

## KÖZPOLITIKAI DÖNTÉSEK ÉS A MODERN BÜROKRÁCIA SZEREPÉNEK VÁLTOZÁSA

A közelmúlt szemléleti változásai a döntési folyamatok értelmezését általánosságban is gazdagították. Ma már széles körben hat az a felismerés, hogy a magánszférától a közszféra irányába mutató hatásirány fordítottja is érvényes: a közszektor működéséből is vonhatók le hasznos kiindulópontok a magánvállalkozások döntéshozatali folyamatainak jobb megértéséhez. Témája kifejtésén belül a szerző érinti a bürokrácia közpolitikai szerepének történelmi alakváltozásait, valamint a modern bürokrácia és a hivatásos politika együttlétezése jelenségét is.

Az üzleti élet és a közszolgáltatási szféra között köztudottan jelentős eltérések vannak. Nemcsak arról van szó, hogy az üzleti élet árbevételei a fogyasztótól származnak, a közszolgáltatásban pedig közpénzeket, azaz az adófizetők pénzét használják fel. Lényeges különbség az is, hogy az üzleti vállalkozás természete szerint profitorientált, míg a közszolgáltatásban az ellátási kötelezettség morális és pragmatikus szempontjai az irányadóak. Az üzleti életben a vezetőket a nyereség előállításának mértéke szerint értékelik, a közszolgáltatásnál pedig aszerint, hogy mennyiben teljesítették a kormányon levő politikai erők programjait. További eltérés, hogy a közszolgáltató intézmények döntési rendszere alapvetően demokratikus, nyitott, a nyilvánosság által ellenőrizhető, míg az üzleti életben nagyon gyakran gyors és titkos döntések meghozatalára kényszerülnek. A közszolgáltató intézmények nem mindig érhetik el azt a fajta eredményességi szintet, amely az üzleti életben alapkövetelmény, mert bizonyos szolgáltatásoknál mindenkit egyformán kell kiszolgálni – a fizetési képességek különbségeitől függetlenül. A közszolgáltatási szférában egyetlen hiba is végzetes hatásúnak bizonyulhat, az eredményes tevékenységet pedig természetesnek vesszük. Így a közalkalmazottakban különösen erősen alakul ki a hibák elkerülésének mentalitása, és ezért nem motiválhatók ugyanúgy mint az üzleti élet alkalmazottjai.

Érdekes történelmi sajátosság, hogy az imént felsorolt különbségek ellenére az üzleti életben az elmúlt száz-százötven évben kifejlődött tel-

jesítményösztönző rendszerek – bizonyos fáziskülönbséggel – hatottak a közintézmények világában is.

➤ Ennek első történelmi példája a taylorizmus, a tudományos vezetés iskolája, amelyet az amerikai közigazgatást átforgató progresszívek mozgalmá ültetett át a közszolgáltatási szférába.

➤ Ez a folyamat – analóg módon – megismétlődött az Elton Mayo nevével fémjelzett humán relations teljesítményösztönzési rendszernél, amely lényegében a szociálpszichológiai tényezők oldaláról történő teljesítményösztönzés autómó lehetőségén alapult.

➤ A harmadik nagyobb átültetési hullám a hetvenes években kezdődött. Ekkor vált nyilvánvalóvá, hogy a világgazdasági korszakváltás versenygazdaság megteremtésére irányuló teljesítménykövetelményei új ösztönzési energiák felszabadítását igénylik. Ezt a funkciót a participatív szemléleten nyugvó vezetési rendszerek végezték el, amelyek a munkacsoportok és az egyéni munkavállalók hatalmi ambícióinak kielégítését kapcsolták össze a tevékenységi követelmények kiszélesítésével. Ez a szemlélet öltött konkrét formát a japán minőségi körökben, a német „Mitbestimmung“ rendszerben, a munkakörök szélesítésének és a döntési kompetenciák gazdagításának Svédországban kiépült ösztönzési rendszereiben.

A nyolcvanas években ezek a rendszerek konszolidálódtak, meggyökeresedtek az üzleti életben, és a jóléti állam válságtüneteitől terhes

kényszerhelyzetében beáramoltak a közszolgálati intézmények vezetési rendszereibe.

A fent vázolt történelmi tendenciák fényében célszerű megvizsgálni azt a szemléletváltozást, amely a közszektorban zajló közpolitikai döntések megvalósításának felfogásában végbe ment. Ez nemcsak a döntések megvalósításának értelmezésében hozott változást, hanem új módon értelmezte az egész döntési folyamatot, valamint kihatott a modern közszolgálat, a bürokrácia szerepének történelmi alakváltozásaira is.

Úgy tűnik, hogy ez a közelmúltban megkezdődött és napjainkban is tartó szemléleti változás a döntési folyamatok értelmezését általánosságban is gazdagítja. Vagyis a fentebb részletezett, a magánszférától a közszféra irányába mutató hatásirány fordítottja is érvényes: a közszektor működéséhez kapcsolódó szakirodalom is tartalmazhat hasznos kiindulópontokat a magánvállalkozás döntéshozatali folyamatának jobb megértéséhez.

### A közpolitikai döntések megvalósítása

Az 1970-es évektől a közpolitikai tudományos irodalom érdeklődése fokozatosan a megvalósítási folyamatok felé fordult. Általánossá vált az a felismerés, hogy a közpolitikai folyamat „második felében“, a döntéshozatalt követő megvalósításban nem egyszerű végrehajtás történik, hanem a döntések alapján, azokból kiinduló programokat valósítanak meg, amelyek a megvalósítás során maguk is lényeges változásokon mehetnek keresztül. A megvalósítási problémák azért kerültek a figyelem középpontjába, mert felismerték, hogy „hiányzik a kapcsolat“ a közpolitikai programok célja és a programok következményei között (Hargrove, 1975).

Mindezideig hiányzott a megvalósítási folyamatok elméleti feltevésekből kiinduló rendszeres áttekintése. Az első ilyen típusú munka Pressman és Wildavsky nevéhez fűződik (Pressman–Wildavsky, 1973), a közpolitika tudományára azonban jellemző volt, hogy képviselői megszállottan vizsgálták a döntéshozatalt, a közpolitikai programok megalkotását a megvalósítás „gyakorlati részleteit“ azonban ráhagyták a vezetés- és szervezéstudomány képviselőire.

A hetvenes évek közepétől gomba módra szaporodó tudományos irodalom közös jellemzője, hogy szükségesnek tartja a közpolitikában a megvalósítási folyamatok önálló, elkülönült vizsgálatát. A közpolitikai folyamatok ugyanis operatív természetűek, ami azt is jelenti, hogy minden

közpolitikai döntés annyit ér, amennyit abból megvalósítanak. Másrészt a döntések megvalósítása bonyolult és változó gazdasági-társadalmi-politikai-jogi-szervezeti körülmények között történik, és ez az esetek túlnyomó többségében szükségessé teszi a döntések tartalmának és a megvalósítás előzetes időzítésének módosítását is.

A döntéshozatal és a megvalósítás mindazonáltal nincs „kínai fallal“ egymástól elválasztva. Az önálló vizsgálódás mindenképpen indokolt, de ennek nem az a célja, hogy a döntéshozatali és a megvalósítási mozzanatokat elszigetelje egymástól. Éppen ellenkezőleg. Csak a megvalósítási folyamatok önálló vizsgálata teszi lehetővé, hogy azt a rendkívül speciális viszonyrendszert, amely a két mozzanatot összeköti realiztikusan, történelmi plaszticitással bemutassuk. Már most előre kell bocsátani, hogy a szakirodalom megkülönbözteti a közpolitikai folyamatok „felülről-lefelé“ irányuló és „alulról-felfelé“ irányuló karakterét. Mindkét modell megegyezik abban, hogy a megvalósítást nem tekinti a döntéshozatal függvényének, hanem olyan önálló problématerületnek, amely ugyan nem vezethető le mechanikusan a döntéshozataltól, de megérteni a folyamatot csak a két mozzanat – a döntéshozatal és a megvalósítás – együttes ismeretéből lehet.

### A megvalósítás „felülről-lefelé“ modellje

Hagyományosan – David Eastonig visszanyúlóan – a szakirodalom megkülönböztette a politika alkotásának, a politika megvalósításának és az eredmények értékelésének mozzanatát. A megvalósítás folyamatát úgy értelmezték, hogy ebben a folyamatban közpolitikai döntésekben kifejezett célokat valósítanak meg.

Ez a meghatározás kézenfekvőnek tűnt. Azonban a közpolitikai döntések megvalósításának gyakorlati elemzése során kiderült, hogy a megvalósítás távolról sem egyszerű, zökkenőmentes alkalmazási folyamat. Sőt! Olyan kudarcok sem zárhatók ki, amelyek azzal járnak, hogy a közpolitikai döntések céljai és a programok megvalósítás után végzett értékelésének eredményei egyáltalán nem hasonlítanak egymásra.

Ez a felismerés különösen élesen rajzolódott ki az Egyesült Államokban a hatvanas években kezdeményezett közpolitikai programoknál. Johnson elnök „Nagy Társadalom“ elképzelését közpolitikai programok egész sora volt hivatott megvalósítani. A programok elemzése során

kiderült, hogy szakadék tátong a központi célok és a helyi megvalósítás realitásai között. Megjegyzendő, hogy már korábban is megfogalmazódott hasonló jellegű felismerés Roosevelt elnök társadalmi reformelképzeléseket megvalósító politikájának elemzése során (Selznick, 1949).

1. Ezek az elemzések arra irányították a figyelmet, hogy a közpolitikai programok eredményei nagymértékben függenek a kormányzati intézmények kapcsolatrendszerétől és az egyes szervezetek működési sajátosságaitól. Kimutatták, hogy a különböző szintű kormányzati szervek és közintézmények kapcsolataiban, valamint az egyes szervezetek belső működési sajátosságaiban megnyilvánuló fogyatékoságok következtében a megvalósítás mindig deficitese az elhatározott célok tükrében. Sőt! Ez a deficit még kumulálódhat is.

Ezen a ponton vetődik fel az a kérdés, hogy melyek akkor a célokkal leginkább harmonizáló, „a lehető legtökéletesebb megvalósítás“ előfeltételei. Ezeket a feltételeket Hogwood és Gunn (1984) a következőképpen határozza meg:

- a megvalósító intézmények működésének külső feltételrendszere nem okoz bénító kényszereket,
- a közpolitikai programok megvalósításához elegendő idő és megfelelő források állnak rendelkezésre,
- a megfelelő erőforrások nemcsak globálisan elegendők, hanem a megvalósítás minden fázisában rendelkezésre állnak,
- a megvalósítandó közpolitikai program releváns elméleten és ok-okozati összefüggéseken nyugszik,
- az ok-okozati kapcsolatok közvetlenek és csak kevés eltérítő hatás érvényesül,
- a megvalósítást független helyzetű intézmény vezérli, és ha más intézményeket kapcsol be a folyamatba, akkor az intézmények közötti függőségi viszonyok minimális mértékűek,
- a megvalósítandó célok – egészükben és részleteikben – pontosan ismertek és egyetértés alakul ki a megvalósítás szükségességét illetően. Ez az egyetértés megmarad a megvalósítási folyamat során,
- a megvalósítás során pontosan és részletesen körülírják minden résztvevő feladatait,
- a résztvevők a megvalósítás során együttműködnek és kölcsönösen tájékoztatják egymást a részletekről,
- azok, akik parancsok kiadására jogosultak, élnek ezzel a jogukkal.

Ezek az előfeltételek a „felülről-lefelé“ modellben azt a célt szolgálják, hogy a megvalósításért felelős vezetőknek tanácsokat adjanak arról, hogy miként minimalizálhatják a megvalósítási folyamatban keletkező deficiteket.

2. A megvalósítási folyamat önállóságának másik, a szervezeti-intézményi sajátosságoktól eltérő összetevője a közpolitikák különböző természetéből adódik. Ez a felismerés Lowi közpolitikai tipológiájából indult ki. Lowi megkülönböztette a disztributív, a redisztributív és a regulatív politikákat (Lowi, 1971, 1973). A megvalósítási folyamatok elemzése során kiderült, hogy a redisztributív politikákat nehezebb megvalósítani, mint a disztributív politikákat és a regulatív politikák esetén a megvalósítás eredményessége attól függ, hogy milyen mértékben vannak a folyamatnak redisztributív következményei.

3. A „felülről-lefelé“ modell követői a megvalósítás egyéb nehézségeire is rámutattak. Amilyen mértékben ugyanis bonyolultabbá váltak a megvalósítás szervezeti feltételei – egyrészt a közszolgáltatások nemzetköziesedése, másrészt a magánvállalkozások és a nonprofit szervezetek nagymérvű bekapcsolódásának következtében – oly mértékben növekedett az eredményes megvalósítás kockázata a bonyolult kapcsolatrendszerű hálózatok kiépülése miatt (Mountjoy-O'Toole, 1979).

A közpolitikai döntéshozatal és megvalósítás – különösen a jóléti állam válságtüneteinek felerősödése idején – a társadalmi nyilvánosság és közfigyelem homlokterébe került. Ez együttjárt azzal, hogy a megvalósítás eredményességének összetevője lett, hogy a közintézmények hogyan kommunikálnak a társadalmi rétegekkel. Mennyiben és milyen gyorsasággal veszik figyelembe a társadalmi igényeket, hogyan reagálnak a társadalmi nyomásra, mennyiben képesek a gondokat megosztani és nem utolsósorban mennyiben képesek tiszta és konzisztens kommunikációs eszköztár alkalmazásával a társadalmi rétegeket bevonni a döntéshozatalba és a megvalósításba egyaránt (Nixon, 1980).

A „felülről-lefelé“ modellenről összegzőképpen megállapítható, hogy fő funkciója az, hogy ráirányította a figyelmet a megvalósítási mozzanatok önálló szerepére a közpolitikai folyamatban. Ugyanakkor a közpolitikai folyamatok átfogó megközelítésénél kiderült, hogy a „felülről-lefelé“ modellnek áthághatatlan korlátai is vannak.

és hol kezdődik a megvalósítás. Úgy tűnik, hogy a közpolitikai folyamat olyan egy darabból álló, varrat nélküli szövedék, amelyben a döntések, a programok konkretizálása, tartalmi átalakítása a megvalósítás során végig folyik. Vagyis lényeges, az alaporientációt érintő döntések történhetnek a megvalósítás során is.

A politikacsinálás hagyományos szemlélete a közpolitikai folyamatokra nem illeszkedik. Sőt azt is állíthatjuk, hogy lényeges döntések szükségképpen csak a megvalósítási szakaszban történhetnek meg, mert az érdekérvényesítő csoportokkal jelentkező konfliktusok egy része csak a megvalósítási szakaszban kezelhető, mert egy sor lényeges, a programmal összefüggő tény és összefüggés csak a megvalósítás során lesz érzékelhető, és végül, de nem utolsó sorban a közpolitikai programok megvalósítói sokszor jobban felkészültek a döntéshozatalra, mint bárki más a társadalomban és a politikai életben.

A politikacsinálás mozzanata tehát nagyon gyakran jelen van az úgynevezett megvalósítási szakaszban. Azt is mondhatnánk, hogy a politikacsinálás folytatódik a megvalósítás során. Ennek alapján eljuthatunk a közpolitikai folyamat olyan szemléletéhez, ahol az oszcilláció a jellemző a döntések és az akciók, a programok kialakítása és megvalósítása között. Ebben a szemléletben döntés és akció nem alkot két elkülönült szakaszt, hanem a közpolitikai folyamatban egyidejűleg létező, azt keletkezésétől végigkísérő, egymástól elválaszthatatlan, de mégis kétféle mozzanatot alkot. Ezen az alapon a közpolitikai folyamat olyan interaktív alkufolyamatnak tekinthető, amelyben a közpolitikacsinálók és a -megvalósítók a fő szereplők. Vagyis a közpolitikai programalkotás és megvalósítás kontinuumot alkot, amelyben a különböző időpillanatokban a hangsúly hol a programalkotáson, hol a -megvalósításon van.

A megvalósítási mozzanat tehát nem a döntéshozatal mechanikus következménye, hanem a közpolitika a megvalósítás során is fejlődik, új mozzanatokkal gazdagodik. A megvalósítás ezenkívül a tanulás, a felelősség és a bizalom-erősítés színtere és motívuma is.

A megvalósítási mozzanatok jelentőségét találoan fejezi ki Elmore kifejezése: „backward mapping“. Ezt a „visszafelé tervezés“, „visszafelé okoskodás“ kifejezésekkel lehet magyarrá fordítani (Elmore, 1980). Ez azt jelenti, hogy a közpolitikai folyamatban előzetesen csak alaporientáció alkotható meg, és a különböző lehetőségek és programok közötti választás csak az

utólagos átgondolás fényében történhet meg, amikor a programok megvalósítása már megkezdődött és az anyagi kényszermechanizmusok és a társadalmi nyomásgyakorlás működésbe lépett. Csak ekkor, teljesítményhelyzetben lehet dönteni, sokszor csak ekkor manifesztálódott konfliktusokban. Vagyis az alapstratégia ismeretében nem szabad tovább okoskodni, neki kell kezdeni a megvalósításnak, mert a lényeges problémák úgyszólván csak ebben a folyamatban válnak érzékelhetővé és kezelhetővé.

### **A bürokrácia közpolitikai szerepének történelmi alakváltozásai**

A megvalósítási mozzanatok szerepének előtérbe kerülése, sőt a dominancia feltételezése a közpolitikai döntéshozatalon belül nem érhető anélkül, hogy át ne tekintenénk azokat a történelmi változási tendenciákat, amelyek évszázadunkban a közszolgálatban, a bürokrácia szerepvállalásában, a bürokraták és a politikusok szerep- és munkamegosztásának gyökeres átalakulásában végbementek.

A múlt század utolsó harmadára az állam közpolitikai szerepvállalásának intézményi összetevői jelentősen megváltoztak. Fokozatosan kiépültek a bürokratikus intézmények, amelyek lépésről-lépésre felváltották és perifériára szorították a középkor korporatív alapon működő intézményeit.

Ez az intézményi dimenzióban zajló változás az állami feladatok megszorodásával és minőségi megváltozásával függött össze. Az új, pozitív karakterű és szolgáltató jellegű feladatok szakértelmet és minőségileg más szervezeti-technikai feltételrendszert követeltek. Ennek a változásnak volt az intézményes terméke a bürokratikus szervezet, amely Max Weber szerint úgy viszonyult a korporatív intézményekhez mint a gépi nagyipar a céhes iparhoz. A hierarchikus hatásköri rendszer és a funkcionális szakosodottság lehetővé tette, hogy a tömegméretekben jelentkező és összetett jellegű közpolitikai feladatokat gyorsan, pontosan és szakszerűen végezzék. A bürokratikus szervezetek technikai fölényben voltak a korporatív szervezetekkel szemben, és ezért a XIX.–XX. század fordulójától kezdve a szervezetek bürokratizálódása végbement a társadalmi élet egyéb területein is, és általános szervezetfejlődési tendenciává vált.

A bürokratikus szervezetek kialakulását az állami szerepvállalásban az is szükségessé tette, hogy nemcsak hatékonyabban, hanem a társa-

dalom számára egyértelműbben és ezért ellenőrizhetőbben működtek. Sokan a múlt században – különösen az Egyesült Államokban – a bürokratikus szervezetekben látták a korrupció, a személyi összefonódás megakadályozásának-korlátozásának egyetlen lehetőségét.

Ezen a módon valóban sikerült megakadályozni azt, hogy a közszolgáltatások szűk, éppen hatalmon levő csoportok személyes hitbizományává váljanak és a különböző gyenge érdekvédelemmel rendelkező csoportok kiszolgáltatott helyzetbe kerüljenek.

A bürokratikus szervezetek nemcsak a hatásköröket és a funkciókat különítették el célraorientált szemléletben, hanem olyan közalkalmazotti rendszereket hoztak létre, amelyben a hivatali pozíció a szakértelmen alapult és ezt írásos vizsgával, rögzített fizetési skálával, teljesítményhez és vizsgához kötött előléptetési rendszerrel biztosították.

A különböző jellegű szolgáltatási feladatokra különálló szakigazgatási szervezeteket hoztak létre és az infrastrukturális fejlesztést, valamint más pozitív feladatokat kivontak a laikus elem, a politikusok hatásköréből, és az adott területen szakismeretekkel, valamint vezetési-szervezési tapasztalatokkal is rendelkező szakemberekre bízta.

A bürokratikus modell a XX. század ipari társadalmában megfelelő intézményi keretnek bizonyult a közpolitikában. Megoldotta a tömegméretekben jelentkező, hasonló vagy azonos jellegű problémákat. Jól illeszkedett a tömegigényekre, személyes biztonságot, szolgáltatási stabilitást adott és megfelelt a méltányossági és egyenlősítési jellegű elvárásoknak.

A hierarchikus és centralizált, professzionális szakértelmen alapuló bürokráciák különösen nélkülözhetetlenek bizonyultak olyan válsághelyzetekben, mint a két világháború és a gazdasági világválság. Ezekben a helyzetekben a célok és a követelmények világosak és egyértelműek és általában széles körű társadalmi támogatást élveznek, a feladatok pedig felülről-lefelé irányuló munkamegosztásban oldhatók meg optimálisan.

A hetvenes években azonban a tudásintenzív gazdasági növekedési pályára történő ráfordulás és az információs társadalom fokozatos kiépülése idején a bürokratikus szervezetek nehézkesnek és lassúnak bizonyultak. A társadalmi környezetben a tömegigények differenciálódtak és a heterogén igények speciális csoportokhoz kötődött alakban jelentek meg. Az igényszintekben is eltérés

alakult ki és a kifejezetten minőségi jellegű igények érvényesítése tipikus jelenséggé vált.

A társadalmi elvárásoknak ez az alapokig ható átalakulási folyamata alkalmazkodási kényszerrel generált a közpolitika intézményrendszerében. A bürokratikus szervezetek kritikus megvilágításba kerültek. A centralizált irányítású, a törvényekhez és szabályokhoz való merev, sematikus jellegű ragaszkodás, a formák mindenáron történő betartásának szándéka az alkalmazkodási folyamat áthághatatlan korlátjának bizonyult. Működésük széles körű társadalmi elégedetlenséget váltott ki, éles kritikával illették a szolgáltatások nyújtásának hatékonyságát és eredményességét, a mindennapi működés diszfunkcionális és pazarló jellegét.

Ez az alkalmazkodási probléma – a világgazdasági korszakváltás során – először a magánvállalásoknál jelentkezett. A magánvállalkozások világában ennek folytán participatív vezetési rendszerek épültek ki, amelynek során a jogköröket decentralizálták, a hierarchikus függőségi láncokat lebontották, s a minőségi teljesítmény-követelményeket helyezték középpontba. A világgazdasági versenyképesség következménye ezt kérés nélkül szigorral kényszerítette ki.

Rövidesen kiderült azonban, hogy a világgazdasági versenyképesség hosszú távon társadalmi-környezeti sajátosságokon alapul, és ezért az alkalmazkodási folyamat nem szorítkozhat a termelő-gazdálkodó szervezetek, a gazdaságpolitika világára, hanem a közpolitikai követelmények is új módon jelentkeznek. Ez nemcsak újfajta állami-közintézményi szerepvállalást tesz szükségessé, hanem újfajta kapcsolatok kiépítése szükséges a közintézmények és a magánvállalkozások, valamint a közintézmények és a nonprofit szervezetek között. Vagyis nemcsak a feladatok változtak meg, hanem a közintézmények működésének egész külső kapcsolatrendszere is.

Ez alapvető, az egész közpolitikai intézményi rendszerre kiterjedő változásokat igényelt. A bürokratikus intézmények csak bizonyos feltételek esetén voltak fenntarthatók, különben az intézmények bürokratikus jellegének megváltoztatása vált szükségesszerűvé.

A változások a legalapvetőbb közintézményi rendszereket érintették: az oktatást, az egészségügyi és a szociális ellátást, a kommunális szolgáltatásokat.

A változások egyik kézzelfogható jele az, hogy a közintézményi szervezetek által nyújtott szolgáltatások helyett olyan komplex szolgáltatást nyújtó hálózatok épültek ki, amelyek köz-

intézmények, nonprofit szervezetek és magánvállalkozások különböző típusú kombinációiból állnak. Ha a hatékonyabb és eredményesebb ügyintézés érdekei megkövetelték, akkor maguk az önkormányzatok és a közintézmények alakítottak ki nonprofit avagy profitorientált szervezeteket.

A változások másik tünete az intézmények különböző funkcionális rendszereinek átalakítása volt. A költségvetési rendszer esetében ez azt jelentette, hogy lehetővé tették az egyes szervezeti egységek számára a költségvetési irányszámok közötti szabad átcsoportosítást és ezenkívül az évente megtakarított összegek közcélú felhasználását is. Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásban növelték az egyes szervezeti egységek és közalkalmazottak cselekvési autonómiáját, és a hierarchikus lánc erózióját összekapcsolták olyan javadalmazási rendszerek kiépítésével, amelyek a teljesítménykülönbségek kifejezésére is alkalmasnak bizonyultak.

A változások további tünete a szolgáltatást végző szervezetek és a szolgáltatásra jogosultak közötti viszony természetének alapvető átalakítása. Ez egyik oldalról szolgáltató szemléletű stratégia és közalkalmazotti magatartás kialakítását jelenti, másik oldalról viszont magában foglalja a szolgáltatásra jogosult közösségek aktív, felhatalmazási jogosultságokat is tartalmazó bekapcsolását a szolgáltatás folyamatába.

Mindennek következményeként a vállalkozásszerű mozzanatok annyira elszaporodtak a közintézmények működésében, hogy az a gazdálkodási és az ellenőrzési folyamatok jellegében is fordulatot hozott. Olyan rugalmasan alkalmazkodó, ugyanakkor újító jellegű működési mód vált széles körűvé, amelyben a stratégiai prioritások jelentik a legfőbb integratív és tevékenységet orientáló erőt, amelyben tervszerűen kutatják a költségcsökkentési lehetőségek mellett a pénzteremtő költségeket is, amelyben a közpénzek elköltésében is vállalnak ésszerű kockázatokat, amelyben az ellenőrzés a formai kritériumok helyett a teljesítmény mérésére összpontosít.

A változások tartalmának és mértékének kifejezésére egyre inkább teret nyert a vállalkozói közintézmény megjelölés a bürokratikus működő közintézmény alternatívájaként. Ez az új működési mód valóban minőségi változást jelent, de ugyanakkor ráépül a bürokratikus szervezetre és megőrzi a bürokratikus szerveződés értékeit. Ez annál is inkább szükséges, mert a vállalkozói szemlélet és módszerek közszolgáltatási szférában történő terjedése kétségkívül hasznosnak bizonyult, de az is kétségtelen, hogy

a közszolgáltatási intézmények vezetésében nem lehet lemásolni a termelő szféra vezetési elveit és módszereit.

### **A modern bürokrácia és a hivatásos politika**

Az a folyamat, amely a korporatív szervezetektől a bürokratikus szervezetek kialakulásáig végbe ment, a politika világában is érzékelhető volt. Max Weber az első világháború végén megjósolta, hogy a XX. században a politikai események alakulását két alaptendencia határozza meg. Az egyik a modern bürokrácia kiemelkedése, amely nemcsak növekvő államapparátust jelent, hanem technikailag-szakmailag képzett, karrierpályát befutó köztisztviselőket, a másik tendencia pedig a szakmailag képzett, hivatásos politikusok rétegének megjelenése, akik nem örökölt szociális státusuk révén válnak politikusokká, hanem a tömegpártokban megszerzett befolyásuk és az állampolgárok szavazatai alapján. Weber jóslata valóra vált, és a XX. század a politikában a professzionális pártpolitikusok és a szakképzett állami bürokraták évszázadának nevezhető. Ezek a kölcsönös feltételezettségi viszonyban álló, iker-tendenciák mindenütt fellelhetők, ahol modern közigazgatás épült ki.

A múlt század európai parlamentjei arisztokrata és dzsentri amatőrök gyülekező helyei voltak, akik a politikáért élnek, vagyis nem úgy mint a modern politikusok, akik viszont a politikából éltek. A XX. század végén ez a hagyományos „amatőr“ politikus típus már csak elvétve fordul elő és helyükbe olyan politikus típus lépett, amelynek családi eredete a középosztályba vagy éppen a munkásosztályba vezet, magas szinten iskolázott, egész életére szólóan elkötelezett a politika iránt és életpályája részben összefügg saját pártjának választási szerencséjével, részben saját személyes sikerével. A politikus pozícióját a pártban és a törvényhozásban elfoglalt helyzete együttesen határozza meg. Változási tendenciát jelez, hogy a század első felében az európai parlamentekben a tömegpártok vették át az uralmat abban az értelemben, hogy kormányzati pozícióhoz csak párttagságon keresztül juthatott a politikus. A század második felében azonban a tömegpártok vezetésének „parlamentarizációja“ is megfigyelhető, vagyis a pártpolitikai pozíciót erősítheti vagy gyengítheti a törvényhozásban vagy éppen a kormányzati munkában elért siker vagy kudarc.

A bürokrácia uralmának természetében is figyelemreméltó változások mentek végbe ebben

az évszázadban. A századelő liberális állama viszonylag kicsiny volt és a köztisztviselők többnyire adminisztratív jellegű irodai munkát végeztek. Századunkban azután szédületes ívű fejlődés ment végbe a bürokrácia terjedelmében és feladatainak tartalmában. A közkiadások húsharmincszoros nagyságrendűre növekedtek. Ez a növekedési ütem lényegesen meghaladta a bruttó nemzeti termék növekedésének ütemét. A brit közszolgálat például 1870-ben 50 000 főből állt. Ugyanez a szám 1970-re 800 000-re emelkedett. Úgy tűnik, hogy a modern bürokrácia a XX. század egyetlen, töretlenül és folyamatosan növekvő iparága.

A bürokrácia feladatai lényegében átalakultak. Napjainkban a köztisztviselőnek tudnia kell, hogy hogyan kell átstrukturálni egy hanyatló iparágat, hogyan kell megtervezni egy társadalombiztosítási szempontból korrekt nyugdíjrendszert, el kell döntenie, hogy hová kell egy pályaudvart vagy valamilyen más középületet építeni, tudnia kell, hogy hogyan szorítható korlátok közé az infláció. Ebben a folyamatban a közintézmények nemcsak növekvő mértékben specializált és magas szintű szaktudáson alapuló szervezetekké nőttek ki magukat, hanem megkérdőjelezhetetlen hatalommá is váltak.

Ezzel a modern politikai rendszerekben olyan hatalommegosztás jött létre a köztisztviselők és a politikusok között, amely sem a korábban létező politikai rendszerekben, sem a világ többi részén fennálló politikai rendszerekben nem tapasztalható. A fejlődő világ országaiban használják a „törvényhozás“, a „köztisztviselő“ megjelöléseket, de emögött nem húzódik meg az a különbség, amely a modern bürokrácia és a hivatásos politikus között fennáll. A modern államban viszont olyan hatalommegosztás jött létre a politikus és a köztisztviselő között, amely kifejezi a hatalmi berendezkedés lényegi természetét és egyben olyan alapfeszültséget tartalmaz, amelynek háttérében a hatékonyság-eredményesség és a demokratikus felelősség egymásnak ellentmondó imperatívusza áll.

Ennek a problémakörnek könyvtárnyi irodalma van. A szakirodalom központi kérdése, hogy hogyan tett szert a köztisztviselő hatalmi pozícióra, mi húzódik meg e folyamat háttérében, és tulajdonképpen miben is különbözik egymástól a hivatásos politikus és a szakképzett bürokrata? Más szavakkal: kik csinálják tulajdonképpen a politikát?

1. A századfordulón még divatos álláspont szerint a politikusok és bürokraták közötti mun-

kamegosztás egyszerűen modellezhető: a politikusok „csinálják“ a politikát, a köztisztviselők pedig adminisztrálnak, azaz igazgatnak. Más szavakkal: a politikusok döntéseket hoznak, a bürokraták pedig végrehajtják azokat. Ezt a munkamegosztást Woodrow Wilson, a későbbi amerikai elnök úgy jellemezte, hogy az adminisztratív kérdések nem politikai kérdések. Ezek inkább olyan igazgatási folyamatok, amelyek a politikai életnek csak olyan értelemben részei, hogy a megvalósítás módját tartalmazzák, vagyis az igazgatás olyan gépezet, amit a politikusok kívülről irányítanak. Ezt a szemléleti nyomvonalat követi Frank Goodnow, aki a politikát a közakarat kifejeződésének, az igazgatást pedig a közakarat végrehajtásának tartja. Luther Gulick hasonló szemléleti közelítésben figyelmeztet arra, hogy milyen hatékonysági korlátok származhatnak abból, ha az igazgatási folyamatokba politikai szempontok keverednek.

Ezen az alapon a XX. század első felében kialakult a köztisztviselők politikai semlegeségének mítosza. Ez lehetővé tette számukra, hogy beavatkozzanak a politikai folyamatokba anélkül, hogy politikailag felelőssé tehetőek lehetek volna, hiszen a hivatalos ideológia szerint csak a végrehajtásért voltak felelősek. A mítosz alapján a politikusok mozgásteret is megnövekedett, és képesek voltak rejtett módon a kormányzati folyamatokba is beleavatkozni.

Max Weber a fent jellemzett felfogást olyan ideáltípusos munkamegosztásnak tekintette a politikusok és a köztisztviselők között, amely a gyakorlatban megvalósíthatatlan. Egyrészt utalt arra, hogy a valóságban nincsenek tiszta igazgatástechnikai döntések, hiszen minden döntésnek van politikai mozzanata. Másrészt ha választott politikusok kerülnek vezető kormányzati pozíciókba, akkor a politikai elgondolások megvalósítható politikai programokká történő átalakítása során jelentős mértékben függenek a bürokrácia szakértelmétől. Vagyis a választott, hivatásos politikus könnyen a „dilettáns“ szerepkörében találhatja magát. Harmadrészt a modern bürokrácia hatalmát mutatja, hogy növekvő mértékben befolyásolja a törvényhozási folyamat tartalmát. Sőt napjainkban nem egy modern államban a törvények kezdeményezési joga is jórészt a bürokraták monopóliumává vált. Vagyis nemcsak a törvények tartalmának kialakításában meghatározó a modern bürokrácia szerepe, hanem a törvényhozási folyamat megtervezésében is.

A modern bürokrácia tisztában van vele, hogy nem korlátozhatja tevékenységét a politikai

végrehajtására, és most már a politikusok többsége is elismeri, hogy kívánatos ha a köztisztviselők a politika „csinálásának“ folyamatában is tevékenykednek.

2. Ezen a ponton vetődik fel az a kérdés, hogy amennyiben a köztisztviselők a gyakorlatban a hatalmi-politikai folyamatok részeseivé váltak, akkor van-e különbség, és ha van, akkor miben áll a különbség a köztisztviselő és a politikus szerepe között?

A szakirodalom közkeletű válasza erre a kérdésre az, hogy a köztisztviselő hozza magával a tényeket és a tudást, a politikus pedig az érdekeket és az értékeket. A köztisztviselő a semleges szakértelem alapján azt kérdezi, hogy működőképes-e a megoldás, míg a politikus a politikai érzékenység alapján azt kérdezi, hogy van-e a megoldásnak társadalmi vonzereje: Vagyis a köztisztviselők a politika technikai értelemben vett hatékonyságáért felelősek, amíg a politikusok a választópolgárok felé történő elszámolásáért vállalják a felelősséget. Ez a felfogás Herbert Simon tanain alapul. Eszerint az emberi döntések lényegében adott premisszákból történő következtetéselevonást jelentenek. Miután a politikai döntések alapját sokféle premissza képezi, ezek kétféle típusba sorolhatók: a tényjellegű (leíró) és az értékelő jellegű (preferenciát tartalmazó) premisszákra, és a döntési folyamatokban is elkülöníthetők a tényszerű és a morális mozzanatok. Herbert Simon szerint a premisszák és a döntések tényszerű mozzanataikhoz kapcsolódik a köztisztviselők szakértelme és az értékelő jellegű etikai mozzanatokhoz kapcsolódik a választott intézmények felelőssége választóik előtt.

A politikusok és a köztisztviselők közötti együttműködésben kétféle szemlélet találkozik: a „politikai racionalitás“ és az „igazgatási racionalitás“ szemlélete. A kétféle szemlélet érintkezése feszültségeket generál, mert a politikus döntéshozók – akik célok érvényesítését tekintik fő feladatuknak – gyakran türelmetlenek vagy felületesek a tények kezelésében, amíg a másik oldalon a köztisztviselők – ahogyan erre Karl Mannheim találóan rámutatott – a politikai problémákat állandóan operacionalizálható igazgatási problémákká igyekeznek átalakítani, ami kétségtelenül szükséges és hasznos tevékenység a politikában. Azonban ez nem jelenti azt, hogy a politikai problémák tökéletesen kifejezhetők az igazgatás nyelvvel és képeivel. Természetesen igaz a tétel fordítottja is: az igazgatási problémák sem fejezhetők ki tökéletesen a politika értékelő-érdekérvényesítő tatományában.

Ebben a szemléletben a munkamegosztás a köztisztviselők és a politikusok között már a politikai döntéshozatal folyamán belül megy végbe. A munkamegosztás ideáltipikus esetben azt jelenti, hogy a politikusok érdekeket érvényesítenek a társadalom által megfogalmazott elvárások, érdekérvényesítő mechanizmusokban artikulált érdekek figyelembevétele alapján. A köztisztviselők is érdekérvényesítéssel foglalkoznak, de nem úgy, hogy a társadalom érdekartikulációs folyamataihoz kapcsolódnak, hanem azon az alapon, hogy elemzik és értékelik azokat az információkat, amelyek tudományos, művészi avagy publicisztikai kontextusban az érdekeket kifejezik. A köztisztviselő ennek során már nem marad semleges az egyes, sokszor egymásnak ellentmondó érdekekkel szemben. Preferenciáit érvényesíti a döntéshozatali folyamatokban. Azonban semleges vagy inkább pártatlan marad abban az értelemben, hogy nem alakít ki kapcsolatokat a társadalomban intézményesített vagy alkalmilag megszerveződött érdekérvényesítő törekvésekhez. Vagyis a modern bürokrácia XX. századi szerepvállalásának első szakaszában a bürokrácia – ideáltipikus felfogásban – még semleges az érdekek szövevényében, a második szakaszban azonban már nem semleges, de ugyanakkor pártatlan, mert az érdekérvényesítő mozgalmakban még nem foglal állást.

Az imént láttuk be, hogy a modern bürokrácia a mindennapi gyakorlatban nem volt képes az ideáltipikus modell fenntartására, és befolyásolni kényszerült a döntéshozatali folyamatokat.

Ugyanez érvényes a második szakaszra. A köztisztviselők nem maradnak meg az érdekérvényesítés technokrata jellegű szemléleténél. A közintézmények csak úgy képesek legitimitásukat és hatékony működésüket megőrizni, ha az érdekérvényesítő mozgalmakkal is kapcsolatot alakítanak ki. Ez részben azért is megtörtént, mert a politikusok – különösen depressziós vagy válságos helyzetben – képtelenek konszenzust kialakítani a különböző érdekek között. Konszenzus hiányában viszont a társadalmi csoportok a szolgáltató közintézményeket támadják érdekeik fogyatékos érvényesítéséért. Ez vezet végül is oda, hogy a közintézmények – részben önvédelmi okokból – megkezdik az érdekérvényesítési mozgalmak felé történő tájékozódást, sőt elkezdik az érdekek mozgósítását és az érdekkövetelések közvetítését a törvényhozás felé. A klaszikus szereposztás tehát fonákjára fordul, és már nem a politikusok közvetítik az érdekköveteléseket a közintézmények felé.

3. A modern bürokrácia szerepvállalásának harmadik szakaszában a politikusok és a köztisztviselők egyaránt a politika „csinálói”. Azonban egyfajta munkamegosztás mégis megfigyelhető. Eszerint a politikusok az átfogóan és diffúz módon jelentkező, szervezetlen érdekeket artikulálják, míg a köztisztviselők a szervezett állampolgári csoportok célraorientált érdekeivel foglalkoznak. Így a politikusokról szenvedélyes, pártos kép bontakozik ki a társadalomban, a köztisztviselő pedig ezzel ellentétben szerény, mértéktató, pragmatikus tényezőként jelenik meg. A politikusok visznek innovatív energiát a politikai rendszerbe, amíg a köztisztviselők az ellentétes erők és cselekedetek közötti politikai egyensúlyt biztosítják.

A politikusok és a köztisztviselők tehát együttesen érvényesíthetnek – politikai és igazgatási eszközöket alkalmazva – stratégiai irányvonalat. A köztisztviselő csak az érdekek iránti megfelelő szintű politikai érzékenység esetén képes eredményesen tevékenykedni. Azonban csak olyan csoportok érdekérvényesítési mozgalmával és törekvéseivel kerül kapcsolatba, amelyek munkájával, feladatkörével kapcsolatosak. Ez általában rendszeres információcserét jelent, és a politikai nyomás gyakorlásának szándékával fellépő csoportok bekapcsolását a döntés-előkészítési folyamatokba.

Ugyanakkor a köztisztviselők kapcsolatai az érdekartikulációs mozgalmakkal rendkívül szelektívek, egyértelműen a munkafeladatoknak vannak alárendelve. Vagyis a köztisztviselők kapcsolatrendszeréből csak szegmentált mozaikok rakhatók egymás mellé, és az érdekek bonyolult szövevényének a társadalom egészében jelenlévő rendszere nem ragadható meg.

Egy másik megkülönböztető sajátosság, hogy a köztisztviselők statikusan közelítenek az érdekekhez, vagyis a meglevő állapotokat rajzolják fel. A politikusok viszont az érdekviszonyok változásait, a változás dinamikáját ragadják meg és képesek destabilizáló politikai erők mozgósítására is.

A politikusokat olyan ideálok és pártszenvédélyek mozgatják, amelyek a köztisztviselőtől teljesen idegenek. A politikusoknak és a köztisztviselőknek egyaránt szükségük van politikai készségekre, de a készségek nem azonosak. Ebben a harmadik szakaszban a politikus és a köztisztviselő már ugyanahhoz a fajhoz tartozik, de nem tartozik ugyanahhoz a fajtához. A politikus természetes közege a politikai pódium, a köztisztviselőé a bizottsági kerekasztal.

A politikus a nyilvánossággal áll kapcsolatban, vagy csoportok érdekeiben tájékozódik és a feszültséggel teli, konfliktusos alaphelyzetek feltárásában érzi magát elemében. Ezzel ellentétben a köztisztviselő a félig rejtett nyilvánossággal is kapcsolatot talál, otthonosan mozog a hátsó bejáraton is, és nem a feszültségek feltárásában, esetleg kiélelésében, hanem a konszenzusos megoldások kimunkálásában bontakoznak ki politikai készségei.

Ha az elmúlt évszázad politikusi és köztisztviselői tipológiáját összehasonlítjuk, akkor szembevetendő a konvergencia a két típus között. Az első szakaszban, a századfordulón a köztisztviselői gyakorlatban a weberi felfogás érvényesült. A század közepére azonban a második szakasz jellegzetességei domináltak a köztisztviselői gyakorlatban, vagyis a köztisztviselők politikai érdekeket rangsoroltak és azokat különböző értéktételezésből fakadóan különbözőképpen kezelték, azonban az érdekérvényesítő törekvésekkel és mozgalmakkal való kapcsolat nélkül. A harmadik szakaszban, amely az elmúlt évtizedekben alakult ki, a köztisztviselők már a társadalom érdekartikulációs mozgalmával is kapcsolatrendszeret létesítettek, és a különbség már csak annyiban érzékelhető, hogy a köztisztviselők munkafeladataik alapján, szelektív módon szűk, célraorientált és szervezett érdekérvényesítő törekvésekkel állnak kapcsolatban.

Ebben az értelemben jogos tehát a bürokrácia „átpolitizálódásáról” és a politika „bürokratizálódásáról” beszélni. A jelen és a közeli jövő kérdése az, hogy a konvergencia kiteljesedik-e és ebben az esetben létrejön a köztisztviselő és a politikus tevékenységének összeolvadása, avagy a konvergencia folyamata lezáródik és újabb típus már nem jön létre a politikus és a köztisztviselő életpályájának, tevékenységének a jelenlegi évszázadban tapasztalható hasonulási folyamatában.

#### Irodalom

- Hargrove, E. C.: *The Missing Link*. The Urban Institute, Washington, D. C. 1975
- Pressman, J.–Widavsky, A.: *Implementation*. University of California Press, Berkeley, 1973
- Selznick, P.: *TVA and the Grass Roots*. University of California Press, Berkeley, 1949
- Hogwood, B. W., L. A. Gunn: *Policy Analysis for the Real World*. Oxford University Press, Oxford, 1984
- Lowi, Theodore Jay: *Politics of disorder*. 1971
- Lowi, Theodore Jay: *Legislative politics USA*. 1973
- Mountjoy, R. S.–L. J. O'Toole: *Towards a Theory of Policy Implementation: An Organisational Review*. *Public Administration Review*, 1979
- Nixon, J.: *Importance of Communication in the Implementation of Government Policy at the Local Level*. *Policy and Politics*, 8 (2), 1980
- Elmore, R.: *Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions*. *Political Science Quarterly*, 94, 1980
- Michels, R.: *Political Parties*. Constable, London, 1915

# STRATÉGIA, VÁLLALATI KULTÚRA, TELJESÍTMÉNY

A stratégia, a vállalati kultúra és a teljesítmény összetett viszonyrendszerének ismertetése kapcsán a tanulmány rámutat arra, hogy a vállalati kultúrával foglalkozó menedzsment egy újabb dimenziót nyer a cég stratégiai irányának javításához és újrafokuszálásához. A vállalati kultúra definiálását és a kultúra rétegeinek, szintjeinek bemutatását követően a szerző elemzi a stratégia két vetületének: a stratégiaalkotásnak és a stratégia-megvalósításnak a vállalati kultúrához való kapcsolódását.

Az 1980-as években a menedzsmenttudományok és az üzleti élet területén tapasztalható változások a stratégiai gondolkodás magas színvonalát, a vállalat rendszerszemléletű megközelítését követelték meg. Nyilvánvalóvá vált, hogy a posztindusztriális, szolgáltatás alapú gazdaságban a cégeket nem lehet olyan modellekkel irányítani, amelyek az ipari cégek igényeinek megfelelően alakultak ki. A környezet kihívásaira adott válaszidő lerövidítése céljából – többek között – a vállalati kultúra eszköztárát, fogalomkörét is fel kellett sorakoztatni a vállalati gyakorlatban.

A múlt évtizedben a menedzsmenttudományok területén újabb időszerű kérdések jelentek meg a nyugati országokban. A trend egyik jelentős mérföldkövének tekinthetjük két könyv publikálását; az egyik a „Z elmélet” Ouchi-tól<sup>1</sup>, a másik pedig Pascale és Athos műve: „A japán menedzsment művészete”<sup>2</sup>; melyek a japán kihívásokra adható lehetséges amerikai menedzsmenttechnikákat írták le.

A Z-típusú vállalatnál a szerző a japán és az amerikai vállalatok előnyeit próbálta ötvözni. Az amerikai üzleti élet a professzionális menedzsmentre és az ésszerűsítésre helyezte a hangsúlyt, viszont az ideológia is jelentős szerepet játszhat a siker elérésében, hiszen a japánok ennek alkalmazásával óriási sikereket értek el a sivár kultúrájú, magas fokon gépesített amerikai cégekkel folytatott versenyben. A nagyobb lojalitás, az erős kollektív tudás és a kisebb mértékű specializáció fontos eleme lehet tehát a Z-típusú vállalat működésének.

A vállalati kultúráról megjelent könyvek sorából további műveket is ki lehet emelni, melyek az amerikai iparra koncentráltak: Deal és Kennedy 1982-ben adták ki a „Corporate Culture”<sup>3</sup> című munkájukat, továbbá említésre méltó Peters és Waterman magyar nyelvre is lefordított bestsellerre: „A siker nyomában”<sup>4</sup>. Ez utóbbiban a szerzők leírják, hogy sikeres szervezeteket magas kultúrával rendelkező, erős és tartós meggyőződéssel átítatott rendszerekként lehet jellemezni.

A felsorolt könyvekben egy valami közös: a menedzsmentnek a korábban megjelentektől eltérő aspektusait vizsgálják. Korábban a cégeket olyan organizmusoknak tekintették, melyek a külső trendek kihívásaira válaszolnak, azonban a szervezet értékeit és elveit nem helyezték a középpontba. A kultúra „bekapcsolásával” tehát azokra a vezetési rendszer alapjául szolgáló elvekre, hitekre és értékekre fordítanak nagyobb figyelmet a menedzserek, amelyek a tagok jobb motiváltságán és a koordináció magasabb fokán keresztül a vállalat teljesítményét javíthatják és versenyelőnyhöz juttathatják szervezetüket a versenytársaikhoz képest.

## A kultúra fogalma és szintjei

A szakirodalomban a kultúra fogalmának körülhatárolására számtalan próbálkozás született. Ennek szemléltetésére szolgál az 1. táblázat, melyben néhány fontos és lényegre törő definíciót találhatunk.

## A kultúra definíciói

Forrás	Definíciók
Becker és Geer (1970)	A nyelvben kifejezett közös értelmi folyamatok összessége
Kroeber és Kluckhohn (1952)	Az értékek, ideák és más szimbolikus rendszerek átörökölt formái
Martin és Siehl (1983)	A közös jelentéseken keresztül összetart egy szervezetet. Három alkotórészből álló rendszerek: tartalom vagy fő értékek, formák (kommunikáció folyamatai, pl. zsargon), a jelentést megerősítő stratégiák (mint jutalmak, képzési programok)
Ouchi (1981)	Szimbólumok, ceremóniák és mítoszok, amelyek a szervezet alapértékeit és hiteit közvetítik az alkalmazottaknak.
Swarz és Jordon (1980)	Tagok által megosztott hitek és elvárások, amelyek a viselkedést formáló normákat fejlesztik.
Uttal (1983)	Közös értékek (mi a fontos?) és hitek (hogyan működnek a dolgok?), amelyek a szervezet felépítésére és a kontroll rendszereire hatnak a viselkedési normák kialakítása céljából ( <i>ahogy a dolgok mennek itt</i> )
Van Maanen és Schein (1979)	Értékek, hitek és elvárások, amelyeket a szervezet tagjai megosztanak egymással

Forrás: Benjamin Schneider: Organizational Climate and Culture. Jossey-Bass Publishers, Oxford, 1990. 155. p.

A fogalom tisztázása kapcsán felmerül a kérdés: vajon *milyen szintjei* vannak a vállalati kultúrának, *hogyan kapcsolódnak* a kultúra egyéb rétegeihez. Ennél a problémánál azért érdemes elidőzni, mert a vállalati kultúra soha nem értelmezhető önmagában. Ellenkezőleg: csupán több erőter tagjaként szemlélhetjük. *Először* is a vállalatok soha nem vákuumban, hanem valamilyen országban, régióban, azaz társadalmi közegben működnek; az egy adott társadalom által létrehozott anyagi és szellemi értékeket a fejlettség komplex mutatójaként foghatjuk fel. *Másodszor* pedig a szervezeteken belül legjelentősebb belső hatásként a vezetési kultúra foglal el

kitüntetett helyet. A szervezetek működési hatékonyságának fejlesztése elképzelhetetlen a vezetés hatékonyságának növelése nélkül.

Ebben a bonyolult összefüggésrendszerben a vállalati kultúrának három elemét különböztetem meg:

- stratégák kultúrája,
- vezetői kultúra,
- szakmai kultúra.

Ez a kúpként ábrázolt hierarchia ráépül, integrálódik a Shein-i és a Kubr-i fogalomrendszerbe.

A vállalati kultúra *elemeinek értelmezését* kezdjük a *vezetői kultúrával*, mely mintaként szolgál az alkalmazottak számára. A képviselt értékrend, normák, szabályok pozitívan vagy negatívan hatnak a szervezetre. Emellett a szervezet is visszahat a vezetőkre: befolyásolja nemcsak cselekedeteiket, döntéseiket, hanem gondolkodásukat, elveiket is. A menedzser feladata, hogy ebben a sokrétű rendszerben integrált működést alakítson ki a leghatékonyabb működés elérése érdekében.

A vezetők közül ki kell emelni a stratégák csoportját, ugyanis a stratégiai változások kulcsa a szervezetek legfelső vezetőinek kezében van. Képesnek kell arra lenniük, hogy felismerve a lehetőségeket, meghozva a fontos stratégiai döntéseket hosszú távon biztosítsák vállalatuk sikerességét. Ehhez nem csupán speciális, hanem széles körű, általános műveltség szükségeltetik; integrált látásmódra, nagyfokú intelligenciára van szükségük. A gyorsan változó, dinamikus környezetben jól kell tudniuk tájékozódni, s ez megköveteli az állandó tanulást, mivel képesnek kell lenniük a fejlődésre. A stratégia megtervezése jövőorientált gondolkodást követel meg, ehhez pedig kreativitásra és innovativitásra is szükség van; mivel pedig a vezetői munka egyre inkább koordináló jellegűvé válik, koordinációs képességük is megfelelő kell, hogy legyen.

Milan Kubr a kultúra három szintjét különbözteti meg<sup>5</sup>:

- nemzeti kultúra,
- szakmai kultúra,
- szervezeti kultúra.

*Nemzeti kultúrán* azokat az érdekeket, nézeteket, magatartási normákat, szokásokat, hagyományokat érti, amelyek bizonyos ország társadalmára jellemzők. A kulturális értékek, normák, rituálék spektruma igen széles, és érintheti az emberi, társadalmi és gazdasági viszonyok minden területét.

*Szakmai kultúrán* azt a kultúrát érti, amelyet ugyanazon szakmához tartozó emberek képviselnek. Ez a kultúra szorosan kapcsolódik az adott szakmabeliek munkájának tartalmához és ahhoz a szerephez, amelyet a társadalomban játszanak. Befolyásolja a szakmai nevelés és képzés, és egyes jellemzői országhatárokon is átnyúlnak.

A *szervezeti kultúra* az értékrendszer, a magatartási normák, a szokások és a hagyományok olyan keveréke, amely jellemző a szervezetre. Egyes szervezetek tudatában vannak saját kultúrájuknak és hatékony stratégiai eszköznek tekintik azt, amely orientálja és mozgósítja a szervezet dolgozóit, szervezeti egységeit a közös célok irányába, biztosítja lojalitásukat és megkönnyíti közöttük a kommunikációt.

Az utóbbi két elemet – a szakmai és a szervezeti kultúrát – kiemelttem a vállalati kultúrát reprezentáló „kúpba“, a *nemzeti kultúrát* pedig a kúp palástjaként értelmeztem. Véleményem szerint a vállalati kultúrára meghatározó mértékben hat az adott nemzet kultúrája.

Egy másik összefüggést vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a kultúrák különböző mélységűek. Megismerésük elengedhetetlen, ha pontosan meg akarjuk érteni, hogy egy adott szervezetben miért megy végbe egy adott folyamat. Shein<sup>6</sup> a kultúra három rétegét különbözteti meg:

- a kultúra látható elemeinek szintje,
- értékek szintje
- a kultúra mélyrétegei.

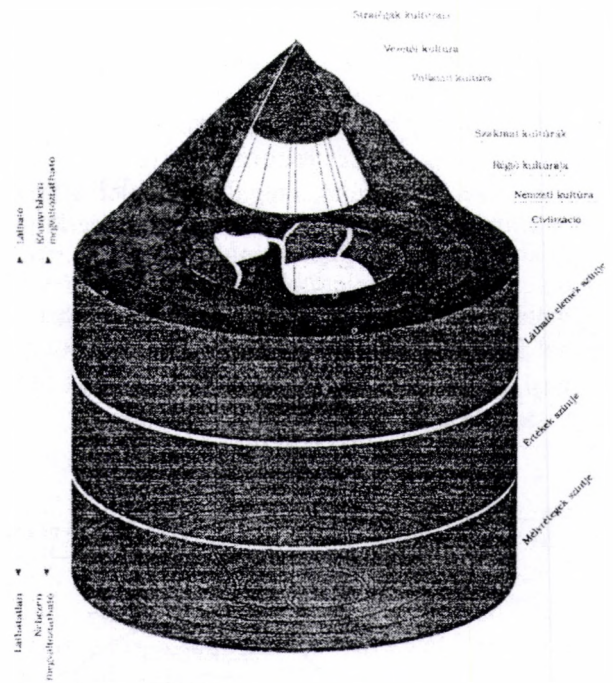
A látható jelek közé tartozik a nyelv, a technológia, a művészet, a státuszrendszer, a nemek szabályai, valamint a család jelentősége és szerepe. Ezek a legkönnyebben tanulmányozhatóak, de a lényegi összefüggésekről legkevésbé eláruló tényezők. A nem látható, de tudatos elemek magukban foglalják az eszméket, célokat, az érési eszközöket, az erényeket, bűnöket, vétkeket. A tudatalatti elemek köre felöleli az ember viszonyát a természethez, az időhöz, térhez és a többi emberhez (a kommunikáció/a társadalmi érintkezés szabályai.)

A Shein és Kubr-féle kultúrafeleltetés integrálásával és kiegészítésével érdekes képet kaphatunk a jelenségről (1. ábra). Tehetjük ezt azért, mert a két kutató a kultúra eltérő dimenzióit definiálta, vizsgálta.

#### A vállalati kultúra különböző szintjeinek összefonódása a stratégiai menedzsmenttel

A könyvtárnyi szakirodalomból Stanley Davis<sup>7</sup> kultúrafelfogását érdemes kiemelni, mivel a

### A kultúra morfóziája



stratégiai menedzsment szempontjából fontos gondolatokat tartalmaz. Szerinte a kultúra két aspektusát különböztethetjük meg: a *vezérlő elveket* és a *napi hiteket*. A stratégia a vezérlő elvekből ered, melyek arra adnak választ, hogy a vállalat *miért* akarja teljesíteni a stratégiát. Szerinte a stratégia sikeressége attól függ, hogy ezek mennyire egyeznek azokkal a napi hitekkel, amelyek az alkalmazottak viselkedésébe és a szervezeten belüli struktúrákba, rendszerekbe ágyazódnak bele.

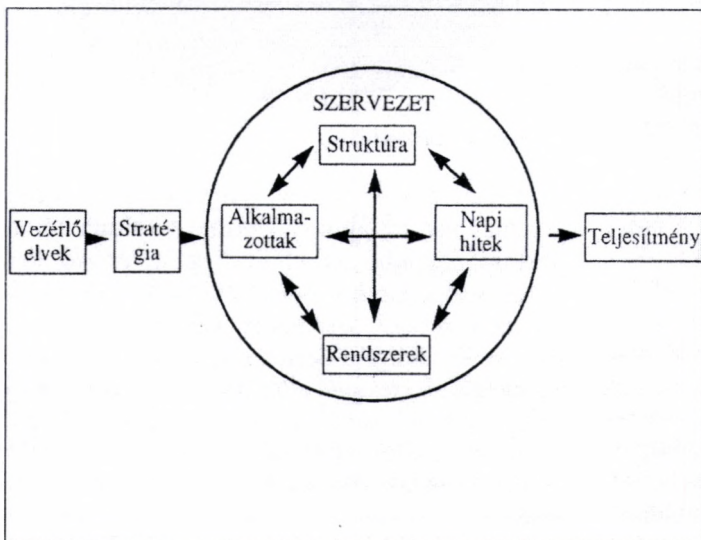
A vezérlő hitek akkor fejtik ki hatásukat, amikor stratégiát választunk: arra gyakorolnak hatást, hogy melyik stratégiát fogalmazzuk meg. A napi hitek a stratégia megvalósítását befolyásolják. Ha a vállalati kultúra megfelelő, akkor a napi hitek a vezérlő hitekből erednek. A napi hitek laza kapcsolódásai a vezérlő hitekhez a vállalati kultúra „betegségeire“ utalnak.

A vezérlő hiteknek meg kell határozniuk a cég stratégiáját, mintegy vezetniük kell azt. Ha a vezérlő hitek nem irányítják a stratégiát, akkor a napi hitek fogják átvenni ezt a szerepet. A vezérlő elvek a *jövő nyilvánulása* a jelenben, melyek a stratégiai misszió alapját alkotják, míg a napi hitek a *múlt nyilvánulása* a jelenben. Összefoglalva: a stratégiaalkotást a vezérlő hitek, a stratégia megvalósítását pedig a napi hitek be-

folyásolják. A szervezet napi kultúrája a múltba és a jelenbe, a stratégia pedig a jelenbe és a jövőbe ágyazódik be. Ez annyit jelent, hogy *a tegnap szervezetét kell használnia a menedzsernek, hogy cége elérkezzen a holnaphoz.*

A fenti gondolatsor fontos tanulsággal szolgál a menedzserek számára: amennyiben figyelmen kívül hagyjuk a kultúrát, akkor a stratégiát a siker és a bukás tényezőinek figyelmen kívül hagyásával próbáljuk megalkotni, illetve megvalósítani. Ha viszont a felsővezető a cég kultúrájára építve, azt erősítve építi stratégiáját, akkor az eredmények felettből sikeresebbek lehetnek. A vállalati kultúrával foglalkozó menedzsment tehát újabb dimenziót nyer a cég stratégiai irányának megalapozásához, korrigálásához és újrakusztálásához. (2. ábra)

A kultúra két dimenziója: vezérelvek és napi hitek



Forrás: S. M. Davis: Managing Corporate Culture. Ballinger Publishing Co., New York, 1984, 9. p.

### Folyamatrendszerű megközelítés és vállalati kultúra

A vállalati stratégiát a folyamatrendszerű megközelítés szerint feloszthatjuk a *stratégiaalkotás* és a *stratégia-megvalósítás* szakaszára. Ebben a részben e két fázis és a vállalati kultúra összefüggésrendszerét elemzem.

- Egy adott cég *stratégia-kialakítására* a kultúra többféleképpen is hat. Gondoljunk arra, hogy a stratégiai elemzés soha nem értékmentes. Az új lehetőségek feltérképezése iránti szemléle-

tet befolyásolják a tradicionális szokások, a „be-vált” utak, valamint a (normatív vagy pragmatikus) kognitív faktorok. A korábban alkalmazott – és abban a kontextusban jól működő – feltételezések idővel érvényüket veszthetik, hiszen a stratégia nem statikus, hanem dinamikus kategória.

Ennek ellenére a menedzserek többsége a múltban egyszer már „bevált” módszerekben, eljárásokban bíz. Számítalan magyar cég gondolkodik úgy, hogy a körülöttük levő környezet nem befolyásolható, tehát nem érdemes foglalkoznia stratégia kialakításával.

A stratégiaalkotás tekintetében említést kell tennünk a felmerülő *etikai* kérdésekről. A társadalom iránti felelősség a legtöbb cég víziójában megjelenik; többek közt a környezetvédelem, a különböző szponzori, karitatív 2. ábra tevékenységek ellátása formájában.

*A lehetőségek és a fenyegetések szelektív felfogása* a szervezetek stratégiai választásait nagymértékben befolyásolják. Ennek kapcsán gondoljunk az egyes nemzeti kultúrákban mutatkozó különbségekre! Ismert tény, hogy a nyugati világban belül is meglehetősen nagy eltérések tapasztalhatók e téren. Például a franciák elméletibbek, az amerikaiak pedig pragmatikusabbak; a japánok ellenben az intuícióban bíznak és szerintük a Nyugaton alkalmazott technikák és modellek leegyszerűsítik a valóságot.

A stratégiaalkotás során központi szerepet játszanak a *hatalmi viszonyok*. A probléma még bonyolultabbá válik, ha nem csupán a belső érdekcsoportok, szubkultúrák szempontjait tekintjük, hanem bekapcsoljuk a külső érdekelt stratégijára hatást gyakorló csoportjait is (mint pl. részvényesek, fogyasztók/ügyfelek, beszállítók, versenytársak).

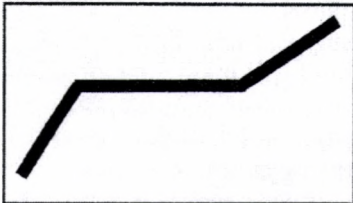
A *belső szakmai szubkultúrák* érdekeikkel egyezően eltérően próbálnak versenyelőnyhöz jutni. Így pl. a termelési osztály természetes reakciója a termelés maximalizálása, a K+F osztály új termékek kifejlesztésével rukkol elő, a marketing pedig fogyasztóorientált megoldást tart üdvöztőnek.

Ami a *külső érdekcsoportot* illeti elmondható, hogy a részvényesek rövid távú érdekeinek figyelmen kívül hagyása általában pozitívan hat a vállalat hosszú távú eredményességére. A fogyasztók, illetve ügyfelek – mint a vállalat termékei referencia csoportjainak – igényét, szük-

ségeit soha nem szabad szem elől téveszteni. Tehát a kultúrának lehetővé kell tenni minden jelentős érdekelt támogatását.

- A másik nagy problémakört a *stratégia megvalósítása képviseli*. A szervezeti kultúra tárgyalásakor részben megválaszolható az a kérdés, hogy a cégek egy része miért sikeres a stratégia megvalósítása során, mások pedig miért szerepelnek gyengébben. A stratégiai változások időszakában felmerülő problémákat hatékonyabban lehet megoldani a szervezeti kultúra feltérképezésével és szükség szerinti alakításával. A kultúra egyrészt hatékony eszköz, ugyanakkor potenciális korlát is, melynek nem megfelelő kezelése meggátolhatja a stratégia megvalósítását.

A stratégia megvalósítása során számolni kell az *alkalmazottak kulturális ellenállásával*. Vegyük egy holland bank példáját! A sikeresség érdekében a cégeknek állandóan alkalmazkodniuk kell a környezetükhöz, mely három szinten mehet végbe: először is a cégnek fel kell ismernie a külső környezet lehetőségeit és kihívásait és reagálni kell, választ kell adnia azokra. Továbbá a vállalaton belül az egyes szubkultúráknak, csoportoknak összehangoltan kell dolgozniuk. Mind a külső, mind pedig a belső tényezők megkövetelik a vállalati kultúra és a folyamatok újragondolását és újjászervezését. A RABOBANK felismerte, hogy a hosszú távú eredményesség érdekében hagyományos bankból egy sokkal inkább piacorientált, ügyfélközpontú szervezetté kell válnia. Ilyen irányú törekvései megjelentek az új arculatban is; megváltoztatták logójukat. Korábban használt logójuk a cég növekedés iránti igényét juttatta kifejezésre a következőképpen:



Az új logo középpontjában viszont az ember, az ügyfél áll:



A változás során az adminisztratív létszámot 50%-ról 25%-ra csökkentik, az alkalmazottakat átcsoportosítják, az ügyfelekhez közelebb kerülnek munkájuk során; többé nem csupán a „papírmunka” elvégzése lesz a feladatuk. Az alkalmazottak megváltozott helyzetéhez való könnyebb igazodását többek közt intenzív képzéssel is támogatják, az adaptációra képtelen dolgozókat pedig kénytelenek elbocsátani. A legnagyobb kihívás tehát az alkalmazottak hiteinek, értékeinek és viselkedésmintáinak megváltoztatása. Ez a példa jól mutatja, hogy a stratégia megvalósítása az emberekben gyökerezik.

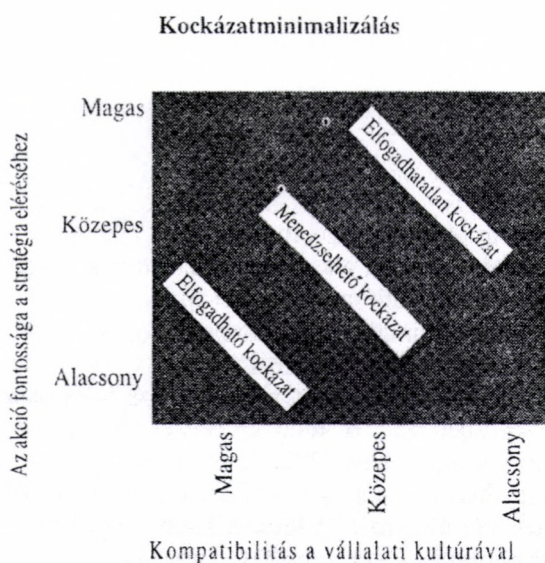
A *kulturális kockázat* bizonyos foka összefüggésben van az adott szervezet stratégiájával. Ennek értékelésére Stanley Davis<sup>8</sup> egy háromszor hármas mátrix használatát javasolja, melynek két dimenzióját különbözteti meg. Egyrészt függőlegesen szerepelteti azt a kérdést, hogy mennyire szolgálják az egyes akciók a *stratégia sikerét*. Másrészt pedig azt a problémát veszi górcső alá, hogy az egyes lépések *mennyire illeszkednek a napi kultúrához*. Ennek megválaszolásához a következő kérdéseket kell végiggondolni: Milyen mértékű változás következik be a kulcsfeladatokban? Mennyire adaptálható a kultúra? Mennyire alkalmas a menedzsment a feladat végrehajtására, pl. a szakértelem megfelelő-e?

Az adott akció az elfogadhatatlan, a menedzselhető vagy az elhanyagolható kockázat kategóriába sorolható. A fenti példa véleményem szerint a középső sávba tartozik, hiszen a stratégia sikerét nagymértékben szolgálja, viszont közepes mértékben szegül ellen a létező napi kultúrának.

A kockázat minimalizálásához többféleképpen juthatunk el. Amennyiben a megfogalmazott stratégia létfontosságú a szervezet sikeréhez, de a kultúra nem fogadja be ennek végrehajtását, akkor a *kultúra megváltoztatására* van szükség. Másik változat lehet a *stratégia alakítása a kultúrához*, például két cég egyesülését követően. A stratégia megvalósítása sok esetben kérdésessé válhat a kulturális nyomás miatt. Ekkor arra kell törekedni, hogy a kulturális kockázatot a menedzselhető zónába szorítsuk. (3. ábra)

### Vállalati kultúra és teljesítmény

A teljesítmény és a vállalati kultúra kapcsolatának feltérképezésével több szerző is foglalkozott. John Kotter és James Heskett<sup>9</sup> Harvard Business Schoolban tanító professzorok a „Corporate



Forrás: Stanley M. Davis: *Managing Corporate Culture*. 1984. 15. p.

Culture and Performance“ című könyvükben beszámolnak négy éves kutatásukról, amelyek során a vállalati kultúra és a gazdasági teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálták.

A szerzők tizenegy év adatait vizsgálták meg arra való tekintettel, hogy a vállalati kultúra erőssége milyen összefüggésben van a gazdasági teljesítménnyel. Az elemzésük pozitív korrelációt mutat az erős kultúrák és a hosszú távú gazdasági siker között, de sokkal gyengébbet, mint amennyire a legtöbb elméleti szakember gondolt. Az a nézet, hogy az erős vállalati kultúra mindig sikerhez vezet, egyszerűen helytelen következtetés. Az erős kultúrák, amelyek egyszer a céget sikeressé tették, a változás gátjaivá is válhatnak. A túl erős kultúra szervezeti önhittséghez és elkülönültséghez vezethet. Az amerikai GM és az angol BP a két legjobb példa erre. A legrosszabb az, ha az erős, de félreirányító kultúra a cég alkalmazottait kéz a kézben rossz irányban vezeti.

*Mi teszi a vállalati kultúrát versenyfegyverré?* Ennek a kérdésnek a megválaszolására a kutatók mélyebbre ástak. Az erős kultúrájú cégek két kisebb csoportját választották ki az alaposabb tanulmányozásra. Az első olyan jól teljesítő cégeket tartalmazott, amelyek nettó profitjuk átlagos, a tizenegy éves periódus alatt háromszorosa a második csoporténak.

*Mi rejlik a kiemelkedően teljesítő vállalatok kultúrájában, amely sikeressé teszi őket?* A szerzők elmélete szerint a vállalatok – amelyeknek a

kultúrája konzisztensnek tűnik a hosszú távú gazdasági eredmény elérése tekintetében – egy alapvető tulajdonságban egyeztek meg; a menedzserek nem hagyják a részvényesek rövid távú érdekeit érvényesülni az összes többi felett, hanem a többi érdekeltet is figyelembe veszik.

Hosszú távon a szerzők véleménye szerint ezek konvergálnak. „A menedzserek akkor járnak el jól, ha a részvényesek érdekeit figyelembe veszik. Ez a versenyfeltételek között csak akkor lehetséges, ha az ügyfelek igényeire is koncentrálnak. Egy kompetitív munkaerőpiacon ez csak akkor történhet meg, hogy ha azoknak az érdekeit is tekintetbe veszik, akik kiszolgálják az ügyfeleket: vagyis az alkalmazottakét.”<sup>10</sup>

A *stratégiai menedzsment szerepe*, hogy a kultúra, a stratégia, a rendszerek, a struktúra stb. közötti jobb összhang megteremtésével versenyelőnyhöz juttassa a vállalatot. Így a cég sokkal jobban tud alkalmazkodni a környezeti változások okozta kényszerhelyzetekhez.

### Összefoglalás

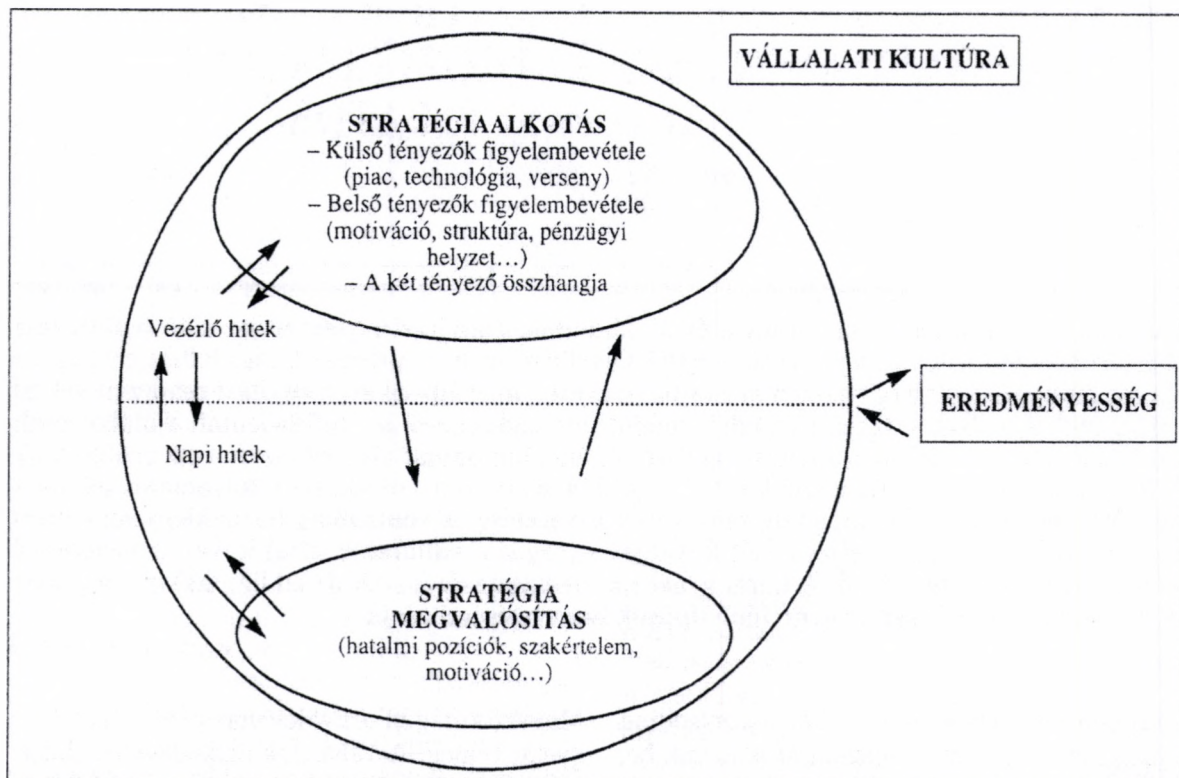
A cikk összefoglalásaként a 4. ábrán szemléltetem a vállalati kultúra két szintjének, a *vezérlő hiteknek* és a *napi hiteknek*, valamint a *stratégiaalkotásnak* és a *stratégia-megvalósításnak* a viszonyát. Az ábrához néhány gondolatot szeretnék hozzáfűzni. A stratégia nem csupán visszautkrözi és integrálja a kultúra egyes elemeit, hanem befolyásolhatja is azokat. Egy erős vállalati kultúra csupán effektív vállalati működés eredményeként alakulhat ki; ekkor az alkalmazottak érzik, hogy munkájuknak megvan az eredménye, következésképpen a motivációs szint sokkal magasabb.

Hangsúlyozni kell, hogy a stratégiát a vállalati kultúrán kívül mind a megfogalmazási, mind pedig a megvalósítási szakaszban befolyásolják egyéb környezeti faktorok is, mint például a versenytársak, ügyfelek, beszállítók viselkedései, elvárásai – habár ezekre a tényezőkre is nagymértékben hatnak a kulturális vonulatok.

*Hogyan szöhetjük össze a stratégiai menedzsment és a kultúra szálait?* A kultúra és a stratégia kapcsolatát több dimenzióban is értelmezhetjük.

A cikkben rámutattam arra, hogy a stratégiai változások a vállalati kultúra elemeinek átgondolását igénylik. Jól működő vállalati kultúra esetén nincs szükség minden lépést részletesen leíró tervek, eljárásokra és programokra, hiszen a szervezet szereplőinek értékei, hitei és viselkedési

A stratégia, a vállalati kultúra  
és a teljesítmény kapcsolata



mintái bizonyos szinten ellátják a koordináló és irányító szerepet. Ha viszont ezek széthúzóak, akkor sokkal nagyobb szükség van tervezésre. Ebből következően a stratégia és a vállalati kultúra egymást helyettesíthetik, támogathatják, kiegészíthetik.

A kultúra „bekapcsolásával” tehát azokra a vezetési rendszer alapjául szolgáló elvekre, hitekre és értékekre fordítanak figyelmet a menedzserek, amelyek a tagok jobb motiváltságán és a koordináció magas fokán keresztül a vállalat teljesítményét javíthatják és versenyelőnyhöz juttatják szervezetüket a versenytársaikhoz képest.

#### Irodalomjegyzék

- Denison, D. R.: Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons, New York, 1990
- Ouchi, W. G.: Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley 1981
- Pascale, R. T., and Athos, A. G.: The Art of Japanese Management: Applications for American Executives. New York: Simon and Schuster. 1981
- Deal, T. A., and Kennedy, A. A.: Corporate Culture. Reading, MA: Addison Wesley. 1982
- Peters, T. J., and Waterman, R. H.: In Search of Excellence New York: Harper and Row. 1982
- Milan Kubr: Vezetési tanácsadás. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf, 1986

- Shein, E. H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992
- Davis, S. M.: Managing Corporate Culture. Ballinger Publishing Co., New York, 1984
- Kotter, J. P., Heskett, J. L.: Corporate Culture and Performance. Maxwell Macmillan International, New York, 1992

#### Lábjegyzet

- 1 Ouchi, W. G.: Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley 1981
- 2 Pascale, R. T., and Athos, A. G.: The Art of Japanese Management: Applications for American Executives. New York: Simon and Schuster. 1981
- 3 Deal, T. A., and Kennedy, A. A.: Corporate Culture. Reading, MA: Addison Wesley. 1982
- 4 Peters, T. J., and Waterman, R. H.: In Search of Excellence New York: Harper and Row., 1982
- 5 Milan Kubr: Vezetési tanácsadás, 84–95. p. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf, 1986
- 6 Edgar H. Shein: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992. 17. p.
- 7 Stanley M. Davis: Managing Corporate Culture. Ballinger Publishing Co., New York, 1984, 1–11. p.
- 8 i.m. 15. p
- 9 John P. Kotter, James L. Heskett: Corporate Culture and Performance. Maxwell Macmillan International, New York, 1992
- 10 Anonymus: The Caring Company. The Economist, June 6, 1992 85. p.
- 10 John P. Kotter, James L. Heskett: Corporate Culture and Performance. Maxwell Macmillan International, New York, 1992, 118. p.

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

III. Rész

–A controlling hazai gyakorlata –

A controlling rendszerek kialakítása és a vállalatok irányítási rendszerébe való beillesztése Magyarországon a nyolcvanas évek végétől figyelhető meg. A piactudományi feltételek közötti sikeres működés azonban egészen másfajta szervezeti megoldásokat, irányítási rendszereket, és – nem utolsó sorban – vezetői szemléletmódot tett szükségessé a profitorientált vállalkozások irányításában. A vállalati irányítási rendszerek átalakulásának első lépése volt az erőforrások célirányos elosztását és felhasználását elősegítő, a szervezeti teljesítmény folyamatos nyomon követését lehetővé tevő controlling rendszerek bevezetése. A controlling hazánkban való elterjedése – számos feltétel teljesülését követően – végül a vállalatok által követett bevezetési stratégiákkal is jellemezhető. A hazai gyakorlat bemutatását a cikk az eddigi szakmai-kutatási tapasztalatok alapján kirajzolódó főbb típusok ismertetésével zárja.

A cikksorozat előző két részében a controlling nemzetközi elméletének alakulását mutattuk be, végigkísérve a történeti fejlődést mind a vezetés részeként értelmezett kontroll felfogásokban, mind a vezetői célra használt számviteli eszközökben. A controlling lényegének megismeréséhez azonban elengedhetetlen az elméleti konstrukciók mellett a vállalati gyakorlat feltárása is. Nem lehet véletlen, hogy a nyolcvanas évek második felétől a controllinggal foglalkozó nyugati kutatókban feltámadt az igény, hogy az addiginál világosabb képet kapjanak a vállalatok által ténylegesen alkalmazott controlling eszközökről.

Hogy mi is valójában a controlling? Milyen eszközök, módszerek tartoznak a controller eszköztárába? Mik a controllerek legfontosabb feladatai? Milyen kapcsolat van a controller és a vezető között? Ezekre a kérdésekre a választ nem szabad, hogy kizárólag a kutatók alkotó fantáziája adja meg. A gyakorlat ugyanis megmutatja, hogy mely közelítések, mely eszközök azok, amelyek igazán hasznosak és használhatók, s melyek azok, amelyek megmaradnak elméleti lehetőségnek.

A controlling rendszerek kialakítása és a vállalatok irányítási rendszerébe való beillesztése

Magyarországon a nyolcvanas évek végétől figyelhető meg. A vállalatok működésének akkori környezetét a társadalmi, makrogazdasági és jogi-szabályozási feltételrendszer radikális átalakulása jellemezte, ahol a gyors, és nehezen előrejelezhető változásokra való reagálás szinte mindennapos kihívást jelentett a vállalatvezetők számára. A piactudományi feltételek közötti sikeres működés egészen másfajta szervezeti megoldásokat, irányítási rendszereket, és – nem utolsó sorban – vezetői szemléletmódot tett szükségessé a profitorientált vállalkozások irányításában. A vállalati irányítási rendszerek átalakulásának egyik természetes lépése volt az erőforrások célirányos elosztását és felhasználását elősegítő, a szervezeti teljesítmény folyamatos nyomon követését lehetővé tevő controlling rendszerek bevezetése.

A controllingnak, illetve egyes részterületeinek: a tervezésnek, a teljesítmény mérésének és elemzésének természetesen voltak előzményei a hazai vállalatok irányításában. A szocialista nagyvállalatoknál alkalmazott tervezési, elemzési, közigazdasági vagy éppen statisztikai egységek, illetve az ezeken a területeken dolgozó gazdasági szakemberek a mai controllerek közvetlen

elődjének tekinthetők. Az átalakulást megelőző vállalati irányítás controlling szempontból lényeges sajátosságait mutatja be a cikk első része.

A controlling rendszerek hazai elterjedése kapcsán nem feledkezhetünk meg a külföldi tőke szerepéről: a fejlett gazdaságok e területen felhalmozott tudását és tapasztalatait magukkal hozó tanácsadókról, valamint a külföldi tulajdonos révén hazánkba származott controlling rendszerekről. A kétféle csatornán érkező hatás közös és eltérő jellemzőket egyaránt felmutat: erről szól a cikk második része.

A controlling Magyarországon való meghonosításának a vállalati tervező-elemző szakemberek, a külföldi tanácsadók és tulajdonosok mellett fontos szereplői voltak azok az elméleti emberek, szervezési és vezetési szakértők, akik a terület oktatásának megszervezésével, a külföldi szakirodalomban megjelenő elméleti koncepciók és gyakorlati tapasztalatok hozzáférhetővé tételével, sőt, sokszor a controlling rendszerek bevezetését támogató tanácsadóként is segítették a hazai controlling szakértelmiség kinevelését, a terület szakmai közéletének kialakulását. Az elméleti szakemberek hozzájárulását mutatja be a cikk harmadik része.

A controlling hazánkban való elterjedését az egyes szereplők hozzájárulása mellett a vállalatok által követett bevezetési stratégiákkal is jellemezhetjük. Az eddigi szakmai-kutatási tapasztalatok alapján kirajzolódó főbb típusok bemutatását tartalmazza a negyedik rész.

A controlling magyarországi elterjedéséről írottak nem tekinthetők a hagyományos értelemben vett kutatási eredményeknek. A következő megállapításoknak ugyanis csak egy része származik tudatosan megtervezett, előre meghatározott vállalati mintán végrehajtott adatfelvételtől. Jelen tanulmány megállapításainak egy része az 1995-ben, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékének kollégái által lefolytatott „Controlling Magyarországon“ kutatás, valamint az 1996-97-ben lezajlott „Versenyben a világgal“ kutatási program részeként begyűjtött adatok elemzéséből származik.

A megállapítások másik része szigorúan véve nem tekinthető ténynek, hanem inkább véleménynek. Ezek a vélemények azonban hosszú évek oktatási és kutatási tapasztalatai, a terület szereplőivel folytatott megbeszélések, viták, eszmecserék alapján alakultak ki. Az empirikus „adatbázis“ pedig igen figyelemre méltó: a már nyolc éves múltra visszatekintő Budapesti Cont-

rolling Fórum; több más, a területhez kapcsolódó témakörrel foglalkozó szakmai szeminárium és konferencia; több tucat, a Magyar Controlling Egyesület égisze alatt megrendezett szakmai tapasztalatcsere; a Controlling Akadémiára beiskolázott száznál is több hazai szakember, valamint a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemre beadott házidolgozatok, TDK dolgozatok és szakdolgozatok tömege jelenti – a két említett felmérés eredményein túl – a következőkben olvasható megállapítások tapasztalati alapját (ötödik rész).

### A vállalati tervezés és elemzés úttörői – „controller elődök“

A hetvenes és nyolcvanas évek szervezetalakítási tendenciái között több olyan jellemzővel találkozhatunk, amelyek a controlling-szerű irányítási feladatok megjelenéséhez, az ezt támogató rendszerek, illetve részrendszerek kialakulásához vezettek.<sup>1</sup> A teljes önellátásra való törekvés, a kisebb tanácsi és szövetkezeti szervezetek beolvasztása már meglévő vállalatokba, valamint a vidéki ipartelepítések következtében a hetvenes évek második felétől jelentősen nőtt a vállalatok mérete [Tari, 1996]. A többtelephelyes vállalatok egységeire egyre inkább jellemző lett az önállósodásra való törekvés [Voszka, 1984]. Az ipari nagyvállalatok számára ráadásul megnőtt a tőkés piacra való termelés jelentősége. Ezek mind olyan tényezők, amelyek felvetették az összvállalati szintű koordinációt és kontrollt támogató tervezési és ellenőrzési rendszerek szükségességét.<sup>2</sup> Az akkor még leginkább főkönyvelőnek nevezett gazdasági vezető szervezetében, általában különálló szervezeti egységként működő közgazdasági osztályok munkatársai a mai controllerek közvetlen elődjének tekinthetők, hiszen feladatuk a vállalat, illetve annak egységei teljesítményének megtervezése és elemzése volt.

A közgazdasági osztályok által végzett munka sok tekintetben hasonló volt a vezetésorientált számvitel nemzetközi fejlődésének kezdeti idő-

1 Szocialista ipari nagyvállalataink szervezeti jellemzőiről, illetve ezek alakulásáról, az egyes jellemzők és változási tendenciák lehetséges okairól részletes képet kaphatunk a „Szocialista vállalat kutatási főirány“ keretében végzett kutatásokból [lásd például: Máriás et al, 1981].

2 A szervezeti formák és struktúrák magyarországi alakulásának részleteiről lásd: Tari, 1996

szakára jellemző hagyományos költség- és teljesítményszámításhoz. A hangsúly itt is inkább az operatív teljesítmény nyomon követésén volt, a tervezés és az elemzés a könyvelésből származó adatokra épült, s utólagos, követő jellege miatt nem igazán volt alkalmas arra, hogy megfelelő támpontot adjon bizonyos döntések előzetes mérlegeléséhez, vagy az egységek teljesítménye várható alakulásának előrejelzéséhez.<sup>3</sup>

Mielőtt azonban korszerűtlenséggel vádolnánk az akkori vállalati elemzőket, érdemes emlékeztünkbe idézni a mikroszféra hetvenes-nyolcvanas évekre jellemző meghatározó sajátosságait. A vállalatok működési környezetére ugyanis akkoriban nem volt jellemző, hogy a siker titka a pénzügyi értelemben vett eredményesség lett volna. A szocialista gazdaságirányítási rendszer sokkal inkább az egyéni boldogulási stratégiákat támogatta, ennek pedig kevés köze volt a vállalatok pénzügyi, illetve piaci értelemben vett eredményességéhez. Egy ilyen helyzetben természetes, hogy a vezetők napi feladatoknál messzebbre mutató előretekintését, a komplex vállalati döntések körültekintő előkészítését szolgáló eszközök iránt nem volt komoly igény.

Mindazonáltal a tervezés és elemzés mint irányítási funkciók megjelenése hasznos kiindulópontot jelentett később a controlling rendszerek kialakításához. Néhány esetben ez a fajta folytonosság a „valódi“ controlling kialakulásának hátráltatója is lett. Több vállalati példa utal arra, hogy a meglévő tervezési és elemzési apparátus, illetve az általuk használt rendszerek tartalmi változtatás nélkül lettek controllingnak „kikiáltva“ [Mészáros, 1995; Bodnár-Dobák, 1996]. A hazai controlling rendszerek egyik leggyengébb pontját még ma is a lényegében érintetlenül hagyott, a vezetők kontroll tevékenységét megfelelően kiszolgálni nem tudó költség- és eredményszámítási rendszerek jelentik. Ez a probléma azonban már átvezet egy másik jellemző

magyar sajátosságra, a controlling és számvitel közötti tisztázatlan viszony kérdéséhez.

Míg a controlling nemzetközi fejlődéstörténetében viszonylag problémamentesnek tűnik a külső, vagy pénzügyi számvitel, és a belső, vagy vezetésorientált számvitel szétválasztása, addig a hazai tapasztalatok azt mutatják, hogy a gyakorló controllerek egyik legnagyobb problémája a számvittel való harmónikus együttműködés hiánya. Még mielőtt a „magyar emberek általános összeférhetetlenségének elméleté“ -hez nyúlnánk magyarázatért, érdemes kicsit jobban végiggondolni a számvitel hazai fejlődéstörténetét. Amíg ugyanis a nyugati világban a vállalatok hosszú évtizedek óta piacgazdasági, korlátozott állami irányítással jellemezhető működési környezettel szembesültek, addig Magyarországon egészen másfajta gazdasági feltételrendszer volt a jellemző. Ebből adódóan a vállalatok számviteli tevékenysége is más célokat szolgált, más elvek alapján, másképpen folyt. Természetesen a gazdálkodási tevékenység számszerű nyomon követése nem újkeletű a magyar gazdaságban sem. A piacgazdaságra való áttéréssel azonban a vállalatok addigi számviteli tevékenysége jelentősen megváltozott: a számviteli törvény értelmében újra kellett gondolni nemcsak a számvitel vállalatirányításban betöltött szerepét, hanem az alkalmazott eszközök jó részét is. Vállalataink éppen a kilencvenes évek legelején szembesültek azzal a feladattal, hogy az addigiaktól jelentősen eltérő számviteli rendszert kell kiépíteniük és működésbe vonniuk. Az újonnan kialakítandó számviteli rendszernek szerves részét alkotta a költség- és eredményszámítás is. Természetes tehát, hogy a vállalatok számviteli szakemberei magukénak érezték a feladatot, hogy a költség- és eredményszámítás módját a teljes számviteli rendszer részeként maguk alakítsák ki. Mindez kiegészült azzal a sajátos ténnyel, hogy a controlling elődjének tekinthető tervezési és elemzési feladatokat addig is sok helyen a főkönyvelő felügyelete alá tartozó szervezeti egységek látták el: így eléggé természetesen adódott az az értelmezés, hogy a költség- és eredménytervezés, illetve -elemzés is a számvitelnek van alárendelve.

A controlling szakemberek természetesen mélységesen elutasították ezt a hozzáállást. A controlling definiálásának ugyanis szokásos módja, hogy kiindulási alapként élesen elválasztják azt a számviteltől, a meghatározás – s így a controlling mint önálló vállalati funkció identitása is – a legtöbb esetben a számviteltől való éles elhatá-

3 A hazai controlling gyakorlat megismerését célzó kutatások megállapítják, hogy a bevezetett controlling rendszerek még ma is jellemzően ellenőrzés-centrikusak [Mészáros, 1995]. A kontroll és az ellenőrzés egymásnak való megfeleltetése a nemzetközi gyakorlattól eltérő jellemzője a controlling magyarországi fejlődéstörténetének. Ez annál is inkább meglepő, mivel a controlling felfogás alapja a kibernetikai szabályozás fogalom, ami egyértelművé teszi, hogy mi a különbség a kontroll és az ellenőrzés között. A kibernetika pedig nem ismeretlen a hazai vállalati szakemberek számára, sőt: a legutóbbi időkig a vezetési és szervezési oktatás egyik leghangsúlyosabb területe Magyarországon az általános rendszerelmélet és a kibernetika volt.

roláson alapul. Ez az értelmezés, valamint a számviteli és a controlling rendszerek majdhogynem párhuzamos kialakítása természetesen vezetett a két terület közötti állandó csatározásokhoz. Az, hogy a „csatát“ végül is ki nyerte meg, leginkább a felsővezetés hozzáállásán, a gazdasági vezető e területen szerzett ismeretein, valamint a controller és a számviteli vezető személyiségén múlott. Általános tapasztalat, hogy mind a controller, mind a számviteli vezető helyzete akkor volt a legkönnyebb, ha a vállalat gazdasági vezetője tisztában volt mind a számvitel, mind a controlling tartalmával, és a vállalat irányításában betöltött szerepükkel.

### **A külföldi tőke szerepe – tanácsadók és tulajdonosok**

A terület nemzetközi fejlődésétől eltérően hazánkban a controllinggal kapcsolatos vezetői igényeket – az úgynevezett controlling filozófiát – elsősorban nem a felsővezetők fogalmazták meg, hanem a nyolcvanas évek végén hazánkban megjelent tanácsadó cégek szakemberei, valamint a vállalatban belüli, controllinggal „megfertőzött“ munkatársak játszottak benne meghatározó szerepet [Bodnár-Dobák, 1996]. A controlling rendszerek bevezetése eleinte nem önmagában való feladatként adódott, hanem a vállalatok teljes felépítési és működési rendszere átalakításának részeként került sor az újszerű működést segítő költség- és teljesítményszámítási, tervezési és beszámolási rendszerek kialakítására. Ez a tendencia azonban hamar megváltozott, s a controlling rendszerek tanácsadók által támogatott bevezetése bizony a szervezeti előfeltételek megteremtése, a vállalat működési és irányítási rendjének átalakítása nélkül, a megfelelő vezetésorientált számviteli rendszer hiányában történt meg.

Ennek talán legfontosabb oka a controlling rendszerek iránt támasztott óriási kereslet volt. Ez ráadásul gyakran kiegészült azzal, hogy a vállalatvezetők, illetve vállalati gazdasági szakemberek maguk sem voltak igazán tisztában a controlling pontos tartalmával, bevezetésének előfeltételeivel és a vele szemben támasztható követelményekkel. Így a körültekintő, szakmailag megalapozott, és a vállalatok sajátos működési körülményeit figyelembe vevő bevezetés egyetlen lehetséges garanciája a tanácsadók szakmai becsülete volt. A területen szerzett kutatási tapasztalatok azt mutatják, hogy a controlling rendszerek iránti jelentős kereslet több esetben elha-

markodott, teljes körűnek, illetve megfelelőnek igazán nem mondható implementációhoz vezetett.

Az egyik, talán leggyakoribb probléma a felelősségi és elszámolási egységek nem megfelelő kialakítása volt. A kutatások a működési kontextus, a vállalati stratégia, és a szervezet működési rendje közötti illeszkedési problémákról számolnak be: a szervezeti egységek számára kijelölt feladatok és a hozzájuk rendelt hatáskörök közötti összhang hiányáról [Mészáros, 1995; Bodnár-Dobák, 1996; Tari, 1996]. Jellemző tendencia, hogy a régi, funkcionálisan irányított egységek átalakításakor a feladatkörök bővültek ugyan, de a centralizált irányítás, a bonyolult, többlépcsős döntési mechanizmusok továbbéltek [Dobák-Tari, 1992]. A tanácsadók védelmében meg kell jegyeznünk, hogy ez a probléma sokkal inkább a vállalatvezetés, sőt, sokszor a tulajdonos centralizált irányítási filozófiájából adódott, s nem a tanácsadók szakértetlenségéből. A centralizált irányítás viszont értelmetlenné teszi a felelősség érvényesítését, hiszen ebben az esetben az egységek teljesítményét meghatározó legfontosabb tényezőkre a vezetőknek nincsen hatásuk.

A controlling rendszerek iránti nagy kereslet kiegészülve a „kulcsrakész“ informatikai megoldások megjelenésével egy másik fontos problémához vezetett a hazai controlling rendszerek bevezetésének gyakorlatában. A tanácsadói piacon megjelentek azok az informatikai cégek, amelyek a Nyugaton kifejlesztett integrált információs rendszerek számítástechnikai tartalmát ismerték ugyan, de nem fordítottak kellő figyelmet azokra a szervezési, vállalatvezetési problémákra, amelyekre a számítástechnikai megoldásokat alkalmazták. Ezek a cégek általában számítástechnikai – ráadásul a legtöbbször programozói és nem rendszerszervezői – szakemberek vezetése alatt álltak, s tanácsadóik is ilyen szaktudással rendelkeztek. Mivel pedig a rendszerek iránti kereslet nagy volt, s a vállalati szakemberek – szervezési és számítástechnikai ismeretek hiányában – nem igazán tudták ellenőrizni a bevezetés bonyolult folyamatát, az informatikai tanácsadók igen kényelmes helyzetbe kerültek: nem kellett azzal foglalkozniuk, hogy a bevezetés kapcsán felmerülő vezetési és szervezési problémákat is kezeljék. A vállalati szakemberek által kihasználatlan informatikai rendszerek sora, valamint a valódi működőképesség megteremtéséért utólagosan kifizetett milliók tanúskodnak az „előre gyártott“ informatikai rendszerek elsi-etett, szakszerűtlen bevezetéséről.

A tanácsadók tevékenységének további hátrányos hatása, hogy az egyszerűbb és látványosabb megoldás – a könnyebb siker – érdekében sokszor érintetlenül hagyták a hagyományos összköltség szemléletű tényköltségszámítási rendszereket, s ezek bázisán építették ki az úgynevezett „vezetői információs rendszer“-eket. Ez azért jelenthet problémát, mert a legtöbb vállalat esetében a hagyományos költség- és teljesítményszámítás nem igazán illeszkedik a vállalat outputjának jellemzőihez, az előállítási folyamat sajátosságaihoz, és általában nem alkalmas arra, hogy megfelelő támpontot adjon akár bizonyos döntési kérdések mérlegeléséhez, akár a szervezetben belüli egységek tényleges teljesítményének megítéléséhez.

Az előbb felsorolt hibák természetesen nem kizárólagos jellemzői a területen folyó tanácsadói munkának: számos tanácsadó vállalat végez igazán színvonalas tevékenységet, s járul hozzá ahhoz, hogy a vállalatok irányítási rendszerében meghonosodjanak a nyugati világ elvárásaihoz illeszkedő, hasznos és korszerű eszközök. A tanácsadók szerepének értékelésénél arról sem szabad megfeledkezni, hogy a nem megfelelő bevezetésekben legalább akkora felelősség hárul a hiányos szakismerettel rendelkező, illetve a figyelmüket nem az ezekre a kérdésekre összpontosító vállalatvezetőkre is. Összességében elmondható, hogy a tanácsadónak komoly szerepük volt abban, hogy hazánkban – más irányítási rendszerekkel, vezetési módszerekkel és koncepciókkal együtt – a controlling rendszerek viszonylag hamar, és igen széleskörűen elterjedtek. A hiányosságok, problémák ellenére az összkép mindenképpen pozitív: a nyugati világ pénzügyi elemzői, valamint befektetői szerint a magyar vállalatok egyik legnagyobb erénye a korszerű eszközöket alkalmazó, tanulóképes vezetés.

A külföldi tőke másik hatása a Magyarországon megjelenő, itt termelési és értékesítési kapacitásokat kiépítő, illetve megvásárló multinacionális vállalatokhoz kötődik. Ezek hatása a magyarországi controlling gyakorlatra annyiban hasonlatos a tanácsadó cégekéhez, hogy itt is a nyugati gyakorlatban alkalmazott korszerű módszerek meghonosításáról beszélhetünk. Fontos különbség azonban, hogy a tanácsadókkal ellentétben a nyugati tulajdonosok hozzáállását éppen a tanácsadás, a bevezetés szakmai támogatásának hiánya jellemzi.

Az esetek egy részében az anyavállalat hozta magával a saját rendszerét, és előírta a magyar leányvállalat vezetése számára annak alkalma-

zását. Történetek sora szól olyan külföldi tulajdonosokról, akik „betolták“ a megvásárolt vállalatba a számítógépeket, rajta a működő controlling rendszerrel, s a több kilós felhasználói kézikönyvekkel. Bármilyen korszerűek és jól bevált módszereket követők is legyenek ezek a rendszerek, kétséges, hogy az egyes kategóriák megfelelően értelmezhetők, illetve azonos módon alkalmazhatók-e a hazai viszonyok között. Különösen élesen merül fel ez a költség- és teljesítményszámítás kapcsán, ahol a hazai számviteli gyakorlat és a külföldi tulajdonos által megadott kategóriarendszer összeillesztése sokszor igencsak feladta a leckét a vállalati szakembereknek. Több esetben előfordult, hogy az egyes kategóriákat félreértelmezték, nem megfelelő tartalommal töltötték meg, ami pedig a kontrolláló szempontjából téves, de legalábbis torzító információhoz vezet. A tulajdonosok sokszor arra sem fordítottak energiát, hogy megismertessék munkatársaikkal vállalatuk controlling filozófiáját, és tisztázzák a controlling vállalatirányításban betöltött szerepét. Nem véletlen, hogy több helyen még ma sem igazán világos az egyes gazdasági területek: a pénzügy, a számvitel és a controlling közötti viszony.

A külföldi tulajdonosok hozzáállásának másik jellemző módja, amikor nem a használandó rendszert telepítették a leányvállalatba, hanem csak az elvárt információ tartalmát és időbeli ütemezését határozták meg. Ez a megoldás nagyobb teret engedett a hazai vállalatvezetésnek, akik esetenként éltek is a felkínált lehetőséggel. Jellemző példája a kihívást felvállaló hozzáállásnak, amikor a hazai vállalatvezetők – vagy a meglévő szakembergárdára építve, vagy újonnan felvett szakemberekkel, nemegyszer tanácsadói segítséget is igénybe véve – maguk álltak a saját controlling rendszer kialakításának élére. Erre az adta meg a lehetőséget, hogy a kilencvenes évek elejétől megkezdődött a controlling magyarországi oktatása, s egyre több képzett – vagy legalábbis jó controlling alapismeretekkel rendelkező – szakember állt rendelkezésre.

### A controlling szakma

A controlling gyakorlati térnyerésének fontos előzménye a téma megjelenése a hazai szakmai közéletben. Néhány élenjáró intézménynek és ambíciózus kutatónak köszönhetően több, a fejlett nyugati gazdaságokban kifejlesztett vállalatvezetési koncepció már a társadalmi-gazdasági átalakulást megelőzően megjelent a hazai

szakmai fórumokon. A nyolcvanas évek végén hazánkban meghonosodott controlling modell Horváth Péter nevéhez fűződik, aki azóta is meghatározó szerepet tölt be a hazai szakmai közéletben.<sup>4</sup> Az első magyar nyelvű szakkönyv 1990-ben jelent meg [Horváth, 1990], amikor még a vállalati gyakorlatban csak elvétve találkozhattunk controlling rendszerekkel, vagy a controlling funkcióval.

Az elmúlt években számos új könyv, illetve kiadvány jelent meg a controlling témakörhöz kapcsolódóan [Csikós et al, 1993; Mann-Mayer, 1993; Witt-Witt, 1994; Francsovcics, 1995; Körmen-di-Tóth, 1996], de ezek hatásukban messze elmaradnak a Horváth-féle controlling modell mögött. A könyvek mellett jónéhány tanulmány gazdagítja a téma hazai szakirodalmát. Ezek egy része a controllingot, illetve annak előnyeit általánosan bemutatva kísérli meggyőzni a hazai szakembereket az e körbe tartozó alapvető eszközök hasznosságáról [lásd pl: Ladó, 1990; Szabóné, 1990; Radó, 1990; Kapitány, 1991; Nagyné-Urbán, 1993; Somogyi, 1994]. A publikációk másik része a controlling terület néhány, döntően pénzügyi-számveteli részletkérdésére koncentráll [lásd pl: Bordáné, 1991; Reszegi, 1992; Koltai, 1992; Ladó, 1992; Bordáné, 1993].

Összességében a controlling mint szakterület helyzete szerencsésnek mondható: az innovációkhoz hasonlóan – egy „nagy ugrással” – viszonylag gyorsan sikerült ezt a vezetési és szervezeti irányítási filozófiát és eszközrendszert elfogadtatni a hazai szakmai közéletben. Sőt, a controlling, a korszerű vállalati tervezés és elemzés mára igen előkelő helyet vívott ki magának a vezetési és szervezési, illetve gazdálkodási szakterületek között.

### A vállalatok által követett bevezetési stratégiák

A hazai vállalatok gazdasági irányításában a controlling funkció kiépítése, valamint az ezt szol-

4 Horváth professzor könyve azóta négy kiadást ért meg, és néhány hete az átdolgozott változat is piacra került [Horváth, 1997]. Horváth Péter emellett a controllinggal foglalkozók hazai legjelentősebb szakmai szervezetének, a Magyar Controlling Egyesületnek a tiszteletbeli tagja, valamint tulajdonos-ügyvezetője a controlling tanácsadási piac egyik meghatározó tanácsadó vállalatának. A vállalat a tanácsadáson túl a magyarországi szakemberképzés elismert intézményeként is folyamatosan hozzájárul a controlling szakma itthoni elterjedéséhez.

gáló rendszerek kialakítása egybeesett a tulajdonosi struktúra alapvető átrendeződésével, a nagyléptékű változások okozta válságkezelési problémákkal. Ennek következtében az egyes vállalatok egészen eltérő bevezetési stratégiákat követtek. A legjellemzőbbek ezek között a kivárá-s, a részrendszerekben való gondolkodás, valamint a siettető bevezetés stratégiái voltak.<sup>5</sup> Bár a kutatómunka jórészt még az adatgyűjtés és elsődleges elemzés fázisában tart, az eredmények már most megerősíteni látszanak azt a sejtést, hogy a controlling rendszerek hazai bevezetésében ezek a jellemző magatartásformák figyelhetők meg.

A „kivárá-s” stratégiája azt a vállalatvezetői és tulajdonosi hozzáállást tükrözi, amikor a változékony környezetre hivatkozva a vezetők nem tesznek határozott lépéseket semmiféle átalakulás, illetve változás irányába: megoldják a fennmaradásukat veszélyeztető napi problémákat, de nem kötelezik el magukat hosszú távú, átfogó, és sokszor igen költségesnek tűnő megoldások mellett. Ez a fajta hozzáállás a kis- és közepes méretű, homogén tevékenységi körrel jellemezhető vállalatok körében tapasztalható leginkább. Ezen vállalatok esetében általában az teszi lehetővé a kivárást, hogy a tulajdonosok részéről nem igazán fogalmazódik meg határozott eredmény-elvárás.

A másik jellemző bevezetési stratégia a „részrendszerekben való gondolkodás”. Ebben az esetben a vállalatvezetők ugyan érzékelik a meglévő irányítási rendszereik elégtelenségét, de ezek átalakítását nem egy átfogó szervezet- és működéskorszerűsítési program részeként, hanem a vállalat egyes funkcionális területeihez rendelve próbálják megoldani. Jellemző példája a részrendszerekben való gondolkodásnak az úgy-

5 A „bevezetési stratégia” kifejezés nem azt jelenti, hogy a controlling rendszerek – illetve részrendszerek – bevezetése a magyarországi vállalatoknál tudatosan kialakított, előre kidolgozott stratégiai irányvonalak mentén történt. Sőt: a controlling hazai elterjedésének egyik meghatározó sajátossága éppen abban állt, hogy a rendszereket elnagyoltan megfogalmazott felsővezetői és/vagy tulajdonosi elvárások mentén, a legtöbbször mindenféle előzetes gazdaságossági mérlegelés és előkészítő munka nélkül vezették be [Mészáros, 1995]. A bevezetési stratégia kifejezés használata azonban ennek ellenére indokolható: a stratégiát ebben az értelemben nem valamiféle előre megtervezett, tudatosan kialakított és követett célrendszernek tekintjük, hanem – döntően utólagosan beazonosítható – követett magatartásformának. A stratégia eféle megközelítésének létjogosultságáról részletesebben lásd: Antal Mokos, 1995

nevezett vezetői információs rendszerek bevezetése, amikor a meglévő – és a controlling elveknek nem megfelelően kialakított – információs bázisra építve olyan rendszert vezetnek be, amely ugyan az eddigiekénél részletesebb gazdálkodási információval látja el a vállalatvezetést, de korántsem elégíti ki azt az igényt, hogy a vállalat vezetői egyidejűleg kapjanak képet a működés különböző dimenzióiról. Ezek a megoldások általában valóban jobb helyzetet hoznak létre az addiginál, de semmiképpen sem mondhatók hosszú távú, valódi megoldásoknak. Az egymástól elszigetelten, sokszor nem megfelelő logikai sorrendben, a vállalat különböző területei által irányítva bevezetett részrendszerek aztán sokszor nem illeszthetők össze átfogó és integrált vállalatirányítási rendszerrel.

A harmadik jellemző bevezetési stratégia a „siettetés”. Ezekben az esetekben – akár teljes, akár részrendszerek bevezetéséről van szó – a folyamat legfontosabb jellemzője a gyorsaság. Ez általában abból adódik, hogy a vállalatvezetők számára egy adott pillanatban rendelkezésre állnak a bevezetéshez szükséges erőforrások, és mihamarabb élvezni akarják a controlling rendszer lehetséges hasznait: az összehangolható és nyomon követhető vállalati eredményességet, a döntésekhez szükséges információt. A siettető bevezetés jellemzően akkor figyelhető meg, amikor a tulajdonos áll a controlling rendszer kiépítésének élére. Ez a stratégia azonban a részrendszerekben való gondolkodáshoz hasonló kockázatokat rejt magában. A gyors bevezetések általában elsiettetnek bizonyulnak, s utólag kell a rendszert – jelentős ráfordításokkal – valóban használhatóvá tenni.

A fenti három stratégián túl egy negyedik jellemző mozgásforma is kirajzolódni látszik. Ennek érdekessége, hogy még magatartásformának is nehezen nevezhető, mivel nem egymással valamiféle összhangban lévő cselekedetek sorát jelenti, hanem lényegében egyszeri döntést. A „táblaátfestő” vállalatok semmi egyebet nem tettek a controlling funkció megteremtése érdekében, mint hogy átnevezték az addigi tervezéssel és elemzéssel foglalkozó egységet controllingra. Sem a szervezeti struktúra átalakítása, sem az irányítási rendszer megváltoztatása, a controlling tárházába tartozó irányítási eszközök meghonosítása nem jellemző ezekre a vállalatokra. Ez a hozzáállás annyiban hátrányosabb az előzőekhez képest, hogy a szándék itt egyértelműen konzervatív és elutasító. A tapasztalatok szerint azonban a legtöbb ilyen vállalat esetében

a környezet kihívásai, a túlélés igénye kikényszeríti az elutasítás feladását.

### **A controlling rendszerek általános jellemzői**

A controlling rendszerek kialakításának előzményei, szereplői, valamint a jellemző bevezetési stratégiák bemutatása után érdemes néhány szóval szólni az alkalmazásba vett eszközökről is. Minél inkább belemegyünk azonban a vállalati controlling alkalmazások részleteinek vizsgálatába, annál nehezebb általános érvényű megállapításokat tenni. A részleteknek, az egyes megoldások közötti különbségeknek ugyanis csak kisebb része érhető tetten kérdőíves felvételek vagy szakmai tapasztalatcserék során. A valódi összevetés csak úgy tehető meg, ha az egyes megoldások vizsgálata teljesen egyértelmű, mindenki számára azonos módon értelmezett kategóriák mentén folyik.

A következőkben a magyarországi üzleti vállalkozásoknál kialakított és működésbe vont controlling rendszerek sajátosságait vázoljuk fel, igyekezve az egyértelmű, s viszonylag jól alátámasztható jellemzőkre helyezni a hangsúlyt. A controlling rendszerek vizsgálata során kitérünk:

- a controlling rendszer működtetésének szervezeti előfeltételét jelentő felelősségi és elszámolási egységek jellemző típusaira;
- a költség- és teljesítményszámítási rendszerek, illetve eszközök sajátosságaira;
- a magyarországi gazdálkodó szervezetekben folyó formális tervezési tevékenység jellemzőire;
- a beszámolás, a vállalaton belüli döntéshozók számára történő információ-szolgáltatásra, valamint
- a controlling mint vállalati funkció szervezeti megvalósulására.

Az itt következő megállapítások általános jellemzők, nem annyira részletes, mint inkább átfogó képet nyújtanak a Magyarországon alkalmazásba vett controlling eszközökről, a controlling értelmezéséről és a vállalatok irányításában betöltött szerepéről. A „Versenyben a világgal”, illetve a „Controlling Magyarországon” kutatások eredményeinek részletes elemzése további tanulmányokban és cikkekben várható.

#### *• Felelősségi és elszámolási egységek*

A magyarországi vállalati gyakorlatban a decentralizált irányítás, és az ennek megfelelő nagyobb

felelősséggel rendelkező szervezeti egységek kialakítása egyelőre nem jellemző. Vállalataink legtöbbje az alaptevékenységek ellátását végző szervezeti egységeket költség központ (cost center) formájában működteti. A nyugati gyakorlathoz hasonlóan egyre gyakoribb a költség központokon belüli további differenciálódás. Általánosnak mondható az eredmény realizálásához közvetlenül hozzájáruló; az alaptevékenységet kiszolgáló; valamint adminisztratív, irányítási tevékenységet ellátó költség központok egymástól eltérő kezelése. A legtöbb vállalat más-képpen határozza meg a különböző típusú költség központok felelősségét. A három klasszikus felelősségi és elszámolási egység típus így ki-egészül más típusokkal is:

□ az alapvetően tervezhető költségekkel jellemezhető jól standardizálható, általában az vállalat alaptevékenységéhez kapcsolódó, úgynevezett „standard-költség központ”-tal;<sup>6</sup>

□ az alapvetően vezetői döntésektől függő, viszonylag szabadon meghatározható költségekkel jellemezhető, úgynevezett „döntésfüggő költség központ”-tal;<sup>7</sup>

valamint

□ a kiszolgáló tevékenységet ellátó, úgynevezett „szolgáltató költség központ”-tal.<sup>8</sup>

A nagyobb önállóságot jelentő felelősségi egység típusok jellemző alkalmazási területe a jogi önállósággal rendelkező leányvállalatok köre. A hazai konszernek leányvállalatait, valamint a multinacionális vállalatok hazai egységeit is a legtöbb vállalat esetében nyereség központként definiálják. A létrehozott eredménnyel, illetve a rendelkezésekre álló forrásokkal való önálló gazdálkodás viszonylag kevés leányvállalat esetében tartozik az egység vezetőjének hatáskörébe, vagyis, ritkán találkozhatunk önálló tőkeallokációs központként (investment centerként) működő felelősségi és elszámolási egységekkel. Annak ellenére azonban, hogy a legtöbb leányvállalat, illetve – nagyobb vállalatok esetében – a vállalaton belül nyereség központként működő egységek nem kapják meg a forrásokkal

való önálló gazdálkodás jogát, ezen egységek teljesítményének értékelésekor számos esetben alkalmaznak olyan megtérülési és egyéb pénzügyi mutatókat, amelyek a működésbe vont tőke alakulását, illetve minél eredményesebb felhasználását is figyelembe veszik. Ez kissé ellentmond a felelősségi elv megfelelő érvényesítésének, mivel a nyereség központok vezetői nincsenek befolyással forrásszerkezetük alakulására, pénzügyi eredményességükre, így ezért nem is tehetők felelőssé. Ez a fajta teljesítményértékelés, valamint a nyereség központokkal szemben megtérülési elvárások támasztása azonban gyakori jelenség a nyugati gyakorlatban is. A vállalati vezetők ezzel általában arra próbálják ösztönözni a nyereség központok vezetőit, hogy egységüket mint önálló gazdasági egységet (is) értelmezzék.

#### • *Költség- és teljesítményszámítás*

A magyarországi vállalatok jó része kalkulációs rendszerében a költségeket nem választja szét aszerint, hogy azok változó vagy fix költségek. A legtöbb hazai vállalat sem a költségneemen belül nem különböztet meg változó és fix kategóriákat, sem a költségviselőkhöz rendelt költségek között, sem a költséghelyeken gyűjtött költségek esetében nem teszik meg ezt a szétválasztást.

Az alkalmazott költségelszámolási technikák között a leggyakrabban az átterhelést, valamint a pótlékolást alkalmazzák. Az átterhelés esetében valamilyen egyszerű mennyiségi mérce alapján osztják szét a felmerült költségeket a költséghelyekre, illetve költségviselőkre, a pótlékolás esetében pedig valamilyen elsődleges költség nem felmerülésének arányában teszik ezt meg. E megoldások széles körű elterjedésének oka – a nyugati gyakorlathoz hasonlóan – az egyszerűség. Ezekkel az elszámolási technikákkal jelentősen lecsökken a költségelszámolási rendszerek kialakításának és működtetésének bonyolultsága, idő, és ráfordítás igénye.

A magyarországi vállalatok általában ugyanazt a kalkulációs rendszert alkalmazzák controlling célokra, mint amelyet a külső információ-felhasználók számára készített számviteli beszámolóknak, s ez az alapja a vállalati árképzésnek is. A tulajdonosok és a vállalati vezetők egyaránt elfogadják azt az elvet, hogy a piaci árak minden esetben biztosítania kell az összes vállalati költség fedezetét, továbbá valamennyi nyereség realizálását. Ezt a célt pedig egyszerűen és jól szolgálja az összköltség elven működő, egyszerűen kezelhető elszámolási szabályokat alkalmazó teljesköltség-kalkuláció.

6 Az angolszász szakirodalom ezt általában standard cost center-nek [Horngren-Foster, 1987], vagy engineered cost center-nek [Anthony-Govindarajan, 1995] nevezi.

7 E költség központ típus szokásos elnevezése a discretionary cost center [Horngren-Foster, 1987; Anthony-Govindarajan, 1995].

8 A kiszolgáló költség központ angol megfelelője a service center kifejezés [Anthony-Govindarajan, 1995].

A Magyarországon alkalmazott költség-számítási rendszerek jellemzően a termékköltség-számításra koncentrálnak, nincsenek igazán elterjedve a speciális döntési helyzetekben alkalmazott költségelemzési módszerek. Az előzetes gazdaságossági elemzéseket jellemzően a beruházási alternatívák közötti választás előkészítéséhez használják, de a költségalapú elemzések ezeknél a döntéseknél sem kapnak igazán jelentős szerepet. Ennek egyik jellemző oka, hogy azokat a döntéseket, ahol a költség-, illetve eredményalapú mérlegelések alkalmazhatók lennének – a termékösszetétel megváltoztatása, make-or-buy, egyedi rendelések kalkulációja, beruházások – a felsővezetés szintjén hozzák, ahol a költség- és eredménymegfontolások sok esetben nem kapnak kiemelt jelentőséget, illetve háttérbe szorulnak az egyéb – például marketing, K+F – célok mellett.

#### • Tervezés

Magyarországon nem terjedtek el széleskörűen a formális hosszú távú tervezési eszközök. Ez köszönhető egyrészt annak, hogy számos vállalat esetében a stratégiaalkotás nem a vállalat szintjén megjelenő feladat, illetve annak, hogy a Nyugaton alkalmazott technikák csak néhány éve váltak igazán hozzáférhetővé a hazai vállalati szakemberek számára. A magyarországi tervezési gyakorlatban a vállalati működés keretét az éves időhorizontú, alapvetően funkcionális területenként tagolt tervek jelentik. A nyugati gyakorlathoz, de még inkább az elméleti ajánlásokhoz képest a szakemberek jóval kisebb hangsúlyt fektetnek a vállalat működésének analitikus, termékekre és felelősségi egységekre lebontott megtervezésére. Az operatív tervek általában összvállalati szintűek és funkcionális területenként tagoltak, ami a nyugati gyakorlatban inkább a középtávú, üzleti tervek jellemzője volt. A hazai gyakorlatban az üzleti tervezés és az éves tervezés a legtöbb esetben nem válik el élesen egymástól: az üzleti tervek közvetkező évre vonatkozó része az aktualizálás után változatlan tartalommal – esetenként valamivel részletezettebb formában – tölti be az operatív terv szerepét.

A tervezésnek a vállalat irányításában betöltött szerepe ebből adódóan némileg más, mint a nyugati gyakorlatban. Magyarországon a tervek sok esetben inkább az időszak végi teljesítményértékelés alapjául szolgálnak, nem pedig az operatív működés konkrét keretként. Az operatív tervek még ma is sok vállalatnál azért vannak, hogy túlszárnyalják őket, és nem azért, hogy

előzetesen összehangolják az egyes vállalati területek működését. A tervezés a legtöbb vállalatnál egyáltalán nem tölti be a koordinációs eszköz szerepét.

#### • Teljesítményelemzés és beszámolás

A hazai vállalatok egy részénél – a „Versenyben a világgal“ felmérésbe bevont 325 vállalat egynegyedénél – nem készülnek controlling jelentések, speciálisan erre a célra kialakított beszámolók. Azoknál a vállalatoknál, ahol a belsőjelentéskészítésnek kiépült rendszere van, a különböző szintű vállalati vezetők jellemzően havi jelentéseket kapnak, de nem elhanyagolható azoknak a vállalatoknak az aránya sem, amelyeknél a rendszeres beszámolók negyedévente készülnek.

A magyarországi vállalatokra jellemző beszámolási gyakorlat szerint a controlling feladatai közé tartozik nemcsak a vezetők számára való jelentéskészítés, hanem a tulajdonosok gazdálkodási információkkal való rendszeres ellátása is. A rendszeres jelentések fogadóit tekintve szintén a centralizáltság jeleit fedezhetjük fel: a legtöbb vállalatnál a controlling jelentések döntően a vállalati felsővezetést – illetve a tulajdonosokat – szolgálják, viszonylag kevés a hierarchia alsóbb szintjein elhelyezkedő vezetőknek számára készülő rendszeres beszámoló.

A tankönyvi ajánlások általában nagy hangsúlyt fektetnek a controller elemző-értelmező szerepére, amelynek jellemző megjelenési formája a beszámolókból megfogalmazott magyarázatok és javasolt intézkedések. A felmérések tanúsága szerint a magyarországi vállalatoknak csak kisebb részénél használják ezt a lehetőséget. Ez a tendencia hasonló a nyugati vállalatoknál tapasztalható: a publikált kutatási eredmények azt mutatják, hogy a controllerek szerep ott is inkább az információgyűjtésre és -közlésre összpontosul, a közvetkeztetések levonása és javaslatok megfogalmazása már a vállalati vezetők, illetve az egységek vezetőinek a feladata.

Az alkalmazott elemzési eszközöket tekintve elmondható, hogy a magyarországi vállalatok viszonylag széles eszköztárral rendelkeznek. Vállalataink nagy részénél a beszámolók meghatározó eleme a fedezet-, illetve eredménykimutatás, valamint a cash-flow kimutatás, de ezeken túl viszonylag elterjedtek a termékekre vonatkozó fedezet-elemzések, valamint a dolgozói teljesítményre, a készletekre és a vállalat likviditási helyzetére vonatkozó elemzések. Az alkalmazott és a vezetők által valóban hasznosnak tartott

elemzési eszközöket tekintve jellemző, hogy vállalatunk inkább a pénzügyi helyzetüket közvetlenül meghatározó területekre összpontosítanak: a készletekre, vevőkre, szállítókra vonatkozó forgási sebességek számítása; a vevők és szállítók fizetési idő, illetve lejárat szerinti értékelése; valamint a cash-flow kimutatás rendszeres készítése mind erre utalnak.

Az eltéréselemzés elméleti ajánlásoknak megfelelő alkalmazása még nincs igazán elterjedve Magyarországon. A legtöbb vállalatnál ugyan a controlling jelentések tartalmazzak összehasonlító számokat az előző év azonos időszakának teljesítményéhez, valamint a tervezett teljesítményhez képest, de az eltérések tényezőkre bontása és további elemzése nem igazán jellemző a hazai gyakorlatra. A leggyakrabban alkalmazott eltéréselemzési módszer az árbevétel tervezettől való eltéréseinek elemekre bontása: vállalatunk jó részét – nyugati társaikhoz hasonlóan – érdekli, hogy mi az oka a tervezett árbevételétől való eltérésnek.

#### • *A controlling szervezete*

A felmérések eredményei azt mutatják, hogy hazai vállalatoknak csak egy részénél – a „Versenyben a világgal” felmérésbe bevont vállalatok egyharmadánál – létezik önálló controlling szervezet. A controllingért felelős vezető közvetlen felettese a vállalatok jó részénél a gazdasági terület legfelső vezetője, kisebb részükénél pedig a vállalat legfelső vezetője. Ez azt mutatja, hogy a controlling – a nyugati gyakorlatnak megfelelően – a szervezeti hierarchiában viszonylag magasan helyezkedik el, és többen tekintik a gazdasági adminisztráció részének, mint a vállalat legfelső vezetőjéhez kapcsolódó független elemző-döntéshozzájáruló feladatkörnek. Ezt az is alátámasztani látszik, hogy jóval több vállalatnál működik a controlling funkcionális egységként, és kevesebb azon vállalatok száma, ahol a controlling törzskari egység.

A controlling funkciót ellátó szervezet jellemzően centralizálva van: a központi controlling egység végzi az operatív feladatok jó részét. Ez egyrészt annak köszönhető, hogy a controlling vállalati munkamegosztásban betöltött szerepe és eszköztára a legtöbb vállalatnál még nem alakult ki véglegesen, így a területért felelős vezető maga határozza meg az ellátandó feladatokat, és maga ellenőrzi is azt. Ráadásul egyelőre viszonylag kevés a munkaerőpiacon hozzáférhető, tapasztalt controlling szakember, ezért a legtöbb

esetben a vállalati controlling vezetők maguk gondoskodnak a munkatársaik képzéséről, betanításáról is.

#### Összegzés

A meglévő szakembergárda szaktudására, a területen megjelenő tanácsadó vállalatokkal és a külföldi tulajdonosokkal érkező nyugati know-how-ra, valamint a korán beindult controlling képzés nyújtotta ismeretekre támaszkodva a magyarországi vállalatok legnagyobb részénél kiépültek az operatív controlling alapvető rendszerei: a vezetésorientált költség- és teljesítményszámítás, az operatív eredménytervezés, valamint a belső jelentések rendszere. A controlling konkrét szerepének és szervezeti helyének, valamint az alkalmazandó eszközöknek a kérdése azonban a legtöbb vállalatnál még nincs véglegesen lezárva.

Mindazonáltal az már a fejlődés e szakaszában is elmondható, hogy a magyarországi vállalatok controlling rendszerei számos standard elemet foglalnak magukban. Az alkalmazásba vett controlling rendszerek jóval kevésbé különböznek a nyolcvanas évek végi, kilencvenes évek eleji felmérések által mutatott nyugati vállalati gyakorlattól, mint a nyugati elméleti ajánlásoktól. Különösen igaz ez a költség- és teljesítményszámítási rendszerekre, az alkalmazott költség- és eredményelemzési módszerekre. A tervezés és a beszámolás területén a magyarországi helyzetkép nagyobb változatosságot mutat: e területeken inkább jellemző az eltérés mind a nyugati gyakorlatot, mind az elméleti ajánlásokat tekintve. A részleteket vizsgálva azonban úgy tűnik, hogy ezek az eltérések inkább a magyar vállalatok működési környezetének sajátosságaival, mint a controlling terület „fejletlenségével” magyarázhatók.

#### HIVATKOZÁSOK

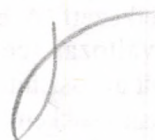
- Antal Mokos, Z., 1995: A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban: egy folyamatmegközelítés. *Vezetéstudomány*, 12, 23-29
- Anthony, R.N. és Govindarajan, V., 1995: *Management Control Systems*, 8th ed., Irwin, Boston
- Bodnár, V. és Dobák, M., 1996: *Szervezettervezés és menedzsment kontroll: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia*. A „Versenyben a világgal” kutatási program „Menedzsment és versenyképesség” projekt „Szervezettervezés és menedzsment kontroll” alprojektjének kutatási alaptanulmánya, Budapest

- Bordáné Rabóczki, M., 1991:* A controlling és a cégek üzleti értékének növelése. Számvitel és könyvvizsgálat, 4, 172-188
- Bordáné Rabóczki, M., 1993:* A vezetői teljesítmények értékelése - Controlling és a belső elszámolási rendszerek. Számvitel és könyvvizsgálat, 7-8, 324-330
- Csikós, Iné, Juhász, T., és Kertész, T., 1993:* Operatív controlling. Novorg, Budapest
- Dobák, M. és Tari, E., 1992:* Tapasztalatok és tendenciák a hazai szervezeti formák változásában. In: Szervezeti formák és koordináció, KJK, Budapest
- Francsovcics, A. 1995:* Controlling – Elmélet és módszertan. Ligatura, Budapest
- Horngren, C. and Foster, G., 1987:* Cost Accounting: A managerial emphasis, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Horváth, P., 1990:* Controlling, a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest
- Horváth, P., 1997:* Controlling (út a hatékony controlling rendszer kiépítéséhez). KJK, Budapest
- Kapitány, A., 1991:* Controlling: a szervezet és a funkció kapcsolata. Ipar-Gazdaság, 3, 26-30
- Koltai, T., 1992:* A standard költségszámítás távlatai. Vezetéstudomány, 9-10, 36-38
- Körmendi, L., Tóth, A., 1996:* Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában. Tudex, Budapest
- Körmendi, L. és Tirnitz, T. 1994:* Gondolatok a döntésorientált költségszámolásról. Ipar-Gazdaság, 7, 28-32
- Ladó, L., 1990:* A controlling számviteli elemei az Európai Gazdasági Közösség idevonatkozó irányelveinek függvényében. Ipar-Gazdaság, 12, 12-21
- Ladó, L., 1992:* A vezetői döntéshozatal és a számvitel néhány jellegzetes kapcsolódó területéről. Számvitel és könyvvizsgálat, 3, 121-128
- Mann, R. és Mayer, E., 1993:* Controlling kezdők számára. Saldo, Budapest
- Máriás, A., Kovács, S., Balaton, K., Tari, E. és Dobák, M., 1981:* Kísérlet ipari nagyvállalataink szervezet-elemzésére. Közgazdasági Szemle, 7-8
- Mészáros, Á., 1995:* A controlling sajátosságai a holding szervezetekben. Vezetéstudomány, 3, 25-37
- Radó, I., 1990:* Controllers toolbox – A hatékony irányítás és a controlling segédeszköze. Vezetéstudomány, 11
- Reszegi, L., 1992.:* A csőd eljárás valós adatbázisának kialakítása, a controlling szerepe. Számvitel és könyvvizsgálat, 12, 538-549
- Somogyi, S., 1994:* A controlling mint a vezetés eszköze. Ipar-Gazdaság, 4, 17-20
- Szabóné Laluk, Cs., 1991:* Controlling a vállalatvezetésben. Ipar-Gazdaság, 2, 5-8
- Tari, E., 1996:* Szervezeti formák és struktúrák fejlődése Magyarországon a legutóbbi másfél évtized társadalmi-gazdasági átalakulásának feltételei között. In: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Voszka, É., 1984:* Érdek és kölcsönös függőség, KJK, Budapest
- Witt, F-J, und Witt, K., 1993:* Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe, München, (magyarul megjelent: 1994. Controlling kis- és középvállalkozások számára, ford.: Matos, Z. és Zsedényi, Zs., Springer Hungarica, Budapest)

## E számunk szerzői:

**Dr. JENEI György** igazgatóhelyettes, BKE Közszolgálati Tanszék; **BENCZE Veronika** egyetemi tanársegéd, PhD hallgató, Janus Pannonius Tudományegyetem Stratégia és Menedzsment Tanszék; **BODNAR Viktória** egyetemi tanársegéd, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, **Dr. VÁNYAI Judit** igazgatóhelyettes, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet; **PETZ Raymund** közgazdász, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. ZACHER László** közgazdász-mérnök, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. FARKAS Szilveszter** okleveles közgazda; **Dr. SZABÓ József** főiskolai docens, Széchenyi István Főiskola Menedzsment Tanszék; **BODNAR Hajnalka** közgazdász, BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. HOVÁNYI Gábor** a közgazdaságtudomány doktora, az MTA-IVKI tudományos tanácsadója, a JPTE egyetemi magántanára; **Dr. MAROSÁN György** kandidátus, tanár, Külkereskedelmi Főiskola Vállalkozástan Tanszék; **Jeffrey K. PINTO** vezetéstudományi docens, Erie, PA, USA, a Project Management Journal szerkesztője; **Om P. KHARBANDA** menedzsment tanácsadó, Bombay; **Dr. BÖGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet.

# PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK ÉS AZ EURÓPAI UNIÓHOZ VALÓ CSATLAKOZÁS\*



A tanulmány mindenekelőtt felkészülésünk jelenlegi helyzetét tekinti át – vezetőknek szóló üzenetekkel. Megállapítja, hogy a jelentős fejlődés ellenére még sok feladatunk van, s felsorolja, számba veszi ezeket. A tennivalók részletezését követően, vele párhuzamosan arra a következtetésre jut, hogy az EU csatlakozást az ígért előnyök helyett – rövid távon s bizonyára csak átmenetileg – inkább hátrányok fogják jellemezni.

A pénzügyi szolgáltatásokhoz sorolható területeken jelentős az előrehaladás az EU konformitás felé, a fennálló különbségeket pedig a közelmúltban elfogadott hitelintézeti és értéktörvény még jobban csökkenteni fogja. Az új szabályozás sok szempontból közelít a nemzetközi normákhoz, amivel egyrészt jogi oldalról hozzájárul az integráció feltételeinek megteremtéséhez, másrészt lehetőséget ad arra, hogy a magyar piac szereplői felkészülhessenek az OECD- és EU-tagságból fakadó magasabb követelményekre. A pénzügyi szolgáltatások közül a jogharmonizációban legelőbbre a biztosítási szféra tart, mert az 1996 január 1-én elfogadott új biztosítási törvény az EU-direktívákat már figyelembe vette.

Az egyes előirányzatok bevezetése természetesen más-más következménnyel jár, s az előnyök-hátrányok mérlegelése sem egyszerű. Függetlenül attól, kinek a szempontjait (például a gazdaságpolitikáét, a hazai bankét-biztosítóét, a külföldi [vegyes] tulajdonú szervezetekét, a betétesekét, a kis-vállalkozóét, a nagyvállalatét) kívánjuk érvényesíteni, és milyen időtávban gondolkozunk. Az is nyilvánvaló, hogy a várható előnyök-hátrányok mérlege csak makrogazdasági szinten lehet reális,

egy-egy terület több előnyt élvezhet, mint amennyi hátrányt el kell szenvednie, vagy máshol jelentkezhetnek az előnyök és máshol a hátrányok. Egy-egy ágazatot tehát nem lehet kiszakítani az összefüggések láncolatából. Különösen igaz ez a szolgáltatásokra általában, a pénzügyi szolgáltatásokra pedig különösen, ahol előfordulhat, hogy a csatlakozás után a hazai vállalkozók alul maradnak majd a versenyben, az előnyöket – remélhetőleg csak átmeneti ideig – a termelő szféra vagy az ügyfél érzékeli.

Az érdemi kérdést a közösségi belső piac létrehozásához kapcsolódó rendelkezések (a letelepedés szabadsága, a határon átnyúló szolgáltatások nyújtásának engedélyezése, a hazai felügyelet elvének kölcsönös elfogadása) adaptálása jelenti. Az egyes tagországok kölcsönös elismerési eljárásainak, felügyeleti normáinak összehangolási igénye egyenesen következett a liberalizálás elvéből. Mindez a verseny éleződéséhez vezet, amelyben való helytállásra a pénzügyi szolgáltatások egyes területei eltérő mértékben készültek fel.

## A felkészülés jelenlegi helyzete

### Bankrendszer

A látványos mennyiségi fejlődés (amit a mérlegösszeg, a bankok száma és a foglalkoztatott létszám fejez ki) 1991 után megtorpant, amiben már minőségi tényezők is szerepet játszottak. A tőkearányos jövedelmezőség még a konszolidáció

\* A cikk „A pénzügyi szolgáltatások illesztése az Európai Unió követelményeihez” című, az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium megbízásából készült kutatáson alapszik. A kutatást az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutatató Intézete koordinálta. A kutatásban közreműködött: Botos Balázs, Bozzai Rita, Dögei Sándor, Ványai Judit és Várhegyi Éva.

után sem javult, kifejezetten jó 1994-ben egyedül a vegyesbanki csoportban volt (19 %), a kisbankok csoportjában viszont 26 %-os veszteség keletkezett. A bankok saját tőkéje a szabályozásváltozás (céltartalékképzés követelménye) miatt a rossz hitelek felhalmozó bankoknál drámaian csökkent. A hitel- és bankkonszolidációk, melyek 340 milliárdos terhet jelentettek az államnak, több problémát vetettek fel. Egyrészt kényszerűen megnövelték az állami tulajdon arányát, másrészt csak elodázták a bajok megoldását.

A konszolidáció következtében a bankrendszer tulajdonosi struktúrája ma különbözik mind a fejlett, mind a volt szocialista országokétól. A belföldi tulajdon döntő hányadát, 64 %-át 1995-ben még az állam birtokolta, mert a belföldi magánbefektetők számára a banki tulajdon nem vonzó. A külföldi tulajdonosok aránya viszonylag gyorsan növekedett, 1995-ben 36 %-ot tett ki. Ma úgy tűnik, nincs is más út, mint a tőke-emelésre hajlandó és a banküzem megújulására áldozni képes külföldi szakmai befektetők privatizálásba való bevonása.

A külföldi tőke megjelenése a termelő és szolgáltató szektorban maga után húzta a külföldi pénzügyi szervezeteket is, és fordítva, ezek jelenléte biztonságot adott az újonnan Magyarországon befektetni kívánó beruházók számára. A bankszektorban származási országok szerint kialakult sorrend szoros kapcsolatot mutat a vegyes vállalatok, illetve a privatizációban érdekelt szervezeteket eredetével. Legaktívabb az osztrák és a német tőke (1994-ben a bankok alaptőkéjében 6,7, illetve 5,8 %-os tulajdoni hányaddal), harmadik helyen található Franciaország.

A bankok számának gyarapodása, a külföldi tulajdonosok megjelenése kedvezően hatott a versenyre. Ezt eddig elsősorban a hitelképes nagy- és közepes méretű vállalkozások, és a lakosság magasabb jövedelmű rétegei érzékelik. Javulás csak a banktechnika, a számítástechnikai háttér továbbfejlesztésétől várható, mivel a lakossági üzletágak kiszolgálása költség- és munkaerőigényes. Ebből következik, hogy a versenyt egyre inkább a technikai színvonal fogja meghatározni. A banküzem fejlesztésének fontosságát az is alátámasztja, hogy egyre elterjedtebbé válnak az elektronikus bankszolgáltatások, míg a fiókhálózat nagysága veszít jelentőségéből.

A fiókhálózat csökkenésének tendenciája beleillik a bankrendszer jelenlegi regionális struktúrájába. A bankrendszert az 1980-as évek végéig a fővárosi, illetve a városi koncentráció jellemezte. Ezután a szaporodó kereskedelmi

bankok új fiókjaik 85 %-át vidéki városokba telepítették, a hálózatfejlesztésben az MHB, a BB és a KHB járt az élen. A legkönnyebb helyzetben az IBUSZ Bank volt, hiszen építhetett a meglévő utazási irodai hálózatra. A külföldi érdekeltségű bankok a vidéki terjeszkedéstől általában tartózkodtak. Amikor 1993–1994-ben a bankokat a jövedelmezőség csökkenése hálózati politikájuk átgondolására készítette, elsősorban vidéki fiókjaikat zárták be. Jelenleg egyértelműnek tűnik Budapest felértékelődése, a fővárosi koncentráció.

A külföldi tulajdonosok megjelenése és a verseny éleződése sem segített azon, hogy a hitelpolitika nem vállalkozásbarát. A hazai bankok kedvezőtlen forráskultúrája miatt a beruházási hitelek állománya 1989–1994 között reálértékben a felére csökkent, ami egy struktúraváltásra kényszerülő gazdaságban nyilván elhúzza a szükséges beruházások megvalósítási idejét, és/vagy féloldalas megoldásokhoz vezet. Az ok közismert: az államkötvények igen nagy súllyal szerepelnek, így a bankok kockázatmentesen jutnak magas hozamhoz, s ez megnehezíti a vállalkozások tőkéhez jutását. A bankrendszer által közvetített vállalati hitelek aránya a GDP 30 %-áról a bankrendszer válságát követő években a GDP 20 %-a alá csökkent. A vállalkozások finanszírozása gyakorlatilag kiszorult a bankrendszerből, a saját forrású és a külföldi direkt finanszírozás jelentősége növekszik. A külföldi bankokat szintén óvatos hitelpolitika jellemzi – stratégiájukat bírálni vagy megkérdőjelezni nincs módunk. Racionalitásukat nyilván a makrogazdaság általuk érzékelt helyzete, a szabályozási környezet határozza meg.

A magyar bankrendszerből még hiányzik néhány fontos intézménytípus, reménytelen azonban, hogy az ezek jogi szabályozásával kapcsolatos munka már a közeljövőben befejeződik. A földjelzálog-hitelezés, a lakás-takarékpénztár, a banki háttérrel működő kockázati tőke-társaságok koncepciója, illetve végrehajtási utasításának kidolgozása folyik.

### Értékpapírpiac

Az értékpapírpiac kialakulása a nyolcvanas évek elején a kommunális kötvények kibocsátásával kezdődött, majd 1990-ben jött létre a Budapesti Értéktőzsde. A tőzsde forgalma azonban elmaradt a várakozásoktól, melyben döntő szerepe van a privatizáció leállításának, illetve annak, hogy a kormány nem preferálta a tőzsdén

keresztüli privatizációt. Emellett a magánbefektetők és az intézményi befektetők hiánya is hozzájárult a gyenge eredményhez. Nem tagadható az értékpapírpiaci infrastruktúra szabályozásbeli, technikai és szaktudásbeli hiányosságainak hatása sem. Ezek közé tartozik, hogy a befektetőket megtévesztő, inkorrekt hirdetések jelenhetnek meg, mert ezeket nem kell a felügyelettel engedélyeztetni. Nem eléggé szigorúak a tőkeellátottsági előírások, a kockázatvállalás mértéke ellenőrizhetetlen. A brókercégek beszámolási kötelezettsége a tőzsde felé technikai hiányosságok miatt nem felel meg a korszerű követelményeknek (a nyugati értékpapírpiacra a kiépített on-line kapcsolat miatt ez tizenöt-húsz másodperc, nálunk öt nap), és visszaélésekre adhat alkalmat, mivel a brókercégek pénzforgalmának kezelése így nem megfelelő.

A kinyomtatott részvények előnyben részesítése miatt a részvénykezelés nehézkes, de kérdéses, hogy a fejlett értékpapírpiacra teret nyert dematerializációra elég érett-e már a hazai befektetők tábora. Az értékpapírpiac forgalmára is hat a pénzügyi kultúra elmaradottsága, az, hogy a befektetési és hitellehetőségek közötti eligazodás, a kockázat és a hozam összefüggésének megértése új típusú gondolkodást, eddig nem tanult és tapasztalati úton elsajátíthatatlan ismereteket, képességeket tett szükségessé.

Sajnálatos, hogy a fenti hiányosságok következtében az értékpapírpiacot hosszabb távon is előnyben részesítő spekulációs tőke mind jobban a tőzsdén kívüli lehetőségek (ingatlankezelés, irodaházépítés és egyéb befektetések) felé fordul.

A tőzsde jelentőségének növekedése a tőzsdeképes vállalatok szaporodásától, a privatizáció folytatásától, a hazai befektetői kör erősödésétől, a részvénypiac működését gátló szabályozási és szervezési hiányosságok megszüntetésétől várható. Ez a kedvező fejlődési variáns a bankhitelek dominanciájának visszaszorulásával járna, mivel a vállalkozások az értékpapírpiacra is tőkéhez juthatnának.

### **Biztosítás**

A biztosítási rendszer jelentős fejlődését nemcsak a biztosítók számának gyarapodása, a külföldi tulajdonrész magas aránya (1994-ben 76,4%), a közvetítői hálózat bővülése és az önkéntes biztosító pénztárak, biztosítási egyesületek fokozódó térnyerése jelzi. A biztosítottak biztonságát jelző minőségi mutatók is javultak, így a szavatoló-tőke-megfelelés, a tartalékállomány, a szol-

vencia. A magas minimális alaptőke és a továbbra is relatíve magas tőkeigény következtében csak tőkeerős biztosítótársaságok jelentek meg a piacon, stíbertást adva a vállalkozásoknak. Mindezek ellenére az ország gazdasági fejlettségéhez képest is alacsony a „biztosítottsági színvonal“, elsősorban az életbiztosítások üzletágban. Az önkéntes biztosító pénztárak várható dinamikus fejlődése megsokszorozhatja a pénz- és tőkepiacokra irányuló pénz megnyitását. A pénztárak számának és az összegyűjtött összegeknek a növekedése a nyugdíjreform előhírnöke, amely biztosíthatja, hogy a fejlett országokhoz hasonlóan a biztosítók a tőkepiac egyik legfontosabb szereplőjévé váljanak.

A bank és a biztosítási tevékenység összefonódása, pénzügyi konglomerátumok kialakulása már Magyarországon is megkezdődött. A „bankbiztosítás“ – csakúgy, mint más országokban – megnehezíti az ellenőrzést, hiszen a jelenlegi szabályozás szétválasztja a különböző pénzügyi szolgáltatók felügyeletét. A bankok, biztosítók kölcsönös termékterjesztése, kölcsönös tulajdon-szerzési lehetősége országoként eltérő szabályozással valósul meg. Magyarországon a pénzügyi szolgáltatások intézményi és nem tevékenységi szabályozása részben korlátozza a tevékenységek összefonódását, ami jelentős versenyhátrányt jelent majd. Az is igaz azonban, hogy így kisebb a veszélye annak, hogy ugyanazon tőkét több célra is felhasználjanak, ami a szolvencia tényleges helyzetét átláthatatlanná teszi.

Sajátos területet jelent a biztosításügyön belül az exporthitel-biztosítás. Ennek rendszere a közép-európai országok többségében, így Magyarországon is évtizedekkel később épült ki, mint a világ fejlett országaiban. Ennek hátránya a kevesebb tapasztalat, előnye viszont, hogy a szabályozásban, a rendszer kiépítésében a legújabb irányzatokra lehet támaszkodni.

Az exportbiztosítás lehetőségei egyelőre nincsenek kellően kihasználva. Ennek a tájékozatlanságon kívül oka a szolgáltatások szűk kínálata, a kiszolgált vevők körének szűkösége, a kereskedelmi bankokkal való szabályozott kapcsolat hiánya.

### **Az EU-direktíváktól való eltérések**

Az előbbi rövid, vázlatos helyzetképből nyilvánvaló, hogy a pénzügyi szolgáltatások vizsgált területein a jelentős fejlődés ellenére az EU-csatlakozásig még sok a tennivaló. A Fehér Könyv-

ben\* szereplő „szabadságok“ megadása ugyanis ilyen versenyhelyzetet teremt, amelyben a hazai pénzügyi szféra helytállása még bizonytalan.

Tekintettel arra, hogy az új pénzügyi és értékpapírtörvény végrehajtási utasításainak, szabályozásának kidolgozása a közeljövőben lezárul, az új törvényeket elsősorban abból a szempontból kell megítélni, hogy milyen mértékben tesznek eleget a Fehér Könyvben – az I. és II. szakaszra – megfogalmazott elvárásoknak. Azért célszerű mindkét szakasz figyelembevétele, mert a Fehér Könyv is hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a két szakasz egymás után következzen, másrészt azért sem érdemes bevárni öt év elteltét, mivel a „kötelezően“ előírt, a prudenciális rendelkezések harmonizálására vonatkozó ajánlás teljesítése ma már nem jelent különösebb gondot sem az érintett pénzügyi intézmények, sem felügyeleteik számára.

Az EU-direktívák a pénzügyi szolgáltatások szabályozásának területén két csoportra oszthatók: prudenciális előírásokra, valamint a letelepedési és a határon átnyúló szolgáltatások szabadságát biztosító rendelkezésekre. A prudenciális előírások teljesítésében igen jól állunk, mert már a jelenleg hatályos pénzügyi törvény is lényegében megfelel az I. szakasz számára a Fehér Könyvben előírt követelményeknek. A prudenciális szabályok finomítása, a direktívákkal való összehangolása az új hitelintézeti törvény kidolgozása során nagyobb részben megtörtént, kisebb részben további harmonizációs feladat. A legsürgősebb teendő a betétbiztosítási összeg emelése lenne a jelenlegi egy millió Ft-ról az EU szerint húsz ezer ECU-s normára. Ez már az első szakasz követelménye, bár az EU betétbiztosítási törvénye ennek teljesítésére 1999-ig haladékat kap. Több érv is alátámasztaná (az Országos Betétbiztosítási Alap tőkeereje, a bankok versenyképességének alacsony színvonala), hogy a betétbiztosítás kárfizetési összegére vonatkozóan öt év haladékat kérjünk, a második időszak végéig. Jószándékunkat egyébként mutatja, hogy a hitelintézeti törvény tizenöt ezer ECU-s határ bevezetését javasolta.

A hitelintézeti törvény néhány további, kisebb jelentőségű szabályát is előbb-utóbb módosítani lehet annak érdekében, hogy megfeleljen a felké-

szülés második szakasza számára mérvadó Második Bankdirektíva követelményének. Például a nagykockázatok meghatározását a hitelintézet szavatoló tőkéjének tíz %-ára kell csökkenteni a jelenlegi tizenöt %-ról, három-öt éves haladék esetén ez a szabály már az 1997-ben hatályba lépő új hitelintézeti törvényben is benne lehetne. Mivel a bankok tőkeereje mind az új törvény – a jelenleginél és a második Bankdirektíva előírásainál is magasabb – minimális alaptőke-követelménye, mind a fokozódó verseny következtében növekedni fog, a bankrendszer hitelezési aktivitását remélhetően nem csökkenti a szigorúbb szabály, a bankok és a betétesek biztonságát azonban növeli.

A befektetések korlátozását is indokolt mielőbb EU-konformmá tenni. Az átalakuló magyar gazdaság is szükségessé teszi a bankok nagyobb aktivitását a vállalatok restrukturálásában és reorganizációjában. Ezért indokolt, hogy az átmenetileg a hitelintézet birtokába került tulajdoni részesedések elidegenítésére szabott hároméves korlátot a törvény eltörölje.

A szabad letelepedésre vonatkozóan a Fehér Könyv ellentmondásos. Megállapítja, hogy ezt csak a második szakasz végén kell figyelembe venni, másrészt azonban „kifejezetten ajánlja“ az Európai Megállapodást kötött országoknak, hogy „a lehető legrövidebb időn belül tegyék lehetővé EU-beli pénzügyi intézmények letelepedését“. Ezt a külföldi intézmények magasabb szakmai, technikai színvonalával indokolják, amelynek átvétele a hazai intézmények javára válna. Ugyancsak az első szakasz feladata a nemzeti elbánás elvének teljesítése, amely mindenféle diszkrimináció felszámolását jelenti. Ezt az új hitelintézeti törvény a külföldiek tulajdonszerzésére vonatkozó eddig szükséges kormányengedély eltörlésével már teljesíti. A hitelintézeti törvénynek az igazgatósági tagok állampolgárságát érintő rendelkezése azonban feltehetően sérti a nemzeti bánásmód elvét, ezért ezt meg kellene szüntetni. A rendelkezést az indokolta, hogy a magyar jogszabályokban eligazodó vezetői is legyenek egy Magyarországon működő hitelintézetnek, de ez „szelídebb“ módon is megfogalmazható és elérhető.

A letelepedés szabadsága azt jelenti majd, hogy az EU-országok bármelyikében engedélyezett és székhellyel rendelkező bank, biztosító számára lehetővé kell tenni a fióknyitást külön engedély nélkül, és a felügyeletet is a származási ország felügyeletei látják el – a hazai felügyeleteket természetesen bizonyos információkkal ellátva. Bár a fióknyitást az új hitelintézeti törvény

\* Közép- és Kelet-Európa Társult Országainak felkészülése az Európai Unió egységes belső piacába történő integrációjára (Fehér Könyv), Brüsszel, 1995

sem teszi lehetővé külföldi hitelintézetek számára, ez a korlátozás az OECD- megállapodás értelmében csak 1998-ig maradhat fenn. Az új törvényben szereplő átmeneti bankalapítási moratórium, melyet 1999 végéig rendelhet el a kormány a verseny „torzulásának” megakadályozására, az EU-ban korábban megengedett „gazdasági szükséglet” kritériumának felelhet meg, és így védhető érv. Annak nincs sok esélye, hogy az OECD néhány évre – diszkriminatív módon – megengedné a külföldiek fióknyitását. Célszerűbb ezért a prudenciális előírásokon túl olyan korlátozást alkalmazni, amely formailag nem diszkriminatív, ugyanakkor módot ad az engedélyező hatóságnak a mérlegelésre. Erre alkalmas a „gazdasági szükséglet” kritériumának átmeneti felállítását egységesen minden (hazai és külföldi székhelyű) hitelintézet fióknyitása esetére. Ezt alkalmazta például Görögország is, s a precedensekre való hivatkozás elfogadható tárgyalási stratégia.

Legegyszerűbb lenne prudenciális feltételek kikötése a hazai és külföldi fióknyitásra egyaránt, ebben az esetben ugyanis a nemzeti elbánás elve sem szenvedne csorbát. Ilyen lehetne a minimális alaptőke megkövetelése, amire az Első Bankdirektíva hatálya idején az EU-tagországoknak is módjuk volt. Ez persze a hazai székhelyű bankok számára is terhes lenne. Ha például a hitelintézet alapításához a jövő évtől szükséges kétmilliárd forintos tőkekövetelménynek fióknyitás esetén csak negyedét szabnánk meg, az is 500 millió forint lenne fiókonként. (Igaz, hogy a technikai fejlődéssel párhuzamosan csökken a fiókhálózat jelentősége, így egy ilyen követelmény érvényesítése nem olyan nagy jelentőségű.)

A fióknyitás engedélyezésének halogatására lehetőséget adna az OECD viszonyossági elve is, amelyet ugyan elsősorban az EU-n kívüli országok vállalkozásaival szemben alkalmaznak, de az OECD liberalizációs gyakorlata alapján feltételezhető, hogy a szervezet elfogadná a viszonyosság követelményének alkalmazását átmeneti időre. Ezt a kikötést legalább az EU-csatlakozás időpontjáig az EU-tagországokkal szemben is fent lehet tartani. A viszonyosság megkövetelése egyúttal összhangban lenne a Második Bankdirektíva harmadik országokkal szemben alkalmazott előírásával. Eszerint csak azok az EU-n kívüli bankok működtetnek fiókot vagy leánybankot az EU-n belül, amelyek az EU-n belüli bankok fiókjainak és leánybankjainak ugyanazokat a feltételeket biztosítják. A viszonyosság elvét teljesítő külső ország azonban élvezheti az egyszeri engedély előnyét: ha vala-

mely tagországban engedélyt kapott a letelepedésre, akkor bármely tagországban működhet. (Egyébként az OECD rezervációkra és derogációkra vonatkozó szabálya is kimondja, hogy a tagországok ezek ideje alatt is élvezhetik a más országok nyújtotta liberalizáció előnyeit.)

Bárhogy is próbáljuk az időt kitolni, kétségtelen, hogy a verseny erősödni fog, amely a gazdaság, a fogyasztók előnyére válhat. Feltehetően a tisztán magyar tulajdonú pénzügyintézetek, biztosítók e versenynek – remélhetőleg csak rövid távon – szemlélői és szenvedő alanyai lesznek. Tekintettel azonban arra, hogy a biztosítóknál a külföldi, EU tagországokból származó tőke aránya már most meghaladja az összes tőke háromnegyedét, a bankoknál a jelenlegi privatizációs tervek szerint szintén jelentős lesz a külföldi tőke aránya. A piac kiszélesedése, a szereplők számának növekedése pedig nemcsak a magyar tulajdonosoknak okozhat nehézséget. Ugyanakkor valószínűsíthető, hogy a külföldi nagybankok, biztosítók könnyebben elviselik majd a fióknyitással járó költségeket. *A fióknyitás liberalizálása tehát felgyorsíthatja a nemzetközi nagybankok, biztosítók megjelenését a hazai piacon.* Külön problémát jelent, ha a bankok, biztosítók „csak” fiókokat akarnak működtetni, ennek ugyanis „enyhébbek” a követelményei a tartalékképzésben és az egyéb, a biztonságos működést lehetővé tevő előírásokban.

Az sem mindegy, hogy a piac mely szegmenseit célozták meg az újonnan belépő intézmények: a kevésbé ellátott területeket, avagy a jobban telítettekét. Vélhetően az utóbbit, hiszen nem valószínű, hogy a magas fajlagos költségű kisösszegű lakossági számlák vezetésére, vagy csak hosszú távon megtérülő jelzáloghitelezésre vállalkoznának az újonnan belépő szereplők. Erre csak hosszabb távon lehet számítani, ami azt jelenti, hogy *a verseny éleződése ellenére a szolgáltatás minősége csak lassan javul.*

A nemzetközi tendenciák alapján látható, hogy a külföldi tőke „mazzoláz”: a bankoknál elsősorban a nemzetközibb jellegű bankműveleteket „szereti”, a nagyobb helyismeretet igénylő lakossági és kisvállalkozói üzletágat (retail banking) meghagyja a hazai bankoknak, a biztosításnál pedig az életbiztosításokat preferálja, a lakás- és gépkocsi-biztosításért nem száll versenybe. A meghagyott üzletágak ellátása viszonylag magasabb költséggel, élőlunakigénnyel, nagyobb fiókhálózat működtetésével jár – de egyben azt is jelenti, hogy bizonyos területek megmaradnak hazai keretek között.

Még nagyobb lehet a külföldi bankok, biztosítók előnye a határon átnyúló szolgáltatások esetében, hiszen ekkor minimális költségtöbblettel jelenhetnek meg a belföldi piacon a külföldi versenytársak. A magyar pénzügyi szféra mai fejlettségi szintje és versenyképessége mellett az ilyen szolgáltatások veszélyeztetik a már működő szolgáltatók rentabilitását, és a tartalékok is külföldön képződnek. Nehezebbé válik a felügyelet számára a jogérvényesítés.

Határon átnyúló szolgáltatások már ma is folynak. A magyar vállalatok – formális devizaengedély mellett – felvehetnek éven túli hiteleket külföldi bankoktól. (Mivel azonban gyakran lehetőség van a hitel előtörlesztésére, az éven belüli hitelfelvétel sincs a gyakorlatban kizárva.) A hazai bankoknak így a legfontosabb területen, a jó hitelképességű vállalatok finanszírozásában tehát már ma is a külföldi pénzintézetekkel kell versenyezniük. Ennek ellenére a határon átnyúló szolgáltatások további liberalizálása nem célszerű a külföldi nagybankok kétségtelen előnye miatt.

A liberalizálásnak a hazai szolgáltatókra előnyei is lehetnének, ha a hazai bankoknak, biztosítóknak szükségük lenne a liberalizálással együtt *megnyíló külföldi piacokra, ki tudnák használni a kölcsönösségből fakadó előnyöket.* Rövid távon nem valószínű, hogy egy magyar bank vagy biztosító a fejlettebb pénzügyi piacú EU-országokban versenyképes lehet. Erre feltehetően csak azok a külföldi tulajdonosi háttérrel rendelkező magyar székhelyű pénzintézetek lesznek képesek, amelyek anyaintézménye amúgy is jelen van az EU-országokban.

A magyar bankok, biztosítók számára rövid távon elsősorban az lehet fontos, hogy forrásaikat minél kisebb korlátozással transzformálhassák olyan külföldi eszközökbe, amelyek a hazai kihelezéseknél nagyobb hozammal és/vagy alacsonyabb kockázattal kecsegtetnek. Erre a devizaliberalizálás tervezett lépéseivel egyre inkább lehetőségük lesz. A kockázatos hitelezés alternatívájaként már ma is rendelkezésre álló államháztartási hitelezés mellett így az eszköztár tovább bővíülhet.

Tanulságos azoknak a tendenciáknak az elemzése is, amelyek a fejlett európai országok pénzügyi szektorában az egységes belső piac megteremtésével alakultak ki. Az irányelvek alapvetően az univerzális pénzintézeti modellt preferálják, vagyis – elfogadva a gyakorlatban kialakult helyzetet – pénzintézetek által végezhető tevékenységek körét tágan értelmezik. Ez azt

jelenti, hogy például egy banknak nem kell külön biztosító vagy értékpapír-befektetési szervezetet létrehoznia, tevékenysége ezekre a műveletekre is kiterjedhet. A befektetők érdekét ebben az esetben az biztosítja, ha a bank minden tevékenységre rendelkezik kockázati fedezettel.

Az engedélyek kölcsönös elfogadásának elve extenzív terjeszkedésre indította a pénzintézeteket, biztosítókat. Növekedett a fúziók száma, a bankok, biztosítók kereszttulajdonlása. A koncentrációs folyamatokat erősítették a szigorú tőkeszabványok is. Ezek a fejlődési tendenciák alapvető változást hoztak a felügyelet munkájában, az intézményi szabályozásról áttértek a tevékenységszabályozásra. Ebből kiindulva javasolható, hogy a pénzintézeti rendszer fejlesztésénél Magyarországon is célszerű lenne az univerzalitás irányába való elmozdulás, a pénzintézeti, az értékpapírpiacon és a biztosítási területek jelenleg éles szabályozási elválasztásának a megszüntetése. Az új hitelintézeti és értékpapírtörvény viszont továbbra is intézményi feltételekhez köti az egyes tevékenységeket. A tevékenységek kockázatához kapcsolódó tőkekövetelmények meghatározásával, a felügyelet erősödésével az EU irányvonalához jobban illeszkedő univerzális bankmodell felé lehetne elmozdulni.

A fontosabb tőkepiaci EU-direktívákat elemezve megállapítható, hogy az új értékpapírpiacon törvény nagyjából konform az EU előírásaival, és jelentősen fejlődött a régihez (a ma még hatályoshoz) képest. Így javulna a tájékoztatási kötelezettség, és ezzel a biztonság. Némi eltérést jelent, hogy az EU-direktívák szerint a társaságnak a jegyzésre vonatkozó kérelmet megelőző három pénzügyi évről kell éves beszámolóval rendelkeznie, nálunk csak a már legalább két éve működő társaságok számára lesz majd lehetséges a nyilvános tőkegyűjtés, de ez is lényeges előrelépést jelent a jelenlegi állapothoz képest, mert ma a nyilvános tőkepiacról való gyűjtésnek nem előfeltétele az előzetes működés. Ezzel a rendszeres és rendkívüli tájékoztatás szabályozása is bővíül.

A bennfentes kereskedelem kizárására vonatkozó szabályozás még szigorúbb is lenne nálunk, mint az EU-tagállamokban. Az alaptőke követelmények tervezett szigorítása az értékpapír forgalmazó osztályok szerinti besorolásával közelítenének ugyan az EU-előírásokhoz, de még jelentősek a különbségek. (Például saját számlás kereskedelmet is folytató brókercégek esetén a jelenlegi tőkekövetelmény ötven millió Ft.,

vagyis közel háromszáz ezer ECU; az EU előírás szerint 730 ezer ECU-nak, tehát több, mint a kétszeresének kellene lennie. Ugyanez a különbség a bizományosi és a csak befektetési tanácsadással foglalkozó cégek esetében is). A forgalmazáshoz kapcsolódó letéti tartalékolási követelmények tekintetében az EU-direktívák részletesen, rendkívül szigorúan szabályozzák a vállalható kockázatokat és tartalékolási kötelezettségeket, a jelenlegi magyar szabályozás viszont nem nyújt tényleges védelmet a saját tőke likviditásának hiánya miatt. Az új értékpapírtörvény viszont már közelít az EU-normatívákhoz, kimondja, hogy a brókercégek csak addig vállalhatnak ügyleteket, ameddig ezek biztonságát likvid eszközökkel szavatolják. A befektetők biztonságát növelné a Befektetővédelmi Alap létrehozása is, amelyet a forgalmazók kötelesek létrehozni, s amely az Állami Értékpapír- és Tőzsdefelügyelet ellnőrzése alatt áll. Az alpból csak a befektetők kártalaníthatók, ha az alap valamelyik tagja vállalt kötelezettségét nem tudná teljesíteni.

Nincs különbség abban, hogy az értékpapírforgalmazás engedélyhez kötött tevékenység maradna, ez ma is így van nálunk is és a tagországokban is. Szigorodna az új szabályozás szerint, összhangban az EU-direktívákkal, a tulajdonosok ellenőrzése, ami módot ad a vagyonok eredetének igazolására. A tulajdonszerzést ugyanúgy felügyeleti engedélyhez kötnénk, mint az EU-tagállamokban, és a tulajdonosnak a törvény előírásai értelmében, megbízhatónak és átláthatónak kell lennie. Az értékpapírtitok fogalmának bevezetése módot ad annak szabályozására, hogy az ügyfelekre vonatkozó adatokat a brókercégek kiknek, milyen esetben kötelesek kiadni az ügyfél értesítése nélkül. Ez azt a célt szolgálná, hogy az értékpapírtitok ne válhasson pénzmosási tevékenység elfedésére. Eltérés található viszont a befektetési társaságok szabályozásában. Az EU erre vonatkozó direktívája kimondja, hogy a befektetési társaságok a többi tagországban is letelepedhetnek, ha az anyaország engedélyt megszereztek, s ezt az engedélyt a többi ország köteles elfogadni. A magyar szabályozástól ez a direktíva idegen.

Ugyancsak gondot jelentene a transzparenciára vonatkozó információnyújtási követelmények teljesítése, mert ehhez hiányzik a technikai háttér.

Változás történe a nemzetközi értékpapírcsereforgalom szabályozásában. Eddig a Felügyelet az MNB egyetértéséhez kötötte külföldi papírok hazai forgalmazását, vagy belföldi papírok külföldi tőzsdéken való megjelenését. Ezt elsősorban

fizetésimérleg-megfontolások indokolták. Az új törvény már nem követeli meg az MNB-engedélyt, csak azt köti ki, hogy a kibocsátó ország felügyeletével a magyar értékpapírcsere felügyeletnek legyen kölcsönös információszolgáltatási megállapodása. Változatlanul fennmarad az a kikötés, hogy belföldi kibocsátó tészvényét először a hazai tőzsdén kell forgalmazni, s csak ezután lennének bevezethetők elismert külföldi piacokra. Erre vonatkozó utalás az EU-irányelvekben nincs, mert a gyakorlatban a külföldi tőzsdére való bekerülést mindig megelőzi a hazai bevezetés.

Az 1996 januárjában elfogadott *biztosítási törvény* legfontosabb alapelvei már megegyeznek az EU biztosítási direktíváival: a törvény nem diszkriminatív, nem tesz különbséget hazai és külföldi befektetők között; csökkentti a Felügyelet hatáskörét az engedélyek kiadásában, visszavonásában, és engedélyezés helyett a menet közbeni pénzügyi ellenőrzésre helyez nagyobb súlyt a biztosítottak védelme érdekében.

A törvény hatálya nem terjed ki az önkéntes kölcsönösségi biztosító pénztárak tevékenységére, de ez az EU-irányelvekben sem szerepel. (Hogy ez a liberalizmus mennyiben szolgálja a betétesek érdekeit, más kérdés.) Szabályozza viszont a biztosítási törvény a szépen gyarapodó biztosítási egyesületeket, tekintet nélkül azok méreteire, és egyben lehetőséget biztosít számukra olyan biztosítási módozatok művelésére, amelyek a kisebb pénzügyi garanciákkal működő egyesületek esetében biztosítástechnikailag vitathatók. Ezzel ellentétben az EU-direktívák hatálya csak a nagyobb (pontosan definiált méretű) biztosítókra terjed ki.

A biztosításügy lényeges része a garanciaalap vagy minimális biztonsági tőke megkövetelése. A biztosítási törvény ennek kiszámításában az EU-irányelvektől felfelé tér el, vagyis szigorúbb határokat köt ki, amire az ad lehetőséget, hogy az EU-direktívák minimumkövetelményeket fogalmaznak meg. (A tartalékokat az infláció úgyis felemészti.) A tartalékok képzésének megkövetelését és ennek fajtáit az EU-szabályok a felügyeletre bízzák, ezt a magyar biztosítási törvény pénzügyminisztériumi rendeletben meg is fogalmazta, eleget téve ezzel a harmonizáció követelményeinek.

Eltérést jelent viszont az EU-hoz képest a biztosító alapításakor kikötött organizációs tőke megkövetelése, s ugyancsak különbség, hogy a hitelbiztosítást művelő biztosítók részére az EU ún. kiegyenlítési alap képzését írja elő. Ez arra

szolgál, hogy kiegyensúlyozza a technikai hiányokat vagy átlag feletti károkat. A magyar szabályozás ilyen külön alap képzését nem tartotta fontosnak, mert ezt pótolta azzal, hogy a hitelbiztosítással foglalkozó szervezeteknél magasabb minimális tőkét írt elő. További – ugyancsak nem lényeges, legalábbis elfogadható – eltérést jelent a magyar szabályozás erősebb termékkontrollja. A magyar biztosítási törvény szerint a szerződési feltételeket a terjesztés előtt be kell mutatni (vagyis nem engedélyeztetni) a felügyeletnek, míg az EU nem követeli meg ezek „szisztematikus” bemutatását és hangsúlyozza, hogy ez nem előfeltétele a tevékenység gyakorlásának. Az erősebb hazai szabályozást az Állami Biztosítási felügyelet egyelőre fontosnak tartja a biztosítotak érdekében.

### **Előnyök?**

### **Hátrányok?**

Összességében megállapítható, hogy a banki, biztosítási szolgáltatások további liberalizálása rövid távon több hátrányt, mint előnyt jelent. Kétségtelen ugyanakkor, hogy a pénzügyi intézményekkel szemben az új hitelintézeti és értékpapírpiacon törvényben megfogalmazott szigorúbb követelmények a ma működő és a jövőben piacra lépő szervezetek számára új kihívást jelentenek. A törvény által biztosított átmeneti idő ellenére is lesznek olyan intézmények, amelyek nem képesek eleget tenni az új követelményeknek. Ez várhatóan a piac nagyobb fokú koncentrációját fogja előidézni, amelyet a növekvő verseny is felerősít. A magyar piac szélesebb körű megnyílására való felkészülés időszakában viszont inkább előny, mint hátrány, ha a piac koncentrációja és megtisztulása időben végbemegy.

A fúziók szaporodása elősegítené ugyan az egy bankra jutó alacsony eszközérték, a rossz fajlagos mutatók javítását, de ennél lényegesen fontosabb lenne a közvetítés volumenének növelése, az ún. mérlegen kívüli tételek gyorsabb fejlesztése. Ez utóbbi csoportba tartozik a hitelek garanciavállalás melletti közvetítése, a hitelek értékpapírosítása, a pénzpiaci műveletek megrugrása. A jelenlegi piacméret várható erőteljes bővülésének kiszolgálása kedvező lehet, szakértők a lakossági folyószámla-vezetés megháromszorozódását, a többfunkciós kártyahasználat jelentős fejlődését várják, átugorva a csekk-korszakot. Mivel a nemzetközi tapasztalatok szerint a külföldi bankok által a hazaiaknak meghagyott

lakossági üzletág informatikai fejlesztés nélkül elképzelhetetlen, ez tovább nem halogatható.

A hazai bank- és biztosítási rendszer megerősödésével, a gyengélkedő pénzügyi intézmények sorsának rendeződésével, a szolgáltatások technikai megújulásával, a szaktudás színvonalának emelésével a magyar pénzügyi szektor versenyképessége néhány év alatt elérheti azt a szintet, amely mellett a veszélyek kisebbek lesznek, mint az elérhető előnyök.

A várható versenyt a bank- és biztosítási ágazat szempontjából vizsgálva felmerülhet az a kérdés, kell-e, szabad-e, lehet-e megóvni a magyar pénzügyi intézményeket? A korábban csatlakozott országok gyakorlatának elemzéséből az derül ki hogy átmeneti időt kérve, minden ország tudatosan felkészítette erre bankjait. A korábbi csatlakozások elsősorban abból a szempontból tanulságosak, hogy milyen átmeneti könnyítéseket kaptak a kevésbé fejlett pénzügyi rendszerrel rendelkező országok. A derogációk két célt szolgáltak: egyrészt haladékot adtak bizonyos normák, illetve direktívák átvételére, másrészt bizonyos pénzügyi intézményeket átmeneti időre mentesítettek az általános szabályok alól.

A pénzügyi szolgáltatások bevezetésére váró, korszerű törvényeinek birtokában nem okozhatott nagy fejtörést az EU-kérdőív kitöltése. A pénzügyi szolgáltatásokra vonatkozó kérdések a 10. Belső piac című fejezet C (Banking), D (Insurance services) és E (Securities) pontjában szerepelnek. A kérdések három csoportja között ún. általános információk és a jogi szabályozásra, valamint a felügyeletre vonatkozó információk találhatóak. A bankoknál megválaszolendő általános kérdések például

- részletesen tudakolják a Fehér Könyv első és második szakaszában felsorolt intézkedések bevezetésének időpontját, valamint a várható hatásokat,
- a bank- és fiókalapítási jogszabályozást és az erre vonatkozó diszkriminációt a külföldiekkel szemben,
- a hazai, illetve a külföldi pénzügyi intézmények működésével kapcsolatos eltérő szabályozást,
- részletes statisztikai adatokat kérnek a bankok, leányvállalataik és fiókjaik számáról, tőke megfelelési mutatóiról, tartaléktőke állományáról tulajdonforma és az intézmény típusa szerinti bontásban 1990 óta,
- a piaci koncentrációról (a legnagyobb öt, tíz, tizenöt és húsz hitelintézet) tulajdonforma szerint és ennek alakulásáról 1990 óta,

- a bankszférában az állami tulajdoni hányadról, a privatizáció menetéről, a konszolidációról.

A jogi szabályozásra vonatkozó kérdések – többek között – a prudenciális követelményekre, a pénzmosásra, a hitelintézetek tevékenységi körének választékára, a mérlegkészítés szabályaira, a beszámolási kötelezettségekre térnek ki. A bankfelügyelet kompetenciája, információszerezési és beavatkozási lehetőségei, a pénzügyi szolgáltatások különböző területein működő felügyeleti közötti kooperáció, a felügyelet munkatársainak szakmai felkészültsége emelhető ki a bankokra vonatkozó kérdőív harmadik kérdés csoportjából.

Az EU csatlakozást előkészítők számára a feladat kettős: egyrészt azt kell eldönteni, hogy mikor válnak a hátramaradt harmonizációs lépések a magyar pénzügyi piacok fejlettségi oldaláról megalapozottá, másrészt, hogy mely területeken jelentene a liberalizáció deklarálása tényleges többlet veszélyt a jelenlegi helyzethez képest. Az esetleg szükségessé váló derogációknál is fontosabb azonban az, hogy a „normális menetben” rendelkezésre álló időt hogyan tudja a magyar kormány a bankrendszer versenyképességének megerősítésére felhasználni. Ehhez a bankkonszolidációk sikeres lezárására, a privatizációk végigvitelére és ésszerű versenypolitikára van szükség. A privatizációt fel lehetne használni a magyar tőkepiac fejlesztésére úgy, hogy az eddig preferált értékesítési módszerek (szakmai befektetőknek történő eladás, vagyónátadás, MBO, MRP) mellett tőzsdei bevezetéssel egybe kötve, nyilvános felajánlással is értékesítsenek állami tulajdonrészeket. Másrészt a tevékenységek körének bővítésével kellene lehetőséget adni a hazai hitelintézeteknek arra, hogy az európai belső piacra való belépésüknél helyt tudjanak állni az univerzális nemzetközi pénzügyi intézmények támasztotta versenyben.

Magyarországnak és a Keleti Régió országainak természetesen eltérőek a motivációi az EU-

csatlakozással kapcsolatban. Számunkra az EU-tagság garanciát jelenthet a gazdasági liberalizáció folytatására, politikai-gazdasági üzenetet a világ számára, s egyben eszközt az ország arculatának – országimázs – a világ számára való bemutatására. Az EU nyilván számol azzal, hogy az új tagországok felzárkóztatása a jelenleg érvényes alapelosztási szempontok szerint az újonnan érkezetteknek biztosítana előnyt, ami feltehetően elégedetlenséget váltana ki a régebbi, elsősorban a déleurópai tagállamok között. Ez az ellenérv egy, a keleti országok csatlakozását elősegítő programmal lenne megoldható. A program egyik fejezete a hazai pénzügyi szféra megerősítését szolgálhatná.

## Irodalom

- Állami Biztosítófelügyelet Tájékoztató 1994. és 1995. Budapest, 1995, 1996
- Botos Balázs* (1996): Az exporthitel-biztosítás helyzete és az EU. Kézirat
- Botos Katalin* (1996): Elvesztett illúziók. A magyar bankrendszer helyzete és távlatai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bozzai Rita* (1996): A pénzügyi szolgáltatások illesztése az EU követelményeihez az értékpapírpiacon szempontjából. Kézirat
- Dögei Sándor* (1996): A magyar biztosítási piac és az Európai Közösség. Kézirat
- Kelen Zsuzsa* (1995): Az Európai Unió egységes belső piaca és az ahhoz való csatlakozás kérdései. MNB Műhelytanulmányok, 8.
- Lőrincné, Istvánffy Hajna* (1996). Pénzügyek Európában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Richter Sándor* (1995): Előnyök, hátrányok, dilemmák. Gondolatok a közép-kelet-európai országok csatlakozásáról az Európai Unióhoz. Külgazdaság, 12. sz.
- Várhegyi Éva* (1995): A magyar bankpiac szerkezete – koncentráció, szegmentáltság, jövedelmi pozíció. Közgazdasági Szemle, 3. sz.
- Várhegyi Éva* (1996): A pénzügyi szolgáltatások illesztése az EU követelményeihez a bankszektort tekintve. Kézirat
- Wihlborg, C.–Fratianni, M.–Willett, T.* (1991): Financial regulation and monetary arrangements after 1992. Elsevier, Amsterdam



# A VÁLLALATI TÖREKVÉSEK VÁLTOZÁSA A MAGYAR GAZDASÁGBAN (1994–1996)<sup>1</sup>

A GKI Gazdaságkutató Rt. konjunktúra vizsgálataihoz kapcsolódva 1994 és 1996 között – OTKA-kutatás keretében – évente két-két vállalati, vállalkozói megkérdezésre került sor. E felmérések kérdőívei nem csak vállalati törekvések, preferenciák, illetve középtávú stratégiák alakulására vonatkozó kérdéseket tartalmaztak, hanem a vállalkozások kilátásainak és szándékainak a feltérképezésére is irányultak. A tanulmány megkísérli mind a kérdések, mind a válaszok teljes körű áttekintését.

„A vállalati törekvések (preferenciák) változása“ című OTKA-kutatás keretében 1994 és 1996 között évente két-két vállalati, vállalkozói megkérdezésre került sor a *GKI Gazdaságkutató Rt.* konjunktúra vizsgálataihoz kapcsolódva. A posztai úton végzett, évenkénti első megkérdezésekre február végén, március elején, míg a másodikra augusztus végén, szeptember elején került sor. E felmérések kérdőívei nem csak a vállalati törekvések, preferenciák, illetve a középtávú stratégiák alakulására vonatkozó kérdéseket tartalmaztak, hanem a vállalkozások kilátásainak és szándékainak a feltérképezésére is irányultak.

Annak, hogy a kutatási tárgyunk szempontjából lényeges információk mellett a válaszadó vállalkozások gazdálkodásának egyéb aspektusaiba is betekinthtünk, nyilvánvaló előnye, hogy ezáltal a preferenciák vizsgálatához számos támpontot, fogódzót, és – nem utolsó sorban – magyarázó változókat nyertünk. Így módon adatokhoz jutottunk a vállalati gazdálkodás több funkcionális területéről, így – többek között – a következőkről:

- a belföldi értékesítési és az exporttervekről,
- az ártervekről,
- a létszámgazdálkodásról és a béralakulásról,
- a meghatározó kapacitások kihasználtságáról,
- a beruházási szándékokról és korlátokról,
- a tőkével való ellátottságról,

- a likviditási helyzetről,
- a jövedelmezőségi pozícióról,
- a hitelhelyzetről,
- a termelés és a szolgáltatás bővítésének korlátairól, valamint
- a gazdálkodó szervezetek saját, illetve a nemzetgazdaság egészének helyzetére vonatkozó várakozásairól.

A lehetséges vizsgálódások, illetve a levonható következtetések körét behatárolja az a tény, hogy adatfelvételeink megfigyelési egységei gazdálkodó szervezetek, míg kérdéseinkre válaszokat gazdasági vezetőktől, vállalkozóktól kaptunk. E ténynek két lényeges következménye is van.

Egyrészt, a mintában szereplő adott vállalkozásról „belső megfigyelő“ szemével látott és rögzített képet kaptunk, ami nyilvánvalóan szubjektív mozzanatokat is hordoz. Ezzel kapcsolatosan három tényezőt emelünk ki:

□ A vállalkozói felmérések gyakorlatában megfigyelhetőek a válaszadói attitűd igen általánosan elterjedt „manírjai“, amikor is a válaszadók nagy többsége reflexszerűen vélekedik a gazdálkodó szervezetről, illetve annak környezetéről.<sup>2</sup> Más szavakkal ez egyébként azt jelenti, hogy a szóban forgó válaszadók a cég helyzetének és kilátásainak megítélésakor egyszerű „hüvelykujjszabályokat“ alkalmaznak.

□ A kapott válaszok logikailag, azaz a belső ellentmondásmentességet tekintve – jelen vizsgálataink során – kielégítőnek mondhatóak. Per-

sze a nagy számok törvénye most is „segítsé-  
günkre siet“ abban az értelemben, hogy az előbbi  
megállapításunk a minták egészére, illetve a vizs-  
gált főbb csoportokra, s nem feltétlenül minden  
egyes válaszadóra igaz.

□ Az alkalmazott kérdőíveken szereplő kérdé-  
sek egy része valamilyen pozíció, helyzet (mond-  
juk a tőkeellátottság) megítéléséhez, értékelésé-  
hez kapcsolódik. Ezek azután a szubjektivitás  
igazi „melegágyai“, mivel ezek a kérdések nyil-  
ván valamiféle normál vagy optimális helyzettel  
való összevetést feltételeznek, amelyek maguk is  
függnek a válaszadó cégek háttérétől, körülmé-  
nyeitől, valamint a válaszadó személy fejében  
létező ideáktól, azaz az ideális állapotra vonat-  
kozó elképzelésektől. Mindazonáltal ezzel a je-  
lenséggel együtt kell élni, megfelelkezni róla  
nem célszerű.

Másrészt – kevés és bizonytalan kivételtől elte-  
kintve – a gazdálkodó szervezetről mint egészről  
kértünk és kaptunk információkat. Emiatt tanul-  
mányunkban, ha vállalatot, vállalkozást, gazdál-  
kodó szervezetet említünk, akkor e fogalmakat  
mindig *holisztikus* értelemben használjuk, a  
szervezeten belüli erőket, mozgásokat, attitű-  
döket figyelmen kívül hagyjuk.

Alapvető vizsgálati módszerünk a felmérések  
során nyert adatokból számított deskriptív és ke-  
resztmetszeti statisztikák, illetve rangsorok tanul-  
mányozása. A levonható következtetések alap-  
jául az egyes tényezők előfordulásának relatív  
gyakoriságai közötti különbségek szolgálnak  
majd. Az időben egymás után következő minták,  
illetve ezek egyes részeinek összevetése tulaj-  
donképpen longitudinális kohorszvizsgálat. A  
minták és a csoportok összetétele ugyanis időrő-  
l időre változott, de ennek a jelenségnek abban az  
értelemben nincs zavaró hatása, hogy ha egy  
adott csoportra hivatkozunk, akkor mindig az  
éppen aktuális összetételt értjük alatta.

Az általunk vizsgált magyarázó változók  
listája a következő:

1. Nemzetgazdasági ág
2. Vállalati méret: 50 fő alatti kis-, 50 és 500  
fő közötti közép-, valamint 500 fő feletti nagy-  
vállalatok.
3. Tulajdoni szerkezet: a jegyzett tőke tulaj-  
donosi szektorok szerinti megoszlása alapján  
állami, belföldi magán, illetve külföldi többségű  
vállalkozások.
4. Pénzügyi helyzet: a jövedelmezőségi és  
likviditási pozíció, valamint a tőkeellátottság

figyelembevételével négy csoportot képeztünk,  
melyekbe a következő vállalkozások tartoznak:

– *I. csoport:* azok a nyereségesen működő  
cégek, amelyek kedvező likviditási helyzetben  
voltak és tőkeellátottságukat megfelelőnek minő-  
sítették.

– *II. csoport:* azok a nyereségesen működő  
cégek, amelyeknek nem voltak súlyos nehézsé-  
geik sem a likviditással, sem a tőkeellátottság-  
gal kapcsolatban.

– *III. csoport:* azok a cégek, amelyek nem  
tartoznak az I. és II. csoportba, és nem néztek  
szembe egyszerre súlyos nehézségekkel sem a  
likviditás, sem a tőkeellátottság területén.

– *IV. csoport:* azok a veszteséges cégek,  
amelyek mind a likviditás, mind a tőkeellátottság  
tekintetében súlyos nehézségekkel kerültek  
szembe.

Magukat a vállalati törekvéseket két alapvető  
csoportra bontottuk aszerint, hogy ezek valami-  
lyen, a számvitel fogalmi apparátusával megfog-  
ható célra, vagy pedig a gazdálkodás technikai,  
műszaki, emberi, illetve környezeti tényezőjére  
irányultak. Ezeket a csoportokat azonban nem  
célszerű merev elhatárolással tekinteni, hiszen a  
vállalkozások célstruktúrájának egyaránt immen-  
s alkotóelemei.

## A válaszadókról

A kérdőíveket mind a hat alkalommal mintegy  
7.500–8.500 közötti számú gazdálkodó szervezet  
címére juttattuk el, a *válaszadási arány mindany-  
nyiszor a 8–12 % közötti sávban mozgott.*

Ezek után jogosan merülhet fel a kérdés: a  
fenti válaszadási arányok vajon alapot adhatnak-  
e komolyabb következtetések levonására? Vagy  
netán a válasz-elutasítások ilyen magas aránya  
miatt bekövetkező torzítások eleve kilátástalanná  
teszik a további vizsgálatokat? Earl Babbie a kö-  
vetkezőképpen ír erről:<sup>3</sup> „Ha sikerül megmutat-  
nunk, hogy adataink nem torzultak a válaszmeg-  
tagadás miatt, az sokkal többet ér, mint egy ma-  
gas válaszarány.“

Paul Darby, a Conference Board of Canada<sup>4</sup>  
vezető kutatója szerint a nem kifejezetten csak a  
konjunkturális helyzet felmérését célzó – és meg-  
lehetősen egyszerű kérdőívet alkalmazó – vállal-  
kozási megkérdezések esetében a 20%-os válasz-  
adási arányt már kimondottan jónak tartják Ka-  
nadában. Magyarországon vállalati felmérések  
szervezésével is foglalkozó cégek (KOPINT-  
DATORG, GFK HUNGÁRIA) munkatársaival  
folytatott konzultációk alapján arra a követke-

tetésre jutottunk, hogy a tíz % körüli válaszadási arány szokásosnak mondható a postai úton végzett, önkitöltős kérdőíveket használó vállalkozói felmérések hazai gyakorlatában. Ez tehát az a realitás, amit – ha tetszik, ha nem – el kell fogadnunk.

Ezzel kapcsolatosan azonban egy említésre érdemes jelenséggel találkoztunk. Az általunk vizsgált három év – a beérkezett válaszok számának alakulása alapján – két másfél éves ciklusra bontható. A válaszadók száma a ciklusokon belül folyamatosan csökkenő volt. Hogy miért alakult így mindez? Bizonyítékok hiányában találgatásokra vagyunk utalva. Egy lehetséges értelmezés szerint az ország gazdaságpolitikai klímájának változásai is indukálhatják a válaszadási hajlandóságot. Ebből a szempontból viszonylag kedvezőbb volt a helyzet az 1994-es parlamenti választások megelőző, illetve az ún. Bokros-csomag bevezetését követő „bizakodási” időszakban. Ezeket pedig lassú „elbizonytalanodási” periódusok követték, amelyek feltehetőleg a válaszadási arányokra is negatívan hatottak.

Az egyes felmérések során választ adó vállalkozások foglalkoztatták egyébként a teljes gazdálkodói szféra által foglalkoztatott létszám 10–15 %-át, ami elég magas fokú reprezentációnak számít. Ez az adat mellesleg arra is rávilágít, hogy a mintakiválasztási stratégiánk nagyjából-egészében megfelelőnek bizonyult. A kapott válaszok alapján képzett minták különböző metszeteinek szemügyre vételével a válaszmegtagadásból eredő torzítás mértékét is vizsgálhatjuk.

– Az egyes nemzetgazdasági ágak reprezentáltsága igen jelentős szóródást mutat. A villamos-energia-, gáz-, hő-, víztermelés és -elosztás, valamint a szállítás és távközlés mindvégig, a feldolgozóipar inkább csak az 1994-es felmérések során bizonyult számottevően túlréprezentálnak. Ezzel szemben a *mező- és erdőgazdálkodás és a közszolgáltatások* mind a hat felmérés alkalmával, míg a *bányászat, az építőipar és az üzleti szolgáltatások* olykor-olykor mutatkoztak *alulreprezentálnak*.

– A vállalkozások által foglalkoztatott létszám szerint képzett csoportok esetében mindvégig, kisebb-nagyobb kilengésekkel, de ugyanazzal a tendenciával találkoztunk. Az ötszáz fő feletti vállalkozások aránya az elemzett mintákban a valóságos arányokat két-háromszorosan is meghaladja. Az ötven és ötszáz fő közötti cégek is valamivel magasabb súllyal szerepelnek a mintában, mint a nemzetgazdaságban. Az *ötven fő alatti kisvállalkozások* viszont jócskán *alulreprezentáltak*.

– A válaszadók *tulajdonosi szerkezet* szerinti megoszlása *igen jól közelíti a valóságban ki-*

*alakult arányokat*, ebben a tekintetben a minták igen jó elemzési kereteknek bizonyultak, habár az első két-három felmérés alkalmával az állami többségű vállalkozások némileg túlréprezentáltak voltak a belföldi magántulajdonosi többségű cégek rovására.

– Nem érdektelen megjegyezni, hogy a hat felmérés során kapott minták, a legtöbb kérdésre adott válaszok alapján, igen nagy stabilitást mutatnak. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy „kőbe vésett” arányokkal találkoztunk volna, csupán annyit, hogy a számítási eredmények tanúsága szerint, a hat minta sok tekintetben hasonlít egymásra, azaz a vizsált vállalkozási körök nem különböznek egymástól jelentősen.

– A minta összetételét jellemzi, hogy – saját bevallásuk szerint – a nyereségesen gazdálkodó vállalkozások aránya 71 és 80 % között mozgott. (1995-ben a nemzetgazdaság egészét illetően a nyereséges cégek aránya 49 % volt.<sup>5</sup>)

Mindezek alapján megállapítható – annak ellenére, hogy a mintákat, illetve a valóságot jellemző arányok eltérnek egymástól –, az általunk vizsgált válaszadói kör elemzésre alkalmas. Az egymást követő minták szerkezete sem tér el egymástól annyira, hogy mindez az időbeni összehasonlításokat lehetetlenné tegye. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a fentebb megfogalmazott sajátosságok a továbbiakban elfelejtethetők.

A fentiekben már érintettük a válaszadókkal kapcsolatos második problémát, nevezetesen, hogy valójában ki tölti ki a kérdőívet. Felméréseink célját tekintve az ideális eset akkor következik be, ha a kitöltő a gazdálkodó szervezet első számú vezetője, „top menedzsere”. Ugyanis erről a személyről feltételezhető leginkább, hogy átlátja az egész vállalkozás helyzetét, képes a cég kilátásainak, illetve a vállalkozási környezetnek a reális megítélésére. Tapasztalataink szerint a vállalkozások döntő többségének esetében az egy személyben felelős vezető, kisvállalkozásoknál egyben a tulajdonos, válaszolt felkérésünkre. Ugyanakkor meg kell említenünk, hogy a nagyobb apparátussal rendelkező közép-, illetve nagyvállalatoknál gyakran valamelyik funkcionális részleg vezetője (általában a pénzügyi vagy a marketingigazgató) töltötte ki a kérdőívet. Mivel ezekről a személyekről szintén feltételezhető, hogy a valóságnak többé-kevésbé megfelelő képük van a cégükről, ezért – nézetünk szerint – ennek a tényezőnek nem kell lényeges torzító jelentőséget tulajdonítani.

## A középtávú stratégiákról

A kérdőíveken a lehetséges középtávú – növekedési, fejlődési – stratégia hat ideáltípusát különböztettük meg:

- expandáló:* növekedik, fejleszt, terjeszkedik,  
*stabilizáló:* magas szinten, a csúcspont körül megáll, nem bővül tovább,  
*stagnáló:* alacsony szinten, a mélypont körül megáll, nem szűkül tovább,  
*visszafejlesztő:* későbbi fejlődés érdekében lényeges dolgokat, tevékenységeket épít le,  
*felszámoló:* üzleti tevékenységét jelen formájában feladja, megszüntetni.  
*nincs stratégiája:* –

A válaszadóknak a választott stratégiák szerinti megoszlását az 1. táblázat foglalja össze.

A válaszadók megoszlása a középtávú stratégiák szerint (%)

	1994		1995		1996	
	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
expandál	47.0	39.1	45.4	35.5	41.5	35.8
stabilizál	27.2	34.8	34.7	35.0	34.1	38.2
stagnál	17.0	15.7	10.5	18.7	17.3	17.6
visszafejleszt	4.4	5.1	5.7	4.6	5.1	4.8
felszámol	1.0	1.2	0.9	1.2	0.3	0.3
nincs stratégiája	3.4	4.1	2.8	5.0	1.7	3.3
összesen	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Mivel a felszámolásra készülő cégek aránya egyszer sem haladta meg lényegesen az egy %-ot, ezért a továbbiakban rájuk vonatkozó információt csak akkor közlünk, ha annak lényeges és jól értelmezhető „üzenete” van.

### A stratégiai csoportok magatartási jegyei

A középtávú stratégiák alapján képzett csoportok vizsgálata alapján megállapítható, hogy a növekedési stratégiák és az értékesítési várakozások egymással nagyjából konzisztensen alakultak. Ez más szavakkal azt jelenti, hogy az általunk végzett felmérések döntő többségének alkalmával az összes értékesítés alakulására vonatkozó vállalati tervek az expandáló-stabilizáló-stagnáló-visz-

szafejlesztők „tengely” mentén folyamatosan csökkennek. (1. ábra)

Annak, hogy a középtávú stratégiák és az értékesítés várható alakulása között viszonylag szoros összefüggést tapasztaltunk, alapvető jelentősége van további vizsgálataink szempontjából. Ez ugyanis az az „archimedeszi pont”, amire a továbbiakban építünk. Nyilvánvaló ugyanis, hogy ha a középtávú stratégia alapján képzett cégcsoportok között semmiféle különbséget sem fedezünk fel az árbevétel növelésére vonatkozó terveiket illetően, úgy ez a csoportosítás némileg értelmetlennek tűnhetne.

Az ábrából az is kiolvasható, hogy az *expandáló cégek* értékesítési várakozásai mindvégig kiemelkedően magasak. Az ugyan az ábrából nem derül ki, de tény, hogy ez a megállapítás méginkább igaz az exportértékesítés esetében. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az *expanszió elsődleges terepe éppen a külpiac*, ami a vizsgált időszak nagyobbik részében tapasztalható belpiaci recesszió miatt korántsem meglepő.

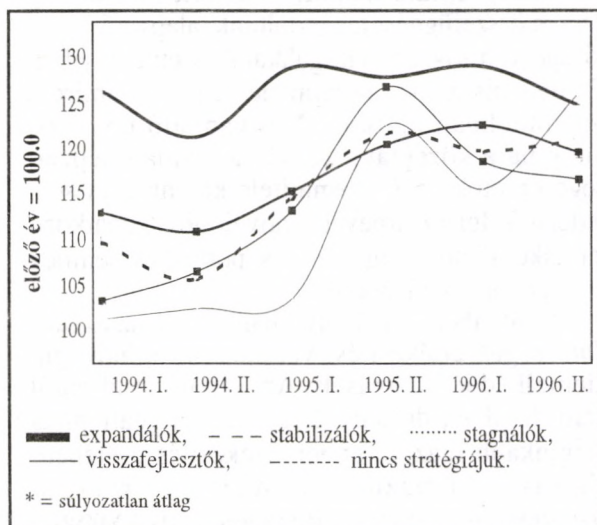
1. táblázat

Ha az expandáló cégek gazdálkodásának egyéb jegyeit vizsgáljuk – a meghatározó kapacitások kihasználtságát kivéve – csaknem minden tekintetben hasonló megfigyeléseket tehetünk. Ezek a cégek mind a beruházási célú kiadások növelése, mind a foglalkoztatott létszám bővítése alakulásának tekintetében messze kiemelkednek a mezőnyből. Ez utóbbi területről egyébként elmondható, hogy az expandáló cégcsoport a vizsgált csoportok közül az egyedüliként – összességében – mind a hat felmérés alkalmával az alkalmazott létszám gyarapítására törekedett. (Abban az értelemben,

hogy az alkalmazotti létszám növelésére számítók aránya igen jelentősen meghaladta a létszám fogyását prognosztizálók arányát.) Említésre érdemes továbbá, hogy ugyanez a vállalkozói csoport a tulajdonosi, szervezeti bizonytalanságot a termelés, illetve a szolgáltatás bővítésének korlátozó tényezői között legkisebb arányban említi. A tulajdonosi és szervezeti bizonytalanság – úgy tűnik – igen keményen befolyásolja a vállalatvezetők által követett (követhető) fejlesztési stratégiát.

A *stabilizáló cégek* csoportjának helyzetmegítélése, illetve szándékai néhány tekintetben igen hasonlóaknak bizonyultak az expandálókéhoz. Jó példa erre a meghatározó kapacitások kihasznál-

A folyó áron mért összes értékesítés\* alakulására vonatkozó várakozások a stratégiai csoportok szerint



sága. Mindkét cégcsoportra jellemzőek voltak a 72–83 % közötti átlagértékek, szemben a stagnáló, a visszafejlesztő vagy a stratégia nélküli csoportokkal, amelyek esetében a 63–68 % közötti sávban mozgó átlagokkal találkoztunk.

Az expandáló és stabilizáló cégcsoportnak a saját vállalkozás, illetve a magyar nemzetgazdaság egésze helyzetének alakulására vonatkozó vélekedései sem állnak messze egymástól, bár az expandálók lényegesen derülátóbb prognózistakat fogalmaztak meg, mint az egyéb stratégiai csoportokhoz tartozó válaszadók.

2. táblázat

A beruházási kiadások alakulására vonatkozó gazdálkodói várakozások a stratégiai csoportok szerint (folyó áron, előző év = 100.0)

	1994		1995		1996	
	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
expandálók	137.9	130.6	144.0	132.8	155.2	137.7
stabilizálók	113.9	101.3	123.5	123.0	138.7	118.5
stagnálók	108.4	92.4	116.6	111.3	128.6	125.6
visszafejlesztők	116.0	104.0	139.2	102.8	122.3	126.3
nincs stratégiájuk	105.3	86.6	108.1	123.4	115.5	121.7

(Az ebben a táblázatban közölt adatokból mellesleg az is kiolvasható, hogy – kevés kivételtől eltekintve – a válaszadó vállalkozások beruházási terveiket az év előrehaladtával párhuzamosan némileg visszafogják.)

Ahogy az expandáló és stabilizáló csoportok viselkedésében sok hasonlósággal találkoztunk, ugyanezt a jelenséget csaknem ugyanolyan mértékben tapasztaltuk a stagnálásra és a visszafejlesztésre készülő cégekből összetevődő csoportok esetében is. Az értékesítésre, a beruházási kiadásokra, illetve a foglalkoztatott létszám alakulására vonatkozó szerényebb tervek ugyanis ezeknél sem állnak messze egymástól.

Mindenképpen szükséges rögzíteni azonban azt a tényt, hogy a visszafejlesztést mint stratégiát választó válaszadók elsöprő többsége a visszafejlesztés fogalma alatt sokkal inkább az alkalmazott munkaerő leépítését érti, semmint a termelőeszközökben megtestesülő tőke kivonását, illetve csökkentését. Erre utal, hogy beruházási kiadásai alakulásának megítélését illetően – az 1994-es mindkét, valamint az 1995. évi második felmérés kivételével – ez a cégcsoport nem marad el a mintaátlag mögött, ezzel szemben a foglalkoztatott létszám bővítésére csak elenyésző részük, leépítésére viszont döntő többségük számított. Ilyen értelemben tehát a visszafejlesztő cégek csoportja egyfajta „identitászavarban” szenved, hiszen e vállalatok többsége a kinyilvánított stratégia tartalmát lényegében csak az egyik termelési tényező, nevezetesen az élőmunka alkalmazásának visszafogásával azonosítja.

A[z explicit] stratégiával nem rendelkező cégek csoportjáról akár úgy is gondolkozhatunk, hogy ezek inkább csak túlélésre berendezkedett, a vállalkozás fejlődésére vonatkozó tudatos elképzelésekkel nem rendelkező, sodródó szervezetek. Ez a hipotézis azonban a rendelkezésükre álló információk alapján nem igazolható. Értékesítési, foglalkoztatási és beruházási terveik ugyanis hol inkább a stagnáló, hol inkább a stabilizáló vállalkozásokból álló csoport hasonló várakozásaira hasonlítanak. A pusztán túlélésre törekvő, „máról holnapra élő” gazdálkodó szervezeteket tehát nem kitüntetetten ebben a csoportban kell keresnünk.

### Stratégiai térkép

A következőkben felrajzoljuk a lehetséges stratégiatípusok előfordulásai gyakoriságainak „térképét”. A stratégiák megoszlásának „madártávlatú” bemutatásával egyébként az 1. táblázat tanulmányozásakor már találkozhatunk.

Az ötven fő alatti kisvállalkozások stratégiák szerinti összetétele alapján a hat felmérést két

csoportra oszthatjuk. Az időben első három felmérésre az volt a jellemző, hogy az expandáló cégek aránya (41 és 52 % között alakulva) meghaladta a nemzetgazdasági mintaátlagot. A további három felmérés esetében pedig a stagnálók aránya volt nagyobb (31 és 41 % között), míg az expandálóké alacsonyabb, mint a nemzetgazdasági átlag. Eszerint tehát *a kisvállalkozások növekedési kilátásai valamelyest romlottak a tárgyidőszak második felében.*

Az ötven és ötszáz fő között foglalkoztató közepes méretű cégek csoportján belül a növekedési stratégiák szerinti megoszlás nagyjából egészében az átlagosnak megfelelően alakult, tehát ahhoz hasonlóan, mint amit az 1. táblázat mutat.

A nagyvállalatok között mindvégig valamivel nagyobb arányban találtunk expandálásra berendezkedett cégeket (39 és 50 % között, de jellemzően inkább ennek az intervallumnak a felső felében), mint a minták egészében, mégpedig első sorban a stagnálók arányának rovására. *A nagyvállalati szféra ezek szerint „magára talált”, hiszen erőteljesebb növekedési hajlandóság jellemzi, mint a kis- és középvállalkozásokat.*

További érdekesség, hogy a visszafejlesztő cégek legnagyobb arányával a közepes méretű cégek, a felszámolásra készülők legnagyobb arányával pedig általában a kisvállalkozások körében találtunk. Ebben a tekintetben egyébként egyik felmérés sem lógott ki a sorból. Mindez arra utal, hogy a válaszadó nagyvállalkozások – ezek szerint – jórészt már átestek a „karcsúsító és feljavító kúrákon”, azaz akik közülük 1994-ig talpon maradtak, azok már megállják a helyüket. Gyorsabb tőkeallokációs mozgásokra a jövőben inkább a kis- és középvállalatok körében lehet majd számítani.

A gazdasági rendszerváltozás korábban megszokott „forgatókönyve”, amely elsősorban a rugalmas, dinamikus és növekedésorientált kisvállalkozásokról, valamint a rugalmatlan, nehézkes, leépülő nagyvállalatokról szólt, némileg módosulóban van. A változás nagysága természetesen nem drámai, és nem is arról van szó, hogy valamiféle nagyvállalati „ellenforradalom” lenne kibontakozóban, csupán egy arra utaló jelzést találtunk, hogy *a szervezeti rendszer stabilizálódóban van, s az egyes gazdálkodók kilátásai között nem elsősorban a vállalati méret a meghatározó.*

*A tulajdonosi szerkezet szerint képzett csoportok* stratégiai összetétele meglehetősen stabilnak bizonyult felméréseink során. Az állami tulajdonosi többségű vállalatok között közel egyfor-

ma arányban találtunk expandálókat és stabilizálókat, átlagos arányuk harminc-harminc % körül mozgott. A stagnáló cégek arányának jellemző értéke húsz %, de megemlítendő, hogy az 1995-ben lefolytatott két vizsgálat során csak mintegy 15 % volt. A visszafejlesztők aránya szinte az összes megkérdezés során ennél a cégcsoportnál volt a legmagasabb (1996 őszén a belföldi magáncégek ebben a tekintetben felzárkóztak az állami vállalkozások mellé), arányuk öt és tíz % között mozgott. Lényegében ugyanez igaz a felszámolást célul kitűző gazdálkodó szervezetekre is, lényegesen kisebb előfordulási gyakoriság mellett. Az 1995. évi őszi felmérés alkalmával a külföldi többségű cégek között majdnem három %-ot ért el a felszámolni kívánók aránya. Ennek a jelenségnek az alacsony elemszám miatt nem tulajdoníthatunk nagy jelentőséget, de arra azért e tény rávilágít, hogy a külföldi tőke is „tévedhet”, s ha ez bekövetkezik, akkor az üzleti tevékenységet a tulajdonosok bizony megszüntetik.

A belföldi magáncégek között is nagyjából megegyező arányban találhatunk expandáló és stagnáló vállalkozásokat, arányaik azonban az állami többségű cégcsoporttal összevetve hullámzóbbnak bizonyult, s a 26–46 % közötti sávban mozgott. A stagnálók aránya is elég hektikus volt, tíz és a huszonöt % között mozgott. Feltűnő, hogy az explicit stratégiával nem rendelkező cégek aránya jellemzően éppen a belföldi többségi magántulajdonosi háttérrel működő gazdálkodó szervezetek esetében a legmagasabb.

*A külföldi többségű vállalkozások mintegy kétharmada expandáló stratégiát követ.* Ezen cégek aránya jellemzően 65–67 % között mozgott, de hatvan % alá egyetlen megkérdezés során sem esett. A stabilizálók aránya is számottevő, 24 és 31 % között alakult. Mindebből már következik, hogy a másik négy – kevésbé növekedésorientált – csoport összesített részesedése egyszer sem érte el a tíz %-ot. A külföldi többségi tulajdonban levő cégek elsöprő többsége tehát terjeszkedik, vagy pedig – saját megítélése szerint – elérte piaci lehetőségeinek határait.

A minták *ágazati csoportosítása* is néhány érdekes következtetés levonására adott alkalmat. Elsőként említendő, hogy az iparvállalatok mind a hat felmérés során nagyjából az átlagosnak megfelelő megoszlásokat mutattak. Ez alól egyetlen kivétel említhető, nevezetesen az, hogy a felszámolást mint stratégiát kitűző cégek döntő része éppen az ipari termelők közül került ki. Egy-egy felmérés erejéig megjelentek ezek között építőipari, kereskedelmi, illetve szállítási és

távközlési cégek, de az ipar dominanciáját e tekintetben nem tudták megtörni. Természetesen ebből a tényből messzemenő következtetések nem vonhatók le, különösen akkor, ha azt is figyelembe vesszük, hogy az iparon belül találkoztunk általában a legmagasabb válaszadási arányokkal.

Az élelmiszergazdasági cégek között lényegében mind a hat felmérés esetében hasonló arányokat tapasztaltunk. Némileg az átlag alatt maradt az expandálók, illetve az átlagost – említésre méltó módon – meghaladta a stagnáló vállalkozások aránya. A visszafejlesztésre és a felszámolásra készülődő cégek között élelmiszergazdaságiakkal nemigen találkozhattunk. (Lényegében az egyetlen kivétel ez alól az 1994. őszi felmérés.)

Az építőiparban az 1995. évi első felmérés kivételével minden felmérés alkalmával az expandáló cégek aránya 8–12 %-kal elmaradt a nemzetgazdasági mintaátlagtól. 1995-tel kezdődően pedig a stabilizálást előírányzó gazdálkodó szervezetek aránya sem érte el az átlagos szintet. Ebben az időszakban, tehát 1995-ben és 1996-ban, a stagnálás volt a „legnépszerűbb“ építőipari középtávú stratégia, nyilvánvaló összefüggésben az ágazat teljesítményének jelentős mértékű visszaesésével. Érdekes, hogy az őszi felmérések alkalmával a visszafejlesztésre készülő cégek aránya mindig jelentősen meghaladta a tavaszi felmérés hasonló arányait.

A kereskedelem területén működő vállalkozások stratégiai összetétele a hatból négy felmérés esetében igencsak átlagosnak volt mondható. Az 1994. és 1995. évi tavaszi felmérések során tapasztaltunk az átlagnál nagyobb arányban expanziós törekvéseket, de ezeket a fejleményeket akár a szokásosnak tekinthető év eleji optimizmus „számlájára“ is írhatjuk.

A szállítással és távközléssel foglalkozó cégek között igen alacsony arányban fordulnak elő expandáló cégek, s ezek között is – vélhetőleg – a távközlési vállalkozások vannak túlsúlyban. Az ezt az ágazatot alkotó két alapvető terület fejlődésében és dinamikájában igen jelentős eltérések mutatkoztak, a szállítás teljesítménye a vizsgált időszakban inkább csökkent, mint stagnált, ezzel szemben a távközlés a gazdaság egyik legdinamikusabban fejlődő szegmense volt. (Igaz ugyanakkor az is, hogy az általunk vizsgált mintákban inkább a szállító cégek dominanciája érvényesült.) A stabilizáló és stagnáló cégek aránya viszont lényegesen nagyobb, mint a minta egészében. Megemlítendő továbbá, hogy tárgy-

időszakunk második és harmadik évében a visszafejlesztők aránya az ágazaton belül 1994-hez képest megemelkedett, s így a szállítás s a távközlés is belépett a visszafejlesztők átlagosnál magasabb arányával „büszkélkedő“ ágazatok sorába.

A vállalkozások pénzügyi körülményei alapján képzett csoportok stratégiai összetételének vizsgálatakor számos magától értetődőnek nevezhető, de néhány meglepő mozzanattal is találkozhattunk. Az I. csoportba tartozó cégek között az átlagost meghaladó, mégpedig általában a legmagasabb volt az expandálók aránya, míg a IV. csoportbeli vállalkozások között ugyanez az arány nem érte el az átlagost. Általánosságban elmondható, hogy az expandáló és a stabilizáló stratégia inkább az I. és II., míg a stagnáló és a visszafejlesztő stratégia inkább a III. és IV. csoportbeli cégekre jellemző.

A felszámolás mint „fejlődési“ irány 1996-ban már kizárólag a IV. csoporthoz tartozó cégeket jellemezte, de 1994-ben és 1995-ben ebben a tekintetben olykor nem volt sok a különbség ezen és a másik három csoport között.

A stratégia nélküli cégek arányát tekintve a vizsgálat három éve némi hullámzást mutat. Ennek eredményeként nem mutatható ki érdemi összefüggés a pénzügyi helyzet és az explicit módon kinyilvánított stratégia hiánya között. A jó helyzetű cégek között olykor még magasabb arányban is találtunk stratégia nélküli cégeket, mint a rosszabb helyzetűek között.

### A vállalati preferenciákról

A vállalatok alapvető célja bizonyos fogyasztói igények kielégítése nyereséges működés mellett. Ezt nevezhetjük akár a vállalatok definíció szerinti céljának is, mivel a vállalat fogalmából közvetlenül adódik. Feltételezésünk szerint a vállalatok céljai, törekvései, preferenciái hierarchikusan felépülő rendszert alkotnak. E rendszer jól strukturált abban az értelemben, hogy akár „horizontálisan“, akár „vertikálisan“ dimenzionálható, azaz az egyes dimenziók, rétegek egymástól könnyen elkülöníthetők. Tanulmányunk arra irányul, hogy betekinthessünk a mai magyar vállalatok, vállalkozások célrendszerébe: mit tartanak fontosnak, alapvetőnek, s mit kevésbé a jelenkori cégvezetők. Mielőtt azonban elmerülnénk az empiriában, célszerűnek látszik némi fogalmi tisztázás, az elmélet és a gyakorlat (azaz a vállalati felmérések) viszonyában.<sup>6</sup>

A vállalkozások célstruktúrájának a következőkben két fő dimenzióját különböztetjük meg.

Egyfelől a törekvések időbeni, illetve tartalmi terjedelme (2. ábra), másfelől e preferenciák irányultsága alapján (3. ábra).

*A preferenciák időbeni, illetve tartalmi dimenziója mentén a következő célkitűzéseket találjuk.*

1. Alapvető cél: lásd fentebb.
2. Küldetés vagy rendeltetési cél: milyen módon, azaz milyen működési elvek alkalmazásával törekedik a vállalat az alapvető cél megvalósítására.
3. Tartós vagy távlati célok: azt írják le, hogy milyen teleologikus cselekvésekre van szükség a rendeltetési cél elérése érdekében.
4. Közvetlen vagy irányítási célok: azon módszerek és technikák, amelyek a távlati célok elérését segítik, s a vállalat életének bizonyos periódusában igen fontosakká, akár valóságos „létkérdésekké” is válhatnak.
5. Operatív vagy működési célok: a közvetlen célok megvalósítását segítő, általában viszonylag rövid ideig „élő” célok.

*A vállalati törekvések irányultsága alapján a következő csoportok képezhetők:*

1. Funkcionális célok: a vállalati gazdálkodás egy-egy jól körülírható, meghatározott részfunkciókat ellátó területével kapcsolatos törekvések; ezek lehetnek például pénzügyi, termelési, innovációs törekvések.

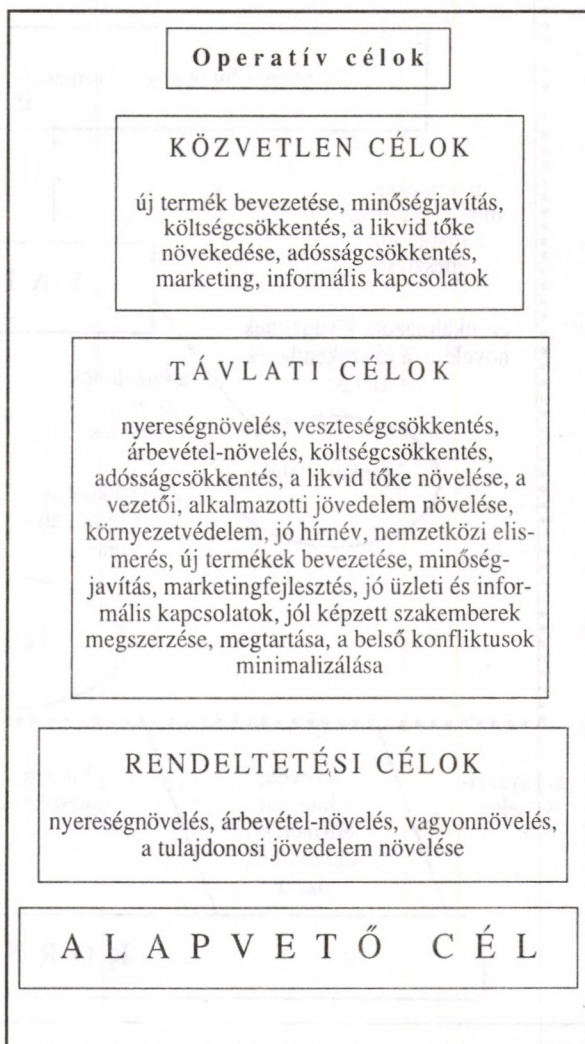
2. A vállalat belső „érintettjeivel” kapcsolatos törekvések: az alkalmazottakhoz, a vezetőkhez, illetve a tulajdonosokhoz kötődő célok.

3. A vállalat működési környezetével kapcsolatos törekvések: ez szerteágazó halmaz, hiszen a vállalat gazdálkodása sok személyre, csoportra, üzleti szervezetre és intézményre hat, illetve ezek visszahatnak magára a vállalkozásra.

A 2. és 3. ábra a fentiekben részletezett két alapvető dimenziót ábrázolja, mégpedig úgy, hogy a felmérések kérdőívein szereplő egyes törekvéseket is elhelyeztük bennük. Ennek legfőbb célja az volt, hogy bemutassuk: a fenti törekvéseket nem teljesen önkényesen vagy ötletszerűen fogalmaztuk meg, hanem ezekkel a preferencialehetőségekkel megpróbáltuk a vállalat belső és külső kapcsolatait, illetőleg a „preferencia-piramis” egyes szintjeit leírni, illetve tartalommal megtölteni.

A 2. ábrán látható, hogy az általunk a vizsgálatba bevont vállalati törekvések jórészt, a „ren-

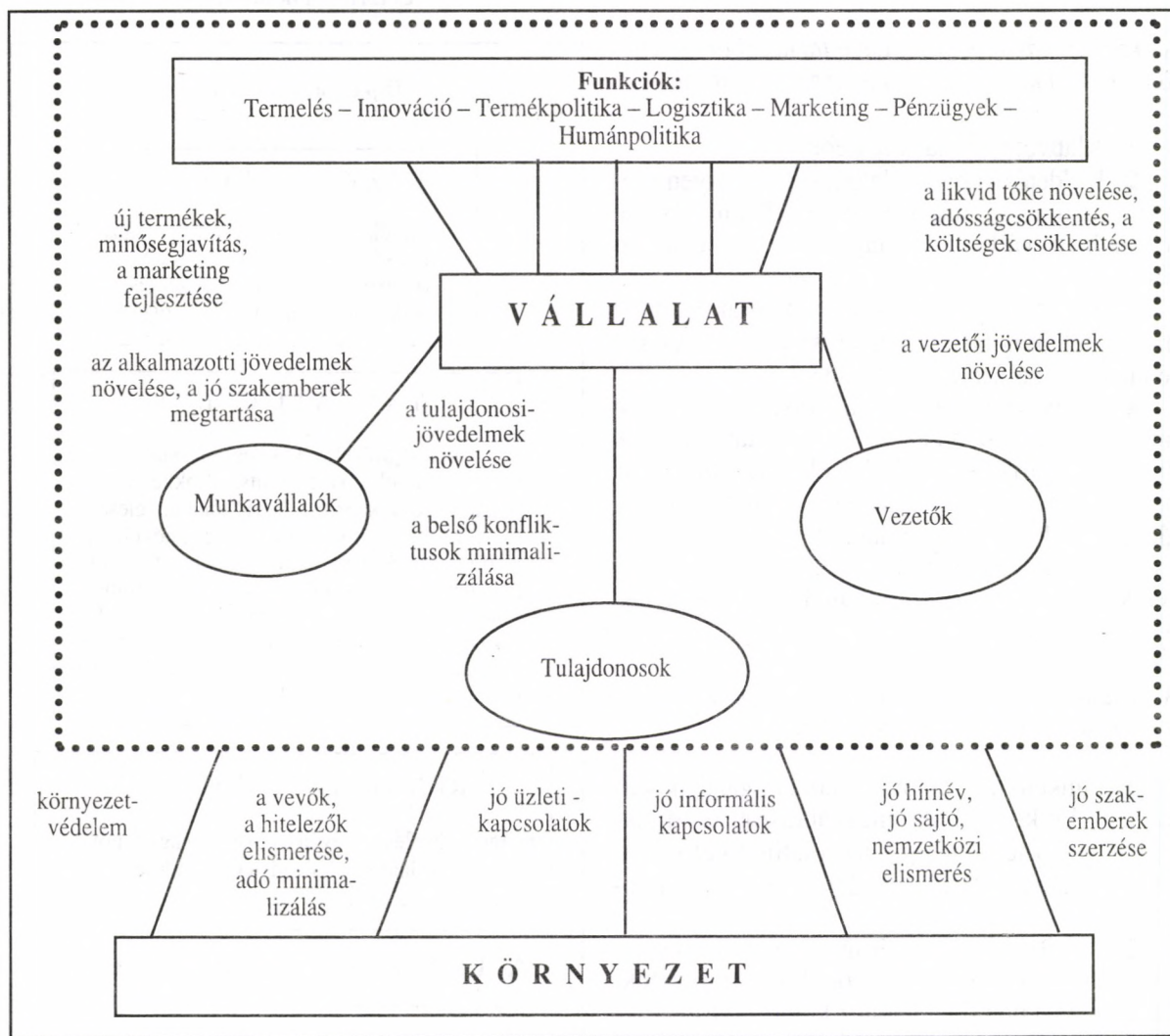
### A vállalati törekvések időbeni és tartalmi dimenziója



deltetési”, a „távlati”, illetve kisebb részben a „közvetlen” preferenciaszinten helyezkednek el. Mivel a „közvetlen” szinten csak olyan törekvések vannak, amelyek a „távlati” szinten is szerepel(hetné)nek, ezért a továbbiakban ezekre úgy tekintünk, mint tartós, távlati célokra. (Ezzel a feltételezéssel kissé leegyszerűsítjük a „modell”, de jelentős problémákat azért az nem fog okozni.)

Mindazonáltal e fejezet következő két alpontjában nem a fenti dimenziók szerinti csoportosításban tárgyaljuk a vállalati törekvéseket, hanem egy újabb csoportképző ismérvet, illetve dimenziót vezetünk be. Ennek elsődleges oka nem az, hogy a fentiekben leírt dimenziók nem lennének alkalmasak a vállalati törekvések tanulmányozására. Ezek igen plasztikusan írják le a vállalat célstruktúráját, bemutatásuk roppant hasznos volt

## A vállalati törekvések irányultsági dimenziója



a felmérési eredmények értelmezésének szempontjából. Amikor egy újabb csoportosítási szempontot alkalmaztunk a kérdések összeállításakor, illetve az eredmények bemutatásakor, akkor jórészt gyakorlatias szempontok vezéreltek bennünket.

A vállalati törekvéseket tehát – az empirikus adatgyűjtés céljából – két csoportra bontottuk.

◆ A számviteli fogalmakkal leírható, számszerűsíthető vállalati célkitűzéseket a továbbiakban anyagi-gazdasági törekvéseknek fogjuk nevezni. Nem titkoljuk, s ez a 2. ábrából egyébként ki is derül, hogy a vállalkozások rendeltetési céljait ezek körében keressük. Igaz ez még akkor is, ha az összesített, azaz a valamennyi vállalati preferenciát egyszerre bemutató rangsorok első helyén nem feltétlenül ezek közül találunk egyet.

◆ A nem számszerűsíthető, számviteli fogalmakkal nem megfogható célokat *vezetési-szervezési* törekvéseknek nevezzük. Ezek elsősorban a vállalkozás mint elkülönült szervezeti egység, valamint saját működésének belső és külső érintettjei közötti viszony alakítására, illetve a gazdálkodás bizonyos funkcionális szegmenseire irányulnak. Igazából ezek elemzése alapján „derül ki”, hogy a vállalatok nem izolált közegben, hanem a társadalmi, gazdasági folyamatok „kereszt-tüzeiben” tevékenykednek.

E csoportosítással természetesen nem azt kívánjuk sugalmazni, mintha az ezen utóbbi csoportba tartozó törekvések csak másodlagosak, illetve alacsonyabb rendűek lennének a vállalatok szempontjából, hiszen – mint fentebb már kifejtettük – ezek szintén tartós, távlati, teleologikus célkitűzések a vállalkozásoknak. Sőt, bizonyos értelemben, ezeknek a törekvéseknek a tanulmányozása – a jelen magyar gazdaságban – még izgalmasabb is,

hiszen a környezet, illetve a vállalati magatartás átforgalmazása ezek alakulásában még inkább tetten érhető.

### A vezetési-szervezési preferenciákról

A felmérésekben részt vevő cégvezetők vezetési-szervezési törekvéseit, illetve ezek megoszlását – a teljes mintákat figyelembe véve – két szempont szerint közöljük. Először – a 3. táblázatban – az egyes tényezők említési gyakorisága alapján képzett rangsort adjuk közre. A következő oldalon található 4. ábra pedig az egyes törekvésekből – a hasonló említési gyakoriság alapján – képzett csoportokat, találóbb szóval „felhőket“ mutatja be.<sup>7</sup>

(A preferencia-felhők összeállítására azért volt elsősorban szükség, mivel a rangsor-transzformáció elvégzésekor némi információvesztés következett be. Egy arányskála menti elhelyezke-

*A jó üzleti kapcsolatok kiépítése 1995 tavaszától megszakítás nélkül vezeti a vezetés-szervezési preferenciák rangsorát. A termékek, szolgáltatások minőségének javítására vonatkozó törekvés stabil második helyét 1996 őszén átvette a jól képzett szakemberek megszerzése és megtartására irányuló törekvés. A kapott válaszok alapján úgy tűnik, hogy a vállalkozások egyre nagyobb hányada ismerte fel a jó üzleti kapcsolatok mint legfőbb preferencia mellett a humán tőke szerepét is a gazdálkodás gyakorlatában.*

A listák közepéről három tényezőt emelünk ki. A jó hírnév, jó sajtó, elismert goodwill fontossága szinte mindvégig stabilan alakult, úgy tűnik, hogy ez a törekvés nagyjából-egészében a „helyén van“. A piaci munka, a marketing fejlesztése rendre megelőzi az új termékek, szolgáltatások meghonosítását, ami arra utal, hogy a vállalatok még mindig inkább azt akarják eladni,

3. táblázat

A vezetési-szervezési törekvések (preferenciák) rangsorai  
(az összes válaszadót figyelembe véve)

	1994		1995		1996	
	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
a vevők elégedettségének kivívása	1.	–	–	–	–	–
jó üzleti kapcsolatok kiépítése	2.	2.	1.	1.	1.	1.
jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	3.	3.	4.	3.	3.	2.
jó hírnév, jó sajtó	4.	5.	6.	6.	6.	5.
nemzetközi elismerés kivívása	5.	7.	7.	8.	8.	10.
a vállalatban belüli konfliktusok minimalizálása	6.	–	–	–	–	7.
a hitelezők elismerésének kivívása	7.	–	–	–	–	–
új termékek, technológiák meghonosítása	–	4.	5.	5.	5.	6.
jó informális kapcsolatok kiépítése	–	6.	8.	7.	7.	8.
környezetvédelmi szempontok érvényesítése	–	8.	–	–	–	9.
a termékek, szolgáltatások minőségének javítása	–	1.	2.	2.	2.	3.
a piaci munka, a marketing fejlesztése	–	–	3.	4.	4.	4.

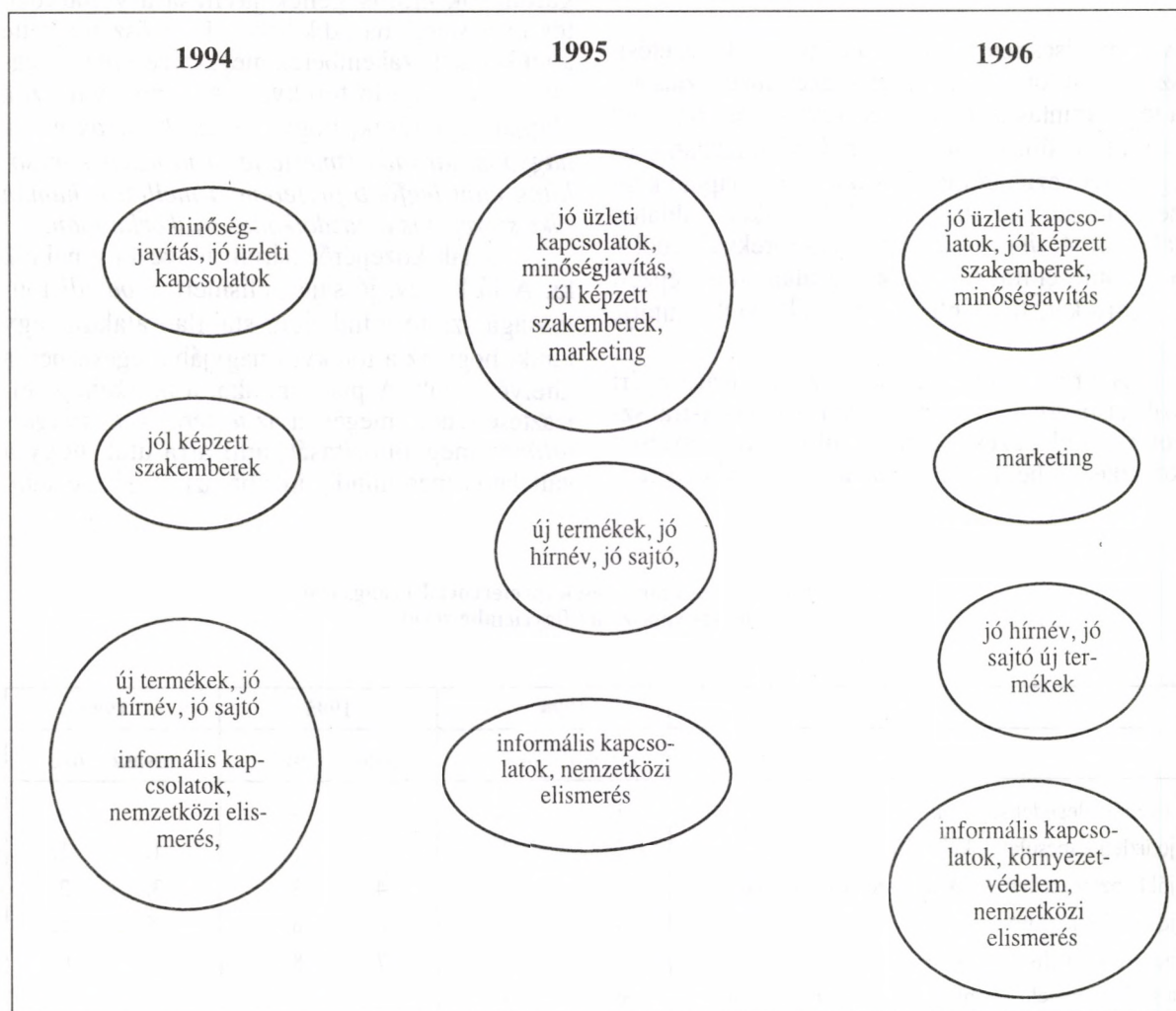
Megjegyzés: Itt és a továbbiakban is az egyes tényezők említési gyakoriságai alapján képeztük a rangsorokat.

déssel jellemezhető adathalmazt ugyanis egy intervallumskálának megfelelően rendeztünk el.)

A vezetési-szervezési törekvések megoszlását tanulmányozva megállapítható, hogy a listák felső, középső és alsó részei elég jól elkülöníthetőek. A tárgyidőszak alatt nem történt sok érdemi, drámai helyzetváltozás, különösen az egyes „felhők“ közötti mozgások voltak ritkák.

amit megtermeltek, mintsem hogy olyan termékeket termeljenek, ami eladható. A meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítását a vállalatok rendre fontosabbnak ítélték, mint az új termékek, új technológiák kifejlesztését. Felmérésünk egyéb kérdéseire válaszolva a vállalatok többsége 1996-ban annak a véleményének adott hangot, miszerint a fejlett országokhoz vi-

## A vezetési-szervezési preferenciák „felhői“



szonyítva sem a termékek és szolgáltatások korszerűségében, sem azok minőségében nem akkora a lemaradásuk, mint a marketing színvonalában. Ez némileg ellentmond annak a ténynek, miszerint a minőség javítására vonatkozó törekvés a preferencia-rangsorokban rendre jóval megelőzi a marketing fejlesztését.

A rangsorok alján az informális kapcsolatok kiépítése, a nemzetközi elismerés kivívása, illetve a környezetvédelmi szempontok érvényesítése található. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a vállalatok, vállalkozások számára ezek egyáltalán nem volnának fontosak. Vegyük figyelembe, hogy a vállalatok jelentős része csak a belföldi piacon érdekelt, továbbá azt is, hogy a környezet védelmével kapcsolatos igények és teendők nem egyforma súllyal esnek latba a különböző tevékenységeket végző gazdálkodóknál.

A továbbiakban sorra vesszük a vezetési-szervezési törekvéseket aszerint, hogy miként alakult „népszerűségük“ az egyes válaszadói körökben.

A jó üzleti kapcsolatok kiépítése a felmérések többségében a legfontosabb preferenciának bizonyult. Ez szinte minden általunk vizsgált cégcsoportról elmondható. Egy lényeges kivétel azonban a vállalati méret szerinti csoportosítás. A jó üzleti kapcsolatok kiépítése – és már itt tegyük hozzá: az informális kapcsolatok – ugyanis a kisvállalkozások számára mindvégig jóval fontosabbnak bizonyult, mint az ötszáz fő feletti foglalkoztató nagyvállalatok számára. Mindez nagyon is érthető, hiszen a kisvállalkozások, általában alacsony piaci részesedésük, illetve gyengébb alkupozícióik okán jóval inkább rá vannak utalva üzleti partnereikre, sok esetben nem csak

prosperálásuknak, hanem pusztá fennmaradásuknak is elengedhetetlen feltétele a szállítói és vevői körrel való hatékony kapcsolattartás. Másfelől, ha egy kisvállalkozás tönkre megy, nem hagy jelentős piaci űrt maga után, s ha hagy is valamikor, azt általában gyorsan betöltik más vállalkozások. A nagyvállalatok ezzel szemben jelentős gazdasági potenciáljuk, illetve erős alku-pozíciójuk miatt a vevői, beszállítói, hitelezői körhöz más módon viszonyulnak, illetve ezek a körök is nyilván nagyobb respektet tanúsítanak irányukban. Megemlítjük még, hogy *az építőipari és a kereskedelmi cégek még az átlagosnál is nagyobb fontosságot tulajdonítottak a jó üzleti kapcsolatoknak.*

*A jól képzett szakemberek megszerzése és megtartása mint vállalati preferencia „karrierje” felméréseink során – az idő előrehaladtával csaknem párhuzamosan – egyre izmosodott.* Mindez abban is megmutatkozik, hogy az 1994-es, illetve az 1995. évi első felmérések alkalmával az expandáló és stabilizáló középtávú fejlesztési stratégiát magukénak valló cégek csoportja még lényegesen nagyobb jelentőséget tulajdonított ennek a törekvésnek, mint a stagnáló, a visszafejlesztő és az explicit stratégia nélküli cégek csoportjai. 1996-ban azután már nem mutatható ki érdemleges különbség ebben a tekintetben a középtávú stratégia alapján képzett cégcsoportok között; ebben a tekintetben tehát a nem igazán növekedésorientált vállalkozások is felzárkóztak. Mindemellett az is igaz, hogy a válaszadó ötszáz fő felett foglalkoztató gazdálkodó szervezetek a jó szakemberek megszerzését és megtartását az átlagosnál rendre hátrébb sorolták a preferencia-rangsorban. Ugyanakkor az építőiparban és a szolgáltatások területén – éppen ellenkezőleg – ezt a tényezőt az átlagosnál is nagyobb jelentőségűnek ítélték a válaszadók.

*A meglévő termékek és szolgáltatások minőségének javítása* mindvégig előkelő helyet vívott ki magának a vállalati preferencia-rangsorokban. *Az állami többségi tulajdonú, illetve a nagyvállalatok általában ennek a törekvésnek adtak feltétlen elsőbbséget.* (Ez a tényező öt felmérés kérdőívén szerepelt, ebből négyszer az első, egyszer pedig a második helyen állt az említett cégcsoportok rangsorában.) A kisvállalkozások sokkal elégedettebbek voltak az általuk piacra vitt termékek és szolgáltatások minőségével, saját rangsoraikban az átlagoshoz képest rendre egy-két pozícióval hátrébb helyezték ezt a célkitűzést. Ugyanez igaz az építőipari és még inkább a kereskedelmi vállalkozásokra is.

*A piaci munka, a marketing fejlesztése a vállalati méret növekedésével párhuzamosan egyre fontosabb a válaszadók számára.* Ugyanakkor azt is meg kell állapítanunk, hogy ez a különbség egyre csökkent az egymást követő felmérések folyamán, mégpedig olyannyira, hogy az 1996. évi második felmérésre teljesen el is enyészett. Tehát a kis- és középvállalkozások is egyre fokozódó mértékben várják a piackutatási módszerek alkalmazásának fejlesztésétől üzleti pozícióik javítását.

*A jó hírnév, jó sajtó, elismert goodwill kialakítására és fenntartására való törekvés leginkább a nagyvállalatokra, legkevésbé pedig a kisvállalkozásokra jellemző,* habár a különbség ebben a tekintetben nem akkora, hogy érdemes lenne túlhangsúlyozni. Az egyes nemzetgazdasági ágakat vizsgálva viszont feltűnő, hogy a szállításban és távközlésben érdekelt cégek mindvégig igen fontosnak tartották ezt a tényezőt, olykor két-három hellyel is előbbre helyezték saját rangsorukban az átlagoshoz képest.

*Az új termékek és technológiák bevezetése, meghonosítása* a felmérés három éve során végig a középmezőnyben, jóval a már meglévő termékek minőségének javítása mögött volt található. A megújulási hajlam – a vállalati méretet tekintve – legkevésbé a nagyvállalatok „szívügye”, ami azért is igen érdekes jelenség, mivel a fejlett országokban az innováció egyik, ha nem a legfontosabb terepe éppen a nagyvállalati szektor. A külföldi többségi tulajdonú vállalkozások a tárgyidőszak elején még jelentékenyebb innovatív hajlamról tettek tanúbizonyságot, de az idő előrehaladtával fokozatosan beleszürkültek a hazai mezőnybe. Ennek hátterében az is meghúzódhat, hogy ezek a cégek az önálló termékfejlesztés helyett inkább a külföldi anyavállalatok termékeit és technológiáját veszik át, s a hazai K+F-kapacitásaikat ezzel párhuzamosan egyszerűen leépítik. Az inovációs törekvések a legerősebbek az iparban, ezzel szemben az építőiparban, a kereskedelemben, illetve a szállítás és távközlésben (mégpedig vélhetően inkább a szállításban) csak kevéssé vannak jelen. Az expandáló középtávú stratégiát alkalmazó cégek főlénye ezen a területen igen jelentős, s még némileg fokozódott is, ami arra utal, hogy a piaci expanzió és az innováció kapcsolódása az idő előrehaladtával egyre inkább erősödik. Másképpen fogalmazva: *igazi expanzióra inkább csak az innovatív vállalkozások lehetnek képesek.*

A vállalaton belüli konfliktusok – a válaszok tanúsága szerint – legkevésbé a külföldi többségű

cégek menedzsereit zavarja, ennek minimalizálására ugyanis éppen ezek a vállalkozások törekednek a legkevésbé, illetve az is előfordulhat, hogy a jól szervezett vállalkozások esetében eleve kevesebb konfliktus fordul elő. A másik póluson a mező- és erdőgazdálkodással foglalkozó termelők találhatók, ezek tartják a legfontosabbnak a szóban forgó törekvést.

A jó informális kapcsolatok kiépítésére és fenntartására vonatkozó törekvések általában nem túl erősek. Habár nyilvánvalóan hálás vitatéma lenne annak körüljárása, hogy a vállalatok értékelése egyrészt teljesen őszinte-e, másrészt, hogy a kapott említési gyakoriságok nagysága nem riasztó-e. Azt mindenesetre tényként rögzíthetjük, hogy *leginkább a belföldi magántulajdonosok által uralt, illetve az építőipari, valamint a mező- és erdőgazdasági (mégpedig főként a kis-) vállalkozások mutatják a legnagyobb hajlandóságot az informális kapcsolatok ápolására.* Ez nagyjából visszaigazolja a köztudatban élő képet, miszerint – többek között – ezek a szektorok a fekete- és a szürkegazdaság, valamint – elsősorban az építőipar vonatkozásában – a gazdasági korrupció melegágyai.

A *környezetvédelmi szempontok érvényesítése Magyarországon még alig fontos,* igazából csak az ötszáz fő felett foglalkoztató nagy-, illetve az állami többségű vállalkozások preferenciasorrendjében került az átlagosnál előrébb. Az egyes nemzetgazdasági ágakat tekintve pedig az ipari termelők bizonyultak a leginkább nyitottnak e tényező felé.

A *nemzetközi elismerés* kivívása nyilván csak a külföldön valamilyen formában érdekelt vállalkozások preferenciái között kap helyet.<sup>8</sup> Az *expansziós stratégia alapján működő cégek a hat felmérés közül négyszer az említési gyakoriság tekintetében legalább kétszer olyan fontosnak ítélték ezt a tényezőt, mint a többi vállalkozói csoport.*<sup>9</sup> A külföldi többségű cégek a preferencia-rangsorban csak olykor helyezték e tényezőt az átlaghoz képest előbbre, de az említés gyakoriságát tekintve ezek is kiemelkedtek a mezőnyből. A nemzetgazdasági ágak közül egyik sem értékelte jelentősen alul vagy túl a nemzetközi elismerésre való törekvést a többiekhez képest.

### Az anyagi-gazdasági preferenciákról

Az anyagi törekvéseket azért „tereltük” egy csoportba, mert ezáltal a kérdőívek kitöltői számára könnyen kezelhető definíciókkal szolgálhattunk. Az a tény, miszerint e preferenciacsald tagjai

egyaránt számveteli fogalmakra vonatkozó, egyszerűen számszerűsíthető célkitűzéseket fogalmaznak meg, még nem jelenti azt, hogy minden szempontból teljesen egyneműek. Ezzel kapcsolatosan emlékeztetünk a 2. ábrán már bemutatott dimenzionálásra.

Az anyagi-gazdasági törekvéseket tehát két csoportra oszthatjuk aszerint, hogy a vállalat rendeltetési céljainak definícióját rájuk lehet-e illeszteni, vagy pedig nem. Ez az elméleti megkülönböztetés azért is lényeges, mivel – ahogy azt majd a felmérési eredmények bemutatásakor látni fogjuk – ezen kettéosztás a vállalati válaszadókat egyáltalán nem befolyásolta abban a tekintetben, hogy az ebbe vagy az abba a csoportba tartozó törekvéseket előbbre vagy hátrább rangsorolják. Más szóval arra szeretnénk a figyelmet felhívni, hogy ne lepődjünk meg akkor sem, ha egy „alacsonyabb rendű” törekvést a válaszadók nagyobb hányada preferál, mint egy „magasabb rendű” célkitűzést. Ezek után végezzük el a már beharangozott csoportosítást.

Még mielőtt rátérnénk a felmérési eredmények ismertetésére, engedessék meg még egy módszertani jellegű megjegyzés. Az anyagi törekvések definíálásakor minden esetben bizonyos tételek csökkentésére, illetve növelésére hivatkozunk. Ez alatt pontosan azt értjük, amit mondtunk. Tehát nem teszünk különbséget aszerint, hogy bármelyik

Lehetséges rendeltetési célok:	„Legfeljebb” tartós célok:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– a nyereség növelése</li> <li>– a vállalati vagyon növelése</li> <li>– az árbevétel növelése</li> <li>– a vállalat belső érintettjei jövedelmének növelése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a veszteség csökkentése</li> <li>– a költségek csökkentése</li> <li>– a vállalati adósságállomány csökkentése</li> <li>– a likvid tőke növelése</li> <li>– a fizetendő adó minimalizálása.</li> </ul>

tényező esetében a döntéshozók optimalizálásra vagy pedig „csak” megelégedésre, azaz egy előre meghatározott, kielégítőnek nevezhető színvonal elérésére törekednek-e.<sup>10</sup>

Amint az a 4. táblázatból kiderül, a *nyereség növelése* 1994-ben és 1995-ben is szilárdan ült a trónon, de 1996-ban már át kellett adnia a helyét a *költségek csökkentésének*, sőt a profitmotívumot még az árbevétel növelésére irányuló törekvés is – éppen hogy, de – megelőzte. A *költséggazdálkodás javítását megcélzó vállalkozói szándékok igen erős – és tartós tendenciájú – növekedése nyilvánvalóan nem lehet a véletlen műve.* A preferenciaszerkezet ilyenén változása

**Az anyagi-gazdasági törekvések rangsorai**  
(az összes válaszadót figyelembe véve)

	1994		1995		1996	
	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
a nyereség növelése	1.	1.	1.	1.	3.	3.
az árbevétel növelése	2.	2.	3.	3.	2.	2.
a likvid tőke növelése	3.	3.	5.	4.	4.	5.
az adósságállomány csökkentése	4.	5.	6.	8.	7.	7.
az alkalmazottak jövedelmének növelése	5.	6.	4.	6.	–	4.
a vállalati vagyon növelése	6.	7.	7.	5.	5.	6.
a veszteség csökkentése	7.	8.	8.	7.	–	8.
a tulajdonosok jövedelmének növelése	8.	9.	9.	9.	–	–
a fizetendő adó minimalizálása	9.	–	–	–	6.	9.
a vezetők jövedelmének növelése	10.	10.	10.	10.	–	–
a költségek csökkentése	–	4.	2.	2.	1.	1.

sokkal inkább azzal lehet összefüggésben, hogy a magyar gazdaságban 1995-ben és 1996-ban kibontakozó stabilizációs gazdaságpolitika a vállalkozások jelentős részének számottevően korlátozta a növekedési, eladásbővítési perspektíváit. Mivel – ezek szerint – a bevételi oldal bővítésének effektív akadályai vannak, a vállalkozások többsége megpróbálja mindezt a költségek lefaragásával ellensúlyozni. (Nézetünk szerint ennek az értelmezésnek az sem mond igazán ellent, hogy ez idő alatt az árbevétel növelésére irányuló törekvés is némileg erősödött.)

A költségek szerepének felértékelődése láthatóan nemigen érintette a vállalkozások alapvető törekvéseinek (rendeltetési céljainak) a szerkezetét, a válaszadó gazdálkodó szervezetek többsége „tankönyvi” vállalként viselkedik, s első-

sorban a nyereség, illetve az árbevétel növelésére törekedik. Ezt a jelenséget jól illusztrálja az 5. táblázat, amely azt mutatja be, hogy az egyes felmérések során melyik anyagi törekvést milyen arányban rangsoroltak a válaszadók az első helyre.

Még inkább világossá válik ez, ha azt is figyelembe vesszük, hogy az 1996. évi második felmérés alkalmával azoknak a válaszadóknak, akik a költségek csökkentését tették az első helyre, majdnem egyharmada-egyharmada helyezte a nyereség, illetve az árbevétel növelését a második helyre.

Fontos fejleménynek tartjuk továbbá azt is, hogy a likvid tőke növelésére, illetve a vállalati adósságállomány csökkentésére vonatkozó törekvések szerepe csökkent a vizsgálatok során eltelt idő alatt. A magyar gazdaságot a kilencvenes

5. táblázat

**Az elsődleges anyagi-gazdasági törekvések megoszlása<sup>11</sup>**  
(az összes válaszadót figyelembe véve)

	1994	1995		1996	
	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
A nyereség növelése	41.0	39.1	41.5	44.1	21.6
Az árbevétel növelése	25.0	19.2	20.8	20.8	20.6
A vállalati vagyon növelése	6.3	6.5	7.3	5.0	3.7
A belső „érintettek” jövedelmének növelése <sup>12</sup>	3.2	5.0	4.0	***	2.1
Egyebek	24.5	30.2	26.4	30.1	52.0
Összesen	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

évek elején jellemző erőteljes likviditási válság intenzitásának csökkenését tehát a válaszadóktól kapott jelzések visszaigazolják.

(Az egyes anyagi-gazdasági törekvéseket egyébként azért nem rendeztük az említési gyakoriságok alapján „felhőkbe“, mert ezek a vezetési-szervezési törekvésekhez képest számottevően „változékonyabbaknak“ bizonyultak, azaz az egyes tényezők említési arányai felmérésről-felmérésre elég hektikusan alakultak még akkor is, ha ez a rangsorokat bemutató 4. táblázatból esetleg nem is derülne ki egyértelműen.)

A továbbiakban először az alapvető, azaz rendeltetési célokként is szóba jöhető, majd a „legfeljebb“ tartós célokként felfogható vállalati törekvéseket tesszük görcső alá.

A nyereség, illetve az árbevétel növelésére törekedő cégek arányai az egyes felmérések során eléggé hasonlóan alakultak. Némileg más helyzettel találkozunk, ha az elsődleges törekvések szerkezetét vizsgáljuk. Eszerint ugyanis az első öt felmérés során a nyereségnövelők aránya csaknem a kétszerese volt az árbevétel-növelőknek, míg az 1996. évi második felmérés során ezek az arányok lényegében kiegyenlítődtek.

*A nyereség és az árbevétel növelésére való törekvés intenzitása tekintetében sem az ágazati, sem a tulajdonosi, sem a vállalati méretszerkezet vizsgálata nem tárt fel érdemi különbségeket.* Ezek a törekvések, célok motiválják tehát a cégek döntő többségét a teljes magyar nemzetgazdaságban.

A hat felmérés közül ötször az *expandáló középtávú stratégiával rendelkező cégek említették a leggyakrabban a nyereség növelésére irányuló törekvést*, míg a visszafejlesztők és a stratégia nélküliek lényegesen ritkábban. Az *árbevétel növelését célul kitűzők aránya tekintetében is az expandálók és a stabilizálók emelkednek ki a mezőnyből*, mégpedig az expandálók kissé erőteljesebben.

*A vállalati vagyon növelésére irányuló törekvés legintenzívebben a kisvállalkozások körében volt tapasztalható.* Az állami többségű vállalatok a vizsgálat első két évében ezirányú elkötelezettségüket az átlagosnál szerényebb mértékben jelezték, de 1996-ban ezt a különbséget már nem tapasztaltuk. A pénzügyi helyzet szerint képzett csoportok tekintetében a differencia már markánsabb. Az I. és II. csoportokba tartozó cégek között jóval nagyobb arányban találtunk vagyon növelésre törekvő cégeket, mint a III. és IV. csoportban. A nyereségesen és veszteségesen működő cégek között hasonló különbség mutat-

ható ki. Az expandálók és stabilizálók is jóval inkább hajlamosak a vagyonfelhalmozásra, mint akár a stagnálók, akár a visszafejlesztők, akár az explicit stratégiával nem rendelkezők.

A vállalat belső „érintettjei“ (tehát az alkalmazottak, a tulajdonosok és a vezetők) jövedelmének növelése lényeges preferenciának bizonyult még akkor is, ha alapvető célként való kitűzését csak igen kevés válaszadó jelezte.

A munkavállalók, az alkalmazottak jövedelmének növelése tekintetében a leginkább „szűkmarkúnak“ a nagyvállalatok bizonyultak, ezek ugyanis – az átlaghoz képest – rendszeresen egy-két pozícióval hátrébb sorolták az erre irányuló törekvést saját preferencia-rangsoraikban. A másik póluson a szállítási és távközlési cégek találhatóak. Ezek preferenciaskáláján az első három felmérés alkalmával kétszer az első, egyszer a második helyet szerezte meg e törekvés, az ezután végzett felvételekkor viszont már visszacsúszott az átlagosnak megfelelő helyre.

Az alkalmazotti jövedelem növelésére sokkal inkább a nyereséges, mint a veszteséges cégek hajlandóak. A vállalkozások pénzügyi helyzete is jelentősen befolyásolja ezt a törekvést, hiszen az e dimenzió alapján képzett vállalkozói körök adatait tanulmányozva megállapítható: minél kedvezőbb egy cégcsoport helyzete, az ide tartozó gazdálkodók annál nagyobb arányban törekednek az alkalmazotti jövedelem növelésére. Az alkalmazott középtávú stratégia alapján képzett csoportok esetében feltűnő, hogy leginkább a stabilizáló cégek törekednek erre, s az expandálókat még a stagnálók is megelőzik ebben a vonatkozásban. Az expanzió tőkeszükséglete tehát effektíven korlátozza a jövedelem-kibocsátási szándékokat.

*A tulajdonosok jövedelmének növelését – elég stabilan – a vállalkozások mintegy egytizede tűzte ki céljául, ami a tulajdonosi kontroll „erősségét“ jól minősíti.* Két vállalkozói kör azonban kiemelkedő, mégpedig a szolgáltatással foglalkozó, illetve a külföldi többségi tulajdonú cégek. Ezek ugyanis az átlaghoz képest rendszeresen egy-két pozícióval előbbre sorolták e tényezőt saját preferencia-rangsoraikban. Magától értetődőnek tűnik, de azért megemlítjük, hogy a tulajdonosi jövedelem növelésére irányuló törekvés, némileg hasonlóan az alkalmazotti jövedelem-növelésére vonatkozó célkitűzésekhez, jórészt csak a nyereségesen működő cégekre jellemző, a veszteséges vállalatok nemigen gondol[hat]nak erre.

A válaszok tanúsága szerint – némileg meglepő módon – a vezetők jövedelmének alakulása még a tulajdonosok jövedemenél is kevésbé fontos. A vezetői jövedelem növelését ugyanis csak elenyésző arányban (átlagosan egy és három % között) említették a válaszadók. Érdekes viszont, hogy a nyereséges és veszteséges cégek között e tekintetben nincs sok különbség.

(A helyzet – nézetünk szerint – ennyire azért nem sötét a menedzsment szempontjából. Az 1996. évi második felmérés során, amikor az alkalmazottak és a munkaadók jövedelmének növelésére irányuló törekvéseket összevontuk, az említési gyakoriság jelentősen megnőtt az egy évvel korábbi felméréshez viszonyítva annak ellenére, hogy ez utóbbi felmérés kérdőívén három, míg a korábbi öt törekvést lehetett megjelölni.)

*Az 1996. őszi felmérés eredményei alapján az elsődlegesen a nyereség, az árbevétel, a vállalati vagyon, illetve a belső „érintettek” jövedelmének növelésére törekvő cégek viselkedésének néhány említésre érdemes vonatkozása a következő:*

– Sem az árbevételi, sem a munkavállalók jövedelmére vonatkozó tervek között sincs nagy különbség az egyes csoportok között. Másként van ez a beruházási kiadások esetében, ezen a területen ugyanis a jövedelemnövelők szignifikánsan elmaradnak a másik három csoport mögött.

– Ugyancsak a jövedelemnövelők panaszkodnak leginkább – a termelés és szolgáltatás bővítésének korlátozó tényezői között – termékeik és szolgáltatásaik gyenge versenyképességére, a meglévő kapacitások alacsony műszaki színvonalára, illetve a tőkehiányra és a forrásbevonás kedvezőtlen feltételeire is, valamint itt tapasztalható legnagyobb arányban a tulajdonosi és szervezeti bizonytalanság is.

– A versenyképesség és korszerűség javítására irányuló tervezett lépések vizsgálata a következő eredményeket hozta. A legnagyobb innovatív hajlamról a nyereség- és árbevétel-növelők tettek tanúbizonyságot, s ugyancsak ezek az élenjáró csoportok a marketing eszköztárának alkalmazásában is.

➤ Az elsődleges törekvések és a középtávú fejlesztési stratégia összefüggéseit a 6. táblázat szemlélteti.

➤ Az elsődleges törekvések alapján képzett csoportok és az összes anyagi törekvés összefüggését pedig a következők jellemzik. (7. táblázat)

➤ Mindezek alapján megállapítható, hogy az elsősorban a belső „érintettek” jövedelmének növelésére törekedő cégek jócskán kilógnak a sorból, ezek sokkal inkább pusztá túlélésre, mint sikerre törekvő vállalkozások.

6. táblázat

**Az elsődleges anyagi törekvések és a középtávú stratégiák megoszlása (1996 őszi)**

(százalék)

	nyereség-növelők	árbevétel-növelők	vagyon-növelők	jövedelem-növelők
expandál	48.8	46.6	33.3	16.7
stabilizál	39.2	32.2	61.9	41.7
stagnál	8.0	18.6	0.0	25.0
visszafejleszt	3.2	0.8	0.0	0.0
felszámol	0.0	0.0	0.0	0.0
nincs stratégiája	0.8	1.7	4.8	16.7
<i>Összesen</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>

Az ezután következő törekvések ugyan nem lehetnek a vállalati működés fundamentális céljai, de az nagyon is elképzelhető, hogy olyan tényezőkre irányulnak, amelyek a vállalat életének egy-egy szakaszában döntőnek bizonyulhatnak; akár a vállalkozás léte vagy nem-léte is rajtuk múlhat. Nyilvánvaló, hogy ilyen szituációban a vállalkozások nem definíciós megfontolásokat fognak követni, hanem azokra a preferenciákra fognak szavazni, amelyeket valóban lényegesnek tartanak. Ezek a szituációk nem feltétlenül csak valamiféle külső sokkhatások eredményei lehetnek. (Ilyeneket egyébként a magyar gazdaság szereplői jócskán átéltek az elmúlt esztendőben.) Gondoljunk arra, hogy a vállalatok fejlődése, életciklusa során az egyes fejlődési szakaszok eltérő feltételek között zajlanak, s eltérő kihívásoknak is kell megfelelniük.<sup>14</sup>

A költségek csökkentése, ahogy fentebb már hangsúlyoztuk, szédületes „karriert” futott be. Ebben a tekintetben nem mutatható ki érdemi különbség sem a tulajdonosi háttér, sem a foglalkoztatott létszám, sem az ágazathoz való tartozás alapján képzett vállalkozói csoportok attitűdjében. Érdekes viszont, hogy a cégek értékesítési kilátásai, valamint a költségcsökkentésre vonatkozó törekvés intenzitása között elég szoros az

**Az összes anyagi-gazdasági törekvés megoszlása  
az elsődleges anyagi törekvés szerint<sup>13</sup>**  
(1996 ősz)

7. táblázat

(százalék)

	nyereség- növelők	árbevétel- növelők	vagyon- növelők	jövedelem- növelők
a költségek csökkentése	42.5	50.4	27.3	25.0
a nyereség növelése	100.0	33.1	36.4	50.0
a veszteség csökkentése	1.6	5.8	4.5	0.0
az árbevétel növelése	37.0	100.0	18.2	33.3
a vállalati vagyon növelése	29.1	14.9	100.0	33.3
a munkavállalók, munkaadók jövedelmének növelése	41.7	42.1	63.6	100.0
a fizetendő adó minimalizálása	5.5	9.9	9.1	41.7
a likvid tőke növelése	24.4	19.8	27.3	8.3
a vállalati adósságállomány csökkentése	15.0	13.2	13.6	8.3
<i>Összesen</i>	296.9	289.3	300.0	300.0

összefüggés. Például az 1996-os felmérések során a nettó árbevételük folyó áras csökkenésére számító cégek között jóval nagyobb arányban törekedtek költség-racionalizálásra, mint a bevételeik növekedését valószínűsíthető vállalkozások. (A költségcsökkentést megcélzó cégek arányát tekintve a különbség e két csoport között mintegy húsz százalék volt.) Ez a tény jól alátámasztja a költséggazdálkodás szerepének felértékelődéséről fentebb kifejtetteket.

A veszteség csökkentésére törekedő vállalkozások általában nem sorolhatók a „tankönyvi“ kategóriába, hiszen ezek a jövedelmezőségre nem mint alapvető motívumra, hanem csak mint egyfajta „peremfeltételre“ tekintenek. Természetesen nem zárhatjuk ki azt az esetet sem, hogy ezeknek a vállalatoknak is alapvető célja a hosszú távú profit-, árbevétel- vagy vagyonmaximalizálás, de gazdálkodásuk körülményei és feltételei miatt egyelőre csak a veszteségcsökkentésre „mernek“ gondolni. Akárhogy is van, az bizonyos, hogy az állami többségű cégek rangsorában 1994-ben és 1995-ben két-három hellyel, 1996-ban pedig egy-egy hellyel lett előbbre sorolva ez a törekvés, mint a minták összesített rangsorában. A cégek pénzügyi helyzete alapján képzett I. és II. csoportra e törekvés alig volt jellemző, a III. és IV. csoport vállalataira viszont annál inkább.

A likvid tőke növelése 1994-ben még „dobogós“ preferenciának bizonyult, 1995-ben és 1996-ban pedig már csak a középmezőnyben foglalt helyet. Mindamellet az erre irányuló

törekvés elég elterjedt; amikor öt tényezőt lehetett megjelölni a kérdőívben, a válaszadók fele „bevallotta“, hogy a likviditás fenntartása, pontosabban a likviditási helyzet javítása fontos vállalati preferencia. Az átlagosnál rendszeresen kisebb jelentőségűnek ítélték azt a törekvést a szállítás és távközlés, valamint a szolgáltatások területén tevékenykedő vállalkozások. Az élelmiszer-gazdasági cégek az első három felvétel alkalmával fontosabbnak, azután jórészt az átlagosnak megfelelőnek minősítették a likviditás szerepét. E tekintetben a nyereséges és veszteséges cégek, valamint a str

tégiai csoportok között sem mutatkozott érdemi különbség. Megállapítható tehát, hogy tárgyidőszakunkban a likviditási preferencia jelentősége a gazdaság legtöbb szegmensében szinte azonos mértékben volt kimutatható.

A vállalati adósságállomány csökkentésének jelentősége – a kapott válaszok tanúsága szerint – a vizsgálat három évében visszaeső tendenciát mutatott. Az erre a törekvésre különösen fogékony gazdasági szegmensek elég jól körülírhatók, mivel ebben a tekintetben az egyes felmérések során elég stabil képekhez jutottunk. A hat felmérés közül ötször az állami többségű vállalkozások számára, míg a hatból hatszor az ötszáz fő feletti vállalkozások számára az átlagoshoz képest fontosabbnak bizonyult ez a törekvés, habár 1996-ban már az ötven és ötszáz fő között foglalkoztató közép-vállalatok is felzárkóztak a nagyvállalatok mellé ebben a tekintetben. A nemzetgazdasági ágak közül az ipari és élelmiszer-gazdasági termelők szenvedtek leginkább az eladósodottság következményeitől, legalábbis erre enged következtetni az a tény, miszerint az ezeken a területeken tevékenykedő termelők számoltak be a leggyakrabban az adósságállomány csökkentésére irányuló törekvésekről.

A veszteségesen gazdálkodó cégek körében e tényező jóval erősebben jelentkezett, mint a nyereségesen gazdálkodók között. Sokkal inkább voltak jellemzőek továbbá az effajta törekvések a stagnáló és visszafejlesztő középtávú stratégiával dolgozó, mint az expandáló és stabilizáló cégek-

re. Az elsőként megnevezett stratégiai csoportokban akár kétszer akkora említési gyakorisággal is találkozhattunk, mint az utóbb megnevezett két csoport esetében. A pénzügyi helyzet alapján képzett I. csoportban az adósságállomány csökkentése mint vállalati preferencia gyakorlatilag ismeretlen, míg a III. és IV. csoportban meghatározó törekvésnek bizonyult. A csak hazai piacokra termelő vállalkozások esetében ennek a törekvésnek a jelentősége általában némileg alulmúlta az exporttevékenységben valamilyen szinten érdekelt cégek hasonló törekvéseit.

A *fizetendő adó minimalizálása* két alkalommal csak a vezetők jövedelmének növelésénél bizonyult fontosabbnak, 1996 tavaszán viszont megelőzte a veszteség, illetve az adósságállomány csökkentését is. Ennek az előretörésnek a magyarázatában most nem kívánunk elmélyülni, mivel inkább egyszerű „véletlennek“, semmint tartós tendenciának tűnik. Az azonban nyilvánvaló, hogy a keletkező jövedelmek vállalat és állam közötti megosztásakor a *vállalkozások szívesen alkalmazzanak adókiméltető technikákat*, de ez mint kinyilvánított preferencia általában nem kap jelentős szerepet. Azt is érdemes megjegyezni továbbá, hogy ez a törekvés leginkább a kisvállalkozások körében hódított.

## Visszatekintés:

### az élelmiszeripari vállalatok törekvései

Az előzőekben az 1994 és 1996 közötti évek témánk szempontjából legfontosabb fejleményeit tekintettük át. Ebben a fejezetben – elsősorban illusztratív céllal – az általunk lefolytatott vizsgálat tárgy körét illető, néhány korábban felhalmozott tapasztalat felvázolását tűztük ki célul. Ezáltal szeretnénk az általunk kapott felmérési eredményeinket az „idő próbájának“ kitenni. Mindez azt a célt szolgálja, hogy elemzési eredményeinknek egyfajta háttérrel biztosítson, azaz valamiféle viszonyítási alapként szolgáljon a jelen s a közelmúlt fejleményeinek átgondolásakor, értékelésekor. Nézetünk szerint ez még akkor is tanúságos lesz, ha ennek a vizsgálatnak a tárgya nem a teljes nemzetgazdaság, hanem „csak“ az élelmiszeripar.

Azért választottuk egyébként éppen az élelmiszeripart a most következő elemzés terepéül, mert a vállalati törekvések alakulását illetően két korábbi felmérés eredményei is rendelkezésünkre állnak erről az ágazatról.

1. Az Agrárgazdasági Kutató Intézet szervezésében 1989-ben lefolytatott kérdőíves megkérdezés.

2. Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének 1991-es vállalati felmérése. (Ez a megkérdezés elsősorban a privatizációval kapcsolatos törekvésekkel foglalkozott, de témánk szempontjából sem minden tanulság nélkül való.)

A 8. táblázatból kiderül, hogy az élelmiszeripari vállalatok 1989-ben elsősorban a biztonságra, a túlélésre törekedtek. Ennek jegyében a legfontosabb célkitűzésnek körükben a fizetőképesség megtartása, azaz a kedvező likviditási helyzet elérése és fenntartása bizonyult. Válaszaikból egyfajta – a magyar gazdasági szervezetekre ma is jellemző – konzervativizmus is kiolvasható volt; inkább a régi termékek, a régi piacok megtartása a fontosak számukra, mint új piacok meghódítása és új termékek bevezetése.

A jó üzleti kapcsolatok kiépítése és fenntartása ugyancsak előkelő helyet foglalt el már az 1989-es preferencia-rangsorban is. Ebben a gazdaságalkotási környezet bizonytalanságaiból adódó negatív következmények kivédésének adekvát eszközét látták a vállalatok. Márpedig bizonytalanságot okozó tényezők közül abban az időben sem volt hiány.

Érdekes továbbá, hogy a tartósan szolid nyereség elérése a preferenciaskálán előbbre

8. táblázat

A vállalati törekvések rangsora az élelmiszeriparban 1989-ben:<sup>15</sup>

Rang-sor	
1.	A fizetőképesség megtartása
2.	Régi piacok megtartása
3.	Jó üzleti kapcsolatok
4.	Régi termékek megtartása
5.	Hazai piac kielégítése
6.	Új piacok megszerzése
7.	Új technika meghonosítása
8.	Vagyonnövelés
9.	Új vállalkozások megindítása
10.	Új termékek bevezetése
11.	Tartósan szolid nyereség
12.	A dollár-export növelése
13.	Tartósan nagy nyereség
14.	Széles körben ismert termékek (márka) bevezetése
15.	Régi termékek szinttartása
16.	A vállalat szervezeti-gazdálkodási átalakítása
17.	Külföldi tőke bevonása
18.	Jó felső kapcsolatok
19.	Jó sajtó
20.	Nagy reklám

került, mint a tartósan nagy nyereség elérése, ami azt jelenti, hogy a vállalatok nagyobb arányban törekedtek a szolid, mint a nagy nyereség elérésére. Tehát a vállalatok között többségben voltak azok, akik a jövedelmezőséget nem célváltozóként, hanem csak – a gazdálkodó szervezet túlélését biztosító – peremfeltételként kezelték. Ezt a jelenséget azzal magyaráztuk, hogy – a bizonytalan, nem egyértelműen orientáló környezet ingereinek hatására – az élelmiszeripari cégek körében többségbe kerültek az inkább csak a túlélésre, semmint a valódi sikerek elérésére törekedő vállalatok. Sőt, tulajdonképpen még a siker fogalma sem volt egyértelmű, s talán még ma sem az.

Az 1989-es helyzethez képest a 9. táblázat néhány figyelemre méltó változást tár fel. Ezek nagy vonalakban a következők:

– A fizetőképesség fenntartása már nem bizonyult a legfontosabb törekvésnek, de még mindig nagy jelentőséggel bíró célkitűzés. Mindezt megerősíti, hogy a gazdálkodásba bevont tőke növelését célzó törekvések is erőteljesebbek, e két té-

9. táblázat

**A vállalatok stratégiai céljainak rangsora az élelmiszeriparban 1991-ben:**<sup>16</sup>

Helyezés	
1.	Részesedésbővítés a nyugati piacokon
2.	Létszámcsökkentés
3.	Jövedelmezőség-növelés
4.	Termelékenység-növelés
5.	Műszaki fejlesztési lehetőség a technikai felzárkózáshoz
6.	A likviditás fenntartása
7.	Tőkenövelés
8.	Új piacok szerzése Nyugaton
9.	A számviteli rendszer korszerűsítése

nyező kapcsolata pedig elég egyértelmű. Ezzel kapcsolatosan szeretnénk továbbá emlékeztetni arra, hogy éppen ez az időszak, amikor a magyar gazdaságban a likviditási válság „tetőzött“.

– A jövedelmezőségre irányuló törekvés lényegesen előrelépett a preferencia-rangsorban, s ez nyilvánvalóan nemcsak annak a következménye, hogy ebben a listában kevesebb tényező szerepel. Feltehetően ekkor a nyereségesség – legalábbis a vállalatok többsége számára – már nem csupán peremfeltétel.

– A jó üzleti kapcsolatokra való törekvés – annak ellenére, hogy ez a tényező a táblázatban nem szerepel – ekkor is fontos a vállalatok számára. Hoványi Gábor így ír erről: „A vállalati stratégiákban fontos kérdésként vetődik fel a vállalatok kapcsolata szállítóikkal és vevőikkel. Ez érthetővé válik, ha figyelembe vesszük részben a még meglévő szállítói monopolhelyzeteket, részben a „vállalati körbetartozás“ sajátos magyar jelenségét. A felmérésbe bevont vállalatok döntő többsége számottevően bővíteni kívánja potenciális szállítóinak körét... Ugyancsak a vállalatok többsége mind közvetlenebb kapcsolatot kíván kiépíteni vevőivel...”<sup>17</sup> A gazdálkodási környezet bizonytalansága tehát ebben az időszakban is „időszerű“ volt. Más kérdés, hogy bizonyos kitörési pontok már feltűntek a láthatáron. „Napjainkban a magyar vállalati stratégiák kialakításának többnyire két gyújtópontja van: a konvertibilis devizájú piacokra való betörés (illetve ezen az eddigi értékesítés növelése) és a vállalat privatizálása.”<sup>18</sup>

1994 és 1996 között az élelmiszeriparban is jobbra azok a fejlemények voltak tapasztalhatóak, mint amiket cikkünk eddigi részében bemutattunk. (10. táblázat)

– A jó üzleti kapcsolatok kiépítése és fenntartása ebben az időszakban is igen fontos tényezőnek bizonyult, azaz ezt a törekvést – tartóssága folytán – akár „állócsillagnak“ is nevezhetjük.

– A jövedelmezőségre való törekvés tulajdonképpen a csúcsra érkezett. Hiszen 1994-ben és 1996-ban is csak egy-egy tényező előzte meg a preferencia-rangsorban. Először a vevők elégedettségének kivívása, másodsor a költségcsökkentése.

– A likvid tőke növelése mint vállalati célkitűzés 1991 és 1994 között – az adatok tanúsága szerint – semmit sem veszített jelentőségéből. A kedvező likviditási helyzetre, illetve az adósság csökkentésére vonatkozó törekvések intenzitása viszont csökkenő tendenciát mutatott 1994 és 1996 között.

– Feltétlenül kiemelendő még, hogy a jó hírnévre, jó sajtóra irányuló törekvés 1994-ben a vállalatok számára sokkal fontosabb volt, mint 1989-ben. S ez a tendencia 1994 és 1996 között is tovább folytatódott. A jelenség háttérben egyrészt a vállalati viselkedés egyes elemeinek,

**A vállalati törekvések rangsorai az élelmiszeriparban  
1994-ben és 1996-ban**

	1994	1996
	tavaszi	ősz
a vevők elégedettségének kivívása	1.	–
jó üzleti kapcsolatok kiépítése	2.	4.
a nyereség növelése	3.	2.
az adósságállomány csökkentése	4.	9.
az árbevétel növelése	5.	3.
a likvid tőke növelése	6.	13.
jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	7.	6.
a vállalati vagyon növelése	8.	12.
nemzetközi elismerés kivívása	9.	19.
a veszteség csökkentése	10.	10.
az alkalmazottak jövedelmének növelése	11.	7.
jó hírnév, jó sajtó elérése	12.	8.
a tulajdonosok jövedelmének növelése	13.	–
a fizetendő adó minimalizálása	14.	17–18.
a vezetők jövedelmének növelése	15.	–
a vállalatban belüli konfliktusok minimalizálása	16.	15.
a hitelezők elismerésének kivívása	17.	–
a költségek csökkentése	–	1.
a meglévő termékek minőségének javítása	–	5.
a piaci munka, a marketing fejlesztése	–	11.
jó informális kapcsolatok kiépítése	–	14.
új termékek meghonosítása	–	16.
környezetvédelmi szempontok érvényesítése	–	17–18.

latában, a vállalat működésének belső és külső „értettjeivel“ való folyamatos interakcióban alakulnak ki, illetve formálódnak. Ha sikerül valamit megtudnunk arról, hogy valójában mire is törekednek az egyes vállalatcsoportok, akkor sok értékes információt szerezhetünk a vállalati magatartásról, sőt a gazdálkodási környezetéről, illetve még általánosabban, a vállalati kultúráról. A következőkben néhány fontos tapasztalatot emelünk ki.

➔ A vállalati törekvések változása (is) igen érzékenyen reagál a gazdálkodási környezet mozgásaira. Ebben nyilvánvalóan semmi meglepő nincs, hiszen éppen a válaszadó cégvezetők azok, akik nagyon is a saját bőrükön érzik a lehetőségek, a feltételek,

másrészt a gazdasági közegnek, a nyilvánosság dimenzióinak az átalakulását is tetten érhetjük.

### Összegezés

Az eddigiekben az 1994 és 1996 közötti időszak felmérési eredményei alapján felvázoltuk a vállalatok, vállalkozások célkitűzéseiben, törekvéseiben érvényesülő tendenciákat. Alap gondolatunk szerint ugyan nem létezik két egyforma vállalati stratégia, üzleti terv, az egyes piacokhoz és vállalkozói körökhöz mégis hozzárendelhetők sajátos, jellegzetes, tipikus törekvések és preferenciák.

„A vállalatok különböző egyensúlyi állapotú és terjedelmű piacok szereplőiként, igen eltérő célokat követhetnek... A vállalati vezetés igen sok olyan eszközt, módszert és még több módszerkombinációt ismer és alkalmaz, amely növeli annak esélyét, hogy a vállalat sikeresen alkalmazkodjék a piac és a gazdasági szabályozás változásaihoz. ...A vezetés művészete éppen az, hogy a sikerhez szükséges arányban tegyenek bizonyos módszereket és eszközöket a „csomagba“.“<sup>19</sup>

A vállalati törekvések természetesen nem „magányos sziklák“, hanem a gazdálkodás napi gyakor-

olvasztva a mozgástér változásait. Az 1994-es esztendőben a gazdasági növekedés szele éppen hogy csak megérintette a vállalatokat, azután az ezt követő két esztendőben stagflációs folyamatok bontakoztak ki. A válaszadók többsége erre is racionálisan reagált<sup>20</sup>: a cégvezetők fejében megszokottak a defenzív stratégiákat „dédélgető“ gondolatok. S az eredmény: 1996-ban a költségek csökkentésére irányuló törekvések az összes egyéb anyagi törekvést nagy fölénnyel maguk után utasították a preferencia-rangsorokban.

➔ Az anyagi-gazdasági törekvések vizsgálatkor kiderült, hogy a vállalatok többsége elsősorban a nyereség, illetve az árbevétel növelésére törekszik.<sup>21</sup> A klasszikus motívumok tehát mostanra a mai magyar gazdaságban is uralkodóvá váltak.

➔ A vezetési-szervezési törekvések rangsorában a jó üzleti kapcsolatok kiépítése, a termékek és szolgáltatások minőségének javítása, a már meglévő, valamint a jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása fej-fej mellett végeztek az élen. A jó üzleti kapcsolatokra vonatkozó törek-

vés – a nyolcvanas évek tapasztalatai alapján – immár „örökzöldnek“ is mondható; az 1989 óta eltelt időben – periódusonként más-más okból kifolyólag, de – állandó és intenzív vállalati preferenciának bizonyult. A minőség javítására irányuló törekvés tárgyidőszakunkban ugyancsak meghatározó szerepet játszott, s mindvégig maga mögé utasította az új termékek és szolgáltatások bevezetését. Ez elég érdekes fejlemény, hiszen mindez egyfajta visszatérésnek tekinthető az 1989-es felmérés eredményeiből kiolvasható „szelíd“ konzervatívizmushoz. Egyértelműen pozitívnak minősíthetjük viszont a humán tőkének, azaz a jól képzett szakembereknek a vállalati gazdálkodás mindennapjaiban való – mégpedig folyamatos – felértékelődését 1994 és 1996 között.

➔ Végül rá szeretnénk mutatni arra is, hogy – a kapott válaszok tanúsága szerint – néhány „közgazdasági közhely“ valóság tartalma, illetve még inkább a jövőre vonatkozó előrejelző ereje megkérdőjeleződött. Ismét csak egy példát hozva utalunk arra, hogy a kis- és nagyvállalatok között – a középtávú növekedési stratégiákat vizsgálva – nem találtunk számottevő különbségeket. Mindezt a nagyvállalati szféra „magára találásaként“ interpretáltuk.

\*\*\*

Az eddigiekben a jelen és a közelmúlt fejleményeit elemeztük. A fejlett piacgazdaságok vállalatainak várható célstruktúráját Hoványi Gábor a következőkben írja le:

„A közeljövőben egyre kevésbé lesz a vállalat kiemelt célja a nyereség maximalizálása. A sikeres vállalatok vezetői olyan célrendszerben gondolkodnak, amelynek minden eleme „független“ (vagyis tartalmilag nem kapcsolódik egy másik elemhez), de amelyben minden elem figyelembevétele szükséges ahhoz, hogy a vállalat hosszú távon maximális eredményt érjen el. A célrendszer elemei között mind nagyobb hangsúlyt kapnak a következők:

- a vállalat nyeresége és
- fizetőképessége,
- a befektetett tőke és a beruházások megtérülése,
- a vállalat piaci pozíciója, valamint
- pozíciója a műszaki fejlesztés világversenyében (beleértve ebbe a követési távolságot is),
- a vállalat humánpolitikai céljai,

– a maximális kockázatviselés célja (mint felső korlát), valamint

– a minimális vállalati rugalmasság célja (mint alsó korlát), végül

– a vállalat távlati növekedése (mint valamennyi előzőekben felsorolt célt magában foglaló végső célkitűzés).“<sup>22</sup>

#### Felhasznált irodalom

- Adizes, I.:* A vállalatok életciklusai. Budapest, HVG Rt., 1992
- Ahogy a vállalkozások látják... a GKI Gazdaságkutató Rt. sorozata, Budapest, 1994–1996
- Babbie, E.:* A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, 1995
- Chikán A.:* Vállalatgazdaságtan, Budapest, KJK-Aula, 1992
- McGuire, J. W.:* A vállalkozási magatartás elméletei. Budapest, KJK, 1971
- Hoványi G.:* Vállalati stratégia, szervezet és vezetés. Ipargazdasági Szemle, 1991. 3–4. sz.
- Hoványi G.:* A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével. Közgazdasági Szemle, XLII. évf., 1995. 10. sz.
- Laki M.:* A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. Közgazdasági Szemle, XXXIX. évf., 1991. 6. sz.
- Laki M.:* Vállalati viselkedés elhúzódozó gazdasági visszaesés idején. Külgazdaság, 1993. 11. sz.
- Mohácsi K.:* A vállalati magatartás változása az élelmiszeriparban. Külgazdaság, XL. évf. 1996. 4. sz.
- Papanek G.:* Milyen jövőt ígérnek a vállalatok törekvései? OTKA-kézirat, Budapest, 1996 és Közgazdasági Szemle XLIV. évf. 1997. március
- Papanek G.–Petz R.–Zacher L.:* Vállalkozói várakozások. Cégvezetés 1997. V. évfolyam 4. sz.
- Petz R.:* A vállalati törekvések (preferenciák) vizsgálatának módszertani alapkérdései. OTKA-kézirat, Budapest, 1994
- Petz R.:* Vállalati, vállalkozói törekvések a magyar gazdaságban – az 1994. évi próbafelmérések tanulságai. OTKA-kézirat, Budapest, 1994
- Petz R.–Zacher L.:* Vállalkozói preferenciák és stratégiák a magyar gazdaságban. Gazdálkodás, 1995. 4. szám
- Simka É.:* Módszertani vázlat a vállalati preferenciák vizsgálatához. OTKA-kézirat, Budapest, 1993
- Zacher L.:* A vállalati sikerről. Gazdálkodás, 1989. 6. szám
- Zacher L.:* Töredékek a sikerről. Agrárgazdasági Kutató Intézet. Budapest, 1990. és Élelmiszeripar, 1996. 3. sz.
- Zacher L.:* A vállalati kultúra és a vezetési gyakorlat a fejlett ipari országokban. Gazdálkodás, 1991. 5. sz.

#### Lábjegyzetek

1 Készült a GKI Gazdaságkutató Rt.-ben kidolgozott T7073. sz. OTKA-kutatás keretében.

2 Az utóbbi néhány évben végzett vállalati, vállalkozói megkérdezés során – többek között – két érdekes és általánosan elterjedt válaszadói attitűddel találkoztunk. Az

egyiket nevezhetjük akár „üldözési mániának“, míg a másikat „töretlen optimizmusnak“.

Az első esetben a kapott válaszokból az derül ki, hogy a gazdálkodás környezete az adott vállalkozással szemben kifejezetten „ellenséges“ természetű: a termelés, a szolgáltatás bővítésének korlátai között elsősorban többségben vannak a külső okok, a beszerzési és értékesítési árak szerkezetének változása általában az adott válaszadó cég számára kedvezőtlen módon fog lejártszódni stb.

A második esetben a válaszadók általában jóval derűlátóbbak saját vállalkozásuk mint a nemzetgazdaság egészének kilátásait illetően, azaz egyedi „menekülési stratégiájukat“ rendre kecsgetőbbnek vélik, mint a nemzetgazdaságét.

3 Babbie, E. (1995), 283. oldal

4 Ez az intézet elsősorban vállalkozásoktól származó empirikus adatok gyűjtésével és feldolgozásával, konjunktúrakutatással és gazdasági előrejelzések készítésével foglalkozik.

5 Az adat forrása az APEH SzTADI által összeállított vállalati adatgyűjtemény.

6 Az ebben a pontban kifejtett gondolatok esetében erőteljesen támaszkodtunk Chikán A.: Vállalatgazdaságtan, és J. W. McGuire: A vállalkozási magatartás elméleti című művére.

7 Egy „felhőbe“ kerültek azok a vállalati törekvések, amelyek említési gyakoriságai közötti különbség a tíz %-ot nem haladta meg. Az ábra összeállításakor csak azokat a törekvéseket vettük figyelembe, amelyek az adott év mindkét felmérése során választhatók voltak. Kivételt képez ez alól 1994, ahol csak az őszi felmérés eredményeit vettük figyelembe.

8 Az 1996-os felmérések alkalmával a csak a belföldi piacon megjelenő cégek közül a nemzetközi elismerésre törekvő cégek aránya egy % alatt maradt, a jelentősebb exportáló cégek közül viszont több mint tíz % említette, hogy ezt a célkitűzést felvette törekvései közé.

9 Ez a tény egyáltalán nem meglepő, hiszen – ahogy már utaltunk rá – az expanzió igazi terepei éppen az exportpiacok.

10 Ugyanez a helyzet a fizetendő adó esetében is, habár itt valójában „becsempesztük“ a minimalizálni szót. De ekkor sem gondolunk másra mint csökkentésre, az optimalizálási mozzanatot tehát nem értjük bele a kapott válaszokba.

11 Az 1994. tavaszi felmérés eredményei azért nem szerepelnek a táblázatban, mivel ekkor az összes lehetséges vállalati törekvést „ömlesztve“ adtuk meg, így az elsődleges anyagi törekvések megállapítása nehézségekbe ütközne.

12 Az erre a törekvésekre vonatkozó információ azért hiányzik az 1996. évi első felmérés esetében, mivel nem szerepelt a kérdőívben.

13 Mivel három törekvést lehetett megjelölni, ezért az összesen rovatban szereplő szám nagyobb, mint száz %.

14 Ezekről ad kitűnő áttekintést Adizes, I. „A vállalatok életciklusai“ című művében.

15 Zacher László: Töredékek a sikerről, AKI, 1990, 15. oldal.

16 Hoványi Gábor: Vállalati stratégia, szervezet és vezetés. Ipargazdasági Szemle, 1991. 3–4. sz., 109. oldal.

17 Uo. 109. oldal.

18 Uo. 107. oldal.

19 Laki Mihály: A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. Közgazdasági Szemle, 1991. 6. sz., 565. oldal.

20 Természetesen ezzel a megjegyzéssel nem minősítettük a vállalatok „kisebbségét“ nem racionálisan viselkedőnek, hiszen – ahogy arra fentebb már utaltunk – az egyes vállalkozások piaci helyzetében és lehetőségeiben igen nagy eltérések lehetségesek, amelyek nyilván eltérő válaszokat, eltérő alkalmazási technikákat is generálnak.

21 Igaz ez a tárgyidőszak utóbbi két évében bekövetkező költségcsökkentési „dömping“ ellenére, illetve részben éppen ezért is.

22 Hoványi Gábor: A vállalat és környezete az ezredfordulón. Közgazdasági Szemle, 1995. 10. sz. 965. oldal.

FARKAS Szilveszter–SZABÓ József

# A VÁLLALATVEZETÉS ÉS A KOCKÁZATKEZELÉS INTEGRÁCIÓJÁNAK ESÉLYE

A tanulmány a kockázatkezelési tevékenységnek a vállalat működésébe való beillesztése esélyeit és lehetőségeit keresi. A szerzők elsősorban a magyar vállalati környezetet és a szokásos – de azért nagyon változó – magyar vállalati szervezeti működést és szervezeti struktúrákat vizsgálják.

Korábban megjelent tanulmányunkban\* elméletileg áttekintettük a kockázatkezelés ismeretkörét. Az akkor elkészült szöveg az elsők között kísérte meg, hogy a vállalati kockázatkezelés (corporate risk management) kifejezéseinek magyar megfelelőt megtalálja. Öröndetes, hogy az elmúlt néhány évben gyarapodott a magyar szakirodalom, tananyagok születtek, kialakulni látszik a fogalomrendszer. Több helyen tantárgyként is megjelent a kockázatkezelés, kockázati menedzsment. A külföldi mintáknak megfelelően a magyar szakirodalomban is főleg a biztosításhoz kapcsolódik a kockázatkezelés. Ez természetes is, hiszen ez az ismeretkör a biztosítási szakmában minden külön ösztönzés nélkül közérthető. A szakirodalom túlnyomó többsége Nyugaton is együtt tárgyalja a kockázati menedzsmentet és a biztosítást.

A tudomány és a technika elméletével és etikájával foglalkozó gondolkodók szerint a kockázatok ma általában egyre inkább fenyegetést jelentenek, amelyek félelmeket váltanak ki. A vállalati példák a környezetszennyezésről, az atomenergia alkalmazásáról szólnak. Agazzi\*\* szerint korunkat a kockázatoktól való menekülés jellemzi. Ezt a korszellemet fejezik ki a mai civilizáció olyan intézményei mint az állam jóléti funkciói, a társadalombiztosítás, „a biztosítási kötvények legkülönfélébb formáinak áradata”. Ez a jelenség vezet a felelősség vállalását nem

követelő rutinfeladatok elvégzését igénylő állások iránti hatalmas érdeklődéshez. Nem vitathatjuk ezt az értékelést, mert általában állítható, hogy a kockázatok elemzésére és értékelésére irányuló gondolkodás gyorsan terjed az üzleti életben. Ennek már Magyarországon is számos jele van. Néhány – általában külföldi irányítás alatt álló – vállalatnál megjelentek a kockázati menedzsmenttel foglalkozó szakemberek, kialakították a professzionális kockázatkezelést végző szervezeteket. A biztosítási tanácsadó vállalkozásokhoz kapcsolódva, de azoktól egyre inkább függetlenül konzultánsok ajánlanak szolgáltatásokat az üzleti élet szereplőinek. Több sikeres konferenciát tartottak, az elhangzott előadások a kockázati menedzsment minden fontos kérdését érintették.

## A vállalat életciklusa és kockázati felfogása

Kiindulásként át kell tekintenünk a magyar vállalatok általános helyzetét, el kell végeznünk a tárgy szerinti sajátos csoportosítást. A vállalatok általánosítható fejlődési pályát írnak le. A kockázatokkal kapcsolatos vállalati magatartást például Adizes<sup>3</sup> szerint meghatározza az, hogy a vállalat melyik életciklusban van. Ha ez igaz, akkor egyértelmű az összefüggés a vállalat fejlettsége és a kockázati felfogás között.

\* Farkas–Szabó (1996)

\*\* Agazzi (1996), 221. old.

\*\*\* Adizes (1992), 101. old.

A vállalat kialakulásakor, a kezdeti szakaszban a kockázatok figyelmen kívül hagyása, később a fejlődésnek indult vállalatnál a kockázatok tudatos vállalása jellemző. A megállapodott vállalati szervezetekben kialakuló döntéshozatali és vezetési struktúrák megteremtik az egyensúlyt a kockázatvállalás és a kockázatkerülés között. A fejlett vállalat már rendelkezik azokkal az eszközökkel, amelyek alkalmasak a kockázatok elemzésére, léteznek azok a részlegek amelyek a kockázatok kezelésével foglalkoznak. A vállalat ekkor tudatos, a vezetők összetételétől, a munkastílustól és vezetői felfogásától függő hozzáállást alakít ki a kockázatokkal kapcsolatban.\* A „férfikorban“ jellemző egészséges egyensúlyt a vállalat későbbi hanyatló fázisaiban a bürokrácia kialakulása majd fokozódása megbontja. A vezetők egyre óvatosabbak lesznek, egyre bonyolultabb, a személyes érdekeket és a vezetők részlegeit a vállalat más részeitől is védő engedélyezési, eljárási szabályokat vezetnek be, előtérbe kerül a kockázatok kerülése és a kockázatoknak a szervezet más részeire történő áthárítása. Míg a növekvő, fejlődő vállalatoknál a vezető egyéni sikerének forrása a bátor (és persze eredményes) kockázatvállalás, a hanyatló, öregedő vállalatnál az óvatos, kockázatkerülő vezető számíthat megfelelő előmenetelre, pozíciójának megtartására vagy helyzetének javulására. Ez a körülmény az egyébként is gyenge teljesítményt nyújtó vállalat eredményességét tovább rontja.

Az elméletek tehát azt mutatják, hogy a kockázatokkal kapcsolatos magatartás függ az életciklustól: a vállalatok fokozott veszélyeknek vannak kitéve a kezdeti, valamint a növekedési szakaszban.

### **A magyar vállalatok eredetisége kockázatkezelésük alapján**

Az alábbi csoportosítással azt akarjuk bizonyítani, hogy a magyar vállalatok nagyobb része az elméletek szerinti különösen veszélyes korszakát éli.

A Magyarországon működő vállalatoknak csak egy kis részét jelenti az a csoport, amelyben a kockázatokkal szakszerűen foglalkoznak. A külföldön már kialakult és bevált struktúrákat a külföldi tulajdonosok, menedzserek és szakértőtanácsadók hozták magukkal. Ezek az általában újabb, többségi vagy teljes egészében külföldi

tulajdonú vállalatok mintaként szolgálnak, vezetési megoldásaik lassú elterjedésére számíthatunk.

A korábban is létező magyar vállalatok az elmúlt öt-nyolc évben, tehát igen rövid idő alatt alapvető státuszjogi állapotukban, a tulajdonosi kör tekintetében, a vezetők személyében és az alkalmazott irányítási módszerben is egyaránt megváltoztak, némelyik vállalat többször is. Egyes vállalatok szinte permanens átalakulásban voltak a kilencvenes években, több vállalat helyzete még most is instabil. A privatizáció és az átalakulás minden vállalatnál megtörtént, de az közel sem állítható, hogy a korábbi állami vállalatok helyzete stabilizálódott. A külföldi tulajdonosok új irányítási mechanizmusokat hoztak magukkal, esetleg a top menedzser is külföldi. A magyar tulajdonba és vezetés alá került vállalatoknál a régi és az újabb iskolához tartozók vetélkedésének, és ezzel mintegy „nemzedékváltásának“ tanúi lehetünk. Jellegében hasonlónak látjuk a külföldiek által privatizált volt állami vállalatok helyzetét. A külföldi tulajdonos kénytelen a magyar viszonyokhoz alkalmazkodni, a magyar vezetők pedig a külföldi tulajdonos és menedzsment számukra új módszereit tanulják. Ezt a volt állami vállalati kört vezetésük, irányítási módjuk tekintetében talán *újrakezdőknek* tekinthetjük.

Az újrakezdők csoportjában jelentős helyet foglalnak el a közszolgáltató vállalatok, amelyek a központi vagy helyi költségvetési szervezetek átalakulásával jöttek létre akár privatizáció, akár egyszerű működési formaváltás útján. Kikerültek az állami vagy helyi igazgatási szervezetek közvetlen befolyása alól, megszűnt közvetlen intézményi finanszírozásuk. Mégis nagy mértékben függnek a központi vagy helyi hatalomtól, amely számos esetben a vállalat tulajdonosa, a szolgáltatási ár meghatározója vagy egyszerűen a meghatározó megrendelő lehetőségeivel rendelkezik. Sajátos helyzetben vannak azok a társaságok, amelyek az államháztartási reform következtében a korábbi költségvetési működést közhasznú társaságként folytatják. Itt maga a forma is újdonságnak számít, nincsenek még tapasztalatok, átvehető megoldások.

Némi egyszerűsítéssel *kezdőknek* minősíthetjük a társasági törvény megjelenése óta alapított cégeket. Ebbe a körbe sorolhatjuk azokat is, amelyek a korábban – 1982-től – (engedélyezett) magánvállalkozásokból nőttek ki. A kezdő vállalatok helyzete ma még rendkívül bizonytalan, növekedési pályájuk nagyon lapos, gyakori a visszaesés.

\* Kozma (1992), 25. old.

Nagyon nagy a *stagnáló* vállalatok száma. Stagnáló vállalatnak itt azt a képződményt nevezük, amely létszámát, forgalmát és vagyonát, tőkét tekintve is igen kicsi. Magyarországon ezerszámra (de lehet, hogy több tízezer van belőlük) alakultak olyan vállalkozások, amelyekben néhány alapító főállású munkája mellett dolgozik és vezeti a céget, sokszor állandó személyzet nélkül. Ezek a jellemzők az induló vállalkozásoknál természetesen, a szabályos életút első, kikerülhetetlen fázisára jellemzőek. Itt azonban nem egészen erről van szó. Ezek a vállalatok ugyanis nem fejlődnek, pedig életkoruk szerint már el kellett volna dőlnie annak, hogy életképesek-e. Vagy növekedniük kellene, vagy – legalábbis az erre vonatkozó irodalom szerint – meg kellett volna szűnniük. Egyiket sem teszik. Lényegében növekedés nélkül fennmaradnak, mert egy-egy vevő, megrendelő igényei tartósan bizonyultak, a piac egy kis részén boldogulnak. Érdekesekek, sajátosak – és ebbe a csoportba sorolhatók – azok a vállalkozások (jellemzően betéti társaságok), amelyek a munkaviszonyt helyettesítik, a munkáltató és a munkavállaló között szokásos munkaügyi szerződéseket a polgári jog megbízási vagy vállalkozási szerződéseivel helyettesítik. Ismeretes, hogy például a művészvilágban mennyire általánossá vált ez a forma. Vannak olyan üzleti területek is, ahol a főleg vagy kizárólag ügynököket foglalkoztató vállalatok a munkáltatói felelősséget, adminisztratív teendőket eleve elhárítják, csak számlaképes vállalkozókkal (itt az egyéni vállalkozói forma az általános megoldás) működnek együtt. Ez már tudatos kockázatkerülő, kockázat-áthárító magatartás.

Az önálló vállalatokon kívül a kockázatok kezelésének szempontjából meg kell említeni a *vállalatok csoportjait* is. A szakirodalom véleményünk szerint nem foglalkozik eleget a vállalatcsoportokkal, azok létrehozásának indítékaival, a vállalatcsoportok menedzselésével. A magyar vállalkozók már meglepően kis méretekben is nagyon bonyolult tulajdonosi és vezetési kombinációkat alkalmaznak, a csoport tagjai között nagyon élénk az áru- és szolgáltatáscsere, esetenként pedig egyszerűen a számla-forgalom. A csoportok létrehozásánál többek között a kockázatok megosztása-szétterítése, vagy éppen ellenkezőleg a kockázatok egy helyre koncentrációja, és így a többi csoporttag mentesítése is szerepelhet az indítékok között.

Szólni kell azokról a vállalatokról, amelyek a csak félig-meddig legális vagy illegális üzletek

nagyfokú, néha egyenesen irreális kockázatainak csökkentése érdekében jönnek létre.

### A lineáris-funkcionális vezetés általános korlátai

A kockázatkezelést (risk management) már az angol megnevezésben is menedzsment funkcióként határozzák meg.\* Mit is jelent ez a kifejezés? Nem kívánjuk természetesen itt a szervezetekre és a szervezetek irányítására vonatkozó összes tudnivalót és ismereteket az olvasóra zúdítani, még kevésbé akarunk új szervezeti elméleteket felállítani, mégis kell némi magyarázat ennek megértéséhez, illetve azért, hogy tárgyunkat ki tudjuk fejteni.

A huszadik század első fele a lineáris-funkcionális vezetés jegyében telt el, állandóan tökéletesítve a *Taylor* által kidolgozott, vagy neki tulajdonított szervezeti módszert, illetve az ennek megfelelő szervezeti felépítést. Ennek az a lényege, hogy a szervezet csúcsán igen kevés tagból álló általános és igen széles hatáskörű (nem a vállalat egyik szakmai területéért, hanem a vállalat egészének megfelelő működéséért felelős) felső menedzsment helyezkedik el. A felső menedzsment irányítja az ún. szakvezetőket. A szakvezetés tagjai már csak egy-egy szakmai területen működnek, azért felelősek. Nagyon fontos itt megállapítani, hogy a szakvezetők saját szakmájukban igen jelentős tényezőnek számítanak. A funkcionális szervezeti felépítés ugyanis arra épül, hogy a szakvezető irányítási területe az egész vállalatra kiterjed, vagyis a saját szakterületén minden végrehajtó neki van alárendelve. A magyar vállalatok túlnyomó többsége a nyolcvanas években lineáris-funkcionális szerkezetű volt, a szakvezetői kar egyre nagyobb létszámú lett.

A lineáris-funkcionális struktúrát mindig törzskari egységek egészítették ki. Ezek más szerepkört látnak el, a menedzsment segítőjeként foghatók fel. A törzsegységek általában – bár nagyon sokféle kivétellel – nem rendelkeznek közvetlen intézkedési-irányítási joggal, a menedzserek számára dolgoznak, készítének elemzéseket, tervezeteket. Intézkedési joguk csak a menedzsereknek van. Itt a megkülönböztetés a lineáris-funkcionális struktúrán belüli (line, vonali) és a menedzsmentet segítő, a lineáris-funkcionális struktúrán kívüli (*staff*, törzskari) vezetők és munkatársak között áll fenn.

\* Head (1978) 9. old.

**A lineáris-funkcionális vezetés  
korlátai a kockázatkezelés  
szempontjából**

1. ábra

Több tényező is említhető azzal kapcsolatban, hogy a lineáris-funkcionális irányítás lehetőségei kimerültek. A kifejtés nem lehet teljes, de a legfontosabbakat megemlítjük.

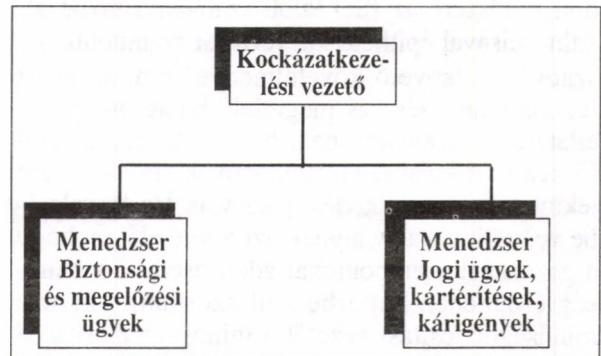
A funkcionális felépítés nagyobb, de belátható méretű vállalatok számára alkalmas. A méret itt a dolgozói létszám nagyságára, a termelési egységek számára és a vállalat működésének földrajzi kiterjedésére egyaránt vonatkozik. A hatalmas, nagy területen dolgozó, majd a multinacionális, transznacionális vállalatok számára ez a forma már nem alkalmas. Ugyanígy nem alkalmas a kisméretű vállalkozások irányítására sem, mert a kisméretű szervezetekben a szakmai elkülönülés egyszerűen, már csak létszám okokból sem lehetséges.

Ha a vállalat szakmai szempontból nagyon sokféle tevékenységet végez, akkor a szakmai alapokon kialakított funkcionális struktúra nem lehet hatékony. Ha ugyanis, egy sokféle tevékenységet végző vállalatnál ragaszkodnánk a hagyományos felépítéshez, nagyon sokféle szakmai irányítóra volna szükség. A funkcionális irányítók kara viszont nem lehet túlságosan nagy, mert ekkor rögtön kiütközik a funkcionális irányítás legnagyobb hibája: egy-egy végrehajtót túl sokan (gyakran egymással is vetélkedve) irányítanak. (Törzskari, ám funkcionális struktúra formális hatékonyságának növelésére lásd az 1. és 2. ábrát.)

A fokozódó verseny megköveteli a gyors reagálás képességét. A hagyományos funkcionális vezetés igen megbízhatóan működik, de nem alkalmas gyors akciók lebonyolítására. A mai vállalat viszonylag kis létszámú menedzsmenttel dolgozik. A menedzsment tagjai a vállalat célkitűzéseinek megvalósításában erősen érdekeltek, a tulajdonosok minden eszközzel törekednek a menedzserek elkötelezettségének kialakítására. A kis létszám és az elkötelezettség a rugalmasság egyik feltétele.

Az elméleti kutatások is ezen a nyomvonalon haladnak, segítve a gyakorlatot. A szervezeti kutatások és fejlesztések a hatvanas évek óta teljesen más alapokon folynak, egészen más szempontokat vesznek figyelembe, mint korábban. Az elméleti munka és a gyakorlat együttműködésével új, a korábnál hatékonyabb és alkalmasabb rendszerek alakultak ki.

Kis méretű kockázatkezelési egység felépítése

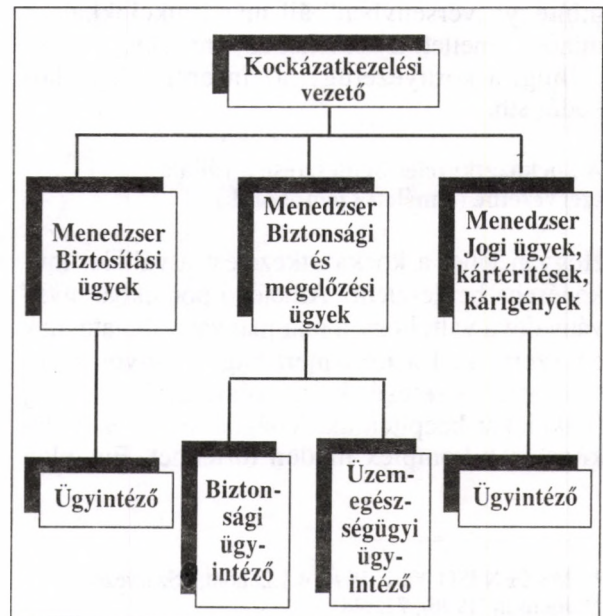


**Minőségbiztosítás  
és a vállalati szervezet**

A hagyományos lineáris-funkcionális szervezeti struktúra részleges vagy teljes feladását az előző pontban említett tényezőknél sokkal markánsabban kényszerítik ki azok az új típusú vállalati tevékenységek, amelyek eleve csak a szervezet megváltoztatásával vezethetők be. Körülbelül egy évtizeddel ezelőtt kezdtek teret nyerni azok az új funkciók, amelyek a szervezeti struktúrák módosítását követelik meg. Az új funkciók a szervezetben általában törzskari, menedzsmentközeli elhelyezést igényelnek. Ráadásul a hatékony feladatellátáshoz hatáskör is szükséges, közvetlen irányítási-utasítási joggal.

2. ábra

Nagyobb méretű  
kockázatkezelési egység felépítése



Példaként a ma már általában jól ismert minőségbiztosítást említhetjük. Ismeretes, hogy a minőségbiztosítás Európában általánosan elfogadott rendszere az ISO 9000 szabványsorozat alkalmazásával építhető ki. Vezetési szempontból a szabvány alapvető követelménye\* a minőségért felelős kinevezése és megfelelő hatáskörrel való ellátása. A szabvány nem hagy kétséget: a felelősnek (a minőségi követelmények érvényesítése tekintetében) intézkedési joga van. Ha figyelembe vesszük a szabványnak azt a kitételét is, hogy a gazdasági szempontokat adott esetben a minőség érdekében háttérbe kell szorítani, akkor a minőségbiztosítási vezetőt a minőségbiztosításba bevont vállalatrész befolyásos vezetőjének tekinthetjük.

A minőségi szakirodalom kiemelten hangsúlyozza, hogy a minőségi rendszerek bevezetésének és működtetésének kulcskérdése a vezetők (a legfelső vezetők) elkötelezettsége és a felelőség, a hatáskörök és minden, a minőséget befolyásoló tevékenység közti világos kommunikációs csatorna egyértelmű kialakítása és működtetése.\*\* A minőségbiztosítási rendszerek vezetőinek befolyása más, több is, de alkalmanként kevesebb is lehet, mint a hagyományos funkcionális szakvezetők befolyása. Megjegyzendő, hogy más minőségi rendszerek (QS, TQM) még ennél is tovább mennek, itt a minőségi szakemberek hatása még nagyobb. Hasonló szervezeti-irányítási szemléletet követel a környezeti menedzsment vállalati alkalmazása az ISO 14 000 szabványsorozat szerint.

Tárgyunk, a kockázatkezelés tehát csak az egyik általános, újnak tekinthető funkció és így mintegy „versenyben“ áll más funkciókkal. A minőség mellett ilyen lehet az innováció, a controlling, a környezetügy, az információgazdálkodás stb.

#### **A kockázatkezelés beillesztése a vállalati szervezetbe (elméleti szempontok)**

Hogyan lehet a kockázatkezelést a vállalat működésébe beilleszteni? Az előző pontokban nyilvánvalóvá vált, hogy a mai magyar vállalatoknak egyszerre kell a jól ismert hagyományos szakterületek vezetését korszerűsíteniük és az új funkciókat beépíteniük. Világos, hogy az átalakítás csak komplex módon történhet. Egyetlen

szakterület igényei szerint nem lehet vagy nem érdemes mindent átalakítani. Nem érdemes például a minőségbiztosítást úgy bevezetni, hogy nem végezzük el a más szakterületen szükséges változtatásokat. Nem helyeselhető viszont a vállalat egészének radikális átalakítása sem. Az egyszerre mindenkit érintő „átszervezések“ a tervezés folyamán hatalmas arányú vetélkedésekkel járnak, megvalósításuk során pedig a működés folyamatosságát veszélyeztetik. Az új struktúra stabilizációs időszaka is hosszúra nyúlhat.

Meg kell tehát keresni a közös pontokat. Meggyőződésünk, hogy vannak közös elemek, amelyek egy irányba mutatnak, és nem külön-külön, hanem egymást felerősítve szolgálják a vállalat alapvető célrendszerét.

A minőségbiztosítást mint példát azért választottuk ki, mert egyértelmű tartalmi összefüggések találhatók a minőségbiztosítás és a kockázatkezelés között. A minőségbiztosítási irányelvek\*\*\* külön is kiemelik a kockázati megfontolásokat. Az ISO-szabványok általában nagyon szűkszavúak. Ennek ellenére a szöveg 0.4.2. pontja a vállalat és a vevő szempontjait külön is említi. Érinti a vállalati hírnév, a kedvező megítélés, a piaci pozíció elvesztésének kockázatait. Felsorolja a vállalati veszteségforrásokat: panaszok, kártérítési igények, termékfelelősség és általában a munkaerőt és a pénzügyi eszközöket fenyegető kárlehetőségek. A vevő szempontjainál is kifejezetten kockázatkezelési elemeket említi a szabvány: az emberek egészsége, biztonsága, kereskedelmi kifogások stb. A záró következtetés: „A jól megszervezett minőségügyi rendszer egyben értékes vezetői eszköz is a minőségi optimum meghatározásához és szabályozásához, a kockázati, továbbá a költséggel és haszonnal kapcsolatos megfontolásokhoz.“ (0.4.5. pont).

Itt van tehát a kockázatkezelés egyik esélye. A minőségi rendszerek bevezetésére és a tanúsított rendszerek működtetésére vonatkozó igény ugyanis óriási. Ebben egyaránt szerepe van a korszerűség igényének, a piaci versenyelőny megszerzésére vonatkozó törekvéseknek és a különféle kényszereknek. A tanúsított minőségi rendszerrel rendelkező vállalatok száma dinamikusan nő, a mai közlemények szerint most mintegy négyszázra tehető. Fel lehet használni ezt a nagyon erős felhajtóerőt, megfelelő körültekintéssel a minőségbiztosítási rendszer kiépítésekor,

\* MSZ EN ISO 9001: 1996, 4.1.2. pont, „Szervezet“

\*\* Johnson (1996), 72. old.

\*\*\* MSZ EN 29004:1992, 0.4.2. pont

azzal egy időben és összhangban megfelelő kockázati menedzsment is létrehozható.

A minőségi rendszerek és a kockázati menedzsment összefüggése jó példa, de nem kivételes. Meggyőződésünk, hogy hasonló összefüggések más funkciók között is találhatóak.

### A kockázatkezelés beillesztése a vállalati szervezetbe (gyakorlati szempontok)

A kockázati menedzsment számos eszközét a vállalatok természetesen mindig alkalmazták és alkalmazzák ma is. Nem foglalkoztatnak ugyan szakértőket, de tisztában vannak azzal, hogy melyek a vállalat kockázatos pontjai. Az általunk eddig végzett vizsgálatok, konkrét elemzések azt mutatták, hogy a kockázatkezelés számos eleme és intézménye jelen van a mai vállalatokban.

A kockázatkezelés tárgyi és személyi feltételeit sokszor jogszabályok vagy szabványok írják elő. A törvények és különféle szintű rendeletek pedig helyi szabályzatok készítésére köteleznek. A jogszabályok előírásainak betartását különféle hatóságok ellenőrzik. Az újrakezdőnek elnevezett vállalatoknál a megfelelő szabályzatok általában megtalálhatók. Mivel azonban arra általában nem fordítanak figyelmet, hogy a szabályokat felfrissítsék, gyakorlati értékük meglehetősen kérdéses. A személyi feltételek is részben megtalálhatók, gondoljunk csak a biztonsági, technikai (energia, veszélyes hulladék, környezetvédelem, emelőgép, tűzvédelem, vegy-

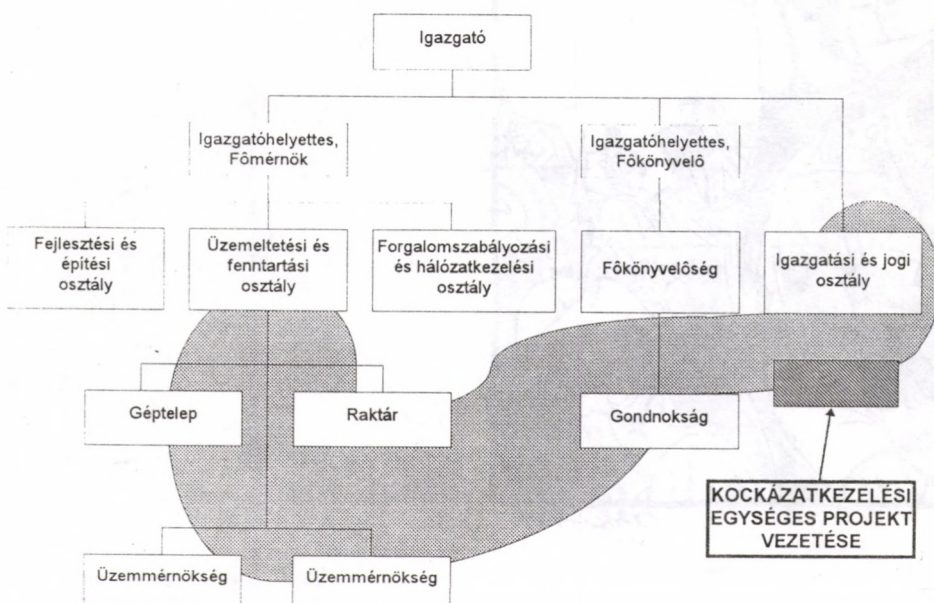
szer) elemekkel foglalkozó felelősökre, a munkavédelmi felelősökre, vagy a személyügyi vezetőkre, akik a személyi kockázatokkal is foglalkoznak, a gazdasági-pénzügyi kockázatokkal találkozó munkatársakra a gazdasági egységekben stb. Sajnos, a személyi feltételeknél is gondok vannak, a vizsgálatok a szabályzatokban általában olyan felelősöket találnak, akik már régen eltávoztak a vállalattól, egyes felelősnek feltüntetett személyek nem is tudnak erről a feladatokról. Sok nehézség származik magukból a jogszabályokból is, szerkezetük meglazult, számos rendelet elavult, mégis hatályban van stb. A szabványosítási rendszer átalakítása is számos nehézséget okoz.

A kezdőnek elnevezett vállalatok még ennél is rosszabb helyzetben vannak. A vezetők sokszor csak egy-egy hatósági ellenőrzéskor tudják meg, hogy milyen feladatok vannak, azokra milyen szabályokat hoztak. Általánosnak mondható, hogy ma Magyarországon – főleg a kisebb vállalkozásoknál – nagyon jellemző a kockázatok hazárd halmozása, a tevékenységhez nem feltétlenül szükséges eszközök beszerzése (ami felesleges kockázatot okoz) az indokolatlanul nagy – persze néha kényszerű – készpénzforgalom.

A szintézis, a feladatok egységes egészként való kezelése hiányzik. Így mondhatjuk, hogy a mai szervezetekben sokan foglalkoznak kockázatkezelési részfeladatokkal, de a kockázatkezelés mégiscsak hiányzik.

3. ábra

Vállalatvezetés és kockázatkezelés integrálása



## A vállalatvezetési tevékenység integrálása és a kockázatkezelés

A kockázatok átfogó, egységes kezelése az egymástól elszigetelt felelősök tevékenységének integrálása útján oldható meg. Azt, hogy ki legyen az egységes kockázatkezelési team vezetője, valószínűleg a vállalkozás alapvető jellege döntheti el. Egy alapvetően műszaki szemléletű és tevékenységű cégnél a műszaki biztonság, a technikai elemek kerülnek középpontba, a szolgáltatóknál előtérbe helyezhetők az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatot tartó részek és személyek. Az általunk végzett egyik vizsgálatnál például, amelyet nagyon speciális intézménynél folytattunk le, a jogtanácsos funkcióját találtuk alkalmasnak és megfelelőnek arra, hogy a kockázatkezelési tevékenységet összefogja. (3. ábra)

Általános megoldásként talán egy többirányú műszaki-gazdasági szakértelmű személy jöhet szóba. Az átfogó kockázatkezelés irányítójának azonban – amellet, hogy a szervezet működésével tökéletesen, minden részletre kiterjedően tisztában kell lennie – sajátos szaktudást is kell szereznie, mert feladatát csak így tudja ellátni, csak így tudja a felső vezetést tehermentesíteni. A legfontosabb feladat tehát ma a szemlélet kialakítása és a képzés. A megfelelő szakképzésben részt vett személy számára nagyon hamar nyilvánvalóvá válik, hogy melyek azok a terüle-

tek, ahol a kockázatok kezelése gyors intézkedéseket követel. A kockázati menedzsment másik esélye tehát a megfelelő szakirodalom kialakulása, a képzés intézményesítése.

## Irodalom

*Ichak Adizes: Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért nővekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Rt., 1992*

*Evandro Agazzi: A jó, a rossz és a tudomány. A tudományos-technikai vállalkozás etikai dimenziója. Jelenkor Kiadó, Pécs, 1996*

*Georgel. Head: The Risk Management Process. RIMS, New York, 1978*

*Farkas Szilveszter–Szabó József: Kockázatkezelés. in Kockázatkezelés, Állami Biztosításfelügyelet, Budapest, 1996*

*Perry L. Johnson: ISO 9000. Hogyan feleljünk meg az új nemzetközi szabványoknak? Panem–McGraw-Hill, 1996*

*Kozma Ferenc: A menedzser közgazdasági szemlélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1992*

MSZ EN 29004:1992

MSZ EN ISO 9001:1996



*Sanders úrnak a szürkületi zónában,  
alvás előtt támadnak a legjobb ötletei.*

BODNÁR Hajnalka

## Sikertényezők a Westel 900-nál

A szerző a mobil (GSM) „telefonia“ piacát vizsgálja a bevezetés időszakában, és bemutatja Magyarország egyik sikeres cégének, a Westel 900 GSM Mobil Távközlési Rt-nek első két évében alkalmazott stratégiáját. A cikk megírásának célja azon főbb stratégiai szempontok megjelenítése, melyek lehetővé tették, hogy a Westel 900 a gyorsan változó környezeti kihívásokra megfelelően reagáljon.

1993 augusztusát írjuk. „Hódíthat a rádiótelefon“ - írja augusztus 27-i számában az Új Magyarország. Előző nap hirdették ki a magyarországi GSM-tender eredményét, melyen öt nemzetközi konzorcium közül a Matáv-US West, valamint az Észak-európai távközlési vállalatokat és a magyar Mol-t és Antenna Hungáriát tömörítő Pannon GSM konzorcium nyert. A nagy vesztes, a német távközlési vállalat csalódott, és csak több mint egy évvel később vigasztalódik meg, mikor a MATÁV Rt tulajdonosává válik. Az eredményhirdetést követő hatodik héten a MATÁV és a US West új vállalatot alapít; megszületik a WESTEL 900 Részvénytársaság.

Három évvel később, 1996. végén a Westel 900 a hazai mobil távközlési piac vezetőjeként minden előzetes várakozást meghaladóan több mint 224.500 előfizetőt tudhat magáénak. Működésének második évében már nyereséget termel, és három év alatt 320 millió dollárt ruház be, melynek harmadát saját forrásból termeli meg. Eközben az ország első huszonöt legnagyobb árbevételű vállalata közé kerül (1996-ban 36,5 Mrd Ft-os árbevételével), mindössze 730 dolgozót alkalmazva. 1995 év végén ISO 9001 minősítést ér el, majd 1996 decemberében megnyeri az európai normáknak megfelelően először kiírt Nemzeti Minőségi Díjat a szolgáltató kategóriában.

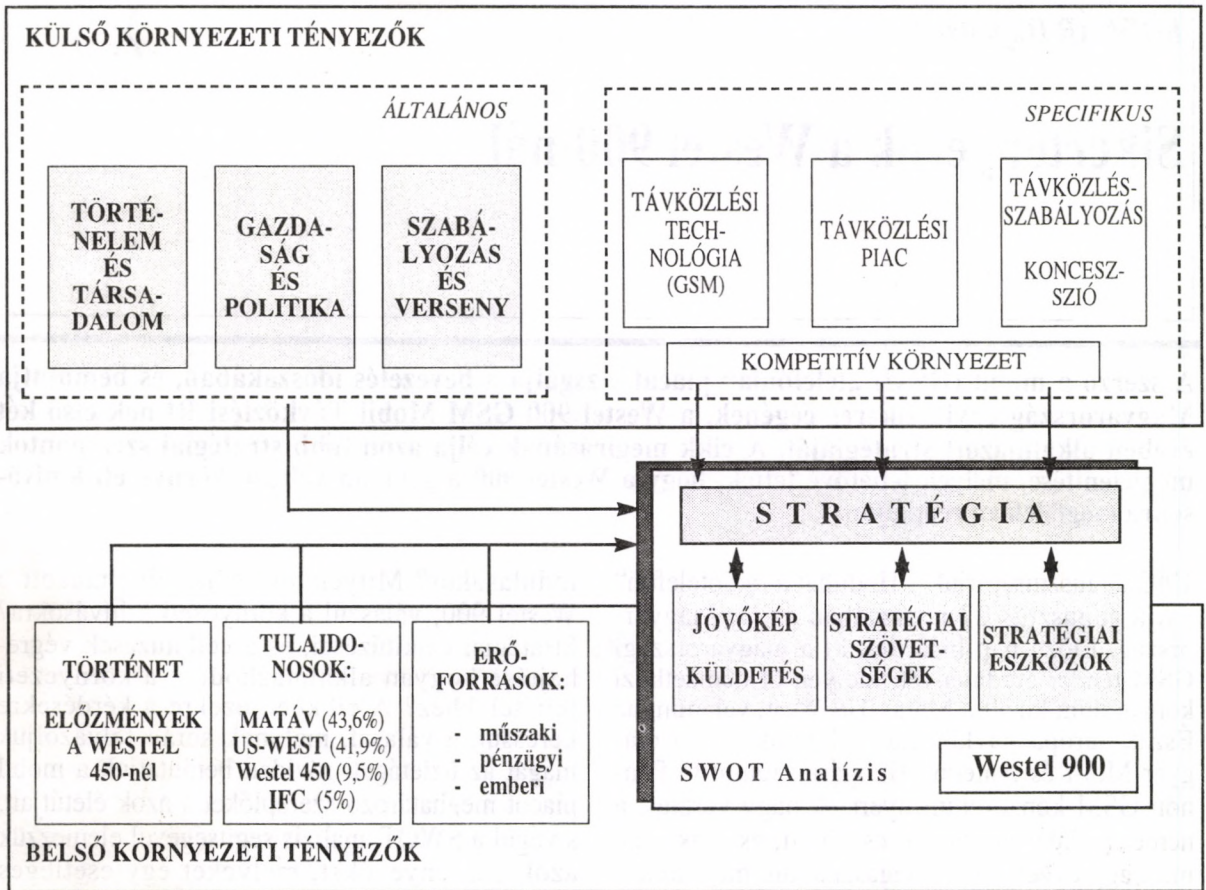
Minek köszönhető ez a nemzetközi összehasonlításban is kiemelkedő vállalati teljesítmény? Melyek azok a külső és belső környezeti tényezők, melyek meghatározóak voltak a vállalat

indulásakor? Milyen stratégiát alkalmazott a Westel 900, válaszul a környezeti kihívásokra? Stratégiai célkitűzései, és a célkitűzések végrehajtása hogyan alkalmazkodtak a környezeti feltételekhez? A cikkben ezekre a kérdésekre keressük a választ, melynek során felvázoljuk magát az üzletágat, röviden bemutatjuk a mobil piacot meghatározó szereplőket s azok életútjait, s végül a SWOT analízis segítségével elemezzük azokat a tényezőket, melyeket egy esetleges külföldi befektető figyelembe vehetett, amikor a magyarországi mobil távközlésbe kívánt befektetni.

### Környezeti tényezők

Az üzletág elemzéséhez a környezetet három fő csoportba osztottuk. Az *általános külső környezeti tényezők* olyan feltételrendszert jelentenek, melyek nem változnak gyorsan, hatásuk azonban alapvető. A *specifikus környezeti tényezők* a távközlési iparág technológiai, piaci és szabályozási környezetét képezik. A távközlésben mint gyorsan fejlődő iparágban ezen tényezők gyorsan változhatnak, a stratégiai alkalmazkodás ezért kulcskérdés. A *belső környezeti tényezők* már a vállalat létrehozásakor determinálják annak stratégiáját. A cég története, tulajdonosai, valamint a rendelkezésére bocsátott erőforrások olyan tényezők, melyek változása lassú, meghatározó ereje viszont alapvető. A vállalat belső környezeti tényezői befolyásolják a stratégia napi alkalmazását, ugyanakkor a kialakított stratégia viszszahat rájuk és alakítja azokat.

Környezeti tényezők



• **Általános külső környezeti tényezők**

Az általános külső környezeti tényezők az adott területen működő minden vállalkozásra hatnak, hatásuk intenzitása azonban iparáganként változó. Az általunk vizsgált üzletág szempontjából a történelmi, társadalmi fejlődés, a gazdaságpolitikai változások, valamint a szabályozással és a versennyel kapcsolatos kérdések érdemelnek nagyobb figyelmet.

*Történelmi okok és a társadalmi fejlődés eredményeként a távközlési szektor szerepe ellentétesen alakult Nyugat- és Kelet-Európában, köztünk hazánkban is. A különbség fő oka az utóbbi régióban a háború utáni egyre fokozódó műszaki elmaradottság, az állandósult tőkehiány és nem utolsósorban maga a szocializmus mint társadalmi berendezkedés. Ebben a rendszerben a gyors és hatékony információáramlás a társadalomra veszélyforrást jelentett, nem csoda tehát, ha a távközlés fejlesztése nem kapott elsőbbséget. Változást a 90-es évek elején lezajlott folyamatok hoztak.*

Az 1990-es évek elején már minden kelet-európai ország tisztában volt azzal, hogy modern távközlési és informatikai alaphálózatok és szolgáltatások létrehozása, elterjesztése nélkül a piacgazdaság felé tartó gazdaságok nem válhatnak versenyképesé, s hogy ezek nélkül nem lehet a világgazdaság vérkeringésébe bekapcsolódni, modern bank- és biztosítási rendszereket kialakítani, külkereskedelmi tranzakciókat lebonyolítani.

A magyar gazdaságpolitika csak a rendszer-váltást közvetlen megelőző időszakban ismerte fel a távközlés szerepét a gazdaság fejlődésében. Első lépésként 1990 januárjában a Magyar Postát három részre tagolták, és ezzel lehetővé tették a magyar távközlés liberalizálásának megkezdését. Megalakult a Magyar Posta, a Magyar Műsor-szóró Vállalat –1992 októberétől Antenna Hungária Rt – valamint a Matáv Rt.

Eredetileg az első szabadon választott magyar parlamentnek 1990 őszén kellett volna döntenie a *távközlési törvényről*, melyre azonban

három évet kellett várni. A késelem egyik oka az volt, hogy a gazdasági törvények háttérbe szorultak a törvényalkotási dömping során, a másik oka pedig az, hogy sem a monopolizált fejlődés, sem a szabadabb távközlési piac hívei nem tudtak fölénybe kerülni a parlamenti lobbyzás során a másikkal szemben. A monopolista lobby a piac 90-95 %-át jelentő közcélú távbeszélő hálózat többségi állami tulajdonban tartását tűzte ki célul. Szerintük csak az állami monopólium lett volna garancia arra, hogy a keresztfinanszírozás révén ne csak a nyereségesen fejleszthető területeken épüljön ki a telefonhálózat.

Időközben, 1992-ben elfogadták a *koncessziós törvényt*, melynek lényege az, hogy az állam a koncessziós szerződés kapcsán – a monopólium tulajdonosaként – szabadon mérlegelhet és szabadon választhat a beérkező ajánlatok közül. A koncessziós rendszernek az a sajátossága, hogy ugyanazon ügyletnél mind a két jogintézménynek – a használati jogátengedésnek és a hatósági engedélyezésnek – helye lehet. A koncessziós törvény azt dönti el, hogy melyek a kizárólagos állami jogok, illetve állami tevékenységek, és melyek adhatók koncesszióba.

Három évnyi várakozás után végre 1993 nyarán a Távközlési Törvény elfogadásával lényeges döntések születtek a magyar távközlés történetében. Közben, 1992 őszén kiírták az első távközlési koncessziós pályázatot a GSM mobiltelefon hálózat kiépítésére, melynek eredményhirdetésére nem sokkal a törvény elfogadása után 1993 augusztusában került sor.

Ugyanebben az évben kihírdették a Matáv Rt. privatizációs pályázatának eredményét is, melynek értelmében a hazai távközlési piacon lényegében még a monopolpozícióban lévő cég 30 %-a került a Deutsche Telecom és az Ameritech páros kezébe ( MagyarCom néven).

A lobbyk harca a liberalizáció győzelmével ért véget és a már megjelent távközlési törvénynek megfelelően kezdték meg helyi regionális telefontársaságok alakítását, melyre 1993 végén koncessziós pályázatot írtak ki. Ezzel tulajdonképpen elindult az a folyamat, amellyel a Matáv országos monopóliumhelyezete egyes régiókban megszűnt.

A helyi koncessziós pályázatok nyomán végül is az ország ( Budapesttel együtt) 54 körzetéből 18 került a versenytársakhoz, akik azonban az adott körzetek lakosságának számát, azaz a potenciális előfizetők számát tekintve csupán a piac 15-20%-át ölelték fel. Ugyanakkor megin-

dult a verseny, mely ösztönzőleg hatott a különböző telefontársaságokhoz tartozó körzetek telefonfejlesztéseire (pl. Gödöllőn, Pápán, Szegeden).

1995 végén a Matáv privatizációja tovább folytatódott, és megszűnt az állami többségi tulajdon; a Deutsche Telecom és az Ameritech együttesen több, mint 70%-ban váltak tulajdonossá.

A közeljövő lépései várhatóan a további liberalizáció irányába mutatnak. Várható egy (vagy több) új mobil szolgáltató koncessziója a DCS (1800 MHz-es) szolgáltatásban, és 2002 után a Matáv monopolhelyzetének megszűnése a hazai és a nemzetközi távhívásban. Mindezeknek megfelelően létrejöhet az Európai Unió normáihoz igazodó liberalizált távközlés Magyarországon.

Az elmúlt öt évben végrehajtott változásoknak köszönhető, hogy 1996 nyarán az Európai Unióhoz való csatlakozási kérelem dokumentumai közül elsőként a távközlésről szóló fejezetet fogadták el.

#### • **Specifikus külső környezeti tényezők**

##### **Távközlési technológia; a GSM**

A Westel 450 Rádiótelefon Kft társasági szerződését ugyan már 1989. december 4-én aláírták, de maga a mobil távközlési szolgáltatás 1990 októberére óta létezik Magyarországon. A távközlési technológia, amelyet a Westel Rádiótelefon Kft. használ, az NMT 450-es celluláris telefonrendszer (Nordic Mobil Telecom), mely a nevéből is következően az északi skandináv országokban az 1980-as évek elején meghonosodott, és Európában, valamint néhány ázsiai országban elterjedt analóg rendszer. A magyarországi rendszer másokkal nem kompatibilis, ezért az analóg előfizetők készülékeiket csak Magyarországon használhatják.

Ugyanakkor igen gyorsan fejlődött a mobil távközlési technológia, világszerte tucatnyinál több eltérő technológia honosodott meg. Tekintettel az európai országok előfizetőinek egyre nagyobb mozgékonyására és a szolgáltatások iránti igényekre, az európai távközlési hatóságok és a szolgáltatók elhatározták, hogy kifejlesztik az európai digitális celluláris rendszer szabványait.

1987 szeptemberében 13 ország írta alá azt a megállapodást (Memorandum of Understanding) melynek értelmében elhatározták új össz-európai digitális rendszer (a GSM = Groupe Spécial Mobile) bevezetésére.

A GSM céljai a következők voltak:

- Össz-európai rendszer legyen, mely lehetővé teszi, hogy az előfizetők készülékeiket és a szolgáltatást egész Európában, és más kontinenseken is használhassák, illetve igénybe vehessék (ezt hívják „roaming“-nak, magyarul kalandozásoknak, illetve barangolásnak, bár inkább az angol szó terjedt el a magyar nyelvben is).
- Biztonságát tekintve lehallgathatatlan és a jogosulatlan használatot kizáró legyen.
- Nagy kapacitása legyen és tegye gazdaságossá a frekvencia-spektrum használatát.
- Tegye lehetővé kisebb és kevesebb energiát fogyasztó készülékek használatát.
- A készülékek legyenek olcsóbbak, s nyújtson sokféle szolgáltatást.

A GSM szolgáltatáshoz a SIM (Subscriber Identity Module) kártyával lehet hozzájutni. A készülék csak a kártya behelyezésével használható, amikor is az előfizetőnek be kell ütnie a saját négyjegyű személyazonosító számát (PIN - Personal Identification Number). A SIM kártya a világon bárhol használható, ahol GSM hálózat működik, és az előfizető szolgáltatója szerződéses kapcsolatban van a helyi szolgáltatóval (roaming).

Hosszabb távon a GSM-nek további lehetőségei vannak. Nemcsak létrehozott egy összeurópai rendszert, hanem máris utat nyitott egy sokkal nagyobb méretű versenyhez, amilyen a nemzeti piacok védelmének időszakában nem volt lehetséges. A GSM rendszer magyarországi bevezetése lényeges lépés volt, hiszen a távközlési rendszerek modernizálása együtt jár az európai integrálódással. A GSM rendszert Magyarországon valamivel később vezették be, mint több nyugat-európai országban, így néhány tapasztalat már felhasználható volt és el lehetett kerülni néhány műszaki és kereskedelmi hibát is, ami az új rendszer bevezetésénél máshol fellépett. Sok szempontból Magyarország egyike volt azoknak az országoknak, melyek elsőként profitálhattak mindazokból az előnyökből, melyeket a GSM rendszer kínált.

A GSM jóval túllépte a várakozásokat. Nemcsak Európában, hanem az egész világon elterjedt, és mára a legtöbbször által használt mobil távközlési rendszerré vált.

*A GSM MoU történetének mérföldkövei:*

- ⇒ 1982 – A Groupe Spécial Mobile megalakítása, a szabványosítás megkezdése.

- ⇒ 1987 – A Memorandum of Understanding aláírása tizenkét európai országgal tizenhárom taggal.
- ⇒ 1991 október - az első működő GSM rendszerek bemutatása a genfi távközlési világtalálón.
- ⇒ 1992 január – GSM kereskedelmi szolgáltatást indít, elsőként a finn Radiolinja jön létre.
- ⇒ 1992 végéig – hét európai országban indul meg a szolgáltatás.
- ⇒ 1993 végéig – tizennyolc országban harminckét szolgáltató.
- ⇒ 1994 végéig – negyvenhárom országban hatvan kilenc szolgáltató (köztük 1994 márciusában a Westel 900 és a Pannon GSM)
- ⇒ 1995 végéig – hatvan kilenc országban százötvennél szolgáltató.
- ⇒ 1996 júniusáig – nyolcvanegy országban százharminchárom szolgáltató.
- ⇒ 1996 novemberében az MoU százkilencvenegy tagot számlál, és világszerte kilencvennyolc országban működik, vagy indul el a közeljövőben a GSM, illetve a szintén az ezen technológián alapuló DCS/PCS szolgáltatás, amely csak a felhasznált frekvenciatarományban különbözik a GSM-től.

#### A távközlési piac nemzetközi trendjei

A távközlés üzlet, méghozzá a legnagyobbak közül való!

A kommunikációs technika világméretű fejlődésének köszönhetően a távközlés ma az egyik leggyorsabban fejlődő, legígéretesebb üzletág. A piacutatók a következő évekre átlagosan legalább kétszer akkora növekedési rátával számolnak, mint az egyéb iparágaknál. Az alábbi táblázat jól szemlélteti a nagy nemzetközi telefontársaságok forgalmának alakulását az 1990-93-as években. (1. táblázat)

Az előrejelzések azt mutatják, hogy a távközlési szolgáltatások és készülékek forgalma az 1993-as 440 milliárd dollárról 2000-re 700 milliárd dollárra emelkedhet (159 %), ami azt jelenti, hogy ezzel a forgalmi mutatóval a kommunikációs iparág felválthatja az autóipart mint vezető iparágat. (Figyelő, 1993 január 21.)

A távközlés fejlesztése a világ minden részén lényeges kérdés. Mint az Európai Közösség Bizottsága egyik ülésén megállapította: „A távközlés a legkritikusabb terület a modern társadalom idegrendszerének befolyásolására.“ (Marketing 1993/4)

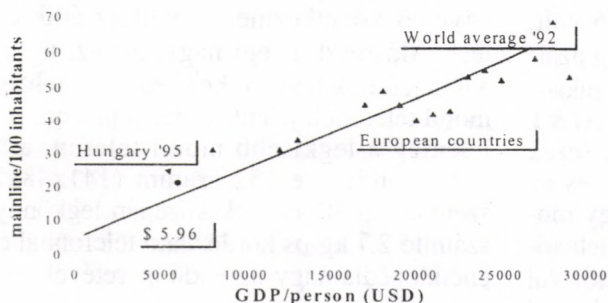
A távközlési szolgáltatások árbevételének növekedése

Vállalat	Millió deviza	Forgalom		Növekedés
		1990	1993	%
Ameritech	USD	10,663	11,710	109,82%
AT & T	USD	62,191	67,156	107,98%
Sprint	USD	8,345	11,367	136,21%
US West	USD	9,369	10,294	109,87%
British Telecom	GBR	12,315	13,242	107,53%
France Telecom	FFR	123,645	127,005	102,72%
Deutsche Telecom	DEM	40,589	58,988	145,33%
Cable & Wireless	GBR	2,316	3,825	165,16%
Singapur Telecom	USD	2,221	3,190	143,63%
Nippon Telecom	YPY	6,022	6,504	108,00%
MATÁV	HUF	21,306	49,301	231,39%

Forrás: The World's Major Telcos (OVUM 1995) Statisztikai Évkönyv MATÁV 1993

A távközlés fejlettségét leginkább az ország általános gazdasági fejlettségéhez viszonyítják, és a nemzetközi összehasonlításban ezen mutatók egymáshoz viszonylag jól korrelálnak. (2. ábra)

A telefon-ellátottság és a gazdasági fejlettség összefüggése



A telekommunikációs iparágon belül a legnagyobb növekedés egyértelműen a vezeték nélküli (mobil) iparágak köszönhető. A mobil távközlési piacot leginkább az jellemzi, hogy a '90-es évek elején még a legderülátóbb előrejelzők sem gondolták volna, hogy ilyen óriási ütemben

1. táblázat

hódítja majd meg a világot ez az üzletág. Az 1994-es adatokhoz viszonyítva, mely akkor már harmincnégy millió ügyfelet mutatott, az 1995-ös adatok ötvenöt millióra növekedtek. A világ mobil távközlési előfizetőinek száma jelenleg évente hatvan %-nál nagyobb növekedést mutat. (Mobile Telephony – Internet)

Jó példa a fentiekre Anglia, ahol a bevezetéstől számított tíz éven belül 1994-re – négy mobil céggel a piacán – körülbelül évi hetvenöt %-os növekedés figyelhető meg, melynek köszönhetően a mobil cégek összesen három millió előfizetőt tudhattak magukénak. Lényegesnek tartom itt megjegyezni, hogy 1983-ban, amikor Angliában elhatározták a mobil telefonok bevezetését, az előrejelzések 1990-re 100.000 előfizetővel számoltak. Az elsőként bevezetett két mobil cég sikerének köszönhetően ez a szám lényegesen magasabb, több mint 500.000 volt 1990-ben.

A skandináv államok a kezdetektől fogva a világ mobil távközlésében az egyik meghatározó szereplők voltak. Közülük is jelentős növekedést figyelhetünk meg Svédországban, ahol 1994 elején már a lakosság tíz %-ának volt mobil telefonja, majd ez a szám egyetlen év alatt, 1995 végére tizenhét %-ra növekedett.

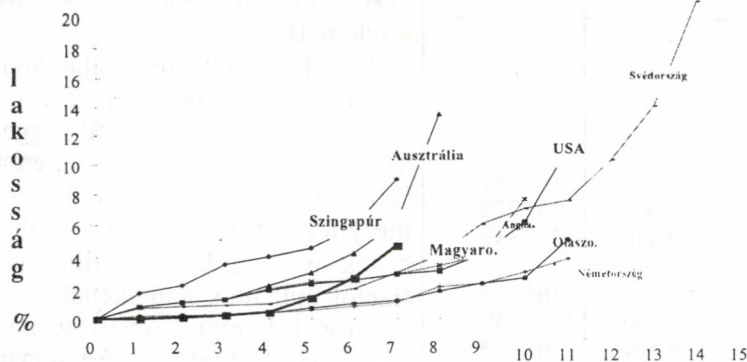
A magyar mobil távközlés fejlődése nemzetközi viszonylatban is kiemelkedőnek tekinthető. Ahhoz képest, hogy az egyes országokban hány éve vezettek be mobil távközlést, hazánkat a piaci behatolásban (azaz a mobil telefonnal rendelkezők számának az össz lakossághoz mért arányában) csak Singapore és Ausztrália előzi meg eddig. Magyarország ráadásul gazdaságilag lényegesen elmaradottabb, mint az ábrán feltüntetett országok. (3. ábra) Ebből nyilvánvalóan következik, hogy a fizetőképés keresletet az egyes országokban nem az egy főre eső GDP, vagy más hasonló gazdasági mutatók befolyásolják leginkább. A nemzetközi tapasztala-

lat szerint, melyről egy 1996 szeptemberében készült OECD tanulmány is beszámol, a piaci behatolás leginkább meghatározó tényezője a távközlésben a liberalizáció mértéke.

bil tarifák nagyon magasak voltak, és akkoriban még csak bérelhetőek voltak a mobil telefonok. Ebben az időben mind a piac nagysága, mind a növekedési ütem nagyon lassú volt. Az 1990-es évek elején, a dereguláció hatására két új versenytárs jelent meg a piacon, melynek következtében mára a japán mobil piac óriási méretű növekedést mutat.

3. ábra

A mobil ellátottság fejlődése



A z ü z e m e l t e t é s é v e i

Vajon melyek azok a tényezők, melyeknek köszönhetően ilyen gyors növekedést lehet elérni, és vajon folytatódna-e ezek a tendenciák a jövőben is?

Erre a kérdésre a következő távközlési trendek elemzésével adhatjuk meg a választ:

- dereguláció
- versenyhelyzet
- technológia

#### ⇨ Dereguláció

Az első lényeges mérföldkő a dereguláció volt, azaz, hogy új piaci lehetőségek nyíltak meg azáltal, hogy a világ nagy monopóliumai szétszakadtak: pl. a nagy amerikai monopólium, az AT&T 1984-ben hét ún. „Baby-Bell-re“ szakadt (ezek egyike egyébként a már ismert US West és az Ameritech is). Ugyanakkor az európai nagy monopóliumok is ezt az utat követik és így lehetőség nyílt arra, hogy a társaságok privatizációjával új versenytársak kapjanak lehetőséget, akik új szolgáltatások bevezetésével „felrázzák“ a piacokat.

#### ⇨ Versenyhelyzet

Szoros korrelációs kapcsolat figyelhető meg a piaci verseny kialakulása és az előfizetők számának alakulása között.

Japánban például az 1980-as évek végén a mobil távközlés monopól helyzetben volt, a mo-

szolgáltatók, és az előfizetős szám 1994-re már három millióra nőtt. Ez persze annak is köszönhető, hogy az új versenytársak megjelenésével a kezdeti magas ár lecsökkent, mely által már nemcsak az üzleti élet dolgozói közül kerültek ki az előfizetők, hanem szélesebb körben, újabb piaci szegmensekben is elterjedt a mobil telefon.

#### ⇨ Technológia

Az új technológia bevezetésével megnőtt a piac mérete, hiszen a jobb frekvenciakihasználásból eredően a kapacitás megnövekedett, aminek egyenes következménye volt az árak csökkentése. Másrészt a régi nagy, nehéz, úgynevezett autótelefonok helyett hordozható, zsebben elférő mobil telefonok jelentek meg a piacon. A világon jelenleg a legkisebb mobil telefon, a NOKIA 8110 mindössze 152 gramm (141x48x25mm), szemben a 80-as évek közepén legkönnyebbnek számító 2,7 kg-os hordozható telefonnal és annak enciklopédia-nagyságrendű méretével.

#### A mobil távközlés jövője

Az előrejelzések szerint a jelenlegi ötvenöt millió mobil előfizető szám az évszázad végére elérheti a háromszázötven milliót, az ezredforduló követően pedig a beszéd-távközlés közel fele mobil forgalommal válhat. Műszakilag nincs akadálya az ilyen mértékű növekedésnek, kereskedelmileg pedig a nagyságrendi előnyök a

mobil távközlés árát közelebb hozzák majd a vezetékes távközlési árakhoz.

Azonban ha mindenki mobilt használ, mi lesz a vezetékes rendszerekkel? A már kiépült, és közben technológiailag továbbfejlődő vezetékes rendszerek használata elsősorban szervezetekhez, illetve helyhez kötött lesz, amíg a mobil rendszerek személyekhez kötődnek. A vezetékes hálózatok várhatóan az információs országok „bejártaivá” válnak, széles sávú interaktív képtelefon, videó, vásárlási és oktatási célokat szolgálva. A mobil hálózatok intelligenciájának fejlődése hamarosan lehetővé teszi a személyhez kötődő telefonnia elterjedését, ugyanakkor erős piaci szegmentációt vonz maga után.

És ha mindez megvalósul, a föld lakossága 99 %-ának még mindig nincs mobil telefonja ...

### **Távközlési szabályozás, Koncesszió**

A magyar távközlésben az első koncessziós szerződéseket a GSM szolgáltatókkal kötötték 1993 őszén. A koncesszió egy állami monopólium (ez esetben a frekvenciahasználat) szigorú feltételek melletti, határozott időre történő vállalkozásba adását jelenti. A két GSM szolgáltató tizenöt évig jogosult használni 8-8 Mhz frekvenciát a koncessziós díj megfizetése ellenében. Ez az időszak legfeljebb felével, azaz 7,5 évvel lesz meghosszabbítható újabb díjfizetés ellenében. A koncessziós szerződések részletei üzleti titoknak minősülnek, azt azonban tudni lehet, hogy részletesen szabályozzák nemcsak a technológiai és kereskedelmi feltételeket, hanem az így létrehozott duopólium piaci versenyének feltételeit is.

A magyar távközlés árai szabályozottak, úgynevezett „price cap”, azaz legmagasabb ár szabályozása formájában. Az évente megállapított árplafont a termelői árindex változásához kötik. A mobil távközlés azonban speciális árképzést, úgynevezett díjcsomagokat használ, melyeken belül az egyes piaci célcsoportokat célzó különböző belépési díjakat, havi díjakat, és időszakonként változó percdíjakat találunk. A jelenlegi árszabályozás lehetőséget nyújt a díjcsomag képzésre (havi díj + forgalmi díj), de az árplafon szabályozás alapvetően nem alkalmas ilyen díjstruktúrák regulációjára, sőt egyes esetekben gátolja a versenyárak szabad alakulását, ezért a liberalizáció további fejlődésével az árszabályozás visszaszorulása, sőt megszűnése lenne kívánatos.

A Koncessziós szerződésekben és a tarifa-szabályozási rendeletekben előírtakat egy állami szerv, a Hírközlési Főfelügyelet ellenőrzi. Az ő hatáskörébe tartozik a frekvenciadíjak kiszabása és beszedése is, melyet szintén a Koncessziós szerződés nevesít. Az ellenőrzés módjában azonban kiütőköznnek az elsőként megkötött távközlési koncessziók gyermekbetegségei: a HIF jogosítványai, ellenőrzési joga nincs megfelelően körülhatárolva, és gyakran máshogyan értelmezi a megkötött Koncessziós szerződéseket, mint a szerződő felek, azaz a Koncessziós vállalatok vagy a Minisztérium. Az ebből származó viták egyenes következményei a Magyarországon még csak rövid múlttal rendelkező koncessziós környezetnek.

A Koncessziós Törvénynek speciális hatása volt az egyik nyertes konzorciumra, a Matáv-US West-re, melynek akkor már létezett egy mobil cége, a Westel Rádiótelefon Kft. A törvény kimondja, hogy az elnyert koncesszió megvalósítására külön koncessziós vállalatot kell alakítani, ezért nem volt más választás, és minden gazdasági ésszerűség ellenére ugyanazon két tulajdonos gyakorlatilag ugyanazon tevékenységre létre kellett hozzon egy új vállalatot.

Így és ezért alakult meg 1993 októberében a Westel 900 Mobil Távközlési Rt.

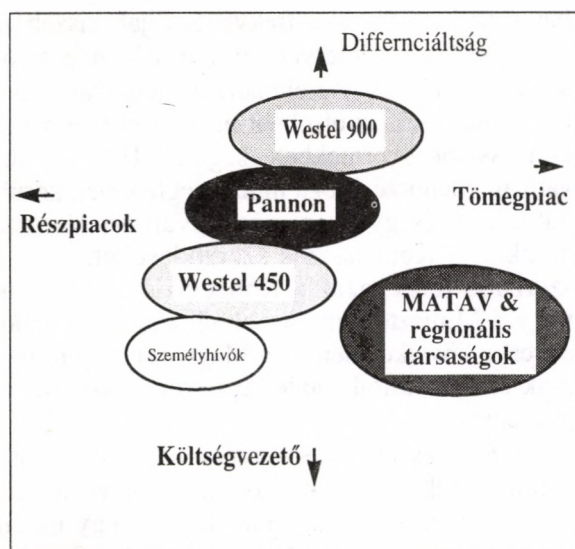
### **Kompetitív környezet**

A magyar távközlési piac hagyományos szereplője, a MATÁV, és az 1989-ben létrehozott Westel 450 Kft mellett 1994-ben jelentek meg a helyi telefontársaságok és a személyhívó szolgáltatást nyújtó vállalkozások, melyek piaci szerepe mindaddig marginálisnak bizonyult. Az 1993-ban kihirdetett GSM koncessziós tendert két társaság nyerte, melyek közül a Westel 900 tulajdonosain keresztül már korábban piaci szereplő volt, új belépőnek számított azonban a Pannon GSM.

A GSM szolgáltatók piacra lépését követően két év alatt - 1996-ra - a magyar távközlésben az alábbi piaci versenyhelyzet alakult ki. (4. ábra)

A vezetékes szolgáltatók elsősorban tömegpiacot elégítenek ki, a többi szolgáltatóhoz képest olcsó árakon. A Westel 450 analóg szolgáltatása a részpiacok irányába szorul, elsősorban vidéken számíthat újabb előfizetőkre. A személyhívók olcsó, de a GSM-hez képest erősen korlátozott szolgáltatást nyújtanak. A két GSM szolgáltató stratégiájának különbsége jól tetten érhető a Pannon alacsonyabb árú, de inkább a vállalkozók részpiacát célzó magatartásával, míg a

A távközlési piac szereplői



Westel 900 némileg magasabb áron ugyan, de már megcélozza a fizetőképes magánelőfizetői piac felső rétegeit is. Az árak vonatkozásában a Pannon GSM a bevezetés időszakában (1994-1995) több mint tíz százalékkal olcsóbban nyújtotta szolgáltatását, mellyel szemben a Westel 900 jobb lefedettséggel, illetve jobb szolgáltatási minőséggel differenciálta magát.

Fenyegetettség az új piaci befektetők részéről egyrészt a távközlés koncessziós szabályozásából ered, hiszen a Matávnak 2002-ig, a GSM szolgáltatóknak pedig az adott technológiában legalább tizenöt évig biztosítottak monopol, illetve duopol jogokat. A Matáv mellett a koncessziós jogok elnyerésével lépnek piacra az új vezetékes szolgáltatók, az ő szerepük azonban csak regionális lehet. A személyhívók későn léptek piacra, és a GSM-mel szemben technológiai hátrányuk miatt nem játszhatnak jelentős szerepet a távközlési piac egészében.

A magyar távközlési piac legközelebb várható új belépője a kilencvenes évek végén a GSM technológiát alkalmazó, de egy másik frekvenciasávon működő DCS mobil szolgáltató lehet. A másik lehetőség az Európai Unióhoz való kapcsolódás révén a tervezettnél korábban történő újabb vezetékes szolgáltató(k) megjelenése, mivel az Unióhoz való csatlakozás a jogharmonizáció keretében maga után vonhatja a Matáv monopol jogai idő előtti lebontásának (és ezzel a koncesszió újratárgyalásának) szükségességét. Erre azonban csak akkor kerülhetne sor, ha a Matáv jelenlegi tulajdonosait a kormány kompenzálná, hiszen a megkötött szerződésekkel szerzett jogok

védelme szintén fontos része az európai normatíváknak. A lehetséges piacralépők esetében jelentős korlátot fog jelenteni a több száz milliós, a vezetékes szolgáltató(k)nál esetleg több milliárd dolláros beruházási szükséglet. Az ilyen piacralépő már csak a jelenlegi piaci szereplőkénél alacsonyabb, de még mindig az iparág-nak megfelelő megtérülésre számíthat.

#### • Belső környezeti tényezők

Mindhárom mobil távközlési cég egyik legfőbb célja piaci részesedésük növelése. Ahhoz, hogy ezt el tudják érni, fő feladatuk több területen – így a kereslet, termékek, árak, forgalmazás és tájékoztatás viszonylatában – jelentkező ellentmondások feloldása. Ide tartozik a megfelelő piaci kapcsolat kellő idejű, vagyis a tényleges forgalmazást megelőző kialakítása, az ugyancsak előre meghatározott, következetes piaci behatolás és nem utolsó sorban a tartós piaci jelenlét.

A mobiltelefonok megjelenésükkor luxuscikknek számítottak. Első vásárlóik olyan üzletemberek voltak, akik kevésbé voltak árérzékenyek, hiszen szükségük volt erre a szolgáltatásra.

A mobil szolgáltató cégeknek mindenekelőtt a piac ellentmondásaival kellett szembenézniük. A Westel Rádiótelefon Kft. marketing igazgatója még 1994 elején is azt nyilatkozta (Cégvezetés, 1994 április), hogy sokan még mindig úgy gondolják, hogy a rádiótelefon olyan, mint a CB rádió, tehát ahhoz, hogy felhívjunk valakit, a másik félnek is rádiótelefonnal kell rendelkeznie. A lakosság nem volt tisztában azzal még három év elteltével sem, hogy a rádiótelefon csak mobilitásban, hordozhatóságban tér el a hagyományos telefonkészülékektől.

A „történelem“, mint belső környezeti tényező a Westel 900 életében különös jelentőségű, hiszen a már jól bevezetett „Westel“ márkanév, valamint a Westel Kft keretein belül épített infrastruktúra és iparági tapasztalat ellensúlyozták a versenytárs tulajdonosainak évtizedes mobil marketing tapasztalatát, mely a világon ebben az üzletágban a legfejlettebb skandináv piacokról származott, és azt, hogy a versenytárs tulajdonosai akkorra már tapasztalatokkal rendelkeztek GSM hálózatok építésében és működtetésében is.

A verseny első éveiben a kulcskérdés az volt, hogy a Westel 900 ki tudja-e használni történeti háttérét a versenytárs műszaki és nemzetközi marketing tapasztalatának ellensúlyozására. A Westel 900 tulajdonosai számára kihívást jelen-

tett, hogy a Westel Kft-nél tapasztalatot szerzett vezetői és szakértői gárdát kétfelé kellett osztani, és mindkét cégnél új munkatársakat kellett bevonni.

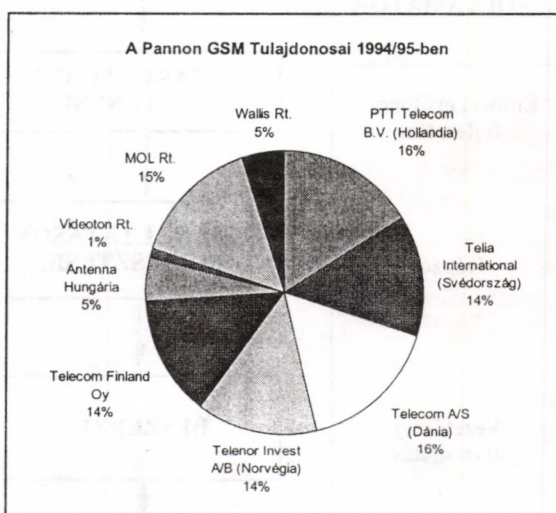
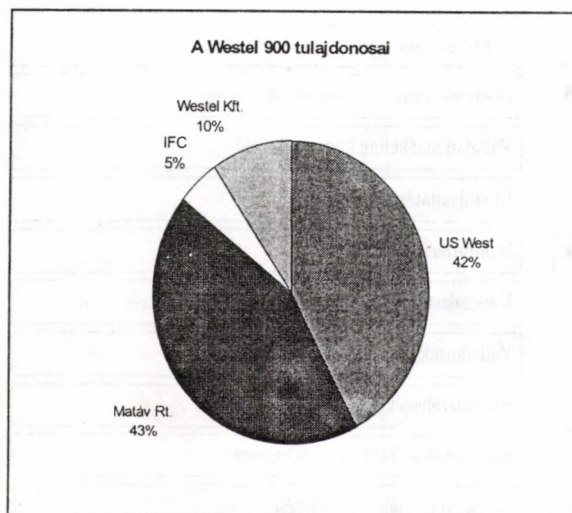
A piaci versenyben végül is a helyi piac ismerete, és a lefedettség gyorsabb kiépítése vált döntő tényezővé az első években. A Westel 900 ennek megfelelően piacvezető pozíciót szerzett ugyan, de a sport világból vett hasonlattal élve ez a mérkőzés legalább tizenöt menetes, és még csak az első néhány menetnek van vége.

A tulajdonosok a Westel 900-nál szakmai befektetők, ezért szerepük meghatározó belső környezeti tényező. Az amerikai US West több, mint egy évtizede nyújt mobil távközlési szolgáltatást saját piacain. Marketing tapasztalatai, a mobil üzlet dinamikájának, finanszírozásának ismerete meghatározó jelentőségű volt a Westel 900 stratégiájának kialakításakor. A US West elsősorban „politikai stabilitása, gazdasági fejlettsége és az itt élő emberek vállalkozó szelleme miatt” fek-

A Westel 900 GSM esetében fontos megemlíteni, hogy a magyar távközlési vállalat (Matáv) tulajdonosi szerepe a privatizációval párhuzamosan többször is változott. Állami tulajdonú, monopol helyzetben lévő vállalként elsősorban a piacra jutás lehetőségét jelentette a US West számára. A privatizációt követően új tulajdonosai az Ameritech és a Deutsche Telecom révén a Westel 900 vezetésében és stratégiájának alakításában a US West-tel egyenrangú partnerré vált. A három távközlési nagyhatalom tudomásunk szerint csak Magyarországon dolgozik együtt a mobil üzletágban. Részvételükkel a Westel 900 három év alatt többségi magyar állami tulajdonú cégből több, mint 70 %-ban multinacionális méretű távközlési cégek közvetlen vagy közvetett érdekszférájába került. Ez a tény azonban nem jelentett lényeges stratégiai váltást, mert piaci stratégiájának kialakításában és annak implementációjában a tulajdonosi befolyásoltságnál lényegesebb szerepet kaptak más külső és belső kör-

5. ábra

### Tulajdonosok



tett be ebbe a térségbe. (A US West képviselőjének nyilatkozata a Figyelő 1994 január 27-i számában).

A Pannon GSM tulajdonosai jelentős nemzetközi távközlési tapasztalattal és tőkeerős külföldi befektetők, melyek mellett nagynevű hazai cégeket is találhatunk. A mobil távközlés világszerte Észak-Európában volt a legsikeresebb, és a négy észak-európai vezetékes távközlési szolgáltató holland társukkal együtt rendkívül jó esélyű piaci szereplőként kezdte meg tevékenységét. (5. ábra)

nyezeti tényezők. Ez abban is megnyilvánul, hogy a US West-et a vezérigazgató-helyettes gazdasági igazgató funkciójában magyar szakember képviseli, és a Westel 900-nál dolgozó külföldiek száma a tulajdonosok képviselőiben mindvégig legfeljebb egy fő volt. A magyar menedzsment és szakembergárda kulcstényezője volt a Westel 900 piaci sikereinek.

A Westel 900 tulajdonosa, tíz % nem szavazó részvényt, a Westel Rádiótelefon Kft is. Ennek indoka, hogy jogilag így volt biztosítható az addigra már jól csengő „Westel” név hasz-

nálatának továbbvitele, és a Kft szakemberei (köztük többen a Westel 900 mai vezetői) aktívan részt vettek a GSM tenderajánlat kidolgozásában. A Nemzetközi Pénzügyi Szervezet (IFC) a Világbank leánybankja, az 1995 tavaszán aláírt projekt finanszírozási megállapodás kapcsán vált öt %-ban tulajdonossá. Nemzetközi tapasztalataival, számos mobil távközlési cég gazdálkodásának ismeretével hasznosan segíti a Westel 900 gazdálkodását.

### Erőforrások

A versenyhelyzetben működő mobil távközlési cég induló erőforrásokkal való ellátottsága hosszú ideig determinálhatja a piaci pozíciót. Ter-

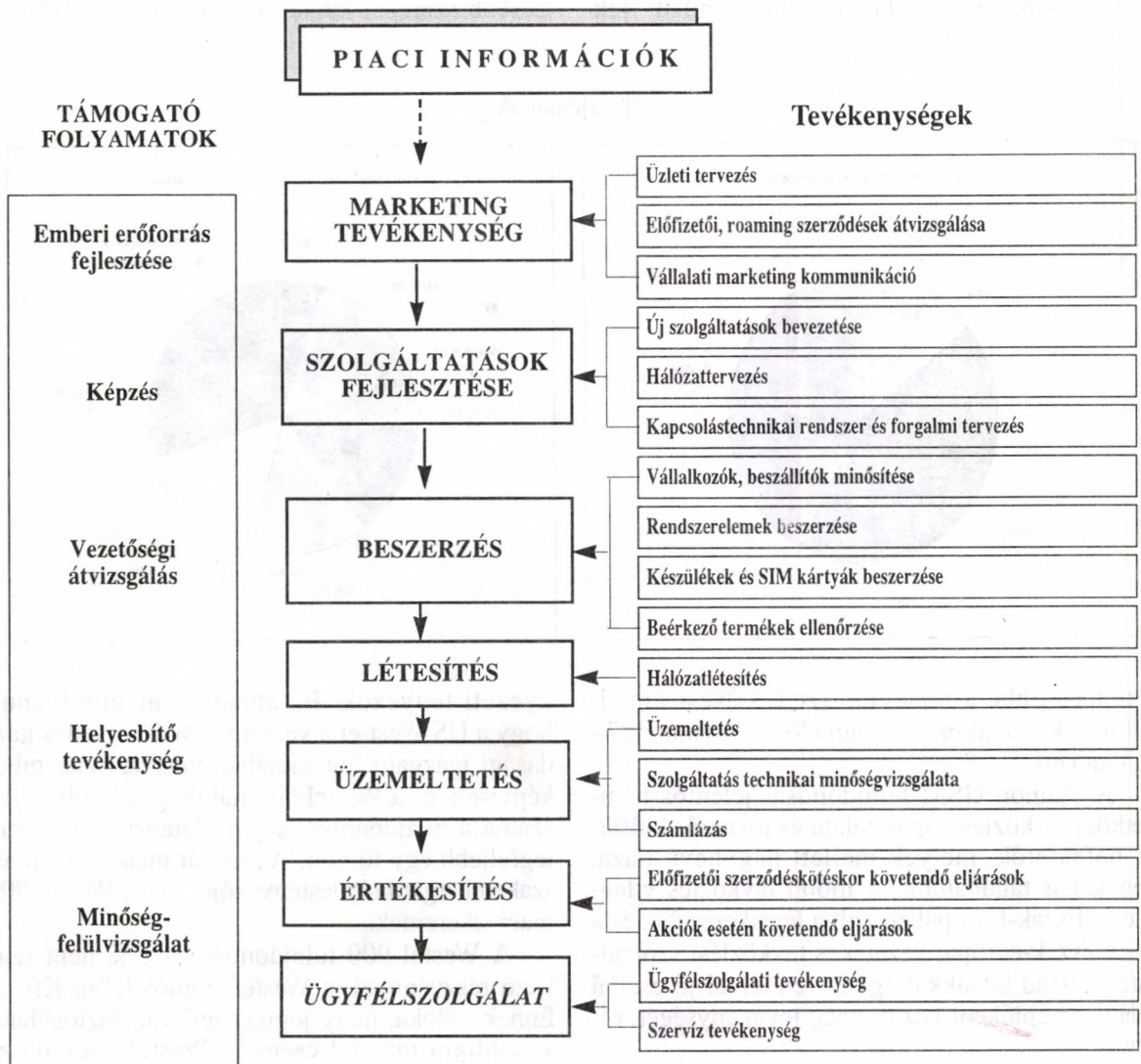
mészetesen a vállalat vezetésén múlik, hogy az erőforrásokkal megfelelően gazdálkodjon, mert csak így fordítható át a jobb erőforrás-ellátottság komparatív előnyé.

Az erőforrások egy vállalat életében azok a belső értékek, melyek az értékláncon keresztül meghatározzák a vállalati stratégiát és segítik a kitűzött célok elérését.

A Westel 900-nál kialakított értéklánc (6. ábra) a minőségi orientációt tükrözi. A kritikus folyamatok az ügyfélközpontúság szempontjából szervezettek, a szolgáltatás és hálózatfejlesztés a marketing szempontoknak van alárendelve. Az ügyfélszolgálat visszacsatolása alapján folyamatosan megújul az üzleti stratégia, és meghatározásra kerülnek a kritikus sikertényezők.

6. ábra

A Westel 900 értékláncának kulcsfolyamatai



Melyek tehát azok az erőforrások és felhasználásukkor követett stratégiák, melyek a fent vázolt értékláncon keresztül alapvetően befolyásolták a Westel 900 piaci szereplését?

### Műszaki erőforrások

A műszaki erőforrások szempontjából a technológia a két versenytárs esetében azonos, hiszen a GSM nemzetközi szabvány, a rendszerelemek ugyanazon piacról szerezhetők be. Komparatív előnyt jelent azonban az adott technológiában szerzett tapasztalat, hiszen a hálózat kiépítések nem mindegy, hogy azt milyen költséggel, gyorsasággal és hatékonysággal hajtják végre.

### Emberi erőforrások

A Westel 900 alakulásakor jelentős mértékben támaszkodott a Westel Kft-nél három év alatt felhalmozódott műszaki fejlesztési szaktudás továbbvitelére. Ugyanakkor jelentős szempont volt, hogy biztosítani kellett a már sikeres vállalat további hatékony működését, ezért nem lehetett az ottani szakembereket és vezetőket egyszerűen áthelyezni az új vállalatba. A jól összekovacsolt csapat szétválása nehéz, surlódásoktól sem volt mentes. Az új vállalathoz került a vezérigazgató, a gazdasági és a műszaki igazgató. A régi vállalatnál maradt viszont a marketingigazgató és az üzemeltetési igazgató (akik csak évekkkel később, a megfelelő utánpótlás biztosítását követően csatlakoztak a régi csapathoz). A Westel 900 mai első huszonöt vezetőjéből tizenketten dolgoztak korábban a Westel Kft-nél.

Az emberi erőforrások tekintetében a Westel 900-nál a legszembetűnőbb az egységes csapatszellem és a magas motiváltság. A cég emberi erőforrás stratégiája mindig is a legjobb piaci szakemberek elérését célozta, és ezeknek megfelelő szintű, a nemzetközi követelményekkel arányos, mára már a nemzetközi színvonalhoz közeli kompenzálását valósította meg. Ennek köszönhetően az élőlomka hatékonysága a cégnél a magyarországi távközlési átlag többszöröse, és hosszú távon ez az egyik legjobb biztosítéka a cég további sikereinek.

### Pénzügyi erőforrások

A mobil távközlés „orrnehez“, tehát induláskor jelentős nagyságrendű befektetést igénylő és relatíve hosszú megtérülési idővel dolgozó iparág. A Westel 900 megalapítása előtt készült üzleti tervek tíz év alatt 235.000 előfizetővel számoltak, és az első 2 évben 160 millió dollár beruházást irányoztak elő. Az iparági gyakorlatnak megfelelően, ahol a szokásos tőke/hitel arány 1:1, az induláskor 80 millió dollár részvénytőkével látták el a vállalatot.

Köztudott, hogy a cég már 1996 végére gyakorlatilag eléri az eredetileg tíz évre előirányzott előfizetőszámot, a növekedés üteme tehát lényegesen gyorsabb volt a tervezettnél. A piacvezető szerepnek köszönhetően azonban már a működés második évében nyereséges tevékenységet folytatott, és az 1996 végéig megvalósított összesen 330 millió dollárnyi beruházás harmadát már saját forrásból teremtette meg (Magyar Nemzet, 1996 december 2).

A pénzügyileg sikeres működésnek köszönhető, hogy a Westel 900 1996 végére 140 millió dollár hitelt tudott bevonni anélkül, hogy részvénytőkét az eredetihez képest emelnie kellett volna. A versenytárs, ahol a növekedés hasonlóan gyors ütemben folytatódott, ezidáig hatvan millió dollár addicionális részvénytőkét és nyolcvan millió dollár többlethitelt volt kénytelen bevonni. (A szóban forgó cégek jellemző adatait a 2. táblázatban hasonlítjuk össze.)

2. táblázat

A cégek összehasonlítása

	Nettó árbevétel		Ált. stat. létszám		Élőlomka hatékonyság	
	1995 milliárd Ft	1994 milliárd Ft	1995 fő	1994 fő	1995 ezer Ft/fő	1994 ezer Ft/fő
Matáv Rt	116.8	89.9	17.703	19.288	6.60	4.66
Westel 900	18.9	6.4	603	341	31.34	18.77
Westel 450	12.9	12.5	547	485	23.58	25.77
Pannon GSM	7.2	3	269	113	26.77	26.55

Forrás: Figyelő TOP 200 1996

### Stratégia

A Westel 900 alapításakor az alapítók nem dolgoztak ki formális stratégiát. A szolgáltatás indulását megelőzően a menedzsment alakította ki azt a koncepciót, ami végül a vállalat stratégiaal-

kötésében meghatározó szerepet játszott. A stratégia formális megfogalmazására az indulást követően öt hónappal, a vállalatvezetés Sopronban, 1994 szeptemberében tartott konferenciáján került sor. Az itt kialakított stratégián alapvetően azóta sem kellett változtatni. A külső és belső környezeti hatásokra való megfelelő reagálás, illetve a vártnál is kedvezőbb piaci reakció hatására már a második év végén nyereségessé vált a vállalat, ami a már kialakított stratégia megerősítésére és továbbfejlesztésére ösztönözte a vezetést. Természetesen mindezt a vállalatot alkotó dolgozók és vezetők azonos értékrendje nélkül nem lehetett volna véghezvinni. Egységes csapatszellem alakult ki a vállalatnál, melynek kialakulásában döntő szerepe volt a vezetésnek.

3. táblázat

<p><b>Strengths</b> (erősségek)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• csúcstechnológia</li> <li>• nemzetközi szabvány (roaming)</li> <li>• külföldi befektetők</li> <li>• koncessziós piacvédelem</li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b> (gyengeségek)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a piac fejletlensége</li> <li>• szakemberhiány</li> <li>• fizetőképes kereslet</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b> (lehetőségek)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alacsony telefon-ellátottság</li> <li>• gyenge helyi társaságok</li> </ul>	<p><b>Threats</b> (fenyegetettségek)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bizonytalan szabályozás</li> <li>• gazdasági környezet</li> <li>• MATÁV monopóliumhelyzete</li> </ul>

Az elmondottak áttekintésére, a környezeti változások rendszerbe foglalásához jól használható keretet kínál a már jól ismert **SWOT analízis**.

Vizsgáljuk meg először, hogy a GSM mobil távközlés megjelenése a 90-es évek magyar távközlésében milyen lehetőségeket és kockázatokat tartalmazott. Az alábbi SWOT-elemzésben megpróbáljuk felvázolni azokat a tényezőket, melyeket egy potenciális külföldi vállalkozó mérlegelhetett, mielőtt Magyarországon a mobil távközlésbe fektetett be. Az erősségek és gyengeségek meghatározásakor a belső vállalati tényezők helyett az ebből a szempontból belsőnek minősülő mobil távközlési iparági tényezőket szerepeltetjük, a külső vállalati tényezők helyett pedig az ágazatra ható általános lehetőségeket és fenyegetettségeket elemezzük. (3., 4. és 5. táblázat.)

### Iparági SWOT-elemzés (mobil távközlés a magyar távközlési iparágban belül)

A magyar távközlésben a GSM technológia biztosította előnyök a kiemelt *erősségek* közé számítottak. A 90-es évek közepéig a digitális alapú távközlés még nem volt széles körben elterjedt, a nemzetközi roaming lehetőség pedig világszerte egyedülálló volt. A külföldi befektetők megjelenése nemcsak a szükséges tőke bevonásának lehetőségét biztosította, hanem marketing, technológiai és vezetési ismeretek átadását is jelentette. A piacralépés kockázatát csökkentette, hogy a koncessziós szabályozás értelmében meghatározott ideig csak korlátozott számú piaci szereplő jelenhetett meg a mobil telefonpiacon.

A mobil távközlés elterjedésének esélyeit csökkentette az a tény, hogy a mobil telefonálás csak igen szűk piaci rétegben volt ismert, és szakemberek is csak rendkívül korlátozott számban álltak rendelkezésre. Kérdéses volt, hogy az általánosan alacsonynak tekinthető fizetőképes kereslet preferenciái milyen mértékben fordíthatók a mobil szolgáltatás irányába.

Az európai átlagtól lényegesen elmaradó vezetékes telefon-ellátottság olyan helyzetet teremtett, amelyben a leírt erősségekkel rendelkező GSM szolgáltatás bevezetése jelentős *lehetőségeket* rejtett. Az európai átlag eléréséhez Magyarországon közel három millió telefon eladására volt lehetőség, és ebből a potenciális piacból vehette ki részét a mobil telefónia. Ráadásul a nemrégiben alakult helyi vezetékes telefontársaságok még nem erősödtek meg, a GSM szolgáltatás gyorsabb felfutási ütemre számíthatott.

A távközlési- és a koncessziós szabályozás a GSM szolgáltatók piacra lépésekor még csak kezdeti szakaszában járt, ami jelentős kockázatot rejtett magában. Bizonytalan volt Magyarország gazdasági fejlődésének kimenetele, az infláció és az árfolyamszabályozás jövője. A MATÁV ebben az időszakban még állami tulajdonú, a távhívásban monopóliumhelyzetű szolgáltatóként jelentett *fenyegetettséget* a piacra lépő mobil szolgáltatók számára.

Az iparági SWOT fent leírt tényezői a piacra lépés időszakában a GSM piac mindkét szereplője számára egyaránt jelentettek lehetőségeket és fenyegetettséget. Az iparági SWOT-ban felsorolt erősségek és gyengeségek a cégek szempontjából specifikus környezeti tényezőként lehetőségeket és fenyegetettségeket jelentenek. A következőkben a két cég SWOT elemzésében ennek megfele-

## Pannon GSM

<u>Strengths</u> (erősségek)	<u>Weaknesses</u> (gyengésségek)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• alacsony árfekvés</li> <li>• decentralizált disztri bűció</li> <li>• GSM célra épült hálózat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• magyar piaci ismeretek hiánya</li> <li>• tapasztalatlan alkalma zottak</li> <li>• márkanév hiánya</li> <li>• új hálózat építése</li> </ul>
<u>Opportunities</u> (lehetőségek)	<u>Threats</u> (fenyegetettségek)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tapasztalt tulajdonosok</li> <li>• tőkeerő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• versenytársak</li> <li>• tulajdonosi turbulencia</li> <li>• árháború</li> </ul>

5. táblázat

## Westel 900

<u>Strengths</u> (erősségek)	<u>Weaknesses</u> (gyengésségek)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• piaci ismeretek</li> <li>• márkanév</li> <li>• tapasztalt, elkötelezett dolgozók</li> <li>• centralizált disztribúció</li> <li>• gyors lefedettség építése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korlátozott GSM tapasztalat</li> <li>• magasabb árfekvés</li> <li>• bérelt infrastruktúra</li> </ul>
<u>Opportunities</u> (lehetőségek)	<u>Threats</u> (fenyegetettségek)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• összeszokott tulajdonosok</li> <li>• stratégiai szövetségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• versenytársak</li> <li>• a Matáv állami tulajdona</li> <li>• árháború</li> </ul>

előzően csak az iparági SWOT-ban nem említett, az adott cégre vonatkozó tényezőket vizsgáljuk:

A SWOT elemzésekben érintett pontok közül többről már részletesen írtunk, ezért az alábbi összehasonlításban csak néhány új szempontot emelnénk ki.

A Pannon GSM néhány százalékkal alacsonyabb árfekvésű szolgáltatással lépett piacra, mely csökkenti az árháborúval és a versenytársal szembeni fenyegetettségét. Meg kell jegyeznünk, hogy a Magyarországon kialakult mobil tarifák szintje európai összehasonlításban a legolcsóbbak közé tartozik, ezért az árháború fenyegetettsége az általános szintnél alacsonyabb.

A Westel 900 árfekvése magasabb, melyet márkanévvel, és minőségorientált fejlesztéssel kívánt ellensúlyozni. A Westel 900 számára a

minőség, a legfőbb stratégiai eszköz. Ezen első sorban nem csak a telefonszolgáltatás minőségét értik, hanem ennél szélesebb értelmű, mely egyaránt magában foglalja az előfizető által elvárt területi lefedettséget, ügyfélszolgálati rugalmasságot, készülék szervizeléssel kapcsolatos megbízhatóságot, vagy az eladáskor biztosított korrekt tájékoztatást is. A Westel a minőségpolitikát a vállalatvezetés alapvető eszközének tekinti, olyan rendszernek, mely azt van hivatva biztosítani, hogy a vezetés, a stratégia és az erőforrások megfelelően szervezett folyamatokon keresztül biztosítsák és újratermeljék az előfizetőket, a dolgozókat, az üzleti partnereket és a társadalmat (tehát a stakeholdereket) elégedettségét. A kialakított minőségbiztosítási rendszer a teljes körű minőség elvén működik, és a belső szállítók és vevők kézfogására épít.

A disztribúció tekintetében a Pannon GSM alapvetően széles körű ügynökhálózatra épül, melyet a tulajdonosok észak-európai tapasztalatai szerint alakítottak ki. Kérdéses, hogy a máshol bevált rendszer itt is hasonló sikerekhez vezet-e, és a versenytárs eltérő disztribúciós stratégiája milyen fenyegetettséget jelent. A Pannon GSM több száz ügynök és dealer bevonásával – kiváltképpen az állami hálózatával – szinte kizárólag közvetett disztribúciót épített ki. A Westel 900 ezzel szemben (a Westel kft-vel közösen) saját üzlethálózatot hozott létre minden nagyvárosban és emellett egyetlen nagy dealert, a Fotex csoport boltjait használta (Fotex, Keravill, Ofotért, Profilcolor).

A két disztribúciós stratégia hatékonyságának és gyors bevezethetőségének különbsége jelentősen rányomta bélyegét az első három év piaci részesedésért vívott harcára. Az első évek tapasztalatai a versenytársat igazolták, hosszabb távon azonban ennek ellenkezője is elképzelhető, mert a decentralizáltan üzemeltetett kereskedelmi hálózat költsége alacsonyabb lehet a közvetlen értékesítésnél.

A Pannon GSM zöldmezős beruhásként tervezte és valósította meg országos rendszerének infrastruktúráját, és ezzel az adott technológia szempontjából optimális hálózatot építhetett. Ebben segítségére volt a tulajdonosok tőkeereje és műszaki tapasztalata. A Pannon GSM-nek komparatív előnye volt az, hogy Svédországban, Norvégiában, Dániában, Finnországban és Hollandiában tulajdonosai már GSM hálózatokat építettek és működtettek. Magyar tulajdonosainak, a Mol-nak és az Antenna Hungáriának pedig több száz telephelye volt országszerte, melyek

potenciálisan alkalmasak voltak bázisállomások létesítésére.

A Westel 900 ezzel szemben hozzájuthatott a három éven keresztül épült több, mint 130 Westel Kft. telephelyhez, azaz egy olyan bérelt infrastruktúrához, mely már eredetileg azzal a koncepcióval épült, hogy lehetőleg alkalmas legyen GSM hálózati telephelyként is funkcionálni. Mérnökei nem rendelkeztek ugyan GSM rendszerek építésével és működtetésével kapcsolatos tapasztalatokkal, de az 1992 őszén Budapesten rendezett Európai Távközlési Kiállításon már megmutatták oroszánkörmeküket, hiszen alig egy évvel a korábban említett genfi világkiállítás után teljes, működő kísérleti rendszert építettek.

A verseny első szakaszában a Westel 900 az ország lefedettségében jelentős, húsz-harminc %-os versenyelőnyt szerzett, melyet a versenytárs csak 1996 végére tudott behozni. Az 1994 áprilisi kezdést követően a Westel 900 június végére minden megyeszékhelyen, szeptember végére minden egyszámjegyű főútvonalon, év végére az ország területének már több, mint negyven %-án szolgáltatót.

Ebben az időszakban a Westel 900-nál a stratégia központi eleme volt a lefedettségben megjelenő különbség kiaknázása, míg a versenytárs új piaci belépőként márkanévének megismertetésével volt elfoglalva. Ebben az első évben a szakértők értékelése szerint magasan legyőzte a Westel 900-at a reklámozás területén, és a gyerekek által is fütyörészett „Pannon GSM, az élvonal” szlogennel sikeresen belopta magát a közvélemény szívébe.

A gyorsaság a Westel 900-at piacvezető szerephez juttatta, és az ebből származó többletbevétel hálózatának további fejlesztésére fordította. Jelenleg a két hálózat technológiailag gyakorlatilag azonos szintre fejlődött, azonban a Pannon GSM infrastrukturális beruházása hosszabb távon más távközlési szolgáltatások (például országos gerinchálózati szolgáltatás) nyújtására is könnyen alkalmassá tehető.

A gyengeségek mindkét szolgáltatónál első sorban piacralépéskor jelentettek hátrányt, amelyek megmutatkoztak ugyan az első évek eredményében, de mára már kiküszöbölődtek.

A lehetőségek közül a nagyobb tőkeerőt kihasználva a Pannon mindvégig a Westel 900-nál lényegesen magasabb alaptőkével dolgozott. 1994 év végén alaptőkéje 10.450 millió forint, 1995 év végén 18.850 millió forint volt. A Westel 900 ugyanezen időszakokban 5.364 millió, illetve 8.031 millió forint alaptőkével gazdál-

kodott. A nagyobb tőkeerő a Pannon GSM indulásával kapcsolatos gyengeségek okozta hátrányokat volt hivatva ellensúlyozni, mely jól mutatkozik az első két év eredményeiben. A Pannon az első évben 2.655 millió forint, a második évben 5.314 millió forint veszteséget termelt, szemben a Westel 900 1.464 milliós veszteségével, illetve a második évben 901 milliós nyereségével. (Forrás: Vállalati éves jelentések)

A Westel 900 a piacra lépését megelőzően olyan *stratégiai szövetségeseket* keresett, akik hosszú távon tudták támogatni a stratégiai célokat. Technológiai szempontból a GSM rendszer egyes elemei nem minden esetben kompatibilisek, tehát új szállítók csak korlátozottan vonhatók be, ezért a stratégiai szállító szerepe a jó minőségű, megbízható és költséghatékony hálózat építése szempontjából kritikus.

A tenderen 1993 őszén öt, világszerte ismert beszállító versenyzett: indult a Siemens, az Ericsson (akik nem sokkal korábban a Matáv rendszerválasztó tenderét nyerték), valamint a Motorola, a Nokia és az Alcatel. A több, mint három hónapig tartó verseny győztese az Ericsson lett, amely korábban a Westel Kft. rendszerszállítójaként már bizonyította elkötelezettségét a magyar piacon. A szintén jó ajánlatot adó Nokia időközben kiszállt a versenyből, mert megállapodott a Pannon-nal. A választás helyességét igazolja, hogy mára a világpiacon a távközlési szállítók között, és különösen a GSM rendszerelemek piacán az Ericssoné a vezető szerep.

A disztribúcióval kapcsolatos stratégiai szövetséges a Fotex csoport lett. A magyar piac ismeretét kamatoztatva a Westel 900 ezzel a választással több éves előnyhöz jutott versenytársával szemben, és ezen az eszközön keresztül tudta leginkább kihasználni a piacra kerülésekor fennálló komparatív előnyeit.

Az eddigiekben még nem említett tényezők közül a Pannonnál a *tulajdonosi turbulencia*, illetőleg a Westel 900-nál a MATÁV állami tulajdona nem befolyásolta jelentősen az üzletmenetet. Ennek ellenére a Pannon nagy számú tulajdonosi köre hosszú távú fenyegetettséget jelenthet a döntéshozatal rugalmassága szempontjából. A másik oldalon a Westel 900-nál hosszú távon jelentkezhet a magasabb árfekvés, a részben bérelt infrastruktúra, valamint a Matáv (ugyan már nem állami tulajdonú) tulajdonosi szerepe. Ez utóbbi úgy értendő, hogy a mobil telefonok korábban vázolt terjedési üteme természetes módon teremt versenyhelyzetet a vezetőkes szol-

gálatónak. Ebből a szempontból a Westel 900, akinek két olyan tulajdonosa is van, akik egyben versenytársai, hátrányba kerülhet a Pannonnal szemben.

## KONKLÚZIÓ

*A cikk elején feltett, a Westel 900 stratégiájára vonatkozó kérdésekre összefoglalóan a következő válaszokat adhatjuk*

*A Westel 900 piacra lépésekor a külső és a belső tényezőknek megfelelő stratégiát alakított ki.*

*A vállalatvezetés legnagyobb kihívása a várt-nál sokszor gyorsabb növekedés menedzselése volt.*

*A SWOT elemzés alapján megállapítható, hogy a piacra lépéskor alkalmazott stratégia alapvetően helyes volt, és megfelelő részstratégiák alkalmazásával hosszabb távon is fenn tartható.*

*A stratégia a piacvezető szerep elérését tűzte ki célul, és legfontosabb hosszú távú stratégiai eszközként a minőséget jelölte meg. A minőségbiztosítás terén kiemelkedő sikereket tudhat magáénak a vállalat, hiszen a működése második évében megszerezte, és azóta is megtartotta ISO 9001-es minősítését, mely az európai mobil távközlési szolgáltatók között egyedülálló. A teljes körű minőség területén elért eredményeket az 1996-ban elnyert Nemzeti Minőségi Díj igazolta vissza.*

*A bevezetés időszakában a legfontosabb stratégiai eszköz a lefedettség gyors növelése és a disztribúciós hálózat előnyeinek kihasználása volt.*

*A Westel 900 akkor kényszerülhet stratégia-váltásra, ha külső vagy belső környezeti tényezők jelentősen módosulnak, ha tehát*

- új belépő jelenik meg a piacon
- a versenytárs erőforrásai jelentősen változnak

- jelentős technológiai vagy szabályozási változás történik
- a tulajdonosi struktúra megváltozik

## Felhasznált irodalom

- Michael E. Porter: Versenystratégia – Akadémiai Kiadó 1993
- Philip Kotler: Marketing management – Műszaki Könyvkiadó 1991
- Henry Mintzberg: A stratégia fogalmának feltárása – in Balaton-Tari: Stratégia és szervezet (Szöveggyűjtemény) - BKE Posztgraduális Kar 1996
- Antal Mokos-Balaton-Tari-Drótos: Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből - BKE Vezetési és Szervezési Tanszék 1996
- Marketing 1990/1 Dr. Manfred Mayrhuber: A stratégiai sikerebbek...
- Marketing 1992/2-3 Dr.Fazekas Ildikó: Telefonmarketing (133 oldal)
- Marketing 1992/5-6 Luxuscikkek marketingjének fő feladatai (306 oldal)
- Marketing 1993/4 Szabóné Borsodi Tímea - Dr. Józsa László: Piaci kihívások az amerikai távközlésben (187 oldal)
- Marketing 1995/2 A piaci siker kulcsa: a szolgáltatások színvonala
- Cégvezetés 1994/1 Észak Nyugat ellen (116 oldal)
- Kereskedelmi Szemle 1994/2 Seres Antal: Külföldi tőkeáramlás...
- Figyelő 1991.április 18. A minőség költség vagy nyereség?
- Figyelő 1991.július 18. Ehrlich Éva: Telekommunikáció Kelet-Európában
- Figyelő 1991.december 12. A koncesszióról
- Figyelő 1993.január 21. Bilincsből nem megy!
- Figyelő 1993.július 22. Mi a GSM?
- Figyelő 1993.október 14. Távol Európától
- Figyelő 1994.január Időben „kapcsolt” az Ericsson (31 oldal)
- Figyelő 1994.január 27. Vereség után a ringben
- Figyelő 1994.augusztus 25. Árverseny a GSM-piacon
- Figyelő 1994.október 27. Merre tovább magyar telefónia (22 oldal)
- Figyelő 1995 Top 200 Telefonos lendület

HOVÁNYI Gábor

## A VÁLSÁGMENEDZSELÉS MULASZTÁSAI

– A vállalati válságmenedzselés nemzetgazdasági tanulságai –

A vállalati válságmenedzselés feladatai és módszerei szinte egy az egyben alkalmazhatók volnának a nemzetgazdaságunkat még mindig sújtó válság kezelésére is. A szerző e meggyőződésében rendezi öt pontba a vállalati válságmenedzselés feladatcsoportjait és állítja azokat párhuzamba az elvégzendő feladatokkal.

„Hetekig, hónapokig csak jártam sorra vállalkozásokat, amikor 1992-ben talpra kellett állítanom az ARMCO-t – mondja Jim Will, az amerikai acélipari óriás elnök-vezérigazgatója –, hogy megértessem munkatársainkkal a válság megoldásának koncepcióját és megváltoztassam gondolkozás módjukat, valójában az 1,2 milliárdos dollárt forgalmazó korporáció egész kultúráját.“

„Kérdezz-felelek találkozásokot szerveztem a már szinte eltemetett DIGITAL vállalatánál – mondja Bob Palmer válságmenedzser és elnök-vezérigazgató –, hogy mindenhová eljuttassam „látomásomat“ és gyökeresen meg tudjam változtatni munkatársaink üzleti magatartását.“

És nem mond mást Toru Hashimoto, a Fuji elnök-vezérigazgatója sem: „Válságmenedzserként északról délig jártam az országot és közel száz alkalommal ültem le bankunk negyvenötven munkatársával, hogy egy-egy pohár sör vagy csésze tea mellett győzzem meg őket a kilábalás stratégiájának helyességéről és változtassam meg gyökeresen felfogásukat munkájukról és bankunk küldetéséről a japán pénzügyvilágban“.

A válságmenedzselés koncepciójának kialakítása, megértése és a vállalat egész kultúrájának megváltoztatása azonban nem önmagában álló feladat; beilleszkedik a válságmenedzselés tennivalóinak sorába. Megelőzi a krízishelyzetbe jutott vállalat veszteségforrásainak kemény kézzel való felszámolása, valamint a talpraállást segítő, egyértelmű és perspektívát adó célok kitűzése – majd követi a kilábaláshoz szükséges új vagy megújult szervezet és irányítás létrehozása,

valamint a folyamatos, szigorú ellenőrzés kialakítása. E sokrétű tevékenység terhet tetézi, hogy válsághelyzetben felgyorsul az idő: a válságmenedzsernek azzal kell számolnia, hogy késlekedése exponenciálisan növeli a válság mélységét.

\*

Felvetődik a kérdés: a nagy- és óriásvállalatok válságmenedzselésének ezek az egymást követő feladatai azonosak-e a válsághelyzetben levő vagy a felé tartó nemzetgazdaságok menedzselésének tennivalóival: Vajon milyen választ adnak erre azok a tapasztalatok, amelyeket a magyar gazdaságpolitikával és megvalósulásával szerztünk 1990 és 1996 között?

A magyar gazdaságot több „hardver“, azaz kemény tárgyi feltételektől függő veszteségforrás jellemezte 1990-ben. Ezek jórésze közismert: a „társadalmi“ nevezett tulajdon túlsúlya (vagyis a valós tulajdonhoz kapcsolódó érdekeltiség hiánya) visszafogta a hatékonyságot; különböző mértékben ugyan, de korszerűtlen volt a gazdaság ágazati, vállalati, termék- és technológia-, valamint területi és munkaerő-szerkezete; a nemzetgazdaságot számottevő külső és belső adósság nyomasztotta; tőkehiány korlátozta mind a makrogazdaság, mind a vállalati szféra mozgásterét; sok területen hiányzott a piacgazdaság működtetéséhez szükséges intézményrendszer; túlburjánzott az államigazgatás apparátusa; alacsony hatékonyságú, elmaradott volt az infrastruktúra jórésze; túlköltekezés és korszerűtlenség jellemezte a szociális ellátó rendszereket stb.

Ezeknek a veszteségforrásoknak a hatása – legalábbis a gazdaságpolitika időtávjában – egyik percről a másikra zúdult rá a gazdaságra, amikor összeomlott az ország számára legjelentősebb exportpiacokon, a KGST piacokon, a fizetőképesség. A vállalati válságmenedzselés fogalmait használva; nem lopakodott, hanem berobant a krízishelyzet, ami megnövelte a *reakcióidő* jelentőségét a válság menedzselésében. (Más kérdés, hogy mekkora gazdaságpolitikai hiba volt a versenypiacoktól mindinkább leszakadó KGST piacok igényeire összpontosítani hosszú éveken keresztül a fejlesztés, a termelés és az értékesítés jelentős hányadát...)

Kérdés, hozzá kell-e fűzni ezekhez a „hardver“ tényezőkhöz egy „szoftver“ tényezőt is, nevezetesen azt, hogy a  *hazai munkaerő* jól érezte magát az alacsony hatékonyság állóvízében, az egyenlősi felelőtlenségében, olykor a szociális ellátó rendszerek túlzó babusgatásában? A válasz erre a '80-as évek során létrejött, majd sokat támadott vgmk-k (vállalati gazdasági munkaközösségek) adhatják meg: az ezekben felsorakoztatott többsége túlmunkát vállalva, a fő munkaidőben végzett munka hatékonyságát messze meghaladva, számos innovatív ötlettel tevékenykedett. Ezért hiba lenne ebben az időszakban általános „szoftver“ veszteségforrással is számolni. Sőt, azt kell kiemelni, hogy a társadalom széles rétegeiben *kettős fogadókészség* is volt a berobbant válsághelyzet megoldásának támogatására; az egyetértő *lendület* a távlatot adó célok elérésére és az *áldozatvállalás készsége* az átmenet nehézségeinek leküzdésére. Ilyen feltételek között Jim Willnek, Bob Palmernak vagy Toru Hashimotonak nem is kellett volna sokakat győzködni...

⇨ A vállalati válságmenedzselés első tennivalóját, a *veszteségforrások felszámolását* azonban csak tétován kezdték meg vagy folytatták az 1990 óta egymást váltó kormányzatok. Sőt, „ideológiai“ okokból, hozzá nem értésből vagy erkölcsileg védhetetlen összefonódásokból újabb veszteségforrások is keletkeztek. Példa erre a kárpótlás és a privatizálás számos visszassága. A veszteségforrások egy részének kemény kezű felszámolása valójában csak a *Bokros csomaggal* kezdődött meg. De már ennek 1995-ös indítása is jelentős idővesztéssel és a válság okozta fenyegetettség számottevő növekedésével járt. Az erőteljes felszámolás sikerének esélyét latolgatva azonban – és különösen a jelenből visszatekintve – négy másik tényező is jogos kétségeket támaszt: **1.** A kilábalást segítő eszközök idő-

vel megfogyatkoztak. (Példa erre a privatizálás téves döntései miatt eltékozolt nemzetgazdasági erőforrások tömege – ennek mértékét egyes szakértők a privatizált vagyon 35–40 százalékában jelölik meg.) **2.** Maga a következetes, gyors felszámolás is félbemaradt. (Ezt igazolja például a szociális ellátó rendszerek vagy a túlméretezett államigazgatás máig megoldatlan reformja.) **3.** A veszteségforrások felszámolását megdöbentően rossz kommunikálással igyekezett elfogadtatni a társadalommal, amelyik addig már jelentős életszínvonal-csökkenést élt meg. (A nemzetgazdaság „válságmenedzserei“ nyilván nem is gondoltak arra, amit a bevezetőben idézett amerikai és japán elnök-vezérigazgatók válságmenedzselésük tengelyébe állítottak.) **4.** A vállalati gyakorlatban a veszteségforrások felszámolásával párhuzamosan folyik a kilábalás célkitűzéseinek, elérhető és elérendő eredményeinek megfogalmazása, s mindezek megismertetése a munkatársak széles körével. A Bokros csomagban a megszorítást követő felemelkedés konzisztens, a gazdaságot és a társadalmat átfogó koncepciója – ha volt is ilyen – talonban maradt; a Bokros csomag valójában „félcsomag“ volt – amit egyetlen vállalati válságmenedzser sem engedett volna meg magának...

⇨ A felsorolt negyedik hiányosság már átvezet a vállalati válságmenedzselés következő tennivalójához. Napjainkban – úgy tűnik – elsősorban *sodródást* élnek meg a társadalom legszélesebb rétegei; belefásulva vagy megrettenve figyelik az egyre újabb megszorításokat, hitetlenül hallgatják a sorsuk jobbra fordulásáról szóló előrejelzéseket és elkeseredve veszik tudomásul, hogy a fejlett piacgazdaságok szakembereinek értéktétele szerint régióink egyre több átmeneti gazdasága előz meg bennünket, hajdani éllovasokat. Ennek fő oka, hogy a magyar gazdaságpolitikának 1990 óta nincs olyan átütő koncepciója, amelyik a feltételek következetes számbavételével egyértelműen kijelölné a *kitörési pontokat* és ezekhez mind céljait, mind a megvalósítás eszközeit tekintve *komplex és konzisztens válságtervet* illesztene. (Ilyen kitörési pont lehetne például a kis- és közepes nagyságú vállalatok életterének ugrásszerű növelése nem csekély adósságcsökkentéssel, hanem a sokkal inkább ösztönző gazdasági növekedés beindításával; a hazai és exportpiaci beszállító kapcsolatok erőteljes támogatása információs és pénzügyi eszközökkel; a fejlett technika importjának döntő mértékű megkönnyítése az exportteljesítményhez kapcsos-

lódó vámcsökkenésekkel; a szociális ellátó rendszerek reformja az infláció egyidejű letörésével stb.). Ám önmagában még a kitörési pontok kijelölése is kevés; a vállalatok körében például a válságmenedzsernek azt is egyértelművé kell tennie, hogy ezek miként illeszkednek a stratégia egészébe, és hogy a stratégiával mikorra és meddig jut el talpraállásában a vállalat. (A stratégiai variánsok lehetővé teszik, hogy az időpontokat és az eredményeket a külső feltételek alakulásának függvényében határozza meg, illetve jelölje meg a válságmenedzser.) Mindez azonban éppen az ellenkezője annak a lassan már évtizede folyó nemzetgazdasági gyakorlatnak, amelyik mintha csak a kilábalás éppen soron következő lépését érzékeli; rövid távú és többé-kevésbé elszigetelt taktikai lépéseket tesz abban reménykedve, hogy az ilyen képések sora végül a sodrásból a partra visz. Taktikai lépésekről beszélve pedig még Jim Willnek, Bob Palmernek vagy Toru Hashimotonak sem lenne érdemes végigjárnia az országot: csupán ilyenekkel ugyanis legfeljebb lazítani lehet gondolkozásmódokat és magatartásokat, de nem lehet új, lendületes és kitartó akciókat beindítani. (Másként fogalmazva: a veszteségek felszámolása még az egyensúlyjavítást szolgálja; a talpraállási koncepcióhoz viszont már a növekedés kapcsolódik.)

⇨ A vállalati válságmenedzser azt is jól tudja, hogy a válságterveket *kérlelhetetlenül kell végrehajtani*. A szükséges kompromisszumokat ugyanis (ezekre kényszerítenek a nemzetgazdaság szintjén például a gazdasági döntéseket módosító szociális szempontok vagy az egyensúly, a növekedés és a hatékonyság rövid távon érvényesülő ellentmondásai) a tervezés és nem a végrehajtás során kell érvényesíteni. A megvalósítás folyamatos *lobbyharc*ai, elvtelen és hosszadalmas *kompromisszumkötései* ugyanis nemcsak egy jó kilábalási terv értékét csökkentik vagy semmisítik meg, hanem időhúzásukkal egyre jobban mélyítik magát a válsághelyzetet és egyre csökkentik a válságmenedzser hitelét munkatársai szemében. Miért lenne ez másként a nemzetgazdaság szintjén? Idehaza viszont folyvást tanúi vagyunk a lobbyharcoknak, a kétséges kompromisszumoknak – sőt, az egyre feljebb kúszó összefonódásoknak és korrupciónak is. Ezek hatását – mértékük miatt – még akkor is ki kell emelni, ha ezen a ponton érzékelhető leginkább a különbség a vállalati és a nemzetgazdasági válságmenedzselés között: vállalaton belül ugyanis egyszemélyi a döntés és a felelősség – egy demokratikus társa-

dalmi rend azonban önmagában hordja a lobbyharcok és kényszerű kompromisszumok létét.)

⇨ A szűkös erőforrások szorítása, a végrehajtás szervezésének buktatói könnyen elterelik a válságmenedzser figyelmét egyik legfontosabb feladatáról: arról, hogy megértesse koncepcióját munkatársaival. Mégpedig nem hiába állította Jim Will, Bob Palmer és Toru Hashimoto tevékenységének középpontjába a talpraállás koncepciójának kialakítását *és az erről szóló kommunikálást*. A kilábalási terv sikerének alapvető feltétele ugyanis, hogy *beavassák* a munkatársakat a válságtervbe, hogy *meggyőzzék* őket annak helyességéről, és hogy mindezzel *mozgósítsák* őket a terv szívvel-lélekkel való végrehajtására. Ha a válságmenedzser másodrangúként kezeli a kommunikálást és elnagyolja annak hármas célkitűzését, munkatársai idegenül és bizalmatlanul állnak majd a rájuk rótt feladatokkal szemben. Ez pedig munkaintenzitásuk csökkenését, együttműködésük fellazulását, minőségi fegyelmük romlását, kreativitásuk csökkenését és – nem utolsósorban – a válságmenedzser elszigetelődését vonja maga után. A magyar nemzetgazdaság átmeneti szakaszában roppant nagy készség volt a társadalom széles rétegeiben a „beavatottság“, a „meggyőzetés“ és a „motivált-ság“ befogadására. Az egymást követő kormányoknak azonban sikerült ezt a készséget közel egy évtized alatt kirekesztettségre, bizalmatlanságra és szinte fatalista beletörődésre változtatnia azzal, hogy vagy elemi kommunikációs baklövéseket követett el, vagy egyáltalán nem méltatta kommunikálásra a társadalmat.

⇨ A vállalati válságmenedzser utolsóként említett tevékenysége a talpraállás megvalósulásának *ellenőrzése*. Ez, mint a „terv és a „tény“ összevetése, csak akkor sikeres, ha folyamatos – vagyis ha segítségével a válságmenedzser minden eltérést azonnal értékelni tud, s így nagyobb az esélye az eltérés okainak kiküszöbölésére.

Ha túl sűrűn van szükség beavatkozásra az ellenőrzés során, akkor ennek két lehetséges okát kell mérlegelni; vagy a kilábalás terve rossz eleve és egészében (a tulajdonosok istene irgalmazzon ilyenkor a vállalati válságmenedzsereknek!), vagy a végrehajtás megszervezése és irányítása hibás (ennek sem sokkal barátságosabb a következményei). A sorozatos beavatkozás másik jellegzetes kísérőjelensége, hogy a megvalósítás résztvevői – a vállalat munkatársai – csak nézik, értetlenül, a válságmenedzser meddő vagy tapo-

gatódzó erőfeszítéseit. Az így bekövetkező *belső bizalmi válság* a válságmenedzselés egyik legveszélyesebb akadálya – többnyire veszélyesebb, mint a tulajdonosok külső bizalmatlansága vagy a válságot kirobbantó külső feltételek. És ezzel ismét visszajutottunk mind a bevezetőben idézett három elnök-vezérigazgató szavaihoz, mind a hazai nemzetgazdasági szintér egyre szélesebb társadalmi rétegeknek belefásult és megrettent értetlenségéhez...

\*

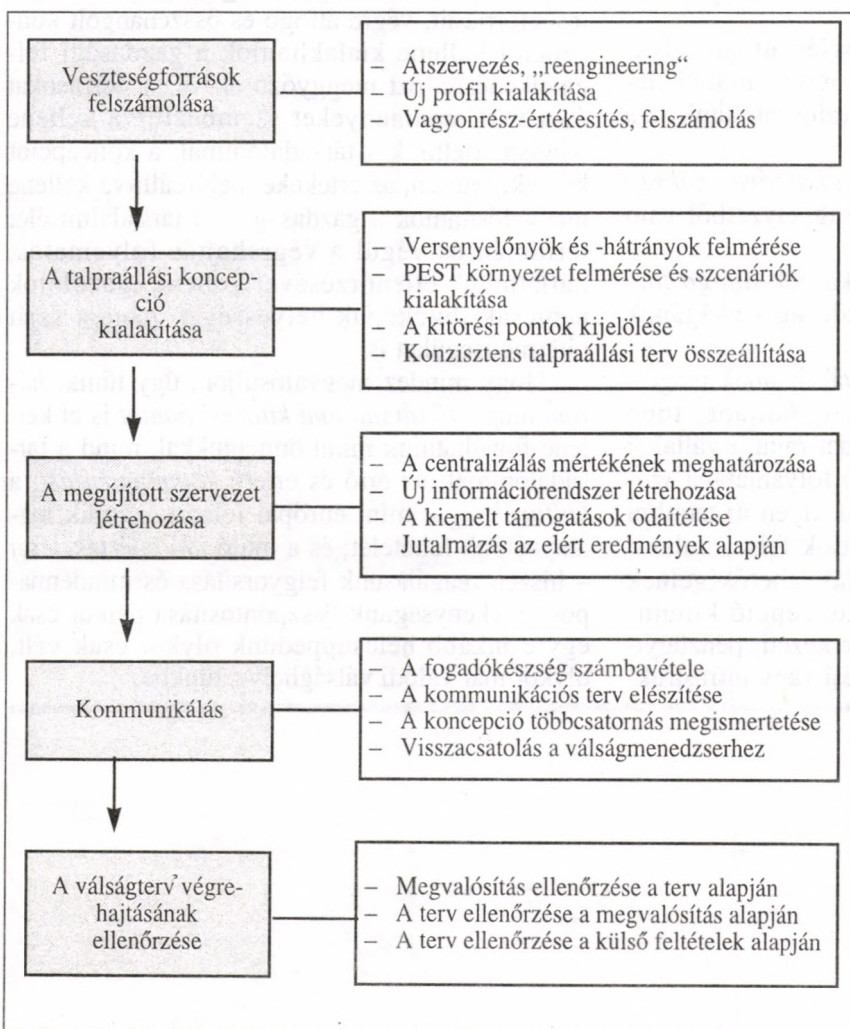
A vállalati válságmenedzselés fő tennivalóit egy-egy folyamatként az 1. ábra mutatja be. Az ábrában vastag betűkkel szerepel az öt fő tennivaló és ezekhez kapcsolódnak – normál betűtípussal szedve – tartalmi bontásaik. Az ábrához a következőket lehet még hozzáfűzni:

– A *veszteségforrások felszámolására* alapvetően három megoldás kínálkozik: az átszervezés (ez a szervezet pusztá átszervezésén túl többnyire a „reengineering“-et jelenti, vagyis a teljes működési folyamat és az alapját képező technológia megújítását), az új profil kialakítása és a veszteséges termelés vagy szolgáltatás felszámolása (általában egyes vagyონrészek értékesítésével).

– A *talpraállási koncepció kialakítása*. Ez többnyire négy lépésben valósítható meg: **1.** a versenyelőnyök és -hátrányok felmérésével; **2.** a versenyhelyzet háttérét alkotó politikai (gazdaságpolitikai), átfogó társadalmi és műszaki tényezők számbavételével és prognosztizálásával (az előrejelzést célszerű tartalmilag összefüggő, komplex jövőképeként, scenáriókként megadni); **3.** a válságból való kitörési pontok feltárásával és **4.** olyan konzisztens terv összeállításával, amelyik az erőforrások gazdaságos felhasználásán alapul és rövid idő alatt, lehetőleg nagy biztonsággal vezeti ki a vállalatot a válságból.

1. ábra

A vállalati válságmenedzselés átfogó folyamata és az egyes folyamatszakaszok tartalma



– A válságot leküzdő, *megújuló szervezet* létrehozása. Ezen belül tisztázandó a centralizálás és decentralizálás mértéke és területe (korántsem a szélsőséges centralizálás, az így kialakított „egységes akarat“ a leghatékonyabb megoldás egy válság leküzdésére!); új információrendszer kiépítése, amely a talpraállást felgyorsító rugalmas vállalati működés egyik legfontosabb feltétele; a kiemelt támogatás odaítélése a kitörési pontok lehetőségeinek gyors kiaknázására; olyan motivációs rendszer létrehozása, amelyik a válságból való kilábalás után elismeri mindazok erőfeszítéseit, akiknek ebben szerepük volt.

– A válságmenedzseri *koncepció kommunikálásának* négy alapvető feladata: **1.** a munkatársak „fogadó-kész-

ségének“ felmérése (mennyire hitevesztettek, milyen várakozásaik vannak, mekkora az áldozatkészségük stb.); 2. a válságmenedzselés koncepciójának olyan „kódolása“, hogy az könnyen érthető és meggyőző legyen a munkatársak számára; 3. a koncepció megismertetése (lehetőleg több kommunikációs csatorna egyidejű vagy egymást tervszerűen követő felhasználásával); 4. a kommunikálás eredményeként, a kódolt üzenet munkatársi értelmezésének visszacsatolása a válságmenedzserhez, hogy szükség esetén változtatni tudjon akár magán az üzeneten, akár annak kódolásán.

– *A válságterv végrehajtásának ellenőrzése.* Ez mindenekelőtt a „tényszámok“ folyamatos ellenőrzését foglalja magában a „tervszámok“ alapján, majd a terv feszítésének vagy lazításának szükségességét elemzi a részteljesítések mérlegelésével, végül felülbírálja a válságmenedzselés egész tervét abból a nézőpontból is, hogy a műszaki, gazdasági és társadalmi környezet váratlan változásai nem teszik-e szükségessé az eredeti tervcélok módosítását.

A vállalati válságmenedzselés átfogó folyamata és az egyes folyamatszakaszok tartalmi elemeinek számbavétele alapján valósnak tűnik az a következtetés, hogy

1. a folyamat minden szakaszára szükség van egy nemzetgazdaság válsághelyzetből való talpraállításánál is;

2. az egyes folyamatszakaszok átfogó tartalma érvényes a nemzetgazdaság válságának megoldásakor is;

3. a nemzetgazdaságok válságainak megoldása természetesen jóval bonyolultabb, több folyamatszakaszt igénylő feladat mint a vállalati válságoké, ezért annak átfogó folyamatába számos új tartalmi elem is beépül. Ilyen új tartalmi elem például a veszteségforrások felszámolásának szakaszában a privatizálás lehetőségeinek kiaknázása; a talpraállási koncepció kimunkálásában számos gazdaságszerkezeti, pénzügyi-egyensúlyi, regionális fejlesztési vagy infrastruk-

turális kérdés összehangolt megoldása; a szervezet átalakítása során az államigazgatás, az önkormányzati és a szociális ellátórendszer témáinak napirendre tűzése. A kommunikálás és az ellenőrzés szakaszában viszont elsősorban az alkalmazott módszerek módosítására van szükség, például a tömegtájékoztatás médiumainak igénybevitelére vagy aggregált nemzetgazdasági adatok alakulásának mérlegelésére.

\*

Mindezt végiggondolva úgy tűnik: a magyar gazdaság válságának elkerülésén munkálkodók sokat tanulhatnának a vállalati válságmenedzselés feladataiból és módszereiből, hiszen az elmúlt évtized során az átfogó folyamat egyes szakaszait csak részben és számos elemi hibával építették ki, a szakaszok tartalmi elemei közül pedig jónéhányra mégcsak nem is gondoltak. Ezért a folyamat minden szakaszában lennének még tennivalók: következetesen és gyorsan kellene felszámolniok a gazdaság még létező veszteségforrásait, végre átfogó és összehangolt koncepciót kellene kialakítaniok a gazdasági felemelkedésre, ezt meggyőző erővel, a forrásokat és a várt eredményeket szembeállítva kellene megismertetniök a társadalommal, a koncepciót következetesen, az értékeket helyreállítva kellene megvalósítaniok a gazdaság és a társadalmi élet területén és végül a végrehajtás folyamatos, „átlátható“ ellenőrzésével kellene igazolniok nemcsak jövőkéjük helyességét, hanem saját rátermettségüket is.

Hogy mindez megvalósuljon, úgy tűnik, három alapvető társadalmi kitörési pontot is el kellene fogadtatniok mind önmagukkal, mind a társadalommal: az értő és értető kommunikálást; a kulturáltságot mint európai felzárkózásunk legalapvetőbb feltételét; és a múlt idő felértékelését – hiszen reagálásunk felgyorsítása és mindennapos tevékenységünk összpontosítása nélkül csak egyre inkább belesüppedünk olykor csak vélt, olykor már valódi válsághelyzetünkbe.

MAROSÁN György

## AZ ELVESZETT (VAGY MEG SEM TALÁLT) TULAJDONOS NYOMÁBAN

Az irányítás és a vezetés konkrét megvalósulási formái mögött – nemcsak a kimúlt szocializmusban, hanem az ugyancsak gondokkal küszködő, magántulajdonon alapuló társadalmi-gazdasági rendszerekben is – az ördög rejtezik. Szerző érvelése azt látszik bizonyítani, hogy a mintegy háromszáz évvel ezelőtt felmerült problémára világszerte még mindig inkább csak keresik – mintsem megtalálták volna – azt a választ, melyet természetesen mindig a konkrét helyzet és a konkrét idő pontosít.

„A tők felső minden esetben üti a tők alsót“  
Moldova György

„Az érdek mint a gazda úgy igazgat,  
ezt érti rég de ostobán ki gazdag,  
és sejteni kezdi végre sok szegény...“  
József Attila

A „vezetés“ és az „irányítás“ a közfelfogásban azonos tartalmú fogalmak. Pontosabban a különbség nem tűnik lényeginek, és az eltérés a köznapokban nem szükségképpen okoz gondot. Ám egyre gyakrabban kerülünk szembe azzal a problémával, hogy a szervezetek jövőjét és teljesítményét, illetve az egyének munkáját alapvetően befolyásolja, ki hogyan ítéli meg e két fogalom tartalmát. Az ezzel összefüggő – távolról sem elméleti – vita napjainkban újszerűen vetődik fel mind a fejlett tőkés országokban, mind pedig a gazdasági rendszert „váltó“ Kelet-Közép-Európában. Szerzte a világon a vállalkozások alapvető problémái szorosan kapcsolódnak a tulajdonosi irányítás és a vezetés konkrét megvalósulásának a részleteihez, amelyekben – mint köztudott – az ördög rejlik.

Közelítsük meg a kérdést indulásként egy hasonlattal: ki irányítja és ki vezeti a repülőgépet? Természetesen a pilóta vezeti, de az irányító torony irányítja! Ő mondja meg hova, milyen magasságban, milyen irányban, milyen pontokat

érintve kell eljutni. A pilóta parancsait végrehajtja és utasításokat ad a másodpilótának, meg a navigátornak. Amíg a gép a kijelölt pályán halad, csak rutinszerű kapcsolatot tart az irányítótoronnyal. Amint azonban vihar közeledik, vagy valamilyen előre nem látott probléma lép fel, azonnal kapcsolatba lép az irányító toronnyal. Az engedélyt, hogy nagyobb magasságba emelkedhesen, esetleg megváltoztathassa az eredeti útvonalat. A példa alapján: aki irányít, az szabja meg, hova, hogyan, milyen útvonalon jusson el a szervezet. Végző soron stratégiai jellegű, hosszú távú, általános iránymutatást ad és ennek megvalósulását ellenőrzi. Aki viszont vezet, az azt határozza meg: kinek, mikor, mivel, mit kell csinálnia a szervezetben. Vagyis döntően az operatív, a rövid távú, a rutin tevékenységek végrehajtásáért felelős.

A repülőgép hasonlat hozzásegíthet ahhoz, hogy megértsük a modern gazdaságban a vállalatirányítás és a vállalatvezetés (angol kifejezésel a corporate governance és a corporate manag-

ement) között kialakuló kapcsolatot. Az irányítás terrénuma: a vállalat külső környezete, alanyai az üzleti partnerek, a tulajdonosok, a versenytársak, a fogyasztók és a társadalom. Alapvető kapcsolati formája az egyenrangúságon alapuló érdekérvényesítés. Az irányítást végző „kifelé fordulva”, az üzleti teljesítményre vonatkozó elvárásokat fogalmazza meg, megszabja a szervezet küldetését és ellenőrzi, hogy a szervezet a megadott irányban fejlődik-e. A vezetés természetes közege ezzel szemben a szervezet belső élete. Alanyai a szervezetben dolgozók. Alapvető kapcsolati formája a hierarchia, az alá- és fölérendeltség. Legfőbb törekvése a megvalósítás szervezése utasítások vagy szabályok útján. Kérdés azonban: hogyan és miért vált el egymástól az irányítás és vezetés valamikor teljesen természetes és szervesnek mondható egysége?

### A vállalatirányítás – történelmi megközelítésben

A kapitalizmus hajnalán, az 1700-as évek végén, a vállalkozást a tulajdonos közvetlenül irányította. Mr. Onedin egy személyben testesítette meg a befektetőt, a vállalkozót és a mai értelemben vett menedzsert. A tulajdonos/menedzser közvetlenül állt kapcsolatban azokkal, akik neki dolgoztak. Az összes feladatot – kezdve a beszerzéstől, a termelés megszervezésén keresztül, egészen az eladásig – neki kellett megoldania. Ő találta fel és állította elő a terméket, ő képezte ki az embereket, ő szabta meg, kinek mit kell csinálnia, ő adta a fizetést és ha kellett ő törte le a sztrájkot. Önmaga és a munkát konkrétan elvégző munkások közé nem iktatott be külön vezetési szintet. Erre egyszerűen nem volt szükség. Ő volt az egyetlen tulajdonosa egy viszonylag kicsiny szervezetnek. Maga a vezetés nem különült el mint önálló szakma. Az egyes vezetési funkciók ellátására nem lehetett profi szakembereket találni.

A múlt század végén a helyzet megváltozott. A szervezetek mérete megnőtt, és lassan kialakult a menedzsment mint önálló szakma. A tulajdonos/vállalkozó/menedzser és a munkások közé beiktatódott a középvezetés. A tulajdonos/menedzser belátta, speciális ismeretek kellenek a pénzügyek, az eladás, a termelés megszervezéséhez és felügyelete megvalósításához. Megtartotta magának a tulajdonosi funkciókat, a szervezeti irányítást. Az esetek túlnyomó többségében a szervezeteknek egyetlen tulajdonosuk volt, vagy legalábbis családi tulajdonban volt a vállalatok döntő többsége. Másik oldalról egy

tulajdonosnak többnyire egyetlen tulajdona volt. A tulajdonos legfelső vezetőként is tevékenykedve szervezte a végrehajtást. Ugyanakkor, bizonyos munkamegosztás alapján, viszonylag önállóságot adott a középvezetésnek a menedzsment szakmailag önálló funkcióinak végrehajtásában. Ez az időszak volt a tudományos vezetés és a modern szervezetelmélet kialakulásának, valamint a vállalatirányítás tudományos alapokra helyezésének korszaka. Alapvető fontosságúvá vált az önálló vezetői funkciók hatékony ellátása, az erre szakosodott megfelelő személyek kiválasztása.

Az 1920–30-as években a lassan nemzetközi méretű vállalatok kialakulása ismét számottevő változásokat hozott az irányítás és a vezetés munkamegosztásában.\* Ekkor már az a jellemző, hogy a vállalatok növekvő hányadának egyrészt több – bár viszonylag kis számú – tulajdonosa van, másrészt egy tulajdonosnak több tulajdona is van. A tulajdonosok azért arra kényszerülnek, hogy a vezetési funkciókat is egyre növekvő mértékben szakembereknek adják át. Megbíznak egy ügyvezető menedzsert, és ráruházzák a vezetés összes jogosítványait. Itt már világosan – és jogilag szabályozottan – szétválik az irányítás és a vezetés. A tulajdonos – normális ügymenetet feltételezve – végképp lemond arról, hogy beleszóljon a végrehajtásba. Önmagának „csak” a tulajdonosi (a vezető kinevezése, leváltása, javadalmazása, a tulajdon eladása vagy nagyobb arányú fejlesztése) döntések meghozatalát tartja fenn. Az általa kinevezett ügyvezető igazgató vezeti a vállalatot. Összefogja és szervezi az alatta – a vállalati méret növekedésével különböző szinteken – elhelyezkedő középvezetés munkáját. A tulajdonos az általa megfogalmazott stratégia végrehajtását teszi a legfelső vezetés legfontosabb felelősségévé.

Ezen a szinten megjelenik az ezt a sajátos helyzetet tükröző ideológia, az ún. menedzsmentizmus, amelyet két oldalról is keményen támadnak. A tőkés tulajdon oldaláról tagadva, hogy bármilyen értelemben hatalommegosztás menne végbe. A másik oldalon a korabeli munkásmozgalom is élesen kiritizálja ezt az elméletet mondván, a menedzsmentizmus valamiképpen a tulajdonosi osztály megszüntetésének valamiféle „harmadikutas” koncepciója. Miközben azonban éles vita folyik a lezajló folyamatokról, a vezetés és a tulajdonosi

\* J. R. Schermerhorn Jr.: Management for Productivity. J. Wiley and Sons, 1993. p. 54.

irányítás mechanizmusának változása egyre gyorsuló ütemben folytatódik.

Az irányítás és a vezetés kapcsolata a II. Világháborút követően jól nyomon követhetően tovább módosul. Több, részben összefüggő tendencia kibontakozása és sajátos módon történő összekapcsolódása alapvetően módosította a vezetés és a tulajdonosi irányítás hagyományos stílusát, struktúráját.

- Egyre nagyobb számú (gyakran milliós nagyságrendű) és igen diverzifikált jellegű tulajdonos birtokolja a szervezeteket, akik érdeküket csak sok áttételen keresztül képesek érvényesíteni.
- E nagyszámú tulajdonosnak a vagyonnövekedési érdekelttsége mellett egyre többféle és egyre szerteágazóbb az érdeke.
- A szervezeti méret megnő és ez azzal jár, hogy háttérbe szorul a tőke működtetése és rováására előtérbe kerül a szervezet igazgatása.\*
- A vállalatok valóban globálissá válnak, környezetükre gyakorolt hatásuk összetettebb és meghatározóbb lesz.
- Egyre nagyobb számú és mind diverzifikáltabb érdekű, ugyanakkor érzékenyebb és tudatosabb „stakeholder“ veszi őket körül.
- Az etikai kérdések, a vállalatok társadalmi kapcsolata és a teljesítmény megítélésének társadalmi felelőssége egyre erősebben esik latba.
- Tovább specializálódik a vezetés, az egyes részfunkciók is önálló disciplínává válnak.

#### A stakeholder koncepció és következményei

E változások mindegyike kézzelfoghatóan tükröződik az ún. stakeholder koncepció térnyerésében.\*\* Ennek lényege, hogy a szervezetek társadalmi kapcsolatainak és viselkedésének meghatározásában mind fontosabb szerepet játszanak a tulajdonosok mellett egyéb nem tulajdonosi jellegű érdekcsoportok. A szervezetek a felsorolt változások miatt egyre többféle módon hatnak környezetükre, és ennek hatására egyre többféle szervezet és érdekcsoport fogalmazza meg a vállalattal kapcsolatos érdekét. Ezen érdekcsoportok mellett rendelkeznek olyan erőforrásokkal is,

amelyekre támaszkodva befolyásolni tudjuk a szervezet tevékenységét. Ezeket a nem tulajdonos, de megfogalmazott érdekekkel és ezek érvényesítésére szolgáló eszközökkel rendelkező érdekcsoportokat nevezzük stakeholdereknek.\* A közfelfogás elfogadja, majd ennek következtében a törvények szabályozzák érdekérvényesítésüket. Így lehetőséget kapnak, hogy befolyásolják az adott vállalat, sőt egész iparág céljait, stratégiáját, viselkedését. A tulajdonosok mellett tehát a vállalatoknak stratégiájuk meghatározása során tekintettel kell lenniük ezek érdekeire is.

A változások néhány eleme alapvetően meghatározó jelentőségű. Módosul például a tulajdonosi érdekelttség. Némileg leegyszerűsíthető módon a tulajdonosok a befektetett tőkéjüknek a rendelkezésre álló befektetési lehetőségekkel összemért legnagyobb mértékű gyarapodásában érdekeltek. A valóságban egy szervezetnek nagyon sok tulajdonosa van, és számottevően eltérhet az érdek az elméletileg megfogalmazódó szempontoktól.\*\* Pl.: az önkormányzat mint tulajdonos nem hagyhatja figyelmen kívül az adott lakóhelyi közösség életminőségére és foglalkoztatásra vonatkozó érdekeit, a dolgozók mint tulajdonosok a foglalkoztatás fenntartásában érdekeltek, a beszállítók vagy vevők, illetve a bankok számára fontos lehet a gazdasági kapcsolat adott struktúrája megőrzésében való érdekelttség. Mindez azt okozhatja, hogy a – látszólag azonos érdekű – tulajdonosok között igen éles érdekelentétek alakulhatnak ki.

Újszerűen vetődik fel a vállalkozások társadalmi felelőssége is. Vegyük példának a német alkotmányt, amely a tulajdon felelősségéről szóló passzusokat is tartalmaz. Ennek gyakorlati üzenete: „ha tulajdonod van és azt eliszod, eltékozlod, lelked rajta. Ha a tulajdonodat befekteted, akkor tekintetbe kell vened az adózásra és a befektetésre vonatkozó törvényeket de ezeken belül szabadon dönthetsz, mit teszel és hogyan használod fel pénzedet. Am ha foglalkoztatsz, tekintettel kell lenned arra, hogy emberek élete, sorsa függ attól, mit teszel. Tehát a tulajdonosi jogok gyakorlása során (pl.: elbocsátásoknál) tekintetbe kell venni a foglalkoztatottak érdekeit. Nagyon sok egyéb összefüggésben is tetten érhető, hogy számtalan, korábban kizárólag a tulajdonos saját döntési jogkörébe tartozó kérdés-

\* Petrik B. Ferenc: A tulajdon szerepe. p. 97. [?]

\*\* W. M. Evans: Organization Theory. Macmillan Publishing Co., pp. 333-359.

\* G. Johnson-K. Scholes: Exploring Corporate Strategy

\*\* Marosán György: Stratégiai menedzsment. Calibra, 1996. p. 34.

ben a társadalmi közmegítélés korlátozza és befolyásolja a tulajdonosi érdekek érvényesítésének lehetőségeit.\* Mindezen változások azt okozták, hogy egyáltalán nem könnyű válaszolni arra a régi és látszólag egyértelmű kérdésre: kinek felelős a vállalat? A válasz – úgy tűnik – igen összetett lehet és a tulajdonosi irányításnak erre tekintettel kell lennie.

A felsorolt tendenciákon belül az elmúlt évtizedekben sajátos különbség is kialakult az angol/amerikai és a német/japán irányítási rendszer között. Az alábbi táblázat ezt a különbséget mutatja:

Angol/amerikai rendszer	Német/japán rendszer
Nagyon sok tulajdonos van, akik között a koncentráció viszonylag kicsi. (A GE öt legnagyobb tulajdonosa 9%-os tulajdoni hányaddal rendelkezik.)	A tulajdonosi szerkezetben néhány nagybefektetőnek van meghatározó szerepe, ezen belül is a bankoknak. (A Daimler-Benz öt legnagyobb tulajdonosa 68%-os részesedéssel rendelkezik.)
A vezetésnek nagy a szabadsága, a tulajdonosok a részvények eladásának útján gyakorolnak nyomást.	A vezetést az igazgatótanácsban ülő banki képviselők keményen kézben tartják.
A gyenge teljesítmény gyakori következménye a felvásárlás, ezt követően pedig a teljes vezetőség lecserélése.	A gyenge teljesítmény következménye, hogy az igazgatótanács felmenti a vezetőket. Fontos elem, hogy a dolgozóknak is beleszólásuk van a vezetők megítélésébe.
A pénzügyi teljesítmények nyilvánosak és fontos a folyamatos információadás.	A nyilvános pénzügyi információk szerepe viszonylag kevésbé fontos, viszont a belső banki megítélés igen.
A vállalat működéséhez szükséges likviditást alapjában véve a tőzsde biztosítja.	A vállalat növekedésének finanszírozásához szükséges pénzügyi források megszerzésében a banki finanszírozásnak van meghatározó szerepe.

Látható, hogy a jelzett két rendszer sok eltérő elemet tartalmaz. Mindegyiknek megvannak a maga előnyei és hátrányai. Egyik sem érvényesül tisztán, és még a rendszeren belül is nagy eltérések tapasztalhatók. Az általános megítélés szerint a német/japán rendszer – minthogy jobban függ a kölcsöntőkétől – dinamikusabb, ugyanakkor kockázatosabb fejlődést biztosít. Közös tendencia azonban, hogy a sok befektető/tulajdonos, minthogy képtelen folyamatosan foglalkozni tulajdonával, tulajdonosi érdekei érvényesítését biztosítandó jogosítványait átruházza az általa megválasztott Igazgatóságra. Az

utóbbi években ugyanakkor a két rendszer bizonyos értelemben közeledik egymáshoz. Az amerikai rendszerben fokozatosan nő a pénzügyi befektetők súlya, vagyis a tőzsde szerepe viszonylagosan csökken, míg a német rendszerben ennek pont az ellenkezője tapasztalható, vagyis a tőzsde szerepe egyértelműen növekedni látszik.

#### A tulajdonosi irányítás feladata és mechanizmusai

Az elmúlt évtizedekben kialakuló vállalatirányítási rendszerek általános jellemzője, hogy a befektetők az éves közgyűléseken közvetlenül gyakorolják a tulajdonosi jogokat, a közgyűlések között pedig az Igazgatóság útján biztosítják érdekeik érvényesítését. Ugyanakkor nem bíznak meg teljesen az általuk választott Igazgatóságban sem, ezért biztosítékként vagy ellensúlyként létrehozzák a Felügyelő Bizottságot. Ennek konkrét feladatköre számottevően különbözik üzleti kultúránként, de alapfeladata, hogy ellenőrzi az igazgatótanácsot, vajon valóban a tulajdonosok érdekében járt-e el. A vállalatirányítás alapvető feladata: ⇨ *a tulajdonosi tőkeérték növelése* (a részvényérték és a vagyont meghatározó elemek növelése, a vagyont-

vesztés megakadályozása)

⇨ *a tulajdonosoknak való felelősség* (a felelősségre vonhatóság konkrét rendszerének és feltételeinek megteremtése minden érdekelt felé a szervezeten belül),

⇨ *a társadalomnak való felelősség biztosítása* (a társadalmi környezet által elfogadott etikai elvek szerinti működés biztosítása, a széles társadalmi környezet formálásáért való felelősség érvényesítése).

Ezeket az általános elveket és kívánalmakat az Igazgatóság az alábbi szerepek betöltésével biztosítja:\*

\* Marosán György: Stratégiai Menedzsment. Calibra, 1996. p. 45.

\* Igazgatótanácsi elnökök programja. ÁPV Rt. továbbképző tanfolyamok pp. 29–31.

- A CEO kiválasztása és meghatározott személyi döntések meghozatala,
- a közvetlen irányítás és a vezetési funkciók átvétele válságos helyzetben,
- az ügyvezetés fontos döntéseinek, valamint teljesítményének ellenőrzése és javadalmasításának meghatározása,
- „szövetségesek“ szerzése, külső kapcsolatok építése, lobbizás a vállalat érdekében,
- a növekedéshez szükséges pénzügyi kapcsolatok felkutatása és a megfelelő kapcsolatok kiépítése,
- a vállalat képviselése a társadalom felé, a cég társadalmi tekintélyének növelése,
- tanácsadás a vezetés számára bizonyos speciális kérdésekben.

Az Igazgatóság – amely kinevezi az ügyvezetést, élén a vezérigazgatóval – fenntartja magának a stratégiai, a hosszú távra kiható döntések meghozatalának jogát, a végrehajtást azonban átengedi az ügyvezetésnek. Optimális esetben nem engedi ki kezéből a tulajdonosi irányítást, de nem szól bele a megvalósítás, a működtetés kérdéseibe. Engedi a vezetői dinamizmus érvényesülését és nem akadályozza a vezetést. Az szabadon dönthet a végrehajtás hogyanjáról. Ugyanakkor gyakorolja a folyamatos ellenőrzést és vagyonesztés vagy teljesítménycsökkenés esetén azonnal közbelép. Tisztázott és a társasági jog által szentesített munkamegosztás alakul ki a Igazgatóság és elnöke, valamint az ügyvezetés és a vezérigazgató (az elsőszámú vezető) között.

Az élet természetesen jóval bonyolultabb, sem hogy a vázolt elméleti séma minden egyes esetben pontosan érvényesüljön. Meghatározó szerepe van az érintettek személyiségének. Vannak nagyhatalmú vezérigazgatók, akik kezükben tartják az Igazgatóságot elnököstül. És vannak karizmatikus elnökök, akik hatalmukat felhasználva beleszólnak nemcsak a vezérigazgató döntési hatáskörébe tartozó kérdésekbe, hanem a végrehajtás alsóbb szintű vezetőire tartozó jelentéktelen ügyeibe is. És ez a bizonytalanság nemcsak azokra az országokra igaz, ahol most van kialakulóban a magántulajdon rendszere, hanem a fejlett piacgazdaságú országokra is. A napi sajtó kedvenc témája az első számú vezető, a CEO és az igazgatóság összeütközése. A harc váltakozó sikerrel zajlott, évtizedekig csemeget szolgáltatva az olvasóknak. Ám a legutóbbi években mintha újabb tendencia kibontakozásának volnánk tanúi.

## Új ellentmondások a globális tőke rendszerében

Napjainkban mind a fejlett országokban, mind pedig az átalakuló Kelet-Európában újszerűen vetődnek fel a tulajdonosi irányítás kérdései. A Newsweek egyik cikke fogalmaz így:

„Elfogadhatatlan, hogy az Igazgatótanácsok tagjai csak a havi járandóság felvételére figyeljenek, no meg arra, hogy bebiztosítsák magukat, ne lehessen őket beperelni.“ A sok kistulajdonost alapvetően felháborítják azok a történetek, amelyek a vállalatok legfelső vezetésének pazarló költségeiről szólnak. Az egyik elhíresült eset szereplője a Nabisco cég az atlantai repülőtéren saját hangárt épített légiflottájának. A hangár mellé emelt háromemeletes – tükör ablakkal, carrarai márvánnyal, aranyozott kilincsekkel felszerelt – fogadóépületet csak úgy nevezték: Taj Mahal. Az építésben közreműködő egyik cég vezetője így emlékezett a munkára:

„Olyan cég volt ez, ahol költségvetési korlátok nélkül saját kedvünkre dolgozhattunk.“\*

A fenti példa érthetővé teszi, hogy mozgalom indult el a felső vezetés – úgymond – megregulázására. Ennek jele volt, amikor R. Monk 1992-ben egy egészoldalas hirdetésben adta tudtára a világnak véleményét a Sears Roebuck vállalat vezetéséről, amelynek részvényeit birtokolta: „Az alulteljesítő vagyontárgyak.“ A hirdetésben félreérthetetlenül megfogalmazta, hogy a vállalat gyenge teljesítményéért, amely számára befektetett vagyonának alacsonyszintű hasznosulását hozta, egyértelműen a legfelső vezetés gondtalan és felelőtlen tevékenységét teszi felelőssé.\*\* Két hónapon belül a vállalat olyan külső embereket nevezett ki az Igazgató-tanácsba, akik keményen megszorogatták a vezetést. Monk úr, mint a „Minden hatalmat a tulajdonosoknak“ mozgalom vezetője nem kevesebbet állít: a tőkés nagyvállalatok vezetőinek különböző „manipulációk“ segítségével sikerült elragadni a hatalmat annak valódi letéteményeseitől, a tulajdonosoktól.

A Business Week néhány hónappal ezelőtt írt cikke felhívja a figyelmet, hogy a jövőben a tulajdonosi jogok érvényesítésére alakult szervezetek növekvő agresszivitással és perekkel fogják

\* F. R. David. Strategic Management. Prentice Hall. 1995

\*\* Investing in niceness. Economist 1996. aug. 31.

kényszeríteni az Igazgatóságokat a tulajdonosi érdek következetesebb képviselésére.\*

A felsorolt problémák megoldására igen sokféle módszert alkalmaznak szerte a világon. A megoldások arra irányulnak, hogy a tulajdonosok egyrészt nagyobb bepillantást nyerjenek a vállalat valóságos teljesítményének alakulásába, másrészt egyértelművé tegyék, hogy e teljesítményt – akár megfelelő az, akár gyenge és elfogadhatatlan – alapvetően a legfelső vezetés tevékenységének tulajdonítják. Ezért bele kívánnak tekinteni a felső vezetők jövedelmének alakulásába és formálni akarják érdekeltségi rendszerüket. A másik oldalon jól meghatározható ellensúlyokat illesztenek be a vállalatirányítás rendszerébe.

Angliában tekintettel a téma kiemelkedő fontosságára, valamint a különböző botrányokra a Pénzügyi Beszámoló Tanácsa és más szervezetek Sir Adrian Cadbury vezetésével egy bizottságot hoztak létre. A bizottság több éves munka után a következő ajánlásokat és javaslatokat tette a vezetés és az irányítás kapcsolatának rendezésére:\*\*

- Az elnöki és a vezérigazgatói poszt szétválasztása.
- Világos és egyértelmű kritériumok a vezetés jutalmazására és a nyilvánossá tétel következménye.
- A három éven túli foglalkoztatás engedélyezése csak közgyűlési hozzájárulással.
- A könyvvizsgálói bizottság csak a cégnél nem foglalkoztatott igazgatósági tagokból álljon.
- Külön bizottság a legfelső vezetés javadalmazásának meghatározására független, nem foglalkoztatott igazgatósági tagokból.
- A pénzügyi javadalmazás vizsgálatánál minden részletre kiterjedő teljes átláthatóság biztosítása.
- Rendszeres pénzügyi információ kibocsátása a könyvvizsgáló ellenőrzésével.

### A vezetés és irányítás buktatói a szocializmusban

Kelet-Közép-Európában sajátos módon jelentkezik a corporate governance-val kapcsolatos

\* Calper's grand inquisitor. Business Week, 1997. febr. 24.

\*\* David Norburn: The bandwagon of corporate governance. Financial Time, 1997. January

problémakör. Egyrészt a fokozatosan, de történelmi léptekkel nagyon gyorsan lezajló privatizáció kevés időt hagy, hogy fokozatosan alakuljon ki az adott gazdasági struktúrához illeszkedő irányítási struktúra. Másrészt a lassan kifermülő tulajdonosi irányítási rendszer alapvetően meghatározza, hogy azt a szocializmusból örökölt szervezeti és emberi alapra kell helyezni. Ha tehát meg akarjuk érteni napjaink problémáját, röviden végig kell tekinteni az elmúlt évtizedek fejlődésének legfontosabb állomásait.

A szocializmus hagyományos modelljében az egész gazdaságot egyetlen vállalatként fogták fel, és ennek megfelelően irányították. A tulajdonos – a jelszavak szintjén – a társadalom. Nevében azonban az állam különböző szervezetei, minisztériumok jártak el. Az állami szervezetek útján történő „tulajdonosi“ irányítást törvények által nem szabályozott módon a különböző szintű pártszervezetek ellenőrizték. Maga a tulajdonlás – nem éppen szakszerű, de a valóságot megfelelően tükröző kifejezéssel élve – valamiféle „osztott“ tulajdon alapján történt. A különböző állami szervezeteknek „ki volt osztva“ a tulajdon feletti rendelkezés „funkcionális“ joga, meghatározott területeket (pénzügyi, munkaügyi, ipari stb.) érintő rendelkezés jogosítványa. Elvileg bármelyik állami intézmény vétő jogot gyakorolhatott a tulajdon felett, megakadályozhatta egy intézkedés megvalósulását. Ugyanakkor egyik sem volt képes keresztülvinni akaratát, vagyis nem érvényesíthette hatalmát. Volt természetesen a minisztériumok között bizonyos „erősorrend“. Így pl.: a pénzügyi kormányzat mindig erős volt, míg egyes ágazati minisztériumok viszonylag gyengék.

A statégiai döntéseket – a vezetők kinevezését és a vállalat fejlesztését – a konkrét szervezettől távol döntötték el. A személyi kérdéseket az ágazati minisztériumokban – a helyi és központi pártszervezetek jóváhagyásával –, míg a beruházási kérdéseket a Tervhivatalban és az ágazati minisztériumokban – szintén a pártszervezetek beleszólásával. A hagyományos értelemben vett corporate governance tehát nem létezett. Ami „helyettesítette“, az a szervezetek „felett“, a törvényi szabályozáson „kívül“, a politika és a gazdaság konkrét erőviszonyai alapján létrejött hatalmi játék. Ez az áttekinthetetlen – Hegedűs András által „szervezett felelőtlenség“-ként jellemzett – döntési rendszer gyakorlatilag lehetetlenné tette a gyors és hatékony döntést. A szocializmus hagyományos rendszerének reformja során ezért került előtérbe a tulajdonosi irányítás

világos rendszerének a megteremtése. Ezzel párhuzamosan évtizedes harc indult el azért, hogy a vállalatvezetés szintjén megvalósuljon az „egyszemélyi felelősség“. A vállalatvezetők szemelőtt ideális modellként lebegett az az állapot, amelyben egyszemélyi felelős vezetőként a vezérigazgató maga hozza meg a stratégiai és operatív (vagyis az irányítással és a végrehajtással kapcsolatos) döntéseket. Az igazgatók „felszabadulása“ fokozatosan történt. Az új gazdasági mechanizmus elfogadta, hogy a vállalatok önállóan létező, saját érdekekkel bíró szerveződések. A gazdaság bizonyos szférájában megjelent a piac, és a vállalatok önálló döntési jogosítványokat kaptak.

Ám a tulajdon valóságos reformja csak a nyolcvanas években indult el. A szakértői koncepciók a végső döntés során „gellert“ kaptak. Eredetileg két megoldáson dolgoztak a szakemberek: az öngazgatói és az ún. holding koncepción. A döntés – amely voltaképpen azt jelentette, hogy a betervezett két változat helyett csak az egyik, az öngazgatói kapta meg a megvalósítás lehetőségét – alapvetően elvi, ideológiai szempontok alapján történt. A holding koncepció a Politikai Bizottság számára annyira idegen volt – talán azért, mert valahol a háttérben megpróbálta, ha nem is rehabilitálni, de legalább modellezni a magántulajdonosi viszonyokat –, hogy megvalósítása szóba sem került. Az öngazgatói modell – amelyben bizonyos megszorításokkal a dolgozói kollektíva vált valóságos tulajdonossá – ugyanakkor politikailag „jól eladható“ volt. Ebben – politikailag világos szándékok alapján, de gazdasági következményeit illetően nagyon is ellentmondásos módon – a vállalatok egy részét „odaadták“ a kollektívának.

A kilencvenes évek küszöbére érkezve mindenki előtt világossá vált, hogy a rendszerváltás elképzelhetetlen magántulajdonon alapuló gazdaság megteremtése nélkül. Alapvető axiómaként fogadta el mindenki, hogy a gazdaság hatékonyabb működtetéséhez elengedhetetlen a magántulajdonosi irányítás megteremtése. Bizonyítékként elegendő volt rámutatni, hogy a szocializmussal összekapcsolódó tulajdonosi irányítás – még annak sokszor megformált változataiban is – képtelen volt a hatékony gazdaság megteremtéséhez. Napjainkban azonban a különböző területeken jelentkező válságok, zűrzavaros helyzetek láttán sokan megkérdőjelezzik az átalakulás indokolt voltát. Anélkül, hogy a kérdés politikai vonatkozásaihoz kapcsolódnék, csupán arra kívánnak rámutatni, hogy a gondok jelentős része

mögött nem annyira a tulajdonváltás, hanem a tulajdonosi irányítás konkrétan kialakult (pontosabban kialakulatlan) rendszere, és az irányítás és vezetés alanyainak gyakorlatlansága húzódik meg. Megkockáztatom: annak ellenére, hogy a magyar gazdaság napjainkban már alapvetően magángazdaság, a magántulajdonon alapuló tulajdonosi irányítás rendszere kialakulatlan és módszereit illetően fejletlen. Végső soron erre (is) vezethetők vissza mindazon problémák, amellyel nap mint nap szembe kell néznünk.

### Az elveszett tulajdonos nyomában...

Képzeld csak el, hogy az OTP vagy a Postabank részvényesei a közgyűlésen követelik, hogy hozzák nyilvánosságra, majd ezt követően, hogy csökkentsék az elnök/vezérigazgató jövedelmét, vagy a vagyonszerzéses vállalati csődök esetén bírósági felelősségrevonást kezdeményeznek, vagy rendszeresen elszámoltatják az igazgatótanácsi tagokat tevékenységükről. Ez jórészt ma még szinte elképzelhetetlen, pedig a jogi feltételek már ma is lehetővé tennék. A lehetőségektől azonban elmarad a szemlélet és a gyakorlat. Sok tényező magyarázza ezt. Meg kell küzdeni azzal a problémával, hogy az átlagos magyar tulajdonos még – a számára közvetlenebbül jelentkező – lakásszövetkezeti közgyűlésre sem megy el, hangot adni érdekeinek. (A most megalakuló nyugdíjpénztárak milliárdos vagyonnal rendelkeznek. A legfontosabb döntéseket meghozó közgyűléseken a tulajdonosok egy százaléka vesz részt.) Gyakori az is, hogy a nagyhatalmú vállalatvezetés a saját – nem mindig jól felfogott – érdekében kijátsza, és manipulálja a tulajdonosokat. Ezt egyebek mellett azért tehetik meg, mert – különösen a jelzett világtendenciák tükrében – Magyarországon kifejezetten elmaradott a tulajdonosi irányítás.

Gondoljunk csak arra, hogy alig néhány év alatt kellett megteremtteni a magántulajdonon alapuló irányítás rendszerét. Az elmúlt időszakokban a – gyakran különböző politikai megfontolások alapján – kiválasztott igazgatótanácsi és felügyelőbizottsági tagoknak szinte semmi gyakorlatuk nem volt. Egyebek mellett ezért tekintik ma Magyarországon természetellenesnek, hogy az igazgatótanács elnöke és az ügyvezető igazgató (vezérigazgató) között éles konfliktus van. Vagy az egyiket, vagy a másikat (furcsa módon nálunk többnyire az elnököt) a tulajdonos leváltja. Holott a kettőjük közötti nézetkülönbség természetes, és éppen a tulajdonos érdekét szolgálja.

Probléma csak akkor keletkezik, ha nézetkülönbségeiket nem képesek hatékonyan feloldani. Ez azonban egyrészt a teljes igazgatótanács és a teljes ügyvezetés közös problémája, amelyben az esetek túlnyomó többségében valamennyi résztvevő egyaránt felelős. Másrészt annak beismérése, hogy a tulajdonosok (többnyire az állam képviselői, az ÁPV Rt.) nem képesek hatékonyan ellenőrizni az általuk megválasztott személyeket. Többnyire eseti beavatkozás alapján, hol ennek hol annak a személynek adnak igazat, ahelyett, hogy a feladatmegosztást tennék tisztává. Ezért nem történik meg a delegált igazgatósági és FB tagok beszámoltatása sem.

Az is igaz ugyanakkor, hogy a létező rendszer (pontosabban „rendszerelenség”) bizonytalanná teszi a vállalatvezetés munkáját is. Sok vállalatvezető küzd azzal a problémával, hogy a tulajdonos vagy annak képviselője folytonosan beszél munkájába és átnyúl a feje felett. Nem merik eben az esetben azt mondani: „azért választottál engem, mert úgy gondoltad érték hozzá. Ha jobban tudod csinálni vagy nem bízol bennem, csináld magad. De amíg itt vagyok, a végrehajtásért én felelek”. Félnék, hogy a tulajdonos kirúgja őket és újra elhelyezkedni nem könnyű. Magyarországon még nem alakult ki a vezetők piaca, amely méri azt, milyen értéket képvisel egy-egy tehetséges vezető. Ezért inkább túrnek és hallgatnak. Ugyanakkor ilyen feltételek között nem lehet valóban kiváló teljesítményt elérni. Ezért lehet tehát mondani, hogy egy korszerű vállalatirányítási rendszer megteremtése a vállalati vezetés érdekét is szolgálja.

#### **Ahol a helyzet még rosszabb: a non-profit szféra**

Érdekesen jelentkezik a vállalatirányítás problémája a non-profit szervezetek esetén. Természetesen egy kórház, egy iskola, egy színház, egy múzeum, egy alapítvány, egy sportegyesület (mondjuk egy labdarúgó szakosztály) helyzete sokban eltérő. Ugyanakkor tagadhatatlan, hogy a tulajdonosi irányításnak vannak közös vonásai is. A ma tapasztalható gondok egy része abból származik, hogy gyakran nincs megfelelő ellensúly a tulajdonosok kezében hatékony és költségtakarékos működés kikényszerítésére. Az esetek túlnyomó többségében e szervezetek részben az önkormányzatokkal, részben a minisztériumokkal – különösképpen a Pénzügyminisztériummal – állnak szemben. A „saját” minisztérium pedig, amelyiknek a tulajdonosi érdeket ki kellene

kényszerítenie, inkább a saját szervezeteit védi a PM-mel szemben. Ha ezt mégis megkísérli, vele szemben egyidejűleg több, eltérő adottságú, speciális helyzetű szervezet áll. Ebben a helyzetben a – dolgok természeténél fogva – a tulajdonos mindig információs hátrányban van, míg ezek a szervezetek mindig mozgósítani képesek olyan társadalmi kapcsolatot, amely szinte lehetlenné teszi az egyedi teljesítmény megítélését, és ennek alapján a megfelelő reagálást.

A valamikor kizárólag a költségvetésből ellátott, ám napjainkra egyre inkább versenyhelyzetbe kerülő szervezetek (kórház, egyetem, színház stb.) helyzete tehát, ha lehet még kuszább. Az Igazgatóság útján történő irányítási rendszer bevezetése ezen a területen is gyökeresen eltérő viszonyokat teremtene. Az ügyvezetés (az orvosigazgató vagy múzeumigazgató vagy éppen a főrendező/igazgató) a – tulajdonos által megválasztott – Igazgatósággal állna szemben. Az igazgató munkajogilag is az Igazgatóságnak volna alárendelve. Legfontosabb feladatait az határozná meg, és teljesítményét, illetve az intézmény felső vezetésének és általában az intézmény teljesítményét az minősítené. Az Igazgatóság döntene az ügyvezetés javadalmasításáról is. Vegyünk példának mondjuk egy színházat. Az Igazgatótanácsban ebben az esetben pénzügyi szakemberek (pl. egy tanácsadó cég vezetője), ügyvédek, egyetemi tanárok, neves személyek (pl.: híres és nagyműveltségű orvos, tudós vagy éppen író), önkormányzati emberek, bankszekemberek, vállalatvezetők (pl.: egy ingatlan szakember vagy akár egy élelmiszernagykereskedő), ha van támogató Alapítvány annak képviselője, esetleg a Színész Szakszervezet képviselője, valamint – de nem szükségszerűen – a színház igazgatója foglalna helyet. Hangsúlyozni kell: a bank- és/vagy vállalati emberek bevonása nem azért indokolt, hogy majd saját pénzükből támogassák a szervezetet. Ezt természetesen megtehetik, bár nagyobb segítséget jelent, hogy mozgósíthatják saját „iparágukat” a szponzori pénzek útján történő támogatásra. Valódi szerepük azonban az, hogy képesek valóságos pénzügyi és irányítási ellenőrzést gyakorolni. Azonban az Igazgatóság tagjai nem támaszthatnak olyan igényt, hogy ún. operatív irányítási hatókörbe tartozó kérdésekben (melyik színész milyen szerepeket játszon, vagy kitől rendeljék meg a díszleteket, milyen stílusban játsszanak a színészek stb.) beleszóljon. Az Igazgatóság az éves tervekkel, a hosszú távú művészeti koncepcióval, az igazgató és főren-

dező kinevezésével és teljesítményük értékelésével, és általában a színház teljesítményének megítélésével foglalkozna. Vizsgálná, hogyan hajtják végre a terveket, eltértek-e az év elején megfogalmazott költségelőirányzatoktól.

Természetesen a vázolt rendszer sem csodaszor. Sok olyan szempont van, ami további elemzésre szorul. Van néhány nagyon támadható pontja is a vázolt rendszernek. Nagyon komoly jogosítványokat ad olyan személyek kezébe, akiknek nincs megalapozott ismeretük és tapasztalatuk az adott területen. Lehet úgy is fogalmazni, hogy a színházban, vagy éppen a kórházban amatőrökre bíznák a stratégia kidolgozását és a végrehajtás ellenőrzését. Nyilván sokak ellenkezését váltaná ki, hogy az igazgatótanács tagjai munkájukat tiszteletdíj ellenében végeznék. Ez pedig a jelenlegi helyzetben további megalapozatlan és felesleges pénzkidrást jelent. Van aki egyszerűen úgy fogalmaz, hogy a jelzett megoldás bonyolítja az egyébként egyszerűen megoldható feladatokat. Egyrészt felesleges szintet iktat be a minisztériumi irányítás és a szervezetek közé, másrészt gyengíti a vezetés jogosítványait és ezzel megnehezíti a következetes irányítást. Végül pedig a vázolt rendszer nagyon kiszolgáltatott helyzetbe hozza a vezetőket. Bizonytalaná teszi helyzetüket, mert teljesítményükről – jóindulatú megfogalmazás szerint – laikus (keményebb kifejezéssel dilettáns) társaság döntene.

## Befejezés helyett

A rendszerváltástól – egyebek mellett – az ideologizáltság és a túlpolitizáltság visszaszorulását vártuk. Az általunk felvetett kérdések mégis többnyire politikai problémákként vetődnek fel. A problémák lényege azonban kifejezetten pragmatikus, és a létező rendszerek konkrét működés módjával kapcsolatos. Ez mintha kevésbé érdekelné a közvéleményt, pedig hatása jóval fontosabb. Csak ha megteremtjük a magántulajdonosi irányítás megfelelő rendszerét várható, hogy a gazdaság teljesítménye javulni fog. Ebben az összefüggésben teljesen mindegy – ami persze az egyéni életutakat tekintve nagyon is nem mindegy –, hogy konkrétan ki gyakorolja a tulajdonosi irányítást (értsd: ki ül az igazgatótanácsokban és a felügyelőbizottságokban). A fontos az, hogy tisztában vannak-e szerepükkel, gyakorolják-e jogaikat, képesek-e valóságosan befolyásolni a vezetés teljesítményét. Ehhez pedig sok mindennek meg kell változnia. Azt szoktuk mondani, államosítani lehetett egyetlen éjszaka alatt, de piacgazdaság kialakításához évek kellene. Ezek az évek pedig évtizedekké húzódnak el, ha politikai jelszavakkal és ideológiai frázisokkal helyettesítjük azokat a konkrét intézkedéseket, amelyekkel hatékonyan működve formálhatjuk a magántulajdonosi irányítás rendszerét.

*Úgy látszik, kimerítettük a hivatalos repülőutakra szóló időkeretünket.*



## MILYEN BUKTATÓKAT KELL ELKERÜLNI A PROJEKTMENEDZSMENTBEN?\*

A projektmenedzsment technikák alkalmazása egyre elfogadottabb módszer a legkülönfélébb szervezeti feladatok ellátására. Mind több vállalat ismeri meg azokat a különleges előnyöket, amelyeket a projektmenedzsment kínál. Közéjük tartozik a gyors termékfejlesztés, az (emberi és pénzügyi) források jobb és hatékonyabb kihasználása és a különböző területek közötti kommunikáció megkönnyítése és produktívabbá tétele.

S ami még fontosabb, se szeri, se száma az olyan szakterületeknek és vállalatoknak, amelyek a projektmenedzsmentet azelőtt nem tekintették munkavégzésre alkalmas módszernek, most viszont előszeretettel alkalmazzák. A jogi irodák, kórházak és más intézmények, valamint a hagyományos termelőüzemek lelkesednek azért, hogy a projektmenedzsment milyen nagy mértékben segíti őket a szolgáltatások nyújtásában, illetőleg az új termékek előállításában. Azok a szervezetek, amelyek lázasan keresik a módját, hogy miképpen tudnának az élre törni, felismerték, hogy a projektmenedzsment technikák tevékenységük szerves részét képezik.

A projektmenedzsment technikákkal együtt tudatában kell lenni annak, hogy megfelelő képzés nélkül, de irreális elvárásokkal ezek az új projektumok végeredményben többnyire kudarcot vallanak. Ez a megállapítás egyetlen olvasót sem lep meg, ugyanis mindannyiunknak voltak olyan tapasztalataink, hogy szervezetek új módszereket kezdtek alkalmazni. Ennek általános mellékhatása az elkerülhetetlen gyermekbetegség, amelyen a vállalatnak át kell esnie, amint az idealizált elmélet összeütközésbe kerül a gyakorlati élettel. De még e vállalati problémák mellett

is nagy mennyiségű értékes ismeretet lehet elsajátítani, különösen, ha ezeknek a kudarcoknak a jellegét kívánjuk megérteni.

Amikor a projektmenedzsment készségek és technikák tökéletesítésének módjait kutatjuk, a tapasztalat, a gyakorlat döntő jelentőségre tesz szert. Ez azonban kétélű fegyver, pozitív és negatív következményei egyaránt vannak. De még a kudarcnak is megvan a maga haszna. Legalább annyi tudásra teszünk szert általa, sőt olykor még többre is, mint a siker révén: abból hogy mi nem válik be, következtetünk arra, hogy mi válik be. Sőt, tulajdonképpen kijelenthetjük, hogy aki sohasem hibázik, sohasem jön rá semmire. Horne Tooke szokta mondani szellemfilozófiai tanulmányairól, hogy jobban megismerte az országot azáltal, hogy legnagyobb szerencséjére eltévedt. Hasonlóképpen sokan vagyunk, akik legértékesebb vezetési felfedezésünknek azt tartjuk, amelyre valamilyen kudarc során tettünk szert.

De miért is kell vizsgálnunk a projektum kudarcát, megghiúsulását? Természetesen azért, mert speciális tanulságokat vonhatunk le belőle, mert ezekből a vizsgálatokból értékes adatokat nyerhetünk a leendő projektumokat illetően. E tévedések ára azonban többnyire sajnos fájdalmasan nagy. A projektumok megfeneklésének élő példái felbecsülhetetlen értékű információforrások, s általuk teljes mélységében bepillantást nyerhetünk abba, hogy a hibás menedzsment hogyan képes teljesen tönkretenni egy egyébként ígéretesnek induló vállalkozást. Elegendő akár csak felületesen is átfutni a kurrens menedzsment irodalmat, hogy kudarcot vallott projektumok elrettentő példáival találkozunk, amelyek rendszerint súlyosan érintették a céget. Csak szemléltetésképpen: a Borland fejlesztését szolgáló Basel IV-et annyira helytelenül menedzselték, hogy a terméket el kellett tüntetni az üzletek pol-

\* How to fail in project management (without really trying). Business Horizons, 1996. 4. sz. July-August, 45-53. pp.

cairól általános hibaelhárítás céljából, amely a vállalatnak hatalmas összegbe került pénz és jó hírnév tekintetében. Denver új, több milliárd dolláros nemzetközi repülőterét annyi műszaki probléma sújtotta, hogy az átadási napot újra meg újra el kellett halasztani, ami a városnak és a repülőterei hatóságoknak napi 1 millió \$-jába került késedelmi kötbérben és kamatban.

Kutatási és tanácsadási tapasztalataink alapján tudjuk, hogy a vállalatok többsége ezer meg ezer órát tölt több millió, sőt több milliárd dollár értékű befektetések tervezésével és kivitelezésével, de aránytalanul kevesebb időt a korábbi tapasztalatok kiértékelésével és azzal, hogy belőlük okuljon. Márpedig föltehetnék az alábbi egyszerű, de életbevágó kérdéseket:

- Érdemes volt-e belekezdeni a beruházásba?
- A tervnek megfelelően haladt-e a végrehajtás?
- Ha igen, hogyan? Ha nem, miért nem?

Mínt hogy a projektum mindig sajátos, egyedi, erősen különbözik a hagyományos napi üzleti feladattól. Emiatt nem megfelelő vezetés esetén a projektum negatív kihatása azon nyomban jelentkezik az anyavállalatnál. A tanulás nem megy könnyen; az egyes embernek semmivel sem megy könnyebben, mint az egész szervezetnek. Úgy tűnik, nincs sok „emlékezőtehetségünk“, ha azt nézzük, hogy újra meg újra elkövetjük ugyanazokat a hibákat, amelyek ugyanolyan kárt, sőt néha katasztrófát is okozhatnak.

A három legsúlyosabb tragédia, ami valaha is bekövetkezett – az indiai Bhopál, az Exxon Valdez és a Challenger űrrakéta – örökre emlékeztet erre. Az érintett hivatalok teljesen zavarodottak voltak közvetlenül az eseményt követően, s egymásnak ellentmondó nyilatkozataik csak tovább fokozták a zűrzavart. A kudarc igazi okát az esetek túlnyomó többségében nehéz megállapítani, mivel az emberi elme rendkívül találékony, amikor kellemetlen tényeket kell a szőnyeg alá söpörni. Ez annál is inkább sajnálatos, mivel ezek az okok végül úgyszólván kiderülnek, hiába igyekeznek a vállalatok szigorúan ellenőrzésük alatt tartani a veszélyes műveleteket. Így például amint fény derült a fent említett balesetekre, a nemzetközi sajtó címei élesen kritizálták az érintett szervezeteket – a Union Carbide-ot, az Exxon-t és a NASA-t, s hangsúlyozták, hogy egyáltalán nem voltak fölkészülve arra, hogy egy ilyen súlyos katasztrófával megbirkózzanak.

#### Mi okozza a projektum kudarcát?

1. Nem veszünk tudomást a környezetről (beleértve az érdekelteket).
2. Az új technológiát túl gyorsan bocsátjuk piacra.
3. Olyan változatot is beépítünk, amely meghiúsíthatja a projektumot.
4. Ha probléma adódik, a legszembeötlőbbet célozzuk meg.
5. Hagyjuk, hogy az új ötlet a tehetetlenség miatt semmibe vesszen.
6. Nem végzünk megvalósíthatósági vizsgálatot.
7. Nem ismerjük be, hogy a projektum kudarcba fulladt.
8. Túlmenedzseljük a projektigazgatókat és teamjüket.
9. Nem végzünk vizsgálatot a kudarc után.
10. Nem igyekszünk megtudni, melyek a projektum várható előnyei és veszélyei.
11. Hagyjuk, hogy politikai érdekek és ellentétek dik-tálják a projektummal kapcsolatos fontos döntéseket.
12. Gyenge vezetőt bízunk meg a projektum irányításával.

Amikor a hibákat és főbb okaikat elemezzük, két fontos tanulságot vonhatunk le belőlük. Először is minden szervezet, bármennyire is sikeres, elköveti hibát. Még a Ford Corporation is hullámhegyeket és hullámvölgyeket ért meg története folyamán. T-modelljével és tömegtermelési technikájával hosszú ideig uralta a világ gépkocsigyártását, de azután megengedte magának azt a luxust, hogy stagnáljon, olyannyira, hogy a General Motors vette át az elsőbbséget. 1960-ban a Ford kifejlesztette a félresikerült Edselt, de négy éven belül fel tudta váltani az óriási népszerűségnek örvendő Mustanggal. Az üzletmenet lényege a következő: egyszer lenn, egyszer fenn. Minden sikeres projektumra legalább egy kudarc esik.

A második tanulság legalább olyan világos: Ha van kudarc, akkor van miből tanulni. Az első tanulságtól eltérően, amely mindannyiunk számára nyilvánvaló, a második fenyegetőbb is lehet. Eszerint tehát a kudarcot nem félrelökni kell, hanem tanulni kell belőle. Tanuljunk a hibáinkból, tanuljunk meg belőle, hogy hogyan *ne* csináljunk valamit. J. Edwards Deming híres mondása a minőségről úgy szól, hogy tökéletesítsük a műveletet, majd azt ismételjük folyamatosan. Ennek az ellenkezője is igaz: Tanuljunk meg, hogy mi nem vált be, s azt kerüljük el a jövőben. Az eredmény – akármilyen kellemetlen – szolgáljon az egyéni és a szervezeti tanulás tárgyául. A projektum kudarcra sokszor olyan kis mértékű, hogy a veszteség hamar pótolható. Máskor a kudarc olyannyira hatalmas, hogy hosszasan, sőt folytonosan érezzük ártó hatását.

A kudarcról azonban semmi esetre sem szabad megfeledkeznünk.

### Rövid útmutató a projektum tönkretételéhez

Nem minden arra érdemes projektum lesz sikeres. És fordítva: nem minden baljóslatú projektum megy csődbe. Minden olyan esemény, amelyet a projektum és az anyaszervezet nem tud ellenőrzése alatt tartani, növelheti, de ronthatja is a vállalkozás sikereséyleit. Ha viszont figyelembe vesszük azokat a tevékenységeket és döntéseket, amelyek fontos szerepet játszhatnak a projektum kudarcában, kutatásunk és tapasztalataink alapján kimutathatunk több olyan fontos okot, amelyek a projektum kudarcáért felelősek. Tekintsük meg a táblázatot, amelyben egy tucat biztos módszer található, hogy miképpen hiúsíthatjuk meg projektumunk sikereséyleit.

### Nem veszünk tudomást a környezetről (beleértve az érdekelteket)

A projektumot szinte biztos kudarcra kárhozzátjuk, ha úgy menedzseljük, hogy közben nem veszünk tudomást a szervezet külső környezetéről, többek között a projektumban érdekeltekről sem, akik pedig nagyon fontos szerepet játszhatnak abban, hogy a vállalkozás sikeres lesz vagy kudarcba fullad. Az „érdekeltek” kifejezés olyan külső vagy belső vállalati csoportot jelent, amely ténylegesen érdekelt a projektum alakulásában. Ebben szerepelnek ügyfelek, az egész piac, a belső szakmai osztályok, a csúcsmenedzsment, a projektteam és a külső csoport, akiket Cleland (1988) „beavatkozónak” nevezett. A beavatkozók közé tartozik minden környezetvédő, szociális, politikai és közösségi aktivista, illetve fogyasztói csoport, amely befolyásolhatja a projektum elindulását és sikeres alakulását. Ezeknek az érdekeltségi csoportoknak a potenciális erejéről nem tudomást venni oktalan-ság, amely többnyire a fejlődő szervezet nem-törődömségéből, illetve önelégültségéből ered.

Vegyük a Bailly atomerőmű esetét, amelyet az Észak-Indianai Közüemi Vállalat (NIPSCO) javasolt 1972-ben. Eredetileg úgy tervezték, hogy az Indianai Dűnék Nemzeti Tópartjának közelében létesítik Észak-Indianában. A NIPSCO megszerzett minden szükséges engedélyt az üzem építéséhez, majd megkezdte a munkálatokat abban a hiszemben, hogy azért fontos ilyen erőművet építeni, mert az megvédi vevőkörét a

túlzott olajfüggőség miatti díjemeléstől. Ekkoriban az erőműépítés indokoltnak tűnt, különösen az „olajsokk” tükrében, amelyről azt feltételezték, hogy az évtized hátralevő részében általános lesz.

Függetlenül attól, hogy az ötletnek volt-e értelme, a javasolt új létesítmény szomszédságában élőknek más ötleteik voltak. Egy sor környékbeli ellenzéki csoport alakult, akik eredetileg jómódú háztulajdonosokból álltak, akik rájöttek, hogy atomerőmű közelébe kerülnek. Miután egyesültek, megalakították a „Mentsük meg a dűnék bizottság”-ot, majd hozzákezdtek egy jogi aknamező lerakásához, hogy megakadályozzák a létesítmény üzembeállítását. Ekkoriban ezekhez az eredeti ellenzőkhöz egyre több környezetvédő és speciális érdekelt csoport csatlakozott, akik írásban is támogatták a „Mentsük meg a dűnéket” bizottság álláspontját. Követeléseik a biztonságtól (a NIPSCO kitelepítési tervét kivitelezhetetlennek nevezték) a környezetvédelmi (aggódtak a Michigan-tó nagy részének szennyezése miatt) terjedtek.

A vita középpontjában a NIPSCO és a Mentsük meg a dűnéket bizottság céljai közötti különbség állt. A közműveknek az volt a célja, hogy olcsó, hosszú távra szóló energiabázist teremtsen vevőkörének. A beavatkozó csoportok igyekeztek megtartani az eredeti, tiszta életminőséget a tóparton, s közben védték saját magukat és vagyontárgyaik értékét a káros behatásoktól. Évekig tartó meddő jogi huzavona után, végül 1982-ben – miután tíz évig próbálkozott az atomerőmű felépítésével – a NIPSCO visszavonta javaslatát. Az egészből mindössze egy hatalmas gödör maradt, amelyet a NIPSCO a tervezett helyen kiásott, s amely a közműhatóság-nak összesen 200 millió \$-jába került.

Ez az eset jól mutatja azokat a problémákat, amelyek akkor következnek be, ha a tervezőintézet megfelelkezik vevőköréről, illetve úgy gondolja, hogy többet tud, mint az érdekelt csoportok. Újra meg újra az az üzenet bontakozik ki, hogy ezeknek az érdekeltségi csoportoknak komoly beleszólásuk van abba, hogy a projektum sikeresen fejlődik vagy megghiúsul. Az a tanulság, hogy nem szabad megfeledkezni arról, hogy nem minden érdekelt „outsider” a szervezet szempont-jából. Sok terv futott zátonyra (akár nyíltan, akár burkoltan) más szakcsoportok vagy termelőrészek ellenkezése miatt. A „mehet” döntés előtt gondolni kell egy nagyon fontos dologra: elfogadja-e a szervezet belső környezete a javaslatot?

Ha csak a legkisebb gyanú is fölmerül, hogy ellenkezést válthat ki, fontos, hogy szakítsunk időt arra, hogy felülvizsgáljuk az indokokat és korekciós intézkedéseket tegyünk, beleértve az érdekeltségi csoportokkal való együttműködést, hogy megértsük szempontjaikat, illetve megtegyük a szükséges módosításokat.

### **Az új technológiát túl gyorsan bocsátjuk piacra**

Az új technológia új, addig ismeretlen kockázatokot hordoz magában. Sokszor az a cél, hogy először jelenjünk meg a piacon az új technológiával, arra készíti a vállalatokat, hogy egyszerűsítő megoldásokat alkalmazzanak. Evégett elhanyagolják a biztonsági szempontokat, illetve engedményeket tesznek a minőséget illetően. Végül azonban ezek a döntések szinte mindig visszaütnek a cég menedzsereire, s olykor tragikus kimenetelűekké is válnak. A Tacoma Narrows Bridge közismert függőhíd-technológiát alkalmazott, de új módon, sajátos fizikai jellemzőkkel – a nagyon hosszú, de keskeny építményt a természetes szélcsatorna oldalra helyezték. Ennek következtében a „közismert“ technológiát túlfeszítették, aminek katasztrófa lett a vége.

A DeHavilland is első akart lenni a piacon egy sugárhajtású kereskedelmi repülővel, ezért 1952-ben megalkotta a Cometet, egy hibás konstrukciót, amely végül több, mint tíz ember halálába került. A gépet 1954-ben kivonták a forgalomból. Ezzel szemben az első amerikai sugárhajtású utasszállító repülőgép, a Boeing 707 levonta a Comet számos mérnöki-tervezési tanulságát, s biztonságosabb, ugyanakkor nagyon nyereséges terméket hozott létre.

Az új technológiák éppen ezen oknál fogva csábítanak arra, hogy használjuk őket: az, hogy újak. A vállalatnak segít abban, hogy szembeszálljon a versenytársakkal. Sajnos ezeknek az új konstrukcióknak, műszaki eredményeknek a forgalombahozatali hajszája során nagyon valószínű, hogy nem megfelelő vagy csak felületes az előzetes bevizsgálás, ami katasztrófához vezethet. Megfelelő egyensúlyt kell találni a piaci elsőség és a között, hogy a termék pozitív módon, az elvárásoknak megfelelően működjön.

A minőséget Genichi Taguchi, a jól ismert japán mérnök és író úgy határozta meg, hogy „a termék nem okoz kárt a társadalomnak forgalombahozatala után“ (Evans 1993). Taguchi üzenete világos: Ha a tervet nagyon gyorsan hajtják végre, olyannyira, hogy kérdésessé válik a tel-

jesítőképesége, veszélyt jelent a társadalomnak, ezért nem tekinthető minőségi előrehaladásnak.

### **Olyan változatot is beépítünk, amely meghiúsíthatja a projektumot**

Előbb vagy utóbb minden projektum bajba kerül. Nem az a kérdés, hogy vajon jelentkez-e probléma, hanem az, hogy mekkora? Amikor a nehézségek elkezdik akadályozni az előrehaladást, a jó projektmenedzsment egyik próbaköve, hogy milyen hamar tudjuk a projektumot a helyes mederbe visszaterelni. Ez a mozzanat azért fontos, mert vitába száll azzal az elképzeléssel, amely szerint a „jó“ projekt-menedzsment arról lehet megismerni, hogy a projektum sohasem kerül bajba. Ez a hiedelem alapjában téves. Nem minden probléma látható ugyanis előre. Következésképp a sikeres projektmenedzsment az az igazi próbaköve, hogy rugalmas-e és képes-e helyesen reagálni a felvetődő problémára.

Van egy logikai gyakorlat, amelyet minden projektmenedzsment el kell végeznie. Ez a következő: folyamatosan fel kell tennie egy sor „Mi van akkor, ha?“ kérdést. Ez arra kényszeríti a projektmenedzsment és a csapatot, hogy hathatósan kiszűrjék a problematikus területeket, s ne passzívan várják a baj bekövetkezését. Ide kívánczik egy fontos széljegyzet: A kutatás bebizonyította, hogy az a projektmenedzsment, aki kellő időt tölt kifejezetten azzal, hogy egy sor „Mi van akkor, ha?“ forgatókönyvet és azokra adandó választ dolgoz ki, sikeresebb mint az, aki tisztán reaktív módon jár el, s passzívan várja, hogy a probléma bekövetkezzen, mielőtt az azokra adandó választ mérlegelhetné. A projektumok kudarcával kapcsolatban a Pinto és Mantel (1990) által folytatott nagyarányú vizsgálat megállapította, hogy a kudarc egyik oka a megfelelő hibakeresés hiánya volt. A vizsgálat bebizonyította azt a tézist, hogy a problémák elkerülhetetlenek. A sikeres projektmenedzsment azonban rugalmasságával a leginkább képes alkalmazkodni az új helyzethez, képes keresni az alkalmat és hamar vissza tudja állítani a projektumot a régi kerékvágásba.

### **Ha probléma adódik, a legszembeötlőbbet célozzuk meg**

A projektumnál előforduló bármely probléma, főleg, ha az nagyarányú, többnyire pánikot vált ki a csúcsmenedzsmentből. Ez a pánik gyakran előre látható és sajnálatos következményekre

vezet: a kulcsfontosságú személyzet szinte reflexszerű büntetését. Amint a csúcsvezetőség ilyen pánikhangulatba kerül, általában azt látjuk, hogy „fejek hullanak“, kezdve a projektmenedzserrel és mindenkiel, aki nyilvánvalóan a döntéshozó teambe tartozik. Ez a beállítottság nem különbözik attól, amit rendszerint sikertelen vagy fegyelmezetlen hadsereggel szoktak tenni: lelövik a bűnbakot, hogy ezzel a többieket bátorítsák. Hasonló hiedelem uralkodik számos nagyvállalatnál is: a nyilvános áldozatbemutatás hatására mindenki szorgalmasan fog dolgozni.

Nyilvánvaló tudatlanság vagy helytelen magatartás hiányában azonban az ilyen szélsőséges megtorlás következményeit alaposan meg kell fontolni, mielőtt cselekednénk. Frederick Brooks, 1975-ös klasszikus „A mítikus ember-hónap“ művében bebizonyítja, hogy a projektum végrehajtása közben bekövetkező személycsere – főleg, ha sürgősségi szempontok is közrejátszanak – szinte mindig rontja a termelékenységet. A tanulási görbe miatt annyival meghosszabbodik az az idő, amíg az új személyzet lendületbe jön, s ez a projektum befejezését még jobban kitolja a jövőbe. Mielőtt bármilyen személyi változást eszközölnénk, tegyük fel magunknak a kérdést: „Tulajdonképpen milyen változást remélünk ettől a cserétől?“

A japán vezetési technikával foglalkozó szerzők közül többen is szembeállítják a szokásos amerikai beállítottságot, a „rögtönítélést“ a mértéktartóbb japán reakcióval, amelynek az a lényege, hogy keményen veszik kezelésbe a problémát, de kesztyűs kézzel bánnak az emberekkel. Attitűdjük az alábbi mondással összegezzethető a legjobban: „Ne a bűnöst keressük, hanem a problémát intézzük el.“ A hibáztatási procedúra termelékenységet rontó ördögi kört von maga után, s végül alig javít azon a helyzeten, amely a projektumot jelenlegi állapotába juttatta. Jóllehet nem kétséges, hogy az aktuális problémák miatt nehéz ellenállni annak a kísértésnek, hogy átszervezés és büntetés formájában demonstráljuk a határozott intézkedést, mégis fontos, hogy elsősorban ennek az akciónak az indokait vegyük szemügyre, és azt, hogy milyen üzenetet akarunk ezzel küldeni. Az a projektmenedzser, aki paranoiásan és büntetéstől való félelmében állandóan hátra tekint, nem képes a projektum további sikere érdekében kockáztatni és cselekedni.

### Hagyjuk, hogy az új ötlet a tehetetlenség miatt semmibe vesszen

Ha az új technikát úgy bocsátjuk útjának, hogy nem töltsünk elég időt a problematikus területek kiértékelésével, akkor ennek megvan az árnyoldala, hogy emiatt esetleg az új termék sosem kerül a gyár falain kívülre. A Xerox Alto személyi számítógépet például csak kevesen fogják felismerni annak ellenére, hogy a megosztott személyi számítástechnika koncepcióját a Palo Alto Kutatóközpont még a hetvenes évek elején fejlesztette ki. A Xeroxnak tulajdonképpen már 1972-ben megvolt a személyi számítógép működő prototípusa az egérrel, a szövegszerkesztő szoftverrel és a lézerprinterrel együtt. A hetvenes évek alatt azonban a politikai vetélkedés és a bürokratikus akadékoskodás kombinációja miatt a Xerox sohasem fejlesztette az Altót kereskedelmi terméké, s ezzel több milliós nyereséget áldozott fel, amely az elkövetkezendő két évtizedben folyt volna be.

De hogyan fordulhatott elő, hogy egy vállalat egy biztos nyerőt megalkot, s azután kiengedi a kezei közül? Biztos, hogy a szervezeti tehetetlenségnek is része volt benne. Nem volt egyértelmű út e termékek forgalombahozatalára, a Xerox vezetőiből pedig hiányzott az akarat, hogy belemenjenek ebbe a játszmába. Ezenkívül a csúcsmenedzsment főleg pénzügyi képzettségű volt, s ez a számcentrikusság, amely nem igen készlet kockáztatásra, rabul ejtette őket. Ennek az lett a következménye, hogy a Xerox nyilvánvalóan hajlandó volt hatalmas nyereségről lemondani a biztonság kedvéért. Ebben természetesen az a mosolyogtató, hogy ugyanez a vállalat éppen azzal szerzett magának tekintélyt, hogy óriási kockázat vállalásával a hatvanas évek elején bevezette a 914-es másolótípust, amely forradalmasította az irodatechnikát.

1979-ben Steven Jobs, az Apple Corporation agresszív, energikus alapítója megtekintette a Xerox kutatórészlegét Palo Altóban. Látva Alto kapacitását teljesen elámult a csodálkozástól, hogy a Xerox nem tudta forgalomba hozni a gépet, amely biztosan új távlatokat nyitott volna a személyi számítógép-ágazatban. Mit gondol, hogyan reagált volna arra, ha azt mondják neki, hogy a Xerox hat éve már kifejlesztette a gépet, és azóta is csak ül rajta? Jobs hitetlenkedése érthető. Mivel nem volt hajlandó kockáztatni, a Xerox elveszítette elsőbbségét a személyi számítógépek terén. A többi pedig – mint mondani szokták – már történelem.

## Nem végzünk megvalósíthatósági vizsgálatot

Miért vesztegetnénk az időnket azzal, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy vajon az új technika beválik-e majd? Miért aggódnánk a káros mellékhatások miatt? Miért törődünk a fogyasztói szempontokkal? Nyilvánvaló, hogy az e kérdésekre adott válasz azon alapul, hogy amennyiben ezeket nem tesszük meg, akkor ez a legbiztosabb út a projektum elbukása felé. A megvalósíthatósági vizsgálat azt jelenti, hogy a szervezet előzetes feladatoknak tesz eleget olyan helyzetbe kerülése érdekében, hogy a projektumot sikeresen be tudja fejezni. A megvalósíthatósági tanulmány megköveteli, hogy a projektmenedzserek és a csúcsmenedzsment kellő időt fordítson a terv kockázatelemzésének, költségelemzésének, a végrehajtás időkeretének, az érdekeltek elemzésének és más releváns információnak a megismerésére, mielőtt a finanszírozást jóváhagyják. Ezeknek az elemzéseknek azonban kétségtelenül az a nagy veszélyük, hogy a „kifordítom, befordítom, mégis bunda a bunda“ filozófián alapulnak, amelynél valaki szándékosan úgy visz be valamilyen adatot a rendszerbe, hogy valamilyen a priori attitűdöt alátámasszon.

Néhány évvel ezelőtt egy USA nagyvállalatnál egy középvezetőkből álló team belső vizsgálóbizottsággá állt össze, amely azt a megbízást kapta, hogy értékelje ki egy új termék kifejlesztésébe való befektetés megvalósíthatóságát. Hat hónapos kiterjedt vizsgálatot és elemzést követően a csoport újra összeült, hogy bemutassa az eredményeket. Az első bemutatón az egyetlen megfigyelő egy vállalati elnökhelyettes volt, aki egykedvűen figyelt az első öt percben. Amint világossá vált, hogy a vizsgálóbizottság ajánlása egy új vállalkozás alapítását szolgálja, az elnökhelyettes gyorsan közbeavatkozott: „Helytelen megállapításra jutottak!“, majd elbocsátotta őket azzal, hogy „gondolják át az álláspontjukat“, mielőtt másnap a teljes létszámú végrehajtó bizottság elé terjesztik. Elképzelhető, hogy előterjesztésünkben másnap erősen elleneztek a projektum finanszírozását.

A pontos és megalapozott megvalósíthatósági vizsgálat előnye, hogy az a vállalatot egyfajta tervezéshez és végrehajtáshoz köti. Ez a megközelítés megfelel a hatékony vállalatokra jellemző „Vigyázz, kész, rajt“ modellnek. A másik, a „Vigyázz, rajt, kész“ hallatlanul nagy tékozláshoz vezet, mivel a projektumot csupán minimális előzetes kiértékelés után indítják útnak.

Az Európai alagút a műszaki vívmányok emlékműve. Három alagút átfúrása a La Manche csatorna alatt, hogy összekössék Nagy-Britanniát Franciaországgal a kultúrmérnöki tanulmányok tankönyvének egyik alappéldája lesz. A megrendelés után egy évvel azonban az Eurotunnel Corporationnál több, mint 12 milliárd \$ adósság gyűlt össze. A gazdasági elemzés kimutatta, hogy az a bevétel, amelyre a „Csalagút“ számított, egyszerűen nem folyt be, s nem valószínű, hogy az évtized végéig befolyik. Egyszerűen arról van szó, hogy az utasok többsége úgy gondolja, hogy a sötétségben és levegőtlenységben való utazás nem áll arányban a mindössze egy óras időmegtakarítással. A Csatornaalagút műszakilag kétségtelenül hatalmas vívmány, pénzügyileg viszont teljes csőd.

## Nem ismerjük be, hogy a projektum kudarcba fulladt

Előbb vagy utóbb minden projektumnál fordulat áll be, nemde? Ez helytelen szemlélet. Sok projektum a helytelen vezetés, a téves számítások, illetve a külső környezetben beálló alapvető változások miatt fulladt kudarcba. Ha egy elképzelést akkor is igyekszünk véghez vinni, ha életképtelen, akkor ez csökönység, sőt majdhogyanem oktalanság. Ez megfelel annak a közismert történetnek, amely szerint az optimista, amikor ráültették egy nagy rakás lótrágyára elkezdett lelkesen ásni abban a hiszemben, hogy egy pónilónak kell alatta lennie valahol!

A projektmenedzseléssel kapcsolatosan azt a legnehezebb megtanulni, hogy felismerjük azt a helyzetet, amikor a küszöbön álló vagy elkerülhetetlen kudarc miatt már nincs értelme folytatni. Befejezésről dönteni rendkívül nehéz, különösen azért, mert gyakran a projektmenedzser, a teamtagok és a csúcsmenedzsment képviselőinek ellenállásba ütközhetünk. Ellenzésük érthető, mert ekkorra már önmagukat, saját személyüket is belevitték a projektumba. Következésképp tovább ásunk, abban a meggyőződésben, hogy a halmozódó költségek, a gyenge teljesítmény és a csúszó határidők halmaza alatt valahol mégis csak kell lennie egy pónilónak!

Ha a küszöbön álló katasztrófa előjeleivel találjuk szembe magunkat, akkor sokan elkövetik azt a hibát, hogy eltúlozzák az ellenlépést abban a hiszemben, hogy ha több pénzt ölnek a projektumba, akkor ezzel valamiképpen „megvásárolják“ a sikert. Bár ez a reakció is érthető, csak akkor szabad így tenni, ha már mindent alaposan megfontoltunk. A tapasztalatok azt mutatják,

hogy azt az esetet kivéve, amikor a projektum tényleges pénziánnal küszködik, a költségvetés növelése rendszerint nem hozza meg a várt eredményt. A pénz természetesen elfolyik, de az a nagy kérdés megmarad, hogy a cégnek megtérül-e a pótlólagos pénzügyi ráfordítás? Erre a kérdésre nagyon nehéz válaszolni, mert általában az a tapasztalat, hogy egy kétséges vállalkozásba fektetett többlet összeg nem feltétlenül növeli a siker valószínűségét.

Az ismertebb projekt kudarcok nagy részében van egy közös vonás, nevezetesen az, hogy a vállalat nem hajlandó lemondani a gyengén menedzselte fejlesztésről vagy termékbevezetésről, még akkor sem, ha a projektmenedzser, a team és a csúcsmenedzsmen tudja, hogy a projektummal baj van. Staw és Ross ezt a jelenséget a rossz döntéssel szembeni elkötelezettség eskalálódásának nevezi. Az elmélet lényegében azt bizonyítja, hogy a menedzser az esetek többségében felismeri a projektumban jelentkező komoly (sőt végzetes) problémákat. Mégis nagyon erős az a tendencia, hogy még e kudarc tudatában is továbbhaladnak az előírt cselekvési útvonalon. S ami még rosszabb, gyakori, hogy még több és több eszközt fordítanak a veszett ügyre. A kutatás során ez világosan bebizonyosodott; a menedzser rendszerint irtózik attól, hogy beismerje: rosszul döntött, és rendszerint folytatja a megkezdett ügyet még akkor is, ha a kudarc egyre nyilvánvalóbb.

Még egy utolsó megjegyzés: Fontos, hogy itt különbséget tegyünk a között, hogy még több eszközt fordítunk arra a projektumra, amellyel baj van és a között, hogy egyszerűen reflexszerűen növeljük a kiadásokat. Igaz, hogy ha lelkiismeretesen alkalmazzuk, s a munkaerő támogatására, ösztönzésére fordítjuk a pótlólagos összeget, akkor az segítheti a projektumot. Ez különösen igaz azokra az esetekre, amikor a kezdeti ráfordítás csekély volt, s ez a projektum befejezését már az elején kérdésessé teszi. A projektmenedzsernek ilyenkor meg kell győznie a csúcsmenedzsmen-tet, hogy a többletfinanszírozást vállalja. Ez a meggyőzés csak akkor járhat kellő eredménnyel, ha a pénz iránti kérelmet és annak produktív felhasználását alaposan át gondoljuk.

Ha az abba hagyás felől kell döntenünk, akkor késznek kell mutatkoznunk a tévedés elismerésére. Ahhoz képest, hogy tovább támogatjuk a kudarcra ítélt vállalkozást, még az is egyfajta sikernek számít, ha beismerjük, hogy tévedtünk, és fátyolt borítunk az egészre, még akkor is, ha ez

rövid távon pénzügyileg nagy megpróbáltatást jelent. Az, hogy az AT & T nemrégiben beismerte, hogy tévedett, amikor öt évvel ezelőtt 7,5 milliárd \$-t fektetett az NCCR Vállalat felvásárlásába, hosszú távon nem a tekintélyét rontja, hanem inkább a javára válik. Amikor ilyenfajta gond jelentkezik, amelyet nem lehet orvosolni, fontos, hogy ne öljünk bele több pénzt. Ha a beteg nem gyógyítható, ismerjük el, vonjuk le a megfelelő tanulságot, és lépünk tovább.

### **Túlmenedzseljük a projektigazgatókat és teamjüket**

A felügyeleti és hivatali szintekkel telerakott nagyvállalatoknál egyre nehezebb élenjáró innovációt elérni. Ugyanennek a jelenségnek lehetünk tanúi az ún. „magas tudomány“ körébe tartozó projektumok esetében, amelyben kutatók százai vesznek részt, amelynek dollármilliárdokra rúg a költségvetése s hatalmasra duzzasztott hivatali appa-rátussal dolgoznak. Vajon lehet-e kiválóságra törekedni egy nagyvállalaton belül? Persze, hogy lehet, de ár ellen kell úszni. Vegyük pl. az IBM esetét, amely jövedelmének tíz %-át minden évben kutatásra és fejlesztésre fordította. Csak 1989-ben több, mint 6,8 \$-t költött K + F-re, vagyis annyit, amennyit Japán egy teljes év alatt. Ezeknek a hatalmas kiadásoknak ellenére az innováció sohasem jutott el a piacra. A szervezetnek a pusztá méretei és tehetetlensége szinte teljesen megghiúsította a gyors reagálást illetve azt, hogy a technológiatranszfert a kereskedelmi lehetőségek kiaknázására összpontosítsa.

A karcsúság kifejezést azokra a szervezetekre szoktuk alkalmazni, amelyek az átlagnál sikeresebbek a termékfejlesztésben, az új termékek forgalomba hozatalában. A karcsú szervezetre az a jellemző, hogy nem uralkodott el rajta a bürokrácia. Rugalmas és a döntési jogkört alacsonyabb szintekre toltta, ahol a projektmenedzserek a véget nem érő felülvizsgálatok és módosítgatások nélkül tudnak érdemi döntéseket hozni a termékfejlesztést illetően. A karcsúság filozófiája képes arra, hogy az amerikai vállalatot annyira átalakítsa, hogy a gyakorlatban is megvalósuljon az, ami oly gyakran szerepel a nyilatkozatokban.

A vállalatoknak föl kell tenniük a kérdést, hogy mennyi belső lépésre, ellenőrzésre és mérlegkimutatásra van szükség ahhoz, hogy valamely új terméket forgalomba hozzanak.

### **Nem végzünk vizsgálatot a kudarc után**

Mit is tanulhatunk egy meghiúsult projektumból? Már sokszor hallottuk ezt a kérdést, többnyire

menedzserektől, akik a kudarc hatása alatt állnak, s nagyon csalódottak, minden összekuszálódott bennük. A menedzser legszívesebben minél előbb teljes nyugalommal a szőnyeg alá söpörné az eredményeket, s azután minden menne tovább, mintha semmi sem történt volna. A kudarcot véletlen balesetnek könyvelné el, vagy olyan eseménynek, amely önhibáján kívül következett be.

Mi mélységesen elítéljük ezt a fajta magatartást. A tévedés sok új vállalkozás velejárója. De az, hogy esetleges válságos helyzet nélkül is tanuljunk belőle az olyan képesség, amelyet sokkal nehezebb elsajátítani.

Bár a tagadásos attitűd pszichológiailag vonzó, mégis a lehető legrosszabb attitűd az üzleti életben általában és a projektmenedzsmentben különösen. A kudarc egy sor értékes tanulsággal szolgál, de csak akkor, ha objektíven és védekezőreflexek nélkül tudjuk feldolgozni. A projektmenedzsmentet folytató szervezet leghatékonyabb első embere az, aki lépésről lépésre végig tudja vezetetni a projektmenedzsmentet a kudarchoz vezető út egyes állomásain, hogy rá lehessen jönni, hol siklott félre az ügy. Ennek a folyamatnak azonban nem vádaskodónak, hanem oktató jellegűnek kell lennie. A valaha is ismert egyik legjobb technikát egy projektigazgató alkalmazta, aki elkészítette az addigi kudarcok krónikáját az okok feltüntetésével. Annnyira ráállt a potenciális kudarc tapasztalataira, hogy a problémát már akkor észrevette, amikor másoknak még fogalmuk sem volt róla.

De vegyük figyelembe ennek az ellenkezőjét is. Vegyük semmibe a múltbeli projektcsődöket, és mindegyik helyzetet és kihívást tekintsük úgy, mintha egyedülálló lenne, és korábról nem ismernénk. Az eredményt meg lehet jósolni: azt a különbséget mutatja, ami egy tíz év tapasztalattal rendelkező menedzser és egy olyan menedzser között van, akinek tízszer volt egyéves tapasztalata. Ez az attitűd nyilvánvalóan nem szolgálhatja a cég jól felfogott érdekét. De a projektmenedzser karrierjének sem kedvez, főképpen nem hosszú távon. A hibákból való tanulás nem luxus, hanem kötelesség.

Rita Mae Brown az örültséget úgy határozta meg, hogy ugyanazt a régi dolgot ugyanúgy a régi módon újra meg újra megismételjük, s közben más eredményt várunk. Ha folyamatosan így cselekszünk, vagyis nem vagyunk hajlandóak a múltból okulni, akkor nemcsak, hogy megismételjük, de állandósítjuk is az egyéni és szakmai kudarc ciklust. Végül is alighanem ez az igazi örültség.

## Nem igyekszünk megtudni, melyek a projektum várható előnyei és veszélyei

Akár tetszik, akár nem, amikor a projektumot menedzseljük, gyakran kerülünk szembe nemkívánatos alternatívával. Ezek a kompromisszumok gyakran vezethetők vissza napi pénzügyi okokra. Más szóval arra, hogy mennyire vagyunk hajlandóak pénzt áldozni az ütemtervünk érdekében és fordítva? Ez a kérdés a projektumban a kompromisszumra vonatkozó döntéssel függ össze. Ez a döntés gyakran egymással vetélkedő (és látszólag ugyanolyan fontos) követelmények közötti egyensúlyozást jelent. De vajon átértékeljük-e a projektum megsemmisülésének következményeit? Vajon figyelembe vettük-e a döntés költségvetési kihatásait? Ha e kérdések valamelyikére *nem* a válasz, akkor nyilvánvalóan nem a racionális belátás szerint döntöttünk. A kemény döntés a projektmenedzsment előfeltétele. A tájékozatlanság a döntéshozatalban súlyos csapás.

## Hagyjuk, hogy politikai érdekek és ellentétek diktálják a projektummal kapcsolatos fontos döntéseket

Az érdekeltek többségét nem lepi meg, hogy sok érdemi döntés nincs kellően megalapozva, vagyis nem a vállalati siker és nyereségesség maximális növelésére irányul. A cégek többségének agyapolitizált közegében minden potenciálisan fontos döntést sokkal inkább az egyéni szempontok, mint az összvállalati igények kielégítési szándéka vezérelnek. Bőséges példák vannak erre. Amikor az AT & T – telefonbirodalmának 1980-as évek elején bekövetkezett szétesését követően – elhatározta, hogy más marketing és értékesítési mentalitást honosít meg, az IBM volt marketingigazgatóját nevezte ki a vállalat elnökhelyettesévé. A történet sajnos ezzel csak elkezdődött. Az AT & T-ben mindig a K + F terület dominált a stratégiai döntéshozatalban, s ezért nem állt szándékában, hogy erről a kiemelt szervezeti pozícióról lemondjon. Ezt követően egy évig heves politikai csatározások zajlottak, amikor is a K + F igyekezett a marketingosztály minden intézkedését – amely a kultúra megváltoztatására és az AT & T stratégiai küldetésének hangsúlyozására irányult – megghiúsítani. Végül bekövetkezett az elkerülhetetlen: az IBM ex-vezérigazgatója egyre tarthatlanabbá váló tisztségéről lemondott.

Ebből a történetből gyakran kimarad az a központi kérdés, hogy az AT & T-nek tulajdonképpen *szüksége volt* a stratégiai hangsúly áthe-

lyezésére. El volt szánva arra, hogy együtt haladjon egy sor induló, hosszú távú versenytárral, többek között a Sprinttel és az MCI-vel. A K + F azonban úgy érezte, hogy mindenfajta stratégiai lépés veszélyezteteti pozícióját, ezért hevesen ellenezte a változtatást, akkor is, ha ez negatívan befolyásolja a vállalati össznyereséget. Ilyen a politikai döntéshozatal igazi természete: még az össz-szervezeti hatékonyság rovására is rendszerint egy szűk kör érdekeit képviseli.

A hatalmi játékokon és a vezetői kiváltságok fenntartásán alapuló projektummal kapcsolatos döntéseknek nagyon csekély a hatékonyságuk. Ennek hatására a projektum egy nagyobb, személyesebb jellegű, a hatalom megragadására és megtartására irányuló játék részévé válik. Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy a túltípizált környezetben sokkal nehezebb innovatív projektumot sikeresen véghezvinni.

### **Gyenge vezetőt bízunk meg a projektum irányításával**

A „gyenge vezető“ kifejezés ellentmondásos; a sikeres vezető sokféle jellemzővel rendelkezik, de az alapvető gyengeség nem tartozik közéjük. A vezetés a projektum sikerének alapeleme. Természettudományos fogalommal élve: amennyiben a projektum saját magára van utalva, akkor az entrópia felé húz. Más szóval a projektum természetes állapota gyakrabban kaotikus és rendezetlen, mint logikus és pragmatikus. Erős vezető hiányában, aki a projektteamet a kijelölt pályán tartaná, a projektumok többségének jellemzője a döntésképtelenség vákuuma, az, hogy utasításokat adnak, majd visszavonnak, továbbá az általános céltalanság. A gyenge vezető nem csupán a projektum sikeres befejezésére képtelen, de kifejezetten rontja a produktivitást. Entropikus állapotban, amelybe könnyen kerülhet a projektum, sok pénzt és időt tékoznak el, a termelékenység a minimálisra zuhan, mégpedig azért, mert nincs erős kéz a kormányruánál.

A megoldás kulcsa a projektmenedzser. Ő az a személy, akinek a projektumot sikerre kell vinnie az eszközök elrendezésével, a csoporttagok motiválásával, az érdekelttekkel való tárgyalással, a fejlesztésben részt vevők biztatásával, továbbá azzal, hogy egy percre sem veszíti szem elől a végcél: a projektum sikeres befejezését. Természetesen, amikor ezekkel a szavakkal jellemezzük a sikeres projektmenedzsert, akkor ez azt jelenti, hogy különleges fajta, akit gondosan kell

fejlesztetni és védeni a vállalatunkban. Szerepük a sikeres projekt munkában szinte mindig nagyon jól látható. És fordítva: abban a nagyon sok esetben, amikor a projektum zátonyra futott, a projektmenedzser vagy láthatatlan volt a csoporttagok számára, vagy a projektmenedzser legrosszabb tulajdonságaival rendelkezett: nem határozott és magabiztos volt, hanem gyenge és határozatlan.

\*\*\*

Végül milyen tanulságot vonhatunk le a projektum tönkretételére vonatkozó ezen esetekből és irányelvekből? Egyrészt azt, hogy a kudarc többnyire a kockázatos vállalkozás mellékterméke. A projektumba gyakran belekerülnek még kipróbálatlan, illetve újdonságnak számító technológiák és eljárások. A műszaki hiba kockázata mindig jelen van ilyen körülmények között. A projektum ezenkívül felborítja a szervezeti status quo-t. A formális kereteken kívül, egy cél érdekében összehozott sokféle személyből álló ideiglenes munkacsoportokkal működik, s gyakran semmibe veszik a politikai kapcsolatokat és a kialakult hierarchikus viszonyokat. Ha figyelembe vesszük a projektum munkakörnyezetét, akkor nincs mit csodálni azon, hogy a kudarc minden projektvállalkozásban könnyen bekövetkezhet.

A másik következtetés az, hogy a múltbeli kudarcnak nem szabad elvennie a kedvünket a jövőbeni munkálkodástól. Sőt, éppen a múlt hibáiból tehetünk szert tapasztalatokra és tudásra, aminek alapján a sikeres befejezés felé haladhatunk. Az addigi hibára tipikus helytelen vezetői reakcióval talákoztunk. Az egyik az, hogy a menedzser gondolkodás nélkül félresöpri a multat, hogy még csak ne is lássa. A másik ennek pontosan az ellentéte: a menedzser annyira benneragad a múlt hibáiban, hogy az gátolja a szervezetet abban, hogy megtegye a szükséges lépéseket az új vállalkozás irányában. Következésképpen ezek a cégek valamiféle bénaságban szenvednek, s ezért a gyors reakcióra képtelenek, versenytársaik viszont igen, hogy ne is beszéljünk az aktív cselekvésre való képtelenségről. Ezért fontos, hogy ne váljunk a régebbi hiba rabjaivá, sem úgy, hogy megmakacsoljuk magunkat és nem akarunk belőle okulni, sem úgy, hogy az túlságosan elveszi a kedvünket az újbóli próbálkozástól.

Itt nekünk most az a célunk, hogy a közélet mutassuk meg. A projektummal kapcsolatos múltbeli híresebb (és kevésbé híres) kudarcok

lehetővé teszik számunkra, hogy tanulmányozásukból lényeges tanulságokat vonjunk le. A projektumot nem érdemes vizsgálgatni, ha abból nem okulhatunk. Ez a cikk konkrét tanulságokból állt össze, amelyeket több különböző típusú projektumból szűrtünk le. Mindegyiküknek van legalább egy közös vonása, nevezetesen az, hogy valamilyen mértékű vezetési hiba miatt hiúsultak meg.

Ez utóbbi mozzanat nagyon fontos. A kudarcból csak akkor tanulhatunk, ha hajlandóak vagyunk a tanulságot levonni. Az első lépés az,

hogymint pontosan megtudjuk, hogy a projektum „kudarca” mit is jelent. Ez a könnyebb része a dolognak. Sokkal nehezebb a következő logikai lépést megtenni, vagyis az okok mélyére nézni, főképpen, ha ezek a hibák kínosan hasonlítanak addigi tapasztalatainkra. Viszont csak ilyen becsületes értékelés útján kerülhetünk közel ahhoz, hogy erőt merítsünk ebből a cikkből és tanulságaiból.

Fordította: Bihari Gábor

DEE – az én MBA-diplomám szebb mint a tiéd!



## HATÁRON INNEN ÉS TÚL\*

– Gondolatok Kocsis Éva és Szabó Katalin *Technológiai korszakhatáron* című könyve alapján –

„Míg a korábbi időkben a föld, majd később a tőke voltak a termelés meghatározó tényezői..., addig ma a döntő tényező az ember maga, pontosabban az ő tudása“ – írja egy 1991-es pástortlevelében II. János Pál pápa. Valami megint történik a világgazdaságban, ami annyira fontos, hogy még egy ilyen dokumentumban is megemlíttetik. Valami elmúlik, és valami más jön helyette, a sorok újrendeződnek, új lehetőségek nyílnak meg, és új fenyegetések jelennek meg a horizonton. Ha így áll a helyzet, akkor nem lehet mást tenni: fel kell venni a kesztyűt, foglalkozni kell vele, meg kell próbálni megmagyarázni, modellezni, prognosztizálni, az előnyeit maximalizálni, a hátrányait kiküszöbölni vagy legalább tompítani.

Kocsis Éva és Szabó Katalin könyve arról szól, hogy a „fordista“ (egyforma árucikkek tömegtermelésére épülő) technológiáknak és a hozzájuk kapcsolódó vállalati és társadalmi struktúráknak bealkonyult, a helyüket valami más veszi át, amit „toyotizmusnak“, *rugalmas specializációnak* neveznek. A kötet elején felsorolt publikációkból és köszönetnyilvánításokból láthatjuk, hogy egy hosszabb kutatássorozat összefoglalójáról van szó. Mint ilyen elsősorban döntéshozó emberek – vállalati és államigazgatási vezetők – érdeklődését keltheti fel, de haszonnal forgathatják azok is, akik egyszerűen csak tudni szeretnék, mi is történik körülöttük világban.

Hát akkor lássuk, hogy mi is történik. A tanulmány szerzői szerint a piaci változások lényegét legjobban a verseny intenzitásának megnövekedése jellemzi. A piac *hiperkompetitív*

vált: mindenki mindenkivel versenyez, a vevők kegyeit keresi, és minden eszközt megragad annak érdekében, hogy számukra valami újat, valami értékeset, valami testre szabottabbat produkáljon, ráadásul legalább néhány fillérrel olcsóbban a többiekénél. A verseny valóban fontos jelenség: a kezdet és a vég, fontos változások eredője és további változások előidézője.

De vajon hol a kezdet, és hol a vég? Azért globalizálódott a gazdasági élet, mert ennyire kieleződött a verseny, vagy éppen megfordítva, a késhegyig menő verseny kényszerítette a vállalatokat a nemzetközi porondra való kilépésre? Nyugodtan mondhatjuk, hogy klasszikus tyúktojás problémáról van szó, ahol a kosárban még további tojások is találhatók: olyan jelenségcsoporttal állunk szemben, amelynek tagjai egymást generálják, egymást erősítik, egymást determinálják, és együttesen szövevényes mintát alkotnak, amelyhez különböző emberek különböző irányokból próbálnak közelíteni. A jelen könyv szerzői a termelési *technológia* oldaláról teszik ezt és a rugalmas specializáció korszakáról beszélnek, míg mások „digitális gazdaságról“ vagy éppenséggel „tudásbázisú vállalatról“ szólnak. Ugyanarról van szó, bár különböző perspektívákból. Ha egy papírra felírjuk a következő szavakat: verseny, technológia, tudás, emberi tőke, verseny, globalizálódás, hálózat (és a sort folytathatnánk tovább is), és megpróbáljuk vonalakkal érzékeltetni a közöttük lévő összefüggéseket, egész biztosan egy szövevényes pókhálózat kapunk.

Induljunk hát el az egyik szálon. Valamikor a tizenkilencedik században a gazdaság aktivitását leginkább a felhasznált nyersanyag mennyiségével lehetett mérni. Századunk közepe felé a figyelem az energiafogyasztásra irányult: ennek felszökkenése jelezte leginkább a gazdaság élén-

\* Kocsis Éva–Szabó Katalin: *Technológiai korszakhatáron. Rugalmas technológiák – regionális hálózatok*. Bp. OMF. 1996. 97 p.

külését. A világgazdaság ma is élénk – az USA-ban például valóságos századvégi gazdasági csodáról beszélnek: a növekedés tartós, a munkanélküliségi ráta alacsony, az infláció nemkevésebé. Ha alaposabban megnézzük a statisztikai adatokat, láthatjuk, hogy ez az élénkség elsősorban a high-tech iparágaknak (mindenekelőtt az informatikának és a vele konvergáló telekommunikációnak) köszönhető: ők a mai világ húzóágazatai. Most vegyük elő az előbb említett két mércét (a nyersanyag- illetve az energiafelhasználást), és alkalmazzuk őket egy csúcstechnikai vállalatra, mondjuk a Microsoftra vagy az Intelre. A dolog nem működik: ezt a világot nem a mázsák, a kilowattok vagy a tonnakilométerek mozgatják. Az említett vállalatok a tőkésüket elsősorban nem telkekben, gépekben, nyersanyagkészletekben tartják, hanem szürkeállományban, *intellektuális tőke* formájában. Az egységnyi termelési output biztosításához szükséges nyersanyag és energia évtizedek óta folyamatosan csökken, helyüket a tudás, a szakismeret veszi át, amit látványosan igazolnak a statisztikák, hiszen a fejlett országok vállalatainak bérlistáin egyre növekszik a magasabbban képzett emberek aránya.

A mai piacon elsősorban nem gépek versenyeznek, hanem agyak: biológiaiak és elektronikusak. A *tudásbázisú technológiák* a régieknél sokkal rugalmasabbak, a tudásbázisú termékek tulajdonságai sokkal pontosabban illeszthetők a fogyasztók elvárásaihoz – akik persze hozzászoknak ehhez, és egyre igényesebbek lesznek. És már el is érkeztünk a könyv által emlegetett „toyotizmushoz“, a termékek tömeges testre szabásához, a rugalmas, kocsonyásan hajlékony fejlesztési és termelési rendszerekhez, hálózatokhoz.

A *szellemi tőke felértékelődése* új alapokra helyezi a versenyt. Nem azoknak vannak a legjobb esélyei, akik a legtöbb nyersanyagforrással, a legtöbb energiával, a legnagyobb gyárral, a legtöbb munkással rendelkeznek, hanem akik a legtöbb információt, a legtöbb tudást birtokolják. Ebben a vonatkozásban nincs értelme többé hagyományos „fizikai“ határvonalakról beszélni vállalat és vállalat, ország és ország, régió és régió között: a tudásbázisú gazdaság óhatatlanul nemzetközi, ha úgy tetszik határok nélküli.

A tudást, az „intellektuális tőkét“ ugyanis nem lehet olyan hagyományos módon birtokolni,

kerítések közé zárni, kutyával őriztetni, vaskos főkönyvekben nyilvántartani, mint a gépeket vagy a nyersanyagkészleteket. Ha a tudás elsődleges birtokosainak nem tetszik valami, akkor összezsomagolhatnak és elmehetnek, és a fejükben elviszik a tőkét, a jövedelemtermelő képességet. Ideje leporolni a régi közhelyet, amely szerint a tudás hatalom, a hatalom átrendeződése pedig megváltoztatja a *társadalmi és a politikai* viszonyokat. Ezt megérik a társadalmak, megérik a vállalatok és megérik az egyes emberek is – ki előbb, ki utóbb. Kocsis Éva és Szabó Katalin könyve ezekre a változásokra is utal: érdekes tényeket és véleményeket ismerhetünk meg belőle a szociális paktum megváltozásáról, a hagyományos hierarchiák bomlásáról, a hálózati jellegű kapcsolatok erősödéséről, az újfajta szövetségi rendszerekről.

És mi ebből a legfontosabb tanulság? Az, hogy a sokféle formában jelentkező „intellektuális tőkével“ ugyanúgy *gazdálkodni* kell, mint a tőke hagyományos elemeivel: az állóeszközökkel, a készletekkel, a pénzzel, az energiával, a nyersanyagforrásokkal. Gazdálkodni kell állami, vállalati és egyéni szinten egyaránt. A könyv példái látványosan bizonyítják, hogy az állami gazdaságpolitika manapság egyre inkább az intellektuális tőke kezelésének politikája, nevezük akár a technológiai transzfer támogatásának, műszaki fejlesztési politikának vagy oktatáspolitikának. Ha egy pillantást vetünk a *Világgazdasági Fórum* legújabb versenyképességi rangsorára, az élvonalban egy egész sor olyan országot találunk, amelyeket azt tett naggyá, az röptett a közelmúltban a lista elejére, hogy kiválóan gazdálkodtak az ezredvég legfontosabb erőforrásával, az emberi tudással.

Fontos tanulság ez hazánk számára is. Nyersanyagunk és pénzünk kevés van, ellenben – állítólag – okosak és képzettek vagyunk. A tudásbázisú világ egyedülálló lehetőségeket nyit meg számunkra a felzárkózáshoz – feltéve persze, hogy valóban megtanulunk az intellektuális tőkével gazdálkodni. Ma már az is nyilvánvaló, hogy a gazdaság fentebb vázolt átrendeződése több ponton elmélyíti a szakadékot a szegények és a gazdagok, a fejlettek és a fejletlenek között. Jó lenne ezt szem előtt tartva cselekedni, és tanulni mindazoktól, akik ezt jól csinálják.