

HEIDRICH Balázs

A SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZTATÁSÁRÓL ÉS VEZETÉSI KÉRDÉSEIRŐL

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Központi Könyvtár, Folyóirat csoport
Budapest, 5. Pf. 489. 1828
Tel.: 2177-199 Tlx: 2174-910

A szervezet kultúrájának megváltoztatása – általában valamely szervezettefejlesztési program részeként – az egyik legnagyobb kihívás a vezetés számára. E változás fő eleme a tudatosság, hiszen nincs az a stratégiát vagy struktúrát érintő változás, amely ne érintené egyben a kultúrát is. A szerző tanulmánya a változás (változásmenedzsment) versus kultúra (kulturális menedzsment) kapcsolatrendszer mentén fejt ki irodalmilag is alátámasztott megállapításait.

Ma már nincs vállalat, még az évtizednyi monopol helyzetet megszokók körében sem, mely abban a téves hitben ringathatná magát, hogy környezete stabil. Sok iparágban évek óta tart a környezet turbulens változása és az ott versengők már rég hozzászoktak a változó kihívásokhoz, míg más területeken csak most kezdődik a harc.

Deal és Kennedy (1982) a változást még csak olyan rendszeres tevékenységnek nevezte, melyet a vállalatok azért gyakorolnak, hogy ne gyanúsítsák őket egy helyben topogással. Tovább menve azt is hozzátették, hogy csak azért változnak egyes szervezetek, mert elvárják tőlük.

Az ő statikus kultúra szemléletük kora azonban végérvényesen lejárt. Bármely változás érinti a szervezet kultúráját, így azt nem lehet attól elszigetelten kezelni.

Változásmenedzsment és kultúra

A változás látszólag ellentétben áll a vállalati kultúra alapvető elemeivel és működésével. A közös értékrend, az alapvető feltevések a szervezeti viselkedés normáiról mind a kultúra tartóoszlopai. Ezek a tartóoszlopok a legnagyobb gátjai a változásoknak. Ezért kell, hogy minden kultúraváltoztatás első lépése az uralkodó kultúra elemeinek vizsgálata és meghatározása legyen.

Saját kultúránk nem ismerése sebezhetővé teszi a szervezetet a környezet változásaival, valamint a fejlődés

és változás irányába ható erőkkel szemben. Másfelől viszont éppen kultúránk túlzott belülről szemlélése az, ami bizonytalanságot és bátortalanságot okoz. (Schein, 1989)

Laurent (1989) nem ért egyet azokkal, akik a szervezet kultúráját megismerhetetlennek tekintik és azt mondják, hogy minél inkább meg akarjuk ismerni, annál nagyobb káosz alakul ki a sok szimbólumból, rituáléból, értékekből. Ezért elveti a szervezeti kultúrának „egy doboz féreghez” hasonlítását. Ilyen analógiával egy kezdő sebész is hasonlóan tekint az emberi testre...

Az erős kultúrákról

Deal és Kennedy (1982) nyomán a vállalati kultúra kutatás során eleinte az ún. erős kultúrák fontosságát hangsúlyozták a legtöbben. Aztán a környezet radikális változásainak hatására teljesen életképtelennek minősítették a mélyen gyökerező értékrenddel és évtizedes tradíciókkal rendelkező szervezeteket. Amit fontos leszögezni az az, hogy az erős, illetve a gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. A kérdés erősen szervezet- és környezetfüggő.

Az erős kultúrát három tényező alkotja:

♦ Az első azon közösen vallott hitek, meggyőződések és értékek, melyeket a szervezetben dolgozók osztanak. Ezen elemek száma határozza meg a kultúra mély-

ségét. Minél több ilyen elem van, annál erősebb a kultúra. Ez fordítva is igaz, kevés ilyen közös elem esetén gyenge kultúráról beszélünk.

◆ A második tényező, hogy a szervezet hány tagja osztja az előbb említett alapvető feltevéseket és meggyőződéseket. Minél többen vallják ezen elveket és hiteket, annál erősebb a kultúra.

◆ A harmadik elem ezen értékek és hitek preferenciája. Mennyire világosak az értékrendben a kultúra szempontjából legfontosabb értékek és melyek azok, melyek kevésbé játszanak központi szerepet. Nyilvánvalóan a központi értékek megváltoztatása a legnehezebb feladat. (Nahavandi és Malekzadeh, 1993)

Néhány más tényező szintén befolyásolja a kultúra erősségét:

◆ Stabil és viszonylag homogén tagokkal rendelkező szervezeteknek valószínűleg könnyebben alakul ki erős kultúrájuk.

◆ Az alkalmazottak száma és a földrajzi szétszórtság szintén fontos szerepet játszik. Kisebb szervezeteknek kevesebb és homogénebb tagsággal könnyebben alakul ki erős kultúrája. Ez utóbbi állítást erősíti a Handy (Harrison) féle kultúratipológia erő(hatalom) kultúrája is, mely a kisebb vállalkozásokra jellemző, s amelyet még mindig az alapító irányít. (Handy, 1992)

Erős kultúra jelenléte nem feltétlenül jelenti annak megváltoztathatatlanságát. Ha az alapvető értékeket – kivéve a radikálisan megújítandókat – megfelelően kezelik, még a változás malmára is hajthatják a vizet. A jó vezető ezeket az alapvető értékeket és feltevéseket használhatja közös, mindenki által elfogadott kiindulási pontként, melyre fokozatos változtatási programot lehet felépíteni. Sok japán vállalatra jellemző az az előnyös kultúra, mely a változást és az arra való képességet tekintti az egyik legfontosabb értéknek. Ez is vállalati történelmükből eredeztethető, hiszen évtizedeken át nem voltak vezető pozícióban semmilyen nemzetközi piacon, és ez a követő stratégia volt az, mely beleplántálta a kultúrájukba a változásra való nyitottságot és képességet. Természetesen ma is, amikor sok közülük vezető helyzetben van a világpiacon, ez egyik legfőbb kompetitív erősségük, ami képessé teszi őket a gyorsabb piaci reagálásra. (Heidrich, 1996)

Jó példa erre a főleg a hatalmas munkagépek piacán jelen levő Komatsu, melynek kultúrájába nagyon mélyen beágyazódott a változásra való képesség. Sok változáson mentek keresztül az évtizedek folyamán. A II. világháború után szinte csak mennyiségi szempontok vezérelték a gyártásukat és egész működésüket. A hazai

piacok megnyitásával azonban meg kellett változtatni alapvető felfogásukat és lépni a minőség irányába. Ez gyakran teljes technológiai, környezeti, és vezetői váltásokkal járt. Természetesen minden vezető rajtahagyta jellegzetes kéznyomát a vállalaton, de mindig tudta, mikor kell váltani, akár a vezetői stílusokat és személyeket is. A Komatsunál évtizedeken keresztül kifüggesztették minden látható helyre jelmondatukat: „*Le kell győzni a macskát!*” Macskán természetesen a piacvezető Caterpillar céget, illetve annak népszerű rövidebb nevét értették (Cat). Ezzel keltek és feküdtek az alkalmazottak és vezetők hosszú időn át.

Néhány éve azonban ráébredtek, mint továbbra is másodikkak a világpiacon, hogy nem ez a követendő út. A vállalat misszióját is átértékelte az új vezetés, és mindenhol lekerültek a hatalmas feliratok, melyek a Cat elleni harcra biztattak. A cég régi jelképe, illetve címere is megváltozott. Sokakat megrázott az évtizedes harc feladása, de a vezetés helyesen döntött amikor más utat választott a siker eléréséhez. (Bartlett és Ghosal, 1995)

A kultúra megváltoztatásában jelentős szerepet kapnak azok a hagyományos értékek, melyek nem igényelnek alapvető változtatást, lehet rájuk támaszkodni a változások megtervezésében. Ezen értékek folyamatosságáért nyíltan kiállva a vezetés könnyebben állíthatja a változás mellé az annak ellenállókat. A múlt pozitív értékeinek hangsúlyozása megkönnyíti a más területen végrehajtható változásokat. Így a kultúra továbbra sem veszti el erősségeit, melybe beépülhet a változás befogadására való hajlandóság is. Persze ahhoz, hogy ezt az előnyös állapotot elérjük nagyon finom vezetői hangolásra és beavatkozások sorozatára van szükség.

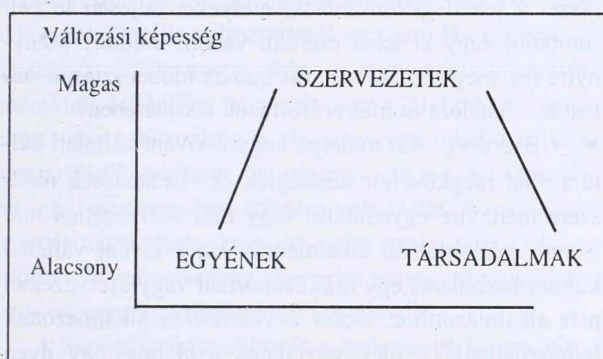
Az eddig elmondottakkal némileg ellentétben áll Laurent (1989) elmélete, aki a nemzeti kulturális jellemzőket hibáztatja a szervezeti változtatások „túldramatizálásáért”. Csak a nyugati világ időkonceptiója (erről bővebben lásd E.T.Hall műveit, illetve magyarul pld. Heidrich, 1994) az, ami miatt a változást ilyen nehezen élik meg a szervezetek, legalábbis a szakirodalom szerint. Hiszen a mértékadó szakirodalom túlnyomó többsége nyugati kultúrákból származik. Ezek az időt mind lineáris változóként kezelik, míg Laurent szerint a spirális értelmezés sokkal inkább helyénvaló.

Ezen elméleti alapok után jutunk el ahhoz a megállapításhoz, miszerint a szervezetek – az egyénnel és a társadalommal ellentétben – hatalmas változásikapacitás-tartalékokkal rendelkeznek. Az egyének és a társadalom valóban viszonylag stabil strukturális egységek, míg a szervezetek az egyén és környezete kapcsolatának és

tranzakcióinak ideiglenes rendszereként foghatók fel. Így a szervezetek válnak azokká a kiváltságos helyekké, ahol a legdrasztikusabb változások is könnyedén lejátszódhatnak. Az egyének viselkedésében lejátszódó kis változások szervezeti szinten akumulálódva jelentős változások előmozdítói lehetnek. A változásokkal szembeni ellenállás tehát sokkal inkább a szervezetekkel kapcsolatos gondolkodásunkból ered, mintsem a szervezetek valós tulajdonsága. (1. ábra)

1. ábra

A különböző elemzési szintek változási képessége



A kultúraváltoztatás okai

Sathe (1985) az alábbiakban határozza meg azokat a helyzeteket s feltételeket, amelyek a kultúra megváltoztatását idézhetik elő, illetve ahhoz szükségesek:

- állandó teljesítmény- vagy erkölcsi problémák a szervezetben,
- alapvető változás a szervezet küldetésében,
- alapvető technológiai változás,
- alapvető piaci változás,
- alapvető változás a társadalmi környezetben,
- a verseny deregulációja és élessé válása,
- vagyonnövekedés és fúzió,
- szervezeti növekedés,
- családi vállalkozás fejlett vállalkozássá válása új vezetőséggel,
- hazai cég nemzetközivé válása.

Bár a vezetés szerepe kétségtelenül meghatározó a kultúra megváltoztatásában, de nem kizárólagos. Mivel az alkalmazottak is azonosulnak a kultúrával, így a vezetőknek nagyon jó indokuk kell, hogy legyen ennek a kötődésnek a megszakítására. Szintén erős és logikus ér-

vekkkel kell rendelkezni, hogy az embereket meggyőzzük a változás szükségességéről és fontosságáról. Nahavandi és Malekzadeh (1993) szerint valamely szervezet kultúráját legalább olyan nehéz megváltoztatni, mint egy személy egyéniségét.

Érdekes eset, amikor a vezetés felismeri, hogy kultúraváltásra van szükség de ez megvalósíthatatlan az adott szervezeti kereteken belül, annak mérete, kulturális öröksége miatt.

Ez történt meg a General Motors-nál, amikor a múlt évtizedben úgy döntöttek, hogy teljesen új szubkultúrát hoznak létre, a már létező kulturális örökség nélkül. Így született meg a Saturn gépjármű gyár, mely földrajzilag is jelentősen elkülönül minden más GM teleptől, hogy még véletlenül se érhék el azok negatív kulturális hatásai. Eddig úgy tűnik, bevált az elképzelés, hiszen a Saturnt a legmegbízhatóbb kocsinak választották az Egyesült Államokban. Kétségtelen azonban, hogy az eltelt alig egy évtized nem elég a kísérlet sikerének megállapításához.

A kulturális változások szükségességének meghatározásához az alábbi belső szervezeti viszonyokat kell figyelembe vennie egy vezetőnek:

- szervezeti teljesítmény,
- a létező kultúra, a szervezeti feladatok és struktúra közti illeszkedés,
- a létező kultúra és a stratégia illeszkedése,
- a felső vezetés jellemzői.

Ha egynél több kritérium is a változás szükségességére utal, úgy a vezető majdnem biztos lehet a dolgában. (Trice és Beyer, 1993)

A kultúra változtatását alapvetően befolyásolja még az *idő és a költség*. A változtatás elkezdésénél – különösen ha azt nem a külső környezet kényszerítette ki, hanem belső szervezeti elhatározás folytán jön létre – nagyon fontos a pénzügyi vonzatok megtervezése.

Természetesen nem könnyű ezek pontos mérése egy ilyen folyamatnál, de elég ha csak a tanácsadói díjakra gondolunk. De ennél kevésbé kézzelfogható vonatkozásai – mint az ezzel kapcsolatos értekezleteken és átképzéseken töltött idő és a korai nyugdíjazások – is mind hozzájárulnak a költségekhez. A személycserék nagyon gyakran együtt járnak a kulturális változásokkal. Ezeknek természetesen ismét jelentős a költségvonzatuk, ha új alkalmazottak és vezetők megszerzésére gondolunk.

A kultúraváltoztatás másik fontos jellemzője, hogy nagyon időigényes. Már a változások előkészítése és elindítása is sokáig tart, nem beszélve azok végrehajtásáról. Másfelől viszont a vezetőknek nagyon türelmesnek kell lenni a változási folyamatok vezérlésében. Bár akad-

nak példák radikális változások gyors és sikeres végrehajtására, nem ez a jellemző. Általánosságban elmondható, hogy a kultúraváltás időigényes feladat, amely nem játszódik le egyik napról a másikra. Az emberek kötődéseit és értékrendjét nem lehet szerdáról csütörtökre megváltoztatni.

Természetesen a változás sebességét jelentősen befolyásolják a környezeti hatások és az adott szituáció. Nyilvánvalóan könnyebb egy válsághelyzetben levő vállalat dolgozóit meggyőzni a változások szükségességéről, mint azokat, ahol még nincsenek látható piaci indokai, hogy miért kellene szakítani a jól működő értékrenddel.

A kulturális változások fajtái és dimenziói

A kulturális változás és változtatások fajtáit és modelljeit Trice és Beyer művei alapján foglalom össze, akik természetesen támaszkodnak más ismert változásmo-dellekre, a szervezetet és vezetést is átfogó kultúrakonceptió azonban az ő értelmezésükben a legdominánsabb.

Kulturális változáson Trice és Beyer (1986) szerint az alábbiértjük: olyan tervezett, átfogó és alapvető változástípus, mely jól elkülöníthető a spontán kialakuló kultúrán belüli folyamatoktól és azoktól a tudatos törekvésektől, melyek a létező kultúrát kívánják fenntartani.

A kulturális változások három alapvető fajtája a következő:

- ⇒ *Forradalmi és átfogó változás*, mely az egész szervezet kultúráját hivatott megváltoztatni.
- ⇒ *Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása*, mely csak egy szervezeti egység kultúrájának vagy egy szubkultúrának a megváltoztatására irányul.
- ⇒ *Fokozatos, átfogó változtatás*, mely hosszú időt igényel és lépésenként halad előre, és a szervezet egészét érinti.

Valamennyi változástípusra igaz, hogy tudatos, jól tervezett akciókról van szó.

A négy dimenzió, mely alapján a lezajló változások mértékét mérjük, a következő:

➤ *Kiterjedés*: Ez a dimenzió azt méri, hogy a szervezeten belüli tevékenységek milyen hányada változik meg a kultúraváltoztatás folytán. Ezt a hányadot két tényező befolyásolja:

- hány alkalmazottnak kell megváltoztatnia viselkedési normáit és szokásait,
- a bevezetett kulturális változások következtében milyen gyakran kell munkájuk során az eddigiektől eltérően viselkedniük.

Jó példa erre az az eset, amikor egy addig monopol helyzetben levő vagy állami cég kikerül a versenyszférába, és ezentúl költséghatékonyságra és termelékenységre kell törekednie.

➤ *Eltérés*: Ez a tényező azt határozza meg, hogy a változás hatására az egyes alkalmazottak régi és az elvárt új viselkedési és szokásnormái között mekkora távolság jön létre. Mennyire fogják az alkalmazottak az elvárt elveket és értékeket a magukéhoz közelebre érezni, vagy azok a jelenleg vallottaktól alapvetően különböznek? Vannak-e olyan már élő elvek és értékek, amelyek annyira nem illenek az elvárt új kultúrába, hogy az alkalmazottnak nem szabad többé azokra támaszkodniuk, hanem újakat kell helyettük találni? Gyakorlatilag, vannak-e olyan részek a jelenlegi kultúrának, melyeket teljesen le kell rombolni vagy ki lehet cserélni valami módon? Mennyire fog megváltozni a status quo az időbeosztás, a státusok, a hatalom és más erőforrások tekintetében?

➤ *Újszerűség*: Azt mutatja, hogy a kívánt vállalati kultúra által megkövetelt ideológiák és viselkedések rendszere mennyire egyedülálló vagy más szervezetnél már ismert, gyakorlatban alkalmazott. Ha a kívánt vállalati kultúra hasonlatos egy más csoportnál vagy szervezetnél már alkalmazotthoz, akkor a vezetők és alkalmazottak felhasználhatják azok tapasztalatait arról, hogy egy ilyen kultúra hogyan működik. Használhatják és másolhatják azokat a kulturális formákat, amelyek segítenek kommunikálni és bevezetni egy ilyen kultúrát. Szintén fontos, hogy vannak-e már olyan csoportok a szervezeten belül, amelyek a kívánatoshoz hasonló kulturális jellemzőkkel bírnak. Ha létezik ilyen belső példa, más vezetők és alkalmazottak is tanulhatnak belőle. De ha az elképzelt kultúra merőben újszerű, a vezetők és az alkalmazottak olyan új érték és elvrendszereket kell, hogy felállítsanak, amely annak magját képezi. Az ilyen radikálisan új kultúrák azonban ritkák. Schneider (1994) is felhívja a figyelmet a „kulturális benchmarking“ veszélyeire, és inkább belső vizsgálatot javasol. Ritkák ugyanis a merőben újszerű és egyedi kultúrák (IBM, Honda, 3M). Ezek szolgálai másolása biztos bukáshoz vezethet. Új, korai szakaszban leledző vállalkozásoknál nagyobb a valószínűsége egy sikeres adaptációnak, mint nagy méretű, régóta működő szervezeteknél.

➤ *Tartósság*: Egyfelől azt jelzi, hogy a változtatási kísérlet mennyi időt vesz igénybe, és hogy mennyire állandósulnak a végrehajtott változtatások. Feltételezhető, hogy a kulturális változások gyorsabban mennek végbe olyan vállalatoknál, amelyeknek gyenge a teljesítményük és dinamikusan változó a környezetük. Bár a vezetés arra

törekszik, hogy a kulturális változtatások hosszú ideig éljenek, vannak olyan kultúrák, melyek ideiglenesek, vagy azért mert ideiglenesként fogják fel a körülményeket is, vagy azért mert ideiglenes szervezetekben fejlődtek ki. Ez jellemző a projektorientált szervezetekre, amelybe nehezebb bármiféle vállalati kötődést vagy más kulturális elemet beágyazni. Jó ellenpélda volt erre a Los Angeles-i olimpia szervezőbizottsága, mely noha tudatában volt véges működésének, mégis egy csak rá jellemző kultúrát alakított ki a csoporton belül.

A kulturális változások mértékét figyelembe véve a vezetők leginkább az eltérést és az újszerűséget fontolják meg. Ez a két dimenzió határozza ugyanis meg, hogy mennyire kell az új kultúra miatt szakítani a múlttal. Ha az eltérés magas és az újszerűség alacsony vagy közepes, akkor is kulturális változtatásról van szó. Ha viszont az újszerűség értéke magas, úgy új kultúra létrehozásáról beszélünk, különösen ha annak nagy a kiterjedése. Ha az eltérés és az újszerűség is alacsony, úgy inkább kultúra fenntartásról, mintsem innovációról van szó. A kiterjedés azt jelzi, mennyire lesz átfogó a változtatás. A magas kiterjedés azt mutatja, hogy az egész szervezetet érinti a változtatás, míg alacsony kiterjedés esetén az csak bizonyos csoportokra, részlegekre vonatkozik.

A harmadik fajta változás a legkevésbé folyamatos. Az előző kultúrával sok szinten megtörténik a szakítás, de az eltérés mindenütt mérsékelt. Ezek a változások általában kiterjedésükben nagyok. Mivel azonban a kulturális átalakulás fokozatosan történik, sok változáson keresztül, ezek akkumulálódnak és beépülnek az idők folyamán, így az ilyen változtatást a legkönnyebb végrehajtani, és ezek is maradnak fenn a legtovább. A kulturális változások fajtáit és dimenzióit az 1. táblázat tartalmazza.

Változás és kulturális vezetés

A vezetés kulturális feladatai

A vállalati kultúrát befolyásoló vezetői működést nagyon sok, a kultúra más területeit tárgyaló dolgozat érinti, a kérdést legalaposabban azonban Schein (1985) járta körül, aki egy egész könyvet szentelt a témának. A vezetés és kultúra kapcsolatát legrövidebben úgy jellemezte, hogy *a különbség a menedzser és vezető között az, hogy míg a vezető alakítja a szervezet kultúráját, addig a menedzser benne él. Ez a meghatározás természetesen nem választható el élesen a karizmatikus, illetve átalakító vezetőt és a tranzakciót végző vezető sajátosságait tár-*

A kulturális változások fajtái és dimenziói

A kulturális változás típusa	Dimenziók
Forradalmi, átfogó	kiterjedés: magas eltérés: magas újszerűség: változó tartósság: változó
Részegység vagy szubkultúra	kiterjedés: alacsony eltérés: mérsékelttől a magasig újszerűség: változó tartósság: változó
Fokozatos átfogó átalakítás	kiterjedés: magas eltérés: mérsékelt újszerűség: mérsékelt tartósság: magas

gyaló kérdéskörtől. Ezzel Laurent(1989) álláspontja is egybecseng, aki szerint egy hatékony menedzsment remekül tud stabilitást fenntartani és a folytatást biztosítani, de alkalmatlan egy szervezet átalakítására. Az elméletet ugyanis csak ösztönözni és inspirálni lehet, menedzselni nem.

Trice és Beyer (1993) még a vezetői eszközöket és tevékenységeket is instrumentálisakra és kulturálisakra osztják fel. Megközelítésmódjuk lehetővé teszi a kettő egymás nélkül létezését is.

Ami egyértelműen kiderül Schein és az amerikai szerzőpáros munkáiból, az a vezető meghatározó szerepe a kultúra kialakulásánál. Az alapító által lefektetett kulturális alapok gyakorta túlélnek a személyt. Ehhez azonban az kell, hogy a kultúra érvényességét sikertörténetek támasszák alá. Ezek épülnek aztán be az egész szervezet értékrendjébe, hogy aztán legyen mire támaszkodni problémás helyzetekben és válság idején. Ahogy Pfeffer kifejtette, anélkül, hogy a kulturális vezető kifejezést használta volna: a szervezet legtöbb tevékenységét nem az ésszerűség hanem a szentimentalizmus irányítja. Noha legtöbbször ezt nem ismernék el és továbbra is azt hinnék, hogy pusztán a racionalitás elvei alapján cselekszenek. Ezzel szemben az az igazság, hogy a racionalitás is retrospektív, így olyan dolgoknak tudunk értelmet adni, melyek már megtörténtek. Így a vezetés feladata, hogy a munkát értelmes és élvezetes tevékenységgé tegye, és ezáltal egyfajta szentimentalizmust, hozzáállást, és érzelmeket váltsanak ki az alkalmazottakból. Ezt szimbólumok használatával és szimbolikus tevé-

kenységekkel érhetik el, úgymint saját nyelvi fordulatok és szótár használata, ceremóniák szervezése. (Pfeffer, 1981)

Az ilyen sokáig élő kultúra természetesen nagyban meghatározza, milyenek lehetnek az elkövetkező vezetők. Az erős kultúra ki is veti magából az oda nem illeszkedő vezetőket és alkalmazottakat. Ha azonban a szervezet és a kultúra is (önmozgásánál fogva) válságba kerülne, szükség van olyan kulturális vezetőre, aki alapjaiban képes a kulturális jellemzőket és az értékrendi elemeket megváltoztatni.

Másik eset, hogy az adott kultúrába már nem illeszkedő karizmatikus vezető máshol éri el az általa megálmodott szervezeti célokat. Jó példa volt erre Lee Iacocca, akit a Fordnál eltöltött több évtized után, a vezérigazgatói posztról rúgott ki Henry Ford, mert dinamikus és állandóan vitázó egyénisége már nem illett a Ford kultúrájába. Utódjának, Phil Caldwell-nek meglehetősen adminisztratív és bürokratikus stílusa is sikert hozott azonban a vállalatnak.

A kulturális vezető típusai

A kulturális vezetők típusainak meghatározásánál Trice és Beyer (1993) először a kulturális vezetés szervezetre gyakorolt hatásait és következményeit vizsgálták. (2. táblázat)

Az általuk megkülönböztetett négyféle kulturális vezető típusa a következő: *kultúrát teremtő, kultúrát változtató, kultúrát megerősítő, kultúrát integráló vezető*. Az első kettő – a teremtő és a változtató – kulturális innovációt igényel, míg a másik kettő – a megerősítő és az integráló – kultúrafenntartást.

↳ Kultúrateremtés

A szervezeti kultúrát akkor teremtik a vezetők, amikor új folyamatokat vezetnek be a kívánt célok elérése érdekében. A vezető személyisége természetesen alapvetően rányomja a bélyegét a bevezetett folyamatokra és az emberek egymás közti viszonyainak meghatározá-

2. táblázat

A kulturális vezetés elemei és szervezeti kulturális következményei

A kulturális vezetés elemei	Kulturális következmények	
	Innováció	Fenntartás
1. Személyes jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> - Magabiztosság - Domináns személyiség - Erős meggyőződés - Evangélista - Drámai és kifejező 	<ul style="list-style-type: none"> - Bizalom a csoportban - Segítő - Erős meggyőződés - Katalizátor - Befolyással bír
2. Az észlelt szituáció	<ul style="list-style-type: none"> - Válság 	<ul style="list-style-type: none"> - Nincs válság vagy kezelendő probléma
3. Vízión és misszió	<ul style="list-style-type: none"> - Radikális eszmék 	<ul style="list-style-type: none"> - Konzervatív eszmék
4. Alkalmazotti elkötelezettség	<ul style="list-style-type: none"> - A vezető különleges képességeire van szükség a válság kezeléséhez 	<ul style="list-style-type: none"> - A vezető az érvényes értékrendet reprezentálja, mely a múltban sikeres volt
5. Teljesítmény	<ul style="list-style-type: none"> - Ismétlődő sikerek a válságmenedzselésben 	<ul style="list-style-type: none"> - A siker folytatása
6. Vezetői viselkedés	<ul style="list-style-type: none"> - Követendő példakép - A siker és hozzáértés benyomását kelti - Ideológiáit hangoztatja - Kifejezi elvárásait és bizalmát a követőiben - Motivál 	<ul style="list-style-type: none"> - Követendő példakép - A siker és hozzáértés benyomását kelti - Ideológiáit hangoztatja - Kifejezi elvárásait és bizalmát a követőiben
7. Vezetői akciók	<ul style="list-style-type: none"> - Új struktúrák és stratégiák vagy gyökeres változások azokban 	<ul style="list-style-type: none"> - Újjáalakítja és megerősíti a létező struktúrákat és stratégiákat vagy fokozatosan változtatja azokat
8. Kulturális formák alkalmazása	<ul style="list-style-type: none"> - Új kulturális ideológiákat és értékeket közvetít 	<ul style="list-style-type: none"> - Megerősíti és ünnepleni a létező kulturális ideológiákat és értékeket
9. Hagyományok alkalmazása	<ul style="list-style-type: none"> - Új hagyományokat teremt 	<ul style="list-style-type: none"> - Folytatja a létező tradíciókat
10. Állandóság	<ul style="list-style-type: none"> - A változás intézményesül 	<ul style="list-style-type: none"> - Látható folyamatosság

sára. Az alapító befolyását a kultúra alakulására nem lehet elvitatni és hatása soha nem tűnik el teljesen. Az alapítás nehézségeiből merített erő, mely sikerre vitte a vállalatot nagyon fontos, így azok akik ott voltak „azokban az időkben“, ezt kiváltságuknak tekintik. Erről később büszkén mesélnek történeteket.

Ez különösen igaz az alapítóra, aki a legbüszkébb a világra jött teremtményre. Az alapítói szakaszban a kultúrára gyakorolt hatást Schein tárgyalja még részletesebben kulturális életpálya elméletében. (Schein, 1985)

A kultúra teremtésénél a vezető egyéniségét különböző módokon kell beépíteni, hogy aztán a fejlődő kultúra részévé váljon. Ez nem egyszerű feladat. Sok vezetői rituálét és ceremóniákat igényel, csakúgy mint a vezetői vízió megismertetését. Sok vezetői egyéniség és potenciális kultúra hal el, illetve nem születik meg, mert nem megfelelően kísérelték meg beépíteni. Az alapítónak mindig megvan a lehetőségük a kultúra befolyásolására, sokan azonban nem tudnak élni a lehetőséggel. Sok Szilícium-völgyi cégnél fordult elő, hogy az alapító és az alkalmazottak kultúrája különbözött. Az idő múlásával a vezető kultúrája elhalványult, míg az alkalmazottaké megerősödött, de már egy másik vezető által. (Martin, Sitkin és Boehm, 1985)

Schein (1985) két kritériuma, mely azt méri, hogy valóban jelentős hatással volt-e az alapító a kultúrára a következő:

(1) személyes elképzeléseit az általa alapított szervezet minden tagja egyértelműen osztotta és (2) a hatásuk azután is megmaradt, hogy a szervezeti méret megnőtt, a termékek jellege is és a vezetők is változtak.

↳ Kultúraváltoztatás

Kiindulási alapként le kell szögeznünk, hogy mit is értünk kultúraváltáson. Jelen gondolatrendszer szerint akkor használjuk ezt a kifejezést, ha a vezetés valamely tudatosan tervezett akciójáról van szó. A változás mértékét jelzi, hogy milyen arányban érintette az alkalmazottakat és a tevékenységeket a változás, milyen erőforrások tűntek el, helyeződtek át, és hogy mekkora a távolság a régi és az új kultúra viselkedésnormái és értékrendje között. A válsághelyzet és a nagy üzleti lehetőségek jó táptalajai a kultúraváltoztatásnak, míg a megszokott üzletmenet a kultúra fenntartására ösztönöz.

Trice és Beyer (1991) három féle kultúraváltoztató vezetést különböztet meg. Ezek a *reorganizáló vezetés*, az *átalakító vezetés*, és a *belülről jövő reform*. Az első kettő elkötelezett vezetőket igényel, míg az utolsó belülről kifejlődő vezetést.

A *reorganizáló vezetés* a változás leginkább formális módja, mert majdhogynem kötelező, minthogy a felső vezetés határozta meg. A változás vezetőit az illetékes hatóságok, illetve szervezetek jelölik ki a szervezet élére.

Az *átalakító vezetés* sokkal újítóbbról jellemezhető. Ez is belülről fejlődik ki és gyakran magával vonja az előző vezetés leváltását. Alfred P. Sloan ilyen átalakító vezető volt. A General Motors teljes struktúráját átalakítva olyan kultúrát hozott létre, mely a szervezet egész jellegét megváltoztatta. Az önálló divíziók alapján a GM teljesen más, függetlenebb módon kezdte el működtetni üzleti tevékenységeit.

Ahhoz, hogy ún. *belső reform* menjen végbe, az azt irányító vezetőnek valószínűleg átalakítóknak kell lennie. Radikálisan új vízióval és hatalmas befolyásoló képességgel kell bírnia, hogy ekkora változást vihessen végbe. Előfordul, hogy formális hatalma nincs is hozzá, hogy a víziókban szereplő változásokat keresztülvigye azon a szervezeten belül, ahol ezeket kitalálták. A víziók megismertetésénél figyelni kell azonban arra, hogy az újonnan megálmodott értékrendet nem lehet ráerőszakolni a szervezetre. Hagyni kell, hogy maguk a szervezeti tagok is részt vegyenek megfogalmazásában, máskülönben fogalmuk sem lesz róla, mit vár el tőlük ez az újonnan megálmodott rend. (Weick, 1987)

Mindezek ellenére a kultúrát soha nem lehet teljes egészében megváltoztatni, az előző kultúra maradványai sokáig élni fognak. Ezért az igazán talpraesett kulturális vezetők megkísérlik az új elképzeléseiket azokhoz a régiékhöz kötni, amelyeket már sokan elfogadtak, és nem állnak a változás útjába.

↳ Kultúra-megerősítés

A kulturális vezetés harmadik formája az, amely *fenntartja és megerősíti a létező kultúrát*. Ez minden kulturális tevékenység alapja. Így a vezetők működtetik a létező ideológiákat és értékrendet, amivel védik a szervezet kultúráját. Az ilyen, kultúrát megerősítő vezetésnek Selznick (1957) szerint három fő feladata van:

– fenntartja a misszió jelentését, a vállalat megkülönböztető jegyeit és a fő szervezeti elkötelezettségeket, megerősíti a vállalat működési célját, amivel végre is hajtja a misszióját és ezen folyamatban alakítja a kultúrát, és

– fenntartja a vállalat értékeit és azonosítja azokat a kultúra egységességének megvédésével és a lehető legjobban biztosítja a szervezeti ideológiák stabilitását és biztonságát.

A kulturális vezetés típusai és variánsai

	Innováció		Fenntartás	
	<i>Teremt</i>	<i>Változtat</i>	<i>Megerősít</i>	<i>Integrál</i>
Szervezeti alapprobléma	Követőket toborozni és egyesíteni őket	Gyengíteni és kicserélni a régi kultúra elemeit	A létező kultúra életben tartása	A különböző szubkultúrák érdekeinek összehangolása
Lehetséges megoldások	Személyes képességek Az integráció szertartásai	Személyes képességek A megszüntetés szertartásai	A megújulás szertartásai	A konfliktuscsoökkentés szertartásai
Variánsok	Karizmatikus jellemzők Más jellemzők	Reorganizációt végző vezetés Átalakító vezetés Belső reform	Intézményes vezetés Csoport vezetés Hősies vezetés	Konszenzusos vezetés Tranzakciót végző vezetés

⇒ Az első típusú megerősítő vezetés az *intézményes* formájú. Szintén Selznick volt az, aki úgy definiálta az intézményes vezetőt, mint aki finomítja a missziót és a társadalmi csoportok szerepét a szervezeten belül, és hirdeti azon ideológiákat, melyek ezen tevékenységeket támasztják alá. Jó példa volt erre a híres amerikai elnök, George Washington, aki egy olyan csoportból emelkedett ki, amelynek ő képviselte legjobban az érdekeit, és később megerősítette kultúrájának alapelveit és értékrendjét mint formális vezető is.

Hasonló kulturális vezetés zajlott az IBM-nél is, amikor az alapító Tom Watson helyére a fia került, aki nagyon jól kezelte a kulturális és szervezeti feszültségeket, amely természetszerűleg együtt járt a cég érett szakaszba lépésével. Tom Watson Jr. megőrizte a régi kultúra alapvető elemeit, és a szubkultúrák hasznos elemeiből sokat beépített az új kultúrába. Továbbra is nagy hangsúlyt fektetett azonban arra, hogy az alapítástól náluk dolgozók ne érezzenek teljes szakítást a múlttal. Ezért a szervezet azon tagjai, akik akartak, közvetlenül is fordulhattak hozzá. Ez volt az ún. „*Kedves Tom*“ levél intézménye. Általában a szervezet idősebb alkalmazottai írtak neki ilyen leveleket és szinte kivétel nélkül így kezdődtek: „*Kedves Tom! Amikor édesapád alkalmazott engem...*“

Szintén jó példa a megerősítő vezetésre Phillip Caldwell esete, aki Lee Iacocca kirúgása után került a cég élére és Henry Ford II kívánalmai szerint megerősítette a Ford létező kultúráját és szép üzleti sikereket ért el a cég számára.

⇒ A megerősítő vezetés másik fajtája a *csoport vezetés*. Ez sokkal inkább informális vezetési szerep kisebb csoportokban. Ezek a vezetők általában konzervatívok és konformisták, így a csoport hagyományos értékeire és ideológiáira támaszkodnak. Csak azon csoporttagok tölthetik be ezt a szerepet, akikben megbíznak és érdemeik vannak a csoport történelmében. A csoport általában azon tulajdonságuk alapján választja ki őket, hogy ők beszélnek a legtöbbet. Ezen vezetők azonban nemcsak verbálisan emelkednek ki a többiek közül, de személyes tulajdonságaik is egyedülállóak a csoporton belül. Az ilyen kis csoportok vezetői gyakorta kulturális vezetők is egyben, hiszen azon fáradoznak, hogy megerősítsék az uralkodó csoport normákat és kulturális megnyilvánulási formákat. Az is gyakran megtörténik, hogy egy kis csoport szubkultúrájában fokozottan jelenik meg az egész szervezet kultúrája. Ez hatékony megerősítő vezetés eredménye lehet. Az ilyen vezetők sokszor nem is rendelkeznek az ehhez szükséges formális hatalommal, de az informálissal annál inkább. Ez a hatalom pedig a szakértelmen, illetve személyes tulajdonságokon és képességeken alapulhat.

⇒ A megerősítő vezetés harmadik fajtája a *hősies vezetés*. Ezek a vezetők nem mindig vezetők a hagyományos értelemben, de példájuk ösztönzőleg hat másokra is. Ők a vállalat legértékesebb emberei. Megkérdőjelezhetetlen jellemmel és stílussal bírnak. Ezek a hősök szimbolikus figurák, akik messze állnak az átlagostól, de nem elérhetetlenül messze. Bizonyítják mások számára is, hogy a siker alapeleme az emberi képességekben rejlik. (Ilyen

célzattal hozták vissza nemrégiben az egykori alapító sikerkovács Steve Jobs-ot az Apple-höz.) Gyakran előfordul, hogy a vállalatok vezető szerepet adnak a hőseiknek. Még jellemzőbb, hogy az ilyen hősök valamilyen terület specialistái, akik munkája nélkülözhetetlen a szervezet számára. A 3M-nél például megfigyelhető a „termék bajnok” kifejezés használata, mely a személy valamely múltbeli sikeres fejlesztésére és találmányára utal. Mivel a 3M kultúrájának alapvető értéke az innovativitás, ezek a „termék bajnokok” a vállalat legnagyobb becsben álló emberei.

⇒ *A kultúra integrálása (kultúrafenntartás)*

A kultúra integrálás kérdése akkor merül fel igazán, amikor szubkultúrákról is beszélünk. A szubkultúrákat gyakran nem kell irányítani, de amikor túl nagy a feszültség a különböző szubkultúrák között, akkor szervezeti kulturális vezetésre van szükség a felső vezetés részéről. Nekik az a feladatuk, hogy ezeket a széthúzó erőket integrálják a szervezet kultúrájába és stratégiájába. De a kulturális különbözőség előny is lehet. A legjobb példa erre az IBM esete, amely nagyon sikeresen integrálja kultúrájában a különböző szubkultúrákat.

⇒ Az integráló vezetés első típusa a *konszenzuson alapuló vezetés*. A konszenzusos vezetők tárgyalnak és közvetítenek a különböző értékekkel és érdekekkel bíró csoportok között. Mindezt alkudozással, kölcsönös egyezkedéssel és más manőverekkel érik el, melyekkel sikerül a csoportokat közös döntéshozatalra és cselekvésre bírni. A konszenzusos vezetők nem próbálják meg a különböző kultúrákat eggyé olvasztani és homogénizálni, sokkal inkább azon vannak, hogy fenntartsák a különböző kultúrák jellegzetességeit. A konszenzusos vezetők jó kommunikációs készséggel bírnak, akik képesek elmagyarázni és megértetni a különböző szubkultúrákat a többi felé. De nem törekszenek a teljes egyetértés elérésére, csak annyi kompromisszumra, hogy kezelni lehessen az aktuális problémát.

⇒ Az integráló vezetés másik formája a *tranzakciót végző vezetés*. A tranzakciót végző vezető erősen támaszkodik a hagyományos irányítási formákra az emberi kapcsolatok és cserefolyamatok terén is. Ezek egyik formája a nem anyagi ösztönzési rendszer, amely szimbolikus jelentőséggel bír az alkalmazottak felé, és mint ilyen a vállalati értékrendre, hiedelmekre és normákra, a kultúra alapelemeire épül.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. - Schön, D.A.: Organizational Learning. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978
- Bartlett, C.A.-Ghosal, S.: Transnational Management. Irwin, 1995, 2nd Ed.
- Deal, T.E.- Kennedy, A.A.: Corporate Culture. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982
- Handy, C.: Understanding Organizations. Oxford University Press, 1993
- Heidrich, B.: A vállalati kultúra a nemzeti kultúrák tükrében. Dimenziók, 1994/1
- Heidrich, B.: The Leadership and Organizational Aspects of Cultural Change. Working Paper, University at Buffalo, 1996
- Iacocca, L.: Egy menedzser élete. Gondolat, 1988
- Laurent, A.: A Cultural View of Organizational Change. In Evans, P., Doz, Y., and Laurent, A. (eds.): Human Resource Management In International Firms: Change, Globalization, Innovation. Basingstoke. Macmillan, 1989
- Lewin, K.: Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology, Troy, Mo.: Holt, Rinehart. Winston, 1947
- Martin, J. - Sitkin, S.B. - Boehm, M.: Founders and the Elusiveness of Cultural Legacy. Organizational Culture, Beverly Hills, Calif., Sage Publ. 1985
- Nahavandi, A.-Malekzadeh, A.R.: Organizational Cultures in the Management of Mergers. Quorum Books. Westport, Conn., 1993
- Peters, T.J.- Watermann, R.H.: In Search of Excellence. New York. Harper&Row Publ., 1982
- Pfeffer, J.: Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. Research in Organizational Behavior, 1981/3
- Sathe, V.: Culture and Related Corporate Realities. Irwin, Homewood, Ill., 1985
- Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1985
- Schein, E.H.: Organizational Culture: What it is and How to Change it. In Evans, P., Doz, Y., and Laurent, A. (eds.): Human Resource Management In International Firms: Change, Globalization, Innovation. Basingstoke. Macmillan, 1989
- Schneider, W.E.: The Reengineering Alternative. A Plan for Making Your Current Culture Work. Irwin, 1994
- Selznick, P.: Leadership in Administration. New York, Harper & Row Publ, 1957
- Szintay, I.- Szakály, D.: Change Management (University of Miskolc, Bulletin Series F. Economic Sciences. Volume I. Miskolc, 1994
- Trice, H.M.- Beyer, J.M.: Charisma and its Routinization in Two Social Movement Organizations (Research in Organizational Behavior, 1986, 8:113-164
- Trice, H.M.- Beyer, J.M.: Cultural Leadership in Organizations. Organization Science, 1991, 2(2):149-69
- Trice, H.M. - Beyer, J.M.: The Cultures of Work Organizations. Prentice Hall, 1993
- Weick, K.E.: Organizational Cultures as a Source of High Reliability. California Management Review, Vol. 24 No.2, 1987
- Zalesnick, A. - Kets de Vries, M.F.R.: Power and the Corporate Mind. Boston: Houghton Mifflin, 1975

FUTÓ Péter-HURTON Emese

A VÁLLALATOK KÖZTI KAPCSOLATOKRÓL

A modern iparban a beszállítói kapcsolatok mindig is jelen voltak, elsősorban ott, ahol a termékeket nem egy alapanyagból, hanem részekből való összeszereléssel nyerik. A beszállítások alakulása legjobban az autógyártás területén követhető nyomon. Egy-egy nagyobb japán autógyárnak ma akár öt-hatezer beszállítója is lehet. A gépkocsi értékének hatvan-nyolcvan százalékát a beszállítók által gyártott alkatrészek és az alvállalkozók által végzett szolgáltatások teszik ki. A cikk az alvállalkozói – beszállítói lehetőségek széles skáláját tekinti át.

A munkamegosztás különböző kategóriáival, a háttérparral, bér munkával, ipari kooperációkkal, alvállalkozásokkal, beszállítókkal és bedolgozókkal foglalkozó irodalom bővelkedik e jelenségek meghatározásaiban. Ezek a definíciók gyakran változnak országonként és ágazatonként.

Az alvállalkozásra az Európai Közösség második, 1992. évi Pán-Európai Beszállítási Fórumán a következő definíciót ajánlották:

„Az alvállalkozás a vállalatok közötti kapcsolat speciális típusa, amely akkor áll fenn, ha egy cég (az alvállalkozó, gyakran kisméretű cég) egy másik céggel (többnyire nagyvállalattal, ez a fővállalkozó) oly módon működik együtt, hogy az alvállalkozó által végzendő munkafolyamatot, előállítandó speciális terméket a fővállalkozó tervezi és látja el technikai specifikációval, továbbá a végső gazdasági eredményért a fővállalkozó felelős.“ Ez a definíció magában foglalja a bér munkát és bizonyos esetben az ipari szolgáltatásokat, de kizárja a kereskedelmi áruk szállítását.

A jelenség definíciója nem pusztán tudományos kérdés, hiszen sok támogató intézménynél a kedvezményezett vállalkozások körébe úgy lehet bekerülni, ha a vállalatközi kapcsolat megfelel a meghatározásban rögzített speciális követelményeknek.

Ami a kooperáció fogalmának meghatározásán múlhat

A német ipari és kereskedelmi kamarák úgynevezett Kooperációs Börzén azok a vállalatok vehetnek részt, amelyek megfelelnek a kooperáció elfogadott meghatározásának: „egy vagy több vállalat szabad megállapodáson alapuló, egyértelműen rögzített és hosszabb időre terjedő közös intézkedése, amelyek nem esnek a hagyományos értékesítési kapcsolat körébe.“ (Ld. Wirtschaftliche]

Ezen a fórumon tehát csak olyan együttműködési ajánlatokat és igényeket tesznek közzé, amelyeknek tartalma valódi horizontális vagy vertikális vállalatközi kooperáció, például szabadalmi és licen együttműködések, vegyesvállalat-alakítások. Ezzel szemben nem a Kooperációs Börze feladata, hogy kereskedelmi képviselőket, ügynököket, szabad kapacitásokat, bér munka-feldolgozást, tőketársat, szolgáltatásokat és import-export ügyleteket közvetítsen. Mivel a vállalatok közötti munkamegosztás kutatása elsősorban cégek közötti kapcsolatokra terjed ki és csak másodsorban magukra a vállalatokra, ezért ez a kutatási terület új megvilágításba helyezi a vállalatnak mint zárt rendszernek a fogalmát. Az alvállalkozói-beszállítói kap-

csolat és a vállalkozói hálózatok támogatása során is abból kell kiindulni, hogy ilyenkor az egyes cégek csak közvetlenül kedvezményezettek, miközben a valódi cél a cégek közötti kapcsolat, a hálózatok fejlődésének támogatása.

A közgazdasági szakirodalom jelentős figyelmet szentel azoknak a „köztes, hibrid” koordinációs formáknak, „irányítási struktúráknak”, amelyek a piacok és a hierarchiák közé esnek. Ilyen koordinációs formák a hálózatok, a stratégiai szövetségek, valamint az olyan tartós, nemcsak gazdaságilag meghatározott, hanem fontos szociológiai, etikai, sőt szociálpszichológiai jellemzőkkel is magyarázható vállalkozói összefonódások, mint az alvállalkozói-fővállalkozói kapcsolatok.

A piaci koordináció és a hierarchikus koordináció közé eső együttműködési formák felderítésével új, eddig nem sejtett termelékenységi és piaci tartalékokat lehet feltárni. Sok szakmában és körzetben a vállalatok közötti éles verseny mellett megjelenő kooperáció sikeresen szorítja háttérbe a kapitalizmus árnyoldalait: az adó- és a munkaügyi szabályok megkerülésén alapuló költség-takarékosságot.

A hálózatok elemzésének fogalomrendszere állandó átalakulásban van. Ebben a témában az elmúlt évtizedben nagy figyelmet keltett az ún. „rugalmas specializáció” elmélete, amely a vállalatközi kapcsolatoknak olyan formáját írta le és tartja ígéretesnek, amelyeket a verseny és az együttműködés közötti kényes egyensúly jellemez, abból a célból, hogy folyamatos innováció segítségével fokozzák hatékonyságukat.

A hálózati kapcsolatok megszilárdítását tulajdonosi megállapodások, vagy hosszú távú szerződések biztosíthatják – a termelés, az értékesítés, a technológia, a K+F és a beszállítások terén egyaránt. A hálózati szövetségek tartós partneri kapcsolatok önálló vállalatok között, amelyek stratégiai célok elérését szolgálják. Leggyakoribb céljaik: zárt piacokra való bejutás, versenyképesség javítása, információk szerzése, technológiához való hozzájutás és a pénzügyi források kiegészítése. A tartós beszállítói kapcsolatokat, ha nem az egyoldalú függés dominál, a stratégiai szövetségek egy típusának tekinthetjük.

A rugalmatlanná vált vertikális integráció

A hagyományos, vertikálisan integrált termelési egységek sikere azon múlik, hogy képesek e feladataikat dezagregálni, részletekre bontani, képesek e olyan részleget

létrehozni, amelyek a képességek és az erőforrások specializációján alapulnak. A tapasztalatok szerint a vertikálisan integrált hagyományos ipari szervezeteknek ehhez nagy terméksorozatokra van szükségük, és ezáltal túlságosan rugalmatlanná válnak és nehezebben alkalmazkodnak a változó környezethez.

Világszerte megfigyelhető tendencia, hogy a nyolcvanas években a nagyvállalatok decentralizálták működésüket: szétterítik azt félautonóm leányvállalatok, szerződéses franchise-partnerek, alvállalkozók, közös vállalatok és stratégiai szövetségek laza hálózatára.

A nagy cégek karcsúsítása és bizonyos funkcióknak a cég határain kívülre való helyezése („downsizing” és „outsourcing”) a hierarchiák ellaposodásával, azaz a szintek számának csökkenésével, valamint a hálózati tevékenység megnövekedésével, az alvállalkozási tevékenység kibővülésével jár. A nagy és kis cégek között azonban továbbra is fennál az a különbség, hogy a nagy cégek önállóan alakíthatják környezetüket, ezzel szemben a kisvállalkozások jellegzetesen csak alkalmazkodhatnak ahhoz.

Az uralkodó nézet szerint a kisebb cégek (főleg a fejlett technológiával dolgozók) viszont képesek rugalmasan, stabilan, alkalmazkodóképesen viszonyulni az igények változásához, és jól adaptálódnak a piacok nemzetközivé válásához is. A mai globális piacokon a versenyben sikeresek különösen támaszkodnak a helyi erőforrásokra. Az erre irányuló törekvést – mintegy a globalizációval ellentétben – lokalizációnak nevezik.

A modern iparban a beszállítói kapcsolatok mindig is jelen voltak, elsősorban ott, ahol a termékeket nem egy alapanyagból, hanem részekből való összeszereléssel nyerik. A beszállítások alakulása legjobban az autógyártás területén követhető nyomon. Egy-egy nagyobb japán autógyárnak ma akár öt-tízezer beszállítója is lehet. A gépkocsi értékének hatvan-nyolcvan százalékát a beszállítók által gyártott alkatrészek és az alvállalkozók által végzett szolgáltatások teszik ki.

Egy országban az alvállalkozói kapcsolatok nagy választéka az egész gazdaság rugalmasságát is jelenti. Ha ezen a területen megszűnik a verseny, akkor a gazdaság kénytelen nélkülözni az ún. „termelési fázis szintű” alkalmazkodóképességet. A kifejezés onnan származik, hogy a beszállítók általában egy-egy termelési fázis egészéért vállalnak felelősséget.

A vertikális integráció korszaka Magyarországon

Magyarországon is „termelési fázis szintű” rugalmatlanság következett be, amikor az államosítás és a vál-

lalatösszevonások korában mesterségesen centralizálták az ország gazdaságát. A gazdaságpolitikai intézkedések és a hiányjelenségek nyomására a nagyobb vállalatok igyekeztek vertikálisan integrálódni: eleinte szervezetenként is bekebeleztek a nekik beszállító kisvállalatokat, később pedig gyártási folyamatokat eleve úgy tervezték, hogy azok a teljes vertikum mentén a vállalaton belül történjenek meg.

Sok vállalat önellátásra rendelkezett be: általában saját szervezetükön belül próbálták megoldani mindazt, amit csak tudtak. A hetvenes-nyolcvanas években már enyhült ez a kényszer, és egyre gyakrabban fordultak beszállítóhoz. Ez azonban nem vezetett az ipari szerkezet nagyobb rugalmasságához, mert verseny híján a legtöbb alvállalkozó többnyire monopolhelyzetben érezhette magát. A leggyakrabban a műanyag- és fémtömegcikk alkatrészek kooperáció alapú beszállításánál fordult ez elő.

A beszállítás a munkamegosztás és a kooperáció egyik, napjainkban szinte legfontosabb válfaja, melyet elsősorban a specializációval nyerhető előnyök motiválnak. A specializáció legfontosabb előnyei között megemlíthetjük a nagyobb termelési méretekből eredő nagyságrendi megtakarításokat (úgynevezett „economies of scale”) és a tevékenységek kombinálásából eredő megtakarításokat (úgynevezett „economies of scope”). Egyre nagyobb jelentőségű a specializációnak azon előnye, hogy szűkebb területekre koncentrálna nagyobb felkészültség, több szakismeret és hozzáértés teremthető.

Specializáció Baden-Württembergben

A németországi Baden-Württemberg tartományban az állam idejekorán felismerte, hogy a hazai ipar a nála fejlettebb gazdaságokkal csak úgy veheti fel a versenyt, ha kínálatában specializálódik, új technológiákat vezet be, amelyek kiváló minőség elérését teszik lehetővé. Az állam közvetett módon az iparágak piacképességét segítő infrastruktúra és intézmények létrehozásában működött közre. Kiváltképp nagy hangsúlyt fektetett a szakmai képzésre és továbbképzésre (pl. technológiai transzfercentrumok létrehozása). Az intézményi feltételek támogatása során regionális munkaközösségek jöttek létre a helyi kamarák, ipari testületek, szakmai szövetségek és szakszervezetek részvételével, melyek rugalmas hálózatot alkotva, szorosan együttműködtek az államigazgatási hivatalokkal. A specializáció révén kis szériában gyártott, egyedi termékek szorosab-

kooperációt feltételeztek a specializált kisüzemek, a gyártók és beszállítók, valamint a beszállítók és azok alvállalkozói között. A tartományban a specializációra való törekvés tehát a vállalati hálózatok erősödését hozta magával.

A potenciális fővállalkozó vállalat számára a kooperáció kérdése mindig mérlegelés tárgya: érdemes-e a termék valamelyik részegységét elkészíteni, a mukafolyamat valamelyik szakaszát külső vállalattal végeztetni – vagy inkább saját magának megcsinálni. A „csináld magad vagy vásárolj meg” (make or buy) választást a közvetlen költséglőnyök mellett számos egyéb tényező is befolyásolja, például:

- képes-e az adott vállalat egyáltalán a művelet/feladat ellátására,
- az erre való felkészülés mennyi időt és költséget jelent,
- a külső vállalattól való beszerzés mit jelent a piaci, fejlesztési és innovációs stratégia szempontjából hosszabb távon.

A munkamegosztás és a specializáció a vállalati kapcsolatokban kölcsönös függőséget teremt. Ez a függőség általában nem szimmetrikus. Sok múlik azon, hogy a beszállító önálló vállalat-e (a fővállalkozótól való piaci függéssel), vagy többtelepes vállalat viszonylagos önállósággal rendelkező egysége (hierarchikus függés) legyen. Az önálló vállalattól nagyobb rugalmasság, erősebb motiváció várható, míg a hierarchikus függés szorosabb kapcsolatot, közvetlen beleszólást biztosít a fővállalkozó számára.

A legfejlettebb országok gazdaságaiban napjainkban rendszerváltás zajlik: a hagyományos és sokszor rugalmatlan technológiai rendszereket egyre inkább felváltja a rugalmas, a fogyasztók egyéni igényeihez igazodó, hálózati termelés.

A tömegtermelés uralma (az ún. „fordizmus”) fokozatosan átadja a helyét a termékek tömeges testre szabása, az ún. mass customizationnak: a piacokon a hagyományos tömegtermékek helyett az egyedi, testre szabott, az egyes fogyasztói igényekhez igazított termékek válnak meghatározóvá. Ezt az teszi lehetővé, hogy a merev tömegtermelési technikákat rugalmas technológiák egészítik ki, sőt sok esetben ki is szorítják, s a nagy szériákhoz kötődő skáláhozadéknál sokkal fontosabbá válik a termék variabilitásából eredő „változékonysági hozadék”. A hangsúly mindinkább a minőségre helyeződik.

A rugalmas specializáció fellazítja a merev kapcsolatokat, és munkamegosztásra, együttműködésre készíti a legkülönbözőbb típusú és méretű vállalatokat.

Magyarország alkalmazkodási lehetőségei a technológiai rendszerváltáshoz

A világban megfigyelhető technológiai rendszerváltás hatással van Magyarországon gazdasági fejlődésére is. Meghatározó, hogy ma már a vállalatok nem „tömegpiaccal” állnak szemben. A különféle termékeket és márkákat többnyire csak nemzetközi elosztóhálózatokon keresztül lehet értékesíteni. A magyar vállalatoknak exportjuk növelésére ilyesfajta hálózatokba kell bekapcsolódniuk.

A magyar vállalatok nem alapozhatnak arra, hogy egyszerű tömegcikkkel vesznek részt a nemzetközi versenyben, ugyanis a rugalmas specializációnak köszönhetően egyre kevésbé vannak szabadon hagyott piaci részek. A jelenlegi fejlettségi szinten a magyar vállalatoknak három lehetőségük nyílik a nemzetközi versenybe való bekapcsolódásra:

- ◆ Hagyományos termékek intelligens változatai (pl. tömegcikk elektronikus modernizálása).
- ◆ Hagyományos szolgáltatások informatikai támogatása (pl. idegenforgalom területén).
- ◆ Regionális hálózatok kiépítése, pontosabban az ilyen (főleg külföldi) hálózatokba való bekapcsolódás bér munka, illetve beszállítás révén.

(Forrás: Szabó)

Hálózatok és ipari körzetek

Az elmúlt évtizedekben három irányzat bontakozott ki a termelési rendszerek körében.

➤ Az egyik nagy tendencia a decentralizáció. Nemcsak a vállalatok decentralizálják földrajzilag is termelésüket és értékesítésüket, hanem a vállalkozástámogató kormányzati szervek is egyre kisebb regionális és helyi egységeket hoznak létre, egyre távolabbi vidékeken, amelyek önállóan határozzák meg azokat a szolgáltatásokat, amellyel a helyi vállalkozásokat fejlesztik.

➤ A második nagy, lassan húsz éve bontakozó tendencia a kormányzati és a magánszektor közötti partneri viszony kialakulása, amely sok országban egyre inkább áthatja a kormányzati munka egészét. Korábban ezt a kapcsolatot csak munkahelyek felkutatása és teremtése

érdekeiben ápták, és csak a munkaügyi szervezetek foglalkoztak ezzel.

➤ A harmadik nagy tendencia a hálózatok kialakulása. Hálózatok létrejöhetnek úgy is, hogy egy nagyvállalat decentralizálja termelését és kis cégekbe „delegálja” azokat a funkciókat, amelyeket korábban egyetlen nagy szervezet hajtott végre. De úgy is keletkezhetnek, hogy egyazon földrajzi régióban működő, azonos tevékenységet végző cégek megtalálják a kényes egyensúlyt a verseny és az együttműködés között és együttműködnek azokon a területeken, ahol érdekeik közösek.

Japán példa horizontális hálózatra

Japánban átmenet figyelhető meg a korábbi, a nagyvállalati hierarchiák által jellemezhető korszak és egy diverzifikáltabb, horizontálisan is összekapcsolt ipari struktúra között. Japánban intézményesítették az ágazatok közötti horizontális kapcsolatokat az ún. „Kyoryokui Kai” (Együttműködési Kör) hálózat irodái segítségével. Ez az alvállalkozói szövetség egy-egy nagyobb cég legfontosabb alvállalkozóinak egyesületeiből áll össze, amelyek azért jöttek létre, hogy folyamatosan javítsák az ügyfél kiszolgálását.

Európában a kisvállalkozó hálózatok legkomolyabb példáit az úgynevezett „ipari körzetek” (industrial districts) adják. Olaszországban Emilia Romagna, Németországban pedig Baden-Württemberg régiójában olyan vállalkozói hálózatok jönnek létre, amelyekben belül a termelési hálóban az egyes cégek erősen specializálva vannak, és ezért nagyon függenek más cégektől. Kölcsönös függésük segíti elő azt, hogy az információ és az interaktív tanulás folyamatosan terjedjen a régióban. Mindezt elősegíti a földrajzi közelség és az ebből is fakadó bizalom.

Egyre jobban teret hódít az a felismerés, hogy a kisvállalkozás lehet kicsi, de minél kisebb, annál kevésbé szabad „magányosnak” lennie. Ez azt jelenti, hogy együtt kell működni más kisvállalkozásokkal, nagyobb cégekkel, vállalkozói szövetségekkel, műszaki egyetemekkel vagy főiskolákkal, vagy egyéb, a technológia transzfert biztosító intézményekkel. Bizonyítékok szólnak arról, hogy a kis cégek külső kapcsolatai meghatározóak abból a szempontból, hogy a kisvállalkozás innovatív lesz-e vagy sem.

Bár a gazdaságilag legsikeresebb ipari körzeteket magas bérek, erős szakszervezeti jelenlét és intézményesült kooperáció jellemzi, még sincs legjobb, uralkodó szervezeti modell.

Az ipari körzetek életképessége és teljesítménye két alapvető feladat megoldásától függ:

- az egyes vállalatok kapacitását meghaladó közös szolgáltatások megszervezésétől,
- és a körzeten belüli szereplők közti konfliktusok rendezésétől.

A hálózatok és az együttműködés intenzitását a következő skála mentén szokásos mérni

A skála egyik végén vannak az ún. „lágú” hálózatok, a skála másik végén pedig az ún. kemény hálózatok. A kettő közötti lépcsőfokok a következők:

- ◆ Amikor a cégek bizalma alacsony, kommunikációjuk szegényes és a hálózat alacsony komplexitással bír, akkor azok csak ipari érdekképviselőbe tömörülnek.
- ◆ Ennél fejlettebb és hálózat irányába mutat, amikor közös akciósoportokat alkotnak.
- ◆ Ennél is fejlettebb, amikor időszakos konzorciumokat alkotnak valamely közös projektum kapcsán.
- ◆ Még fejlettebb az, amikor két cég alkot stratégiai partnerkapcsolatot.
- ◆ A legkeményebb hálózatnak pedig azt tekintik, amikor háromnál több cég alkot stratégiai partnerkapcsolatot.

A hálózatépítés egyik legérdekesebb és feltehetően a jövőbe mutató jelensége, hogy az egyes vállalatok közti határok elmosódnak. A beszállító egyidejűleg lehet önálló cég, és ugyanakkor mégis betagozódhat a fővállalkozó vállalatba.

Japán: vállalatok elmosódó határai

Japánban egyre jobban terjed az átmenet a független, de alvállalkozói viszony, valamint a hagyományos vertikális integrációs kapcsolat között. Ez olyan konkrét formát ölthet, mint például hogy egy alvállalkozó „előretolt előörsként” elhelyezheti mérnökét a fővállalkozó gyárában. Más példája ennek a jelenségnek az, hogy az alvállalkozó teljesen nyitottan kezeli könyvelését a fővállalkozó számára. Az ilyen összefonódások révén közös előnyöket lehet elérni.

Az alvállalkozói kapcsolatok és a bizalom

Fogalmi keretek

A vállalatközi kapcsolatok egyik meghatározó eleme a „bizalom”, ez a közgazdaságilag nehezen megfogható

kategória. Úgy tűnik, hogy az erős bizalmon alapuló cégközi kapcsolatok – hasonlóan a harmonikus munkaadói-munkavállalói viszonyhoz – az egyik magyarázata annak, hogy Japán a nyugat-európai és az észak-amerikai országokénál versenyképesebb iparszerkezeti modellet fejlesztett ki.

Az elkötelezett szerződéses kapcsolat fővállalkozók és alvállalkozók között Japánban sokkal jellemzőbb, mint Európában. Ugyanakkor világszerte egyre gyorsabban terjed az elkötelezett szerződéses kapcsolat mint kapcsolattartási minta.

A bizalom a közgazdasági szakirodalom régóta vitatott kategóriája. Az ezzel kapcsolatos egyik legfontosabb megfigyelés így hangzik: azokban a társadalmakban, amelyeket magasabb szintű bizalom jellemez, a gazdasági és az igazgatási intézmények fejlődése során nem lesz szükség olyan soklépcsős vertikális integrációk, bonyolult hierarchiák kialakulására, mint az alacsonyabb szintű bizalommal jellemezhető társadalmakban.

Az alvállalkozói kapcsolatok tartóssága, sikeressége az egymással szerződéses kapcsolatban álló cégek közötti bizalom függvénye. Bizalom szempontjából a szerződéses viszonyoknak elvileg két szélsőséges alapesete van. [Sako]

⇒ A „távolságtartó szerződéses viszony” (Armslength Contractual Relationship, ACR) tárgya általában egy konkrét, tartalmában és időbeli terjedelmében szándékosan korlátozott gazdasági tranzakció. Mindkét fél feladatait és köteleseit világos és részletes szerződés írja elő, kitérve minden elképzelhető eshetőségre, még mielőtt a tranzakció megkezdődik. Ha váratlan esemény lép közbe, akkor a vitát valamilyen általánosabb jogi vagy etikai szabály alapján döntenek el. Minden tranzakciót tehát „tisztességtől” bonyolítanak le, hogy elkerüljék a szükségtelen összefonódást, hogy egyik fél se ellenőrizze túlzottan a másikat. Következésképpen a szerződés végeztével a partner könnyen kicserélhető.

A „távolságtartó szerződéses viszonyt” tehát a következő tényezők jellemzik:

- a felek arra törekcszenek, hogy kevésbé függjenek egymástól,
- alacsonyán kívánják tartani a kapcsolattartás és kapcsolatépítés költségeit,
- a megrendelést rendszerint erős verseny kíséri,
- az árakat előre rögzítik,
- a kapcsolat úgy a beszállító mint a fővállalkozó számára rövid távú,
- a szerződések – a racionálisan belátható lehetőség mértékében – részletesek és pontosan betartják őket,

- a beszállító csak írásos megrendelésre kezdi el a termelést,
- a fővállalkozó egyszerre több beszállítóval is gyártja ugyanazt az alkatrészt vagy részegységet,
- a leszállított termékeket kézhezvétel után részletesen ellenőrzik,
- a technológia-transzfer csak fizetés ellenében és rövid távra valósul meg,
- az al- és a fővállalkozó csak ritkán és viszonylag kevés témáról kommunikál,
- a kockázatokat kevésbé osztják meg, és amennyire azok áttekinthetők, előzetes szerződésben rögzítik.

◇ A másik végletet képviselő alapeset, az úgynevezett „elkötelezett szerződéses viszony” (Obligational Contractual Relationship, OCR). Ez jobban be van ágyazva a résztvevő felek társadalmi kapcsolataiba, és inkább alapul a kölcsönös bizalmon. A tranzakciók gyakran úgy következnek be, hogy a felek nem állapodtak meg részletesen minden feltételben. Még ha van is ilyen részletes szerződés, a felek akkor is érdekeltek abban, hogy eltérjenek ettől, nevezetesen, hogy többet tegyenek annál, mint ami kötelező. Feltételezik, hogy a többletteljesítmény hasonló reakciót vált ki a partnerből, és hogy előre nem látható piaci események, netán a kapcsolatban bekövetkező érdeklentét esetén hivatkozni lehet a kapcsolat alapvetően együttműködő természetére, és ezáltal a problémák méltányos megoldását lehet elérni.

Az elkötelezett szerződéses viszonyban tehát

- sem a beszállító, sem a fővállalkozó nem törekszik arra, hogy elkerülje a másiktól való függést,
- egy fővállalkozónak ugyanarra a termékre/szolgáltatásra általában kevés vagy egyetlen beszállítója van, egy beszállítónak ezzel szemben lehet néhány fővállalkozója is ugyanarra a tevékenységre,
- a kapcsolatok létesítését nem annyira árverseny, mint inkább a megbízhatóság megállapítása előzi meg,
- a kapcsolatok általában hosszabb távúak, mint amit egy-egy szerződéssel szabályoznak,
- a szerződésekben inkább eljárási szabályok, mint konkrét köteleességek találhatók, ez utóbbiak gyakran szóbeli megállapodás tárgyát képezik,
- a megállapodások esetiek, és gyakran hivatkoznak hosszú távú közös érdekeikre,
- a termékeket kevésbé vagy szinte sohasem vizsgálják meg szállítás után,
- a fővállalkozó gyakran nyújt segítséget a beszállító minőségbiztosítási rendszerének kialakításához,

- a fővállalkozótól a beszállító felé áramló technológiai transzferért nem mindig kell fizetni, mert a termék korszerűsítését közös érdeknek tekintik,
- a két cég közötti kapcsolat sok ágon fut: a kapcsolattartásra a mérnökök, minőségbiztosítási szakemberek, menedzserek, bevásárló és értékesítő személyzet folyamatos egyeztetési tevékenysége jellemző,
- a váratlan külső események folytán előálló kockázatokat, a belőlük fakadó károkat és hasznokat korrekten módon osztják meg.

A valóságban természetesen az alvállalkozók-fővállalkozók közötti kapcsolatok a fent említett két szélsőséggel között helyezkednek el, és ezek az ideáltípusú szerződéses kapcsolatok csupán a lehetőségek felvázolására szolgálnak.

A kétfajta szerződéses kapcsolat között a legnagyobb különbség az üzletkötési fázisban domborodik ki. Az elkötelezett szerződéses kapcsolatban álló alvállalkozók általában nem pályáznak folyamatosan új megrendelésekre, mert a megrendelő vállalat törődik azzal, hogy munkát adjon ki számukra. Ugyanakkor a távolságtartó szerződéses kapcsolatban az alvállalkozók mindig újabb ajánlatokat nyújtanak be a versenyztetés során vagy azon kívül.

A szakirodalom három fajta vállalatközi bizalmat különböztet meg.

- Úgynevezett „szerződési bizalmat”, amely arra vonatkozik, hogy a szerződéses partner olyan etikai színvonalon áll, hogy szándékában áll betartani a szerződésben úgy fogalmazott ígéreteket;
- Úgynevezett „kompetencia-bizalmat”, amely arra vonatkozik, hogy a szerződéses partner képes megvalósítani a felvállalt feladatot (e bizalmat erősítik a minőségbiztosítási rendszerek);
- Végül a harmadik fajta bizalom nem más, mint az ún. „nyitott elkötelezettségbe vetett bizalom”, ami úgy is értelmezhető, hogy feltesszük: a partner többre is hajlandó, mint amire szerződésai formálisan kötelezik.

A távolságtartó és az elkötelezettségen alapuló szerződéses viszony közötti fő különbség éppen az utóbbi, e harmadik típusú bizalom fennállása. Csak elkötelezett szerződéses viszonyban álló vállalatok mehetnek el az együttműködésben olyan messze, hogy munkatársaik tartósan egymás telephelyein dolgoznak, és hogy költségkönyveléseik egymás előtt nyitottak.

A vállalkozás mint szerződések rendszere

A távolságtartó-elkötelezett szerződéses kapcsolatok fogalmi kerete azon a belátáson alapul, hogy minden gazdasági tranzakció szociológiailag meghatározott tranzakció. Azok a kutatók, akik ezzel a gondolati építménnyel igyekeznek megmagyarázni a cégek és cégek közötti kapcsolatok sikereit vagy sikertelenségeit, úgy gondolkodnak a cégekről, mint megállapodások egyfajta kötelékéről: a termékek, a munkaerő és a tőke piacain kötött többé vagy kevésbé formális szerződések egy halmazáról.

Ez a megközelítés éles ellentétben áll a vállalat azon felfogásával, amelyben a vállalkozásról mint „fekete dobozról” gondolkodnak, amelybe beáramlanak az inputok (tőke, munka és alapanyagok) és amely az inputok valamiféle transzformációja révén termékeket/szolgáltatásokat bocsát ki.

E megközelítésben az alvállalkozói-fővállalkozói viszony tehát csak egyike azoknak a viszonyoknak, amelyek a vállalkozást meghatározó szerződésrendszert alkotják. Az üzleti sikerekhez

- az al- és fővállalkozók közötti szerződések mellett
- legalább ennyire fontos a menedzsment és az alkalmazottak közötti kapcsolat harmonikus rendezése,
- valamint a cég és annak részvényesei-tulajdonosai, továbbá hitelezői (például bankok) közötti jó kapcsolat.

Ezt a három kapcsolatot az üzleti sikeresség érdekében egymással is jól össze kell hangolni.

E szerződéses viszonyok jellegének, minőségének egyik leginkább meghatározó eleme az, hogy a kérdéses megállapodásokban mekkora teret hagynak az informálisnak. A megállapodások formalizálhatóságának szükségyszerű határt szab a lehetőségek bonyolultsága, és az ezt a maga teljességében felölelni képtelen korlátozott emberi racionalitás. A cégek közötti bizalom pedig elégséges alapot ad ahhoz, hogy e bonyolult szerződések megírására ne is legyen szükség.

A cégek közötti bizalom kialakulását befolyásoló tényezők

Kutatások igazolják, hogy egy ágazatban vagy egy körzetben annál nagyobb valószínűsége van annak, hogy elkötelezett szerződéses viszony fog kialakulni fővállalkozók és alvállalkozók között,

- minél specializáltabb berendezések és minél specializáltabb tudás jellemzi a fővállalkozó cégeket,

- minél inkább ügyfélspecifikus termékeket szállít egy alvállalkozó, és minél nagyobb részvételt biztosítanak egy alvállalkozónak a kutatási, fejlesztési és tervezési folyamatban,

- minél nagyobb piaci érdekek fűződnek ahhoz, hogy a termékciklus lerövidítésével az új terméket gyorsan piacra dobják,

- minél nagyobb érdekek fűződnek ahhoz, hogy a terméket differenciálják és a tervékenységeket diverzifikálják,

- minél elterjedtebb a termékek differenciáltságán alapuló minőségverseny, és minél kisebb szerepe van az árversenynek,

- minél gyorsabban, biztosabban nő a termék iránti igény, és

- minél jellemzőbb, hogy a fővállalkozók segítik alvállalkozóikat a tőkéhez jutásban, például úgy, hogy a bankok felé garantálják az utóbbiak bankkölcsöneit.

Ezzel szemben minél nagyobb bizonytalanság jellemzi a termékre vonatkozó piaci igényt, annál több lesz az olyan fővállalkozó, amely rövid távú szerződéses viszonyra fog törekedni alvállalkozóival.

A munkaadói-munkavállalói kapcsolatok minősége az alábbi módon gyakorol hatást a szerződéses viszonyra. Minél stabilabb alkalmazásban állnak a közép- és felsővezetők az alvállalkozóval, annál inkább ösztönözve van a fővállalkozó arra, hogy technológia transfert hajtson végre az alvállalkozó cégben. Minél nagyobb a fluktuáció az alvállalkozó cég személyzetében, annál kedvezőtlenebbek a körülmények az elkötelezett szerződéses kapcsolatok kialakítására.

A vállalkozásalapítás és a vállalkozásfejlődés elfogadott, elterjedt mintája szintén befolyásolja a fő- és alvállalkozók közötti szerződéses kapcsolatok alakulását. Minél jellemzőbb egy gazdaságra, hogy egy nagyobb cégből a tulajdonos áldásával kiválhatnak, kirajzhatnak a tehetséges munkatársak vezette kisvállalkozások, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy az így kivált kisvállalkozások és a régi anyavállalat között gyümölcsöző és elkötelezett alvállalkozói-fővállalkozói kapcsolat jön létre. Különösen erősíti ezt a tendenciát, ha a régi kollegák az anyavállalathoz fordulnak képzésért, hitelekért és új üzletekért. Ha viszont a kirajzás a fentiekkel ellentétes módon, tehát a korábbi tulajdonos ellenérzésével, sőt annak akarata ellenére jön létre, akkor ezekre a későbbi vállalatközi kapcsolatokra nem lesz lehetőség.

Elterjedt nézet, hogy a vállalkozói szféra egyes szereplői között a jelenben megnyilvánuló bizalom döntően a múltbeli kulturális konszenzus hagyatéka. Ez azonban

nem feltétlenül igaz. Sok olyan ágazatban vagy ipari körzetben, melyre manapság a konszenzus és a kooperáció a jellemző, nem is olyan régen a feszültségek nyílt és elkeresedett összeütközésekben robbantak ki.

Ahol az érintett szereplők konfliktusait döntőbizottságok vagy terméktanácsok segítségével kezelik, melyek figyelik a minőséget, meghatározzák a bérszínvonalat, ott a körzet vagy az ágazat virágzik. Ahol nem ezt teszik, ott a konfliktusok megakadályozzák az elkötelezett kapcsolatok kialakulását vállalat és vállalat, munkaadó és munkavállaló, bank és vállalat között.

A két típusú szerződéses viszony elterjedését jelentősen befolyásolja a kormányzati politika és a jogintézményi infrastruktúra is.

A szerződéses kapcsolat minőségén alapuló előnyök és hátrányok

A „távolságtartó szerződéses kapcsolat” előnye, hogy a fővállalkozó könnyen és rugalmasan tudja váltani alvállalkozó partnereit ahogy az árak és a költségek ezt szükségessé teszik, és mindannyiszor, ahányszor a szerződések érvényüket veszítik. Hátránya, hogy minimális információcsere zajlik le a fővállalkozó s alvállalkozó között és ez a veszéllyel jár, hogy a tervezés és a minőség specifikációi területén félreértéseket, súrlódásokat teremt, és hogy a kapcsolat ezáltal nem nő fel a lehetőségekhez.

Az „elkötelezett szerződéses kapcsolat” előnye, hogy intenzív kommunikáció áll fenn fővállalkozó és alvállalkozó között, amely bizalmon alapul és így lehetővé teszi a jó minőséget és a pontos szállítást. Hátránya, hogy csak mereven lehet megváltoztatni a megrendelések kialakult szerkezetét és nehezen lehet lecserélni az alkalmatlan partnereket. Arra is számítani kell, hogy az ilyen típusú szerződéses kapcsolatokhoz nehezebben jutnak el a piac ingerei.

A beszállítói-fővállalkozói kapcsolatokban az elkötelezettség, illetve a távolságtartás jelentős hatást gyakorol a kapcsolatban részt vevő vállalkozások költség szerkezetére. Mivel távolságtartó kapcsolat esetén a fővállalkozó jobban versenyzetheti az alvállalkozókat, ezért termelési költségei alacsonyabbak lehetnek.

Ugyanakkor a fővállalkozó úgynevezett tranzakciós költségei magasabbak lesznek, mint tudatosan elkötelezett szerződéses viszony kiépítése esetén. Hosszú távon itt jelentkezik az elkötelezett szerződéses viszony előnye.

A tranzakciós költségek

- a partner vállalat megkeresésével,

- az áralku lebonyolításával, folyamatával,
- a szerződések megfogalmazásával,
- a szerződések betartásának folyamatos ellenőrzésével,
- a szerződések tartalmának kikényszerítésével,
- a váratlan piaci események hatására szükségessé váló szerződésmódosításokkal,
- a szállítás és a raktározás folyamatos szervezésével,
- a minőség folyamatos ellenőrzésével,
- és a bizalom kiépítésével kapcsolatosak.

A tranzakciós költségeket fel lehet osztani

⇨ egy kezdeti, beruházás jellegű költségre, ami a két cég közötti bizalom felépítéséhez szükséges ismerkedési időszak kapcsolattartásának költsége,

⇨ továbbá egy ún. „folyó tranzakciós költségre”, amely azokból a költségekből áll, amelyek a munkakapcsolat fenntartását, a piaci fordulatokra történő reagálást kísérik.

Az elkötelezett szerződéses viszonyt az jellemzi, hogy a kezdeti, beruházás jellegű tranzakciós költségek magasabbak, a továbbiakban azonban a folyó jellegű tranzakciós költségek hosszabb távon, esetleg évtizedekig alacsonyabbak.

Támogatási rendszerek

A központi kormányzat feladatai

A gazdaságpolitikai keretek megteremtése

A vállalkozástámogatási rendszereket illetően a legújabb felismerések úgy szólnak, hogy nemcsak a piaci megoldásoknak vannak meg a korlátai, hanem az állami beavatkozásnak is. Egyaránt szélsőséget képvisel tehát a neoliberalis „magára hagyó” megoldás és a dirigista „központosítottan beavatkozó” megoldás is.

Egyre szélesebb körben elfogadott nézet, hogy a kívánatos gazdasági-társadalmi változtatásokat a központi kormányzat és a nagy cégek hagyományos keretei között nem lehet megvalósítani.

A központi döntéshozók fő feladata a társadalmi és politikai irányítás. Ahelyett, hogy a közös szolgáltatások tervezetét maguk dolgoznák ki, az állami szerveknek a helyi szereplőket kell segíteniük a saját szükségleteik közös megfogalmazásában.

A hálózati fejlődés fényében az iparpolitika új céljai bontakoznak ki. Az egyik cél, hogy az iparpolitika ne külön a fővállalkozót vagy külön az alvállalkozót támo-

gassa, hanem magát az alvállalkozói-fővállalkozói kapcsolatot, magát az együttműködést. Ennek kerete nemcsak az iparfejlesztési politika, hanem a regionális politika is lehet.

A hálózatba szerveződött cégek kormányzati támogatása sokkal hatékonyabban valósítható meg, mint külön-külön az egyes cégek együttes támogatása, és pedig éppen e hálózatok figyelembevételével, e hálózatok intézményi kereteire támaszkodva.

Ausztrália: támogatott hálózatok

Ausztráliában a hálózatokat közvetlenül támogatják. Itt működésben van az ún. Australian Industry Business Networks program, amely 144, kormányzati szinten is támogatott vállalkozás-hálózatra terjed ki. A hálózatépítési célok között a közös export bizonyult a legsikeresebb összetartó erőnek.

A támogatási politika decentralizációja az OECD országokban általánosan elismert követelmény. A helyi termelési rendszereket a helyi szinten kifejlődött támogatási intézményekkel kell támogatni. Sok országban ehhez a helyi vállalkozásfejlesztési intézmények autonómiáját növelni kell.

A központi döntéshozók

- ösztönözhetik az ipari körzetek fejlődését az intézményi infrastruktúra megteremtésével, valamint a fenntartásához szükséges kollektív szereplők létrehozásával,

- javíthatnak a helyi iparszerkezeten,
- bátoríthatják a gazdasági szereplők közti együttműködést azáltal, hogy segítséget nyújtanak a közös szolgáltatások (marketing, kutatás, műszaki tanácsadás, olcsó hitelezés, szakképzés) megszervezéséhez, valamint a bérmegállapítás, konfliktusfeloldás és a minőségellenőrzés kollektív mechanizmusainak kialakításához.

Regionális és vállalkozásfejlesztési politika

A támogatáspolitikai elvei

Sok országban a hálózatok, a beszállítási-alvállalkozási tevékenység támogatása összekapcsolódik az általános kisvállalkozás-támogatási és regionális politikai elvekkel, eszközökkel és intézményrendszerrel.

A vállalkozástámogatási formák innovációja folyamatos. Európa és Észak-Amerika OECD államainak tapasztalata szerint a támogatási formák legtöbb újítása nem központi minisztériumokból származik, hanem a legkülönbözőbb helyi és regionális hálózati kísérle-

tezésekből. A vállalkozástámogatási politika és a regionális politika tehát egyre jobban összefonódik.

A kisvállalkozások helyben működnek, és nekik a helyi piaci jelzésekre és tökéletlenségekre kell reagálniuk. A kormányzati támogatások azonban jellegzetesen országos szintű elképzeléseken alapulnak és nem veszik figyelembe a helyi sajátosságokat.

A támogatási formák fejlődését egyes országokban állami, más országokban viszont a magánszektor vezérelte. A finn tapasztalatok azt mutatják, hogy a kisvállalkozás-támogatási formák szinte teljes egészükben a kormányzati szektor kezdeményezéseit követően terjedtek el. Hollandiában viszont a virágtermesztők szövetségei önszerveződéses alapon több régióban arra alapozták együttműködésüket, hogy kicseréljék tapasztalataikat, technológiáikat, terjesszék a know-how-t.

Az iparpolitikának figyelembe kell vennie, hogy a kisvállalkozások nem homogének és nem is voltak azok sohasem. A célcsoportokat nem a méret, hanem a képességek különbségei, a termelés, az innováció, a beszállítási piacok és az ügyfél-orientáltság szerint kell meghatározni.

Másként kell támogatni az olyan kis cégeket, amelyek versenytársai a nagy cégeknek, mert ugyanazokat a termékeket értékesítik ugyanazon a piacokon, és megint másként azokat a kis cégeket, amelyek a vertikális hálózatban lejjebb helyezkednek el, és beszállítói más kis cégeknek vagy esetleg nagyobbaknak.

Támogatási eszközök

A vállalatok egy csoportjának szánt közös szolgáltatások hatékonyabban segíthetik az innováció terjedését, mint az egyetlen vállalatot megcélzó támogatások.

A vállalkozások csoportjainak szánt támogatott szolgáltatások egyik része marketing jellegű, ezek az információgyűjtéstől és a piackutatástól (divatirányzatok előrejelzése, versenypályázati felhívások fordítása, a külföldi műszaki szabványok figyelemmel kísérése) a közös értékesítésig terjednek (katalógusok, kiállítások, közös vásári standok, helyi védjegyek, sőt közös üzletek, külkereskedelmi vállalatok.)

Más szolgáltatások inkább a termelési szférát célozzák meg, mint a műszaki információ és tanácsadás, alvállalkozói jegyzék, minőségellenőrzés, közös K+F, nagyméretű berendezések – például CAD/CAM rendszerek, szilikonöntőde – közös működtetése. Ismét mások a legfontosabb inputokra specializálódtak, erre példa a banki hitelszerzés, a nyersanyagvásárlás és -tesztelés, a szakmunkások és technikusok képzése.

Van ahol a közös szolgáltatásokat közvetlenül a helyi önkormányzat nyújtja, van ahol egy állami/magán vállalkozásként működő független ügynökség; van ahol kézműves, szakmai vagy munkáltatói szövetségek; néhol szövetkezeti tulajdonban levő vagy magánvállalatok konzorciumai; máshol pedig üzletemberek, köztisztviselők, szakszervezeti funkcionáriusok, bankárok és oktatók ad-hoc csoportjai.

Támogatásfilozófiai rendszerváltás Olaszországban

A 80-as 90-es években az olaszországi Emilia Romagna tartomány gazdaságfejlesztési sikere azon alapult, hogy a helyi vállalkozásfejlesztési politikában sikerült áttérni

- a korábbi, az egyes cégekre irányuló, hagyományos támogatási formákról (marketinginnováció, menedzsment képességek, pénzügyi menedzsment támogatása stb.)
- a hálózatokra irányuló támogatási formákra (egymás közötti kereskedelem, közös kutatás, közös értékesítés, közös marketing támogatása).

Ausztria: Modellváltás a vállalkozástámogatásban

A 80-as években Ausztriában a vállalkozástámogatási és a regionális politika modellje megváltozott. Háttérbe szorultak az ún. kemény tényezők: a műszaki infrastruktúra fejlesztése és a telephelyválasztási támogatások. Előtérbe kerültek viszont az ún. lágy tényezők, amelyek elsősorban a tanácsadásra, információterjesztésre, képzésre és a hálózatépítésre terjednek ki.

Azoknak az intézményeknek, amelyek cégek közötti stratégiai kapcsolatokat kívánnak kialakítani, ismerniük és integrálniuk kell a tevékenységükre vonatkozó valamennyi politika területet, így a munkaerőpiaci mechanizmusokat, a képzést, az infrastruktúra fejlesztést és a kutatást.

Nagy-Britannia: mindent egy helyen és helyben

Nagy-Britanniában a helyi önkormányzatok és kamarák hozták létre az ún. Business Links intézményrendszerét, amelyek a kisvállalkozási szektor részére mindent átfogó ún. „one-stop shopokat” nyújtanak. Itt a kisvállalkozók valamennyi kérdésüknek és kérésüknek hangot adhatnak: vonatkoznak azok

vállalkozási adminisztrációra, engedélyekre, know-how-ra vagy piaci ismeretekre.

A hálózatok számára szolgáltatásokat végző intézményeknél abból az előfeltevésekből kell kiindulni, hogy lehetséges és szükséges is, hogy a szolgáltatás megfelelő időn belül önfenntartóvá váljon.

Az innovatív milió kialakítását célzó regionális politika egészen más eszközöket használ, mint a hagyományos regionális politika, amely többnyire a gyártási költségeket szubvencionálja vagy az adókat csökkenti.

Az innovativitást megcélzó regionális politika részben vállalaton belüli, részben vállalaton kívüli tényezőkre hat.

- A vállalatok belső döntéseit alakító eszközök a termékek megválasztását és minőségét, a piaci rések felkutatását, a munka rugalmasságát befolyásolják.
- A vállalaton kívüli tényezőket támogató eszközök speciálisan a környezet, a milió alakítására vonatkoznak. Ilyenek például a partnerkapcsolatok természetét, az innovációs hálózatok alakítását, a fontos eseményekre való felkészülést, közös projektumokban való részvételt segítő támogatások.

Az eszköztár fejlesztése

A decentralizáció és a kísérleti elv bevonult a támogatáspolitikával foglalkozó legnagyobb nemzetközi szervezetek eszköztárába. A közelmúltban a Világbank megváltoztatta azt a munkafolyamatot, amelyet a helyi gazdaságfejlesztési koncepciók kialakításához használt. Korábban a modell három lépésből állt:

- a szükséges intézmény koncepciójának kialakítása,
- az intézmény felállítása, és
- az intézmény értékelése.

Ezzel szemben a Világbank új intézményfejlesztési procedurájának lépései:

- először el kell menni a helyszínre és meg kell hallgatni, hogy a gazdasági szereplőknek milyen problémáik vannak – ezt a lépést a tanácsadói „szargonban” odafigyelésnek, hallgatásnak (listening) nevezik;
- ezután kevés erőforrást igénybe vevő mintaprojektumot, vagy angolul pilotprojektet kell indítani, és ezen kell kipróbálni, hogy működik-e a tervezett intézmény;
- végül, ha a modell működik, akkor kerülhet sor annak széles körű alkalmazására.

Sikertényezők

A regionális iparfejlesztés, a vállalkozói hálózatok támogatásának sikereit a következő tényezők valószínűsítik. A támogatandó régióban, ágazatban vagy vállalatcsoportban

- jelen legyen a verseny és emellett az együttműködés is;
- jelen legyen valamilyen szintű konfliktus is, hogy megakadályozza a paternalizmus kialakulását;
- létezzék a készség arra, hogy a gazdasági szereplők tapasztalataikat megosszák egymással;
- a cégek fejlődését az alkalmazottak is képesek legyenek befolyásolni.

A sikeres vállalkozástámogatáshoz a helyi önkormányzatok autonómiájára és erős kollektív érdekképviseleti szervek létezésére van szükség.

Ahol a vállalkozói szövetségek és a szakszervezetek gyengék, nem rendelkeznek területi autonómiával, vagy ki vannak szolgáltatva a nagyvállalati érdekeknek, ott nehezebb intézményesíteni a szűlető ipari körzetek helyi szereplői közti együttműködést.

A helyi és regionális hatóságoknak közre kell működniük olyan politikai fórum létrehozásában, ahol az érintett felek együttműködhetnek a közös problémák megoldásában, segíteniük kell a vállalkozói szövetségeket, a szakszervezeteket és más érdekvédelmi szervezeteket.

Irodalomjegyzék

Bakony-Tuba: Az autógyárak háttérpári beszállítói rendje, Ipari Szemle 1995/3

Charbit-Ravix-Promani: Sous-Traitance et Intégration Industrielle Européenne. Revue D'économie Industrielle 1991, 1. negyedévi füzet, 178. old.

Coué, D.-Séve, M.: Sous-Traitance: La Grande Mutation. Usine Nouvelle 1991. május 16., 16. old.

Cseh József: Beszállítói kapcsolatok a ruházati iparban. IKIM részére készült tanulmány, 1995

Farkas Péter: A magyar vállalatok beszállítói, bér munkavállalói szerepe és a műszaki fejlődés, Külgazdaság 1996/10.

Futó Péter: Alvállalkozók – beszállítók nemzetközi összehasonlításban. Statisztikai Szemle 1995/2.

Gernot Grabher: The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks. London–New York 1993

Gordos Árpád: Az EU közbeszerzési piaca: integrációk – lehetőségek. Ipari Szemle Belkereskedelmi rovat 97/2.

Granovetter: Entrepreneurial Networks. In: Smelser, N.J. and Richard Swedberg: The Handbook of Economic Sociology. Princeton University Press Princeton, N. J.–Russel Sage Foundation New York

Havas Attila: A kicsi, a nagy, a szikár és az agilis (Ipari termelési rendszerek összehasonlítása). Vezetéstudomány, 1996. 12. sz.

Kállay László–Szabó H. Márta: A kisvállalatok és a nagyvállalatok kapcsolata. Piacgazdaság Alapítvány, Budapest 1994

Kis- és középvállalkozás fejlesztési politika Magyarországon. Budapest, Kisvállalkozásfejlesztési Intézet 1995. november

Kiss Attila: A személygépkocsigyártás illeszkedése az EU strukturális folyamataihoz. Piacgazdaság Alapítvány – Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., Budapest 1996

Kuczi, Tibor: Collective Work Organisation of Small Firms in Hungary. Social Science Research Center Berlin (WZB) 1993. szeptember 24–25.

Leitsätze für Zulieferbeziehungen. Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. 1994 október

Morris, J.–Imrie, R.: Transforming Buyer-Supplier Relations: Japanese-Style Industrial Practices in Western Context. Macmillan, London 1992

Nam Dae-Woo: Linkages between large corporations and small and medium enterprises in Korea. Small Enterprise Development, September 1993

Neue Ansätze in den Zulieferbeziehungen. Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. 1995. augusztus

OECD: Networks of Enterprises and Local Development. Competing and Co-Operating in Local Productive Systems. Tanulmánykötet, 1996 Paris

Pálincás Jenő: A beszállítói tevékenység egyes jellemzői a hazai professzionális híradástechnikai iparban. IKIM részére készült tanulmány, 1995. április

Pálincás Jenő: Változások a technológiai és a gazdasági mikrokapcsolatokban (esettanulmányok). Vezetéstudomány 1996/10

Papanek Gábor: Vállalati versenyképesség és beszállítói kapcsolatok a magyar iparban 1995

Rába András: Alvállalkozás és kisvállalatok. Nemzetközi tapasztalatok. Kopint-Datorg Budapest, 1991. május

Román Zoltán: Beszállítások a feldolgozóiparban. IKIM részére készült tanulmány, 1995

Sako, Mari: Prices, quality and trust. Cambridge University Press 1992

Schiffner Marianna–Hámori Éva: A kis- és középvállalkozások struktúrájának, teljesítményeinek alaku-

- lása 1996-ban. Ipari Szemle belkereskedelmi rovat
97/2
- Somai Miklós*: Piacfoglalás négy keréken. Figyelő, 1996. ápr. 11.
- Somai Miklós*: Két autóiipari óriás Magyarországon: az Opel és az Audi. Ipargazdasági Szemle 1995/3-4.
- Special Feature: A European approach to strategic alliances. Panorama of EU Industry 1995-1996
- Szabó Katalin*: A tömegtermeléstől a „mérték utáni“ termelésig (A modern technológiapolitika körvonalai – Összefoglaló tanulmány „A műszaki fejlődés és a gazdaságpolitika korszerű kialakítása“ című OMF-kutatási program keretében. Vezetéstudomány 1996/10.
- Takeuchi, J.*: The Role of Small- and Medium-Scale Enterprises in Japanese Industrialization. In: Small- and Medium-Size Enterprises in the Economy of the Late-Comers Since the Industrial Revolution. Studies prepared for the A 4b session of the Tenth International Economic History Congress Leuven 1990. Aula Kiadó Budapest, 1990
- The promotion of small and mediumsized enterprises in Europe. Council of Europe Press 1994.
- Tófalvi Gyula*: A rugalmas specializáció hazai bevezetésének feltételei és akadályai. Vezetéstudomány 1996/9
- U. S. Small Business Administration: Procurement Guidelines. Fifth Edition 1996. július
- U.S. Small Business Administration: State of Small Business: A Report of the President 1994. United States Government Printing Office Washington: 1995
- Wirtschaftliche Förderung in den neuen Bundesländern. Bundesministerium für Wirtschaft 1997. május
- Zeitlin, J.*: Ipari körzetek és regionális gazdasági megújulás. Közgazdasági Szemle 1994/1.

E számunk szerzői:

HEIDRICH Balázs okleveles közgazdász, egyetemi tanársegéd, Ph.D. hallgató, Miskolci Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék; **Dr. FUTÓ Péter** okleveles matematikus, közgazdász, vezető tanácsadó-kutató, Ipargazdasági Kft.; **HURTON Emese** okleveles közgazdász, tanácsadó, Ipargazdasági Kft.; **Dr. BŐGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. CZAKÓ Erzsébet** egyetemi adjunktus, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus, közigazgatási főtanácsadó, Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet; **Dr. KARSAI Gábor** kandidátus, okleveles közgazdász, **KRASZNAI Zoltán** okleveles közgazdász, **LAJ-TAI György** okleveles közgazdász, **MALATINSZKY Jenő** okleveles közgazdász, **NÉMETHNÉ PÁL Kata** okleveles közgazdász, a GKI Gazdaságkutató Rt. kutató-munkatársai.

BÖGEL György

A VAGYON ESTÉNKÉNT HAZAMEGY

Statisztikák és elemzések szerint a vállalati vagyonon belül egyre jobban nő az intellektuális tőke aránya. Az intellektuális tőkének több összetevője van: szaktudás, képességek, struktúrák, kapcsolatok. A vagyonnak ez az eleme másképpen viselkedik, mint a fizikai formában megjelenő tőke. A cikk részletesen foglalkozik az intellektuális tőke birtoklásának, mérésének és menedzselésének kérdésével, valamint felhívja a figyelmet a vállalatvezetésben bekövetkező szükségszerű változásokra.

Szakmai cikket nem szokás személyes élményekkel és benyomásokkal kezdeni, ezúttal mégis tegyük ezt, annál is inkább, mivel hasonló tapasztalatai minden bizonnyal sokaknak vannak és lesznek. Megbízott tanácsadóként nemrégiben megismerkedhettem egy hazai vállalkozóval. A kilencvenes évtized elején egy gyorsan feltűnt majd ugyanilyen sebességgel letűnt irodatechnikai-informatikai társaságnak dolgozott, majd önállósította magát és szoftverfejlesztő vállalkozást – egész pontosan részvénytársaságot – alapított, amelynek gyakorlatilag ő volt az egyetlen tulajdonosa. Maga köré gyűjtött néhány tucat nagyon tehetséges fiataalt, egy nagy irodaházban kibérelt egypár szobát, felszerelte őket számítógépekkel – és az üzlet beindult, nem is akárhogyan: tele vannak jól jövedelmező megbízásokkal.

Nyugodtan mondhatjuk: a társaság tulajdonosa vagyonos ember. Kifejezhetjük ezt szakszerűbben is: ha valaki venné magának a fáradságot és pénzáramlásokat mérne, összesítene majd diszkontálna, csinos összeg jönne ki a vállalkozás értékeként. A társaság sokat ér: van vagyon, van tőke. Ennél nehezebb feladat lenne megmondani, hogy miből is áll ez a vagyon, a tőke mibe van befektetve. A vagyon ugyanis nagyrészt nem materiális, nem kézzelfogható vagyon. Ha ez utóbbiakat vennénk számításba, nagyon egyszerű és rövid listát kapnánk: egy halom számítógépet (két év alatt teljesen elavulnak),

néhány printert, szkennert, egyéb tartozékot, pár száz méter kábelt, egy kupac mágneslemez, szekrényi irodaszert, pár bútordarabot. Ennyi maradna a cégből, ha nem lennének benne emberek. De vannak, és ők képviselik a cég vagyonának fontosabb, az előbbinél nyilván jóval nagyobb, ugyanakkor nem kézzelfogható elemét, az *intellektuális tőkét*. Ha valaki mindenáron mérni és számszerűsíteni akar (ami persze csak becslés lehet), megteheti: ha a vállalkozásnak a pénzáramlások alapján számított értékéből levonja az előbb felsorolt számítógépek, drótok és asztali lámpák értékét, akkor maradékként az intellektuális vagyon nagyságát kapja, ami akár a sokszorosa is lehet az előbbiekének.

Próbáljuk meg tisztázni, hogy az adott esetben ez az intellektuális tőke miből is áll. Induljunk ki abból, hogy a példánkban szereplő tulajdonos vagyonának nagysága, más szavakkal a vállalkozásának értéke annak pénzteremtő képességétől függ. A példánkban szereplő társaság értéke nagy, mivel a jelek szerint a pénzteremtő képessége kiváló.

De minek köszönheti ezt a képességet?

a) Mindenekelőtt az alapító saját tudásának, képességeinek, innovativitásának, ötleteinek, meg persze azoknak a képzett, gyors észjárású fiatal szakembereknek, akiket sikerült maga köré gyűjtenie. Az intellektuális vagyon egy része tehát szaktudás, ötletek, egyéni

képességek, valamilyen szellemi termékek formájában jelenik meg.

b) Mindannyian láttunk már azonban olyan szervezeteket, amelyekben kiváló koponyák ülnek, együtt mégsem vitték semmire. A kiváló koponyák nem sokat érnek, ha nincsenek rendszerek, amelyek segítségével megtarthatók, képességeik kiaknázzhatók és fejleszthetők, amelyekbe a jó gondolatok becsatornázzhatók. A példaként használt társaságnak is megvannak a maga – részben spontán kialakult, részben többé-kevésbé leszályozott – rendszerei és struktúrái: van valamiféle szervezeti felépítése, van bérezési rendje, a munkavégzésnek vannak szabályai, vannak bizonyos közös értékek, most dolgoznak az ISO minősítés elnyeréséhez szükséges szabályrendszeren, van munkamegosztás, az eredményeket valahogy ellenőrzik, és így tovább: ezek a szabályok, eljárásmodok és rendszerek alkotják az intellektuális vagyon második elemét.

c) A harmadik elem sem kevésbé fontos az előző kettőnél. A társaságnak nem menne ilyen jól, ha nem tudtak volna kiváló kapcsolatokat kiépíteni és fenntartani a nagy ügyfelekkel: a hűségüknek, a folyamatosan érkező újabb és újabb megbízásoknak a pénzáramlásra gyakorolt pozitív hatását aligha kell mélyebben elemezni; ehhez viszont rengeteg információ kell az ügyfelekről, ismerni kell az elvárásaikat, a terveiket, a szokásaikat, minden rezdülésüket.

Az intellektuális tőke jellemzői

Próbáljunk meg most általánosítani, és ehhez vegyünk kölcsön néhány fogalmat Thomas A. Stewarttól, a *Fortune* magazin szerkesztőbizottsági tagjától, aki szerint az intellektuális tőke a vállalat birtokában lévő, a vállalatnak *versenyelőnyöket* adó tudás összessége.¹ Stewart az így definiált intellektuális vagyon első elemét *a) emberi tőkének* (human capital) nevezi. Az emberi tőkét egyéni szakértelmek és képességek alkotják. Ha valamelyik alkalmazott elhagyja a céget, magával viszi a tudását és a képességeit is, a vagyon tehát automatikusan csökken. A második elem, a *b) strukturális tőke* (structural capital) maradandóbb lehet az előbbinél: a rendszerek, a szabályok, az eljárásmodok akkor is megmaradhatnak, ha az alkalmazottak cserélődnek. Végezetül a harmadik elem a *c) vásárlói tőke* (customer capital) elnevezést kapta: ez sem vész el feltétlenül, ha valaki távozik.

Az intellektuális tőke fenti három összetevője önállóan is értelmezhető és megragadható, a gyakorlatban mégsem létezhetnek egymás nélkül; ha ábrázolni kellene

az egymáshoz való viszonyukat, akkor ezt legjobban három egymást részben átfedő körrel tehetnénk meg. A tudás és a képességek nem hasznosíthatók struktúra nélkül, a struktúra egyes elemei (szokások, értékek, viselkedési szabályok stb.) az emberek fejében rejtőznek, vásárlói tőke elképzelhetetlen információs rendszer nélkül, de a megszerzett információk között rengeteg olyan van, amiket soha nem írt le senki.

Ha valaki most azt mondja, hogy az előző bekezdésben nem mondtunk többet néhány vezetési közhelynél, igaz van. Látni kell azonban, hogy az intellektuális tőke fontosságának felismerése, meg a három összetevő közötti harmónia megeremtése a példánkban szereplő társaság számára létkérdés. Tulajdonos vállalkozónk intellektuális tőkével dolgozik, azt kell befektetnie, fejlesztenie és megtartania, azzal szemben kell megtérülést elvárnia. A szoftverfejlesztés olyan szakma, ahol a szükséges szak tudás pillanatok alatt elavul. Ha sok megrendelés van, akkor ez üzleti szempontból nyilvánvalóan jó dolog, ugyanakkor mégis veszélyes állapot: az állandó munka mellett nem marad idő tanulásra, belső fejlesztési programokra. Egy ennyire kicsi cégnél néhány kulcsembert távozása katasztrofális következményekkel járhat. Az intellektuális tőke humán eleme – ahogy e cikk címe is megfogalmazza – esténként hazamegy; de mi van akkor, ha reggel nem jön vissza? A vállalkozás kezdi kinőni a kezdeti idők rendezetlenségét, hurraóptimizmusát, a zsebből való vezetési stílusát: az egyre több rendszerfejlesztő, programozó és adatrögzítő munkájának megszervezéséhez, ellenőrzéséhez, irányításához egyre bonyolultabb rendszerekre és egyre több szabályra van szükség. Egyszerű összefüggés: a növekvő szervezetben egyre mélyebb a munkamegosztás, következésképpen az irányításhoz egyre kifinomultabb koordinációs mechanizmusok kellenek. Szabályozni, struktúrába kényszeríteni jelen esetben viszont olyan embereket kell, akik ezt nem kedvelik, akik farmerben szeretnek járni, zacskóból hamburgert enni, mindenkit tegezni, csak a szakmai tekintélyt tisztelni; struktúra kell, de az lehetőleg láthatatlan legyen,² ne ijessze el az embereket, ne gátolja a változatos munkafeladatok ellátásához szükséges rugalmasságot és innovativitást. Most érkezett el az a pillanat, amikor szervezetté kell tenni az oktatást, az egyéni karrier megtervezését, belső fejlesztési programokat kell indítani, a tapasztalatcsere érdekében rendezettebb és hatékonyabb belső kommunikációs rendszert (struktúra!) kell kiépíteni. Most kell nyitni új ügyfelek felé, kiszélesíteni a szolgáltatási frontot és portfóliót, most lesz majd szükség módszeresebb piackutatásra, a meglévő és

a potenciális ügyfelekről megszerzett információk következetes feldolgozására, a marketing és eladási képességek fejlesztésére, az ügyfélkapcsolatok szorosabbá tételére. Most kell meggyőzni az embereket arról, hogy bár a vállalkozás nem lesz olyan, mint régen, mégis érdemes ott maradni, most kell vonzó és megvalósítható jövőképet adni.³ Mindezek a tőke intellektuális részét érintik, egyébként pedig azt mondhatjuk, hogy más oldalról változatlanul egy halom számítógépre, lemezre és irodaszerre van szükség.

Ismételjük meg az előző gondolatsor kiindulópontját: az adott vállalkozásnál az intellektuális tőkével való foglalkozás létkérdés. Ebben a profilban (szoftverfejlesztés), mondhatná valaki, ez nem is meglepő. Manapság azonban más iparágakban sem az. Berend T. Iván írja az egyik könyvében,⁴ hogy a nagy horderejű gazdasági-társadalmi változások néha észrevétlenül kezdődnek el és bontakoznak ki, a felszín látványos és izgalmas eseményei – háborúk, választások, válságok stb. – eltakarják őket. Az intellektuális tőke mellett manapság egyre többet lehet hallani és olvasni az információs társadalomról, a digitális (*digital economy*) és a tudásbázisú gazdaságról (*knowledge economy*). Más-más megközelítésben megragadva, de lényegében ugyanarról a folyamatról van szó: az emberi tudás és az információ felértékelődéséről, az intellektuális tőke nagyságának és részarányának növekedéséről. Stewart már idézett könyve tele van számokkal és példákkal, amelyek azt mutatják, hogy amire ma figyelünk, az már régen megkezdődött. Egyszerűen fogalmazva: már nem az a döntő kérdés, hogy hány tonna géped, nyersanyagod, csővezetéked van, hanem hogy mekkora a tudásod, milyen és mennyi információt szerezteél, és hogyan hasznosítod őket.

Stewart mindenekelőtt egy érdekes statisztikára hivatkozik: az Egyesült Államok gazdaságában a mezőgazdasági és a „kétkezi“ gyári munkások és operátorok (az úgynevezett kézgallérosok) összesített részaránya az 1900-as hatvan egynehány százalékról napjainkra húsz százalék alá csökkent, kilencven év alatt nagyjából egyenletes ütemben (i.m. 42. o.). Az idézett egyéb felmérések is azt mutatják, hogy a munkában egyre fontosabb lesz a „fej“, mint a „kéz“. Robbanásszerűen növekszik a jól fizetett szakértői állások (*knowledge worker jobs*) száma, az alkalmazottak a „fizikai“ munkavégzés helyett egyre több időt töltenek „gondolkodással“ (tervezéssel, információfeldolgozással, ötletgenerálással stb.), azaz növekszik a munkájuk tudástartalma. A „tudástartalom“ lépcsőről lépésre szorítja ki a „fizikai“ tartal-

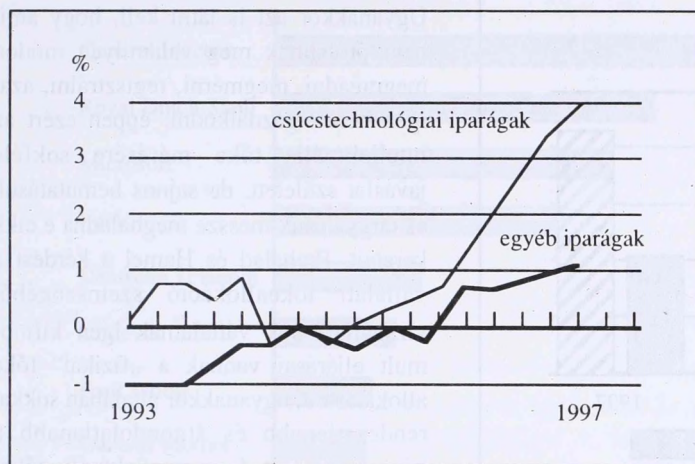
mat: egy modern autó elektronikája drágább, mint a gyártásához felhasznált acél. A termelés „dematerializálódik“: a második világháború óta az amerikai termelő szektorban előállított egységnyi GDP növekményhez szükséges nyersanyagmennyiség évről évre csökken, és az ötvenes évek eleje óta így áll a helyzet az energiával is. A kifinomult informatikai megoldásokra épülő *just-in-time* termelési rendszerek a minimálisra, vagy akár nulla csökkentik a készletek szintjét a vállalatoknál – így szorítja ki az intellektuális tőke (információ, hálózat, tudás, rendszer) a fizikait (nyersanyag- és alkatrészekészletek). Egyre *intelligensebbek* lesznek maguk a termékek is: egy hitelkártya sokkal többet „tud“ egy köteg papírpénznél, egy mai mikrosütő „eszét“ össze sem lehet hasonlítani egy hagyományos gáztűzhelyével.

Mindezekből látható, hogy a kibontakozó új gazdaságban a tőke, az érték egyre növekvő mértékben a tudás függvénye: a vállalatot nem akkor éri a legnagyobb csapás, ha mondjuk leég az egyik üzeme, hanem ha egyes kulcsemberei összeesnek és elmennek; az értéke akkor növekszik, ha vonzani, megtartani és fejleszteni képes a szak tudás birtokosait, akiket sokkal nehezebben lehet kicserélni, helyettesíteni, mint a régi idők lapátos, franciakulcsos embereit. A versenyben annak vannak esélyei, aki gyorsabban tanul a többiekénél: a tudás és a tanulás képessége válik a legfontosabb versenytényezővé. Alfred P. Sloan, a General Motors egykori elnöke mondta: „Vegyétek el tőlem az eszközöket, csak a szervezetet hagyjátok meg, és öt év alatt visszaszerzek mindent“.⁵

Sloan ma már történelem, de maradjunk Amerikában, és vessünk egy pillantást a friss statisztikákra (lásd pl. 6), amelyek nagyon határozottan mutatják az „új gazdaság“ körvonalait. Az amerikai gazdaság motorja valamikor a vasútépítés majd az autógyártás és az építőipar volt – ma ugyanezt a szerepet a high-tech szektor (informatika, távközlés) játssza el, annak ellenére, hogy ebben a leglátványosabb az árcsökkenés. Ez a szektor ráadásul közvetlen befolyást gyakorol a többire: növeli dolgozói termelékenységét, csökkenti a készletszinteket és a költségeket, elősegíti az elektronikus kereskedelem elterjedését, kikényszeríti a vállalatok átstrukturálását, és így tovább. A bérek leggyorsabban a csúcstechnológiai szektorban növekednek (1. ábra), a vállalatok pedig manapság többet költenek informatikára, mint bármi másra (2. ábra).

Mindezekkel remélhetőleg sikerült meggyőzni az olvasót az intellektuális tőke fontosságáról. Ha fontos, akkor foglalkozni kell vele. Látni kell azonban, hogy az intellektuális tőke sok tekintetben másképpen viselkedik,

Nettó órabérek növekedése a megelőző évhez képest a termelésben és nem vezetői munkakörben dolgozóknál (USA)



Forrás: M. Mandel et al.: How long can this last? Business Week, 1997. május 19.

mint a fizikai eszközökben vagy pénz formájában megtestesülő tőke, következésképpen a kapcsolódó vezetési feladatok is mások.

Az intellektuális tőke kezelésének néhány specifikus kérdése

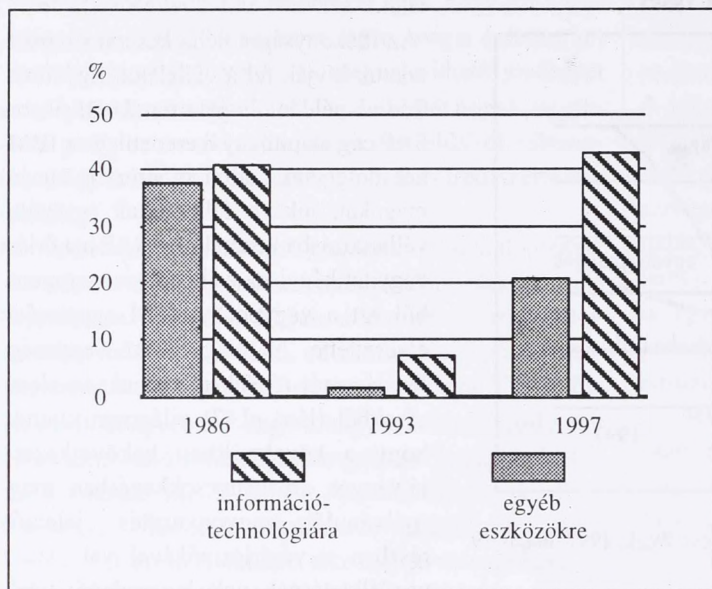
⇒ *Birtoklás*

Egy gazdasági társaságban a tartozások levonása után megmaradó „fizikai” vagyon (gépek, épületek, telek, anyagok, pénz) egyértelműen a tulajdonosoké. Ezek az eszközök bekeríthetők, páncélszekrénybe zárhatók, fegyveres őrrrel védhetők. Ha valaki átmászik a kerítésen és elvisz belőlük valamit, bűnt követ el, ami a rendőrségre tartozik. Ugyanez megtehető az intellektuális tőke egy részével is, azzal, ami technológiai leírások, szabadalmak, gyártási eljárások formájában dokumentálva van, vagy „be van építve” a technikai rendszerekbe. A maradék – és nyugodtan mondhatjuk: sok esetben nagyobbik – résszel azonban már másképp áll a helyzet. A személyes, dokumentálatlan egyéni és csoportos tudásról, képességekről, tapasztalatokról van szó: a vagyonnak ezen a részén a társaság tulajdonosa az alkalmazottaival osztozik, rendelkezési jogai a gyakorlatban korlátozottak, hiszen a tőkének ez a része esténként valóban összecsomagol, hazamegy – és nem biztos, hogy másnap visszajön. Az intellektuális tőkét tehát nem lehet kerítéssel

1. ábra védeni: nehezen megfogható, illékony dologról van szó, ami akkor marad meg, ha jól érzi magát, ha kedvező talajra talál.

Az illékonyosságra néha keserves tapasztalatok hívják fel a vállalatok figyelmét. Tudjuk például, hogy a rendkívül sikeres SAP cég alapító atyái eredetileg az IBM-nél dolgoztak, de nem érezték ott jól magukat, inkább felmondtak és önálló vállalkozásba kezdtek. Az SAP ma óriási vagyont képvisel, és bizonyos szempontból ezt a vagyont az IBM egyszerűen elveszítette. A „Nagy Kék” veszteséglistáján más tételek is vannak: az elemzésekéből (lásd pl. 7) világosan kitűnik, hogy a közelmúltban bekövetkezett, látványos árfolyamcsökkenésben megnyilvánuló vagyonszétválás jelentős részben a vásárlói tőkével való rossz gazdálkodásnak volt köszönhető: intellektuális vagyont tűnt el, mivel a cég elvesztette korábbi „intim” kapcsolatát a piaccal, és most lépésről lépésre kell ezt a vagyont visszaszereznie. De vegyünk egy másik példát: az AT&T egyik csúcsvezetője, Alex Mandl 1996-ban fogta magát, otthagya az öreg Bell Mamát, és átment az Associated Communicationshoz. Új cégétől húsz millió dollárt kapott a mezcseréért. Annyit, mint a saját test-súlyának tizenötszöröse aranyban. Nyilvánvaló, hogy ennyi pénzért nemcsak az „embert” vették meg, hanem vele együtt az AT&T intellektuális tőkéjéből is egy jó darabot – csak éppen nem neki fizettek érte, hanem Mandlnak. Az intellektuális tőke „le-nyúlásához” azonban nem kell feltétlenül az embereket átcsábítani. A már többször idézett Stewart a könyvében érdekes történetet közöl a Merckről, az amerikai gyógyszeripari óriásról. Azt gondolnánk, hogy egy gyógyszergyár intellektuális tőkéjét a tudósai és a mérnökei testesítik meg. Valóban, de annak csak egy részét. Pár évvel ezelőtt a Mercknek – és vele együtt az iparág más cégeinek – azt is meg kellett tanulniuk, hogy vásárlói tőke is van a világon, és azt könnyen el lehet veszíteni. Azt tapasztalták ugyanis, hogy a termelési-kereskedelmi láncba olyan új szereplők épülnek be, akik náluk sokkal közvetlenebb és jobb információkkal rendelkeznek a végső felhasználókról, és igen ügyesen hasznosítják azokat, aminek következtében a fogyasztók pénzéből egyre több áramlott hozzájuk, és egyre kevesebb a gyógyszergyárhoz.

Vállalati kiadások növekedése az előző három évhez képest (USA)



Forrás: M. Mandel et al.: How long can this last? Business Week, 1997. május 19.

⇒ *Mérés és gazdálkodás*

Az éves jelentésekből és a tőzsdéi hírekből megállapítható, hogy a kilencvenes évek közepén a Merck részvényárfolyam alapján számított piaci értéke nagyjából a kétszerese volt a könyv szerinti értékének (a mérlegében szereplő saját vagyonának). Ez az arány manapság nem meglepő, sőt vannak olyan cégek is, ahol a különbség ennél jóval nagyobb: akár nyolcszoros vagy tízszeres is lehet. Fontos tanulság: a könyveid – amelyeket a számviteli szabályoknak megfelelően vezetsz – a vagyonodnak csak egy részét – esetenként meglepően kicsi részét – tartalmazzák. Vessünk egy pillantást a 3. ábrára: ott van rajta a Microsoft és az Oracle, jól látható, hogy a piaci értékük (mondjuk így: a tulajdonosaik vagyona) a legnagyobb autógyárakéval és olajipari cégekével vetekszik. Elég egy pillantást vetni az éves jelentésekre és rögtön megállapítható, hogy ezt a fantasztikus méretű tőkét hiába keressük a mérlegekben.

A hivatalos számvitel óvatossága persze érthető: ha az intellektuális vagyonod megteheti, hogy reggel nem jön vissza, akkor a befektetőket nem szabad abban a hitben ringatni, hogy azt ugyanúgy birtokolják, mint a telkeket vagy a gépeket az üzemben. Ha megveszed egy

2. ábra jelentős intellektuális tőkével bíró cég részvényeit, tudnod kell, hogy kockázatos lépésre szántad el magad: olyan, mintha egy madarat vettél volna kalitka nélkül. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy amit nem próbálnak meg valamilyen módon megragadni, megmérni, regisztrálni, azal igen nehéz gazdálkodni; éppen ezért az intellektuális tőke mérésére sokféle javaslat született, de sajnos bemutatásuk és tárgyalásuk messze meghaladná e cikk kereteit. Prahalad és Hamel a kérdést a vállalati tőkeallokáció szemszögéből vizsgálja:⁸ sok vállalatnak igen kifinomult eljárásai vannak a „fizikai” tőke allokálására, ugyanakkor általában sokkal rendezetlenebb és átgondolatlanabb a képességek (értsd: az intellektuális tőke) elosztása; nem tudják, hogy az intellektuális vagyon mibe van befektetve, következésképpen a megtérülési követelmények is inkább a megfogható, mérhető tőkeelemekhez kapcsolódnak; elképzelhetjük, mekkora torzítást okoz ez ott, ahol az intellektuális tőkének a vagyonon be-

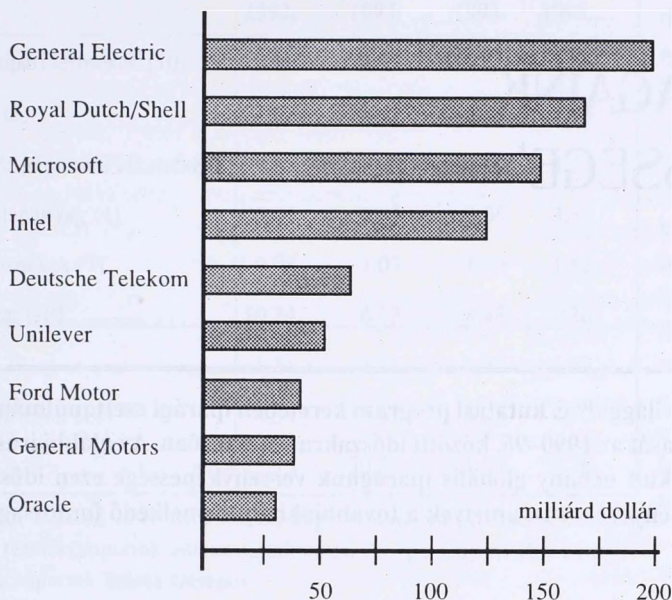
lülő aránya eléri mondjuk a hatvan-hetven százalékot, ami – mint korábban is említettük – manapság normális jelenségnek számít.

A mérhetőség nemcsak vállalati szinten okozhat problémákat. Az intellektuális tőke nemzeti vagyónként is értelmezhető. A számviteli szabályok alkalmazásával elég jól tudjuk követni a „fizikai” tőke mozgását, elkészíthetjük a határokon be- és kiáramló tőke egyenlegét. Ugyanezt már nem tudjuk megtenni az intellektuális tőkével: legfeljebb azt látjuk, hogy hány kutató ment ki külföldre, vagy hogyan változik az új szabadalmak száma. Számos jele van annak, hogy manapság a „fizikai” és az intellektuális tőke ellentétesen mozog a határokon át: a termelő tőke az alacsonyabb bérköltségű országok felé áramlik, míg az intellektuális tevékenység a fejlett országok centrumaiba koncentrálódik. Mérti azonban csak az előbbit tudjuk, ami igencsak eltorzíthatja a tőkeáramlási mérlegeket.

⇒ *Vezetés és hatalom*

„A Szilikon-völgy egy meritokrácia” – mondja Steve Jobs, az Apple cég közismert alapítója.⁹ „Nem számít, milyen ruhát hordasz. Nem számít, milyen idős vagy.

Részvénytársaságok piaci értéke (1997)



Forrás: The Business Week Global 1000. 1997. július 7.

Csak az számít, mennyi eszed van.“ Világos szavak. A Szilikon-völgy a műszakiak mellett vezetési normákat is meghatároz, méghozzá nemcsak a csúcstechnológiai cégek számára: hierarchia helyett inkább hálózatot épít, a szervezet legyen lapos és demokratikus; ne „alkalmazottakat“ vegyél fel, hanem IQ-t halmozz fel; mindenkit kapcsolj össze mindenkivel; kommunikálj minden lehetséges eszközzel; légy szupergyors; állandóan kísérletezz, viseld el a kudarckokat; ne ragaszkodj semmihez, ha az ideje lejárt; viseld el a káoszt, ha okos embereid vannak, nyugodtan tárd el, ha farmerben járnak, hamburgert esznek, és mindent megkérdőjeleznek; és így tovább. A Völgy egyik leggyakrabban alkalmazott „trükkjét“ a részvényvásárlási opciók jelentik: ha a vagyoned java része amúgy is az embereid fejében van, tedd őket tényleges tulajdonossá: egy alkalmas pillanatban ajánlj fel nekik részvényvásárlási opciókat, csillantsd fel előttük, hogy rövid időn belül milliomosok lehetnek, és látni fogod, hogy ez mennyivel növeli a kreativitást és a sebességet.

Amit vezetsz, az egy *meritokrácia*, mondja Jobs. A fogalom jól ismert a szervezet-elméletből (lásd pl. 10). A

3. ábra meritokrácia olyan szervezet, amelyben a szaktudás és az információ a legfontosabb hatalmi bázis: fontosabb a hierarchikus pozíciókhoz kapcsolódó jogoknál, az egyéb forrásoknál és kapcsolatoknál. Márpedig a struktúrák, a rendszerek, a politikák, az eljárások előbb vagy utóbb a hatalmi rendhez igazodnak. Ha egy vezető nem ismeri fel, hogy az általa irányított szervezet fokozatosan vesz fel meritokratikus jegyeket, akkor egyre kevésbé fogja érteni, mi is megy végbe körülötte, csak azt érzi majd, hogy egyre kevésbé tudja befolyásolni az eseményeket.

A meritokráciák irányíthatók – de csak megfelelő eszközökkel. A bevezető példánkban szereplő vállalkozónak ezeket kell megtalálnia.

Források

- (1) Stewart, T.: Intellectual Capital. Nicholas Brealey, 1997. ix. p.
- (2) Cusumano, M.–Selby, R.: Microsoft Secrets. HarperCollins Business, 1996. 1. fejezet
- (3) Salamonné Huszty Anna: Vízió, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, 1995
- (4) Berend T. Iván: A történelem – ahogyan megéltém. Kulturtrade, 1997. 230-31. p.
- (5) Idézi: Augustine, N.: Reshaping an Industry: Lockheed Martin's Survival Story. Harvard Business Review, 1997. május-június, 92. p.
- (6) Shepard, S.: The New Economy: What It Really Means. Business Week, 1997. november 17.
- (7) Sager, I.: How IBM Became a Growth Company Again. Business Week, 1996. december 9.
- (8) Hamel, G.–Prahalad, C.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1994
- (9) A. Reinhardt et al.: „What matters is how smart you are“. Business Week, 1997. augusztus 25. 54. p.
- (10) Mintzberg, H.: Power in and around Organizations. Prentice-Hall, 1983.

CZAKÓ Erzsébet

GLOBALIS IPARÁGAINK VERSENYKÉPESSÉGE*

A közelmúltban lezárult „Versenyben a világgal“ c. kutatási program keretében iparági esettanulmányok tárták fel hazai szektoraink helyzetének alakulását az 1990–96. közötti időszakra vonatkozóan. Az alábbi írás e kutatásra építve azt foglalja össze, hogyan alakult néhány globális iparágunk versenyképessége ezen időszakban, és eközben igyekszik rámutatni azokra a tényezőkre is, amelyek a továbbiakban kiemelkedő fontossággal bírnak az iparágak vállalatai számára.

A globális iparági verseny megfogalmazására az elsők között vállalkozott M. E. Porter (1980, magyarul 1993) olyan szempontból, hogy miként is kezeljék a globális iparági versenyt az érintett vállalatok. Megfogalmazásában *globális iparág*nak tekintjük azokat az iparágakat, amelyekben az iparág szereplőinek (vállalatainak) a fontos regionális vagy országos piacokon elért stratégiai pozícióját lényegében a globális versenyben elért pozíciójuk szabja meg (Porter, 1993, p. 277). A globalizációt elsősorban a verseny játékszabályait diktáló globális nagyvállalatok nézőpontjaként tekinti a nemzetközi irodalom. Ebből az aspektusból a globalizáció igen nyomasztó arcát mutatja a kisebb és ezért jelentősebb alkalmazkodásra készített nemzetgazdasági – így a magyar – iparágak és vállalatok számára. Tekintettel azonban arra, hogy globálisnak tekinthető iparágaink szempontjából a meghatározó vállalatok esetében az iparági verseny nemzetközi méretekben zajlik, fontos tisztában lenni azzal, milyen tényezők mozgatják az iparági versenyt, és ezen tényezőkhöz a nemzetgazdasági iparág és annak meghatározó vállalatai hogyan tudnak alkalmazkodni. Ez pedig elvezet oda, hogy miért globalizálódnak iparágak.

* A fenti írás a BKE Vállalatgazdaságtan tanszék szervezésében 1995. július és 1997. október között lezajlott „Versenyben a világgal“ kutatási program projekt zárótanulmánya [Czakó, 1997b] alapján készült.

Ebből a szempontból az alábbiakban az OECD (1996) hét globálisnak tekintett iparágra vonatkozóan publikált kutatási eredményeit vesszük alapul, ami a gyógyszeripar, a számítógépgyártás, a gépjárműgyártás, a szoftver és szórakoztató elektronika, a nem-nemesfém alapú iparágak, a vas- és acélipar, végül pedig a textilipar területén foglalta össze a globalizáció jellegzetességeit.

Az iparágak versenyképességére irányuló kutatásunk keretében a globálisnak tekinthető magyar szektorok a következők voltak: alumíniumipar, gyógyszeripar, gépjármű- és gépjármű-alkatrészgyártás, műanyagalapanyag- és feldolgozóipar, textil- és textilruházati ipar, vas- és acélipar (a kutatásról lásd Czakó, 1995, 1996, 1997a és 1997b). A több mint egy milliárd feletti termékcsoportokon alapuló számítások szerint 1992–1995. között ezek az iparágak adták kivitelünk 30 %-át (lásd 1. táblázat). Ez alapján az adódik számunkra, hogy a magyar exporthoz jelentősen hozzájáruló szektorok *globális iparágak*nak tekinthetők, és a globalizáció jelensége és annak következményei nemcsak az iparág vállalatai szempontjából, de a gazdaságpolitika esetében sem hagyhatók figyelmen kívül.

Az említett OECD (1996) tanulmány a globalizáció okainak szempontjából az iparágakat három nagy csoportra bontotta: *tudásalapú, az összeszerelésben meglévő gazdaságos sorozatnagyság, erőforrás illetve munka-intenzív* szektorok csoportjára. Az alábbiakban röviden

**Globális iparágak termékcsoportjainak
részeseése a magyar exportból, 1992-1995., %**

Szektor	1992.	1993.	1994.	1995.
Alumíniumipari termékek (10)	2,36	4,22	4,57	5,31
Gyógyszer (3)	1,92	2,41	2,25	1,93
Gépjármű és gépjármű-alkatrész (5)	4,85	6,05	4,90	4,94
Műanyag-alapanyag (4)	3,05	2,99	3,05	3,52
Műanyagtermékek (7)	0,98	1,07	1,30	1,52
Textilruházat (16)	10,24	6,72	8,45	7,30
Textíliák (12)	1,54	1,44	1,52	1,34
Vas-acél termékek (12)	4,39	5,47	5,05	4,90
Összesen	29,33	30,37	31,09	30,76

Megjegyzés: A táblázat az I Mrd feletti, négy számjegyű HS kódok alapján számba vett termékcsoportok adatait tartalmazza. Az iparágak mellett zárójelben a termékcsoportok száma szerepel.

Forrás: KSH Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyvek alapján saját számítások.

összefoglaljuk az OECD (1996) megállapításait a szóban forgó csoportokra vonatkozóan, és az egyes csoportoknál kitérünk arra, ami a magyar iparágak kapcsán megállapítható, legvégül pedig néhány tanulságot fogalmazunk meg.

A tudásalapú iparágak – a magyar gyógyszeripar

Ehhez a csoporthoz a *gyógyszeripart, a számítógépgyártást és a félvezető-gyártást* sorolta az OECD (1996) tanulmány. Az iparágak, szektorok nemzetközivé/globalissá válását vállalati előnyökön alapuló nemzetközi terjeszkedések motiválják. Megfigyelhető jelenség, hogy magas a külföldi befektetések aránya, és a külföldi érdekeltségek jelentős piaci részesedést szereznek a befogadó piacokon. A nemzetközi kereskedelemben nagyon jellemző a vállalaton belüli (intra-firm) kereskedelem, azaz a multinacionális vállalatok érdekeltségei közötti, makro-szinten pedig intra-indusztriális kereskedelemként megjelenő kereskedelem. A nemzetközi együttműködések az innováció fontossága miatt a technológiát helyezik középpontjukba.

Megfigyelt jelenség, hogy a *gyógyszeripar* a leginkább *piacorientált* a nemzetközi együttműködésekben a csoportba tartozó szektorok közül. Ennek legfőbb ma-

gyarazó tényezői közé sorolják az egyes országok árképzési, forgalombahozatali és gyógyszerforgalmazási rendszerét nagymértékben meghatározó kormányzati politikák és a nemzeti társadalombiztosítási rendszerek különbözőségét, továbbá a betegségek és azok kezelésmódjában meglévő különbségeket. A gyógyszeripar jellemzői közé tartozik az is, hogy a külkereskedelem a csoport más szektorainál kevésbé jellemzi, ugyanakkor a külföldi befektetések intenzívebben jelennek meg. A külföldi befektetések elsősorban a termelésre, kiszerezésre és marketingre irányuló tevékenységek helyi végzésére irányulnak, míg a K+F erőteljesen koncentrálódik a multinacionális vállalatok központjában. (A következőkben Antalóczy, 1997 munkájára támaszkodom.)

A *nemzetközi tendenciák* vonatkozásában még két tényezőt emelünk ki saját kutatási eredményeinkre támaszkodva: az egyik a *vállalatátvételek és összeolvadások (mergers and acquisitions)* szerepének jelensége, a másik pedig az ún. *generikus hullám* térhódítása. A vállalatátvételek és összeolvadások a legnagyobb multinacionális (globális) szereplőkre jellemzők, és háttérben a hatékonyság növelésének szándéka épp oly jelentős, mint a kutatás-fejlesztés terén elérni szándékozott sikerek. A generikus hullám megjelenését a nemzeti egészségbiztosítási pénztárak racionálisabb gazdálkodása indukálta és indukálja. A vállalatátvételek és összeolvadások a magyar gyógyszergyártók szempontjából a versenytársak és magatartásuk változásában, és esetleg a tulajdonosok stratégiai elgondolásainak változásában jelentkeznek. Ezeknek a folyamatoknak a magyar gyógyszergyártók az érintettjei tehát, nem pedig az alakítói. A generikus hullám térhódítása kedvező lehetőségeket is jelenthet a magyar gyártók számára, ennek a jelenségnek már a magyar egészségbiztosítás számára is van üzenete.

A *magyar gyógyszeripar helyzete és versenyképessége* kapcsán megállapítható, hogy: globális szektoraink közül ez a szektor az egyedüli, amelyik az igen nagyra értékelt tudás alapján globalizálódott, és szinte a gyógyszeripar kezdeteitől jegyzett szereplője a világ gyógyszeriparának. A *hazai gyógyszeripar helyzete alapvetően megváltozott a 90-es évek első felében.* Ennek okai a következőkben foglalhatók össze:

A társadalombiztosítási költségvetésnél, pontosabban az Országos Egészségbiztosítási Pénztárnál egyre éle-
sebben merül(t) fel a költségvetési korlát keménysége,
ami az ésszerű(bb) gazdálkodás követelményének
érvényesítését kényszeríti ki. Ez a szektor vonatkozásá-
ban az árképzési (támogatási) rendszer átalakításával, és
a vényellenőrzés szigorodásával járt. Az elmúlt egy év
történései azonban arra mutatnak, hogy az OEP-nél az
ésszerű(bb) gazdálkodás érvényesítésének jelentősek a
politikai korlátai.

A liberalizálás hatására a magyar gyógyszerpiacon
jelentőssé vált az import gyógyszerek aránya. E gyógy-
szerek elsősorban multinacionális vállalatok érdekelt-
ségein keresztül érkeznek és kerülnek forgalmazásra a
magyar piacon. Az 1992-ben megkötött EU társulási
szerződés értelmében évi 40 M USD-s keretet határoztak
meg az EU-ból érkező gyógyszerekre, és a megállapodás
szerint 2000-ig fokozatosan kell elérni a 100 M USD-s
import keretet. Nos a tények azt mutatják, hogy az EU-
ból származó gyógyszerimport 1995-ben elérte a 150 m
USD-t. *Az importverseny hatására* a gyógyszeripari ter-
mékek választéka jelentősen megnőtt, 1995-ben az 1990.
évi közel kétszeresére. Ebben közrejátszott, hogy a ma-
gyar gyógyszer-engedélyeztetési rendszer követelmé-
nyeit az importáló vállalatok könnyedén és gyorsan
tudták teljesíteni. A multinacionális vállalatok érdekelt-
ségei jelentős szerepet játszottak a gyógyszer-értékesítés
rendszerének átalakulásában, és a marketing szerepének
növekedésében – az e téren meglévő előnyük is hozzá-
járult az importversenyhez.

A hazai gyógyszergyárak állami tulajdona időköz-
ben megszűnt, és a Richtert kivéve minden gyógyszer-
ipari vállalatunk külföldi szakmai befektetők többségi
tulajdonába került. Ennek következtében a magyar gyógy-
szeripar újradefiniálása vált szükségessé: nem szeren-
csés többé a tulajdon alapján való megkülönböztetés. Ez
a változás jelentős konfliktusok forrása a szektor vál-
latalai között.

A hagyományos felvevő piacok, volt-KGST piacok
elvesztése a gyógyszeripart is érintette. Úgy tűnik azon-
ban, hogy a korábbi kapcsolatok újjá éledtek, és a ma-
gyar gyógyszergyártók fontos regionális szereplővé vál-
hatnak térségünkben. E kapcsolatokban kihívást jelent az
átmeneti országok társadalombiztosítási rendszereinek
átalakulása, a megélenkülő verseny, és a nemzeti piacok
védelme.

A kutatás-fejlesztés területén jelentős változást ho-
zott az *eljárás-szabaddalmi* rendszerről a termék-szaba-
dalmi rendszerre való átállás. Ez az áttérés a kutatás-

fejlesztés orientációjának áthelyeződését jelentette, és
bizonyos szempontból a kutatás-fejlesztési kapacitásaink
leértékelődését is maga után vonta. A generikus termé-
keket a magyar gyógyszergyártók jóval kisebb presztíz-
értékűnek tartják, mint az originális termékeket. Ez a
megítélés a termékek újdonságértéke, és a bennünk lévő
igen magasra értékelt kutatás-fejlesztési tevékenység
miatt érhető. A nemzetközi tendenciák azonban egyre
inkább arra mutatnak, hogy az új termékek kifejlesztése
és piacra vitele olyan kockázatvállalást és tőkebefekte-
tést igényel, amit a magyar gyártók méretei kétségessé
tesznek. Ezért a kutatás-fejlesztés szerepének és súly-
pontjainak újragondolása, és ezzel egyidejűleg az üzleti
szempontok érvényesítése stratégiai feladatot jelent a
hazai gyártók és tulajdonosaik számára.

A gyógyszeripar leglátványosabban előretörő tevé-
kenységi területei a *marketing* és a *logisztika* volt. Ez
köszönhető egyrészt a multinacionális vállalatok érde-
keltségeinek, a gyógyszer-értékesítésben bekövetkezett
változásoknak (gyógyszer-nagykereskedelem és patika
privatizáció), és a gyógyszerárképzési rendszer megvál-
tozásának. E két tevékenység erőteljes előretörése azt is
jelzi, hogy a magyar gyógyszeriparban piaci jellegűbb
magatartás kívántatik meg a szereplőktől.

A kormányzat szerepe általában jelentős és orszá-
gonként igen eltérő a gyógyszeripar vonatkozásában. A
már érintett engedélyeztetésen és árszabályozáson kívül a
külföldi piacralépőknek a gyógyszerek bevezetéséhez
meglehetősen sok kifinomult feltételt kell teljesíteniük. A
gyógyszeripar vonatkozásában a nemzeti szabályozás
eltéréseit tekintik a legfőbb kereskedelmi korlátnak. *Ma-
gyarországon* ezzel szemben a 90-es években a hazai
gyártók számára sok esetben azokat az iparvédelmi
intézkedéseket sem adta meg a kormányzat, amelyekkel a
fejlettebb országok tőkeerősebb hazai gyógyszergyá-
raikat védik. Példaként már idéztük az EU társulási
szerződést, amelyhez itt azt érdemes hozzáfűzni, hogy a
gyógyszer sajátosságainál fogva a gyógyszeripar azon
szektorok közé tartozik, ahol igen jól nyomon követhet-
ők a piaci viszonyok. Ez arra utal, hogy a kormányzat
számára a privatizációs bevételek beérkezéssel a szektor
elvesztette érdekességét és presztízst is. Látni kell azon-
ban, hogy tulajdonosi viszonyoktól függetlenül a hazai
gyártás a tudásintenzitás és a gyógyszerek sajátos ter-
mékjellemzői miatt mindenütt preferált a külföldi gyár-
tókkal szemben.

⇨ *Összefoglalásaként* megállapíthatjuk, hogy a magyar
gyógyszergyártóknak sikerült megőrizniük és stabilizál-
niuk helyzetüket. A kilencvenes évek jelentős kihívások

elé állították a hazai gyógyszergyárakat, ami tekinthető a világ gyógyszeriparába való újbóli, kétségkívül fájdalmas beintegrálódásnak is. A magyar piacot jellemző tendenciák tartósan ígérkeznek, amihez a gyógyszergyártók sikeresebben alkalmazkodtak, mint a kormányzat. Hosszabb távon ez az alkalmazkodás a hazai gyártók versenyképességét javította, amit a hazai tőzsde is értékel. További kihívást jelent a hosszú távon sikeres működés fenntartását biztosító piacok és piaci rések megőrzése, ill. megtalálása, és ebben a kutatás-fejlesztés szerepének újragondolása.

Az összeszerelésben meglévő méretgazdaságosságra érzékeny iparágak – a magyar gépjármű- és gépjárműalkatrész-gyártás versenyképessége

Ebbe a csoportba az OECD (1996a) a *gépjármű- és gépjárműalkatrész-gyártást, a szoftver és szórakoztató elektronikai ipart sorolta*. A gépjárműgyártás területén megfigyelhető a termelés, fogyasztás és a kereskedelem OECD országokon belüli koncentrációja. Az iparág oligopol szerkezettel jellemezhető. A működőtőke befektetések utóbbi években gyors növekedésnek indultak, és magas a vállalaton belüli kereskedelem aránya. A vállalaton belüli kereskedelem a vertikálisan integrált gyártóknál jellemző elsősorban. A működőtőke befektetések mind az OECD országokon belül, mind azon kívül jelentősek. Megfigyelhető az iparágban a vállalati hálózatok és a vállalati szövetségek kiépülése, ami nagymértékben kapcsolódik az alkatrészek beszerzéséhez, valamint a K+F-hez és a tervezéshez. A szektorokat kevés vállalatátvétel jellemezte és jellemzi. A szektor globalizációjában jelentős szerepe volt a technológia területén és a termelési eljárásokban lezajlott változásoknak. Előrejelzések szerint ezen korlátok jelentik a globalizáció korlátait is, amit még tovább erősít, hogy a gépjárművet mint globális terméket szükséges lokalizálni, azaz a helyi fogyasztói igényekhez alakítani. A kormányzati politikának általában jelentős szerepet tulajdonítanak az összeszerelő üzemek telephelyének megválasztásában: megfigyelhető a működőtőke befektetések ösztönzése és a helyi kis beszállítók szerepének erősítése. (A továbbiakban Legeza, 1996 tanulmányára támaszkodom.)

A nemzetközi tendenciákról a globalizáció kiegészítéseként el kell még mondani a következőket: A *személygépkocsi-gyártásra* vonatkozó előrejelzések az 1992-2000. közötti időszakra a kelet-európai térségben jelentős növekedéssel számolnak. A régióban a nemzetközi autógyárak és azok beszállítói domináns szerepet játszanak

(Csehországban a Volkswagen csoport, Lengyelországban a Fiat, a Daewoo, a Ford, a General Motors az Opel révén, Romániában a Daewoo jelent meg, Magyarországon a General Motors [Opel], a Volkswagen csoport [Audi], a japán Suzuki, és a Ford van jelen.). A multinacionális vállalatok a működőtőke befektetések révén jelentek meg. Az autógyárak leglátványosabban a gépjármű-összeszereléssel vannak jelen, a helyi beszállítók szerepe országonként eltérő. A közép-európai térségbe való terjeszkedésében az EU honos gyárak esetében vélhetőleg az EU 1999-re tervezett japán autógyártók felé történő nyitása éppúgy szerepet játszik, mint a költségek racionalizálásának folyamatos és nyomasztó kényszere, valamint a potenciális piac. A távol-keleti gyártók esetében a kelet-európai térségben való megjelenés az EU piacokhoz való hozzáféréssel is magyarázható. A személygépkocsi-gyártók mozgása maga után vonja beszállítóik, a *gépjárműalkatrész-gyártók* megjelenését is az adott térségben, valamint a helyi beszállítók szerepének növekedését. A gépjárműalkatrész-gyártók és a gépjárműgyártók között a kulcsfontosságú alkatrészek tekintetében beszállítói hálózatok kialakulása figyelhető meg, s minél kevésbé stratégiai jelentőségű az alkatrész, annál kevésbé érdekes a hálózat tagjának lenni. Ezzel egyidejűleg tovább fokozódik a nyomás a termékek költség szintjének leszorítására és minőségének javítására. A *haszongépjárművek* gyártása tekintetében a közép-európai térség kevésbé számít telítettnak. A *szektor egésze kapcsán* látnunk kell, hogy a multinacionális gyártók vállalati stratégiái alakítják a szektor játékszabályait, és határolják be a régió lehetőségeit. Stratégiáikat pedig nagymértékben meghatározza, hogy a gépjárművek előállításában és keresletében milyen tendenciákat jeleznek előre, ill. alakulnak ki. A régióba történt befektetések arra utalnak, hogy közép távon, a jövő évezred elejéig mindenképpen perspektívikusnak ítélik térségünket.

A *hazai gépjármű- és gépjárműalkatrész-gyártás* tekintetében a haszongépjármű-gyártásnak vannak *hagyományai* (pl. autóbusz), míg a személygépjármű-gyártás – pontosabban gépjármű-összeszerelés – a rendszerváltáshoz köthető időponttal jelent meg újra Magyarországon. A gépjárműalkatrész-gyártás a hazai haszongépjármű-gyártáshoz és a KGST-n belüli munkamegosztáson belül a szocialista országok személygépjármű-gyártásához kapcsolódott a nyolcvanas évek végéig, egyes szegmensei azonban már a KGST időszak alatt nemzetközileg ismert és elismert termékekkel voltak jelen a világpiacon (Rába). A szektor hagyományai kapcsán meg kell jegyeznünk, hogy a gépjármű-összeszerelés meg-

telepedésben a *politikailkormányzati akarat* nagy jelentőséggel bírt. Ennek egyik motiválója az volt, hogy a gépjármű-összeszerelés megtelepedése jelentősen dinamizálhatja az ország gazdaságát, ún. húzóágazat szerepben jelenhet meg.

A *szektor hazai helyzetét* tekintve az alábbi megjegyzések tehetők:

A *hazai gépjárműpark* összetételét és korát tekintve jelentős elmaradás figyelhető meg a fejlett piacgazdaságokhoz képest. A személygépjárművek átlagéletkora 1995-ben 12,03, a tehergépjárművéké 9,17, az autóbuszoké pedig 11,64 év volt. A szocialista gyártmányok új gyártmányokra történő tömeges lecserélésének a szükséges fizetőképes kereslet, másrészt a gépjárművek üzemeltetéséhez szükséges, nemzetközi összehasonlításban is magasnak ítélt addicionális költségek nagysága jelenti a megújulás legnagyobb korlátját. Környezetvédelmi szempontok mindenképpen a megújítás mellett szólnak. A gépjárműpark bővülése az autózás háttér-infrastruktúrájának (pl. úthálózat, parkolás) fejlesztésére is ráirányítja a figyelmet.

A *személygépjármű-összeszerelés* tekintetében multinacionális vállalati érdekeltségek vannak jelen (General Motors, Suzuki, szándéka szerint a Ford és a Volkswagen csoport is). A magyar piac azonban kicsi ahhoz, hogy az összeszerelésben jelenlévő vállalatok kapacitásaikat gazdaságosan kihasználhassák. Ebből következően a gazdasági racionalitás mindenképpen exportra ösztönzi a vállalatokat. Ez különösen igaz a Suzukira, ahol az EU előírások még a hazai beszállítások megfelelő arányának elérésére is ösztönöznek. Az összeszerelés meghonosodásában elsősorban a gépjárműalkatrész-gyártásra kifejtett húzó hatást érdemes kiemelni.

A *gépjárműalkatrész-gyártás* tekintetében az látjuk, hogy jelentős működőtoke befektetéssel jellemezhető ez a szektor is, valamint, hogy a magyar vállalatok is egyre nagyobb részarányt érnek el. Ezen a területen – kevésbé szembetűnő volta ellenére is – kiemelkedőnek kell tekintenünk azt a hatást, amivel a gépjárműgyártók hozzájárultak a szektor versenyképesebbé válásához. Egyes megfigyelők szerint a nyolcvanas években elképzelhetetlen volt, hogy magyar beszállítók multinacionális gépjárműgyártók beszállítóivá váljanak. Ez az alkalmazkodás azonban jelentős kihívásokat jelent a vállalatok számára: jelentős és folyamatos a nyomás költségeik csökkentésére, a magas követelmények betartására és a megbízható szállításokra. Sok vállalat esetében a *beszállítói státus* elnyerése ezért jelentős *presztízs* értékkel is rendelkezik. E vállalati körben viszonylag magas a kö-

zép-vállalkozások aránya, amelyek nagyobb kihívásokkal néznek szembe a követelmények teljesítésénél, mint a nagyvállalatok. Az elemzések szerint éppen ezért a közép-vállalatok kormányzati támogatása nagy fontossággal bírna.

A *kormányzat szerepére* vonatkozóan ki kell emelni annak támogató szerepét: a megtelepülő külföldi érdekeltségű összeszerelők és alkatrészgyártók adókedvezményekben részesültek. Az elemzések kevés nyomát találták annak, hogy a hazai beszállításokra vonatkozóan pl. Csehországhoz hasonló megkötések történtek volna. Mindkét iparágnak jelentős presztízserőteke van kormányzati körökben. Ennek oka a dinamizáló, húzóágazati jelleg, a munkahelyteremtés és az exportárbevételekhez való jelentős hozzájárulás. Némi előrelépés figyelhető meg a beszállítók szerepének erősítésében a finanszírozási lehetőségek javítása révén.

A *haszongépjármű-gyártás* tekintetében két vállalatról kell szólnunk: a RÁBÁ-ról és az Ikarusról. Egyik privatizációja sem zárult még le. A RÁBA esetén azonban nem annyira a gépjárműgyártás teszi sikeressé a vállalatot, mint inkább a részegységgyártás. Ezen a területen eredményekben is megmutatkozóan nemzetközileg elismert a vállalat. Az Ikaruszt érintette legérzékenyebben a KGST összeomlása, és ennek nyomában a buszok iránti kormányzati megrendelések csökkenése. A vállalat csúcskapacitásainak tíz %-án működik, és értékesítései révén mindössze a világpiac egy %-át tudhatja magáénak. A vállalat megtartása mellett szólnak a hagyományok, a potenciálisan meglévő közép- és kelet-európai piacok, valamint az, hogy még mindig megvannak a konstrukciófejlesztés szellemi kapacitásai. A vállalat új fejlődési pályára állításához jelentős tőkebefektetésre, vállalati átalakításra, és a gépjárműiparban elterjedt korszerű menedzsment és termelés-szervezési ismeretek alkalmazására lenne szükség.

⇔ *Összefoglalásként* azt állapíthatjuk meg, hogy a magyar gazdaság egészének versenyképességéhez jótékonyan járult hozzá a gépjármű-összeszerelő szektor megtelepedése, és ennek nyomában a gépjárműalkatrészgyártás átalakulása. E szektorok vonatkozásában is a világgazdaságba való bekapcsolódás tanui lehettünk a kilencvenes években. Az eredmények arra utalnak, hogy az érintett vállalatok sikeresek voltak ebben a folyamatban. A világgazdasági vérkeringésbe történt bekapcsolódás következménye, hogy mind kormányzati, mind pedig vállalati szinten egyre érdekesebbé és fontosabbá válnak azok a nemzetközi trendek és tendenciák, amelyek a gépjárműgyártásban megfigyelhetők. A szektorok hazai

helyzetét tekintve továbbra is megválaszolatlan kérdés, hogy a szektor dinamizáló szerepe milyen vállalati kört és milyen további régiókat érint: szigetszerűek maradnak-e a szektor kulcsvállalatai, vagy hatásuk kiterjed? A fenti megállapítás a multinacionális vállalatok érdekeltségei által húzott iparági szegmensekre igaz, kevésbé a hazai hagyományokkal rendelkező haszongépjármű-gyártásra. Ebben a tekintetben sokkal határozatlanabb kormányzati szándékokkal és tulajdonosi döntésekkel találkoz(t)unk.

Az erőforrás-intenzív szektorok: az alumínium-, a vas- és acélipar, valamint a műanyagipar versenyképességét befolyásoló tényezők

Az OECD (1996) besorolása szerint a vas- és acélipar és a nem-nemesfém iparok tartoznak ehhez a csoporthoz. A multinacionális vállalatokon belüli kereskedelem kevésbé jellemző. Az alumíniumipar esetében a kohászat telepelyválasztásában az energiaáraknak meghatározó szerepük van. A feldolgozók egyre közelebb települnek felhasználóikhoz, és távolodnak a nyersanyag-lelőhelyektől. A külföldi érdekeltségek jelentős befektetésekkel és forgalommal jellemezhetők. A vas- és acéliparban igen felélenkültek a vállalatátvétel és összeolvadások a termelés racionalizálására, és megkezdődött a külföldi piacokon való működőtőke befektetés is. A hivatkozott OECD tanulmányban a műanyagipar nem szerepelt, így a csoportok egyikébe sem lett besorolva. A műanyagipar, különösen a műanyagalapanyag-ipar jellegzetességei alapján azonban szintén globális iparágnak tekinthető, ezért itt tárgyaljuk.

Az e csoportba tartozó szektorok, amellet, hogy erőforrás-intenzívek, azzal a nagyon fontos további jellemzővel is rendelkeznek, hogy a nemzetgazdaságok szempontjából az ún. stratégiai iparágak közé tartoznak: az alumíniumipar a hadiiparban betöltött szerepe miatt, a vas- és acélipar több olyan iparág alapját, fontos alapanyagát jelenti, amelyek a gazdasági növekedésben meghatározó szerepet töltek be – így pl. a gépjárműgyártás, az építőipar, a járműgyártás -, a műanyag-alapanyagipar pedig – a XX. század második fele sokoldalú nyersanyagának termelőjeként – az ipari modernizáció jegyében létesült. A stratégiai iparági jelleg következtében a legtöbb iparosodott és iparosodni akaró ország megteremti saját műanyag-, vas- és acéliparát. Az alumíniumipar esetében a korábbi nagyobb fokú nyersanyag (bauxit) függőség miatt erre kevesebb példát lehet találni a hetvenes évekig. Közös vonása a három iparágnak az is, hogy a gazdasági fejlődéssel ezen iparágak stratégiai jel-

lege gyengül, azonban a jelentős kilépési korlátok következtében – a termelőkapacitások mellett itt a foglalkoztatást emeljük ki – gazdaságpolitikai fontossága továbbra is megmarad. Kezdetben a nyersanyag-hozzáférés és azok ára, majd a növekedési lehetőségek, később pedig a felhasználók – pl. gépjárműipar – nemzetközivé válása, és a technológia fejlődése jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy ezen szektorok legnagyobb vállalatai túllépnek a nemzeti kereteken, és a kilencvenes években már globális szektoroknak tekinthetők. A szektorokat napjainkban tehát együttesen jellemzi a nemzetgazdaságokban betöltött kiemelt szerep és a globalizáció jelensége. Megállapíthatjuk, hogy mind a három szektor ezt a fejlődési pályát futotta be a magyar gazdaság esetében is. A kilencvenes évek a világpiaci trendekkel, a globalizáció jelenségével szembesítette a hazai szektorok vállalatait, amire eltérő okok miatt más-más válaszok születtek. (A továbbiakban Némethné Pál-Németh, 1996, Barta-Poszmik, 1997 és Dévai-Petruska, 1996 tanulmányaira támaszkodom.)

Az alumíniumipar az egyetlen hazai ásványvagyonra települt szektorunk. A szektor hazai helyzetét már a kezdetektől az alumínium hadiipari jelentősége határozta meg. Meghatározó volt az is, hogy az ásványvagyon gazdaságos feldolgozásához az országban nem állt rendelkezésre olcsó energia. A meglévő ásványvagyon és a hiányzó olcsó energia párosítására nemzetközi együttműködés keretében került sor, ami a KGST időszaka alatt teljesedett ki. A KGST összeomlása következtében nyilvánvalóvá vált, hogy a két világrendszer az alumíniumiparban egyet jelentett a demarkációs vonalakkal: a fejlett országokban a hetvenes-nyolcvanas években megszűnt a vertikális integráltság (a bauxit kitermeléstől a kohó-alumínium gyártáson át az alumínium feldolgozásig folytatott tevékenység) kizárólagossága, míg ez nálunk a nyolcvanas évek végéig fennállt. A hadiipar megrendülése és visszaesése következtében szinte egyik napról a másikra világméretben jelentős többlet kapacitások jelentkeztek. A nemzetközi politikai és gazdasági változások így szinte pillanatok alatt leértékelték alumíniumiparunkat és hazai ásványkincsünket, a bauxitot. A 90-es évek első felében ennek következtében az iparág a fennmaradásáért küzdött, miközben mindvégig nettó exportőr maradt.

A nemzetközi tendenciák vonatkozásában az alumíniumipar a vállalatok oldaláról oligopol piaci szerkezettel írható le. A kohóalumínium tőzsdei cikk, és jellemző, hogy a kohászat által használt energia ára igazodik az alumínium tőzsdei árához, ezzel is hozzájárulva az ipar-

ágra jellemző ciklikusság kiegyenlítéséhez. A jelentős visszaesések ellenére az alumínium felhasználásának növekedését prognosztizálják, azonban ennek üteméről erősen megoszlanak a vélemények.

A kataklizmaszerű nemzetközi szintű változások közepette az állami tulajdonú HUNGALU – a bauxit kitermelésétől kezdve a fémfeldolgozásig vertikálisan integrált vállalként fogta egybe a hazai alumíniumipart – a nyolcvanas évek központi fejlesztési programjainak hiteltartozásaival indult a kilencvenes éveknek és a privatizációnak. A különböző kormányzati koncepciók közül végül is az 1995-re kikristályosodott teljes privatizáció valósult meg, aminek következtében a vertikum bányái és üzemei különböző tulajdonosokhoz kerülnek. A különböző tulajdonba kerülő, de egymásra utalt társaságok együttműködését az ésszerűség mellett a privatizációs szerződések előírásai is elősegítik. A kitermelés és kohászat terén nem került sor az ágazat nemzetközi integrációjára: nem jelent meg jelentős szakmai befektető a vertikum ezen szegmenseiben.

A kilencvenes években az iparág *legsikeresebb szegmensei* közé tartoztak a nem kohászati timfölkék és a timföldtermékek. Itt találkozunk külföldi szakmai befektetőkkel, a sikerekben azonban a hazai szaktudásnak kiemelkedő szerepet tulajdonítanak. Az alumínium-feldolgozásban működőtőke befektetések révén megjelentek a multinacionális szereplők, amelyek főként felhasználóikat követve léptek a magyar piacra. Ezek a vállalatok azonban a magyar alumíniumipar korábbi struktúrájától elkülönülnek, a szektor hazai vállalatai szerint igazából nem tekinthetők a hazai alumíniumipar részének: versenyhelyzetüket a tulajdonosok globális versenyben elfoglalt pozíciója határozza meg, és a szektor hazai problémái nem érintik őket.

Az alumíniumipar *technológiai adottságait* tekintve a vertikum alsó fázisa, sokkal tőkeigényesebb, mint a vertikum felsőbb fázisai, a művelhető bauxitkincs kimerüléséig működőképes, a rendszerek részei azonban nincsenek egyformán elhasználódva. Ez a kapacitások visszafogása következtében problémákat okoz az egyenletes minőség és a szállítási határidők betartásában. Itt a környezetvédelmi problémák kezeléséből származó többletköltségek is csökkentik a jövedelmezőséget. A vertikum felső fázisaiban a beruházási igény alacsonyabb, a megtérülési idők rövidebbek. Itt a piaci versenyben elfoglalható pozíciókat a tőkéhez és piaci kapcsolatokhoz jutás nagymértékben befolyásolja.

⇒ *Összességében* elmondható, hogy az alumíniumipart alapjaiban rengette meg a KGST összeomlása, amivel

nemcsak a piacok elvesztése, hanem a termelési együttműködés felbomlása is együtt járt. Az iparág privatizációja a végéhez közeledik: legfőbb jellemzője, hogy a vertikum különböző fázisai más-más tulajdonosi körhöz kerülnek. A világgazdasági folyamatokba való beintegrálódást a szektor eddig sikerrel megoldotta, pozícióinak megszilárdítása azonban még hátra van. Tényként kell kezelni a jövőben, hogy a magyar alumíniumipar alsó vertikumai sokkal kisebb kapacitásokkal működnek tovább, ami a regionális koncentrátság miatt foglalkoztatáspolitikai gondokhoz is vezet. A feldolgozásban megjelentek a globális szereplők, ezek azonban megrendelőiket követve az anyavállalat stratégiájához igazodóan szigetekként működnek a magyar gazdaságban.

A hazai *vas- és acélipar* igen rossz megítélésű, alacsony presztízsű iparágként számít, annak ellenére is, hogy a hazai export tekintetében jelentős szektorról van szó. Ennek okai az ötvenes évek erőltetett iparosításával, a hazai vas- és acélipar nagyvállalatainak megeremtelésével és a borsodi-régió évek óta tartó szanalásával hozhatók összefüggésbe. Ezen a közvélekedésen a sikeresnek tartott Dunaferr sem tudott alapvetően változtatni. Az iparágat erőteljes koncentráció jellemezte: a Dunai Vasmű, az Ózdi Kohászati Üzemek és a diósgyőri (korábban Lenin Kohászati Üzemek) vertikálisan integrált vállalatok adták a szektor primer termékeinek 90-92 %-át. A vállalati koncentráció kialakulása az alkalmazott technológiával függ össze: az ötvenes években ez a megoldás volt a vas- és acélipar telepítésében a legelőnyösebbnek tartott telepítési mód. A vállalati koncentráció ráadásul területi koncentrációval is társult – a borsodi régió és Dunaújváros tekintetében. E területi koncentrációhoz kapcsolódott a kohászattal kapcsolatos felsőoktatás és kutatás jelentős része.

A *nemzetközi tendenciákat* tekintve az európai példa azt mutatja, hogy a vas- és acélipar a nemzetgazdaságok kiemelkedő fontosságú ágazatának számít, a termelés alapvetően a hazai igényeket szolgálja, az export a kapacitások gazdaságos kihasználása miatt egyfajta puffer szerepet tölt be. Az acélipari termelés a válságok ellenére az 1970-1990. közötti időszakban jóformán változatlan maradt. E mögött azonban átrendeződés figyelhető meg: a fejlett országok termelése lassan csökkenő tendenciát mutat, Közép-Kelet-Európában jelentősebb csökkenés figyelhető meg, míg a fejlődő országokban (pl. Kína, Brazília, Argentína, India) a termelés növekedése lendületes. A világ acélfelhasználása növekvő tendenciát

mutat, azonban a növekedés üteme a nyolcvanas évektől kezdve lassul. A vas- és acélipar ciklikus iparág, amit a hetvenes-nyolcvanas években túlermelési válságok jellemeztek. A válságok kezelése miatt az iparágban hagyományosan jelentős a kormányzat szerepe, azonban a kormányzati részvétel formái jelentősen megváltoztak: napjainkban leginkább a kutatás-fejlesztések támogatásában és a régiófejlesztéssel összefüggésben jelenik meg. A technológiai fejlődés következtében lehetővé vált ún. miniacélművek létrehozása, amelyek egyrészt lehetővé teszik a kereslethez való rugalmasabb alkalmazkodást, és kisebb beruházási igénnyel is épülnek mint a hagyományos acélművek. Ezen acélművek esetében a lég- és vízzennyezési károk is jóval szerényebbek. A vas- és acéliparban általános tendencia, hogy a kör-nyezetvédelmi szempontok egyre nagyobb figyelmet kapnak.

A vas- és acélipar hazai helyzetét tekintve azt látjuk, hogy a szektor alapvetően import nyersanyagokra épül. A magyar vas- és acélipar világviszonylatban kicsi. A 90-es évek elején a hazai piac felvevőképesség kb. a felére csökkent, és eközben a hazai vevőkör is teljesen átalakult, miközben számuk jelentősen megnőtt. A hazai piac zsugorodásában jelentős szerepe volt a gazdasági visszaesésnek. A szektor jövője szempontjából nem közömbös, hogy ezek a felvevő szektorok milyen mértékben képesek talpra állni. Az exportpiacokat tekintve a magyar termékek szűk piaci szegmensekben sikeresek, a magyar export nagysága marginálisnak tekinthető a külpiacokon.

Az export sikerek mögött az említett két hazai régió eltérő szerepe figyelhető meg. A két régióban elhelyezkedő vállalatok között különbség van technológiájuk és ehhez kapcsolódóan termékskálájuk tekintetében: a Dunaferrt a lapostermékek, míg a borsodi régió vállalatait a hosszú termékek jellemzik. Általában a lapostermékeket tartják szerencsésebbnek. Eltérő a két régióban elhelyezkedő vállalatok privatizációja is: a borsodi régióban a termelési vertikum feldarabolásával és a tulajdonosi jogosítványok kft-khez történő telepítésével zajlott le a privatizáció, míg a Dunaferr esetében a vállalatcsoport létrehozásakor a termelőeszközök tulajdona a vállalati központnál maradt. A Dunaferr sikereit nagymértékben indokolja a piacképesebb termékkör és a társaságosítás során a termelőeszközök tulajdonának vállalati központi kézben tartása. Megállapítható továbbá, hogy a sikeresnek tekinthető vállalati stratégiák esetében a határozott és jó vezetésnek kiemelkedő szerepe volt (Dunaferr, Ózdi Finomhengermű Kft.)

A technológiát nézve azt látjuk, hogy a szektor egészében elavult, ill. elavulóban van. Ugyanakkor a techno-

lógiaiváltáshoz szükséges tőke forrása igencsak kérdéses, tekintettel arra, hogy a realizálódó nyereség nem teszi lehetővé azt a felhalmozást, ami ezt megalapozhatná.

A kormányzat szerepe egyelőre mint tulajdonos is jelentős: a Dunaferr továbbra is többségi állami tulajdonban van. Ez arra irányítja a figyelmet, hogy a magyar kormányzat esetében a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően elvárható támogató tevékenység tulajdonosi felelősséggel is társul. Ugyanakkor a vas- és acélipar jövőjére vonatkozó kormányzati gazdaságpolitikai elképzelések éppúgy nem világosak, mint az állam tulajdonosi érdekeltségeinek jövője sem. A kormányzat eddigi szerepvállalása a felhalmozódott veszteségek szanálásában volt jelentős, meglehetősen kevésse átlátható koncepciók alapján.

⇨ Összességében azt állapíthatjuk meg, hogy a magyar vas- és acélipar problémái pillanatnyilag megoldódni látszanak. Ennek oka, hogy mindvégig sikerült megőrizni az exportpiacokat, sor került kapacitások leépítésére, és a gazdaságban megindult a felvevő piacokat jelentő ágazatok növekedése. Az eddigi eredmények azonban korántsem megnyugtatóak az iparág tíz éves időhorizontban tekintett jövőjét illetően: különösen a technológiaváltás szükségessége merül fel élesen. Az ehhez szükséges több milliárd forint előteremtése az egyik kérdés, a másik az, hogy a szektor vállalatai régiójuk meghatározó munkaadói. A kormányzat szerepvállalása „csupán” a tulajdonosi szerepre koncentrálódik, azonban a nemzetközi példák azt mutatják, hogy ez a szektor vonatkozásában korántsem elégséges szerepvállalás.

A műanyagalapanyag-gyártás és az erre épülő – feldolgozás kiteljesedése a szocializmus éveivel köthető. A szektor mai versenyképességét jelentősen és pozitívan befolyásolta, hogy a nyolcvanas években a világbanki szerkezetátalakítási programban a szektor részt vett.

A nemzetközi tendenciákat tekintve az látható, hogy a kőolajár-robbanások kapcsán a műanyagalapanyag szektor perspektíváiról szóló viták nyugvó pontra jutottak: a műanyagok elfogadott alapanyagokká váltak, létjogosultságukat a nyersanyaggal nem rendelkező országok esetében is elismerik. A műanyagtermelés korábbi húzóágazati jellege mérséklődött, amivel párhuzamosan háttérpari szerepe erősödött. A világ műanyagtermelése növekvő tendenciával jellemezhető a kétezerig terjedő prognózisok alapján. Ebben azonban a távol-keleti és a dél-amerikai térség jelentős szerepet játszik. A műanyag-

termelésben és felhasználásban a döntő hányadot az ún. tömegműanyagok adják. Az iparág öt-nyolc éves ciklusokban válságokkal jellemezhető, aminek okaként elsősorban a kereslethez rugalmasan alkalmazkodni nem tudó technológiai megoldásokat és a túlméretezett kapacitásokat jelölik meg. A *műanyag-feldolgozó iparban*, a prognózisok szerint, a szerkezeti anyagok versenyében a műanyagok pozíciója tovább fog erősödni. Jelentős húzóerőt jelentenek az új alkalmazási területek, amit elsősorban a kereslet és a fogyasztók igényei vezérelnek. Ehhez igazodóan a szektorban a K+F tevékenység is erősen felhasználás-orientált. Növekvő felhasználást jelent a high-tech iparágak műszaki célú felhasználása is. Megfigyelhető, hogy az alacsonyabb műanyag kultúrájú országokban a hagyományos alkalmazási területek jelentős növekedési tartalékot rejtjenek, és valószínűsíthető a fejlett országokban már lezajlott folyamatok honi lejátszódása.

A két szektor *hazai helyzetét* tekintve a következők állapíthatók meg:

A *műanyagalapanyag-ipar* import nyersanyagokon alapul. Keresletében meghatározó jelentősége van az exportpiacoknak. Ez abból adódik, hogy a műanyagipari *vállalatok kapacitásai* nagyok a hazai piac méretéhez képest. Azonban ahhoz mégsem elég nagyok, hogy az iparágra jellemző ciklusok konjunktúráit kihasználva tartalékokat képezzenek dekonjunktúra idejére. Ennek is „köszönhető”, hogy a kilencvenes évek elején mind a négy meghatározó hazai vállalat a „piszkos tizenkettő” között szerepelt. A vállalatok konszolidálására sor került, és a pénzügyi könnyítésekkel párhuzamosan a vállalatok profiltisztítást, szerkezet-átalakítást és jelentős racionalizálást valósítottak meg. Ennek hatásai már egyértelműen tükröződtek az 1994. és 1995. évi eredményekben.

Az *iparág szerkezetét* tekintve a piaci szereplők száma alapján oligopol piacról beszélhetünk, a technológiai és termékskála tekintetében azonban a szereplők monopol pozícióval rendelkeznek a hazai piacon. Versenyt az import termékek jelentenek. A termékek az ún. tömegműanyagok kategóriájába tartoznak.

Az *iparág tulajdonosi szerkezete* a kilencvenes évek elején megváltozott: a TVK és a BorsodChem tőzsdén van, a Dunastyr olasz többségi tulajdonban, míg a legtöbb problémával küszködő a Nitrokémia száz %-os állami tulajdonban. A szakágazat meglévő *technológiája* világszintű termelést tesz jelenleg lehetővé, a sikeres vállalatok a nemzetközi piacokon elvárt ISO minősítésekkel rendelkeznek. A technológiaváltás szükségességét tíz évre prognosztizálják. A K+F tevékenység továbbra is

jelentős az ágazat vállalatainál. A K+F elsősorban a legkorszerűbb technológiai megoldások adaptálására irányul. Jellemző a licenc vásárlások gyakorlata is. A vállalatokat – más-más mértékben ugyan, de – a feldolgozás felé történt vertikális integráltság is jellemzi.

A *kormányzat* szerepét tekintve megállapítható, hogy itt még mindig jelentős az állami tulajdon részaránya. A lezajlott változások során nincs szükség különösebb kormányzati eszközökre vagy támogatásra. Nem lehet azonban kizárni, hogy az említett méretbeli sajátosságok és technológiai váltás függvényében hosszabb távon szükség lehet egyedi beavatkozásra. A környezetvédelmi beruházások állami támogatási rendszerének szükségességét kiemeljük.

- A *műanyagfeldolgozó-ipar* a kilencvenes években a legkedvezőbb eredményeket elért ágazatok közé tartozott. Piaci érzékenysége ellenére a recesszió kevésbé sújtotta, és a kilábalás jelei is korábban megmutatkoztak, mint az alapanyaggyártó ágazatnál. A feldolgozóipar heterogén ágazat: az iparág vállalatai között a termékcsoportok és -technológiák jelentős eltéréseket mutatnak a koncentráció mértékében, a külföldi tőke arányában, az importverseny erősségében és a felhasználó piacok változásait illetően.

A *szektor* széttagolt piaci szerkezettel jellemezhető: a vállalatok több mint hetven %-a ötven főnél kevesebb alkalmazottal működik, jelentős a kis- és középvállalatok aránya. Ezek a vállalkozások különösen a fejlesztési forrásokhoz való hozzájárásban vannak hátrányban a nagyokhoz képest.

A *privatizáció* során a szektor kb. negyven %-a került *külföldi tulajdonba*. Megfigyelhető tendencia, hogy a megtelepedett multinacionális gyártók – pl. gépjármű, gépipar – megszokott beszállítói követik vevőiket. Az élőlétszükségű szegmenseknél előrejelezhető, hogy a nyugat-európai gyártók régiókba helyezik át termelésüket, vagy bér munka vagy pedig termelőberendezéseik áttelepítésével. A tulajdonosok kapcsán szólni kell arról is, hogy a vegyipari vállalatok közül elsőként a szektor vállalatait vezették be a tőzsdére. (Pannonplast és Graboplast). A működőtőke-bevonási lehetőségek kapcsán mérlegelendő a kis- és középvállalatokat holdingként összefogó vállalati szerveződés lehetősége.

A *piaci lehetőségeket* mutatja, hogy a magyar műanyagfelhasználás a fejlett műanyagkultúrájú országok felhasználásának felét-harmadát sem éri el. A prognózisok szerint régiókban, így Magyarországon is a világlátlagnál nagyobb ütemű növekedés várható. Elő-

rejelezhető a műanyagok térhódítása más szerkezeti anyagok rovására, és ezzel egyidőben a legkorszerűbb technológiával gyártott műanyagok térnyerése a hagyományos felhasználói területeken.

A feldolgozóipar számára a hazai *alapanyagellátás* biztosítva van. Az alapanyaggyártók és a feldolgozók közötti közvetlen műszaki kapcsolat versenyelőnyt jelent. A felhasználói igények azonban az alapanyaggyártókat választékbővítésre kényszerítik a jövőben. Az ágazat *technológiája* a világbanki beruházásoknak köszönhetően viszonylag modern, és képes a piac által elvárt minőségű gyártásra. Az utóbbi tíz évben azonban a technológia megújítása a vállalatok jelentős hányadánál, különösen a kicsiknél elmaradt, és műszaki színvonaluk a kritikus határhoz közeledik, miközben a piac a jelentős beruházásokat igénylő minőségibb termékek felé mozdult el. Ez arra is visszavezethető, hogy az 1984-85-ös világbanki szerkezetátalakítási program teljesen más körülményekre alapozottan vázolta fel a szektor fejlődésének irányát, és ebből következően az ahhoz szükséges fejlesztésekkel számolt. Az iparágat a követő jellegű K+F tevékenység jellemzi. Az ágazatban jelen vannak a külföldi vezető gyártók, akik számottevő saját K+F bázissal rendelkeznek, és fontos kérdés, hogy az adaptáció során milyen mértékben adódik lehetőség az érdemi K+F együttműködésre. A piac megváltozása a *marketing-tevékenység* fontosságára is felhívja a figyelmet, a szektor hazai tulajdonú vállalatainak többsége hátrányban van a külföldi érdekeltségű vállalatokkal szemben.

A kis- és középvállalati kör magas aránya miatt *kormányzati szerepvállalásra*, vállalkozásbarát gazdasági környezetre volna szükség: különösen befektetési adókedvezményekre, a beruházási hitelkamatok mérséklésére, valamint az exportfinanszírozó hitel és garancia-rendszer kiterjedtebb rendszerére. A környezetvédelmi beruházások állami támogatásának rendszere is kiemelkedő fontosságú lenne.

⇒ *Összességében* a műanyagalapanyag-gyártás és -feldolgozás kapcsán az állapítható meg, hogy perspektivikus szektorokról van szó. A szektorok nagy szereplői a magyar gazdaság eredményes vállalatai közé tartoznak, ami köszönhető annak is, hogy menedzsmentjük sikeresen igazította vállalataik stratégiáját a megváltozott körülményekhez. A nagyokhoz képest a kis- és közepes vállalatok jelentős piachozférési és technológiaváltási problémákkal küzdenek, ahol a tőkéhez juttatás és finanszírozásbani intézményes megoldások segítséget jelenthetnek.

Munkaerő-intenzív szektorok: a textil- és textilruházati ipar

Ebbe a csoportba az OECD tanulmánya egyetlen iparágat sorolt, a textilipart. A szektor magas forgalommal jellemezhető a készruházati cikkek, és világméretű beszerzési politikákkal a textilanyagok vonatkozásában. Alacsony a nemzetközi befektetések, és a multinacionális vállalatokon belüli kereskedelem aránya. Ennél az iparágnál kevés nemzetközi együttműködési megállapodás lelhető fel. A megfigyelhető nemzetközi együttműködések a beszerzésre vonatkoznak.

A textil- és textilruházati ipar vertikálisan egymásra épülő két szektort foglal magában. A textilipar körébe soroljuk a textilanyagok előállítását, és ezek további feldolgozása révén a nem ruházati célú termékek előállítását (pl. lakástextiliák, műszaki szövetek). A textilruházati iparhoz soroljuk a különböző célú ruházati termékek előállítását. (A következőkben Cseh, 1997 tanulmányára támaszkodom.)

A textil- és textilruházati ipar további *nemzetközi tendenciáit* tekintve megállapítható, hogy a szektorban az elmúlt két évben jelentős *átrendeződés* zajlott le, ami Európában és Észak-Amerikában jelentős munkahelyvesztéshez vezetett, míg a Távol-Keleten és a fejlődő világ más részein tekintélyes munkahelyteremtéssel jellemezhető. A fejlett régiókban a munkahely megszűnésekkel párhuzamosan megfigyelhető a termelékenység jelentős növekedése. A világ textilruházati cikkek-exportjának jelenleg több mint 60 %-a a fejlődő országokból származik. Európában megfigyelhető tendencia, hogy a kelet-európai régiók országai egyre fontosabb beszállítókká válnak. Ez a tendencia egyértelműen a bérszínvonal különbségeiből fakadó költségelőnyök kihasználásával magyarázható, amiben igen jelentős a *bérmunkáltatás* szerepe. A textiliparban a *piaci verseny* élesebb, mint a feldolgozást megvalósító textilruházati ágazatban. Ez köszönhető annak, hogy a textilipar a fejlődő országok iparosításának folyamatában általában nagyobb szerepet kapott.

A két szektor hazai helyzete kapcsán a következők állapíthatók meg: a textil- és textilruházati ipar jelentősége különösen a szakképzetlen női munkaerő foglalkoztatásában kiemelkedő volt a szocializmus éveiben. A textilipari kapacitások a KGST nagy felvevő piacaira méretezettek voltak, ebben az időben a két szektor vertikálisan egymásra épült. A kilencvenes évek jelentős változásokat hoztak: a két szektor egymástól eltérő fejlődési pályát követ. Ekkortól a textilruházati ipar nemzetközi

piacvesztésre, a növekvő importverseny és a fekete-ereskedelem hatására egyre inkább bérmunkára kényszerült, ami a hazai textiliparral szembeni igényét minimálisra csökkentette. A textiliparnak ezen tényezők mellett még azzal is szembe kellett néznie, hogy elvesztette hazai feldolgozóipari megrendeléseit, valamint a fokozódó tőkehiány sokkal jobban hátravetette, mint a kevésbé tőkeigényes textilruházati ipart. Ez oda vezetett, hogy a textilruházati ipar mind a mai napig relatíve kedvezőbb helyzetben van. A kilencvenes években még egy mindkét szektort érintő változást emelünk ki, ez pedig a bérköltségek arányának növekedése a szektorok költség-szerkezetében: 1980-hoz képest a textiliparban a bérköltségek aránya közel kétszeresére, míg a textilruházati iparban több mint kétszeresére nőtt. Ezzel egyidejűleg jelentősen csökkent az anyagköltség aránya, ami a bérmunkavégzés növekedésével, valamint közterheinek időközben bekövetkezett változásaival magyarázható. A két szektor együttesen több mint száz ezer főt foglalkoztat, az egy főre eső keresetek az iparban itt a legalacsonyabbak.

Textilipar

A textilipar hazai kereslete jelentősen visszaesett. Ez nagymértékben a ráépülő textilruházati ipar keresletének és termékpiaconak zsugorodására vezethető vissza. Az iparágban egyre jelentősebb arányt képviselnek a kis- és középvállalkozások. Ebben szerepet játszott az, hogy a vállalatoknál a nyolcvanas évek végén erőteljes decentralizációs folyamat zajlott le. A külföldi tőke részese-dése az iparágban közel harminc %-ot képviselt. A befektetések között elsősorban a textilipari segédanyagok (pl. cérnák) gyártásába történt jelentősebb tőkebefektetés. Az ágazatban tőkeigényessége miatt kisebb az aránya a korszerű gépi rendszereknek, mint a textilruházati iparban. Ez sok esetben lehetetlenné teszi az egyenletes minőség biztosítását. A textilipar zömmel import nyersanyagot használ fel. Az ágazat működésével szemben egyre fontosabb szempontként jelennek meg a környezetvédelemre vonatkozó követelmények, mind a termelés, mind pedig az alapanyagok vonatkozásában. A vállalatok stratégiáit a túlélés motiválta a kilencvenes évek elején.

Textilruházati ipar

A ruházati ipar hazai kereslete nagymértékben visszaesett. Ebben jelentősen közrejátszott a jövedelmek csökkenése, az import verseny és a fekete-szürke kereskedelem térhódítása. A fogyasztás tekintetében érdemes kiemelni, hogy annak több mint fele importból származik, és ez az arány állandósulni látszik. A szektor hazai

piaci pozícióit tekintve a jelenlegi pozíciók megtartása jelölhető meg reális célként. Az exportpiacok felvevőképessége az ágazat számára kedvezőnek mondható, sőt a kedvező földrajzi helyzetből és a korábbi (volt KGST) kapcsolatokból származó előnyök kihasználása révén még bővíthető is. Az export relációt tekintve a kivitel több mint kilencven %-a fejlett (85 %-a EU) országokba irányul.

Az export alapvetően *bérmunkára épül*. Ebben a már tárgyalt általános tendenciák mellett a kapacitások kihasználása és a munkaerő megtartása is szerepet játszott. Ráadásul a bérmunka azzal az előnnyel is jár, hogy a bérmunkáltató által biztosított anyagok, részegységek és tartozékok következtében a bérmunkát végző vállalkozásoknál forgóeszköz-kímélő megoldásként jön számításba. A teljes textilruházati iparban a bérmunka révén realizált export aránya meghaladja a kilencven %-ot. A bérmunka mint szükséges taktikai lépés adódott a vállalatok számára, azonban a „bérmunka-korszak” elhúzódása és mértéke stratégiai szintre emelte azt.

Az *iparág szerkezetére* vonatkozóan megállapítható, hogy az klasszikusan a széttagolt iparágak közé tartozik: a vállalati méretek kicsik, a kis- és középméretű vállalkozások száma jelentős. A háromszáz főnél többet foglalkoztató vállalatok aránya öt % alá süllyedt, míg a tizenegy főnél kevesebb alkalmazottal működő vállalkozások aránya megközelítette a negyvenöt %-ot. Ez a típusú szerkezet a külföldi tőkebefektetések szempontjából előnyösnek mondható.

A *tulajdonosi struktúrát* tekintve az derül ki, hogy az ágazat közel ötven %-a külföldi tulajdonban van. A kilencvenes évek elején elsőként a pénzügyi befektetők jelentek meg, majd megjelentek a szakmai befektetők, és ma a textilruházati ipar legnagyobbjai is jelen vannak a hazai szektorban. Az állami tulajdon visszaszorulásában nagy szerepe volt annak, hogy az ágazatban a szövetkezeti tulajdon aránya tradicionálisan magas volt, ami most nem állami belföldi tulajdonként jelenik meg.

A vállalati működés tekintetében az állapítható meg, hogy ágazat legnagyobb gondja a *termelékenység* növekedése. A magyar vállalatvezetők úgy ítélik meg, hogy vállalataik termelékenysége elmarad a nyugat-európai szinttől, annak hatvan-hatvanöt %-ára tehető. Vannak azonban olyan szegmensek is, ahol a termelékenység meghaladja az EU átlagot. Ez vélhetően köszönhető annak, hogy az ágazatban nagyobb arányban működnek csúcstechnológiát képviselő berendezések. A termelékenység növelése érdekében azonban jelentős rendszerszemléletű fejlesztésekre, integrált gépsorokra, célgépekre, a korsze-

rú logisztikai és informatikai rendszerek gépi hátterének fejlesztésére lenne szükség. Ez különösen a tartós és egyenletes minőség biztosítása szempontjából fontos. A *nyersanyagokat* tekintve a ruházati ipar elsődlegesen import anyagokat használ fel.

A kormányzat szerepe kapcsán az információs rendszer megteremtését, az exportösztönzés kis- és középvállalatokat támogató eszközei, az elvonások arányának csökkentését és a technológiai megújítás támogatását emeljük ki. Felvetődik továbbá, hogy az iparágak meg kellene kapnia mindazt a védelmet, amit a nemzetközi gyakorlatban más országok saját iparuk érdekében alkalmaznak.

⇒ *Összességében* mindkét szektor a munkaerőköltségekben meglévő előnyök kihasználására épül. Az innen való továbblépéshez elengedhetetlenek olyan technológiai váltások, amelyekhez nem képződik megfelelő alap a vállalatok működése során. Az ilyen jellegű beruházások elmaradása konzerválhatja az egyszerű művelteken alapuló, alacsony béreket kihasználó bémunkát.

Néhány tanulság

A termékcsoportokra vonatkozó export adatok alapján az derült ki, hogy *a magyar gazdaság exportjának harmadát a globalizációval jellemezhető szektorok adják*: a gyógyszeripar mint tudásalapú szektor, a méretgazdaságosságra érzékeny gépjármű- és gépjárműalkatrész-gyártás, az erőforrás-intenzív szektorok közé tartozó alumínium-, vas- és acéliparunk, a műanyagalapanyag-gyártás és -feldolgozás, továbbá a munkaerő-intenzív ágazatok közé tartozó textil- és textilruházati iparunk.

Az iparágak nehezen mérhető presztízsét, elismertségét tekintve az tűnt ki, hogy a rendszerváltás a szocializmus éveiben kiemelt figyelmet és erőforrásokat kapott szektorokat leértékelte. Ezt tovább erősítette, hogy a jelentős piacvesztés, a korábbi fejlesztési források nyomán felhalmozódott hitelek törlesztése, valamint a világgazdaságba való beintegrálódás igen súlyos helyzetbe hozta a szektorok vállalatait.

A kilencvenes évek eleje alapvetően a szektorok irányváltásával, a *világgazdasági folyamatokba történő integrálódással jellemezhető*. Ez egyes szektoroknál – pl. az alumíniumiparnál – jelentős kapacitás-leépítésre vezető drasztikus alkalmazkodást kívánt, más szektorok esetében dinamizáló hatással – pl. a személygépjármű-összeszerelés esetében – járt. Az újrainTEGRÁLÓDÁST tényként kezelhetjük, ez azonban korántsem jelenti a kivívott ill. megtartott pozíciók biztonságát.

A globális szektorok jellemzői önmagukban arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalati stratégiáknál éppúgy figyelemmel kell lenni a szektorokban zajló nemzetközi tendenciákra, mint a kormányzati politika esetében. Az iparági esettanulmányok azt mutatták, hogy ebben a szektorok vállalatai felkészültebbek, mint a kormányzat. A globalizáció egyik paradoxonaként arra szokták felhívni a figyelmet, hogy a kormányzat gazdasági szerepe nem csökken. Sőt jelentősen hozzájárulhat a helyi vállalatok versenyképességéhez indirekt és finomszabályozó eszközökkel.

A kilencvenes években a hazai kormányok politikáját a privatizáció gyors és jelentős bevételt hozó levezénylése jellemezte. E mögött más gazdaságpolitikai megfontolást mint a költségvetési hiány kordában tartását nehezen lehet felfedezni. Úgy tűnik, hogy a reálszféra magánosítása közben és a piacgazdaság kiépülésében a kormányzatok a privatizáció mellett még az intézményrendszer finomítására és működtetésére összpontosítottak, a reálszférával azonban megváltozott viszonyok közepette nem tudtak mit kezdeni: tűzoltó jellegű akciók figyelhetőek meg, előrettekintő stratégiai elképzelések azonban nem körvonalazódnak.

Felhasznált irodalom és források

- Antalóczy Katalin* (1997): A magyar gyógyszeripar versenyképessége – adatok, hipotézisek, töprengések. Műhelytanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Műhelytanulmánysorozat 17. kötet, 1997. március
- Barta Györgyi-Poszmik Erzsébet* (1997): A vas- és acélipar versenyképességét befolyásoló tényezők. műhelytanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Műhelytanulmánysorozat 15. kötet, 1997. február
- Czakó Erzsébet* (1995): Versenyképesség az iparágak szintjén. tervtanulmány, in Tervtanulmánykötet, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, 1995. október 3.
- Czakó Erzsébet* (1996): A „Versenyképesség az iparágak szintjén” c. projekt tartalma, struktúrája és elemzési módszere. Alaptanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, 1996. március 25.
- Czakó Erzsébet* (1997a): A versenyképesség iparági esettanulmányok tükrében című alprojekt zárótanulmánya, műhelytanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Műhelytanulmánysorozat Z25 kötet, 1997. június
- Czakó Erzsébet* (1997b): Iparágaink versenyképessége a 90-es évek első felében – a Versenyképesség az iparágak szintjén c. projekt zárótanulmánya. BKE Vállalatgazdaságtan tanszék., Műhelytanulmánysorozat PZ7. kötet, 1997. augusztus

Cseh József (1997): A textil- és textilruházati ipar helyzete, versenyképességét meghatározó tényezők. Műhelytanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Műhelytanulmányosorozat 13. kötet, 1997. február

Dévai Katalin-Petruska Ildikó (1996): A műanyagalapanyaggyártás és feldolgozás versenyképességét befolyásoló tényezők, műhelytanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Műhelytanulmányosorozat 7. kötet, 1996. november

Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyvek, 1990., 1991., 1992., 1993., 1994., és 1995. évi kötetek, KSH Budapest

Legeza Enikő (1996): A gépjármű- és gépjárműalkatrészgyártás versenyképességét befolyásoló tényezők. Műhelytanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Műhelytanulmányosorozat 11. kötet, 1996. december

Némethné Pál Katalin-Németh Imre (1996): A magyar alumíniumipar versenyképességét befolyásoló tényezők, műhelytanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Műhelytanulmányosorozat 9. kötet, 1996. november

OECD (1996): Globalisation of Industry. Overview and Sector Reports, Paris

Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, magyarul: Porter, M. E. (1993) Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei, Akadémia Kiadó, Budapest

Porter, M. E. (1986): Competition in Global Industries: A Conceptual Framework, in: Porter, M. E. (eds) Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp.15-60.



BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
VEZETŐKÉPZŐ INTÉZET

4 szemeszteres
INFORMATIKAI MENEDZSER
szakosító (másod) diplomát adó kurzust indít.

Kezdés:

1998. február második felében.

Részletes tájékoztatás és jelentkezés:

BKE Vezetőképző Intézet, 1087 Budapest, Könyves Kálmán krt. 48-52.

Programszervező: Kőrösi Ignácné • Telefon/telefax: 210-4296

OSMAN Péter

A KOCKÁZATI TŐKE TÖRVÉNYRŐL

A cikk azokról a munkálatokról számol be, amelyek révén a törvény ezen új tőkeforrásnak – és tőkeformának – a magyar gazdaságba való minél hatékonyabb beilleszkedését szolgálhatja. A törvénytervezet sarokpontjainak kidolgozása során a műhelymunka résztvevői mindvégig arra törekedtek, hogy az új jogszabály minél kevesebb felesleges korlátozást tartalmazzon.

Nehéz műhelymunka, s az egymásnak ellentmondó követelmények körültekintő mérlegelése után e cikk befejezésekor immár a végéhez közeledik a kockázati tőkebefektetésekről, kockázati tőketársaságokról, valamint kockázati tőke alapokról szóló törvény tervezetének kidolgozása.

A törvény rendeltetése, hogy segítse a nemzetgazdaság megújulási és alkalmazkodó képességének, végső soron jövedelemtermelő és eltartó képességének javulását, ennek érdekében javítsa a nagy növekedési képességű vállalkozásaink lehetőségeit arra, hogy a fejlesztéshez külső tőkét tudjanak bevonni, és támaszkodhasanak azokra a közreműködésekre és erőforrásokra, amelyekkel a kockázati tőke segíti az érdekeltségi körébe tartozó vállalkozások fejlesztését, s ennek eszközeként ösztönözze a kockázati tőkét arra, hogy a jelenleginél nagyobb arányban finanszírozzon induló és új növekedési pályára álló vállalkozásokat. Ezt megfelelő szabályozással, pénzügyi és adminisztratív feltételek megteremtésével érheti el, olyan szabályok bevezetésével, amelyek a kockázati tőkét befektetők számára előmozdítják a megfelelő hozam elérését, és ösztönzik a pénztulajdonosokat arra, hogy kockázati finanszírozást nyújtó társaságokba és alapokba tőkét fektessenek be.

A törvénytől várható kedvező hatások reális értékeléséhez tisztán kell látni, hogy a kockázati tőke nem szolgálhat gyógyírként a gazdaságunkat nyomasztó prob-

lémák nagy részére. Képes viszont arra, hogy növelje annak működő tőke állományát és jelentős szerepet vállaljon a dinamikus fejlődésre képes vállalkozások számottevő hányadának fejlesztésében és tőkével való ellátásában. Ezeknél jelentősen hozzájárulhat növekedési, jövedelemtermelő és megújulási képességük javításához és erősítéséhez.

A tét meglehetősen nagy. Statisztikák szerint az európai kockázati tőke cégek által felhalmozott források halmozott értéke 1996-ban meghaladta az 58,65 Mrd ECU-t, az 1996. évben bevont új források pedig a 7,97 Mrd ECU-t. A kockázati tőke részvételével működő európai vállalkozások teljesítményének jelentőségére vonatkozó felmérés adatai szerint az 1991–1995 időszakban ezek kiemelkedő növekedést értek el. Értékesítési bevételeik átlagosan évi 35 %-kal nőttek, kétszeresen meghaladva az ötszáz legjobb európai cég hasonló mutatóit. Az általuk biztosított munkahelyek éves növekedése átlagban 15 % volt, ugyanez az ötszáz legjobb európai cégnél évi két %, állóeszköz befektetéseik éves átlagos növekedése huszonöt % volt, exportjuké évi harminc %. Egy hasonló eredményeket felmutató angliai felmérés kiemeli, hogy a kockázati tőke részvételével működő, kiemelkedő sikerrel teljesítő cégek csaknem kilencven %-a a kockázati tőke nélkül nem létezett, vagy csak lassabban növekedett volna. Ezek az adatok is igazolják, hogy a gazdasági növekedés előmozdítására, új munka-

helyek teremtésére, a gazdaság erősítésére irányuló erőfeszítések egyik leghatékonyabb eszköze, ha az állam kedvező feltételek létrehozásával ösztönzi a kockázati tőkét, hogy az részt vegyen a jelentős növekedési képességű vállalkozások fejlesztésében.

Kis- és közepes vállalkozások

A törvény a kis- és közepes vállalkozások fejlődésének előmozdítását szolgáló intézkedéscsomag részeként került napirendre, azonban sokan kétségbe vonták, alkalmas-e valóban erre. Tény, hogy azoknak a vállalkozásoknak a részaránya, amelyekbe a kockázati tőke a pénzával beszáll, meglehetősen kicsi a tőkehiánnyal küszködőkhöz képest. Ez szükségképpen következik abból, hogy tevékenysége természetének megfelelően eleve csak az olyan vállalkozások közül válogat, amelyekben látja a nagy növekedés képességét, ezek pedig a vállalkozásoknak csak kis hányadát teszik ki. Emellett a kockázati tőke befektetései világszerte mindenekelőtt a közepes nagyságú vállalkozásokba mennek. A nagyoktól távol tartja, hogy azok meghaladják az erejét és a kockázattal való hajlandóságát. Ez szükségképpen következik az üzleti stratégiájából, abból, hogy viszonylag nagy befektetési portfólióval dolgozik, széles körben teríti a „tétjeit”. Így nemcsak ésszerű, de elkerülhetetlen is, hogy korlátok között tartsa az egy-egy vállalkozásba befektetett, abban kockára tett pénz nagyságát. Az a tőke, amely egy nagyméretű vállalat indításához vagy új növekedési pályára állításához szükséges, rendszerint túlzottan nagy és túlzottan nagy kockázatot is jelent ahhoz, hogy beleférjen működésének kereteibe.¹

A kicsiny vállalkozások finanszírozása hatékonysági akadályokba ütközik. Gyakorló kockázati tőkészek ezt úgy fogalmazzák meg, hogy háromezer dollár befektetése egy vállalkozásba nem jár kevesebb munkával, mint öt- vagy tízmillióé, de rendszerint sokkal kevesebbet hoz. Ennek igazsága világosan megmutatkozik, ha számításba vesszük, hogy mennyi munkát fektet be a kockázati tőke a vállalkozások kiválasztásába, majd a portfólió cégei menedzselésébe. Számos állam ezért a kis- és közepes vállalkozások fejlesztése keretében célzott támogatással igyekszik azokat nagyobb mértékben elfogadhatóvá tenni a kockázati tőke számára – amint az a születő törvényünknek is alapvető rendeltetése.

A kockázati tőke tevékenységének gazdaságfejlesztő hatása ugyanakkor számottevő mértékben túlmegy a részvételével működő vállalkozások körén. Így jelentősen felerősítheti, hogy az ezekhez fűződő gazdasági kap-

csolatok révén sok további vállalkozás is megélhetéshez, fennmaradási és növekedési esélyhez jut, az így kialakuló összehatás kedvezően befolyásolja a konjunktúra alakulását, az pedig ugyancsak kedvezően hat vissza a vállalkozásokra. Ha ezt a sokszorozó tényezőt is figyelembe vesszük, úgy aligha kétséges, hogy a kockázati tőke intenzív szerepvállalása jelentősen javíthatja a kis- és közepes vállalkozások helyzetét és esélyeit.

Fejlesztő tőke

A törvény rendeltetése természetesen nem a kockázati tőke iparág helyzetének javítása, hanem annak elősegítése, hogy a vállalkozásaink minél szélesebb körben juszanak hozzá a kockázati tőke pénzéhez és a fejlődésüket segítő közreműködéséhez. Ezzel összhangban a cél nem a kockázattal való vállalkozásnak, hanem kifejezetten a vállalkozásfejlesztésbe történő befektetéseknek az ösztönzése. Kár, hogy nem tudunk szabadulni a „kockázati tőke” kifejezéstől: jobb lenne az iparág elnevezéséül a *fejlesztő tőke*.

A törvényi szabályozás sarokpontjai

A törvénytervezet alapelve, hogy különösen nagy körültekintéssel kell bánni minden olyan korlátozó szabály, rendelkezés alkalmazásával, amely a kockázati tőke számára nehezebbé vagy kedvezőtlenebbé teszi a forrásgyűjtő, vagy a befektető-finanszírozó-fejlesztő tevékenységének ellátását, vagy éppen korlátozza a döntési szabadságát, hiszen minden ilyen rendelkezés erőteljesen csorbíthatja azt a részvételi hajlandóságát, amelynek fokozása érdekében a törvény születik.

A törvényi szabályozás legfontosabb sarokpontjai és a mögöttük álló megfontolások lényege igen röviden az alábbiakban mutatható be.

A definíció

Csaknem megoldhatatlan problémának bizonyult, hogyan határozza meg a törvény a benne megjelenő szabályozás céljára, hogy a piac mely szereplői tekintendők kockázati tőke cégeknek, és mi tekintendő a törvény összefüggései között kockázati tőke befektetésnek, azaz milyen kritériumok különböztetik meg a piac e sajátos szereplőit a többiektől, és az ő sajátos ügyleteiket az egyéb ügyletektől.

A nehézségek abból erednek, hogy a vállalkozásba történő befektetés lehetősége minden piaci szereplő számára nyitva áll, következésképpen nem állítható, hogy

kockázati tőkésnek tekintendő az, aki úgy fektet be vállalkozásba, hogy osztozik annak mind a nyereségében, mind a veszteségében. Ebbe a meghatározásba végül is mindenki belefér, aki megvásárolja egy gazdasági társaság részvényét vagy üzletrészét.² Még az sem kezelhető egyértelmű megkülönböztető kritériumként, hogy a kockázati tőke aktív szerepet játszik a befektetésével működő vállalkozás fejlesztésében. Ezt is bárki megteheti, aki a befektetése révén elegendően nagy szavazati jogot szerez egy vállalkozás vezetésében.

A kockázati tőkésre – működnek akár gazdasági társaság formájában, akár kockázati tőke alapként – feltételesen nem lehet jobb meghatározást adni, minthogy reá egyidejűleg teljesülnek az alábbi kritériumok:

- ➔ A kockázati tőkés vállalkozásokba fektet be tulajdoni részesedés ellenében és (társ)tulajdonosként osztozik azoknak mind a nyereségében, mind a veszteségében. Ennek megfelelően, a vállalkozásba befektetett pénzt nem kell hitelként visszafizetni, és kamatot sem kell fizetni érte.
- ➔ A kockázati tőkésnek a vállalkozás többi tulajdonosához képest nincs semmilyen többlet joga arra, hogy a vállalkozás tőkéjéből kivegye az abba befektetett pénzt. Az osztalék kifizetést, a jegyzett tőke leszállítását és a végelszámolást kivéve, tőkéjének kivonását csak úgy valósíthatja meg, hogy egy másik befektetőnek eladja azt a tulajdonhányadot, amelyet a bevitt tőkéje ellenértéként a vállalkozásban kapott.
- ➔ A kockázati tőkés rendszerint aktív szerepet vállal a befektetésével működő vállalkozás fejlesztésében.³
- ➔ A kockázati tőkés üzletszerűen, mindenkor a főtevékenységeként végzi az előző jellemzőkkel meghatározott befektetéseket, és olyan befektetési portfólióval dolgozik, amely az induló időszaktól, valamint a portfólió végleges leépítésének időszakától eltekintve egyidejűleg mindig viszonylag nagyszámú befektetést tartalmaz.

Adószabályok

A törvényi szabályozásnak minden bizonnyal az egyik leginkább kritikus kérdése, hogy adjon-e a törvény sajátos adószabályokat, kedvezményeket a kockázati tőke cégeknek, ill. az azokba befektető pénztulajdonosoknak. Ez megmutatkozik azokban a heves támadásokban is, amelyek a tervezett adószabályokat érik. Talán még sosem volt és mindenképpen rendkívül figyelemreméltó helyzet, hogy miközben a Pénzügyminisztérium – össz-

hangban az előterjesztés többi kidolgozójával –, ha nem is lelkesen, de a célszerűséget példás bölcsességgel elfogadva támogatja a kockázati tőke befektetőinek nyújtandó kedvező adószabályok koncepcióját, szakmai körökből érik azt az értünk aggódás zászlaja alatt felvonuló, a létjogosultságát kétségbe vonó és az ezzel a megvalósulását igen komolyan veszélyeztető támadások.

A megoldás helyes megítéléséhez azt kell tisztán látni, hogy ténylegesen kiknek az érdekeit szolgálhatják azok a sajátos szabályok és az azokban megtestesülő kedvezmények, amelyeket a jogalkotás a kockázati tőke cégek tevékenységéhez és az azokba történő befektetésekhez rendel.

A kockázati finanszírozás nem több és nem kevesebb, mint szakosodott – és ennyiben sajátos – üzleti tevékenység. A kockázati tőke cégek olyan befektetéseket vállalnak, amelyek többségére jellemző, hogy hosszú idejű tőkéletesítést igényelnek;

- bizonyos kivételektől eltekintve, az egyéb befektetésekhez képest a megtérülésük lassú és bizonytalan;
- az egyéb befektetésekhez képest számottevően nagyobb kockázatot hordanak magukban;
- a befektetésekből származó bevétel előre megbízhatóan nem tervezhető.

A kockázati tőke egyik nagy gazdasági jelentőségű jellemzője, hogy a befektetések portfólió technikával történő kezelése révén biztosítani tudja, hogy a portfóliója egészét – azaz az összes befektetését – tekintve a befektetési megtérülésének ezek a kedvezőtlen vonásai számottevően kisebb mértékben érvényesülnek, mint ahogyan azok az egyes ügyletekben jelentkeznek. Ezzel tudja a portfóliójába történő befektetést a vállalkozásokba történő közvetlen befektetéshez képest kisebb kockázatúvá tenni a pénztulajdonosok számára. Ez azonban gyakorta még mindig nem elegendő ahhoz, hogy forrásgyűjtőként versenyképessé válják a kisebb kockázatú befektetési lehetőségekkel szemben.

Az adószabályokkal kapcsolatos megfontolások észszerűen csak abból indulhatnak ki, hogy a kockázati tőke a maga forrásgyűjtő, valamint befektető-finanszírozó tevékenysége révén közvetítő szerepet tölt be a pénz- és tőkepiacon, a tőke azonban – a gazdasági ésszerűségnek megfelelően – mindaddig elkerüli a kockázati finanszírozás területét, amíg biztonságosabb és megfelelő hozamú befektetési lehetőségeket talál. Ezt a versenyhátrányt hivatottak kompenzálni a kockázati tőke cégekhez és az azokba történő befektetésekhez rendelt

sajátos adószabályok. A nemzetközi tapasztalatok azt is megmutatják, hogy az ilyen típusú, a kockázati tőkének adott ösztönzők alkalmazása sokszor igazodik a gazdaság konjunkturális állapotához. Annak mértékében lehet indokolt ezekhez folyamodni, ahogyan a kockázati tőke tevékenysége szükséges a vállalkozások egészséges működéséhez, és ennek révén a nemzetgazdaság stabilitásához és fejlődéséhez. Figyelemreméltó, hogy az Európai Unió napjainkban is különböző célprogramokkal igyekszik előmozdítani a kockázati tőke iparág aktív részvételét a vállalkozások – elsősorban az ő osztályozásuk szerinti kis- és közepes vállalkozások – finanszírozásában.

A tervezett adószabályok ellenzői azzal érvelnek, hogy minden olyan intézkedés, amely javítja a kockázati tőkére és ezáltal a rajta kersztül a befektetőkre jutó hozamot, felpuhítja azokat a követelményeket, amelyeket ezek a vállalkozásokkal szemben támasztanak. Ez eddig igaz is. Az ellenérvek azonban azzal folytatódnak, hogy ez viszont kedvezőtlen, sőt káros a gazdaságra – amely állítás pedig már aligha fogadható el. A célt és az elérését szolgáló szabályokat kell úgy meghatározni, hogy az eredmény a gazdaság – és általa mindannyiuk – számára egyértelműen hasznot hajtó legyen. A cél – az előzőekben vázoltakon belül – az, hogy a jelentős fejlődő képességű vállalkozásoknak a nemzetgazdaság érdekeinek megfelelő széles köre jusson hozzá ahhoz az anyagi és egyéb támogatáshoz, amellyel a kockázati tőke segíti a részvételével működők fejlődését, gyarapodását. Ne csak azok a legeslegjobb kerüljenek be ebbe a körbe, amelyeket az a saját, nyereségkövetelményre alapozott mérlegelési szempontjai alapján minden rásegítés nélkül is kiválasztana magának, hanem a nemzetgazdaság növekedéséhez, fejlődéséhez fűződő érdekeinek megfelelő mértékben azok is, amelyek szintúgy magukban hordozzák a kiemelkedő teljesítmény elérésének esélyét, azonban mégsem ütik meg azt a mértéket, amelyet a kockázati tőke a maga profit érdekei szerint állít. Ilyen értelemben és mértékben tehát nemhogy ellenünk dolgozna, hanem valóban az érdekeinket szolgálja, ha ésszerűen felpuhítjuk a vállalkozásokkal szembeni követelményeket.

Talán pusztán véletlen, ám elgondolkodtató: azok, akik a tervezett magyar adókedvezmények ellen, azok állítólagos kártékony hatásai miatt a szakszerűség zászlajával, a magyar gazdaság érdekeinek védelmét hangsúlyozva felléptek, olyan cégek képviselői, amelyek külföldön vannak bejegyezve és ott is adóznak.

Alapkérdés, hogy hová rendeljük az adókedvezményeket. A vállalkozások kockázati finanszírozásának

három olyan szereplője van, amelyhez azok rendelhetőek. Ezek a *pénztulajdonosok*, akik ill. amelyek a megtakarításaik egy részét a kockázati tőke útjában befektetik, a *kockázati tőke cégek*, és a *vállalkozások*, amelyekben e megtakarítások a kockázati tőke közvetítésével működő tőkévé válnak.

A kockázati tőke a maga sajátos közvetítő szerepe részeként a pénz- és tőkepiacon versenyez a megtakarításokért. Ha ebben a versenyben nem tud olyan hozam-ésélyeket kínálni, és főképp olyan hozamokat felmutatni, amelyek kellőképpen ellensúlyozzák e befektetési ág nagyobb kockázatát, akkor nem képes ellátni azt a forrásbővítő és működő tőkét teremtő szerepet, amely megfelelne a vállalkozások, s végső soron a nemzetgazdaság szükségleteinek és érdekeinek. Ezt honorálják számos országban a pénztulajdonosok meghatározott típusú befektetéseikhez kapcsolt adókedvezmények, amelyeket a kockázati tőkébe történő befektetés esetén is élveznek, és amelyek rendeltetése, hogy a vállalkozások működő tőkéhez jutása érdekében versenyképessé tegyék a kockázati tőkét a megtakarításokért folyó versenyben. Ezért teszi lehetővé a törvény tervezete azt is, hogy a társasági adó hatálya alá tartozók céltartalékot képezhessenek a kockázati tőke cégekben levő befektetéseikhez. S bár a világban sok helyütt működtek és működnek ilyen adókedvezmények – gyakorta követve az állam gazdasági szerepvállalását illető politika ismert ciklikusságát –, aligha van számottevő példa arra, hogy e kedvezmények bárhol is károsnak bizonyultak volna, kedvező nemzetgazdasági hatásukat viszont számos ország vállalkozói és polgárai élvezik. Emellett rút hiba lenne figyelmen kívül hagyni, hogy az az adó, amelynek beszedésétől az állam így eltekint, nem veszteség, hanem befektetés – hozzáadéka az adózás szintjén az a többlet bevétel, amely a kockázati tőke közreműködésének köszönhetően megnövekedett vállalkozások, valamint az ezekkel fenntartott gazdasági kapcsolatokból élő további vállalkozások jövedelméből keletkezik, nemzetgazdasági összefüggésekben pedig ezt még növelik azok a további kedvező hatások, amelyek a vállalkozások gyarapodásából, erősödéséből származnak.

A kockázati tőke cégek tervezett adómentessége sem jelent többlet, mint ennek a sajátos közvetítő szerepnek az ésszerű elismerését. Csupán annyit tesz, hogy a tényleges befektetőkhöz rendeli az adózás kötelezettségét, azaz oda, ahol a kockázati finanszírozásból származó jövedelem valójában lecsapódik. Ez az önmagában technikainak is tekinthető konstrukció bizonyos adótechnikai vonatkozásokban, elsősorban a jövedelmek és a befektetések veszteségeinek összevetése révén ténylegesen is

kedvezőbb helyzetbe hozhatja a befektetőket, és egy a kockázati tőke cégekből nekik jutó nettó hozamok javítása révén erősítheti a pénztulajdonosok hajlandóságát arra, hogy megtakarításaikat ide fektessék be.

Azoknak a vállalkozásoknak, amelyekbe a kockázati tőke befektet, a tervezet nem ad adókedvezményt. A mögöttes megfontolás, hogy súlyos hiba lenne adókedvezményt ahhoz kötni, van-e kockázati tőke a szóban forgó vállalkozásban, megengedhetetlenül csorbítaná a versenysemlegességet, hogy a vállalkozások közterhei attól függően változzanak, kinek a pénze van bennük, és veszályesen tág kaput nyitna az ilyen kedvezményrel való visszaéléseknek. A vizsgálódásaink is azt mutatták, hogy a portfólió cégeknek nyújtott adókedvezmény más országokban sem szerepel a kockázati tőke ösztönzésének eszköztárában.

A megszerzhető tulajdonhányad nagysága

Jellemző példa az állami beavatkozás létjogosultságának problematikájára, hogy – múltunk nyilvánvaló hozadékaként – a tervezet műhelymunkájának egyik éles vitája éppen akörül forgott, kell-e a vállalkozóinknak védelmet adni a kockázati tőke túlzott befolyása ellen, kell-e a törvénynek korlátoznia az utóbbi által megszerzhető részesedést. Tagadhatatlan, hogy a kockázati tőke igényli, hogy a maga által ésszerűnek tartott mértékben ellenőrzést gyakoroljon a pénzével működő vállalkozás felett.⁴ Az erre vonatkozó jogait és velük az ellenőrzés lehetőségét elsősorban abban a szerződésben igyekszik kikötni, amelyet a vállalkozással köt az abba történő tőkebefektetésről. Az is természetes, hogy a vállalkozások tulajdonosai általában féltékenyen őrzik a vezetésben gyakorolt önállóságukat minden külső behatás ellenében. Így a kockázati tőkés befolyásával szemben is. Főszabályként ugyan állítható, hogy ez utóbbi részvétele a vállalkozás stratégiai irányításában és fejlesztésében ténylegesen hasznos lehet minden érintett számára, ez azonban még valóban nem jelent kétségtelen biztosítékot arra, hogy mindenkor jótékony hatással lesz az egyes vállalkozásokra. Minden olyan ügyletben, amellyel valaki egy vállalkozásban irányító részesedést szerez, elvileg benn van az ellenséges kivásárlás veszélye is. Ám ezen túlmenően is még azt sem lehet eleve teljesen kizárni, hogy a széles befektetési portfólióval, sok üzleti érdekelt-ség kezelésével dolgozó kockázati tőkés érdekei a továbbiakban úgy alakulnak, hogy elfordítják a szóban forgó vállalkozás fejlesztésétől, vagy éppen ez utóbbi érdekei-

vel ellentétes irányba viszik. Az, hogy ilyen aggályokból eredő feszültségek ott munkálhatnak a kockázati tőke befogadására vonatkozó döntés kialakításában, nem hazai sajátosság. Tekintve azonban, hogy a vállalkozások tulajdonosai szabadon döntenek erről – más kérdés, hogy a tőkebevonás szükségessége kényszerítő erejű lehet –, aligha lenne ésszerű vagy akárcsak védhető is arra törekedni, hogy a törvény védje meg őket önmaguktól, a saját döntéseiktől. Ennek megfelelően győzött a józan álláspont: a kockázati tőkés és a vállalkozó közötti megállapodás a kettőjük ügye, amelyben mindkét fél szabadon dönt annak létrehozásáról, és amelyben nincs helye az állami gyámkodásnak. A kockázati tőkének meg kell hagyni azt a lehetőséget, hogy maga dönthesse el, kíván-e irányító befolyást szerezni az általa finanszírozott vállalkozásban, a vállalkozó pedig majd eldönti, befogadja-e őt így is.

Letétkezelő alkalmazása

Ugyanilyen megfontolások mentén, az állami beavatkozás elutasításával foglaltak állást a törvénytervezet kidolgozója a letétkezelő kötelező előírásának kérdésében is. Szakmai körből igen erőteljes hangsúllyal javasolták, hogy a törvény garanciális rendelkezésként tegye kötelezővé a letétkezelő alkalmazását. A javaslat szerint az az ellenőrzési funkció, amelyet a letétkezelő gyakorolna, nagy mértékben csökkentené annak a lehetőségét, hogy a kockázati tőke alap esetében az alapkezelő az üzletvitelben visszaélést követ el, és ezzel megkárosítja a kockázati tőketársaság tulajdonosait, ill. – alap esetén – befektetőit. Vitathatatlan, hogy mint minden üzleti vállalkozásnál, a kockázati tőke cégnél is kisebb-nagyobb mértékben mindenkor fennáll az ilyen visszaélés megtörténetének a lehetősége.⁵ Ha a kockázati tőke cégek üzleti tevékenységét is olyan szorosan és részletesen lehetne szabályozni, mint a befektetési alapokét, akkor a letétkezelőre kötelező alkalmazása kétségkívül az egyik legfontosabb garanciális szabály lenne. Az elemzések azonban azt mutatták, hogy a kockázati tőke tevékenységénél nem lehet a letétkezelőre olyan fontos garanciális szerepet telepíteni, amelyhez erős közérdekek kötődnének – szerepe a törvényességi és az alaki ellenőzésre korlátozódik, de legalább is semmiképpen sem veheti át a mindent meghatározó üzleti döntések ellenőrzését. Ezért a tervezet a kockázati tőke cég és annak tulajdonosai/befektetői szabad választására hagyja annak eldöntését, alkalmaznak-e letétkezelőt és ha igen, milyen feladatkörrel.⁶ Ezt a döntést támasztotta alá az is, hogy a vizs-

gálódásunk eredménye szerint a külföldi törvényi szabályozások sem írják elő a kockázati tőke cégeknek a letétkezelő kötelező alkalmazását.

Hitelezés

Erős vita zajlott akörül is, megengedje-e a törvény a kockázati tőke cégeknek, hogy hitelt is nyújtsanak. Amennyiben ebben tilalmat állít, az kétségtelenül tekinthető úgy is, hogy az állam a törvény eszközeivel korlátozza a kockázati tőke üzleti cselekvési szabadságát. A kérdés gazdasági jelentőségét az adja, hogy a külföldi gyakorlatban a hitelezés fontos része a kockázati tőke üzleti tevékenységének.⁷ Ez nincs ellentmondásban azal, hogy a kockázati tőke meghatározó jellemzője, hogy vissza nem követelhető tőkebefektetéssel finanszírozza a portfólió cégeit – a hitelezés ezt egészíti ki szükség szerint. Meglehetősen gyakoriak az olyan helyzetek, amelyekben a vállalkozásnak csak átmeneti finanszírozásra van szüksége, és az üzleti tervei, valamint a pénzforgalmi előrejelzése elegendően nagy biztonsággal alátámasztják, hogy képes lesz meghatározott időn belül nehézségek nélkül visszafizetni a felvett pénzt. Ilyenkor többnyire sem neki, sem a kockázati tőke számára nem célszerű, hogy a szükséges pénzt az utóbbi adja újabb befektetés formában, tehát a mérlegelés a hitelfelvétel mellett szól. A kockázati tőke portfóliónak a cégei azonban gyakorta nem hitelképesek, vagy hitelt legfeljebb csak számottevően magasabb kockázati felárral kaphatnának. Ez következik abból, hogy ezek általában induló vagy új növekedési pályára álló vállalkozások, és rendszerint hitelbiztosítékként lekötendő jelentősebb vagyonnal sem rendelkeznek. Ilyenkor a mindkettőjük számára kedvező megoldást az kínálhatja, hogy maga a kockázati tőkés segítse ki hitellel a portfólió céget.⁸

A hitelezés megengedése ellen az az érv szól – ezúttal is a vállalkozások érdekeinek védelmében –, hogy az ne vonhassa el a kockázati tőke pénzét a vállalkozásokba való befektetéstől. Végül is kompromisszum született: a kockázati tőke csak olyan vállalkozásoknak adhat hitelt, amelyekben 25 %-ot meghaladó részesedéssel rendelkezik, és a tervezet a biztonságos működés érdekében limitálja mind az egy vállalkozás/csoport/nak adható hitel mértékét, mind pedig a kockázati tőke cég által egy időben kihelyezhető összes hitelét.

Összeférhetlenségi szabályok

Hosszas mérlegelés előzte meg a döntést a befektetések összeférhetlenségi szabályait illetően is. A szabályo-

zási probléma lényege itt abban összegezhető, vajon helyénvaló lehet-e a törvény rendelkezésével erőteljesen korlátozni a kockázati tőke döntési szabadságát annak érdekében, hogy

– korlátozzuk annak a lehetőségét, hogy a befektetési döntések kialakításánál a döntéshozók visszaélhessenek a helyzetükből adódó lehetőségekkel, és a saját érdekeik szerint fektethessék be a cég pénzét, megkárósítva ezzel azokat a pénztulajdonosokat, akik a kockázati tőke cégbe fektették a pénzüket, akiknek, ill. amelyeknek a pénzével sáfárkodnak, és akiknek, ill. amelyeknek az érdekeit kellene érvényre juttatniuk;⁹

– korlátozzuk annak a lehetőségét, hogy pénztulajdonosok visszaélhessenek a kockázati tőke céghez rendelt adókedvezményekkel és annak közbejöttével kedvezőbb adózási feltételekkel finanszírozhassák a saját beruházásaikat.

A megfontolások kiindulását a visszaélések kétségtelen veszélye adta. Ezért kezdetben egy olyan rendelkezés szerepelt a tervezetben, amelynek értelmében a kockázati tőketársaság, illetve kockázati tőke alap nem fektethet tőkét olyan vállalkozásba, amelyben a tulajdonosának, vagy a kockázati tőketársaság vezető tisztviselőjének részesedése van. A tilalom alkalmazása ellen ugyanakkor nagyon is megfontolandó célszerűségi érveléssel szólta: a bevált külföldi gyakorlat szerint a kockázati tőke cégek gyakorta végeznek együttes finanszírozást a tulajdonosaikkal – az USA-ban, Japánban a nagy cégek nemritkán éppen azért fektetnek be kockázati tőke cégekbe, hogy azok „előneveljenek” számukra vállalkozásokat –, és az ügyletek hatékonyságának javítása érdekében gyakorta azt is engedik, hogy alkalmazottaik a portfólió cégekben maguk is érdekeltséget szerezzenek.¹⁰ Döntenünk kellett tehát, lehet-e annyira fontos a visszaélések eszköztárának a korlátozása, hogy érte elvegyük a kockázati tőke cégektől ezeket a lehetőségeket. Az összeférhetlenségi tilalmak kikerültek a tervezetből.

Befektetési kötelezettségek

Nehéz kérdés volt annak eldöntése, írjon-e elő a törvény befektetési kötelezettséget. Ez különösen erőteljes korlátozása a kockázati tőkés döntési szabadságának, és annál is inkább kényes, mivel az üzletmenet nem csak az ő igyekezetétől függ és megtörténhet, hogy valóban minden elvárható igyekezete mellett sem talál annyi befektetésre érdemes lehetőséget, amennyit a törvény megkövetel tőle. A kötelezés mögötti megfontolás, és a cél, amelyet szolgálna, vitathatatlannal jogos. Egyetlen indíték

szól amellett, hogy a kockázati tőke a törvény révén a számára kedvező szabályozást kapjon, ez pedig a vállalkozásfejlesztésben betöltött tevékenységének ösztönzése. Ennek eszközeként – és csakis ezért – kap kedvező adószabályokat. A vállalkozások érdeke azt kívánja, hogy igyekezzünk arra ösztökélni, hogy ténylegesen is erre összpontosítsa a tevékenységét. Nagyon is durva megoldás lenne azonban, ha ezt úgy kísérelnénk meg elérni, hogy a törvény befektetési kötelezettséget ír elő, és annak megszegéséhez büntetéseket rendel. Eléggyé helytállónak tűnik még az a feltevés is, hogy ha ezt tennénk, akkor a kockázati tőke cégek igyekeznének nem bekerülni egy ilyen rendelkezéseket tartalmazó törvény hatálya alá, ha pedig ez megtörténik, azzal az egész törvény és a mögötte álló erőfeszítés értelmetlenné válhat. Az adminisztratív eszközökkel történő kötelezés és szankcionálás helyett a megoldás két útja ígérkezik járhatónak. Ésszerű kompromisszumként kínálkozik, hogy – más országok példáihoz hasonlóan – a törvény által a kockázati tőke cégeknek biztosított adókedvezmény függjön a befektetési kötelezettség teljesítésétől, méghozzá oly módon, hogy ha valamelyik cég nem teljesíti a befektetésre előírt normákat, az visszamenőleges hatállyal elveszíti ezeket a kedvezményeket. A kockázati finanszírozás sajátosságaiból következik az is, hogy bármilyen kellemetlen is a visszamenőleges hatályú intézkedés alkalmazása, érdemben itt valóban megkerülhetetlen. Rendszerint meglehetősen hosszú – jónéhány hónapot, esetleg egy-két évet is kitevő – idő kell arra, amíg egy kockázati tőke cég fel tudja tölteni a befektetési portfólióját. Az iparág elemzése világszerte azt mutatja, hogy a kockázati befektetésre felkínálkozó vállalkozásoknak csupán csekély hányada bizonyul végül is elegendően ígéretesnek. Így a kockázati tőkésnek meglehetősen sok vállalkozást kell megvizsgálnia, és ezzel már az is eleve hosszabb időt igénylő folyamat, amíg nála összejön annyi vállalkozás, amennyiből már nagyobb számú alkalmasnak ígérkezőt találhat. Ez utóbbiak kiszűrésének és a befektetési döntés kialakításának szakasza is erősen munka- és időigényes. Ugyanez érvényes a későbbiekben is arra, hogy hogyan tud a kockázati tőke cég további befektetési lehetőségeket találni portfóliója újabb feltöltésére.

Az újabb feltöltés szükségessége ismét csak a tevékenység természetéből következik. Ismeretes, hogy nagy átlagban a kockázati tőke befektetéseinek mintegy kétharmada elvész. Harmaduk elvész oly módon, hogy a vállalkozás megbukik. További harmaduk a kockázati tőkés számára vész el annak következtében, hogy nem valósul meg a vállalkozás várt, erőteljes növekedése, tehát nem

teljesül az az elvárása, hogy felértékelődne az ő abban levő tulajdonrésze és azt nyereséggel továbbadhatná. Ezek helyébe tehát újabb befektetési lehetőségeket kell keresnie. Hasonlóképpen szükséges lehet új befektetési lehetőségekkel pótolni azokat a vállalkozásokat, amelyekben birtokolt tulajdonrészét a kockázati tőke cég sikeresen eladta.¹¹ Mindez azt vonja maga után, hogy csak hosszabb idő átlagában lehet ésszerű követelményt állítani arra, hogy a kockázati tőke cég befektetési portfóliója meghatározott mértéket érjen el.

Elvben kínálkozik ugyanakkor a szabályozásnak egy másik megoldása is. Ha abból indulunk ki, hogy a kockázati tőke cégnek adott kedvező adószabályozás és a befektetési kötelezettség egymást feltételezi, akkor elvileg ésszerű megoldásként kínálkozik az is, hogy ez az adószabályozás a cégnek csak azokra a bevételeire terjedjen ki, amelyeket az a vállalkozásokba történt befektetéseiből húz, minden egyéb jövedelme után pedig úgy adózzék, mint bármely más adóalany. Valószínű, hogy a törvénybe ténylegesen bekerülő rendelkezés e két megoldás ötvözetéből alakul ki.

Futamidő

A tervezet hat évben írja elő annak az időtartamnak a minimális hosszát, amelyre kockázati tőketársaság, ill. tőkealap létrejöhet. Ez ismét a kockázati tőke alapvető sajátosságaiból következik: sikeres portfólió cégei többnyire csak évek során érnek el olyan növekedést, amely a cégben levő tulajdoni részesedésének felértékelődését eredményezi, és ezáltal lehetővé teszi, hogy kellő hásszal kivonulhasson belőlük. (A kudarcok már hamarabb is beérnek!) A kockázati tőke cég természetesen ügyesen manőverezhet befektetési portfóliója összetételének megválasztásával – ez a dolga, feladatának egyik alapvető eleme! –, a pénztulajdonosok előtt azonban tisztán kell állnia annak, hogy ez a hosszú távú befektetések területe. A tervezet ugyanakkor nem tartalmaz olyan szabályt, amely kizárná, hogy a befektetők már a futamidő vége előtt részesülhessenek az elért nyereségből, vagy éppen másnak eladják e befektetésüket, és így jussanak a pénzükhöz. Annak érdekében, hogy minél nagyobb mértékben biztosítsa a rugalmas alkalmazkodás lehetőségét a kockázati tőke cégeknek, bizonyos feltételek teljesülése mellett még azt is lehetővé teszi, hogy a kockázati tőke alap a működését már az arra eredetileg meghatározott időtartam lejártá előtt befejezze és az alap végelszámolása útján annak befektetői hozzájuthassanak a vagyoni részükhöz.

Tőkekövetelmény

A tervezet ötszázmillió forintban határozza meg a kockázati tőke cégek – mind a társaságok, mind az alapok – jegyzett tőkéjének lehetséges legkisebb nagyságát és előírja, hogy a jegyzett tőkét csak pénzben lehet befizetni, és úgyszintén csak pénzzel teljesíthető az esetleges tőkeemelés is. E mérték meghatározását is viták övezték, egyaránt volt javaslat ennél magasabb és alacsonyabb tőkekövetelmény előírására. A döntésben két, egymásnak ellentmondó követelmény között kell megtalálni az optimumot.

Az egyik ilyen követelmény, hogy a kockázati tőke cég tőkéje eléggé nagy legyen ahhoz, hogy biztosítsa a működőképességet. Amint arra fentebb utaltunk, a kockázati finanszírozás sajátosságaiból következik, hogy a kockázati tőke cégnek meglehetősen nagy portfólióval kell dolgoznia ahhoz, hogy jó esélyei legyenek a gazdasági siker elérésére. Az általa finanszírozott vállalkozások jó megválasztása és a kockázati tőke aktív közreműködése mellett is a befektetések számának el kell érnie egy kritikus nagyságot ahhoz, hogy elfogadhatóan jó legyen annak a valószínűsége, hogy e halmazban lesznek gazdaságilag is jelentős sikert elérő vállalkozások, azaz nagy tőkenyereséget hozó befektetések – ilyen portfólió kialakítására viszont csak akkor lehet képes, ha ehhez megfelelően nagy tőkével rendelkezik.

Az ezzel szemben álló másik követelmény lényege abban összegezzhető, hogy a kockázati tőke cég létrejöttének elengedhetetlen, bár önmagában még nem elégséges feltétele, hogy a pénztulajdonosoktól össze kell gyűjtenie legalább a törvényi szabályozásban előírt minimális nagyságú tőkét. Minél magasabb ez a tőkekövetelmény, annál inkább fennáll annak a veszélye, hogy nem képes azt teljesíteni és ezért nem is tud létrejönni.

A magas tőkekövetelmény előírása ellen szóló további, igen jelentős tényező, hogy a befizetés időzítésének szabályozásában a tervezet nem tudja követni a külföldön szokásos – és gazdaságilag igen ésszerű – gyakorlatot, hanem annál lényegesen szigorúbb szabályok előírására kényszerültünk. A társasági formában működő kockázati tőke cégek esetében külföldön általában azt a gyakorlatot követik, hogy az azokba befektetők elköteleznek egy bizonyos tőkét, azt azonban nem adják át azonnal. Az átadásra olyan ütemben kerül sor, ahogyan a kockázati tőke cég a tőkét ténylegesen be is fekteti vállalkozásokba. Magától értetődik, hogy ez így kedvezőbb a pénztulajdonosok számára. A tervezet a hatályos szabályozás keretei között nem kezelheti így a

jegyzett tőke befizetését, ezért – a pénztulajdonosok számára feltétlenül kedvezőtlenebb szabályként – a kockázati tőke alapok esetében azt a jegyzéskor kell befizetni, a kockázati tőketársaságoknál pedig a gazdasági társaságokról szóló törvény által megszabott idő alatt.

A felügyelet

Ugyancsak nagy körültekintést igénylő kérdés a törvényi szabályozás betartásán őrködő felügyelet szerepének kialakítása. A pénz- és tőkepiac szereplői felett gyakorolt felügyelet egyik alapvető rendeltetése, hogy ésszerű mértékig érvényesítse a befektetők védelmét.¹² A kockázati tőkéhez kapcsolódó befektetővédelmi rendelkezések legfontosabb eleme, hogy biztosítaniuk kell: befektetéseinek magas kockázattartalmáról mindenki megfelelő tájékoztatást kapjon. Ennek ellenőrzése a felügyelet egyik alapvető feladata – és ebben rejlik a szabályozás egyik különösen veszélyes buktatója. Megengedhetetlen, hogy a felügyelet ebbéli szerepe és feladata bárkiben is azt a hitet keltse, hogy ezeknek a tájékoztatásoknak a megbízhatóságát, valóságtartalmát a felügyelet hitelesíti. Méginkább megengedhetetlen szakmai hiba lenne, ha a törvény a felügyeletre ténylegesen is ilyen szerepet osztana. Az nem tehet többet, minthogy alakilag – technikai értelemben – ellenőrzi a tájékoztatásra vonatkozó szabályok betartását, de nem lehet a közreadott információk szakmai bíróját, ellenőreit. Ugyanez a helyzet a kockázati tőke cégek tevékenységének felügyeletét illetően. A felügyelet szerepe ebben sem terjedhet túl a törvényességi felügyeleten, és a törvény által előírt néhány elemi szabály – befektetési, hitelezési korlátok – betartásán túl semmiképpen sem érintheti a kockázati tőke cégek üzleti döntéseit. A törvényben ezért világosan kell állnia, hogy a felügyelet senkinek sem biztosíthat védelmet a kockázati tőke cégek balszerencsés vagy éppen rossz gazdálkodása, tévedése, sőt jogszabályt nem sértő hibája ellen.

Állami garancia

A tervezet meghatározott körben lehetővé teszi, hogy az állam garanciavállalással elősegítse, hogy a nemzetgazdaság érdekeinek megfelelően a vállalkozások bizonyos célcsoportjai jobb eséllyel juthassanak a kockázati tőkétől finanszírozáshoz. Ez nem a kockázati tőkét segíti, hanem annak útján a vállalkozásokat, végső soron pedig ezúttal is a gazdaság egészséges fejlődését. Ez a megoldás több fejlett ország gyakorlatából ismert, így a kis-

és közepes vállalkozások fejlesztését célzó német, finn, holland gyakorlatban. A garancia a nemzetgazdasági prioritások szerint meghatározott körben az egyedi tőkebefektetésekhez kapcsolódna és a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően a befektetett tőkének a futamidő végén nominálértéken történő megtérülésére vonatkozna (maximum a befektetés 50 %-áig), ezzel mérsékelve a tőkebefektető vagyonvesztési kockázatát, de nem terjedne ki a tőkenövekményre.

Külföldi kockázati tőke cégek magyarországi tevékenysége

Nehéz probléma, hogy rendelkezék-e a törvény azokról a külföldön bejegyzett cégekről, amelyek a magyar piacon (is) kockázati tőke tevékenységet folytatnak, s ha igen, hogyan. A probléma lényege a következőkben összegezhető:

A törvény rendelkezései bizonyos működési szabályokat, előírásokat tartalmaznak, amelyeket a hatálya alá tartozó kockázati tőke cégeknek teljesíteniük kell. Ilyen egyebek közt a jegyzett tőke nagyságára vonatkozó rendelkezés, továbbá a befektetésekre, valamint a hitelnyújtásra előírt szabályok és korlátok. Már most is érkeztek jelzések arra vonatkozóan, hogy vannak itt dolgozó és nem nálunk bejegyzett kockázati tőke cégek, amelyek magukra nézve kedvezőtlennek tartják, hogy e követelményeknek meg kelljen felelniük, ezért nem kívánnak bekerülni a törvény hatálya alá. A probléma lényege tehát itt abban ragadható meg, hogy megengedje-e a törvény: hatályba lépése után olyan cégek is folytathassanak kockázati tőke tevékenységet a magyar piacon, amelyek nem tartoznak a benne foglalt szabályok, előírások hatálya alá. A válasz erre elvben egyszerű és ezért könnyű. Aligha működhetnek egyszerre ugyanazon a piacon a törvényi szabályozás alatt dolgozó, valamint azon kívülálló kockázati tőke cégek, tehát egyrészt olyanok, amelyeket kötnék ezek a szabályok, másrészt viszont olyanok, amelyeket nem. Ez mindenekelőtt a piac biztonságos működését és ezáltal a piaci szereplők védelmét szolgáló szabályok érvényesítésének a kérdése, tehát nem oldható fel egyszerűen azzal, hogy aki nem kér a kedvezményből, az kívül marad a szabályozáson. Ez tehát látszatra tiszta és egyszerű. A megoldás bájos egyszerűségét – nevezetesen, hogy minden itt működő kockázati tőkést kötelező erővel a törvény hatálya alá kell rendelni – az teszi tönkre, hogy érdekeink ellen való lenne kizárni a magyar piacról vagy követelményekkel elriasztani innen az olyan tisztességesen működő kockázati tőkéseket, amelyek

ugyan nem akarnak itt a törvény előírásainak megfelelő kockázati tőke céget alapítani, de befektetni igen. A rendelkezésünkre álló adatok – becslések – szerint az itt működő kockázati tőkések kezén levő tőkének mintegy kilencven százaléka külföldi befektetők pénze, tehát ellenünk fordulna a szabályozás, ha megnehezítené, hogy tiszta pénzt hozzanak a hazai vállalkozásokba.

Mindkét követelmény jogos, és ha bármelyikük érvényesülését csorbítjuk, nekünk fáj majd.

Közösségi pénzek

Az eddigi viták során ismételten is felvetették, hogy megengedhetetlen közösségi erőforrásokat fordítani a kockázati tőke tevékenységének előmozdítására, vagy éppen arra, hogy az állam – arra alkalmas szervezet útján – maga is részt vesz tőkével bizonyos kockázati tőke cégekben.

Az egyik érv a korrupció veszélyére hivatkozott, annak eshetőségére, hogy egyes döntéshozók a saját egyéni érdekeik mentén juttatnak a közösségi pénzekből. Ki tagadná, hogy ez megtörténhet – ám a védekezés módja semmiképpen sem az, hogy inkább lemondunk e pénzek értelmes felhasználásának lehetőségéről.

Ugyancsak hangsúlyos érvként jelent meg, hogy megengedhetetlenül rosszul sáfárkodnánk az adófizetők pénzével, ha azt olyan ügyletekbe vinnénk be, amelyben az részben-egészben el is veszhet. Alig túlzás azonban azt állítani, hogy ugyanezzel a logikával azt is felvethették volna, vajon nem elítélendő felelőtlenség-e a nép verítéke árán beszerzett drága vegyszereket kiszórni a kultúrnövényekre, ahol eső veri, szél fújja azt, ahelyett hogy jól védett raktárakban őrizgetnénk. A kockázati tőke befektető-finanszírozó tevékenységének előmozdítása eszköz arra, hogy a nagy növekedési képességű vállalkozások számukra kedvező finanszírozáshoz juthassanak. Ezért teremt számos fejlett és gyorsan fejlődő ország kedvező feltételeket a kockázati tőke számára az állami szerepvállalás útján is. Nálunk most nehezen nélkülözhető lesz az állam szerepvállalása e téren. Ennek feltehetően minden másnál fontosabb eleme mégcsak nem is az lesz, vajon ad-e az állam tőkét kockázati tőke cégekbe – bár ez is kellene, Európa számos, a gazdasági fejlettségben előttünk járó országokban költségvetési pénzeket is fordítanak ilyen célra, ezért is nyit a törvény tervezete ennek kaput.

Nálunk a kormányzati erőfeszítéseket e téren mindenekelőtt arra kellene összpontosítani, hogy segítsük kipótolni, áthidalni a hazai vállalkozók gazdasági felkészültségének hiányosságait, segítsük őket, hogy gyorsan

és főként nem a saját kárukon megtanulják, hogyan tudnak együttműködni a kockázati tőkessel, hogyan tudják ebből a legtöbb hasznot húzni a vállalkozásuk számára. Már most világosan látszik, hogy enélkül az erőfeszítések nagy része mindhárom oldalon – vállalkozók, kockázati tőke, kormányzat – kárbavész, a kinyújtott kezek nem kapaszkodnak össze, s főként elmarad az az eredmény, amely hozzájárulhatna gazdaságunk erősödéséhez.

Erre vonatkozó, nagyon jellemző példaként visszatalunk azokra a ma gyakorta felbukkanó hazai aggályokra, amelyek szerint vállalkozóink inkább nem veszik igénybe a kockázati tőke részvételét, mintsem beeső-lást engedjenek cégük irányításába. Van ilyen, azonban rendkívül rossz válasz lett volna erre, ha a törvényben korlátozzuk a kockázati tőke által megszerezhető társasági tulajdonhányad nagyságát. A jó megoldás – erre és még sok más, a kockázati tőke és a vállalkozók együttműködését akadályozó problémára –, ha segítjük az utóbbiakat abban, hogy megértsék a kockázati tőke üzleti magatartását, főként azokat a sajátosságait, amelyek meghatározzák a vele való üzleti együttműködés célszerű módjait és lehetőségeit, segítjük őket gyorsan és minél egyszerűbben elsajátítani azokat az ismereteket, amelyek felhasználásával sikeres stratégiákat alakíthatnak ki a kockázati tőkével való együttélésre és valóban egyenrangú partnerekként léphetnek fel abban. Csupán egy jellemző példa az e téren meglévő hiányosságainkra, hogy vállalkozóink igen jelentős hányada nem képes olyan üzleti tervet készíteni, amely alkalmas lenne arra, hogy annak alapján külső szereplő, így a kockázati tőkés megítélhesse a vállalkozás növekedési képességét és várható jövőbeni értékét, s még kevesebben tudnának ehhez hosszú távú cash flow vagy marketingtervet is kidolgozni. Ez talán az a terület, ahol az állami szerepvállalás a legtöbbet teheti, a legtöbb hasznot hozhatja minden érdekelt – és végső soron mindannyiunk – számára.

Lábjegyzet

1 Éppen ezért gyakoriak az olyan üzleti konstrukciók, amelyek keretében egy-egy nagyobb tőkeigényű vállalkozásba több kockázati tőke cég együtt fektet be. Így megosztják egymás között a befektetéssel járó terheket és kockázatokat – ami természetesen óhatatlanul azt is jelenti, hogy hasonlóképpen osztoznak a majdani hozamon is. Az ilyen együttes befektetésnek számottevő további előnyei is lehetnek. A kockázati tőke részvételének nagyon fontos eleme, hogy az nem egyszerűen pénzt visz a vállalkozásba, hanem tevékeny részt vállal annak stratégiai irányításában, fejlesztésében, a saját felkészültségével, a kapcsolatainak és esetleg az egyéb erőforrásainak a felhasználásával segíti a vállalkozást annak gazdasági siker elérését szolgáló tevékenységeiben. Számottevő segítséget jelenthet ez, különösen az olyan vállalkozások esetében, amelyeknek mindent, vagy csaknem

mindent nulláról kell felépíteniük. Ha több kockázati tőke cég együttesen kapcsolódik be egy vállalkozás fejlesztésébe, úgy kiegészíthetik egymás erre mozgósított erőforrásait, s az egymást támogató közreműködéseik hozadékában számottevő szinergikus hatás is megjelenhet.

2 Ugyancsak ebbe a kategóriába tartoztak valaha nálunk is a gazdaság azon sajátos szereplői, akiket csendestársnak neveztek. Figyelemreméltó, hogy külföldön megjelent egy új fogalom és mögötte egy nem is annyira új szerepkör: az üzleti angyaloké. Olyan tehetős magánszemélyek ők, akik a saját pénzüket fektetik egy-egy vállalkozásba, és bekapcsolódnak annak fejlesztésébe is.

3 Ugyanakkor azonban nem lehet ezt a szerepvállalást a törvény által elrendelt kötelezettségként előírni, sem pedig a definíció minden egyes esetben elengedhetetlen elemeként kezelni.

4 A kockázati tőke részvételének jellegzetes területei az ilyen közreműködésnek, hogy hozzájuttathatja a vállalkozást olyan külső erőforrásokhoz, amelyek igénybevétele elősegíti az árutermelő tevékenység hatékony kialakítását, bővítését, fejlesztését. Ilyen közreműködés, ha a kockázati tőkés hozzásegíti a vállalkozást a számára kedvező értékesítési vagy éppen beszerzési csatornák használatához, vagy olyan külső szakmai erőforrások igénybevételehez – egyebek közt a marketing, a kommunikáció, az értékelemzés és értéktervezés, vagy éppen a logisztika terén levő feladatainak megvalósításához –, amelyek kiegészítik vagy pótolják annak saját erőforrásait. Számottevő segítséget jelenthet ez, különösen az olyan vállalkozások esetében, amelyeknek mindent, vagy csaknem mindent nulláról kell felépíteniük. Az irányításban való részvétel emellett számottevő többlet biztosítékot jelenthet a kockázati tőkés számára a vállalkozás jó üzletvitelére, csökkentve ezzel a befektetés kockázatát. Ez az ügyletben részt vevő felek mindegyike számára azzal a további előnnyel jár, hogy a kockázati tőkés kedvezőbb pénzügyi feltételekkel tud finanszírozni, mintha az üzletvitel tőle független lenne, és számára az is kockázati tényezőt jelentene, hogy vajon megfelelően működik-e a menedzsment.

5 Ez kivédhetetlenül következik abból a „bent a farkas, kint a bárány” felállásból, amelynek meghatározó jegyei a következők:

- a cég napi tevékenységét a menedzsment irányítja, ő van belül, csak az ő helyzete teszi lehetővé, hogy naprakészen hozzájusson minden, a cég működésére vonatkozó információhoz, a tulajdonosok viszont a helyzetükből – a felállásból – adódóan nem képesek azon állandó, teljes körű, naprakész ellenőrzést gyakorolni. (Ilyen ellenőrzés amúgy is képtelenség lenne, hiszen az a tulajdonosok érdemében átvénnék a menedzsment szerepét.);

- megoldhatatlan feladat a menedzsment érdekeit a cégen belül úgy beszabályozni, hogy azok mindenkor és mindenben törvényszerűen egybeessenek a tulajdonosok érdekeivel;

- a cég üzletvitelében előállhatnak olyan helyzetek, amelyekben a menedzsment érdekei elválnak, sőt olykor kifejezetten szembeke-
rülnek a tulajdonosok érdekeivel. Ilyen helyzetekben a menedzsment üzletviteli döntései akkor is sérthetik a tulajdonosok érdekeit, ha azokkal a menedzsment nem követ el sem jogi értelemben vett vissza-
élést, sem etikai vétéséget.

6 A gazdasági társaságként működő kockázati tőke cégek esetében a részvényesek a társaság döntéshozatali rendjének szabályai szerint határozhatnak erről, s a határozatukat ugyanezen rendszerint felül is vizsgálhatják. A kockázati tőke alapok esetében a befektetőknek nincs ilyen joguk. Ők az alappal való teljes kapcsolatuk során csak kétszer jutnak döntési lehetőséghez. Első ízben, amikor arról határoznak, hogy megvásárolják-e az alap forrásgyűjtő értékpapírját – kockázati tőke jegyét – és ezzel visszavonhatatlanul az alapkezelő kezére bizzák-e a

pénzüket, majd pedig midőn arról döntenek, eladják-e ezt a papírt más befektetőknek. A letétkezelő alkalmazását illető akaratukat is abban tudják megjeleníteni, hogy a kockázati tőke alap jegyének megvásárlására, ill. annak esetleges áruba bocsátására vonatkozó döntésükben azt is döntési tényezőként kezelik, hogy ellenőrzi-e letétkezelő az alapkezelő tevékenységét.

7 A tényleges gyakorlat ebben a tekintetben is sokszínű. A kockázati tőke cégek állásától függően a hitelezés megvalósulhat úgy is, hogy a hitelt nem maga a kockázati tőke cég nyújtja, hanem azzal szoros üzleti, esetleg tulajdonosi kapcsolatban álló hitelintézet. Szakirodalmi utalások szerint Japánban meglehetősen magas az ilyen konstrukciók aránya a kockázati tőke finanszírozási tevékenységében.

8 Érdemben ezzel egyenrangú megoldás, hogy a kockázati tőkés kezességet vállal a portfólió cégéért, és így segíti azt hozzá, hogy harmadik féltől – hitelintézettől – tudjon hitelt felvenni.

9 A dolog érdemét, a visszaélés minőségét nem változtatja meg az sem, hogy az adott befektetés végül is a szóban forgó pénztulajdonosok számára is kedvező eredményt hoz, hiszen akkor is sérül az az alapev, hogy a befektetési döntéseknél a kockázati tőke cég döntéshozói nem követhetik a saját érdekeiket.

10 Ez két ágon is kötheti az alkalmazottat a portfólió cég sikeréhez, és erősítheti ezzel annak motivációját. Az egyik ág az így elérhető nyereség, a másik, hogy a befektetése révén az alkalmazott is veszít, ha a portfólió cég nem eléggé sikeres.

11 Vannak olyan kockázati tőke cégek is, amelyek nem töltik újra a befektetési portfóliójukat, hanem egy sajátos adószabályozás keretei között a befektetőkhöz átfuttatják mind a nyereségeiket, mind a veszteségeiket (ebben a szabályozásban a cég maga az adózás tekintetében „átlátszó”) és a portfóliójuk kiüresedésével vagy megszűnéssel, vagy új befektetőkkel teljesen új portfóliót indítanak. Így működik a kockázati tőke alapok jelentős hányada az Egyesült Államokban.

Nem kerül sor a portfólió újbóli feltöltésére akkor sem, ha a kockázati tőke cég meghatározott futamidőre jött létre – a törvénytervezet a kockázati tőke alapokra eleve azt írja elő, hogy azokat meghatározott időre lehet létrehozni – és ebből az időből már nincs annyi hátra, ami szükséges lenne ahhoz, hogy újabb vállalkozásokat lehessen felfejleszteni.

12 Voltaképpen a befektetővédelem kérdésköre játszott meghatározó szerepet abban, hogy véglegesen eldőlt: a kockázati tőke alapszerű formában való működésének kereteit biztosító kockázati tőke alapok törvényi szabályozása nem foglalható bele a befektetési alapokról szóló törvényünkbe, sőt attól nagyon élesen el kell választani. A műhelymunka során volt olyan javaslat, hogy a kockázati tőke alapokra vonatkozó szabályozást a befektetési alapokról szóló törvény módosításával, annak részeként kell rendezni, minthogy mind a rendeltetésükben, mind az üzletifilozófiájukban teljesen más minőséget képviselnek, mint a befektetési alapok.

Kiforrott és jól működő pénz- és tőkepiacokon a befektetési eszközök által kínált biztonság nagyjában-egészében fordított arányban áll a tőlük várható hozammal. A befektetési alapok a befektetési eszközök között meghatározott minőséget képviselnek, amelyek lényege, hogy mind a tőke, mind annak várható hozama tekintetében alacsony kockázattartalmú – azaz „biztonságos” – befektetési lehetőséget kínálnak a pénztulajdonosok széles körének. Az utóbbiak ezt a

minőséget várják el tőlük, és ez a kifejezetten alacsony kockázattartalmú jelentő minőség egyértelműen meghatározza a befektetési alapok – pontosabban a kezelők – lehetséges befektetési politikáját. Biztonságos befektetésekre kell törekedniük, és portfóliójukban legfeljebb csak olyan mértékben lehetnek magasabb kockázattartalmú befektetések, hogy az azokból keletkező veszteségek ne ronthassák számottevő mértékben az alap nettó eszközértékét. Ebből már törvényszerűen következik, hogy az így gyűjtött forrásokat maguk is csak alacsony kockázattartalmú befektetésekre helyezhetik el. Valójában ez a minőség határozza meg a befektetési alapokra vonatkozó törvényi szabályozás által támasztott követelményeket és az ezek betartására irányuló felügyeleti tevékenységet is. A pénz- és tőkepiac megbízható működéséhez fűződő nemzetgazdasági érdekek abban is kifejezésre jutnak, hogy a befektetési alapokra vonatkozó törvényi rendelkezések igen szigorú, a kockázat alacsonyan tartására rendeltetett prudenciális szabályokat írnak elő, ezek mindenkor betartásának biztosítására pedig szintúgy igen szigorú felügyeleti tevékenységet rendelnek.

A kockázati tőke mind a pénztulajdonosok, mind a tőkét kereső vállalkozások számára a pénz- és tőkepiacnak egy másik szegmensét hozza létre. Rendeltetése, hogy magasabb kockázattartalmú befektetések vállalásával a tőke iránti keresletnek – jelesül a vállalkozások tőke keresletének – olyan területét fedje le, amelyen a finanszírozási kínálatot hordozó más piaci szereplők nem, vagy csak igen erős korlátok között dolgoznak. Ezzel a pénztulajdonosok számára óhatatlanul más minőséget is képvisel: magasabb hozamok elérésének lehetőségét kínálja azoknak, akik hajlandók – ennek elkerülhetetlen ellentételeként – magasabb kockázattartalmú befektetésbe tenni a pénzüket. A forrásgyűjtőként megjelenő kockázati tőke mindezzel nem jelent sem jobb sem rosszabb minőséget, mint az egyéb befektetési eszközök, hanem mást: máshol helyezkedik el azon a skálán, amely azok kockázattartalmát és hozamesélyeit osztályozza.

Jellemző példa erre, hogy a befektetési társaságoknál alapkövetelmény, hogy rendszeresen mérjék fel a vagyonukat és hozzák nyilvánosságra annak mérőszámát, az ún. nettó eszközértéküket. A kockázati tőke alapok cégek befektetéseinek értéke általában nem állapítható meg olyan megbízható és naprakész módon, ahogyan a befektetési alap tárcájában levő vagyontárgyaké. Ennek oka, hogy azok induló vagy új növekedési pályára álló vállalkozásokba fektetnek be és az ennek ellenértékéért szerzett tulajdoni részesedésük piaci értéke majd csak akkor mutatkozik meg, ha sor kerül azok tényleges eladására. Következésképpen a kockázati tőke alap nettó eszközértékének rendszeres kimutatása nagyon komoly technikai nehézségeket vetne fel, s legalább is kétséges lenne e mutató megbízhatósága.

A döntés magva végül is az volt, hogy a befektetők védelme érdekében feltétlenül el kell kerülni, hogy az ott forrásgyűjtőként megjelenő kockázati tőke cégek összetéveszthetők legyenek a más minőséget képviselő szereplőkkel, így egybek közt a befektetési alapokkal. Ugyanezt igényli a pénz- és tőkepiac zavartalan működésének védelme is. A befektetési alapokat tekintve nem kétséges, hogy mind azoknak, mind a kockázati tőkének igen sokat ártana, ha ezek összetéveszthetők lennének egymással, hiszen mindkettő más és más elvárások kielégítésére jött létre.

KARSAI Gábor-KRASZNAI Zoltán-LAJTAI György-
MALATINSZKY Jenő-NÉMETHNÉ PÁL Kata

ÁLLAMI VAGYONKEZELÉSI MODELLEK EURÓPÁBAN*

- I. rész -

A fejlett európai piacgazdaságokban az állami vagyon kiterjedése, ágazati összetétele, felügyelete és irányítása igen sokféle. Emellett minden országban vita tárgya, miközben maga a gyakorlat is változóban is van. Mindezt erősen befolyásolják a történelmi adottságok, a politikai erőviszonyok, a gazdaságfilozófiai (ideológiai) és gazdaságpolitikai elképzelések, napjainkban pedig mindenekelőtt az állami szektor finanszírozásának a költségvetés egyensúlyára gyakorolt hatása, a közszolgáltató rendszer természetes monopóliumjellegének a technikai fejlődés hatására bekövetkezett oldódása. A cikk első része három európai ország – Ausztria, Belgium, Franciaország – állami vagyonkezelésének gyakorlatát mutatja be. A második részben kerül sor Nagy-Britannia, Németország, Olaszország és Spanyolország tapasztalatainak ismertetésére. A pozitív és negatív tapasztalatok megismerése akkor is hasznos lehet, ha az előbbiek nem feltétlenül másolhatók, az utóbbiak pedig nem feltétlenül kerülhetők el a magyar gazdaság számára.

Ausztria

Az osztrák parlament 1946-ban hozta meg az első államosításról szóló törvényt, azóta beszélhetünk osztrák állami iparról. 1955-ig, az államszerződés évéig az állami vállalatok csaknem kizárólag a saját erejükkel finanszírozták és hajtották végre az újjáépítés feladatait. Eközben a vállalatok egy részét mint német tulajdont ki is vonták az osztrák fennhatóság alól. Az államszerződés milliárd schillinges nagyságrendű jóvátételi szállítási kötelezettségeket jelentett az állami ipar számára.

Az ezt követő időszakban az „osztrák gazdasági csoda” megvalósításához az állami ipar növekvő termeléssel, a teljes foglalkoztatottság biztosításával, valamint alacsony nyersanyag- és féltermék-árak biztosításával járult hozzá. A hetvenes években merült fel annak szükségessége, hogy a tulajdonos pénzügyi támogatásban részesítse az állami ipart, ami 1981 után meg is valósult.

* A cikk a GKI Gazdaságkutató Rt. által az ÁPV Rt. felkérésére készített „Az Európában alkalmazott vagyonkezelési gyakorlat modelljei, valamint a magyarországi lehetőségek módzatai” című, 1997 végén lezárt tanulmány alapján készült.

A nyolcvanas évek közepére mégis egyre mélyülő válság bontakozott ki az állami vállalatoknál, ami a szerkezeti átalakítás szükségességének felismeréséhez, a privatizációs folyamat megindulásához vezetett.

Az 1946. júliusában meghozott államosítási törvény 71 vállalatot, illetve üzemet vett az osztrák állam tulajdonába. Ezek között bankok, szén- és ércbányák, kohók, kőolaj-finomítók, jármű- és gépgyárak, fémipari üzemek voltak találhatóak. Létezett ebben az időben Ausztriában egy másfajta állami tulajdon is: a megszálló Szovjetunió által a potsdami szerződés alapján kisajátított német vagyon. (Az osztrák államosítás egy része szintén korábbi német birodalmi tulajdon volt a nemzeti vagyon körében.) Az államszerződés 1955. évi megkötésekor a szovjet vagyonelemek is az osztrák állam tulajdonába kerültek. A nehézipar államosítására részben praktikus okokból került sor: a háború előtt ugyanis a gyárak többsége vagy német tulajdonban volt, vagy nemzeti szocialista befolyás alá került, így könnyen bekerülhetett volna szovjet jóvátételi csomagba, s ezzel Ausztria elveszítette volna nemzeti vagyonának jelentős részét. Az államosítás emellett

megfelelt az uralomra került szociáldemokraták elképzeléseinek is az igazságosabb társadalom felépítéséről, a tervszerű gazdálkodás bevezetéséről. Az állami szektor súlya az iparban igen jelentőssé vált: az alkalmazottak számában, a hozzáadott érték termelésében és az áruexportban az ötvenes-hatvanas-hetvenes években egyaránt húsz % körül mozgott. (Maximumát a hatvanas évek közepén érte el.)

A bányászatban és a kohászatban szinte kizárólagos volt az állami tulajdon, többségében állami kézben volt a kőolajipar is. Az állami ipar irányítása emiatt nem csupán a nacionalizált szektorban, de az egész gazdaságban *döntő befolyást* jelentett, emiatt a *pártpolitikai csatározások* állandó színterévé is vált. Az állami ipar felügyeletét eredetileg a vagyónbiztosítási és tervezési minisztérium látta el, majd funkcionális szétosztás következett a minisztériumok között. Az első önálló vagyonekezelő társaság 1956-ban jött létre Osztrák Ipar- és Bányairányítási Társaság (IBV) néven. Ezután, hosszú politikai huzavona után, 1970-ben született meg az ÖIAG (Österreichische Industrieholding AG), az *állami ipar irányítását szolgáló holding*. Az ÖIAG működését az osztrák részvénytörvény szabályozta, amely ennek keretében, az erősen decentralizált szervezetek önállóságának tiszteletben tartásával gyakorolta a tulajdonosi jogokat. A vállalatvezetés szervei így messzemenő *önállóságot* élveztek a részvényesekkel szemben.

Ugyanakkor az ÖIAG vezérlése alatt jelentős *koncentrációs* folyamatok zajlottak le. Ekkor egyesítették a VOEST-Alpine vállalatban az acéltermelőket, de történtek összevonások egyéb fémipari területeken és az elektrotechnikában is. Az ÖIAG *megkísérelte vállalatait az olajválság következtében bekövetkezett világgpiaci változásokhoz való alkalmazkodásra kényszeríteni, például növelték a feldolgozott acéltermékek arányát a VOEST-Alpine-nál*. Azonban az állami ipar veszteségei tovább növekedtek. (Például a VOEST-Alpine 12 milliárd schilling deficittel zárta az 1985-ös évet.) Az osztrák állami ipar politikai szent tehénből kezelendő problémahalmazzá vált.

1986 tavaszán megszületett az ÖIAG-törvény, melynek célja az volt, hogy valódi, *szigorúan szervezett ipari konszernné* tegye a holdingot. Ennek keretében kibővítették a tagvállalatok feletti ellenőrzési és irányítási jogait. Ennél is jelentősebb volt, hogy a holding felügyelőbizottsági tagjainak kinevezését *depolitizálták* (addig a kormánypártok egyeztetett arányban küldtek képviselőket a testületbe) és a szövetségi gazdasági és közlekedési minisztériumra bízta.

A talpra álláshoz azonban ez még mindig kevésnek bizonyult: 1987 elejére nyilvánvalóvá vált, hogy a holdingnak *friss tőkére* van szüksége. Az 1987. júliusában elfogadott ÖIAG-finanszírozási törvény 33 milliárd schillinget szavazott meg erre a célra. Ezt egyszeri pótlásnak szánták, a vállalatszanálás további ráfordításait a saját bevételekből, illetve a *privatizációs bevételekből* kellett fedezni.

Ezzel fordulóponthoz érkezett az osztrák állami ipar története. A törvény elhárított minden akadályt vállalatrészek, illetve egész vállalatok elidegenítése elől, sőt a kormányzat szándéka kifejezetten az volt, hogy az ÖIAG vállalatok piacképessége *méretessék meg a tőkepiacon*, így a pótlólagos tőkeszükségletet a részvénytőkepiacról kellett bevonni. Az *első nagy privatizációs akció* az olajtársaság, az ÖMV (1995 közepe óta OMV) 1987. évi tőzsdérevitele volt. A nem túl szerencsés időpont – ezen az őszön volt a nemzetközi tőzsdetrach – ellenére a társaság részvénytőkéjének tizenöt %-át helyezték ki, majd 1989-ben további tíz % talált gazdára.

Az újabb tervek már magának a holdingnak a privatizálását célozták meg. Ennek az elképzelésnek a megvalósítására létrehozták az Austrian Industries (AI) részvénytársaságot. Ez olyan kölcsönt nyújtott, amely a jegyzőknek lehetővé tette volna, hogy öt év múlva kedvezőbb árfolyamon jussanak a részvényekhez. Az ÖIAG-finanszírozási törvény 1991. évi felújítása a szövetségi pénzügyminiszter számára lehetőségéből kötelezettségé tette az ÖIAG-tartozások visszatérítését, ugyanakkor az AI ötven %-os privatizációjától középtávon 4,5 milliárd schillinget vártak. A törvény ugyanakkor célként fogalmazta meg az osztrák érdekek megóvását és egy *nemzeti ipari konszern* megtartását is. Az 1992–93-ban bekövetkező ágazati csődök az acél- és alumíniumiparban, a többi terület rossz gazdasági eredményei, valamint az alumíniumipari konszern túlzott terjeszkedés miatt bekövetkező bukása azonban meggátolta e célok elérését.

Végül az 1993 őszen meghozott újabb ÖIAG-törvény a mai napig érvényes döntést hozott az ipari holding jövőjéről. Feloszlatták az AI-t, *előirányozták az összes ÖIAG-érdekeltség* (a bányászatot kivéve) *többségi részének privatizálását*. Ez újabb fordulatot jelentett: a törvényhozók nyilvánosan *lemondtak az állami ipar-vállalatoknál a tulajdonosi funkciók gyakorlásáról*. Az előkészítő intézkedésekre a szövetségi kormányzat újabb 7,5 milliárd schillinges kölcsönt adott az ÖIAG-nek, amiből 1996 végéig 6,8 milliárdot fizettek vissza. A feladat végrehajtása nagy lendülettel vette kezdetét, mára már a két „koronaékszer” az OMV olajtársaság és a

VOEST-Alpine acélipari óriás is csak kisebbségi részesedésként szerepel az ÖIAG könyveiben.

Az ÖIAG tehát jelenleg a *részvénytörvény hatálya* alá tartozó, részvénytársasági formában működő ernyőszervezet, amely az osztrák állami ipar maradékát fogja össze. Működését egyebekben az 1993-ban megújított *ÖIAG-törvény* és az ugyanebben az évben módosított *ÖIAG-finanszírozási törvény szabályozza. Felügyelő szerve* a szövetségi gazdasági és közlekedési minisztérium, egyes kérdésekben a pénzügyminisztériummal egyetértésben.

A holdingot két tagú *ügyvezetőség* (Vorstand) és 17 tagú – a szövetségi minisztériumok, jelentősebb társaságok és munkástanácsok képviselőiből álló – *felügyelő bizottság* (Aufsichtsrat) irányítja.

Az állami tulajdonban levő vállalatok az ÖIAG tulajdonában vannak, felettük a tulajdonosi jogokat az ÖIAG gyakorolja. Bár a közvetlen részesedéseket a holding éves beszámolójában konszolidáltan is kimutatják, s a vállalatcsoport ún. konszern-beszámolót is készít (ez a közvetett tulajdonban levő vállalkozások adatait is bevonja a konszolidációba), az ÖIAG törvények kifejezetten tiltják számára a konszernszerű működést, azaz az ÖIAG nem avatkozhat be az irányított társaságok üzletmenetébe. Az ÖIAG feladata az, hogy *„alkalmas határidőn belül adja el a hozzá tartozó ipari vállalkozások többségi részesedését, az osztrák nemzeti érdekek szem előtt tartása mellett.”* Ahol célszerű, üzemek, vállalatrészek is privatizálhatók.

A holding gyakorlatilag *pénzügyi kapcsolatban áll tagvállalataival*. Egyrészt likviditás-menedzselést végez, másrészt *hiteleket is nyújt* a tagvállalatok számára. Emellett *osztalékot szed*, valamint bevételei keletkeznek a vállalkozások, illetve vagyონrészek (pl. ingatlanok) eladásából is.

Az ÖIAG bevételeit leginkább tartozásainak törlesztésre fordítja. 1995-ben a holding mérleg-főösszegének több, mint a felét tették ki a kötelezettségek, ráadásul ezek zömét (48 milliárd schillinget) a *szövetségi kormány visszafizetési garanciájával felvett hitelek* tették ki. (Ekkorra már a privatizációs bevételekből jelentősen sikerült csökkenteni az alárendelt kölcsöntőkeként megkapott 7,5 milliárd schillinges privatizációs támogatást.)

Az ÖIAG feladatait mintegy *70 fős létszámmal* látja el. A privatizáció előrehaladtával tevékenysége egyre inkább arra irányul, hogy a kisebbségi részesedésekből összeálló állami portfólió értékét minél magasabban tartsa.

Belgium

Belgiumban a második világháború után az állami vagyongazdálkodásnak *két formája* alakult ki. A nagy állami vállalatok – a „négy monstrum”: a vasút, a légi közlekedés, a posta és a távközlés – 1991-ig az *illetékes minisztériumok* felügyelete és irányítása alatt állottak. 1991 óta viszont – a *franciáktól átvett program- vagy tervszerződések* gyakorlata alapján – ún. „*gazdálkodási szerződések*” (contract de gestion) alapján irányítják ezeket.*

Ezen kívül 1962-ben létrehoztak egy *állami holdingt*, a Nemzeti Beruházási Társaságot (*Société Nationale d'Investissement, a továbbiakban SNI*), amelynek azonban nem a meglévő állami vagyon kezelése, hanem egyéb feladata(i) voltak.

A nagy állami vállalatok „*gazdálkodási szerződések*” alapján történő irányításának bevezetését alapvetően két tényező motiválta:

- ⇒ a versenyhelyzet e szolgáltatások piacán az EU-országokban, különös tekintettel az egységes piac 1992-es kialakulására,
- ⇒ az állami nagyvállalatok fokozódó eladósodása, amely egyre súlyosabb teherként nehezedett a költségvetésre.

Az állami vállalatok gazdálkodása fölött 1991 előtt az illetékes ágazati minisztériumok gyakoroltak felügyeletet. Ez a helyzet a „*gazdálkodási szerződések*” gyakorlatának bevezetésével alapvetően megváltozott, amelyről az állami vállalatok jogállását újraszabályozó, 1991. március 21-i törvény rendelkezett. E törvény értelmében az állami vállalatok társasági formában működnek, gazdálkodásukban autonómok, tevékenységüket saját igazgatótanácsuk és ügyvezetésük irányítja.

Az *állami felügyelet eszközei: a kormány által delegált „adminisztrátor”, aki az igazgatótanács tagja és beleszólása (javaslattételi joga) van az ügyvezető igazgatóság összeállításába, amelynek egyben elnöke is; a társaság felügyeletét ellátó kormánybiztos, és az állammal kötött gazdálkodási szerződés.* Az 1991-es törvényi szabályozás óta az állami nagyvállalatok – közszolgálati feladataik ellátásán túl – abban az értelemben magánvállalatként működhetnek, hogy saját elhatározásukból termékeket és szolgáltatásokat forgalmazhatnak a piacon. Jogukban áll leányvállalatokat létrehozni Belgiumban vagy külföldön. A törvény arról is rendelkezett, hogy a négy, száz %-os állami tulajdonú vállalatba, illetve azok leányvállalataiba magántőke is beruházhat, s ezt köve-

*A gazdálkodási szerződések létrejöttével a francia tapasztalatokról szóló részben foglalkozunk részletesebben.

tően részvénytársasággá alakulhatnak át. (Külön kategóriát jelentenek az állami tulajdonban lévő pénz- és hitelintézetek. Ezek működését az 1991. június 17-i törvény szabályozza.) A „gazdálkodási szerződések” értelmében az állami vállalatok saját bevételeikből vagy hitelből kötelesek finanszírozni modernizációs célú beruházásaikat, az alkalmazottak bérét és annak járulékait. (Hitelfelvétel esetén állami garanciát kaphatnak.)

„Gazdálkodási szerződés” keretében működik 1992 óta a négy nagy állami vállalat: a távíró- és telefontársaság (RTT, később Belgacom), a posta, a belga állami vasúttársaság (SNCB) és a légiút-társaság (RVA). Nincs gazdálkodási szerződése az 1992-ben részben privatizált Sabena légitársaságnak és az RTM tengeriszállítási vállalatnak.

Az egyes állami vállalatok pénzügyi helyzete, s ennek következtében finanszírozási igénye eltérő. Míg a Belgacom nyereséges, a posta és az RVA nagyjából egyensúlyban van, az SNCB és a Sabena állami támogatásra szorul. Az állami pénzintézetek kivétel nélkül nyereségesek. Az RTM nem kap állami szubvenciót, befektetéseit maga finanszírozza, viszont hitelfelvételeit az állam tizenkét milliárd belga frank (FB) értékhatárig garantálja.

A három vagy öt évre köthető „gazdálkodási szerződések” funkciója, hogy *ésszerűsítsék* a nagy állami vállalatok gazdálkodását, s a felügyelő állami szervek (minisztériumok) számára *átláthatóvá* tegyék pénzügyi műveleteiket. Az állami vállalatok közszolgálati funkcióként ellátandó szolgáltatásait és annak tarifáit („től-ig” elv alapján) a „gazdálkodási szerződésben” határozzák meg. A „gazdálkodási szerződések” ezen felül tartalmazzák a társaság felügyeletét ellátó állami szerv céljait is a társaság által elvégzendő közszolgálati jellegű tevékenység(ek) volumenére és minőségére vonatkozóan.

Tekintettel arra, hogy a „gazdálkodási szerződések” alapján nehezen vagy egyáltalán nem mérhetőek az állami vállalatok tevékenysége által generált pozitív és negatív hatások, a szerződések „hatékonysága” is nehezen – ha egyáltalán – mérhető. Ezért a belga szakirodalomban a közelmúltban felvetődött a „gazdálkodási szerződések” *megreformálásának* gondolata. Egy ezzel a kérdéssel foglalkozó cikk *egységes, szintetikus teljesítménymutató* bevezetését javasolja. E szerint az állami társaságok hatékonyságának mérésére, tevékenységük értékelésére alkalmas a *piaci részesedés mutatója*, amely a cikk szerzője szerint integrálja a szerződéses szabályozás során korábban alkalmazott hatékonysági kritériumokat. Ennek függvényében alakítana ki az állam egy támoga-

tási/szankcionálási sémát, amely hatékonyságra ösztönözne és ezáltal lehetővé tenné az állami szubvenciók csökkentését. (A cikk írója – E. Monami – nem fejt ki, hogyan.)

A nemzetközi verseny megjelenése bizonyos közszolgáltatások piacán nagymértékben átalakította (pontosabban, a hatályos EU-meghatározás – „univerzális szolgáltatás” – értelmében korlátozta) a *közszolgáltatások* fogalmát. Ez vezetett e tevékenységek részleges vagy teljes *privatizációjához*.

1992 óta a SABENA, a CGER (állami tulajdonú bank és biztosító társaság) és az SNI privatizálására került sor, elsősorban az állami részvételből adódó *költségvetési kiadások leszorítása* érdekében, illetve a költségvetési *bevételek növelése* céljából.

1992-ben, a Sabena átszervezésének részeként az Air France 25 %-os részesedésre tett szert a belga légi közlekedési vállalatban. 1995-ben a Sabena tíz milliárd FB értékben végrehajtott feltőkésítése során a Swissair 49,5 %-os részesedéshez jutott (hat milliárd FB befektetéssel) és megállapodás született arról, hogy a belga állam visszavásárolja az Air France részvényeit, s ezekből 2000-ig a Swissair további 12,75 %-ot szerezhet meg.

A CGER privatizálására 1993-ban került sor. Mind a bankban, mind a külön jogi személyiségű biztosítótársaságban a belga-holland Fortis-csoport szerzett 49,9 %-os tulajdonjogot (35 milliárd FB-ért). A privatizációs megállapodás értelmében a Fortis 1995 januárjában további 0,1 %-os tulajdonhoz jutott és 1999-ig részesedését még 9,8 %-kal, 59,8 %-ra növelheti.

A *Nemzeti Beruházási Társaság (SNI)* 1962-ben jött létre közérdekű részvénytársaságként két milliárd FB alaptőkével, amely többszöri emelés után 1987-ben 14, 1993-ban pedig 20,5 milliárd FB-ot tett ki. Az SNI eredeti feladata az volt, hogy *kockázati tőkebefektetéseket* hajtson végre belga vállalatokban. 1971 óta ezt a funkcióját nemcsak Belgiumban, hanem külföldön is elláthatja – ha az „megfelel a belga gazdasági érdekeknek”. Első funkciója 1976-ban és 1978-ban két további, *iparpolitikai funkcióval* bővült. A kezdetben vegyes vállalatként létrejött társaságban a belga államnak huszonöt %-os részesedése volt, állami bankok, pénzügyi és biztosító társaságok rendelkeztek további 56 %-kal, magán ipari és kereskedelmi társaságok pedig tizenkilenc %-os részvénypakkal. Ez utóbbiakat 1976-ban a belga állam felvásárolta. Az így száz %-os állami tulajdonúvá vált SNI-t 1994-ben *privatizálták*, részvényeit a francia Suez-csoport érdekeltegi körébe tartozó belga magáncég vette meg.

Az SNI létrehozását tíz éves, gyakorta igen szenvedélyes vita előzte meg. Megalakítását végül is három megfontolás motiválta:

- ➔ a beruházások alacsony színvonala a többi fejlett országhoz képest,
- ➔ az „investment banking” típusú beruházás-finanszírozási struktúra hiánya,
- ➔ az állami gazdaságpolitika szándéka a gazdasági növekedés és a szerkezeti átalakulás ösztönzésére.

Az SNI portfóliójába 1993-ban több mint háromszáz ipari, kereskedelmi és szolgáltató vállalat tartozott, amelyekben legalább húsz %-os közvetlen vagy közvetett (leányvállalati) részesedése volt. A portfólión belüli *jövedelem-átcsoportosítás* (keresztfinanszírozás) lehetővé tette, hogy a magas jövedelmű társaságok – a magas kockázatú és alacsony hozamú beruházások ellenére – biztosítsák az SNI normális rentabilitását.

Az SNI aktíváinak több mint húsz %-a volt az ország energetikai szektorában: földgáz (Distrigaz – ötven %-os részesedés), nukleáris energia (Synatom – száz %-os részesedés), elosztó hálózatok (SNTC) és más kisebb portfóliók. Az SNI portfóliójának mintegy tíz %-a csúcs- vagy új technológiát alkalmazó vállalkozásokban volt (mikroelektronika, robotipar, telekommunikáció, biotechnológia, biogógyászat stb.).

Egy 1986-os értékelés szerint az SNI kétszáz millió FB-os beruházása 1 milliárd FB összegű összberuházást volt képes indukálni, amelyből átlagosan 325 millió FB pénzügyi bevétel származott. Működése első 25 évében az SNI évi átlagos cash-flow-ja nyolcaszáz millió FB volt, a profit pedig négyszázharminc millió FB. A jegyzett tőkére vetített adózott nyereség – éves átlagban – négy %-os, a saját eszközökre vetített nyereség pedig három %-os volt. A privatizálást megelőző évben (1993-ban) a társaság *tiszta nyeresége* meghaladta az egy milliárd FB-t. Ez 66 %-kal volt több az előző évinél.

Az SNI-t 23 tagú *igazgatótanács* irányította, amelynek elnökét a király nevezte ki. Az *it* további tagjait a részvényesek közgyűlése választotta oly módon, hogy kilencen képviselték az államot és az állami pénzügyeteket, hárman a régiókat, tízen pedig szakmai kompetenciájuk alapján kerültek be. A gazdálkodás megkönnyítése végett az igazgatótanács *ügyvezető bizottságot* (igazgatóságot) hozott létre, amelynek tagjai az elnök, a vezérigazgató, az ügyvezetők és tanácsadók. A napi irányítás feladatait az elnök látta el. A vezérigazgató, akit szintén a király nevezett ki, részt vett az igazgatótanács ülésén és képviselte az SNI-t a pénzügyi társaságokban.

A társaság felügyeletét három tagú kollégium látta el, amelynek elnökét és tagjait a kormány nevezte ki. A fel-

ügyelő-bizottságnak jogában állott felfüggeszteni az igazgatótanács döntéseit, ha úgy ítélték meg, hogy azok ellentétesek a nemzeti érdekekkel, de nem avatkozhattak be közvetlenül a gazdálkodás ügyeibe. Privatizálása előtt az SNI-nek 83 főállású munkatársa volt.

Az SNI-t 1994 elején privatizálták. E döntésnek több oka is volt. Az első az *állami költségvetés* helyzetének javítása, amelyre akkor már a maastrichti kritériumok teljesítése is szorította a belga kormányt. (Már az 1993-as költségvetésben is szerepelt egy 15 milliárd FB bevételi tétel, amelyet az SNI eladásától remélt a kormány.) További oka volt a privatizálásnak az az EU-szabályozás, amely előírta és határidőhöz kötötte bizonyos *közszolgáltatások liberalizálását*, valamint a közszolgáltatások terén már korábban megvalósult decentralizálás, amelynek keretében a korábban központosított állami feladatokat az ország régióihoz telepítették.

A privatizálás folytán az SNI állami tulajdonban lévő 83 %-os részvénytöredéke az anvers-i székhelyű Ackermans (van Haaren) (AvH) társaság tulajdonába került 14,5 milliárd FB-ért. Az AvH, amely a francia Suezcsoporthoz tartozó Générale de Belgique leányvállalatának, a Tractebel társaságnak a leányvállalata, elsősorban a belgiumi földgázellátásban, szállításában és tárolásában monopolhelyzetet élvező Distrigaz tulajdonjogának megszerzése miatt vette meg az SNI részvényeit. (A Distrigaz részvényeinek ötven %-a az SNI tulajdonában volt.) Ily módon a Tractebel-csoport – amely már az SNI privatizálása előtt a Distrigaz részvényeinek 33 %-ával rendelkezett – az érdekeltségébe tartozó AvH-n keresztül a Distrigaz többségi tulajdonosává vált. (A Distrigaz éves forgalma 1993-ban 56 milliárd FB, adózás utáni profitja 910 millió FB volt.)

Az SNI privatizálása lényegében a belga energiaipar privatizálását jelentette. Az SNI értékesített energia-portfóliójának része volt ugyanis még a Synatom, a belga állami atomenergia vállalat (részvényeinek ötven %-a volt az SNI tulajdonában) és az SNTC, az Állami Vezetékes Szállítási Társaság, amely a belgiumi gázvezetéseket ellenőrzi és üzemelteti (részvényeinek száz %-a volt az SNI tulajdonában). Az értékesítésre kerülő SNI-portfólióból az állam kivette a Sabena (6,6 %), az SBI (Belga Befektetési Társaság, az SNI leányvállalata) és néhány más vállalat részvényeit.

Az eladási szerződés részeként a belga állam kikötötte, hogy a földgáz fogyasztói árát garantálni és ellenőrizni kívánja. Ennek érdekében az állam megerősítette szerepét az (állami) Energia és Földgáz Ellenőrzési Bizottságban, és fenntartott magának egy vétőjogot biz-

tosító „aranyrészvényt” a Distrigaz-ban. Ez a részvény jogot ad az államnak arra, hogy két konzultatív joggal rendelkező tagot nevezzen ki a vállalat igazgatótanácsába, továbbá, hogy vétót gyakoroljon „minden nemzeti érdekekkel ellentétes” energiapolitikai döntéssel szemben, illetve minden olyan, a részvényesek körére vonatkozó „lényegi módosítással szemben”, ami meghaladná az előre megállapított öt %-ot. További, a vevő által a szerződésben vállalt kötelezettség volt a Distrigaz részvényeinek tőzsdére vitele olyan feltételekkel, hogy a vevő (AvH) nem válhat kisebbségi tulajdonosá, és a magánbefektetők három %-osnál nagyobb részesedést nem szerezhetnek.

A Tractebel-nek a privatizációhoz meg kellett szereznie az Európai Bizottság jóváhagyását ahhoz, hogy egyszerre lehessen többségi részvényes az Electrabel-ben (korábbi akvizíció) és a Distrigaz-ban. A Bizottság úgy ítélte meg, hogy mivel a földgáz és az elektromos energia nem azonos fogyasztói igényeket elégít ki, nem áll fenn domináns pozíció kialakulásának a veszélye a belga energia-szektorban. Mindazonáltal a Bizottság engedélyezte a belga államnak, hogy fenntartsa az elektromos energia előállítására felhasznált földgáz elosztása feletti ellenőrzését. (Ennek érdekében a belga állam az SFI-n keresztül ötven %-os részesedéshez jutott a Gazelec szövetkezeti társaságban, amelynek 49,9 %-os részvény-pakettje a Distrigaz tulajdonában van.)

1995 áprilisában a belga kormány kibővítette az állami tulajdonban lévő CGER-Holding pénzügyi társaság funkciót az SNI maradék portfóliójával (Sabena, Belgacom, SBI stb.) és létrehozta az *(Állami) Tulajdoni Részesedések Szövetségi Társaságát* (Société Fédérale de Participations – SFP). Az új szuper-holding megtartotta a CGER-Holding korábbi banki és finanszírozási funkcióit, és portfóliója kibővült valamennyi állami tulajdoni részesedéssel (ipari, kereskedelmi, szolgáltató vállalatokban); leszámítva a közszolgáltató állami vállalatokat, amelyek továbbra is „gazdálkodási szerződések” alapján működnek. Az SFP feladata a maradék állami vagyon privatizálása. Az ehhez szükséges hitelfelvételeihez az állam harminc milliárd FB összegre garanciát vállalt. (A Belgacom esetében az SFP megtartja a részvények 25 %-át + 1 szavazatot, és feladatául kapta a maradék állami részvények tőzsdéi értékesítését.)

Az SNI privatizálását megelőzően hosszú kötélhúzás folyt Belgiumban a privatizálás szükségességéről, illetve annak módjáról és mértékéről. Több szakértő *kétségbe vonta a magánosítás szükségességét*, rámutatva, hogy alig 15 milliárd FB költségvetési bevételért nem érdemes

privatizálni egy olyan társaságot, amely az államnak egy frankjába sem kerül, s amely fontos iparpolitikai feladatokat lát el. A privatizálás pártiak azzal érveltek, hogy az SNI funkcióit betöltik a hetvenes évek végén létrehozott fél-állami (fél-magán) regionális befektetési holdingok, s ezért az SNI létezését – néhány kisebb, más érdekeltséget leszámítva – országos szinten csak az ellenőrzése alatt álló energetikai portfólió indokolta. Mivel azonban a kormány éppen ezt akarta privatizálni, az SNI fennmaradása okafogyottá vált. Azok, akik (idővel) elfogadták a privatizálás elkerülhetetlenségét – így például az SNI-hez tartozó vállalatok vezetői – azt szerették volna elérni, hogy az állam csak az SNI energia-portfólióját adja magánkézbe, és maradjon meg egy „lefogyasztott” SNI, amely folytatná a kis és közepes vállalatok kockázatitőke-finanszírozását. Mivel azonban e tevékenységét az SNI az energiaszektorban szerzett jövedelmeiből – vagyis keresztfinszírozás révén – valósította meg, az energia-portfólió magánkézbe adásával a többi (korábbi) funkció fenntartása lehetetlenné vált. Az SNI privatizálása tehát az állami holding által (közvetve vagy közvetlenül) gyakorolt állami iparpolitika végét is jelentette.

Az SNI privatizálásának politikai pikantériája: mivel a társaság beruházásainak túlnyomó része (több mint nyolcvan %-a) az ország iparosodottabb északi térségében, Flandriában valósult meg, ezért a kormánytöbbséget alkotó frankofon pártok nem mutattak különösebb lelkesedést az SNI fennmaradása iránt. (A vevő – belga neve és székhelye ellenére – a francia Suez-csoport érdekeltségébe tartozott.)

Franciaország

Franciaországban az állami szektor az első világháború után indult erőteljes fejlődésnek. Gyors ütemű bővülésére a Népfront kormányzása idején (1936), a második világháború után (1945-46), majd a szocialisták kormányra kerülését követően (1981-82) került sor. 1947 és 1967 között, bár lényegi változások nem történtek az állami szektorral kapcsolatban, az állami vállalatok tevékenysége folyamatosan bővült, elsősorban annak következtében, hogy nagyszámú leányvállalatot hoztak létre.

1966-ban a gaullista kormány, amelyet egyre jobban aggasztott az állami nagyvállalatok gyenge pénzügyi teljesítménye, kormánybizottságot hozott létre a helyzet kivizsgálására. E bizottság 1967-ben hozta nyilvánosságra jelentését, amely a bizottság elnöke, Simon Nora neve után *Nora-jelentés* néven vált ismertté. Ez a jelentés javasolta először, hogy az állami nagyvállalatok tevékenységét ún. „program-szerződések” (contrat de program-

me) keretében szabályozzák. Később, a nyolcvanas évek szocialista kormányai alatt e szerződések elnevezése – stílszerűen – „*tervszerződésre*“ (contrat de plan) változott.

1981 előtt a francia állami szektor (a mezőgazdaságot nem számítva) foglalkoztatta a munkaerő tizenkét %-át, hozta létre a hozzáadott érték tizenhárom %-át, és adta a bruttó állótőke-befektetések mintegy harminc %-át. Ezek a mutatók az 1981–82-es nacionalizálási hullámot követően erősen emelkedtek (amikor a szocialista kormány 13 nagyvállalatot államosított. Az 1986–88-as privatizációk után – amikor is 64 nagy állami vállalatcsoport közül 14 magánkézbe került – e mutatók az 1981-es szint alá csökkentek. Azonban a francia állami szektor a privatizálás lezajlása után is a GDP nagyobb hányadát teszi ki, mint a fejlett ipari országok többségében. (Nagy-Britanniával ellentétben Franciaországban nem privatizálták a hagyományos közszolgálati monopóliumokat sem.)

Az 1986–88 közötti privatizáció keretében 14 hónap alatt 14 nagy ipari és pénzügyi csoport került újra magánkézbe. Ezek 1359 további céget ellenőriztek. A privatizált csoportok több mint 330 ezer alkalmazottat foglalkoztattak. A privatizációt központilag vezényelték. A 14 privatizált csoportból 12-őt nyilvános értékesítéssel, egyet közvetlen vétel útján, egyet rendeleti úton adtak el. 1986 és 1988 között a 14 társaság privatizációjából 70,8 milliárd Ffr állami bevétel keletkezett. Ez az összeg meghaladta az 1982 és 1985 között az összes állami iparvállalatnak juttatott támogatás összegét (50,9 milliárd Ffr), és nagyobb volt az állami vállalatok egésze által 1984–85 során termelt veszteségnél is (69 milliárd Ffr). A 70,8 milliárdos privatizációs bevételből 45,9 milliárd Ffr-ot az államadósság visszafizetésére használtak fel. A maradék összeget beruházási támogatásként állami vállalatokba fektették.

A privatizációs siker lényeges eleme volt, hogy az állami vállalatok pénzügyi eredményei már 1982 és 1985 között jelentősen javultak.

Az államosítási folyamat végén 1982-ben a 21 legnagyobb állami vállalatcsoport közül csupán 3 nem volt veszteséges. 1985-ben ezek a vállalatok hét kivétellel már mind nyereséggel zártak. (Ez utóbbi tulajdonképpen csak öt, ha az akkor már tizenöt éve átalakítás alatt álló, visszafejlődő kohászatot nem vesszük számításba.) A veszteségek társadalmisítását ugyanis az államosított vállalatok kemény kapitalista irányítása és átszervezése követte. Valamennyi állami vállalatnál – már a korábban állami kézben lévőkénél is – bevezették a nyereségelvet, a

dinamikus kereskedelmi stratégiát, a pénzpiacra támaszkodó finanszírozást – mivel ezek a cégek egyre kevesebb állami tőkejuttatást kaptak –, és a vállalkozási szellemet is. Ennek volt eszköze a „*programszerződések*“ rendszere.

A „*programszerződések*“ (vagy „*vállalati szerződések*“, „*tervszerződések*“, „*célszerződések*“) a kormány és az egyes vállalatok vezetői közötti szabad tárgyalások eredményeképpen jönnek létre. Szerepük az állami vállalati gazdálkodás eredményeinek értékelhetővé tétele oly módon, hogy teljesítményi kritériumaik azonosak legyenek a piaci verseny körülményei között működő magánvállalatokéival. (Történetileg az első két „*programszerződés*“ 1969-ben a Francia Elektromos Társasággal (Électricité de France) és az Állami Vasúttársasággal (SNCF) jött létre. Ezek öt évre szóltak. 1978–79-ig nem jött létre újabb szerződés. Ekkor négy további kötöttek, az Állami Szén Társasággal, az Air France-al, a Compagnie Générale Transatlantique-kal és újra az Állami Vasúttársasággal (SNCF), ezúttal valamennyivel három évre. 1983-ban, a nacionalizálási hullám lezajlását követően a szocialista kormány tizenhárom ipari és kereskedelmi állami társasággal kötött „új típusú“ tervszerződést. Ezek nem annyira a pénzügyi és termelékenységi mutatók teljesítésére helyezték a hangsúlyt, mint inkább új termékek bevezetésére, kutatásra és fejlesztésre, piaci részesedés növelésére, valamint a vállalati és kormányzati célok „*harmonizálására*“.)

A tervszerződések célja a hetvenes években kialakult gyakorlat szerint:

- ▷ a társadalmi transzferek átláthatósága, a társadalom lássa, mit miért fizet,
- ▷ az állami vállalatok gazdálkodási eredményeinek átláthatósága a teljesítményükre vonatkozó statisztikai adatok publikálása révén,
- ▷ a beruházások átláthatósága oly módon, hogy indoklásukat költség-előny számítások támasszák alá,
- ▷ a gazdálkodás autonómiája,
- ▷ az állami vállalatok nagyobb szabadsága az árak és tarifák meghatározásában,
- ▷ az alkalmazottak számának csökkentése,
- ▷ a nem-rentábilis termékek gyártásának megszüntetése,
- ▷ a folyamatosan deficitet termelő üzemek, gyáregységek bezárása.

A szerződésekben világosan rögzítik mindkét szerződő fél kötelezettség- és felelősségvállalását, valamint a teljesítés feltételeit. Az állam meghatározza az általa vállalt pénzügyi kötelezettségeket (általában a konkrét konjunk-

turális helyzet függvényében). A vállalati vezetők javadalmazása (vagy szankcionálása) közvetlenül és arányosan kapcsolódik a piacelvű teljesítménykritériumok javulásához (vagy romlásához). Az automatikus állami szubvencionálás gyakorlata megszűnt (még szerkezeti átalakulás esetén is). A kemény költségvetési korlát minden „program-szerződésnek” része. Természetesen a szerződés teljesíthetőségének feltétele, hogy a vállalati vezetésnek szabad keze van a munkaerő felvételében, illetve elbocsátásában. Ennek ellentétele az alkalmazottak számára, hogy jövedelmi és munkafeltételeik (közel) azonosak a magánszektorban foglalkoztatottakéval.

A szerződések többsége pontosan meghatározza azokat a pénzügyi mutatókat, amelyek alapján a vállalati teljesítményt mérik. Tartalmazzák annak a kártérítésnek a mértékét, amelyet az állam köteles fizetni a vállalatnak, ha nem-piaci célok teljesítését kéri tőle.

1983-84-től kezdve megvalósult az állami vállalatok finanszírozásának elszakítása a költségvetéstől („débudgétisation”). Ennek során lehetővé tették az állami vállalatoknak, hogy beruházásaikat a pénzügyi piacra a megtakarítások igénybevételével finanszírozzák (a vállalat által kibocsátott „befektetési jegyek” vagy „részeseési jegyek” formájában).

A „program-szerződések” bevezetésével enyhült a korábbi (minisztériumok által gyakorolt) felügyeleti rendszer. Bár az állami vállalatok vezetőit a Minisztertanács döntése alapján a köztársasági elnök nevezi ki, a kiválasztás kialakult módszere szerint az elnök-vezérigazgató személye, két-három, általában már korábban is a vállalatnál dolgozó felsőszintű vezető közül kerül ki, ami megnehezíti a kívülről küldött „ejtőernyősök” odahelyezését.

A „program-szerződések” az állami vállalatok vezetőinek javadalmazását közvetlenül a vállalati gazdálkodás nettó pénzügyi eredményének alakulásához kapcsolják. E szerződések szabályozzák a vezetők javadalmazásának, előléptetésének, érdekelttségének, tőkerészesezéshez jutásának (az általuk irányított állami vállalat részvényeiből) a feltételeit.

A „program-szerződések” az állami vállalatok vezetői és alkalmazottai számára egyaránt a piacgazdasági racionalitás tanulóiskolájának bizonyultak. Ugyanakkor lehetővé tették az állam számára, hogy jobban megismerje a tulajdonában lévő vállalatokat azok valódi termelési kapacitását és piaci lehetőségeit.

Nem készültek azonban olyan tanulmányok, amelyek összehasonlították volna az állami vállalatok teljesítményét a „program-szerződések” megkötése előtt és után;

vagy a „program-szerződések” keretében működő állami vállalatok teljesítményét a hasonló szerződés által nem szabályozott állami társaságok tevékenységével. Csak a vállalati vezetők véleményének felmérésére készültek közvélemény-kutatások. Ezek azt mutatták, hogy a vezetők elégedettek az anyagi érdekelttség bevezetésével.

Ugyancsak nem készültek értékelések a szerződéses rendszer kialakításának és a lefolytatott tárgyalásoknak a költségeiről. Egy lehetséges értékelési mód lenne, ha összehasonlítanák a vállalat eredményeit a szerződésben vállalt kötelezettségeivel. Ez viszont a szerződések nem nyilvános jellege miatt lehetetlen, *tartalmuk ugyanis üzleti titok.*

Ezért az egyetlen lehetséges értékelési módszer a „program-szerződések” keretében menedzselte társaságok pénzügyi teljesítményének nyomon követése. A vállalatok többségében megállapítható a pénzügyi mutatók javulása, valamint az állami támogatások reálértékének csökkenése. (Például: 1970 és 1984 között az Air France, az EDF és a Francia Szén Társaság esetében.) A javulás azonban az Air France kivételével *nem bizonyult tartósnak.* Ez arra enged következtetni, hogy a „program-szerződések” csak a kezdeti szakaszban képesek orientálni és javítani a vállalatok teljesítményét; addig, amíg az aláírásuk idején megfogalmazott feltételek még érvényesek. Az a következtetés tűnik helytállóknak, hogy a „program-szerződések” ugyan képesek befolyásolni a vállalati teljesítményt, de nem képesek azt hosszú távon meghatározni.

A szerződéses rendszer francia kritikusai több szempontból is bírálták az állami vagyonkezelésnek a francia gyakorlatban kialakult, az előzőekben leírt rendszerét. Az egyik kritikai megállapítás szerint a „program-szerződések” csak olyan – egyébként ritka – gazdasági helyzetben tölthetik be a funkciójukat, amikor a várható gazdasági fejlemények pontosan előre láthatóak. Mások szerint, mivel a szerződéseket nem egyenlő felek között kötik, az állami érdek óhatatlanul felülkerekedik, mert vita esetén a kormány álláspontja győz, illetve az állam bíróság előtt nem perelhető, ha vállalt kötelezettségeinek nem tesz eleget. További, az eredmények értékelésekor felvetődő kétely, hogy a pénzügyi mutatók (akár kedvező, akár kedvezőtlen) alakulása mennyiben tulajdonítható a vállalattal kötött „program-szerződésnek”, illetve más, külső tényezőknek. (Pl.: az Air France esetében a nemzetközi verseny erősödésének a légi szállítás piacán, valamint – a nyolcvanas évek elején – a kölöljárak csökkenésének. E kétellyel szemben felhozható, hogy más

állami légitársaságok – amelyek nem a franciához hasonló, szerződéses rendszerben működtek – viszont hasonló ár- és versenyfeltételek között nem voltak képesek pénzügyi eredményeiket hasonló módon javítani.)

Franciaországban az állami vagyon egy része *kincstári vagyon* („Patrimoine d'Etat”), amelybe elsősorban állami ingatlanok, műemlékek tartoznak. Ennek kezelése a klasszikus kincstári vagyonkezelési módszerekkel, köztisztviselők által és számvevőszéki ellenőrzés alatt történik. Az állam vállalkozói vagyonának kezelésére sem egységes szervezet – valamiféle egységes állami vagyonkezelő szervezet, netán holding – nem létezik, sem egységes módszereket nem alkalmaznak.

A Gazdasági Minisztérium Állami Részesedések Hivatala csupán az állami tulajdoni részesedés adminisztratív nyilvántartásával foglalkozik. Az állam vállalkozói vagyona fölött a *tulajdonosi jogokat a szakminisztériumok* („felügyelő minisztérium = Ministère de Tutel”) *gyakorolják*. A corporate governance a francia gazdaság-szervezési és gazdasági jogi hagyományoknak, a francia társasági jog előírásainak megfelelően a menedzsment tagjaiból és a tulajdonost képviselő, a felügyelő miniszter által személyre szólóan kinevezett köztisztviselők közül álló *ügyvezető igazgatóság* (Conseil d'Administration) révén valósul meg. Az ügyvezető igazgatóságba a felügyelő miniszter – írásos rendelkezések híján a szokás-jog alapján – meghívja az érintett társmisztériumok képviselőit. (Az Air France ügyvezető igazgatóságában a közlekedési miniszter meghívása alapján helyett foglal a Pénzügyminisztérium, a Külügyminisztérium és a Hadügyminisztérium delegáltja is.) Ebből következik, *hogy a francia állam vállalkozói vagyonának kezelése, más szóval: az állami 'corporate governance' végeredményben felügyelő minisztériumok szerint eltérő módon valósul meg*. Ennek alapvető oka az, *hogy Franciaországban az állami tulajdonnal, az állam vállalkozói vagyonával kapcsolatos hivatalos filozófia nem tulajdonosi, hanem ellenőrzési szemléletű*.

A kilencvenes években érvényesülő, általánosnak mondható tendencia talaján minden gazdasági minisztériumban *„tulajdonosi szolgálatok”-at* ((Services de Propriété) hoztak létre, s ezek gyakorolják a vállalatfelügyeleti jogokat. Ezek tevékenységére annál is inkább szükség van, mert Eduard Balladur miniszterelnöksége alatt *sok állami vállalatban lett az állam rész-, esetenként kisebbségi tulajdonos*. A Balladur-terv egyik sarkalatos eleme ugyanis éppen a „kemény mag” (noyau dur) elve volt, melynek alapján az állam egyes, nem stratégiai jelentőségű cégeknél megelégszik a kisebbségi,

de befolyásoló részesedéssel is. A francia állam vállalkozói vagyonának kezelése ennek következtében – függetlenül attól, hogy ma már alig van, aki lelkesedne ezekért a kisebbségi tulajdonhányadokért – *valódi portfólió-kezelési feladat* (lenne). A vagyon kezelését a „tulajdonosi szolgálatok” által – az előzőekben leírt módon – *kinevezett vállalati vezető(k) végzi(k) a „program-szerződés” által meghatározott feltételek között*.

Franciaországban minden *privatizációs és/vagy államosítási* ügyben a Parlament dönt, a felügyelő minisztériumok feladata a végrehajtás. Az érintett *felügyelő minisztérium végrehajtási utasítást bocsát ki*, aminek alapján kell – önmagának, azaz: az általa felügyelt vállalat vezetésének és saját szakapparátusa egy részének – megvalósítani a privatizációt. Ez egyúttal megalapozza a kisebbségi állami tulajdon mellett megvalósítandó corporate governance alapjait is. Az értékesítési árat egy, a felügyelő miniszter által kiküldött „Értékmeghatározási Bizottság” által javasolt ársávban maga a felügyelő miniszter szabja meg.

Mód van „tisztán” *piaci alapú privatizációra* (ahogyan az például a Bull esetében történt), de törvényileg lehetséges a zártkörű értékesítés, a Franciaországban *„irányított privatizáció”-nak* nevezett módszer alkalmazása is (például a Thomson esetében). Az állam kisebbségi tulajdonának fenntartása mellett eddig megvalósított privatizációk során nem került sor jelentős változtatásokra a vállalati menedzsmentben, így a kisebbségi állami tulajdonú cégek esetében feltételezhető, hogy az egykori felügyelő minisztérium informális ráhatása változatlanul teljes körűnek mondható. *Franciaországban* ugyanakkor gyakorlatilag *ismeretlen az arany-részvény kategóriája*: ahol nincs szükség 50% + 1 vagy legalább 25% + 1 részvény állami tulajdonban tartására, ott Franciaországban a teljes körű, száz százalékos privatizációt választják.

Francia *kormányzati értékelés* szerint az állami vagyonkezelésben súlyos funkciózavarok érvényesülnek, a rendszer átláthatósága kétséges, a menedzsment irányító szerepe háttérbe szorítja a tulajdonosi érdekek maradéktalan érvényesítését. Ennek ellenére úgy látják, hogy a piaci környezet, a hazai és nemzetközi helyállási kényszer, a koncentrált fejlesztési források, a hosszú távon is érvényesülő állami segítség, az állami K+F-fel – állami kutatóintézeti hálózattal és az egyetemekkel – fenntartott szoros kapcsolat az elektronika, a távközlés, a hadiipar és a vegyipar számos ágában – nemzetközileg is versenyképessé tett számos francia állami nagyvállalatot.