adatjellemzők a régió (keleti régió), a termék (X termék) és a költségnem (bérköltség). A zárójelben mindig az adott adatjellemzőnek a 200 Ft-hoz tartozó értéke szerepel.

Ez a fajta megközelítés lehetővé teszi, hogy az információs rendszer adatait a vezető igényeinek megfelelő struktúrában lekérdezhesse, például egy régió összes termékének bérköltségét termékenként, vagy egy régió egy termékének összes költségét költségnemenként stb.

A hagyományos rendszerekhez képesti nagy különbség, hogy az adatokat nem hosszas utánajárás, „trükközések“, „buherálás“ révén, napok múlva kapja meg a vezető, hanem az adatok a kívánt struktúrában szinte azonnal elérhetők.

Az adatjellemzők szerinti (dimenzionális) megközelítés

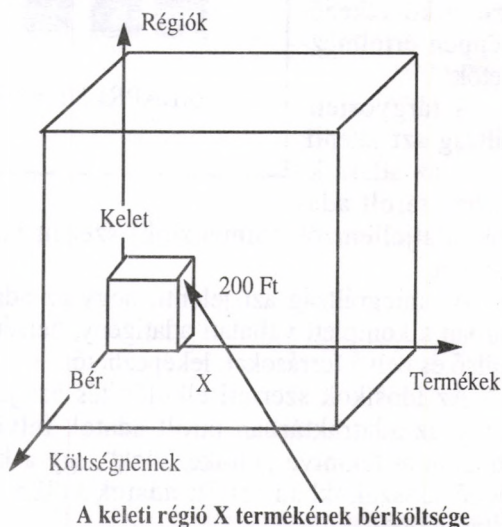
7. ábra

ADATJELLEMZŐK

Régiók: Kelet, Nyugat, Észak,
Dél

Termékek: X, Y, Z, Q, K

Költségnemek: Anyag, Bér, Egyéb



Az OLAP-alapú vezetői információs rendszerek²⁰ jellemzői:

- adatraktár megközelítés,
- üzleti döntéshozatal leképezése,
- a felhasználó igényeinek megfelelően alakított technológia,
- adatlefűrés,
- információtovábbítás, kliens-szerver kapcsolat.

A továbbiakban részletesebben is megmagyarázzuk a fenti fogalmak tartalmát és hozzákapcsoljuk azokat az előző fejezetben a modern vezetői információs rendszerekről elmondottakhoz.

a) Adatraktár (Data Warehouse)²¹

A legfejlettebb alkalmazások központjában az ún. adatraktár-filozófia áll, amelynek lényege, hogy a vezetői információs rendszerekben szereplő adatokat külön tárolóban, meghatározott struktúrában építik fel.

Az adatraktárból aztán az adatjellemzők mentén tetszőleges struktúrájú, konzisztens lekérdezések hajthatók végre.

Definíció: Az adatraktár tárgyorientált, integrált, idősíkok szerint elkülönített, stabil adathalmaz.

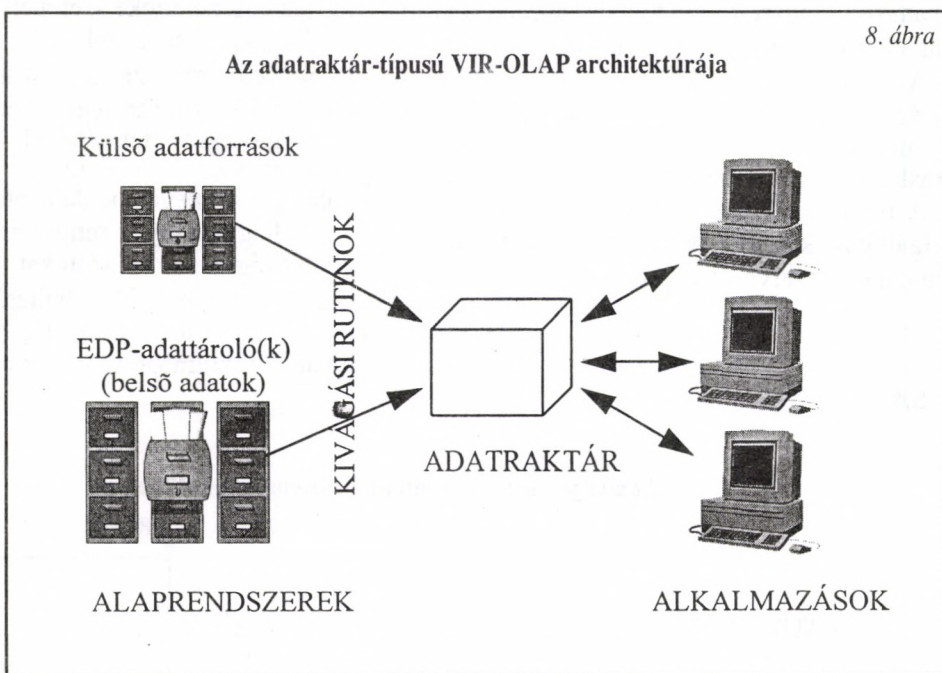
Részletesebben kifejtve a fenti definíciót, ennek részei a következőképpen értelmezhetők:

- A tárgyorientáltság azt jelenti, hogy az adatraktárban tárolt adatok adatjellemzők (dimenziók) szerint vannak tárolva.
- Az integráltság azt jelenti, hogy az adatraktárban a komplett vállalati adatigény, beleértve a külső és belső forrásokat, leképezhető.
- Az idősíkok szerinti elkülönítés azt jelenti, hogy az adatraktárban tárolt adatok felvitelük időpontját tekintve „címkézettek“, így a különböző időszakokban felvitt adatok külön-külön eltárolódnak.

- Végül a stabilitás azt jelenti, hogy az adatok az adatraktárba kerülésüket követően nem módosulnak.

Ugyanakkor az adatraktár adatai jelentősen eltérnek a hagyományos operációs rendszerekben tárolt adatoktól a következőkben:

- Az adatok az adatraktárban a *felhasználó igényei szerint rendezettek*, ami különösen jó terepet biztosít a vezetői számviteli elvek megvalósításához.
- Az adatok *kódolása egyértelmű*, nem fordulhat elő, hogy ugyanaz az adat több különböző helyen is rögzítésre kerüljön.
- A definícióban már szerepelt, hogy az adatok felvételének idődimenziója rögzített, emiatt az adatok *összehasonlításokra, trendelemzésekre fokozottan alkalmasak*
- A legjelentősebb különbség mindazonáltal az összegzési metódusokban és az adatok leírására és menedzselésére használt metaadatok használatában rejlik, ami lényegében az adatoknak a fel-



használók szempontjából *fontos információkká* való átfordításának kulcsát jelenti.

Az adatraktár-alapon felépülő vezetői információs rendszerek fő komponensei:

- Alaprendszerek: mindazon adatforrások, amelyekkel az adatraktár kapcsolatban áll, ill. ahonnan adatátvitel valósul meg.
- Kivágási rutinok: magukban foglalják az alaprendszerek adatainak megtisztítását, standardizálását, összegzését, újrastrukturálását.

- Adatraktár (data warehouse): az adatok fizikai elhelyezkedése.
- Alkalmazások: Mindazon programok, programrendszerek, melyek a vezetők információigényének kielégítéséhez az adatraktárból veszik az adatokat. (8. ábra)

b) A vezetői döntéshozatal leképezése

A legfejlettebb rendszerek megpróbálják leképezni a vezetői döntéshozatali metódust, annak elkülöníthető alfolyamatait.

A vezetői döntéshozatali folyamat lépései informatikai szemszögből:

- információgyűjtés,
- ellenőrzés és korrekció,
- tárolás,
- döntés,
- a döntés kommunikálása.

A döntéshozatalhoz szükséges információgyűjtés, adatellenőrzés és tárolás az adatraktáron keresztül valósul meg. A döntési értékhozzáadás támogatására különböző DSS-alkalmazásokat fejlesztenek ki. A döntés kommunikációja a hálózatos OAS-okon keresztül történik.

c) Adatlefűrés, széles körű elemzési perspektíva

Az adatraktár adatai különböző hierarchiák szerint építhetők fel; a felhasználó megválaszthatja, hogy információigényének megfelelően milyen aggregátsági szinten kívánja vizsgálni az adatokat. A legfejlettebb rendszerek az adathierarchiák mentén gyors lefűrészi lehetőséget kínálnak a vezetőknek az eltérések okainak kiderítéséhez - az adatraktárban rögzített adatmélységig.

Itt utalunk vissza az első részben a controlling rendszerek mélységével kapcsolatban elmondottakhoz, miszerint a controlling rendszereket nem érdemes kiterjeszteni az információk legalsó szintjéig. Ez igaz a VIR-OLAP rendszerekre is, amelyek az adatraktárba általában egy meghatározott aggregátsági szinten töltik át az adatokat, ami aztán az adatlefűrés effektív korlátját meghatározza.

d) Gyors információtovábbítás

A legfejlettebb rendszerek modern kliens-szerver kapcsolatok, hálózati alkalmazások révén biztosítják a gyors információtovábbítást, ami a vezetők szervezési-kommunikációs tevékenysége tekintetében rendkívül fontos tulajdonság. Ez az előny nemcsak az OLAP-alapú rendszerek sajátja.

Az OLAP-alapú rendszerek azonban a hálózati alkalmazáson túl az adatok speciális tárolási és optimalizálható átviteli technikája miatt a hagyományos rendszerekhez képest még rövidebb elérési időket produkálnak.

e) A felhasználó igényeinek megfelelően alakított technológia

A legfejlettebb vezetői információs rendszerek az adatok megjelenítésének, vizualizálásának széles eszköztárát alakították ki, mely nagy mértékben az adott vezető egyedi munkamódszeréhez, számítógépes felülettel kapcsolatos elvárásaihoz, logikájához igazítható.

Vezetői információs rendszerek (VIR-OLAP) és controlling

Az eddigiekben elmondottak alapján elérkeztünk arra a pontra, hogy meghatározzuk a vezetői információs rendszerek irányításban betöltött szerepét, valamint viszonyát a controllinghoz.

Ezt a következő bontásban végezzük el:

- Először megfogalmazzuk a VIR-OLAP rendszerekkel szembeni elvárásokat irányítási szempontból,
- majd kísérletet teszünk a VIR-OLAP rendszereknek az irányítási tevékenységre történő hatásának felvázolására.

➔ A vezetői információs rendszerekkel (VIR-OLAP) szembeni elvárások

A vezetői információs rendszer hatékonysága elsősorban attól függ, hogy az mennyiben könnyíti meg, támogatja az irányítási tevékenységeket.²²

Az első fejezetből következik, hogy a vezetői információs rendszerrel szemben irányítási szempontból a következő alapvető követelmények támaszthatók:

- Tervezési adatok meghatározott struktúrában való megjelenítése, a terv kapcsán bizonyos rendszeres döntéstámogató rutinok (pl. forráselosztás, portfóliódöntések stb.) beépítése.
- A tényadatok tervvel azonos struktúrában, meghatározott mélységben való rendelkezésre bocsátása, bizonyos rutinszerű elemzési algoritmusok (pl. ár-, árfolyam-, volumeneltérések) beépítése.
- A döntések és a folyamatok szervezéséhez szükséges gyors kommunikáció lehetővé tétele.

Egy hatékony vezetői információs rendszernek (VIR-OLAP) az előző csoportosítást alapul véve tehát egyaránt kell tartalmaznia:

- MIS-funkciókat, amelyek révén az adatbázis adatai egy meghatározott struktúrában behívhatók, lefűrhatók;

- DSS- (esetleg ES)-funkciókat, amelyek révén bizonyos rendszeres döntési szituációk modellezhetők;
- ill. OAS funkciókat, amelyek a szükséges gyors kommunikációt biztosítják.

A hatékony vezetői információs rendszerhez nem elégséges tehát csak egy funkció (csak az adat-szolgáltatás, ill. csak a döntési folyamat) támogatása, a technikának az irányítási tevékenység automatizálható részének egészét támogatnia kell. Véleményünk szerint ez a megállapítás független attól, hogy egy középvezetői vagy egy felsővezetői információs rendszer megvalósításáról van-e szó. Ennyiben tehát az EIS-et, mint külön információs típus elkülönítését - kétségtelen sajátosságai ellenére- mindenképpen mesterségesnek tartjuk.²³

Az előző részben bemutatott, legfejlettebb VIR-OLAP rendszerek teljesítik ezen elvárásokat, hiszen:

- Támogatják a vezetés tervezési-beszámoltatási igényét a kívánt struktúrában, mélységben. Az adatraktárban mind terv-, mind tényadatstruktúrák felépíthetők.
- Támogatják a vezetés elemzési-döntéshozatali igényeit, az adatstruktúrákra fejlett DSS-alkalmazások, matematikai-statisztikai modellek építhetők rá.
- Támogatják a vezetőknek az információtovábbítás gyorsaságára vonatkozó igényét a hálózatos alkalmazások révén.

A vezetői információs rendszerek kialakításának *elengedhetetlen feltétele* egy strukturált, rendszerszemléletű irányítási koncepció, vagyis a vezetői információs rendszerek megvalósítása nem nélkülözheti a controlling know-how-t.

Könnyen belátható ez az összefüggés, ha a bázisrendszerek és a VIR-ek kapcsolatára visszatalunk. A VIR-ek alapját a bázisrendszerekben rögzített adatok jelentik. Ha például a beérkező szállítói számlák nincsenek kódolva projektumok szerint, vagy a szerződést kötő szervezeti egységek szerint, értelemszerűen a VIR-ben sem lesznek benne az ezekre vonatkozó információk.

A vezetői információs rendszerekben tehát voltaképpen a korábbi controlling rendszerben megtestesülő irányítási tudás intézményesül.²⁴ Mivel az irányítási tevékenység legfőbb támogatója a controlling rendszer, ezért a vállalatban különböző szinteken megvalósuló számítógépes vezetői információs rendszereknek is alapvetően a controlling rendszer már bemutatott elemeiből kell építkeznie és controlling elven kell felépül-

nie. Ezen rendszereknek is tartalmazniuk kell kritikus sikertényezőket és biztosítaniuk kell a mérhetőséget, elemezhetőséget.

A vezetői információs rendszerek kialakítása ily módon a controlling rendszeralkotó (system-gestaltende) tevékenységét igényli - ha az adott vállalat még nem rendelkezik controlling rendszerrel, akkor azért, hogy szakmai-üzemgazdasági szempontból megalapozott legyen a kialakításra kerülő rendszer. Ha a vállalatnak már van controlling rendszere, akkor pedig azért, hogy a meglévő rendszer struktúrájának, belső összefüggéseinek leképezéséről, transzformálásáról gondoskodjon mint a controlling rendszer „gazdája”.²⁵

➔ VIR-OLAP hatása a controllingra

Az előző részben elmondottakból következik, hogy a modern számítógépes technológiának köszönhetően a korábbi controlling tevékenység jelentős része automatizálható, tételesen:

◆ Korábban az adatok kibányászását, strukturálását a controlling szervezetek végezték, és tevékenységüknek jelentős részét tette ki ez a folyamat. A VIR-OLAP segítségével ezen feladat, az adatok lefűrése és kívánt struktúrában való megjelenítése a VIR-OLAP-rendszerek említett tulajdonságai miatt a vezető által elvégeztetővé válik,

◆ A controlling elemzési eszköztárának egy része (pl. ár-, volumen-, összetétel-eltérések) az informatikának köszönhetően szintén automatikusan elvégezhető és megjeleníthető lesz. Hasonlóképpen (a szakmai háttér kidolgozása után) beépíthetők lesznek a rendszerbe bizonyos trendszámítások, NPV-számítások és a vezetői döntéshozatali támogató egyéb alkalmazások is. Külön ki kell emelni a sokszínű szimulációs lehetőségeket, melyek az irányításhoz, a kockázatkezeléshez elválaszthatatlanul kapcsolódnak. Ezen eszközök még a legfejlettebb, modern bázisrendszereknek (pl. SAP) sem képezik részét.

◆ Az irányításhoz szükséges kommunikáció, melynek jelentős részét szintén a controlling szervezetek végezték, nagy mértékben megvalósítható lesz a számítógépes hálózatokon keresztül a vezetők által.

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy ezen rendszerek révén a vezetők önállósága nő. Azon rutinfeladatokat, melyeket az időhiányból és a rendszerek összetettségéből adódóan a controlling szervezetek végeztek, most a VIR-OLAP automatikusan elvégzi és a vezetők közvetlenül

hozzáférhetnek az információkhoz. Ehhez első-sorban arra van szükség, hogy a vezetők aktívan közreműködjenek ezen rendszerek kiépítésénél és a saját igényeiknek megfelelően alakítsák ki a saját munkájukat megkönnyítő rendszereiket, ne hagyják azokat az informatikusok „prédájának“.

Másrészt könnyen belátható, hogy a VIR-OLAP rendszerek működtetése módosítani fogja a vezetők tevékenységét, az irányítás módját. Egy jól felépített vezetői információs rendszerrel a vezetők könnyebben, gyorsabban és jobban átláthatják majd üzletüket, és a közös tudásplatform megteremtése révén könnyebbé válik az üzleti kommunikáció is.

Felmerül ugyanakkor a kérdés, hogy mi történik a controllinggal a jelenleg tevékenységének jelentős részét kitevő rutinfunkciók automatizálódása következtében. Véleményünk szerint a VIR-OLAP rendszerek kifejlesztése közel sem fogja a controlling tevékenység végét jelenteni, de jelentősen át fogja alakítani a controlling tevékenység profilját.

⇒ A controlling rutinfeladatainak eliminálódása mellett jóval nagyobb hangsúly kerül az információtechnológiával kombinált rendszerfejlesztésre. Ez nem jelenti azt, hogy a jövő controllereinek mind informatikusoknak kell lenniük, de azt mindenképpen, hogy el kell sajátítaniuk az informatika logikáját és valamilyen szinten a nyelvvezetést, mert a rendszerfejlesztés hatékony megvalósítása csak így képzelhető el.

⇒ Másrészt a controlling jelenlegi rutinelemzései helyett előtérbe fognak kerülni a strukturálatlan vagy félig-strukturált információkon alapuló stratégiai jellegű elemzések.

Összegzés

§ *A cikk első részében bemutattuk, hogy az irányítás (szabályozás) kibernetikai logikája (elvárt paraméterek meghatározása, mérés, összevetés, beavatkozás) minden irányítási kapcsolatban érvényesül, függetlenül a rendszer konkrét jellemzőitől.*

§ *Az irányítási rendszerek két fő típusát elkülönítve megállapítottuk, hogy a technikai-mechanikai irányítási rendszerekkel szemben a humán rendszerek jellemzője, hogy a klasszikus irányítási folyamat csak erőteljes kommunikációs „zörejjel” valósul meg, ami a kommunikációs-szervezési tevékenység jelentőségére hívja fel a figyelmet.*

§ *Az irányítás vázolt logikájának megfelelően a controllingot a vezetés legfontosabb döntéstá-*

mogató eszközeként definiáltuk, amelynek feladata az irányítási funkciók támogatása megfelelő tervezési-beszámolási rendszer létrehozásán keresztül. Bemutattuk, hogy a controlling rendszerek szoros kölcsönhatásban kell álljanak az irányítás lényegét jelentő kritikus sikertényezőkkel és az irányítandó objektumokkal.

§ *A cikk második részében bemutattuk, hogy a jól működő vezetői információs rendszerek (függetlenül attól, hogy milyen szintű vezető igényeit elégítik ki) egyaránt tartalmaznak DSS-MIS-OAS (ES) elemeket. A felsővezetői információs rendszer (EIS) elkülönítését ebből a szempontból mindenképpen mesterségesnek tartjuk.*

§ *A legfejlettebb, OLAP-típusú adatraktár alapú vezetői információs rendszerek képesek az irányítási tevékenység legtöbb funkciójának támogatására, és a vezető informálódási lehetőségét kiterjesztik. A ma a controllingra hányuló „adathajkurászás”, valamint bizonyos rutinelemzések a vezetői információs rendszerek révén automatizálhatók, a controlling tevékenységek ennek köszönhetően a strukturálatlan tényezőkre irányuló, valamint a mélyebb elemzések irányába tolódnak el.*

§ *Mivel a controlling tipikusan a vállalatok irányításához szükséges legfontosabb információszolgáltató-döntéstámogató funkció, ezért a vállalatban különböző szinteken megvalósuló számítógépes vezetői információs rendszereknek is alapvetően a controlling rendszer elemeiből kell építkezniük és controlling elven kell felépíteniük*

§ *A vezetői információs rendszerek sikere első-sorban az érintett vezetők aktív közreműködésén múlik, tételesen:*

– *Képesek-e a vezetők a megvalósítás során saját irányítási szükségletük szolgálatába állítani a technológiát, ezáltal kiterjeszteni irányítási tevékenységüket.*

– *Képesek-e arra a szemlélet- és tevékenységváltásra, amit egy ilyen rendszer működtetése megkövetel.*

Felhasznált irodalom

- Anthony, R.N.: Menedzsment Kontroll. BKE Házinyomda, 1993
- Dr. Drótos György: Számítógép-alapú információrendszerek a management területén. Nemzetközi elmélet – hazai gyakorlat. BKE, 1991. Doktori disszertáció
- Hargitai Miklós: Vezetői információs rendszerek (MIS/EIS) gyakorlati megvalósítása. Ipargazdaság, 1993/6
- Hoitsch, H.J.: Produktionswirtschaft IV - Controlling Vorlesungscript Mannheim, 1994

- Horváth Péter: Controlling: A sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest, 1990
- Kallman: Information Systems for Planning and Decision-making. McGraw Hill Inc., 1991
- Kroenke, D.: Management Information Systems. McGraw Hill. Inc., 1992
- Laudon, K.C.-Laudon, J.P.: Management Information Systems. Macmillan Publishing Co., 1991
- Österle, H.-Brenner, W.-Hilbers, K.: Total Information Systems Management. B.G. Teubner Stuttgart, 1991
- Radó István: Mi lesz veled controller? VIII. Budapesti Controlling Forum, 1996, előadás
- Sarok Istvánné: Testreszabott vezetői információs rendszer. Számvitel és Könyvvizsgálat, 1993/9
- Schwanning: Managementssysteme. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 1994
- Spremann, K. -Zur, E. (szerk): Controlling. Gabler, Wiesbaden, 1992
- Valamint a SAS Communications 1996-os számai, a Comshare és az Express informatikai kiadványai.

Lábjegyzet:

- 1 Az irányításnak a kibernetikai szakirodalom szerinti két fő típusa a vezérlés és a szabályozás. Vezérlés esetében nincs visszacsatolás, míg a szabályozás esetében van. Cikkünkben irányításon alatt mindig szabályozást értünk, a gyakorlati szóhasználatnak megfelelően. A vezetés szót az irányítással szinonim fogalomként kezeljük.
- 2 A definíció viszonylagos általánossága ellenére megjegyezzük, hogy a gyakorlatban nem mindig jelent egyszerű feladatot annak eldöntése, hogy egy adott folyamat irányításnak minősül avagy nem, pl. az elvárt paraméterek néha nem fogalmazódnak meg egyértelműen, vagy a tényleges visszacsatolás helyett csak formális visszacsatolás történik. Itt idézhetnénk jó néhány hazai nagyvállalatunk gyakorlatát, amelyekben az irányítás megjelölt funkciói gyakran nem jelennek meg élesen. Ezek hiányában nagyvállalataink jelentős részét inkább a nagyságból adódó tehetetlenség, mintsem tudatos menedzseri tevékenység viszi előre.
- 3 Anthony, 1993
- 4 Irányított objektum egyaránt lehet szervezeti egység (unit) vagy folyamat (process) – ez utóbbin belül projektum vagy tevékenység. (Forrás: Anthony, 1993) A cikk alapvetően a szervezeti egységek irányítására koncentrál, ennek megfelelően irányított objektumon a továbbiakban irányított szervezeti egységeket értünk.
- 5 Annak fényében, hogy a menedzsmentelméletek kidolgozói inkább az irányítás technikai-mechanikai vonásaira, vagy a humán tényezőkre helyezik a hangsúlyt, különülnek el a menedzsment klasszikus-rationális, ill. viselkedési elméletei.
- 6 Ez a definíció a vezetési funkciók közül nem tartalmazza a szervezést explicit módon, de ettől függetlenül magában foglalja azt.
- 7 Különböző típusú és méretű szervezeti egységek.
- 8 Más szóval teljesítménykövetelmények: mindazok a mérhető kimeneti jelek, amelyek az objektum működésének megítéléséhez szolgáltatnak lényegi információt.
- 9 *Szervezet belüli tényezők:* a szervezeti struktúra, vállalati nagyság, vezetési stílus, technológia, tevékenységi kör.

Szervezeton kívüli tényezők: politikai és társadalmi környezet, gazdasági struktúra, iparági technológia, beszerzési piac, értékesítési piac, munkaerőpiac, pénz- és tőkepiac.

(forrás: P. Horváth, 1990)

- 10 A fenti definíció nem tesz különbségeket aszerint, hogy a controlling tevékenység mely szervezeti szinten, milyen típusú vezetés támogatásaként valósul meg, a speciális controlling rendszerek sajátosságaival ezen anyag keretében nem kívánunk foglalkozni.
- 11 Természetesen manapság valamiféle számítógépes támogatás nélkül a vezetői információs rendszerek elképzelhetetlenek.
- 12 Mint később látni fogjuk, ez olyan vezetői információs rendszert jelent, amely nem rendelkezik sem döntéstámogató, sem a gyors kommunikációt elősegítő irodaautomatizációs képességekkel.
- 13 Lásd később.
- 14 Lásd később.
- 15 A szakirodalom ide sorolja a különböző dokumentumkezelő rendszereket, szövegszerkesztőket, táblázatkezelőket – ezek azonban témánk szempontjából nem relevánsak.
- 16 Természetesen csak abban az esetben, ha az SAP valamennyi modulját bevezetik - beleértve az SAP-EIS modult is.
- 17 Bár kevesen tudják, a SAS-nak szintén van EDP-típusú, adatrögzítésre szolgáló bázisrendszere is.
- 18 Ezen rész forrásait a VIR-rendszereket forgalmazó cégek prospektusai és egyéb informatikai kiadványok képezik.
- 19 Adatjellemző (dimenzió): az adatgyűjtés szempontjai.
- 20 Az OLAP-alapú rendszereknek is természetesen különböző csoportjai különíthetők el, a cikkben megfogalmazottak az adatraktár típusú rendszerekre érvényesek.
- 21 Az adatraktár szoros kapcsolódik az OLAP-technológiához, gyakorlatilag feltételezi azt.
- 22 A VIR-től általában a vezető tájékozódását, stratégiai irányok meghatározását támogató egyéb információk (pl. a versenytársak adatai, tőzsdei információk, makrogazdasági adatok, üzleti hírek stb.) szolgáltatását is elvárják. Mi cikkünkben elsősorban a vezetők irányítási feladatainak vizsgálatát tűztük ki célul, ebből adódóan a vezetői „stratégiai információrendszer” elemeivel nem foglalkozunk. Általánosan elmondható ezen egyéb információkkal kapcsolatban, hogy egyrészt funkcionális területenként, ill. szervezeti hierarchiaszintenként eltérőek és a vezetők egyedi igényeikhez szabottak, másrészt hogy ezen információk irányításhoz való kapcsolata meglehetősen nehezen definiálható.
- 23 Ugyanakkor elismerjük, hogy a felsővezetés vállalati stratégiaképző funkciója miatt az irányításhoz közvetlenül nem kapcsolódó, stratégiai információknak és az ezekhez fűződő kapcsolatnak nagyobb szerepe lehet, mint egy alacsonyabb szintű vagy funkcionális vezetői információs rendszer esetében.
- 24 Az persze más kérdés, hogy a VIR-OLAP megvalósítása gyakorlatilag a controlling rendszerek egyfajta próbáját is jelenti, kiderülhet ugyanis, hogy a vezetők a controlling szervezetek által előállított információknak csak töredékére tartanak igényt.
- 25 Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a leképezés, transzformálás az informatika szigorú zárt logikájából adódóan nem teljesen egyirányú folyamat, az informatikai megvalósítás során az előzetesen megfogalmazott szakmai koncepció számos módosuláson mehet keresztül. Ez (bár a vezetők gyakran így érzik) általában nem a szakmai koncepció feladását, kompromisszumokat jelent, hanem többnyire a rendszer átláthatóságát, konzisztenciáját támogató megoldások megvalósítását.

BÓGEL György

ÚJ JELENSÉGEK A VÁLLALATVEZETÉSBEN

A cikk a vállalatvezetésben a közelmúltban megfigyelhető új jelenségekkel, irányzatokkal, szemléletmódokkal foglalkozik. Bevezető fejezete a „Vállalatvezetés felsőfokon“ című könyvnek,* amely 1997 tavaszán jelenik meg a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetének gondozásában. A könyv részletesen bemutatja azokat az okokat, amelyekre az új irányzatok visszavezetethetők, azokat a problémákat, kihívásokat, amelyekre a vállalatvezetők megoldásokat, válaszokat keresnek. Mondanivalóját három témakörbe csoportosítja: vállalati stratégiaalkotás, a szervezeti struktúra változásai, folyamatszervezés.

Franklin Beckernek, az amerikai Cornell Egyetem professzorának nincs saját íróasztala. Azoknak sincs, akikkel kutatóként foglalkozik. Becker szerint egyes posztokon – például ügyfélszolgálat, tanácsadás, értékesítés – az emberek a munkaidejük mintegy hetven százalékát nem az íróasztaluknál töltik. Akkor meg minek nekik egyáltalán asztal? A papírjaikat – ha vannak egyáltalán – otthon tartják, a hónuk alatt állandóan ott van egy laptop, bárhol rácsatlakozhatnak a vállalati hálózatra, az üzeneteiket megkapják hangpostáról, rádiótelefonnal gond nélkül faxolhatnak akár egy erdő közepéről, a telefonszámukat egyszerűen magukkal viszik. Ha nincs íróasztal (költségmegtakarítás), akkor irodára sincs szükség (költségmegtakarítás), a vállalati dokumentumtár elhelyezhető egy raktárban (költségmegtakarítás), ami mégis kell, az jobban hasonlít egy repülőtérré, ahová gépek érkeznek, felszedik az utasokat, landolnak, és aztán repülnek tovább. A vezetők a beosztottak helyett a képernyőket nézik.

Forrás: Donkin, R.: Tales of the office nomad. Financial Times, 1995. május 29.

A lexikonok szerint *paradigmán* egy adott korszakban általánosan elfogadott tudományos tételek együttesét kell érteni. Egyesek azt is hoz-

záteszik, hogy ezeket a tételeket azért fogadják el, mert az adott korszak embere számára eredményesen magyarázzák meg a világ jelenségeit.

Manapság sokat lehet olvasni és hallani a vállalatvezetésben bekövetkezett – vagy hamarosan bekövetkező – paradigmaváltásról, arról, hogy a vezetésről vallott nézeteket újakkal kell felváltani. A magunk részéről nem állítjuk, hogy valóban paradigmaváltásról lenne szó, azt viszont igen, hogy a vállalatvezetés számos jel szerint átalakulóban van, az átalakulás egyes jelenségei között logikai összefüggések fedezhetők fel, a megfigyelhető új jelenségek és tendenciák pedig a körülmények, a környezet változásával magyarázhatók.

Való igaz, a fentebb felvázolt „hálózati“ vállalat nem úgy néz ki, mint egy „hagyományos“ iroda, ahová az emberek reggel bemennek dolgozni, meghallgatják a főnök utasításait, majd mindenki leül az íróasztala mellé és ott szorgosan tevékenykedik egészen a munkaidő végéig. Valószínűleg a főnök sem úgy vezet, mint ahogy az hosszú évtizedeken át megszokott volt: másfajta információi vannak, másképpen kommunikál a beosztottaival, másképpen közli az elvárásait, másképpen ellenőríz. A beosztott sem azonos Taylor lapátos emberével vagy Chaplin futószalag mellett csavarokat húzogató figurájával.

Ugyanakkor azt sem lehet állítani, hogy a példában leírtak általánosak lennének, a világ

* A könyv társszerzője Salamonné Huszty Anna

minden kétséget kizárólag ebbe az irányba menne. A technikai fejlődés egyes elvakult hívei szerint a számítástechnikai és a telekommunikációs eszközök fejlődése gyors és radikális változásokat idéz elő a vállalatvezetés világában: akik függően kihasználják a kínálkozó lehetőségeket, azok élre törnek, akik viszont késlekednek, azok menthetetlenül lemaradnak. A jelek szerint a világ fejlődése azonban nem ennyire egyenes vonalú: hatások és ellenhatások követik egymást, ellentétes tendenciák, egymással szemben ható, egymást kioltó erők jelentkeznek egy időben.

Az új jelenségek jelentőségét, terjedésük sebességét hiba lenne eltúlozni. De ugyanilyen hiba lenne nem észrevenni, átmeneti divathóborként kezelni őket. A vezetés modern „tudománya” sohasem volt mentes a divatoktól: a szakma – a tanácsadók és a szakírók inspirálására – időről időre felkap valamilyen új fogalmat, modellt vagy módszert, amely néhány évig tündökölt, majd lassan megfeledkeznek róla. A divathullámok mögött azonban szinte mindig megtalálható valamilyen valóságos tartalom, okozati összefüggés: a vezetésben azért válik valami divattá, mert az adott időszakban sok helyen hatásosan lehet kezelni vele a korszakjellemző problémáit, hasonló problémák tömeges megjelenése pedig nagyobb környezeti trendekkel magyarázható. Akár paradigmaváltásról beszélünk, akár nem, számos jel utal arra, hogy az elmúlt néhány évben a vállalatvezetésben, a vezetői funkciókban, szerepekben, módszerekben sok minden megváltozott, és a változásoknak még csak az elején vagyunk. Lássunk erre néhány példát:

(1) A *stratégiai tervezés* mintegy két évtizeddel ezelőtt jelent meg a vállalatvezetők eszköztárában. Rövid idő alatt igen látványos karriert futott be – nyilván azért, mert az adott időszakban elfogadható megoldást kínált egyes tömegesen jelentkező problémákra. Gazdag módszertana alakult ki, kikristályosodott, „tananyaggá” vált. A kilencvenes évek elejére azonban sokat veszített a népszerűségéből: a korábban gomba mód szaporodó tervezési osztályokat sok vállalatnál megszüntették, a terveket a fiókok mélyére süllyesztették, a módszereket egyre több kritika éri. A stratégia azonban nem veszett el, csak átalakult: a meghatározott – mondhatnánk formalizált – algoritmus szerint készített részletes tervek helyét a jóval vázlatosabb *jövőképek*, *mission statementek*, a gyakran erős érzelmi töltéssel is bíró vállalati *krédók*, *értékek* vették át.

(2) A gazdasági verseny egyik kulcsszava az *érték*: egyrészt a fogyasztók, másrészt a tulajdonosok számára előállított érték. A vállalat ebből a szempontból „értékteremtő gépként” is felfogható: a profiljának megfelelő inputok segítségével, különböző eljárásokkal és folyamatokkal értéket állít elő. Az érték keletkezésének összekapcsolódó lépéseit *értékláncnak* is szokás nevezni. A vállalati és az iparági értékláncok napjainkban gyökeres változásokon mennek keresztül: megváltozik az egyes láncszemek tartalma, jelentősége, megváltozik az értéklánc belüli szereposztás, a lineáris láncok helyét pedig egyre több helyen a korábbinál több, bonyolultabb és közvetlenebb kapcsolatot tartalmazó *értékháló* veszik át.

(3) A vállalatok szervezeti-irányítási rendszerét hierarchiába rendezett kockák és a függőséget jelző vonalak segítségével szokás megrajzolni. A hagyományos hierarchiák (amelyben a vezető utasít és ellenőriz, a beosztott pedig végrehajt) azonban egyre kevésbé alkalmasak a vállalatirányítás bonyolult problémáinak megoldására: merevek, bürokratikusak, nehézkesen követik a változásokat. Ennek a modellnek – nevezhetjük akár paradigmának is – két kulcsszava van: a *munkamegosztás* és a *hierarchia*. A munkamegosztás azt jelenti, hogy a munkafolyamatokat fel kell szabdalni: minél kevesebb dologgal foglalkozik valaki, a munkája annál hatékonyabb és ellenőrizhetőbb lesz, valamint annál kevesebb időt és energiát kell fordítania betanításra. A hagyományos modellben az alsó szinteken *specialisták* dolgoznak: minden kis fogaskereknek megvan a maga szerepe. A fogaskereket persze gondosan egymáshoz kell illeszteni, és erre szolgál a hierarchia: a résztvevőket koordinálni kell, ez pedig a főnök dolga, a főnökök munkáját pedig újabb, egy lépcsővel feljebb levő főnökök hangolják össze. Máris előttünk van egy hagyományos, piramisszerűen felépített, sokszintes szervezet képe, amelyben utasítások áramlanak lefelé és jelentések felfelé, amelyben felül döntenek és szabályoznak, lent pedig végrehajtanak, és amelyben a munkamegosztás többnyire funkcionális jellegű.

Ennek a vállalatvezetési modellnek a bölcsője Amerikában ringott a század elején, abban az időszakban, amikor a gyors fejlődésnek induló fogyasztói ipar óriási tömegű szakképzetlen munkaerőt szívott fel a mezőgazdaságból. Hatékonyágát aligha kell bizonyítani: jól illeszkedett azokhoz a körülményekhez, amelyek közepette

alkalmazták. Hamarosan világossá váltak a hátrányai is: a monotonia okozta elidegenedés és fásultság, a végrehajtók motiválásának megoldatlansága, az adminisztráció és a koordináció nehézsége és egyre növekvő költségei, a funkcionális szemlélet kóros dominanciája, a katonai jellegű vezetés lélekromboló hatása.

A gyakorló vezetők és az elméleti szakemberek igyekeztek gyógyírt keresni ezekre a betegségekre. A huszas évek elején megjelentek a *divizionális szervezetek*, amelyek decentralizált, üzletági alapon szervezett egységek kialakításával a nagyvállalatok erejét a kisvállalkozások rugalmasságával és piacérzékenységével igyekeztek kombinálni, miközben egész sor újítást hoztak a nagyvállalati irányítás módszertanába. Máskor a túlzott funkcionális szemléletet másfajta (üzletági, piaci stb.) nézőpontoknak is helyet és rangot adó *mátrixstruktúrákkal* igyekeztek ellensúlyozni. Idővel kibontotta szárnyait az *emberi kapcsolatok iskolájaként* emlegetett irányzat, amely rámutatott a munkahelyi társas kapcsolatok fontosságára, az informális szervezetek létre és szerepére.

Az új modellek és vezetési-szervezési módszerek jó darabig nem kérdőjelezték meg a funkcionális munkamegosztásra, bürokratikus adminisztrációra és soklépcsős hierarchiára épülő vezetési modellt. A motor megmaradt, de mivel lassú volt, az alkatrészei csikorogtak, a sofőrök és a szerelők egyre több és egyre finomabb kenőanyagot igyekeztek alkalmazni. A hierarchikus irányítás modellje hosszú évtizedeken át kiválóan működött. Manapság azonban egy kockából és függőségi vonalából álló szervezeti ábra egyre kevesebbet mond a vállalat dolgozói és részlegei közötti összetett és sokrétű együttműködési, befolyásolási, kölcsönös függőségi és kommunikációs rendszerről. A hierarchiák falain egyre nagyobb repedések tátonganak, a hierarchiához illeszkedő vezetési stílusnak egyre kisebb tere van.

A fenti hasonlatnál maradva: paradigma-váltásról akkor beszélünk, amikor az olajozás már nem segít, hanem magát a motort kell kicserélni. A jelek arra vallanak, hogy a huszadik század vége felé ilyen fordulóponthoz értünk: egyre több olyan szervezettel találkozhatunk, amelyre jobban illik a *hálózat* szó, mint a *hierarchia*.

(4) A hierarchikus vezetési modell mögött meghúzódó egyik feltételezés az, hogy a végrehajtói szinten dolgozó emberek csak kevés feladatot

tudnak jól megtanulni és ellátni. A tudás a hierarchia magasabb szintjein összpontosul: a vezető azért vezető, mert lényegesen okosabb és informáltabb a beosztottainál. A vertikális munkamegosztás – a végrehajtói és az irányítói feladatok szétválasztása – erőteljes, az irányítási folyamat a közismert kibernetikai köröket (célmeghatározás, végrehajtás, mérés, beavatkozás) futja be a szervezeti hierarchián. Ez persze időt igényel, és ahol a munkamegosztás miatt a lánc egyes szemei más-más ember kezében vannak (a munkát „át kell adni”), ott hibák, veszteségek, késedelmek keletkezhetnek.

Az új szervezeti képet a szaknyelv *tudásbázisú rendszerként* is emlegeti. Egy ilyen szervezet értékét, vagyontát egyre nehezebb a megszokott könyvviteli eszközökkel mérni; jól illusztrálja ezt az állítást az a tény, hogy a gazdaság „tudásintenzív” szektoraiiban – és egyre több ilyen van – a vállalatok könyv szerinti és piaci értéke sokszoros eltérést mutat (*1. táblázat*). A tudás és a képességek eloszlása szempontjából az ilyen szervezet jóval kiegyensúlyozottabb, mint a hagyományos modell. A végrehajtó szinten alaposan és sokoldalúan képzett emberek dolgoznak. A *horizontális munkamegosztás* (a végrehajtási folyamatok lépéseinek más-más személyekhez való rendelése) gyenge: egy-egy ember jóval többféle feladatot lát el, mint korábban. Hasonló a helyzet a *vertikális munkamegosztással*: a végrehajtásba sok irányítási elem is beépül, az operatív szinten fontos döntések születnek. „A szerelőszalagot nálunk bárki bármikor leállíthatja, ha rendellenességet tapasztal” – mondja a hirdetéseiben a Toyota.

(5) A hálózati felépítésű, tudásbázisú szervezetben a vezetői funkciók és szerepek is átalakulnak. Ebben az új világképben a vezető nem dönt, utasít, felülvizsgál, hanem arról gondoskodik, hogy a „beosztottai” a feladataikat önállóan és eredményesen lássák el. Nem a csapat pályára kifutó kapitánya, hanem edző (coach, mentor), aki a felkészítésért felelős, akihez tanácsért lehet fordulni, aki kiségi a bajból. Nem hagyományos értelemben vett „intézkedő” *manager*, hanem irányt adó, motiváló, személyes példát mutató, megerősítő *leader*. Megváltozik a karrierről alkotott képünk is: ha az előbbi hasonlatot elfogadjuk, akkor az edzőket nem a legjobb sportolók közül kell kiválasztani – aki egy magasugrót edz, annak másfajta tudással és képességekkel kell rendelkeznie, mint aki ugrik. Egy, a fenti módon decentralizált szervezetben az előrelépésnek nem

1. táblázat (7) A korábbi évtizedekben a vállalat valamilyen összetett, sokfunkciós, határozott körvonalú egységet jelentett fizikai, gazdasági és jogi értelemben egyaránt. Az évezred vége felé közeledve egyre nehezebb meghatározni, hogy egy vállalat határvonalai hol húzódnak. A modern informatikának és telekommunikációnak köszönhetően a vállalatot már nem az ott dolgozók fizikai közelsége integrálja: az iroda szerepét a hálózat veszi át, a hálózat alkotóelemei pedig egymástól igen távoli helyeken lehetnek. Látványosan terjed a „táv-dolgozás“, a *telecommuting*: egyre többen dolgoznak otthon, a vállalatukkal elektronikus hálózatokon tartva a kapcsolatot.

Vállalatok piaci és könyv szerinti értéke 1993 végén

Vállalat	Piaci érték (milliárd dollár)	Könyv szerinti érték (milliárd dollár)
Merck	40.596	19.927
Microsoft	23.348	4.048
Home Depot	18.651	4.610
Oracle	9.571	1.229
Cisco	9.413	802
Novell	7.880	1.439
Genentech	5.612	1.469
Rubbermaid	4.851	1.513

Forrás: Hamel G.–C. Prahalad: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994, 233. p.

az az egyetlen útja, hogy valaki egyre feljebb kapaszkodik a hierarchián, és ezt a hierarchiát sem lehet a régi módon értelmezni.

(6) A tudásbázisú szervezet, valamint a hozzá tartozó irányítási szemlélet és módszertan meghonosításának többféle feltétele is van. Az egyik a sokoldalú és alapos *képzés*, amelynek eredménye a sokféle feladatot ellátni, teljes folyamatokat áttekinteni képes szakember. Korábban az emberek először tanultak – ki hosszabb, ki rövidebb ideig –, aztán dolgozni kezdtek valamilyen munkahelyen, és legfeljebb csak alkalmanként ültek vissza az iskolapadba. Manapság tanulás és munka egyre inkább összemosódik, és ez nemcsak azt jelenti, hogy a munkát a korábinál többször kell megszakítani tanulással, hanem azt is, hogy maga a munka is tanulást jelent, a tanulás pedig munkát.

Ennek egyik következményeként megváltozik az *oktatás intézményrendszere* is: a statisztikák szerint a fejlett világban az oktatási szektor határozott növekedést mutat, a képzés azonban egyre inkább kikerül az iskolák falai közül, megszűnik helyhez kötött lenni, bevonul az *otthonokba* és főként a *munkahelyekre*. Másfelől szemlélve a kérdést, ha azt akarjuk, hogy a képzett szakember valóban önálló legyen és döntsön, akkor ehhez megfelelő hatáskört kell kapnia. Az információkat nem lehet előle elzárni, a hozzáférést vezetői monopóliumként kezelni. Az új szervezet ennek megfelelően decentralizált, az operatív szinteken dolgozó emberek és munkacapatok egyre nagyobb hatásköröket kapnak.

A hálózati jelleg a jogi-gazdálkodási határvonalakat is homályossá, képlékennyé teszi. Például sok olyan amerikai vállalat van, amely úgynevezett „virtuális idegenekkel“ dolgozik: milliók ügködnek hálózatra kapcsolt számítógépek előtt Indiában, Kínában, Hong-Kongban és más országokban amerikai vállalatok alkalmaztaiként, digitális úton szervesen beépülve az USA gazdaságába, miközben nincs amerikai állampolgárságuk, és nem is fizetnek adót. Egy másik ide kapcsolódó jelenséget a szakirodalom *moduláris* vagy *virtuális* vállalatnak nevez: az *alapvető képességeik* kihasználására törekvő cégek más vállalatoknak adnak át olyan funkciókat és tevékenységeket, amelyeket korábban önmaguk végeztek, az outsourcing a versenyképesség fokozásának, a termelékenység mutatók javításának, a költségek csökkentésének népszerű módja lett. A moduláris vagy virtuális vállalat különböző – korábban egy vállalaton belül létező – funkciókat ellátó cégek lazább vagy szorosabb szövetsége, bizonyos értelemben a hagyományosan önellátó, vertikálisan integrált nagyvállalat ellentéte. A szövetkezés azonban más formákban és más célokból is megjelenik: korunk versenyzásában nem magányos harcosok állnak egymással szemben, hanem csoportok, *stratégiai szövetségek*, szövetségi rendszerek.

(8) Térjünk vissza egy pillanatra az előző pontban említett, a számítógépek billentyűit nyomogató, modemeken és elektronikus postán keresztül kommunikáló „virtuális idegenekre“. Milyen döntési alternatívái vannak az anyavállalat amerikai üzletemberének? „Szükségem van egy megfelelően képzett szakemberre. Ha egy amerikai diplomást veszek fel, akkor évi 30.000 dollárt kell neki fizetnem. Kínában egy ugyan-

ilyen embert havi százért is megkapok.“ Tetszik, nem tetszik, ez az ember *globálisan* gondolkodik: a lehetőségeket nem helyi, hanem világvizonylatban hasonlítja össze, és így keresi a neki leginkább megfelelő megoldást.

Korunk egyik legszembetűnőbb jelensége a vállalatok *globalizálódása*, az országhatárok átlépése: ugyanazok a vállalatok versenyeznek egymással Budapesten, New Yorkban és Delhi-ben. A globalizálódás, a globális gondolkodás és a globális jelenlét a stratégiákban, az operatív döntésekben és a szervezeti irányítási rendszerekben egyaránt megjelenik. Olyan vállalatok is rohamosan globalizálódnak, amelyek tevékenysége rövid idővel ezelőtt még határozottan egy bizonyos földrajzi területre korlátozódott (2. táblázat).

(9) Az alapvető képességeik kihasználására koncentráló moduláris vagy virtuális vállalatok terjedése egyfajta funkcionális profiltisztítást jelent, a „foglalkozz azzal, amihez értesz, a többit pedig bízd másokra“ filozófiát tükrözi. A profiltisztítás – méghozzá tömeges méretekben, sok vállalatnál tettenérhető, jól megfigyelhető tendenciaként – a *diverzifikációs stratégiákban* és politikában is megjelenik. A hetvenes években kialakult, sokféle, egymástól távoli üzletágakban tevékenykedő konglomerátumokat az alapvető üzletágra, a *core businessre* koncentráló, az üzletágaik között szinergikus kapcsolatokat kereső, illetve építő, a szerves diverzifikáció politikáját (az üzletágak egymásból nőjenek ki, egymást erősítsék) valló vállalatok váltják fel.

2. táblázat

A Deutsche Telekom külföldi érdekeltségei 1996 novemberében

Ország	Üzletág
Hollandia	Műsorszórás
Svájc	Adatszolgáltatás
Ausztria	Mobil telefon
Lengyelország	Mobil telefon
Cseh Köztársaság	Mobil telefon
Oroszország	Mobil telefon
Ukrajna	Távolsági szolgáltatás
Magyarország	Hagyományos és mobil telefon
Fülöp szigetek	Hagyományos és mobil telefon
Malajzia	Hagyományos telefon
Indonézia	Mobil telefon, műhold
Global One szövetség	Globális szolgáltatások

Forrás: „Ich mach' das anders“. Der Spiegel, 1996. 47. sz.

(10) A nyolcvanas években a korszerű minőségbiztosítás rendszere, a *Total Quality Management* volt a legnépszerűbb „sláger“ a vállalatvezetésben. Az első helyet a kilencvenes évek első felében a *reengineering* vette át. A TQM és a reengineering módszertanának hasonlóságaira többen rámutattak, számunkra azonban most a különbségek fontosabbak. A TQM „mozgalmat“ a globalizálódás nyomán kiélelődő verseny, meg a választási lehetőségek miatt egyre igényesebb vevők megjelenése váltotta ki. A TQM filozófia szerint a termékek minősége megfelelő módszerek alkalmazásával, viszonylag kis befektetésekkel, a dolgozók aktív közreműködésére támaszkodva fokozatosan és folyamatosan javítható. A folyamatokra koncentráló reengineering hívei ezzel szemben ezt mondják: ne foglalkozz a meglévő eljárások javíthatásával; söpörj le mindent az asztalról, felejtsd el a múltat, kezd elölről az egészet, a legjobb tudásod szerint, a legkorszerűbb eszközökre támaszkodva. A TQM demokratikus, a reengineering diktatorikus: aki nem tart veled, akire nem lesz szükség az új rendszerben, ne számítson semmi jóra. A TQM néhány százalékos, esetenként alig mérhető, de folyamatos teljesítményjavulást ígér: a reengineering nagy ugrásokban, harminc-negyven százalékokban gondolkodik. A TQM-et a legtöbben túlélnek és jobbak lesznek tőle; a reengineering egyeseknek valóban látványos teljesítményjavulást hoz, másoknak viszont a véget jelenti, és az utóbbiak legalább annyian vannak, mint az előbbieket. A reengineering előretörése azt jelzi, hogy a helyzet bizonyos értelemben radikalizálódik: a kis lépések, a fokozatos reformok már nem elegendőek. Don Tapscott, a „digitális gazdaság“ amerikai szakértője még ennél is tovább megy: azt állítja, hogy a világ a kilencvenes évek végére a folyamat reengineeringet is meghaladja, azaz nem a folyamatok, hanem a *teljes üzlet újradefiniálására* lesz szükség: új termékeket és új szolgáltatásokat kell nyújtani a fogyasztóknak a digitális technológia fejlődése által létrejött, illetve létrehozható elosztási csatornákon.

(11) A vállalatok átalakulása a *munkaerő-struktúrában* is változásokat idéz elő. A kilencvenes évek közepének egyik mindennapos jelensége a nagyvállalati fogyókúra, az alkalmazottak létszámának jelentős csökkentése. A karcsúsítás nem érinti egyformán a különböző szakmákat és munkaköröket. A leginkább veszélyeztetett helyzetben azok vannak, akiknek a munkája a

digitális technológia új eszközeivel kiváltható. Az elbocsátottak között különösen nagy számban vannak a középvezetők, azok az emberek, akiknek a közvetítés a fő feladatuk: utasításokat továbbítanak lefelé és jelentéseket, információkat felfelé. Erre a tevékenységre az elektronikus hálózatok, a tudásbázisú, decentralizált rendszerek világában egyre kevésbé van szükség. Hasonlóképpen veszélyeztetettnek számítanak az olyan *közvetítői* tevékenységek is, mint például a nagykereskedelem: gomba mód szaporodnak azok a rendszerek, amelyekben a termelő közvetlen elektronikus kapcsolatban áll a kiskereskedővel vagy akár a fogyasztóval. De nincsenek biztonságban a *nagyvállalati központok* sem, különösen a régi típusú konglomerátumok fellegvárai: ha nem tudnak értékteremtő funkciókat felmutatni, ha nem tudják kezelni, fejleszteni az egyes önálló üzletágak közötti szinergikus kapcsolatokat, akkor szomorú jövő vár rájuk.

(12) Végezetül arról is szót kell ejteni, hogy mindezeket a változásokat kik kezdeményezik, kik irányítják, illetve kik befolyásolják. A *vállalatok kormányzása* – ahogy angol nyelvterületen mondják: a *corporate governance* – tipikus „válságtéma”: megfelelnek róla, ha a vizek nyugodtak, és újból előveszik, ha baj van. A manapság legelfogadottabb definíció szerint a vállalata-

tok kormányzása nem más, mint a vállalatok fejlődési irányának és teljesítményének meghatározásában érdekelt felek (stakeholders) kapcsolatrendszere, érdekegyeztetési és döntési mechanizmusa.

A vállalatok kormányzásának kérdése ma ismét „válságtéma”. Nem csoda: a korábbi pontokban említett változások közvetlenül érintik a vállalat működésében érintett feleket, legyenek azok akár a vállalaton belül, akár kívül. A gyakorlat sok olyan példát mutat fel, amelyekben a kormányzás megszokott formái eredménytelennek bizonyultak, vagy egyenesen a tönk szélére sodorták a vállalatot. Reformjavaslatok akadnak bőven: ezek egy része mögött az érintettek hatalmi átrendeződése, illetve a befolyásolási képességük megváltozásához illeszkedő új taktikáik húzódnak meg.

A felsorolt új vállalatvezetési jelenségek globálisak: különböző régiókban, országokban, kultúrákban, társadalmi és politikai rendszerekben egyszerre jelentkeznek. Az irányokban tehát sok a hasonlóság, a kiindulópontokban viszont nem: örökségeitől, hagyományaitól függően ki erről jön, ki arról. Az egymástól földrajzilag igen távol fekvő vállalat megújuló vezetési filozófiájában sok a hasonlóság, de az út, amit be kell járniuk, máshonnan indul.



Persze, hogy nem csinállok semmit, én az ötletek embere vagyok.

DOBÁK Miklós–TARI Ernő

KONSZERNSZERVEZETEK MAGYARORSZÁGON

– III. rész –

Tanulmányunk I. részében (Vezetéstudomány, 1997. 1. szám) a konszern típusú szervezetek működésének általános, elvi kérdéseivel foglalkoztunk, ismertetve a konszernszervezetek két alapvető működési modelljét és a konszern-irányítás jellegzetes típusait. A II. részben (Vezetéstudomány, 1997. 2. szám) a konszernformák hazai alkalmazásának korai szakaszáról, a spontán privatizációnak nevezett periódusról kíséreltünk meg képet nyújtani, a volt szocialista nagyipar állami vállalati bázisán létrejött társaságcsoportok jellemzésével. A folyóirat e számában a tanulmány III. részét bocsátjuk közre: elemzésünk az államilag felügyelt (vezérelt) szervezeti-tulajdonosi változások időszakát öleli fel, amely periódus kezdetét az állami vagyonvédelmi törvény életbelépése, és az Állami Vagyonügynökség megalakulása (1990) jelzi.

A szóban forgó, napjainkig terjedő időszakban a konszern „életutak“ többféle iránya rajzolódott ki. Jónéhány, a spontán privatizáció idején létrejött vállalatcsoportosulás időközben „szétesett“, felbomlott, míg a korán kialakult cégcsoportok közül többnek máig sikerült megőriznie konszernformáció jellegét. Más nagy-szervezetek csak később, a kilencvenes évek első felében választották a konszernszerű működés szervezeti kereteit. A következőkben sorra áttekintjük a konszernszervezeti fejlődés jelzett útjait, figyelemmel az államilag ellenőrzött szervezeti-tulajdonosi változások feltételeire. A tanulmány befejező részében az állami vállalatok konszern típusú utódszervezeteinek működési tapasztalatait összegezzük, különös tekintettel a jövő szervezeti kihívásaira.

Konszernszervezetek létrejötte és működése állami felügyelet (irányítás) mellett

Az állami vagyonvédelmi törvény elfogadása és az Állami Vagyonügynökség felállítása

Tanulmányunk II. részében szoltunk arról, hogy a vállalati kezdeményezésű konszernesedési folyamat – párosulva a spontán privatizáció nemkívánatos jelenségeivel – meg-megújuló támadások kereszttüzébe került 1988 végétől. Nemcsak az akkori államapparátus tagjai tiltakoztak az állam „kihagyása“ ellen a tervbe vett vagy véghezvitt szervezeti-tulajdonosi változások kapcsán, hanem éles bírálatokkal csatlakoztak hozzájuk a születőben levő politikai pártok képviselői is. A szavát egyre inkább hallható politikai ellenzék soraiban a régi vezetői gárda átmentését emlegették, s egyenesen az ország „kiárusításával“ vádolták a (nagy)vállalati menedzsereket.

E politikai-gazdasági természetű csatározások nyomán 1989 őszére alakult ki az állam vagyonvédelemről szóló törvény koncepciója, és egy államivagyonkezelő „szuperszervezet“ létrehozásának gondolata. Az Állami Vagyonügynökség – mint a vállalati önkezdemenyezésű privatizációt ellenőrizni hivatott állami szerv – megalakulása a következő év tavaszán már egyfajta konszenzust jelzett a különböző politikai erők és az eltérő gazdasági érdekeket képviselő csoportok között a tekintetben, hogy „szükség van az állami vagyon kezelésének és működtetésének hatékony ellenőrzésére“ (Móra, 1991). Az ÁVÜ olyan szervezetként kezdte meg tevékenységét, amely a hozzá tartozó állami vagyon tekintetében

tulajdonosi funkciókat lát el, továbbá elvi állásfoglalásokat dolgoz ki a privatizáció irányaira vonatkozóan és ellenőrzési funkciót gyakorol az elfogadott vagyonvédelmi törvény rendelkezéseinek megfelelően.

Az Állami Vagyonügynökségre ruházott ellenőrzési funkció jóval erőteljesebbé vált, sőt szinte korlátlan döntéshozói jogkörrel bővült (vagyon-értékelési, átalakulási és privatizációs ügyekben) a politikai rendszerváltást követően, amikor rövid időn belül módosították az állami vagyon védelméről és kezeléséről szóló törvényt. Ez a szerepkörváltás és törvénymódosítás arra utalt, hogy a parlamenti választások után hivatalba lépett új kormány nem nézi jó szemmel a spontán szervezeti és tulajdonosi átrendeződést, hivatkozva többek között az átalakulási folyamat negatív mozzanataira, a társadalomra nézve megengedhetetlen társaság-alapítási módszerekre. Az ÁVÜ jogállásának módosulásával és hatáskörének átfogó kiterjesztésével radikálisan megváltoztak az államilag ellenőrzött vállalati kezdeményezésű szervezeti formaváltások jogi-intézményi keretei: „viharos gyorsasággal” kialakult az államilag irányított (vezérelt) privatizáció kormányzati felfogása és gyakorlata (Sárközy, 1993).

A spontán privatizáció megítélésének gyökeres változása hamarosan úgy „csapódott le” a vállalati szférában, hogy a konszernmodell alkalmazása háttérbe szorult, és helyébe lépett – a formaváltás fő megoldási módozataként – az állami vállalatok „egy az egyben” történő társasággá alakulása. Az utóbbi típusú formaváltásokhoz az 1989 közepétől hatályba lépett átalakulási törvény biztosította a jogi feltételeket oly módon, hogy a teljes átalakulásoknál a vállalatok – korábbi egységes szervezetüket megőrizve – egyetlen társasággá alakulnak át (vagy így kerülnek új tulajdonosok birtokába).

A korai vállalatcsoportosulások „életútja” a kilencvenes évek első felében

A konszern mint átmeneti forma: társaságcsoportok felbomlása

A spontán szervezeti átalakulásokkal kapcsolatos új kormányzati álláspontot tükrözte az ún. kiürült vagyonkezelő központok elleni intézkedések kilátásba helyezése 1990 nyarán. A kiürült vagyonkezelő központokat, vagyis termelőszközöket már nem, csupán értékpapírokat birtokló irányító (állami) vállalatokat – egy közzétett kor-

mánydokumentum alapján – megszüntetni, illetőleg társasággá alakítani kívánták az illetékes kormányzati szervek. A tervezett intézkedések tehát az általunk holding-konzern típusúnak nevezett, zömében 1988-89-ben létrejött társaságcsoportokat „vették célba”. Az érintett vagyonkezelő központok egy jelentős része ezt követően meggyorsította előkészületeit az irányító vállalat – átalakulási törvény szerinti, de saját elgondoláson alapuló – társasággá alakítására (Juhász, 1990).

A konszernközpontoknak ismét a Medicor mutatott elsőként példát – még 1989-ben – az állami irányító vállalat átalakítására, illetőleg funkciójának átvételére. A Medicor Irányító Vállalat (MIV) kezdeményezésére, valamint több hazai pénzintézet részvételével megalapítottak egy „igazi” holdingtársaságot, kereken egy milliárd forint alaptőkével. A Medicor Befektetési Tanácsadó Rt. (később Medicor Holding Rt.) alapításához a MIV részvényapporttal, a Medicor-társaságok készpénzzel járultak hozzá. Az új részvénytársaság alapítói tulajdonképpen egy olyan holding tulajdonosaivá váltak, amely a Medicor-konzern vagyonát többségi tulajdonosként kezelte (Varga, 1989). A holding megvásárolta a tagtársaságok részvényeit, s ebből az összegből a MIV kifizette a Medicor korábban felhalmozott adósságait.

A kiürült vagyonkezelő központok saját átalakulási tervei azonban nemegyszer meghiúsultak, mert időközben – a vagyonvédelem „elhanyagolására”, a privatizáció „akadályozására”, vagy „az állami vagyon sérelmére, a vagyon felélésének gyanújára” hivatkozva – államigazgatási felügyelet alá helyezték a „vétkesnek” tartott önkormányzó állami irányító vállalatokat. E konszernközpontok mozgástere ettől kezdve nagyon leszűkült, mondhatni kényszerpályára kerültek az érintett vagyonkezelő szervezetek. A kormányzati elképzelések szerint először az ún. Második Privatizációs Programban játszottak volna szerepet (két ütemben mintegy két tucat irányító vállalatot választottak ki, de ez a program – mint ismeretes – „csendben elhalt”. A továbbiakban az ÁVÜ egyedi felülvizsgálatokkal igyekezett eldönteni, hogy a holding-konzern központja által összefogott társaságok „valóban egymásra utalt tevékenységet folytatnak-e, vagy sem”, azaz indokolt esetben fennmaradjon a társaságcsoport, avagy – a kiüresedett vagyonkezelő központok felszámolásával – önállósítsák a belső társaságokat (Zsubori, 1991). E felülvizsgálati

törekvésében az Állami Vagyonyügynökség esetenként kimondottan akadályokat gördített a holding-konzern típusú vállalatcsoportosulások továbbélésének útjába, amely akciók azután – más kedvezőtlen tényezők mellett – egyes korán létrejött társaságcsoporthoz felbomlásához vezettek (Major–Voszka, 1996).

A politikai színezetű állami beavatkozás, a vállalatvezetéssel szembeni „emocionális ellenérzésből” fakadó kormányzati eljárás (Sárközy, 1993) példáját tükrözte a Ganz Danubius holding-konzern „széthullásának” és a magyarországi hajógyártás megszűnésének – néhány évig elhúzódó – története. A Ganz Danubius Hajó- és Darugyár a spontán privatizáció időszakában az elsők között döntött a konzernformára történő áttérésről. A vállalati tanács 1988 végén hatalmazta fel a vezérigazgatót, hogy a nagyvállalat gyáregységeinek részvénytársasággá alakulásáról szóló dokumentumokat aláírja. A konzernirányítási feladatok ellátására egy 50 fős (állami) vagyongazdálkodó „holding” szerveződött a nagyvállalati központból, amely irányító vállalat birtokolta a termelő társaságok részvényeinek túlnyomó többségét. A vagyongazdálkodó stratégiája arra irányult, hogy egyfelől adósságkonverzióval, másfelől vagyonrész-eladással (az értékes óbudai hajógyári sziget áruba bocsátásával) „szabadítsa meg” társaságait az adósságoktól, egyidejűleg feltöltse forgóalapjaikat és fejlesztési forrásokat képezzen számukra (Voszka, 1993). E stratégia megvalósításával egy időre lélegzetvételhez juthattak volna a hajógyárak, amíg felkutatják a perspektivikus profilokat és piacokat.

Időközben kampány bontakozott ki a sajtóban az „életképes gyárak felszámolásával” és a „jogfosztott bérmunkások kijátszásával” vádolt vezérigazgató ellen (Mocsáry, 1989), a vagyongazdálkodó központot pedig 1990 őszén államigazgatási irányítás alá helyezték, és a vállalatcsoport élére privatizációs biztost állítottak. A további fejlemények ismeretében állítható azonban, hogy az államigazgatási felügyelet jóval inkább felgyorsította, mint lefékezte a hajógyárak csődbe menését. Az 1991-es évet a hét termelő rt. mindegyike veszteséggel zárta, a hiány összesen több mint 800 millió forintot tett ki. A részvénytársaságok közül négy termelőegységet már 1992-ben elért a csőd, a későbbiekben pedig két társaság kivételével (amelyek más cégek tulajdonába kerültek), minden termelő részvénytársaság a felszámolás sorsára jutott (a vagyongazdálkodó központ ellen szintén felszámolási eljárás indult).

Nem került el az állami felügyelet alá helyezést a „spontán módon” társaságok halmazára bomlott nagyvállalatok közül a Szerszámgépipari Művek, a Csavaripari Vállalat, a Szék- és Kárpitosipari Vállalat, a Pamutnyomóipari Vállalat (Budaprint), vagy az Elegant Május 1. Ruhagyár sem. Más, ugyancsak a spontán privatizáció idején átalakult nagyvállalatok esetében (Budaflax, Magyar Optikai Művek) nem volt szükség erre az államigazgatási aktusra, mert ez utóbbi szervezetek az új vállalatvezetési formák bevezetését (1985) követően is minisztériumi irányítás alatt maradtak. A felsorolt, egyaránt 1988–89 táján holding-konzern formát öltő ipari szervezetek – a Ganz Danubiushoz hasonlóan – ma már nem funkcionálnak nagyszervezetként, azaz nem voltak képesek fennmaradni a vagyongazdálkodó által összefogott társaságcsoporthoz szervezeti-jogi kereteiben.

Ezek a (példásképpen felsorolt) cégcsoportok az elmúlt években tehát tulajdonjogi is felbomlottak a belső egységek magánkézbe kerülése vagy csődbe jutása (felszámolása) következményeként, s így végérvényesen elszakadtak a nagyszervezeti működés korábbi kötelékei. E folyamat során egyes cégcsoportok társaságait – a hazai, vagy a kelet-európai piac drasztikus elvesztését követően – egyáltalán nem (vagy csak kisebb részben) sikerült magánkézbe adni, s ezek javai (ingatlanok, termelőeszközök) végelszámolás vagy felszámolás alá kerültek (Csavaripari Vállalat, Budaprint). Más társaságcsoporthoz néhány (esetleg összes) termelőrészlegének többségi tulajdonjogát külföldi, illetve belföldi magán befektetők szerezték meg, a konzern többi belső társasága viszont csődbe ment (vagy még mindig nagyon nehéz periódust él át), a vagyongazdálkodó központok pedig végelszámolásra vagy – rosszabb esetben – felszámolásra kerültek, illetőleg ilyen eljárást indítottak a megszüntetésükre (Szerszámgépipari Művek, MOM, Budaflax, Szék- és Kárpitosipari Vállalat, Cement- és Mészművek, Elegant Május 1. Ruhagyár) (Dobák és társai, 1996).

A konzernformációk életképességének mérlegelése szempontjából természetesen rendkívül nehéz megítélni, hogy miként alakult volna e vállalatcsoportosulások sorsa, ha nem kerülnek államigazgatási irányítás alá. Az bizonyosnak látszik, hogy a nem kívánt állami tulajdonosi felügyelet és az államilag irányított privatizáció önmagában nem lehetett oka a felbomlásoknak, bár – a Ganz Danubius példájára gondolva – a

ponti beavatkozások adott esetben meggyő-
síthették a korán létrejött holding-konzernek
széthullását. (Az állam szerepét illetően még
hozzátehetjük, hogy – részben politikai meg-
fontolásokból, a kiüresedett vagyongazdál-
kodókkal szemben táplált ellenérzésnek „kö-
szönhetően“ éppen a spontán privatizáció során
létrejött konzernszervezetek részesülhettek a
legkevésbé az állam közvetlen vagy közvetett
segítség nyújtásából).

Mindent egybevetve inkább az valószínű,
hogy – a tanulmány II. részében már jelzett –
több tényező együttes hatásának eredőjeként
kerültek gazdaságilag is nehéz helyzetbe a fen-
tiekben tárgyalt cégcsoportok (piaci pozíciók
rohamos gyengülése a kilencvenes évek elejétől,
fokozatosan mélyülő likviditási válság, külső
tőke bevonásának korlátozott lehetősége stb.).
Érdemes itt azonban egy további tényezőre is fel-
hívni a figyelmet: a felbomlott utódszervezetek
állami vállalati elődei között szinte kivétel nélkül
olyan nagyvállalatok szerepeltek, amelyeket az
1963-64-es vállalat-összevonási kampány során
mesterségesen „gyúrtak egybe“ (Tari, 1990).
Tekintettel arra, hogy e nagyvállalatok többsége
a későbbi évtizedekben sem fejlődött igazán bel-
sőleg integrált nagyszervezetté, ez a körülmény
is a szétesési tendenciákat erősítette a szóban
forgó utód-konzernszervezetek körében (HVG,
1996).

Konzernszervezetek stabilizálódása, a konzernműködés sikeres példái

A vállalati kezdeményezésű (spontán) forma-
váltások sorából olyan szervezeti átalakulások is
kiemelhetők, amelyek tartósan bizonyultak: a
túlélés, a válsághelyzet megoldása a konzernfor-
ma szervezeti kereteinek fenntartásával sikerült, s
a vállalatcsoportosulások napjainkban sikeresen
működnek. Az ipari nagyvállalatok ilyen típusú
utódszervezetei között sorolható fel a Medicor, a
Dunaferr, a Videoton és a Borsodchem (Major-
Voszka, 1996).

A Medicornak, a spontán privatizáció idején
holding-konzernné alakult nagyvállalatok közül
egyedüli cégcsoportként sikerült stabilizálnia
működését állami segítség nélkül. A fokozatosan
társaságok csoportjává alakuló Dunaferr a törz-
ház-konzern formától indulva jutott el a vagy-
ongazdálkodó csúcstársaság által irányított holding-kon-
szern formációig úgy, hogy közben állami támo-
gatást vett igénybe a cégcsoport egységességének
fenntartásához. A Videoton és a Borsodchem

konzernszervezeti fejlődése saját
végbe. A Videoton – amelynek korai átalakulásá-
val egy nagy részvénytársaság és több kisebb tár-
saság jött létre a vállalatcsoporton belül – egy
nehéz, belső konfliktusokkal terhes időszak után
felszámolási eljárás alá került; ennek során sike-
rült „egyben“ és tehermentesen értékesíteni a
cégcsoportot olyan módon, hogy kezdetben egy
állami bank többségi tulajdonába, később magán-
személyek tulajdonába került a Videoton Holding
Rt. A Borsodchem – amint tanulmányunk II.
részében e szervezetről írtuk – ugyancsak a spon-
tán privatizáció időszakában kezdte meg az át-
alakulást: a Borsodi Vegyi Kombinát akkori
vezetői a nagyvállalat teljes vagyonát egyetlen
nagy részvénytársaságba kísérelték meg „kivini-
ni“, de az ÁVÜ 1991 februárjában államigaz-
gatási felügyelet alá helyezte az állami vállalatot.
A holding-konzern típusú társaságcsoporthoz meg-
szerveződésére – a korábbi adósságok nagy
részének elengedését követően – a későbbiekben
állami ellenőrzés mellett került sor.

*A Medicor-csoport – a holdingtársaság központ
egyben történt privatizálásával – viszonylag
korán a maga urává vált. A kilencvenes évek ele-
jétől a konzernközpontra elsősorban a túlélés
„menedzselése“ hárult: a keleti piacok összeom-
lása megkövetelte az összeszűkülést, amit – a
konzern szervezeti rugalmasságára támaszkod-
va – egyes társaságok leválasztásával, felszá-
molásával oldottak meg. Régi adósságaik vissza-
fizetését 1992 körül fejezték be, s fokozatosan
végrehajtották a szükséges menedzseri személyc-
seréket az irányított társaságok élén is. A foglal-
koztatottak száma az évek során nagy-mértékben
csökkent, s a korábbi 8500 fő helyett 1995-ben
már csak 1800 főt alkalmaztak a vállalatcsoport-
ban.*

*A Medicor-csoport ma 15 jogilag önálló
hazai és 14 külföldi céget fog össze. A tagtár-
saságokban többségi, vagy meghatározó része-
sedése van a Medicor Holding Rt.-nek. A holding
stratégiai típusú konzernirányítást folytat,
vagyis meghatározza a vállalkozások hosszabb
távú céljait és ellenőrzi azok megvalósulását,
irányítja a tőkemozgásokat a társaságoknál és a
társaságok között, megteremti a stratégiák reali-
zálásának piaci-pénzügyi feltételeit és alakítja a
vállalatcsoport arculatát. A csoportműködés –
vallják egyöntetűen a cégcsoport régi és új tár-
saságai – számtalan pozitívummal jár: a megren-
delői bizalom szempontjából előnyösebb egy
tőkeerős csoport tagjaként fellépni a piacon, le-*

hetőség van továbbá a fejlesztési tevékenységek összehangolására, a gazdaságos beszerzésre, a párhuzamos piacelemzések „kiváltására“ és nem utolsósorban a Medicor korábban kiépített nemzetközi értékesítési hálózatának felhasználására. A termékszerkezet-váltás mellett a piaci alkalmazkodás újabb jeleként dolgozták ki a konszernnél az „összeszerelési koncepciót“: eszerint az alkatrészeket, részegységeket elsődlegesen külső cégektől vásárolják, folyamatosan versenyeztetve a beszállítókat. Az összeszerelési tevékenység előnyét abban látják, hogy a piaci kereslet ingadozásai nem kényszerítik a társaságcsoporthoz saját termelőkapacitások leépítésére, vagy költséges megnövelésére. A rendelkezésre álló kapacitásokat egyébként a közeljövőben koncentrálni kívánják egy ipari park létesítésével.

Az orvosi műszergyártó ágazatban legnagyobb hazai szervezetnek számító Medicor-csoport 1995-ben 5,6 milliárd forint éves forgalom mellett – amely árbevétel 85 százaléka exportból származott – 300 millió forint nyereséget ért el úgy, hogy abban az évben már egyetlen társasága sem volt veszteséges (Molnár, 1996). A cégcsoport menedzsmentje jelenleg tőzsdére készült bevezetni a Medicor-részvényt.

A Dunaferr-csoport fokozatosan valósította meg a holding-konzern típusú szervezeti formára való áttérést. A korábban működő önálló egységek, leányvállalatok és gmk, vgmk-vállalkozások tapasztalataiból kiindulva a nyolcvanas évek végétől először a kiegészítő-kiszolgáló tevékenységeket szervezték társasági formába. Ezt követően azok a termelőrészelemek nyertek jogi önállóságot, amelyek termékeinek nagyobb hányadát a külső piacon értékesítették. A kohászati ágazatra jellemző szoros vertikális miatti az ún. „nagy termelési vertikumot“ még egy bizonyos időszakon át egyben tartotta a menedzsment, s az Acélművek Kft.-t utoljára alakította meg. A társaság alapításoknál fontos szempontot jelentett a külföldi tőke bevonása: a vállalatcsoport jelenlegi, közel nyolcvan tagvállalata közül 21 társaság vegyesvállalati formában működik.

A konszernszerű formációra való áttérés során a következő főbb alapelveket fogalmazta meg a felsővezetés: irányító társaság által koordinált fejlesztési és piaci politika, szabályozott és ellenőrzött tagtársasági működés, szigorú pénzügyi menedzselés, informatikára alapozott controlling-rendszer (Horváth, 1994).

A Dunaferr-csoport csúcsholdingja, a Dunaferr Rt. napjainkban a „vegyes“ jellegű, ope-

ratív-stratégiai típusú konszernirányítást alkalmazza a többségi tulajdonú társaságok és azok tulajdoni érdekeltségeinek „kézbentartására“. (A szűkebben vett hetven fős holding-apparátus mellett az irányító társaság szervezetében funkcionálnak még egyes belső intézetek – például kutatás-fejlesztés –, amelyek az eddigiekben kizárólag csak a vállalatcsoporton belülről teljesítették szolgáltatási feladatokat. A közeli jövőben ezeket a tevékenységeket is „kiszervezik“ társasági formába, s ezen új vállalkozásoknak szintén piaci megrendeléseket kell szerezniük). A konszernirányításnál felhasznált koordinációs eszközök, mechanizmusok között egyaránt megtalálhatók a technokratikus eszközök (Dunaferr Rt. alapszabály és stratégia, konszern controlling tervezési és beszámolási rendszer, konszern VIR, szindikátusi és konszern szerződések, társasági szabályzatok és stratégiák, elszámoló árrendszerek), továbbá a strukturális mechanizmusok (koordinációs bizottságok, területi koordinációs központok, ad-hoc bizottságok), valamint a személyorientált összehangoló eszközök és mechanizmusok (vállalatcsoport arculati kódexe, vezető-kiválasztás és utánpótlás egységes rendszere, ösztönzési rendszerek).

A mintegy 11 ezer főt foglalkoztató Dunaferr-csoport kiugró eredménnyel zárta az 1995-ös évet: a csoport összes árbevétele (75 milliárd forint) csaknem 50 százalékkal növekedett az előző évhez képest, az adózás előtti eredmény pedig megközelítette a hat milliárd forintot (Mink, 1996). Figyelemreméltó ugyanakkor, hogy a 32 milliárd forint saját tőkéjű Dunaferr Rt. vagyonegyezésére 1996 nyarán kiírt pályázatot a holding menedzsmentje által alapított Acél-XXI. Kft. nyerte el. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a többségi tulajdonos APV Rt. – állami vagyonegyezésre 1990 óta eddig még nem alkalmazott módszerrel – „tulajdonosi hatalommal“ ruházta fel a vállalatcsoport felső vezetését.

Új konszernszervezetek kialakulása állami kezdeményezésre, illetőleg állami jóváhagyással

A spontán privatizáció időszakának lezárulásával nem szakadt meg teljesen a konszernképződési folyamat az ipari szervezetek körében. Az állami felügyelet (irányítás) alatt megkezdett konszernátalakulások két jellegzetes csoportját lehetett megkülönböztetni a kilencvenes évek első felében: az első csoportba az ipari nagyszervezetek (a spontán privatizációt elkerülő egyes trösztök és nagyvállalatok) formaváltásai tartoztak, a

második csoportot pedig azok a belső társaság-alapítások képezték, amelyek a nyolcvanas évtizedben – központi (minisztériumi) kezdeményezésre – szétbontott nagyszervezetek utód-vállalataihoz fűződtek.

Trösztvi szervezetek átalakulása konszern formába

A konszern formába történő trösztvi átalakulások a villamosenergia-ipar és az alumíniumipar monopolszervezeteihez kapcsolódtak 1991–92-ben. A nemzetgazdaság ezen alapvető jelentőségű ágazataiban működő két mamutszervezet (Magyar Villamos Művek Tröszt, Magyar Alumíniumipari Tröszt) átszervezésénél szintén az a holding-konszern forma került előtérbe, amely – mint láttuk – a vállalati kezdeményezésű (spontán) átalakulásoknál is elsődleges szerepet játszott. A két, korlátlan jogkörű trösztvi szervezet múltbeli tevékenységében fellelhetőek voltak a konszernirányítás bizonyos stratégiai-pénzügyi elemei, noha a trösztvi vállalatok inkább „vízfejnek, szükséges rossznak“ tekintették az operatív beavatkozást is gyakran alkalmazó trösztközpon-
tokat.

A kormányzati szervek – az új privatizációs gazdaságpolitikai elképzelések megvalósítása érdekében – felismerni kényszerültek, hogy a spontán privatizáció kapcsán olyannyira kárhóztatott holding-konszern forma alkalmas lehet a monopóliumhelyzetű állami nagyszervezetek átstrukturálására, piaci alapokon történő újjáépítésére. Mivel a két iparágban alkalmazott trösztvi formánál lényegében elkülönült a trösztközpont irányító funkciója, valamint a trösztvi vállalatok végrehajtó (termelő-szolgáltató) tevékenysége, a holding-konszern formáció mindkét esetben természetes megoldásként kínálkozott az új „csúcsegység“ és az „alapegységek“ feladat- és hatáskörének még egyértelműbb elhatárolására. A formaváltásnál mindkét tröszt központja részvénytársasággá alakult át, állami tulajdonban maradván. A trösztvi vállalatok – rt. vagy kft. társasági formát öltve – a vagyongazdálkodó holdingtársaságok (MVM Rt. és Hungalu Rt.) szakmai-tulajdonosi irányítása alá kerültek.

A két vállalatcsoport szerveződése között eltérés mutatkozott abban a tekintetben, hogy a villamosenergia-ipari konszern alapvetően két-szintű formációként jött létre (a konszernközpont alatt tizenöt részvénytársaság – nyolc erőmű, hat áramszolgáltató és az elosztóhálózat – alakult meg), míg az alumíniumipari konszern keretei

között befektetési kapcsolatok többlépcsős rendszerét hozták létre (a trösztvi vállalatokból alakult tizenöt „leány“ kft. további „unoka“ társaságokat alapított). (Megjegyzendő, hogy a MVM egyes tagrészvénytársaságai is rendelkeznek többségi tulajdonú kisebb társaságokkal, például városi erőművekkel, hálózatszerelési kft-vel.) Ugyancsak különbségként lehet említeni a két vállalatcsoport konszernirányítási módszereinek eltérését.

Az MVM Rt (mint konszernközpont) a formaváltást követően lényegében megőrizte a korábbi trösztközpont több száz fős apparátusát, fenntartotta szervezetében az üzemviteli, fejlesztési és gazdasági területeken belüli munkamegosztás hagyományos rendszerét, valamint a vezetési szintek ötlépcsős tagozódását (Szegedi, 1992). A konszernirányítás eszközeit tekintve az MVM Rt. szakmai irányító tevékenységében kezdettől fogva jelen voltak az operativitás (korábról örökölt) elemei: a konszernközpont például erőteljesen „befolyásolta“ a tagtársaságok termelési-szolgáltatási kooperációját szabályozó szerződéseket, s egy belső újraelosztási (keresztfinanszírozási) rendszer keretében jövedelmeket és amortizációból képződő forrásokat csoportosított át az irányított társaságok között (Kőhegyi, 1993).

*A Magyar Villamos Művek holding-konszern típusú szervezeti formájának esetleges módosításáról (a vállalatcsoport további felbontásáról vagy egységesebb szervezetté integrálódásáról az 1992 eleji átalakulást követő években több ízben bontakoztak ki viták az állami vagyongazdálkodó, az ipari tárca és a konszernközpont között (Voszka, 1995). Időközben megkezdődött a tagtársaságok privatizációja és napirendre került az MVM Rt. magánosítása is. Mindez arra utal, hogy nem tekinthető véglegesnek a villamosenergia-ipar-
ágot átfogó vállalatcsoportosulás szervezeti formája.*

A Magyar Alumíniumipari Tröszt – amelynek legfontosabb feladata a magyar–szovjet alumíniumipari egyezmény teljesítése volt évtizedeken át – 1991 közepén szűnt meg. A teljes iparági vertikumot felölelő tröszt átalakítását hosszabb előkészítési fázis előzte meg. Az átmenet ideje alatt költségcsökkentő programokat indítottak el a veszteséges tevékenységek részbeni felszámolására. Az átalakulás első szakaszában a trösztvi vállalatok korlátozott felelősségű társasági formát vettek fel, ezt követően a trösztközpont szakmai holdingtársasággá alakult át. (Az ÁVÜ az átalakulás konkrét formájának kidolgozását a

tröszt vezetésére bízta, amelynek tagjai elméleti tájékozódást végeztek a konszernformációk gyakorlati alkalmazását illetően) (MAT, 1990).

A holding-konzern struktúra kialakításánál fontos szempontot jelentett a stratégiai partnerektől történő tőkebevonás lehetősége, a várakozások szerint fejlett technológiák, korszerű berendezések és szellemi termékek formájában. Az új szervezet kialakításával a menedzseri és tulajdonosi funkciók szétválasztására is törekedtek, egyszersmind tervbe vették a veszteséges tevékenységek keresztfinanszírozásának megszüntetését, ami előrevetítette az üzembeszárásokat és a nagyobb mértékű létszám-leépítéseket (Meixner, 1991). Bár a belső elszámolási áraknak egy meghatározott rendszerét továbbra is alkalmazták a konszernen belül, a vállalatcsoport „lazább“ vertikálitása lehetővé tette a stratégiai-pénzügyi-válságkezelési típusú konszernirányítás alkalmazását (Metzel, 1993).

A Hungalu Rt. (mint konszernközpont) belső szervezetét a mátrixirányítás elvének megfelelően alakították ki: a funkcionális (szakági) területek igazgatói a kiemelt erőforrásokkal való gazdálkodásért feleltek (vállalakoásfejlesztés, pénzügy, humánpolitika), az üzletági igazgatók pedig a „befektetési központokként“ tekintett divíziókat (bauxit-timföld és félgyártmány üzletágak) irányították. A vagyongazdálkodási munkaszervezet mátrixstruktúrája – irányítási eszközként – alkalmasnak bizonyult a válságkezelési program végrehajtására (az eredetileg öt-hét esztendőre tervezett válságkezelési programot két év alatt hajtották végre), valamint az ún. decentralizált privatizáció beindítására és kézbe tartására. A kép teljességéhez hozzátartozik, hogy a vállalatcsoport az elmúlt évek során nagyjából tartozások alól kapott felmentést és – mint az 1992-ben válságkezelésre kijelölt 13 nagyvállalat egyike – további központi támogatásban is részesült.

A legutóbbi időszakban a Hungalu Rt. feladatát döntően a vagyongazdálkodás egy közvetett módja, a decentralizált privatizációból származó bevételek hatékony felhasználása (visszaforgatása) képezi, mégpedig a továbbiakban értékesítendő társaságok feljavítása és a környezeti károk felszámolása céljából. A kormányzat ugyanis 1995-ben véglegesen „kivonult“ az alumíniumipar finanszírozásából (Szántó, 1996), s letett arról az elképzeléséről is, hogy a vállalatcsoportot „egészben“ értékesítse (a társaságok részenkénti értékesítése után a szervezetileg-tulajdonilag különálló egységek továbbra is kapcsolatban maradnának). Mivel – a tervek szerint – a

decentralizált privatizáció befejeztével a vagyongazdálkodó holdingot végelszámolással megszüntetik, az eddig alkalmazott holding-konzern formát végül is átmeneti szervezeti megoldásként, a részekben történő privatizálás adekvát szervezeti-jogi intézményi keretként lehet értékelni az alumíniumipari ágazatban.

Megszüntetett nagyszervezetek utódvállalatainak átalakulása konszern formába

Az államilag ellenőrzött konszernátalakulások körében új vonást jelentettek a korábban államigazgatási határozattal megszüntetett nagyszervezetek utódvállalatainak belső társaságosításai. Az előzményekhez hozzátartozik, hogy a nyolcvanas években – jórészt 1988 előtt – központi kezdeményezéssel átszervezésekre (nagyvállalatok szétbontására, termelőegységek leválasztására) került sor az iparban. A szervezeti decentralizáció jegyében hozott kormányzati intézkedések elkerülték ugyan a nagyvállalatok többségét (Dobák és társai, 1992), de sor került – többek között – öt ipari tröszt és három ipari nagyvállalat megszüntetésére. A szétbontások nyomán száznál is több új, önállósult állami vállalat jött létre, a korábbi trösztközpontok és vállalati központok megszűnésével egyidejűleg. A tröszt vállalatokból, valamint a nagyvállalati gyárakból (gyáregységekből) szerveződő utódvállalatok a későbbiekben eltérő fejlődési utakat jártak be – piaci és privatizációs lehetőségeiktől függően. Közülük több vállalati szervezet – belső társaságok alapítása révén – tovább osztódott; ilyen formaváltáson ment keresztül például az 1987-ben szétbontott Ganz-Mávag néhány utódvállalata, vagy az 1981-ben megszüntetett Konzervipari Vállalatok Trösztjének több utódcége. Ezekben az esetekben tehát a konszernesedési folyamat „tovaterjedéséről“ van szó, azaz nem csupán a régi nagyvállalati (vagy tröszt) szervezetek jelentős részének belső osztódása ment végbe Magyarországon, hanem korábban szétbontott nagyszervezetek utódvállalatainak szintjén is sor került belső társaságok alapítására.

A Ganz-Mávag utódvállalatainak egyike, a Ganz Gépgyár Vállalat 1991-ben alakult át holding-konzern formába. A Ganz Gépgyár – 1500 fő alkalmazottal – 1988 elejétől működött önálló állami vállalati formában. Mint az egyik legnagyobb jogutód, a Ganz Gépgyár „megörökölte“ a nagyvállalat csaknem teljes gépgyártási profilját és a tevékenységi körhöz kapcsolódó

adósságterheket. A vállalat – nagymértékű piacvesztést követően – 1990-re válságba jutott, több mint kétszáz millió forintos veszteséggel zárva az évet. A válságjeleket érzékelve, az időközben megújult felsővezetés átvilágította a vállalati folyamatokat és szervezetet, majd kialakította új stratégiai elképzeléseit. A német Diebold tanácsadó cég közreműködésével kidolgozott ún. stratégiai(menedzsment) holding-koncepció a széles, heterogén termékkálával és dinamikus környezettel jellemezhető gépgyárat a divizionális elven nyugvó holding-konzern formában látta célszerűnek működtetni. A privatizáció előkészítéseként az ÁVÜ – „folyamatos meggyőzést” követően – engedélyt adott a holding-konzern típusú átalakulásra. A Ganz Gépgyár állami vállalat először három egyszemélyes kft.-be szervezte termelő tevékenységét, kialakítva az önálló jogi személyiségű motor- és hajtómű, energetikai gépgyártó és forgácsoló üzletágakat. A második lépcsőben az állami vállalati központ is társasággá alakult 1991 tavaszán (egyszemélyes alapító: ÁVÜ).

A Ganz Gépgyár Holding Kft. mint irányító társaság az első időszakban operatív konzern-irányítási eszközöket alkalmazott, lényegében kézi vezérléssel oldva meg a válságmenedzselést. A konzernközpont a régi vállalat termelő-területét negyven százalékkal, létszámát harminc százalékkal csökkentette, továbbá raktárakat vont össze, készleteket és szabad területeket hasznosított. Lépéseket tett a belső irányítási szervezet korszerűsítésére is: a régi „Ganz-Mávagos” irányítási struktúrát felváltotta többek között egy, a controlling bevezetését megalapozó integrált információs rendszerrel, és a hatékony gazdálkodást elősegítő ösztönzési rendszerrel. (Fitos-Bordás, 1994).

Mindezen intézkedések hatására a társaság-csoport összesített mérlege 1991-ben és 1992-ben már pozitív eredményt mutatott, és 1993. II. félévétől stabilizálódott a holding-konzern pénzügyi, likviditási helyzete. Az irányító társaság ezzel párhuzamosan áttért az üzleti tervekre alapozott stratégiai-pénzügyi jellegű konzernirányításra, és kezdeményezéseket tett – vegyesvállalati alapítások előkészítésével – a részleges privatizáció elindítására. Noha a veszteség további növekedése megszűnt, a korábbi felhalmozott adósságok továbbra is súlyosan terhelték a cégcsoport tevékenységét. A sikeresen manőverező menedzsment azonban elérte, hogy a Ganz Gépgyár Holding, a kormányzat részéről megkülönböztetett módon kezelt „tizenhármak” közé

kerüljön, majd sikerült mentesítést kapni 811 millió forint járadékfizetési kötelezettség és ötven millió forint kamatteher megfizetése alól (Eller, 1993). A fennmaradó, csaknem négyszáz milliós adósság 2002-ig fizetendő vissza – a törlesztési kötelezettségnek eddig maradéktalanul eleget tett a cégcsoport.

A holding-konzern szervezeti keretei között már tizenhárom teljes vagy rész tulajdonú kft. működött 1996 elején, több társaság vegyesvállalati formában tevékenykedik. A Ganz Gépgyár Holding vezetése a stratégiai(menedzsment)holding-koncepciót továbbra is „stratégiai célnak” tekinti, amelynek érvényesítése révén „az egyes társaságok erősségeinek kiaknázásával szinergia hatás érhető el”, míg „a külső környezetből érkező negatív hatások egy-egy társaságra lehatárolva kezelhetők” (Bordás, 1996).

Az eredményes válságkezelés jogalapot adott arra, hogy a cégcsoport vezetése és dolgozói 1995-ben kivásárlóként jelenjenek meg pályázatukkal a Ganz Gépgyár Holding Kft.-re meghirdetett privatizációban (Baross-Vecsenyi, 1996).

Átalakulások egységes társasági szervezetből konzern formába

Megelőzően már röviden kitértünk arra, hogy az államilag ellenőrzött (vezérelt) szervezeti-tulajdonosi változások időszakának kezdetével (1990) a konzern-modell alkalmazása visszaszorult: a spontán privatizációval szemben kialakult kormányzati magatartás láttán a menedzserek alaposan meggondolták a továbbiakban, hogy – egy akkori pejoratív kicsengésű minősítés szerint – „kiszervezzék-e maguk alól a vállalatot”. A vállalati vezetők most már előnyben részesítették az átalakulási törvény szerinti, „egy az egyben” történő társasággá alakulásokat, amikor a vállalat vagyonának túlnyomó hányadából (vagy teljes egészéből) egy részvénytársaság alakul. E formaváltások jelentős része a valóságban úgy ment végbe, hogy a „nagy” részvénytársaság alapítását megelőzően, vagy azzal egy időben kisebb társaságok alapítására is sor került az állami vállalat vagyonából. Az egyben átalakulás tehát sokszor az „egy nagy részvénytársaság plusz kisebb társaságok” formációra vezetett az átalakulási törvény alkalmazásával. A kisebb társaságok a leggyakrabban a kiegészítő-kiszolgáló tevékenységek kft.-kbe szervezését jelentették, de sor került termelő részlegek társaságosítására is, külső tőke részvételével vagy tőkebevonás nél-

kül. (Az Ikarus Rt. például korlátozott felelősségű társaságokká alakította a korábban leányvállalati formában működő móri és szegedi alkatrészgyártó egységeit, a Tiszai Vegyi Kombinát Rt. pedig a fő profilba nem illeszkedő termelő tevékenységeket szervezte jogilag önálló társasági formába).

Noha az „egyben“ átalakulásoknál létrejött társaságcsoporthoz kapcsán tulajdonképpen felvethetők lennének a törzsház-konzernnek irányításával összefüggő kérdések, mindazonáltal úgy tekintjük e formaváltásokat, mint amelyek során az átalakult nagyvállalatok megőrizték egységességüket, „egyszintű“ szervezetüket. Ebben a fejezetben ezért alapvető kérdésünk arra irányul, hogy a legutóbbi években – a hazai konzernesedési folyamat további előrehaladásának jeleként – miért kerülnek sorra államilag is jóváhagyott átalakulások egységes társasági szervezetről konzern formába?

A válaszadásnál általában azzal indokolják a korábban egyben átalakulással társasági formát nyert szervezetek vezetői a konzernstruktúra irányába tett lépéseket, hogy az egységes társasági szervezet felbontásával a piaci kihívásokra gyorsan reagálni képes, tisztább profilú, jogilag is önálló kisebb cégek jönnek létre, amelyeknek gazdálkodásába nagyobb eséllyel lehet bevonni a külföldi tőkét. A tapasztalatok szerint az utóbbi időszakban néhány ismert egységes szervezetű (egyszintű) „nagy“ részvénytársaság már áttért a konzernformára, más, ugyancsak társasági formában működő nagyszervezetek pedig tervbe vették, vagy megkezdték az áttérést a kétszintű irányítási struktúrára. Az érintett szervezetek első csoportjába tartozik például a műanyagipari ágazatban meghatározónak számító Pannonplast és a legnagyobb idegenforgalmi cég, az Ibusz, a második csoportba sorolhatók a szintén hagyományosan fontos cégek közül a Rába vagy a TVK.

A Pannonplast és az Ibusz egyaránt szerepelt abban az AVÜ által kezdeményezett, 1990 őszén meghirdetett privatizációs akcióban (Első Privatizációs Program – EPP), amelyhez húsz, viszonylag kiegyensúlyozott pénzügyi helyzetű, a potenciális befektetők számára vonzóknak tűnő szervezetet választott ki az állami vagyonkezelő szervezet. A kijelölt vállalatok jórészt az AVÜ többségi tulajdonában álló részvénytársasággá alakultak, a Pannonplast és az Ibusz esetében töredék dolgozói tulajdonnal. Egy év elteltével azonban világgossá vált, hogy a privatizációs program gyakorlatilag kudarcot vallott – csupán

néhány (kisebb) céget sikerült teljes egészében eladni (Voszka, 1992). A tőzsdei értékesítésre kijelölt Pannonplast és Ibusz magánosítása sem végződött egyértelmű sikerrel.

Ezt követően a Pannonplast innovatív szellemű vezetése – az üzleti lehetőségek feltárása, a vállalat megkülönböztető képességeinek, „szakértelmének“ elismertetése és a privatizáció meggyorsítása érdekében – a holding-konzern típusú működési formát jelölte meg a továbblépés útjaként. A szükséges külföldi tőke bevonását – kidolgozott üzletági stratégiák alapján – a korábban profitcentereként funkcionáló üzletágak társasági formába szervezésével biztosította a menedzsment. A neves szakmai befektetők tagvállalati szinten történő bevonásának első szakasza 1993–94-ben fejeződött be, és kialakult a tizenegy termelő profilú társaságot, továbbá egy-egy fejlesztő és szolgáltató, valamint két kereskedő társaságot egybefogó Pannonplast-csoport, az irányító holdingtársaság legalább ötven százalékos részesedésével (Tari, 1996). A vegyesvállalatok alapítása azonban nem zárult le: a Pannonplast Holding debreceni társasága például 1996 elején a szakmai partner svéd Perstrop céggel társult a mezőgazdaságban és az élelmiszer-feldolgozó iparban használatos műanyag ládák, rekeszek gyártására (Széles, 1996).

Időközben a „csúcsegység“ Pannonplast Rt. (konzernközpont) részvényeinek 95 százaléka – tőzsdei értékesítés útján – külföldi intézményi befektetők birtokába került, vagyis a társaságcsoporthoz tulajdonosi szempontból megőrizte függetlenségét a szakmai konkurens világcégek befolyásától. Az irányító holding stratégiai-pénzügyi típusú konzernirányítást folytat, a vállalkozásfejlesztési, a pénzügyi, a szolgáltatási és a controlling funkciók központi ellátásával. A stratégiai-pénzügyi típusú konzernirányítás – a cégcsoporthoz elnök-vezérigazgatójának megítélése szerint – azt jelenti a gyakorlatban, hogy az irányító holding befolyásolja ugyan a tagtársaságok hosszabb távú fejlődését, de nem szándékozik a jogilag önálló egységeket „kézenfogva“ vezetni (Salamonné, 1995). A cégcsoporthoz 1996 első felében közel 670 millió forintos adózott eredményt ért el, s ez több mint hetven százalékos növekedés az 1995-ös év hasonló időszakához viszonyítva. A Pannonplast várhatóan az 1996-os év egészét is kiugróan jó eredménnyel zárja, és szintén sikert könyvelhet el az újabb zártkörű alaptőke-emelés alkalmával kibocsátott egymillió darab részvény értékesítésével (Figyelő, 1996).

Az Ibusz kezdeti magánosítása során, 1993

végéig kevesebb mint ötven százalék erejéig szereztek tulajdonrészt a külföldi intézményes és magán befektetők. A társaság 1994-ben átalakította egyszintű szervezetét, és azóta egy kis létszámú stratégiai-pénzügyi központ irányítja a hat új kft.-ből álló társaságcsoporthoz. A szervezeti átalakulással egyidejűleg az idegenforgalmi cég menedzsmentje stratégiai irányváltást határozott el a turizmushoz szorosan nem kapcsolódó tevékenységek leépítésére. A korábbi években veszteségeket is elszenvedett Ibusz egy hároméves stabilizációs időszak első két évének tekintette az 1995-ös és 1996-os esztendőt (Tari, 1996). A cégcsoport 1995-ben kétszáz millió forint adózás előtti eredményt ért el, s 1996-ra a nyereség további növekedését tervezte.

A konszernszervezet kialakításának szándékát jelezte bizonyos lépéseivel az 1992-ben részvénytársasággá alakult Rába. A cég vezetői 1994 tavaszán hoztak nyilvánosságra egy már korábban kialakított elképzelést, amely szerint három fő üzletágból álló stratégiai holdinggá szervezik a Rába Rt.-t (H. L., 1994). A szakmai irányító holdinggal összefogott Rába-érdekcsoport koncepciója a futómű-, motor- és teherautógyártásra mint üzletágakra alapozva, irányított társaságok létrehozását vázolta fel, lehetőség szerint vegyesvállalati formában, stratégiai partnerek bevonásával prognosztizálva a privatizációt.

Az azóta eltelt időben nem alakult ki a járműipari cég bázisán holding-konzern típusú szervezet, legfeljebb az „egy nagy részvénytársaság és kisebb korlátolt felelősségű társaságok” formációiról lehet beszélni, több periférikus jellegű termelő-szolgáltató egység kft.-vé alakítása után. Előrehaladt viszont a részvénytársaság szervezetén belül az üzletágak felelősségi és elszámolási rendszerén nyugvó, jogi személyiség nélküli divizionális elkülönülés (pl. Rába Rt. Futómű Üzletág, Rába Rt. Motor Üzletág), és létrejöttek a konszernirányítás gyakorlásához elengedhetetlenül szükséges olyan központi részlegek mint a pénzügyi és controlling, az informatikai és szervezettefejlesztési, valamint a humánpolitikai igazgatóságok.

Az elmúlt évben változás történt a Rába Rt. tulajdonosi szerkezetében: az egyik fő tulajdonos, a Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank (MBFB) Rt. átadta közel hat milliárd forintos részvénycsomagját az ÁPV Rt.-nek, a másik fő tulajdonosnak (az ÁPV Rt. százszázalékos tulajdonosa a befektetési banknak). Az ÁPV Rt. jelenleg tőkepiaci megoldással képzei el a Rába privatizációját: a koncepció szerint „a kisebbségi

szakmai befektetők léte minden további nélkül összeegyeztethető a győri részvénytársaság tőzsdéi megjelenésével” (Regős-Harsányi, 1996), ami nem zárja ki – a Pannonplasthoz hasonlóan – a konszernszerű átalakulás lehetőségét a tavaly 27 milliárd forint árbevétel és csaknem egy milliárd adózás előtti eredményt produkáló Rábánál. Úgy tűnik tehát, hogy a 11,6 milliárd forint alapítókéjű Rábában sem juthat egyetlen szakmai befektető meghatározó tulajdoni részesedéshez.

Összefoglaló megállapítások a konszernszervezetek magyarországi működési tapasztalatairól, különös tekintettel az állami nagyvállalatok utódszervezeteire

Tart-e a holding? – Ezt a szellemes szójátékot választotta – néhány évvel ezelőtt – írásának címéül a konszernformák egyik hazai szakértő kutatója (Szabó, 1993). A szerző a holding szó magyar jelentésére (tartani, tartás) célozva tette fel a kérdést: tart-e még a holding alkalmazásának magyarországi „szervezeti hulláma”, vagy csak „múló divatról” van szó? Továbbá „képes-e a holdingforma megtartani azokat a vállalatokat, vállalatcsoportokat, ...amelyek szervezeti válságukból a kiutat ebben a megoldásban keresik?”

Úgy véljük, a kérdés ilyen formában való felvetése napjainkban is jogos, ha a konszernszervezetek hazai működési tapasztalatainak összegezéséről van szó. A választ ma már természetesen meggyugtatóbban, megalapozottabban lehet körvonalazni, figyelemmel a legutóbbi években bekövetkezett konszernszervezeti fejlődés tanulságaira is. Mindenekelőtt leszögezhető, hogy a konszernformák alkalmazását – eltekintve a spontán privatizáció kezdeti „holding-lázának” egyes szervezeti megnyilvánulásaitól – nem lehet „divathóbortnak” tekinteni. A konszernforma, a maga előnyeivel és hátrányaival, szükségszerűen jelent meg a piacgazdaság irányába haladó Magyarországon (Nyíry, 1992). A konszern egyrészt szervezeti keretül szolgált a felbomló állami nagyvállalatok (trösztök) bázisán létrejövő, megnövekedett önállóságú társaságok tevékenységéhez, másrészt felhasználták a szervezeti-jogi formát a növekvő magánvállalkozások üzletágainak profitorientált önállósítására és a magáncégek egyéb érdekeltségeinek koordinációjára. Az állami szektor és a magánszektor alapjain kialakuló vállalatcsoportosulások különböző szervezeti folyamatok eredményeit tükrözik: az állami nagyvállalatokból létrejött konszernnek a centralizált, lineáris-funkcionális

szervezeti forma fellazulását reprezentálják, míg a hazai magántőkés konszernnek a „saját bázisán építkező“ magángazdaság társas vállalkozásainak szerves növekedési útjait (belső növekedést és/vagy külső növekedést – fúziót, felvásárlást) képviselik (Dobák–Tari, 1996).

Ha a tapasztalatok összevetésénél – tanulmányunk célkitűzésének megfelelően – a továbbiakban ismét csak az állami vállalatok konszern-típusú utódszervezeteit tartjuk szem előtt, a fejezet elején idézett kérdést a következőképpen fogalmazhatjuk újra:

Hogyan funcionált, miként vált be eddig a konszernforma a volt szocialista nagyiparban? Mennyiben bizonyultak a konszernnek olyan stabil szervezeti kereteknek, amelyek között fenn tarthatták működőképességüket a nagyvállalatok régi gyárai, gyáregységei?

Az előzőekben láttuk, hogy a spontán privatizáció időszakában társaságok csoportjára bomlott nagyvállalatok közül jó néhány szervezet a későbbiekben teljesen szétesett, azaz a konszernforma nem volt képes „megtartani“ a belső társaságokat az adott esetekben. Megítélésünk szerint ezeknek a korai vállalatcsoportosulásoknak olyan – korábról örökölt és újkeletű – nehézségekkel kellett egyidejűleg szembenézniük, amelyek leküzdéséhez a szervezeti formaváltás kedvező hatásai kevésnek bizonyultak. A kudarc-hoz feltehetően hozzájárult még, hogy a nyugati országok gyakorlatában „kifejlettnek“ számító holding-konzern forma lényegében minden átmenet nélkül, hirtelen került alkalmazásra a hazai nagyvállalatok körében, ugyanis a trösztí irányítás tapasztalatai, valamint a leányvállalati és a divizionális kísérletek valójában csak a nyolcvanas évek elejétől-közepétől jelentettek – korántsem teljes körű – „előiskolát“ az átalakuló szervezetek számára. Azt szintén érzékeltettük korábbi elemzésünkben, hogy a „kiürültnek“ nevezett vagyongazdálkodó központok által irányított konszernformációk „életképességét“ meghatározott politikai-hatalmi tényezők is próbára tették: esetenként külső erők akadályozták meg a nagyvállalati menedzsereket abban, hogy ténylegesen kiaknázzák a konszernszervezetek előnyeit és következetesen megvalósíthassanak egy „stratégiai holding-koncepciót“. Más, korán társaságok halmazára bomlott nagyvállalatok konszern-típusú utódszervezeteinek fennmaradása, stabilizálódása ugyanakkor azt jelzi, hogy önmagában a konszernforma alkalmazása sem vezetett a felszámolásokhoz (Voszka, 1997).

Az államilag ellenőrzött (irányított) szer-

vezeti-tulajdonosi változások időszakában létrejött konszernszervezetek – a működési tapasztalatok szerint – „tartósabbnak“ bizonyultak a spontán privatizáció periódusában megszerződött vállalatcsoportosulásoknál. Rögtön hozzátehetjük azonban, hogy a központilag felügyelt (és vezérelt) konszern-típusú formaváltozásokat – eltekintve az egységes társaságból konszernformába átalakult szervezetektől – szinte minden esetben az állami támogatásnak valamilyen formája előzte meg vagy követte. Az 1990 után állami vállalatokból (trösztökből) alakult konszernekre ugyanakkor jellemző volt, hogy a politikai-hatalmi szempontok már a társaságcsoportok létrejöttében, az irányító és irányított társaságok közötti kapcsolatrendszer meghatározásában szerepet játszottak: amíg a spontán privatizáció időszakában a vállalati menedzserek önkezdmenyezésétől függött a formaváltás elindítása, addig az ÁVÜ felállítását (majd később az ÁV Rt. megalapítását) követően központi jóváhagyásra volt szükség a konszernalakítási tervek vállalati kidolgozásához is. Számos esetben az állami vagyongazdálkodó szervezet (valamint más kormányzati szervek) és az átalakuló vállalatok közötti egyezkedéstől függött – az üzemgazdasági racionalitás elvének gyakori háttérbe szorulásával – a formaváltás végső megoldási módozatainak elfogadása (például az irányító konszernközpont hatáskörének, konkrét tulajdonosi jogainak megállapítása az irányított társaságok vonatkozásában).

Az 1988-tól napjainkig terjedő, csaknem tíz éves időszakot egészében, átfogóan értékelve megállapítható, hogy csak kisszámú vállalatcsoportosulásnak sikerült a kezdetektől végig megőriznie konszernformáció jellegét. Sok esetben a konszernforma időleges szerepet töltött (tölt) be a monolitikus nagyvállalati szervezet és a véglegesen önállósuló, avagy teljesen felszámoló belső társaságok közötti átmenet folyamatában. A konszernszervezeti keretek megszűnésével párhuzamosan azonban új vállalatcsoportosulások jöttek és jönnek létre a mikroszférában, bizonyítva a konszernforma életképességét, előnyeinek kiaknázási szándékát. Néhány nagyvállalat válságkezelési, reorganizációs és privatizációs folyamatainak egységes kezelésére pedig kifejezetten alkalmasnak bizonyult a holding-konzern forma.

Azoknak a korán létrejött, vagy a későbbiekben kialakult társaságcsoportoknak a körében, amelyek ma is a konszernszerű működés elveinek megfelelően tevékenykednek, két „vegyes“ jellegű konszernirányítási típus alkalmazása mutatható ki a leggyakrabban:

- operatív-stratégiai konszernirányítás
- stratégiai-pénzügyi konszernirányítás.

A kétféle konszernirányítási mód közötti választást a társaságcsoporthoz tartozó politikai-hatalmi környezete és piaci meghatározottsága, tulajdonosi struktúrája és technológiai adottságai befolyásolják elsősorban.

Az állami ipari vállalatok konszernjellegű utódszervezeteinek működési tapasztalatait összefoglalóan áttekintve fogalmazható meg ezeketán a tanulmány zárókérdése.

Milyen irányok kirajzolódására lehet számítani az állami vállalati bázison kialakult, illetve legkialakuló konszernszervezetek fejlődésében az ezredfordulóra, és azt követően? A várható főbb tendenciák az alábbiakban foglalhatók össze:

- ⇒ az állami vállalatok (kötelező) társasággá alakulása folyamatának lezárulásával az új konszernnek „kiinduló” szervezeti alapját az egységes (egyszintű) társaságok képezik a jövőben,
- ⇒ a konszernképződési folyamatban feltehetően nagyobb szerepe lesz a fokozatosságnak, az „egyetlen társasági szervezet – törzsház-konzern (nagy anyatársaság plusz kisebb leánytársaságok) – holding-konzern (holding plusz leánytársaságok)” átalakulási logikai séma alapján,
- ⇒ a már kialakult kétszintű konszerneken belüli továbbosztódások nyomán várhatóan bővül a többszintű vállalatcsoporthoz tartozások száma, a köztes (al)holdingok szerepének növekedésével,
- ⇒ a konszernirányítás típusát tekintve fokozatos eltolódás várható az operatív-stratégiai módszerek alkalmazásától a stratégiai-pénzügyi eszközök igénybevétele felé,
- ⇒ a gazdálkodási nehézségektől függően egyes konszerneknél visszalépés képzelhető el az irányított társaságok „szorosabb”, operatívabb irányításához, esetleg a már kialakult holding-konzern ismételt átszervezésével törzsház-konzern formába (in-house merger),
- ⇒ az ún. decentralizált privatizáció alkalmazásával várható egyes nagy konszernszervezetek szétbomlása, az irányító holdingok tulajdonosi többségének megszűnésével,
- ⇒ a társasági törvény korszerűsítése és más jogalkotási tevékenység révén kialakul, illetve ki- teljesedik a magyar konszernjog, az Európai Unió normáinak megfelelően,
- ⇒ erősödik a konszernszerűen működő hazai nagyvállalatok együttműködése, a gazdaságpolitikát befolyásolni kívánó konszern-lobby szakmai érdekképviseleti tevékenysége.

Hivatkozások

- Baross Sz.-Vecsenyi J. (1996): Dinoszauruszok túlélése: átalakuló nagyvállalatok az átalakuló gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 11. szám
- Bordás D. (1996): A Ganz Gépgyár Holding stratégiája és szervezete. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, április
- Dobák M. és munkatársai (1992): *Szervezeti formák és koordináció*. Budapest, KJK
- Dobák M. és munkatársai (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, KJK
- Dobák, M.-Tari, E. (1996). Evolution of organizational forms in the transition period of Hungary. *Journal for East European Management Studies*, 2. szám
- Figyelő (1996): Sikeres felév a Pannonplastnál, augusztus 1.
- Fitos Z.-Bordás D. (1994): Egy állami vállalat válságkezelésétől egy eredményes stratégiai holding kialakításán keresztül a privatizálásig. A Ganz Gépgyár vezetésének gyakorlati tapasztalatai. Kézirat. Budapest
- H. L. (1994): Holdinggá szervezik a Rábát. *Magyar Hírlap*, május 6.
- HVG (1996): Öslénykutatás: nagyvállalatok túlélése. *Heti Világgazdaság*, július 13.
- Horváth I. (1994): Dunaferr Dunai Vasmű Részvénytársaság reorganizációja. Kézirat. Dunaujváros
- Juhász G. (1999): Ki van a tojásban? Vállalati vagyontöredékek. *Heti Világgazdaság*, szeptember 22.
- Kóhegyi K. (1993): Pályolyban. Az MVM és az Állami Vagyonkezelő Rt. kapcsolata. Kézirat. Pénzügykutató Rt.
- Major I.-Voszka É. (1996): Privatizáció és szerkezetváltás. A nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. Kézirat. Pénzügykutató Rt.
- MAT (1990): Mi az, hogy konszern? MAT Koordinációs Igazgatóság összeállítása. Kézirat. Budapest
- Meixner, Z. (1991): Hungalu. Fémjelzések. *Figyelő*, augusztus 8.
- Metzel, H. (1993): Management-Holding in Ungarn. Doktori értekezés. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Mink M. (1996): Kohász-fohász: Dunaferr-dilemma. *Heti Világgazdaság*, április 27.
- Mocsáry J. (1989): Kié a gyár? *Magyar Nemzet*, április 24.
- Molnár Zs. (1996): Megmértetve: orvosi műszergyártás. *Figyelő*, május 9.
- Móra M. (1991): Az állami vállalatok (ál)privatizációja. Szervezeti és tulajdonosi formaváltások 1987–1990. *Közgazdasági Szemle*, 6. szám
- Nyíry A. (1992): Gazdasági társaságok rendszerének irányítása holding típusú szervezettel. *Ipar-Gazdaság*, augusztus-szeptember
- Regős Zs.-Harsányi Gy. (1996): Cseh ajánlat: a Rába privatizációja. *Figyelő*, november 21.
- Salamonné Huszty A. (1995): A Pannonplast és a stratégia – a szellemi erő összpontosítása. *Menedzser Piac*, január
- Sárközy T. (1993): A privatizáció joga Magyarországon (1989–1993). Budapest: Akadémiai Kiadó
- Szabó K. (1993): Tart-e a holding? *Gazdálkodás*, 8. szám
- Szabó G. (1996): Népi kohók: az alumíniumipar új gazdája. *Heti Világgazdaság*, szeptember 14.
- Szegedi G. (1992): A Magyar Villamos Művek Rt. szervezeti felépítése. Módszertani dolgozat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Széles T. (1996): Svéd frigy az EU jegyében. *Magyar Hírlap*, július 8.
- Tari E. (1989): A magyar vállalatszervezeti fejlődés utolsó négy évtizede (1948–1989). Kézirat. Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület
- Tari E. (1996): Szervezeti formák és struktúrák fejlődése Magyarországon – különös tekintettel a rendszerváltást követő időszakra. *Vezetéstudomány*, 7–8. szám
- Varga Gy. (1989): Medicor-manőver: konszernből holdingba. *Figyelő*, május 4.
- Voszka É. (1992): Az ellenkezője sem igaz: a központosítás és a decentralizáció színváltásai. *Külgazdaság*, 6. szám
- Voszka É. (1993): Szakadékban. Egy nagyvállalat válságkezelésének kudarca. *Társadalmi Szemle*, 1. szám
- Voszka É. (1995): Az agyaglábon álló óriás. Az Állami Vagyonkezelő Részvénytársaság felállítása és működése. Budapest: Pénzügykutató Rt.
- Voszka É. (1997): A dinoszauruszok esélyei. Nagyvállalati szerkezetátalakítás és privatizáció. *Közgazdasági Szemle*, 1. szám

KIS- ÉS KÖZEPES NAGYSÁGÚ VÁLLALATOK ÚTJA AZ EURÓPAI UNIÓBA ÉS AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM*

Három alapozó gondolatra építkezve a szerző megfogalmazza az információs társadalom követelményeit a közvetlenül piacra termelő kis- és közepes nagyságú vállalatok számára. A tanulmány ezt követően a bolygóvállalat szerepét betöltő KKV-kkal, majd a „tudás társadalmába” való átmenet kérdéseivel foglalkozik.

1. A kis- és közepes nagyságú vállalatok és az egyéni vállalkozások (a továbbiakban KKV-k) útja az Európai Unióba többféle lehet: szállíthatnak közvetlenül az Unió piacaira; kooperációkat alakíthatnak ki az EU országainak vállalataival; együttműködhetnek kelet-európai országok olyan vállalataival, amelyek már szállítanak az Unió országaiba; előkészíthetik jövőbeli megérkezésüket az EU piacaira hazai vagy külső kelet-európai ország vállalataival való együttműködés megindításával; megérkezhetnek az EU-ba hosszabb vagy rövidebb idő elteltével, amikor országuk is csatlakozik ahhoz. Ezek a különböző utak azonban lényegében azonos tartalmi színvonalú és intenzitású információs kihívást jelentenek a KKV-k számára, ha belső piacukon az import liberalizálása már elért egy küszöbértéket. Egyértelmű, hogy ez a liberalizálás Magyarországon már jelentősen meghaladta a küszöbértéket: a KKV-knek új tartalmú és új intenzitású kihívással kell szembenézniük.

2. Témák szempontjából is célszerű megkülönböztetni a KKV-k két alaptípusát. Az egyik a közvetlenül piacra termelő, azon közvetlenül szolgáltató KKV. A másik típus az, amelyik nagyvállalatnak szállít be, vagyis „bolygóvállalati”

szerepet tölt be. A gazdasági életben természetesen számos olyan KKV is működik, amelyik kisebb vagy nagyobb mértékben mindkét feladatkört betölti. Az információs kihívás szempontjából azonban célszerű külön elemezni a két alaptípus jellegzetes feladatait.

3. Az információs társadalom kialakulása és kiterjedése három nagy szakaszra osztható. Az elsőben felértékelődik az információ és önálló vállalati erőforrásként jelenik meg a hagyományos vállalati erőforrások – a tőke, a technológia, az emberi és a természeti erőforrások – mellett. (Ekkor illeszkedik be a nagyvállalatok és a nagyobb KKV-k vezetési rendszerének második szintjébe – a vezérigazgató-helyettesi vagy szakigazgatói szintbe – az információrendszer menedzsere.) A második szakaszban létrejön az információs társadalom globális számítógépes-műholdas-internetes információrendszere, s ennek keretében az egyének, vállalatok és intézmények közvetlen kommunikálása térben távoli partnerekkel és adatbázisokkal. Ekkor tehát merőben új típusú és hatalmas tömegű „információhalmazok” jönnek létre és állnak a KKV-k rendelkezésére, hogy teljesen új típusú partnerkapcsolatokat alakíthassanak ki az üzeneteket egyszerre akár több csatornán, pillanatok alatt továbbító rendszerek segítségével. Az információhalmazokban való tájékozódás, a bennük rejlő lehetőségek gyors kihasználása, az általuk közvetített fenyegetések elkerülése pedig a KKV-k versenyképességének alapvető feltételévé válik.

* Az Európa Akadémia és a Konrad Adenauer Alapítvány azonos címmel rendezett konferenciáján (Nyíregyháza, 1996. november 1–2.) elhangzott előadás szerkesztett szövege.

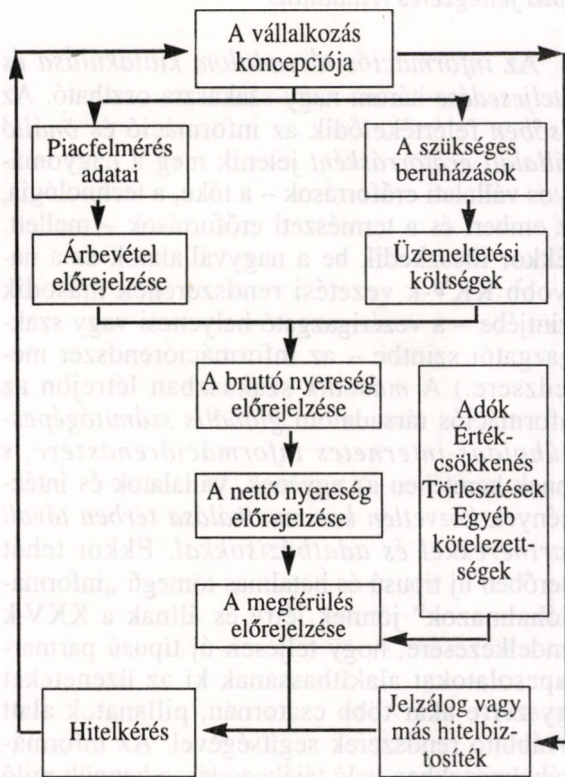
(Mindez a fejlett piacgazdaságokban jobbra már általános gyakorlattá is vált.) Várható, hogy a harmadik fejlődési szakaszban jön majd létre a „tudás társadalma“, a „Knowledge Society“. Ebben a KKV-k vezetése és a többi gazdasági szereplő folyamatosan elemzi és megsűri a beérkező információkat és csupán azokat építik be rendszerükbe, amelyek később érdemi szerepet kaphatnak döntéseikben. Ebből a szempontból tehát a „tudás társadalma“ a vállalatok, vállalkozások számára a majdan bekövetkező döntések prognosztizálásának a társadalma.

Az EU-ba vezető út és az információs társadalom követelményei a közvetlenül piacra termelő KKV-k számára

A közvetlenül piacra termelő vagy a piacon szolgáltató KKV-k alapításának feladatait az információs társadalom feltételei között az 1. ábra értelmezteti.

1. ábra

A sikeres KKV alapításának információigénye



Ezek a feltételek az új eszközök sorát kínálják az induló KKV-k vezetői számára az alapítási feladatok teljesítéséhez. A „Piacfelmérés adatai“

– amelyek a potenciális vevőkről, versenytársokról és üzleti partnerektől, a piacsabályozásról, valamint a piac PEST háttéréről* adnak képet – részben adatbankokból, részben új információtechnológiákkal, például e-mailre alapozott szinkron-megkérdezéssel szerezhető meg. Ez a technika nagyságrendekkel tágítja ki a KKV-k hagyományos piaci lehetőségeit, hiszen segítségével külföldi országok sorának keresleti, kínálati és piacsabályozási sajátosságairól lehet gyorsan és pontosan tájékozódni. Az „Árbevétel-előrejelzést“ típushelyzetekre kimunkált fogyasztási, versenyhelyzet-elemzési és árérzékenységi modellek segítik az induló KKV-k vezetői számára. A „Szükséges beruházások“ számbavételét beruházási hálóterv-sémák könnyítik meg, amelyek variánsokat és optimumszámításokat tartalmaznak. Ugyancsak variánsokat tartalmaznak az „Üzemeltetési költségek“ számítására kialakított modellek, méghozzá a piaci feltételek és célok függvényében: a költségvariánsok közül úgy választhat a KKV vezetése, hogy figyelembe veszi a piaci feltételeket mint kihívásokat, és saját üzleti céljait mint az ezekre adott válaszokat. (Vagyis az üzemelési költségek optimalizálása a piaci kereslet és kínálat egész összefüggésrendszerének figyelembevételével történhet meg – ami hosszú-hosszú ideig tulajdonképpen csak álom maradt minden marketingfilozófia számára.) Számítási programok könnyítik meg a KKV-k számára az „Adók, értékcsökkenés, törlesztések, egyéb kötelezettségek“ előzetes számbavételét. Végül mindezek tükrében modellek segítik, méghozzá variánsokkal, a „Megtérülés előrejelzésének“ számítását, ami feltétele egy versenyképes vállalkozás megindításának, adott esetben az indításhoz szükséges hitel megpályázásának. (Az információs társadalomban természetesen a hitelek odaítélésének is egyik alapvető feltétele, hogy egy KKV indítását ilyen mélységű és ilyen hatásszerkezetbe illő információkkal készítsék elő.)

A közvetlenül piacra termelő vagy a piacon szolgáltató KKV-k működését is számos új információszolgáltatás és szoftver segíti az információs társadalomban.

Az új információszolgáltatások által nyújtott előnyök körében érdemes megemlíteni a következőket:

– Az értékesítési helyzet naprakészen ismert, hiszen a pénztár- vagy számlázógepek terméken-

* A piac politikai (P), gazdasági (Economic), társadalmi (Social) és technikai (T) háttér tényezői.

ként és gyártóként automatikusan rögzítik az eladott volument és a rendelkezésre álló készletek mennyiségét.

– Az adatbázisokból naprakészen hívható le a különböző *beszerzési források kínálata*, s ez tartalmazza a kínált minőségeket, volumeneket, árakat és szállítási feltételeket is.

– Ugyancsak adatbázisokból állnak a KKV vezetésének rendelkezésére a *potenciális partnerek* adatai, beleértve műszaki felkészültségüket, gyártási és szállítási (szolgáltatási) kapacitásokat, gazdasági stabilitásukat, referenciáikat stb.

– Szakterületenként, illetve viszonylatonként lekérhető az adatbázisokból a *jogi és (kül)kereskedelmi előírások*, valamint az *adótanácsadás* dokumentumai.

– Információs szolgáltatásként vehetők igénybe tudósítások *hazai és nemzetközi pályázatok kiírásáról*, a pályázatok céljáról, beadásának követelményeiről és elbírálásának szempontjairól. Ez a szolgáltatás e-mail útján a *pályázatok elkészítésében* is segítséget nyújt a KKV-k számára.

– Végül sajátos információszolgáltatás segíti a piaci, valamint a tágabb értelemben vett *gazdasági és műszaki trend-előrejelzést*. Ezek a prognózisok megvehető adatbankoktól. De beszerezhető olyan modellek is, amelyekbe a mindenkori adatokat a KKV-knek kell beilleszteniük, s a modellek ezek alapján prognosztizálják a várható helyzeteket.

Mindezek a KKV-k tudatos és következetesen megvalósított üzlet- és versenypolitikájának nélkülözhetetlen eszközei az információs társadalom feltételei között.

A felsorolt információszolgáltatásokhoz számos *szoftver* is csatlakozik, amelyeket a KKV-knak használniuk kell, ha nem kívánnak lemaradni a verseny két igen fontos területén: a költségek csökkentésének és az átfutási idő („lead time”) lerövidítésének mind élesebb versenyében. Ilyen szoftverek szolgálják a *beszerzési és értékesítési* adatok nyilvántartását a korszerű *logisztika* követelményei szerint (ezek jóval szigorúbbak az anyagnyilvántartás, az anyagáramlási folyamatok irányítása és a min-

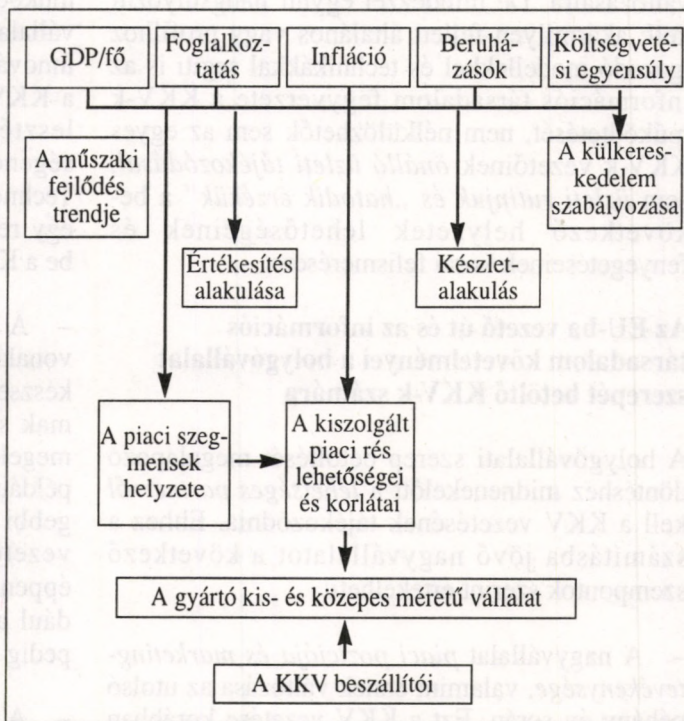
denkori anyagérték számbavétele tekintetében, mint a klasszikus anyagellátás vagy a hagyományos anyaggazdálkodás követelményei); a *számvetési rendszer* működését a veszteséforrások gyors feltárására; a *pénzfolyamatok* regisztrálását mind a likviditás folyamatos fenn tartására, mind a pénzeszközök optimális felhasználására; a *teljes termelékenység növelését* optimumszámításokkal olyan területeken mint a termelési programok összeállítása, az anyagfelhasználás tervezése, a szállítások útvonalának meghatározása és ütemezése stb.; végül a *vevő- és szállítókapcsolatok* nyilvántartását és több szempont szerint végzett értékelését olyan mélységben, amely elképzelhetetlen „kézi feldolgozás” esetén.

Az információs társadalom feltételei és eszközei alapvetően megváltoztatják a közvetlenül piacra termelő KKV-k külső – vagyis ezeket a környezetükhöz kapcsoló – *információhálóját* is. Ezt érzékelteti a 2. ábra példája.

Az ábrából is kitűnik, hogy az „Értékesítés alakulását” és a „Készletalakulást” befolyá-

2. ábra

A közvetlenül piacra termelő KKV-k külső „információhálója”



solják olyan tényezők is a „GDP/fő”-től a „Költségvetési egyensúly”-ig, amelyek a makrogazdasági környezetbe tartoznak. (Az informá-

cióhálóba beépülhetnek olyan makrogazdasági tényezők is mint a műszaki fejlődés trendje vagy a külkereskedelem szabályozásának hatása – ezek azonban nem minden KKV esetében válnak jelentős értékesítés- és készletalakító tényezővé.) Az információhálóban a tényezők hatásának érzékeltetésére a KKV-k profiljaihoz illeszkedő modellek készülnek, amelyekbe behelyettesíthetők a tényezők mindenkori adatai. Ezek segítségével a KKV vezetése számba veheti, hogy milyen makrogazdasági változások miként befolyásolják az értékesítés egészének és a készletek összességének alakulását – valamint ezekhez kapcsolódva azoknak a „Piaci szegmenseknek a keresletét“, amelyek közé – általában – a KKV piaci rése is beekelődik. (A kis- és közepes nagyságú vállalatok ugyanis egyre képtelenebbek arra, hogy piaci szegmenseken értékesítsenek: ez egyre inkább a nagy-, sőt az óriásvállalatok vadászterülete lesz.) A piaci szegmensek, majd a piaci rések alakulásának előrejelzése meghatározza végül a KKV igényét és kapcsolatát beszállítóival szemben.

Az ilyen és ehhez hasonló információháló jól segítik modelljeikkel a KKV-k vezetését abban, hogy a vállalkozást *előretartóan működtessék*, vagyis idejében készítsék fel a környezet változásaira. De mindezzel együtt hangsúlyozni kell: akármilyen fejlett általános vagy profilhoz igazodó modellekkel és technikákkal segíti is az információs társadalom fegyverzete a KKV-k működtetését, nem nélkülözhetők sem az egyes KKV-k vezetőinek *önálló üzleti tájékozódásai*, sem *üzleti rutinjuk és „hatodik érzékük“* a bekövetkező helyzetek lehetőségeinek és fenyegetéseinek korai felismerésére.

Az EU-ba vezető út és az információs társadalom követelményei a bolygóvállalat szerepét betöltő KKV-k számára

A bolygóvállalati szerep betöltését megalapozó döntéshez midnenekelőtt a *lehetséges partnerről* kell a KKV vezetésének tájékozódnia. Ehhez a számításba jövő nagyvállalatot a következő szempontok szerint értékelheti:

– A nagyvállalat *piaci pozíciója és marketing-tevékenysége*, valamint ennek változása az utolsó néhány év során. Ezt a KKV vezetése korábban főként hosszas piaci felmérésekkel tisztázhatta. Az információs társadalomban gyorsan hívhatók le megbízható információk különböző adatbázisokból mind a nagyvállalat piaci pozíciójá-

nak megítélésére (a nagyvállalat részesedése adott piaci szegmensből, a részesedés bővülése vagy szűkülése, a versenyerősségek és gyengeségek stb.), mind marketingtevékenységének értékelésére (az értékesítés formája, szervezetének láncja, az ezt segítő promóciós tevékenységek fajtája és intenzitása stb.).

– A nagyvállalat *tőkeereje és pénzügyi stabilitása* közreadott mérlegeiből, eredménykimutatásaiból, részvényárfolyamainak alakulásából régen is, most is könnyen feltárható.

– A nagyvállalat *műszaki fejlesztési pozíciójának, K+F tevékenységének és technológiai korszerűségének* megítélése már fogasabb kérdés. Az előbbire régebben a vállalat termékeinek alapos elemzése adott választ és ebből lehetett következtetni a termékeket létrehozó technológia színvonalára. A hermetikusan elzárt K+F tevékenységről pedig legfeljebb egy-egy óvatosan megfogalmazott sajtóközleményből vagy a vállalat szakmai kiállításokon bemutatott új termékeiből lehetett – többnyire kissé elkésve – halvány képet alkotni. Az információs társadalomban a K+F tevékenység megnyílik: már átfogja azt a vertikumot, amelyben a nagyvállalat működik, hogy a vertikumba illeszkedő partnerek vállalatainál is egyidőben jöjjenek létre az átfogó innováció feltételei és eredményei. Ez megnöveli a KKV-k lehetőségeit mind a nagyvállalat fejlesztési pozíciójának, mind K+F tevékenységének pontosabb és gyorsabb megítélésére. Technológiájának korszerűségéről pedig – mintegy referenciaként – a szállítóktól szerezhetnek be a KKV-k gyors és pontos információkat.

– A nagyvállalat *humán erőforrásainak* színvonaláról (beleértve a kreativitást, az innovációs készséget és képességet, ami például a szabadalmak számában ragadható meg), a munkatársak megelégedettségéről, vállalati hűségéről (amiről például a fluktuáció adatai árulkodnak) olyan régebbi vagy újabb adatbázisokból lehet a KKV vezetésének tájékozódnia, amelyek feladata éppen ezek regisztrálása. Hagyományosak például a szabadalmak nyilvántartásai, újkeletűek pedig a munkaügyi adatbázisok.

– A nagyvállalat *arculata és PR-je*, valamint *menedzselésének színvonala* olyan terület, amelyről a KKV vezetése a vevők és az üzleti partnerek megkérdezésével kaphat felvilágosítást. Ezek a „körkérdések“ igen egyszerűen szer-

vezethők meg az információs társadalom technikai feltételeinek, például az e-mail technikának a felhasználásával; a kérdések megfogalmazására és a válaszok értékelésére pedig bevált kommunikációs modellek állnak a KKV-rendelkezésére.

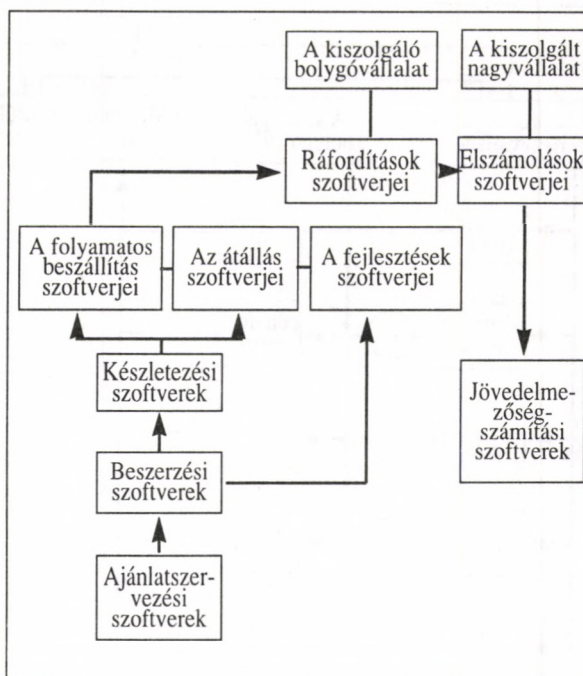
A bolygóvállalati szerep betöltéséről hozott döntés előtt azonban magát a *számításba jövő kooperációt* is értékelnie kell a KKV-k vezetésének. Ennek szempontjai és lehetőségei első sorban a következők:

– Melyek a tervezett kooperáció feltételei? Ide tartozik a szállításra igényelt termékek vagy szolgáltatások mennyiségének, minőségének, szállítási ütemének, árának, fizetési feltételeinek, a szállítás kizárólagosságának, a kapcsolat felmondási feltételeinek stb. tisztázása. Ezek végül is két fél között folytatott tárgyalás témái – de az információs társadalom feltételei között erőteljesebb lesz a KKV tárgyalási pozíciója, ha előzetesen elvégzi a partner nagyvállalat értékelését a felsorolt formák és eszközök felhasználásával.

– A közös gyártmány- és gyártásfejlesztés feltételeinek tisztázása. Ennek fő feladatait a 3. ábra érzékelteti. Az ábrából látható, hogy az információs társadalom innovációs folyamatainak már említett integrációja – vagyis a fejlesztések kiterjesztése a kooperáló vállalatok vertikumára – öt jól körülhatárolt területen valósulhat meg: a nagyvállalat szellemi tőkét, pénzforrásokat, a hitelkérelemhez garanciákat, technológiát és programozási segítséget adhat át a bolygóvállalati partnernek. A feltételek tisztázása után kerülhet sor a „közös fejlesztés“ megvalósítására és az új tartalmú együttműködésre, majd a fejlesztés ráfordításainak elszámolására. A kialakult gyakorlatban az elszámolás általában nullszaldós: a KKV gazdagabb az innovációs ötletekben, az ötletek megvalósításához viszont a nagyvállalat rendelkezik több erőforrással – s ezek az előnyök végül is kiegyenlítik egymást.

– A kooperáció értékelésének harmadik kérdéskörében a KKV vezetésének számításba kell vennie részben a „*sorsközösségi kockázatot*“, vagyis azt, hogy a nagyvállalat üzleti eredményeinek romlása maga alá temetheti a KKV-t; részben a „*válási veszteséget*“, tehát azt, hogy a bolygóvállalati szerepkör feladása esetén a KKV-nek milyen hátránnyal kell megteremtenie talpon maradását. A „*sorsközösségi kockázat*“ mérlegeléséhez a partner-nagyvállalat már említett értékelése ad alapot. A „*válási veszteség*“ szám-

A bolygóvállalat működését segítő szoftverek (működési modellek)



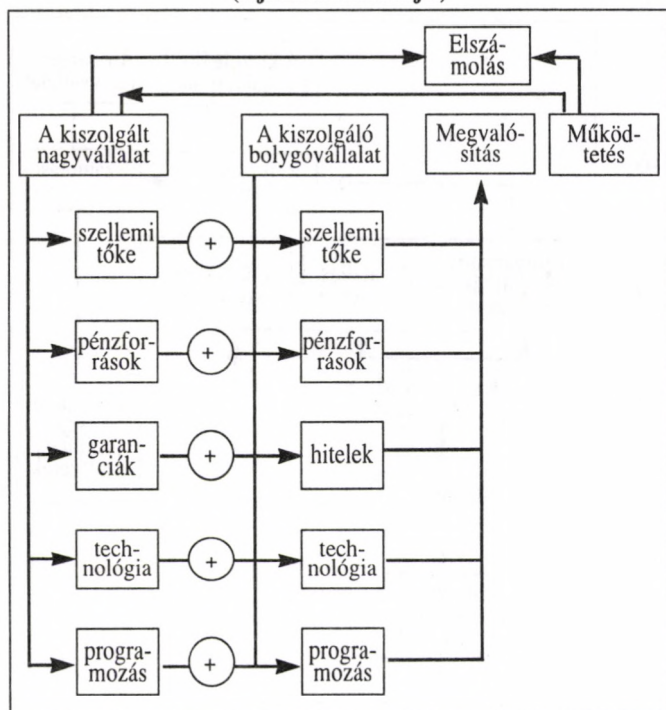
bavételéhez pedig a közvetlenül piacra termelő KKV-k alapításának és működtetésének kérdés-körében felvázolt témák és technikák az irányadók.

A bolygóvállalati szerepkört betöltő KKV-k tevékenységét is számos *szoftver* segíti az információs társadalomban. Ezek közül sorol fel néhányat – az egyes szoftverek kapcsolatát is érzékeltetve – a 4. ábra.

Az ábrából kitűnik, hogy a bolygóvállalat tevékenységét segítik a beszerzési piacot átvilágító, többnyire adatbázisokra épülő *ajánlat-szervezési szoftverek*. Ezekhez kapcsolódnak az elbírálási szempontokat, számításokat és lebonyolítási algoritmusokat tartalmazó *beszerzési szoftverek*, amelyek eredményeikkel nemcsak a termelési feladatokhoz igazodnak, hanem befolyásolják a fejlesztéseket is: a *fejlesztési szoftverekbe* ugyanis beépülnek a beszerzési szoftverek segítségével kapott korlátok és preferenciák. Különleges logisztikai csomagot alkotnak a költségeket és a kockázatokat együttesen optimalizáló *készletezési szoftverek*. Ezek és a fejlesztési szoftverek csatlakoznak a termelési átállások hálótervtechnikát alkalmazó *átállási szoftverjeihez*. Ebben a folyamatban a következő lépés a *folyamatos beszállítás szoftvercsomagja*, amelyik programozási, JIT* és kommunikációs részekből áll. Az ezekhez csatlakozó három utol-

4. ábra tömegéből kiválasszák azokat, amelyek előre jelzik a versenyképesség feltételeit.

Bolygóállalat nagyvállalattal közös fejlesztésének szoftverjei (fejlesztési modelljei)



só szoftverfajta a ráfordítások és az elszámolások szoftverjei, valamint a jövedelmezőség számításai szoftverek.

A „Knowledge Society“-be való átmenet feladatai

Az információs társadalomból a „tudás társadalmába“ való átmenet előreláthatóan három nagy feladatot jelent majd a KKV-k számára;

1. A KKV-k vezetőinek ki kell szűrniük az információs társadalom egyre hatalmasabb információáradatából a számukra lényegeseket, a *releváns információkat*. Ez tehát az információgyűjtés és -feltárás *elemző szakasza*. Előrevetítve az információk mennyiségének exponenciális növekedését az prognosztizálható, hogy a releváns információk az összes információnak alig öt-hat százalékát teszik majd ki. Ez jelzi, hogy a KKV-k sikeres vezetésének milyen döntő tényezője lesz a „tudás társadalmában“ az információk elemzése, nevezetesen az, hogy ezek

* „Just-In-Time“ beszállítási rendszerek, amelyek segítségével a kiszolgált nagyvállalat elkerülheti a minőségátvételt, valamint a készletezés és raktározás költségeit.

2. A releváns információk azonban korántsem lesznek egyértelműek: a KKV-k vezetéséhez már napjainkban is számos ellentmondó információ jut el. S minél összetettebbé válik a műszaki, gazdasági és társadalmi környezet, annál nagyobb lesz az összes információn belül az *egymásnak ellentmondó információk* aránya. A KKV-k vezetésének tehát – a helyes döntések meghozásához – mérlegelniük kell az egymást tartalmilag alátámasztó és megkérdőjelező információk mennyiségét és – főként – súlyát. Ez lesz tevékenységükben az *információfeldolgozás értékelő szakasza*.

3. A KKV-k vezetésének végül mindinkább számolnia kell azzal is, hogy nem marad elég idejük vállalatuk, vállalkozásuk felkészítésére a műszaki, gazdasági és társadalmi környezet változásaira. A változások ugyanis gyorsabban következnek be, mint amekkora reakcióidőre a vállalatoknak, vállalkozásoknak szükségük van az alkalmazkodáshoz. Ezért a „tudás társadalmában“ egyre gyakoribb lesz az a követelmény, hogy a KKV-k már a környezetből érkező „gyenge jelzések“ hatására is megkezdjék az alkalmazkodást a majdan bekövetkező változásokhoz – ami igen nagy kockázattal jár, hiszen a „gyenge jeleket“ könnyen félre lehet ismerni. A KKV-k vezetése számára a gyenge jelek értelmezése az információfeldolgozás *integráló szakasza* lesz: a megbízhatóbb értelmezés érdekében ugyanis a vezetésnek a gyenge jelekből olyan klasztereket kell képeznie, amelyek egymást erősítő hatása csökkenti a félreismerés, a téves reagálás lehetőségét.

Összefoglalás: az információs társadalom hatása a KKV-k működésére

A napjainkra kialakult helyzethez képest az információs társadalom

- *költségeket takarít meg*, mert optimalizál egyes folyamatokat, például az anyagfelhasználást, a termelésirányítást, az anyagkészletek alakulását;

- *felgyorsít döntési-működési folyamatokat*, s ezzel versenyelőnyt teremt olyan területeken mint a piaci lehetőségeket kihasználó üzletpolitikai döntések, a beszerzés és az értékesítés

folyamata vagy az adminisztráció területén az üzleti levelezés;

– *szélesíti* – méghozzá korábban el sem képzelhető mértékben – az információk felhasználójának látókörét; például új piacokra, lehetséges új partnerekre és felbukkanó versenytársakra, új beszerzési forrásokra és termelési kooperációkra, a nagyvállalati „outsourcing” (tevékenységkiteleptetés) új bolygóvállalati lehetőségeire hívja fel a figyelmet;

– *segíti a KKV-k egészében a kommunikálást* s ezzel – legjelentősebb következményként – számottevően növeli a KKV-k innovációs készségét és képességét a műszaki fejlesztésben, a szervezésben és az irányításban – valójában a KKV-k működésének egészében;

– *fegyelmezett és azonos gondolkodásra sarkall* nemcsak a KKV-k vezetésében, hanem a KKV-k partnerkapcsolataiban is; tehát nemcsak a KKV-k egész működését irányítja rá hatékonyabban a kitűzött üzleti célokra, hanem hatékonyabbá teszi partnerkapcsolataikat is; erősíti a partnerek közös komparatív versenylőnyeit – vagyis növeli mind az egyes, mind az összes partner versenyképességét.

– *összességében nemzetközi szintűen és nemzetközi mérce szerint teszi versenyképessé a korábban főként csak lokális piacokon működő és csak helyi versenylőnyökre törekvő kis- és közepes nagyságú vállalatokat, vállalkozásokat.*

Az információs társadalomnak ezek a hatásai különösen nagy súllyal esnek latba a KKV-k esetében. A fejlett piacgazdaságok elmúlt évtizedekben elért eredményeiből levonható ugyanis az az egyértelmű tanulság, hogy az „átmenet gazdaságában” is – s ezen belül mind a szerkezetváltásban, mind az egyensúlytermelésben és a növekedésben! – sokkal nagyobb a kis- és közepes nagyságú vállalatok, a vállalkozások szerepe, mint ahogy azt a magyar gazdaságpolitika eddig felismerte. Csakhogy – és ez a magyar gazdaságpolitika másik tévedése – a KKV-k számára fontosabb egy napjainkban reális mértékű (a minimálist alig meghaladó) gazdasági növekedés beindulása, mint egy ma elképzelhető maximális mértékű adó- és tb-járulék-csökkentés. Az információs társadalom hazai megvalósulásához, versenylőnyeinek kihasználásához éppen ezért – a KKV-k szempontjából – új gazdaságpolitikai felismerésre is szükség van.

E számunk szerzői:

HORVÁTH Tamás okl. közgazda, főmunkatárs, MOL Rt., Stratégiai Tervezési Főosztály; **MESZÁROS Ágnes** okl. közgazda, tanácsadó, Horváth & Partner Kft.; **Dr. BÖGEL György** kandidátus, egyetemi docens, BKE, igazgatóhelyettes, BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. DOBÁK Miklós**, a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető egyetemi tanár, BKE; **Dr. TARI Ernő** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. HOVÁNYI Gábor**, a közgazdaságtudomány doktora, az MTA-IVKI tudományos tanácsadója, a JPTE egyetemi magántanára; **Dr. CSEGÉNY Zoltán** mérnök-közgazdász, Budapesti Értéktőzsde; **Dr. BECSKY Róbert** főszerkesztő; **Dr. KOVÁCS Sándor** egyetemi docens, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Vincent EDWARDS** a Brunel Egyetem Buckinghamshire College Business School-jának vezetője, a Kelet-Európai Gazdasági Kutatóintézet (CREEB) igazgatója; **Peter LAWRENCE** az összehasonlító menedzsment professzora, Loughborough-i Egyetem Business School.

A MAGYARORSZÁGI ÜZLETI ÉS VÁSÁRLÓI KLUBRENDSZEREK ÉS TÖBBDIMENZIÓS MENEDZSMENT VETÜLETEIK

A tanulmány célja az üzleti és vásárlói klub fogalmának az értelmezése, illetve a klubok valamilyen csoportosítása, rendszerbe sorolása. A szerző továbbá annak megállapítására törekszik, hogy ezek a klubok alkalmazhatóak-e a menedzsment (vezetés) egy sajátos eszközeként, és ha igen: hol és hogyan.

A korábban ismeretlennek számító klubok tanulmányozásakor erőteljesen érzékelhető a misztifikálás, amelyet máig tovább erősít a zárt jelleg: nehéz információhoz jutni működésükkel és jellegükkel kapcsolatban. Nem szívesen nyilatkoznak sem a tagok, sem az alapítók.

Mi a klub? Hogyan értelmezhető az üzleti klub fogalma? Először tehát ezeket az alapfogalmakat kell tisztázni.

A klub – értelmezésem szerint – olyan hely vagy társaság, ahová az emberek egy csoportja a közös cél érdekében rendszeresen jár vagy hosszú időre tartozik. Üzleti, vásárlói klub esetén a cél természetesen üzleti jellegű. Ha több klubot tulajdonságaik alapján egy csoportba sorolhatunk, akkor azok együtt *klubtípust* alkotnak, amelyre jellemző egyfajta közös ismérv, így ezeket a típusokat akár *klubrendszereknek* is nevezhetjük.

Kutatásaimat már az elején nehezítették a következő tények:

- a kluboknak nincs saját szervezetük, egyesületük stb. nagyon sokszor a klubalapító egy Kft., amely áttételek rendszerén keresztül áll a klub mögött, ezért nehéz a vezetőséget, az alapítókat elérni.
- A klubok egy része nem tartotta be ígéretét a tagok felé.
- A tagok nem ismerték kellőképpen az adott klub lehetőségeit vagy félreértelmezték szolgáltatásaikat.

Mindezek következményeként nagyon sokan csalódtak, megszüntették tagságukat, és zárta, elutasítónak váltak a témával kapcsolatban.

Az írott sajtónak csupán néhány cikke foglalkozott ezzel a témakörrel, illetve a megjelent cikkek nagy része egy-egy induló klub bemutatására szorítkozott. Ezekben a cikkekben sem tudták pontosan értelmezni az üzleti klubok mibenlétét, hanem amelyik nevében ezt használta, azt tekintették üzleti klubnak. Mélyreható elemzések azonban sehol nem jelentek meg.

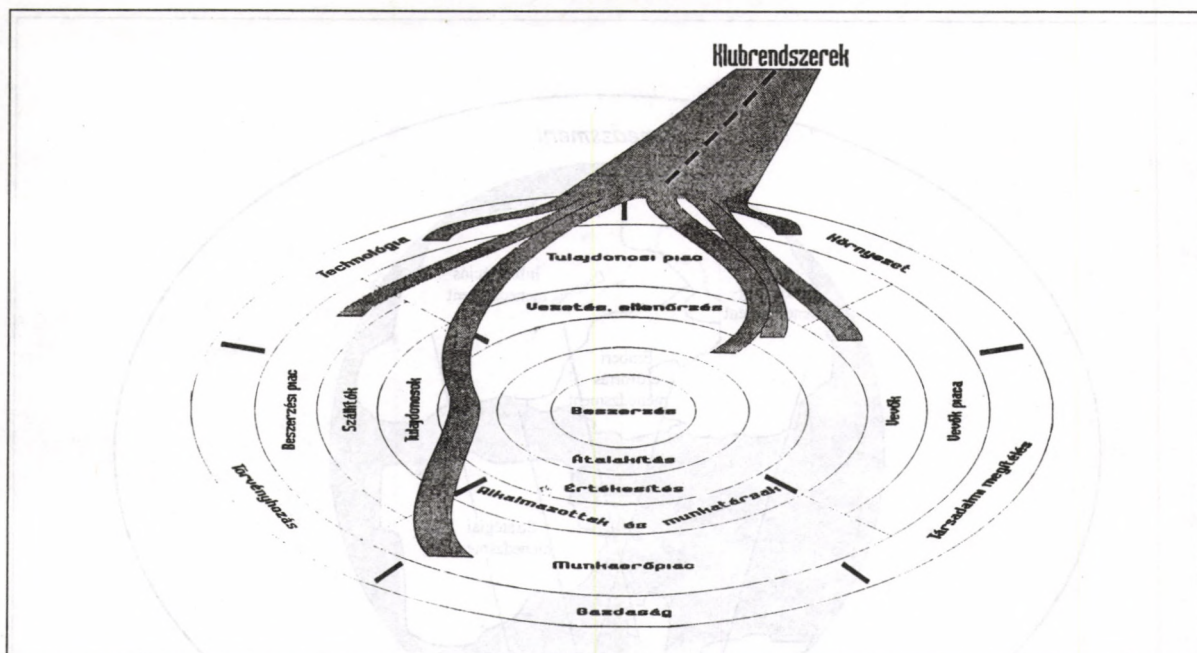
Kutatásaim elején a klubokról a következő véleményem volt:

- misztifikálva vannak,
- sok esetben nem működőképesek és ez jó néhány esetben csaldódashoz vezetett,
- működőképesek is lehetnek, szolgáltatásaik kielégíthetik a tagok igényeit, de ehhez ismerni kell ezeket a szolgáltatásokat,
- eszközök lehetnek egy cél érdekében és több menedzsment területre is van lejártauk (*1. ábra*).

Az általam definiált célnak kevés klub felel meg Magyarországon. Számuk száz alatt van, s időről-időre alakulnak új klubok, s szűnnek meg a régebbiek. Ilyen fokú mobilizáció miatt még kevésbé „megfoghatóak” és feldolgozhatóak.

A kutatási, feldolgozási munkám során a korszerű marketingkutatás eszközrendszerével dolgoztam, illetve próbáltam kívülről rávilágítani a klubokra és azok hasznosítási lehetőségeire. Mivel a klubok használati módszereit a külföldi szakirodalom sem említi, ezért saját modellt alakítottam ki. Az itt bemutatott modell tehát az én szűrő-kritériumaimon keresztül értelmezhető.

Munkám eredményeképpen a következő állítások fogalmazhatók meg:



1. Magyarországon az üzleti klubkultúra kialakulatlan. Ezért misztifikálják a klubokat, s ezért mind a klub, mind a belépett tagok részéről kiábrándultság alakulhat ki.

2. A vizsgált terület tudományos szempontból érintetlen.

3. A klubok egy bizonyos modell szerint könnyen tipizálhatóak (elsődlegesen a céljaik szerint).

4. A globális klubrendszerek menedzsment szempontból komplex módon kezelhetőek, hiszen egy-egy rendszer szolgáltatása jól illeszthető számos meglévő menedzsment modellhez. Használatuk sikeressége azonban attól függ, hogy mikor, milyen helyzetben, milyen célra, melyik klub, mely szolgáltatását használjuk, illetve hogy az adott esetben egyáltalán érdemes-e használni valamelyik klubot. Ez a vizsgálat elengedhetetlen a sikeres használathoz.

5. A klubrendszerek bolygómodellt alkotnak. A Föld a menedzsment, a földrészek ennek szakterületei, s a bolygók a klubrendszerek, amelyek egy pályán mozognak a helyzetnek és a célnak megfelelően. A különböző területekre egy-egy rendszer más-más oldalának (szolgáltatásának) a vetülete esik az adott szituációnak megfelelően (vagy esetleg nem esik, mert éppen eltakarják). (2. ábra)

A feldolgozási, értékelési folyamat eredményeként négy különálló rendszert lehet alkotni a klub célja és küldetése szerint.

Az első csoportba tartozó klubok azok, amelyek a vásárlókból egy-egy termék megvásárlására „részletfizetési csoportokat“ szerveznek és működtetnek. Ezt én vásárlói csoportos klubnak neveztem el.

A második csoport funkciója egy-egy cég termékeinek az esetében az üzlet generálása a fogyasztónak (a vásárlónak) adott kedvezménnyel. Ezek a törzsvásárlói klubok.

A következő kategória klubjai fő célnak a diszkrét kapcsolatteremtésnek és az informális csatornák kiépítésének az elősegítését tekintik. Ezek a szűkebb értelemben vett – lásd példaként Amerikai Egyesült Államok, Nagy-Britannia – igazi vagy „tipikus“ üzleti klubok.

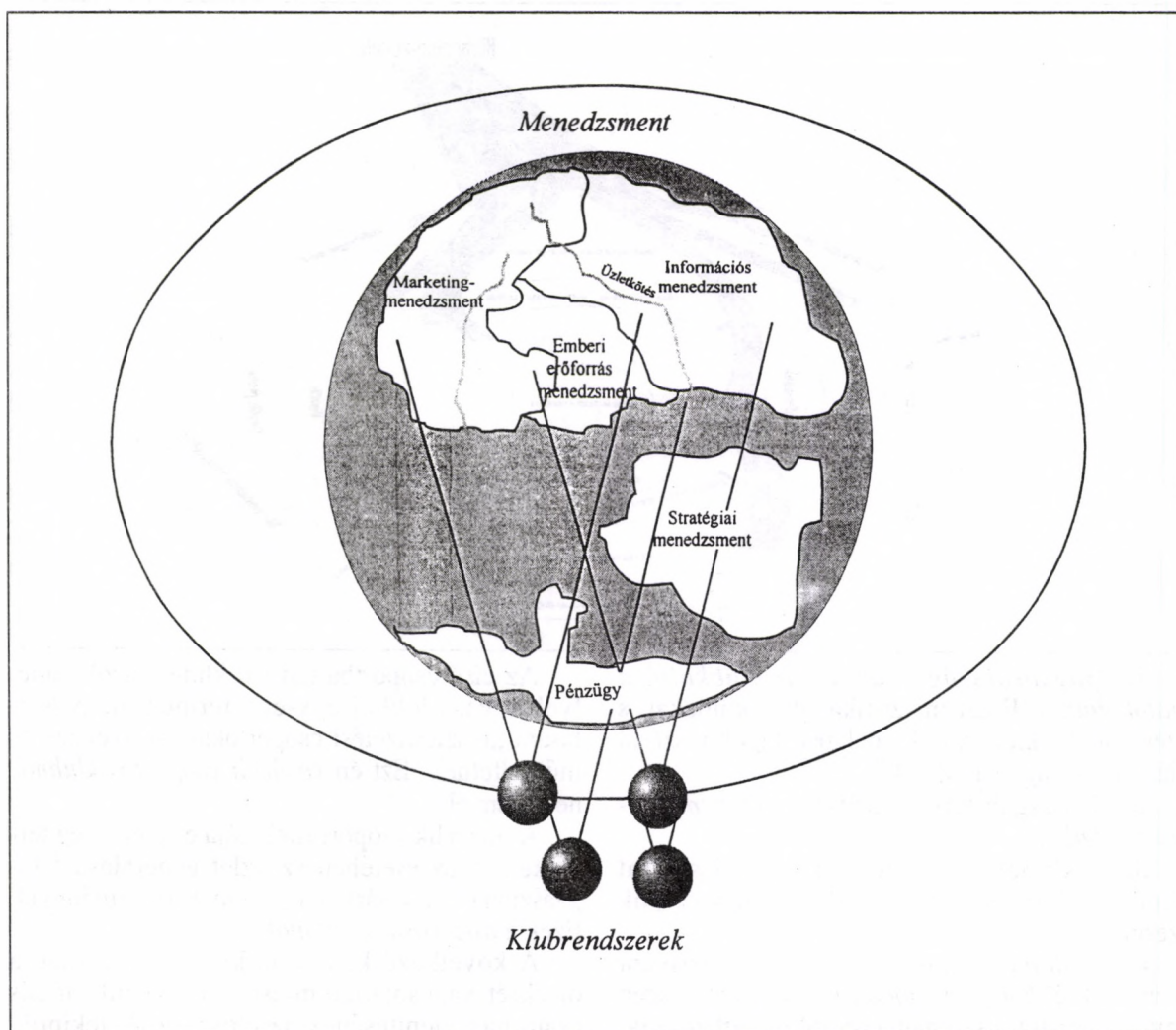
Az utolsó klubból az, amikor a tagok egyszerre többféle terméket, szolgáltatást több helyen vehetnek igénybe, mégpedig olyan módon, hogy némely tag a többi tagnak a „közösös kedvezmény elve“ alapján nyújtja ezt. Ezeknek a kölcsönös kedvezményes vásárlói klub nevet adtam.

Ezek a halmazok nem diszjunkt, hanem konjunkt rendszert alkotnak. (3. ábra)

Néhány klubrendszeren belül – bár a fő cél azonos – jellemzőikben eltérő alcsoportok képezhetők. Az üzleti klub típusain belül három alcsoport különíthető el:

1. a zárt jellegű,
2. a nyílt szervezésű,
3. a kamarai (a nem kötelező tagságon alapuló üzleti kamarai) klubok.

A klubrendszerek bolygó modellje



3. ábra

Más esetben is vannak kisebb-nagyobb eltérések a csoporton belül. Így tehát egyes halmazokon belül részalmaz viszony is felállítható.

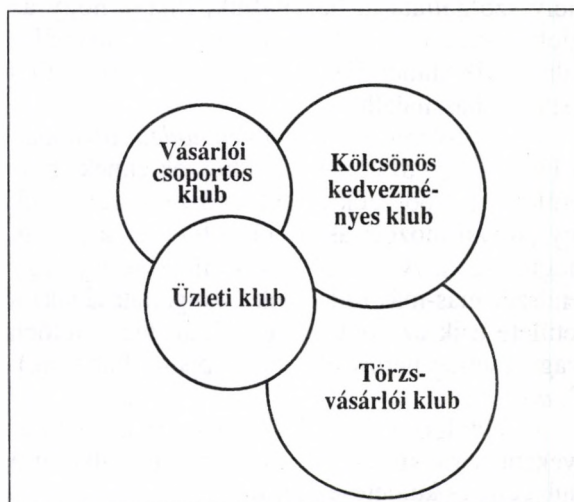
Az analizált klubok működése maximum hat évre tehető, illetve a többség csupán néhány (két-három) évet mondhat magáénak. Ez érthető is, hiszen a közelmúltban ezeknek a klub formáknak nem volt tradíciójuk Magyarországon.

A tagsággal kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat a 1. táblázat mutatja.

A klubok tagsági összetételének a jellemzői (II. táblázat) csoportonként eltérőek lehetnek.

Az üzleti klubok esetében (nagyon gyakran vegyes tulajdonú) Kft. vagy Rt. áll a háttérben, illetve a kamarai jellegű klubok esetében az egyesületi forma a jellemző. A törzsvásárlói kluboknál pedig természetesen az anyacég a

A magyarországi üzleti és vásárlói klubrendszerek



Jellemzők / Klubforma	Vásárlói csoportos klub	Üzleti klub	Törzsvásárlói klub	Kölcsönös kedvezményes klub
Taglétszám	200 alatt	200 alatt	1.000 fölött	1.000 fölött
Tagsági díj	évi 10 ezres nagyságrendű, terméktől függően	100.000 Ft felett, illetve kamarák esetében 1.000–100.000 Ft között változik	1.000 Ft alatt, illetve vásárlási feltételekhez van kötve	10–100.000 Ft
Tagsági díj érvényessége	3–9 év havonta fizetett részlettel	1 év	1 év	1–4 év vagy örökös
Tagság általános időtartama	3 évnél hosszabb	3 évnél hosszabb	3 évnél rövidebb	3 évnél rövidebb (az örökös tagságot nem számítva)

II. táblázat

	vásárlói csoportos klub	zárt üzleti klub	nyílt üzleti klub	kamarai jellegű klub	törzsvásárlói klub	kölcsönös kedvezményes klub
Tagság összetétele	90 % magán	80 % cég	99 % cég	100 % magán	98 % magán	20-40 % magán és 60-80 % cég
Vállalat nagysága	—	nagy váll. és közepes 60-40 %	70 % kis vállalat és közepes 30 %	—	—	kisvállalat és néhány közepes (15 %)
Vállalat típusa	—	külföldi tulajdon 30 %, vegyes tulajdon 60 %, magyar tulajdon 10 %	vegyes-magyar azonos arányban	külföldi és vegyes cégek	—	magyar cégek

III. táblázat

	vásárlói csoportos klub	zárt üzleti klub	nyílt üzleti klub	kamarai jellegű klub	törzsvásárlói klub	kölcsönös kedvezményes klub
nyilvántartott	II	II+III	II	II	0-1+egyéb	IV-V
hozzáférhető	0	I	0	I	0	IV-V (adatbázis esetén)

működtető. A vásárlói csoportos klubok és a kölcsönösen kedvezményes klubok mögött általában Kft. áll, de nagyon bonyolult áttételrendszerrel (a klub nem jogi státusú). A nonprofit kamarákat kivéve mindegyik típusú klub profitorientált.

A nyilvántartott és hozzáférhető adatok esetében öt csoportot állítottam fel az adatok jellege alapján:

- I. alapadatok (név, cím, telefonszám)
- II. I.+kiegészítő alapadatok (bankszámlaszám, adószám stb.)
- III. üzleti adatok (nyereség, forgalom)
- IV. II.+szolgáltatások
- V. IV.+üzleti ajánlat, egyéb

Az előbb említett besorolás alapján a különböző klubrendszerbe tartozó klubok jellemzően a következő jellegű adatokat tartják nyilván, illetve teszik a tagjaiknak hozzáférhetővé (III. táblázat).

Nemzetközi kapcsolat kizárólag a zárt üzleti klubokra és a kamarákra jellemző. (Természetesen a nemzetközi kölcsönös kedvezményes klubok esetében ilyen kapcsolat fennáll, de csak saját rendszerén belül.)

Összefoglalásként megállapítható, hogy a klubok a fő céljaik alapján jól tipizálhatóak, és az egyes klubok magukon viselik a rendszerük főbb jellemzőit. Némely esetben ezen rendszerek, osztályok alosztályokra bomlanak.

Egy-egy klub bizonyos ismerve alapján „ki-lóghat” az osztályából, eltérhet annak főbb átlagától. Ezek a kivételek azonban nem zárják ki azt, hogy a típusokat a főbb jellemzők vonatkozásában azonosan kezeljük. Vizont lényeges, hogy odafigyeljünk az egyes osztályok közti és az osztályokon belüli eltérésekre, amikor a klubokat eszközként akarjuk felhasználni egy adott szituációban.

Mindezen megfontolások alapján talán nem érdektelen ezeket a típusokat részletesebben is szemügyre venni.

Fontos hangsúlyozni, hogy a csoportosítás alapja minden esetben az illető társadalmi egyesülés fő célja és küldetése, ezért a klubok felépítésével, működtetésével nem kívánok foglalkozni. Ehhez a marketingkutatók kvalitatív eszközei közül, a mélyinterjúk és a kutatási esettanulmányok szolgáltatók alapul.

A klubokat egy klubrendszer kivételével a tagok oldaláról vizsgáltam. Ez az egy kivétel a törzsvásárlói klubok osztálya volt, hiszen itt a cél nem tagi irányultságú.

Vásárlói csoportos klubok

Ezen klubrendszer klubjainak fő jellemzője, hogy a tagok vásárlásának (új autó, motor, ház, lakás, telek, iroda, üzlet, építkezés, lakásfelújítás, konyhai felszerelés, műszaki cikk, hangszer stb.) megkönnyítésére előleg nélküli, kamatmentes részletvásárlást tesznek lehetővé. A tag választja ki a vagyontárgyat, valamint a törlesztési időt, amely lehet 36, 60 vagy akár 108 hónap is.

A klubok csoportos közös teherviseléssel segítik elő a részletfizetéses vásárlást. A tagok közös célja valami azonos jellegű, típusú dolog, szolgáltatás megszerzése. A megszerzés idejének maximális hossza biztosítva van, de a pontos ideje nem ismert. A tagok egységes cél érdekében történő együttműködése (fizetése) biztosítja minden tag számára a cél elérését legkésőbb a maximális időpontban.

A vásárlás tárgya sokrétű lehet, azonban nagyon komoly, bankszerű pénzügyi szerződés kötődik a felek között. Erre a klubcsoportra tipikus magyarországi példa a Poligrupo.

Hasonló klubok működnek Brazíliában és Portugáliában is. A példa és az első klubok az utóbbi országból érkeztek hazánkba.

Látszólag csupán egyféle hasznosítási lehetőség létezik: részletfizetéssel lehet vásárolni. A termékre vonatkozólag azonban csak egy megszorítás van: tartós fogyasztási cikk legyen. Véleményem szerint ilyen kritérium mellett a hasznosítási lehetőségek köre tágabbá és sokrétűbbé válik.

Nem véletlen, hogy jó néhány önkormányzat is található a tagok között. Hiszen az összehatárok rugalmasak, tágak a csoporton belül engedélyezett szórás miatt. Ezt az önkormányzat akár az informatikai háttér, akár például az autóparkja fejlesztésénél igénybe tudja venni. Némely helyzetben ingatlan vásárláskor is megfelelő alkalmazási lehetőség lehet a klub.

Természetesen van egy limit, ameddig ez a klub hasznos lehet, s ezt a határt kinek-kinek saját magának kell tudnia.

A csalódások – véleményem szerint – kettős okra vezethetők vissza; egyrészt maga a klub, másrészt a tag is „felelős” lehet ezért (IV. táblázat).

Számos „szatelit” klub jön létre osztódással. Ekkor rendszerint ez történik, hogy egy rész tudással rendelkező marketinges vagy üzletkötő kilép a struktúrából és egy új céget alapít, anélkül, hogy megfelelő tőkével rendelkezne a kezdeti vásárlások és az üzemeltetés fedezéséhez.

IV. táblázat árakra ezen kluboknál az infláció-követés jellemző, ami azt jelenti, hogy a fizetendő részletek ma Magyarországon nehezen prognosztizálhatók.

Főbb veszélypontok	
Klub	Tag
Tőkehiány Tudáshiány Túlzott ígéret Nem teljes körű tájékoztatás	Szerződés átolvasásának hiánya Csalódás a vágyakban Inflációkövetés Valamely tagnak a kilépése Mi lépünk ki Nem tudunk kilépni

(Hiszen lehet, hogy rögtön az elején az értéksáv felső határán levő tárgyat sorsolnak ki, aminek az értékét a tagoktól eddig befolyt díj nem fedezi.) S híján van a tudásnak és tapasztalatnak is, amely feltétlen szükséges a sikeres működéshez. Mindezeknek a következménye az, hogy ezek az újonnan létrejött cégek viszonylag rövid idő alatt összeomlanak, ami árt a többi, hasonló klub reno-méjának.

Ugyancsak gyakran előfordul a klubrendszer „szatelitjei” részéről, hogy a taglétszám gyors növelésének az érdekében „túl szép” ígéreteket tesznek az újonnan belépők felé. Például ígéretük szerint mindenki, aki belép az illető klubba, nagyon rövid idő alatt belül megkapja az igényelt tárgyat. Egy másik példa szintén jól reprezentálja ezt a helyzetet. Licitálásnál ezek a klubok elfogadják a kárpótlási jegyet is, melynek árfolyama meglehetősen labilis és kiszámíthatatlan. Ezek a kritériumok tarthatatlanok, s így előbb-utóbb működésképtelenséghez vezetnek az elszenvedett pénzügyi veszteségek miatt.

A kockázati tényezők számát tovább növeli a tagkilépés: ekkor likviditási gondok léphetnek fel, ha a klubok kellőképpen nem készültek fel erre fedezeti biztosítás megkötésével.

Többször előfordul, hogy a klub csak a fizetendő alapidíjakról tájékoztatja a leendő ügyfeleit, s a kiegészítő díjakról (pl. élet- és hitelfedezeti biztosítási díjak) nem szól, esetleg tudatosan elhallgatja.

A csalódások kettős okának másik oldala a tagság felelőssége. Sokszor előfordul, hogy az újonnan belépő tag egyáltalán nem vagy figyelmetlenül olvassa el a szerződés szövegét, mielőtt megkötne azt, így ez a későbbiekben csalódáshoz vezet. A csalódás oka lehet az is, hogy akinek nincs szerencséje, az a kezdeti időben nem jut hozzá a kívánt tárgyhoz, a további várakozáshoz pedig nincs elegendő kitartása.

Problémát okoz az is, hogy a tárgyhoz való hozzájutás ideje előre nem határozható meg. Az

Újabb kockázatot okozhat az is, hogy ha egy tag kilép a csoportból, s rövid időn belül nem lép be helyére egy újabb tag, hiszen ekkor ritkábban van sorsolás (de a végső határidő nem tolódik későbbre). A kilépés kedvezőtlen helyzetet teremt a kilépő tagnak is, mert így elveszíti a befizetett kiegészítő díjakat, s a tárgy befizetett értékéhez is csak a futamidő végén juthat hozzá, ráadásul kamatmentesen.

Kizárásra szinte csak akkor kerül sor, ha a fizetési kötelezettségeket valaki nem teljesíti, ekkor azonban az előző feltételek állnak fenn.

Törzsvásárlói klubok

Ezek a klubok teljesen elkülönülnek a többi klubrendszerrel. A másik lényeges megkülönböztető vonás még, hogy az ebbe a klubrendszerbe tartozók jelentős hányada csak a nevében klub. Az emberek csoportját nem egy közös cél tartja össze, nincs is kapcsolat közöttük. Magyarországon jó példa ezen klubrendszerre a Centrum vagy a Griff törzsvásárlói klubja.

V. táblázat

Hasznosítási lehetőség	Használat
termelésmenedzsment	1
pénzügyi elszámolás	1
jutalmazás	1
üzleti elkötelezés	1
PR, arculat	2

1. nem vagy alig használják
2. közepes mértékben használják
3. jól használják

Külföldi szakirodalom már külön foglalkozik a törzsvásárlói rendszerrel mint az üzlet generálását célzó, eladásösztönző (promotion) eszközzel, ezért ennek a részleteire most nem térek ki.

Ennek a klubból-típusnak elsődleges és fő célja a fogyasztás fokozása, új vásárlók megnyerése: az eladásösztönzés. Szinte minden cég kizárólag csak erre használja fel ezt a formát, holott véleményem szerint – jó vásárló-kapcsolattartás és

adatbázis felépítés, kialakítás esetén – a menedzsment más területén is hasznosítható lehet.

Megfelelő létszámú törzsvásárló esetén a tőlük kért és regisztrált adatok a termelés-menedzsmentnek (termelés, beszerzés, tervezés stb.) fontos információjává válhatnak.

A jól kiépített működési mechanizmusban a törzsvásárlók vásárlásainak elszámolása, a számlaadás is nagymértékben leegyszerűsíthető.

Az V. táblázat tájékoztat arról, hogy a hasznosítási lehetőségek pillanatnyilag milyen kihasználtsági fokot mutatnak. A végső következmények ebből az, hogy az alapcélon túli használat meglehetősen szegényes, bár sokszor csak valamivel több figyelmet igényelne a további lehetőségek kiaknázása.

A cég számára meglehetősen kiszámíthatatlan és előre nem látható a kedvezmény kockázata, hiszen nem lehet tudni, kikre és milyen mértékben fog hatni. S nem mellékes tényező a kedvezmény mértéke sem. Számolni kell az adatrögzítés, kapcsolattartás és egyéb járulékos költségek hatásával is. Kérdéses lehet, hogy az alsóbb szinten levő dolgozók mennyire tudják „eladni” a klub szolgáltatásait.

A rendszer hatékonyságát nagymértékben befolyásolja az a tény is, hogy megfelelő információkat szerezz-e be a cég tagoktól, s ezeket az információkat a megfelelő módon adminisztrálja-e, illetve használja-e fel. Meg kell vizsgálni és valósítani a klubnak a vezetői rendszer egészéhez való illesztését. Fontos lehet továbbá a tagok számára szervezett programok mennyisége és minősége.

A legnagyobb veszélyforrás – mivel ez felülről irányított rendszer – a vezetés hozzáállása, tudása, a fejlesztés iránya.

Végezetül, összefoglalva a rendszer buktatói:

- ◇ A kedvezmény, kockázat kiszámíthatatlansága.
- ◇ Megéri-e a kedvezmény a ráfordításokat?
- ◇ Az adatrögzítés költségei.
- ◇ A kapcsolattartás, kommunikáció költségei.
- ◇ Járulékos költségek.
- ◇ A dolgozók el tudják-e adni?
- ◇ Az információk milyensége.
- ◇ Illesztési lehetőségek és használatuk.
- ◇ Programok, rendezvények minősége.
- ◇ A vezetés hozzáállása.
- ◇ A fejlesztés, mozgás iránya.

Üzleti klubok

Az üzleti és vásárlói klubok meglehetősen speciális szegmensét adják a tradicionálisan üzleti kluboknak nevezett tömörülések. Fő feladatuknak a tagok szoros összetartozásának és a köztük levő kapcsolat kialakítás lehetőségének a megteremtését tartják. Céljuk az informális csatornák kiépítésének az elősegítése, s diszkrét, bizalmas légkör kialakítása.

A taglétszám viszonylag alacsony, s még a „nyílt” klubok esetében is szelektáló tényező a tagsági díj és a „klub-hangulat”. Így egy átlagember számára misztikum övezi ezeket a tömörüléseket, s ezt a hangulatot némelykor tovább növeli a megbízhatóságot sugárzó angol eleganciát követő stílus (társalgó, bár, étterem stb.). Tökéletesen kialakított feltételeket nyújtanak kivételes üzleti kapcsolat megteremtésére és ápolására.

Felépítésüket, működésüket tekintve a tradicionális üzleti klubokon belül is *három csoportot* különböztettem meg: a zárt, a nyílt és a kamarai jellegűt.

➤ Az angolszász hagyományokat követő zárt jellegű üzleti klub ma Magyarországon csak egy van, a Ballantine's Club.

➤ Ma Magyarországon sokkal inkább elterjedt az üzleti klub kevésbé zárt formája. Erre kitűnő példa a Kir Royal Business Club.

➤ A harmadik altípusba az egyesületi formában működő üzleti kamarák tartoznak. Kiemelem, hogy ezek nem azonosak a kötelező tagságon alapuló kamarákkal. A bevallott cél azonos az előző klubokéval: az üzleti élet serkentése, kapcsolatalakítás és képviselet. Ebből a körből a Junior Chamber International (Nemzetközi Ifjúsági Kamara) magyar tagszervezetét lehet megemlíteni.

Sokan az üzleti klubok különleges alfajaként kezelik a karitatív klubokat, melyek jószerevével az üzleti élethez csak annyiban kapcsolódnak, hogy a társadalmi életben elismert személyiségek, köztük nem kis részben üzletemberek vagy cégek alkotják tagságát.

Ennek a különleges típusnak az egyik reprezentánsa a Lions Club, amelyet a világon egy jelszó kapcsol össze: „We serve” – Szolgálunk.

A klubok felhasználása is plurális lehetőségeket kínál (VI. táblázat). Részint az üzleti és partneri kapcsolatok kiépítését szolgálja, ugyanakkor az üzletkötés menetébe is kitűnően beilleszthető mind reprezentáció, mind egyéb

VI. táblázat

Lehetőség/Kihasználság	Zárt	Nyílt	Kamara
Üzleti kapcsolat kiépítése	2	1	3
Baráti kapcsolat építése	3	1	3
Reprezentáció	2	3	2
Üzletkötés	1	2	1
Üzletkötés előkészítése	3	2	2
Üzletkötés levezetése	3	2	1
Dolgozó jutalmazása	1	1	1
Cégvezetési életbe illesztés	2	1	1
PR tevékenység	3	1	1
Informális információ	3	1	3
Diszkréció	3	3	3
Lobby	2	1	3
Egyéni kikapcsolódás	2	1	1

1. nem vagy alig használják
2. közepes mértékben használják
3. jól használják

cellal. Az üzletkötés kezdetén használható előkészítő elemként, vagy a végén levezetésként, az elkötelezés takarására.

Némely klub a tagot mint magánszemélyt is megcélozza: egyénre szabott kikapcsolódási, pihenési lehetőséget kínál.

Összességében azt a következtetést lehet levonni, hogy bár a lehetőségek adottak a kluboknál, és a tagok többnyire élnek is vele, ennek ellenére marad még jócskán alternatíva a kimerítőbb és tudatosabb felhasználásra.

Egy üzleti klubba bekerülni elismertséget és megbecsülést jelent, ami – számos előnye mellett – mind anyagi, mind elfoglaltságbeli kötelezettségekkel is jár. A klub használatának is a célok elérését kell szolgálnia. Mindenképpen érdemes megvizsgálni, hogy megfelel-e a klub és a miliője, hangulata a céloknak. A felvételnél és a későbbiekben magas követelményszintet kell elérni és tartani, hiszen egy elutasítás, kizárás rombolhatja az üzleti hírnevet, a goodwill-t is. Figyelembe kell venni anyagi lehetőségeinket is (tagdíj!). Érdemes megnézni, hogy milyen koncepció alapján működik a klub vezetése, mert

VII. táblázat

Tag	Klub
Cél, elvárás, számítás	Klubhangulat
Felvétel	Klubvezetés
Kizárás	A klub anyagi helyzete
Anyagi helyzet, tagdíj	
Használat	

könnyű egy klubot „elrontani“, azonban annál nehezebb azt később helyreállítani. Fontos, hogy a klub pénzügyi kondíciói hosszú távon stabilak maradjanak.

Ezeket az általam feltárt főbb veszélyeket foglaltam össze a VII. táblázatban.

Talán mostanra már megértettük ezen klubok mibenlétét, misztifikáltságuk okait. Ha az általuk kínált lehetőségeket kihasználjuk, akkor fontos tényezőkké válhatnak az üzleti életben, de rossz használat esetén veszélyforrás is válhat belőlük.

Kölcsönös kedvezményes vásárlói klubok

A 90-es évek elején mind több cég érezte szükségét annak, hogy a nívós üzleti élet kialakításának elengedhetetlen kritériuma a vállalkozók és menedzserek munkáját elősegítő hálózat kiépítése. Nem egy helyhez, hanem különböző helyekhez kötődő, bizalomra épülő klubot akartak létrehozni. Ez az egyesülés alkalmas arra, hogy a tagság egymásnak, illetve más tagoknak kedvezményt adjon, valamint fokozza és elősegítse a klubon belül az informális csatornák kialakulását, az üzleti kapcsolatok kiépítését.

VIII. táblázat

Lehetőség	Kihasználság
marketing, eladásösztönzés	2
PR	2
reklám	3
pénzügyi megtakarítás	1
jutalmazás	1
biztosítás	1–2
céghez való elkötelezés	1
üzleti partner keresése	1
értékesítés (adatbank)	1
információszerzés	1
regenerálódás	1
versenytárs-információ	1
árubeszerzés	1
legjobb ajánlat kiválasztása	1
kapcsolatépítés	1

1. nem vagy alig használják
2. közepes mértékben használják
3. jól használják

A tagok egy része kedvezményt ad (elfogadóként működik), másik része viszont csak a kedvezmények (elfogadóhelyek) igénybevétele miatt

IX. táblázat
 mellette levő oszlop számsorát végigtekintve szembesülhetünk a mostani kihasználtság mértékével.

Kockázati tényezők	
a klub oldalán	a tag oldalán
Gyors meggazdagodás a terjesztéssel	Nem figyel a szolgáltatásokra
A termék másodlagos volta	Elvész az információ házon belül
Örökös tagság	Nagy cégnek nem éri meg belépni
Túl sok sémát visznek be a hálózatba	Ki tudja-e használni a szolgáltatásokat
Mindenki behoz: nincs minőség	Több klub van a piacon azonos szolgáltatással
Nagy cég nincs bent	Nem használják a bulletin
Személyes konfliktusok	Árendedmény megéri-e
Minősége átalakítható-e	Mást vár tőle, mint ami
Áttételesen áll mögötte cég	
Sok bőrt húz le	
Szétválás	
Meggyőző marad-e	
Az adatbázis milyensége	
Az információelérés ideje, gyorsasága	
Szolgáltatás-átfedés	
A katalógus hiányosságai	
Az üzletkötő érdektelensége	
Sok termék van használatban	
Sok az ígéret	

Mindezek alátámasztják azt a véleményemet, hogy a rendszert – klub-kultúra hiányában – mi magyar tagok többnyire rosszul használjuk.

A kockázati tényezők vizsgálatakor két területet tudtam egymástól elhatárolni, aszerint, hogy a veszély forrása a tag, vagy maga a klub (IX. táblázat).

Sajnos, a kifejezetten üzleti klubok kivételével – különösen a zárt és a kamarai jellegű klubok tartoznak ide, ahová a vezető gazdasági szakemberek tartoznak – a

lép be. A tag maga dönti el, hogy él-e a kedvezményadás lehetőségével vagy sem.

Ezen klubok többsége csak a kedvezményre, illetve azok elfogadására épül. A kedvezmények igénybevételét segíti az elfogadóhely lista, a bulletin. Véleményem szerint ma Magyarországon még ez a klubforma nem eléggé ismert és nagyon kihasználatlan. Ilyen típusú klub például a Carat Consulting Club.

Ezen klubok adta lehetőségek széles skálát mutatnak. Áttekintésükhöz nyújt segítséget a VIII. táblázat, amely sorra veszi azokat a területeket, ahol a lehetőségek helyes alkalmazása jelentős eredményeket hozhat, majd a

klubok szolgáltatásait, lehetőségeit rendkívül kis mértékben használják a tagok. Ezek számomra meggyőzően bizonyítják az üzleti és vásárlói klubkultúra hiányát Magyarországon.

Nem akarok azonban senkit sem a klubok mértéktelen igénybevételére biztatni. Hiszen a sikeres használat fő kritériumai, hogy a megfelelő klub megfelelő szolgáltatásait a megfelelő módon, helyen és időben kell alkalmazni. A klubok jó lehetőségek, de nem csodaszerek. Dönteni kell, hogy az adott klub kínálata az adott pillanatban a legjobb megoldás-e, vagy található-e jobb nála.

Open House a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen

A Purdue Egyetem (USA), a Rouen-i Közgazdasági (Kereskedelmi) Főiskola (Franciaország) és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete ez év januárjától közös MBA programot indított. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem és az amerikai egyetem többéves sikeres együttműködésének (hallgatócsere, tanárcsere, tananyagcsere) eredményeként az eredetileg amerikai és francia együttműködéssel indult, legmagasabb szintű üzleti és menedzser ismereteket nyújtó programhoz 1997-től teljes jogú (oktató, kutató, szervező) partnerként csatlakozott a Budapesti Egyetem Vezetőképző Intézete. Ebből az alkalomból a Budapesti Közgazdasági Egyetem Vezetőképző Intézete által rendezett Open House keretében Wilburg G. Lewellen, a Purdue Egyetem professzora válaszolt a megjelentek (egyebek között a Vezetéstudomány szerkesztőségének) kérdéseire.

A három intézmény által létrehozott International Management Centre (IMaC) MBA kurzusa újszerű alternatívát jelent az eddigi hagyományos MBA programokhoz képest mind struktúrájában, az oktatás tartalmában és a számonkérés módszerében, mind pedig a kibocsátott diplomában, fejtette ki bevezetőjében Lewellen professzor. A program egyesíti az egyes intézmények erősségeit: a nagy múltra visszatekintő, hatékonyságcentrikus, esettanulmány-központú, az egyén maximális teljesítményére épülő amerikai menedzserképzést, a nagy tapasztalattal rendelkező fejlett piacgazdaságok és az Európai Unió sajátosságaira és elvárásaira alapozó francia üzleti képzést, illetve a közép-kelet-európai átalakulás szakemberképzésében meghatározó szerepet játszó Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemnek a régió és a hazai fejlődéshez igazodó, több éves múlttal rendelkező vezetőképzését. Az integrált program ugyanakkor nemcsak az egyes intézmények erősségeit egyesíti, hanem a közös tananyagfejlesztés és együttműködés révén lehetővé teszi, hogy a képzés maximálisan elősegítse a globalizálódó világ gazdaság versenykihívásaihoz való alkalmazkodást. Az IMaC program menedzser hallgatóinak képessé kell válniuk arra, hogy vállalkozásaik erőforrásait nemzetközi mércével mérve is a leghatékonyabban hasznosítsák.

Egy, a közös program lebonyolítására vonatkozó kérdésre a professzor elmondta, hogy a tanulmányok foglalkozásaira felváltva Purdue-ben, Rouen-ben és Budapesten kerül sor két éves időszakokra elosztott két hetes intenzív bennlakásos tanulmányok keretében. A bennlakásos időszakok között a hallgatók egy sor feladatot kapnak, amelyeket otthonunkban végeznek el a következő osztályfoglalkozás sorozatra. Ily módon a tanfolyam hallgatói, azon kívül, hogy a világ más részeiből érkezett társaikkal egy padban ülnek, arról az üzleti környezetről is közvetlen tapasztalatokat szereznek, amelyben külföldi kollégáik és esetleges befektetőként talán egyszer maguk is működnek.

Az oktatógárda a három iskolából kerül ki, a tananyagban pedig hangsúlyosan fognak szerepelni az üzleti esettanulmány-elemzések, mert ezek a tantermi viták fő mozgató rugói. A francia és amerikai együttműködés eddigi eredményeit taglalva Lewellen professzor kifejtette, hogy a Rouen-i Kereskedelmi Főiskola és a Purdue Egyetem a közös programot 1995-ben kezdte meg, s eddig két osztályt indított. Az első a múlt év decemberében végzett, az az osztály pedig, amely 1997 januárjában lépett a programba, 1998 decemberében fog végezni. A végzős hallgatók mindegyike két szakmenedzseri diplomát, ún. master's degree-t kap. Az egyiket a Purdue-től, a másikat pedig a két intézmény közül az általa választottól. Lewellen professzor szerint ez a világon egyedül álló válasz a nemzetközi üzleti élet kihívásaira.

A **Vezetéstudomány** szerkesztőségének kérdésére, hogy miért éppen Magyarországot választották partnernek, az Egyesült Államok-beli professzor személyes megjegyzéssel kezdte válaszát: „Magyarországhoz családi kapcsolatok is fűzik. Feleségem családja – mondta Lewellen – a századforduló környékén vándorolt ki Magyarországról az Egyesült Államokba. Szinte a véletlen műve, hogy egyik Egyesült Államokbeli unokatestvére érdeklődni kezdett családjának története iránt, és az én segítségemet is kérte. Ennek folytán sikerült találkozni feleségem néhány itteni rokonával is.”

Komolyra fordítva a választ az amerikai professzor elmondta, hogy a magyar menedzser hallgatókról mintegy ötéves múltra visszatekintő kapcsolatai során nagyon jó benyomásokra tett szert. Tanfolya-

mainkon többnyire amerikai, francia, német, spanyol hallgatók vesznek részt. Évente három-négy magyar hallgató van minden osztályban, akik kitűnően felkészültek. Eddig összesen mintegy húsz-huszonöt magyar hallgató vett részt tanfolyamainkon és ők a matematikai, technikai, tudományos, valamint a nyelvismereteket tekintve a legjobbak. Különösen fontosnak minősítette az angol nyelv magas szintű ismeretét, ami alapfeltétel a kurzusaikon való részvételhez. További konkrét példaként említette, hogy a komputerek alkalmazásában is kitűnőek a magyar hallgatók, technikai értelemben, valamint a problémák megoldását és elemzését illetően is.

Amikor a Közgazdasági Fakultáson Budapesten előadást tart érzékeli, hogy a hallgatók jól ismerik az ipar és a kereskedelem kérdéseit. Persze nemcsak közgazdászok szereznek náluk MBA képzést. (Az Open House-n részt vevő egyik korábbi magyar hallgatójuk például elmondta: ő orvos, de úgy gondolja, az egészségügy átalakulása során egyre inkább menedzser ismeretekkel is rendelkező orvosokra van szükség. Ezért vett részt a tanfolyamon.) 1990-ben, amikor Lewellen először járt Magyarországon, az átalakulás éppen hogy elkezdődött, és meg volt lepve, hogy az emberek milyen jól értették a piactudomány lényegét, azt, hogy mi is az a piactudomány. Már akkor is az volt a benyomása, hogy Magyarország készült fel leginkább a piactudományi átmenetre Kelet-Közép Európában. Ez a magyarázata, hogy létrejött ez az együttműködés a három egyetem között.

Arra a közvetített kérdésre, hogy a fejlett piactudományok, főként az amerikai, menedzserképzésében szerzett tapasztalatok vajon a volt szocialista országokra is érvényesek-e, Lewellen professzor a székfoglalójában említett összefüggésre hivatkozott. Számos példa bizonyítja, fejtette ki véleményét, hogy nemcsak a menedzserek, hanem az alkalmazottak tulajdonosi érdekeltsége is fontos. Bár az Egyesült Államokban régóta ismert, hogy milyen fontos a tulajdonosi kötődés és érdekeltség, mindössze tíztizenöt éve vált elfogadottá, hogy az alkalmazottak tulajdonosi érdekeltségének a megteremtésére is van mód és szükség is. Ha ezek egyben részvényesek is, egész más a hozzáállásuk. Azt gondolja, hogy Magyarországon is ez az út járható, ami persze függ a részvénytőzsdén fejlettségétől is. Utóbbi alapvető feltétele az alkalmazotti részvények szélesebb körben való elterjesztésének.

A professzor abban sem látott problémát, hogy a volt szocialista országokban a privatizáció célja éppen a valódi tulajdonosok és a valódi alkalmazottak megteremtése. Az alkalmazottak pedig inkább rövid távon érdekeltek a jövedelem növelésében, a nyereség felosztásában, míg a tulajdonos inkább a hosszú távú érdekeltséget testesíti meg. Szerinte, mint előadásában is kifejti, lehet találni olyan megoldást, amikor az alkalmazott rövidebb távú jövedelemérdekeltsége és a tulajdonos hosszabb távú befektetési érdeke között összhang teremthető, például meghatározott időtáv megjelölésével. A bér helyett kapott részvény hozama csak öt év múlva vehető fel, tehát az alkalmazott érdekelt a jó beruházási döntésekben, a hasznot hozó befektetésekben. Azt gondolja, az átmeneti országokban talán még fontosabb, hogy az alkalmazottak is érdekeltek legyenek a hosszabb távú befektetésekben, ha úgy tetszik a vagyonosodásban. Ami ugyan Amerikában is sokakban vegyes érzelmeket kelt, még inkább sötét privatizációs ügyleteket, befolyással szerzett javakat juttat az emberek eszébe Kelet-Közép Európában. A legjobb ellenszer a nyilvánosság, ennek legalkalmasabb formája a részvénytőzsdén. Az például, hogy mit tesz a menedzser, eladja-e a részvényeket vagy megtartja, fontos jelzés a tulajdonosok számára is. Ezért is tartja nagyon fontosnak a részvénytőzsdén fejlődését, működésének átlátható szabályozását.

Lewellen professzor saját szavai szerint vallásosan hisz a képzés hasznosságában, abban, hogy az hasznot hoz a gazdasági szervezetnek, akár kimutatható ez a haszon, akár nem. Ezzel kapcsolatban egy rövid anekdotára utalt, melyre nemrég talált rá. Németország néhai kardinálisa, *von Faulhaber* és *Albert Einstein* között egy estélyen a következő beszélgetés zajlott le: „Én tiszteltem a vallást, de a matematikában hiszek. Gondolom Ön fordítva van ezzel.“ „Ön téved“ – válaszolt a kardinális, „Számomra mind a kettő ugyanannak az isteni pontosságnak a két különböző kifejezőmódja.“ Einstein ezután megkérdezte a kardinálit, mit mondana, ha a matematika valamikor olyan következtetésre jutna, amely ellentmond a kardinális vallási hitének. „Ó“ – válaszolt a kardinális – „Minden tisztelettel a matematikusok tudományáé. Biztos vagyok benne, hogy addig nem nyugszanak, amíg nem jönnek rá, hogy tévedtek.“

B. R.

RENDSZERVÁLTÁS KELET-NÉMETORSZÁGBAN ANGOL SZEMMEL*

1990 nyarán, a valutaúnió megalakulása után, de az újraegyesítés előtt ültünk össze először, hogy megvitassuk a Kelet-Németországra vonatkozó esetleges kutatás megkezdését. Ebben az időben az volt az elterjedt nézet, hogy a kelet-németországi rendszerváltás rövid életű lesz, és csak ideig-óráig kelt érdeklődést: Kelet-Németországot ugyanis néhány éven belül teljes egészében felszívja az egyesült német gazdaság. Nekünk az volt a véleményünk, hogy ez a nézet hibás.

Eredetileg az volt az elképzelésünk, hogy felkeresünk egy kellő méretű kelet-német vállalatot, majd végigkísérjük a sorsát a szocializmustól a privatizációig. Úgy gondoltuk, és azt reméltük, ez lehetővé teszi számunkra, hogy két egymással összefüggő dolgot vigyünk véghez:

- ◇ Rajzoljuk meg a vállalat helyzetét a rendszerváltás előtt és után; jellemezzük formáját és tevékenységét a szocialista időszak végén, majd ezt állítsuk szembe mondjuk az 1991. év eleji állapottal.
- ◇ „Legyünk együtt a vállalattal“, többször látogassunk el, majd dokumentáljuk a tervutasításos gazdaságról a piacgazdaságba történő átérés folyamatát.

A Pharma AG

A Buckinghamshire College és a Humboldt Egyetem közötti hagyományosan jó kapcsolatoknak köszönhetően szívélyesen fogadtak a fenti intézménynél, háttérinformációval és általános tájékoztatással segítettek bennünket, majd részletesen beavattak bennünket a kelet-német gyógy-

szeripari vállalat ügyeibe. Ezt követően megjelent könyvünkben (Edwards-Lawrence, 1994) ezt a vállalatot Pharma VEB-nek nevezzük az újraegyesítés előtt, majd pedig Pharma AG néven szerepeltetjük. 1991 tavaszán látogattunk el először a Pharmába, amely rendkívül segítőkészen fogadott bennünket.

Első látogatásunk alkalmával „indításképpen“ az egyik felsővezető előadást tartott a Pharma történetéről, felépítéséről és működéséről, amelyhez dokumentációs anyagot is mellékeltek. Azt mondták, hogy bármikor visszajöhetünk, amikor csak szeretnénk, és bárkivel beszélgethetünk. Ezzel vette kezdetét látogatássorozatunk a Pharmában, amelyek közül a legutóbbira 1994 nyarán került sor (de amikor ez a cikk megjelenik, addigra már megint ott leszünk). Ezeknek a látogatásoknak a során mindig beszélgettünk összekötő menedzserünkkel és helyettesével, de ezenkívül még több szakmai vezető és felsőszintű menedzser, valamint a munkástanács képviselői is felkerestek bennünket, hogy interjút adjanak.

Íly módon egy izgalmas történet kivételezett részeseivé váltunk. Megismertük, hogy milyen volt a Pharma a szocialista időkben, és hallottunk az NDK összeomlásakor lezajlott eseményekről. 1991 májusi helyszíni látogatásunk idején a Pharma AG kétségbeejtő helyzetben volt. Elveszítette kelet-európai piacait, miután a többi országban is, de legfőképpen a volt Szovjetunióban megszűnt a szocialista rendszer és felbomlott a KGST. Belföldi kelet-német piacát elárasztották a nyugat-német versenytársak, a Pharmának pedig a kiváló termelési színvonal (GMP) elérésének kihívásával kellett szembenéznie.

Legközelebbi látogatásunkkor viszont a Pharma AG helyzete sokkal jobbra fordult. A vállalat a fellendülés korai szakaszában volt, mivel a

* A tanulmány a Journal for East European Management Studies 1996. évi 1. számában jelent meg.

Hermes-Kreditén alapján újra el tudott adni a CIS-be (a Független Államok Közösségébe), vagyis a volt Szovjetunióba. Ezután nagyarányú beruházási program következett átszervezéssel, átalakítással és a GMP státus elérésével.

Számunkra, külföldiek számára, akik csak bizonyos időközönként látogatunk a gyárba, ebben az időszakban az üzem külső megjelenésének látványos átalakulása, fejlődése volt a legszembetűnőbb.

Néhány hónap leforgása alatt tanúi voltunk annak, hogy a gyár *Schrotthaufen*ből („ócska-vastelep“-ből) vonzó modern gyárrá alakult annak összes kellékével és összetevettségével.

A vállalat privatizálása csak lassan haladt, kétségkívül állapota és nyereségessége miatt. Végül egy olasz gyógyszeripari vállalat vásárolta meg, amely ügylet 1993 elején vált érvényessé. Az új tulajdonos sikeresen építette be a Pharmát a többi termelési tevékenységei közé, s a létrejött vállalat továbbra is nyereséges. Ez az integráció azonban azt is jelentette, hogy gyökeresen szakítani kellett a Pharma hagyományaival, és szerepét messzemenően meg kellett változtatnia, amely nem mindenkinek tetszett. Így, amikor könyvünket írni kezdtük, a Pharma helyzetét végigkísértük a privatizációig és azon túl is, és megállapíthattuk, hogy a privatizáció az emberi tényező területén hozott áldozatok ellenére gazdasági sikerrel járt.

A vizsgálati kör szélesítése

A Pharmával való könnyű és szerencsés kapcsolatteremtés hatására felbátorodtunk, és kiszélesítettük a vizsgálati kört. Ez talán nem tűnik kihívásnak a belső munkatársaknak, de ha valaki külföldi, akinek egy másik országban van a főállása, akkor nem világos először, hogyan lehet egy privatizálásra váró, nagy nyomás alatt levő kelet-német vállalatnak a közelébe férkőzni. Ez azonban ismét könnyebbnek bizonyult, mint amilyennek látszott. Az egyik Humboldt egyetemi kapcsolatunk fia saját vállalatot alapított: bevezettek bennünket, majd rendszeresen ellátogattunk ehhez a vállalathoz.

Egy másik Humboldt kapcsolatunk egy VEB (állami vállalat) *Aufsichtsrat*-jának (igazgatótanácsának) tagja lett, s a vállalat vezetői kivásárlás tárgyát képezte.

Bejutottunk ebbe a cégbe. Egy harmadik kapcsolatunk az egyik új szövetségi állam tartományi kormányzóságának tagja lett, amelynek révén bemutatottuk a miniszternek, és bejutottunk ennek

a tartománynak néhány új vállalatába. Végül egy nyugat-német professzornak – akinél közös munkánk volt – volt egy doktorandusza, aki a hajdani NDK néhány vállalatát vizsgálta, s így mind-egyikkel kapcsolatba tudtunk kerülni.

Az így létrejött minta nem volt valami hatalmas, alig érte el a kétjegyű számot, mégis kellő sokféleséget és változatosságot nyújtott az alábbi szempontból:

- a vállalatok az öt új szövetségi állam közül négyben helyezkedtek el;
- az iparágak megoszlása jó volt, mert volt köztük fellendülő (építőipari) és néhány veszélyeztetet helyzetben levő (gépipar);
- a mintában két vezetési kivásárlás és egy új vállalat volt;
- a mintában felvásárlás szempontjából különböző – (nyugat) németek, hollandok és olaszok által felvásárolt vállalatok és privatizálásra váró (1994-ben) vállalatok egyaránt voltak.

S ami a legfontosabb: a vállalatoknak az a sokfélesége lehetővé tette, hogy mintákat és közös vonásokat fedezzünk fel, és biztonsággal általánosíthassunk.

Miért fontos, hogy angolok vagyunk?

Minden bizonnyal a hasznunkra volt, hogy mivel külföldiek vagyunk (nem németek), sok mindent élesebben láttunk. Mi el akartuk végezni a vizsgálatot, energiát fektettünk a megszervezésébe, időt és pénzt áldoztunk arra, hogy a volt NDK-ba és NDK-n belül utazzunk, s ezt méltányolták azok, akikkel csak beszélgettünk. Ezt még fokozta az a járulékos érdeklődés és figyelem, amellyel a kutató hagyományosan témája felé fordul.

A külföldi lét mentesített bennünket attól a beállítottságtól, hogy mindent magától értetődőnek tartsunk. Rólunk nem feltételezheték, hogy mindent tudunk, szinte mindenre rákérdezhetünk, s megjutalmazhattuk őket azzal, hogy elmeséltük, milyen az élet Angliában! Hogy még egy szempontot fölhozzunk, nagyon nehéz lett volna egy NDK-ban felnőtt kutatónak megtennie azt, amit mi tettünk. Neki nem lett volna meg az a rálátása, mint nekünk, bizonnyal gyanakvással viszonyultak volna hozzá, s a nyugat-német kutatóról okkal, ok nélkül azt feltételezték volna, hogy nincs benne együttérzés és alázat. Így még csak elképzelni sem lehet jobbat, mint hogy Angliából jöttünk, amely országról köztudott a jó értelemben vett amatőrség, a homályosság és az „under-statement“, vagyis az a tulajdonság, hogy

a valóságosnál kevesebbet mondunk. Ez viszont elvezet egy másik témához. Amikor valaki elsjátít egy idegen nyelvet, akkor hajlamosak vagyunk arra, hogy anyanyelvünk mintáit és szerkezeit alkalmazzuk ebben a nyelvben. Az angol és a német között ebben az értelemben nagy különbség van, mivel az előbbire a kontrollált homályosság és az elkötelezettség nélküli általánosságok a jellemzőek, míg a németre a határozottság és a pontosság.

Másképpen fogalmazva: az angol nyelv kiválóan alkalmas nyitott végű kérdések megfogalmazására, célzások és utalások kifejezésére, amelyek válaszra provokálnak, kétértelműségek kifejezésére, amelyeket a hallgatónak kell értelmeznie és megfejtene. Mi mindezt belevittük a német nyelvű interjúvolásba. Konkrét példával szemlélítve: a németek nem tesznek föl olyan kérdést, hogy: Milyen volt az NDK?

Mi viszont igen, és megkaptuk rájuk a választ!

Ha visszatekintünk, akkor az is előnyös volt, hogy még időben munkához tudtunk látni. Ha két évet késlekedünk, akkor elszalasztottuk volna az alkalmat. 1991 elején azonban még megtehetjük. Sőt mi több, ebben a stádiumban a szocialista múlt és a rendszerváltás eseményei még élénken éltek az emberek emlékezetében. Úgy láttuk, hogy az emberek szívesen beszélnek a szocialista múltról, szinte terápiás hatása volt ennek mind a Pharma AG-ben, mind más vállalatoknál, mind a mindennapi életben. Úgy tűnt, hogy néhány hónapon belül a közelmúlt tárgyalására való készséget felváltotta a jelennel és a sokféle fenyegettséggel való foglalkozás.

Az NDK végnapjai

A szocialista rendszer megdöntésének és az újraegyesítésre vezető folyamatnak a történetét aligha kell felidézni, legfeljebb annyiban, hogy néhány új szempont vetődött föl egyrészt a menedzserekkel, másrészt – általában – a volt NDK polgárokkal folytatott beszélgetések során.

Az egyik ilyen szempont, amelyről beszámoltak nekünk az volt, hogy az ellenzéki mozgalom a 30-as, 40-es éveikben emberektől kapta a legtöbb támogatást. A fiatalabb korosztály túlságosan erős agymosást kapott a rendszertől, ezért nem tudott közreműködni az ellenállásban; a náluk idősebbeken pedig még éltek a háború utáni káosz, a nulla óra emlékei, ezért hálások voltak az azóta elért gazdasági előrehaladásért.

Ezt a jellemzést, amely szerint az ellenállást a munkáséletük derekán levő állampolgárok fejtették ki, egy másik tanúvallomás is megerősíti, amely az ellenállás rendezettségéről és felelősségéről szól. A beszámolók szerint ez a mozgalom komoly, érett és jól irányított volt az egyéni felelősség tekintetében. Az egyik interjúalany a következőket mondta:

„Bementünk a belvárosba, rendben parkoltunk, részt vettünk a felvonuláson, de 10.30-kor már otthon voltunk, hogy jól kialudjuk magunkat mielőtt másnap munkába megyünk.“

Más vallomások szintén ugyanerről a visszafogottságról tanúskodtak. Egyik beszélgetőtársunk, Berlinben dolgozó egyetemi tanár például hallotta a kelet-német televízióban elhangzott híres bejelentést 1989. november 9-én, csütörtökön, de ő úgy értette, hogy a szokásos módon kell vízumot kérvényezni, hogy valaki Nyugat-Németországba látogathasson. Így hát korán lefeküdt, pedig kiderült, hogy ez az este volt az NDK történetének legizgalmasabb estéje!

Másnap reggel tanárunk bement az egyetemre a 9 órai előadásra. Minden hallgató ott volt, igaz, hogy az egész éjszakát nyugat-berlini mulatozással töltötték, mégis ott voltak.

A rendszer összeomlásának, illetve az újraegyesítésnek a közvetlen hatását a VEB (állami vállalat) felsőszintű vezetésére minden bizonynyal szintén nem értheti meg kellőképpen az, aki nem németországi (talán még azok sem, akik ugyan németek, de nem a volt NDK lakosai). Mielőtt vizsgálatunkhoz hozzákezdünk, halvány fogalmunk volt arról, ha egyáltalán volt róla elképzelésünk egyáltalán, hogy legalábbis az újraegyesítéskor a szocialista rendszer idősebb vezetőit valahogyan elbocsátották, eltávolították, majd valamilyen titokzatos módon romlatlan, nyugati stílusú hivatásos menedzserekkel váltották föl őket, akik „levezenyelték“ a VEB-ek átalakítását a nyugati üzleti újságírók szeretett karcú szokásos harci egységeivé. Mi most már tudjuk, hogy ez a nézet teljesen megalapozatlan.

Ami a Pharmánál történt, az tanulságos kiigazítása a fenti véleménynek. A vizsgálati időszak alatt a Pharmát végig ugyanaz a csúcsetetői csoport irányította, mint amelyik a *die Wende* (rendszerváltás) előtt is hivatalban volt. Természetesen volt néhány áthelyezés a csúcsmenedzseri teamen belül, de alapvetően ugyanaz a csapat volt. A Pharma AG *Vorstand* (elnökségének) vezetője ugyanaz a korábbi Pharma Generaldirektor (vezérigazgató), egy nagy tekintélynek

örvendő, karizmatikus személyiség volt. Igaz, hogy még a *Vorstand* elnöke volt a privatizáció követő másfél évig, bár hatalmát bizonyos mértékig korlátozta az új olasz tulajdonos helyi képviselője.

Lehet, hogy ma már a Pharma rendkívüli esetnek számít. Ahogyan vizsgálatunkban előrehaladtunk, gyakoribbnak tűnt számunkra, hogy a csúcavezetők lemondtak tisztségükről, vagy a munkaerő kitaszította onnan az 1990-es év során.

A felsőszintű posztot ilyenkor a vállalat kebeléből való jelölt töltötte be, aki a munkatársak bizalmát élvezte, és aki közkeveltsége, népszerűsége folytán került a forró székbe. Ők többnyire középvezetők voltak, de mindenképpen vezetők, akik a *die Wende* előtt nem a legfelsőbb szinten álltak. Ezekről az emberekről tudták, hogy a rendszer ellenzői, illetve nem voltak hajlandóak belépni a pártba (az SED-be – a Német Szocialista Egységpártba), s ezért előléptetésükre nem kerülhetett sor.

Több ilyen menedzserrel is találkoztunk, akiket a dolgozók bizalma emelt a vezetői székbe. Mindannyian kedvező benyomást tettek ránk: józanok, határozottak, felelősségteljesek és ambíciózusak. Még azok a VEB-ek is megtartották – legalábbis így láttuk – eredeti kelet-német vezetőiket, amelyeket már korán privatizáltak – nyugat-német vállalatok vásároltak fel: csak a felső egy-két vezetési szint távozott, vagy kényszerítették lemondásra.

A forradalom hősei

A szocialista rendszerek korai időszakukban előszeretettel tisztelték „a forradalom hőseit”, a futószalagon kiemelkedő munkateljesítményt elérő proletár sztahanovistákat.

Szeretnénk rámutatni, hogy a szocializmus vége Kelet-Németországban kitermelt néhány hős vezetőt, akik derekasan harcoltak az addigi VEB-ek igazgatásáért és megmentéséért az újraegyesítés és a privatizáció közötti időszakban. Több ilyen aktív vezérigazgatóval találkoztunk kutatásaink során, és mély benyomást tettek ránk.

Egyrészt kezdeményezők voltak. Egyikük sem rendelkezett előzetes tapasztalatokkal a piacgazdaságot illetően, de ez nem szegte kedvüket. Könyveket olvastak, rövid tanfolyamokon vettek részt, sok emberrel beszélgettek, sokan másodkézből – fiaik, leányaik révén – tettek szert „új stílusú” vezetési ismeretekre. Nem ijedtek meg attól, hogy kimenjenek az autóval az útra, mielőtt megszerezték a járművezetési jogosít-

ványt! Másrészt csoportonként elszántak voltak. Ők nem „intézőként” cselekedtek, ők nem egyszerűen a „vagyonra vigyáztak” amíg a privatizáció nem gondoskodott új vállalatigazgatásáról; ők teljes felelősséggel intézkedtek, úgy mintha még évekig vezetnék a vállalatot.

Ezeknek a névtelen „hősöknek” sok népszerűtlen és kellemetlen intézkedést kellett hozniuk, főleg abban a vonatkozásban, hogy nagyszámú dolgozót kellett elbocsátaniuk. A volt NDK VEB-jeiben kétségbeejtően nagymérvű volt a túlfoglalkoztatás nyugati mérvéccél mérve, amit sokféle oknál fogva másutt vizsgáltunk (Edwards-Lawrence, 1994). Véleményünk szerint, eltekintve attól a néhány vállalatától, amelyek hamarosan csődbe mentek vagy amelyeket már a korai időszakban nyugat-német vállalatok felvásároltak, a volt VEB-ek már a kelet-német vezetés alatt, jóval a privatizáció előtt megkezdték a karcsúsítást.

Ez feltétlenül érvényes szerény mintánk minden vállalatára, ugyanis a munkaerő létszámának csökkentése nagyarányú volt: 50 és 80 % között mozgott.

Ezek az elbocsátások sok esetben szívszorítóak voltak. A Pharma személyügyi igazgatója például a szocialista időszakban egy leányvállalatot, termelőüzemet létesített Szibériában, ahová a megbízatása hónapokra szólt, és ahol egy meglehetősen nagy német kékgalléros munkáskontingenst kellett foglalkoztatnia. Ez a helyzet természetesen közel hozta egymáshoz őket: később, a privatizáció előtt és után ennek a menedzsernek kellett e munkások közül többet is elbocsátania. A mintánkban szereplő mindkét csúcavezető saját feleségét is elbocsátotta egy nagyobb leépítési hullámban.

Végül ezek a menedzserek szerepeltek a ma már elcsépelet „teher alatt nő a pálma” kifejezésben is! Az elsőprő erejű változások mellett és a hallatlanul nagy felelősség súlya alatt kellett a helyzetet uralniuk, és vállalatukat fenntartaniuk.

Az ezzel járó stressz sokak életébe került!

Ez a kutatómunka elszigeteltebbnek és bizonytalanabbnak bizonyult, mint a kutatások általában, mivel mi külföldiek voltunk, egy idegen országban tartózkodtunk olyan időszakban, amikor soha nem látott rendszerváltás zajlott. Ezért nagyon fellelkedünk, amikor azt láttuk, hogy egy kelet-német főhatóság megerősíti eredményeink nagy részét. Lang (1994), aki eredményeit a mi vizsgálatunkhoz képest sokkal több meginterjúvult menedzserből álló mintára alapozta mint mi, *inter alia* megjegyzi, hogy az

NDK megszűnése különböző gazdasági ágak felemelkedéséhez és hanyatlásához vezetett, hogy a vállalatvezetésben meglehetősen nagymérvű kontinuitás volt megfigyelhető, amelyet a tekintélynek örvendő középvezetők felemelkedése jelzett, hogy a menedzserek nagyobb mozgásszabadságot élveztek, ugyanakkor nagyobbak voltak velük szemben az elvárások és követelmények.

A stratégiához való viszonyulás

A volt VEB *Generaldirektora* abban különbözött nyugati társától, hogy a vállalati stratégia nem tartozott a hatáskörébe.

A tervutasításos gazdaságban lényegénél fogva azokat az embereket, akik a termelőüzemeket irányítják, a Terv vezérli, teljesítménycélokat tűznek ki eléjük, nincs szükségük sem előrelátásra, sem arra, hogy a vállalat kapacitását a társadalmi igényekhez igazítsák, miközben nyereségre tesznek szert. Szerepük inkább reaktív, fő feladatuk a végrehajtás. Ez nem azt jelenti, hogy munkájuk könnyű volt: nyugati társaik számára ismeretlen módon korlátozták őket, s így a végrehajtáshoz nagy vezetői hozzáértésre és találékonyságra volt szükség. Viszont a stratégiai felelősségvállalás nem hárult rájuk.

Következésképpen a volt NDK vállalatok az újraegyesítés után üres lappal indultak a stratégia kialakításának vizsgálatát illetően.

Vizsgálódásunk közepetájan, több volt VEB-bel kapcsolatos tapasztalatunkra támaszkodva az újraegyesítés utáni tevékenységükben található mintákat és szabályszerűségeket figyeltük. Véleményünk szerint több fázist különböztethetünk meg, amelyen a volt VEB-ek minden bizonnyal keresztülmentek a *die Wende* vízváltója után.

Ezek a következők:

- Egzisztenciális előfeltételek
- Ontológia-centrikusság
- Befeléfordulás
- Kifelé-orientálódás
- A stratégia világos megfogalmazása

Hasznos lehet, ha részletesebben kifejtjük, hogy mit is értünk ezeken a fázisokon.

► Egzisztenciális előfeltételek

Az újraegyesítéssel a volt VEB-ek önállóakká váltak. Már nem egy nagyobb rendszerbe tartozó, előírt célokkal működő egységek. Független, önállóan létező szervezetek, haladéktalanul cselekedniük kell, ez a céljuk és értelmük; a szán-

dékokat eredményekké kell fejleszteniük, ami lehetővé teszi a fejlődést, vagy legalábbis a hosszantartó fennmaradást. De már a kezdet kezdetén útjukban állnak a valutaúnió kihatásai, a KGST felbomlása, a kelet-európai politikai rendszerben bekövetkezett nagymérvű törés. Így tehát fő céljuk a pusztá fennmaradás. Ez pedig kétségbeesett, rugalmas intézkedéseket tesz szükségessé.

A korai időszakban a Pharmánál például különböző dolgozók (ebben a fázisban még nem volt nyugati értelemben vett kereskedelmi képviselőjük) saját kocsijukban és kerékpáron látogatták a kelet-német kórházakat és orvosi rendelőket abban a reményben, hogy meg tudják védeni, vagy vissza tudják szerezni a belföldi piacot a nyugat-német versenytársaktól.

A fennmaradással megerősített függetlenség a stratégia első számú előfeltétele.

► Ontológia-centrikusság

Ebben a korai stádiumban a csúcsmenedzserek azzal a kérdéssel foglalkoznak, hogy mi a szervezet lényege, és nagy erővel dolgoznak méreteinek, alakjának és határainak megváltoztatásán.

Egyrészt minden átalakult VEB-et „leakasztanak” a *Kombinat*-ról, amelyhez függőlegesen kapcsolódtak a szocializmus idején. Míg a K+F tevékenységet a *Kombinat* szinten fogták egybe, addig ekkorra az egyes volt VEB-ekbe decentralizálták (vagy teljesen megszűnt). Másrészt a menedzserek felismerték, hogy már nincs szükség arra, hogy a munkát, ill. az anyagokat felhalmozzák, hogy az *Autarkiestreben*-nek már nincs értelme. A készleteket tehát nullára írták, a karbantartó és más alegységeket, valamint a házon belüli alkatrészgyártást máshová helyezték, a takarítással és étkeztetéssel más vállalatokat bízták meg, az üzemorvosi rendelőket a vállalaton kívülre költöztették, míg más szociális jellegű tevékenységeket, pl. az óvodát, ill. az üdülőket gyakran bezárták. Harmadrészt a vállalatok ekkor választhattak termékválasztékukat illetően, és elkezdték latolgatni, mit gyártsanak és mit ne.

Ez rendszerint koncentráltabb termékportfólióval és a kiegészítő tevékenységek megszüntetésével, valamint gyakran decentralizálással járt együtt formális-strukturális értelemben.

Másrészt viszont ez az *Ende der Regression* új ethoszát tükrözte (a folyamat átbillent a holtpontra), már nincs szükség arra, hogy a vezető vég nélkül arra várjon, hogy az utasítását jóváhagyják, és cselekvésre felhatalmazzák. Így tehát

nemcsak a szervezeti forma és struktúra változott meg, de a vezetői magatartás is.

Rendszerint átrendeződött a munkaerő is a szervezeten belül. A termelést általában racionalizálták. Így lehetővé vált az NDK-nak a sokszorosan gyenge teljesítményét javítani s egyúttal a termelő munkaerő létszámát is lehetett csökkenteni.

Ezenkívül a beszerzés területén egészen más lehetőségek nyíltak, mint a szocialista időszakban. A vállalatok már tudtak vásárolni nyersanyagot és alkatrészeket a szabadpiacon; ha úgy gondolták, akkor akár nyugati szállítóktól is, s gyakran versenyeztek azért, hogy ki szállítson. Így tehát a beszerzési terület is karcsúsításra várt.

Ugyanakkor a vállalatoknak gyakran meg kellett teremteniük a forgalmazási rendszert mind intézményi, mind logisztikai szempontból. Ki kellett építeniük a kereskedelmi személyzetet, és ki kellett fejleszteniük a marketingkapacitást.

Így miközben összességében a vállalatok csökkentették a munkaerő létszámát, belső átrendeződések zajlottak le, amelyek az új piacviszonyokat tükrözték.

E változások mögött a stratégiai gondolkodásmód kezdeményei rejlenek. A vállalat szakértelmét a rendkívüli mértékben megváltozott külső körülményekhez igazítják. A gondolkodásmód azonban ebben a stádiumban még túlnyomórészt reaktív. Csak a következő fázisban kerül sor arra, hogy a menedzserek megfogalmazzák a döntő kérdést: mit kell tennünk ahhoz, hogy versenyezhesünk a nyugat-német vállalatokkal?

➤ *Befeléfordulás*

Amikor a volt NDK menedzserei szervezeteiket a nyugat-németekkel hasonlították össze, tisztában voltak azzal, hogy az övék elmaradott, műszakilag kezdetleges, és az alacsony termelékenység jellemző rájuk. Ezért igyekeztek segíteni ezen az állapoton.

Először is számottevő beruházásokat eszközöltek magánál a vállalatnál. Nyilvánvalóan nagy volt a lemaradás a múltból, s ezért új számítógépes és kommunikációs rendszereket létesítettek, hogy a vezetőséget információs és adminisztrációs támogatással lássák el. Ezenkívül jelentős mértékű volt a beruházás a vezetőképzésbe és továbbképzésbe, és más dolgozók, valamint az elbocsátott alkalmazottak képzésébe és továbbképzésébe. A beruházás zöme azonban a vállalat anyagi jellegű tevékenységeibe irányult. Új üzemet és berendezéseket vásároltak, az igaz-

gatási épületeket felújították, a vállalati telephelyek külső megjelenését feljavították, növelték a dolgozók autói számára fenntartott parkolókat.

A termelési technológiába történt költséges beruházásokat persze valamiképpen finanszírozni kellett. Néhány vállalat és a mi Pharma AG-nk esetében lehetséges volt, hogy a beruházást a jövedelem visszatartott részéből fedezzék. Mások el tudták érni, hogy a *Treuhand* (takarékbank) fizessen, hiszen a műszaki fejlesztés potenciális vásárlókat vonzhat, és meggyorsíthatja a privatizációt. Megint más vállalatok kölcsönt tudtak fölvenni bankoktól. Arra is lehetőség volt, hogy vagyontárgyak eladásából nyerjenek pénzt. Az NDK-ban szokásos volt, hogy egy VEB több telephelyen működött, vagyis pontosabban volt egy főgyár, és annak a melléküzemei. A munkaerő leépítése és egyrészt a termelés, másrészt a termékszála racionalizálása folytán nem minden telephelyre volt szükség, ezért olykor lehetőség volt az ingatlan eladására, illetve bérbeadására.

A befeléfordulási fázisban végbemenő nagymérvű előretöréssel kapcsolatban megjegyzendő, hogy komoly erőfeszítést tettek, hogy javítsák a termék minőségét, például úgy, hogy igyekeztek elérni a nemzetközileg elismert GMP (kiváló termelési színvonal) normákat.

Ennek a befeléfordulásnak általában az volt az eredménye, hogy javult a termelékenység és a termékminőség. Amikor a termékszála előző részben említett kritikus értékelésével összekapcsolódott, a hatékonyság ugrásszerűen nőtt (jóllehet részben a kisebb, bár emelkedő relatív bérköltségeket szubvencionálták).

A szocializmus bukása után két-három évvel a vállalatok gyakran be tudták mutatni a bekövetkezett átalakulások sok-sok *kézzelfogható* sajátosságát. A vállalatokat azonban végül is arra kényszerítették, hogy ismerjék el, hogy amit itt mi befeléforduló kezdeményezésnek nevezünk nem garantálja a piaci sikert még akkor sem, ha bármilyen jól is hajtják végre. Miközben az anyagi eszközökbe irányuló befektetés sok esetben nagyon gyors ütemben zajlott, úgy tűnik, hogy nem volt elégséges az immateriális vagyona, pl. a marketing-szakismeretekbe és a piackutatásba való beruházás. Az új gyárba való beruházás és a termékszála korszerűsítése után sok vállalat kényelembe helyezte magát, és várta, hogy jöjjenek a megrendelések! Egy szóval ezek a befeléfordulási intézkedések minden bizonnyal a végső siker alapfeltételeit képezték, de önmagukban nem voltak elegendőek a siker garantálásához.

A befeléfordulásra három oknál fogva helyeztünk nagyobb súlyt:

- ⇒ Minden általunk ismert vállalat közreműködött ezekben a befeléforduló kezdeményezésekben.
- ⇒ A *Technik* hangsúlyozása folytán ez a fázis (nem kifejezetten szocialista, hanem) jellegzetesen német volt.
- ⇒ Úgy tűnt, hogy sok vállalat nem képes túljutni ezen a fázison, legalábbis 1994-ig és a privatizáció előtt.

➤ *Kifelé-orientálódás*

Ezt a fázist a külső környezet fokozódó felismerése jellemzi, valamint a velük való foglalkozáshoz szükséges intézkedések meghozatala. A fő kérdés az, hogy a menedzserek tudják-e, hogy a vállalatot a külvilág (a Nyugat) milyen mértékben fogadja be, ahol a volt NDK vállalatokat helyesen vagy helytelenül meglehetősen óvatossággal kezelték.

Ezt a stádiumot főképpen a következők jellemzik:

- ◆ a piac felmérése,
- ◆ a versenyhelyzet felmérése,
- ◆ az a képesség, hogy meg lehessen különböztetni a vállalati termékeket a versenytársak termékeitől, és meg lehessen határozni az előbbi által élvezett versenyelőnyt.

Ennek a stádiumnak a fő jellemzője az eladószemélyzet kialakítása, valamint a marketing-szakértelem megszerzésével kapcsolatos munka. Tapasztalataink szerint a vállalatok többnyire már a korai stádiumban sokat beszéltek az eladásról és a marketingről, de azt nem váltották valóra. Ha ez megtörténik, akkor a vállalat belépett a kifelé-orientálódási fázisba.

➤ *A stratégia világos megfogalmazása*

Mindjárt az elején ki kell jelenteni, hogy senki sem „csönget“, amikor a vállalat eléri ezt a stádiumot; ez ugyanis nem egy konkrét időpont, hanem folyamat.

Mégis határozott különbség van e fázis és az őt megelőző között. Az alternatív termékek és piacok kiértékelése rendszeresebbé válik. Előtérbe kerül a proaktivitás. Ez azt jelenti, hogy felismerik: bizonyos választási lehetőségeket tud teremteni a vállalat cselekvéseivel, a kedvező lehetőségeket pedig ki lehet aknázni. Sőt, ebben a fázisban a menedzsment elgondolásait alátá-

masztja a vállalat erős és gyenge pontjainak ismerete. Ezt a stádiumot még az is jellemzi, hogy a vezető képes érzékelni a stratégia és a tevékenység közötti kapcsolatot.

Végeredményben a stratégiának az alábbi követelményeknek kell megfelelnie:

- tudatosnak kell lennie,
- szándékosnak kell lennie,
- összhangot kell teremteni a szervezet és környezete között,
- tartalommal kell megtöltenie egy sor termelési műveletet, és koordinálnia kell a kezdeményezéseket.

Ez természetesen követelményeket támaszt a menedzsmenttel szemben, s nem is minden nyugati vállalat tud megfelelni ezeknek a kritériumoknak. A volt NDK-ból vett mintánk nem túl nagy, de ezzel a megszorítással ki kell jelentenünk, hogy az általunk meglátogatott vállalatok közül többen nem érték el ezt a stádiumot, legalábbis a privatizációt megelőzően.

A vállalkozók

Eddigi fejtegetésünk a privatizációra váró volt VEB-ek fejlődésére koncentrált. Szeretnénk viszont azt is megjegyezni, hogy a vállalkozói szellem nem hiányzik a volt NDK-ból sem. Kutatásunk során kellő részletességgel tanulmányoztuk egy vállalat indulását, ugyanakkor mintánkban szerepelt több vezetői kivásárlás (buyout vagy MBO) is. Sőt, az MBO-k száma nagyobb is lehetett volna, ha:

- ▲ a volt NDK polgárok nem lettek volna hátrányos helyzetben, amikor pénzügyi segítséget kértek,
- ▲ a Treuhand több jószándékkal viseltetett volna az MBO iránt.

Ezek a vállalkozók több szempontból is nagy hatást gyakoroltak ránk. Először is megfeleltek annak a klasszikus kritériumnak, hogy kockázatot kell vállalni, s tették ezt egy olyan (szocialista) környezetből kiemelkedve, amelyet a kockázatvállalás hiánya, ugyanakkor a nagyfokú alapvető biztonság jellemezett. De ami még ennél is fontosabb: kezdeményezőkézséget és találgatónyságot áruktak el.

Kezdeményezőkézségről tettek tanúbizonyosságot, amikor már a kezdeti időszakban vállalatot alapítottak vagy vettek át. Proaktívak voltak, amikor igyekeztek pótolni a nyugati üzleti gyakorlat terén mutatkozó hiányosságukat. Találékonyak voltak, amikor partnereket kellett keres-

ni, pénzt kellett előteremteni, segítő társakat kellett találni.

Abban is kiválóan bizonyultak, amikor átgondolták, hogy mit is tudnak kínálni, hogyan emeljék ki termékük vagy szolgáltatásik különbségét, kiválóságát. Hasonlóképpen vállalkozó szelleműnek mutatkoztak, amikor üzleti ajánlatokat tettek és azokat biztosították, amikor a piaci belépést megszervezték.

A másik közös vonásuk az, hogy bebizonyították, hogy „jó németek“ az előző részben ismertetett befeléfordulási fázis szempontjából. Más szóval fontosságot tulajdonítottak a munkaerő képzésének, és készek voltak erre áldozni is. De mindenekelőtt a jobb, ill. új berendezésekre és a gyártástechnológia fejlesztésére helyezték a hangsúlyt.

Időnként, az e vállalkozókkal való találkozásaink alkalmával emlékeztettek bennünket korábbi nyugat-németországi tapasztalatainkra, ahol az 50-es éveket a vállalkozói lendület és a pénz utáni hajsza jellemezte.

A keletiek és a nyugatiak

Vizsgálatunk természetesen alkalmat adott arra, hogy értékeljük a kelet- és nyugat-németek közötti feszültséget.

A *Treuhand* szerepét illetően úgy tűnik, hogy strukturális feszültség volt a két fél között abban az értelemben, hogy különböző az értékrendjük. Az első és legfontosabb dolog a *Treuhand* számára az volt, hogy a volt VEB-eket privatizálják, és hogy a lehető legjobb árat kapják. A vállalati menedzserek legfőbb érdeke az volt, hogy mik lesznek a privatizáció várható követelményei a vállalati munkaerőre és tevékenységre. A *treuhand* szemszögéből minden vevő jó vevő; a volt VEB-ek szemszögéből pedig a legtöbb vevő veszélyes lehet.

Ezeknek az elkerülhetetlen feszültségeknek a tükrében bizonyos fókig kritizálták a *Treuhand* szerepét. Az első szemrehányás az volt, hogy a *Treuhand* úgy tűnt, hogy alkalmatlan a vezetői kivásárlásra. Ezt úgy értelmezték, hogy a volt NDK igazgatók vezetői képességét negatívan értékelik, és ezt erősen nehezményezték. A másik bírálat az volt, hogy úgy tűnik: a *Treuhand* nem folytat semmiféle iparpolitikát, nem úgy mint pl. a háború utáni Franciaország a Negyedik Köztársaság alatt (MacArthur – Scott, 1969). Más szóval úgy látták, hogy a *Treuhand* semmilyen lépést nem tesz annak érdekében, hogy néhány ágazatot megőrizzen, vagy bizonyos iparágakat

előnyben részesítsen, hogy az Új Szövetségi Államoknak az egyesítés után bizonyos mértékű versenyelőnyt biztosítson.

Személyi síkon azoknak a vállalatoknak a menedzserei, amelyekben látogatást tettünk, valamint a volt NDK-beli kapcsolataink általában úgy vélekedtek, hogy azok a nyugat-németek, akikkel megismerkedtek, igazi kollégák. Ez a nézet nem volt kifejezetten kritikus, bár volt benne bírálat is. Egy szóval az volt a meggyőződésük, hogy a nyugat-németeket tisztelni lehet munkabírásuk, szakértelmük és eredményeik miatt. Ugyanakkor a szocializmus alól nemrégiben felszabadult kelet-németek szemében úgy tűntek, hogy leplezetlenül ambíciózusak, túlságosan elkötelezettek az előrehaladás, az érvényesülés individualista etikája mellett.

Ezzel azonban még nincs vége a történetnek. Különböző pozitív megnyilatkozást is hallottunk egyes esetekre vonatkozóan. A Pharma AG Betriebsrat-ja (üzemi tanácsa) például meleg szavakkal beszélt a nyugat-német szakszervezetről, az általuk nyújtott képzésről és támogatásról. Az a vállalkozó, aki magánvállalkozást alapított az újraegyesítés után, a Sárga Lapokat böngészte, hogy ott találjon potenciális üzleti partnert Nyugat-Németországban. Sikerült is a dolog, a partner tőkét, berendezést és üzleti know-how-t ajánlott föl. Amikor pedig a vállalkozás sikeres lett, ez a nyugat-német partner beleegyezett, hogy az ő részét felvásárolják, és ezzel a szóban forgó vállalkozó egyedüli tulajdonos lett.

Más esetben az egyik MBO (vezető által kivásárolt) vállalat vezérigazgatója szintén a Sárga Lapokat nézegette, hogy segítséget kapjon az ugyanabban az iparágban tevékenykedő szakembertől, aki az NDK–NSZK határ közelében fekvő „nyugat-német“ városban lakott. Sikerült az ügy, segítséget kapott ahhoz, hogy vállalatrendszerket beindítson, és azokat a szállítóknak bemutatthassa. A nyugat-német társ képzési-gyakorlati segítséget is kínált az MBO vállalat dolgozóinak nyugat-németországi munkahelyeken való foglalkoztatással.

Az MBO vállalat vezérigazgatóját nagyon meghatotta mindez, és partnerkapcsolatot ajánlott föl nyugat-német jótévőjének. A nyugati válasz ez volt: A megtiszteltetésnek örülök, de anyagiakról szó sem lehet.*

* A cikkben foglaltak az utóbbi néhány év sztereotípiái, ennél fogva az igazságnak csak egy részét tartalmazzák.