

BODNÁR Viktória

MENEDZSMENT KONTROLL, CONTROLLING, VEZETŐI SZÁMVITEL: NEMZETKÖZI ELMÉLET ÉS GYAKORLAT – HAZAI TAPASZTALATOK

– A controlling vezetési megközelítése –

A controlling értelmezésének egyik lehetséges módja annak vezetői/vezetési oldalról való megközelítése. Ebben a közelítésben a kontroll vezetők által végzett tevékenység, a vezetési folyamat része. A kontrolltevékenység tartalmi meghatározásának vezetéselméleti kiindulópontja a korai vezetéstanokhoz vezethető vissza. Itt találkozunk először az „ellenőrzés“-sel mint vezetői feladattal, amiben már fellelhetők a mai értelemben vett kontrollfogalom egyes elemei. A kontrollfogalom tartalmi alakulásának másik fontos állomása az általános rendszerelméleti/kibernetikai gondolkör meghonosodása a terület kutatásában. A cikk a menedzsment kontroll elméleti keretének e két pillérét mutatja be.

A controlling – bármely definícióját fogadjuk is el – a szervezetek vezetéséhez szorosan kapcsolódó fogalom, amely tervezési és kontroll elemeket foglal magában. Mind a tervezésben, mind a kontroll során kiemelt szerepet kap a döntéshozók számára releváns információ, ami ebben az esetben elsősorban a vállalatok működési folyamatainak pénzértékben való kifejezésére, a számvitelre épül. Ezen belül is a controlling bázisa a vezetők információs igényeinek megfelelően kialakított költség- és teljesítményszámítási rendszer. A controlling funkciója, hogy lehetővé tegye a szervezeten belüli döntésekben az eredményorientáltság érvényesülését, a mindennapi döntések összekapcsolását a szervezetek piaci, üzleti sikerességével.

A társadalmi-gazdasági átalakulás előtti évtizedekben a magyarországi vállalatok vezetői számára a siker egészen más tartalommal bírt, az eredményes működés egészen másfajta vezetői szemléletet és irányítási eszközöket tett szükségessé. A piaczgazdaságba való átmenet azonban a hazai üzleti vállalkozások vezetői és tulajdonosai számára is alapvető elvárásként támasztotta az eredményorientált irányítást lehetővé tevő controlling rendszerek kiépítésének igényét.

A jelen dolgozattal kezdődő, s még két további részt magában foglaló cikksorozat egy olyan kutatás eredményeit igyekszik bemutatni, amelynek elsődleges célja, hogy feltárja a controlling magyarországi elterjedésének legfontosabb jellemzőit. Mivel a controlling alapvetően a vállalatok eredményorientált irányítása mint vezetői feladat szolgálatába állított eszközszerkezet, a kutatás – bár a vállalatok controlling gyakorlatára koncentrálnak – nem hagyja figyelmen kívül a vállalatok külső környezetének és belső, működési sajátosságainak vizsgálatát sem. A controlling gyakorlat megítélése ugyanis – meggyőződésünk szerint – kizárólag a vállalatok működési kontextusának fényében lehetséges.

A cikksorozat – bár egy szerző jegyzi – semmiképpen sem tekinthető egy ember munkájának. A controlling magyarországi elterjedését vizsgáló kutatáshoz több kutató és számos gyakorlati szakember járult hozzá értékes közreműködésével, véleményének megfogalmazásával, tapasztalatainak megosztásával. Külön köszönet illeti Dobák Miklóst, aki – a kutatás vezetőjeként, s az e sorozatban közölt dolgozatok fáradhatatlan kritikusaként – a területen szerzett elméleti ismereteivel és gyakorlati tapasztalataival egyaránt gazdagította a controlling hazai és nemzetközi gyakorlatáról kialakult, s itt bemutatni szándékozott képet.

A cikksorozat három részből áll. Az első rész a téma körülhatárolásával kezdődik. Mivel a controlling – vizsgálódási területként és gyakorlati eszközrendszerként egyaránt – szerteágazó elméleti bázisra épül, nem könnyű feladat a terület körülhatárolása. Könnyen abba a csapdába eshetünk, hogy túlságosan tágan – vagy éppen túlságosan egyoldalúan – közelítjük meg az általunk választott témakört. A több évtizedes múltra visszatekintő elméleti és gyakorlati munkában azért kirajzolódni látszanak bizonyos domináns tendenciák: ezek mentén megkísérélhető az egyes eltérő közelítésmódok, a közöttük lévő különbségek és egyezőségek áttekintése.

⇒ A controlling értelmezésének egyik lehetséges módja annak a vezetői feladat oldaláról való megközelítése. Ebben a közelítésben a kontroll vezetőik által végzett tevékenység, a vezetési folyamat része. A cikksorozat első részében – a téma körülhatárolása után – a controlling vezetési megközelítésének elméleti alapjait, valamint e felfogás legfontosabb jellemzőit tárgyaljuk.

⇒ A controlling másik meghatározó irányzata a kontroll célokra használt számvetési információt hangsúlyozza. A controllingot a vezetők céljaira használt információ oldaláról megközelítők a vizsgálat középpontjába a vezetői számvetési koncepciók, illetve rendszerek alakulását állítják. E folyamat legfontosabb állomásait mutatja be a cikksorozat második része.

⇒ A harmadik részben a controlling magyarországi elterjedését vizsgáló kutatás eddigi eredményeit, a hazai gyakorlatban megfigyelhető tendenciákat, a személyes tapasztalatok, kérdőíves felmérések és gyakorlók szakemberekkel folytatott interjúk során kirajzolódó sajátosságokat igyekszünk bemutatni.

A controlling vezetési megközelítése

Ha az elméletalkotók és a gyakorlati szakemberek alapvető hozzáállását tekintjük, a menedzsment kontroll terület határvonaláiban, valamint a téma legfontosabb tartalmi elemeiben elég nagy összhang tapasztalható. A szakirodalom azonban ennél jóval konfúzusabb képet mutat. Nem túlzás azt állítani, hogy a menedzsment kontroll területre is jellemző az „ahány ember, annyi definíció” jelensége.¹ A sokszínűség ellenére mégis tetten érhetők bizonyos közös elemek, amelyek alkalmasnak adnak arra, hogy a vizsgálandó jelenségcsoportot megfelelően körülhatárolhassuk. E fejezet célja, hogy tisztázza a témakör határait, legfontosabb tartalmi elemeit, valamint az ennek kapcsán hazánkban elterjedt szakkifejezések: a menedzsment kontroll, a controlling és a vezetői számvetés egymás közötti kapcsolatát.

A fenti kifejezések mögött meghúzódó tartalmi különbségek megragadásához a terület elméleti alapjait kell felidézni. A téma két domináns megközelítése közötti különbség ugyanis egyfelől a kontroll vezetői tevékenységként való értelmezésére, másfelől pedig az ehhez szükséges információk bázis vizsgálatára vezethető vissza. Az első esetben a vezetési, illetve szervezeti jelenség kap kiemelt szerepet: ez a „menedzsment kontroll” közelítés. A másik esetben a hangsúly a felhasznált információ van: ekkor „vezetői számvetés”-ről beszélünk.

A „menedzsment kontroll” kifejezés tehát a kontroll vezetői oldalról való megragadására utal. A talán legelterjedtebb definíció ebben a közelítésben Robert N. Anthony nevéhez fűződik:

„A menedzsment kontroll az a folyamat, amely során a vezetők úgy befolyásolják a szervezet többi tagjának magatartását, hogy azok megvalósítsák a szervezet stratégiáit.” [Anthony, 1988] A definíció láthatóan elég tágan van meghatározva, hiszen a vezetés majdnem minden momentumáról elmondható, hogy végső célja a szervezet stratégiáinak megvalósítása. Anthony természetesen nem áll meg ennél az elnagyolt meghatározásnál. A modellépítés későbbi fázisaiban kiderül, hogy az általa alkotott menedzsment kontroll fogalom további kulcsfontosságú elemei:

- a hatékonyság és az eredményesség mint elsődleges teljesítményértékelési kritériumok;
- a menedzsment kontroll céljaira használt döntően számvetési információ; valamint
- a tevékenység elválasztása egyik oldalon a stratégiai tervezéstől, másik oldalon pedig az operatív (feladat) ellenőrzéstől.

Anthony a menedzsment kontroll elméleti kerete részének tekinti a tágan értelmezett, vezetők által végzett kontroll minden lényeges elemét:

- a felelősségi és elszámolási egységek kialakítását, illetve jellemzőit;
- a tervezési, teljesítménymérési és -értékelési tevékenységet, illetve az ez alapján történő visszacsatolást; valamint
- az ehhez használt információs rendszert.

Bár a területtel foglalkozó első könyvében még következetesen elválasztja egymástól a menedzsment kontroll jelenséget és az azt kiszolgáló vezetői számviteli rendszert [Anthony, 1965], későbbi kutatói és oktatói tevékenysége során mindvégig a vezetői számviteli rendszeren keresztül közelíti meg a menedzsment kontroll kérdéskört.

A „vezetői számvitel“ – az előbbieknél megfelelően – az a rendszer, amely a menedzsment kontroll tevékenység elvégzéséhez szükséges információt szolgáltatja. Számvitel, mert a szervezetek működésének pénzértékben való kifejezése. A „pénzügyi“ számvittel szemben azonban „vezetői“, mivel az előzőtől részben eltérő célokat szolgál, s ezáltal eltérő jellemzőkkel bír.² A „pénzügyi“ számvitel elsősorban a szervezetekhez kapcsolódó, de a mindennapi működés szerves részét nem alkotó, úgynevezett külső érdekcsoportok ellenőrzési céljait szolgálja. A tulajdonosok, a hitelezők, valamint az újraelosztást végző állami intézmények jelentik a pénzértékben kifejezett – számviteli – információ jellemző külső felhasználóit. A vezetői számvitel ezzel szemben a mindennapi működés szerves részét képező belső szereplőket, ezen belül is elsősorban a vezetőket szolgálja. Ebben az esetben az információ rendeltetése a szervezet egyes részei teljesítményének nyomon követése abból a célból, hogy az egymással és az össz-szervezeti célokkal való összhang érvényesüljön.

A vezetői számviteli rendszer legfontosabb tartalmi elemei az operatív kerettervezés rendszere (budgeting), a költség- és teljesítményszámítási rendszer (cost accounting), valamint a beszámolási rendszer (reporting). Az egyes elemek jól megfeleltethetők a kontroll folyamat egyes szakaszainak: a kerettervezés a standardok kijelölésének eszköze, a költség- és teljesítményszámítás a mérésnek, a beszámolás pedig a visszacsatolásnak. Az egybeesés természetesen nem véletlen, hiszen a vezetői számviteli rendszert éppen arra fejlesztették ki, hogy a vezetők kontroll tevékenységét szolgálja.

Összegezve az előzőeket: ha meg akarjuk találni a „menedzsment kontroll“ és a „vezetői számvitel“ mint kutatási területek közötti kapcsolatot, azt mondhatjuk, hogy az utóbbi az előb-

binek a része. A menedzsment kontroll jelenségkör egyik fontos eleme a vezetői számviteli rendszer. A vezetők azonban a számviteli információ túl más eszközöket is alkalmazhatnak kontroll feladataik ellátására: más információkat és más befolyásolási csatornákat is használhatnak munkájuk során. Ezek az alternatív kontroll eszközök azonban a legtöbbször informálisak, vagy legalábbis nehezen behatárolhatók és nehezen vizsgálhatók. A két kutatási terület – a rész és az egész – összemosódása éppen azért oly gyakori, mert a vezetői számviteli rendszer a menedzsment kontroll jelenségkör egyetlen formálisan megfigyelhető, elemezhető alkotórésze. Mindazonáltal fontos tisztában lenni azzal, hogy amennyiben célunk egy komplex szervezeti jelenség megismerése, akkor nem elégedhetünk meg az ahhoz tartozó formálisan megragadható elemek vizsgálatával.

A következőkben mi is ezt a logikát követjük. Amikor a szervezeti jelenséget vizsgáljuk, a területet „menedzsment kontroll“-nak hívjuk. Amikor a menedzsment kontrollt kiszolgáló információs rendszer áll a középpontban, akkor a "vezetői számvitel" kifejezéssel élünk. A „controlling“ megnevezést pedig egyaránt alkalmazzuk a szervezeti jelenség és az információs rendszer megjelölésére is, hasonlóan a Magyarországon legelterjedtebb, Horváth Péter nevéhez kötődő controlling értelmezéshez [Horváth, 1990, 1997]

Látható, hogy a menedzsment kontroll és controlling fogalmak ebben az értelmezésben lényegében egymás szinonimái. Használatuk a dolgozat során azonban mégsem teljesen esetleges. A menedzsment kontrollt a releváns irodalom bemutatásánál használjuk inkább, utalva ezzel egyrészt a vezetési, illetve szervezeti jelenség vizsgálatának elsődlegességére, másrészt arra, hogy a dolgozatban található irodalmi összefoglaló szinte kizárólag a terület angol nyelvű publikációira támaszkodik. A terület egy-egy sajátos nézőpontját kiemelő, az eredeti tartalmi hangsúlyok megváltozására utaló egyéb elnevezések tartalmát azok első felmerülésekor tisztázzuk.

A kontroll mint vezetői funkció

A controlling értelmezésének egyik lehetséges módja annak a vezetői feladat oldaláról való megközelítése. Ebben a közelítésben a kontroll vezetők által végzett tevékenység, a vezetési folyamat része. A kontroll értelmezése tehát

jórészt attól függ, hogy hogyan értelmezzük a vezetést magát. A menedzsment kontroll elméleti modelljeiben az idők során sokféle, egymástól egészen eltérő vezetés felfogás kapott helyet. Mégis azt mondhatjuk, hogy a leginkább elterjedt közelítés a vezetésnek az ellátandó tevékenységek mentén való megragadása. Ez lényegében a vezetés hagyományos, funkcionalista megközelítését jelenti, melynek lényege a vezetés során ellátandó jellemző feladatok beazonosítása. A vezetést ily módon közelítők általában nem tesznek különbséget vezetési funkció és feladat között: ebben az értelmezésben a vezetés funkciója a vezetéshez tartozó feladatok ellátása.³

A kontroll tevékenység tartalmi meghatározásának vezetéseméleti kiindulópontja a korai vezetésstanokhoz vezethető vissza. Itt találkozunk először az „ellenőrzés“-sel mint vezetői feladattal, amiben már fellelhetők a mai értelemben vett kontroll fogalom egyes elemei. A korai vezetésstanok ellenőrzés felfogásának alakulását mutatja be a fejezet első alfejezete.

A kontroll fogalom tartalmi alakulásának másik fontos állomása az általános rendszerelméleti, vagy méginkább a kibernetikai gondolkör meghonosodása volt a terület kutatásában. A kibernetika hozzájárulását a menedzsment kontroll elméleti keretéhez a második alfejezet mutatja be.

A kontroll vezetési oldalról való közelítésének tartalmi kiteljesítése Robert N. Anthony nevéhez köthető, akinek 1965-ben megalkotott, s azóta továbbalakított elméleti kerete az egyik legelterjedtebb, s kidolgozottságában is egyedülállónak tekinthető menedzsment kontroll modell. [Anthony, 1965, 1988] A controlling vezetési felfogásának bemutatását az Anthony-féle elemzési keret ismertetésével zárjuk.

A korai vezetésstanok ellenőrzés felfogása

Már a vezetésstudomány mint önálló diszciplína kialakulásának kezdetén az egyik legfontosabb kérdés, ami a témával foglalkozókat izgatta, a vezetés tartalmi elemeinek meghatározása volt. A vezetés kifejezés önálló tartalommal való megtöltésére elsősorban azért volt szükség, hogy a terület teoretikusai alátámaszthassák kiinduló tételüket, miszerint a vezetés önmagában létező, másoktól megkülönböztethető tevékenységcsoport. A vezetés definiálása természetesen a vezetés funkcióinak meghatározásából, a vezetési feladatok beazonosításából indult ki, hiszen a vizsgált terület alapvetően gyakorlati indíttatású. A vezetésstudomány korai művelői többségükben

maguk is gyakorló vezetők voltak, s céljuk – eleinte legalábbis – nem annyira egy új tudományterület megalapozása volt, mint inkább a vezetőként szerzett tapasztalataik megosztása hasonló helyzetben lévő kollégáikkal.

A vezetés funkcióinak meghatározása Henri Fayol 1916-os művéhez, az „Ipari és általános vezetés“-hez nyúlik vissza. [Fayol, 1916] Függetlenül attól, hogy Fayol munkájának jelentőségét életében hol, kik és mennyire ismerték el, a hálás utókor őt tette meg a vezetés mint önmagában értelmezhető (szak)tevékenység első definiálójának. Szerinte a vállalatokban végzett hat fő tevékenységcsoport (funkció) között a vezetés az egyik, amely tisztán elválasztható a többitől: a műszaki, a kereskedelmi, a pénzügyi, a biztonsági és a számviteli tevékenységektől. Fayol vezetés definíciójának lényeges eleme, hogy megkülönbözteti azt az irányítástól, amely a vezetésnél átfogóbb kategória: magában foglalja az imént felsorolt hat vállalati funkció mindegyikét.⁴

Mára világhírűvé vált könyvében Fayol a vezetés általános elvei mellett foglalkozik annak összetevőivel is. A vezetés szerinte tervezési, szervezési, közvetlen irányítási, koordinálási és ellenőrzési feladatokból áll. Lényegében itt találkozhatunk először a „control“ vagy ellenőrzés kifejezésnek a vezetéssel kapcsolatos használatával. Témánk szempontjából a modell külön érdekessége, hogy a menedzsment kontroll mai értelmezéséhez sokkal közelebb áll a Fayol-i irányítás fogalom, mint a szó eredeti kiinduló pontjának tekinthető ellenőrzés. Az ellenőrzés mint vezetési funkció ugyanis Fayol megfogalmazásában nem más, mint „a kiadott szabályok és utasítások betartásának a felügyelete“. [Fayol, 1916] Az irányítás ezzel szemben a vállalatnak a célja felé terelését jelenti a rendelkezésre álló erőforrások lehető legjobb kihasználásával. A későbbiekben láthatjuk, hogy az ellenőrzés értelmezésének éppen az ebbe az irányba történő kiterjesztése lesz a mai értelemben vett menedzsment kontroll meghatározásának az alapja.

A vezetés Fayol által beazonosított tartalma lényegében a mai napig fennáll, annak ellenére, hogy azóta számos más vezetésfelfogás látott napvilágot.⁵ Bár a vezetési funkciók száma és összetétele korszakonként kisebb-nagyobb változáson ment keresztül, a vezetők által ellátandó feladatok között mindig vitathatatlanul helyet kapott az ellenőrzés. A Fayol-i iskola közvetlen folytatásának tekinthető POSDCORB modell [Gulick-Urwick, 1937], vagy az azóta egyik leg-

elterjedtebb vezetés fogalmat hozó Koontz-féle közelítés [Koontz, 1960], Ernest Dale vezetés meghatározása [Dale, 1965], Mellerowitz vezetés fogalma [Mellerowitz, 1958] és számos más Egyesült Államok-beli és európai szerző értelmezése [Dobák, 1996; Marosi, 1988] mindmind elválaszthatatlanul a vezetés részeként kezeli az ellenőrzést.⁶

Az egyértelmű elfogadás ellenére azonban ez a funkció valahogy mindig kicsit „mostohagyermek” volt a vezetők által ellátandó feladatok között: mindig a sor végén szerepelt, s mindenki elegendőnek látta néhány oldalban kitérni rá. A sor vége persze könnyen indokolható: az ellenőrzés a vezetési folyamat végét jelenti. Miután a feladatokat megterveztük, a munkát megszerveztük, a beosztottakat eligazítottuk s gondoskodtunk munkájuk összehangolásáról, csak azután bizonyosodhatunk meg afelől, hogy a tényleges működés megfelelt-e a tervezettnek. A vezetés igazán különleges, nem mindennapi bizonytalanságot és megoldandó problémákat felvető elemei – megmaradva a Fayol-i funkcióknál – elsősorban a tervezés, s aztán a szervezés, a közvetlen irányítás és a koordináció. Az ellenőrzést ezek után már mindenki sima ügynek tekinti, hiszen a viszonyítási pontok itt egyértelműek, a bizonytalanság pedig megszűnt: ami megtörtént, az nem bizonytalanabbé. Vagyis az ellenőrzés viszonylagos hangsúlytalansága a vezetési feladatok között abból adódott, ahogyan ezt a feladatot azidőtájt definiálták: a szabályok betartásának felügyeletéeként. Ahhoz, hogy az ellenőrzés fogalom ennél tágabb s izgalmasabb értelmezést kaphasson, szükség volt a rendszerelmélet, vagy méginkább a kibernetika határozott térnyerésére a vezetés- és szervezetelméletben.

A kontroll kibernetikai értelmezése

A tudományos vezetési iskola és a korai vezetés-tanok, az emberi viszonyok mozgalom, valamint a társadalmi rendszerek iskolája által kijelölt kutatási irányok a II. világháború utánra kissé elvesztették vonzerejüket a szervezetekkel és a vezetéssel foglalkozók számára. A háború alatt megalkotott és azonnal alkalmazásba vett matematikai modellek, módszerek bővölete az általános rendszerelmélet, és az ehhez kapcsolódó, ennek egyes részterületeire koncentráló iskolák mint a kibernetika, az operációkutatás, vagy az információelmélet határozott elterjedéséhez vezettek a szervezet- és vezetéselméletben.

A rendszerelmélet rohamos elterjedése területen viszonylag egyszerűen magyarázható: ésszerű gondolatnak tűnt az emberek által alkotott szervezetek esetében felvetni, hogy vajon mennyire alkalmazhatók velük kapcsolatban az általános rendszerelmélet más területeken oly jól bevált elméleti konstrukciói. A rendszer általában véve egymással kölcsönhatásban álló elemek együttese, amit bizonyos határvonal és működési egység jellemez. [Jándy, 1975] Az általános rendszerelmélet szervezetekre való alkalmazása lényegében azon a felismerésen alapul, hogy a komplexitás magasabb szintjein a rendszereknek olyan tulajdonságai merülhetnek fel, amelyeket a részek tanulmányozásával nem lehet előrejelezni, hanem a rendszer egészének szintjén kell vizsgálni. [Bertalanffy, 1960] A szervezetelméletben elterjedt rendszerfogalom Ludwig von Bertalanffy nevéhez fűződik, aki szerint a szervezetek meghatározó jellemzője a célraorientáltság, valamint a környezettel való állandó kapcsolat. E közelítés legfontosabb hozzájárulása a szervezetek vizsgálatához éppen abban állt, hogy ráirányította a kutatók figyelmét a szervezetek környezetére, ami pedig alapvető újdonságnak számított az addig elfogadott szervezatközelítésekhez képest.

És mivel az emberek által alkotott szervezetek állandó kapcsolatban vannak a környezetükkel, vagyis nyílt rendszerek, egyensúlyi állapotuk nem jön létre magától. A rendszerelméleti iskola későbbi képviselői figyelmüket ezért arra fordították, hogy ennek az úgynevezett dinamikus egyensúlynak a természetét, az eléréséhez vezető lehetséges utakat vizsgálják. Így került a szervezetelméleti vizsgálódások középpontjába a környezettel való egyensúly megteremtését célzó vezetés, ami ebben a megközelítésben nem más, mint a rendszer működésének megtervezése és szabályozása.⁷

Bár az általános rendszerelmélet és a kapcsolódó területek: a kibernetika, az operációkutatás, vagy az információelmélet közötti határvonalakban a mai napig nincs általános egyetértés, a rendszerszemléletű vizsgálódásokra jellemző szempontok talán támpontot adhatnak e területek szétválasztásához. Az operációkutatás alapvetően a rendszer *működésére*, a kibernetika annak *irányítására* koncentrál. Az információelméleti kutatások pedig az irányításhoz szükséges információk természetének vizsgálatát állítják a középpontba. Elfogadva, hogy sem működésről, sem irányításról, sem irányításhoz szükséges információról nem lehet megállapítá-

sokat tenni anélkül, hogy a rendszer céljait, környezetét, erőforrásait és összetevőit, illetve a közöttük lévő kapcsolatokat ne vizsgálnánk, a kutatás kiemelt szempontja alapján a fenti területeket mégis elválasztjuk az általános rendszerelmélettől. A kontroll szempontjából e részterületek között kiemelkedő jelentőséggel bír a kibernetika, amely a rendszerek irányításával foglalkozik.

A kibernetika arra koncentrál, hogy a rendszerek hogyan szabályozzák, illetve reprodukálják magukat, hogyan fejlődnek, és hogyan tanulnak.⁸ A terület kutatói nem tesznek különbséget a szabályozott folyamatok között aszerint, hogy éppen mi a folyamat tartalma. Vagyis, a szabályozásra vonatkozóan olyan általános érvényű megállapításokat igyekeznek tenni, amelyek mindenféle szituációban, mindenféle folyamat szabályozása kapcsán alkalmazhatók. Éppen ezért a kibernetikai kutatások nem magukkal a szabályozandó folyamatokkal foglalkoznak, hanem azzal, hogy mik a feltételei, és mik a tartalmi elemei a szabályozásnak. A szabályozás feltételei a következők:

- ⇒ létezzen egy elérendő cél;
- ⇒ álljon rendelkezésre a folyamat outputjának mérésére alkalmas olyan eszköz, amelyben kifejezhető a cél teljesülése,
- ⇒ legyen előrejelezhető a lehetséges beavatkozások hatása, valamint
- ⇒ legyen megszüntethető a céltól való eltérés.

Látható, hogy a kontroll kibernetikai értelmezése erőteljesen célorientált, másképpen fogalmazva: funkcionalista. Ezt támasztja alá a folyamat tartalmi elemeinek meghatározása is:

- ◆ a döntések eredményeinek előrebecslése teljesítménymértékek formájában,
- ◆ a tényleges teljesítményről információk gyűjtése,
- ◆ a tényleges és az előrebecsült teljesítmény összehasonlítása,
- ◆ nem megfelelő döntés esetén a döntési eljárás és a következmények kiigazítása. [Ackoff, 1970]

Az Ackoff-féle fogalom láthatóan jóval közelebb áll a mai értelemben vett kontroll közelítéshez, mint az előző fejezetben tárgyalt ellenőrzés. Ackoff ugyan e folyamat megjelölésére a „regulate“ kifejezést használja, de ugyanilyen elterjedt a kibernetikai irodalomban a szabályozás „control“-nak való elnevezése. [lásd pl: Anthony, 1965] Témánk szempontjából nem kulcsfontosságú annak eldöntése, hogy a fentiek-

ben bemutatott visszacsatoláson alapuló folyamat helyes elnevezésének vajon a „szabályozás“ tekinthető-e, vagy pedig a „kontroll“.⁹ Egy bizonyos: ez a fogalom már nem keverhető össze az ellenőrzéssel. Ugyanis láthatóan nemcsak a szabályok, az előre meghatározott teljesítménymértékek betartásának felügyeletét jelenti, hanem azok előzetes meghatározását, és az esetleges korrekciók kimunkálását is.¹⁰

Az általános rendszerelmélet, és főként a kibernetika fontos hozzájárulást tett a menedzsment kontroll mai értelmezésének kialakulásához. Először is meghonosította a rendszerszemléletet, ami vitathatatlanul jól alkalmazható mind a területre jellemző elméleti kérdésfelvetések kapcsán, mind a gyakorlati problémák értelmezésében és elemzésében. A rendszerszemlélet elterjedése egyben azt is jelenti, hogy ma már általánosan elfogadott: a menedzsment kontroll kutatásának releváns szintje a szervezet, s a vizsgált jelenségekhez való közelítés inkább holisztikus, mint részösszefüggéseket kereső. A fenti elveken túl azonban az általános rendszerelmélet mindmáig adós maradt a konkrét problémákra alkalmazható, megfelelően kidolgozott és alátámasztható modellekkel. Valahányszor a menedzsment kontroll rendszerek természetével és működésével kapcsolatos konkrét kérdések kerülnek terítékre, a rendszerelméleti modelleket alkalmazva belső ellentmondásokkal terhes, vagy túlságosan általános következtetésekhez jutunk.

Akár a pozitív, akár a kevésbé lelkesítő értékeléssel értünk egyet, egy dolog vitathatatlan: az általános rendszerelmélet, vagy méginkább a kibernetika mindmáig a legnagyobb hatású elméleti rendszernek számít a szervezeteken belüli kontroll vizsgálatában. Bár kissé régi adatokon alapul, de vélhetően azóta is jellemző Hofstede megfigyelése, miszerint a menedzsment kontroll témájú könyvek és cikkek kivétel nélkül a kibernetikai paradigmát tükrözik vissza. [Hofstede, 1978] A kibernetika kulcsfontosságú hozzájárulása a terület kutatásához az ellenőrzés helyett a kontroll fogalom bevezetése és tartalommal való megtöltése: innen már csak egy lépés a mai értelemben vett menedzsment kontroll fogalom megteremtése.

Anthony menedzsment kontroll modellje

A vezetési funkcióként értelmezett ellenőrzésnek a kibernetikából vett szabályozás fogalommal való megtermékenyítése vezetett a menedzsment kontroll ma már klasszikusnak számító megha-

tározásához, a Robert N. Anthony által 1965-ben megalkotott, s azóta továbbfejlesztett elméleti kerethez.¹¹

Anthony szerint a menedzsment kontroll „az a folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében“. [Anthony, 1965] Ez a definíció önmagában talán túlságosan is általános ahhoz, hogy a menedzsment kontroll tevékenység konkrét tartalmi behatárolásához megfelelő támpontot adhasson. Egy azonban mindenképpen kitűnik belőle: Anthony – az előző fejezetekben bemutatott elődökhöz hasonlóan – a kontrollt alapvetően vezetői tevékenységnek tekinti, s összekapcsolja azt a szervezet céljainak teljesülésével. Ebből a szempontból tehát a közelítés valóban kibernetikai. A menedzsment kontroll fogalom azonban Anthony-nál kicsit más, mint a szabályozás, illetve mást is magában foglal: a visszacsatoláson alapuló kontroll ebben az esetben kiegészül az előrevetítéssel is.

Az előrevetítő kontroll (feedforward control) nem a tényleges működés eredményeit veti össze a kijelölt standardokkal, hanem megfelelő előzetes információk és számítási eljárások segítségével előrevetíti a várható teljesítményt, és ezt hasonlítja össze velük. Így szükség esetén be lehet avatkozni, még mielőtt a nem megfelelő működés megváltoztathatatlanul bekövetkezne. Az ily módon értelmezett „előrevetítés“ rokonságot mutat mind a tervezéssel, mind az úgynevezett várható számítással. A tervezésnek sokféle definíciója létezik, de abban nagyjából egyetértenek az érintettek, hogy a tervezés magában foglalja

- a jövőbeli célok, a preferált magatartásformák kijelölését,
- a kijelölt célokhoz vezető lehetséges cselekvési módok kidolgozását,
- az ezek közötti választást, s végül
- a jövőbeli működés konkrét kereteinek meghatározását.

Mivel ezek az elemek a szervezetek méretének és a környezet bonyolultságának növekedésével olyan bonyolult tevékenységekké válnak, amelyek önmagukban is értelmezhetők és vizsgálhatók, manapság egyre inkább szokásos a tervezési folyamat egyes részeit egymástól elválasztva (is) kezelni.¹² A tervezés legkonkrétabb, legrövidebb időtávra vonatkozó változata az operatív tervezés. Ez lényegében a tervezési folyamat megelőző fázisaiban kijelölt célok telje-

sülését biztosító működés előzetes modellezését, majd a kiválasztott alternatíva konkrét keretekben való kifejezését foglalja magában. Vagyis, lényegében ugyanazokból az elemekből áll, mint az előrevetítő kontroll.

Ez a fajta kontroll közelítés alapvetően eltér az eddigiektől. A kibernetikai iskola követői ugyanis a tervezést és a kontrollt következetesen elválasztották egymástól [lásd pl: Ackoff, 1970]. Sőt, maga Anthony is elismeri, hogy fogalmilag meg lehet különböztetni egymástól a tervezést (mi legyen), és a kontrollt (mi van) mint mentális tevékenységet. A kettőt azonban nem tartja önmagában vizsgálhatónak, mert „a szervezetek mindennapi működését tekintve a szétválasztás nehezen értelmezhető: nem találunk olyan szempontot, amely alapján ezt megtehetnénk. Sem a tevékenység tárgya, sem az időbeli orientáltság, sem a szervezeti szituáció, amelyben a vezetők ezt a fajta tervezést és a kontrollt gyakorolják, nem ad egyértelmű támpontot a szétválasztáshoz.“ [Anthony, 1965]

Az ellenőrzés, a visszacsatolós kontroll (szabályozás) és az előrevetítő kontroll fogalmak jól illusztrálják a vezetés kontroll funkciójával kapcsolatos elméleti értelmezés időbeli alakulását. Az ellenőrzés nem más, mint a teljesítmény mérése (megfigyelése), és összevetése a standardokkal. Ez a korai vezetéstanok értelmezése. A szabályozás már magában foglalja a standardok kijelölését, és a folyamat végén az esetleges beavatkozásokat is. Ez a kibernetikai közelítés. Az előrevetítő kontroll pedig nem várja meg a működés ténylegesen mért teljesítményét, hanem előrevetíti, modellezi azt, és ez alapján avatkozik be.

Anthony menedzsment kontroll fogalma előrevetítő és visszacsatolós kontroll együttvéve, ahol az előrevetítő kontroll a tervezésben jelenik meg. A várható teljesítmény előrevetítése tervezési elem; a tényleges teljesítmény mérése, a standardokkal való összevetés és a beavatkozás kontroll elemek. A standardok kijelölése pedig a tervezés eredménye, egyben a kontroll kiindulópontja.

A szervezetek vezetése során ellátandó tervezési és kontroll feladatok eltérő nagyságrendű, eltérő időtávra vonatkozó tevékenységeket jelentenek. Ezek vonatkozhatnak a szervezet egészére, egyes funkcionális vagy egyéb – más módon körülhatárolt – részterületekre, de akár egy adott munkavégző egységre is. A teljes szervezet szintjén a tervezés és a kontroll általánosabb kategóriákkal operál, mint a konkrét munkavégző

egységek esetében, s általában csak hosszabb időtávon értelmezhető.

A szervezet egészére vonatkozó tervezés az össz-szervezeti célok, és az e célok eléréséhez vezető stratégiák (irányelvek, magatartásformák) meghatározását jelenti. A célokat és stratégiákat a döntési hierarchia legmagasabb szintjén határozzák meg, viszonylag hosszabb időtávra vonatkoznak, teljesülésük pedig – általános jellegükből adódóan – nehezen mérhető egzakt módon. Az egyes munkavégző egységek által ellátandó napi feladatok általában jóval pontosabban körülhatárolhatók, ezért tervezésre szinte nincs is szükség, a standardok kijelölése és a megvalósulás mérése pedig viszonylag egyszerű, mechanikus jellegű tevékenységet takar. Az eltérő irányultságú, ezáltal egészen más jellegű tevékenységeket magukban foglaló tervezési és kont-

roll szintek szétválasztása Anthony modelljében a menedzsment kontroll meghatározásának kulcsfontosságú eleme. A szervezetek működésére irányuló tervezés és kontroll legátfogóbb változata a stratégiai tervezés, a legkisebb kiterjedtségű pedig a szervezet mindennapi működésére koncentráló operatív (feladat) kontroll. Az elnevezések a tervezés és kontroll egymáshoz viszonyított súlyára utalnak az egyes szinteken. Természetesen a stratégiai szinten nemcsak tervezésről van szó, hanem a stratégiai célok, irányelvek teljesülésének figyelemmel kíséréséről és az ez alapján történő visszacsatolásról is. A skála másik végpontján, az operatív szinten pedig nemcsak kontroll feladat van, de itt mindenképpen az kerül túlsúlyba. A három tevékenység közötti legfontosabb különbségeket mutatja az 1. táblázat.

1. táblázat

A kontroll szintjei [Anthony, 1988 alapján]

	<i>stratégiai tervezés</i>	<i>menedzsment kontroll (controlling)</i>	<i>operatív (feladat) kontroll</i>
a probléma jellemzői	nehezen meghatározható, strukturálatlan, sok lehetőség, tisztázatlan oksági kapcsolatok	vannak példák, többször visszatérő feladatok, korlátozott számú lehetőség, részben programozható	előírt szabályok, matematikai modellek használata
időtáv	az iparág jellegétől függően akár több évtized is lehet	az elkövetkező néhány év, a hangsúly a következő időszakon van	közvetlen jövő
a kontrollfolyamat jellemzői	kevés formális elemzés történik, nagyrészt egyéni ítéleteken alapul, van idő az alapos munkára, szabályozatlan	több formális elemzés, vannak határidők, kevés iteráció, ritmusos	nem kritizálható előírások követése, ismétlődő
értékelés	szubjektív és bonyolult, az értékelés csak hosszú távon lehetséges	kevésbé bonyolult, legalább évenkénti értékelés	általában világosan meghatározott szempontok, azonnali értékelés
mi áll a középpontban	a vizsgálandó részterület, a hosszú távú terv (program) nem hierarchikus	a programok és a felelősségi központok egyaránt, hierarchikus	egyedi tranzakciók, nem hierarchikus
határidők	a gyorsaság általában nem lényeges	a gyorsaság általában fontosabb a pontosságnál	azonnali

Anthony modelljének következő meghatározó jellemzője ahhoz a tételhez vezethető vizsza, miszerint a kontroll alapvető feltétele, hogy a kontrollált objektum működése mérhető legyen. Még hozzá olyan kategóriákban, amely egyértelműen megmutatja a kapcsolatot a részteljesítmények és a szervezet céljainak teljesülése között. Ez a mérce a menedzsment kontroll esetében a pénz, illetve a vállalat működési folyamatait pénzértékben kifejező számviteli információ.¹³ Ez annál is inkább alkalmas a menedzsment kontroll tevékenység kiszolgálására, mivel a szervezet céljainak jó része is pénzértékben van kifejezve, vagy legalábbis könnyen átkonvertálható azzá.

A menedzsment kontroll tehát Anthony értelmezésében olyan tevékenységet takar, amelynek tárgya a szervezet aktuális működése, célja pedig az erőforrások eredményes és hatékony felhasználásának biztosítása. Az eredményesség és a hatékonyság a szervezet céljainak teljesülésével mérhető, a mérés elsődleges eszköze pedig a célok és a tényleges működés alakulásának pénzértékben való kifejezése, a számvitel. A menedzsment kontroll időbeli orientáltságát és tárgyát tekintve a stratégiai tervezés és a operatív (feladat) kontroll között helyezkedik el, tervezési és kontroll tevékenységeket egyaránt magában foglal. A menedzsment kontroll részeként végzett (operatív) tervezés lényegében előrevetítő kontroll, amelynek feladata, hogy még a működés tényleges megmérése előtt informálja a döntéshozókat a várható teljesítményekről, illetve arról, hogy ezek a szervezet céljainak teljesülése irányába mutatnak-e. Az operatív tervezési folyamat végén rögzítik a célok elérését biztosító működési kereteket. A menedzsment kontroll tevékenység másik eleme a kibernetikai értelemben vett, úgynevezett visszacsatolásos kontroll, amelynek feladata a működés tényleges alakulásának megmérése, és ennek összevetése az előzetesen kijelölt standardokkal.

Hivatkozások

- Ackoff, R.L., 1970. A Concept of Corporate Planning. Jon Wiley et Sons, (magyarul megjelent: 1974. Operációkutatás és vállalati tervezés, ford.: Kuzmann B., KJK, Budapest)
- Anthony, R.N., 1965, Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston
- Anthony, R.N., 1988. The Management Control Function. Harvard Business School Press, Boston

- Bakacsi, Gy., 1996. Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest
- Balaton, K. és Dobák, M., 1986. A mérnöki szemlélettől a társadalmi megközelítésig (A vezetés-szervezés és szervezetelmélet kialakulása és újabb irányzatai). Közgazdasági Szemle, 6. szám, 521-535
- Bertalanffy, L., 1960. Problems of Life. Harper, New York, idézi: Jándy, 1975.
- Bodnár, V., Császár, Cs. és Dobák, M., 1996. Kontroll. In: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Bodnár, V. és Dobák, M., 1996. Szervezettervezés és menedzsment kontroll: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia. A „Versenyben a világgal” kutatási program „Menedzsment és versenyképesség” projekt „Szervezettervezés és menedzsment kontroll” alprojektjének kutatási alap tanulmánya, Budapest
- Churchman, C.W., 1968. The Systems Approach. Dalecort Press, New York, idézi: Jándy, 1975.
- Dale, E., 1965. Management: Theory and Practice. McGraw-Hill, New York, idézi: Marosi, 1988
- Dobák, M., 1996. Vezetési tevékenység és vezetési funkciók. In: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Fayol, H., 1916. Administration Industrielle et Générale. Dunod, Paris (magyarul megjelent: 1984. Ipari és általános vezetés, ford.: Tari E., KJK, Budapest; kivonat: 1990., ford.: Kovács S., in: Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához, I. kötet)
- Gulick, L. and Urwick, L., 1937. Papers on the Science of Administration. Institute of Public Administration, New York, idézi: Marosi, 1988.
- Horváth, P., 1990. Controlling, a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest
- Horváth, P., 1997. Controlling (út a hatékony controlling rendszer kiépítéséhez). KJK, Budapest (megjelenés alatt)
- Jándy, G., 1975. Rendszerelemzés és irányítás. Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest
- Koontz, A., 1964. Toward a Unified Theory of Management. McGraw-Hill, New York, idézi: Marosi, 1988
- Kovács, S., (szerk.), 1990. Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához, I-II. kötet, Tankönyvkiadó, Budapest
- Marosi, M., 1988. A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata. KJK, Budapest
- Mellerowitz, K., 1958. Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Haufe, I. kötet, 3. kiadás, idézi: Marosi, 1988.
- Wiener, N., 1961. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. MIT Press, Cambridge, idézi: Jándy, 1975.

Lábjegyzet

- 1 Talán nem véletlen, hogy éppen a téma egyik meghatározó elméletalkotója, Robert N. Anthony foglalkozik azzal első önálló könyvének mellékletében, hogy a „management” kifejezésnek hányan hányféle különböző értelmezést adtak az idők során. [Anthony, 1965] Anthony ötlete szellemes, csak esetünkben kicsit időrabló: a terület kutatásában eltelt néhány évtized összes felmerült menedzsment kontroll definíciójának felsorolása vélhetően önmagában meghaladná e dolgozat elviselehető terjedelmét.

2 Erről bővebben lásd: Horváth, 1990, 1997

3 Talán helyesebb lenne feladat helyett tevékenységet írni, hiszen a „tervezés“, „szervezés“, „közvetlen irányítás“, „koordináció“ vagy „ellenőrzés“ általában több, egymáshoz kapcsolódó feladat ellátását jelenti. Itt azért használjuk mégis a „feladat“ elnevezést, mert amennyiben a vezetés maga is tevékenység, ahhoz képest az aggregált-ság alacsonyabb szintjein helyezkednek el a vezetés részeként ellátandó feladatok. A továbbiakban minden hasonló esetben azt a logikát követjük, hogy az adott szituációban nagyobb aggregált-sági szintet jelentő feladatcsoportot tevékenységnek, az ehhez tartozó részelemeket pedig feladatnak nevezzük.

4 A hazai elméleti szakemberek egyetértenek az „administration“ kifejezés „vezetés“-nek való megfeleltetésével, abban azonban már eltérnek a vélemények, hogy a „gouvernement“ kifejezés magyarul a „kormányzás“ [Tari, 1984; Marosi, 1988], vagy az „irányítás“ [Kovács, 1990] szó jelentéséhez áll-e közelebb. A vezetésstudomány mai irányzatai az utóbbi véleményt látszanak alátámasztani, mivel a „kormányzás“ kifejezés (corporate governance) ma már önálló tartalommal bír a vezetésstudományi szaknyelvben. S ez az értelmezés semmi esetre sem feleltethető meg Henry Fayol értelmezésének. A „governance“ – „kormányzás“ kifejezés aktuális vezetéselméleti értelmezéséről lásd pl: Bakacsi, 1996

5 A legjellemzőbbek áttekintését lásd: Dobák, 1996

6 Érdekes, hogy egy kivétellel mindegyik vezetési modell megtartja az ellenőrzés Fayol-i definícióját, s a kifejezést magát is. A kivételt Gulick és Urwick jelentik, akik ellenőrzés helyett „jelentéskészítés“-ről (reporting) beszélnek, melynek része a tényleges működés mérése, és annak értékelése. A mai értelemben vett menedzsment kontroll igazi őseinek éppen az ő modelljük tekinthető, hiszen ők használják először a vezetéshez kapcsolódva a „költségvetés-készítés“ (budgeting) és a „jelentéskészítés“ (reporting) kifejezéseket, amelyeket azóta egyértelműen a menedzsment kontroll folyamat alapvető elemeinek fogadunk el.

7 A nyílt rendszerek vezetésének vizsgálata, valamint a vezetésnek a tervezéssel és a szabályozással való megfeleltetése már nem annyira a Bertalanffy-féle gondolatok része, hanem az ő követőié. A rendszerelmélet számos komoly kutatót vonultatott fel a szervezeten kutatás területén a hatvanas évektől egészen napjainkig, köztük olyanokat mint West Churchman, vagy Russel Ackoff. A vezetés idézett definíciója Churchman nevéhez fűződik [Churchman, 1968]. Érdemes megjegyezni, hogy ez a felfogás nagyon hasonlít napjaink menedzsment kontroll értelmezéséhez: Churchman-nél ugyanúgy a tervezés és a

kontroll jelentik a vizsgált tevékenység kulcsfontosságú elemeit. De ő ezt a tevékenységet vezetésként, nem pedig kontrollként azonosítja.

8 Az eredeti meghatározás szerint a kibernetika „a szabályozás és a kommunikáció vizsgálata gépekben és élőlényekben egyaránt“ [Wiener, 1961]. E helyt azért választottunk egy valamivel modernebb meghatározását, mert ez a menedzsment kontroll mai értelmezésével közvetlenebb módon (értsd: egyszerűbben) kapcsolatba hozható. A kibernetika különböző meghatározásai közötti különbség – meggyőződésünk szerint – sokkal inkább ered a definíció születésének konkrét körülményeiből, mint alapvető tartalmi nézetkülönbségekből. Az alkalmazott definíció kiválasztásában ezért alkalmaztuk az egyszerűség gyakorlatias elvét.

9 A két kifejezés közötti tartalmi egyezés felismerése, illetve elfogadása a témával foglalkozó hazai szakirodalomban már tetten érhető, ahogy azt a következő idézet is mutatja: „Valószínűleg leghelyesebben akkor járnánk el, ha a „control“-t szabályozásnak fordítanánk.“ [Bodnár et al, 1996, p.158]. A „szabályozás“-sal szemben mégis a „kontroll“ szó használatát javasoljuk, amit egyrészt a kifejezés nemzetközi elterjedtsége indokol; másrészt az, hogy a „szabályozás“ szót a magyar nyelvhasználatban, különösen a vezetés- és szervezetenelméleti zsargonban egészen más jelentéstartalommal töltötték meg, mint ami a menedzsment kontroll témakör kapcsán alkalmazható lenne.

10 Az ellenőrzés és a kontroll szétválasztásának analógiája jól alkalmazható a vállalati működésben a belső ellenőr és a controller szerepe közötti különbség megvilágítására. A belső ellenőr ugyanis az előre meghatározott, rögzített szabályok betartásának felügyeletét látja el, míg a controller a kitűzött célok alapján meghatározza az elvárt teljesítményt, méri annak tényleges alakulását, összeveti a ténnyt a tervekkel, és javaslatokat dolgoz ki a nem kívánt eltérés megszüntetésére. E téma további részleteire a hazai gyakorlat általános tendenciáinak bemutatásakor térünk ki.

11 A kibernetikai gyökereket mi sem mutatja jobban, mint az a tény, amit Anthony első könyvében leír: sokat gondolkodott azon, hogy az általa vizsgálni kívánt területet hogyan azonosítsa. A „management control“ mellett a másik lehetséges elnevezés az elég esetlenül talán „vezetési kibernetiká“-nak fordítható „management cybernetics“ volt. [Anthony, 1965]

12 Lásd például: Dobák, 1996, Horváth, 1990, 1997

13 Itt elsősorban a szervezeten belüli döntéshozók igényei szerint kialakított, úgynevezett vezetői számvitelről, ezen belül is döntően a költség- és eredményszámításról van szó.

SALAMONNÉ HUSZTY Anna



VÁLLALATI JÖVŐKÉPEK*

Mivel a vállalati cselekvések hosszabb távon történő összpontosítására a stratégiai tervezés egyre kevésbé alkalmas, az utóbbi években mind többen jövőképeket, ún. víziókat vázolnak fel önmaguk és vállalatuk elé. A cikk ismert és sikeres vállalatok példáit felhasználva mutatja be, milyen okok készítetik a vezetőket napjainkban „jövőképek” megfogalmazására, s hogy azokban miképp és milyen tartalommal jelenítik meg elképzeléseiket.

A jövőképek (divatos szóval víziók) a vállalat által elérendő állapotot vázolják fel több-kevesebb részletezettséggel: tudatják az alkalmazottakkal és a külvilággal, hogy – a jövőképet megfogalmazó vezető vagy munkacsapat szerint – a vállalatnak ilyenre kell válnia meghatározott idő (általában néhány év) múlva. A jól átgondolt és jól kommunikált jövőképeknek igen fontos fókuszáló szerepük van. A szakirodalomban gyakran előforduló visionary leader (talán „látnok vezető”-nek lehetne fordítani) jelzõt olyan vezetõk kapják, akik logikusan felépített, vonzó és hatásos jövőképekkel igyekeznek megszerezni a vállalat és a külvilág bizalmát, biztosítani az összhangot és az integráltságot. Tartalmuk szerint három jövőképtípust különböztetünk meg: (1) a jövőbeni tevékenységi kört meghatározó, (2) az új jövőbeni szükségletek kielégítését célzó „innovatív” és (3) a legfontosabb cselekvési irányvonalat, elérendő pozíciókat meghatározó változatokat. A gyakorlatban nem mindig tisztán jelentkeznek, ez nem is feltétlenül célszerű, így az elhatárolásuk csak a logikai rendezést szolgálja.

A jövőbeni tevékenységi körre fókuszáló víziók

Minden vállalat vezetésénél az egyik központi kérdés a cég üzleti területének meghatározása:

* A cikk a közeljövőben megjelenő „Vállalatvezetés felsőfokon” című könyv egyik fejezete. A könyv társszerzője Bögel György.

mivel foglalkozunk, mi a profilunk, milyen termékekkel és szolgáltatásokkal teszünk szert bevételre. Ezért nem meglepő, hogy a vállalatvezetők gyakran az így definiált tevékenységi kört állítják a fókuszpontba. Így tett J. Welch is, miután átvette a General Electric vezérigazgatói székét. A következő példánk hosszabb a többinél, de ne feledjük, hogy a világ legnagyobb és legnyereségesebb vállalatáról van szó.

GENERAL ELECTRIC:

Nyugágy a Titanicon

Reg Jonest 1981-ben Jack Welch követte a GE vezetői székében. Kinevezésének helyességét többen vitatták: a sima modorú, diplomatikus Jones után túlságosan nyersnek és türelmetlennek tartották. Welch viszont harcos típus volt, és a harci kedvre egyre nagyobb szüksége volt a cégnek. Az Amerikán kívüli világra nem lehetett többé valamiféle jelentéktelen dologként gondolni. A hetvenes években a GE jól elboldogult a néhány hazai versenytársával. A horizonton azonban megjelentek a külföldiek, mindenekelőtt a japánok, akik gyorsan megvetették a lábukat az amerikai piacon. A GE legtöbb üzletága nehéz helyzetbe került, és jóval kevesebb jövedelmet hozott az elvártnál.

Mindezek a problémák már korábban is látszottak, de a vállalati döntéshozatali gépezet nehezen indult be. „A mienk volt a legkényelme-

sebb nyugágy a Titanic fedélzetén“ – mondta Bill Lane, a belső kommunikáció főnöke.

Jack Welch úgy érezhette, hogy éppen ebben a nyugágyban foglalt helyet, a jégtáblák pedig gyülekeznek. A nyolcvanas évtized mozgalmassan indult: a high-tech iparágak és a globális verseny fellendülőben voltak, különleges minőségű termékek és új termelékenységi normák jelentek meg. Welch az elsők között volt, akik felismerték, hogy mindezek milyen hatással lehetnek a vállalatukra. Úgy látta, hogy a talponmaradáshoz a GE radikális átalakítására van szükség: nem a bürokrácia visszanyesésére, néhány üzletág rendbehozatalára, hanem teljes átstrukturálásra, egy új jövőkép alapján. Welch nem sokat tétovázott, amivel elérte, hogy a cég sok korábbi és mai alkalmazottja szívtelennek, érzéketlennek és brutálisnak tartja, aki nem törődik a GE hagyományaival.

Welch meg akarta változtatni a GE-ről kialakult képet, azt, hogy a vállalatot sok száz üzletág halmazának tartásuk, amelyek sok száz irányba mennek. A változáshoz valamilyen fókuszra volt szükség. Így gondolkodott: a lassú növekedés környezetében azok lesznek a nyertesek, akik vagy megkeresik a leggyorsabban növekvő üzleteket, beépülnek azokba, és megszerzik az első vagy a második helyet; a legkarcsúbb, a legalacsonyabb költségekkel dolgozó, globális termelők és szolgáltatók lesznek; vagy akiknek valamilyen egyértelmű technológiai előnyük van a piac valamelyik szegmensében. Azok a cégek, amelyek hagyománytiszteletből vagy egyéb okokból nem szabadulnak meg a vesztes üzleteiktől, eltűnnek a gazdaság süllyesztőjében.

Welch energikusan hozzálátott a szükséges stratégiai fókusz megteremtéséhez: a meghirdetett politika szerint a cég azokat az üzletágait tartja meg, amelyek a piacon az *első vagy a második* hellyel büszkélkedhetnek. Ez azonban önmagában még nem volt elég: Welch ahhoz is ragaszkodott, hogy a megtartandó üzletágak gyorsan növekvő iparágakban működjenek, és ez a korai nyolcvanas években nem a hagyományos gyártási tevékenységet, hanem a high-tech iparágakat és a szolgáltatásokat jelentette. Azzal érvelt, hogy a ciklusok negatív szakaszai a lista harmadik, negyedik, ötödik helyezetteit gyengítik meg, míg az első két helyezett nem veszít a piaci részesedéséből. Mivel előnyös helyzetben vannak, az árképzési politikájuk agresszívabb lehet, és mivel vannak forrásaik, új termékekkel jelenhetnek meg.

Az 1982-es év elején Welch egyszer három kört rajzolt egy papírra. „Nézd! – mondta az egyik munkatársának. – Ezek azok az üzletágak, amelyeket valóban fejleszteni akarunk. Ezek visznek majd át bennünket a következő évszázadba. Ők belül vannak a körökön. Kívül azok vannak, amelyekről a legjobb lenne megszabadulnunk.“ Az első kör a GE *alapvető* üzletágait tartalmazta; a második a *high-tech* üzletágakat; a harmadik pedig a *szolgáltatásokat*. A belső részesednek a vállalat forrásaiból, a külsők nem.

A játékszabályok így még világosabbá váltak. A három körbe 15 üzletág került be. A többiekkel kapcsolatban így hangzott a jelszó: „*Hozd rendbe, zárd be vagy add el!*“ Ha sikerül egy üzletágot rendbehozni, akkor bekerülhet a körökbe; ha nem, bezárják vagy eladják.

A három kör felborzolta a kedélyeket a vállalatnál. Welchet egyszer megkérdezték, hogy miféle módszer alapján helyezte el a GE üzletágait az egyes körökben vagy azokon kívül. Így válaszolt: „Megnézem a versenyhelyzetet. Hol van a mi üzletágunk? Milyen erősségeket tud felmutatni a versenytársakkal szemben? És milyen gyengeségei vannak? Mit tehetnek velünk az ellenfeleink? Mit tehetünk mi ellenük? Egy üzletágban fel kell térképezni a játékeret: a piac méretét, a játékosokat minden ligában, a globális részesedéseket. Aztán megkérdezed valakitől: az elmúlt két évben mit tettél a helyzeted javítása érdekében? Hogyan léptél? És hogyan lépett az ellenfél? Hol tudsz nagyot robbantani a következő két évben, és mitől félsz a legjobban? Ennyire van szükség mindösszesen. És ha a játszma rosszul áll, jobb, ha abbahagyod.“

Welchet a GE-n belül és kívül hamarosan *Neutron Jack*ként kezdték emlegetni, utalva a neutron bombára, amely elpusztítja az embereket, de az épületeket épen hagyja. A sajtóban Welch úgy jelent meg, mint aki csak a termeléssel törődik, és az alkalmazottak jóléte egyáltalán nem érdekli. Való igaz: Welch egy karcsú, agilis céget akart létrehozni, és nem egy GE-s jóléti társadalmat. Az utóbbi sorsa a stagnálás lenne – hangoztatta –, míg egy karcsú és agilis GE-nek jó esélyei vannak.

A GE 1984-ben 300 millió dollárért eladta a háztartási eszközök üzletágát a Black & Decker-nek. Az alkalmazottakat ez a döntés igen mélyen érintette. A szemükben a kenyérpíritók és vasalók gyártásának eladása olyan volt, mint a vállalat örökségének dobra verése. Ezek a termékek vitték be a GE-t az amerikai háztartásokba. A cég korábbi stratégiájában a háztartási eszközök üz-

letágának fontos szerepe volt a portfólióban: betöltötte a rést a GE két bástyája, a világítási és a nagyobb háztartási készülékek (mosógép, hűtőszekrény stb.) üzletága között. A cég korábbi vezetője, Reg Jones szerint, ha Mrs Háziasszony bemegy az áruházba, látnia kell a GE teljes termékcsaládját, amin nem lehet szakadás.

Welch viszont másképp tette fel a kérdést: vajon a következő évszázadban kenyérpirítókkal lesz-e érdemesebb foglalkozni, vagy inkább az atomenergiával? A GE külső kapcsolatokért felelős vezetője pedig így nyilatkozott: „A háztartási eszközök piacán elvesztettük az erősségeinket. Tegyük fel, hogy megjelenik egy új hajszárítóval; két hónap múlva azt fogod látni, hogy egy csomó távol-keleti cég ugyanazt kínálja, alacsonyabb áron. A GE erősségei a technológiáiban és a pénzügyi forrásaiban vannak, és ezeket a háztartási eszközök piacán nem lehet jól kijátszani. Ma bárki, akinek van egy garázsja, előjöhethet ilyen háztartási termékekkel... Nekünk van pénzünk és időnk arra, hogy újabb és újabb repülőgépmotorokkal, gázturbinákkal, műanyagokkal, egészségügyi diagnosztikai eszközökkel lépünk elő. Ezeknek az üzletágaknak vannak közös tulajdonságaik: a technológia csúcsát képviselik, az újdonságok kifejlesztése rendkívül költséges, és éppen ezért tartós előnyöket biztosítanak.“

Welch a high-tech üzletágak és a szolgáltatások felé lavírozta a céget. 1984-ben a jövedelemnek már csak 34 százaléka származott a régebbi alapvető üzletágakból. Ebben az időszakban a GE-s üzletágak már vagy uralták a piacukat, vagy határozottan törekedtek a domináns pozíció felé. A Welch-féle körökön belüli üzletágak a cég profitjának 92 százalékát, az árbevételének 87 százalékát adták.

Welch nem szereti a „menedzser“ szót, mert az olyan személyre utal, aki irányít és nem közvetít; „bonyolít“, ahelyett, hogy egyszerűbbé tenné valamit, uralkodik és nem gyorsítja a dolgokat. Welch önmagát inkább *leadernek* tekinti, aki egy határozott jövőképpel inspirálja az embereket jobb munkára.

A GE bevételeinek kétharmada ma a csúcstechnológiából származik, míg 1980-ban még a hagyományos gyártási üzletág volt a domináns. A változás végrehajtása új vállalatfelvásárlásokkal (pl. RCA, Borg Warner Chemicals, Roper, Kidder Peabody) és üzletág-eladásokkal (pl. Utah International, Housewares, Family Financial Services) járt együtt. Az átstrukturálás Welch igazgatóságának első hat-hét évében zajlott le, és

mára kirajzolódott az a 14 üzletág, amelyek mindegyikében a GE piaci vezetőnek számít.

Welch úgy fókuszált, hogy egyértelműen és világosan felrajzolta, melyek azok a tevékenységek, amelyekkel a General Electricnek foglalkoznia kell. Meghatározta a kiválasztás kritériumát is: első vagy második helyet kell birtokolni az adott üzletágban. Ez egyértelmű eligazodási pontot jelenthetett mindenki számára a vezetés elvárásairól.

A tevékenységi kör fókuszaként való megjelenése sok vállalat számára igen fontos eljárás lehet. Ha a növekedési lehetőségek beszűkülnek – ahogyan az a hetvenes évektől kezdődően számos üzletágban megfigyelhető –, mert a cég piaca az érettségi szakaszába lép, vagy megváltoznak a verseny feltételei, esetleg olyan új versenytársak jelennek meg, akik szintén részt követelnek a „tortából“, akkor kulcskérdéssé válik, hogy megtaláljuk azt az „üzletet“, kialakítsuk azt a működési kört, amely a következő évtizedbe „repítheti“ a céget. Ilyen esetekben a vezetők figyelme a tevékenységi körük, azaz az üzleti portfóliójuk optimalizálására irányul. Az első lépésben általában a meglévő működési kör felülvizsgálatát végzik el (hasznos segítséget nyújthat ebben a portfólióelemzés), majd az üzleti lehetőségek, trendek átgondolása következik (pl. SWOT elemzéssel), s mindezek alapján hoznak döntést az átalakítás irányáról, a tevékenységi kör bővítéséről vagy szűkítéséről.

A jövőbeni új szükségletek felismerésén alapuló, innovatív jövőképek

Egyes vállalatvezetők felfigyeltek arra, hogy üzletágukban a technológiai fejlődés következtében az igények integrálódnak, és teljesen új, magasabb szintű, összetettebb szükségletek jelennek meg; ezt tapasztalva az ezeknek megfelelő, új értéket hordozó termékeket, szolgáltatásokat, illetve azok kombinációit állítják a fókuszpontba. A Xerox alábbi esete jó példa arra, hogy egy jól hangzó jelszó néha milyen átfogó stratégiát takar.

XEROX:

Fókuszban a dokumentum

Kevés vállalat szokott hozzá ennyire a kudarc-hoz. A Xerox – miután piacra lépett az első fénymásolókkal – mintegy negyed évszázadig a piac domináns szereplője volt, egészen addig, amíg a hetvenes években a japán versenytársak meg nem

jelentek. Miközben a cég velük hadakozott, a hozzá tartozó Palo Alto Research Centre (PARC) tudósai megalkották az első igazi személyi számítógépet (egérrel és grafikus operációs rendszerrel), a lézernyomatót és a nagy sebességű hálózatok prototípusát. Ezek tömeggyártását azonban nem kezdték meg, annak ellenére, hogy az „információs businesshez“ akartak tartozni. A nyolcvanas évek elején a vállalat a biztosítási és pénzügyi szolgáltatási üzletbe diverzifikált – és hatalmas veszteségeket szenvedett el.

A fordulat 1989-ben kezdődött el. A vállalat vezetői áttekintették a piacot, a technológiát és a versenytársak viselkedését befolyásoló évtizedes trendeket, és a véleményüket a *Xerox 2000* elnevezésű dokumentumban adták közre. A jövővel kapcsolatban mintegy hatvan feltételezést fogalmaztak meg, majd szavazással döntöttek arról, hogy megítélésük szerint melyek lesznek közülük a legfontosabbak. Ezek között szerepelt az a gondolat is, hogy az irodákban egyre kevesebb papír lesz, a digitális technológia kiszorítja az analóg termékeket. A megerősített feltételezésekre épül a vállalat új stratégiai irányvonala, ami a *Dokumentum Vállalat* nevet kapta. A vállalat eredetileg másolók, nyomtatók és faxok gyártásával foglalkozott, az új stratégia zászlaja alatt viszont arra törekszik, hogy dokumentumok kezelésével kapcsolatos eszközökkel és szolgáltatásokkal növelje az ügyfelei hatékonyságát.

A dokumentumstratégia első „kézzel fogható“ termékei a DocuTech gépek. Ezek a behemótok digitális jelekké transzformálják a papírra írt dokumentumok tartalmát, tárolják és a felhasználó utasításai szerint átalakítják a digitalizált szövegeket és képeket, majd kinyomtatják a módosított dokumentumot, vagy hálózaton továbbítják azt más DocuTech gépekhez. Az asztali kiadványszerkesztőkhöz képest ezek a masinák gyáraknak tekinthetők. De ami a Xerox szerint igazán mozgásba lendíti a dokumentumpiacot, az az új scannerek, képfeldolgozók és nyomtatók sorozata, amelyeket a DOCUSP nevű szoftver irányít, lehetővé téve, hogy a felsorolt eszközök különböző helyeken legyenek, és szoftvertől függetlenül, számítógépes hálózatokon kommunikáljanak egymással.

A Xerox azt reméli, hogy az ügyfelei ezekkel a gépekkel kapcsolódnak rá az információs sztrádákra. A digitalizált dokumentumokat nem kell raktározni, és tetszés szerint át lehet őket alakítani. „Minden vállalatnál – mondja Paul Allaire, a Xerox elnök-vezérigazgatója – a dokumentumok egy csomó költséget okoznak.“ Elméletileg

egy „dokumentum-szupersztrádnak“ jelentősen csökkenteenie kell ezeket a kiadásokat.

A Xerox arra számít, hogy miközben a hagyományos másolók és printerek piacának növekedése nem lesz nagyobb a GDP-énél, a digitális termékekből származó jövedelem évi 22 százalékkal növekszik majd. A dokumentum-üzletág vezetője szerint 2000-re a bevételek nyolcvan százaléka „digitalizált“ lesz.

A Xerox példája arra hívja fel a figyelmet, hogy a meglévő tevékenységi kör átalakítására, fejlesztésére vonatkozó döntések meghozatalánál nagyon fontos lehet a környezeti trendek elemzése, a különböző igények fejlődésének, esetleges „találkozási pontjainak“ feltérképezése, és mindezek alapján a jövőről való kreatív gondolkodás. Különösen így van ez a csúcstechnológiával foglalkozó üzletágakban, ahol a következő példában szereplő Oracle is dolgozik.

ORACLE:

Víziók vagy léggömbök?

Larry Ellison, az Oracle elnöke nem hasonlít a többi szoftvermilliárdoshoz. A többiek a személyi számítógépek birodalmához tartoznak – Ellison világmérete inkább a mainframe-ekhez és más nagyrendszerekhez kapcsolódik. A különbségek másban is megmutatkoznak: Ellison tényleg úgy néz ki és úgy is viselkedik mint egy szupermilliomos: magas, sovány és urbánus, két-soros angol öltönyökben jár vagy fekete bársony japán sportingeket visel. Papucscipót hord, amit könnyen ledobhat, amikor belép saját japán stílusú házába egy hagyományos teaceremóniára.

Ellison cégének egyik legismertebb elképzelése az úgynevezett *Alexandria project*. Ennek célja nem kevesebb, mint hogy számítógépek segítségével megváltoztassák az emberi tudás összegyűjtésének és tárolásának módját. A projektum neve a régi görögöknek arra a kísérletére utal, hogy kialakítsanak egy, a világ minden kiadott írását tartalmazó könyvtárat. Sikerült is mintegy 500.000 kötetet felhalmozniuk Alexandriában, ami aztán egy tűzvészben odaveszett.

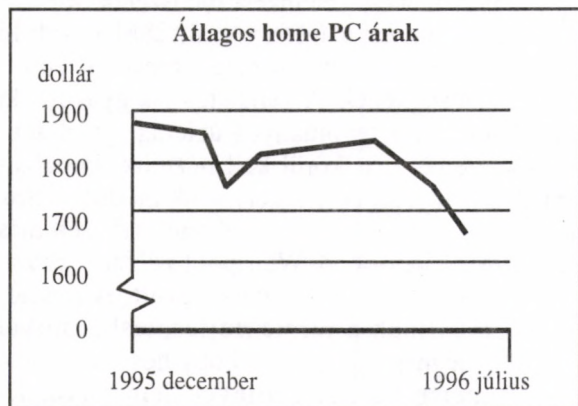
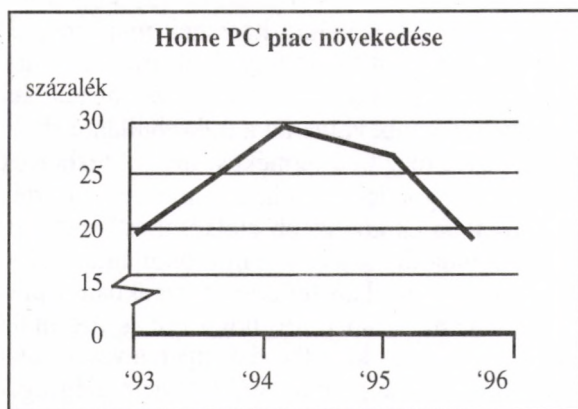
Gutenberg után ötszáz évvel egy olyan nagy könyvtár, mint például a New York Public, 11 millió könyvet mondhat a magáénak. Az Oracle víziójában ennél sokkal nagyobb multimédia adatbázis jelenik meg, amely nemcsak a világon kiadott könyvek és folyóiratok szövegének és illusztrációinak digitalizált változatát tartalmazza, hanem Hollywood filmtárát, híryanagok végtelen tömegét is, és még egy csomó mindent.

Ellison szerint a multimédia adatbázisok elsődleges célja a globális kereskedelem és oktatás kiszolgálása lesz: ezek a szektorok válnak az információs sztráda legfontosabb célállomásává. Üzletemberek és fogyasztók csatlakoznak majd hozzájuk mindenféle eszközzel - telefonnal, interaktív tévével, PC-vel, kézi digitális szerkesztővel, az adatbázisok pedig bármilyen információt bármikor, bárhol, bármilyen hálózaton, bárkinek, bármilyen digitális fogadóeszközzel meg tudnak adni.

1996 vége felé egyre több jel mutat arra, hogy a PC piac „túlérett”: az árak csökkennek, a nyereséghányadok zsugorodnak. (1. ábra) A számítógépes világ táborokra bomlik, folyik a nyilatkozatháború, egyre többen beszélnek valamilyen elkövetkező alapvető fordulatról, iparági paradigmaváltásról, inflexiós pontról. A PC-k kapacitása állandóan növekszik, áramvonalas kinézetű, formatervezett, „testre szabott” változatok jelennek meg, a felhasználók kétségbeesve látják, hogy a drága új gépük szinte hónapok alatt elavul.

Trendek a PC piacon

1. ábra



Forrás: Computer Intelligence, 1996 szeptember

Az új víziók többsége az Internetre épül: tény, hogy a sok millió gépet összekötő hálózatot felhasználva egyre többen használják a számítógépüket valamiféle könnyű kommunikátorként, és nem nehéz asztali tankként: böngésznek a „neten”, file-okat töltenek le, egérrel a kézben információk után kutatnak.

A PC korszaknak vége - nyilatkozza az újságoknak Ellison. A PC túlságosan nagy, túlságosan drága. A jövő a „network computer”-é, a hálózati számítógépé: egy egyszerű és olcsó masináné. Senkinek sem lesz szüksége arra, hogy egy mini mainframe-et tartson otthon az asztalán: az emberek inkább valamilyen könnyen kezelhető, barátságos információs masinát akarnak, amely olcsón ellátja a mindennapos háztartási, tanulási, üzleti és szórakoztatási feladatokat.

Az „NC vízió” kapcsán heves indulatok csapnak össze, ami nem csoda, hiszen a játék tétje igen nagy. Ha a felhasználók átállnak, akkor valóban nem lesz szükség nagy gépekre az otthonokban és az irodák egy részében. Nem kell CD-ROM, nem kell merevlemez, esetleg floppy sem. Az NC-n böngészőprogram futna és nem Windows, a processzornak sem kellene feltétlenül Pentiumnak lennie. Az alkalmazásokat valamilyen központi gépről hívnák le, és a keletkező állományokat is ott tárolnák. Régi világok omolhatnak össze és újak épülhetnek fel szinte a semmiből.

A hálózati számítógépről alkotott vélemények megoszlanak. 1995 novemberében Bob Stearns, a Compaq Computer egyik vezetője a sajtóban röviden pusztá álmódzásnak nyilvánította az egészet. Nathan Myhrvold a Microsofttól csatlakozott hozzá, azt állítva, hogy az emberek *többet* akarnak a gépüktől, és nem *kevésbé*. Az ellentáborban is vannak ászok: Paul Saffo a Palo Alto-i Institute for the Future-ből lakonikus egyszerűséggel foglalja össze a véleményét: „A PC halott. Nem más, mint az információs forradalom lovaskocsija.”

A munka minden esetre folyik tovább. Az újságok szerint az Oracle NC-je egy mai laptop-hoz fog hasonlítani: lesz billentyűzete, monochrome képernyője, lesz hozzá modem és egér. Egy szupergyors RISC chip adja a lelkét, a memóriája négy megabyte körüli lesz. Csak azokat a funkciókat kínálja, amelyeket az emberek a leg-többször használnak (illetve fognak használni): Internet-elérés, e-mail, szövegszerkesztő, videokonferencia. „Miért kellene 4.000 dollárt költeni gépre és szoftverre – teszi fel a kérdést Andrew Laursen, az Oracle elnökhelyettese –, ha mindezt

500 dollárért is megkaphatod?“ Ugyanígy vélekedik Eric Schmidt, a Sun technológiai főnöke: az alacsony ár miatt sok mindent ki kell majd hagyni az új gépből, de ki törődik ezzel, ha az Interneten minden hozzáférhető lesz, minek szoftvert vásárolni, ha a szükséges programokat – gyakran ingyen – le lehet hívni a hálózatról.

Ha a két elnök, Larry Ellison (Oracle) és Scott McNealy (Sun) víziója valóra válik, a Microsoft könnyen elveszítheti két fontos jövedelemforrását: az operációs rendszerek és az alkalmazások piacát. A harc nem mentes az érzelmektől sem: „El sem tudod képzelni, milyen jó érzés az – mondja Scott McNealy –, amikor a Microsoft térden csúszva kér valamit tőled, és nem megfordítva.“ A Sun – amely egyébként az Oracle-adatbázisokat futtató szerverek fő gyártója – olyan szoftverekre gondol, amelyeket egyszerűen le lehet majd hívni a hálózatról – mondjuk a Microsoft Office betöltése helyett. A Java programnyelv kifejlesztése és piacra dobása ezt az elképzelést szolgálja. Az Oracle az angliai Acornnal kötött szövetséget a „hálózati munkaállomások“ kifejlesztésére. (Részben ennek a hírnök köszönhető, hogy az Acorn részvényeinek árfolyama 1995 karácsonyára a korábbi 70 pennyről 2,50 angol fontra nőtt.) A szövetségesek azt állítják, hogy az új gépek nyitott ipari szabványokra épülnek, azaz nem kell majd valamilyen gyártó chipjeihez ragaszkodni. Ez az üzenet nyilván az Intelnek, a PC piac domináns gyártójának szól. A harcba mások is beszálltak: az Apple a japán Bandai-jal szövetségben egy „Pippin“ elnevezésű „Internet-dobozon“ dolgozik, a Toshiba és a NEC az Oracle mellé sorakoztak fel, és fontos szava lehet az IBM-nek is, például az Intranet PC-vel. A Nagy Kék számára az új hálózati világ kedvező lehetőségeket nyit: míg az asztali PC-k fejlődése hanyatlást hozott neki, az erőssége mindig is a nagy szerveres-munkaállomásos hálózatok kiépítése és menedzselése volt, amire most nagy szükség lehet.

Bill Gates, a Microsoft főnöke szkeptikusan nyilatkozik az NC piac jövőjéről, miközben óriási összegeket fektet abba, hogy a hálózati piacon visszaszorítsa a hirtelen nagyra nőtt Netscape-et, vállalata hajóját pedig bekormányozza a tartalmi szolgáltatások (információ, szórakoztatás) igényesebb piacára, azaz – ahogy az újságok írják – a Microsoft legyen az Internet Walt Disney-je.

Kételkedésre másoknak is lehet oka. Senki sem tudja pontosan, mit is akarnak majd a fogyasztók – valószínűleg még ők maguk sem. Úgy tűnik, akinek pénze van, az egyelőre igyekszik

erősebb PC-t vásárolni. A hálózati gépek teljesítményét ma még károsan fékezi a telefonvonalak lassúsága. 1996-ban a legtöbb modem csak a 14.400-28.800 jel/másodperces tartományban tud dolgozni, ami édeskevés az elképzelt funkciók betöltéséhez. Elégtelen az ISDN (Integrated Services Data Network) által kínált sebesség is, különösen a szimultán információátvitelben. Az ATM (Asynchronous Transfer Mode) egyes szakértői vélemények szerint a „szegényember ISDN-jének“ tekinthető, és aligha jelent hosszú távú megoldást. Mindemellett az Internet egyelőre nem biztonságos, féltő, hogy a felhasználók nem szívesen tartanának rajta bizalmas információkat. A szkeptikusok azt is mondogatják, hogy az informatikai világban kipukkantak már más légvárak is, így például a Wang-féle szövegszerkesztő vagy az Apple kiábrándító Newton „személyi digitális asszisztense“.

A Xerox, az Oracle és még sok más, nemcsak a csúcstechnológiai üzletágakban dolgozó vállalat számára a folyamatos megújulás az egyetlen esély az életbenmaradásra. Ezek a vállalatok elsősorban nem arra összpontosítanak, hogyan lehetne a meglévő tevékenységi körüket átalakítani, a meglévő termékeiket, szolgáltatásaikat továbbfejleszteni. Abból indulnak ki, hogy a vevők milyen problémákra keresnek majd megoldást, milyen új értékeket fognak elvárni. A Whirlpool vezérigazgatója, Whitwam szerint például soha nem találták volna fel a mikrohullámú sütőt, ha a csak a meglévő termékek, azaz a tűzhelyek fejlesztésre gondoltak volna. A megcélzott érték a „gyorsabb és könnyebb ételkészítés“ volt, ennek megoldására született a mikrohullámú sütő.

A leggyorsabban fejlődő iparágakban a piac sokszor nem is tud arról, hogy mit is fog majd akarni a jövőben, következésképpen a vevők által elvárt új értékek „feltalálásához“ nem elégségesek a hagyományos elemzési módszerek: a jövőbeni igényeknek a jelen trendjeiből kiinduló prognosztizálása, a vevői megkérdezések ebben nem sokat segítenek. A vállalatoknak gyakorta ki kell lépniük a hagyományos üzletági gondolkodás kereteiből, és körül kell nézniük, impulzusokat, lehetőségeket kell keresniük másutt is. Sok példa van arra, hogy a nagy ötletek teljesen más területekről jönnek. A Whirlpool például Braziliában a Unileverrel dolgozik együtt. A mérnökeik beszállnak a termékfejlesztésbe, mivel mindkét cégnek tudnia kell, hogy hosszú távon a másik merre tart. A Unilever nem tervezhet mosóporokat a mosógépek fejlődési pályájának ismerete nélkül, és megfordítva. „Ma nem

vevőnek és szállítónak tekintjük egymást, hanem partnerek vagyunk, akik a vevői igényeket igyekeznek kielégíteni“ – állítja a Whirlpool korábban már idézett vezérigazgatója.

A közvetlen kapcsolatok kiépítése a vevőkkel és a szállítókkal, az együttműködési hálózatban való gondolkodás napjainkban jól megfigyelhető új jelenségek a vállalatok életében, ezért ez a téma még több megközelítésben is tárgyalható.

A vállalati magatartás fő irányára, illetve az elérendő pozícióra összpontosító jövőképek

Az elmúlt húsz évben a látványos sikereket elérő vállalatok gyakran kezdeti forrásaikat és képességeiket messze meghaladó ambíciókkal indultak: nem lemásolni igyekeztek a versenytársaik termékeit és akcióit, hanem új és nagyratörő feladatokra mozgósították az embereiket, új játékszabályokat határoztak meg a piacon. A célt többnyire egy-egy jelszóba tömörítve foglalták össze. Ezek a vállalatok is valami új létrehozására fókuszálnak, de az előzőekkel szemben nem a terméket vagy a megcélzott fogyasztói igényt, hanem a kívánt vezetői pozíciót és az annak eléréséhez szükséges magatartást vázolják fel jövőképükben. Tipikus „jelszavas“ jövőkép a következő példánkban szereplő japán NEC Corporationé.

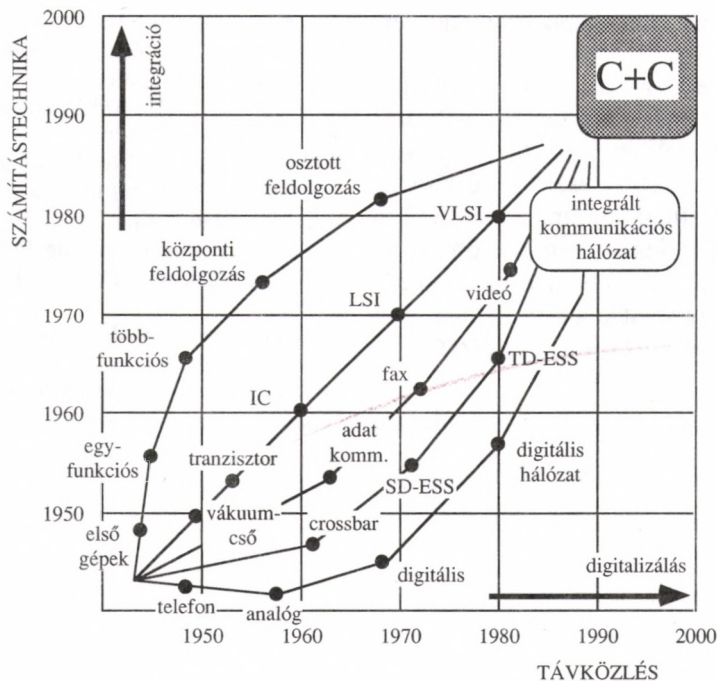
NEC Corporation: számítástechnika + telekommunikáció

Japán egyik legnagyobb elektronikai vállalata úttörő szerepet játszott és játszik a számítástechnika és a telekommunikáció összekapcsolásában az üzleti szektorban és a háztartások piacán egyaránt. A szigetországi számítógépek közül majdnem minden második a NEC-től származik. Telekommunikációs termékvonala a kis személyhívóktól a műholdas földi állomásokig terjed. A cég 1950 óta külföldi piacokon is jelen van, így például Japán mellett Ausztráliában, Mexikóban, Kínában és az Egyesült Királyságban is gyárt rádiótelefonokat.

A NEC a „digitális konvergencia“ egyik úttörőjének is tekinthető. 1977-ben meghirdette a *Computers and Communication (C+C)* programot, ami arra a jövőképre épült, hogy a digitalizálás fejlődésével a kommunikációs technológia egyre közelebb kerül a számítástechnikához, a kommunikációs hálózatok pedig egyre hatékonyabban tudják majd továbbítani a digitalizált információkat, következésképpen a kommunikáció és a számítástechnika elválaszthatatlan testvérek lesznek (2. ábra). Példáját követve számos más vállalat is nekifogott a két terület gyorsabb egyesítésének, a NEC-éhez hasonló víziókat fogalmazva meg.

2. ábra

A NEC 1977-es C+C víziója



Forrás: The First 80 years. NEC Corporation, 1984

Közel két évtizeddel később, 1995-ben a NEC, az árbevétel alapján számítva, az alábbi helyezéseket érte el a nagy csúcstechnológiai piacokon:

- ⇒ telekommunikáció: 5. hely
- ⇒ számítógépek: 4. hely
- ⇒ félvezetők: 2. hely

Forrás: Datamation, 1995.; Probe Research Inc. 1995

1996-ban a vállalat a multimédia-világ egyik vezetőjeként új jelszót tűzött a zászlajára: „*Just imagine*“ = *Csak képzeld el!*

A NEC aligha érte volna el az előbb felsorolt helyezéseket, ha a hetvenes években csak a saját üzletágában gondolkodik, csak a meglévő versenytársaira figyel, és csak meglévő képességeivel számol. A vállalati fókuszpont megjelölésére más vállalatok is szívesen alkalmaznak jelszavakat, mert világos irányvonalat szabnak meg, könnyen megjegyezhetők, jól lehet motiválni velük az alkalmazottakat. Az olyan jelszavakban mint például „Győzd le a Xerox-ot“ (a Canon jelszava) vagy „Mi legyünk a második Ford“ (a Honda jelszava) ott rejlik a sportversenyek izgalma – helyet szerezni a dobogón –, segítségükkel az előrehaladást van mivel mérni, van mihez viszonyítani. Ugyanakkor talán itt a legnagyobb a veszélye annak, hogy a vízió megalapozatlan, tartalom nélküli, kiüresedett frázissá válik, vagy eltereli a figyelmet más fontosabb stratégiai kérdésekről.

A víziók többsége azonban – mint a fenti példából érzékelhető – nem hangzatos nyilatkozatok és jó szándékok gyűjteménye, hanem a vállalatvezetők valódi vezetési eszközévé vált az utóbbi években. Alkalmas keretnek bizonyult a vállalatvezetői elképzelések formába öntésére, arra, hogy kifejezze és vezérelje a vállalat stratégiai törekvéseit, és így segítse a cég megújulását, új üzletek megnyitását, vagy a cég egészének új pályára állítását.

Irodalomjegyzék

- BŐGEL GYÖRGY–SALAMONNÉ HUSZTY ANNA:**
Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet, megjelenés alatt.
- BURROWS, P.:** Why bother making home PCs? Business Week, 1996. szept. 30.
- DEUTSCHMAN, A.:** The Next Big Info Tech Battle. Fortune, 1993. november 29.
- GENERAL Electric 'Set for Record Year'. Financial Times, 1995. április 20.**
- GE's Hard Driver at NBC. Fortune, 1987. március 16.**
- GREAT Expectations. Business Week, 1995. január 23.**
- HOF, R.:** Netscape: Sitting Pretty - or Sitting Duck? Business Week, 1996. július 15.
- HOWARD, R.:** The CEO as Organizational Architect. Harvard Business Review, 1992. szeptember-október
- HOW GE Bobbled the Factory of the Future. Fortune, 1985. november 11.**
- JACK Welch: The Man Who Brought GE to Life. Fortune, 1987. január 5.**
- KANTROWITZ, B. –ROGERS, A.:** The Birth of the Internet. Newsweek, 1994. augusztus 8.
- KENNEDY, C.:** Xerox Charts a New Strategic Direction. Long Range Planning, 1989. 1. sz.
- KIRKPATRICK, D.:** Gerstner's New Vision for IBM. Fortune, 1993. november 15.
- MESTER SÁNDOR:** NC és PC. PC World, 1996. október
- MEYER, M.:** Next Craze or No Chance? Newsweek, 1995. november 13.
- NBC is No Longer a Feather in GE's Cap. Business Week, 1991. június 3.**
- SALAMONNÉ HUSZTY ANNA:** Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, 1995
- SCANDAL Rocks General Electric. Time, 1985. május 27.**
- SCHLENDER, B.:** Software Hardball at Microsoft. Fortune, 1996. szept. 30.
- SLATER, R.:** The New GE. How Jack Welch Revived an American Institution. Business One Irwin, 1993
- SOLOMON, J.–MCGINN, D.:** Scratches in the Teflon. Newsweek, 1994. okt. 17.
- THE MIND of Jack Welch. Fortune, 1989. március 27.**
- THOMAS, J.:** Why all the fuss about the Internet PC? PC Plus, 1996. április
- TRYING to Bring GE to Life. Fortune, 1982. január 25.**
- WELL documented. (Xerox). The Economist, 1994. okt. 15.**
- WHAT I Want U.S. Business to Do in '92. Fortune, 1991. december 30.**
- WHAT Welch Has Brought at GE. Fortune, 1986. július 7.**

A KOCKÁZATI TŐKE TÖRVÉNY GAZDASÁGI SAROKPONTJAI

A kockázati tőke nem csodaszer, hanem a gazdaság azon szereplője, amely arra képes, hogy növelje a gazdaság működőtőke-állományát és jelentős szerepet vállaljon a dinamikus fejlődésre képes vállalkozások számottevő részének tőkével való ellátásában. A kockázati tőke nem hitel, hanem olyan tranzakció, amelyben a kockázati tőkés maga viseli a vállalkozásból eredő összes veszteséget. Kiemelkedően nagy gazdasági jelentőségű jellemzője a kockázati tőkétől kapott finanszírozásnak, hogy az még akkor sem növeli a vállalkozás terheit, amikor a tőkés „kivonja” belőle az oda befektetett tőkét, mert az nem jelent valóságos tőke kivonást, hanem vele csupán a tulajdonos személye változik. A kockázati tőkével kapcsolatos mondanivalóját a szerző a kockázati tőke törvény sarkalatos pontjaira építkezve fejti ki.

A kockázati tőke-társaságok a vállalkozások olyan finanszírozását teszik lehetővé, amelynek keretében azok a pénzüikkel beszállnak a vállalkozásba, és osztoznak mind annak nyereségében, mind esetleges veszteségében.

A magyar tőkepiac nagy hiányossága, hogy hiányoznak azok a szereplők, amelyek az ígéretes vállalkozásokba tőkével beszállnának. Ez akadályozza a vállalkozások fejlődését, s veszélyezteti létüket. Gazdaságunkban ma a kis és közepes vállalkozások igen jelentős részének a jelenlegi jövedelemtermelő képessége ahhoz sem elegendő, hogy kielégítő forrásokat biztosítson a cég folyamatos működtetéséhez. Sokuknál erős a veszély, hogy a tőkehiány akadályozza a cég feljavítását, ennek következtében romlik annak jövedelemtermelő képessége, és a cég nem tudja megtermelni azt a jövedelmet, amely forrásul szolgálhatna a saját erőből történő feljavításához, vagy legalább megalapozná a hitelképességét. A likvid források bevonása tehát gyakorta elsősorú létkérdés, azonban az is nyilvánvaló, hogy a rászoruló vállalatok igen nagy hányada nem képes ezt hitel formájában megszerezni.

A tőkehiánnyal küzdő, ám amúgy dinamikus fejlődésre képes vállalkozások számottevő hányadának a megoldást a kockázati tőke bekapcsolódása kínálhatja. Az a vállalkozásoknak olyan, vissza nem térítendő finanszírozást ad, amelynek révén osztozik mind azok nyeresé-

gében, mind az esetleges veszteségében. A kockázati tőke-iparág gazdasági jelentőségét mutatja, hogy a nyugat-európai államok összességében 1995-ben az addig felhalmozott kockázati tőke alapok kumulált összege 49.7 milliárd ECU-t tett ki, az 1995. évi befektetések pedig elérték az 5.54 milliárd ECU-t.

A Kormány 2146/1996. (VI. 13.) Korm. határozatának 3. d) pontjában foglaltak értelmében „fel kell gyorsítani a kockázati tőke-társaságok működését szabályozó törvény kidolgozását, valamint a kockázati tőke-társaságok megerősödésének előmozdítására meg kell vizsgálni, hogy mennyiben indokolt a kockázati tőke-befektetésből származó tőkenyereség adómentesítése, illetve a tőkeveszteség tőkenövekményből vagy jövedelemből való leírásai lehetőségének bizorsítása.”

A kockázati tőke alapvető jellemzői

A kockázati tőke az utóbbi évtizedek során a fejlett országok nagy hányadában jelentős pénzügyi iparaggá szerveződött, és igen erőteljesen jelen van a harmadik világ legdinamikusabban fejlődő országaiban is. Bár Magyarországon a

tevékenysége még nagyon is visszafogott, az első kockázati tőke-cégek nálunk is öt-hat éves piaci jelenlétre tekinthetnek vissza. A kockázati tőke legfontosabb jellemzői az alábbiakban összegezhethetők:¹

A kockázati tőke kategóriájába sorolható minden olyan tőke, amelyre egyidejűleg teljesül, hogy

- azt hivatásos finanszírozó, ill. hivatásos pénzügyi közvetítő fekteti be,
- a tőkebefektetés szorosan együtt jár azzal is, hogy a befektető jelentős üzleti kockázatot is vállal,
- a tőkebefektetés jelentős hozadék elérése érdekében, ígéretes vállalatokba vagy vállalkozásokba történik.²

A kockázati tőke üzleti értelemben más minőséget képvisel, mint a pénz- és tőkepiac többi szereplője. Közös bennük, hogy a magánkézben levő kockázati tőkének is a profitszerzés az alapvető célja, ennek megfelelően végzi a tevékenységét, a kockázati finanszírozást. Megkülönböztető jellemzője viszont – amely gazdasági szerepét elválasztja a hagyományos finanszírozásától –, hogy üzleti tevékenysége lényegében olyan kockázatokkal dolgozik, amelyek mértéke és természete a hagyományos finanszírozási ügyletek gyakorlatában többnyire már elfogadhatatlan. Ezek kezelése – éppen a mértékükből és a természetükből adódóan – sajátos ismereteket és tapasztalatokat igényel, valamint teljesen más üzletpolitikát, üzleti filozófiát és szemléletmódot, mint a hagyományos kereskedelmi banki tevékenység. A gyakorlatban ez megmutatkozik abban is, hogy a kereskedelmi bankok rendszerint leválasztják magukról ezt az üzletágat.

A kockázati tőke cégek igen sajátos és nagyon fontos szerepet töltenek be a vállalkozások finanszírozásában: a befektető-finanszírozó tevékenységükkel a közvetítő feladatát látják el pénz- és tőkepiacon a pénztulajdonosok és a kockázati finanszírozást kereső vállalkozások között. A pénztulajdonosok széles köréből megtakarítá-

sokat gyűjtenek, és az így mozgósított forrásokat vállalkozásfinanszírozásba forgatják – oly módon, hogy a kockázati finanszírozás lehetőségein és feltételrendszerén belül igyekeznek biztosítani e befektetések lehető legjobb megtérülését. Ennek egyaránt eszközéül szolgál az így finanszírozott vállalkozások alkalmas megválasztása, a finanszírozás optimális konstrukciójának kialakítása, valamint a kockázati tőke cég folyamatos részvétele az általa finanszírozott vállalkozás kézbentartásában.

A forrásgyűjtés hatékonyságát tekintve igen fontos tényező, hogy a kockázati tőke a maga közvetítő és befektető-finanszírozó tevékenysége révén a pénztulajdonosok számára olyan befektetési lehetőséget teremt, amelyben érvényesülnek a portfolió befektetés kockázatméréséklő hatásai. Azon pénztulajdonosok túlnyomó hányada számára, akik, ill. amelyek a tőkéjüket kockázati tőke cégekbe – és azok révén végül is vállalkozások kockázatmegosztással történő finanszírozásába – fektetik, ezt a befektetési lehetőséget csak a portfolió befektetés kockázatméréséklő hatása teszi elfogadhatóvá. Végső soron tehát ez teszi lehetővé, hogy a megtakarítások számottevő hányada a kockázati befektetések útján működő tőkévé váljék.

A kockázati tőke cégek pénzügyi közvetítő szerepének további, nem kevésbé fontos eleme jelenik meg az általuk finanszírozott vállalkozások hitelfelvételeiben. A kockázati tőke szerepe és feladata ilyenkor, hogy a saját befektetése révén minősíti a szóban forgó vállalkozást. Ezt a minősítést az a tény hordozza, hogy a kockázati tőke érdemesnek találta, hogy a hitelt kereső vállalkozásba befektessen. E tény a hitel nyújtását mérlegelő pénzügyi intézet számára nyilvánvalóvá teszi: a kockázati tőkés megvizsgálta a vállalkozást és úgy ítélte, hogy annak jövőbeni kilátásai, a jövedelemtermelő képességének várható alakulása elegendően jónak ígérkezik. Ennek a minősítésnek tehát alapvető és elengedhetetlen eleme, hogy a kockázati tőke a saját befektetése révén tanúsítja az értékítéletét. További lényegi eleme a kockázati tőkés üzleti jóhíre, jelesül hogy az elismerten járatos és megbízható legyen a vállalkozások kockázatának felmérésében és értékelésében. Ez a sajátos minősítés, valamint a saját pénzével beszálló kockázati tőkés azt hitelesítő szakmai felkészültsége szolgáltat – átvitt értelemben – megfelelő biztosítékokat a hitelező számára, ezzel csökkenti a hitelezés kockázatát és ezekben a konstrukciókban végső soron ez teszi lehetővé a hitelfelvételt.

¹ A bemutatások számos elemében támaszkodunk az Európai Kockázati Tőke Egyesület (European Venture Capital Association, EVCA) által közreadott definíciókra is.

² Amint látható, a tisztán üzleti gondolkodást tükröző meghatározás figyelmen kívül hagyja azt a típusú finanszírozást, amelyet makrogazdasági megfontolásból, gazdaságélénkítés céljával, a közvetlen megtérülési követelmények részbeni vagy éppen teljes elhagyásával nyújtanak.

Nemzetgazdasági szempontok

A nemzetgazdaság számára a kockázati tőke tevékenységének legfontosabb jellemzői a következők:

– Növeli a működő tőke állományát és ezzel jelentősen hozzájárul a nemzetgazdaság jövedelemtermelő és megújulási képességének – végső soron az eltartó képességének – a javításához és erősítéséhez.

– A jelentős növekedési potenciállal bíró – és közöttük is mindenekelőtt az újonnan induló, valamint az új növekedési pályára álló – vállalkozások finanszírozásának sajátos, nagyhatású eszközrendszere. Befektető-finanszírozó tevékenysége révén az ártermelés valamennyi területén kiemelkedően fontos szerepet játszhat a fejlődés és az azt megalapozó fejlesztés előmozdításában, a versenyképes vállalkozások létrehozásában, azok bővítésében, és szintúgy a jó nyereségtermelő képesség lehetőségét hordozó, de nehézségekkel küzdő vállalatok feljavitásában.

– A kockázati tőke-társaságok általában hiánypótló szerepet töltenek be a tőkepiacon, mivel a sajátos profiljuknak megfelelően olyan befektetéseket vállalnak, amelyek többségére jellemző, hogy

- = hosszú idejű tőkelekötést igényelnek,
- = bizonyos kivételektől eltekintve az egyéb befektetésekhez képest a megtérülésük lassú és bizonytalan,
- = az egyéb befektetésekhez képest számottevően nagyobb kockázatot hordanak magukba,;
- = a bevétel előre megbízhatóan nem tervezhető.

Vállalkozási szempontok

A kockázati tőke növeli a gazdaság működő tőke állományát és ezzel jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy a vállalkozások – legalábbis azoknak a kockázati finanszírozás tekintetében számításba jövő része – finanszírozáshoz juthasson. Ezzel a vállalkozások számottevő hányada esetében hozzájárul azok növekedési, jövedelemtermelő és megújulási képességének javításához és erősítéséhez.

Ezt a pénzt nem kell hitelként visszafizetni, és kamatot sem kell fizetni érte. Ha a vállalkozás nem hozza meg a várt gazdasági eredményt, akkor azt ebből eredően nem terheli visszafizetési kötelezettség.

Kiemelkedően nagy gazdasági jelentőségű jellemzője a kockázati tőkétől kapott finanszírozásnak, hogy az még akkor sem növeli a vállalkozás terheit, amikor a tőkés kivonja abból az oda befektetett tőkéjét. Ez annak tudható be, hogy a tőke kivonás nem azáltal valósul meg, hogy a kockázati tőkés a vállalkozással visszafizetteti az abba befektetett tőkéjét, hanem oly módon, hogy másik befektetőnek adja el azt a tulajdonhányadot, amelyet a bevitt tőkéje ellenértékéért a vállalkozásban kapott. A vállalkozás szemszögéből nézve ez nem jelent tőke kivonást, csupán a tulajdonos személye változik.

Annak köszönhetően, hogy a kockázati tőke nem kötelezi az általa finanszírozott vállalkozást törlesztésre, sem kamatfizetésre – úgy, ahogyan az a hitelfelvétel elkerülhetetlen velejárója –, azaz annak köszönhetően, hogy kockázati finanszírozás esetében a vállalkozásra nem nehezedik az adósságszolgálattal járó erőltetett tőke kivonás terhe, az így finanszírozott vállalkozás gyorsabban tudja növelni a saját tőkéjét, ezzel pedig gyorsabban is nő mind a tőkeereje, mind pedig a hitelképessége. Az így finanszírozott vállalkozás ezért gyorsabban érheti el, hogy tőkeereje révén vonzó üzleti partnerré váljék és ezt kamatoztathassa a gazdasági – és azon belül a termelési – kapcsolataiban. Hasonlóképpen gyorsabban válhat elegendően vonzó befektetési célponttá ahhoz, hogy újabb tőkét tudjon bevonni, ezáltal már nem okvetlenül a kockázati tőke, hanem az egyéb befektetők köréből.

A kockázati tőkétől az olyan vállalkozás is kaphat finanszírozást, amely nem tud hitelhez jutni, mert nem rendelkezik a hitelképességhez elegendő vagyoni fedezettel, sem pedig megfelelő kezessel.

Ismeretes, hogy a forrásbevonásra szoruló vállalkozások jelentős hányada nem tud, vagy csak kisebb-nagyobb nehézségekkel tud megfelelni a kereskedelmi bankok hitelbírálati követelményeinek. Az induló, valamint az új növekedési pályára álló vállalkozásoknak ugyanakkor rendszerint szükségük volna külső források bevonására. Ennek okai mindenekelőtt abban állnak, hogy

- ⇒ Az esetek nagy hányadában a vállalkozások saját vagyona nem elegendő ahhoz, hogy dinamikus fejlesztést valósíthassanak meg belőle. Ilyenkor tehát a fejlesztés csak külső tőke bevonása segítségével hajtható végre.
- ⇒ A fejlesztések a vállalkozások igen számottevő része esetében csak hosszabb távon hozzák meg a jövedelemtermelő képességnek azt

A kockázati tőke meghatározó jellemzője, hogy a befektetéseinek meglehetősen nagy hányada a kockázati tőkés számára elvész. Ez az iparág lényegéből következik, melyet a kockázati finanszírozásban sem kiküszöbölni, sem megke-
rülteni nem lehet. A gyakorlatban ez úgy jelenik meg, hogy a vállalkozások gazdasági sikere és a kockázati tőke befektetéseinek ezzel együttjáró megtérülése tekintetében az általa finanszírozott vállalkozások három fő csoportra oszlanak:

- Jelentős hányaduk gazdaságilag kudarcba fullad és ezzel értéktelenné válik az a tulajdoni részesedés – részvény, tagsági jog – is, amelyet a kockázati tőkés a befektetése fejében bennük birtokol.

- Ugyancsak jelentős hányaduk fennmarad ugyan, de számottevő növekedésre nem képes. A kockázati tőkés számára ez azzal a következménnyel jár, hogy a vállalkozás értéke nem növekszik, így nem emelkedik az abban birtokolt tulajdoni részesedésének értéke sem. A növekedési potenciált nélkülöző vállalkozásokban birtokolt tulajdoni részesedés értékesítésének esélyei értelemszerűen igen korlátozottak, ennek következtében a kockázati tőkés többnyire nem tudja, vagy csak több-kevesebb veszteség árán tudja kivonni abból a befektetett tőkét, és nem éri el azt a többletet, amelyet a tulajdonrész várt felértékelődése hozhatott volna neki.

- A vállalkozások és az azokat keretbe foglaló cégek egy része valóban dinamikus növekedést ér el. Ezzel a kockázati tőkés ezekben birtokolt tulajdoni részesedése felértékelődik, és így létrejön az az értéknövekmény, amely forrásául szolgálhat a kockázati tőkés tőkenyerességének. Az viszont, hogy a kockázati tőkés ténylegesen is ki tudja-e vonni ezt a tőkenyerességet, erőteljesen függhet attól, hogy mekkora a kereslet az ilyen vállalkozásokba való befektetések iránt – ez tehát a kockázati tőke szempontjából tovább növeli a befektetéssel járó kockázatot.⁴

Voltaképpen éppen ennek a magas befektetési kockázatnak a vállalásával hozza létre a kockázati tőke a tőkepiac egy sajátos, annak egyéb területeitől elkülönülő szegmensét. Ennek a szegmensnek a megkülönböztető jellemzője, hogy itt a hozzájuk kapcsolódó befektetés magas kockázattartalma ellenére is tőkéhez juthatnak azok az induló, ill. új növekedési pályára álló vállalkozá-

sok, amelyek elegendően nagy növekedési potenciált mutatnak, vagyis alkalmasnak mutatkoznak arra, hogy a kockázati tőke befektetési célpontjává váljanak.

A befektetéseknek ez az átlagosnál jóval nagyobb mértékű kockázattartalma ugyanakkor jelentős szerepet játszik abban, ahogyan a kockázati tőkés kialakítja az általa adott tőke árát. Ebben szükségképpen abból kell kiindulnia, hogy a sikeres ügyleteiből kell elérnie azt a hozamot, amely egyrészt kielégítő mértékű tőkearányos nyereséget biztosít a számára a kockázati finanszírozásba bevont egész tőkájére vetítve is, másrészt pedig fedezetet nyújt a kudarcot vallott ügyletekbe történt befektetéseivel elszenvedett veszteségeire – értelemszerűen beleértve e veszteségekbe a kudarcok nyomán elmaradt hasznokat is.

A tőketársaságok két alapstruktúrája

A gyakorlatban a kockázati tőke-társaságok két alapvető struktúrában jelennek meg:

- *Önálló szervezetként megjelenő kockázati tőke alap* és szintén *önálló szervezetként megjelenő kezelő*, amely az alappal magánjogi szerződésen alapuló kapcsolatban áll. Ezek egymástól mind pénzügyileg, mind cégjogilag elkülönülnek. Egyazon alapkezelő több kockázati tőke alapot is létrehozhat és azokat egyidejűleg is kezelheti.

Ebben a struktúrában a pénztulajdonosok a kockázati finanszírozás forrásául szolgáló tőkét a hagyományos befektetési alapokéhoz hasonló konstrukcióban a kockázati tőke alapba fizetik be, és az alapot kezelő cégnek a szerződés szerint vannak jogai és kötelezettségei a tőke felhasználására. Ki kell emelni azonban azt is, hogy a befektetési alapokkal való hasonlóság a formai elemekkel véget is ér. A kockázati tőke forrásgyűjtését szolgáló 'alapszerű' konstrukciók mind a rendeltetésükben, mind az üzleti filozófiájukban teljesen más minőséget képviselnek, mint a befektetési alapok. Ebből mindenekelőtt az következik, hogy a pénz- és tőkepiac zavartalan működése érdekében feltétlenül el kell kerülni, hogy az ott forrásgyűjtőként megjelenő kockázati tőke cégek összetéveszthetők legyenek a befektetési alapokkal. További, nem kevésbé fontos következmény, hogy az eltérő minőséggel összhangban más szabályozást és felügyeletet is kell alkalmazni a kockázati tőke 'alapszerű' konstrukcióira, mint a befektetési alapokra.

⁴ Bármilyen jól alakul is a vállalkozás jövedelemtermelő képessége, ha nem jelentkezik elegendő kereslet a benne birtokolt tulajdonrész iránt, akkor az a kockázati tőkés számára holt – beragadt – tőkévé válik.

• *Kockázatitőke-társaság*, amely a saját tőkéjét fekteti be kockázati finanszírozás formájában, ill. tőkeegyesítő típusú gazdasági társaságként működik és így szerzi a befektetéshez szükséges forrásokat. Ebben a struktúrában az alábbi eszközök állnak rendelkezésre külső befektetők tőkéjének bevonására:

- ⇒ a kockázatitőke-társaság tőkeemelést hajt végre és a külső befektető a tőkéjével lép a társaságba;
- ⇒ a kockázatitőke-társaság kötvényt vagy egyéb értékpapírt bocsát ki, amelyet a külső befektető megvásárol.

Ebben a struktúrában technikai nehézségek forrásává válhat, ha a kockázatitőke-társaság befektetésre rendelt tőkéje túlnyomó részt annak alaptőkéjében (törzstőkéjében) van. Ennek okai a kockázati finanszírozás természetéből keletkeznek. Ebben az iparágban még a sikeres befektetések túlnyomó része is csak hosszabb idő, rendszerint több év elteltével jut el odáig, hogy a finanszírozott vállalkozás sikerével a kockázatitőke-társaság tulajdonhányada jelentősen felértékelődik és iránta olyan kereslet jelentkezik, hogy az ki tudja vonni a befektetését és annak érték-növekményét. Ezzel szemben a kudarcok már sokkal hamarabb kialakulnak és velük együtt a kockázatitőke-társaság könyveiben megjelennek a befektetések veszteségei. Következésképpen, amikor egy kockázatitőke-társaság megkezdi a befektető-finanszírozó tevékenységét, az első évek során a befektetések veszteségei jelentkeznek. Ha a kockázati tőke cég tőkeszerkezete olyan, hogy azok az alaptőkét (törzstőkét) fogyasztják, akkor az így mutatkozó tőkevesztésnek kedvezőtlen jogi következményei lehetnek mint az alaptőke (törzstőke) kötelező leszállítása, annak a cég számára kellemetlen, esetenként kifejezetten káros hatásaival együtt.

Csak kedvező gazdasági környezetben!

A hetvenes-nyolcvanas években számos fejlett és fejlődő országban a központi gazdaságirányítás tudatosan teremtette meg azokat a feltételeket, amelyek között a kockázati tőke iparág a szükséges mértékben jövedelmezővé vált ahhoz, hogy elegendő tőkét tudjon vonzani e befektetési területre. Az Európai Unió napjainkban is különböző célprogramokkal igyekszik előmozdítani a kockázati tőke iparág aktív részvételét a vállalkozások – elsősorban az ő osztályozásuk szerinti kis- és közepes vállalkozások – finanszírozásában.

A kockázatitőke-társaságoknak biztosított adópreferenciák

Ha ugyanolyan szabályok vonatkoznak azokra a pénztulajdonosokra, amelyek kockázati finanszírozást adnak vállalkozásoknak, ill. a tőkéjüket ilyen finanszírozást nyújtó vállalkozásokba fektetik be, mint a gazdaság egyéb szereplőire, akkor a gazdasági ésszerűségnek megfelelően a tőke mindaddig elkerüli a kockázati finanszírozás területét, amíg megfelelő hozamú és biztonságosabb befektetési lehetőségeket talál. Ennek következtében a kockázati tőke iparág nem képes betölteni azt a forrásbővítő és működő tőkét teremtő szerepet, ami megfelelne a nemzetgazdaság szükségleteinek és érdekeinek.

Amint arra már utaltunk, a kockázatitőke-társaságok befektetéseinek többségére az a jellemző, hogy hosszú idejű tőkelekötést igényelnek, a megtérülésük lassú és bizonytalan, nagy kockázatot hordanak magukban, a bevétel előre megbízhatóan nem tervezhető. Ezek a kedvezőtlen vonások elegendőek ahhoz, hogy legnagyobb-részt visszatartsák a pénztulajdonosokat tőkéjük kockázatitőke-társaságba történő befektetésétől. A fejlett és a dinamikus fejlődő országok éppen ezért e probléma feloldása érdekében a kockázati tőke befektető-finanszírozó tevékenységéhez – a megtakarítások működő tőkévé konvertálásához és a kockázati tőke vállalkozást finanszírozó tevékenységéhez fűződő nemzetgazdasági érdekeknek megfelelően – olyan gazdasági, mindenekelőtt adózási és számviteli szabályozást rendelnek, amely figyelembe veszi e tevékenység sajátosságait és ésszerű mértékben meg is felel azoknak. Hasonlóképpen számos országban e befektetési terület sajátosságainak, mindenekelőtt az abban rejlő kockázat magasabb szintjének és e befektetések számottevően hosszabb megtérülési idejének megfelelő szabályokat rendelnek azoknak a nem-állami pénztulajdonosoknak a befektetéseihez, akik, ill. amelyek a tőkéjüket kockázati cégekbe, ill. kockázati tőke alapokba fektetik, ezáltal ösztönözve azokat, hogy a tőkéjüket e területre hozzák.⁵ Ezzel veszik figyelembe, hogy a kockázati tőke nem képes ellátni a befektető-finanszírozó szerepét, ha a pénz- és tőkepiacon nem tud versenyképes lenni az egyéb forrásgyűjtőkkel szemben.

⁵ Az állami gazdaságpolitika a fejlesztés differenciált ösztönzésének eszközét is megtalálhatja abban, ha a kedvezmény nagyságát ágazati és/vagy területi preferenciákhoz köti.

A kockázatitőke-társaságokra, valamint az azokba befektető pénztulajdonosokra alkalmazott sajátos adószabályok és azokkal összefüggő számviteli előírások rendeltetése tehát

– ésszerű mértékben javítani a kockázati-tőke-társaságok kockázati befektetéseinek az azok saját mérlege szerint mért megtérülését, és ezzel növelni e társaságok befektető-finanszírozó képességét és hajlandóságát;

– ésszerű mértékben javítani a kockázati tőke-társaságokba befektető pénztulajdonosok befektetéseinek a megtérülését, és ezzel növelni ezek hajlandóságát arra, hogy a pénzüket e területen fektessék be.

Szükséges hangsúlyozni, hogy a kockázati tőkének biztosított „testreszabott szabályozás” nem kedvezmény! Mindössze annyit tesz, hogy figyelembe veszi és a nemzetgazdasági érdekeknek megfelelő mértékben ellensúlyozza a kockázati finanszírozásnak azokat a sajátosságait, amelyek következtében ez az iparág versenyhátrányba kerül az egyéb befektetési lehetőségekkel szemben. Mindazokban az országokban, ahol sajátos szabályozást hoztak létre a kockázati tőke befektető-finanszírozó tevékenységének előmozdítására, ennek végső haszonélvezője nem maga a kockázatitőke-társaság. Aligha lenne lehetséges elfogadtatni, még kevésbé fenntartani olyan adózási, számviteli stb. szabályokat, vagy a kockázati tőke befektető-finanszírozó tevékenységének előmozdítását szolgáló kedvezményeket, ill. támogatásokat, amelyek rendeltetése, hogy javítsák a kockázati tőkés jövedelmi pozícióit, mint-hogy ehhez nyilvánvalóan nem fűződik társadalmi érdek. Annak mértékében lehet indokolt a kockázati tőke befektető-finanszírozó tevékenységéhez sajátos szabályokat rendelni, ahogyan annak e tevékenysége szükséges a vállalkozások egészséges működéséhez és ennek révén a nemzetgazdaság stabilitásához és fejlődéséhez, és ahogyan e sajátos szabályok biztosítják azt a gazdasági feltételrendszert, amelyben a kockázati tőkének már kifizetődő ellátnia ezt a tevékenységet. Ugyanez érvényes a kockázati tőke forrásgyűjtő tevékenységének előmozdítását szolgáló kedvezményekre, ill. támogatásokra is.

A kockázati tőke magyarországi befektetéseit akadályozó problémák

A kockázati tőke iparág magyarországi befektetése rendkívül csekélyek. E befektetések teljes volumene nagymértékben elmarad nemcsak a

kockázati tőke részvételének kívánatos szintjétől, de attól az aránytól is, amelyet ennek az iparágban a befektetései a fejlett gazdaságú országokban képviselnek. Megkülönböztetett figyelmet érdemel emellett, hogy a rendelkezésre álló adatok szerint az elmúlt öt év során az országban működő kockázati tőke cégek a kockázati finanszírozásra rendelkezésükre álló tőkének csupán mintegy kétharmadát fektették ténylegesen is vállalkozásokba. Ez egyértelműen jelzi, hogy a magyarországi kockázati tőke befektetéseket elsősorban nem a rendelkezésre álló tőke szűkös volta akadályozza. Az iparág általános gyakorlata azt is nyilvánvalóvá teszi, hogy a külföldi kockázati tőkések annyi tőkét hoznak Magyarországra (is), amennyi elegendően ígéretes befektetési lehetőséget találnak itt maguknak. Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság által végzett áttekintés alapján a kockázati tőke magyarországi tevékenységét akadályozó problémák közül a legnagyobb hatásúak az alábbiak:

- *A kockázati befektetés nem eléggé vonzó*

Itt sem a kockázati tőke iparág, sem az abba befektető pénztulajdonosok nem részesülnek adópreferenciában. Adórendszerünkben semmi sem jelenik meg azokból a más országokban alkalmazott adóztatási megoldásokból, amelyek rendeltetése a kockázati tőke iparág versenyhátrányának csökkentése, az abba történő befektetések vonzóbbá tétele.

- *Hiányzik a kockázati tőke tevékenységének besorolása*

A magyar jogrend és az arra támaszkodó szabályozás nem alkalmazza sem a kockázati tőke alap, sem a kockázati tőke cég fogalmát, így nevesítetten nem ismeri el ezen cégtípusok létét. Ezek nem jelennek meg a gazdasági társaságokról, a pénzügyi tevékenységről, a befektetési alapokról szóló törvényekben sem. A TEÁOR besorolás sem jeleníti meg sem a kockázati tőke alap, ill. a kockázati tőke cég, sem pedig annak tevékenysége, a kockázati finanszírozás fogalmát és nem is tartalmaz ezekre vonatkozatható kategóriát. A jogszabályok nem alkalmazzák a kockázati tőke befektetés fogalmát sem. Az adózásra vonatkozó jogszabályok sem alkalmazzák erre a sajátos üzleti tevékenységre vonatkozó szabályozást. Ennek következtében a kockázati tőke iparág és annak befektető-finanszírozó tevékenysége ex lex állapotban van abban az értelemben,

hogyan vonatkozatható rá a hatályos szabályozás és hogyan illeszthető a szabályozás az iparág sajátosságaihoz. Ezen felül pedig minden olyan sajátos szabályozás, amely a kockázati tőke alapokra, kockázati tőke cégekre (a továbbiakban együtt: kockázati tőke-társaságok), ill. a kockázati finanszírozásra vonatkozna, eleve értelmezési problémába ütközik.

- *A kockázati tőke-társaságokra vonatkozó törvény hiánya*

Magyarországon még hiányzik a kockázati tőke-társaságokra vonatkozó törvény. A kockázati tőke iparág stabil működési feltételeinek biztosításához feltétlenül szükséges a törvény szintű szabályozás, amely meghatározza egyebek közt:

- ⇒ a kockázati tőke-társaságok lehetséges cégjogi formáit,
- ⇒ a kockázati tőke-társaságok működésének általános feltétel- és szabályrendszerét,
- ⇒ a kockázati tőke-társaságok által végezhető forrásgyűjtés feltétel- és szabályrendszerét,
- ⇒ azokat a garanciális -, befektetővédelmi - szabályokat, amelyek a kiemelt társadalom- és szociálpolitikai jelentőségű pénztulajdonosok – pl. biztosítók, nyugdíj- és egészség-biztosítók – esetében korlátozzák, hogy ezek a kockázati tőke-társaságokba tőkét fektessenek,
- ⇒ azokat a sajátos feltételeket és garanciális szabályokat, amelyek a külföldön bejegyzett kockázati tőke-társaságok magyarországi üzleti tevékenységére vonatkoznak,
- ⇒ az állam szerepvállalását a kockázati tőke-társaságok tevékenységének támogatásában, ide értve a kockázati tőke-társaságoknak nyújtott adókedvezmény elvi alapjait is,
- ⇒ azokat a követelményeket, amelyeknek meg kell feleljenek azok a cégek, amelyek kockázati tőke alapok kezelését és az abban levő tőke befektetését végzik, különös tekintettel a befektetők védelmét szolgáló garanciális szabályokra,
- ⇒ azokat a garanciális szabályokat, amelyek meghatározzák, hogy milyen egyéb gazdasági tevékenységeket végezhetnek a kockázati tőke-társaságok.

- *A szervezett értékpapírpiacon hiánya*

Hiányzik az a szervezett értékpapírpiacon, amely a gyakorlatban is jól működő, széles körű

lehetőséget biztosítana a kockázati tőke számára arra, hogy a befektetéseiből való kilépés érdekében részvény formájában értékesíthesse az általa finanszírozott vállalkozásokban birtokolt tagsági jogait.

- *A kockázati tőke-társaságok céljogi formáinak elégtelen volta*

A jelenleg hatályos magyar jogi szabályozás nem teszi lehetővé, hogy a kockázati tőke cég kockázati tőke alap és attól jogilag és pénzügyileg elkülönült alapkezelő formájában jöjjön létre. Ennek lehetőségét sem a gazdasági társaságokról szóló, 1988. évi VI. törvény, sem pedig a befektetési alapokról szóló 1991. évi LXIII. törvény nem tartalmazza. A hatályos jogi szabályozás rendelkezései és tilalmi következtében kockázati tőke cég Magyarországon csak közkereseti, betéti, korlátolt felelősségű vagy részvénytársaság formájában alakulhat, és nincs jogi lehetőség az e tevékenység sajátosságaihoz jól illeszkedő kockázati tőke alap létrehozására. Mindez jelenleg kizárja azoknak a vállalkozásfinanszírozási lehetőségeknek a kiaknázását, amelyeket elsősorban a kockázati tőke alapok működése teremthet meg.

- *A jelentős innovációs potenciállal bíró kis- és közepes vállalkozások hiányzó adókedvezménye*

A nemzetgazdaság megújulási és alkalmazkodó képességének, és ezzel a jövedelemtermelő és eltartó képességének fenntartásában különösen fontos szerepük van a jelentős innovációs potenciállal bíró kis- és közepes vállalkozásoknak. Az innovációs fejlesztési munka természetéből következően ezek a vállalkozások fokozottan rászorulnak a kockázati tőke részvételére és az attól kapható finanszírozásra, azonban igen nagy hányaduk esetében a jövedelemtermelő képességük nem felel meg a kockázati finanszírozás hozamkövetelményeinek. Annak érdekében, hogy az ilyen vállalkozások elfogadhatóan jövedelmező befektetési célponttá válhassanak a kockázati tőke számára, a felépülésük korai szakaszában levő, jelentős innovációs potenciállal bíró kis- és közepes vállalkozások számára meghatározott időtartamra mentességet kell biztosítani a társasági nyereségadó alól abban az esetben, ha a vállalkozás tőkeösszetételében a kockázati tőke részvétele meghatározott hányadot ér el.

- *A befektetések hozamának, nyereségeinek és veszteségeinek számviteli és adózási kezelése*

A hatályos magyar adójogszabályok, valamint számviteli szabályok semmiben sem különböztetik meg a kockázati tőke iparágat az egyéb gazdasági tevékenységektől, és nem adnak annak sajátosságaihoz illeszkedő szabályozást. A kockázati finanszírozással foglalkozó cégek az egyéb gazdálkodó szervezetekkel azonos szabályok szerint adóznak és ez – éppen a tevékenységük eltérő jellege és gazdasági tartalma miatt – számos tekintetben igen kedvezőtlen a számukra. Így a kockázati tőke-társaságok – egyebek közt – nem vonhatják össze a különböző befektetéseikből származó nyereségeiket és veszteségeiket, ennek következtében olyan nyereség után is adózniuk kell, amely gazdasági értelemben valójában nem is létezik.

- *További problémák*

A fentiekben a kockázati tőke magyarországi befektetési és vállalkozási készségét jelentősen ron-

tó legfontosabb specifikus problémákat vázoltuk. Nem térünk ki olyan problémákra, amelyek jól-lehet a kockázati tőke befektetési és vállalkozási tevékenységét illetően is jelentős mértékben éreztetik kedvezőtlen hatásukat, de csak átfogó rendezéssel orvosolhatók. Ez utóbbiak körében tartozók jellemző példái a hitelkamatok magas szintje, a bankok magas hitelfedezeti igénye, az infláció, a korrupció, a hazai gazdasági jogalkotásban az egységes koncepció hiánya és a jogi szabályozás ebből következő széttöröttség, a jogalkalmazás/jogszolgáltatás lassú, nehézkes és nem mindig kiszámítható volta, továbbá a vállalkozások hatékony működéséhez szükséges infrastruktúra terén meglévő hiányosságok, a vállalkozási kultúra és a vállalkozók felkészültsége terén tapasztalható hiányosságok, s végezetül egy olyan korszerű társadalmi felfogás hiánya, amely megbecsüli a vállalkozási tevékenységet és méltányos helyére teszi az annak sikerével járó gazdagodást.

E számunk szerzői:

BODNÁR Viktória egyetemi tanársegéd, BKE; **SALAMONNÉ dr. HUSZTY Anna** egyetemi docens, kandidátus BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. OSMAN Péter** a közgazdaságtudományok kandidátusa; **VELINSKY Tamás** elemző közgazdász, MOELLEN-DORF & Company Kft; **Dr. PAPANÉK Gábor** ügyvezető igazgató, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. FREY Mária** a közgazdaságtudományok kandidátusa, Munkaügyi Kutatóintézet; **Dr. BENEDEK Tamás** tudományos tanácsadó, Piacgazdaság Alapítvány.

A RÉSZVÉNYTÁRSASÁG IGAZGATÓSÁGÁNAK SZEREPE ÉS SZEMÉLYI ÖSSZETÉTELE¹

– I. rész –

A tanulmány témája az igazgatóságok szerepe és személyi összetétele a részvénytársaságban. Mindenekelőtt arra keresi a választ, hogy a részvénytársaságok irányításában alapvetően ellenőrző vagy irányító funkciót gyakorolnak-e az igazgatóságok. A kérdés elméleti háttérét adó társaságirányítás (corporate governance) alapdilemmája szintén ez: vajon erős irányítási hatalmat kell adni a vállalatnak, vagy a vállalat ellenőrzését kell előtérbe helyezni.² Az elmélet első sorban a tulajdonosok és a vállalat kapcsolatát vizsgálja.

Az első rész témája az elméleti háttér vizsgálata, a jelenleg létező két domináns társasági rendszer – az angolszász és a német – bemutatásával együtt.

A társaságirányítás elmélete és nemzetközi gyakorlata

A társaságirányítás a vállalat irányítása, ellenőrzése és strukturálása azt az elsőrendű célt szem előtt tartva, hogy a vállalat működése megfeleljen a tulajdonosi céloknak. Tágabb értelemben azonban a társaságirányítás nem csupán a tulajdonosi célokat tartja szem előtt, hanem az érintettek (stakeholderek) érdekeit is.³

Nézzük meg, hogy a társaságirányításra milyen más definíciókat adtak a téma nemzetközi szakértői.⁴ George Canes, az Intézményi Befektetők Tanácsának elnöke szerint a társaságirányítás az eszközös portfóliójának aktív kezelése, melynek során mind a részvényesek, mind pedig a menedzserek jól járnak. Colin Short-nak, az ICI pénzügyi igazgatójának véleménye a társaságirányítás céljáról az, hogy az nem más, mint részvényesi érték (shareholder value) elérése a részvényesek számára. James Fischer, a Scottish Amicable igazgatója szerint a társaságirányítás a tulajdon és az ellenőrzés szétválasztásáról szól.

A társaságirányítás elméletének sarokköve a tulajdonosok és az ügyvezetés kapcsolata. A részvényesek megbízzák, felhatalmazzák az ügyvezetést, hogy tulajdonosi céljaikat szem előtt

tartva vegyék át a vállalat operatív irányítását. Ez a megbízás, felhatalmazás gondolatmenetünk kritikus eleme, hiszen ennél a pontnál válik el a tulajdon az irányítástól.⁵ Ez a megbízás rámutat továbbá a társaságirányítás és a megbízó – ügynök probléma elméleti párhuzamaira. A megbízó – ügynök konfliktusnak egyik alelete corporate governance összefüggésben a társaságirányítási probléma.

A társaságirányítási probléma első sorban ott merül fel, amikor a részvényes megbízza az ügyvezetést. Ettől a pillanattól kezdve a klasszikus ügynök elmélet minden problémájával szembe találkozhatunk.⁶ Ezek közül a legfontosabb az eltérő érdekelttség. Lássuk először a részvényesek célrendszerét.

A tulajdonosi cél általában igen összetett, országonként és vállalatonként más és más hangsúlyt kap. Leggyakrabban alapvetően profit- illetve osztalékérdekelt, ezt azonban más érdekek is kiegészíthetik. Ilyen lehet a domináns piaci pozíció megszerzése, vagy technológiai vezető szerep kiharcolása az adott területen, vagy egyszerűen a túlélésben érdekelt a tulajdonosok nehéz gazdasági helyzetben. A tulajdonosok célfüggvényét azonban sokszor az a tény teszi bonyolulttá, hogy nem egy tulajdonosa van az adott vállalatnak.

A részvényesek érdekelttségét egészíti ki, hogy ún. reziduális ellenőrzési jogokkal rendelkeznek, azaz kevés dolog felett van közvetlen irányítási hatalmuk. Korlátozott jogkörűnek

megfelelően korlátozottak a kötelezettségeik. Egyrészt a legtöbb, amit veszíthetnek, az a vállalatba befektetett pénz, másrészt még arra a minimális részvételre sem kötelezhetőek, amire jogosultak, azaz nem kötelező közgyűlésre járniuk, nem kötelező ott szavazniuk, nem kell feltétlenül ellenőrizniük a vállalat ügyvezetését. A reziduális kötelezettségeknek megfelelően reziduális hozamra jogosultak. Ez azt jelenti, hogy a részvényes csupán arra a pénztömege tarthat igényt, mely a vállalat összes kötelezettségeinek teljesítése után fennmaradt.⁷ Tehát miután a vállalat kifizette a számlákat a szállítónak, eleget tett a vevők igényeinek (plusz szolgáltatások stb.), kifizette saját dolgozóit és vezetőit, letudta az aktuális kamatot és tőketörlesztést a hitelezők felé, végül befizette a helyi és központi adókat, mindezek után, amennyiben marad valami, a részvényesek osztozhatnak a reziduumon. Ez a tény járul hozzá elsősorban ahhoz, hogy a részvényesek érdekeltek a kockázatosabb, ám magas hozammal kecsegtető befektetésekben, ugyanis magas hozam esetén nagyobb esélye van annak, hogy a maradék, osztalékra szánt nyereségtömeg nem apad le a sok más kötelezettség kifizetése után. A magas hozam kilátásaival együtt járó magasabb kockázat kevésbé érdekli részvényeseinket. Sokkal több veszíteni valójuk van például a hitelezőknek, kudarc esetére ugyanis a legtöbb kockázatot ők vállalják.⁸

Az ügyvezetés alapvető érdekeltisége nem feltétlenül a profit, főleg pedig nem a magas kockázatú befektetések. Leggyakrabban állásukban, karrierjükben és fix fizetésükben érdekeltek, hiszen legfőbb értékük az a vezetői állás, melyet betöltenek. Emiatt kedvelik inkább a biztonságos üzletmenetet. Ugyanakkor nagyon fontos számukra a növekedés. Ez az érdekeltiség gyakran kiegészül a presztízs, a hatalom motivációjával, mely sokszor arra készíti az ügyvezetést, hogy hatalmas vállalatbirodalmat alakítson ki. A nagy méret tehát gyakran öncéllá válik, és ez semmiképpen sem egyeztethető össze a részvényesi, tulajdonosi érdekekkel.

A megbízó-ügynök probléma következő eleme az eltérő *felelősség*. A részvényes, a megbízó felelőssége korlátozott, csupán részvényét vesztheti. Számára azonban ára is van a korlátozott felelősségnek: nem szólhat bele közvetlenül az irányításba, csak közvetve ellenőrizheti az ügyvezetést. A megbízott ügyvezetés, azaz az ügynök, közvetlenül irányítja a vállalatot, ennek megfelelően felelőssége is sokkal kiterjedtebb.

Az eltérő érdekeket és felelősséget csak tetézi, hogy más az *információhoz* való hozzáférése az ügyvezetésnek, mint a részvényesnek. Ez az információs aszimmetria lehetetlenné teszi a megbízónak, hogy objektív képet kapjon saját tulajdonáról, a vállalatról.

A társaságirányítási problémának több *feloldási lehetősége* van, melyeket a következőkben sorolok fel. Témánk szempontjából a legfontosabb feloldási lehetőség az igazgatóság. Ez a megközelítés adja meg a feleletet egy eddig még megválaszolatlan kérdésre. Korábban ugyanis még tisztázatlan volt, hogy milyen módon kapcsolódik be az igazgatóság a részvényesek és az ügyvezetés között feszülő megbízó-ügynök konfliktusba. Ennek egyik feloldási lehetősége tehát az igazgatóság közbeiktatása (tulajdonosok – igazgatóság – menedzsment), melyet utolsóként fogok tárgyalni.⁹ Lássuk tehát, hogy melyek ezek – a társaságirányítási problémát feloldó lehetőségek.¹⁰

1. Vállalati törvények, szabályok, melyek egyértelműen meghatározzák mindazoknak a szerepét, akik meg vannak bízva a vállalat irányításával. Ezek közé tartozik az Alapszabály, az Igazgatóság ügyrendje, az Ügyvezető Igazgató hatásköre és feladatai, valamint a Szervezeti és Működési Szabályzat.

2. Termékpiacok felőli ösztönzés: olyan külső ellenőrző mechanizmus, mely a nem hatékony vezetésszerű vállalatot, amelyik nem tud piaci sikereket elérni, a tönkremenéssel fenyegeti.

3. A „társaságok piaca“, azaz a vállalatfelvásárlások fenyegetése, mely azt jelenti, hogy a belső tartalékkal igen, ám hatékony vezetéssel nem rendelkező cégeket olyan befektetők vásárolják meg, akik az irányítás átvételével azt remélik, hogy sikerül többet kihozni a vállalatból. Ez a legtöbb esetben úgy történik, hogy amennyiben az irányítás nem megfelelően hatékony, a részvényesek egyre nagyobb hányada szavaz lábbal, azaz kivonul (exit¹¹), ami esetünkben a részvény eladását jelenti. A kínálat megnövekedésével a részvényárfolyam csökkenni kezd, így egyre nagyobb az esélye annak, hogy a részvények alacsony áron való felvásárlásával átvegyék a vállalat irányítását azok, akik jobb lehetőségeket látnak a cégben. Ezzel a mechanizmussal az a gond, hogy egyoldalúan a részvényesek érdekét képviseli, míg a többi érintett (alkalmazottak, vevők, szállítók, hitelezők stb.) általában rosza-

bul jár. Ennek a feloldási lehetőségnek az előfeltétele a hatékony tőkepiac, mely lehetővé teszi a tulajdonosok számára, hogy felszámolják tulajdonukat. A részvényesek tömeges távozása (exit) egyben megnehezíti a menedzsment számára a pótlólagos tőkebevonást.

4. Egy újabb feloldási lehetőség a meghatalmazásokért (proxy) folytatott verseny. Ebben az esetben az ellenőrzést megszerezni akaró személy nem kell, hogy megvásárolja a többségi részvényt, elég, ha az egyes részvényekhez tartozó szavazati jogokat szerzi meg meghatalmazások útján. Ezekkel az a célja, hogy leszavazza a vállalat jelenlegi irányítóit és magához ragadja az ellenőrzést. Ez a módszer is - csakúgy mint az előző - meglehetősen romboló hatású, mivel csakis az önérdeket veszi figyelembe, s megfélemlít az érintettekről. További hátránya, hogy meglehetősen költséges is.

5. A társaságirányítási problémát feloldó mechanizmus lehet a fizetésképtelenség lehetősége. Itt voltaképpen arról van szó, hogy amennyiben a vállalat csődöt jelent, az irányítás átmegy a tulajdonosoktól a hitelezőkhöz. Ez a lehetőség a legdrágább az említettek közül.

6. Létezik az ügynök problémának egy klasszikus megoldása, mely az alapvető érdekkonfliktust próbálja megszüntetni, illetve az eltérő érdekeket egymáshoz közelíteni.¹² Eszerint eredményjellegű szerződésekkel oldhatóak fel e természetes érdekkonfliktusok. Ez jelen esetben az ügyvezetés és a tulajdonosok olyan szerződését jelenti, melyben közös célrendszert rögzítenek. Ennek egyik hasznos példája az ügyvezetés tulajdonossá tétele, azaz a részben részvényrel illetve részvény-opcióval történő javadalmazás.

7. A társaságirányítási probléma utolsóként tárgyalta feloldási mechanizmusa az igazgatóság, mely e tanulmány közelebbi tárgyát képezi, ezért részletesebben térünk ki rá.

Az igazgatóság érdekközvetítőként áll a részvényesek és a menedzserek között: tolmácsolja a részvényesek, tulajdonosok érdekét a menedzsment felé, ugyanakkor ismerteti a vállalati aktuális helyzetét a részvényesekkel.

Az igazgatóságban helyet foglaló igazgatókat alapvetően kétféle csoportba lehet besorolni: végrehajtó (executive directors) és nem végrehajtó igazgatók (non-executive directors) csoportjába. Előbbiek a társaság alkalmazottai, amellett,

hogy az igazgatóság tagjai, és operatív vezetői teendőket látnak el teljes állásban. Rendelkezésükre áll a társaság irányításához szükséges összes mennyiségi és minőségi információ. Ugyanakkor szubjektívek a társasággal kapcsolatban, hiszen „saját gyerek“-ükről van szó, így nem feltétlenül képviselik a tulajdonosi, részvényesi érdekeket.

Utóbbiak, a nem végrehajtó igazgatók nem állnak munkaviszonyban a társasággal, általában megbízási alapon végzik tevékenységüket. Az ő szerepük az igazgatóságban, hogy tárgyilagosabb megközelítést hozzanak be az ülésekre. A nem végrehajtó igazgató, a külsős, azonban hiába objektívebb, ha nincsen meg hozzá a megfelelő információtömeg, mely csak a végrehajtó, belső igazgatónak áll rendelkezésre. A külső tagok információval való ellátása nagy mértékben függ az előkészítéstől, legtöbbször a belső igazgatóktól, illetve az ügyvezetés egészétől.

Az igazgatósággal mint az irányítási konfliktust feloldó piaci mechanizmussal szemben azonban felmerülhet egy kétely. Könnyen elképzelhető ugyanis, hogy ez a szerv megoldás helyett csupán két részre bontja a megbízó-ügynök ellentétet, és ezzel inkább csak további fölösleges áttételeket okoz ebben a legalább struktúrájában egyszerű problémában. A következőkben azt vizsgáljuk, hogy napjainkban a nemzetközi gyakorlatban mennyire sikeres megoldási módszere a társaságirányítási konfliktusnak az igazgatóság.

A nemzetközi gyakorlat

A két domináns társaságirányítási rendszert vizsgálva szembetűnő, hogy a kultúra és a gazdasági rendszerek különbözősége lecsapódik az igazgatóságok gyakorlatán, és ezáltal markánsan elkülönül az angolszász és a német rendszer. E két kialakult, és a saját környezetében megfelelően működő rendszert tárgyalom és hasonlítom össze a következőkben.

⇒ Az *angolszász gyakorlat* tárgyalásakor az egyszerűség kedvéért nem választom el az angol és az amerikai igazgatóságok működését, e kettőt együtt fogom vizsgálni.¹³ Az angolszász példa központjában a board, az igazgatóság áll. A board működésének feltételeit sokkal tágabb kulturális és gazdasági rendszer határozza meg. Ez a rendszer a társaságirányítással kapcsolatban több nevet is kapott. A tradicionális modell elnevezés¹⁴ arra utal, hogy ez a rendszer a hagyományos tulajdonosi jogokra épít, azaz a társaságirányítás legfőbb mozgatórugója a tőkét adó és

ezzel tulajdont, illetve tulajdonosi jogosítványokat szerző részvényes. Az angolszász modell másik elnevezése a külsőkre alapozott rendszer. Eszerint a társaságirányítást alapvetően olyan külső körülmények teszik hatékonyvá, mint a likvid tőkepiac, a vállalatfelvásárlások lehetősége valamint az erős verseny a menedzserek munkaerő piacán. Ismét egy másik elnevezés, mely konkrétan az igazgatóságra utal, az egyszintű- vagy egységes rendszer elnevezés, mely azt fejezi ki, hogy a végrehajtó (belső) és a nem végrehajtó (külső) igazgatósági tagok egy testületben ülnek, ebben a struktúrában tehát nincsen felügyelő bizottság.¹⁶ Az irodalom legnagyobb része azonban – arra alapozva, hogy a modell elterjedtsége földrajzilag jól körülhatárolható – egyszerűen az angolszász vagy amerikai rendszer elnevezést használja.¹⁷

Az angolszász rendszer alapja a tulajdon decentralizáltsága: hiányzik a domináns befektető. A következő táblázat jól mutatja, hogy a vállalati tulajdon milyen széles körben terül szét.

A vállalatok tulajdonosai az Amerikai Egyesült Államokban

Tulajdonos megnevezése	százalék
Egyének	41
Nyugdíjalapok	33
Segélypénztárak	9
Egyéb	17
Összesen	100

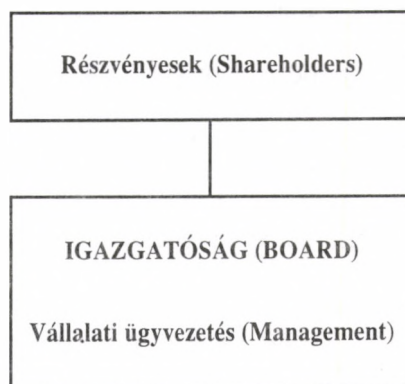
A fenti táblázatból látható, hogy a részvények jelentős részét egyének birtokolják, de hasonlóan fontosak az intézményi befektetők is. Viszont az intézményi befektetők is alapvetően olyan pénztárak, melynek tulajdonosai ugyanúgy egyéni befektetők.

A széles körben terített tulajdon miatt a tulajdonlás és az ellenőrzés elválik egymástól.¹⁹ A részvényeseknek nem áll érdekében az, hogy közvetlen ellenőrzést gyakoroljanak az ügyvezetés felett, sőt az sem, hogy egyáltalán részt vegyenek az ellenőrzésben. Számukra ez túl drága. A vállalat egésze olyan környezetben működik, ahol egyáltalán nem ritkák a vállalatfelvásárlások, azon belül is az ellenséges vállalatfelvásárlások. Ebben a környezetben a részvényesekén

kívül más érintettek érdekeit aligha veszik figyelembe közvetlenül. A részvényesek pedig alapvetően a rövid távú profit mellett kötelezték el magukat, alacsony az érdekelttségük a hosszú távú pénzügyi célok megvalósításában. Amennyiben a tulajdonos nincsen megelégedve a társaság ügyvezetésével, sokkal olcsóbb neki eladni részvényét, azaz kivonulni (exit), mivel a tőkepiacok hatékonyan működnek. Más lehetősége a közvetlenebb ellenőrzés lenne, azaz, hogy felemelje hangját a neki nem tetsző folyamatok látán (voice). Ez irányban azonban lehetőségei egyrészt korlátozottak, másrészt egy egyéni tiltakozás tranzakciós költségei a szétszórt tulajdon miatt rendkívül magasak.

Az általános kulturális és gazdasági környezet áttekintése után, nézzük meg az igazgatóság konkrét helyzetét és szerepét az angolszász társaságban. Az egységes igazgatósági testület elhelyezkedését mutatja a következő séma.

Az igazgatóság (board) helye a részvénytársaságban az angolszász rendszerben²⁰



Az ábrából az olvasható ki, hogy a vállalatvezetés és az igazgatóság kapcsolata igen szoros. Az igazgatóságon, tehát egy testületen belül vannak ún. végrehajtó (belső) és ún. kontroll (külső) igazgatók is.²¹ Előbbiek azonban sokkal dominánsabbak a testületben – élükön a vezérigazgatóval (Chief Executive Officer, CEO), aki a társaságok 72-80 százalékánál az igazgatóság elnöke is egyben.²² Nem csupán a kívülálló számára tűnik úgy, hogy a CEO testesíti meg a vállalatot egy személyben, hanem valóban ő a vállalat „erős embere”. Meghatározza az igazgatósági ülések napirendjét, sokkal több és jobb információ áll rendelkezésére, mint más tagoknak. A vállalati jog szerint a board választja a CEO-t, de valójában olyan nagy a CEO hatalma,

hogy jelentős befolyása van az új igazgatók kinevezésében, mivel rájuk vonatkozóan az igazgatóság tesz javaslatot a közgyűlésnek, melyet a legtöbb esetben elfogadnak. Ezt az utóbbi fordított kiválasztási rendszert nevezi John T. Connor, az Allied Chemical elnöke „gomba koncepció”-nak, ahol a gomba az igazgatósági tagot jelenti: „Tedd őt egy sötét helyre,“ – szól a kissé cinikus instrukció a CEO-nak mint természetű gazdának – „adj táplálékot bőségesen, és amikor kidugja a fejét, hogy végre figyelmet kapjon vagy kérdéseket tegyen fel, gyorsan és határozottan vágd le!”

Az angolszász (itt elsősorban amerikai) igazgatóságok személyi összetételéről, a testület nagyságáról és a külső, illetve belső tagok arányáról több becslés is létezik. Marek Hessel szerint az amerikai boardok átlagos létszáma 12 fő, melyből kilenc külső, három pedig belső igazgató, beleértve a CEO-t is, aki általában a testület elnöki szerepét is betölti.²⁴ Egy másik vélemény szerint, mely valamivel korábbi időszakra vonatkozik, az átlagos board 13 főből áll, melyből kilenc külső, négy pedig belső igazgató.²⁵ A legmértékadóbb és legfrisebb felmérés szerint a board átlagosan 14 főből áll, melyből tíz tag külső, míg négy tag belső igazgató.²⁶ Talán érdemes még idézni egy kissé túlzó kritikát is: Graef Crystal, az amerikai boardok hirhedt kritikusa szerint a tipikus amerikai board a management tíz barátjából áll, mely testületet kiegészítenek egy nővel és egy feketével is.²⁷

Az angolszász board rendszert sok kritika éri: túl domináns a CEO a testületben, ezért csak „Bólogató Jánosok” a board tagok, akik mindent elfogadnak, amit a CEO terjeszt elő; kevés a külső igazgató, illetve a külső igazgatók sem igazi külsők, hanem például a vállalat korábbi alkalmazott felsővezetői; nem hatékony a részvényesek képvisellete az igazgatóságokon keresztül; a részvényeseknek pedig olyan rövid távú és hozamra koncentráló a szemléletük, hogy valójában nem is tulajdonosok.

Az angolszász board megreformálásával sok jelentős foglalkozott (Cadbury bizottság jelentése,²⁸ Üzleti Kerekasztal ajánlásai,²⁹ az Institute of Directors kiadványa,³⁰ a Williams ajánlások).³¹ Ezek általában a következőket javasolják:

- növelni kell a valóban külső és független igazgatók szerepét és számát a boardban,
- a CEO legyen az egyetlen belső tag a testületben, és lehetőleg ne töltsen be ott az elnöki szerepet,
- erősítsék a bizottságok szerepét (a legfontosabb szerep ebben a könyvvizsgáló bizottságé),

- legyen több olyan bizottság, melynek munkájában csak külső igazgatók vesznek részt (ilyen például a jelölő bizottság, mely az új tagok felvételét javasolja, illetve a kompenzációs bizottság, mely a CEO díjazását állapítja meg),
- a részvényeseknek egyre szélesebb lehetőségük legyen a tiltakozásra is (voice) a kivonulás (exit) mellett. Erre egyre nagyobb esély van az intézményi befektetők szerepének, és ezzel a tulajdonosi koncentrációnak a növekedésével.

Más, radikálisabb javaslatok az angolszász társaságirányítás problémáinak végleges megoldását egyenesen a Németországban, illetve a kontinentális Európában elterjedt kétszintű testületi rendszer bevezetésében látják.³²

A kritikák ellenére az angolszász rendszer már több mint száz éve működik a tulajdon és az ellenőrzés elválasztásával. Az ügyvezetés hatalmi dominanciája nem sérti a részvényesek érdekét, amennyiben valóban jó kezében van a vállalat. Amennyiben azonban nincs jó vezetése a vállalatnak, az igazgatóság az angolszász rendszerben nem a legjobb eszköz arra, hogy a részvényesek valódi érdekeit tolmácsolja.

⇒ Németországban, illetve a kontinentális Európában az igazgatóságok teljesen másképpen működnek.³³ Az angolszász példával párhuzamosan kapott sok elnevezést ez a rendszer. A kodeterminációs modell elnevezés arra utal, hogy ebben a környezetben elfogadott és kívánt a dolgozók képvisellete a társaságirányításban, tehát nem csupán a tőke, a tulajdon határozza meg az irányítást, hanem a másik legfontosabb termelési tényező, a munkaerő, az alkalmazottak is.³⁴ A belsőkre alapozott rendszer megnevezés társaságirányítási (corporate governance) terminus technicus, mely azt fejezi ki, hogy az irányítás alapvetően belső orientációjú, azaz sokkal nagyobb szerepet kapnak a koncentrált részvénytulajdonosok az ellenőrzésben, szemben az olyan külső eszközökkel mint például a felvásárlással való fenyegetés.³⁵ Széles körben elfogadott neve a társaságirányítás német példájának a „kétszintű rendszer”, mely az irányítás két intézményére, a felügyelő bizottságra (Aufsichtsrat) és az igazgatóságra (Vorstand) utal.³⁶ Ez utóbbi elnevezés mellett e modellnek leggyakoribb neve egyszerűen a „német rendszer”, bár ez földrajzilag nem fedeli le elterjedésének egész területét.

A német példa gyökere is a tulajdonviszonyokban rejlik, mely sokkal inkább koncentrált, mint az angolszász országokban.

A vállalatok tulajdonosai Németországban

Tulajdonos megnevezése	százalék
Vállalatok	52
Egyének	23
Bankok és befektetési társaságok	9
Egyéb	16
Összesen	100

A táblázatból látható, hogy a részvények legjelentősebb részét a vállalatok birtokolják vagy közvetlen, vagy közvetett részvénytulajdonlason keresztül. Az egyes vállalatokra is az jellemző, hogy tulajdonosi szerkezetük koncentrált, tehát kevesebb tulajdonos van, egyenként nagyobb tulajdonosi részesedéssel.

A koncentrált tulajdon miatt a részvényesek érdekérvényesítő lehetősége nagyobb, tehát a tulajdon és az ellenőrzés nem válik el. A gazdasági környezet nem kedvez a vállalatfelvásárlásoknak és egyéb külső irányítási mechanizmusnak. Az irányításban a tulajdonosok mellett nagy szerepet kapnak az alkalmazottak, a hitelező bankok,³⁸ a vállalat üzleti partnerei. Ezen és más érintettek részvétele azért intenzívebb, mivel az egész kulturális, jogi és gazdálkodási környezet nagyobb társadalmi elkötelezettséget vár el a vállalattól. Ezt jogilag legmagasabb szinten a német Alkotmány mondja ki, amikor lefekteti, hogy a magántulajdonnak kötelezettségei vannak a társadalommal szemben.³⁹

A részvényesek, érdekeiket tekintve, sokkal inkább valódi tulajdonosok a német modellben, hiszen a vállalat hosszú távú sikerében érdekelt. Gyakran a hozamérdekeltség helyett az elsőrendű cél a vállalat kiegyensúlyozott működése, hiszen a banki vagy partner vállalati tulajdonosok hosszú távú együttműködést szeretnének a rövid távú hozamérdekeltséggel szemben.⁴⁰ Amennyiben a tulajdonosok elégedetlenek a vezetéssel, sokkal hatékonyabb és a tranzakciós költségeket tekintve olcsóbb hangot adni az aggályoknak (voice), hiszen a koncentrált tulajdon érdekérvényesítő képessége sokkal jobb. A másik lehetőség a kivonulás (exit) lenne, ám ez nem is olyan egyszerű és olcsó, a kevésbé hatékony és likvid tőkepiacok miatt.

A német rendszer jellegzetessége a bankok nagy szerepe a vállalatok ellenőrzésében. A bankok a vállalatokkal kapcsolatban nem csupán hitelezői, hanem tulajdonosi státusuknál fogva is

igényt tartanak az irányításban való részvételre, sőt nagyon jelentős a meghatalmazások megszerzése miatti többlet szavazati joguk. Annak ellenére tehát, hogy a bankok tulajdoni hányada az alapszabályokban általában korlátozott (öt-tíz százalék), a meghatalmazások megszerzésével a vállalatok közgyűlésein a szavazati jogok nyolcvan százalékát birtokolják.

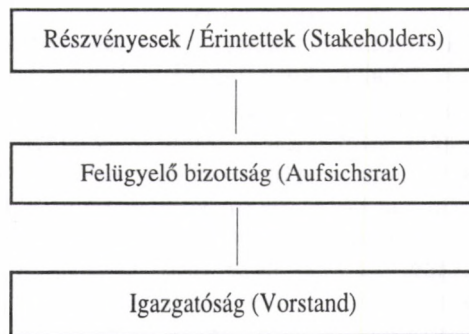
Szintén a bankok nagy hatalmát húzza alá a társaságirányításban a következő táblázat, mely néhány német nagyvállalat közgyűlésein a bankok által gyakorolt szavazati jogok mértékét és megoszlását mutatja.

Szavazati jogok megoszlása az 1992. évi, német nagyvállalati közgyűléseken⁴²

	Deutsche Bank	Dresdner Bank	Commerz Bank	Bankok összesen
Hoechst	9,0	32,8	27,7	98,5
Mannesmann	15,9	18,8	4,1	98,1
Siemens	17,6	12,4	4,5	95,5
BASF	18,6	17,6	4,2	94,7
Bayer	19,0	17,9	4,8	91,3
Volkswagen	5,9	6,7	2,4	44,1

A környezet áttekintése után nézzük meg a kétszintű rendszer struktúráját a következő ábrán.

A felügyelő bizottság (Aufsichsrat) és az igazgatóság (Vorstand) helye a részvénytársaságban a német rendszerben⁴³



Az ábrán látható, hogy az irányításnak két intézményesen elkülönülő szerve van: a felügyelőbizottság (Aufsichsrat) és az igazgatóság (Vorstand). A két testület közül a felügyelő bizottságnak van fölérendelt helyzete, elsősorban amiatt,

hogy egyik legfőbb feladata az igazgatóság megválasztása és visszahívása. A német rendszerben a másik testület, az igazgatóság, jelentős szabadságfokkal rendelkező, valódi döntéshozó szerv, mely operatív szinten irányítja a vállalatot, és tevékenységével a felügyelő bizottság felé számol el.

A két testület személyi összetételére az jellemző, hogy a nem végrehajtó (külső vagy kontroll) igazgatók ülnek a felügyelő bizottságban, míg a végrehajtó (belső) igazgatók helye az igazgatóságban van. Az igazgatók két csoportja tehát, akik az angolszász rendszerben egy testületben ülnek, itt intézményesen elkülönülnek egymástól.⁴⁴ Mivel a német rendszerben az igazgatóság maga az ügyvezetés (csupa végrehajtó igazgatóból áll), ezért a szakirodalom általában az angolszász board-ot a német felügyelő bizottsághoz hasonlítja. Ennek megfelelően a német igazgatóság (Vorstand) inkább az angolszász végrehajtó bizottságnak (executive committee, a boardnak egy csak belső tagokból álló szerve), illetve magának az ügyvezetésnek felel meg.

A német felügyelő bizottság általában negyedévente egyszer ül össze. Személyi összetételére az jellemző, hogy a német társasági törvény a dolgozók létszámától függően a felügyelő bizottsági helyek harmadát-felét a magántulajdon társadalmi elkötelezettségének jegyében a munkavállalók számára tartja fenn. A nagyobb német vállalatok (2000 alkalmazott felett) felügyelő bizottságának személyi összetételére tehát általában az jellemző, hogy a helyek felét a munkavállalók foglalják el, harmadát a részvényesek képviselői, míg a maradékot az intézményi érdekeltek.⁴⁵

Az igazgatóság a német rendszerben kisebb cég esetén akár egy főből is állhat. Nagyobb vállalatoknál a tagok számát az alapszabály határozza meg. Feladatai közé tartozik a társaság képviselete, valamint az üzletvezetés. Beszámolási kötelezettséggel tartozik a felügyelő bizottságnak.

A belsőkre alapozott rendszernek is nevezett német példa kritikájaként szokták megemlíteni a túlzott hatalomkoncentráció, az összefonódások, a korrupció, a „kéz kezét mos“ elv érvényesülésének veszélyét. Ennek jótékony és természetes ellenszere az éles termékpiacon verseny, mely paradox módon ebbe a belsőkre alapozott rendszerbe is bevisz külső irányultságot.⁴⁶

Összehasonlítva a két rendszer sajátosságait megállapíthatjuk, hogy alapvetően három dimenzió mentén különbözik a két modell egymástól,

és ez nem csupán a társaságirányítás rendszerét érinti, hanem meghatározója az egész gazdasági és kulturális környezetnek is.

Az első dimenzió a tulajdon: az angolszász országokban a tulajdon széles körben terül szét, míg a német modellben a tulajdon koncentrálna van. A második dimenzió a piacgazdasági rendszer: az angolszász példában a piacgazdaság magánérdeken alapuló, individualista, míg a német modell központba helyezi a kollektív érdekeket, és ezen alapul a szociális elemekkel gazdagon tarkított piacgazdasági rendszerük. A vállalati ellenőrzés a harmadik dimenzió, amit esetünkben érdemes bevonni az összehasonlításba: az angolszász rendszerben az irányítás külső eszközei dominálnak, míg a német példa a belső eszközöket helyezi előtérbe.

Az angolszász gyakorlat előnyei közé tartozik, hogy a tőke valóban likvid, a vállalatok internacionalizációjához, azaz a nemzetközi szerepléshez kedvezőek a körülmények, valamint igen erős a piaci orientáció is. A rendszer hátránya, hogy a gyorsan változó környezet instabilitást okozhat, rövid távú szemlélet uralkodik, valamint a társaságok részvényesei nem valódi tulajdonosok, csupán minél nagyobb hozamra áhítozó befektetők. A boardok korábban tárgyalt gyengeségei miatt a társaságirányítás jelenlegi rendszere nem közvetlen, s így kevésbé hatékony.

A német modell előnye, hogy lehetőséget ad hosszú távú stratégia kidolgozására, a tőke rendkívül stabil, a részvényes pedig valódi tulajdonos, akinek a profit nem öncél, csupán eszköz a versenyben maradáshoz. A társaságirányítási mechanizmusok közvetlenek és hatékonyak. A termékpiacon verseny pedig külső irányultságot is ad a vállalati ellenőrzésnek. A rendszer hátránya, hogy hatalomkoncentrációhoz és korrupcióhoz vezethet, az internacionalizáció nehezebb a vállalatok számára, valamint monopóliumok és belépési korlátok esetén a piac mint külső irányultságú ellenőrzési mechanizmus nem hatékony.

Irodalomjegyzék

- Baums, Theodor: Corporate Governance in Germany. The Role of the Banks. *The American Journal of Comparative Law* 1992/40.
- Baums, Theodor: Takeovers vs Institutions in Corporate Governance in Germany. *The Oxford Law Colloquium*, 1992
- Cadbury, A.: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance Burgess Science Press, 1993
- A Cadbury Bizottság jelentése, A követendő gyakorlat alapelvei. Londoni Értéktőzsde Pénzügyi Beszámolóik Tanácsa 1991. május

- Charkham, Jonathan*: Keeping Good Company: Egy német igazgatótanács eljárási szabályai. Clarendon Press Oxford 1994
- Charkham, Jonathan*: Testületi eljárások és a vezetési magatartás. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban, KJK 1995
- Corporate Governance, In: Business Environment and Public Policy. Prentice Hall 1989
- Crystal, Graef S.*: In Search of Excess. Norton 1991
- Eisenhardt M. Kathleen*: Agency Theory: An assessment and Review. Academy of Management Review 1989/14., p. 57-74.
- A General Motors Igazgatótanácsának irányelvei a kiemelt vállalatirányítási kérdésekkel kapcsolatban. 1994. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
- Guidelines for Corporate Directors in Canada, Recommendations and Guidance on Boardroom Practice. Institute of Corporate Directors in Canada, 1987
- Hessel, Marék*: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselő útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
- Hirschman O. Albert*: Kivonulás, tiltakozás, hűség: Hogyan reagálnak vállalatok, szervezetek és államok hanyatlására az érintettek? Osiris Kiadó 1995
- Lester B. Korn, Richard M. Ferry*: Board of Directors Annual Study 1979. In: Reforming Corporate Governance, Business, Government, and Society. Random House 1980
- Lester, B. Korn, Richard M. Ferry*: Board of Directors 13th Annual Study, New York 1986, In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society. Random House 1980
- Lorsch, Jay W.*: Pawns and Potentates. Harvard Business School Press, 1989
- Lorsch, Jay W., Sailer James E.*: Igazgatótanácsok és vállalati stratégia, In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban, KJK 1995.
- Lorsch, Jay W., Sailer James E.*: Igazgatótanácsok és a vállalati teljesítmény. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
- Mayer, Colin*: Vállalatirányítás a piac- és átmeneti gazdaságokban. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban, KJK 1995
- Oxford Analytica*: Board of Directors and Corporate Governance. 1992
- Peters-Waterman*: A siker nyomában. KJK 1986
- Reforming Corporate Governance, Business, Government, and Society. Random House 1980
- Rethinking the Company, Edited by Thomas Clarke and Elaine Monkhouse, Financial Times, Pitman Publishing 1994. March
- Sárközy Tamás*: A részvénytársaságok vezetése. Szellő szabályok. Figyelő 1994. március 17.
- Sárközy Tamás*: Igazgatóságok és Felügyelő bizottságok, Rendszerváltás a nagyvállalati vezetésben. Figyelő 1992. július 30.
- Sheridan, Thomas, Kendall, Nigel*: Corporate Governance. Financial Times, Pitman Publishing 1992
- Stockholder Interest and Corporate Governance. In: Business and Society. McGraw-Hill
- The Business Roundtable: The Role and Composition of the Board of Directors of the Large Publicly Held Corporation. The Business Roundtable, 1978. New York
- The role and duties of directors, Institute of Directors, 1991. In: Thomas Sheridan, Nigel Kendall: Corporate Governance. Financial Times, Pitman Publishing 1992
- Vállalatirányítási munkacsoport: A tulajdonosok és igazgatók új szerződése. Harvard Business Review 1991. augusztus

Lábjegyzet

- 1 Jelen tanulmány az 1996. májusában elkészült hasonló című szakdolgozat rövidített és átdolgozott változata.
- 2 Oxford Analytica: Board of Directors and Corporate Governance, 1992
- 3 Thomas Sheridan, Nigel Kendall. Corporate Governance. Financial Times, Pitman Publishing 1992
- 4 Thomas Sheridan, Nigel Kendall: Corporate Governance. Financial Times, Pitman Publishing 1992
- 5 A tulajdon és az irányítás, ellenőrzés elválásánál látható az, hogy a társaságirányítási probléma alapvetően angolszász orientációjú. Lásd még: Az angolszász példa.
- 6 Eisenhardt M. Kathleen: Agency Theory: An assessment and Review. Academy of Management Review 1989/14., p. 57-74.
- 7 Mayer, Colin: Vállalatirányítás a piac- és átmeneti gazdaságokban. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK, 1995
- 8 Emiatt alakult ki a bankok klasszikusan konzervatív, biztonságra törekvő hozzáállása a hitelkihelyezésekkel kapcsolatban. Nagyobb kockázatukat ellensúlyozza, hogy a tartozások kiegyenlítésének sorrendjénél megelőzik a részvényeseket.
- 9 Kétségtelen azonban, hogy a kapcsolatrendszer másik két aspektusa (részvényesek és igazgatóság, valamint az igazgatóság és a menedzsment) sem mentes az ügynökprobléma elemeitől.
- 10 Hessel, Marék: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselő útján valamint Mayer, Colin: Vállalatirányítás a piac- és átmeneti gazdaságokban. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
- 11 Albert O. Hirschman: Kivonulás, tiltakozás, hűség: Hogyan reagálnak vállalatok, szervezetek és államok hanyatlására az érintettek? Osiris Kiadó 1995
- 12 Eisenhardt M. Kathleen: Agency Theory: An assessment and Review. Academy of Management Review 1989/14., p. 57-74.
- 13 Nem megfelelően arról, hogy vannak különbségek a két országon belül is, például az intézményi befektetők (nyugdíjalapok vs. befektetési alapok) tekintetében.
- 14 Traditional model: Corporate Governance. In: Business Environment and Public Policy. Prentice Hall, 1989
- 15 Mayer, Colin?: Vállalatirányítás a piac- és átmeneti gazdaságokban. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban KJK 1995
- 16 Egységes testületi rendszer: Guidelines for Corporate Directors in Canada, Recommendations and Guidance

- on Boardroom Practice. Institute of Corporate Directors in Canada, 1987.; Ennek az elnevezésnek csupán egy másik változata a kettős rendszer, mely az egységes igazgatóság mellé számolja a közgyűlést is mint a társaságirányítás egyik fórumát: Sárközy Tamás: Igazgatóságok és Felügyelő bizottságok, Rendszerváltás a nagyvállalati vezetésben. Figyelő 1992. július 30.
- 17 Ezzel a kifejezéssel találkozunk a következő két forrásanyagban: Rethinking the Company, edited by Thomas Clarke and Elaine Monkhouse, Financial Times, Pitman Publishing 1994 March és Thomas Sheridan, Nigel Kendall: Corporate Governance. Financial Times, Pitman Publishing 1992
 - 18 Marek Hessel: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 19 Visszautalva a megbízó-ügynök probléma tárgyalására látható, hogy ez az elméleti megközelítés tipikusan angolszász jellegű.
 - 20 Marek Hessel: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 21 Sárközy Tamás: Igazgatóságok és Felügyelő Bizottságok, Rendszerváltás a nagyvállalati vezetésben. Figyelő 1992. július 30.
 - 22 Lester B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors Annual Study 1979. In: Reforming Corporate Governance, Business, Government, and Society. Random House 1980
 - 23 Idézi Reforming Corporate Governance, Business, Government, and Society. Random House 1980
 - 24 Marek Hessel: igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk. Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 25 Lester B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors Annual Study 1979. In: Reforming Corporate Governance, Business, Government, and Society. Random House 1980
 - 26 Lester B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study 1986. In: Stockholder Interest and Corporate Governance. In: Business and Society. McGraw-Hill
 - 27 Idézi: Thomas Sheridan, Nigel Kendall: Corporate Governance, Financial Times, Pitman Publishing 1992
 - 28 Cadbury, A.: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Burgess Science Press, 1993
 - 29 The Business Roundtable: The Role and Composition of the Board of Directors of the Large Publicly Held Corporation, The Business Roundtable, 1978 New York, In: Corporate Governanc. In: Business Environment and Public Policy. Prentice Hall 1989
 - 30 The role and duties of directors. Institute of Directors, 1991. In: Thomas Sheridan, Nigel Kendall: Corporate Governance. Financial Times, Pitman Publishing 1992
 - 31 Harold Williams, az amerikai értékpapírfelügyelet elnökének 1978-ban megfogalmazott kritériumai. In: Reforming Corporate Governance, Business, Government, and Society. Random House 1980
 - 32 Thomas Sheridan, Nigel Kendall: Corporate Governance, Financial Times. Pitman Publishing 1992
 - 33 A japán rendszer is inkább ebbe a csoportba sorolható, elismerve a különbözőségeit a német példához képest.
 - 34 Co-Determination Model: Corporate Governance. In: Business Environment and Public Policy. Prentice Hall 1989
 - 35 Belsőkre alapozott rendszer: Mayer, Colin: Vállalatirányítás a piac- és átmeneti gazdaságokban. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 36 Kétszintű rendszer: Guidelines for Corporate Directors in Canada, Recommendations and Guidance on Boardroom Practice. Institute of Corporate Directors in Canada, 1987; Ennek az elnevezésnek csupán egy másik változata a hármas rendszer, mely a két szint mellé számolja a közgyűlést is, mint a társaságirányítás egyik fórumát: Sárközy Tamás: Igazgatóságok és Felügyelő bizottságok, rendszerváltás a nagyvállalati vezetésben. Figyelő 1992. július 30.
 - 37 Marek Hessel: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 38 A hitelező bankok legtöbbször tulajdonosok is a német rendszerben. A bankok hatalmáról a továbbiakban még lesz szó.
 - 39 Marek Hessel: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 40 Rethinking the Company, edited by Thomas Clarke and Elaine Monkhouse. Financial Times, Pitman Publishing 1994. March
 - 41 Ezt a rendkívüli magas mértéket két forrás is alátámasztja: Marek Hessel: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995. valamint Baums, T: Takeovers vs Institutions in Corporate Governance in Germany. The Oxford Law Colloquium, 1992. In: Rethinking the Company, edited by Thomas Clarke and Elaine Monkhouse, Financial Times, Pitman Publishing 1994. March
 - 42 Baums, Theodor: Corporate Governance in Germany. The Role of the Banks, The American Journal of Comparative Law 1992/40. In: Marek Hessel: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 43 Marek Hessel: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 44 Sárközy Tamás: A részvénytársaságok vezetése. Szelő szabályok. Figyelő 1994. március 17.
 - 45 Marek Hessel: Igazgatótanácsok: Ellenőrzés képviselet útján. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995
 - 46 Mayer, Colin: Vállalatirányítás a piac- és átmeneti gazdaságokban. In: Jó igazgatókat keresünk; Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban. KJK 1995

A KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALATOK NEMZETGAZDASÁGI SÚLYA

A cikk a kis- és közepes vállalatoknak a magyar gazdaságban betöltött szerepét vizsgálja. A szerző megállapításainak verifikálását a magyar statisztika jelenlegi „strukturális“ válsága mindazonáltal csak a kívánatosnál kisebb mértékben volt képes segíteni.

Az 1989/1990-es politikai fordulat nyomán mind az összes gazdasági szervezetek, mind a kis-közepes vállalkozások száma robbanásszerűen nőtt. A gyarapodást mindenekelőtt az egyéni és társas magánvállalkozások működésének engedélyezése (továbbá gyakran a munkanélküliség kényszere, a csak az új cégek által igénybe vehető kormányzati támogatás, illetve az adóterheknek a legális cégeket a fekete gazdaság felé nyomó növekedése stb.) okozta. Az összes vállalkozások száma (a KSH évről-évre változó, s a más intézmények, pl. az APEH számaival nem egyező adatai szerint) az alábbiak szerint alakult:

kiváltásához a legtöbb szakmában néhány ezer forint és egy-két napos utánjárás szükséges. Egy Bt. alapítás adminisztrációja mintegy ötvenezer forintba kerül és mintegy kétheti ügyintézészt igényel. A jogi személyiségű cégek alapítása, a helyiségbérlés, a tőkeigényes tevékenységek beindításának a finanszírozása, az infrastruktúra kiépítése persze már nehezebb feladat.¹

A vállalkozások számának létszám-kategóriák szerinti bontásáról az Évkönyvek korábban nem közöltek rendszeresen teljes körű ada-

Gazdasági szervezetek száma

Szervezetek	1988	1990	1992	1994	1995	1996
Jogi személyiségűek	10.811	29.470	69.386	100.770	116.167	136.917
Jogi személyiség nélküliek	21.344	26.807	70.597	108.728	126.131	167.426
Egyéni vállalkozók	290.877	393.450	606.207	778.036	791.496	745.247
Non-profit szervezetek	28.500	38.300	48.982	72.315	74.803	65.719
Összesen	351.532	488.027	795.172	1.059.849	1.108.597	1.115.309

Forrás: 1988–1995. Statisztikai évkönyvek,
1996: A működő gazdasági szervezetek száma.
KSH. 1997

A szervezetek számának növekedése annak ellenére következett be, hogy az alapítás bürokráciája nagyobb a más országokban szokásosnál. Egyéni vállalkozói igazolvány

¹ A bürokrácia különösen tragikus azért, mert laza ellenőrzéssel párosul. Magyarországon a cégek egyharmada „nem működik“ (nem állít ki statisztikai jelentéseket, nem fizet adót...) Ez a fejlett országokban elképzelhetetlen. Az osztrák rendszerben például: „...az adóhivatal embere már akkor felkeres bennünket, amikor a cégbejegyzést kérelmezzük. Kérdéseink elsősorban anyagi háttérünkre vonatkoznak. A látogatását követően két héten belül hozzájutunk az adószámhoz...“ Ost-Europa. 1996. december 8. old.

tokat. Íme a jogi személyiségű szervezetek adatai:

daság szinte minden ágazatát elérte. Ebből következően a legtöbb ágazatban megszűnt a

Jogi személyiségű gazdasági szervezetek száma létszám-kategóriák szerint

Létszám	1990*	1992*	1993*	1994*	1995
-10	20.594	59.795	39.772	57.752	87.661
11-50			36.074	33.825	22.030
51-300	4.469	5.773	6.055	6.127	5.406
301-	2.599	1.937	1.624	1.340	1.070
Összesen	27.662	67.505	83.535	99.044	116.167

* Lakás- és garázsszövetkezetek, felszámolás alatt álló és ismeretlen létszámú szervezetek nélkül.

Forrás: Statisztikai Évkönyv 1994. 67. oldal, 1995. 214. oldal

A nagyvállalatok csökkenő száma a korábbi állami cégek válságával, illetve ennek következményeivel magyarázható. Elsősorban a válság miatti karcsúsodásnak, illetve szétesésnek a következménye a közepes méretű egységek növekvő száma is. A közepesként létrejött egységek ritkák. Ugyanakkora legkisebbek gyors gyarapodását mindenekelőtt a – gyakran csak adómegtakarítási megfontolásokból megvalósított – új alapítások magyarázzák. A kicsikből felnövő közepesek csaknem kivételesek.

Ismeretes továbbá, hogy az 1995. december 31-én regisztrált összesen 1.046.539 cég közül 1.014.031 foglalkoztatott 0–10 főt, 25.542 11–50 főt, 5.812 51–300 főt, 1.172 több mint 300 főt.

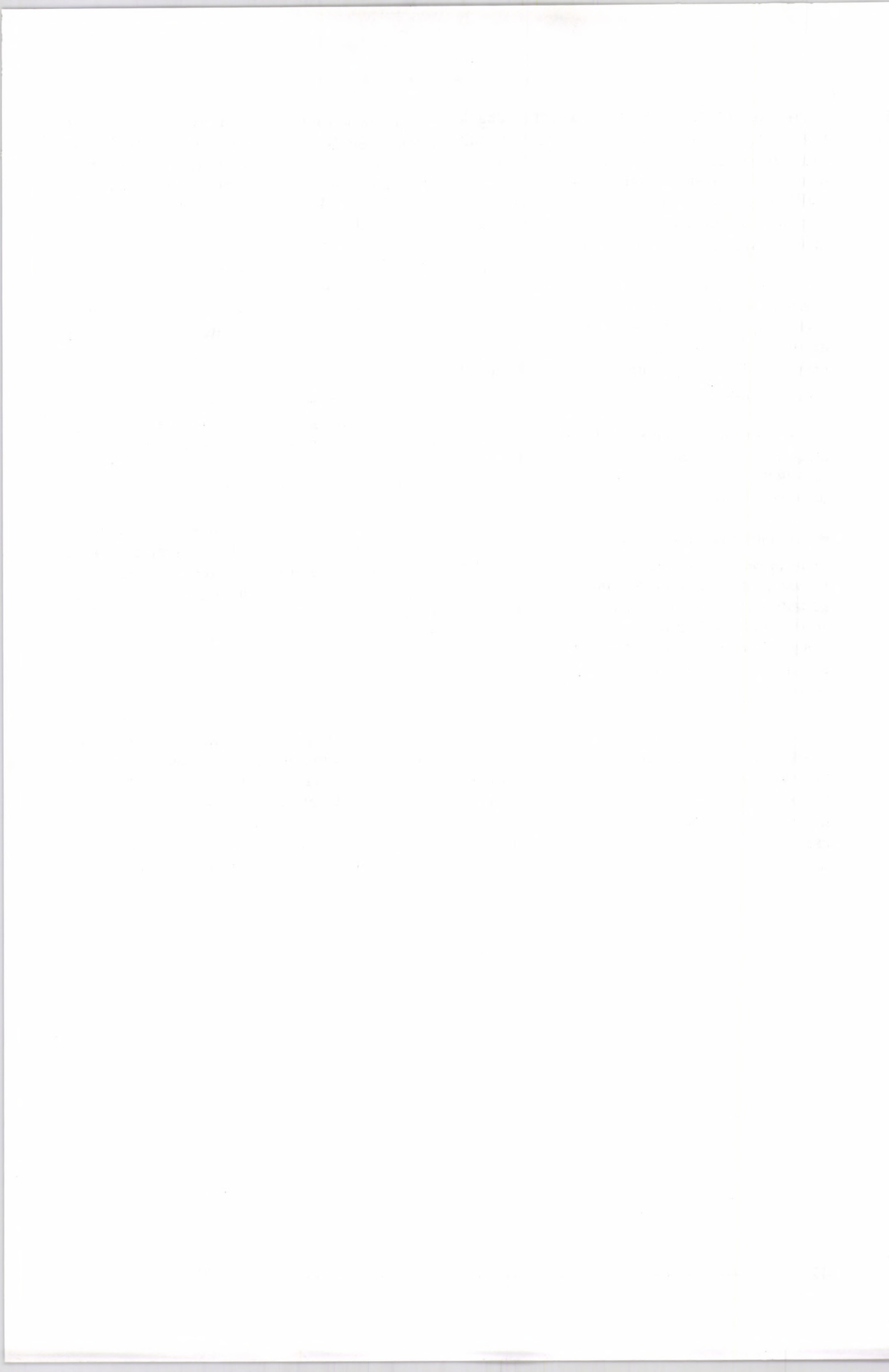
A cégek formája és mérete közt lazák az összefüggések. Bár a tíz főnél kevesebbet foglalkoztató cégek többsége mindig egyéni vállalkozás, Bt. vagy Kft, de pl. a megjelölt időpontban 1.054 Rt és 4.496 szövetkezet is volt köztük. Ugyanakkor 107 egyéni vállalkozás alkalmazottainak a száma volt 51–300 közötti, 5 Bt-é és 16 egyéni vállalkozásé pedig 300 fölötti.

Ki kell emelnünk azt is, hogy mind a nagyvállalati válság, mind a vállalat alapítási láz a gaz-

magyar gazdaságot korábban jellemző túlzott centralizáltság.

A GKI Rt számára készült vállalati mérlegfeldolgozások szerint 1995-ben a nettó árbevétel alapján számított szakágazati szintű koncentrációs Herfindahl indexek „csupán“ 11 szakágazatban értek el (domináns piaci szereplő létét kimutatva) 75 % fölötti, illetve 16 szakágazatban 50–75 % közötti értéket. Az előbbi csoportból a növényolaj-feldolgozást, a kőolaj-feldolgozást, a vegyiszl-gyártást, a vaskohászati alapanyag ellátást, a fényforrásgyártást, a vasutat és a műsorszórást, az utóbbiból a csőgyártást, a vasöntést, a motorgyártást, a kohászati berendezések gyártását, az akkumulátorgyártást és a vasúti berendezésgyártást emelhetjük ki. (Kétségtelen persze, hogy a nagy közszolgáltatói szférában a domináns állami tulajdon szintén monopol pozíciókat teremt.)

- A vállalatok méretcsoportok szerint bontott létszám- és „teljesítmény-“ adatai csak egyes nemzetgazdasági ágakra állnak rendelkezésre. Az Évkönyvek az iparban és az építőiparban besorolt – tíz-húsz főnél többet foglalkoztató – kis-közepes vállalatokra közölnek néhány adatot (melyeket a mezőgazdaságban esetenként a cégek területének nagysága szerint bontott szerény adat-összeállítás egészít ki). E sta-



- A rendszerváltás óta a kis-közepes cégek legális gazdasági teljesítménye ugyancsak többszörösére bővült, és ma a nemzetgazdaságban előállított GDP mintegy felére becsülhető. E részarányt a GKI Rt. számításai szerint a feketegazdaság figyelembevétele talán mintegy 5–8 %-kal növelheti.

- Amint ezt a létszám és az árbevétel megoszlásai mutatják, az átlagos „termelékenység” a (többnyire magántulajdonú) kis- közepes cégek körében sem nagyságrendekkel kisebb mint a (sokszor még mindig állami tulajdonú) nagy cégeknél.

A vállalati mérlegadatok feldolgozása jelentős átlagfeletti „termelékenységet” (és export-képességet) mutatott ki viszont a külföldi tulajdonú cégek körében.

➔ A publikus statisztikák nem közölnek cégméretek szerint bontott exportadatokat. A GKI Rt. ezért a közelmúltban önálló feldolgozást készített e témáról. A munka során a közepes cégek mérethatárát ugyancsak háromszáz főben maximalizáltuk. A vizsgálat fő eredményei a következőkben foglalhatók össze:

- 1994-ben az APEH által nyilvántartott – s a most mondottak szerint értelmezett – kis- és közepes vállalatoknak 13,5 %-a mutatott ki export árbevételt. Az érintett cégek (s különösen a kisebbek) többsége azonban évente csupán egy-két „aprócska” exportügyletet realizál.

- A sok kis ügylet együttesen igen jelentős értéket képvisel. A kis- és közepes vállalkozások 1992-ben a nemzetgazdaság export-teljesítményének 43 %-át, 1993-ban pedig már 52 %-át adták. 1994-ben a szféra ezen részesedése nem emelkedett tovább.

- Az export a kis-közepes cégek körében is igen koncentrált. Más megfogalmazásban: egyes közepes vállalatok a kicsiknél eredményesebben terelik értékesítésüket a külföldi piacok felé.

- A kis-közepes cégek külgazdasági szerepe ágazonként is igen különböző. E körből az iparban az összexport 35,6 %-a, a kereskedelemben 93,2 %-a, a gazdasági szolgáltatások körében 96,6 %-a származik.

- A vizsgált szféra exportképességének a megteremtésében kiemelkedő szerepe van a működőtőke importnak. A részben vagy egészben külföldi tulajdonú kis-közepes vállalkozások részesedése az export-árbevételben 1992-ben 27 %, 1994-ben 40 % volt.

A fejlett országokban a kis-közepes vállalatok tevékenységének és támogatásának nagy fontosságot tulajdonítanak. A magyar gazdaságban – a bemutatottak alapján igen indokoltan – most kezdjük felismerni a szféra jelentőségét. Bízunk benne, hogy e felismerést hamarosan a szférába tartozó cégek helyzetével, teljesítményével kapcsolatos adatszolgáltatás javítása is követi.

FREY Mária

NONPROFIT SZERVEZETEK HELYI FOGLALKOZTATÁSI KEZDEMÉNYEZÉSEI

Mivel a tartós munkanélküliség csökkentéséhez az első gazdaság szereplőitől – sem a piaci szférában tevékenykedőktől, sem a létszámleépítésre kényszerülő költségvetési szervektől – nem várható érdemi segítség, a nonprofit szervezetekben, illetve révükön kell a munkanélküliek számára a jelenleginél többet ígérő megoldásokat keresni. A szerző tanulmánya a keresés módozatait és a felcsillanó lehetőségeket foglalja össze.

Munkaerőpiaci elemzések egybehangzó következtetése, hogy a kilencvenes évek közepére lefékeződtek azok a kedvezőtlen tendenciák, amelyek a munkaerőhelyzet általános romlását előidézték. A munkanélküliség félmillió körül stabilizálódott, az új és megszűnő munkahelyek száma nagyjából kiegyenlített, a foglalkoztatottság csökkenése lassult, majd megállt. A mélypontot elérve azonban a foglalkoztatottság-munkanélküliség jelzőszámai sokkal rosszabbak, mint az évtized elején voltak. A rendkívül kedvezőtlené vált kereső/eltartott arány javítására – amelynek indokai a foglalkoztatáspolitikai megfontolásoknál sokkal szerteágazóbbak – olyan intézkedések születtek és várhatók, amelyek megnehezítik a munkaerőpiac elhagyását és a nem dolgozókat is munkavállalásra kényszerítik. Ez a foglalkoztatási feszültségek növekedését valószínűsíti, mégpedig elsősorban nem a továbbra is lanyha munkaerő-kereslet miatt, hanem azért, mert az érintettek nagyobb része az ún. problémacsoportokhoz tartozik.

Tartós munkanélküliség – rövid távú kezelésmódok

A félmillió körül stabilizálódott munkanélküliséget akut válságtünetek jellemzik:

- nagyok a területi és településtípusok szerinti különbségek,
- magas a tartós munkanélküliek aránya és hosszú a munka nélkül töltött idő,
- az újra-elhelyezkedők munkaerőpiaci stá-

tusa instabil; az újonnan regisztrált – munkanélküliek fele „visszatérő”,

- a fiatalok munkanélküliségi rátája a felnőttekének több mint a kétszerese,
- a hosszan tartó munkanélküliség is a fiatalokat és a középső korosztályt sújtja a legjobban.

Azaz: a ma tartósan munkanélküliek egyre szélesedő tábora az ezredforduló után is munkaképes korú lesz, ezért a foglalkoztatáspolitikai nem mondhat le róluk.

Az állásukat elveszítő útja a kilencvenes évek elején a munkanélküliek ellátórendszerébe vezetett. Ez az érintettek rövid távú érdekeivel és a kiépülőfélben levő, nagy rohamnak kitett munkaügyi szervezet lehetőségeivel egyaránt egybeesett. Így a munkanélküli járadék időtartamának lerövidítésével tömegek veszítették el egyszerre jogosultságukat az ellátásra. Más, az állástalanok nagy számának befogadására képes munkaerőpiaci eszközök hiányában – a munkaerő kereslet szűkülése közepette – szükségessé vált a jövedelemplótló támogatás bevezetése. Ebbe a segélyezési típusú ellátórendszerbe azonban csak a rászorultak kerülhettek be. A többiek nagy része (1993: 73%, 1995: 56%) ellátatlan munkanélküli vagy inaktív lett.

A munkanélküliek ellátórendszere keretében anyagi támogatásban részesülők aránya egyre kisebb (1992. december 72 %, 1994. december 52 %, 1995. december 40 %, 1996. június 34 %). 1996. július 1-től megszűnt a pályakezdekők segélye, ami felerősítette ezt a folyamatot (ekkorra az előbbi mutató 29 %-ra apadt). Ezzel párhü-

zamosan a jövedelempótló támogatásban részesülők aránya a regisztrált munkanélkülieken belül fokozatosan nő (1993. december 22 %, 1996. november 43%).

1995. közepén döntés született a jövedelempótló támogatás eredetileg korlátlan időtartamának két évre csökkentéséről. Az ellátórendszerből emiatt tömegesen kiszorulók újbóli jogosultságának megszerzése érdekében – átmeneti intézkedésként – 1996. végéig volt lehetőség arra, hogy kilencvennapos munkaviszony után további két évig folyósítható legyen a jövedelempótló támogatás. 1997-től erre már csak a munkanélküli járadékrendszeren keresztül vezet az út, amibe bekerülni legalább száznyolcvan nap ledolgozása után lehet.

A munkaviszony megszerzését segítő, nagy nyomás nehezedik a kormányzatra és az önkormányzatokra. A foglalkoztatás lehetőségét azonban korlátozza, hogy a tartósan munkanélküliek negyven százaléka szakképzetlen, nyolcvan %-a pedig alacsony iskolai végzettségű.

A foglalkoztatási törvény hatályba lépése óta a munkanélküliség megelőzését és az állástalannak újra-elhelyezkedését segítő ún. aktív munkaerőpiaci eszközök „bejártatódtak“. Ezt bizonyítja, hogy az ilyen programokban részt vevők száma 1993. óta kétszáz-kétszázötven ezer körül mozog. Azaz ennyien vesznek részt a munkaerőpiaci igényekhez való alkalmazkodást elősegítő képzés-átképzésben, jutnak álláshoz bértámogatással, kapnak anyagi és szakmai segítséget vállalkozóvá válásukhoz, végeznek közhasznú munkát, vagy tudták megtartani munkahelyüket a rövidített munkaidejű foglalkoztatás támogatásával.

Az átlaglétszám azonban ennél jóval kisebb, száz ezer fő körüli, ami a regisztrált munkanélküliek összességéhez képest egyik évben sem haladta meg a húsz %-ot. Emellett – mint a monitoring- és hatásvizsgálatokból kiderült – az e célra fordított közpénzek hasznosulásának eredményei sem megnyugtatók. Ahol jók az elhelyezkedési mutatók a támogatás lejártát követően, azoknál a programoknál rendre bebizonyosodott, hogy azok vették igénybe, akiknek enélkül is az átlagosnál jobb esélyük volt az elhelyezkedésre. Azok a munkáltatók pedig, amelyek szubvencióért hajlandónak mutatkoztak munkanélkülieket alkalmazni, előszeretettel éltek a „lefölözés“ módszerével, s főként olyan állástalannokat vettek fel, akiket maguk választottak ki. Ezek ugyan csak nem a legrosszabb munkaerőpiaci helyzetű csoportokba tartoznak.

Ezt felismerve a gyakorlatban, az irányításban és a törvényhozásban egyaránt történtek ellenintézkedések. Ezek hatása azonban nem volt átütő, mert az eddigi munkaerőpiaci eszközök igénybevétele jórészt a piaci szféra egészének és szereplőinek a fogadókészségén nyugszik – amelyek az egyre szigorúbb feltételek mellett vállalt létszámfejlesztésüket nem hajlandók munkanélküliekre, s főleg azok legesélytelenebb csoportjaira építeni.

Ebből természetesen *nem következik, hogy a meglévő eszközökre nincs szükség. Csupán azt jelenti, hogy ezek a probléma kezeléséhez nem elegendők.* Bizonyíték erre a Közmunka Tanács létrejötte és a jövedelempótló támogatásban részesülők közhasznú foglalkoztatásának céltámogatása. Ezeknek köszönhető, hogy a közösségi célokat szolgáló munkavégzésbe bevontak aránya 1996-ban már 70 % körül mozgott az aktív munkaerőpiaci programokban részt vevők összlétszámához képest.

Kétségtelen, hogy a jövedelempótló támogatásból kiszorulóknak más – összetételük sajátosságaihoz igazodó és nagy tömegek befogadására alkalmas – lehetőséget rövid idő alatt nem lehet felkínálni. Ugyanakkor az is tudott, hogy ez az eszköz nem jó arra, hogy az egyéneket visszavezesse a munkaerőpiacra. Sőt az is kérdéses, hogy a száznyolcvan napra növelt munkaviszonyt biztosítani lehet-e az alapvetően időszakos jellegű és szezonális munkaalkalmakkal?

Összegezve: A foglalkoztatási helyzet és a munkanélküliek összetételének változása, az ellátórendszer szűkítése és a meglévő aktív eszközök korlátozott befogadóképessége miatt a jövőben meg kell kísérelni kitágítani a munkaerőpiac méreteit, új szereplőket bevonva a tartós munkanélküliség kezelésébe. Ennek útja lehet a nonprofit szervezetek foglalkoztatási kezdeményezéseinek támogatása, azaz a munkaerőpiac főáramlatán kívüli munkahelyteremtés.

Nemzetközi tapasztalatok

A nemzetközi szakirodalomban a munkaerőpiac főáramlatán kívüli munkahelyteremtés olyan helyi foglalkoztatási kezdeményezéseket jelent, amelyek személyi szolgáltatások, ill. egy-egy kisebb közösség számára hasznos tevékenységek ellátására irányulnak, azaz olyan új szolgáltatások, ill. munkák megszervezésére, amelyek speciális foglalkoztatási támogatások nélkül nem

jöhetnének létre. Ezek a társadalmi összetartó erő fontos közegei és közvetítői. Egyfelől azért, mert munkavégzési lehetőséget biztosítanak a munkaerőpiac hátrányos helyzetű csoportjainak, különösen a tartós munkanélkülieknek. Másfelől pedig azért, mert a létrehozott munkahelyek gyakran társadalmilag, ill. szociális értelemben is hasznosak: alacsony költségfekvésű szolgáltatásokat nyújtanak a rossz anyagi helyzetben élőknek és az eltartottaknak. Ezért fontos eszközt jelentenek a munkaerőpiaci integrációhoz. Azért érdemelnek figyelmet, mert új piacok kibontakozását segítik, gyakran helyi szinten és kis méretekben. Jellemző rájuk az önsegítő karakter. Különösen sikeresek lehetnek új termékek és szolgáltatások kifejlesztésében, főként az „ökológiai” piacok (pl. felújítás, hulladék-hasznosítás) expanziójának ösztönzésében. Mivel ezek a kezdeményezések általában csak viszonylag hosszú idő elteltével válnak pénzügyi értelemben életképesé, az állami szektornak fontos szerepet kell vállalnia abban, hogy biztosítsa az indulásukhoz szükséges anyagi támogatást és segítséget adjon a szervezet felállításához, munkahelyi struktúrájuk kialakításához. Az utóbbit a tevékenységek széles köre jellemzi. A munkakörök meghatározásánál az a fő szempont, hogy alkalmasak legyenek az alacsony iskolázottságúak befogadására.

A munkaerőpiacon kívüli munkahelyteremtő kezdeményezések két fő típusa ismert. Ezek egyike a német, másika a francia nyelvterülethez kötődik. A német modell középpontjában a második munkaerőpiac, míg a franciában a szociális gazdaság kiépítése áll.

A második munkaerőpiac

A második munkaerőpiac összekapcsolja az aktív munkaerőpiaci programok emberitőke-kezelő funkcióját a versenygazdaság foglalkoztatási rendszerének igényeivel. Hatóköre nem korlátozódik a non-profit szektorra, hanem átfogja a jövedelemtermelő szféra egy részét is. Mégpedig azt, amelyik a köz érdekében tevékenykedik. Ennek a területnek a lehatárolása nem elméleti tézisek, hanem a munkaerőpiaci szereplők regionális megállapodásainak a tárgyát képezi. A konkrét tevékenységfajtáktól függetlenül e döntésekben a környezetvédelemnek és -szanálásnak, a termelő infrastruktúra fejlesztésének, a lakókörnyezet szépítésének, a falu- és városfelújításnak, az ifjúságvédelemnek, a kulturális szolgáltatások gazdagításának és a tömegsport feltételei javításának jut a fő szerep.

A közpénzekből támogatott foglalkoztatás – beleértve a munkavégzéshez szükséges ismeretek megszerzésének elősegítését is – alapvetően azt a célt szolgálja, hogy minden regisztrált munkanélkülit és a munkaerőpiac elhagyására kényszerült, de oda visszatérni szándékozó állampolgárt befogadjon, és képzettségük, ill. teljesítőképeségük javításával a lehető legnagyobb hányadukat visszavezesse a versenygazdaság által strukturált munkaerőpiacra. Emellett továbbra is fontos feladat az itt parkoltatott emberek szak-képzettségnek megfelelő kiközvetítése, ill. képzése a nem támogatott munkahelyekre. A foglalkoztatás, képzés és – ha szükséges – a szociális gondozás szempontjából előnyben részesítendő a munkaerőpiac problémacsoportjai. Ide sorolandók – a regionális munkaerőpiac állapotától függően – azok a munkanélküliek is, akik csoportosan veszítették el állásukat munkahelyük megszűnése miatt, ha ehelyett nem kínálkozik számukra más elhelyezkedési lehetőség. (Bergmann, 1993)

A legfőbb kérdés természetesen az, milyen anyagi forrásokból építhető ki és működtethető a második munkaerőpiac? A válasz abban a tézisben rejlik, amit az aktív munkaerőpiaci politika követői vallanak: a munkanélküliség helyett a foglalkoztatást kell támogatni. Azaz, a fő forrást a passzív keresetpótló ellátmányok (munkanélküli járadék és segély), valamint a szociális segélyek produktív hasznosítása jelentheti. Emellett az államháztartás minden olyan szereplője részt vállal a finanszírozásban, amelynek a munkanélküliek foglalkoztatásának a támogatásából haszna származik.

Mi a különbség a második munkaerőpiac és a hagyományos közhasznú foglalkoztatás között?

– Az első és legfontosabb, hogy a második munkaerőpiac intézményrendszerre szövi a közhasznú foglalkoztatás szervezőit és ebből szocio-ökológiai szektort hoz létre.

– Míg a közhasznú foglalkoztatás alkalmazása a non-profit szférára korlátozódik, a második munkaerőpiac rendezőelve a tevékenység közérdekűsége.

– A közhasznú foglalkoztatás esetében a támogatható tevékenységek körét jogszabályok rögzítik, ezzel szemben a szocio-ökológiai szektor tartalmának a meghatározása a munkaerőpiaci szereplők regionális szintű megállapodásának tárgya.

– A közhasznú foglalkoztatás rövid távra, maximum egy évre szóló munkaerőpiaci program, a

második munkaerőpiac szereplői ugyanakkor három-öt éves támogatással számolhatnak.

– A közhasznú foglalkoztatás alapvető finanszírozási forrása a munkaerőpiaci költségvetés, a második munkaerőpiac létrehozásában viszont az államháztartás sokféle intézménye vesz részt.

Összességében megállapítható, hogy a szocio-ökológiai szektorra szövődő közhasznú foglalkoztatás válasz a munkanélküliség jellegének a megváltozására. Annak a folyamatnak a terméke, amely a rövid távú, konjunkturális munkanélküliségtől elvezetett a tömeges méretű, tartós, globális munkanélküliséghez. (Arbeitskreis AFG-Reform, 1994)

A német modell

Németországban a második munkaerőpiacot a kelet-német gazdaság összeomlása nyomán tömegessé vált munkanélküliség hívta életre. Ennek intézményei azoknak a foglalkoztatási projektumoknak a kivitelezői, amelyek a munkanélküliek nehezen elhelyezhető „kemény magja” számára átfogó integrációs programot biztosítanak, azaz alkalmassá teszik őket arra, hogy idővel normál álláshoz jussanak, munkavégzéssel kombinált szakmai képzésben részesítik őket, továbbá szociális gondozást és tanácsadást nyújtanak számukra. E három funkció kombinálása elengedhetetlen azoknak a hiányosságoknak a felszámolásához, amelyek rontják a célcsoportok foglalkoztatási esélyeit. (Werner, Heinz, Walvei, Ulrich, 1996)

E közérdekű feladatok ellátására speciális projektszervezők sokasága – számos új magán, helyi és egyházi intézmény – jött létre, ami többféle okkal magyarázható:

– Miközben a munkaerőpiaci eszközöket a hetvenes években szinte kizárólag a szövetségi munkaügyi szervezet finanszírozta, mára a szponzorok száma megsokszorozódott. A munkaerőpiaci költségvetésből, az Európai Uniótól, a szövetségi államoktól és a helyi önkormányzatoktól érkező támogatásokat össze kell hangolni, amihez professzionális menedzsment nélkül aligha lehet sikerrel hozzáfogni.

– A folyamatosan magas és egyre hosszabb ideig tartó munkanélküliség következtében mind nehezebben kezelhető csoportokat kell ezeknek a projektumoknak befogadniuk. Ennélfogva megnőtt az igény arra, hogy a résztvevőknek a visszatérését a munkaerőpiacra szociális gondozással és tanácsadással is elő kell segíteni. Ehhez specializált projektszervezőkre van szükség.

– Ha a munkaerőpiaci eszközök nem integrálódnak a mindennapos rutinfeladatok közé (ahogy ez az önkormányzatoknál és a karitatív szervezeteknél megszokott), könnyebb megítélni, hogy a támogatást valóban pótlólagos tevékenységre fordítják-e, ami a holt súlyhatás elkerülésének az előfeltétele (azaz biztosíték arra, hogy a közpénzek ne olyan célok teljesítését szolgálják, amelyek enélkül is megvalósulnának).

– A specializált szervezők jobb feltételekkel rendelkeznek a munkaerőpiaci eszközök projektformában való kivitelezéséhez (pl. a környezetvédelemben), mint a hagyományos intézmények.

– Németországban a nagyszabású közhasznú munkákat aligha lehetett volna megvalósítani speciális programszervezők nélkül. Az új államokban ugyanis eleinte hiányoztak a non-profit szervezetek, és a helyi önkormányzatok sem tudták vállalni ezt a feladatot. A rést a korábbi szocialista vállalatok töltötték be. Ezek – hogy elkerüljék a létszám-leépítést – bekapcsolódtak a külön e célból ösztönzött foglalkoztatási kezdeményezések kivitelezésébe. Ennek következményeként jöttek létre a foglalkoztatási és struktúrafejlesztő társaságok, amelyek az egyes munkaerőpiaci eszközök alkalmazásánál összekapcsolják a keresleti és kínálati oldalt. Kínálati oldalon az emberi erőforrások fejlesztése a cél, továbbá a nagyrészt munkanélküli ügyfélkör munkaerőpiaci reintegrálása. Keresleti oldalon pedig a legfőbb törekvés az infrastruktúra fejlesztése és új tevékenységi területek kibontakozásának az elősegítése (pl. a személyi szolgáltatások területén). Más program-kivitelezőkkel (önkormányzatokkal, non-profit szervezetekkel) összehasonlítva ezeknek a társaságoknak – amelyek jogi és szervezeti értelemben egyaránt függetlenek – az az előnyük, hogy rugalmasabban reagálnak, és a munkanélküliek „miliójéhez” is jobban tudnak alkalmazkodni.

A munkaerőpiac főáramlatán kívüli munkahelyteremtés támogatása a foglalkoztatási projektumokban háromféle indítatással valósul meg.

a) *Vállalkozás alapítása céljából:* Ebben az esetben a foglalkoztatási társaságok általában stabil munkaerő-állománnyal dolgoznak és a támogatás kezdeti szakaszán túljutva, középtávon önfinanszírozóvá válhatnak.

b) *Egyfajta híd-szerep betöltésének szándékával:* Ezek a projektumok nem piacorientáltak; tevékenységük a foglalkoztatottak képzésére, szociális és pszichológiai stabilizálására irányul, majd a mindezen átesett dolgozókat a menedzsment más vállalatokhoz igyekszik kiközvetíteni.

c) Az ún. *védettmunkahely-funkció* megerősítésével, ahol átmenetileg vagy rendszeresen olyan embereket foglalkoztatnak, akik hosszú távon sem képesek integrálódni a munkaerőpiac főáramába.

A szociális gazdaság elmélete

A szociális gazdaság koncepcióját az Európai Unió Fehér Könyve – Növekedés, Versenyképesség, Foglalkoztatás – vázolta fel nagy vonalakban, mint egyikét a XXI. századba vezető fejlődési utaknak. Ennek lényege: *a háztartások és egyének által igénybe vehető helyi szolgáltatásoknak a piaccá szervezése, amitől három milliárd új munkahelyet remélnék a következő öt évben.* (European Commission, 1994)

A *foglalkoztatáspolitikában* is ennek megvalósulását segítő, új megoldások keresése van napirenden. Olyanoké, amelyek munkahelyteremtésre ösztönöznek, a munkaintenzív és nemzetközi versenytől védett szolgáltató szektorban. Ezek sok vonatkozásban *szakítanak azzal a hagyományos megközelítéssel, amelynek középpontjában az emberek célcsoportjai állnak* (pl. az ifjúsági vagy tartós munkanélküliek). Ehelyett *azokat a tevékenységeket célozzák meg, amelyekből munkahelyek szülehetnek, mégpedig jóval kevesebb helyettesítő hatással, mint amit a munkanélküliek problémacsoportjainak a preferálásánál tapasztalni lehet.*¹

Emellett az is előnye ennek a megoldásnak, hogy ezek a tevékenységek tömeges igényt támasztanak az alacsonyan vagy közepesen képzett munkaerőre. Következésképpen fejlesztésük egyben olyan munkahelystruktúrát hoz létre, ami összhangban van a munkanélküliek összetételével.

Hogy konkrétan milyen tevékenységekről van szó, az mindenkor attól függ, miből tevődik össze egy adott ország szolgáltatási struktúrája, mi jellemzi a lakosság életmódját és az adórendszert.² Ezeknek a szolgáltatásoknak a fejlesztése mindenesetre két szempontból ígéretes:

– *egyfelől jobb életfeltételeket kínál a háztartásoknak,*

– *másfelől ösztönzi és bővíti a foglalkoztatási lehetőségeket, mert olyan fogyasztóközeli, helyhez és időhöz kötött tevékenységekről van itt szó, amelyek a nemzetközi piacba nem integrálhatók, s így védettek a – nemzeti munkahelyeket veszélyeztető nemzetközi – konkurenciától.*

A francia gyakorlat

Kétségtől Franciaország áll az élen a szociális gazdaság kiépítésében. A munkaerőpiac főáramlatán kívüli új munkahelyteremtő kezdeményezéseket foglalkoztatáspolitikai eszközökkel (foglalkoztatásbővítő szubvencióval és az új tevékenységek egyesületi keretek közé integrálásával), továbbá adókedvezményekkel (adóleírással) egyaránt támogatják. Ezek olyan *átfogó politika részei, amelyek a szolgáltató szféra növekedését ösztönzik, felismerve annak meghatározó képességét új állások létrehozására.*

Becslések szerint ezen a területen – figyelembe véve a demográfiai trendeket és a fogyasztói szükségletek változásának a tendenciáit – háromszázezer teljes munkaidős állásnak megfelelő munkahely-kínálat hozható létre a következő öt évben. Ez azonban nehezen realizálható akkor, ha csupán a kereslet és a kínálat spontán alakulására bízják a fejleményeket. A lehetőségek *kiaknázása három tényezőtől függ: a valós kereslet megteremtésétől, a kínálat megszervezésétől és azoknak a szakmáknak a professzionalizálásától, amelyekre ezen a területen szükség van.* (Bedoucha, Janine, Okba, Mahrez, 1996)

• *Az első és legfontosabb lépés, hogy ezek a szolgáltatások megfizethetők legyenek a háztartások számára. Ennek feltétele olyan intézkedések alkalmazása, amelyek csökkentik e szolgáltatások árait. Azok a közpénzek, amelyek ehhez szükségesek, munkaalkalmakat teremtenek, ennélfogva gazdaságilag is igazolhatók.*

Ezt a célt többféle konstrukció szolgálja:

– *Adókedvezmények:* speciális adó-visszatérítést vezettek be (a kiadások ötven %-a, maximum 90 ezer FF éves szinten) azért, hogy ösztönözzék az otthoni segítők alkalmazását, elsősorban a gyermeknevelés és idősgondozás területén.

– *A fizetőképes kereslet bővüléséhez vezető utak diverzifikálása:* 1996. január 29-én hatályba lépett egy törvény, amely megengedi az üzemi tanácsoknak, vagy ahol ilyenek nem működnek, a cégeknek maguknak, hogy támogatást nyújtsanak azoknak a dolgozóiknak, akik otthoni munkához külső segítséget kívánnak igénybe venni.

– *A bérköltség csökkentése:* az alacsony keresetű dolgozók esetében (ezek azok, akik a családok számára háztartási szolgáltatásokat kínáló egyesületeknél dolgoznak) a munkáltatót

terhelő TB-járulékok is progresszíve alacsonyab-
bak, ami a bérköltséget 3,5-4 %-kal mérsékli.
Emellett tovább csökkentheti a szolgáltatások
árát, ha az otthoni segítőkét részmunkaidőben
alkalmazzák. Ebben az esetben ugyanis a mun-
káltatónak harminc %-kal kevesebb TB-járulékot
kell fizetni, ami a bérköltséget további 6,5 %-kal
mérsékli.

– *Egyesületek támogatása:* mivel a család-
segítő szolgáltatásokat egyesületi formában
nyújtják, ezek olcsóbbá tételét segíti az egyesü-
letek támogatása is (teljes vagy részleges TB-
járulék-mentesség, adó-visszatérítés stb.).

– *Támogatott munkaszerződések,* amelyek-
nek különböző fajtái léteznek.

• *A második cselekvési irány azon a felisme-
résen alapul, hogy – különböző ösztönzők alkal-
mazásával – hatékonyabbá és választékosabbá
kell tenni a kínált szolgáltatások összetételét,
hogy azok jobban megfeleljenek a fogyasztók
elvárásainak. Ha a kínálat nem elég strukturált,
a kereslet is stagnál és ez akadályozza a piac
bővülését.*

E célból egy sor intézkedést hoztak, többek kö-
zött:

– 1994. december elsején bevezették a *szol-
gáltatási utalványt*, ami leegyszerűsíti az admin-
isztratív formákat azok számára, akik ház-
tartási segítőkét kívánnak alkalmazni. Ez tulaj-
donképpen munkaszerződés, amit egy szolgáltató
cég és egy magánszemély köt háztartási segítők
alkalmazására. Ez a szerződés egyben feljogosít-
ja a magánszemélyt a szolgáltatás díjának adójó-
váírására.

– 1996. január 29-én fogadták el azt a tör-
vényt, amely a munkahelyteremtést a személyi
szolgáltatások területén azáltal ösztönzi, hogy az
ilyen cégeknek megadta az *egyesületi státust*,
lehetővé téve, hogy igénybe vevőik adó-vissza-
térítést kapjanak, ha háztartási segítőkét alkal-
maznak.

• *Az intézkedések harmadik csoportja abból
indul ki, hogy a szolgáltatások bővülése ma
alapvetően azon múlik, milyen azok minősége, a
felhasználó megbízik-e a szolgáltatást nyújtó sze-
mélyben és, hogy léteznek-e szakmai követelmé-
nyek azok szakmai képzettségére. Ezt segítik:*

– *A minőség javítását célzó akciók:* Ennek
keretében olyan védjegyeket vezettek be, ame-

lyek minősítik a nyújtott szolgáltatások színvo-
nalát. Emellett a foglalkozások osztályozási rend-
szerébe beépítették azokat a szolgáltatási szak-
mákat, amelyek kínálata már megszerveződött.
Ez lehetővé teszi, hogy kollektív szakmai
követelményeket lehessen esetükben kidolgozni.

– *A szolgáltatási szakmák professzionalizá-
lódását segítő akciók:* A professzionalizálódás
alapvetően a szakmai képzésen és a szakképzett-
ségen múlik. Ez elengedhetetlen feltétele annak,
hogy (1) meg lehessen felelni azon családok
elvárásainak, amelyek nagyobb arányban kíván-
nak élni e szolgáltatásokkal, és (2) visszaszorul-
jon a nem regisztrált háztartási segítők alkalma-
zása, amire reményt adhat a magas szakmai
követelmények bevezetése. Nélkülözhetetlen
továbbá ahhoz is, hogy (3) ez a terület vonzerőt
és stabilitást kínáljon azok számára, akiket ma
még visszatart ennek vállalásától az „apró el-
foglaltságok“ negatív imágója és a karrier-építés
rendkívül korlátozott lehetősége. Középtávon azt
kívánja elérni a francia kormány, hogy szakkép-
zési rendszerek épüljenek ki e tevékenységek
szakmáztatásához és karrierpályák az előmenetel-
hez. A háztartási személyi segítők számára az
első lépést jelentheti ebben az irányban az 1995.
szeptember 4-én született közös megállapodás,
amely arra kötelezi az új szolgáltatások területén
működő munkáltatókat, hogy finanszírozzák
munkavállalóik szakmai képzésének a költsé-
geit. Ez bekerült az 1996 januárjában elfogadott
törvénybe is.

Hazai nonprofit foglalkoztatási kezdeményezések

Statisztikai felmérések a magyar nonprofit szek-
tor 1989. utáni viharos gyorsaságú terjedéséről
tanúskodnak. (KSH, 1996) Azt azonban nem
lehet tudni, hogy a több mint negyvenezer
szervezetből mennyiben van jelen a foglalkoz-
tatási elem – ha csak azt nem tekintjük annak,
hogy ezek kb. ugyanennyi főállású dolgozót
alkalmaztak. *A munkaerőpiaci szolgáltatások, a
munkanélküliek integrációja, a tartósan állasta-
lanok foglalkoztatása ugyanis önálló besorolási
kategóriaként nem jelenik meg a civil szféráról
készült statisztikák tevékenységi profiljai között.
Pedig a munkaügyi szakma tud róluk.*

A leghátrányosabb szociális helyzetben lévők
megélhetését biztosító létformák kialakításában,
önfenntartó törekvéseik megvalósításában négy –
többé-kevésbé – országos hatókörű alapítvány-

nak van meghatározó szerepe: az *Országos Foglalkoztatási Alapítványnak* (OFA), a *Jóléti Szolgálat Alapítványnak* (JSZA), a *Nonprofit Vállalkozásokért a Népjóléti Szférában Alapítványnak* és az *Autonómia Alapítványnak*. Ezek jellege eltér egymástól. Az OFA elsődlegesen pénzelosztó, a JSZA és a Nonprofit Vállalkozásokért Alapítvány hálózatépítő, az Autonómia Alapítvány pedig helyi közösségfejlesztő. Emellett az alapítók státusa is különbözik. Az OFA a Munkaügyi Minisztérium, a JSZA a Népjóléti Minisztérium égisze alatt működik, a másik kettő viszont igazi civil kezdeményezés.

Országos Foglalkoztatási Alapítvány

Az OFA célja a nonprofit szervezetek programjainak támogatásával *nem a nonprofit szektor stabilitásának, fejlődésének elősegítése*, hanem a munkanélküliség mérséklése. Ám mivel a munkanélküliek korábban leírt csoportjai számára a nonprofit szervezetek programjai jelentik szinte az egyetlen lehetőséget helyzetük javítására, ezért tartja fontosnak ezek ösztönzését. Ez a szándék nem mutatkozik meg teljesen a nonprofit szervezetek programjainak támogatására fordított összegekben. Ezek *mindig viszonylag csekély hányadát tették ki az OFA által eddig elosztott támogatásoknak*.

Az OFA által támogatott programok értéklésére első ízben 1996-ban került sor. (MTA Politikai Tudományok Intézete, 1996) Ennek során az derült ki az 1992-95. közötti időszakra vonatkozóan, hogy:

- a támogatott programok száma évente erősen ingadozott,
- kétharmaduk munkaerőpiaci szolgáltatások nyújtására vállalkozott,
- a sikeres pályázatok négyötöde alapítványoktól érkezett,
- a támogatott projektek területi megoszlása nem az egyenlőtlenségek csökkentése irányába hat,
- településtípusok szerinti megoszlásuk pedig arra utal, hogy az elosztás centrumától távolabb esőknek van a legkisebb esélyük a részesezésre.

Az OFA támogatáspolitikájában *kettős hangsúly-eltolódás* következett be a közelmúltban: (1) erősödött a célcsoport-orientáció és (2) elvált egymástól a védő- és tranzitfoglalkoztatás támogatási rendszere. Az utóbbinál elvárás a programba bekerülők elhelyezkedési esélyeit javító szolgáltatások kombinálása a foglalkoztatással. Az

OFA 1996-ban meghirdetett pályázati felhívásai között új célként jelent meg a *munkanélküliek foglalkoztatásának elősegítése nonprofit szervezetek nyereséget hozó vállalkozásaiban*.

Az évek során a pályázati feltételek is – indokoltan – szigorodtak. Jelenleg ezeket a pályázati dossziék rögzítik. Elkerülendő, hogy a követelmények professzionalizálódása olyan szervezetek kizárásához vezessen, amelyek ezeknek nem tudnak megfelelni, de egyébként fontos feladatot vállalnának magukra, az OFA létrehozta a monitorok rendszerét. Az ország legkülönbözőbb helyein működő húsz monitor tanácsadással segíti a pályázni készülő, s a monitorok segítségével igénylő szervezeteket. Feladatuk kiterjed a támogatott programok nyomon követésére is. (Szántó, 1996)

Az OFA nonprofit szervezetek támogatását célzó programja rövid – mindössze négy éves – múltja ellenére olyan fejlődésen ment át, melynek révén az ország egyik legjobban átgondolt, igényes, ugyanakkor a nonprofit szervezetek szakmai segítségét is vállaló támogatási rendszerévé vált. Ennek legfontosabb jellemzője az adaptivitás. Ebből a szempontból merőben új helyzetet teremtettek az 1996-ban kiírt pályázati felhívások, azon belül is az önfenntartást követelményként előíró, tartós foglalkoztatást ígérő projekteknek kilátásba helyezett támogatások.

Az OFA tevékenységének ugyanakkor komoly hiányossága, hogy passzívan elvárja, hogy – a problémák jellegéhez messzemenően igazodó, de a nonprofit szervezetek fejlettségi fokát esetenként figyelmen kívül hagyó – pályázati felhívásaira a civil szféra reagáljon. Vívódásaikból csak annyit vállal, amennyi belefér egy-egy projektum támogatásának keretei közé. Ez a hozzáállás elfogadható ott, ahol a civil szerveződések hosszú múltra tekintenek vissza, de nem nálunk, ahol ezek a kialakulás stádiumában vannak, sőt a leghátrányosabb helyzetű kistelepülések többségében még alig léteznek.

Jóléti Szolgálat Alapítvány

A Jóléti Szolgálat Alapítványt (JSZA) 1990. decemberében hozta létre a Népjóléti Minisztérium. Ehhez – mint első magyarországi szociálpolitikai programhoz – a PHARE három millió ECU vissza nem térítendő támogatást nyújtott. Az Alapítvány célja többek között az volt, hogy egységes arculatú, nonprofit elven működő alapítványi hálózat létrejöttét segítse. Az alapítvány

nyi hálózat – a budapesti központi menedzsment szervezettel együtt – negyven egységből áll. Ezek többsége az ország gazdaságilag elmaradott, foglalkoztatási és szociális szempontból hátrányos helyzetű kistérségeiben található. A budapesti központ két regionális menedzsment szervezetet is létrehozott (Pécs, Nyíregyháza).

A kezdeményezés több szempontból is modelként értékelhető. Munkaügyi vonatkozásban a JSZA elsősorban azért érdemel figyelmet, mert már a kilencvenes évek elején olyan törekvéseket fogalmazott meg, amilyenek az OFÁ-nál csak 1996-ban kerültek előtérbe. Nevezetesen, a *helyi alapítványoktól elvárta a központ, hogy olyan gazdasági vállalkozásba fogjanak, amelynek bevétele fedezi a szociálpolitikai tevékenység kiadásait, s hasznából hosszú távon megteremthetők az önfenntartás feltételei. Ugyancsak újdonságnak számított akkoriban az alapítványok tevékenységének komplexitása: a képzés, a szociális munka és a foglalkoztatás összekapcsolása.* (László, 1996.)

A PHARE program megvalósításának tervezett ideje három év volt, amely egy évvel meghosszabbodott és 1994. végéig tartott. Ez alatt egy helyi alapítvány szűnt meg. Helyébe 1995-ben új alapítvány lépett. A kiépített alapítványi hálózat folyamatos működésének fenntartása, fejlesztése 1995. óta a független alapítványi szervezet feladata.

A Jóléti Szolgálat Alapítvány kétségtelenül olyan kezdeményezés, amely egybevág a nemzetközi gyakorlatban is újszerűnek számító „szociális gazdaság” koncepciójával:

- az ország gazdaságilag elmaradott, foglalkoztatási és szociális értelemben hátrányos helyzetű régióiban, településein „szervezte meg” a helyi társadalmat,

- kezdeményezettei a legkiszolgáltatottabb egyének és családok: a hátrányos helyzetű fiatalok, a munkanélküliek, a rossz munkaerőpiaci pozícióba kényszerülők, a megváltozott munkaképességűek stb.,

- klienskörének képzéssel támogatott foglalkoztatási lehetőséget biztosít, amely idővel alapjául szolgál az egzisztenciateremtésnek,

- követelmény, hogy az alapítványok önfenn tartóvá váljanak, s a vállalkozás hasznából szociális szolgáltatást nyújtsanak a rászorulóknak,

- a helyi alapítványok működését a központi alapítvány jogi, közgazdasági tanácsadással, ügyvezetőképzéssel és továbbképzéssel támogatja.

A kezdeményezés életképességét bizonyítja, hogy az alapítványi hálózat a PHARE program

lezárását követően – ha lassúbb ütemben – is fejlődött és megőrizte innovációs képességét. A központi menedzsmenttel együttműködő helyi alapítványok többsége saját településén és környezetében a helyi társadalom ismert és elismert szereplőjévé vált.

Nonprofit Vállalkozásokért a Népjóléti Szférában

Az alapítvány 1992-ben azzal a céllal jött létre, hogy *minél több munkanélkülit tömörítő egyesületnek nyújtson támogatást ahhoz, hogy nonprofit vállalkozásba kezdjen, s ezáltal saját erejéből próbáljon véglegesen kitörni a munkanélküliségből.*

Az alapítvány abból indul ki, hogy *a jelen helyzetben a munkanélküliség ellen és a munkanélküliek érdekében elsősorban nem a gazdaságon kívül, hanem azon belül kell megoldást keresni.* Például: olcsó szolgáltatást lehetne nyújtani a szegény és elszegényedő rétegeknek. Ezek a háztartások nem tudják – mint korábban – a meghibásodott TV-t, rádiót, háztartási gépet kicserélni, hanem javíttatni kényszerülnek. A vállalkozói réteg pedig nem, vagy csak nagyon drágán tudja vállalni a munkaigényes, régi típusú gépek javíttatását. Hasonló a helyzet a ruha- és cipőjavítással, a lakáskarbantartással stb. is. Ezt kívánta kihasználni az alapítvány *munkanélküliek és alkoholisták foglalkoztatására.* Mindkét csoport sokféle képzettségi szintű és szakmájú embert tömörít. Így a hátrányból előnyt lehet kovácsolni. (Gayerné, 1996)

Parányi gazdasági projektumokat próbáltak életre hívni a kapcsolódó szervezeteknél. A munkanélküliek helyi egyesületeit és klubjait arra bíztatták, hogy – felmérve a település gazdasági jellegét – dolgozzanak ki javaslatot ezek tartalmára. Hat szervezetnek az alapítvány szerény tőkéjéből – összesen tíz millió forint – anyagi támogatást is nyújtott.

- Így jött létre *Gyöngyösön* – a női munkanélküliség mérséklésére – egy takarítóbrigád, amelyhez az alapítvány adta a gépeket; szőnyegkészítéshez szövőszéket, varrógépet ruhajavító és -készítő munkához, fóliahegesztő felszerelést műanyagzsákok gyártásához.

- *Kunszentmiklós* faipari berendezést kapott, amely oly eredményesen működött, hogy két szakember kiváltotta a működési engedélyt és önállóította magát.

- *Miskolc* számítógépet kért, mert számviteli szakértőik (munkanélküliek) vállalták különféle szervezetek adminisztrációját, könyvelését.

– Hasonló programot indított el *Dunaújváros* is. Ehhez a számítógépet és a programokat az alapítvány biztosította számukra.

– *Hajdúböszörmény* teherautót, hozzá kiegészítésül billenős pótkocsit kért ahhoz, hogy a mezőgazdasági termelők terményeinek piacra juttatásában, valamint a nyugdíjasok, nagycsaládosok olcsó tüzelő- és építőanyag szállításában közreműködjön.

– *Baján* vegyes szolgáltató ágazat jött létre. A munka iránt volt kereslet, de az egyesület vezetői közötti személyi problémák miatt elhalt a tevékenység. Végül a probléma csak 1996-ban rendeződött, személycserével, ami után újból hozzákezdtek a program elindításához.

A hat projektum összességében teljesítette a felteteleket. Beindult a gazdasági tevékenység, így a futamidő alatt használatukra szerződés alapján átengedett gépeket, eszközöket tulajdonukba engedte át az alapítvány. Ez a vagyon lehetővé teszi, hogy máshol pályázva ezeket saját erőforrásként jelöljék meg.

Jövőbeni tervek:

– Biztosítani a projektum számára a gazdasági „több lábbon állást”, a változó helyi szükségletekhez való alkalmazkodás elsajátítását. Annál inkább szükséges ez, mert az alapítvány szerény tőkéből csupán egy-egy profil kialakításához tudott az első szakaszban anyagi támogatást nyújtani.

– Elősegíteni a már elért eredmények stabilizálását.

– Az eddigiekre ráépülő új profilok kiépítésének támogatása.

– Megismertetni a menedzsment munka magasabb szintjeit és begyakoroltatni ezeket a készségeket.

– A projektumok „jövőképének”, távlati szervezeti és gazdasági tervének kidolgozása.

– A kistérségi és az országosan működő egyesületek közötti kommunikációs kapcsolati háló kialakítása a foglalkoztatási célú civil szervezetek körében.³

– Megfelelő továbbképzésben részesíteni a projektumok vezetőit.

– Segíteni a projektumokat a nonprofit jogi szabályozás változásait figyelembe vevő szervezeti, jogi, pénzügyi, számviteli, adózási, vállalkozástervezési feltételek kialakításában. (A projektumok szakértői segítséggel közösen „tanulják meg” az aktuálisan felmerülő feladataikat.)

Autonómia Alapítvány

A 1990-ben létrehozott alapítvány az első három évben két programot működtetett, ezek: a környezetvédelem és a szegénység. Az utóbbi egyre inkább a cigányságról szólt. A negyedik évben különvált a környezetvédelmi program. Ekkortól az alapítvány fő profilja a cigány közösségek támogatása, amely a kamatmentes kölcsön és az adomány keveréke. Új elemként 1993-ban került be a monitorozás, a projektumok döntés előtti alapos megvizsgálása, majd a megvalósulás szakaszainak nyomon követése.

Az Autonómia Alapítvány tevékenysége jelenleg négy csoportba sorolható:

- Szegénység, cigányság program
- Fenntartható fejlődés program
- Civil társadalom program
- Egyéb programok

A továbbiakban – mint a vizsgált témához legközelebb állóval – a Szegénység, cigányság programmal foglalkozunk. Ennek keretében az Autonómia Alapítvány olyan – elsősorban helyi – civil társadalmi szervezeteket támogat munkaterveik megvalósításában, amelyek önkéntes tevékenységük céljaul tűzték ki a szegénység terjedésének megakadályozását, a cigányság társadalmi és gazdasági autonómiájának fejlesztésén keresztül. *Kizárólag már meglévő helyi önszerveződéseknek nyújt anyagi és szakmai segítséget, de nem vállal szerepet sem a csoportok megszervezésében, sem pedig azok programjainak kidolgozásában.* Ennek megfelelően az alapítványnál pályázó csoportok és azok programjai is meglehetősen sokszínűek. Ezekre az alapítvány 1990. óta 109 millió forintot fordított; ebből 27 milliót adomány, 62 milliót pedig kamatmentes kölcsön formájában osztott szét. *Támogatásban összesen 240 projektum részesült.* (Tóth, 1996)

Ezek a következő szempontok szerint tipizálhatók:

- a) végzett tevékenység,
- b) részvételhez való jogosultság,
- c) a résztvevők etnikai hovatartozása,
- d) a program célja.

a) A programok többsége (149 db=62%) *mezőgazdasági* jellegű. Ezen belül 64 % növénytermesztéssel, 46 % állattenyésztéssel foglalkozik. A projektumok közül 51 ipari vagy szolgáltató jellegű (21%), 40 pedig egyik kategóriába sem sorolható (16 %). Az ipariak között a háziipari tevékenységet végzők dominálnak.

b) A részvételhez való jogosultság szerint *zárt és nyílt szisztémák* különböztethetők meg. A zárt rendszer lényege, hogy a résztvevők köre a program indulása előtt meg van határozva. Ebben az esetben a résztvevők a társadalmi szervezet tagjai közül azok, akik vállalják a programban való részvételt és élvezik a szervezet vezetőjének bizalmát. A nyílt rendszernél ugyanakkor a részvétel valamilyen normatív feltételhez van kötve. A szervezet itt *szolgáltató-szervező* funkciót lát el, a program résztvevői pedig nem feltétlenül tagjai a szervezetnek.

c) Az alapítvány által támogatott programok többségében cigány emberek vesznek részt, azonban vannak vegyes és kevés számban nem cigány programok is.

d) A saját szükségletre, illetve piacra termelés körülbelül 50-50 százalékban jellemző. Az esetek 15 %-ában a projektum célja vegyes: jusson is, maradjon is.

Az alapítvány a Szegénység, cigányság programterületen belül stratégiai megfontolásból a *vidéki pályázókat preferálja*. A támogatott programok 92 %-a vidéki. A vidéki programok 79 %-a falusi, 21 %-a városi. A programok zöme az elmaradott észak-kelet-magyarországi és dél-dunántúli régióból kerül ki.

Az alapítvány deklarált célja *munkaalalom teremtése*, ami nem egyenlő a *munkahely-teremtéssel*. Kivételes esetekben a szervezet vezetője egyéni vállalkozóvá nőheti ki magát, aki a projektum lezárása után a szervezet tagjait bér munkásokként alkalmazza. A másik lehetséges kimenet az, ha az éveken át sikeres projektum annyit képes fejleszteni, hogy a benne résztvevőknek stabil keresetet tud nyújtani.

Az *alapítvány legfontosabb törekvése, hogy az általa támogatott projektumok önfenntartókká váljanak*. Ez azonban csak soktényezős, igen bonyolult fejlődési folyamat végeredménye lehet. Az alapítvány ezeknek csak az egyik eleme. Az mindenesetre ellenkezik az elveivel, hogy egész csoportok boldogulásának teljes körű menedzselését felvállalja.

Az *Autonómia Alapítvány* a jövőben az eddigiektől nagyban eltérő tevékenységet nem kíván folytatni. A már kialakult eljárások tökéletesítésére törekszik, például markáns különbséget téve a saját fogyasztásra irányuló, ún. túlélési programok, és a piaci termelést megcélzó fejlesztési programok támogatási rendszere között.

A *támogatási tevékenység extenzív növelését alapvetően három dolog korlátozza:*

- a *pénzügyi források,*
- a *pályázók által kitalált és megvalósítható programok száma,*
- és az *alapítvány támogatási filozófiájából adódó méretbeli korlátok.*

Helyi foglalkoztatási projektumok

Miután a foglalkoztatási célú helyi nonprofit szervezetekről nincs egységes országos adatbázis, elterjedtségüket azon keresztül próbáltuk lemérni, hogy a megyei munkaügyi központok mennyit tartanak partnerként számon közülük. Ezért 1996. nyarán megkértük a munkaügyi központok vezetőit, adják meg azoknak a helyi foglalkoztatási projektumoknak a nevét és címét, amelyek *a munkanélküliek önszerveződő közösségeire támaszkodva, nonprofit formában:*

- *munkát biztosítanak a munkanélkülieknek, vagy az általa fenyegetett embereknek,*
- *olyan javakat, ill. szolgáltatásokat állítanak elő, amelyek korábban nem léteztek; csak a kutatás tárgyát képező kezdeményezésekhez adott támogatással (itt nemcsak munkaügyi, hanem bármely más hazai és nemzetközi szervezet anyagi segítségére is gondoltunk) jöhettek létre, azzal a perspektívával, hogy idővel önfenntartókká váljanak.*

Emellett érdeklődtünk azon megoldások után is, amelyek újszerű formát jelentenek az ellátás nélkül maradt munkanélküliek *közhasznú foglalkoztatásának a megszervezésében*.

A válaszokból több mint ötven egységből álló lista gyűlt össze. Az ajánlott szervezetek vezetőivel folytatott konzultációk hatására 36 esettanulmány született. Az ezekből levonható tapasztalatokat foglaljuk össze a következőkben.

A nonprofit munkahely-teremtés sajátosságai

A vizsgált szervezetek között mindenfajta nonprofit működési mód előfordul (alapítvány, egyesület, kht, önkormányzati szövetség, társulás, intézmény). A többséget (kétharmad) az *alapítványok* képviselték. Az új alapítások eltolódtak a kht-k irányába, aminek az a magyarázata, hogy az önkormányzatok keresik a jövedelemplótló támogatásból kiszoruló közhasznú foglalkoztatásának újszerű formáit.

Noha kifejezetten törekedtünk arra, hogy csak tényleges foglalkoztatást (is) megvalósító

szervezetek kerüljenek a mintába, ezt a szándékot nem sikerült érvényesíteni. A 36 vizsgált egység közül 17-nél – legalábbis a felméréskor – hiányzott a foglalkoztatási elem. Ahol ez jelen volt, ott általában komplex tevékenység részeként folyt. Ennek lényege a foglalkoztatási/képzési/szociális célok összekapcsolása, valamint a foglalkoztatás és a munkaerőpiaci szolgáltatások kombinálása. A 19 tényleges foglalkoztatást szervező nonprofit vállalkozás gazdasági tevékenysége egynegyed-egynegyed arányban oszlik meg a mezőgazdasági és ipari, egyharmada a szolgáltatási profil között, a fennmaradó 15 % pedig az egyéb kategóriába tartozik.

A 36 szervezetből 24-nek a célcsoportját a tartós munkanélküliek jelentik. Külön-külön hárman foglalkoznak fiatalokkal, testi vagy szellemi fogyatékosokkal, valamint állami gondozottakkal. Két szervezet tevékenységének a középpontjában a cigány etnikumhoz tartozó emberek állnak.

A nonprofit szervezetek foglalkoztatási helyzetét nehéz korrekt módon elemezni. Egyfelől *hiányos az adminisztrációjuk*, aminek fő oka, hogy ehhez nincs kiépült apparátusuk. Sok helyen az ügyvezető egyedül látja el a szervezet működésével kapcsolatos valamennyi feladatot, esetenként ezt sem főállásban. Másfelől ezt a szektort *az atipikus foglalkoztatási formák* sokasága jellemzi. A munkavégzés nagyrészt nem (állandó) munkaviszony keretében zajlik, hanem alkalmi vagy idenymunkában, szerződéses megbízással vagy egyéni vállalkozóként. Emellett nagy jelentősége van az önkéntes munkának, továbbá a tanulók munkára nevelését, szakképzését megalapozó gyakornoki munkának is.

Olyan körülmények között, amikor az első gazdaságban foglalkoztatottak száma egyre fogy, igazán imponálónak mondható, hogy *a vizsgált nonprofit szervezetek több, mint háromszorosára (645-ről 2084 főre) tudták növelni a munkavégzésben rövidebb-hosszabb ideig részt vevők körét létrejöttük óta*. Különösen örvendetes, hogy *a teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma két és félszeresére (221-ről 590-re) emelkedett*, továbbá viszonylag jelentőssé vált a rész-munkaidős foglalkoztatás is. Mindkettő főállású munkaviszonyt jelent. Ráadásul emögött nem a projektmenedzsment létszám bővülése áll – ennek ugyanis nemcsak arányát, hanem abszolút számát tekintve is csökkent a súlya. Új kategóriaként jelentek meg a bedolgozók.

A 36 vizsgált szervezet közül 21 részesült munkahelyteremtő támogatásban. Ennek teljes

összege meghaladta a 135 millió forintot, amiből az interjúalanyok szerint 446 munkahelyet hoztak létre eddig. Ez elég közel áll a főállású foglalkoztatottak létszámnövekményéhez. Ennek alapján határozottan kedvező, háromszázharminc ezer forintos fajlagos költség jön ki egy munkahelyre, ami az első gazdaságbeli ráfordításoknak a felét sem éri el. A végzett tevékenységek azonban sejtetni engedik, hogy többnyire ezek minősége sem vethető össze a piaci szférában létrehozottakéval. Nem is ez a cél. Ezeknek a munkahelyeknek elsősorban a tartós munkanélküliek munkavégző-képességéhez kell igazodniuk.

A létrehozott munkahelyek működtetése sok esetben ugyancsak nem valósítható meg teljességgel önerőből. Ezt kiegészíti a bértámogatás, amiből 12 szervezet részesült, összesen négy millió forint összegben. Egy új munkahelyre átlagosan 104 ezer Ft bértámogatás jutott, ami 15-43 ezer forintos havi átlagbér kifizetését tette lehetővé. Ezek a vizsgált szervezetek által említett legalacsonyabb és legmagasabb keresetek.

A foglalkoztatottak összetétele

1996. június 30-án díjazás ellenében összesen 1295 fő dolgozott a vizsgált szervezeteknél. Közülük valamivel több (53 %) volt a férfi, mint a nő (47 %). A foglalkoztatottak 28 %-a 24 éven aluli, 63 %-a 25-49 éves és 9 százaléka 50 éven felüli volt. Iskolai végzettség szerinti megoszlásukat tekintve megállapítható, hogy a nonprofit szervezetek hatvan százalékban kifejezetten alacsony iskolázottságú, szakképzetlen embereket foglalkoztatnak, akik munkanélküliségüket megelőzően segéd- vagy betanított munkásként dolgoztak. Az alacsony iskolázottság mellett a hátrányok halmozódása figyelhető meg a nonprofit szektor foglalkoztatottainál: 45 százalékuk tartozik az ún. problémacsoportokba.

A nonprofit szervezetek jelenében és jövőjében meghatározó szerepe van az ügyvezetőnek. (Projektmenedzsmentről kellene beszélni, de helyenként és időnként még egy ügyvezetőt sem képes eltartani a szervezet.)

Az (országos alapítványokkal együtt) vizsgált 39 szervezet ügyvezetőinek nagyjából a fele férfi (21), fele nő (18). 25 évnél fiatalabb csak kettő akad köztük, ezzel szemben kilenc (23 %) ötven éven felüli. Többen nyugdíjasként, társadalmi munkában végzik ezt a feladatot.

Iskolai végzettségük alkalmassá teszi őket e funkcióra, hiszen a 39 főből 33 diplomás és 6 fő technikus. A munka szociálpolitikai természeté-

ből következik, hogy sok közöttük a humán szak-képzettségű (59 %): pedagógus, népművelő, közösség-szervező, pszichológus, szociális munkás, szociológus. A műszaki, gazdasági szakemberek előfordulása jóval ritkább (közgazdász: négy fő, jogász: egy fő, mérnök: öt fő), jóllehet az önfenn-tartás megalapozásához erre nagy szükség volna.

A foglalkoztatási, szociális és képzési cél kombinálásához persze egyetlen ember nem ele-gendő. A komplex programok megvalósítása sokirányú és szakszerű tervezési, szervezési, irányítási és adminisztrációs munkát igényel, amit csak magas színvonalú szakmai és üzleti ismeretekkel, képességekkel rendelkező, szociá-lisan érzékeny szakemberek tudnak sikeresen elvégezni, a munkavégzéshez nélkülözhetetlen infrastruktúrával felszerelt munkahelyeken. Ezzel szemben a foglalkoztatási célú nonprofit szer-vezetek – saját megítélésük szerint – szakember-hiánnyal küszködnek!

Sikerek és kudarcok

A vizsgált szervezetek eddigi működésük során sikereket és kudarcokat egyaránt átéltek.

Legtöbbjük számára az jelenti a *sikert*, hogy:

- a nehéz körülmények ellenére talpon tud-tak maradni,
- megszerezték a szervezet működéséhez szükséges technikai hátteret,
- hierarchikus szervezeti rendet alakítottak ki,
- megfelelő munkatársakra leltek a szervezet céljainak megvalósításához,
- kiépítették az önkéntesek segítő hálózatát megtalálták a módját annak, hogy egyéni érdekké váljon az összefogás, együttműködés, összetar-tozás igénye,
- pályázataikkal támogatást tudtak szerezni programjaik megvalósításához,
- új, aktív szociális és foglalkoztatási for-mákat honosítottak meg,
- korábban lefedetlen területeken munkahe-lyeket hoztak létre,
- munkalehetőséget biztosítottak a leghátrá-nyosabb helyzetű embereknek,
- csökkentették a helyi munkanélküliséget ismertségre és elismertségre tettek szert a helyi társadalomban és gazdaságban.

Csak sikerről hatan, kizárólag kudarcról pedig egy szervezet számolt be a vizsgált 36 közül. A többség *kudarcként* éli meg:

- a pályázati úton elérhető támogatások bi-zonytalanságát, a kérelmek gyakori elutasítását, alulfinanszírozását,

- azt, hogy a stabil anyagi bázis hiánya miatt nem tudnak jó szakemberhez jutni,

- a támogatások reálértékének folyamatos csökkenését,

- a nonprofit szervezetekkel szembeni álta-lános bizalmatlanságot, fenntartást,

- azt, hogy nem született még meg a nonpro-fit törvény,

- a foglalkoztatottak alacsony munkamorálját,

- a passzivitást, a tenniakarókkal szembeni gáncsoskodást

- és azt, hogy a munkanélküliek csak korlá-tozottan tudják érvényesíteni érdekeiket.

A 36 szervezet közül 11-nél remény van a non-profit jellegű működés bevételi és kiadási oldalainak egyensúlyba hozására. Az önmagukat hosszabb távon fenntartani képesnek mondó szervezetek pozitív jövőbeni kilátásainak a for-rása:

- három szervezetnél termelő beruházások üzembe helyezése,

- öt szervezetnél profitorientált vállalkozások beindítása,

- két szervezetnél bevételorientált szolgál-tatások nyújtása,

- egy szervezetnél a már végrehajtott fejlesz-tések.

A másik 25 szervezet fele sem „gyengélke-dése” okán nem törekszik az önfinanszírozásra, hanem azért, mert nem ez a célja. Vannak köztük „védett” munkahelyeket működtetők, „tranzit” foglalkoztatók, olyanok amelyek közhasznú munkavégzés lebonyolítására jöttek létre és olyanok is, amelyek csak közvetve vagy még úgy sem látnak el foglalkoztatási feladatokat. De már a nonprofit szervezet létrejötte is valószínűsíti az önfoglalkoztatást, ha nagyobb méretekben nem is, legalább az ügyvezetés erejéig.

A civil szféra viharos gyorsaságú terjedése elle-nére kevés azoknak a szervezeteknek a száma, amelyek felkészültek lennének a munkanélküliek leghátrányosabb csoportjait a munka világába visszavezető komplex foglalkoztatási programok megtervezésére, megszervezésére és működ-tetésére. A leginkább pedig ott hiányoznak, ahol a legnagyobb szükség lenne rájuk: a kisteleplülé-seken.

Bár vannak mintaként szolgáló ernyőszervezetek, amelyek hálózatai alkalmasak és megnyerhetők az együttműködésre, a foglalkoztatási projektumokra szakosodó nonprofit hálózat kiépítésének-fejlesztésének beépítése a munkaügyi politikába jórészt a jövő feladata.

A nonprofit szervezetek gazdasági tevékenységének szorgalmazása kapcsán megkerülhetetlen a kérdés: a támogatással létrehozott és fenntartott vállalkozások nem szorítják-e ki az ugyancsak túlélési gondokkal küszködő „igazi” vállalkozásokat?

Erre egyfelől annak tudatosítása adhat választ, hogy a civil szférában zömében olyan embereket foglalkoztatnak, akiknek az első gazdaságban nincs esélyük arra, hogy munkát kapjanak. Foglalkoztatásuk mellett olyan komplex szolgáltatásokat nyújtanak, aminek biztosítására a piaci munkáltatók nem vállalkoznának, de nem is lennének képesek. A támogatás ezeknek az ellentételezése. Másfelől a piaci és nonprofit vállalkozások egymás mellett élésére az lehet a legfőbb garancia, ha az utóbbiak olyan gazdasági tevékenységet folytatnak, ami kívül esik az előbbieik érdeklődési körén. Ez régióként, településenként más és más lehet. E sajátosságok figyelembevételére adna módot a helyi érdekegyeztetés fórumainak a megteremtése.

Felhasznált irodalom

- Arbeitskreis AFG-Reform*, 1994: Memorandum für ein neues Arbeitsförderungsgesetz. Herausgegeben vom Arbeitskreis AFG-Reform, Düsseldorf
- Bedoucha, Janine–Okba, Mahrez*, 1996: New job creating initiatives outside the mainstream labour market in France. 1995-1996 Co-ordinated Research Programme in the Employment Field, Council of Europe, Strasbourg
- Bergmann, Christine*, 1993: Initiative für einen öffentlich geförderten Beschäftigungssektor (Zweiten Arbeitsmarkt). Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Berlin
- European Commission*, 1994: Growth, Competitiveness, Employment. The Challenges and Ways forward into the 21st Century, The White Paper, ECSC-EC-EAEC, Brussels-Luxembourg
- Gayer Gyuláné Dr. (szerk.)*, 1994.: Nonprofit vállalkozásokkal a munkanélküliség ellen. Tanulmánykötet az 1993. január 4-9. között Salgótarjában szervezett tanfolyam előadásiból, Nonprofit Vállalkozásokért a Népjóléti Szférában Alapítvány, Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal*, 1996.: Nonprofit szervezetek 1994. KSH, Budapest, 1996
- László András*, 1996.: A Jóléti Szolgálat Alapítvány helyzete a PHARE program lezárulása után. Kézirat, Budapest, október
- MTA Politikai Tudományok Intézete*, 1996.: Az Országos Foglalkoztatási Alapítvány munkanélküliség csökkentését szolgáló és a nonprofit szervezetek támogatását célzó programjainak vizsgálata. Budapest, február-március
- Szántó Tamás*, 1996.: Az OFA nonprofit szervezetek programjainak támogatását szolgáló rendszerének jellemzői. Kézirat, Budapest, november
- Tóth Tamás*, 1996.: Esettanulmány az Autonómia Alapítványról. Kézirat, Budapest, szeptember
- Werner, Heinz–Walwei, Ulrich*, 1996: New job creating initiatives outside the mainstream labour market in Germany. 1995-1996 Coordinated Research Programme in the Employment Field, Council of Europe, Strasbourg

Lábjegyzet

- 1 A helyettesítő hatás azt jelenti, hogy a támogatás nem képes csökkenteni a munkanélküliség szintjét, hanem csak átstrukturálja az állástalanok összetételét: a fiatalok felvételének támogatása esetén pl. háttérbe szorulnak a felnőtt munkanélküliek, a tartós munkanélküliek előnyben részesítése pedig a rövid időt munka nélkül töltők állástalanságának a meghosszabbodásával jár együtt.
- 2 Az EU Fehér Könyve példászerűen a következőket említi:
 - a) *Személyi szolgáltatások*
otthoni segítség idős és testileg vagy szellemileg fogyatékos embereknek
háztartási alkalmazotti munkák: főzés, mosás, vasalás, takarítás
gyermekfelügyelet
tanulási nehézségekkel küszködő fiatalok korrepetálása, a problémás fiatalok szabadidő- és sportprogramjainak szervezése
lakóházak őrzése, portaszolgálat
vidéki, vagy a városközpontoktól távol eső körzetekben boltok üzemeltetése
főzött étel, vásárolt áruk házhoz szállítása
 - b) *Audiovizuális szolgáltatások, új információs és kommunikációs technikák bevezetése*
 - c) *Szabadidős és kulturális programok szervezése, hagyományörzés*
 - d) *A környezet gondozása*
 - elöregedett épületek felújítása, komfortosítása, őrzése
 - helyi közlekedés megszervezése, kényelmesebbé, gyakoribbá, elérhetőbbé tétele (pl. mozgáskorlátozottak számára is)
 - céltaxijáratok üzemeltetése vidéki településeken belül és között
 - szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás
 - e) *Környezetvédelem*
 - természetvédelmi területek gondozása
 - csatornázás, csatornatisztítás
 - minőségi standardok betartásának monitorozása
 - energia-megtakarító eljárások elterjesztése, különösen a háztartások körében.
- 3 Ennek első lépése, hogy 1996-ban megalakult a Magyar Foglalkoztatási Célú Nonprofit Szervezetek Társasága.

VEZETÉSI DILEMMÁK KÖZÉPVÁLLALATOKNÁL

J

A közép vállalatoknál felszínre jutó vezetési dilemmákat a cikk négy csoportba foglalja: piaci-mereti, termékfejlesztési, az értékesítési csatorna megvásárlásával kapcsolatos, valamint belső szervezeti és munkarend-módosítási dilemma. A problémák nem megfelelő kezelését a szerző a közép vállalatok életben maradását is érintő veszélyként érzékelteti.

Miközben a magyar gazdaság egyharmada tisztán külföldi tulajdonba került és vállalataink jelentős részének működésében a külföldi tőke valamilyen formában tulajdonosként érdekelt, a tisztán magyar tulajdonban levő és mintegy 2.500 milliárd forint értéket képviselő cégek többsége még mindig fennmaradásáért küzd.

A Magyarországra beáramló közvetlen külföldi befektetések elsődleges érdekei napjainkra már egyértelműen körvonalazhatók. Ennek értelmében a külföldi tőkeérdekeltség elsődlegesen azon pozíciók megszerzésére törekedett, amelyek az egyébként nem különösen nagyméretű magyar piacon kivátságos helyzetet biztosítottak számukra. Mivel a piacgazdaság felé közelítő körülmények között egyre nagyobb szerepe van a versenyképességnek, nyilvánvalóvá vált, hogy a nagy sorozatban gyártott és nemzetközi hírnévnek örvendő, ismert márkanévű termékek, illetve ezek gyártói azonnal megkülönböztetett helyzetbe kerülhetnek. Nem véletlen tehát, hogy elsősorban a fogyasztási cikkek területén és azon belül is az élelmiszer- és gyógyszeriparban volt a legintenzívebb a működő tőke beáramlása. Ezek a területeken a korábbi hazai gyártóknak esélyük sem volt versenyben maradniuk.

A külföldi tőke másik és szintén érthető törekvése azoknak a magyar piacon monopol helyzetet élvező cégeknek a megszerzése volt, amelyeknek annak ellenére nem kell tartaniuk komolyabb konkurenciától, hogy a piacgazdaság kiépülöben, illetőleg az import liberalizálva van.

Mindezekkel a folyamatokkal egyidejűleg „életben maradt” Magyarországon egy igen jelentős vállalati réteg. Ezek a korábban ezer-ezeröttszáz főt foglalkoztató cégek komoly krízist éltek át a nyolcvanas évek végén és a kilencvenes évek elején, hiszen a korábbi piacok elvesztése, valamint a rájuk zúduló nemzetközi verseny egyértelműen nyilvánvalóvá tette számukra, hogy *nemzetközi mércével mérve rendkívül magas költségekkel korszerűtlen, elavult termékeket állítanak elő*. E tényhelyzetből következően fel kellett ismerniük, hogy életben maradásukhoz az egyik oldalról drasztikusan csökkenteniük kell költségeiket, míg a másik oldalról a korántsem ilyen mértékben csökkentett termelési tevékenységük eredményét, vagyis termékeiket feltétlenül el kell adniuk.

E felismerés révén alakult ki az a tipizálható vállalati réteg, amely olyan háromszáz-öttszáz főt foglalkoztató gazdasági egységgé redukálódott, ahol a nagyfokú takarékoság és állandó tőkehiány mellett valamilyen – általában elavult, örökölt technológiával és gépparkkal – korszerűtlennek mondható, de speciális igényeket még mindig kielégíteni képes termékeket állítanak elő. E vállalati körbe sorolható a „valamikori” mezőgazdasági nagyüzemek – állami gazdaságok – nem jelentéktelen köre csakúgy, mint a változatlanul elavult technikai berendezésekkel rendelkező Tsz-ek többsége.

Ide sorolhatók a nehézvegyipar valamikori óriásainak külföldiek által meg nem vásárolt egy-

ségei, melyek önálló közép vállalatokként funkcionálnak csakúgy, mint a gépipar és kohászat még működő egységei.

Több olyan könnyűipari „túlélő“ is gazdagítja e cégek körét, ahol a bér munka valamilyen okból nem tudta kiszorítani az ún. sajátanyagos termelést.

Amíg a feldolgozóiparon belül több szakágazatban tehát jelentős e cégek aránya, szinte eltűntek a kereskedelem, az élelmiszeripar, sőt az egyéb anyagi szolgáltatások területéről, ahol a külföldi tulajdonú, többnyire jónévű multik konkurensként az ugyancsak nehéz helyzetben levő kisvállalkozások terjedtek el.

Az elmúlt évek válsága és az ennek kapcsán Magyarországon kialakult helyzet – érdekes módon – kedvezett azoknak a cégeknek, amelyek bár korszerűtlen termékeket kínáltak a magyar piacon eladásra, de ezt rendkívül olcsón voltak képesek ajánlani. Elmondhatjuk tehát, hogy azokon a szakterületeken ahol a remélhető haszon mértéke sem a külföldi befektetők, sem az importőrök számára nem volt túlzottan kecsegtető, képesek voltak talpon maradni, sőt fejlődésnek indulni a már-már „leírt“ és felszámolásra ítélt vállalatok.

A túlélésért folytatott rendkívül kemény harcban megedződött és napjainkra már többségében nyereségesen működő cégek vezetése azonban egyre nagyobb dilemma előtt áll, és a jövőbeni fennmaradáshoz vagy esetleges fejlődéshez szükséges döntéseket egyre nehezebb körülmények között és egyre nagyobb kockázattal hozhatja csak meg.

A következőkben szeretném áttekinteni azokat az alapvető problémaköröket, amelyeket megítélésünk szerint e vállalatok vezetésének a lehető legrövidebb időn belül meg kell oldania ahhoz, hogy korszerűsödő gazdaságunkban fennmaradásának lehetőségeit képes legyen biztosítani.

A piacismeret dilemmája

Szinte természetes örökség, hogy a magyarországi termelő vállalatok a piaci információk rendszeres beszerzésének és feldolgozásának csak minimális tapasztalatával rendelkeznek. Bár az általunk vizsgált vállalati kör által lebonyolított export (és import) nem jelentéktelen, a külföldi piacokról szinte semmilyen információval nem rendelkeznek, e tevékenységüket az esetek többségében változatlanul külkereskedő cégek, ügynökök, dealerek stb. közreműködésével végzik.

A számukra kiemelkedő fontossággal bíró hazai piacon történő eseményeket sem képesek azonban pontosan, naprakészen követni, aminek következtében döntéseikben nem tudják kellő mértékben érvényesíteni a piaci információkat.

A piaci információk közül a leglényegesebb és minden cég számára legfontosabb a *forgalom naprakész pontos ismerete*, országunkon belüli eloszlása. Ezen ismeret megszerzéséhez sajnos még akkor sem elegendő a saját kiszállítások nyilvántartása, ha az adott cég szinte egyedüli szállítója a magyarországi felhasználóknak. E termelővállalatok számára ugyanis a legritkább esetben azonos a vevő és a végső felhasználó. Ez konkrétan azt jelenti, hogy bármennyire jó is a kapcsolat a termelő cég és az általában viszonteladói vagy nagykereskedői funkciót ellátó partnerek között, arról már nem rendelkezik információkkal, hogy az általa értékesített termékekkel mi történik azok után, hogy ezt a viszonteladó átvette és kifizette. A legnagyobb hiányosság tehát az, hogy addig, amíg pontosan tudjuk kinek, mikor és mennyi terméket adtunk el, *nincsenek információink a teljes hazai piac felvevőképességéről*, nem ismerjük, hogy a hasonló, vagy azonos, de nem általunk előállított termékekből mikor, hol és mennyit vásároltak, sőt arról sincsenek információink, hogy az általunk kiszállított termékek hova kerültek további eladásra.

Nem szükséges bizonygatni, hogy adott vállalat jövője szempontjából mekkora a jelentősége annak, ismeri-e a piac felvevőképességét és tisztában van-e azzal, hogy kik és milyen arányban részesednek a forgalomból. A probléma végül is az, hogy addig, amíg a saját kiszállítások figyelembevétele viszonylag egyszerű és olcsó lehetőség az adott vállalat számára ahhoz, hogy némi fogalma legyen arról, hogyan alakul a teljes piac forgalma, az ennél pontosabb információk megszerzése már igen komoly szakértelmet, ezen keresztül természetesen (bér)költség növekedést és egyéb kiadásokat tesz szükségessé.

Hazai körülmények között természetesen még nagyon hosszú időnek kell eltelnie ahhoz, hogy adott szakterület, illetve termék forgalmáról naprakész és pontos információkat lehessen szerezni. Ehhez ugyanis a fogyasztás és a fogyasztó/felhasználó viselkedésének megfigyelésére van mindenekelőtt szükség. Bár vannak olyan termékek, ahol a fogyasztás/felhasználás a felhasználók kicsiny száma következtében pontosan megfigyelhető, az esetek többségében mindez legfeljebb valamilyen reprezentatív minta kiválasztásával oldható csak meg.

A *piacismeret dilemma* mindezek alapján a szóban forgó vállalatok számára abban ölt testet, hogy a megszokottal, illetve a múltban gyakorolt módszerekkel szemben alapjaiban új tevékenység bevezetésére lenne szükség. Addig, amíg a múltban és a jelenben a piaci információk alapvető forrása a vevőpartner volt és így a felhasználó/fogyasztó megfigyelésére csak abban az esetben kerülhetett sor, ha az a cégnél vásárlóként és közvetlenül jelentkezett, a jövőben a felhasználás/fogyasztás alanyaira kell koncentrálni a piaci információk megszerzésének feladatát. Mindezek mellett természetes, hogy a korábbi vevőkkel (vizonteladókkal) a kapcsolatot változatlanul fenn kell tartani.

A fogyasztók/felhasználók által szolgáltatott piaci információk természetesen a forgalom adatain túlmenően rendkívül hasznos segítséget nyújtanak a vállalat számára létfontosságú egyéb kérdésekben, így többek között a termék fogadtatása, minőségi problémák, árkérdések, konkurencia stb. területén.

A vezetés dilemmája tehát az, hogy e feladat ellátásához apparátust kell teremtenie és pénzeszközöket kell tartósan biztosítania. A költség-növekedés azonnal áremelkedéshez vezet, tehát csökken az a helyzeti előny, ami megkülönböztetett pozíciót biztosít neki a hazai piacon.

A termékfejlesztés dilemmája

A szóban forgó vállalati körben jelentősebb termékfejlesztés szinte évtizedek óta nem történt. Annak ellenére, hogy ezek a cégek tisztában vannak elmaradásaikkal, sőt nem kevés olyan félig, vagy teljesen kidolgozott termékfejlesztési javaslatuk vannak, melyek eddig csak az íróasztalok fiókjait gazdagították, még akkor is rendkívül problematikus kérdés a termékfejlesztés, ha az viszonylag könnyen realizálható.

A legnagyobb problémát megítélésünk szerint a tőkeszegénység okozza. A múltban – különösen Magyarországon – elegendő volt biztosítani az adott új termék megtervezéséhez és sorozatgyártásának lehetővé tételéhez szükséges anyagiakat. Ennek a biztosítása piacgazdaságban messzemenően nem elegendő. Versenyhelyzetben ugyanis egy-egy új termék piaci bevezetése sokkal nagyobb költségráfordítást igényel, mint az adott új termék megalkotása és gyártása. Ugyanakkor e tőkeszegény cégek jó esetben is csak hitelből tudnák biztosítani a létrehozáshoz szükséges anyagiakat.

Ugyancsak komoly gond, hogy a korszerűsítés és az új termékek megjelenítése óhatatlanul egy más versenykategóriába emelné át az adott céget. Ha ugyanis olyan termékeket kezd el gyártani, amelyek korszerűek és a világ fejlett részében is eladhatók, akkor egyrészt azonnal kénytelen emelni árait, már csak azért is, hogy legalább minimális nyereséget biztosíthasson, és mivel ez a minimális nyereség is rendkívül magas sorozat előállításával érhető csak el, piaci offenzívát kell indítania az eladások növelése érdekében. Az esetek többségében a hazai piac ehhez kicsi, tehát az offenzívának a külfociakra is ki kell terjednie, ez pedig a költségek növekedése mellett óhatatlanul kiváltja a konkurencia még nagyobb ellenállását és ellenlépéseit is.

A *vezetés második dilemmája* e cégek körében tehát az, hogy az egyik oldalról világosan látja: jelenlegi termékstruktúrája korszerűtlen és a vevők/felhasználók igénytelenségére/szegénységére alapoz. Ez az állapot tartósan nem viselhető el és csak idő kérdése, hogy termékfejlesztés híján a vállalat mikor kerül csődbe (nincs jövőkép). A másik oldalról viszont a vezetés előtt azok a több oldalról tornyosuló akadályok is egyre élesebben kirajzolódnak, amelyek a termékstruktúra korszerűsítésének útjában állnak. Ezek közül a tőkehiány és a kockázat mértéke a legnyilvánvalóbb.

Az értékesítési csatorna megvásárlásának dilemmája

E vállalatok termékeinek mintegy hetven-nyolcvan %-át nagykereskedők, vizonteladók vásárolják meg, tehát ezek a partnerek rendkívül fontosak. Ugyanakkor a végső felhasználók, illetve fogyasztók mintaboltokon keresztül vagy gyári kiszolgálású igénykielégítése nem csak gazdaságosabb a vállalat számára, hanem a korábban említett piaci információk beszerzésére is lehetőséget kínál. Ráadásul csaknem valamennyi vállalat esetében ez utóbbi kör dinamikusabb fejlődést mutat, mint az előbbi.

Ugyanakkor azonban a felhasználók felé történő gyári értékesítés számtalan konfliktus forrása. E konfliktusok abból fakadnak, hogy ezzel az adott vállalat legfontosabb vevőpartnerének konkurenseként jelenik meg. E konkurencia-harc elsődlegesen az eltérő árakban, de az egyes vevők átcsábításának problémájában is megnyilvánul.

A vezetés gyakorlatilag három megoldás között választhat. Az első és szélsőségesnek mond-

ható eljárás szerint lemond a közvetlen értékesítésről, és mind a belföldi, mind a külföldi eladásokat korábbi viszonteladóira bízta. Ennek a döntésnek nyilvánvaló pozitívuma az a költségmegtakarítás, amelyet a cég azért ér el, hogy leépíti vagy létre sem hozza piaci szervezeteit, de nyilvánvaló hátránya az a maximális kiszolgáltatottság, amellyel magát vevőpartnereitől és azok munkájának minőségétől teszi függővé.

A másik véglet a saját közvetlen kiszolgálói apparátus megerősítése és a közvetlen felhasználó részére történő értékesítési apparátus bővítése, kiépítése. Ez a véglet nem utasítja el viszonteladók kiszolgálását, de hosszú távon nyilvánvalóan a saját értékesítési funkciók diverzifikációjának tulajdonít jelentőséget. Ennek a saját termékek értékesítése olykor csak első lépése, mely a jövőben bővíthet előbb az importtermékek értékesítésének felvállalásával, majd további rokontermékek kereskedelmével is. Ennek a döntésnek rövid távon feltétlen hátránya, hogy megszorodnak a konfliktusok a hagyományos vevőpartnerek és az adott vállalatok között. A másik probléma pedig az, hogy egy értékesítési hálózat kialakítása vagy bővítése csaknem annyira költséges beruházás, mint az előbbieken taglalt új termékek piaci bevezetése.

A harmadik megoldás az előbbi két véglet közötti kompromisszum. E kompromisszum keretében a vállalat gyakorlatilag piacfelosztást végez, és szinte kartell alakít megbízható vevőpartnereivel. Azokkal minden részletkérdésben egyeztet, és önálló, közvetlen értékesítést csak azok beleegyezésével, általában összehangoltan és területileg megosztottan végez.

Bármennyire vonzóznak tűnik is az önálló értékesítési munka fokozása, ha az sérti a piacot jobban ismerő és adott esetben részben vagy teljes egészében uraló viszonteladók érdekeit, az előbb vagy utóbb olyan konfliktushoz vezet, amelyet erőteljes forgalomvisszaesés követ.

A belső szervezet és munkarend módosításának dilemmája

E cégek többsége hagyományos (hierarchikus) szervezeti felépítést követ és ugyancsak hagyományos irányítási, döntéshozatali módszereket alkalmaz. Az utóbbiak lényege és legjellemzőbb vonása a közvetlen személyes szóbeli kapcsolatok, illetőleg az írásbeliség hiánya. Az információk egy része el sem jut oda, ahol a tényleges döntéshez erre szükség lenne, másik része pedig – mivel szóban hangzik el – vagy rögződik, vagy nem és mindenféle későbbi ellenőrzést lehetlenné tesz. Nem szükséges folytatnunk azokat a negatívumokat, amelyek az ilyen szervezeti, döntési rendszert kísérik. Ugyanakkor látnunk kell azt a tény is, hogy évtizedek óta bevett, megszokott, hagyományos munkamódszerről van szó.

E vállalatok többsége sem szellemileg, sem szakmailag, sem technikailag nincs felkészülve arra, hogy egyik pillanatról a másikra olyan korszerű belső irányítási és adminisztrációs rendszert valósítson meg, amely a korszerű vállalatokat jellemzi, és amelyben valamennyi információ írásban megjelent és visszakereshető.

A jelen vezetés ugyancsak jelentős dilemmája, hogy megpróbálja-e és milyen mértékben rákényszeríteni a feladataikat egyébként kiválóan ellátó munkatársakat egy tőlük idegen, nyilvánvaló többletmunkával járó munkamódszer elfogadására.

Ennek ellenére a jövő és a fennmaradás mindenképpen kikényszeríti az írásbeliség és a lényeges kérdések azonnali rögzítésének elvégzését a vállalatokból. Azt, hogy ezt milyen ütemben és mértékben valósítja meg az adott cég, a mindenkori vezető józan ítélőképessége fogja meghatározni.