

A KIEGYENSÚLYOZOTT VÁLLALAT

– A változási folyamatok menedzseléséről –

Az utóbbi idők vezetési gyakorlatának egyik kulcskérdésévé vált a változások menedzselése. A cikk először egy vállalati rendszer modellt és alapvető fogalmakat definiál, szolgáltatván azt az elemzési keretet, amelynek ismeretében később nyomon követhetők a változási folyamat egyes lényeges jellemzői és funkciói. A tanulmány külön kitér a TQM és a BPR mint a változások menedzselésének manapság két leggyakrabban alkalmazott módszerére és azok alkalmazási lehetőségeire.

A dolgozat témája a változás és annak fajtái. Ennek keretében tárgyalom a vállalati folyamatok átalakításának a mai nemzetközi vállalati gyakorlatban két legelterjedtebb menedzsmet irányzatát a Total Quality Managementet (TQM) és a Business Process Reengineeringet (BPR). Ahhoz, hogy valamit vagy valakit eredményesen megváltoztassunk, ismernünk, tudnunk kell, hogy bizonyos hatásokra hogyan reagál, milyenek a működésének a jellemzői és a rajta előidézett hatás, hogyan hat a vele kapcsolatban lévő rendszer más elemeire és ennek ismeretében hogyan alakul az összhatás. A mi esetünkben a változás tárgya a vállalati rendszer. Ahhoz, hogy eredményes változásokat vigyünk véghez, először célszerű megismerni a vállalati rendszer elemeit, azok jellemzőit és kapcsolatait.

Először azokat az alapfogalmakat (rendszer, vállalati rendszer, folyamat, üzleti folyamat, szervezet, változás, BPR, TQM) és azt az elemzési keretet nézzük meg, amit később a változási folyamat elemzésénél felhasználunk.

Rendszer

A rendszer egy az ismervei alapján a környezetétől elhatárolható objektumok halmaza, melyeket kölcsönhatások és kölcsönös összefüggések kapcsolnak össze.

Vállalat

A vállalat egy olyan a tágabb (gazdasági, fizikai) környezetével kapcsolatban lévő önszervező rendszer, amely céljait maga határozza meg, a célok eléréséhez a környezetéből erőforrásokat

(anyag, energia, munkaerő és energia) használ fel és termékeket (anyag, információ, energia) és többlet értéket, valamint többlet információt bocsát ki magából.

Folyamat

A folyamat definíciója a Magyar Értelmező Kéziszótár szerint a következő: „Változások, történések egységes összefüggő sora. Valaminek a lefolyása, végbemenése.”

Egy kitűzött cél megvalósulása érdekében lezajló tevékenységek összefüggő láncolata.

Üzlet folyamat

Az üzleti folyamat a vállalat céljainak elérése érdekében történő tevékenységek rendszere. A vállalaton belül a folyamatoknak három fázisa különíthető el, vannak input, transzformációs és output folyamatok.

Szervezet

A szervezet olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg.

(Embernek meghatározott célt szolgáló csoportosulása és az ezen belüli kapcsolatainak összessége.)

Változás

A Magyar Értelmező Kéziszótár a következőket írja a *változik* igéről: „Térbeli dolog, időbeli esemény” bizonyos rend szerint ismétlődve helyezkedik, ill. következik egymás után.” A változás utazás a jelenből a jövőbe. A sikeres változás kulcsa a jelen és a jövőbeli helyzet ismerete. Mi van most? Mit szeretnénk? Hogyan tudunk eljutni a kívánt állapotba? A változás során ki kell alakítani a jelen és jövőbeli helyzet

közötti kapcsolatokat, csatornákat, (emberi, szervezeti, technikai, infrastrukturális) feltételeket.

Szervezeti változás

Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben (struktúra, működési folyamatok, kultúra, magatartás, hatalom) következik be.

Terminológia

A *Total Quality Management* magyarra körülbelül az Átfogó Minőségközpontú Menedzsment néven, a *Business Process Reengineering* pedig az Üzleti Folyamatok Újjáalakításaként fordítható le. A továbbiakban a külföldi és hazai szakirodalomban jobban elterjedt angol nyelvű rövidítéseket, TQM és BPR fogom használni.

TQM

A Budapesti Műszaki Egyetemen működő TQM Center of Excellence a következő definíciót fogalmazza meg: „A Total Quality Management (TQM) különféle diszciplínákkal ötvözött menedzsment folyamat, melynek célja, hogy a szervezet minden tevékenységének folyamatos javításával, tökéletesítésével, valamint minden dolgozó minőség iránti elkötelezettségével a vevő teljes mértékű elégedettségét érje el a termék vagy szolgáltatás használata során.“

BPR

Lényege Michael Hammer megfogalmazásában: Az Újjáalakítás (reengineering) a vállalati folyamatok fundamentális újragondolása és radikális újraformálása (redesign) azzal a céllal, hogy drá-

mai javulást érjünk el a vállalati működés korszerű teljesítménymutatóinak alakulásában (költség, minőség, szolgáltatási színvonal, gyorsaság, növekedés stb.). [Hammer M; Champy J.: *Reengineering the Corporation* 1993, 32. p]

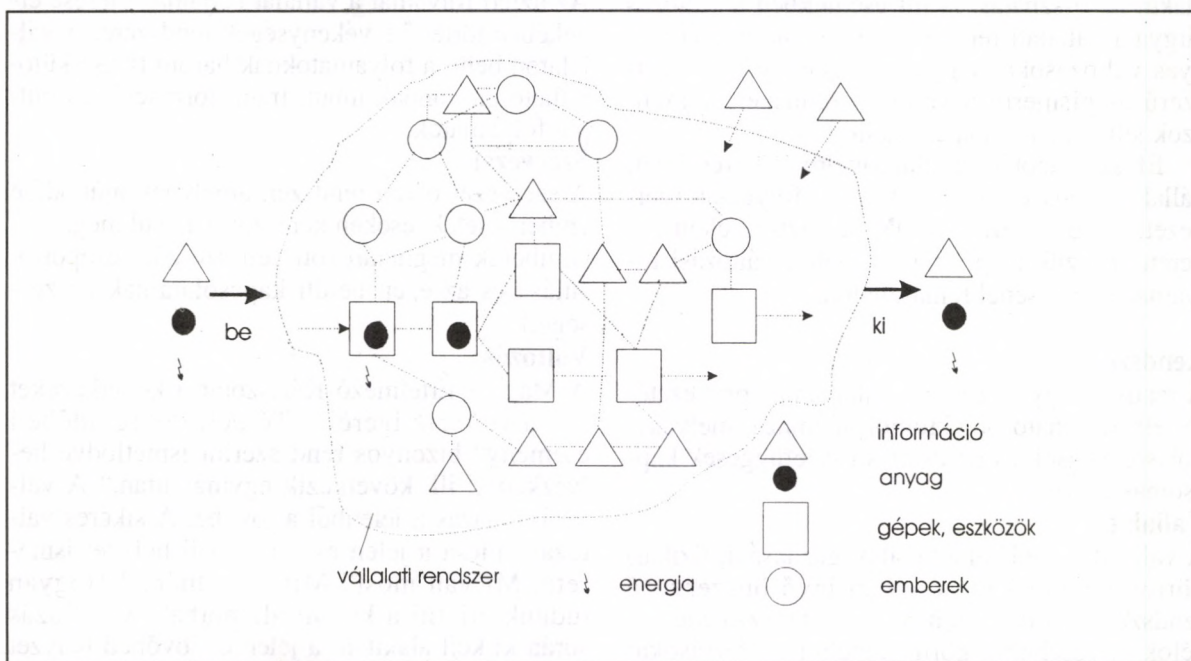
A vállalat modellje

Az előbbi alapvető definíciók birtokában a vállalati rendszer következő modelljét fogalmaztam meg, amelynek ismeretében elemezhető a TQM és a BPR mint a változás két formája. (1. ábra)

A vállalati rendszer következő építőelemeit különböztetem meg: anyag, emberek, információ. Ezekből épülnek fel a vállalat alrendszerei: technikai alrendszer (TAR), humán alrendszer (HAR), informatikai alrendszer (IAR). (2. ábra) A technikai rendszer részei a gépek, amelyekkel a gyártás (anyagi transzformációs folyamatok) megvalósul, és az olyan egyéb berendezések, eszközök, amelyek ezeket a folyamatokat támogatják (infrastruktúra). A humán alrendszer a vállalaton belül dolgozó emberek összessége, ez a rendszer a benne szereplő emberek sajátosságai, ennek alapján a vele kapcsolatos irányítási módszerek tekintetében a technikai rendszertől egyértelműen külön kezelendő. A harmadik rendszer az információs alrendszer, ennek olyan részei vannak mint a vállalatnál tárolt információk – tudás – (könyvek, leírások, számítógépes és egyéb dokumentációk stb.), eljárások, utasítá-

1. ábra

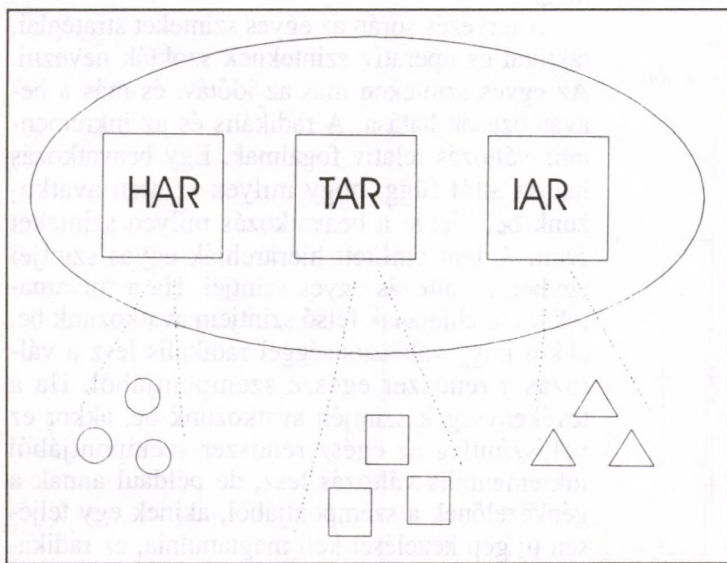
A vállalati rendszer modellje



sok és szabályok (a vállalat által alkalmazott irányelvek, a tárolt információk feldolgozásával kapcsolatos információk). Ez az a három alrendszer, amely alrendszer elemeinek a kapcsolatai és jellemzői meghatározzák a vállalati rendszeren belül végbemenő folyamatokat. Ezeknek a rendszereknek a jellemzőit és kapcsolatait kell megvizsgálnunk és megértenünk, hogy eredményesen beavatkozhassunk a rendszer működésébe a változások menedzselése során. Az információs rendszer a technikai és humán rendszerrel szoros kapcsolatban van és ez képezi a vállalati irányítási rendszer alapját. Az információknak az irányításban betöltött szerepük alapján három alapvető típusát különítem el: a vállalati folyamatjellemzők értékeiről nyert információk (mért paraméterek, ellenőrző jel), azok az intézkedések, utasítások (beavatkozó jelek), amelyek az információ feldolgozása során születnek és a vállalati folyamatok befolyásolására, megváltoztatására irányulnak, és az egyéb információk (tények, tudás...).

A vállalati rendszer bemeneteit anyag, energia és információ képezik, ezeket a rendszer a saját céljainak az elérése érdekében felhasználja

A vállalat alrendszerei



(feldolgozza, elhasználja). A rendszer kimeneteit szintén anyag, energia és információ képezik. Ezek azok a szolgáltatások és termékek, illetve egyéb információk (reklám, PR, kötelező adatszolgáltatás, adók stb.), amelyet a vállalat a céljainak elérése (többek között a működőképessége, növekedése) érdekében előállít. (1. ábra)

A vállalati rendszer erőforrásoknak (rendszerelemek) egy bizonyos cél elérése érdekében létesült csoportja. Ez addig működik jól, amíg a vállalat (a környezetétől elhatárolható rendszer) céljai és tevékenységei megfelelnek a környezet kihívásainak. Ehhez szükséges a rendszert felépítő elemek összehangolt cselekvése. Szükséges az, hogy a rendszert felépítő önálló döntésre képes egységeknek (emberek, csoportok) közös céljai legyenek, vagy legalábbis a közös célok elérése érdekében hajlandók legyenek tevékenykedni. Szükséges, hogy a célok elérése érdekében felhasznált erőforrások (emberi és technikai), valamint a folyamatok irányításához szükséges megfelelő tudás rendelkezésre álljon. (3. ábra)

A vállalat környezetét két részre bontom: a vállalat szűkebb környezetére és a vállalat tágabb környezetére. A vállalat szűkebb környezetébe azok a vállalaton kívüli elemek, rendszerek tartoznak, amelyekkel a vállalat (jelenleg) kapcsolatban van. A vállalat szűkebb környezetében található a vállalat külső érintettjei (external stakeholders): a fogyasztók, szállítók, versenytársak, állami intézmények, helyi és önkéntes állampolgári közösségek, természeti környezet stb. A

2. ábra

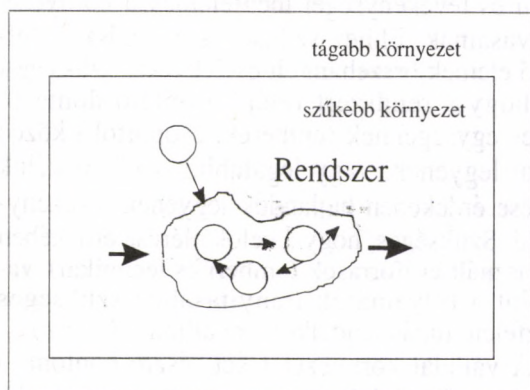
tágabb környezet az összes olyan vállalaton kívüli elem (tényező), amely a vállalattal közvetlen kapcsolatban nincs, de a vállalat később kapcsolatba kerülhet vele, folyamatainak és cselekedeteinek alakításakor figyelembe vehet. (3. ábra)

A vállalat a külső környezetéhez való illeszkedés és belső rendszere hatékony működésének a vizsgálatához a megfogalmazott lényeges vállalati célok és tervek alapján kritikus sikertényezőket (Critical Success Factors) jelöl meg. A kritikus sikertényezőkhöz olyan paramétereket (lényeges folyamatjellemzőket) rendel hozzá, amelyeken keresztül mérhető a kritikus sikertényező megvalósulása. Az irányítás során az információs rendszer méri ezeket a lényeges folyamatjellemzőket (KPI – Key Performance Indicators), illetve folyama-

tosan figyeli a környezet változásait és a célok teljesülése érdekében megfelelőképpen beavatkozik a rendszerbe. Ezek a beavatkozások biztosítják a rendszernek a környezethez való alkalmazkodását. (8. ábra)

A vállalat elemeit tér- és időbeli kapcsolatok fűzik össze. A vállalat elemeinek időbeli kapcsola-

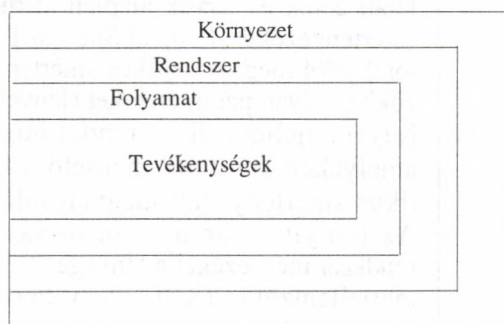
Rendszerelemek, folyamatok, hatások, tevékenységek



latai a vállalati folyamatok (dinamikus struktúra). A vállalat elemeinek térbeli kapcsolatai a rendszerstruktúra (statikus struktúra). A vállalatban belül mind a folyamatoknak, mind a rendszerelemeknek kialakul egy hierarchiája attól függően, hogy az egyes folyamatok (azokon belül tevékenységek) és az egyes rendszerelemek hol helyezkednek el a vállalat céljainak megvalósítása érdekében létrejött (folyamat- vagy rendszer-) struktúrában belül.

A vállalati folyamatok hierarchiája a működés során:

A vállalati folyamatok hierarchiája



- ⇒ iránykeresés, orientálódás
- ⇒ rendszer kialakítás, rendszer kiépítés
- ⇒ folyamat kialakítás
- ⇒ folyamat működtetés
- ⇒ a tevékenységek meghatározása
- ⇒ a tevékenységek elvégzése.

A rendszerstruktúrában belül három alrendszer: a humán, a technikai és az információs alrendszer struktúráját különböztethetjük meg. A humán alrendszer struktúrája nem más, mint a vállalati szereplők formális és informális kapcsolatainak rendszere: a szervezet. A humán alrendszer három szintre tagolódik: a vállalati, a csoport szint és az egyéni szintje. A technikai struktúra a vállalat tárgyi eszközeinek kapcsolatrendszere. A technikai struktúra egyes elemei között a humán és az információs struktúra elemei teremtik meg a kapcsolatokat. Vannak a technikai rendszer működésében beépített (automatizált) kapcsolatok, szabályok, ezekkel az információs és a humán alrendszer csak akkor kerül kapcsolatba, ha a normális állapottól a rendszer valamilyen okból eltér. Az előbbieken alapján a technikai rendszeren belül két szintet különböztethetünk meg: a technikai rendszer egyes elemeinek a szintje és a technikai rendszerbe beépített szabályok által összekötött rendszerelemek csoportjának a szintje (Pl.: rugalmas gyártó rendszer).

Az információs alrendszer struktúrája az ellenőrzést és a beavatkozást szolgáló információk struktúrája. Itt a vállalati irányítás és tervezés során megszokott szinteket különböztetünk meg.

A tervezés során az egyes szinteket stratégiai, taktikai és operatív szinteknek szokták nevezni. Az egyes szinteken más az időtáv, és más a beavatkozások hatása. A radikális és az inkrementális változás relatív fogalmak. Egy beavatkozás hatása attól függ, hogy milyen szinten avatkozunk be, illetve a beavatkozás milyen szinteket érint. A fent említett hierarchiák egyes szintjei egyben a változás egyes szintjei. Ha a folyamatok hierarchiájának felső szintjein avatkozunk be, akkor nagy valószínűséggel radikális lesz a változás a rendszer egésze szempontjából. Ha a tevékenységek szintjén avatkozunk be, akkor ez valószínűleg az egész rendszer szempontjából inkrementális változás lesz, de például annak a gépkezelőnek a szempontjából, akinek egy teljesen új gép kezelését kell megtanulnia, ez radikális változás. Ha ugyan tevékenység szinten, de olyan elemet érint a változás, amely a rendszer egészének működése szempontjából elengedhetetlen, akkor ez a rendszer egészének szempontjából radikális változás.

A vállalat életképessége attól függ, hogy milyen mértékben tud a környezet kihívásainak megfelelni, milyen gyorsan és rugalmasan tud a

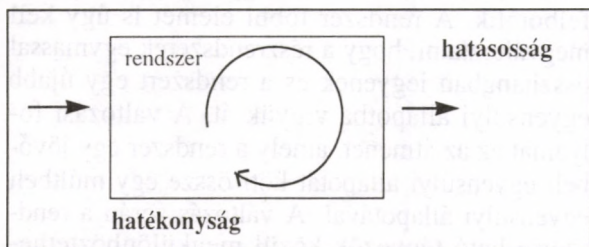
környezet változásaihoz alkalmazkodni, illetve, milyen mértékben tudja azt saját céljainak elérése érdekében befolyásolni.

Egy ilyen rendszer mindaddig jól működik (életképes), ameddig a rendszeren belüli, azt működtető emberek és csoportok úgy gondolják, hogy érdemes számukra a rendszer céljai érdekében tevékenykedni, és a vállalat környezete a vállalatot és annak teljesítményét (a rendszer kimeneteit) elismeri és azt megfelelőképpen díjazza, biztosítva ezáltal a rendszer működéséhez elengedhetetlen bemeneteit. Két alapvető kritérium alapján mérhető le egy vállalat életképessége:

Az egyik az, hogy a rendszeren belüli elemek milyen összhangban működnek, mennyire tudják az egyes alkotóelemekben és részrendszerekben rejlő kapacitásokat kihasználni (hatékonyság), a másik pedig az, hogy a rendszer hogyan képes illeszkedni a környezetébe, a rendszer céljai és az általuk vezérelt cselekedetei mennyire illeszkednek a környezeti rendszerhez és annak változásaihoz, valóban azokat az eredményeket éri-e el a cég, amiket kitűzött, jól tűzte-e ki a céljait (hatásosság)? (5. ábra)

5. ábra

Rendszer hatékonyság/rendszer hatásosság



Ezek ismeretében a vállalat eredményességét az határozza meg, hogy milyen jól választja meg a céljait, alakítja hozzá a szervezetét és a folyamatait, és milyen a szervezet, illetve folyamatok teljesítménye.

Eredmény (hatás) = Cél (irány) · Teljesítmény (folyamatok, szervezet)

A teljesítményt meghatározzák: az egyéni teljesítmények, a teljesítmények összhangja, a rendelkezésre álló kapacitások (erőforrások), alapanyagok és energiaforrások.

A vállalat eredményessége és működésének hatékonysága szempontjából kulcsfontosságú az összhang. Meg kell teremteni az egyes rendszerek és részrendszereik közötti összhangot és a rendszerelemek közötti összhangot. Azaz meg kell teremteni a környezet és a vállalat össz-

hangját, a rendszer és az alrendszerek összhangját, a (humán, technikai és információs) alrendszerek egymás közötti összhangját, az alrendszereken belüli összhangot. Tehát meg kell teremteni a rendszerstruktúra minden egyes szintjén és szintje között az összhangot.

A vállalat hatásosságát, eredményességét az határozza meg, hogy a vállalat mint a környezet részrendszere mennyire van összhangban a környezetével. Eddig a statikus rendszerstruktúrán belüli összhang megteremtéséről beszéltünk, de ugyanígy meg kell teremteni a rendszerelemek kapcsolatainak másik (időbeli) vetületében, a dinamikus struktúrában, azaz a folyamatokon belüli összhangot is.

A változás

Ha a vállalat és a környezete által alkotott rendszeren belül valamelyik összetevő megváltozik, akkor a többit is hozzá kell hangolni. Ez a változásmenedzsment feladata és erre vállalkozik a BPR és a TQM is.

A változás utazás a jelenből a jövőbe. A változás leírásához három dolgot kell leírnunk:

- a jövőbeli állapotot (ha a változás irányított, akkor egy ideális jövőképet),
- a jelenlegi állapotot, és
- azokat az eseményeket (lépéseket), amelyek a jelenlegi állapotból a jövőbeli állapotba vezetnek.

A változási folyamat a jelent és a jövőt összekötő események sorozata. (6. ábra)

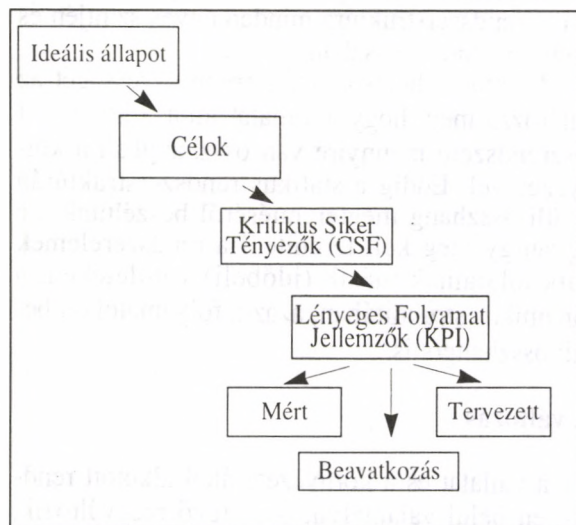
6. ábra

A változás folyamata



Leírás:	Jelenlegi helyzet	Változás	Ideális állapot
Mi írja le: Jellemzők:	(Mi van?) Tények folyamatok, problémák	(Mit kell tennünk?) Tervek események, cselekedetek	(Mi lenne jó?) Célok folyamatok, eredmények
Szükséges összhang:		cselekedetek, tevékenységek	környezetrendszer, rendszer elemek között

Irányított változás



A változás, amelyet modellezhetünk a jelenlegi helyzetből való elmozdulással, mindig valamilyen beavatkozás (impulzus) hatására jön létre. A beavatkozás eredménye (a jelenlegi helyzetből való elmozdulás) egyrészt függ a rendszert érő impulzustól, azaz a hatás nagyságától és intenzitásától, másrészt függ a beavatkozás helyétől és a rendszer struktúrájától, azaz azoktól a kapcsolatoktól, amelyeken keresztül a hatás a rendszer elemein keresztül tovább gyűrűzik, és nem utolsósorban függ azoknak a rendszerelemeknek a jellemzőitől, amelyeket a hatás érint. A változás lehet külső vagy belső indíttatású (tudatos, irányított – vagy irányítatlan). Az a szerencsés, ha a vállalat irányítani tudja a rendszeren belül lezajló eseményeket, és mielőtt a külső erők változtatnák meg a rendszert, a vállalat avatkozik be a folyamataiba úgy, hogy ezzel lehetővé tegye a külső környezethez való alkalmazkodást és a vállalati célok megvalósulását.

A belső indíttatású, tudatos változásnál, más néven a változtatásnál, a vállalat dönti el, hogy mit szeretne megváltoztatni, és hogy hogyan avatkozik be ennek érdekében a folyamataiba. (7. ábra)

A vállalat az általa elképzelt (tudatosan kialakított) jövőkép és a jelenlegi helyzet ismeretében megtervezi, hogy milyen lépésekre van szükség a céljai eléréséhez, kialakítja, átalakítja a jövőkép eléréséhez szükséges folyamatokat és struktúrát, megfelelő pontokon figyeli a folyamatok alakulását, szükség esetén beavatkozik a folyamatokba.

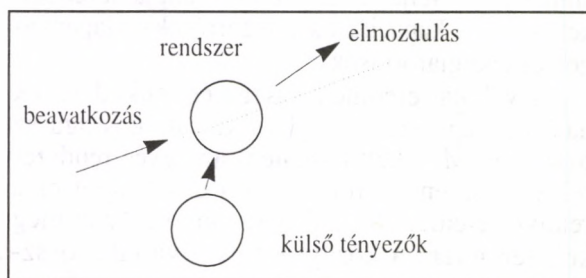
A változtatás során a rendszer ismeretében, úgy kell megválasztani a rendszert érő hatások helyét és nagyságát, hogy a rendszer – az őt érő hatások következtében – az általunk megkívánt irányba mozduljon el. Ezért a változtatás során fontos a rendszer pontos ismerete, a beavatkozási eszközök és lehetőségek pontos ismerete, és a beavatkozás intenzitásának és erejének helyes megválasztása. Ezért a változtatás során fontos szerepet kap az egyes alrendszerek megismerése, jellemzőiknek feltárása. Különösen fontos a humán alrendszer megismerése, az azt felépítő emberek céljainak és képességeinek a feltárása, mert a humán alrendszer kapja a fő feladatot a belső indíttatású változás kivitelezésében.

A változás másik fajtája a külső indíttatású változás, ezt a vállalat szándékától függetlenül valamilyen a szándékán kívüli (külső) tényező okozza. (Ilyen értelemben lehet a vállalatban belüli alrendszerek változása is külső változás: sztrájk, gépmeghibásodás). A külső indíttatású változásokat a vállalat zavarokként érzékeli, megpróbálja mérni, illetve előre jelezni őket és kiküszöbölni a hatásukat (de szükség esetén a tervezés során figyelembe veszi a hatásukat).

Ha a vállalat és a közvetlen környezete által alkotott rendszeren belül valami megváltozik, akkor a rendszeren belüli egyensúly (összhang) felbomlik. A rendszer többi elemét is úgy kell megváltoztatni, hogy a részrendszerek egymással összhangban legyenek és a rendszert egy újabb egyensúlyi állapotba vigyük át. A változási folyamat az az átmenet, amely a rendszer egy jövőbeli egyensúlyi állapotát köti össze egy múltbeli egyensúlyi állapotával. A változás során a rendszerre ható tényezők közül megkülönböztethetünk tőlünk függő és független tényezőket. A cél az, hogy a tőlünk függő tényezőket úgy befolyásoljuk (beavatkozás), hogy a rendszer a tőlünk független és függő tényezők eredő hatásának eredményeként az általunk kívánt irányba mozduljon el. (8. ábra)

(8. ábra)

A változás fajtái



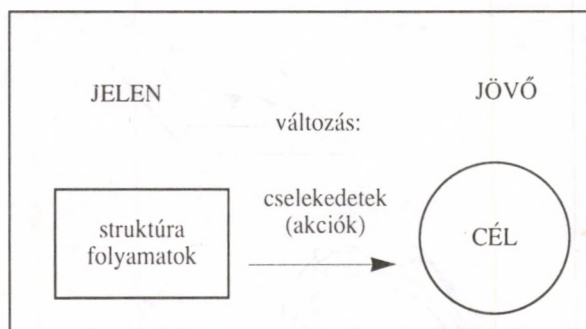
A vállalat tágabb értelemben vett környezete meghatározza azt a lehetőségteret, amelyen belül elhelyezkedhet a vállalat. A jelenlegi vállalati rendszer és folyamatok határozzák meg a vállalat működési terét. A változtatás során az egyik cél a vállalat működési terének olyan irányú elmozdítása, hogy minél jobban kitöltse a rendelkezésre álló lehetőségteret. A változás két tényező hatására valósul meg, egyrészt a lehetőségteré szívatás gyakorol a vállalatra, befolyásolja a vállalati célok alakítását, másrészt a célok és a rendszer ismeretében megfogalmazott tervek nyomást gyakorolnak a vállalatra cselekedete befolyásolásán keresztül.

A vállalati rendszer elemeit (a humán, technikai és információs alrendszerek elemeit) folyamatok kötik össze. Attól függően, hogy a változás által érintett folyamatok az egyes alrendszerek milyen elemein mennek keresztül, érinti a változás a vállalat különböző alrendszereit, illetve azok szintjeit. A vállalat változás által érintett minden alrendszerén (HAR, TAR, IAR) és azok minden szintjén meg kell teremteni az összhangot. Az összhang megteremtése *egyrészt* azért fontos, hogy ne kelljen felesleges, nagy energiákat befektetni a kívánt állapot elérése érdekében, és hogy az egyes részrendszerek kapacitásai, képességei egymással arányban legyenek, így a rendszerben ne maradjanak felesleges (kihasználatlan) kapacitások, és más részeket se terheljünk túl, *másrészt*, hogy az egyes részrendszerek és rendszerelemek akciói egymással időben is össze legyenek hangolva, és így ne legyenek felesleges holt idők, a hatások szinergiája érvényesüljön. Tehát meg kell teremteni mind a statikus (rendszerstruktúrán), mind a dinamikus struktúrán (folyamatokon) belül az összhangot.

A változásnak van célja (jövőbeli rendszerállapot). A cél eléréséhez, megfelelő események sorozata szükséges, ezeket az eseményeket a vállalat cselekedetei (akciói) váltják ki. A változást pedig a jelenlegi rendszerstruktúra és az ahhoz kapcsolódó folyamatstruktúra bázisán megvalósuló cselekedetek (akciók) hozzák létre. A célok biztosítják a kapcsolatot a jövőhöz, a cselekedetek biztosítják a jelen és a jövő közötti átmenetet, és a rendszer- és folyamatstruktúra írja le a jelenlegi állapotot. Az irányított változás során a kívánt eredmény elérése érdekében meg kell teremteni a célok, a cselekedetek és a struktúra összhangját a vállalati rendszer minden egyes szintjén. (9. ábra)

Az irányított változás során a vállalat kialakítja az általa elérni kívánt jövőképet, megter-

A jelenből a jövőbe

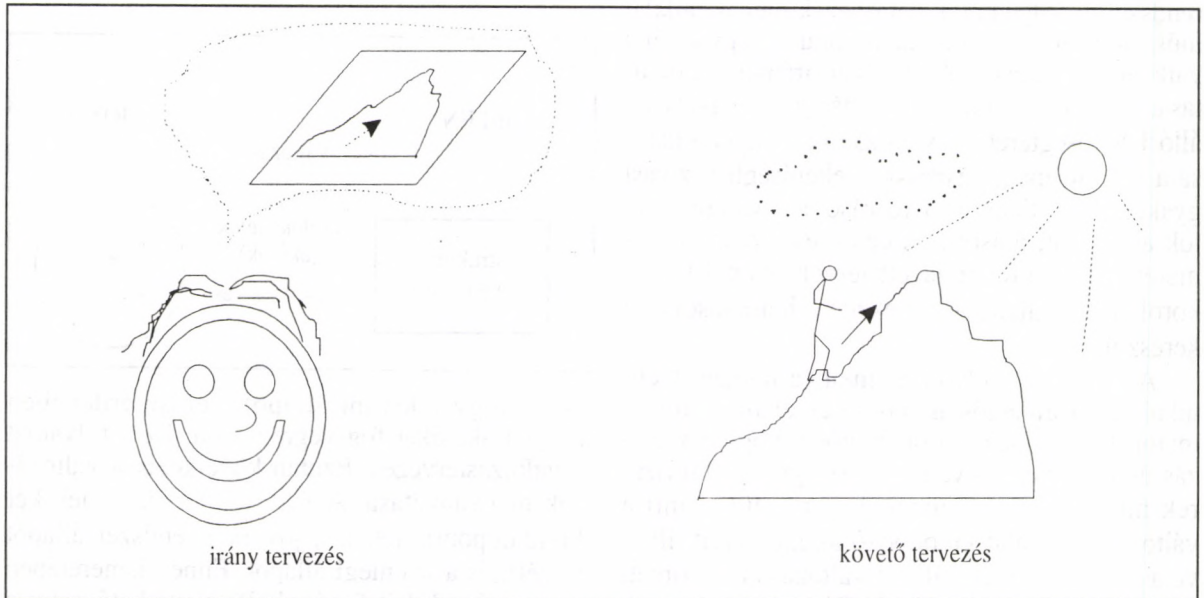


vezi, hogy a kívánt állapot elérése érdekében milyen akciókat fog végrehajtani. Ez a folyamat a változástervezés. Ezután következik a változások megvalósítása. A változás tervezésének két kiindulópontja lehet: a jövőbeli rendszer állapot (a cél), és a jelenlegi állapot. Ennek ismeretében a tervezésnek két fajtája különböztethető meg: a jelenből kiinduló követőtervezés és a jövőképből kiinduló iránytervezés. Az iránytervezés során a vállalat az elképzelt jövőképből kiindulva fejt vissza az akcióterveket egészen a jelenlegi helyzetig és ennek ismeretében módosítják a rendszer folyamatait és struktúráját. (Ilyen tervezés a stratégiai tervezés, és így tervez a BPR.) A követőtervezés során a vállalat a jelenlegi helyzetből (rendszer struktúra és folyamatok) kiindulva és a megtervezett irány tudatában választja meg a konkrét lépéseit. A követőtervezés során a változás előrehaladásával egy célkövető mechanizmus (szabályozás) biztosítja a további változások megfelelő alakulását a naprakész információk birtokában. (Ilyen követő tervezést valósít meg például a vállalatoknál működő controlling rendszer.)

Az előbb definiált fogalmakat egy egyszerű példával szeretném megvilágítani. Tegyük fel, hogy a változás egy kirándulás. A kirándulás tervezése két részből áll, először eldöntjük a már rendelkezésünkre álló információk (térkép, időjárás-jelentés, kívánságok) alapján, hogy hová és milyen úton szeretnénk kirándulni (iránytervezés). Utána a kirándulás folyamán, a térképen eltervezett útvonal (irány) és konkrét tények a valós körülmények (domborzat, útjelzések, időjárás, események) ismeretében a helyszínen döntjük el, hogy merre mozdulunk el, vagy netalán visszafordulunk (követő tervezés). (10. ábra)

Kurt Lewin kutatásai teremtették meg azt a szemlélet módot, amely szerint a változás mindig

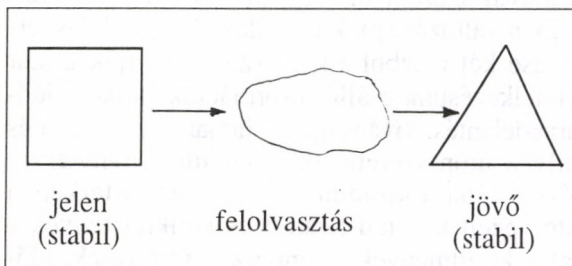
Irány tervezés – követő tervezés



valamilyen erőter hatására megy végbe. A változást támogató és hátráltató erők alkotják azt az erőteret, amelyben a változás végbemegy. A változás akkor jön létre, ha a jövőbeli és a jelenbeli állapot között olyan erőter alakul ki, amely a jelenlegi állapottól való eltérést kikényszeríti. Ez a – nevezzük úgy – feszültségkülönbség, amely a rendszert a jelenlegi stabil állapotának az elhagyására kényszeríti. Ezt a folyamatot a meglévő helyzet felolvasztásaként modellezi Lewin. Egy irányított változás akkor sikeres, eredményes, ha felolvasztás után sikerül a rendszert egy olyan új egyensúlyi állapotban megszilárdítani (stabilizálni), amelyet a változás előtt eltervezünk. (11. ábra).

11. ábra

A rendszer újristabilizálása



A változások alakítása során fontos szempont, hogy az újból megszilárdított rendszer nem a mai körülmények között fog működni, hanem attól eltérő körülmények között – a jövőben. A kiala-

kított és megszilárdított rendszernek a jövőbeli körülményeknek kell megfelelnie. Erről sokan megfélekednek, és mire egy változást bevezetnek, sokszor már nem is hozza meg a tőle várt eredményeket, mert a körülmények megváltoztak, és a múltban még életképesnek bizonyuló rendszer már nem felel meg a jövőben. Ezért a változások menedzselésénél egyrészt előre kell jelezni a jelen információi és folyamatai alapján a jövőbeli helyzet változását (evvel is csökkentve a változás során létező bizonytalanságot), másrészt a követő tervezés segítségével folyamatosan hozzá kell illeszteni a változás során megvalósuló cselekedeteket a körülmények változásához. A módosításokat anélkül kell megtenni, hogy a változás elveszítené az eredeti célját, de elképzelhető, hogy a körülmények olyan mértékben megváltoznak, hogy az egész változási folyamatot le kell állítani és újragondolni az elejétől, magára a változási folyamatra alkalmazva a BPR gondolatmenetét.

Ha a változás külső tényezők hatására megy végbe, akkor célunk annak szabályozása: amennyiben a változást tudjuk befolyásolni, akkor annak a céljaink szerinti befolyásolása, ha nem tudjuk, akkor annak környezeti, illetve belső feltételként való figyelembevétele.

Egy dolgot mindenképpen el kell kerülni a változások menedzselése során: azt, hogy úgy lépjen fel az átmeneti (instabil) felolvasztott állapot, hogy az alatt az eseményeket nem tudjuk befolyásolni. Csak akkor szabad utat engedni a

jelentős változásoknak, ha a jövőbeli állapot felé vezető út fő irányvonalai és a változás alatt felépő jelentősebb befolyásoló tényezők már ismertek. A vállalatot felépítő humán alrendszer jellemzője a bizonytalanságtól való félelem. Az emberek nem szeretik a bizonytalanságot és a kockázatot. Szeretik, ugyanúgy mint a vállalat, ha ismerik és befolyásolni tudják a sorsukat, az őket érintő eseményeket. Ezért a vállalati szabályozási mechanizmusokon kívül eleve be van építve a rendszerbelembe egy olyan törekvés, amely az őket érintő (számukra zavarként értékelt) hatásokat igyekszik kiküszöbölni.

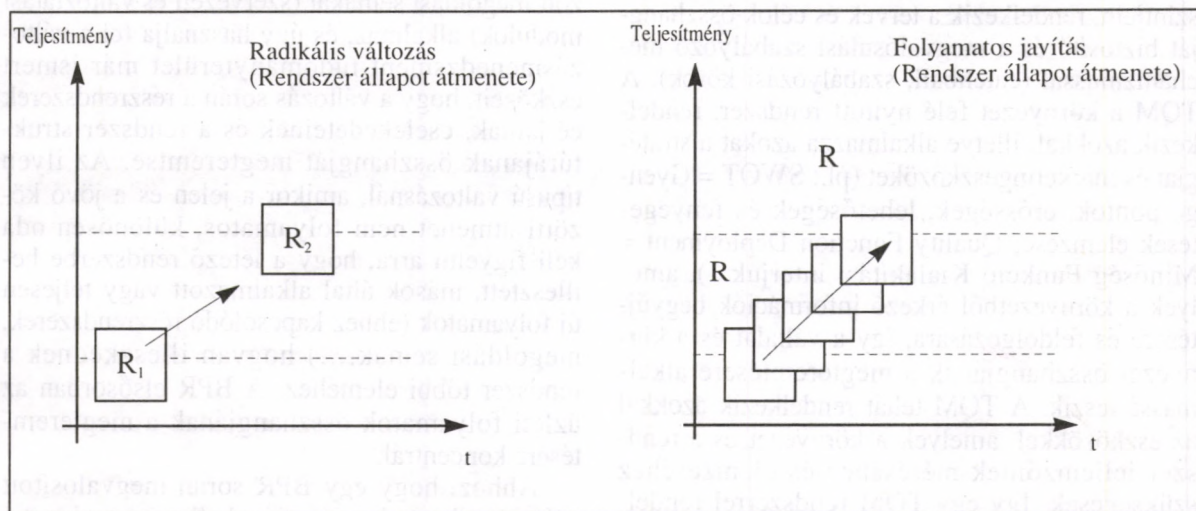
Ez egyrészt biztosítja, hogy a vállalati rendszer az őt érő zavarokra gyorsan és hatékonyan reagáljon, másrészt a belső indíttatású változásoknak is gátját képezi, amit a változás tervezése és menedzselése során figyelembe kell venni.

BPR v TQM

A külső környezet változása szükségessé teszi a vállalatok változását, folyamatos alkalmazkodását. A változás két alapvető formája a folyamatos, inkrementális változás és a radikális változás. A BPR radikális változást valósít meg, a TQM folyamatosan változtatja, javítja a vállalati folyamatokat a vevők magasabb színvonalú kielégítése és a hatékonyság fokozása érdekében. (12. ábra)

12. ábra

Radikális változás – folyamatos javítás



A TQM a vállalati rendszer paraméterei közül a minőségre koncentrál, amely a vállalat környezethez való illeszkedésének egyik alapvető mér-

céje. A minőség olyan alapvető paraméter, amely jól leírja mind a vállalat környezetéhez való illeszkedését, mind a rendszer működésének hatékonyságát, tehát jól jellemzi mind a rendszert, mind annak kimenetét.

A BPR a vállalati folyamatokra koncentrál. Az üzleti folyamatok hatékonyságát és eredményességét igyekszik megjavítani oly módon, hogy radikálisan beavatkozik a folyamatokba, megváltoztatja az egyes folyamatelemeket és szerkezetüket. Célja a vállalat életképességének és versenyképességének a növelése a belső hatékonyság, összhang és a környezethez való illeszkedés javításával.

A TQM globális vállalati filozófia, szemléletmód, amely a hosszú évek során kialakított vállalati kultúrára épít. Lényege olyan minőségközpontú vállalati kultúra kialakítása, amelyet a vállalati hierarchia minden szintje elfogad és magáénak tekint. Ezt támogatja a TQM széles körű módszertana és eszköztára, amely hosszú évek során alakult ki az ipari folyamatok és a vezetési módszerek evolúciója folyamán.

A TQM olyan – különböző menedzsment- és minőségbiztosítási eszközöket felhasználó módszertannal támogatott – menedzsmentfilozófia, amely célul tűzi ki a vevői igények minél magasabb szinten való kielégítését, mint a vállalat hosszú távú sikerének és rentabilitásának a kulcsát. Ezt a vállalati hierarchia minden szintjének a bevonásával, minőség központú vállalati kultúrán és az egyes szereplők ilyen irányú koordinált cselekvésain keresztül igyekszik megvalósítani.

A TQM a vállalat minden egyes működési folyamatára kiterjedő rendszer, ami az összes olyan vállalati terület és folyamat szabályozását magá-

ban foglalja, amely közvetve vagy közvetlenül a vevő, illetve a piaci szereplők által érzékelt minőség javításához, szinten tartásához járul hozzá.

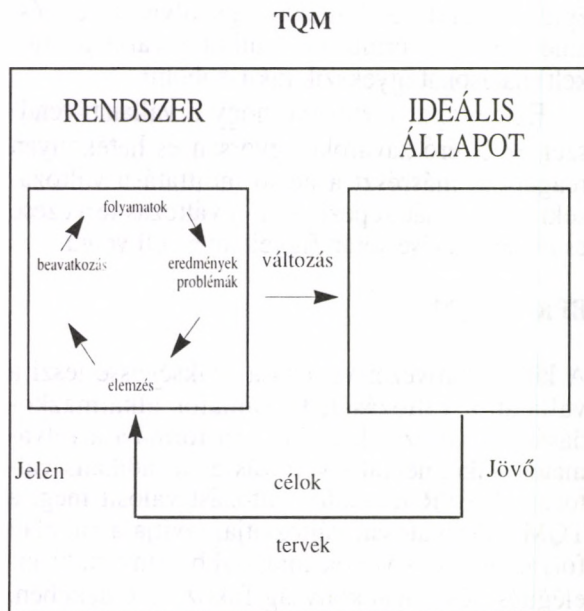
A BPR alkalmazása elsősorban a már meglévő rendszerek radikális megváltoztatására irányul. A BPR a vállalati működés egyes üzleti folyamatait alakítja át a jövőbeli eredmények reményében egy ezekről a folyamatokról és a vállalat helyzetéről kialakított jövőkép alapján úgy, hogy ezt a vállalati rendszer többi meglévő folyamatával összhangba hozza, illetve azokat ennek az új folyamatnak a támogatására, kiszolgálására képessé teszi. A BPR az új technikai rendszereket, vezetési módszereket és ismereteket úgy igyekszik ötvözni és a vállalati működésbe beépíteni (integrálni), hogy ezáltal a vállalati működés paramétereiben drámai javulást érhesen el.

A TQM és a folyamatos javítás olyan mechanizmus, amely stabil átmenetet képez a jelen és a jövő között a változások során. Erre kialakult eszköztárral és módszerekkel rendelkezik, amely a tervezés, kipróbálás, ellenőrzés, megvalósítás (+ visszacsatolás) folyamatos körciklusain alapul. Ezt a vállalati tervezés és megvalósítás minden szintjén (stratégiai, taktikai, operatív) elvégzik. A TQM rendszerén belül különösen fontos szerepet kap a kommunikáció és a team munka, amely a rendszerelemek közötti összhang biztosításában lényeges szerepet játszik. (13. ábra)

A TQM módszerei között megtalálható a Hoshin menedzsment (Policy Deployment), egy olyan rendszer, amely igen jól alkalmazható az összhang biztosítására a vállalati hierarchia egyes szintjein, rendelkezik a tervek és célok összhangját biztosító és a megvalósulást szabályozó mechanizmussal (catchball, szabályozási körök). A TQM a környezet felé nyitott rendszer, rendelkezik azokkal, illetve alkalmazza azokat a stratégiai és marketingeszközöket (pl.: SWOT = Gyenge pontok, erősségek, lehetőségek és fenyegetések elemzése; Quality Function Deployment = Minőség Funkció Kialakítás; interjúk...), amelyek a környezetből érkező információk begyűjtésére és feldolgozására, így a vállalat és a környezet összhangjának a megteremtésére alkalmasak. A TQM tehát rendelkezik azokkal az eszközökkel, amelyek a környezet és a rendszer jellemzőinek méréséhez és elemzéséhez szükségesek. Így egy TQM rendszerrel rendelkező vállalat elég alaposan ismeri a vállalati rendszert és folyamatokat és a vállalat környezetét annak érdekében, hogy azokba a céljai elérése érdekében megfelelő irányba beavatko-

zon. A TQM rendszer olyan, elsősorban team munkára épülő szervezeti struktúrát és kommunikációs rendszereket szorgalmaz, amelyek segítségével lehetővé válik a változásokhoz való gyors és rugalmas alkalmazkodás, valamint a változtatások gyors és hatékony megvalósítása.

13. ábra



A Business Process Reengineering radikális változást valósít meg, igyekszik a radikális változások során fellépő és jelentős kockázatot azáltal csökkenteni, hogy már bevált és máshol alkalmazott megoldási sémákat (szervezeti és változtatási modulok) alkalmaz, és úgy használja fel a változásmenedzsment tudományterület már ismert eszközeit, hogy a változás során a részrendszerek céljainak, cselekedeteinek és a rendszer struktúrájának összhangját megteremtse. Az ilyen típusú változásnál, amikor a jelen és a jövő közötti átmenet nem folyamatos, különösen oda kell figyelni arra, hogy a létező rendszerbe beillesztett, mások által alkalmazott vagy teljesen új folyamatok (ehhez kapcsolódó részrendszerek, megoldási sémák...) hogyan illeszkednek a rendszer többi eleméhez. A BPR elsősorban az üzleti folyamatok összhangjának a megteremtésére koncentrál.

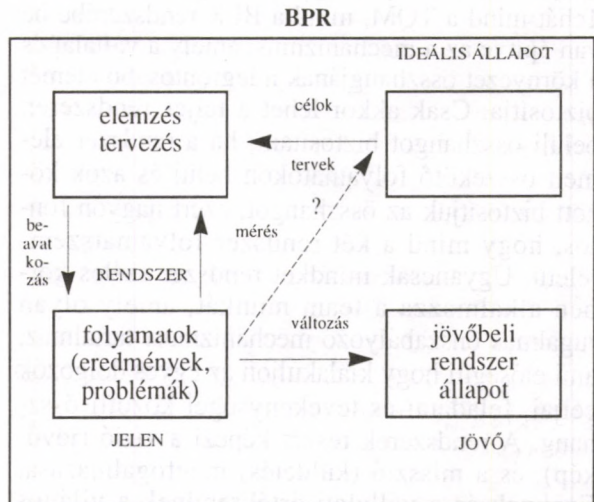
Ahhoz, hogy egy BPR során megvalósított változás sikeres legyen, meg kell teremteni, azt a magasabb szintű keretrendszert (ezt biztosítja a jövőkép megtervezése), amelybe a részrendszerek integrálhatók. Egy BPR projektum során

kulcsfontosságú a részrendszerek, illetve a folyamatok összhangja. Ahhoz, hogy a folyamatok összhangját biztosítsuk, nagyon jól kell ismerni a kialakítandó új folyamatokat és azokat a meglévő folyamatokat, amelyek közé az új folyamatokat beépítjük. Másrészt a változás sikere szempontjából is kulcsfontosságú a rendszer alapos ismerete. Minden BPR projektumot alapos elemzésnek kell megelőznie, amely a lehetőségek és a jelenlegi struktúra vizsgálatára koncentrálna, és csak ezután tudunk irányítottan beavatkozni a folyamatokba és a kívánt változást megvalósítani. (A változtatáshoz ki kell jelölni a változás célját, és ismernünk kell a rendszert, amelyet megváltoztunk. Ez különösen igaz akkor, ha a változás olyan radikális, mint a BPR során.) Ugyanakkor fontos jellemzője a BPR során megvalósított változásnak az újszerűség és a változás radikális mértéke. Ezért azt mondják hogy a BPR során a változások tervezését tiszta lapról teljesen újra kell kezdeni. Ennek a két előbbi tényezőnek az ellentmondása úgy oldható fel, hogy két team vesz részt a változások tervezésében, az egyik egy elsősorban külső szakértőket és felső vezetőket tartalmazó team, amely rendelkezik avval a kitekintéssel, külső függetlenséggel és innováló készséggel, amelyek segítségével alkalmas jövőkép vázolható fel, a másik team pedig rendelkezik avval a folyamat- és rendszerismerettel amelyek segítségével a jelenből a jövő felé vezető akciók megtervezhetők és összehangolhatók. (14. ábra)

A BPR kialakulását részben az tette szükségessé, hogy az utóbbi időben a tudomány, elsősorban a technika vívmányai (informatika, elektronika, gyártástechnológia) megváltoztatták azt a lehetőségteret, amelyen belül a vállalat működik, így megváltozott az egyes rendszer elemek szerepe, és új folyamatok, megoldási sémák jelentek meg. Ezért azoknak a vállalatoknak, amelyek haladni akarnak a korról, gyökeresen át kellett gondolniuk üzleti folyamataikat, hogy az új módszerekben és eszközökben lévő lehetőségeket kihasználhassák. Az utóbbi időben eltolódott a HAR, TAR és IAR rendszerek közötti egyensúly, megváltozott az egyes rendszer elemek szerepe. Ezek új egyensúlyi szerepét hivatott biztosítani a BPR folyamata. Példaként említem, hogy az eddig a humán alrendszer szervezetén keresztül megvalósított funkciók közül egyre többet vesz át a technikai alrendszer az új információtechnológiai megoldások (telekommunikáció, számítógép hálózatok, EDI electronic data interchange) lehetővé teszik, hogy egymástól nagy

távolságra lévő emberek pillanatok alatt információt cseréljenek, kapcsolatba lépjenek egymással. Ez jelentősen megváltoztatta a vállalaton belüli szerepeket és funkciókat, új vállalati területek alakultak, másoknak megváltozott a feladata, csökkent a középvezetés szerepe...

14. ábra



Egy BPR projektum során elkerülhetetlenek a hibák és a tévedések, a változás gyorsasága és radikális mértéke folytán igen nagy a bizonytalanság. Egy ilyen típusú projektumba (változtatási folyamatba) akkor érdemes belevágni, ha a várható előnyök jelentős mértékben meghaladják a más ilyen projektumok tapasztalatai alapján előrejelzett hátrányokat, és ha rendelkezünk olyan mértékű tudással – mind a megvalósítás lépéseivel, mind a meglévő és újjáalakított folyamatokkal kapcsolatban – amely lehetővé teszi, hogy a megvalósítás során a folyamatok összhangját biztosítsuk és utána a rendszert számunkra megfelelő állapotban stabilizáljuk. Mivel a BPR, éppen a változás instabil fázisának a nagysága miatt komoly kockázatot rejt magában, meg kell gondolnunk, hogy mikor alkalmazzuk, és valóban érettek vagyunk-e az alkalmazására. Végig kell gondolni, hogy az általunk megfogalmazott célok valóban egy BPR jellegű változás megvalósítását igénylik, vagy azok esetleg a TQM módszereivel is megoldhatók. Általában, ha már egy TQM jellegű rendszer működtetése során rendelkezünk annyi felhalmozódott tapasztalattal, hogy úgy véljük: bizonyos változások megvalósítása során kihagyhatunk egyes lépéseket, mert a fellépő körülményeket és a rendszert már olyan mértékben ismerjük, hogy az így fennmaradó bizonytalanság számunkra elfogadható és a megvalósítás felgyorsulása ezt számunkra

érdemessé teszi, akkor érdemes belefogni egy BPR jellegű változás megvalósításába. A BPR alapelvei között szerepel a TQM-ből jól ismert vevőközpontúság, azaz mind a BPR, mind a TQM a céljait és a változási folyamatot úgy alakítja, hogy a vevő igényeinek megfeleljen. A vevők igényeinek kielégítése (a minőség), így a vállalat eredményességnek a legfőbb mércéje. Tehát mind a TQM, mind a BPR rendszerébe be van építve az a mechanizmus, amely a vállalat és a környezet összhangjának a legfontosabb elemét biztosítja. Csak akkor lehet a teljes rendszeren belüli összhangot biztosítani, ha a rendszer elemeit összekötő folyamatokon belül és azok között biztosítjuk az összhangot, ezért nagyon fontos, hogy mind a két rendszer folyamatszemléletű. Ugyancsak mindkét rendszer széles körben alkalmazza a team munkát, amely olyan rugalmas önszabályozó mechanizmust tartalmaz, ami elősegíti hogy kialakuljon az egyes dolgozók céljai, feladatai és tevékenységei közötti összhang. A rendszerek részét képezi a vízió (jövőkép), és a misszió (küldetés) megfogalmazása. Ezeknek és a vállalati értékrendnek a világos kommunikálása jelentős szerepet játszik a vállalati szint és az alsóbb szintek céljain és cselekedetein belüli összhang megteremtésében.

Az, hogy mikor és hol (milyen szinten) avatkozunk be a vállalati folyamatokba, az attól függ, hogy hol szeretnénk az összhangot biztosítani. Van amikor a beavatkozás megoldható belső erőforrásokkal, információval, van amikor nem. Ezek ismeretében kell megválasztani a beavatkozás helyét és módját. Ameddig jó nekünk a rendszer, addig a hatékonyságát javítjuk (folyamatos javítás), a belső összhangot teremtjük meg és a működést szabályozzuk (TQM).

Ha alapvető gondok vannak, vagy jelentősen megváltozott a lehetőségtér, akkor a rendszert változtatjuk meg (illeszteni kell a környezethez). Ilyenkor általában a vállalatvezetés stratégiai szintjein kezdődik a változás, abba azonban külső információkat és erőforrásokat is bevonnak. (A 14. ábrából jól látható, hogy a rendszeren kívülre nyúlik az elemzés, tervezés. A környezethez való illesztésnél külső erőforrásokra is szükség van.)

A BPR jellemzője, hogy a változás radikális, magát a rendszert kell megváltoztatni, új folyamatokat, szervezetet kell kialakítani. A TQM rendszer segítségével is megvalósítható a rendszer átalakítása, a rendszer és a környezet összhangjának a biztosítása. A fő kérdés az, hogy milyen szinten avatkozunk be a vállalati folyama-

tokba. Ha ez stratégiai szinten történik meg, akkor radikális lesz a változás. A TQM rendszer működése során jobban biztosítható a jelen és a jövő közötti stabil átmenet, mert a folyamatosan működő szabályozási körein keresztül alaposan ismerjük a rendszer jellemzőit, és megfelelő pontokon tudunk beavatkozni a vállalati folyamatokba. A BPR előnye pedig abban áll, hogy szakít a múlttal és nagyobb teret enged a megújulásnak.

A jelenlegi cselekedetek, célok és struktúra a jövőbeli események csirái. A vállalatnak fel kell ismerni a jelenben azokat a fő tényezőket, jellemzőket, amelyek alapján a jövő előrejelezhető, illetve, amelyek a jövőben a vállalat viselkedését befolyásolni fogják, és ennek ismeretében kell a jelenlegi céljait, cselekedeteit és struktúráját megválasztania, így olyan irányban tud a vállalati rendszer elmozdulni, ami számára előnyös. Az irányított változás a vállalat szempontjából döntések sorozatán keresztül valósul meg. A cselekedetek megválasztásának (döntések) helyesége a rendelkezésre álló információktól és azok felhasználásától függ. A változás, amely a vállalat cselekedeteinek és a tőle független külső tényezők egymásrahatásának következtében megy végbe, akkor lesz sikeres, ha a vállalat képes a struktúráját a céljait és a cselekedeteit úgy alakítani, hogy a változások eredményeképpen a vállalat a lehetőségek és adottságok figyelembevételével a jövőben számára előnyös helyzetbe kerüljön. A vállalatoknak egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a jelenlegi működésük és környezetük lényeges jellemzőinek a megismerésére és modellezésére, hogy a jövő szempontjából sikeres döntéseket hozhassanak és a rendelkezésükre álló tudást beépíthessék a működésükbe. A jövőben a siker kulcsa a vállalatok tanulási képessége lesz.

Irodalom

- Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós–Máriás Antal: Vezetés-Szervezés I-II (Aula, Budapest 1991)
- Barakonyi Károly, Peter Lorange: Stratégiai Management (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1993)
- Barrett J. L.: Process Visualization (Information Systems Management, Spring, 1994)
- Bashein, B. J.–Markus M. L.–Riley, P.: Preconditions for BPR success (Information Systems Management, Spring, 1994)
- Berry, T. H.: Managing the Total Quality Transformation (McGraw-Hill, 1990)
- Boaden, R.J.: Is Total Quality Management really unique (Quality Management Journal, 18, 1996)
- Brocka, B.–Brocka, M.S.: Quality Management (Irwin, 1992)

- Conner D. R.*: Managing at the speed of change (Villard Book NY, 1993)
- Chikán Attila*: Vállalatgazdaságtan (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - AULA, Budapest 1992)
- Cunningham Ian*: Managing Change (Handbook of Management, 1996)
- Erdősi Gyula*: Informatizka I.: Analízis (Tankönyvkiadó, Budapest 1991)
- Euske, K. J.–Player, R. S.*: Leveraging Management Improvement Techniques (Sloan Management Review, Fall, 1996)
- Evans, J. R.–Lindsay, W. M.*: The Management and Control of Quality (WEST Publishing Co, 1993)
- Hammer, M.–Champy, J.*: Reengineering the Corporation. (Harper Business, 1993)
- Hammer, M.–Stanton, S. A.*: The Reengineering Revolution (Harper Collins Publishers, 1995)
- Homma, P.*: Business Process Reengineering (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 1., No. 3, 1995)
- Horváth Péter*: Controlling: a sikeres vezetés eszköze (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991)
- Horváth & Partner*: Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1997)
- King, W. R.*: Process Reengineering (Information Systems Management, Spring, 1994)
- Kocsis József*: Folyamatszervezés a gépiparban (Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1974)
- Lewin, K.*: A mezőelmélet a társadalomtudományban (Gondolat, Budapest 1972)
- McAdam, R.*: An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 2., No 1, 1996)
- Mink, O. G.–Esterhuysen, P. W.–Mink, B. P.–Owen, K. Q.*: Change at work (Jossey-Bass, 1993)
- Pataki Béla–Erdei János*: TQM vagy BPR? (Minőség és Megbízhatóság 1994, 4–5–6. sz.)
- Hall, G.–Rosenthal, J.–Wade, J.*: How to make Reengineering really work (Harvard Business Review, Nov.–Dec., 1993)
- Szabó Gábor Csaba*: Minőségsszabályozás és -ellenőrzés (BME jegyzet, Tankönyvkiadó, Budapest, 1989)
- Shiba, S.–Graham, A.–Walden, D.*: A New American TQM (Productivity Press, Portland, 1993)
- Tenner, A. R.–De Toro, I. J.*: Total Quality Management (Addison-Wesley, 1993)
- Tikkanen, H.–Pölonen P.*: Business process re-engineering projects in Finland (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 3., No 1, 1996)
- Twiss, B.–Goordridge, M.*: *Managing Technology for Competitive Advantage* (Pitman, 1989)

E számunk szerzői:

NÉMETH Balázs Ph.D. hallgató, BME Ipari Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék; **ANDRÁSI Zoltán** tudományos munkatárs, MTA Közgazdaságtudományi Intézet; **Dr. ANGYAL Adám** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. TÖRÖCSIK Mária** egyetemi docens, JPTE KTK Marketing Tanszék; **Dr. ROMÁN Zoltán** a közgazdaságtudományok doktora, a Magyar Kisvállalati Társaság elnöke; **URBIN Margit** újságíró; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

ANDRÁSI Zoltán

SZAKMAI SZERVEZETEK SZEREPE A GAZDASÁGBAN

A szerző a gazdaság azon típusú kapcsolatait vizsgálja,¹ ahol szakmai információk áramolnak a szövetségek és a vállalatok között, szakmai ön- és továbbképzések folynak a cégek segítése érdekében, és sok esetben ezek a szövetségek élő kapcsolatot jelentenek az abban részt vevő vállalkozásoknak más nemzetközi szervezetek, piacok felé. Fontos szempont volt továbbá annak vizsgálata is, hogy milyen szerkezeti tényezők találhatók ezeken a vállalkozási kapcsolatokon belül, s ezek spontának, vagy pedig jogilag-gazdaságpolitikailag befolyásolhatók, alakíthatók.

A „Versenyben a világgal“ kutatás egyik fő célja volt a magyar gazdaság vállalkozási kapcsolatainak vizsgálata, korszerű együttműködési formáinak és elterjedtségének elemzése abból a szempontból, hogy mennyiben segítik elő a gazdaság versenyképességének erősödését.

A világgazdaságban megfigyelhető folyamatok egyik legmarkánsabb megjelenési formája az integráció. Vállalatok és régiók integrációja is zajlik napjainkban, ezek közös célja a tőke minél gyorsabb megtérülésének előmozdítása. A cégek világszerte különféle együttműködési formákat alakítottak ki: beszállítói tartós kapcsolatok, stratégiai szövetségek, közös tulajdonú felvásárlások. Ugyanakkor igyekeztek kapcsolatokat kiépíteni regionális szinten is, hiszen az adott régióban sokféle módon összekapcsolódnak érdekeik más vállalatokkal, helyi kormányzatokkal. Emellett a közös szakmai érdekek, információk és tudások is arra ösztönözték a piac szereplőit, hogy integrálódjanak: szövetségeket, egyesületeket és társaságokat hoztak létre.

Bevezetés és definíciók

A vállalatok érdekviszonyainak tagoltsága

A továbbiakban vállalatunkat – ahhoz, hogy jobban megérthessük működésüket, helyüket a különféle struktúrákban – szervezetként tekintjük. Mégpedig olyan *nyílt rendszerként*, ahol az origóban a vállalat található, szoros kölcsönhatásban környezetével.

A társadalomba beágyazottan található és ott sokszoros feltételekkel meghatározott intézmények szerepétől nem független a vállalatok működése sem. A vállalati sikerek egyik feltétele, hogy ismerje és alkalmazza azokat a kapcsolatokat, amelyek a saját szűkebb vagy tágabb környezetében fellelhetők.

A vállalatok érdekeinek tagoltsága igen kiterjedt. A vállalati működés mindennapjaiban használt információk begyűjtése, az újabb vezetői és műszaki ismeretek konferenciákon, előadásokon való megismerése, vezetőinek/alkalmazottainak magas szintű képzése, de a vállalati érdekek gazdaságpolitikai megjelenítése is érdeke lehet.

A modern társadalmakban az érdekképviseltek strukturális helyzetét azok sokszorosán tagolt érdekviszonyai határozzák meg.

A tanulmányban vállalatunknak az alábbi szervezetekkel való kapcsolatait vizsgáljuk²:

- kamarák – közjogi szövetségek; működésüket 1994 óta törvény szabályozza,
- országos munkaadói szervezetek – magánjogi szövetségek; egyesülési törvény alapján,
- ágazati szövetségek – magánjogi szövetségek; az egyesülési törvény alapján, az adott ágazatban tevékenykedő cégek önkéntes tagsága alapján,
- funkcionális szövetségek – magánjogi szövetségek; az egyesülési törvény alapján, önkéntes tagságú non-profit intézmények, amelyek a vállalatok jól körülírható szakmai igényének minél jobb kiszolgálását tűzték ki célul.

A felsorolt szervezetek sorrendjükben nem csak a különböző érdekek képviselésének különbözőségét mutatják, hanem más dimenzióban is eltérnek e szervezetek egymástól. Egyrészt az állammal szembeni képviselő jelentősége egyre csökken az adott szervezet tevékenységében, másrészt rugalmassága (sokszor mérete miatt), vállalati igényekre való reagálása erősebb.

Munkaadói és ágazati szövetségek, közjogi kamarák³

A szakmai szervezetek gazdasági szerepének tárgyalásakor elkerülhetetlen, hogy a *gazdaságpolitikában* betöltött szerepükről beszéljünk. Ebben a részben vázlatosan áttekintjük az országos munkaadói és az ágazati szövetségeket, valamint a kamarákat.

➔ Munkaadói szövetségek

Az országos szintű érdekegyeztetés hazai fóruma, az (akkor még Országos) Érdekegyeztető Tanács (ÉT) 1988-ban jött létre. Kormányhatározat alapján, résztvevőinek megállapodása hozta létre. Az ÉT Alapszabálya szerint ma hat szakszervezet és kilenc munkaadói szövetség vesz részt a munkájában. Mivel a rendszerváltás nyomán az egyesülési törvény alapján alakultak meg a szövetségek, és nem voltak támogatottsági mutatók sem, amelyek alapján bekerültek volna, a munkaadói oldal nagyon vegyes képet mutat abban a tekintetben, hogy mennyiben reprezentálnak a ma bent levők munkaadói érdekeket.⁴ Azt a folyamatot is nehezíti ez a tény, hogy a bent levők megegyezzenek az egységes támogatottsági kritériumok kidolgozásában.⁵

A reprezentáció azért is fontos kérdés ma Magyarországon, mert az Európai Unió munkaadói szervezetében az UNICE-ben (Union of Industrial and Employer's Confederations of Europe) nincsen magyar képviselő, és nem is lesz mindaddig, amíg a magyar munkaadók megegyezésre nem jutnak.⁶ Különösen azért fontos ennek mielőbbi rendezése, mert a régió más országai szövetségeinek vezetői már ott ülnek az asztal körül.

➔ Közjogi kamarák

Magyarországon az 1994. évi XVI. – gazdasági kamarákról szóló – törvénnyel létrejöttek a közjogi kamarák, úgymint a kereskedelmi és iparkamarák, a kézműves kamarák és az agrárkamarák. Később ezek mellé még néhány hivatásrendi kamara is megalakult.

Céljaikat tekintve az általános gazdasági érdekek megtestesítőjeként, a gazdaságirányítás feladatainak részbeni átvételére (gazdasági önkormányzat) hozták létre, kötelező tagsággal és tagdíjjal. A sokféle kompromisszumot tartalmazó törvény végrehajtása igen lassan halad. Megalakulásuk óta csak az 1997-es évben kezdenek látszani azok a szolgáltatások és források, amiket a kamarák – és itt is leginkább csak az iparkamarákról lehet beszélni – a tagoknak nyújtani kívánnak tagdíjaik ellenében.⁷ Önálló gazdaságfejlesztési alapok alapítása, OMFB pályázati lehetőségek a kamarák részére, szakképzési megállapodások a Munkaügyi Minisztériummal azt mutatják, hogy keresik azokat a lehetőségeket, amikkel saját erőből (tagdíjbevételekből) elindíthatják azokat. A közjogi kamarák tényleges feladatokkal való ellátására is megnyílni látszanak az esélyek (vállalkozói igazolványok kiadása, utazási ügynökségek bejegyzése, minőségellenőrzési hatáskörök).

A kamaráknak ez a vállalkozói oldalról nézve hátrányos indulása (előbb a tagdíj, később a szolgáltatás) csak tovább mélyítette a vállalkozók bizalmának hiányát, bár itt a szolgáltatások beindulása sokat segíthet.

Az az állapot, amikor a kormány a kamarákat partnernek fogadja el, hogy valóban képviseljék az általános üzleti érdekeket, úgy érzem, még nem következett be. Bár tapasztalható, hogy az ún. Bokros-csomag, ill. az 1996 végén elfogadott társadalombiztosítási jogszabályváltozások utáni vállalkozói érdekképviselésben történő reakciók el-elindítottak egy közeledési folyamatot.⁸

➔ Ágazati szövetségek

A magánjogi szövetségek munkaadókon kívüli szereplői az ágazati szövetségek. Erre a csoportra illik legjobban a nyomásgyakorló csoport (pressure group) kifejezés. Tevékenységük során különféle szolgáltatásokat is nyújtanak tagvállalataiknak, amiket részletesebben leír egy alprojectben készült esettanulmány.⁹ Ezen szervezetek többsége is – akár a munkaadók – az egyesületi törvény alapján jöttek létre a rendszerváltás idején. A ma található nagyobb ágazati szövetségek általában kvázi-kötelező tagsággal alakultak, nagyrészt a volt Magyar Gazdasági Kamara utódként, másrészt más országos érdekvédelmi szervezetből jöttek létre. Mára természetesen ez a kvázi-kötelező tagság kevésbé érvényesül, a tagok felé nyújtott szolgáltatások köre ezért is egyre bővül.

Az ide tartozó szervezetek jó része az országos munkaadói szervezetekben való tagságuk folytán (általában a Magyar Munkaadói Szövetség [MMSZ] tagjai, de az is előfordul hogy nem egy országos szintű szervezet tagja az ágazat) az ET privilegizált szervezetei közé tartozik, azok bizottsági munkáiban vesz részt, mégis az mondható, hogy ezeken kívüli tevékenységük önmagában is súlyt adnak ezeknek a szervezeteknek. Szerepük mind a gazdaságpolitikában, mind a tagvállalatok több rétegű érdekviszonyainak képviseletében fontosnak mondható több okból:

- ⇒ képviselet – bizonyos iparágakban ma is igen nagyfokú képviseletük van,¹⁰
- ⇒ konfliktuskezelés – a vállalatok közti piaci, etikai, munkajogi kérdésekben levő nézeteltéréseinek megelőzésére, kezelésére alkalmas egyik aktor,¹¹
- ⇒ pénzügyi erejük,
- ⇒ stabil nemzetközi kapcsolataik.

Az ágazati szövetségeknek akkor nyílik nagyobb lehetőségük a gazdaságpolitika befolyásolására, ha az államigazgatási szervezetekkel építenek ki intézményes kapcsolatokat. Ilyen jellegű, ill. ezekhez hasonló kapcsolatokról számoltak be az interjúk tapasztalatai is. Ezeket összefoglalva álljon itt illusztrációként néhány példa.

Vaskohászati vállalatoknak alapvetően az ágazati minisztérium a partnere, és a velük való kapcsolatot jónak, de legalábbis fejlődőnek ítélték a szövetségénél. Az ágazat versenyképességét is érintő, kormány szintű döntések is gyakran itt dőlnek el (kereslet támogató piacvédelmi intézkedések, ezek újratárgyalása, privatizáció, reorganizáció stb.)

Cementipari szövetségénél olyan mintát találtunk, ahol a szolgáltatásban maga a szövetség mint tulajdonos vesz részt. A régebben építőanyagok fejlesztésével foglalkozó kutatóintézetnek a laboratóriumában lett tulajdonos az ágazati szövetség. A labor szellemi és eszközbeli forrásait arra használja, hogy a tagvállalatoknak így lehetőséget biztosít a (sok esetben hatóságilag kötelező) különböző bevizsgálások elvégeztetésére. Ez olyan szervezeti megoldás, amihez hasonlót Franciaországban sok szövetségénél találunk. Részben ez volt az oka e forma létrehozásának, ugyanis a szövetségben a tagvállalatok tulajdonosai között franciákat is találhatunk.

A csomagolóipari szövetségénél szintén tapasztalhatunk hasonló megoldást. Itt is egy volt ipari kutatóintézet részvényeinek egy része került a szövetséghez. Az itt is igénybe vehető berendezés használaton kívül oktatási tevékenységet szolgál, továbbá információs iroda is működik, ami szintén a tagvállalatok felé jelent többszolgáltatást.

Funkcionális szövetségek

Az előző fejezetben leírt intézményektől eltérő *funkcionális* szövetségek nem ágazati és nem is területi elven felépülő szervezeteket takarnak, hanem olyan vállalati területek, problémák és érdekek mentén sorakoznak fel, amik jól definiálhatók, de nem tartoznak a fentebb említettek egyikébe sem. Mielőtt a hazai gazdasági életben betöltött szerepükről esne szó, tekintsük át, miért is tekinthető ma olyan fontosnak ezen szervezetek szerepe.¹²

A vállalatok mint nyílt rendszerek számára az egyik legnehezebben változó és változtatható tényező az adott vállalat környezete, piaci, technológiai és kulturális környezete. Ezek közül a piaci és technológiai környezet időnként és helyenként változhat gyorsabban is (mint például ma az átmeneti gazdaságokban), de vállalati értelemben ezek sem változtathatók kellően gyorsan. A kulturális környezet pedig – mint azt több vizsgálat is bizonyította – igen lassan változik.¹³ Mindezek mellett a vállalatok számára a szervezeti kapcsolatok is a környezettel való érintkezés részét képezik. A szállítókkal, kooperációs partnerekkel, bankokkal való kapcsolatáról más alprojectben készül elemzés, a szakmai kapcsolatok kiépítése azonban témánkhoz tartozik.

Kapcsolataikban mind az erőforrások megszerzése, mind a vállalati célok szakmában és közvéleményben való elfogadtatása fontos szerephez jut. A funkcionális szövetségek, intézményi kapcsolatok a vállalatokat segítik az erőforrások megszerzésében. Tehát nemcsak a piacról szerzik be működésükhöz a forrásokat a fejlett ipari országok vállalatai, hanem igénybe veszik ehhez az államigazgatás, a helyi önkormányzat, ill. más vállalatok felé kiépített kapcsolataikat is. A vállalati tevékenységben, szervezeti struktúrájában hangsúlyosabb szerepet kapott az ún. közügyek kezelése is.

A vállalatok szervezeti kapcsolatai egyre nagyobb fokú kiterjedésének, integrációjának nemzetközi megjelenésében, az ezek közti eliga-

zodásban ma a tájékozódás, a megfelelő formák megtalálása is igen nagy szervezeti munkát igényel a magyar vállalatoknál is, de az látszik, hogy kulcsfontosságú kérdés lehet számukra. Hogy ez mennyire így van, igazolja, hogy olyan ország esetében mint Ausztria is az uniós csatlakozással mennyi kihívás érte a vállalatokat, ill. azok szervezatközi kapcsolatait.

Összefoglalóan az mondható hogy a sokféle vállalati érdek sokféle, eltérő vállalatközi kapcsolatokat okoz, kiterjedt (nemcsak területi és ágazati) funkcionális kapcsolatokat feltételez ezen érdekek kifejezése és képviselése. A továbbiakban először álljon itt néhány szövetségi, ill. vállalati példa, majd a Versenyben a világgal c. kutatás keretében készült empirikus vizsgálat néhány eredményének ismertetése.

Funkcionális szövetségekre példák, ahol az elhatárolás jól van definiálva:

- ⇒ relációs szövetségek – Joint Venture, AmCham, Német-magyar kamara,
- ⇒ nagyvállalati szövetségek – Nemzetközi Nagyvállalatok Mo.-i, Magyar Ipari Kon-szernek,
- ⇒ szervezeti/szakmai szövetségek – Marketing, szervezési-vezetési (SZVT), innovációs (MISZ), logisztikai, informatikai,
- ⇒ vegyes – Magyar Menedzsment Intézet.

A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy a vizsgálatban részt vett vállalatok miként vélekednek a hazai szakmai szervezetekről, egyesületekről, társaságokról.

Elsőként azt kérdeztük meg a vállalatok első emberétől, hogy hogyan értékeli saját vállalata szempontjából a helyi gazdasági kamarák, szakmai szervezetek és a munkaadói szövetségek működését.

A leggyakrabban előforduló válasz mindhárom szervezet esetében a közömbös hozzáállás. A válaszolók több mint fele (a szakmai szervezetek esetében csaknem 55%-a) nyilatkozott úgy, hogy nem befolyásolta a vállalatot ezen szervezetek tevékenysége. A gazdasági kamarákkal és a munkaadói szervezetekkel szemben ennél még semlegesebb viszony fenntartásáról árulkodnak az adatok: hetven % mondta ezt, és mindössze hét vállalat állította a 321-ből, hogy őt nagyon jelentősen segítették a kamarák.

Mindezt szem előtt tartva, a továbbiakban azt a vállalati kört kívánjuk elemezni, amelyik használja ezeket a szervezeteket és azt gondolják,

hogy segítik a cégük tevékenységét. Ezen vállalatok számát és a mintában található arányukat az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

Segítik-e a vállalatuk munkáját a ...

	Vállalatok száma	Százalékos aránya
kamarák	49	15
szakmai szervezetek	103	32
munkaadói szövetségek	52	16

Mindebből látható, hogy a vállalatok egyharmada (32%-a) úgy érzi, őket segítette, ill. jelentősen segítette, hogy kapcsolatban állnak különböző szakmai szervezetekkel. A regionális kamarákról és az országos munkaadói szervezetekről ennél kisebb arányban állították ugyanezt. Tehát a kutatás során találtunk 103 olyan esetet, amikor az ott fellelt szakmai kapcsolatok hozzájárultak a mikroszféra esélyeinek javításához, a vállalkozások sikeres működéséhez.

A továbbiakban ezt, az összes eset közel harmadát vizsgáljuk tovább, megnézve, hogy milyen jellemzőkkel bírnak általában ezek a vállalatok, és hogy miben látják a szakmai kapcsolatok jelentőségét!

Először azt a már ismert tényt lehet a vállalati méretek és a szakmai szervezetek kapcsolatáról megerősíteni a 2. és 3. táblázat alapján, hogy általában, de különösen az országos munkaadói szövetségek működése a nagyvállalatokat segíti. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy 300 fő alatti vállalkozások a szakmai szervezeteknél már felülreprezentáltak, vagyis a mintában található arányukhoz képest többen számoltak be arról, hogy segítette őket ez a kapcsolat. A különböző ágazatok nagyjából a gazdaságban betöltött szerepük arányában használják a három szervezetet (4. táblázat).

A mintában szereplő 100%-os külföldi tulajdonban levő vállalatok vezetőinek több mint fele állította, hogy számukra a szakmai szervezetek fontosak voltak.

A vállalatok általános jellemzői után nézzük meg, milyen területen látták fontosnak a szakmai kapcsolatok jelenlétét! A 5. táblázat arról tanúskodik, hogy a közel fele igen fontosnak tartja azt, hogy információkat szerezzen ezeken a kapcsolatokon keresztül is. Emellett fontosnak érzi az érdekképviseleti munkájukat is, de nem sokkal

A felsorolt intézmények segítő szerepét említő vállalatok aránya és száma, a vállalatok mérete (árbevétele) szerint

A vállalat árbevétele szerint								
	-100 MFt		100-500 MFt		500-1000 MFt		1000 MFt-	
	%	db	%	db	%	db	%	db
kamarák	7	3	21	10	10	5	62	30
szakmai szervezetek	5	6	16	17	11	12	65	67
munkaadói szövetségek	2	1	13	7	10	5	75	39

3. táblázat

A felsorolt intézmények segítő szerepét említő vállalatok aránya és száma, a vállalatok mérete (létszáma) szerint

A vállalat létszáma szerint								
	50-100 fő		100-300 fő		300-500 fő		500 fő-	
	%	db	%	db	%	db	%	db
kamarák	10	5	21	10	23	11	47	23
szakmai szervezetek	11	11	25	26	15	15	49	52
munkaadói szövetségek	2	1	25	13	20	10	54	28

4. táblázat

A felsorolt intézmények segítő szerepét említő vállalatok aránya és száma, a vállalatok ágazati besorolása szerint

A vállalat ágazata szerint								
	Feldolgozó		Mezőgazdaság		Szolgáltatás		Kereskedelem	
	%	db	%	db	%	db	%	db
kamarák	42	21	14	10	10	5	62	30
szakmai szervezetek	41	43	6	17	11	12	65	67
munkaadói szövetségek	48	25	10	5	37	19	10	5

mögötte már ott találjuk az oktatási tevékenységüket. A válaszadók negyede az üzleti partnerek felé való kapcsolattartás szempontjából is fontosnak tartja ezeket a intézményeket.

A vállalkozás mérete szerinti vizsgálatból az a jól ismert állítás látszik beigazolódni a 6. és 7. táblázatokból, hogy míg lobbizásra inkább a nagyok használják a kapcsolatokat, a kisebbek számára inkább az üzleti kapcsolatok ápolása a fontosabb. A 8. táblázatból az is látható, hogy a 300 fő alatti cégek szinte mindegyik szolgáltatási

típust fontosnak tartják a maguk számára, ami érthető is, hiszen számukra ez egy viszonylag könnyen elérhető formája, csatornája pl. az oktatás, tanfolyam vagy a különböző vállalkozói adatbázisok elérésére.

Amikor arra kértük a cégek első embereit, hogy nevezzék meg azokat a szűkebb, szakmai területeket, amiben feltétlenül szükségét érzik (vagy éreznék) jól működő társaság vagy egyesület létét, akkor minden második válaszadó egyetértett abban, hogy az innovációval és a me-

5. táblázat

Azon vállalatok száma és aránya a teljes mintából, amelyek fontosnak tartják a szakmai szervezetek alábbi tevékenységét

	Vállalatok száma	Aránya, %
üzleti kapcsolatok fejlesztése	68	25
információcsere	148	47
oktatás	114	36
lobbízás	116	37
társasági élet	43	18
egyéb	8	2

nedzsment ismeretekkel kapcsolatosan nagy szükség van ilyenekre ma Magyarországon. A válaszokból kitűnik, hogy a vállalati felsővezetés azt is felismerte, hogy az információ, információmenedzsment, modern marketing ismeretek mára erősen megnövekedett szerepével is kell foglalkozni, hiszen ezeken a területeken is magas az említések száma.

A teljes mértékben külföldi tulajdonban levő vállalatok is ezeket a területeket emelték ki csak még hangsúlyosabban (általános menedzsment 55%, információ menedzsment 50%, innováció 45%), ill. esetükben még a szervezetfejlesztés területe tűnik perspektívikusnak (35%).

6. táblázat

A felsorolt szakmai szolgáltatások fontos szerepét említő vállalatok aránya és száma a vállalatok mérete (árbevétele) szerint

	A vállalat árbevétele szerint							
	-100 MFt		100-500 MFt		500-1000 MFt		1000 MFt-	
	%	db	%	db	%	db	%	db
üzleti kapcsolatok	6	4	32	22	15	10	47	32
információcsere	6	9	28	41	10	15	55	81
oktatás	10	11	22	26	17	19	51	58
lobbízás	6	7	26	30	11	13	57	66

7. táblázat

A felsorolt szakmai szolgáltatások fontos szerepét említő vállalatok aránya és száma a vállalatok mérete (létszáma) szerint

	A vállalat létszáma szerint							
	50-100 fő		100-300 fő		300-500 fő		1000 fő	
	%	db	%	db	%	db	%	db
üzleti kapcsolatok	21	14	28	19	22	15	30	20
információcsere	16	24	24	36	15	23	44	65
oktatás	17	19	26	30	18	21	39	44
lobbízás	16	18	22	26	17	20	45	52

8. táblázat

A felsorolt szakmai szolgáltatások fontos szerepét említő vállalatok aránya és száma, a vállalatok ágazati besorolása szerint

	A vállalat ágazata szerint							
	Ipar		Mezőgazdaság		Szolgáltatás		Kereskedelem	
	%	db	%	db	%	db	%	db
üzleti kapcsolatok	44	30	12	8	26	18	15	10
információcsere	45	67	10	14	35	51	16	24
oktatás	46	53	12	14	25	29	21	24
lobbízás	50	58	10	11	30	34	20	19

Milyen területen érzi különlegesen fontosnak a szakmai egyesületek, társaságok létét?

	Vállalatok száma	Százalékos aránya
általános menedzsment	159	48.8
szervezetfejlesztés	62	19.0
pénzügyek	88	27.0
számvitel	72	22.1
kontrolling	55	16.9
műszaki fejlesztés, innováció	153	46.9
logisztika	36	11.0
termelés	53	16.3
beszerzés	43	13.2
marketing	119	36.5
értékesítés	81	24.8
információ-menedzsment	129	39.6
készletgazdálkodás	19	5.8
egyéb	21	6.4

Az összes említett területek száma 1090 volt, ami azt jelenti hogy egy vállalat átlag három területet is megjelölt, ahol fontosnak tartotta az országos intézményt is az adott szakmában.

A 9. táblázat adataiból már pozitív fejleménynek értékelhető, hogy a vállalatok érdeklődnek szakmai kérdések iránt, és szükségét érzik, hogy erre legyenek magasabb szintű szervezeti formák is.

Nemzetközi kapcsolatok és Ausztria példája

A vállalatok a szövetségeken keresztül nemzetközi kapcsolatokhoz, információkhoz is juthatnak, nem kis részben éppen ez vezetheti őket ezekbe a szervezetekbe – egyrészt amikor a már létező külföldi kapcsolat (vevő, szállító, tulajdonos) számára ez természetes, másrészt amikor ez magának a kapcsolatfelvételnek, piacépítésnek része.

➔ Munkaadói szövetségek – amíg nem tisztázták a hazai és ÉT-n belüli reprezentációs problémák, addig nemzetközi szervezeti tagságuk sincs megoldva,

➔ Kamarák – itt megvannak a kiépült kapcsolatok (Eurochambers), a problémát inkább a nemzetileg eltérő felépítésű struktúrák okozhatják,

➔ Ágazati szövetségek – bizonyos ágazatokban nagyon jól kiépült rendszer található. Ma már a kormány egyik legfontosabb integrációs feladata a tárgyalási irányelvek kidolgozása, ami sokszor igen részletes, sok területre kiterjedő munkát jelent. Köztük olyan vizsgálatokról is szó van, ahol fontos szerepet juthat (és kell is jutnia) az ágazati szövetségeknek is, hiszen sok esetben ezek az információk nem is érhetőek el a kormányzat számára. Már az Európai Uniónak elküldött kérdőívek kitöltésekor is előfordult, hogy az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium a segítségüket kérte. Arra is bizonyosan sor kerül, hogy Brüsszel magukat a szövetségeket keresi meg véleményüket kérve bizonyos gazdasági folyamatokról. Az esetleges felvételünket eldöntendő országtanulmány nem csak a kormány válaszain alapul, hanem például innen is gyűjtenek hozzá információkat.

➔ Funkcionális szövetségek – itt a relációs szövetségeknél egyértelműen létezik kapcsolat, a többiek vonatkozásában pedig főképpen a legmodernebb, legfrissebb szakmai információk, témák, konferenciák és előadók jelentik az élő nemzetköziséget.

Ausztria példája azért is tanulságos lehet számunkra, mert ott is (igaz, sokkal régebb óta) léteznek közjogi kamarák, és 1995 óta tagja az EU-nak.

A neo-korporatív rendszer működtetésében nagy tapasztalatokkal, jól begyakorlott reakciókkal, mechanizmusokkal rendelkező osztrák intézmények, a társadalmi partnerség intézménye átalakulás előtt áll. Képes-e, alkalmas-e ma megismételni korábbi eredményeit a gazdaság élet alakításában? Ami tapasztalható, hogy a társadalmi partnerség hagyományos tömegbázisa gyengül, szereplőinek és funkcióinak legitimitása csökken.

Az uniós csatlakozást pedig sok esetben a döntési szintek EU központba kerülése kísérte. A brüsszeli rendszerrel való hatékony együttműködési formák kialakítása napirenden van az érdekképviseletek számára is. Elszakadva az eddig viszonylagos nyugalomban, kiszámítható keretek között folyó egyeztetéstől, meg kell tudniuk ta-

lálni az új szinten dolgozni. Olyan területeken kell folytatni munkájukat, ahol egyszerre több szinten folynak a lobbyzások, hiszen Brüsszelben ott vannak a[z]:¹⁵

- ◇ horizontális (munkaadói) szövetségek – szociális partnerek: UNICE, EGB, CEEP Eurochambers, fogyasztók,
- ◇ ágazati szövetségek – pl. Eurofer a vaskohászatban,
- ◇ funkcionális szövetségek – pl. European Round Table of Industrialists,
- ◇ regionális, nemzeti szövetségek – nemzeti kamarák, iparosok, bankok,
- ◇ vállalatok – önálló képviselők pl. IBM, Philips, de pl. Bank Austria, Die Erste, Creditanstalt is,
- ◇ tanácsadó cégek – már két nagy osztrák ügyvédi iroda is megjelent,
- ◇ médiák – ORF televíziós társaság és nyolc osztrák lap önálló képviselője.

Látható, a hagyományos makroszintű jövedelem-transzfer problémák mellett az uniós szervezetekben is lenne feladatuk az osztrák korporatív szövetségeknek, de itt már egyértelműen versenyhelyzetben találják magukat Brüsszelben.

A kutatás legfontosabb megállapításai

A gazdaság egészében – a vállalati vélemények megállapításai alapján – a cégek szervezeti kapcsolataiban a különböző szövetségi, kamarai formákkal szemben sok esetben közömbösségről számolhatunk be. Ugyanakkor, ezzel párhuzamosan, vállalati és szövetségi eseteket megfigyelve már a magyar gazdaságban is található olyan példák, amikben ezek a kapcsolatok már a fejlett gazdaságokban működő nyílt vállalati szervezeti formára jellemző struktúrát vesznek fel. Ha ehhez hozzá tesszük, hogy a vállalatok a szűkebben vett szakmai kérdésekben már nagyobb szükségét látják társaságok, egyesületek hazai megjelenésének, akkor ez a fejlemény a jövőre nézve megerősítheti azt az elképzelést, hogy sok esetben vállalatunk előtt állnak még külső kapcsolataink további fejlesztésének.

Ezek a kiépült szövetségi kapcsolatok hozzásegíthették a vállalkozásokat a nem piaci erőforrások sikeresebb megszerzéséhez is. (Itt inkább eseti információkról lehet beszélni, a téma érzékeny volta miatt sem a kérdőív, sem az interjúk nem voltak kellően alkalmasak az állítás pontosabb megfogalmazásához, ill. igazolásához.)

Várható integrációs csatlakozásunk előtt, de utána bizonyosan, mind a létező EU intézményes szövetségeiben (munkaadók, ágazati szövetségek, kamarák), mind azon kívül (vállalatok, hivatalos lobbyk, tanácsadók) a magyar vállalatok és szövetségeinek mozgásteret és feladatai kibővíteni látszanak az osztrák példa alapján.

§ *A versenyképességet, ill. a hatékonyabb működést elősegítő tényezők:*

- Érdekegyeztető Tanács (ÉT/KIÉT) – az itt rendezésre kerülő problémák után a belső gazdaságpolitika kiszámíthatósága növekszik, az országos munkaadók nemzetközi képviselője megvalósulhat.
- Nem piaci erőforrások sikeresebb megszerzése nemzetközi szinten – informális kapcsolatok révén (piacvédelem, dömping eljárások).
- Modern, élenjáró szakmai információk elterjedése – már önmagában az, hogy ezek a korszerű ismeretek, tudások, széleskörűen ismertek lesznek és elterjednek, kisugárzással lehet az egész gazdaság versenyképességének javulásához.
- Képzési-oktatási formák, konferenciák – vállalatszintű problémák hatékonyabb kezelése.

§ *Akadályozó tényezők:*

- Kamarai törvény körüli bizonytalanság – a közjogi kamarák (és részben ezért a magánjogi szövetségek) bizonytalan strukturális helyzete.
- Közjogi szervezetekkel szembeni nagyfokú bizalmatlanság – főként az állammal, ill. annak megtestesítőjeként a kamarákkal szembeni (főként kisvállalkozói) bizalmatlanság. A vállalatok válasza alapján¹⁶ az őket akadályozó tényezők közül elsőként az államot említik a magyarok (szemben az EU átlag kb. 15. helyezésével).

Hasznosítási lehetőségek

A kutatást érintő területen igen sok szereplő található, akiknek érdekei igen sokszor egymástól igencsak eltérőek. A kormányzat (állam és önkormányzat), szövetségek (közjogiak és nem közjogiak) és vállalatok egy-egy oldalát képviselik ugyanakkor a témának.

Kiemelve közülük a kormányzatot az mondható, hogy a kormányzatnak gyakran saját maga

alkotta feladatokkal és problémákkal kell szembenéznie. Az ezen a területen létező rendszer, intézményi struktúra rendkívül vegyes. Ez önmagában még kedvezőnek is mondható, hiszen éppen amellett érveltünk, hogy a modern vállalatok érdekei is annyira kiterjedtek, hogy az azok kifejezését szolgáló intézményi keret is kiterjedtségével, összetettségével, változatosságával tudja azt legjobban visszatartani. Ugyanakkor szinte minden területen a világos, világosabb határok megteremtése már lehet feladat és cél.

Az érdekképviselet országos rendszerében a munkaadói oldal képviselőjének a szakszervezetéhez hasonló megoldása, az ágazati, szakmai szövetségek rendszeres egyeztetési eljárásainak kidolgozása sokat segíthet a területek elhatárolásában.

A kamarai törvényt adottságként elfogadva hasznos lehet annak a folyamatnak a gyorsítása, hogy az ígért jogosítványok lekerülnek az államigazgatásból. Fővárosi, műszaki-fejlesztési, területfejlesztési, szakképzési források kerülhetnek át a kamarákhoz.

Ösztönözhet olyan újnak számító megjelenési, működési formákat, amikre már vannak példák itthon is: francia mintára (korábbi kutatófejlesztő infrastruktúrát használva) közös laboratóriumok működtetése a szakmai szövetségek által, szakma-kultúrákat erősítő beszállítói hálózatok kiépítése, szakképzési formák elterjedése.

Önmagában a külföldi működő tőke megjelenése elősegíti az olyan vállalati kultúrák elterjedését, ahol a vállalatok kiépített szakmai kapcsolatai hozzájárulhatnak annak sikereihez, amint azt a mi adataink is megmutatták.

Alapvetően a vállalatok, vállalatvezetők egymás közötti információi, sikereik és kudarcaik mutathatják meg, mennyire voltak gyümölcsözőek számukra a kiépített hazai vagy nemzetközi szakmai kapcsolatok, szövetségi, egyesületi tag-ságok.

Természetesen a vállalatokkal kapcsolatban álló szervezetek is változhatnak, új érdekek mentén új szövetségek alakulhatnak ki. A közjogi kamarák feladatainak további bővülése, és a várható uniós csatlakozás is átrendezheti, megváltoztathatja ezeket az intézményeket. Ezért magának a szövetségi, szakmai rendszernek, ill. annak a változásának a figyelése is önmagában további kutatásokat igényel és feltételez.

Irodalomjegyzék

1994. évi XVI. törvény a gazdasági kamarákról
Dezsériné dr. Major Mária–Kállay László szerk (1995)

Vállalkozói érdekszervezetek szerepe az intézményrendszer alakításában Magyarországon. Budapest, 1995 november

Dobák Miklós szerk (1996) Szervezet – Vezetés – Stratégia. Budapest, 1996, KJK-BKE Vezetés Szervezés Tanszék

Economic Reform Today, Special Issue: Business Associations: Building Democracy. Number 2, 1995, CIPE

Eurochambres Action Programme in Central and Eastern Europe – Progress Report, October 1996, Eurochambres, Brussel

Granowetter M. (1994) A gazdasági intézmények megreformálása a beágyazottság problémája. In: Lengyel-Szántó szerk. A gazdasági élet szociológiája. AULA, 1994

Héthy Lajos (1997) Az érdekképviseleti támogatottság tisztázásának feladánya, Munkügyi Szemle, 1997. 2. 9–15. pp.

Irány az EU – Ausztria: Tapasztalatok és vélemények az első évről az EU-ban. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest, 1996 szeptember

Kocsis Éva (1995) Az osztrák modell: A szociális partnerség szerepe Ausztria gazdasági életében. BKE, Összehasonlító Közgazdaságtan Tanszék

Nem adják alább. Figyelő, 1997 február 13., 18–20. pp.

Román Zoltán (1994) A szakmai szövetségek a piaccgazdaságokban és a magyar gazdaságban. Magyar Kisvállalati Társaság, Budapest, 1994

Tájékoztató az Érdekegyeztető Tanács 1996. május 17-i üléséről. Magyar Közlöny, 1996/42 szám

Traxler F. (1992) Interests, politics and European integration. *European Journal of Political Research*, Vol. 22, pp. 193–217.

Veress József szerk (1996) Bevezetés a gazdaságpolitikába. Budapest, AULA, 1996

Lábjegyzetek

1 A kutatásban folyó elemzés is részben a Versenyben a világgal c. program keretében készült felmérés (Vállalataink erőltetett (át)menetben, Gyorsjelentés a Versenyben a világgal c. kutatási program kérdőíves felméréséről, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1996. október) adatait használja fel, részben pedig saját adatgyűjtés is történt. Itt is hasonló módon készültek felhasználható források. Készültek olyan interjúk, amelyek kifejezetten azt a célt szolgálták, hogy pontosabb képet nyerhessünk a vállalatok szakmai kapcsolatairól. A vállalatok körében végzett nagyobb vizsgálat miatt további vállalati interjú csak három készült, részint hogy a már elemzett adatokból vélelmezhető vállalat-típusokat bemutassuk, részint hogy a kérdőív kérdései ill. válaszai mögötti tartalmat jobban megértsük. A vállalatokkal kapcsolatban álló, sokszor nagyban eltérő felépítésű, nagyságú és eltérően működő szakmai szervezeteket pedig az interjúk és az azok alapján készült esettanulmányok alapján próbáltuk elemezni.

Ágazati szakmai szervezetek: Három ipari szektor bemutatása, Esettanulmány, „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, 1997 március

Funkcionális szakmai szervezetek: A Magyar Menedzsment Intézet bemutatása, Esettanulmány, „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, 1997 március

Szakmai szervezetek és a vállalatok: A kérdőíves felmérés eredményeiből, Esettanulmány, „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, 1997 március

2 Veress (1996) alapján

3 Az állam és az érdekképviseletek közti kapcsolatok ellenőrzése a nyilvánosság, a fogyasztók és a versenypolitikák által itt most nem tárgyalt, de nem kevésbé fontos területe

4 Nyilvánvalóan eltérően érdekeltek foglalkoztatottságot érintő kérdésekben a nagyvállalatokat, kis- és középvállalkozásokat, (sok esetben) önfoglalkoztató kisiparosokat vagy éppen szövetkezeteket magukban foglaló munkaadók.

5 A megegyezésre voltak már kísérletek. Az ÉT-ben 1996. május 17-én megállapodás született arról, hogy ki kell dolgozni a kritériumrendszert. A munkavállalói oldalon 1996 őszén ez megtörtént, ott azóta eltérő szavazati súllyal vesznek részt a tagok.

6 Magyar Munkaadói Szervezetek Nemzetközi Együttműködési Irodájának létrehozása a Magyar Munkaadói Szövetség, Vállalkozók Országos Szövetsége és a Magyar Gyáriparosok Országos Szövetsége alapításával.

7 Ez is lehet magyarázata annak, hogy a törvény szerint ágazati érdekképviseleti tevékenységtől eltiltott kamarák – az átadott állami feladatok hiányában – mégis hallatták hangjukat ezen a területen is.

8 Ezzel kapcsolatban: Üzleti 7, 1997, II. évf. 13. szám

9 Az ágazati szövetségek szolgáltatási tevékenységéről az alprojectben készült egy esettanulmány, három (vaskohászat, építőipar és gyógyszeripar) szövetségnél készült interjúk alapján.

10 Példaként a vaskohászatot lehet felhozni, ahol például azzal is elősegítették az ágazat minél szélesebb körű lefedését, hogy egy ügyes szervezeti megoldással (szövetségi és egyesületi tagság is lehetséges) megtarthatták tagjaik jelentős részét.

11 Példaként a gyógyszeripari szakmai szövetség esetét lehet említeni, ahol is az ágazatban meglévő két nagy szakmai szövetség (MAGYOSZ és az NGYE) közös etikai bizottságot működtet sikeresen.

12 Dobák szerk. (1996) alapján.

13 A magyarországi üzleti kultúra terjedéséről nemrégiben a Friedrich Ebert Alapítvány és a Budapest Klub rendezett nemzetközi szimpóziumot.

14 Például a vaskohászatnak, erről az alproject ágazati írása is beszámol. Az ott említett Eurofer tagság például arra is alkalmassá válhat, hogy információáramlásával esetleg megelőzze az európai dömpingvadás megjelenését. Az építőiparban pedig egy svájci szövetséggel és magyar főiskolával együtt okleveles szakemberképzés indult.

15 Az irány az EU (1996) alapján.

16 GKI vállalati elemzések.



A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
VEZETŐKÉPZŐ INTÉZETE

Középfokú számviteli és pénzügyi szakképzettséget adó

GAZDASÁGI ÜGYINTÉZŐI TANFOLYAM-ot

indít februárban.

A képzést az amerikai Indiana University együttműködésében zajló
MATCH program keretében nyújtjuk.

A tanfolyam egyben az 1998. novemberében induló
Felsőfokú Szakértő-képzés előkészítője is.

Jelentkezés és felvilágosítás:

Harmatiné Korona Ildikó
1087 Budapest, Könyves Kálmán krt. 48-52.

T.: 210-0210/1309 Fax: 210-0210/1306
E-mail: ikorona@mail.vki.bke.hu

ANGYAL Ádám

VÁLLALATOK KORMÁNYZÁSA

A magyar vezetés kifejezés egyaránt megfelel a szűkebb értelemben vett vezetés [leadership], és a menedzsment [management] – kézbentartás fogalmának. Az utóbbi években azonban megjelent egy harmadik közelítés, a kormányzás [governance] is. A tanulmány összefoglalja e felfogás legjellegzetesebb vonásait, betekintve annak nemzetközi és hazai megnyilvánulási formáiba.

A *kormányzás* fogalma az államélet, a politika területén alakult ki, és ma is alapvetően itt használatos. A szó eredeti latin értelme egyrészt (hajó)kormány, másrészt már akkor is használták átvitt értelemben a kormányzás fogalmára. A jogállamok végrehajtó testületeit kormányoknak nevezik. A kormányzás fogalmát a kormányzó erő vagy kormányzó párt értelemben is használják, ami alatt a hatalmat gyakorló pártot szokás érteni.

A kormányzó kifejezést kétféle értelemben használja a köznyelv. Az egyik – a régebbi – értelmezés szerint a kormányzó az államhatalom, esetleg az uralkodó helyi, egyszemélyi képviselője, azaz helytartó. Hatalmát kizárólag a megbízó, kinevező vezető és a jogrend befolyásolja, felelősséggel csak a megbízója felé tartozik. A kormányzó kinevezése a civilizáció újabb korszakában a gyarmatbirodalmak irányítására alkalmazott megoldás volt, ahol a kinevezett kormányzó egy személyben képviselte az anyaország hatalmi rendszerét. A másik értelmezés – mely az USA jogrendjéből vált közismertté – szerint a kormányzó egy korlátozott önállósággal rendelkező államigazgatási egység – az USA esetében tagállam – választott egyszemélyi vezetője, aki a választóinak és a jogrendnek van alávetve. A legújabb magyar történelemben a kormányzó a két világháború közötti államvezetőt, politikai értelemben a teljhatalmat jelentette ugyancsak kettős függelmi rendszerben: a kinevező eljárás és a jogrend szerinti beszámolási kötelezettség mellett.

A kormányzás szó eredete az irányítás, vezetés, útmeghatározás szinonimákkal járható körbe, de az angol szóeredet közös a nevelés, felkészítés, képességfejlesztés fogalmakkal is.

A kormányzás mindezekben az értelmezésekben és összefüggésekben *személyében korlátozott, testületekben megvalósuló vezetést, hatalomgyakorlást* jelent. Ebben az összefüggésben került át az üzleti életbe, a vállalat-, pontosabban a társaságirányításba is.

A vállalati kormányzás értelmezése

Ha a vállalaton belüli szerepek közül kiemeljük a vezetők munkáját, akkor azt is – sokféle egyéb értelmezés mellett – a hatalomgyakorlás egy formájaként lehet felfogni. Az üzleti életben azonban a vezetést alapvetően nem azzal szokták jellemezni, hogy a vezetők hatalmukat csak korlátok közt gyakorolhatják, noha egyébként ez teljesen természetes. Azokban az üzleti vállalkozásokban, amelyekben a vállalat nem egy, hanem több személy vagy intézmény közös tulajdona felmerült, hogy a különféle tulajdonosok miképp érvényesítsék egyéni és közös akaratukat a vállalkozásban. Az akarat érvényesítésében azonban nem csak a tulajdonosok játszanak szerepet, de más befolyásoló személyek (stakeholder) is. Ezek a problémák mind a személyi, mind a tőke társulások, mind pedig az ezek kombinációit tartalmazó vállalkozásokban megjelentek, így tehát a szövetkezetekben, a teljes vagy korlátozott felelősséggel, részvétellel alapított jogi vagy nem

jogi személyiségű társaságokban egyaránt. A probléma közös eredete az, hogy az egyszemélyi tulajdonlást vagy döntést elismerő, döntően az egyszemélyi tulajdonon épülő vezetés nem felelt meg a különféle társuló személyeknek, intézményeknek. Ezen túlmenően a tulajdonosok mellett más érdekeltek is befolyást akarnak gyakorolni a vállalat működésére, és ez a törekvés is a kormányzásban találta meg intézményesült kezeit.

A probléma megoldására az államéletből vettek át megoldásokat, így pl. demokratikus intézményeket mint pl. testületek, választás, képviselő, és magát a kormányzást. Ezek mintájára alapvetően a társulások vállalkozásoknál, de később a tiszta egyszemélyű tulajdonú vállalatoknál is alkalmazni kezdtek olyan vezetési megoldásokat, melyeket a társaságirányítás testületi vagy kormányzatos módszerének (corporate governance) neveznek. Ezeket a megoldásokat a jogrend átvette és ma általános módon ezeket a testületi és kormányzatos módszereket kell alkalmazni minden üzleti szervezetnél, kivéve az egyszemélyi tulajdonban levő vállalkozásokat és a közkereseti és betéti társaságokat – azaz gyakorlatilag a legkisebb vállalati formákat. Miután az üzleti életben a teljesítmények meghatározó részét a társulások vállalkozások adják, azt lehet mondani, hogy a testületi és kormányzati típusú vezetési munka a gazdaság döntő többségére jellemző megoldás. Még a tisztán állami vagy más, kizárólagosan egy intézmény tulajdonában levő vállalatok irányításában is alkalmaznak demokratikus, testületi és kormányzati módszereket. Mindez csak megerősíti azt a megállapítást, hogy az üzleti életben a jellegzetes vezetési módszer a kormányzás lett, a kormányzó személyek és testületek vették át a vállalatok, társaságok csúcsain a korábbi ipari parancsnokok egyszemélyes, önálló vezetési szerepét.

A kormányzó testületek jellegzetességei

A kormányzó testületek a vállalaton belül azok a – többnyire jogszabályi keretekben foglaltak szerint kinevezett vagy választott – csoportok, a szakmában elfogadott nevük szerint: testületek, amelyek a vállalat irányításában hatalommal, jogosultságokkal és felelősséggel rendelkeznek. A kormányzó személyek hasonló módon jellemezhetők. Mind a testületekre, mind a személyekre jellemző, hogy *megosztott hatalommal és felelősséggel¹ rendelkeznek*, azaz egyszemélyes döntési vagy irányítási kompetenciájuk korlátozott. Más

oldalról valamennyien, azaz a testületek és a személyek is *beszámolási kötelezettséggel tartoznak*, tevékenységüket a szélesen értelmezett – lásd később – felelősségük alapján minősítik. A testületeknek *több, egymástól független tagja van, akik részben eltérő érdekekkel is bírnak*. A testületek *ügyrend* szerint járnak el. A testületek tagjai közti véleménykülönbség adott esetben felelősségi különbséget is jelent. Ez azt jelenti, hogy pl. a kárt okozó döntésekért személy szerint azok a testületi tagok vonhatók felelősségre, akik azt megszavazták, akik viszont ellene szóltak, azok mentesülnek a felelősségi követelmények alól. A tagok *választásos vagy megbízásos* alapon dolgoznak és *érdekeltek a testület és ezen keresztül a társaság eredményes működésében*. A testületek rendelkeznek továbbá többnyire a maguk sorából választott vezetővel is. További jellegzetességük az, hogy *bizalmi szerepet* töltenek be. Képviselik megbízóik vagy választóik érdekeit, mintegy azok érdekeiben cselekednek.

Ezen utóbbi szereppel kapcsolatban azonban meg kell jegyezni, hogy eltérés lehet nem csak a különböző választók, pl. tulajdonosok érdekei közt, de a kormányzók, a vezetés, vagy ha úgy tetszik, a vállalat érdekei is eltérhetnek a tulajdonosok érdekeitől.² Természetesen eltérés lehet az állam, a területi önkormányzatok vagy más hatalmi formációk és a vállalat érdekei közt is. A vállalat ügyeivel kapcsolatban más érdekelt felek (stakeholder) is felismerhetők mint befektetők, hitelezők, alkalmazottak, vevők, szállítók stb. Éppen ezért önmagában az, hogy a testületi tagok vagy a kormányzó személyek valakik által lettek választva vagy kijelölve, még nem biztosíték arra, hogy ezeknek az érdekeit fogják is képviselni.

A fentebb vázolt általános jellemzők mellett továbbiakat is meg kell említeni mint a kormányzó vezetés sajátosságait. A kormányzás alapvetően csoportos, testületi munka, és mint ilyen *kormányzó testületek létrehozását, szervezését, működtetését* is jelenti. A kormányzó testületek tagjai többnyire nem saját, hanem *testületi jogosítványokkal, hatalommal és felelősséggel rendelkeznek, de adott esetekben ez személyenként is értelmezhető*. Miután a kormányzás testületi vezetői szerep, természetes, hogy ezek a testületi tagok maguk is vezetők, még akkor is, ha egyénileg nem is gyakorolnak vezetői funkciókat. A kormányzó testületek működése megköveteli, hogy a *tagok között együttműködés, kooperáció* alakuljon ki, a tagok közössége is munkaképes legyen. Ennek legfontosabb megnyilvánulása a

kollektív döntéshozatal és a közös ellenőrzési kötelezettség. A tagok vagy a testület elénjárójának egyéni vezetői döntési körét ugyancsak kollektív módon állapítják meg.

Vannak szakértők, akik a vállalatok kormányzása folyamatában nem a testületi jelleget tartják fontosnak, hanem úgy értékelik, mintha a kormányzás lenne a társaságok irányítása általános formája, megoldása. Ezek szerint pl.³ a társaság kormányzása a – főként korlátozott felelősségű társaságok végrehajtó hatalma feletti felügyeletet, a felelősséget és a törvényeknek megfelelő irányítást jelenti. A magyar és a német jogrend ezzel azonban nem elégszik meg, mert az igazgatóságok végrehajtó hatalmat gyakorolnak, tehát nem lehetnek a maguk ellenőre is egyben. Az angolszász értelmezésben is elkülönül még az egységes igazgatóságon belül is a végrehajtó és a nem végrehajtó, azaz ellenőrző, irányító funkció. A felügyeletet gyakorló kormányzás értelmezésben a testületi, csoportos munka nem kap külön hangsúlyt, az mintegy a megoldás részlete, technikai eleme.

A vállalatirányítás kormányzó testületei

A nemzetközi gyakorlatban többféle modell, megoldás alakult ki arra, hogy a kormányzás milyen formákban, milyen testületek keretében valósuljon meg. Jellegzetesnek lehet tekinteni az angolszász, a német és a japán modelleket.⁴ Minden megoldás alapvetően törvényekkel van szabályozva, amely kereteken belül vállalatonként korlátozottan eltérő megoldások is alkalmazhatók.

Az *angolszász* jogrendben a vállalatot az igazgatóság (board) vezeti, amely testületek a legszélesebb vezetési hatáskört biztosítják. Az igazgatóságok saját döntésük szerint bizottságokat is létre szoktak hozni, amelyekbe az igazgatóság akár hatásköröket is telepíthet. Az igazgatóság nevezi ki a végrehajtó vezetést (executive management), akik az operatív munkát végzik. Angliában az igazgatóság eleve két részből áll: az alkalmazott státusú vezetők (executive) és az ellenőrző feladatú, külső (non executive) igazgatókból. Az USA gyakorlat szerint a belső (insider) igazgatók vezetnek, a külső (outside) igazgatók pedig ellenőriznek. Lényegében ezt a módszert vették át a svájciak is, a Verwaltungsrat irányító és ellenőrző funkciókat is gyakorol.

A *német* megoldás szerint a tulajdonosok testülete a közgyűlés, amelyik felügyelő bizottságot

(Aufsichtrat) választ. A felügyelő bizottságban a dolgozók is kapnak képviselést, a méretektől függően akár 50 %-os mértékben is. A német modellben a felügyelő bizottság képviseli a nagyobb befolyást, ők választják meg az igazgatótanácsot (Vorstand), amelyik az operatív vezetés csúcsa.

A *japán* modellben a részvényesek jogai kicsik, a vezetők azok, akik nagyon nagy hatalommal képviselik a vállalati és egyéb értékeket. Más országokhoz képest aktív a kormányzati beavatkozás, a vállalati összefonódások (keirecu) hálóján keresztül a vezetés uralja a gazdasági életet, az általuk megfogalmazott célok a mértékadóak. A vállalat- és társaságirányítási modell legfontosabb eleme a vállalatközi hálózat, amely a kölcsönös segítésekre épít.⁵ Informális testületnek a vállalatok vezetőinek kölcsönös érdekrepektáló összejövetelét lehet tekinteni. A törvények szerint Japánban is van igazgatóság, amelyet a tulajdonosok választanak, ez azonban inkább vállalat- és dolgozói képvisleti szerv, mintsem vezető testület. Az igazgatóságok tagjai többnyire a vállalati operatív vezetők, akik közt hierarchikus rangsor van. Az igazgatóságok külső tagok hiányában ellenőrző funkcióban gyakorlatilag nem vesznek részt. Az igazgatóságok rangidősei (senior) végeznek stratégiai munkát. A jellegzetes hatalom, a vezetés valója a vállalati elnökök (president) kezében koncentrálódik.

A *francia* kormányzó testületekre vonatkozó előírások szerint a tulajdonosok maguk döntenek el, hogy egy (igazgatóság) vagy két (igazgatóság és felügyelő bizottság) testületet választ. Ha egy igazgatóság van, akkor a külső igazgatók vannak többségben, ha két testület működik, akkor a felügyelők kizárólag külső igazgatók. A tényleges döntési központ azonban az államélet elnöki mintájára kialakított elnök-vezérigazgató, a P-DG (Président-Directeur General), aki lényegesen nagyobb hatalmat kap, mint a magyar elnök-vezérigazgatók.

A *magyar* társaságirányítási rend⁶ szerint három kormányzó testület működik. A tulajdonosokat a közgyűlés vagy taggyűlés (kft. esetében) egyesíti, akik adott feltételek szerint *igazgatóságot* és *felügyelő bizottságot* is választanak (mindegyik megválasztási kötelezettségét és körülményeit a jogszabály feltételekhez köti). Szövetkezeteknél alkalmazható továbbá a *részközgyűlés* és a *küldöttgyűlés* intézménye, valamint ismert a helyi szövetkezeti önkormányzat fogalma is. A felügyelő bizottságban adott vállalati méretek felett a dolgozók is képviselést

kapnak – egyharmados arányban. A szövetkezetekben egyeztető bizottságokat is létre lehet hozni, akik a tagok és munkavállalók ügyeivel foglalkoznak.

Az elsőként említett három testület közül a tulajdonosi testület, azaz a közgyűlés rendelkezik a legnagyobb hatalommal, mert a másik két testületet nemcsak hogy ők választják, de hatáskörüket is – adott feltételek közt – magukhoz vonhatják. Az igazgatóság az operatív vezetés testülete, de a kialakult szokások szerint nem az igazgatóságok vezetnek, hanem a tőlük részben vagy egészben elkülönülő végrehajtó vezetők. Ugyanakkor nem szokás az igazgatósági vagy felügyelő bizottsági hatásköröket bizottságokba delegálni.

A társaság irányításában az említett alapvető testületi formák mellett más kollektív döntéshozatali megoldások is ismertek. Ezek lényegében a következők:

– *Ügyvezetőség vagy ügyvezetés*, amely a kinevezett vezetők testülete. A társaság szabályai szerint jogosítványuk lehet adott kérdésekben, amelyeket döntési szabályok szerint gyakorolhatnak. Az ügyvezetés lehet pl. mintegy közös döntési fórum a vezetők és az igazgatóság között. Az ügyvezetésnek akkor van különös jelentősége, ha az igazgatóság tagjai külsők, azaz nem végrehajtó igazgatók.

– *Bizottságok*, amelyeket a társaság ugyancsak hatáskörökkel ruházhat fel. Egyes bizottságfajtákat jogszabályok is előírhatnak, mint pl. hitelcenzúra bizottság. A bizottságok tagjai általában a vezetőségből és/vagy a szakértőkből kerülnek ki. A bizottságokat a vállalat architektúrájában duális szervezetnek is lehet tekinteni, azaz a formalizált szervezeti konfigurációhoz képest olyan alakzatnak, amely átnyúlik a szervezeti keretek felett, adott feladat érdekében különböző szervezeti egységek embereit és esetleg jogosítványait egyesíti. Ilyen bizottságot lehet létrehozni pl. stratégiai döntéshozatal, etikai ítéletalkotás vagy más célok érdekében is. A bizottságok gyakran csak javaslattételi, véleményalkotási jogokkal rendelkeznek, de előfordul, hogy döntési vagy vétő kompetenciájuk is van. Az angol-szász gyakorlatban az igazgatóságok is létrehozhatnak állandó és alkalmi bizottságokat.

– *Választmány, küldöttgyűlés, részközgyűlés*, amely formák az üzleti életen kívül is jelentősek. A választmány a nem gazdasági társulási formákban is szokásos, ahol a decentralizált, részben egymástól független szervezeti egységek delegálnak szavazati joggal rendelkező képviselőket a

választmányba, akik ott a tagság akaratából vesznek részt. Hasonló szerepet tölt be a küldöttgyűlés is, amiben a nagy számú tag képviselőként és megbízásából vesznek részt szavazati jogú küldöttek. Ugyan ezt a célt szolgálják a részközgyűlések, melyek szavazatait összesítve kell értékelni. A választmányi és küldöttgyűlési tagok gyakran a közgyűlést, azaz a tulajdonost megillető jogokat gyakorolják. Ez tehát a meghatalmazás (proxy) intézményesült formája

– *Elnökség*, amely ugyancsak előfordulhat a nem üzleti jellegű, pl. társadalmi vagy politikai szervezetekben is. Az elnökség az igazgatóság és/vagy az ügyvezetőség megfelelője, azaz a tulajdonosi vagy közakaratból kormányzó vezető testület.

– *Kuratórium*, amely a magyar joggyakorlat és szóhasználat szerint többnyire a nonprofit szervezetek legfelső döntéshozó szerve, de kivételes esetben társaságokra vonatkozó döntéseket is delegálhatnak a tulajdonosok kuratóriumokba. Jelenleg ilyen pl. a rádió és televízió részvénytársaságokat felügyelő kuratórium. A kuratóriumok igen nagy mértékben független szervezetek, amelyekben az alapítók vagy tulajdonosok jogai is nagyon korlátozottak, vagy éppenséggel a kuratórium veszi át az alapítás után az összes érdemleges jog gyakorlását.

– *Megbízottak* (proxy), amely a mások megbízásából és képviselőként szavazókat vagy eljárókat jelenti. A tulajdonosok pl. megbízásokat adhatnak – a magyar jog szerint az igazgatósági tagokat nem lehet megbízni – képviselőiknek, hogy nevükben szavazzanak. Hasonló módon pl. dolgozói tulajdonosokat egyesítő képviselők – nálunk pl. a munkavállalói résztulajdonosi program, MRP – is rendelkezhetnek szavazati joggal. Egyes tulajdonosok nem természetes, hanem jogi képviselőket szerveznek, azaz pl. az igazgatóságnak jogi személy nevében eljáró természetes személy a tagja. Az angol-szász gyakorlat szerint a vezetés is szerezhethet megbízásos felhatalmazásokat, a német szokásokban inkább a bankok rendelkeznek ilyenekkel.

A megbízottak kaphatnak teljes jogú felhatalmazást is, de esetenként csak *mandátummal* rendelkeznek, azaz szavazati jogukat csak előre meghatározott módon gyakorolhatják. Magyarországon pl. az ÁPV Rt és néhány intézményi befektető vagy önkormányzati tulajdonos ad így mandátumokat. A megbízások megszerzése nagy üzletpolitikai jelentőséggel bír, hiszen a megbízott szavazati súlya növekszik. Egyes jogi megoldások alkalmasak arra is, hogy a megbízásokat

eleve összegyűjtsék, így pl. társasági szerződés kimondhatja, hogy a testületek távollevő tagjai nevében ki és milyen módon szavaz. Ezzel a konstrukcióval egyrészt el lehet kerülni a távol-
létek miatti határozathozatali képtelenséget, másrészt nyomást lehet gyakorolni a testületi tagokra, hogy vegyenek részt a határozathozatalban.

A kormányzó testületi munka természete

A vállalat vezetésében a szervezeti és működési szabályokban lefektetett, jellegzetes egyszemélyi, világos döntési, hatásköri, felelősségi és függelmi viszonyokhoz képest a testületek közösen rendelkeznek mindezekkel a tulajdonságokkal. Ezen túlmenően azonban maga a testületi – azaz csoportos – irányítás is rendelkezik olyan sajátosságokkal, amelyek eltérnek az egyéni vezetői tevékenységtől.

A csoportos döntéshozatal – összevetve az egyéni megoldásokkal – az alábbi előnyökkel és hátrányokkal jár:⁷

ERŐSÉGEK	GYENGESÉGEK
A csoportos döntések és eljárások körülményesebbek, alaposabbak, mint az egyének,	A csoportos döntések idő- és költségigényesebbek, és pedig azzal arányosan, hogy hány tagú a csoport,
A csoportok több és sokoldalúbb információkkal és szempontokkal rendelkeznek, mint az egyének,	A csoportos döntés gyakran kompromisszum, nem pedig a legkedvezőbb döntési lehetőség kiválasztása,
Több változatot lehet áttekinteni és csoportos alkotó módszereket bevetni,	A csoportokra gyakran a döntésképtelenség és a halogatások, elnapolások jellemzőek,
A csoportok tagjai nagyobb erőfeszítéseket tesznek azoknak a döntéseknek a megvalósításáért, amelyekben részt vettek, mint azokért a döntésekért, amelyeket készen kaptak.	A csoportokra gyakran rátelepszik egy vagy néhány hangadó, kivált ha a szervezeti vagy hatalmi hierarchiában a tagok felett álló személyről van szó.

Már e néhány példából is világos, hogy maga a testületi munka nem tekinthető hatékonyabbnak vagy kevésbé hatékonyknak, mint az egyszemélyi vezetés, hanem más lehetőségeket kínál. A kormányzás a megszokott vezetői módszertől eltérő gyakorlat, amely a vezetéssel szemben támasztott követelmények átértékelését jelenti. Különösen igaz ez a társasági élet kormányzására létrehozott testületek esetében, ahol a vállalat szabad elhatározását jogszabályok és etikai fenntartások is befolyásolják. Ezen túlmenően egyéb olyan körülmények is vannak, amelyek a kormányzási mun-

kában nagy szerepet játszanak. Ilyenek pl. a következők:⁸

- a tulajdonosok összetétele hektikusan változhat,
- a kormányzó testületek azon tagjai, akik nem részei a vezetésnek (külsők) nagy mértékben ki vannak szolgáltatva a vezetés és az auditorok információinak,
- ügyes manőverekkel a testületek tagjai el tudják háritani a felelősségüket és a számonkérhetőségüket,
- a testületek kinevezett és/vagy megválasztott tagjai gyakran nem szakértők,
- a vezető testületek tagjainak egyéni érdekei esetenként fontosabbak számukra, mint a társasági érdekek,
- lehetőség nyílik külső felek számára is bennfentes információk megszerzésére,
- a testületi tagok díjazása aránytalanul és irritálóan magas,
- az operatív végrehajtó vezetés hatáskörét, intézkedéseit a testületek korlátozhatják.

Mindezen problémák arra utalnak, hogy a kormányzó vezetés olyan nehézségekkel jár, melyek megoldása, áthidalása a vezetőktől, a résztvevőktől az egyébkénti vezetési munkához képest eltérő, más jellegű erőfeszítéseket igényel. A kormányzó vezetők szerepe, funkciói új kihívásokat jelentenek az egyébként tapasztalt vezetők számára is.

A társasági teljesítmények mérésén, értékelésén belül nagy jelentősége van a kormányzó testületek munkája értékelésének is. Ezek ugyanis meghatározó szerepet töltenek be a vezetésben és mint ilyenek, maguk is felelősek a vállalat egészének eredményeiért. Leegyszerűsítő vélemények szerint elegendő csak a vállalati teljesítményeket értékelni, mert a vezető testületek hatékonysága ebben tükröződik. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a testületi munka minősége önmagában is fontos jellemzője lehet a vállalat egészének. A vezető testületek értékelése pl. a következő szempontokra térhet ki:

- a tagok aktivitása, szakértelme, felelősségvállalása, elkötelezettsége, példamutatása,
- a kormányzó testület munkájának szervezettsége, átláthatósága, fegyelmezettsége,
- a hozott határozatok, döntések, jóváhagyott tervek megalapozottsága, azok végrehajtha-

tósága, a módosítások iránti igények gyakorisága és mértéke,

- annak értékelése, hogy a vállalat jelentős problémáit mennyire tartják kézben, a valóban fontos ügyekkel foglalkoznak-e,
- a döntések végrehajtása, ellenőrzése,
- a testület hatáskörébe tartozó személyek kiválasztási politikája, megfelelősége, az együttműködési készség értékelése,
- mennyi és milyen új kezdeményezést, változtatást karolnak fel, támogatnak, képviselnek.

A kormányzásból adódó problémák

Ahogy tréfásan – Churchill nyomán – azt szokták mondani, hogy a demokrácia elég rossz intézmény, de még mindig jobb, mint bármi más, úgy a kormányzás is rengeteg vezetési problémát okoz. Néhány jellegzetes nehézség pl. a korábban említett sajátosságokon túl a következő:⁹

□ a tulajdonosok, a vezetők és más befolyásoló csoportok és személyek érdek- és nézetellentétei. Ezt a problémát részben feldolgozzák az agency theories néven ismert, a vezető ügynöke-e a tulajdonosnak vagy sem elméletek. Ezek azonban nem kezelik pl. a kistulajdonosok helyzetét, akiknek az érdekkifejezési és -érvényesítési lehetőségei nagyon korlátozottak, ugyanakkor befolyásuk vagy hangjuk adott esetben jelentős lehet;

□ a magyar gyakorlatban a felügyeleti jogkör ellenőrzési megfogalmazásban elvileg a felügyelő bizottságok hatásköre. Ugyanakkor felügyeleti kötelezettségei az igazgatóságnak és az ügyvezetésnek is vannak. Ennek következtében a felügyelő bizottsági munka gyakorta formális, sőt miután minden jelentősebb testületi anyagot véleményeznek, így kifejezetten nehezítik az ügyvezetés munkáját, mert egy véleményező testülettel több előterjesztési kötelezettségük van;

□ a kormányzó személyek, így kivált az igazgatóság elnöke és a vezérigazgató közti hatalom- és szerepmegosztás, a személyi koordináció igénye, a legfelső vezetők számára szokatlan egyeztetési vagy ellenőrzési körülmények fennállása;

□ a nemzetközi gyakorlatban a beolvadások és felvásárlások, a hazaiban ezen túl az intenzív privatizáció a testületek hatáskörének át- és felülértékelésével jár, a kormányzók a jelentős lépések felett elvesztik ellenőrzésüket. Ez bizonytalanságot, kivárást és taktikázást szül, ami azonban nem csak a kérdéses problémára, hanem a vállalat egész vezetési rendszerére jellemzővé válik;

□ óhatatlan, hogy a külső igazgatók a bizalmas információkkal ne éljenek, hiszen a kormányzó testület is azt várja tőlük, hogy szerezzenek információkat, kapcsolatokat, sőt kijárási lehetőségeket. Ennek ellenoldalaképp a vállalati belső információk is kiszivárognak, a vállalat átláthatóbbá válik, viszont az ügyvezetés vélt vagy valós érdekvédelemből néhány bizalmas információt nem terít ki az igazgatóság elé. Kialakulnak a bennfentesek és a szolgálati módon tájékoztatott csoportok, amely ellentéteket generál;

□ a testületek más területek felett is ellenőrzést gyakorolnak, azaz más kompetenciákat is képviselnek. Ilyen pl. az igazgatóságok közvetett irányítási lehetősége egy, a társaság befektetését képező másik vállalat igazgatósága felett. Ez az érdekfeszültségek hatványozódását okozhatja, érdekhierarchiák kialakulásához vezet;

□ a vezetők elkényelmesedhetnek, mert olyan sok testületi jóváhagyás áll minden fontosabb lépés mögött, hogy személyes felelősségük jelentéktelenné válik. Ezt a vezetők ki is használhatják, és felelősségelhárító döntésekre ösztönözhetik a testületeket.

A tulajdonosok szerepe a kormányzásban

A klasszikus vezetés értelmezése szerint a tulajdonosok önmagában attól, hogy tulajdonosok még nem vezetők a vállalatnak. A társaságirányítási gyakorlatban a tulajdonosok azonban rendelkeznek olyan jogosítványokkal és funkciókkal, melyek vezetési, kormányzási szerepeknek tekinthetők. Egyes vállalatokban a tulajdonosok természetesen közvetlenül is gyakorolhatnak vezetői szerepeket. Ilyenek pl. a kisvállalkozások, ahol a vállalkozó, a tulajdonos és a vezető gyakran – bár nem szükségszerűen – ugyanaz a személy. A frankofon világban patron-nak nevezik azt a főnököt, aki többnyire a tulajdonos is. A családi vállalkozásokra is az a jellemző, hogy a tulajdonos család egyben a társaság vezetője. A vállalkozások meghatározó többsége azonban nem a többségi tulajdonos közvetlen irányítása alatt működik. Valamelyest eltérő a helyzet azokban a társulásokban – pl. a szövetkezetekben – ahol a tagok tevékenységükkel is részt kell, hogy vegyenek a szövetkezeti munkában. Hasonló a helyzet, bár nem mindenkire kiterjedően a közkereseti és betéti társaságokban is. Ezekben az esetekben tehát a tulajdonosnak aktív munkavállaló szerepet is be kell töltenie. Jellegzetesen

azonban a tulajdonosoknak nincs közvetlen vezetési kötelezettségük.

A tulajdonosok testülete a taggyűlés, a közgyűlés vagy a küldöttgyűlések – a társaság jogi formájától függően. A tulajdonosok ezeken a fórumokon kollektívan gyakorolják jogaikat, bár a társaság alapító okirata tehet különbségeket a tulajdonosok jogai közt. Így pl. lehetnek elsőbbségi jogokkal rendelkező részvényesek, nem szavazó részvényesek, korlátozott szavazati joggal rendelkező részvényesek, különleges jogokkal (pl. a tulajdoni hányaduktól eltérő szavazati befolyással) rendelkező részvényesek stb. Az általános szabály az, hogy a részvényesek vagy mások, pl. üzletrész-tulajdonosok szavazatai a tulajdonukkal, azaz annak névértékével arányos mértékűek. A szövetkezetekben azonban nem a tulajdon, hanem a tagsági viszony alapján lehet szavazni az *egy tag-egy szavazat* elv alapján. Az egyesülés és a közös vállalat döntéshozatala is úgy történik, hogy minden résztvevő egy szavazattal rendelkezik.

Azt, hogy a tulajdonosok milyen kérdésekben döntenek a jogszabályok és a társaság szabályai döntik el. A magyar gyakorlat szerint a közgyűlés és a taggyűlés a társaságok legfontosabb testülete. Ez azt jelenti, hogy néhány jogosítvány kivételével bármilyen más testület döntési jogát magához vonhatja, bár ennek bonyolult eljárásokkal kell alapot teremteni.

A jogszabályok tételesen is felsorolják azokat a döntési kompetenciákat, amelyek a tulajdonosokat illetik meg. A részvénytársaságok esetében pl. ilyen az alapítás, az alapszabály-megállapítás és -módosítás, az alaptőke módosítása, a részvényfajta-hoz kapcsolódó jogok megállapítása, az egyesülés, beolvadás, szétválás, társaságtalakulás jóváhagyása és a vezető tisztségviselőikkel kapcsolatos fontosabb döntések. Ezen túlmenően a részvényesek jogait és kötelmeit a törvény további huszonnégy bekezdésben részletezi.

A piaccgazdaságok általános gyakorlata szerint azonban a tulajdonosok nem szoktak túl sok vezetői funkciót gyakorolni. Az angolszászoknál a tulajdonosok közös jogai az osztalékszedés, a tájékozódás a cég életéről, a javaslattétel és a szavazati jog a közgyűlésen a személyi kérdésekben és a stratégiai döntésekben, valamint egyéni jogként a tulajdonelidegenítési jog. Náluk tehát pl. az osztalék mértékét sem a tulajdonosok, hanem az igazgatóság állapítja meg. Más országokban rendszerint ennél valamivel több jog illeti meg a tulajdonosokat.

A magyar gyakorlatban a tulajdonosi testületeknek jelentős – kormányzó – hatáskörük van. Ők nevezik ki az igazgatóságot, a felügyelő bizottságot, a könyvvizsgálót, az egyeztető bizottságot, adott esetekben az ügyvezetőket, elnököket, döntenek a mérlegről, a nyereségről, az osztalékról, az üzleti tervről, a stratégiáról stb. A társasági szabályok egyes döntéseket pl. értékhatarok meghúzásával ugyancsak a tulajdonosok hatáskörébe utalhatnak. Ilyenek pl. a befektetések, a beruházások.

A tulajdonosok szerepe mindössze annyi, hogy biztosítják a társaság működéséhez szükséges tőkét, és cserébe részesednek a hozamokból osztalék vagy vagyonnövekedés formájában. Ezzel azonban nem szoktak megelégedni, és a gyakorlatban is több szerepük van. Egy szakértői csoport javaslatai nyomán¹⁰ a tulajdonosok (részvényesek) szerepe a következő:

- a részvényesek nem csak befektetők, hanem tulajdonosok is, azaz gondos gazdaként kell viselkedniük,
- nem szabad beavatkozniuk a vállalat mindennapi működésébe,
- rendszeresen ki kell értékelnük az igazgatók (és vállalat) teljesítményeit, és ennek érdekében információkat kell szerezniük és adniuk a társaság működéséről,
- fel kell ismerniük és tiszteletben kell tartaniuk, hogy az őket összekötő egyetlen közös cél a vállalat működőképességének fenntartása, ezért egyéni céljaikat egymás és a társaság rovására nem szabad érvényesíteniük.

A tulajdonosi testületek munkáját két tényező alapvetően befolyásolja. Az egyik a tulajdonos természete, a másik az adott vállalatban elfoglalt tulajdoni hányad mértéke. Kissé leegyszerűsítve a lehetséges változatokat, a *tulajdonosok természetét* a következők szerint lehet jellemezni:

- Állami tulajdonos*, amelyik a tranzíciós, privatizációs szakaszban a vagyon megőrzését és eladását tartja fontosnak, egyébként pedig mint stratégiai tulajdonos a működtetésben, a fenntartásban érdekelt. Az állami tulajdonosokat bonyolult eljárási és szabályhálók, továbbá politikai preferenciák kötik döntéseikben, éppen ezért a szigorúan vett vállalati, társasági érdeket gyakran háttérbe szorítják az úgynevezett magasabb szempontok.

- Intézményi, befektető társasági, banki tulajdonosok*, akik ugyan fel vannak készülve a társasági tevékenység figyelemmel kísérésére és minősítésére, de üzleti szempontjaik szerint a

saját tulajdonosi céljaik fontosabbak, mint a társasági célok. Éppen ezért hajlamosak a társaságok szempontjából irracionális döntésekre is, mint pl. osztalékfelvonás fejlesztés helyett. Befolyásuk többnyire nagyobb, mint tulajdoni hányaduk, mert hálók és meghatalmazásaik, esetleg másodlagos, pl. finanszírozó szerepük révén erős. A befektetők célja gyakran a feljavítás, ezzel a vagyon- és értéknövelés, ezt követően az üzletrészek, részvények eladása. Ennek keretén belül a tőkeerős tulajdonosok pénzügyi restrukturálást vagy más támogatást is tudnak biztosítani. Jellemzően azonban a kereskedelmi bankok csak átmenetileg és kis mértékben lesznek társaságtulajdonosok, így a likviditásfinanszírozási támogatások a tulajdonosok oldaláról nem jellemzőek. Az intézményi befektetők többnyire portfólió-politikát folytatnak, így egy adott társaság nem nagyon lehet biztos afelől, hogy mennyi ideig lesz tulajdonosa az adott intézmény.

☐ *Szakmai befektetők*, akik a társaság termékei, technológiája, vagy piaci okán lettek tulajdonosok. A szakmai befektetők céljai gyakran éppen ezek a viszonyok, így részvételük a társaságokban szakmai szempontok alapján értékelhető. A szakmai befektetések mögött felsejlenek a konszernek, holdingok, a beolvadások, a felvásárlások, azaz a nagy tőkeműveletek. A szakmai befektetők professzionalizmusuk okán a legalkalmasabbak a reorganizálásra, a racionalizálásra, azaz a vállalat vezetésének ők tudják a legalaposabb támogatást nyújtani. Más oldalról viszont mint brancsbeliek, tulajdonosi pozícióik révén hozzájuthatnak saját versenytársaik belső információihoz és ezzel saját tőkecsoportjaik érdekében fel is áldozhatnak társaságokat. A vállalati vezetők általában fenntartással vannak a szakmai befektető tulajdonosokkal szemben.

☐ *Vezetők, munkavállalók mint tulajdonosok*, akiknek a magatartását egzisztenciális, érzelmi és más szempontból is vezérik. A dolgozói tulajdonosok számára a vállalat eredményes működésével azonos fontosságú a munkahelymegőrzés, a kedvező jövedelemszerzés stb. éppen ezért válságos helyzetekben a racionális, tulajdonosi érdekek ütközhetnek a munkavállalói alkalmazotti érdekekkel. Más oldalról viszont az alkalmazottak jobban elviselik a vagyonvesztés, az osztalékhiány tényét, mint más tulajdonosok, azaz lojálisabbak a vezetési és gazdálkodási problémákkal.

☐ *Szövetkezeti tag vagy betéti, közkereseti társaság tulajdonos*, aki munkájával és vagyoni

hozzájárulásával is részt vesz a szövetkezet vagy a társaság gazdálkodásában és egyben szavazati jogán keresztül az irányításokban is. Tulajdonosi vezetői jogait azonban a szövetkezetben nem a vagyoni arányok, hanem a személyhez kötött szavazati jog testesíti meg, ugyanakkor a szövetkezet vagyonából és hasznából munkája és a bevitt vagyon arányában részesedik.

A tulajdonosi magatartást befolyásoló másik tényező a *tulajdoni hányad mértéke*, ide értve a szavazati vagy más befolyásolási arányokat is. Ebben a vonatkozásban a következő jellegzetes tulajdontípusok különböztethetők meg.

☐ *Főtulajdonos vagy abszolút többséggel rendelkező tulajdonos*, aki a többi tulajdonos nélkül is dönthet majd minden kérdésben. Ez a tulajdonos elsősorban a vezető személyek kijelölési jogának gyakorlásával jószerint közvetlenül irányíthatja a vállalatot. A kinevezett vezetők a főtulajdonos ügynökei szociológiai értelemben kliensei, akik természetesen nagyon lojálisak ahhoz a tulajdonoshoz, akitől függenek. A főtulajdonosokra az a jellemző, hogy ha indíttatásuk van a vezetésben szerepet játszani, akkor formális jogosítványukat messze meghaladó módon beleszólnak a társaság ügyeibe.

☐ *Majoritások, befolyásoló tulajdoni hányaddal rendelkezők*, akik akár a szavazati arányok, akár más befolyásolások okán olyan helyzetben vannak, hogy meg tudják akadályozni a nekik nem tetsző műveleteket, illetve egyetértésük, azaz szavazatuk szükséges a lényeges döntésekhez. A befolyásoló tulajdonosok igyekeznek a társaság működésében érvényesíteni elképzeléseiket, hatalmat akarnak gyakorolni. A befolyásolók jelentős felelősséggel viseltetnek a társaság sorsáért.

☐ *Kistulajdonosok*, akik önállóan nem tudják az eseményeket befolyásolni. A kistulajdonosok elsősorban azzal a lehetőséggel élnek, hogy ha az események nem úgy történnek, mint amire számítnak vagy éppenséggel a társaság helyzetének alakulása kedvezőtlen, akkor eladják tulajdoni hányadukat. A kistulajdonosok nagyon rugalmasan viselkednek, nem érznek felelősséget a társaságért, az egész tulajdonosi pozíció számukra nem túl fontos. A kistulajdonosok többsége a tőkepiacon vagy a tőzsdén szerzett tulajdont, többnyire vagyonszerzési megfontolásból. Jellemzően nem bocsátkoznak vitába a vezetéssel, hanem azt mérlegelik, hogy azok kelően képviselik-e érdekeiket.

A társaságvezetés oldaláról nézve a legkedvezőbb tulajdonosi pozíció az, ha nincs főtulaj-

donos és még befolyásoló csoportok sincsenek, a tulajdonosok zöme kistulajdonos. Ebben az esetben ugyanis az igazgatóság, a végrehajtó vezetés munkáját önmagában végzi, a tulajdonosi beleszólás esélye elég kicsi, a társaság irányítás lényegében csak törvényességi felügyelet alatt áll.

Nem kifejezetten tulajdonosi pozícióból, de az *alkalmazottak* is jogosítványokat kapnak a társaságok kormányzásában. Ennek két jellegzetes formája ismert. Az egyik az alkalmazottak részvétele a felügyelő bizottságokban; a másik a vezetésnek az a kötelezettsége, hogy bizonyos, a munkavállalókat közvetlenül érintő döntéseket egyeztetni kell az alkalmazottak képviselőivel. Ilyenek a béremelések, az elbocsátások, a tervek, a telephelyek közti létszám-átcsoportosítással járó átszervezések stb.

A mai hazai viszonyok közt meg kell említeni a *külföldi tulajdonosok* különleges szerepét. A politikai fenntartások egy sor ágazatban nem látják szívesen a külföldieket, sőt egyes esetekben tulajdonszerzési tilalmak vagy korlátozások is fennállnak (pl. a termőföldek nem kerülhetnek közvetlenül külföldi tulajdonba, a privatizációs törvény néhány társaságban korlátozza a külföldi tulajdoni hányadot, a pénzügyi törvény a külföldiek számára különleges eljárási formákat ír elő). Más oldalról a külföldiek sokkal inkább rendelkeznek mobilizálható friss tőkével, mint a hazai befektetők. A külföldiek a tőke mellett új, fejlett technológiát, szélesebb piacot és szakértőbb vezetést is tudnak biztosítani. Gazdaságfejlesztési megfontolásokból esetenként a külföldi befektetések kedvezményeket is élveznek. A külföldiekre jellemző, hogy kisebbségi tulajdonosi pozíciót csak a tőzsdére bevezetett társaságok esetében szeretnek, egyébként legálább beleszólási pozíciót akarnak nyerni a társaságokban. A tapasztalatok szerint ezt a befolyást többnyire a társaság racionális működtetése érdekében hasznosítják.

A kormányzó testületek összetétele

Adottságnak tekintve a társaságirányító szervek összetételére vonatkozó jogi kereteket érdemes áttekinteni, hogy a társaságok szempontjából milyen összetételű testületek lehetnek a leghatékonyabbak. Ezen a kérdésen belül a következő problémákkal kell szembenézni.

A kormányzó testületek – az egyszerűség kedvéért a továbbiakban az igazgatóságok és a felügyelő bizottságok szerepét értem ezalatt – személyi összetétele kiválasztásakor az egyik

nagy kérdés, hogy *kit vagy mit képviseljenek a tagok*. Meglehetősen általános az a felfogás, hogy a tagoknak a *tulajdonosi érdekeket* kell képviselniük, hiszen a tulajdonosok delegálják őket – a felügyelő bizottság dolgozókat képviselő tagjai kivételével. Ez a közelítés azonban nem tud mit kezdeni azzal a már említett problémával, hogy a tulajdonosok érdekei is eltérőek lehetnek és a társaság érdekei sem azonosak a tulajdonosi érdekekkel. Különösen szembeűnő a tulajdonosi érdekképviselő elsődlegességét túlhangsúlyozó nézet gyengesége, ha olyan testületekkel találkozunk, amelyeknek külső tagjai nem a vállalat-hoz, hanem más szervezetekhez, pl. bank, önkormányzat, vevők, szállítók kötődnek. Éppen ezért egyre általánosabb az a felfogás is, hogy a testületi tagoknak a tulajdonosi érdek mellett a *befolyásoló személyek, csoportok érdekeit* is kell képviselni, mint pl. az alkalmazottak, üzleti és közgazgatási partnerek.

A tapasztalatok szerint azonban a kormányzó testületek munkáját zavarja, ha érdekvédelmi szerepeket akarnak betölteni. Valószínűsíthető, hogy a társasági igazgatás testületi tagjai nem érdekképviselői, hanem *szakértői, vezetői szerepet* kell, hogy betöltsenek. A magyar társasági jog a testületeket semmilyen formában nem tekinti érdekképviselői szervnek annak ellenére, hogy a delegálás és választás rendjében az érdekek is megnyilvánulhatnak. Éppen ezért a testületi tagok kiválasztási szempontjai közt a szakértelem, a hozzáértés, a befolyás fontosabb, mint az érdekkifejezés.

A másik probléma az, hogy a testületek tagjai milyen viszonyban legyenek a vállalattal. A tulajdonosokat tekintve a helyzet tiszta, hiszen a tulajdonos igazgatósági tagok helyzete átlátható. A probléma többnyire az, hogy *külső vagy belső*, azaz a vállalattal alkalmazási viszonyban álló vagy közvetlenül nem kötődő tagok a hasznosabbak. A társasági jog e tekintetben úgy szab korlátokat, hogy a részvénytársaság felügyelő bizottságába alkalmazottat nem lehet beválasztani – kivéve a dolgozói képviselőket. A belső tagok közül jellegzetesen a vállalati felső vezetés képviselői szoktak testületi tagságot kapni, mint pl. a vezérigazgató vagy más igazgatók. Ennek az a logikája, hogy így az operatív vezetés és a társaságirányítás közti kapcsolat közvetlen. Ha azonban a testületekben túlsúlyba kerülnek az alkalmazottak, akkor ugyan megvalósul az igazgatóság operatív vezető szerepe, de más előnyök elvesznek. A külső tagok kiválasztása során ugyanis lehetőség van a vállalat környezetéből

olyan embereket bevonni a társaság kormányzásába, akik befolyásukkal, információikkal, kapcsolataikkal segíteni tudják a vezetést. A külső tagok egyébként, miután nincs hierarchikus alárendeltségük a vállalat vezetéssel, szabadabban mondják el véleményüket, mint a belsők. A külső tagok kiválasztása esetén megvalósítható a független szakértők bevonása is a szervezetbe.¹¹

Ennek kapcsán merül fel a harmadik kérdés, vagyis az, hogy a testület *operatív-irányító* vagy inkább *felügyelő-tanácsadó* funkciót töltsön be. A tapasztalatok szerint abban az esetben, ha a testületnek többségében belső, végrehajtó vezetők a tagjai, akkor az operatív funkciók kerekednek felül és még annak is fennáll a veszélye, hogy az igazgatósági ülések termelékenységét tanácskozássá alakulnak, a felügyelő bizottságok pedig a dolgozói tagok nyomására népképviseleti fórumokká. Ha a tagok többsége külső, akkor a szakértői, tanácsadói jelleg dominál. Ennek akkor van létjogosultsága, ha egyébként a vállalat vezetése, az ügyvezetés képes a napi problémákat uralni, megoldani. Abban az esetben, ha a külső igazgatósági tagok akarnak operatív vezetői szerepet betölteni, többnyire rossz döntések születnek. Az angolszász szakértők egyébként a szakértői szerepet tartják fontosnak, így kiállnak amellett, hogy az igazgatóságok tagjainak többsége külső igazgató legyen.¹² Bizonyos funkciókat, így pl. a teljesítmények értékelését vagy a vezetők kiválasztását kifejezetten a külső igazgatók feladatának tekintik.

Egy további kérdés a vezető testületek nagysága, a *tagok száma*. A magyar jog pl. a részvénytársasági igazgatóságok létszámát három és tizenegy fő között határozza meg. Ismertek olyan nézetek is, mely szerint a nagyobb társaságok élén akár tizenöt fős testületek is állhatnak. Ennél nagyobb létszámú csoportok munkaképessége azonban már nem szokott elég hatékony lenni. A közös vállalatok és egyesületek esetében azonban minden résztvevő tag az igazgatóságba egy tagot delegálhat, elvileg tehát ezek az igazgatóságok nagyon nagy létszámúak is lehetnek.

Japánban ugyan előfordulnak nagyobb létszámú igazgatóságok is, de ott ezeknek a testületeknek inkább képviseleti, reprezentatív szerepük, a valódi vezetést a belső igazgatók gyakorolják. A tapasztalatok szerint igazán hatékonyak az öt-hét fős csapatok, amelyek még azt is kezelni tudják, ha esetenként egy vagy két tag távol van. Szervezési arányszabályként azt lehet kimondani, hogy a hatékony testületnek páratlan számú tagja van és két fővel vannak többen, mint a minimum.

Tekintettel arra, hogy a vezető testületi tagság státuszszimbólum és egyben jelentős jövedelemforrás is, nyomás nehezedik a döntéshozókra annak érdekében, hogy nagyobb létszámú testületek jöjjenek létre. A gyakorlatban éppen ezért néhány év alatt a testületek kibővülnek, így időnként létszámcsökkenéseket szoktak végrehajtani. Abban az esetben, ha a társaságnak csak egy főtulajdonosa van, előfordul, hogy csak a minimális testületi létszám alakul ki. Ez kivált akkor jellemző, ha a főtulajdonos vagy megbízottja maga is részt vesz a vezetésben. Nálunk a jogszabály nem rendelkezik felőle, és nem is alakult ki az a szokás, hogy a testület állandó *szakértőket* von be munkájába, akik esetleg csak tanácskozási jogot kapnak. Ugyanakkor állandó részvételre szoktak meghívni az ügyvezetésből vagy esetleg az érdekképviseletekből néhány tagot, ha nem tagjai a testületnek.

A *felügyelő* tevékenységet ellátó bizottság tagjainak kiválasztásakor különleges szakmai szempontok is megjelennek. A felügyelők alapos számviteli és pénzügyi *szakismeretekkel*, jogi felkészültséggel kell, hogy rendelkezzenek, mert szerepük éppen a szabályszerűségek vizsgálata és megkövetelése. A szövetkezeteknél ezen túlmenően az *egyeztető* bizottságok tagjainak kell a szövetkezet tagjai közti nézeteltéréseket rendezni, amikor a munkajogi és -etikai ismeretek is fontosak. Éppen ezért a felügyelői funkciót tekintve a dolgozói részvétel vagy esetleg a politikai szempontok szerinti válogatás arra utal, hogy a felügyelők nemcsak a szűken értelmezett szabályszerűséget, de a különböző, munkavállalói vagy akár politikai követelmények és elvárások megvalósulását is felügyelhetik.

A kormányzó személyek

A kormányzás alapvetően testületi, közös munka, mégis nagy jelentősége van a kormányzó személyeknek is. Ilyennek lehet tekinteni a következő funkciókat betöltőket:

- *A közgyűlés elnöke*. Ezt a funkciót általában alkalmilag, közgyűlésenként választják, a szokások szerint vagy egy befolyásos tulajdonos vagy valamelyik kormányzó személyiség, pl. az igazgatóság elnöke vagy a vezérigazgató szokott lenni. Néha előfordul az is, hogy az elnök mellé egy levezető elnököt, pl. egy jogászt választanak, aki jártas a testületirányításban. Az elnök szerepe látszólag formális, a valóságban igen jelentős lehet. Meg kell állapítania a határozatképességet, a szavazási technológiákat, a szavazati jogok

vagy mandátumok érvényességét stb. Fontos mozzanat a határozatok meghozatala, ahol a megfogalmazás, a kérdésfeltevés, a határozathozatal időzítése, a határozatok sorrendjének megállapítása taktikai jelentőségű. Hasonló módon a napirendi pontok sorrendjének elhelyezése, a közgyűlés gördülékeny menete, az ügyrend betartása vagy megállapítása stb. mind a levezető elnök dolga. Különösen a nagyon népes vagy jelentős érdekelteket felmutató közgyűléseken lehet kiemelkedő fontosságú az elnöklés. A közgyűlés elnökét segítők támogatják, mint pl. jegyzőkönyvvezető, hitelesítők, adott esetben szavazatszámolók, mandátumvizsgálók stb. Az elnököt terheli a felelősség, hogy a közgyűlés elérje célját, utólag megtámadhatatlan legyen és hűen tükrözze a részvényesek akaratát és egyben a társaság érdekeit is.

• *Igazgatóság elnöke* (chairman), akit az igazgatóság választ hosszabb időre, többnyire a tagok mandátumának idejére. Az elnök szerepe is lehet formális, hiszen érdemleges önálló döntési jogköre többnyire magának a testületnek van. Befolyása, munkaszervezése révén azonban lényegében irányíthatja az igazgatóságot – és ezen keresztül az egész vállalatot. Munkamódszere a klasszikus kormányzó szerep: nem döntésekkel, hanem befolyással, taktikával, meggyőződéssel, nyomás gyakorlással, rábeszéléssel stb. érvényesítheti akaratát. Miután gyakran az igazgatósági elnök jelenik meg a nyilvánosság előtt is mint a vállalat képviselője, így tekintélye, elismertsége fontos vállalati érdek. Az igazgatósági elnökök lehetnek főállású jellegűek is (acting chairman), munkáltatójuk ilyenkor nem a társaság, hanem az igazgatóság vagy a közgyűlés, de lehetnek olyan elnökök is, akiknek nem ez a fő tevékenysége (visiting chairman).

• *Igazgatósági tagok* (igazgatók). A magyar szóhasználat az igazgatósági tagokat csak akkor nevezi igazgatóknak, ha ők egyben a vállalat alkalmazottaiként is kinevezett igazgatók. Más országokban az igazgatósági tagság egyben igazgatói címmel is jár. Az igazgatósági tagok a nemzetközi és a hazai jogrend szerint is a vállalat legfontosabb vezetői, bár a hazai gyakorlatban rajtuk kívül az alkalmazotti státusú igazgatók, az ügyvezetés (management) szerepe is meghatározó. Az igazgatósági tagok feladatát, hatáskörét a társasági szerződés és a szervezeti és működési szabályok rögzítik. A magyar gyakorlat szerint az igazgatóság nem operatív vezető testület, – ez az ügyvezetés feladata –, bár a társasági törvény kifejezetten az igazgatóságot tekinti a vezető

testületnek. Hierarchikusan értelmezve az igazgatóság az ügyvezetés felett áll. Az igazgatósági tagoknak önállóan nincs döntési és felelősségi hatáskörük, ezeket testületileg gyakorolják.

• *Elnök* (president), amely funkció kivált az angolszász és a távolkeleti gyakorlatban a jellemző. Az elnök a teljes vállalati apparátus vezetője, de ez többet jelent, mint vezérigazgatás, mert az elnökökhöz tartoznak a stratégiai funkciók is. A magyar szóhasználatban az elnöki funkció alatt az igazgatóság elnökét értik, bár néhány vállalat alkalmazza az elnök beosztást is. A szövetkezetekben az elnök a vezérigazgatónak megfelelő funkció, de egyben az igazgatóság elnökét is jelenti. Az elnök a vállalat alkalmazottja, a legmagasabb főállású vezető. Az elnökök mellett alelnököket és első alelnököket is ki szoktak nevezni. Ők együtt az ügyvezetés csúcsát jelentik.

• *Elnök-vezérigazgató*, aki az igazgatóság elnöke és a kinevezett legmagasabb beosztású alkalmazott. A francia president – directeur general szó szerint az elnök-vezérigazgató megfelelője, a valóságban magasabb, nagyobb hatáskörű személy, jószerint teljhatalmú vezető. Hasonló szerepet tölt be a japán elnöki funkció is. Az elnök-vezérigazgató irányítja az igazgatóságot és az ügyvezetést, a magyar értelmezés szerint ez a személy a legfelsőbb döntéshozó. Formailag természetesen az igazgatóság kollektíven felülbíráhatja az elnök-vezérigazgatót, de ez nem jellemző.

• *Igazgató, vezérigazgató* (chief executive officer, CEO, general direktor stb.) a magyar szóhasználatban a legmagasabb beosztású alkalmazott. Nem feltétlenül tagja az igazgatóságnak, de a szokások szerint többnyire az. Végrehajtó szereplőnek is tekintik abban az értelemben, hogy az igazgatóság határozatainak végrehajtására hárul. Az ügyvezetés első embere, és miután Magyarországon az igazgatóság általában nem vagy csak néhány vonatkozásban operatív, így a vezérigazgató a vállalat tényleges vezetője. Hatáskörét a társasági alapszabály, az igazgatóság és a szervezeti és működési szabályzat állapítja meg. Mint az ügyvezetés vezérének meghatározó szerepe van a vállalat tényleges teljesítményeinek kialakításában. Az angolszász gyakorlatban a president alatt is működnek vezérigazgatók, akik a magyar értelmezésben üzletágvezetők vagy főosztályvezetők. Ilyen címhasználat alakult ki pl. a magyar államigazgatásban is: egy minisztériumi főosztályvezető vezérigazgatónak minősül.

• *Üzletvezető, ügyvezető*, amely funkciókat a magyar joggyakorlat a közkereseti, betéti társaságoknál, korlátolt felelősségű társaságoknál neve-

sít és amely személyek a gyakorlatban a vállalatok igazgatói.

• *Felügyelő és ellenőrző bizottság tagjai*, akiket a közgyűlés választ és ők maguk közül jelölik ki a bizottság elnökét. A felügyelő bizottságok az ügyvezetés ellenőrzésével vannak megbízva, az ellenőrző bizottság pedig a szövetkezeti tagok közti vitákat kezeli. A jogrend szerint a tagok nagy befolyású és hatalmú személyek, a napi gyakorlatban azonban az igazgatósági tagokhoz, ügyvezetőkhöz képest kevésbé fontosak. Ennek a szokásokon túl az is oka, hogy nálunk az ellenőrzés mint vezetési funkció alul van értékelve. Jelentősen más a helyzet a német gyakorlatban, ahol a felügyelő bizottság nagyobb szerepet tölt be, ők választják pl. az igazgatóságokat is. A felügyelő bizottságok nálunk a vállalati belső ellenőrzés közvetlen irányítói is, és mint ilyenek közvetlen adminisztratív jogaik is vannak. A felügyelő bizottságokra tartoznak – vagy tartozhatnak – az etikai, összeférhetetlenségi stb. ügyek, azonban ezek súlya a hazai viszonyok közt nem jelentős.

• *Ügyvezetés tagjai*, más néven a belső igazgatók, akik természetesen lehetnek egyben igazgatósági tagok is. Ők a vállalat operatív irányítói, az alkalmazottak, az ügyfelek napi kapcsolataiban ők képviselik a vezetést. A tapasztalatok szerint viszonylag kevés a kapcsolatuk az igazgatósági tagokkal, a felügyelőkkel vagy a tulajdonosokkal, mindezt a vezérigazgató közvetíti feléjük. Az ügyvezetés tagjai a vállalati hierarchia keretén belül gyakorolják tevékenységüket. A vállalati sikerek kulcsszereplői.

• *Dolgozói küldöttek* a felügyelő bizottságban, illetve érdekképviselői vezetők és tárgyalók az ügyvezetés szintjén. A küldöttválasztás, az üzemi tanácsok, a szakszervezetek önálló eljárási rend szerint működnek és kapcsolódnak a kormányzókhoz. A társaságok jelentős részében a tulajdonosok és a kormányzók igyekeznek a dolgozói képviselőkkel való együttműködést a minimálisan kötelező szintre korlátozni. Azokban az esetekben, ha a vezetők demokratikus módszereket alkalmaznak, megegyezéssel eredményekkel vezetnek stb., akkor sem kedvelik ezt formalizált szabályok keretei közt megvalósítani, és ezzel az előírtnál több kötelezettséget vállalni a dolgozókkal való együttműködésben. A kormányzó személyek kapcsolata az alkalmazottakkal többnyire laza, a vállalat ügyvezetésének feladatául tekintik a munkavállalói problémák és kezdeményezések kezelését. Noha a nemzetközi kormányzási gyakorlat sem fordít túl sok figyelmet az alkalmazot-

takra, a magyar újkapitalizmusban csak a minimálisra szorítkozik. Ez mintegy új dimenziókat ad a dolgozói érdekképviselői mozgalmaknak is, mint ahogy az emberi erőforrásgazdálkodás fontossága is csak lassan nyer teret.

A testületi munka teljesítményei

A testületek teljesítményét önmagukban és a társasággal összefüggésben is szokták mérni. Ezen belül van néhány olyan jellegzetes tevékenység, amely képet ad a testület és ezzel a kormányzás hatékonyságáról is.

Mindenekelőtt ilyenek az igazgatóság vagy a felügyelő bizottság éves *jelentései*. Ezek a dokumentumok meghatározóak a tulajdonosok, a befektetők és a hitelezők, szélesebben a nyilvánosság tájékoztatásában. A jelentéseket a sajtó megismeri, azok rövidített változata be szokott kerülni a vállalati propagandaanyagokba, a vállalati prospektusok előszeretettel idéznek ezekből. Az ügyvezetés a jelentéseket általában ismerteti az alkalmazottakkal is. A jelentéskészítés önálló műfajjá nemesedett, amelynek szokásai mintegy szabályként is szolgálnak. Ezek a szokások a következőket tartalmazzák:

- a jelentésnek teljes körűnek kell lennie, azaz minden lényeges kérdést érintenie kell,
- a kötelező optimizmus ellenére nem állíthat valótlant, a szépítés nem mehet túl egy határon,
- a legfontosabb adatokat ismertetni kell, valamint azt is, hogy miként vonták le a következtetéseket,
- a folyamatban levő jelentősebb ügyek állásáról is tájékoztatást kell adni,
- a jelentésnek hitelesnek kell lennie, tehát rendelkeznie kell jóváhagyással és más formai kellékekkel.

A szokások kitérnek a tartalmi elemekre is, azaz arra, hogy milyen témákat ajánlott ismertetni. Ezek felsorolásától eltekintek, mert ezek nem a kormányzás témakörébe tartozó, bár fontos szakmai kérdések.

A jelentések mellett nagy fontosságú dokumentumok a *tájékoztatók*. Összeállításunkra akkor kerül sor, ha a társasággal kapcsolatban olyan események történtek, ahol indokolt az érdekeltek és a nyilvánosság tájékoztatása. Ilyenek a sajtóban megjelent hírek, a fontosabb változások, mint pl. egy felvásárlás, tőzsdei bevezetés, vezető váltás, nagy üzletkötés, új termék piacra dobása. A szokások szerint ilyenek a vállalat jó hírét keltő, esetleg ünnepekkel is együttjáró

esetek, mint pl. díjak elnyerése, jubileumok, ke-
rek számokkal jellemezhető események stb.
Mindezek a vállalat közönség kapcsolatait is je-
lentősen befolyásolják. A tájékoztatók emel-
kedett hangú vagy drámai hangvételű, az érzel-
mekre és a logikára egyaránt ható megnyilat-
kozások. Velük kapcsolatban az objektivitás kö-
vetelményei sokkal lazábbak, mint a jelentések
esetében.

Az igazgatóság további feladata a törvényes
vagy szerződéses tájékoztatási kötelezettségekről
gondoskodni. Ilyenek pl. a befektetők, a hitele-
zők, a tőzsde vagy a hatóságok felé történő *adat-
szolgáltatások*. Ezek bár gyakran eltérő tartal-
múak és természetűek, de fontos és bizalmat
megalapozó, hogy a különféle helyeken, időben
és célból készített összeállítások egymással ösz-
szevethetőek legyenek. A hazai gyakorlatban
elég jellegzetes az, hogy valamely vállalat ugyan-
arról a körülményről más címzetteknek és más-
más időben egymástól eltérő információkat ad.
Az ügyvezetéstől szigorúan meg szokták követel-
ni, hogy ezek a jelenségek ne fordulhassanak elő.

A testületek további dokumentuma a *célviz-
gálat vagy beszámoló*. Ezek olyan konkrét ügyek-
ben készülnek, amikor a testületek egy adott
összefüggésben mély, alapos ismereteket akar-
nak. Az ilyen dokumentumokat többnyire az al-
kalmazottak és az ügyvezetés állítják össze, ab-
ból a célból, hogy belőle a felügyelők, a külső
tagok alapos ismereteket szerezzenek, hisz tőlük
várható valamelyest objektív megítélés is.

Sokak szerint a testületek legjelentősebb tel-
jesítménye a határozat. A célvizsgálatok, beszá-
molók döntő célja az, hogy a testület jó határozat-
okat alkosson. Az igazgatósági előterjesztésektől
el szokták várni, hogy tartalmazzanak határozati
javaslatokat is. Ennek a módszernek sok az elő-
nye, de egy veszélyre fel kell hívni a figyelmet. A
kész határozati javaslat ösztönzi a testületeket
arra, hogy hagyják azokat jóvá. Ha ez rendsze-
ressé válik, akkor a tagok az alapos tájékozódást
elhanyagolják, a javaslatokat jóvá hagyják és ez-
zel az irányítást átengedik az előterjesztőknek.
Ezt a jelenséget szokták politikai zsargonban az
apparátus hatalmának nevezni.

A testületek működtetése

A testületek működésében a legfontosabb elemek
a következők:

⇒ A testület létszámának és összetételének
megállapítása a tulajdonosok feladata. Általában

jelentős hatalmi erőpróbát és alkut jelent, hogy
melyik tulajdonos csoport hova, kiket és hány
embert delegálhat. A nem tulajdonos ügyvezetés-
nek is el kell érnie, hogy testületi tagsághoz jus-
sanak. Mindemellett nem csak az erőviszonyok,
hatalmi helyzetek leképezéséről, megjelenítéséről
van szó, hanem gondoskodni kell arról is, hogy
hatékony, működőképes testületek jöjjenek létre.
A hazai gyakorlat szerint a tulajdonoshoz való
lojalitás éppen olyan fontos egy igazgatósági
vagy felügyelő bizottsági tagság elnyerésében,
mint a szakértelem.

⇒ A testület jogosítványainak, hatáskörének
megállapítása. Ezt a törvényi keretek között a
tulajdonosok teszik meg, többnyire az alapító
okiratban. Ha azonban a hatáskörök nincsenek
pontosan definiálva, akkor lehetőség van pl. a
szervezeti és működési szabályban átértelmezni,
újraosztani a szerepeket. Éppen ezért már azért is
harc indulhat, hogy a szervezeti és működési
szabályzatot a közgyűlés, az igazgatóság vagy –
esetleg – az ügyvezetés hagyja jóvá. A hazai
szokások szerint a hatáskörök nem szilárdak,
mert a felettes testületek vagy személyek erő
pozícióból gyakran felülbírálnak alacsonyabb
szintre delegált döntéseket.

⇒ A testületek többnyire maguk állapítják meg
ülés- és ügyrendjüket. Ezekben az ülések össze-
hívásának módját, a napirendek kijelölését, a vi-
tákon résztvevők körét, az előterjesztések for-
máját, a viták menetét, a határozathozatal módját,
a jegyzőkönyvvezetést, a határozatok nagy moz-
gásszabadságot is biztosíthatnak a testületi elnö-
köknek, akik ezért érdekeltek abban, hogy a tes-
ületi ülésen minél több jogosítványt szerezze-
nek. Ugyanakkor a túlszabályozott ügyrendek
formálissá tehetik a munkát, az érdemi döntések
elől gyakran ki lehet térni ügyrendi kifogásokkal.
Az elnökök vagy más bizalmi személyek további
hatalmi jogosítványokat, azaz felhatalmazásokat
szerezhetnek pl. a határozatok ellenőrzésére vo-
natkozó megbízásokkal.

⇒ Formailag az igazgatóság az ügyvezetés felett
áll, a hazai gyakorlatban azonban az ügyvezetés
az operatív testület. Ennek megfelelően az igaz-
gatóság részben ki van szolgáltatva az ügyveze-
tésnek, mert pl. a belső információk többségét az
ügyvezetés vagy az általuk ellenőrzött apparátus
adja. A problémát csak részben oldja meg, ha az
ügyvezetés fontosabb tagjait beválasztják az
igazgatóságba. Valószínűleg a hosszú tapasztala-
tokon érlelt angolszász megoldás a külső és belső
igazgatók szerep-elkülönítésével biztosíthatja a
kedvező munkafeltételeket.

⇒ A jelentősebb vállalatok önálló elnöki vagy igazgatósági apparátust tartanak fenn. Ez lehetőséget ad nemcsak az adminisztrációs és szervezési munka támogatására, de egyben önálló információszerzési lehetőséget is biztosít. A kormányzás államigazgatási gyakorlatából átvett módon arra is lehetőség van, hogy a külső igazgatók – a képviselők mintájára – saját kis apparátust kapjanak, háttérmunkájukat a társaság támogassa. Ezek a megoldások hozzájárulhatnak a külső testületi tagok alaposabb felkészítéséhez, azaz a testület hatékonyságához. Ilyen lehetőségek természetesen csak a nagyobb cégeknél vannak.

⇒ Kiemelkedő fontosságú a testületek életében a döntés, a határozathozatal. Jellegzetesen két gyengeség akadályozhatja ezt. Az egyik a túlinformáltság, vagyis az a megoldás, hogy a testületek tagjait hosszú, elolvashatatlanul kimerítő döntés-előkészítő anyagokkal traktálják, ráadásul olyan mennyiségben, hogy szinte biztos a tájékozatlanságuk. A másik módszer az utolsó percben átadott döntés-előkészítő anyagok, kiegészítések és értelmezések technikája, amelyik ugyancsak lehetetlenné teszi az érdemi tájékozódást.¹³ Túljutva ezeken a buktatókon a döntések eredményeinek jellegzetes problémái a következők:

- rosszul, félreérthetően fogalmazott határozatok,
- a vállalat egyéb folyamataival, más határozatokkal összehangolatlan döntések,
- a végrehajthatóságot nem mérlegelő, erőből hozott döntések,
- a döntések határait nem mérlegelő határozatok,
- ellenőrizetlen határozatok.

⇒ A testületi munkának sok a formális, írásban is megjelenő eleme. Tapasztalható, hogy minél több papírt gyárt egy testület, annál inkább elposványosodik. A hatékony igazgatósági munka nagyon rokon a hatékony értekezletekkel és a hatékony megbeszélésekkel.¹⁵ Mindazonáltal a lényegesebb írásbeliségek a következők:

- meghívók, melyek a napirendeket és az ülések lebonyolítására vonatkozó technikai információkat tartalmazzák,
- előterjesztések, javaslatok melyek célszerűen tartalmazznak vezetői összefoglalókat és határozati javaslatokat,
- határozatok, melyek a korábban említett hiányosságokat lehetőleg nem tartalmazzák,
- jegyzőkönyvek, melyek a testületi ülésekről szólnak. A jegyzőkönybe célszerűen nem szó szerint készülnek, hanem tartalmi összefoglalók,

kivéve ha valaki ragaszkodik álláspontja szó szerinti rögzítéséhez (ez felelősségi kérdésekben perdöntő lehet). A jegyzőkönyv legalaposabb részei a szavazást és a határozatok autentikus megfogalmazását rögzítő oldalak.

⇒ A testületekben gyakran egymást kevésbé ismerő emberek dolgoznak együtt. Annak érdekében, hogy a munka gördülékenyen, kooperatívan és konszenzust kereső módon valósuljon meg, a következő lehetőségekkel szoktak élni:

– minden tag ugyan azt az információt kapja, ha tehát valaki kérdéseket tesz fel vagy pótlólagos tájékoztatást kér, akkor az arra érkezett válasz mindenkinek rendelkezésére áll,

– a testületi tagokat – elsősorban a külsőket – meg kell ismertetni a társasággal, meg kell szervezni, hogy a telephelyek, egységeket látogathassák, ott megfelelő tisztelettel tájékoztatni kell őket a helyi viszonyokról. Lehetőséget kell adni arra is, hogy a társaság alkalmazottaival, különösen a kulcsemberekkel megismerkedjenek,

– évi egy-két alkalommal a testületeknek többnyire valamilyen konkrét ügy kapcsán célszerű a megszokott környezetből kiszakadva, elkülönült néhány napos zárt ülést tartani. Ezek a manrézák alkalmat adnak a személyes kapcsolatok ápolására, benyomások szerzésére, a szabadidős programok nyújtotta közös élmények pedig összetartó erőt jelentenek,

– a testületek egy-egy tagját fel lehet kérni valamely részproblémában való alaposabb tájékozódásra, kivált az egyébkénti szakértelmével rokon területen. Ez alkalmat ad az illetőnek a vállalati szakapparátus és módszereik mélyebb megismerésére. Egyes országokban ezt állandó megbízásokkal vagy szakbizottságok létesítésével oldják meg.

⇒ A testületek tagjai között hatalmi, szakmai vagy érdekeltségi alapon kisebb-nagyobb ideiglenes koalíciók szoktak kialakulni. Ez egymás támogatásában, együttszavazásban, egymás informálásában jelenik meg. A koalíciók természetes kifejeződése a vélemény- és érdekkülönbségeknek. Előfordulhat azonban, hogy a koalíciós érdekek – akárcsak a tulajdonosi érdekek – torzulásokat okoznak a testületi munkában. Ilyenkor a társasági érdek mintegy másodlagos lesz, a testület belháborúk színhelyévé válik.¹⁶ Ezt a jelenséget az elnök kell, hogy levezesse. Ennek módszere pl. a viták előtti előzetes egyeztetés, a hangadók találkozója, a szavazó táborok és arányok felmérése és megszervezése, a támogató vagy ellenző hozzászólások előkészítése, az arány középút kialakítása, a morális sérelem nélküli

visszavonulás útjának kialakítása, a presztízs elégtétel megadása.

A testületek működésének néhány technikai kérdése

A kormányzó testületek működtetésében kialakult szokások, eljárások, rutinok, amelyek alkalmasak arra, hogy a munka gördülékenyebb legyen. Kialakultak ugyanakkor olyan megoldások is, amelyek segítenek a résztvevőket befolyásolni, kordában tartani vagy éppen manipulálni. Néhány ilyen lehetőség a következő:

- a testületi elnökök hatáskörének megállapítása közvetett módon is befolyásolja tényleges szerepüket. Ha pl. egyszemélyben jogot kapnak a társaság képviselőre, akkor ezzel lehetőséget szereznek gyakorlatilag korlátlan, legfeljebb utólag ellenőrizhető intézkedésre. Kialakult az az értelmezés is, hogy amire más személy, pl. a vezérigazgató nem kapott kifejezett felhatalmazást, az az elnök hatásköre;

- a testületi napirendek megfogalmazása és sorrendje igen jelentős. Ha pl. egy közgyűlést úgy hívnak össze, hogy napirendje az igazgatósági tagok újraválasztása, akkor nem lehet a könyvvizsgálót váltani. Ha azonban a meghívón a tisztviselő újraválasztása szerepel, akkor erre is van lehetőség. Ha az új tisztviselőt választó napirend csak követi a terv jóváhagyását, akkor az új tagok a tervbe nem szólhatnak bele. Ha viszont megelőzi, akkor már kifejezhetik elképzeléseiket;

- a közgyűlések kivételével alkalom lehet minden testületi ülésen előre meg nem hirdetett napirendek előterjesztésére, esetleg az egyebek címszó alatt is lehet fontos kérdéseket tárgyalni. A résztvevők számára váratlanul vagy előkészületlenül tárgyalt ügyekben – kivált a sürgősségre hivatkozva – gyakorta lehet olyan döntéseket elérni, amelyeket megfelelő előkészítés mellett nem hoztak volna. Hasonló a helyzet a szóbeli előterjesztésekkel is, ahol a jegyzőkönyvezők és hitelesítők leleményére van bízva, hogy mit örökítenek meg;

- ha a kulcskérdésekben a szavazati arányok pl. háromnegyedes döntést írnak elő, akkor hiába van egy tulajdonosnak vagy tagnak elsöprő, 74 %-os befolyása, ha nem talál szövetségest, nem érvényesítheti akaratát. Ilyenkor az alapszabály megváltoztatása, pl. a minősített többségek kétharmados arányban történő meghatározása adhat segítséget, de egyes politika lehet egy kisebb tulajdonosnak a részvételtől való távoltartása is,

amivel el lehet érni, hogy a jelenlevők szavazata közt a tulajdonosi 74 % már többet érjen;

- ügyes szavazási trükk kihasználni, hogy a testületi ülések végén gyakorta már kevesebben vesznek részt, mint az elején. Éppen ezért eltolódnak a szavazati arányok is, sőt a testület akár szavazóképzelené is válhat. Egy napirend előre vagy hátra tétele alkalmat adhat a szavazás prognosztizálható kimenetelének másítására;

- az ülések jegyzőkönyvei lehetnek pártosan objektívek. Ha pl. a kivonatolás ugyan rögzíti valakinek az egyet nem értését, de érveit nem, akkor később nehezen tudja igazolni véleménykülönbségét. Sok testületi tag ezért olyan kézfeltartási politikát alkalmaz, hogy a várható döntés ellen szavaz, mert így az esetleges felelősség alól mentesülhet. Nagy szerepe van ezért a jegyzőkönyv-hitelesítőknek, akik el is tusolhatnak és ki is domboríthatnak felelősségeket;

- egyes testületeknek vagy tisztviselőknél véleményezési és előterjesztési kötelezettségük és felelősségük van. Ennek érvényesítése is alkalmat ad különféle taktikákra. Egy könyvvizsgáló záradék pl. lehet megjegyzés nélküli, megjegyzéses és követelményeket támaztó, de még mindig elfogadó. Ennek megfelelően az elfogadó záradék formailag alkalmat adhat arra, hogy a tárgyalást lezárják és a mérleget, az osztalékot stb. jóváhagyják. A gyakorlatban a könyvvizsgáló által támasztott követelmények teljesítését az ügyvezetésre szokták bízni, és csak egy év múlva, a következő mérleg hitelesítésénél derül ki, hogy mit valósítottak meg a követelmények közül. Nagy fontossága van tehát annak, hogy a véleményező elutasítanak valamit, vagy csak változtatásokat kezdeményeznek;

- a kisebbségi érdekek, a leszavazottak képviselőjében élni lehet a napirendre tűzés ismételt és megismételt jogával, azaz nem kell a leszavazásba beletörödni. Ezt többnyire újból és másképp megfogalmazott napirendek formájában szokták megtenni;

- az ügyrendek és szabályzatok kimondhatnak teljes egyetértési kötelmet, azaz konszenzus követelményt. Ilyen ma jog szerint csak az Rt. közgyűlés meghirdetett napirendjétől való eltérés esetében áll fenn, de másképp is lehet rendelkezni. Különösen a személyi társulásoknál a teljes egyetértés joga a kistulajdonosok számára ad kedvező esélyt, hogy akaratukat érvényesítsék. Ezt a lehetőséget arra is ki lehet használni, hogy alkut kössenek olyan szavazások természetéről, ahol egyébként a kistulajdonosok akaratukat nem tudnák érvényesíteni;

• a testületi ülések meghívottai a tagokon túl többnyire tanácskozási, esetleg megfigyelői joggal lehetnek állandó és alkalmi vendégek. Az alkalmi meghívottak az érdekeltek és a szakértők szoktak lenni, az állandó státusért viszont presztízsharc is folyik, továbbá ez jelentős információszerezési lehetőséget is jelent;

• a tulajdonosváltás gyakran jár a testületi tagok cseréjével is. Az új tagok sokszor elég tájékozatlanok az ügyekben, így a régiek igyekeznek befolyásolni őket – tájékoztatás címén – és természetesen megszerezni támogatásukat is valamely számukra fontos kérdésben.

Felelősségi kötelezettségek

Tekintettel arra, hogy a kormányzó testületek és személyek egy társaság egész sorsát tartják kezükben, így különlegesen jelentős felelősségük van tetteikért. Ezt a felelősséget a jogszabályok nevesítik, továbbá érzékelik és számon kérik az összes érdekelt személyek, mint tulajdonosok, befektetők, hitelezők, alkalmazottak, piaci partnerek, a helyi települések és a kormánygépezet képviselői egyaránt. Együttesen ezt a felelősséget a *kormányzás kötelezettségének* lehet tekinteni, noha az etikai vonatkozásokon túl jogszabályban kodifikált kötelmek is vannak. A kormányzó testületek felelőssége nem egyszerűen a vállalat törvényes és eredményes működése, noha ez természetesen alapvető követelmény. Figyelemmel kell azonban lenni a természeti és társadalmi környezetre gyakorolt hatásokra, azok respektálására, a szélesebb igények kielégítésére.

A testületek felelőssége három dimenzióban értelmezhető. Az első a társaság *hatékony működéséért* vállalat felelősség, ehhez többnyire közvetlen érdekek is fűződnek. Ez a felelősség a hazai jogrendben a testületi tagokra nézve személyesen is értelmezett, mert a kárt okozó döntések résztvevőit polgári felelősség terheli (bár nincs ismeret ilyen felelősség érvényesítéséről, továbbá ez ellen biztosítást is lehet kötni, sőt a felelősség alól a testület fel is mentheti tagjait a felmentvény megadásával).

A második a társaság *törvényes működéséért* vállalt felelősség, ami azt a kötelmet jelenti, hogy a jogszabályi eljárási és gazdálkodási kereteket be kell tartani. Ez gyakran ütközik a hatékonysági követelményekkel és a kormányzók ilyenkor mindkét követelmény együttes érvényesülését kell, hogy biztosítsák. Különleges törvényi előírások magukra a testületekre és azok tagjaira is vonatkoznak, mint pl. összeférhetetlenségi, bizalmi szabályok, titoktartási kötelmek, előélettel és képzettséggel járó speciális követelmények.

A harmadik az *erkölcsi felelősség*, amely a társadalmi környezet, a fogyasztók, az üzleti és helyi közösség általi elismerést jelenti. Ez szolgált a legnagyobb kihívás lenni, mert az etikai normák nem annyira világosak, mint a hatékonysági vagy törvényességi követelmények. Ugyanakkor éppen ezekben nyilvánul meg, hogy a társaság közfelelőssége, az üzleti közösségen belül elfoglalt szerepe milyen. Megfigyelhető, hogy ahol a kormányzó testülete, kivált az igazgatóság és az ügyvezetés alacsony etikai követelmények szerint végzi munkáját, ott maga a társaság is hajlamos a lezúllásra. Így pl. a harácsoló, kapzsi, saját érdekeit előtérbe helyező vagy korrupt kormányzók vagy testületek alatt a vállalatnál elszaporodnak a tisztességtelen, sőt törvénytelen ügyletek is. Ha a társaságnál az ellenőrzési gyakorlat gyenge, akkor nagy valószínűséggel számítani lehet visszaélésekre is.

Különösen kényes a *hibás döntésekért vállalt felelősség*. A gyakorlat szerint ezt a felelősséget a kormányzók szívesen eltusolják vagy szembe állítják hasznos döntéseikkel és a mérleg pozitív voltára utalnak. Ezzel kapcsolatban olyan közhelyeket szoktak emlegetni, hogy pl.: csak az nem hibázik, aki nem dolgozik. Tudni kell azonban, hogy a kormányzók hibái általában jelentősen nagyobb hatásúak, mint az alkalmazottaké. Különösen veszedelmes a vállalati stratégia terén hozott hibás döntés, mert ez az egész társaság minden tagját arra ösztökéli, hogy hibásan lépjen. Mindazonáltal a kormányzók csak akkor szoktak hibáikkal szembenézni, ha a felelősséget már nem kerülhetik ki.

Lábjegyzet

- 1 G. A. Steiner–J. F. Steiner: Business, Government and Society. Random House Business Division, 1980
- 2 A tulajdonosok és a vezetés érdekei közti jellegzetes ellentmondás pl. az, hogy a tulajdonosok a vagyon gyarapításában, a vezető a növekedésében érdekelt. P. A. Samuelson–W. D. Nordhaus: Microeconomics. McGraw-Hill Book Co. 1993
- 3 Th. Clarke–R. Bostock: International Corporate Governance. Pitman Publishing, 1994
- 4 Kamuthy László: Az angol-szász, a német és a japán Corporate Governance modell leírása és összehasonlítása. Egyetemi diplomamunka. BKE 1996
- 5 R. J. Gilson–M. J. Roe: Understanding the Japanese Keiretsu. Yale Law Journal 102/4, 1993
- 6 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról és 1992. évi törvény a szövetkezetekről.
- 7 L. E. Boone–D. L. Kurtz: Management. Random House Business Division, 1987
- 8 Th. Clarke–R. Bostock: International Corporate Governance. Pitman Publishing, 1994
- 9 E. W. Johnson: An Insider Call for Outsider Direction. Harvard Business Review, 1990 március/april
- 10 M. Hessel (szerk.): Jó igazgatókat keresünk. 1. sz. függelék. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1995
- 11 Report of the Corporate Governance Committee. Harvard Business Review, 1991 aug.
- 12 Business Roundtable: The Role and Composition of the Board of Directors... No. 3 s.a.
- 13 A testületi munkák gyengeségeit kiválóan mutatja be C. N. Parkinson: Parkinson törvénye.. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1965
- 14 B. Linkemer: A jó értekezlet titka. Park Kiadó, é.n.
- 15 B. Scott: A tárgyalás fortélyai. Novotrade, Budapest, 1988
- 16 B. J. Buchanan–G. Talock: The Calculus of Consent. Ismeretlen kiadó, kézirat gyanánt.

TÖRŐCSIK Mária

AZ ÚJ ÉS AZ „ÚJ“ TERMÉKEK PIACI TERVEZÉSE ÉS AZOK FOGYASZTÁSA

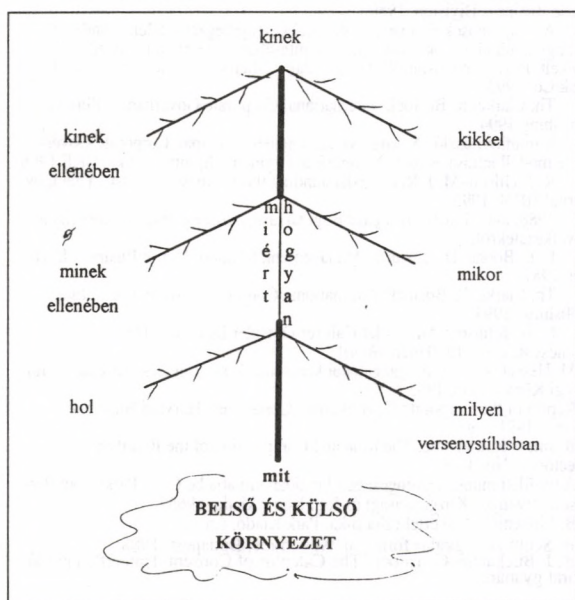
A mai, döntően telített piacok kötelezővé teszik, hogy minden új (és „új“) termék kifejlesztése és piaci bevezetése gondosan elő legyen készítve. A szerző tanulmánya ennek mikéntjét és módozatait elemzi, gondolatmenetében újszerű fogalmakat is (fel)használva.

A termékdöntések egy szervezet életében alapvetően stratégiai döntések, amelyek meghatározzák és hosszú távon biztosítják a szervezet fennmaradását, eredményességét. Ezek a döntések éppen ezért kiemelt figyelmet érdemelnek, előkészítésük bonyolult műszaki-technikai-technológiai, gazdasági és piaci megfontolásokkal történik.

Az új termékekkel kapcsolatos döntéseket stratégiai „fa“ felállítással tekinthetjük át (1. ábra), amely fának a *belső és külső környezet* elemzéséből kinövő *termék* (mit kínálunk) az alapja.

1. ábra

Stratégia „fa“ az új termék tervezéséhez



A fogyasztók megnyerése hosszú távon csak is reális szükségletüket szolgáló termékkel és/vagy szolgáltatással történhet, ezért meg kell válaszolni a tervezés során azt a kérdést, hogy *miért vegye meg a fogyasztó a terméket*, mi a termék *relatív versenyelőnye* a hasonló termékekkel szemben.

Az alapszükséglet feltárása és annak konkrét megvalósítása, pl. a termék stílusa a *hogyan* kérdésre való reagálás. Ekkor döntünk a termék minőségéről, formájáról, csomagolásáról, elnevezéséről – márkadöntést hozunk, valamint a kapcsolódó szolgáltatásokat határozzuk meg. Ezzel adjuk meg a piac ösztönzésére vonatkozó alapvető választ is, vagyis hogy mivel hatunk a célszegmensre, aminek következtében vásárolni fogják a terméket (pl. minőségstratégia, ár-, menynységstratégia, a koncentráció stratégiaja [1]).

Alapkérdés az is, hogy *kinek* kínáljuk a terméket, vagyis milyen fogyasztói csoport(ok)nak kívánjuk eladni a terméket úgy, hogy hosszú távon számolhassunk *elégedettségükkel*. A szegmentáció és ezzel együtt a pozicionálás napjaink döntő piaci kérdései.

Megítélésem szerint ez a döntő vonulat adja meg az új termék koncepciójának, majd létének stabilitását. A stratégiai „részletkérdések“ ezek után következnek, méghozzá azok további részleteinek meghatározásával, vagyis összetevőelemzéssel és -meghatározással, ami „tűleveleket“ hoz létre a stratégiai „fenyőfán“.

Mivel általában egy gyártó sincs egyedül a piacon kínált teljesítményeivel, meg kell vizsgálnia hogy *mely cégekkel és mely termékekkel* (he-

lyettesíthető termék, közvetlen versenytárs, totális versenytárs) *kell ütköznie a piacon*, főképp telített piacokon. Ez a döntési kör igen jelentős a később kifejlesztendő „új” termékek esetében. Fontos a *stratégiai szövegség* kérdése is, elsősorban az igazán új termékek és azok piacnyitása esetén.

Az időzítés, a *timing* a *mikor* kérdésre adott válasz, aminek jelentősége ugyancsak megkérdőjelezhetetlen. A *hol* napjainkban fő stratégiai döntéssé is kinőheti magát, akár földrajzi értelemben, akár csatorna-értelemben (hagyományos kereskedelem, közvetlen értékesítési formák, virtuális kereskedelem). A kereskedelmi partnerek hatalmi pozíciójának növekedése következtében a helyes döntések meghozatala meghatározó lehet a sikerességben.

Az, hogy *milyen versenystílusban* vezetjük fel termékeinket a piacon, és ez miben nyilvánul meg a piac résztvevőivel kapcsolatosan, az a saját pozíció és potenciál, valamint a piac résztvevőinek kölcsönhatásából következnek.

Miután úgy tűnik, hogy a három alapkérdés a *mit*, *hogyan* *miért* és *kinek*, tekintsük át ezekkel kapcsolatosan azokat a fontosabb jellemzőket, amelyeket napjainkban tendenciájukban megragadhatunk.

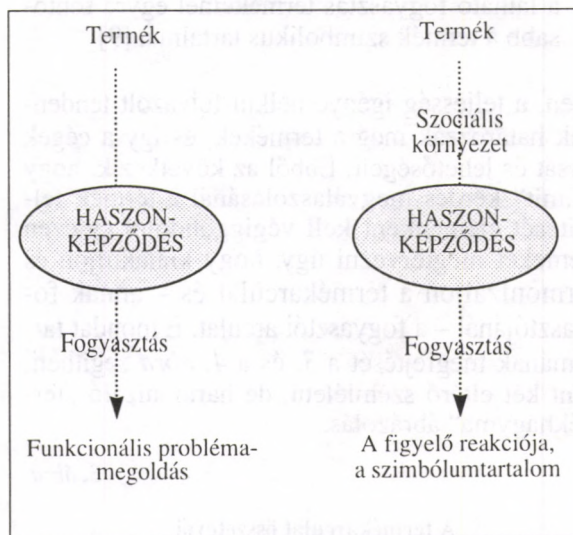
Fogyasztók és tendenciák – a „kinek” kérdése

A fogyasztói magatartás – szerencsére – nem számítható ki, inkább követni tudjuk, semmint előre programozni. Ily módon mindig megvan a kockázat a vásárlók, a fogyasztók reagálásának prognosztizálásában.

Jelenleg a „hibrid” fogyasztói magatartás [2] tanúi vagyunk, vagyis egyazon fogyasztó eltérő módon képes viselkedni különböző termékek és szolgáltatások vásárlása során anélkül, hogy identitászavara keletkezne. Ennek oka talán abban keresendő, hogy számukra a különféle termékeknek és szolgáltatásoknak eltérő a jelentőségük, funkciójuk.

A fogyasztás egy személy számára alapvetően *funkcionális* vagy *önkifejező* lehet. A *funkcionális* fogyasztással a termék haszna annak elfogyasztásában van, alapvető szükségletet elégítve ki. Az *önkifejező* fogyasztás során a hasznoképződés a szociális környezetben kiváltott reakcióval és a fogyasztásból adódó szükséglet-kielégítéssel együtt történik meg (2. ábra).

A funkcionális és az önkifejező fogyasztás struktúrája



A *funkcionális* fogyasztás termékeinél azért preferálják a fogyasztók az olcsóságot, a kényelmet, a könnyű hozzáférhetőséget, a stabil, megbízható minőséget, mert a láthatatlan fogyasztás szférájában a szimbolikus tartalomnak csökkent értéke van.

Az *önkifejező* fogyasztás kapcsán a termék már egy csoporthoz való tartozást is jelez. Az egyén meghatározó *stílusjegyekkel* [3] bíró termékek vásárlásával fejezi ki a szűkebb környezettel kapcsolatos törekvéseit (pl. megfelelés, újabb csoporthoz való közelítés).

Megfejtendő kérdés tehát ezen kettősség mentén – anélkül, hogy a felvetett kérdésnek igazán a mélyére hatolnánk –, hogy a vizsgált új termék mit jelent a célközönség számára. ([4],[5],[6])

Termékek és tendenciák – a „mit” kérdése

A különféle piacokon kapható és újonnan felbukkanó termékeket és életüket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy

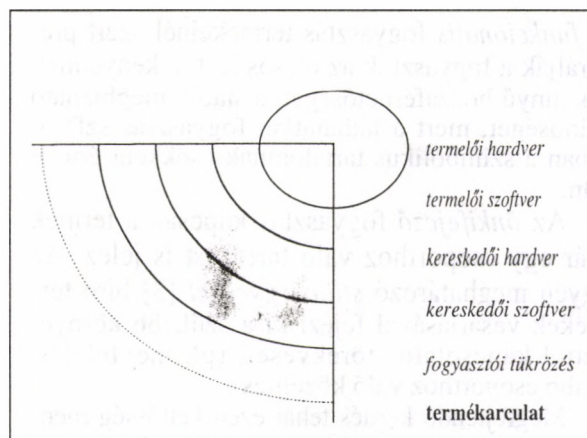
- rövidül a termékek piaci élete,
- növekszik az „új” termékek száma,
- nehezedik a termékek pozicionálása – különösen telített piacokon,
- egyre nehezebb feladat „beférkőzni” a fogyasztó tudatába, ami pedig a vásárlás, főképp pedig az újvásárlás alapja, [7]
- egyre gyakoribb, hogy a termékek közötti különbségtétel alapja a kommunikáció, a termék üzenete, nem pedig maga a termék, [8]

- egyre nagyobb szerepe van a közvetítő kereskedelemnek a termékarculat kialakításában, kialakulásában,
- a látható fogyasztás termékeinél egyre fontosabb a termék szimbolikus tartalma. [9]

Ezen, a teljesség igénye nélkül felvázolt tendenciák határozzák meg a termékek, és így a cégek sorsát és lehetőségeit. Ebből az következik, hogy a „mit“ kérdés megválaszolásánál a termék felépítését elemenként kell végiggondolni és ezen elemeket megtervezni úgy, hogy kialakuljon és harmonizáljon a termékarculat és – annak fogyasztójánál – a fogyasztói arculat. E mondat tartalmának megfejtését a 3. és a 4. ábra segítheti, mint két eltérő szemléletű, de harmonizáló „termék-hagyoma“ ábrázolás.

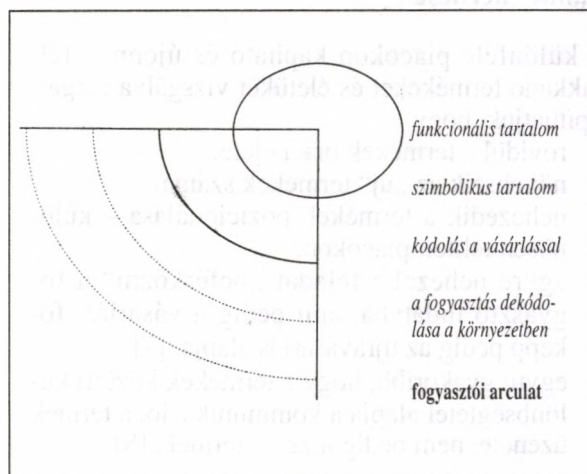
3. ábra

A termékarculat összetevői



4. ábra

A fogyasztói arculat összetevői



A kínálók termékközelítéséhez szolgáló magyarázat tartalma az, hogy a termelő kialakítja a termék hardver elemeit (minőség, funkció, csomagolás stb.), és hozzáadja annak szoftver elemeit (kommunikáció, színek, ár, akciók stb.), amit a kereskedő a saját hardverjével (pl. az üzlet fekvése, felszereltsége, infrastruktúrája) és szoftverjével (arculat, tanácsadás, termékprezentáció, bolti atmoszféra stb.) kiegészít, esetleg módosít, és így alakul ki a termékarculat.

A fogyasztó számára a termék egyrészt funkcionális alkotóelemekből és (egyre inkább növekvő mértékben) szimbolikus tartalomból áll, amit a vásárlással kódol és arra vár, hogy ezt a szűkebb célközönség, a szociális környezet a fogyasztása során dekódolja. Így járul hozzá a termék az önkifejezéshez, vagyis a fogyasztó arculatának kialakulásához, illetve alakításához.

Az új termékek „hogyan“-ja

Tanulmányomban új terméken piacnyitásra alkalmas, forradalmian új terméket értek, vagyis valódi információkat. Az „új“ termékek fogalma pedig a termékvariációkat, a már termékekkel, szolgáltatásokkal kielégített igények változtatott módon történő közelítését takarja.

Az „új“ termékek és a meglevő piac szerkezete

„Miért éppen az én termékemet válasszák?“

Napjainkban az új termékek döntő többsége telített piacra kerül, ami azt jelenti, hogy a fogyasztók igényeiket eddig is ki tudták elégíteni. Az „új“ termékeknek éppen ezért olyan tulajdonságokkal kell rendelkeznie, ami a különös kategóriába esik, vagyis valamivel fel kell hívnia magára a figyelmet. Ennek a tulajdonságnak érzékelhető módon másnak kell lennie a korábban megszokotthoz képest. Ezek a tulajdonságok lehetnek a fokozottabb kényelem, teljesítmény, kiemelkedő forma, fokozott reklámösszeg, kreatív reklámüzenet, olcsóság stb. A különbség mi-mbenléte például egy szűkebb fogyasztói rétegnek éppen megfelelő termék is lehet, amely fogyasztói réteg az adott piacon véleményvezető szerepet tölt be.

A fogyasztók a korábbi termékek vásárlásával a döntések kockázatát, a döntéshozatallal járó bonyodalmakat csökkentik. Ebből a márkahűség-ből, illetve kvázi márkahűség-ből (négy-öt márka közti vándorlásból) [10] kell kimozdítani a vásár-

lót olyan vonzerővel, ami a megszokott korlátok közüli kilépést okozza. A fogyasztók egyfelől tehát a kényelmet keresik, másfelől azonban az újdonságra is vágnak, így időnként szívesen váltanak új termékekre. Lehetőség van tehát arra, hogy az „új” termékek is vevőre találjanak, a siker azonban általában az újravásárlásban rejtőzik, így csak a hihetően és tapasztalhatóan „jobb” termékeknek van tartósan esélyük.

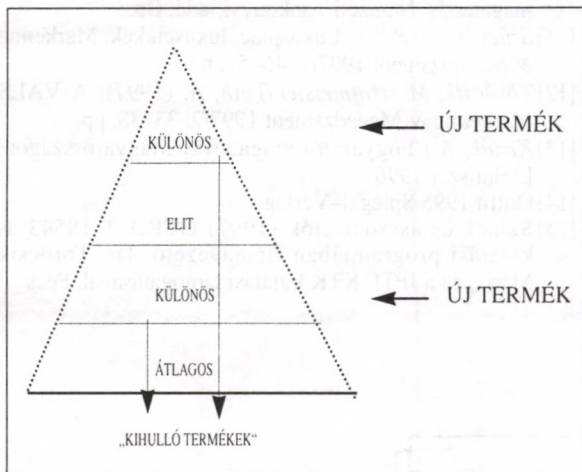
Ezzel a folyamattal egyidejűleg az átlagos, megszokott áruk köréből esnek ki termékek a fogyasztók értékítélete és termelői megfontolás alapján.

Minden piacnak van egy *elitkódos szelete* is, [11] ahol a különféle szempontokból kiemelkedő termékek helyezkednek el általában magas áron és magas minőség-, valamint presztízs-szinten. Ebbe a piaci kategóriába is a különös lehet bekerülni, de az innen kihulló termékeknek (nyilván némi módosulással) még lehet esélyük a „normál” kategóriás termékek különös szeletében.

Az átlagos és az elit nagy piaci kategóriákon belül még megkülönböztethetünk alsó-, közép- és felsőkategóriás szinteket, amelyek kisebb ár- és minőség-szint-eltolódásokat jeleznek. Ily módon – meglátásom szerint – a piaci mozgásokat az 5. ábrával lehet megjeleníteni.

5. ábra

„Új” termékek és a piac szerkezete



A forradalmian új termékek piaca – nem kérdés, hogy miért éppen az én termékemet választják

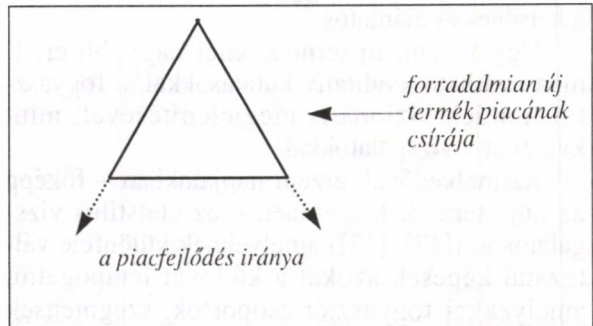
Gyökeresen más a helyzet a forradalmian új termékekkel, hiszen ebben az esetben a piacépítés a piaci bevezetéssel kezdődik. Először a piaci pi-

ramis csúcsa épül fel, hiszen az igazán új termékek esetében még a termék birtoklása, egyáltalán a léte is elitkódos. Ebből lesz előbb-utóbb nagy sorozatú, „bárki” által hozzáférhető termék, immár kialakuló teljes piacszerkezettel. (6. ábra)

A marketing-alapkérdés (miért éppen az én termékemet választják?) ebben az esetben nem kérdés, ha még nincs versenytárs, és a termék

6. ábra

A forradalmian új termék piaca



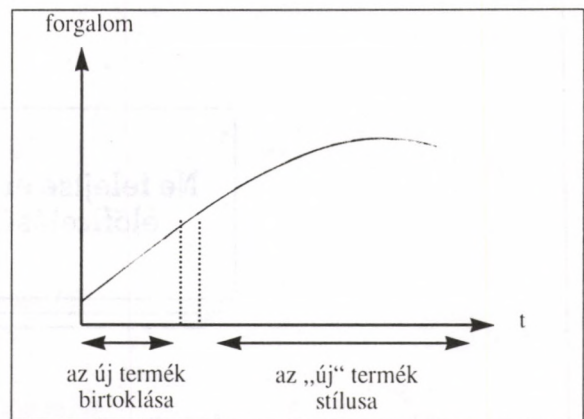
iránti igény valós. Ha azonban több cég is ugyanazzal a technikai újdonsággal rukkol elő, akkor automatikusan „új” termék lesz az új termékből.

A forradalmian új termékek legjelentősebb marketing-problémája a piacnyitás és főképp annak költségei. Sikeres termék esetében nyilvánvalóan valós szükségletekre építenek, így a termék lényegében hordozza a sikerességet, az azonban nem mindegy, hogy mikor és hogyan lépnek piacra ezzel az újdonsággal.

Amennyiben a forradalmian új termékre egyre újabb igény mutatkozik, akkor a hozzáférhetőséggel, az elterjedtséggel egyenes arányban csökken a ritkaságértéke, és így már nem a ter-

7. ábra

A forradalmian új termék piacának változása



mék birtoklása, hanem annak stílusa, igény szintje a különbségtételi lehetőség, a fogyasztás dekódolási lehetősége. (7. ábra)

Fogyasztói magatartásvizsgálatokkal az új és az „új” termékek sikeréért

A mai fogyasztók – mint láttuk – nehezen követhető magatartást mutatnak, hatalmas meglepetésekkel is tudnak szolgálni a cégeknek, mégis vannak kiszámítható elemek, illetve kimutatható akció-reakció összefüggések, amelyek kutatása lehetséges és ajánlatos.

Úgy vélem, új termékeknél nagyobb eredmény várható kvalitatív kutatásokkal, a fogyasztói trendek vizionális megjelenítésével, mint kvantitatív vizsgálatokkal.

Kiemelkedőnek érzem napjainkban – főképp az „új” termékek esetében – az életstílus-vizsgálatokat, ([12], [13]) amelyeknek különféle változatai képesek azokat a kódokat letapogatni, amelyekkel fogyasztói csoportok, szegmensek figyelme felkelthető, azonosságtudatuk előhívható. Ha pl. egy életstílus-közelítést, a miliókutatások eredményeit [14] vesszük alapul, és azokat az előzőekben bemutatott piacszerkezetre rávetítjük, akkor láthatjuk a stíluskülönbözöttséget és a színvonalban meglevő eltéréseket.

Az életstílus vizsgálatokkal kapcsolatosan „csak” az a probléma, hogy bármelyik közelítést is választjuk az elemzéshez, annak költsége, energia-, valamint időráfordítása rendkívül magas. Az eredmények adott termékre vagy szolgáltatásra való lefordítása pedig újabb szellemi erőfeszítést igényel. Ennek ellenére nem mondhatunk le ezekről a módszerekről.

Az új termékek megtervezésének, filozófiájának, piaci bevezetésének számtalan döntési csomópontja van, ezek bármelyikéhez találunk döntéselőkészítési módszereket, amelyeket haté-

konyan alkalmazhatunk a kockázat csökkentésére.

Lehetnek olyan alapkutatás jellegű tudományos eredmények is, amelyekre még lehet támaszkodni. Végeztünk például egy *színek és asszociációk* kutatást [15] a JPTE Marketing tanzékén, amelynek eredményeiről hamarosan komplett kutatási jelentéssel jelenhetünk meg. Remélhetően segítséget adhatnak a vizsgált vonatkozások a különféle stílusú és tartalmú termékek (cégek) színmeghatározásához.

Hivatkozott irodalom

- [1] Porter, M. (1993): Versenystratégiák. Akadémiai Kiadó Bp.
- [2] Liebmann, H.-P.: Auf den Spuren der „Neuen Kunden“ in: Zentes, J., Liebmann, H.-P.: (Hrsg) GDI-Trendbuch Handel Düsseldorf, München 1996
- [3] Bourdieu, P.: Die feinen Unterschiede. Frankfurt a. M. 1984
- [4] Popcorn, F. (1996): Clicking–Der neue Popcorn + Report. Trends für unsere Zukunft. Heyne-Verlag
- [5] Wyss, W. (1997): Müde ist der Konsument. Marketing Journal 1997/1. 36–43. pp.
- [6] Opaschowsky, H. (1997): Deutschland 2010. Marketing Journal 1997/1, 12–15. pp.
- [7] Ries, A., Trout, J. (1995): A marketing 22 vastörvénye. Bp. Bagolyvár
- [8] Karmasin, H.: Produkte als Botschaften. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1993
- [9] Cova, B. (1996): The postmodern explained to managers. Business Horizons, 36. K. 6. sz. 15–23. pp.
- [10] Törőcsik, M.–Hofmeister-Tóth, Á. (1996): Fogyasztói magatartás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- [11] Szűcs István Péter: Luxuspiac, luxuscikkek. Marketing & Menedzsment 1997/2. 46–51. pp.
- [12] Törőcsik, M.–Hofmeister-Tóth, Á. (1997): A VALS Marketing & Menedzsment 1997/2. 33–38. pp.
- [13] Kozák, A.: Fogyasztói magatartás Magyarországon. Élelmiszer 1996
- [14] Outfit 1995 Spiegel-Verlag
- [15] Színek és asszociációk (1997) OTKA T-18543-as kutatási programjában (témavezető: Dr. Törőcsik Mária) és a JPTE KTK kutatási támogatásával, Pécs

**Ne felejtse el megújítani
előfizetését 1998-ra!**

VÁLLALKOZÁS- ÉS KISVÁLLALKOZÁS-KUTATÁSOK*

A kisvállalatok, -vállalkozások jelentőségét ma már hazánkban is felismerik. A szerző tanulmánya a hazai változásokat, a vonatkozó kutatások témáit és kutatóhelyeit tekinti át.

A vállalkozás- és kisvállalat-kutatás gyökerei sok évtizedre nyúlva vissza, de nagyobb lendületet csak a hetvenes évektől, nálunk – sajátos értelmezéssel – a nyolcvanas évektől, majd a rendszerváltás után vett.

Az *innováció* és *vállalkozó* kiemelkedő szerepét a gazdasági fejlődésben elsőként – többször újrafelfedezett, máig terjedő hatással – Schumpeter írta le, 1911-ben megjelent „A gazdasági fejlődés elmélete” c. művében [magyarul *Schumpeter, 1980.*] A divatossá vált „A kicsi a szép” (Small is beautiful) jelszó E. F. Schumacher korábbi előadásaira épülő, e címmel 1980-ban megjelent könyvéhez fűződik [magyarul *Schumacher, 1991.*]. A szerző egyébként valójában nem a nagy- és kisvállalatok, hanem szélesebb összefüggések vizsgálata alapján jutott el e címmé tett – és azóta sokat idézett – megállapításához. Egy másik nagy hatású munka, melyet 1996-ban Svédországban a kisvállalati kutatások elismerésére alapított 50.000 dolláros díjjal elsőként tüntettek ki, L. David Birch műve (*Birch, 1979*) a kisvállalatok munkahelyteremtésében játszott kiemelkedő szerepét mutatta be.

A *Small Business, a kisvállalatok* jelentőségének felismerése azonban sokkal korábbi évekre nyúlik vissza. Az Egyesült Államokban 1953-ban (a 163. sz. törvénnyel) hozták létre a Kisvállalati Hivatalt (Small Business Administration), mely széles hálózattal ma is működik és fontos szerepet játszik a kisvállalatok erősítésében, támogatásában, érdekeik képviselésében. Kiemelt fi-

gyelem és támogatás segítette a kisvállalatokat talpraállításának első éveitől kezdve Japánban is és mindkét ország példája igen sok követőre talált. A hetvenes években az olajválság számos nagyvállalatot sodort kritikus helyzetbe és felértékelődött a kisvállalatok nagyobb rugalmassága, alkalmazkodóképessége. Ettől kezdve fordult megkülönböztetett figyelem Európában is a kisvállalatok felé.

A kisvállalatok *minőségi ismérvei* közül első helyen azt szokás kiemelni, hogy tulajdonosuk és vezetőjük ugyanaz a személy és rá legtöbbször a vállalkozó elnevezés is illik. A kisvállalatok jellemzőjének tekintik továbbá

- a magas fokú, gyors alkalmazkodó képességet,
- az egyedi igényekhez szabott, differenciált teljesítményt,
- a családtagok gyakori közreműködését,
- a személyi kapcsolatok jelentőségét, mind az üzleti partnerekkel, mind
- a munkatársakkal.

A kisvállalatok *statisztikai* elhatárolása, amelyhez *számszerű határok* kijelölése szükséges, az egyes országokban eltérő. Az Európai Unió korábban száz, újabban ötven főnél vonja meg ezt a határt, értékmutatókat (és nagyobb vállalatnál való – egyébként nehezen ellenőrizhető – *függetlenségi* feltételt) is megszabva. A középvállalatokra ötszáz fő volt, ma 250 fő a határ, melyet egyébként a magyar gyakorlat is át fog venni. Újabban a *kis- és középvállalatok* (Small and Medium Enterprises, SMEs) kifejezés terjedt el, hangsúlyozva ezek *közös*, a nagyvállalatoktól, ezek befolyásától, hatalmi pozíciójától eltérő vonásait.

* A T 18094 sz. OTKA kutatás keretében készült tanulmány alapján.

Bár több empirikus vizsgálat már korábban is jelezte: az innovációk jelentős részét kis- és középvállalatok valósítják meg, *az innováció, a vállalkozó, a vállalkozás hangsúlyozott összekapcsolása a kisvállalati kategóriával* nagyjából a hetvenes évek elejétől vált általánossá. Ez az időszak, amikor a legtöbb piacgazdaságban felgyorsult a kis- és középvállalatok térnyerése, súlyuk, szerepük növekedése. E tendenciát az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének egy 1988-ban „A kis- és középvállalatok helyzete és jövője az iparban” címmel rendezett ankétján a vitaindító előadásban az alábbi tényezőkkel magyaráztam [Román, 1988, 12. oldal]:

1. a műszaki haladással kisebb (sok esetben nagyságrenddel kisebb) lesz a minimális hatékony üzem- és vállalatnagyság;

2. a jövedelmek növekedése folytán nő az igény az egyedibb termékekre és szolgáltatásokra; ezek előállítására a kis- és középvállalatok könnyebben rendezkednek be;

3. növekszik azon ágazatok súlya (mind az iparon belül, mind azon kívül), amelyekben jelentős a kisebb vállalatok aránya;

4. növekszik az igény a rugalmasabb munkaszervezésre, az önállóbb munkára; erre a kisvállalatok több lehetőséget nyújtanak;

5. felértékelődött a kisebb vállalatok gyorsabb reagáló-, alkalmazkodóképessége;

6. sok nagyvállalat gazdaságossági megfontolásból maga segíti egyes részlegeinek önállósulását (contracting out, shaking out) és ugyanakkor: piaci réseket betöltetlenül hagynak;

7. a munkanélküliségtől való menekülés egyik (államilag támogatott) útja önálló vállalkozás alapítása.“

E tényezők ma is hatnak, de a kisvállalatok (a kis- és középvállalatok, KKV-k) súlyának növekedése a legtöbb piacgazdaságban tetőzött és megállt. Az EU statisztikai hivatalának (EUROSTAT) legutolsó adatai – az új (500 helyett 250 fős) elhatárolást követő adatok – azt mutatják, hogy az Európai Unióban a KKV-k a foglalkoztatottak 66,2 %-ának adnak munkahelyet. (Az országok közötti különbségek jelentősek! Dél-Európában és Írországban például közel 80 % vagy ennél is magasabb, Angliában, Belgiumban és Finnországban viszont 60 % alatti ez az arány.) A magyar mutató néhány éve már az EU átlag körül van – de csak kisebb részben a KKV-kban foglalkoztatottak számának növekedése, nagyobb részben a nagyvállalatok rohamos zsugorodása, közel 1,5 millió munkahely megszűnése miatt.

A vállalkozás- és kisvállalat kutatás összekapcsolása azt jelenti, hogy a figyelem arra a vállalkozóra összpontosul, aki kisvállalat alapítója, tulajdonosa – menedzsere. Természetesen a nagyvállalatokban – vezetésükben, „kormányzásukban“ és belső szervezetükben (intrapreneurship!) – is érvényesülnek vállalkozási törekvések és vonások, ez is kutatások tárgya, de az új kutatási irány a kis- (és közép-) vállalatokra koncentrálna. Mindenekelőtt vizsgálják

- a *vállalkozó személyiségjegyeit*;
- a *vállalkozás* indításának, sikerének, növekedésének környezeti feltételeit;
- a *kisvállalatok* (kis- és középvállalatok) vezetésének, finanszírozásának, innovativitásának sajátos jegyeit; valamint
- a *kis- és középvállalati szektor* társadalmi-gazdasági szerepét, intézményrendszerét, támogatási formáit.

E kutatási területről szólva még korai diszciplínáról beszélni, de a jelzett négy gyűjtőpont körül

- a *vállalkozó*,
- a *vállalkozás és környezete*,
- a *kis- (kis- és közép-)vállalat mint szervezet*,

és a *kis- és középvállalati szektor* – lassan ennek körvonalai is kialakulnak. (Az uralkodó angol terminológia kulcsszavait – entrepreneurship, small business, SMEs – Small and Medium Enterprises – az újabb magyar szóhasználatnál, amely a vállalkozást mint cselekvést összemossa a vállalattal mint szervezettel, igen nehéz visszaadni.) E kutatási terület jellemzője még, hogy a kutatók változatos módszertani eszközökkel élnek, a kutatások gyakran épülnek empirikus vizsgálatokra és multidiszciplináris közelítésekre; eredményeik helyet kapnak az oktatásban, sok erre profilírozott tanszék jön létre és egyre több PH.D. munkát is hasznosítanak.

A kis- (kis- és közép-) vállalati szektort, az e körbe tartozó vállalatok, vállalkozások indítását, fennmaradását és gyarapodását minden piacgazdaságban támogatják és ez kiterjed az ezt megalapozó kutatásokra is. Számos országban alaptörvény rögzíti a kis- és középvállalatok támogatásának fő céljait és eszközeit, és jogszabályok is biztosítanak forrásokat e szektor helyzetének rendszeres megfigyeléséhez, kutatásához, éves vagy kétévenkénti jelentések közreadásához. (Remélhetőleg a készülő hazai kis- és középvállalkozási törvény előterjesztői sem feledkeznek meg erről.)

A kisvállalati kutatásokat végző önálló és egyetemekhez kapcsolódó, újabb vagy sok évtizedes hagyományokat folytató (mint az 1936-ban (!) felállított bécsi, a St.Gallen-i) intézetek mindenütt megerősödtek. Az EU pénzügyi támogatásával 1996-ban már a negyedik nagy kutatói jelentést tették közzé az EU kis- és középvállalatok helyzetéről [Observatory, 1996.] és készül az ötödik jelentés is. Az ebben a munkában részt vevő 19 intézet (néhány esetben más fő profilú szervezet) együttműködő hálózatot alakított ki, ebben a 15 EU tagország mellett Izland, Lichtenstein, Norvégia és Svájc is részt vesz, és várhatóan rövidesen hozzájuk kapcsolják majd a társult országokat is.

A KKV-k két nagy nemzetközi szervezete közül a régebbi, az International Council for Small Business (ICSB) 1996-ban 41. éves konferenciáját rendezte Stockholmban, és e konferenciák gerincét kutatók előadásai, beszámolóí képezik. A svédok egyébként ez alkalommal díjat alapítottak a vállalkozási/kisvállalati kutatások nemzetközi elismerésére, és ezt első ízben itt (a Nobel-díj osztás színhelyén) adták át David L. Birchnek, a kisvállalatok munkahelyteremtési szerepét tárgyaló, máig sokat idézett munkájáért [Birch, 1979].

A másik KKV világszerte, a WASME (World Association of Small and Medium Enterprises) konferenciái és az ISBC (International Small Business Congress) kongresszus-sorozata (1997-ben 24. kongresszusukat rendezik) inkább politikai-gazdaságpolitikai indíttatású és ilyen témákat tárgyal. A számos európai rendezvénysorozat közül kiemelkedik a RENT (Research in Entrepreneurship), kifejezetten kutatási konferenciák sorozata. Ebből az ICSB európai tagozatának (ECSB) és a brüsszeli EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) rendezésében 1996-ban a tizediket tartották Brüsszelben; az 1993. évi RENT-konferenciának Buda-pestén a Magyar Kisvállalati Társaság volt a házigazdája. A magyar részvétel és különösen az aktív szereplés azonban ezeken a konferenciákon sajnos igen szerény, különösen ahhoz mérve, hogy a gazdasági reformoknak és a vállalkozások térnyerésének térségünkben elismert úttörői voltunk.

A vállalkozás- és kisvállalat-kutatás friss eredményeiről közel húsz nemzetközi folyóirat számol be rendszeresen. Az Európai Kisvállalati Társaság (ECSB) Kutatási munkacsoportja néhány éve az európai vállalkozási/kisvállalati kutatásokról és kutatóhelyekről országtanulmányok

készítését kezdeményezte és ezeket az 1995 végén Piacenzá-ban tartott RENT-konferencia egyik szekciójában még is vitattak. A tanulmányok kötetben is megjelentek, hozzáférhetővé váltak, tizenhat országról és két közös európai programról adva számot [Landström, 1997., Román, 1997.]

A hazai változások

Az angol nyelvű kötethez a külföldi partnerek számára röviden történelmi utunkat is vázoltam, mintegy ez mai helyzetünk megértéséhez is lényeges. Gazdasági reformunk 1968-as bevezetésekor a vállalati önállóságnak és a piac szerepének középpontba állításához nem társult a vállalkozások és a kisvállalatok hangsúlyozása. A magántulajdon igen szűk keretek közötti, mindig is ingadozó tűrésével nehezen is lett volna összeegyeztethető; e tekintetben változások csak a nyolcvanas évek elejétől következtek be, fokozatosan. A gazdaságvezetés a mindjobban halmozódó gazdasági nehézségek enyhülését (és – illúziókkal – bizonyos fokú megoldását is) a második gazdaság, a vállalati munkaközösségek, a sajátosan szabályozott *kisvállalkozások* bővülésétől várta. Ezek térnyerése időlegesen valóban kompenzálta valamelyest az első gazdaság működésének gyengeségeit, zavarait; emellett újfajta gondolkodásnak és életstílusnak engedett teret és ezzel bizonyos fokig az *igazi* piacgazdaságra való áttérést is előkészítette [Román, 1991]. Ezekben az években számos szociológiai és közgazdasági kutatás választotta témájaként a második gazdaság, a vállalati munkaközösségek, a kisvállalkozások kérdéseit; nem egy kutató a jövő, a „működő szocializmus“ magyar modelljének lényeges vagy éppen meghatározó komponenseit látta ezekben. Ugyanakkor jónéhány, a vállalati gazdálkodás és a vállalati struktúra, a piacgazdaságok konkrét tapasztalatait elemző kutatás a magántulajdonra épülő „igazi“ kisvállalatok szerepét hangsúlyozta, és az ehhez vezető út lehetőségeit kereste.

E tekintetben a rendszerváltás lassan hozott változásokat, az amúgy is csekély támogatásban és figyelemben részesülő közgazdasági és szociológiai kutatások kezdetben kevéssé foglalkoztak a vállalkozások/kisvállalatok témáival. Középpontba a privatizáció, azután a monetáris és fiskális politika kérdései, majd egyéb szélesebb közelítésű makroökonómiai témák, a jogi és intézményi rendszer átalakítása, a külső és belső adósság és a magas mukanélküliség kezelése

került. Az előző rendszerben felnőtt politikai vezetés az esetenkénti szólamokon túl igazában nem is tulajdonított komolyabb jelentőséget a kisvállalatoknak (a választások időpontjának közeledésével ez láthatóan mindig módosul). A KSH nagyvonalú (azt is mondhatjuk: elnagyolt) jelentései az egy milliót megközelítő, majd meghaladó vállalkozóról egyébként meg is nyugtathatta a politikusok esetleges aggályait, hogy talán mégis behatóbban kellene foglalkozni a *középosztály egyik fő pillérét jelentő valódi kis- és középvállalati szektor* megeremtésével, megerősítésével. (A KSH 1996 közepétől különbözteti meg a regisztrált és a működő vállalkozásokat; a különbség 30–40 százalék. Emellett a sok százezer egyéni vállalkozás mintegy felét rész-munkaidős, „második gazdaságot” alkotó vállalkozó adja.)

Másfelől azonban a *teljesen nyitottá váló és bővülő nemzetközi kapcsolatok* lényegesen ösztönözték és segítették a vállalkozási/kisvállalati kutatásokat. Ilyen témákban igen sok kedvező pályázati lehetőség kínálkozott; sok esetben külföldi kutatók keresték a magyar helyzetet jobban ismerő hazai partnerekkel való társulást. Egyes vállalkozás-/kisvállalatfejlesztési – külföldről is támogatott – programokhoz szűkszerűen kapcsolódott felmérések, tanulmányok készítése.

Az átalakuló, mindinkább külső forrásokra utalt *kutatóhelyi hálózat* alkalmazkodott a változó helyzethez. A profiljuk szerint a témával érintkező akadémiai intézetek, egyetemi tanszékek, a túlélő háttérintézetek szinte mindegyike vállalkozott ilyen kutatásokra és természetesen – ha erre lehetőség adódott – a különböző (alapítványi vagy más formában) újonnan létrejött kutató-tanácsadó irodák is beszálltak e munkába.

Két korábbi felmérést, bibliográfiát ismerek, amelyek számbavették a kutatásokat e témakörben. Az egyiket, „Körkép a kisvállalkozás kutatásokról”, a SEED-Alapítvány megbízásából egy kft. készítette [Regiteszt, 1991]; ez a korábbi, 1980–1991. éveket fedi le. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen készített irodalomjegyzék, a „Magyar nyelvű vállalkozási szakirodalom válogatott bibliográfiája” [Sági, 1993], néhány évvel tovább megy el és főképpen óriási mennyiségű napilapcikket sorol fel.

Frissebb – az 1993–95 éveket átfogó – az MTA Ipargazdasági Bizottságának e témára is kiterjesztett összeírása, az „Ipargazdasági kutatóhelyek, kutatások, kutatók” [Kaszás, 1995]. Teljesnek azonban ez sem tekinthető (még az

ipar körében sem). Nem utolsósorban azért, mert ennek készítésénél is megmutatkozott: a kutatóhelyek pénzügyi érdekei gyakran erőteljesen az ellen hatnak, hogy közvétegyék, megismertessék zömében *szereződéses* kutatásaikat; esetenként pedig a megbízó kívánsága ez. Említésre érdemes ugyanakkor, hogy e felmérés során a válaszadó 26 kutatóhelyből 16, a 197 kutatóból 32 jelölte meg, hogy foglalkozik kisvállalati kutatókkal.

Az 1995–98 évekre vonatkozóan az OTKA kutatásokról közzétett tájékoztató [OTKA, 1995]. 498 jóváhagyott társadalomtudományi projektumot sorol fel, ebből mindössze öt-tíz kutatást lehet e témakörhöz csoportosítani. Valamivel jobb az arány az OTKA munkák, az Országos Kiemelésű Társadalomtudományi Kutatások körében. Sok, az EU által ACE programmal támogatott hazai kutatásról csak a brüsszeli beszámolókból, kiadványokból szerezhethünk tudomást. Külföldi kutatók itt folytatott vizsgálódásainak eredményeiről szintén csak egyes esetekben értesülünk (lásd például [Webster, 1992.], [Lageman, 1994]). Az OECD erre szakosított kis szervezeti egysége viszont, „Az átmeneti gazdaságokkal való együttműködés központja” (CCET) rendszeresen közzéteszi tanulmányait, beszámolóit munkájukról, amelynek egyik súlypontja a kis- és középvállalatok erősítése [Transition, 1996.].

A legjelentősebb pénzügyi forrást a hazai vállalkozási/kisvállalati kutatásokhoz a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) által kezelt PHARE program biztosítja. Az MVA újabban egyes ebből finanszírozott tanulmányokat közlétesz (örömmel regisztrálhatjuk, hogy az SME Research Booklet sorozattal angol nyelven is), de az általa kezelt (összességében több milliárdos nagyságrendű) pénzforrások – ezek között a kutatásra szánt összegek – felhasználásába kevés betekintést enged. Jónéhány ilyen kutatáshoz nyújt támogatást az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium és az OMFB; az utóbbi az eredmények publikálására is nagy súlyt helyez.

Ebben a helyzetben levéllel fordultam a megítélésem szerint leginkább érintett 18 kutatóhelyhez; közülük tízen válaszoltak, köszönet érte ehelyütt is. Az alábbi rövid áttekintés ezért az újabb hazai vállalkozási/kisvállalati témákkal foglalkozó kutatásokról és kutatóhelyekről csak első közelítésnek tekinthető.

Kutatóhelyek és kutatási témák

Jónéhány piacgazdaságban jelentős kapacitású, kifejezetten kisvállalati kutatásokra profilozott intézetek működnek; A legnagyobb (100 fős!) ezek közül a hollandiai (Zoetermeer) EIM, Kisvállalati Kutató és Tanácsadó Intézet. Másutt, mint például Németországban, Svédországban több (jórészt egyetemi) intézet szerves *hálózatként* kapcsolódik össze. Magyarországon vállalkozás-kisvállalat-kutató intézetről nem beszélhetünk. A korábbi OKFI (Országos Kisvállalkozás-fejlesztési Iroda) átalakításával létrehozott Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet más feladatai mellett folytat (és szervez) vizsgálódásokat ilyen témákban. Új programja éves jelentések rendszeres közzétételét irányozza elő, 1996-ban és 1997-ben közre is adott egy-egy jelentést [A kis- és középvállalkozások helyzete, 1996, ill. 1997].

Az MTA társadalomtudományi intézetei közül valamennyit felsorolhatjuk, mindegyik bibliográfiájában megjelennek ilyen témák; ezekkel visszatérően leginkább az Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet foglalkozik. Az egyetemi tanszékek közül elsősorban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Gazdaságtan tanszéke (itt egy ideig önálló Kisvállalkozás-kutató Csoport is tevékenykedett), Szociológiai tanszéke, esetenként Vezetési és Szervezési tanszéke, valamint a Miskolci Egyetem Vállalatgazdaságtani tanszéke folytat ilyen kutatásokat; de megjelennek ezek a pécsi JPTE és a Veszprémi Egyetem rokon profilú tanszékeinek munkájában is.

Az egyéb intézetek közül – sajátos profiljukhoz illesztve – visszatérően a MÚM Munkaügyi Kutatóintézete, a GKI Gazdaságkutató Intézet, esetenként a KOPINT-DATORG, a közben átalakult Ipargazdasági Intézet (az Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.), az alapítványi formációk közül a Piacgazdaság Alapítvány, néhány témában a SEED-Alapítvány folytat vállalkozás-/kisvállalat kutatásokat. Az MVA maga nem végez vagy szervez kutatásokat, de jelentős szerepe van ezek finanszírozásában. A jól dotált – nyílt vagy sokszor zárt, „meghívásos” – pályázatok persze többnyire sok jelentkezőt vonzanak, sokszor az adott feladatra verbuvált szakértőkkel; ez *hasznosan fokozza a versenyt, de a specializáció, a kontinuitás és a kooperáció előnyeit kevésbé biztosítja.*

A Magyar Kisvállalati Társaság megalakulása (1990) óta egyik fő feladatának a kisvállalati

szektor helyzetének figyelemmel kísérését, a nemzetközi tapasztalatok ápolását és közvetítését tekinti. Több felmérést készített, három kötetet adott közre, Hírlevelében konferenciákról, friss publikációkról is beszámol; szerény eszközeivel a kutatási tapasztalatok megismertetését is segíti.

A kutatási témákról e rövid áttekintés csak egészen nagyvonalú képet adhat. A rendszer-váltás után a fő figyelem arra irányult, hogy miképpen hat az új helyzet a vállalkozások indulására, a kisvállalati szektor növekedésére. A szociológiai vizsgálatok mellett a közgazdasági elemzések (elsőként a Magyar Kisvállalati Társaság) azt is vizsgálták, mennyire valósak a KSH jelentései és politikusaink magabiztos megnyilatkozásai a vállalkozások számának nagyszerű gyarapodásáról és e szektor megnyugató fejlődéséről. Ezekben az években a kis- és középvállalati szektor erősítésére három kormányhatározat is született (1992, 1994, 1996), valamennyire kutatásokkal is alátámasztva; a kis- és középvállalati politika azonban változatlanul erőtlennel bizonyul. 1997-ben két kormányhatározat is foglalkozott ennek kérdéseivel, s mivel fokozatosan megnyílnak számunkra az EU KKV-programjai, ez előrehaladást ígér e téren is.

A kis- és középvállalatok működésének, erősítésének, támogatásának szinte minden kérdése tárgyát képezte egy vagy több kutatásnak, így: pénzügyi (tőkéhez jutási, elvonási), külpiaclátepési, innovációs problémáik; a kis- és nagyvállalatok kapcsolata, az alvállalkozói-beszállítói rendszerek; az EU és a hazai kis- és középvállalati politika; a kis- és középvállalatok foglalkoztatási szerepe; a kis- és középvállalatok vezetésének kérdései. Vállalkozás-gazdaságtan és hasonló címmel jó néhány (sokszor alapos, máskor felszínebb) kézikönyv, tananyag jelent meg. Időszerű e tárgykör oktatásának áttekintése, igényes formálása és megújítása. Példaként idézek egy-egy olyan publikációt, amely folyamatos kutatómunka eredményeit mutatja be; a vállalkozók/vállalkozások szociológiai vizsgálatából [Lengyel, 1996.], a kis- és középvállalatok foglalkoztatási szerepéről [Laky, 1996.], a kis- és közép-vállalati politikáról [Román, 1993.], a kisvállalatok külpiaclátepéséről [Dezsériné, 1995.], a kisvállalatok gazdálkodásáról [Fülöp, 1994.].

Kitekintés

Végül is a sok kutatóhely, téma, publikáció sorolása, említésre bizonyára azt a benyomást kelti

e cikk olvasójában, hogy a vállalkozás- és kisvállalat-kutatás hazánkban is gazdagon művelt, színvonalas kutatási terület. Ezt az érzést egy valamennyire is teljes bibliográfia még tovább erősítené – természetesen inkább mennyiségi és kevésbé minőségi nézőpontból. A kutatások, a tanulmányok, cikkek száma (hozzá véve a sok nem publikus kutatási jelentést) valóban igen nagy. Könnyedén említhető azonban néhány olyan fontosabb témakör, amely szinte teljesen hiányzik a palettáról. Ilyen például a kisvállalatok versenyképessége, ennek növelési lehetőségei, eszközei; a kisvállalati hálózatok létrehozása, működése; a kisvállalatokat érintő törvények, szabályozások (egyébként a Kormány 1004/1995 (I. 20.) sz. deregulációs határozatában előírt) hatáselemzése.

Kevés azonban a nagy mintára épülő, valóban megbízható empirikus felmérés, kikérdezés. Ehhez hozzájárul, hogy sok egymást átfedő, párhuzamos vizsgálat indul, a válaszadási arányszám ezért is alacsony. A versenyhelyzetben még nem jött létre a célszerű munkamegosztás és együttműködés a szóba jövő kutatóhelyek és a piacra lépő egyéb szervezetek között. Esetenként jó nevű kutatóhely is csak a megkérdezett vállalatok számát jelöli meg; a jelentések a válaszadási arányt – amely a kisvállalatok körében nálunk különösen az átlag alatt marad – elhallgatják. A konjunktúrakutatás, előrejelzés, a vállalati/vállalkozói vélemények kikérdezésének az a rendszere, amely mára a legtöbb fejlett piacgazdaságban a kisvállalati körre is kiépült, nálunk még hiányzik.

A vállalkozás- és kisvállalat-kutatások színvonalát azért is nehéz megítélni, mert produktumaik ritkán kerülnek tudományos vitára és nemzetközi megmérettetésre. Az a kutatói kör, amely tudományos igényességgel végzi munkáját, ritkán találkozik egymással; hatánkban olyan tudományos konferenciára, amely nemcsak egy-egy szekciójában tárgyal ilyen témákat, hanem az egész rendezvény ezt állítja középpontba, még nem került sor. E területen a pénz orientáló-mozgató szerepe az átlagosnál nagyobb szerephez jut. Igazában azonban nem ez a tény, hanem az okoz gondot, hogy azok igény szintje, akik a pénz felett diszponálnak, gyakran meglehetősen alacsony: de erős az a törekvésük, mely ebbe a kutatói körnek is kevés beleszólást (és betekintést) kíván engedni.

Ha körültekintünk a világban, e kutatási területen a kínálatot két körülmény erősíti. Az egyik a kutatók érdeklődése, a másik az oktatás, képzés

igénye. A vállalkozók, a kisvállalatok tulajdonosmenedzsereinek személyiségjegyei; a gazdasági-társadalmi környezet befolyása kisebb és nagyobb vállalkozások indítására és sikerére; a mikro-, kis-, közép- és nagyvállalatok, vezetésük, működésük, gazdaságtanuk különbségei – olyan témák, amelyek új, érdekes, elméletileg és gyakorlatilag egyaránt fontos összefüggések feltárását ígérik és a hazai kutatókat is foglalkoztatják. Hasonlóan növekszenek – nálunk is – az oktatás, a képzés igényei, miért is különösen e témák, tárgykörök, szakok egyetemi oktatását kellene kutatással jobban megalapozni.

A kínálat oldaláról tehát (ha a tudományos kutatás általános hazai problémáitól eltekintünk) bízható a helyzet. A felhasználók, a kereslet oldalát nézve: az Európai Unióban a KKV-politikának, programoknak, érdekképviseleteknek igen nagy súlyuk van, ezt az EU csatlakozásra való felkészítés nálunk kevésbé vette eddig figyelembe. Bízhatunk abban, hogy e tekintetben a kormányzati és önkormányzati munkában és intézményekben kedvező változás következik be és azt is felismerik, hogy munkájukhoz, hatásos lépésekhez több ismeretre van szükségük. Várható, hogy az érdekképviseletek és a gazdasági kamarák részéről is nő majd az igény a tagságuk túlnyomó részét adó kis- és középvállalatok helyzetének, problémáinak jobb megismerésére, kutatására. (Igaz, a tagdíjak nagyobb hányadát a kis számú nagyvállalat fizeti be, az idén is esedékes választásokat viszont a nagy számú kisvállalat képviselője dönti el.)

Amiben csak lassúbb haladással számolhatunk, az a minőségi igények és a nagyobb együttműködési készség a felhasználói, keresleti, finanszírozási oldalon. Előreláthatólag még ebben az évben a parlament elé kerül egy kisvállalati („kis- és középvállalkozási“) törvény, előkészítése folyik. Ez a törvény várhatóan nagyobb szerepet ad annak a Vállalkozásfejlesztési Tanácsnak, amelyet eredetileg az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium hozott létre. A Tanácsnak fokozott mértékben kellene támaszkodnia kutatásokra; a Magyar Kisvállalati Társaságnak azt a javaslatát, hogy segítse a kisvállalati szervezetek és a kutatók nemzetközi színterén való megjelenítését, már elfogadta. A törvény előkészítése kapcsán az egyik vitakérdés a különböző intézmények szerepe és ennek kapcsán az, hogy a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány mai funkciójának közalapítványi státus felel meg. Ez e pillanatban még nyitott kérdés, de az elfogadott, hogy egy közpénzeket kezelő ilyen

intézmény működésébe az érintettek véleményének, beleszólásának és a nyilvánosság kontrolljának nagyobb teret kell kapni.

A Magyar Tudományos Akadémiának több mint száz tudományos bizottsága van, ezek közül jónéhánynak a munkaterületét érintik a vállalkozás- és kisvállalat-kutatások. E témák kutatói közül számosan tagjai (és több intézet, tanszék is tagja) a Magyar Kisvállalati Társaságnak, de akadémiai vonalon sem az egyes bizottságokban, sem bizottságokat átfogva eddig sehol sem foglalkoztak e kutatási terület helyzetével, fejlesztésével. Mind a hazai igények, mind a fentebb jelzett nemzetközi példák alapján időszerű e kutatói kör bizonyos összefogása, e tudományterület akadémiai figyelemmel kísérése és segítése. Ehhez az első lépés az Ipargazdasági, a Szociológiai, és a Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság közös ankétja volt, „A vállalkozás- és kisvállalat-kutatás hazai helyzete” címmel, 1997. április 2-án. Az ankétot a három bizottság részéről Román Zoltán, Lengyel György és Vecsenyi János vezette be; Nemes Ferenc, a Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság elnöke vezette.

Az ankéton, áttekintve és megtárgyalva e kutatások hazai helyzetét, lényegesebb tapasztalatait, megfogalmaztuk azokat a közös lépéseket, amelyekkel e területen is segíthetjük az információcserét, az együttműködést, az e célokat szolgáló tudományos konferenciák rendezését, a nemzetközi szintéren való sűrűbb megjelenés feltételeit. A kutatási terület erősítésének és az ezt szolgáló együttműködésének a gondolatát az ankét minden résztvevője támogatta. Ennek alapján a három bizottság – kiegészülve a Regionális Tudományos Bizottsággal – közös Vállalkozás- és Kisvállalat-kutatási Munkabizottságot hozott létre. (A négy bizottság küldöttje a munkabizottságban: Román Zoltán, Lengyel György, Noszka Erzsébet, Nemes Nagy József; természetesen szívesen fogadják további más, érintett bizottságok csatlakozását.) A munkabizottság első lépésként egy teljesebb bibliográfia és 1998-ra egy nagyobb kutatói konferencia rendezését irányozta elő.

Hivatkozások

- Birch, L.* (1979): The job generation process. Cambridge, MA
- Czakó Agnes-Kuczsi Tibor-Lengyel György-Vajda Agnes* (1995): A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. *Közgazdasági Szemle*, 4. szám
- Dezsériné Major Mária* (1995): A kis- és középvállalatok külpiacon jutasának helyzete, problémái, a továbbképzés feltételei. Budapest, GKI Gazdaságkutató Intézet
- Fülöp Gyula* (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Budapest, AULA Kiadó
- Kaszás Éva-Vincze Éva* (1995): Ipargazdasági kutatóhelyek, kutatások, kutatók. Budapest. MTA Ipargazdasági Bizottsága
- A kis- és középvállalkozások helyzete 1996. Éves jelentés. Budapest, 1996. Kisvállalkozásfejlesztési Intézet és Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
- A kis- és középvállalkozások helyzete 1997. Éves jelentés. Budapest, 1997. Kisvállalkozásfejlesztési Intézet
- Lageman, B. et al* (1994): Aufbau mittelständischer Strukturen in Polen, Ungarn, der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik. RWI-Essen
- Laky Teréz* (1996): A magángazdaság kialakulásának hatásai a foglalkoztatottságra 1995-ben. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. szám
- Landsröm, H.,-Frank, H.-Veciana, J.* (1997): Entrepreneurship and Small Business Research in Europe. An ECSB Survey, 1997. Avebury
- Lengyel György* (1996): Vállalkozók és vállalkozói hajlandóság, Kutatási beszámoló 10. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Közzolgálati Tanulmányi Központ
- Observatory* (1996): „The European Observatory for SMEs. Fourth Annual Report, 1996.” ENSR-EIM (Zoetermeer)
- OTKA* (1995): Hírlevél különszám 5. Budapest
- Regiteszt Kft. (1991): Körkép a kisvállalkozás kutatásokról. Budapest, SEED-Alapítvány
- Román Zoltán* (1988): A kis- és középvállalatok helyzete és jövője az iparban. *Ipargazdasági Szemle*, 3. szám
- Román Zoltán* (1991): Entrepreneurship and Small Business: The Hungarian Trajectory. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6. N. 6.
- Román Zoltán* (1993): Erdekképviselőket, kamarák, kisvállalatok. Budapest, Magyar Kisvállalati Társaság
- Román Zoltán* (1997): Entrepreneurship and Small Business Research in Hungary. In: Landström (1997)
- Schumacher, E. F.* (1991): A kicsi szép. Tanulmányok egy emberközpontú gazdaságról. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*
- Schumpeter, J. A.* (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*
- Transition at the Local Level. The Czech Republic, Hungary, Poland and the Slovak Republic. 1996. Paris, OECD-CCET
- Webster, L.* (1992): Private Sector Manufacturing in Hungary: A Survey of Firms. Industry Series papers, No 67, World Bank, Washington D. C.

TŐKEPIAC – BRÓKERSZEMMEL

– Vendégünk volt Pacsi Zoltán, az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet leköszönt elnökhelyettese, a Budapesti Értéktőzsde ügyvezető igazgatója –

„Hajózni pedig kell“ – mondták már a régi görögök. Más okból, de szívesen szállnak hajóra a mai társadalmi és üzleti élet szereplői, hogy eszmecserét folytassanak gazdaságról, politikáról, társadalomról. Az őszi alkonyi napsütésben lágyan ringatózó Szentendre II. nevű hajó adott helyet és formabontó keretet október elsején a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete által szervezett rendhagyó menedzsersertalálkozóra. A résztvevők előbb Pacsi Zoltánnak, az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet leköszönt elnökhelyettesének, a Budapesti Értéktőzsde ügyvezetőjének tőkepiacról szóló tájékoztatóját hallgatták meg, majd kötetlen beszélgetést folytattak a témáról az előadóval és egymással. Ezt követően Hámori Balázs dékán, a BKE Vezetőképző Intézetének igazgatója tartott rövid tájékoztatót az Intézet fejlesztési elképzeléseiről, további terveiről.

Helyzet mindig van, volt, lesz, és új szituáció mindig keletkezik – mondta bevezetőjében a téma kapcsán Pacsi Zoltán. Új helyzetet teremt az üzleti világban az 1998. január elsején hatályba lépő három új törvény, amelyek alapvetően meghatározzák a pénz- és tőkepiac működését. A hitelintézeti törvény, az értékpapírtörvény és a státus törvény. Ez utóbbi a Felügyeleték összevonását, az összevont szervezet felállítását tartalmazza. További két törvény is előkészületben van: a jelzálog hitelintézetekről és a kockázati tőketársaságokról szóló törvények. Benyújtás előtt áll az új törvények módosítására vonatkozó elképzelés is. Mint az előbbiek is bizonyítják, minden mozgásban, átalakulóban van.

A leköszönt elnökhelyettes, akinek jelentős múltja, érdeme van a hazai tőkepiac kialakításában, fejlesztésében, kemény szakmai vitákban – maga is váltott. Az állami szférából átigazolt az üzleti világba. 1997. október 16-tól a Budapesti

Értéktőzsde ügyvezetője. Rövid bevezetője után a hazai tőkepiac eddigi tapasztalatait foglalta össze.

– Az első értékpapírtörvény legnagyobb érdeme, hogy hagyta a piacot fejlődni, hagyta a piaci szereplőket, hogy saját elképzeléseik és természetesen a piac igényei szerint alakítsák ki ezt az intézményrendszert – mondta az előadó. Ez oda vezetett, hogy ma van jól működő értékpapírtőzsde, egy szinte hibátlanul működő elszámolóház. Különösen fontos ez az elszámolóház esetében, annak ellenére, hogy publicitása kisebb, mint az értékpapiré. Ma van kb. száz értékpapír-forgalmazó társaság, van és volt jól működő tender, és van jól működő felügyelet. Az elmondottak jelentőségét növeli, hogy mindez nem mondható el egyetlen országban sem ebben a térségben. Elemei esetleg megvannak, az is lehet, hogy egyik vagy másik elem jobban működik, mint nálunk, de szerintem egyik ország sem jutott el arra a szintre szabályozottság és piaci infrastruktúra szempontjából, mint Magyarország. S talán ez az, ami leginkább biztosítja előnyünket ezekkel az országokkal szemben – legalábbis valameddig.

A hazai tőkepiac igen nagy előnye volt, és ma is az, hogy nagyon kicsi az állami beavatkozás – fogalmazta meg az előadó. Ha összehasonlítást végzünk más országokkal, elsősorban Csehországgal és Lengyelországgal, akikkel mindig összevetnek bennünket, róluk ugyanez nem mondható el. Egyéb országokról nem is beszélve, amelyek térségünkben kisebb szerepet töltenek be, de amelyekre sem a Nyugat, sem a befektetők nem figyelnek fel. Lengyelországban például a tőzsde ma is állami kézben, állami tulajdonban van, a lengyel privatizációs minisztériumnak máig nagy szerepe van abban, hogy mely vállalatok kerülnek be a tőzsdére, és hogyan történik a

tőzsdérevitel. Ugyanakkor a szerepvállalás azt is jelentette, hogy ez igen nagy anyagi-erkölcsi segítséget adhatott. Ez vagy jó vagy rossz, ezt mindenki ítélje meg maga, annyi tény, hogy bizonyos időszakokban ez rendkívül nagy lökést adhat a piaci fejlődésnek. Csehországban az állami segítség abban nyilvánul meg, hogy egyszerre, egy napon négyezer vállalatot vittek be a tőzsdére. Ettől aztán a tőzsde kapitalizációja – papíron legalábbis – fantasztikusan nagy lett, és mindenki elmondta, hogy jaj de jó a tőzsde. Idővel azután szépen szelektálódott, hogy melyik az a tíz-húszötven-száz vállalat, amelyeknek a részvényei ténylegesen ott vannak a tőzsdén.

Magyarországon ilyen típusú segítségek, beavatkozások, direkt vagy indirekt módon nem voltak – folytatta a tájékoztatót Pacsi Zoltán. Nekünk inkább mindig küzdeni kellett az állammal, hogy segítse, ne pedig akadályozza a tőzsdei fejlődést. Mivel az állam nem adott segítséget, a magyar tőkepiac spontán fejlődött. Én ezt azért tartom jónak, pozitívumnak, mert ez azt jelentette, hogy a piac és az infrastruktúra a mindenkori piaci igényeknek megfelelően tudott fejlődni. És ha most tőzsdét mondok, az egész tőkepiacot értem alatta. Itt az állam nem avatkozott be, nem adott adókedvezményeket, az ÁPV RT és az összes jogelődje nem igazán segítettek abban, hogy a vállalatok tőzsdére kerüljenek, tőzsdén keresztül privatizálják őket. Pont ellenkezőleg! Az a néhány vállalat, amelyet főleg ÁPV döntéssel erőltettek a tőzsdére, szépen hátrál kifelé, mert a valós tulajdonosok ezt nem akarják.

A tőkepiac fejlődését meghatározó önszabályozó szervezetek létrejöttét is nagyban elősegítette az értékpapírtörvény – ismertette el a törvényi szabályozás ezen részét Pacsi Zoltán. Önszabályozó szervezet minden egyes piaci résztvevő. Ezalatt azonban elsősorban a tőzsdét szokták érteni, amely jogosult arra, hogy saját szabályait meghozza, aszerint működjön, s ez minden egyes tőkepiaci szereplőre kötelező legyen. Az ilyen típusú önszabályozás további előnye, hogy a tőzsde rendkívül jól tud alkalmazkodni a mindenkori piaci helyzethez. A mindenkori kormányrendeleteknél sokkal rugalmasabban tudja kezelni a felmerülő problémákat, kérdéseket, új igényeket, szükségleteket. Ezért soha nem kellett arra várnunk, hogy a törvény adja meg azokat a kereteket, amelyeket a piac igényel.

Az előadó a törvény erényeit összefoglalva elmondta, hogy a tőkepiac eddigi működése során sikerült feloldani azt a problémát, hogy az első értékpapírtörvény megszületésekor nem volt tőzs-

de, nem voltak brókercégek, nem volt elszámolóház, felügyelet stb. Emiatt a törvény erősen elméleti jellegű volt, annak összes előnyével és hátrányával. A törvényalkotókat nem kötötték régi tapasztalatok, érdekek, tehát viszonylag szabadabban lehetett dolgozni, ugyanakkor a tapasztalatok hiánya is jellemezte ezt a törvényt.

Ugyanezt a gondolatot vitte tovább az új törvény – folytatta ismertetőjét Pacsi Zoltán. A tőzsde ma is önszabályozó szervezet, az elszámolóház is az, s én sok szempontból, bár idézőjelbe téve, az önszabályozó szervezetek közé sorolom azokat a brókercégeket, amelyeknél a kötöttség, legalábbis a régi értékpapírtörvény értelmében nagyon kevés. Van egy működésükre vonatkozó szabály, amelyet sokan kifogásoltak, hiányosnak tartottak. Ugyanakkor összes hiányosságával együtt arra jó volt, hogy a brókercégek a mindenkori piaci szükségleteknek megfelelően tudtak működni. Még akkor is, ha hátrányaik is voltak. Itt is voltak brókercégek, amelyek megszűntek, amelyeket meg kellett szüntetni. Voltak, amelyek bíróság előtt voltak, vannak, lesznek, de hát a gazdaság mely szegletében nincsenek ilyenek. Nem több a visszaélés ezen a területen sem, mint az ország más területein. Meg kell tanulnunk ezzel is együttélni. S aki kapcsolatba kerül ezekkel a cégekkel bármilyen minőségben, akár befektetőként, kibocsátóként, „ne adj Isten“ felügyelőként, annak meg kell tanulni azokat a taktikákat, amelyekkel ki lehet védeni, vagy legalábbis elfogadható szinten lehet tartani a buktatókat.

Teljesen új szabályozási környezetet teremtett a tőzsdeélet szereplői számára az 1997. január elsejétől hatályba lépett új törvény – mondta az előadó. Lényegesen korlátozta a korábbi szabadságot, szigorúan meghatározta a működési szabályokat, beleértve a kibocsátásokat, a brókercégeket és – bár sokkal kevésbé érintve, de mégiscsak beleértve – a tőzsdét és az elszámolóházat is. Ez a törvény bizonyos szempontból már befektetői magatartásra vonatkozó szabályokat is megfogalmaz, legalábbis olyan esetekben, amikor piaci visszaélések vannak.

Sajnos vagy szerencsére, elértük a piaci fejlettségnek azt a fokát, amikor már részletes szabályokat kell és lehet adni, mert már vannak tapasztalatok. A törvényalkotók már körülbelül tudják, hogy mely területek azok, amelyeket szabályozni, esetleg részletesen szabályozni kell, s melyek azok, amelyeknél szabadabban lehet meghatározni azt a „játékteret“, amelyen belül a piaci szereplőknek dolgozniuk lehet. Minden

egyes piaci szabálynak az a célja, hogy átlátható legyen, hogy a piac működése megismerhető legyen, az ott történő események nyilvánosak legyenek minden egyes piaci szereplő számára. Ez a piac rendkívül nyitott volt és marad is.

Rendkívül kemény és szigorú szabályok vannak most már a brókercégekre vonatkozóan – ismertette a törvényalkotás új elemeit Pacsi Zoltán. Ezek javarésze még nem lépett hatályba. Van egy átmeneti idő, amely december 31-én lejár, és 1998. január elsejétől szinte az összes szabálynak, ami a törvényben van, meg kell felelni. A törvény „jószágát“ bizonyítja az is, hogy a brókercégek az új szabályokhoz alkalmazkodva vagy megerősítik eddigi pozícióikat, vagy pedig sajnos az is előfordulhat, hogy megszűnnek oly módon, hogy vagy visszaadják engedélyüket, nem vásárolnak tovább, felvásárolják őket, vagy egyesülnek más cégekkel. Igen nagy a mozgás a brókercégeknél. Engem meglepett, hogy még mindig megjelennek új társaságok a palettán. Vannak kilépők, de sok olyan új belépő van, aki már az új törvények, szabályozások szellemében kezdi meg működését. Év elején az volt a várakozásom, hogy a brókercégek száma az év során százról hatvan-hetvenre csökken. Ez nem következett be. Az a véleményem, hogy ez a piac nagyon kicsi ahhoz, hogy ennyi céget elbírjon. Hasonlattal élve: sok az eszkimó és kevés a foka.

Annak ellenére ez a véleménye az előadónak, hogy fantasztikusan belelendült az értékpapírpiac, hogy rengeteg új társaság jön létre, hogy a Budapesti Tőzsde tavaly a világon a második leggyorsabban növekvő tőzsde volt árfolyamértékét tekintve. Idén is fantasztikusan növekszik a forgalom, az árfolyam, bővül az értékpapírpiac.* Lehet, hogy idén szintén be fogja állítani ezt a csúcst. Ez azt jelenti, hogy odafigyel ránk a világ. E fantasztikus növekedést mindenki igyekszik kihasználni. Kivéve a magyar társaságokat!

Számomra meglepő, hogy ilyen tőzsdebumm ellenére, ami Magyarországon van immár másfél éve, az általam elvárnál jóval kevesebb hazai kibocsátó társaság igyekszik a tőzsdére – fejezte ki csodálkozását Pacsi Zoltán. Az, hogy ma hatvan-hatvanöt részvénytársaság van benn a tőzsdén, még mindig nagyon kevés. Emlékszem arra, hogy a nyolcvanas évek küszöbén, amikor Bécsben volt a nagy tőzsdebumm, amikor odamentek az amerikai cégek, ott volt a befektetési alap, a

nyugdíjalap, fantasztikus kereslet volt, s majdnem így mentek föl az árak mint nálunk most, mindenki ment a tőzsdére, hogy jaj de jó, hogy így lehet tőkét szerezni. Ehhez képest a magyar vállalatok még alszanak itthon. Lehet, hogy azért, mert az új tulajdonosok még erősítgetik pozícióikat, s mert a cégek privatizációja sem zárult még le, de az is lehet, hogy általam nem ismert magyarázatok vannak. Mindenesetre elég vérszegény magyarázatok lehetnek. Az is lehet, hogy még nem látják az előnyeiket annak, ha ott vannak a papírjaik a tőzsdén – a kétségtelen hátrányokkal szemben.

A tőzsdeélet fejlesztésének további irányairól folytatta ismertetőjét az előadó: A kockázati tőketársaságokról, kockázati tőke alapokról készül egy törvény, ami kicsit késésben van, de szeretnénk, ha minél előbb elkészülne. Abból a szempontból is egy kicsit szkeptikus vagyok, hogy kell-e ez a törvény még idén nekünk, ez az egy dolog hiányzik-e feltétlenül a működésünkhöz. Egy veszélyes dolog van benne, nevezetesen az, hogy kedvezményeket kívánnak adni a társaságok működéséhez. S bár még nem vagyok nagyon öreg, azt tudom, hogy ahol kedvezményeket lehet adni, ott mindenféle csúnyaságok szoktak történni, s nem mindig az kapja, aki jogosult rá. A másik lényegesebb dolog, hogy mind az értékpapírtörvényhez, mind a hitelintézeti törvényhez hozzá akarnak nyúlni. Ennek technikai oka van, nevezetesen az, hogy tavaly, amikor Magyarországot felvették OECD-be, Magyarország kötelezettséget vállalt arra, hogy 1998. január elsejétől a fiókok működését lehetővé teszi. Ehhez szükséges a fióktörvény megalkotása. A fiókok hitelintézeti és tőkepiaci szférában való megjelenését megfelelő törvénnyel szabályozni kell. Ezért mindenképpen hozzá kell nyúlni ezekhez a törvényekhez, hogy hogyan jöhetnek létre hitelügyletek, milyen követelményeknek kell megfelelniük stb. Ez sok pontot érint, de nem nagy munka jogtechnikai szempontból. Közgazdasági, nemzetgazdasági szempontból rendkívül fontos. Gyakorlatilag mondhatom azt, hogy ma még senki nem tudja, hogy milyen jelentőséggel bír az, hogy egy nemzetközi bank nálunk megjelenhet, és itt fiókot nyithat. Hogy a piacból milyen szeletet tud kikanyarítani, hogyan érinti majd a lakossági betéteket, értékpapírügyleteket. Félelmek, remények vannak. Olyan dolog ez, amit szeretnénk is, meg nem is.

A puding próbája, ha megeszik – mondta nem titkolva szkepticizmusát az univerzális bankrendszer kialakítására célozva Pacsi Zoltán.

* Pacsi Zoltán előadása még a nagy tőzsdei áresés előtt hangzott el – a Szerk.

Szintén egy korábbi kormánydöntés okán törek-szünk arra, hogy kialakuljon az univerzális bankrendszer, vagy legalábbis az univerzális bankrendszer egy válfaja, s abban a bankok saját jogon értékpapír-műveleteket végezhesenek. Ez szemben áll a korábbi rendszerrel, amikor a bankok saját mederben, saját szervezeten belül nem végezhetek ilyen tevékenységet. Ha ezt akarták, akkor joguk volt ahhoz, hogy saját tulajdonukban levő brókerceget hozzanak létre. A törekvés az, hogy még ezt a korlátot is feloldják, és ezt saját maguk végezhesék. Ez elsősorban a banklobby igen erős törekvése, bár én igen nagy piaci igényt nem látok rá. Nem értem, miért fontos, hogy ez a törvény még idén megszülessen. Dehát az szakmai kérdés, hogy melyik közvetítőrendszert válasszuk rövid vagy hosszú távon. Sokan hivatkoznak arra, hogy ez EU-előírás, de én még ilyen előírással nem találkoztam. Sokan mondják, hogy egész Európában így van, ezzel én nagyon tudnék vitatkozni, mert vannak más példák is. Sokan hangsúlyozzák ennek előnyeit, hátrányait. Pillanatnyilag van róla kormánydöntés, s ezt a törvényt a Pénzügyminisztérium mindenképpen meg akarja csinálni. Emiatt kell nagyobb mértékben az értékpapírtörvényt, kisebb mértékben pedig a hitelintézeti törvényt átalakítani. A készülő törvény szerint a bankok tőkepiaci szerepvállalása legkorábban 1998. január elsejétől válik lehetővé. Az azt megelőző év egyrészt felkészülési idő, másrészt a megfelelő jogi háttér, szabályozás létrehozására szolgál.

A tájékoztatót követően Pacsi Zoltán választott az érdeklődők kérdéseire. Az első kérdés a pozíciójára vonatkozott. Különös tekintettel arra, hogy bár még az Állami Pénz- és Tőkepiac Felügyelet elnökhelyettese volt, a Budapesti Értéktőzsde ügyvezetője lett. Sietett elosztatni azt a hitet, hogy ezt párhuzamosan lehet csinálni. Egyszerűen arról van szó, hogy a közhivatalból átmegy az üzleti szférába. Ennek egyik, de nem egyetlen oka az értékpapírtörvény szakmai vitájában a felügyelet összevonásáról, az univerzális bankrendszer kialakításáról vallott munkatársaiétól eltérő álláspontja. Tájékoztatójából is kiderült, hogy eddig is közeli kapcsolatban volt a tőzsdével, de most nyilván új szereposztásban foglalkozik vele. Sok hasonlóság van a két munka között. Arra a kérdésre, hogy tőle mit vár a tőzsde, azt válaszolta, hogy talán azt várja, hogy működjön. A tőzsde ügyvezető igazgatója működteti az egész szervezetet, próbál piacot csinálni, szabályokat készíteni hozzá, a kibocsátók és természetesen a tulajdonos brókercégek érdekeit

kísérli meg érvényre juttatni úgy, hogy a tőzsde jól működő, átlátható piac legyen. Igen nagy feladataik vannak már a közeljövőre vonatkozóan. A tőzsde most vásárol új kereskedési rendszert, másfél éves ügylet közeledik a végéhez. Nemzetközi tender kiírása alapján esett a választás az ausztrál rendszerre, amely a szakértők szerint a világ élvonalába tartozik. Ennek eredményeként teljesen automatizálható lesz a tőzsde kereskedése. A mai gyakorlat szerint van automatizált, nyílt kikiáltásos kereskedés, van félig automatizált, félig nyílt kikiáltásos rendszer. Az új rendszer által olyan új piacok is megnyílhatnak, amelyek eddig egyáltalán nem léteztek, például az akciós piac. Ez utóbbi fantasztikusan nagy lehetőség lesz, amely forradalmasíthatja az egész kereskedési rendszert. A határidős kereskedésnek is igen nagy lendületet nyújthat. Mindenképpen szükséges annak az erősítése, hogy minél több értékpapír kerüljön be ténylegesen a tőzsdére. Elképzelései szerint sokkal aktívabb kapcsolatot kell kiépíteni a kibocsátó társaságokkal, meg kell szüntetni a tőzsde elit jellegét. Ne a tőzsde válassza ki, hogy ki léphet be ebbe a klubba. A tőzsde kereskedési hely, ahol meg kell engedni, hogy minél több vállalat odaférjen. Ez mindenkinek jó. A tőzsdének is, a brókernek is, ha távlatokban gondolkodunk, akkor az egész országnak.

A külföldi tőkebefektetők tőzsdei részvételére vonatkozó kérdésre elmondta, hogy ha a forgalmi statisztikákat nézzük, változó arányban ugyan, hol hetven, hol hatvan százalék, de mindig ötven százalék fölött van a külföldi befektetők részaránya a tőzsdei forgalomban. Ezek zömmel intézményi befektetők, nyugdíjalapok, amerikaiak, angolok. Erőteljes törekvések vannak arra is, hogy a külföldiek értékpapír-kínálóként is megjelenjenek a magyar tőzsdén. Egy külföldi értékpapírunk már van. Tudomása szerint még ebben az évben további két-három értékpapír jöhet be a magyar tőzsdére. A következő években pedig ez az arány tovább növekszik. A tőzsdei jelenlét egyébként rengeteg kötelezettséggel is jár, amit a cégek nem szívesen vállalnak, s nem jönnek ide, ha már ott vannak a papírjaik Londonban, Frankfurtban.

Milyen pozíciót foglalunk el a térségben, s milyen a viszonyunk a világ nagy tőzsdéihez – hangzott a következő kérdés. Az ügyvezető igazgató meggyőződése, hogy a magyar tőzsde a térség legfejlettebb tőzsdéje. Kereskedési, elszámolási, rendszerét, átláthatóságát és szabályozottságát tekintve is összességében a legjobb. Iszonyatos nagy verseny van a tőzsdék között,

hogy odacsalogathassák a befektetőket, sikerpropagandát folytatva. A lengyelek nagyon jól el tudják adni magukat, a cseheknél kormányzati szinten ment ugyanez. A többi országban gyakorlatilag még nem működik a tőzsde. Bár van Bukarestben, Pozsonyban, Ljubljanában tőzsde, igazából egyik sem állja a versenyt. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a „Nagy Medve“ még alszik. Amennyiben lesz Oroszországban tőzsde, be tudnak vonni nagy cégeket, a kapacitás okán inkább lehet Moszkva a térség központja. Ma még Magyarország előnye, hogy nálunk nincsenek bizonytalansági tényezők, szabályozottságát, pénzügyi infrastruktúráját tekintve a mienk a legkiépítettebb. A nagy hagyományokkal rendelkező tőzsdékkal persze még irreális lenne összehasonlítani magunkat.

Az értékpapírtőzsde és az árutőzsde összevonására kérdezett rá egy másik résztvevő. Pacsi Zoltán elmondta, hogy bár mindkét fél kinyilvánította egyesülési szándékát, a közös nevező még hiányzik. Ez egyebek mellett elsősorban a különböző szabályozási szintből adódik. Az árutőzsdére vonatkozó szabályok jóval enyhébbek az értéktőzsdére vonatkozó szabályoknál. Ma még borzasztó személyi és szervezeti ellentétek akadályozzák a két tőzsde összevonását. A kitűzött cél mindenképpen a piac egységesítése.

Nemzetközi szinten is jobban tudnánk érvényesülni.

– Vajon miért nem jelennek meg szívesen a magyar társaságok a tőzsdén? – tette fel a kérdést egy másik résztvevő.

Pénz- és munkaigényes a tőzsdén való megjelenés, válaszolta Pacsi Zoltán. A tőzsdei bevezetés ma mintegy hat-nyolc-tíz-tizenkettő hónapos előkészítést igényel – a vállalatok helyzetétől függően. Az új tulajdonosok egyelőre azzal vannak elfoglalva, hogy rendbe tegyék a vállalatokat. A belső szerveződést, az adósságot stb. kell ellenőrizniük. A tőzsdei bevezetés a következő fázis. Visszatartja a cégeket a tőzsdei részvételtől az is, hogy ott minden nyilvánosan történik.

Az esti sétahajózás igen jó hatással volt a résztvevőkre, akik jelentős része a BKE Vezetőképző Intézet körében működő Menedzserklub alapító és tőrzstagja. Szeretik ezeket a rendezvényeket. Véleményük szerint ezek az események védelmet nyújtanak a szellemi elsivárosodás ellen. Garancia erre az előadók személye, akik többnyire saját szakterületük legnagyobb tudorai. Ugyanakkor alkalmat teremtenek az ismerősökkel, barátokkal, az üzleti világ más szereplőivel való találkozásra.

Urbán Margit

**Ne felejtse el megújítani
előfizetését 1998-ra!**

HOFFMANN Istvánné Direktmarketing és módszerei

NOVORG Kiadó, Budapest, 1997. 310 p.

A marketing a piachoz való alkalmazkodás, a piac befolyásolásának szemlélete és módszertana; a vállalat piaci érvényesülését célozza, s összehangolt tevékenységek rendszeréből áll. A marketinget a gyakorlat, a piaci verseny és az új értékesítési eszközök keresése teremtette meg. Ugyanezek a célok hozták létre egy újabb, aránylag rövid múltra visszatekintő dinamikus piaci eszköz – értékesítési csatorna –: a direktmarketing kialakulását is. A kettő közti különbség a kommunikációs célban van. A direktmarketing összekapcsolja a reklámot az akcióval, az eladással, s azonnali rendelésre szólítja fel a vevőt. Specifikus kommunikációs értékesítési eljárás; hatása magában az értékesítésben, a visszaérkező válaszokban, a befutó telefonokban azonnal mérhető. Dinamikus fejlődéséhez természetesen a kommunikációs eszközök innovációjára is szükség volt...

A szerző részletesen bemutatja a direktmarketing médiumokat, előnyeiket éppúgy, mint buktatóikat. Segíteni kívánja a direktmarketing eszközeinek továbbfejlesztését, megismertet ennek az új értékesítési csatornának az alapvető jellemzőivel, a hozzá kapcsolódó jogi és etikai kérdésekkel. Rámutat arra, hogy a stratégiai tervezés a direktmarketing fontos feladata. A terv tartalmazza az elérendő célokat, a részletes akciókat, a végrehajtás ütemtervét, az ellenőrzés és az értékelés módszereit.

A költségvetések általában egy évre szólnak, s ezen az időn belül esedékes a ráfordítások és a bevételek ellenőrzése is a számvételeken keresztül. A nyereség optimalizálásához feltétlenül szükséges fedezetszámítás menetét példák szemléltetik a könyvben. A különböző nyereségmegfontolásokon kívül képet kapunk a direktmarketing kutatási feladatairól is.

A következetesen etikus magatartás eredményesen segít a vevők megtartásában. A helyes etikus magatartás kialakításához irányt mutatnak a Magyar Reklámszövetség Etikai Kódexének ide vonatkozó ajánlásai. A szerző ezeket éppúgy bemutatja, mint a média törvény, a verseny törvény, a fogyasztói érdekvédelmi törvény rendelkezéseit és az Európai Tanács ezekkel kapcsolatos ajánlásait is.

A direktmarketing eszközeinek rendszerét a kommunikációs feladatokat ellátó médiumok alkotják; a levélreklámok, a katalógusok, a telemarketing és az elektronikus médiumok (rádió, videó, televízió, számítógép) tartoznak ide. Közülük a levélreklám a legismertebb; a szerző részletesen foglalkozik ennek előnyeivel, eredményének mérhetőségével, majd alkotó részeivel (boríték, levél, prospektus, megrendelőlap) minták kíséretében. A továbbiakban ismerteti a címlistákat és katalógustípusokat, a katalógusalkotás szempontjait stb.

Végül az aktív és passzív telemarketingről, az elektronikus médiumok hazai használatáról és a multimédiának a direkt marketingben való alkalmazá-

sáról olvashatunk a könyvben. A Mellékletek a direktmarketing leggyakoribb angol kifejezéseit, a felhasznált irodalmat és bibliográfiát, valamint a Tárgymutatót tartalmazzák.

A direktmarketing specifikussága miatt alkalmas egyedi igények kielégítésére is; a válaszok ösztönzését az ajánlatok tetszetős formában történő bemutatása szolgálja. A szerző a direktmarketing eszközei alkalmazásának továbbfejlesztésével nyújt segítséget mindazok számára, akik az értékesítésnek ezt a hatékony változatát kívánják hasznosítani. Célja továbbá az is, hogy a direktmarketing fejlődésének biztosítása érdekében a hazai szak- és felsőoktatás számára útmutatást adjon. Könyvét minderre az teszi alkalmassá, hogy a nemzetközi szakirodalom bemutatása mellett megismertet a hazai gyakorlattal is.

R. I.

ÉRSEK Zsolt Bevezetés a devizapiacokra

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 196 p.

„Titokzatos világ – egy végtelemül egyszerű ügylet körül.“ Ezzel a mondattal kezdődik Érsek Zsoltnak a BANKÜZLET 2000 – sorozatban megjelent könyve. A devizapiacot valóban sokan nagyon titokzatosnak, sőt „misztikusnak“ tartják, pedig tulajdonképpen csak egyszerű adásvételi ügyletek bonyolódnak le ezen a piacon. Arról van szó ugyanis, hogy valamely deviza meghatározott mennyisége gazdát cserél itt egy bizonyos ösz-

HOFFMANN Istvánné Direktmarketing és módszerei

NOVORG Kiadó, Budapest, 1997. 310 p.

A marketing a piachoz való alkalmazkodás, a piac befolyásolásának szemlélete és módszertana; a vállalat piaci érvényesülését célozza, s összehangolt tevékenységek rendszeréből áll. A marketinget a gyakorlat, a piaci verseny és az új értékesítési eszközök keresése teremtette meg. Ugyanezek a célok hozták létre egy újabb, aránylag rövid múltra visszatekintő dinamikus piaci eszköz – értékesítési csatorna –: a direktmarketing kialakulását is. A kettő közti különbség a kommunikációs célban van. A direktmarketing összekapcsolja a reklámot az akcióval, az eladással, s azonnali rendelésre szólítja fel a vevőt. Specifikus kommunikációs értékesítési eljárás; hatása magában az értékesítésben, a visszaérkező válaszokban, a befutó telefonokban azonnal mérhető. Dinamikus fejlődéséhez természetesen a kommunikációs eszközök innovációjára is szükség volt...

A szerző részletesen bemutatja a direktmarketing médiumokat, előnyeiket éppúgy, mint buktatóikat. Segíteni kívánja a direktmarketing eszközeinek továbbfejlesztését, megismertet ennek az új értékesítési csatornának az alapvető jellemzőivel, a hozzá kapcsolódó jogi és etikai kérdésekkel. Rámutat arra, hogy a stratégiai tervezés a direktmarketing fontos feladata. A terv tartalmazza az elérendő célokat, a részletes akciókat, a végrehajtás ütemtervét, az ellenőrzés és az értékelés módszereit.

A költségvetések általában egy évre szólnak, s ezen az időn belül esedékes a ráfordítások és a bevételek ellenőrzése is a számbavételeken keresztül. A nyereség optimalizálásához feltétlenül szükséges fedezetszámítás menetét példák szemléltetik a könyvben. A különböző nyereségmegtérüléseken kívül képet kapunk a direktmarketing kutatási feladatairól is.

A következetesen etikus magatartás eredményesen segít a vevők megtartásában. A helyes etikus magatartás kialakításához irányt mutatnak a Magyar Reklámszövetség Etikai Kódexének ide vonatkozó ajánlásai. A szerző ezeket éppúgy bemutatja, mint a média törvény, a verseny törvény, a fogyasztói érdekvédelmi törvény rendelkezéseit és az Európai Tanács ezekkel kapcsolatos ajánlásait is.

A direktmarketing eszközeinek rendszerét a kommunikációs feladatokat ellátó médiumok alkotják; a levélreklámok, a katalógusok, a telemarketing és az elektronikus médiumok (rádió, videó, televízió, számítógép) tartoznak ide. Közülük a levélreklám a legismertebb; a szerző részletesen foglalkozik ennek előnyeivel, eredményének mérhetőségével, majd alkotó részeivel (boríték, levél, prospektus, megrendelőlap) minták kíséretében. A továbbiakban ismerteti a címlistákat és katalógustípusokat, a katalógusalkotás szempontjait stb.

Végül az aktív és passzív telemarketingről, az elektronikus médiumok hazai használatáról és a multimédiának a direkt marketingben való alkalmazá-

sáról olvashatunk a könyvben. A Mellékletek a direktmarketing leggyakoribb angol kifejezéseit, a felhasznált irodalmat és bibliográfiát, valamint a Tárgymutatót tartalmazzák.

A direktmarketing specifikusága miatt alkalmas egyedi igények kielégítésére is; a válaszok ösztönzését az ajánlatok tetszetős formában történő bemutatása szolgálja. A szerző a direktmarketing eszközei alkalmazásának továbbfejlesztésével nyújt segítséget mindazok számára, akik az értékesítésnek ezt a hatékony változatát kívánják hasznosítani. Célja továbbá az is, hogy a direktmarketing fejlődésének biztosítása érdekében a hazai szak- és felsőoktatás számára útmutatást adjon. Könyvét minderre az teszi alkalmassá, hogy a nemzetközi szakirodalom bemutatása mellett megismertet a hazai gyakorlattal is.

R. I.

ÉRSEK Zsolt Bevezetés a devizapiacokra

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 196 p.

„Titokzatos világ – egy végtelenül egyszerű ügylet körül.“ Ezzel a mondattal kezdődik Érsek Zsoltnak a BANKÜZLET 2000 – sorozatban megjelent könyve. A devizapiacot valóban sokan nagyon titokzatosnak, sőt „misztikusnak“ tartják, pedig tulajdonképpen csak egyszerű adásvételi ügyletek bonyolódnak le ezen a piacon. Arról van szó ugyanis, hogy valamely deviza meghatározott mennyisége gazdát cserél itt egy bizonyos ösz-

szegű másik deviza ellenében. Igaz azonban, hogy sokszor teljesen kiismerhetetlen ez az egyszerű kereskedelmi ügylet és képes hatalmas meglepetéseket okozni. Erről a nemzetközi gazdasági-pénzügyi kapcsolatokban rendkívül fontos szerepet betöltő devizapiacnak a működési rendszeréről, „titokzatos“ világáról kapunk tájékoztatást a sorozat negyedik kötetében.

A szerző részletesen tájékoztat a devizapiac működési rendszeréről. Könyve nem tartalmaz hosszadalmas elméleti fejtegetéseket, hanem hasznos gyakorlati tanácsokat kíván nyújtani mindazoknak, akik meg akarnak ismerkedni a devizapiac játékszabályaival. A történeti előzmények áttekintése után a devizapiaci fogalmakkal, a devizapiac szerveződésével, felépítésével, szereplőivel s a piaci szokványokkal, a központi bank szerepével, az ügyfelek csoportjaival és a devizapiaci szakkifejezésekkel ismerkedünk meg a könyvben. Példa kíséretében tanulmányozhatjuk az azonnali vagy prompt ügyletnek is nevezett spot ügylet fő jellemzőit, használatát az ügyletközéseknél.

A továbbiakban képet kapunk a feltétlen és a feltételes határidős ügyletekről. Az előbbibe két fő ügylettípus tartozik: az outright forward és az FX swap; az utóbbiba pedig a devizaopció; ezen kívül még természetesen számos variáció van. Határidős szerződések a tőzsdén és a tőzsdén kívüli piacokon egyaránt köthetők; a kettő játékszabályai lényegesen különböznek, megismerjük legfontosabb sajátosságait. A határidős ügyletnek a köthető mennyiség, a lejárat napok száma és időpontja, vala-

mint a jegyzés módja szabványosítva van annak érdekében, hogy az ügylet a vevő és eladó között minél könnyebben létrejöhessen...

Ugyancsak példákkal szemlélteti a szerző a határidős ár (egy pénznem jelen- és jövőbeli értéke közti kapcsolat) képzését, képletének levezetését, jegyzését, a „fedezeti elv“ gyakorlati alkalmazását. Részletesen tájékozódhatunk a továbbiakban az outright forward ügylet fogalmáról, melynél valamely deviza másikkra való átváltása egy, a spot értéknapon túli előre meghatározott jövőbeli értéknapon, előre meghatározott árfolyamon történik. Az FX swap ügyletnél két deviza átváltása történik adott összegre egy másik deviza ellenében; amely ily módon lényegében devizafedezet mellett nyújtott felvett hitel.

A devizaopció fogalmáról, jellemzőiről, használatáról, különböző stratégiáiról szintén szó van a könyvben. A devizaopció jogot – de nem kötelezettséget – jelent a tulajdonosa számára egy bizonyos mennyiségű devizának egy másik devizával szembeni vételére vagy eladására előre meghatározott árfolyamon, időpontban vagy időpontig. Az opció eladója számára kötelezettség áll fenn, ha az opció birtokosa gyakorolni kívánja az opciót.

Nincs olyan elmélet, képlet vagy módszer, amellyel a devizaárfolyamok alakulását megbízható módon előre lehetne jelezni. A szerző az árfolyamalakulás megértéséhez összefoglalja a piaci ármozgást befolyásoló legfontosabb tényezőket. Bemutatja a technikai elemzés fő ágait (a

piac állapotának elemzése, a szezonális ciklusok vizsgálata, trendkövető módszerek stb.), a kamatlábak nagyságának és változásainak szerepét, a kormányzati és a központi banki politika befolyását, a piaci hangulat hatását, az importált vagy exportált nyers- és alapanyagárrakkal való összefüggéseket. Leszögezhető, hogy a mindenkori piaci hangulat meghatározó szerepet játszik a devizaárfolyamok alakulásában.

Olvashatunk arról is, hogy a devizapiac mennyire kockázatos ügylet; a kockázat forrása sokféle lehet. A piacrizikó a kedvezőtlen piaci áralakulás miatti kockázat, megjelenési formája sokféle; devizaárfolyamok ingadozása, kamatlábak változása stb. A hitelrizikó annak a kockázata, hogy a másik fél valamilyen okból nem teljesíti az ügyletből rá háruló kötelezettségeit. Ezen kívül létezik működési, jogi és rendszerrizikó is. A szerző hangsúlyozza a vállalat, illetve a bank felső vezetésének a felelősségét ezen a téren. A vállalható kockázat behatárolása, a vezetői információs rendszer megszervezése és működésének ellenőrzése a felső vezetés hatáskörébe tartozik.

Végül a magyarországi devizapiac kialakulásáról kapunk tájékoztatást a könyvből. A szerző rámutat arra, hogy a fejlődés két fő jellemzője a nemzetközi piaci normák átvétele és a fokozatos liberalizálás. Megismertet a hazai devizapiac felépítésével, működési mechanizmusával; az igények kielégítéséhez a feltételek rendelkezésre állnak. A szak-kifejezések magyarázata és Irodalomjegyzék zárja a könyvet.

Rubóczky István