

VERSENYKÉPES VEZETŐK - VERSENYKÉPES SZERVEZETEK

1995-ben indult a „Versenyben a világgal” című kutatási program Chikán Attila tanszékvezető egyetemi tanár (BKE, Vállalatgazdaságtan Tanszék) vezetésével. A kutatás kezdeményezőjét és néhány közvetlen munkatársát – amint ezt akkoriban megfogalmazták – elsősorban az motiválta, hogy nem tartották kielégítőnek a gazdaság helyzetéről szóló értékeléseket, amelyek alapvetően a makrogazdasági folyamatokra és irányokra foglalmaztak meg következtetéseket, s kevésbé vették figyelembe, illetve sokszor csak makrogazdasági prizmán keresztül vizsgálták a mikroszféra teljesítményeit. Chikán Attilának úgy gondolták, hogy jóval több pozitív és kedvező jelenség mutatkozik a vállalati szférában, mint amit makrogazdasági szinten érzékelt lehet. Ennek a tézisnek a verifikálása jelentette elsősorban e kutatás kiindulópontját, amely a rendszerváltás utáni legátfogóbb, legszélesebb körű vizsgálat volt a maga nemében.

A kutatás nagyságára jellemző, hogy közel 700 vállalat került be az elemzési körbe, amely kör a megtermelt magyar GDP tizennyolc %-át állította elő 1994–95-ben, továbbá az export 46 %-a származott a cégektől, s az aktív lakosság 18 %-át foglalkoztatták. A Pénzügyminisztérium segítségével e vállalatoknak az alapvető pénzügyi és számviteli mutatóihoz hozzájutott a kutatócsoport, illetve egy közel száz oldalas kérdőív segítségével térképezték fel a vizsgált cégek stratégiai, szervezeti, vezetési, kereskedelmi, marketing, termelési és pénzügyi-controlling jellemzőit.

A kutatásban közvetve-közvetlenül mintegy kétszáz kutató, illetve vállalati szakember vett részt. A vizsgálatok nyolc projektumban folytak: Gazdaságpolitika és versenyképesség; Versenyképesség és pénzügyek, pénzügyi piacok; Versenyképesség az iparág szintjén; Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók; Menedzsment és versenyképesség; Tevékenység-szervezés és eredményesség; Az információ szerepe a versenyképességben; A versenyképesség társadalmi vonatkozásai.

Tanszékünk – a Vezetési és Szervezési Tanszék – elsősorban a menedzsment és versenyképesség projekthez kapcsolódott. A következő alprojekteket hoztuk létre; Stratégiai magatartás és menedzsment Balaton Károly és Antal-Mokos Zoltán irányításával; Szervezeti kultúra, HRM, tanulás Bakacsi Gyula és Bokor Attila irányításával; Döntésmódszertan Paprika Zita és Dénes Ferenc irányításával; Vezetés Kovács Sándor és Angyal Ádám irányításával.

Az alprojektek kialakítása is mutatja a felfogásunkat a versenyképességről. Nevezetesen úgy gondoljuk, hogy egy olyan totális kategória mint a versenyképesség vállalati szinten a stratégiák, a struktúrák, illetve a döntési mechanizmusok és a vezetési megoldások versenyképessége által teremthetik meg. Más szóval: ma a vállalatok egyre inkább stratégiájukkal, struktúrájukkal, kulturális jellemzőikkel, döntéshozatali képességeikkel és vezetőikkel versengnek. E felfogással vitatkozunk azokkal a megközelítésekkel is, amelyek a versenyképességet elsősorban vagy kizárólag a termékek és a szolgáltatások minőségével és árával mérik, vagy amelyek csak a különböző modernizációs politikára összpontosítanak. A valódi versenyképesség-kutatás – megítélésünk szerint – annak a vizsgálatát jelenti elsősorban, hogy milyen szervezeti-vezetési mechanizmusok biztosítják a „jó” teljesítményekhez való eljutást, miképpen kell a versenyképes outputokhoz szükséges stratégiai, vezetési, módszertani stb. változtatásokat végrehajtani.

A fenti szellemben értelmezett versenyképesség esetében megkülönböztetjük tehát a szervezet célmegvalósító képességét, s az ezt kifejező eredményességet (az effectiveness-t), illetve az erőforrások felhasználásának gazdasági racionalitását kifejező hatékonyságot (az efficiency-t). E megkülönböztetés lehetőséget ad olyan más, a korábbiakkal összhangban levő, versenyképesség-dimenziók értelmezésére is mint a „működőképesség” és a „változóképesség” egyidejű megléte, azaz: a szervezeti stabilitás és rugalmasság egyensúlyának fenntartása mint a változásvezetés alapkérdése. Kutatásainkat erőteljesen kontextusfüggővé tettük, ugyanis a kontextuális eltérések rendkívül erősen befolyásolják a versenyképesség többtényezős jellegét, időbeli változását. Ez utóbbi azért is lényeges, mert a versenyképesség elérése (javítása) a stratégiai változtatás vezetésének hosszú távú folyamata, amelyben az akciókat szimultán módon, illetve egymást követően számos területen és szervezeti szinten sok közreműködő hajtja végre.

A projektum eredményeit már a Vezetéstudomány korábbi számaiban is olvashattuk. Így: Angyal Ádám „Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén” (1997. 4. szám); „Management controll, Controlling, Vezetői számvitel; nemzetközi élet és gyakorlat – hazai tapasztalatok” főtémát Bodnár Viktória három tanulmánya: A controlling vezetői megközelítése, (1997/5), Controlling célra használt számviteli információ (1997/6), Controlling a magyar vállalati gyakorlatban (1997/7-8); Dobák Miklós-Tari Ernő: Konzernszervezetek Magyarországon I-III. (1997. 1, 2, 3. szám); Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége (1997/10); Zoltayné Paprika Zita-Gergely Szabolcs: Döntéshozatali támogató módszerek a magyar mikroszférában (1997/11). Úgy érzem, hogy a jelenlegi (kvázi tematikus számban megjelenő) cikkek még komplexebbé, teljesebbé teszik a kutatás eredményeinek a bemutatását. Kovács Sándor tanulmánya nem „csupán” csak a vezetőkrol szól: a vezetés kontextuális tényezőinek az elemzése, illetve a vezetők társadalmi beágyazottságának a bemutatása szinte korrajzzal ér fel, s nagy segítséget ad a versenyképesség fogalmának a megértéséhez is a mi viszonyaink közepette. Antal-Mokos Zoltán és Kovács Péter stratégiai kutatásai, illetve a kialakított stratégiai taxonómiájuk olyan szemüveget adnak az olvasónak, amelyen keresztül nézve az elmúlt tíz évet, a mikroszféra történéseit világosabban meg lehet érteni. Buzády Zoltán és Tari Ernő Stratégiai szövetségekről készített tanulmánya jól érzékelteti azokat a kérdéseket, amelyek a piactudományi szereplők közötti interakciókban bukkannak fel. Közvetlenül vagy áttételesen olyan kérdésekkel is szembesítik az olvasót, amelyek gazdasági értékrendszereink paradigma-váltásához is elvezetnek (gondolok itt etikai, együttműködési, kooperációs kérdésekre a versenyszférában). Bakacsi Gyula és Takács Sándor tanulmánya pedig a szervezeti kultúra dimenzióján keresztül mutatja be, illetve értelmezi a 90-es években a mikroszférában lezajló változásokat. A szervezeti kultúra természetesen nemcsak vizsgálati dimenzió, hanem rendkívül erősen befolyásolja a szervezetek versenyképességét. Lehet pozitív „kedvező” alap (amint a szerzők írják), de hathat változást gátló „viszahúzó” erőként is.

Dobák Miklós

KOVÁCS Sándor

VEZETŐI MUNKA - VERSENYKÉPESSÉG

A „Menedzsment és versenyképesség“ projektum részét képező kutatás egyik célja az volt, hogy a társadalmi-gazdasági átalakulás során felmerülő vezetési helyzetek megoldásának tanulmányozásából kibontsa, azonosítsa a vezetési tevékenység jellemzőit és hatásukat a versenyképességre. További cél volt annak igazolása, hogy a funkcionális-technokratikus, illetve a leadership-típusú vezetésfelfogás mellett vezetői gyakorlatunkban mindinkább a vezetés társadalmi beágyazottságából következő vezetői szerepfelfogás és tevékenység válik jellemzővé.

A versenyképesség-kutatás egészének versenyképesség-definícióját (működőképesség és változóképesség egyidejű érvényesítése a gazdálkodási tevékenység során) témánkra alkalmazva a versenyképességet nem egyszerűen valamely output típusú teljesítménynek, hanem az azt létrehozó (a) vezetési-szervezeti képességnek, (b) a cselekvés módjának tekintettük. Ezért öt összekapcsolódó, versenyképességre ható vezetési tényezőt jelöltünk meg: (1) a környezetértékelés és annak stratégiai megfogalmazása, (2) a változtatás vezetése, (3) a stratégiai és az operatív változtatás összekapcsolása, (4) az emberi erőforrások felhasználása, (5) a rendszer (a tényezők) koherenciája.*

A 36 vezető 108 munkanapjára kiterjedő munkanapfelvétel és strukturált interjú szolgáltatja az adatokat e tényezők – mint a vezetői munkával létrehozott vezetési-szervezeti képességek és cselekvési módok – alakulásának nyomkövetésére a tényleges, napi vezetői munkában.

* A kutatás másik részét, amely a vállalatok és a vezetők – versenyképességi szempontból kialakított – tipizálását tette lehetővé, Angyal Ádám vezette.

Szervezetek és versenyképesség a társadalmi-gazdasági átalakulás időszakában

A kutatás szervezelméleti alapozása

A makrorendszer jelenlegi magyarországi „vegyes“ (sem nem állami, sem nem magán – Start, 1991) jellege nyíltá teszi a nemzetközileg is mind élesebbé váló feszültséget az expanzív, liberális globalizáció és a szociális piacgazdaság egykoron követett nyugat-európai modelljei között. Az áruk, szolgáltatások és a tőke szabad áramlása – a termelési költségek különbsége alapján – a versenyképesség végső mércéjét adja, amely a liberális értékelés szerint olyan mutatókban jelenik meg, mint a növekedési ütemkülönbség, a világgiazi részesedés, annak növekedése, a high-tech export-részesedés aránya, a tőkebefektetések mértéke és iránya, a globalizációt megvalósító multinacionális vállalatok száma és aktivitása.

A versenyképesség ezen modelljének „ára“ a tőke és a munka ellentétének éleződése, a társadalmi átrétegződés és (nálunk Kelet-Európában) a rekapitalizáció, a magántulajdonon alapuló osztálystruktúra újraalakulása, az individualizáció, a vezetési-szervezési-szervezetalkítási módszerek változtatása.

A szervezetek vezetési ideológiájának liberális átalakítása a kilencvenes években a változás, a minőség, az alkalmazkodás és az emberi erőforrás tényezőinek és követelményeinek kiemelését tartalmazza. Ez az ajánlás – a versenyképesség feltételeként – a kelet-európai vállalatvezetés számára is. Eszerint a vállalkozás szabadítja fel a számító, kreatív egyént és szervezetet, bontakoztatja ki az individualizáló gazdasági racionalitást, hozza létre a mobilizálás menedzsmantjét, szervezeti kereteit és szabályait (debürokratizálás, decentralizálás, létszámleépítés). A vállalati kultúra átalakítása szintén a „vállalkozás” koncepciójához és tulajdonviszonyaihoz kapcsolódó normatív értékek elterjesztését jelenti.

A szociális piactgazdaság modellje – amelyről napjainkban már Magyarországon is egyre kevesebbet beszélünk – látható defenzívában van a liberális modell expanziójával és versenyképességi kihívásaival szemben, mivel új társadalmi konszenzus kialakításának lehetőségét kellene keresnie a piactgazdaság, az állam és a politika kölcsönös szerepének felülvizsgálatával, szembenézve az oktatás, a szociális védőháló (biztonság) és a környezetvédelem kollektív teendőivel. E közelítésnek a liberális modellhez hasonlóan szintén megvannak a maga szervezeti-vezetési implikációi.

A vezetés és versenyképesség tartalmának, irányultságának és kapcsolatának feltárásában tehát nyilvánvalóan szervezet és társadalom kötelező összehangolását kell elvégezni, amelyet Adorno így fejez ki: „olyan jelenségek, mint amilyenek a modern szervezetek, ... csak az össztársadalmi folyamatban betöltött helyzetük alapján határozhatóak meg, azaz a társadalom következetesen kifejtett elmélete alapján.”*

Számunkra a társadalomnak a szervezettel való összekapcsolása szervezeti oldalról mindenekelőtt a szervezetek hatalmi elméletének segítségül hívását jelenti, számításba véve – itt Kelet-Európában különösképpen – a szervezeteknek a vagyon és a hatalom újrafelosztásában betöltött szerepét a külső és belső átalakulás folyamatában.

Grabher-Stark (1996) evolucionista átalakulás-értelmezése a rekombináció, az útfüggés (folyamat jelleg, nyílt végűség, változatos formák, aktív szerep) a hálózat mint szervezeti alapegység, valamint lokalitások szerepének hangsúlyozásával lényeges jellemzőkre mutat rá, kutatási témánk domináns szervezetelméleti háttéréként (alapjaként) azonban a fentiek okából mégsem szolgálhat.

Az evolucionista elmélet ugyanis túlhangsúlyozza a szerves folytonosság szerepét az átalakulásban, és nem fordít elegendő figyelmet sem a hatalmi viszonyokra, s velük összefüggésben az átalakulás társadalmi tartalmára (a társadalmi forma megváltozására), sem a szerves belső fejlődéssel szemben az átalakulás döntően külső kiváltóira és mozgatóerőire.

Ha tehát kutatási témánk szervezetelméleti háttérét kívánjuk körvonalazni, akkor az átalakulás makro-institucionalista és hatalmi értelmezéséből kell kiindulnunk.

A versenyképesség demokratikus, neoliberais felfogása sok hasonlóságot mutat a természetes kiválasztódás evolucionista felfogásával („survival of the fittest”). A kelet-európai átalakulásra vetítve ez annyit jelent, hogy olyan „átmenet”-ről van szó, amely a teljesítmény (versenyképesség) egydimenziós és egyirányú optimalizálási (one best way of optimisation) folyamatban eljuttatja a szervezetet annak alsó (versenyképtelen, szocialista) szintjéről a felső (versenyképes, kapitalista) szintre.

Ténylegesen ugyanakkor az átalakulás szervezeti formáinak „fitt”-ségét (teljesítményét, versenyképességét):

- ahhoz a változó környezethez viszonyítva ítélik meg, amelyben a szervezet elhelyezkedik és amelyben maga is változtatási képességgel rendelkezik, nem pedig valamely ideáltipikus (kapitalista) célmodellhez viszonyítva,

- a versenyképességet nem az egyedi szervezet statikus (rövid távú allokációs) hatékonysága, hanem a komplex szervezetegyüttesek (hálózatok) dinamikus hatékonysága (hosszú távú adaptabilitása) befolyásolja,

- a hálózati kapcsolatok révén politikai-hatalmi relációk hoznak létre gazdasági teljesítményeket. A versenyképesség gazdasági outputokban való mérése nem vesz tudomást az outputokat létrehozó szervezeti képességekről (pl. a hálózati kapcsolódási képességről) mint tényleges *versenyképességről*,

- vagyis a szervezeti versenyképesség részben a változó környezethez való alkalmazkodóképességet, részben annak aktív alakítását jelenti, a szervezeti formák és kapcsolatok sokféleségével, jellemzően kevert, vegyes megoldásokkal (még ha ezt a neoklasszikus perspektíva inefficiensnek tekinti is), amelyek erőforrásokat törnek fel a szelekció és a rekombináció útján megvalósuló szervezeti innováció – mint a versenyképesség tényezője – számára.

Gabher és Stark a társadalmi-intézményi örökség „duális potenciál”-járól szólva kiemelik ugyan azt a sajátosságát, hogy egyszerre fékezi és támogatja az átalaku-

* Idézi A. Kieser (1996): Szervezetelméletek. Aula K. Budapest

lást, de nem tárják fel azokat az okokat, amelyek a szervezeti formák sokféleségének és változtatásának folyamata mögött állnak, nem beszélnek arról, hogy mi ennek a dinamizmusnak a forrása, vagyis homályban hagyják a konkrét tulajdonviszonyok és társadalmi viszonyok összekapcsolódását, a menedzserek hatalmi rendszert is képező kapcsolatrendszerét. Márpedig az átalakulás lényege éppen a vagyoni-hatalmi átrendeződés. Ez mozgatja, dinamizálja a sokféle szervezeti formát, ez a forrása nehéz áttekinthetőségüknek, a szervezeti hatások mozgó voltának, relativitásának.

Az evolucionista közelítés további gyengéje a kelet-európai átalakulás jellemzőinek egységes kezelése, az országok, nemzeti kultúrák, az örökségként működő szervezeti hagyományok eltéréseinek figyelmen kívül hagyása. Márpedig folyamatosság és változtatás, eltérő időbeni megvalósítás, eltérő társadalmi és gazdasági gyakorlatban, struktúrákban és kapcsolatrendszerekben jelenik meg Kelet-Európában.

Állíthatjuk-e az elmondottak figyelembevételével, hogy a magyar átalakulás élvonalában a szervezeti-vállalati mikrovilág haladt? Ahogy az átalakulást decentralizált (vállalati szintű), helyi alkalmazkodás jellemzi, s nem beszélhetünk módszeres, átfogó, tervezett változtatásról? Nem állíthatjuk, mert a változások kiindulópontja nem a vállalatok inkrementális, evolucionista átalakulása volt, hanem makro-institucionális változás, a politikai-hatalmi rendszer makroszintű megváltoztatása.

A „decentralizált, helyi alkalmazkodás” ehhez a makro-institucionális környezethez igazodva történt, alapfeltételeit, kereteit és ágenseit az alakította, amelyre nézve viszont igenis beszélhetünk „módszeres, átfogó, tervezett, változtatásról”, s ez a rekapitalizáció megvalósítása.

Vezetés és versenyképesség

A „versenyképesség” kutatási program egészét tekintve az öt projektum specifikuma abban áll, hogy (a) felülvizsgálja a versenyképesség liberális-ökonómiai értelmezését és helyére a szervezeti-vezetési képességet és a cselekvés módját helyezi, (b) kimutatja, hogy egyre inkább e képességeken múlik a szervezetek tényleges versenyképessége.

A versenyképességet tárgyaló irodalom nagyrésze minimalizálja ezen tényezők szerepét a versenyképesség elérésében. A versenyképesség-viták gyakran különböző modernizációs politikákra koncentrálnak, nem pedig a szervezeti-vezetési képességekre és folyamatra. Részle-

tesen elemzik, hogy milyen vállalati szintű programokat kell kidolgozni, elfogadni, de kevés szót szentelnek annak, hogyan lehet eljutni a „jó” programokhoz, hogy lehet „jól” megvalósítani azokat, vagy milyen módon kell vezetni a megvalósításhoz szükséges változtatásokat: változtatni a stratégiát, a struktúrát, a vezetőket, a kidolgozás-megvalósítás módszereit.

A versenyképességet alkotó tartalom (Jót! – Jól!) szervezeti-vezetési teljesítmény, annak belső és külső kontextusa és megvalósítási folyamata, amely nem elkülönült epizódokat, hanem összefüggő folyamatot alkot, amelyben a történeti, szervezeti és gazdasági körülmények szorosan összekapcsolódnak. A folyamat ugyanakkor nem egyenes vonalú, hanem iteratív és bizonytalanságokkal teli.

E jellemzők abból következnek, hogy a versenyképesség nem egyszerűen valamely output-típusú teljesítmény, hanem:

- (a) szervezeti-vezetési képesség,
- (b) a cselekvés módja.

Képesség: – a versenyző erők és időbeli változások azonosítására, megértésére,

– a szükséges erőforrások mobilizálására, a versenyválasz megadására,

– mindehhez a versenyképesség szervezeti-vezetési-magatartási ismeret- és készségbázisainak felhasználása.

Cselekvési mód: – az emberi és anyagi erőforrások szervezésének módja, koordináló és irányító rendszerei,

– a változtatás vezetésének módja.

A versenyképesség kutatás egészének versenyképesség definícióját („működőképesség és változóképesség egyidejű érvényesítése a gazdálkodási tevékenység során”) témánkra alkalmazva öt összekapcsolódó vezetési tényezőt jelöltünk meg:

(1) a környezetértékelés és annak stratégiai megfogalmazása,

(2) a változtatás vezetése,

(3) a stratégiai és az operatív változtatás összekapcsolása,

(4) az emberi erőforrások felhasználása,

(5) a rendszer (a tényezők) koherenciája.

Minden változócsoporthoz további jellemzőkre bontva írhatjuk le a vezetést a „környezet-értékelés” mint többfunkciós tevékenység-től a „HRM tudatosság”-ig és az „ismeretbázisok fejlesztése”-ig. Kérdés: miért ezeket a változócsoporthoz emeltük ki, miért ezeket tartjuk a legfontosabbnak, milyen kapcsolatban vannak egymással és a versenyképességgel?

Kutatásunk nem ad teljes választ a kérdésekre, de a felépített modell komplexitása tükrözi a központi felismerést és érvelési irányt: a versenyképesség elérése – vagy óvatosabban: közelítése, javítása – a stratégiai változtatás vezetésének hosszú távú folyamatát jelenti, amelynek akciót szimultán módon, szekvenciálisan, számos területen és szinten, sok közreműködő cselekvő végzi.

A közelítés érzékeny a kontextus sajátosságaira is, arra, hogy a versenyképességben a kontextuális eltérések tovább fokozzák annak multidimenzionalitását és időbeli változásait, ami által a különbségek értelmezése és magyarázata igen nehéz feladattá válik. (Bizonyos magyar vállalatok miért versenyképesek és mások miért vallanak kudarcot, miközben makroszintű gazdasági vagy szociológiai magyarázatok önmagukban esetleg nem elégségesek a válaszhoz? A vezetés vállalatonkénti eltérése, különbözősége miként hoz létre eltéréseket a vállalatok versenyképességében?)

Egyszerű check-list nem képes tükrözni a mozgásba hozott vezetési technikák és mechanizmusok sokaságát, megjelölni irányításuk és mozgatusuk módját. Nem alkalmazhatjuk a folyamat szoros és mechanikus megtervezését (előírását) sem, mert az a folyamatban magában keletkező kombinációja a stratégiai és operatív elemzési, politikai-hatalmi és HRM (nevelési) tevékenységeknek. Amire koncentrálnunk kell éppen ezért, az a versenyképesség alapproblémája: a vezetés összetett folyamatában miként alakulnak ki a versenyképességet meghatározó szervezeti-vezetési képességek?

Felmérésünket ezért irányítottuk a napi vezetői munkára és figyelmünket a vezetői tevékenység tartalmára.

A vezetői tevékenység tartalma

A kutatásban érvényesített vezetésértelmezés

A kutatás a vezetésnek a társadalmi-gazdasági átalakulásban betöltött szerepéből, a vezetés társadalmi beágyazottságából indul ki, amelynek folyományaként a vezetők meghatározó befolyással rendelkezhetnek a szervezet kulcstényezői – és ezáltal a versenyképesség – felett.

A vezetői magatartáskutatások kibontakozása óta a vezetést nem a funkcionális racionalitás, a szisztematikus tervezés, a szervezeti célok követésének megvalósulásaként ábrázolják, hanem az informális, a válaszolás és a politikai folyamatok hordozójaként.

Minden empirikus felmérés a vezetők tényleges tevékenységéről, s ma már egyre több elméleti értelmezés is arra a következtetésre jut, hogy a menedzsment

lényege nem a funkcionális/technokratikus tartalom, nem a különböző technikák és módszerek (skills) alkalmazása, hanem a komplex szervezetek és a tágabb társadalom „negotiated order”-ének kialakítása, vagyis a vezetési tevékenység társadalmi beágyazottságából következő vezetői szerep(ek) megalkotása és gyakorlása. A vezetés gyakorlati technikáit ezen a tágabb társadalmi kapcsolatrendszer képező bázison alkalmazzák, amely kapcsolatrendszer maguk alkotnak meg és fogalmaznak újra, felismerve és támogató az ideológiai és strukturális korlátokat, amelyek között a szervezeteket létrehozzák, működtetik, vezetik.

Kutatásunk vezetésfelfogása tehát eltér az irodalom által leírt „management” és „leadership” kategóriák tartalmától, a vezetőt nem profi technokrataként, a vezetői control megvalósítására képes „vezetési szakemberként” fogja fel, s nem tekinti a szervezet emberi erőforrásaival kitüntetetten foglalkozó, elsősorban a követők motivációinak felkeltésére, kielégítésére, elkötelezettségük megeremtésére törekvő vezetőnek sem, hanem a gyorsan változó világ átalakuló hálózataiban, kapcsolatrendszeireiben eligazodó, azokba beilleszkedő, azokat alakítani képes, a szervezetek politikai-társadalmi beágyazottságát felismerő és megvalósító, kreatív, innovatív, vállalkozói értékrendszerű emberként kezeli. Álláspontunkat az institucionalista metodológia értelmezési kerete jellemzi, s kutatásunk lehetséges haszna is innen várható: megadva a kelet-európai átalakulás jellemző vezetési folyamatainak és vezetői szerepeinek leírását és értelmezését, jellemezzük hatásukat a versenyképességre.

A vezetés „társadalmi beágyazottságá”-nak gondolata azoknak a *népszerű empirikus kutatásoknak* a hatására erősödött meg, amelyek a vezetők tényleges tevékenységének felmérésére irányultak. E vizsgálatok mutatták ki, hogy a vezetőt racionális, elemző tervezőként, döntéshozóként és operatív irányítóként bemutató normatív képek nem érvényesek. (Burns 1955, Carlson 1951, Dalton 1959, Mintzber 1973, Pettigrew 1973, Kotter és Lawrence 1974, Stewart 1976, Kotter 1982, Stewart 1983, 1989, 1991).

„A valóságból kibontakozó kép olyan vezetőt mutat, aki cselekvés-központú, aki figyelmét rövid időközönként új és új témára, problémára, vagy emberre kell, hogy fordítsa, bizonytalan világban, ahol a releváns információkba a pletykák és mendemondák is beletartoznak, ...Olyan vezető képe ez, aki nem nyugodtan üldögélve gyakorolja az irányítást, hanem sok más embertől függ, akik nem alárendeltjei, akikkel kölcsönhatású kapcsolatokat kell kialakítania, olyan vezető, akinek meg kell ta-

nulnia kereskedni, tárgyalni, kompromisszumokat kötni.“ (Stewart, 1983:96)

Ugyanezen kutatások arra is rámutattak, hogy a vezetők által végzett tevékenység vezetőről-vezetőre elvékonyodva nagy mértékben változik, nem csupán a hierarchikus szint vagy a funkció (termelés, marketing, pénzügy, HRM) szerint, hanem azoktól az emberektől is függően, akikkel dolgozik, a hatalomtól, amellyel rendelkezik, az idő nyomásától és attól a kulturális környezettől, amelyben elhelyezkedik. Mindezen felül a rábízott szerepeket valamennyi vezető a maga módján teljesíti.

A kutatási eredmények egyik hatásaként megkérdőjelezték a vezetés hagyományos vagy „klasszikus“ értelmezését. Mintzberg (1975) velük kapcsolatban „vezetési mítoszok“-ról beszélt. A vezetői tevékenység közvetlen megfigyelése lehetővé teszi a vezetői munka jellemzőinek leírását. A megfigyelés azonban nem ad automatikus választ arra a kérdésre, hogy mit-miért csinál a vezető? Ezt csak a funkciók vagy a szerepek terminusaiban lehet megragadni. Mintzberg ezért mutatta be eredményeit egyfelől a jellemzők, másfelől a szerepek kategóriáiban. Reed az átfogó-tervező és controller Platon-i képe helyére a machiavellista vezető koncepcióját állította, aki a szituációhoz igazítja cselekvését (1984:278). Kotter: „General Managers“ (1982) c. könyvében továbblép és a vezetői tevékenységet összekapcsolja azzal az „interperszonális hálózat“-tal amelynek a vezető része és egyik létrehozója, folyamatos újratermelője. A tervezés és a döntéshozatal mellett a „network building (contacts)“ és a „network-using (persuading, getting things done)“ tevékenységet emeli ki.

Kotter szerint a vezetői tevékenység a kapcsolatok hálózatán alapszik, és eredménye, a vezetői munka sikere a vezető politikai képességein, ügyességén múlik. Kotter explicit módon elutasította a professzionális menedzser fogalmát. Tizenöt „general manager“-re kiterjedő mintájáról úgy nyilatkozott, hogy ha a menedzsment azt jelenti, hogy általános érvényű vezetési elveket és módszereket alkalmaz annak az üzletnek a beható ismerete helyett, amit irányít, akkor vezetői nem tekinthetők profi menedzsereknek. Formális koncepciók és eszközök fontosak ugyan a munkájukban, de nem elegendők a hatékonyságukhoz. A vezetői hozzáértés inkább kapcsolható bizonyos személyes tulajdonságokhoz és tapasztalatokhoz, amelyeket specializált formában helyi körülmények fejlesztenek ki. Vezetői alig végeztek formális tervezést, szervezést, motiválást és controllingot, inkább nagyvonalú és informálisan kialakított problémalistákhoz igazodtak, amelyeket a kapcsolatok széles

hálójával kezeltek a formális szervezeti struktúra helyett. Ennek alapján a vezetés nem tekinthető racionális, elemző folyamatnak. Épphogy „nem-professzionális“.

Ahogy Mintzberg – a formális vezetői státusból (a pozícióval járó hatalomból) kiindulva fejti ki a vezetői szerepeket, de homályban hagyja a hatalom eredetét, felhasználását és újratermelését, Kotter sem tisztázza, hogy a menedzszeri munka feltételeként leírt hálózatok és szervezeti struktúrák milyen tágabb intézményi rendszer és folyamatok részei. Kotter az foglalkoztatja, hogy a menedzserek miként használják politikai készségüket a rendszer „üzemeltetésére“. Bonyolult, lazán összekapcsolt rendszerek működési zavarainak elhárítására és fejlődésük biztosítására az interperszonális készségek, kapcsolatok és hálózatok stratégiai alkalmazását tartja hatékonynak, de figyelmen kívül hagyja, hogy ezek a hálózatok a szélesebb intézményi struktúrának és folyamatoknak is következményei.

Amíg a „the founding fathers“ és a menedzsment szakértők elsősorban a menedzserek által ellátott univerzális funkciók (tervezés, szervezés... etc.) segítségével mutatják be a vezetői munkát, az empirikus kutatások a szerepeikre és kapcsolataikra koncentrálnak. Ha egyáltalán felismerik a menedzsmentmunka társadalmi-politikai jellegét, azt a személyes kapcsolatok kiépítésének gyakorlatára alkalmazzák és pusztán technikai, a rendszer működtetéséhez szükséges funkcionális követelménynek tekintik.

Mindemellett az is megfigyelhető, hogy mennyire nem ült el a vita a menedzszeri tevékenység politikai jellege körül. Kotter pl. éppen azzal érvelt egyik írásában (1979:6), hogy a legtöbb menedzszer „nemcsak hatékonyabb, hanem sikeresebb is lehetne, ha jobban értené a hatalom dinamikáját“. Úgy véli, hogy a sikeres menedzszer „megtanulja, hogy kik rendelkeznek valójában az erőforrások felett, melyek a lényeges személyes kapcsolatok, és ők maguk mely emberektől is függenek igazán. Ezek a menedzserek politikailag érzékenyek, mert erre vannak kényszerítve“. (1979:35) A vezetői tevékenység politikai jellegének ez az értelmezése, a „politikai“-t – a vezető személyes helyzetére gyakorolt hatásában – már a társadalmi (politikai, gazdasági, egzisztenciális függés) részeként kezeli.

Az empirikus közelítések fontos szerepet játszottak tehát a klasszikus vezetésfelfogás meghaladásában, de nem tudtak elszakadni a vezetés és a vezetői control általános modelljének megfogalmazási törekvésétől, a vezetés funkcionális-strukturalista paradigmájától. Az általános vezetői feladatok náluk szerepek formáját öltik

és a munka formális jellemzőire korlátozódnak. Hiányzik az utalás a cselekvők értelmezési kerete, a társadalmi gyakorlat mintái és az általuk újratermelt társadalmi viszonyok közötti kapcsolatra. Nem mutatnak érdeklődést a vezetési szervezetben a társadalmi cselekvés és a társadalmi struktúra között kialakuló kölcsönhatások természetét iránt.

A klasszikus iskola vezetésfelfogása felett gyakorolt bírálatukat is sok ellenvetés érte. Az empirikus adatokat a bírálók nem vonják kétségbe, de úgy vélik, hogy néhány jól fizetett fehérgalléros időfelhasználásának rögzítéséből nem állapítható meg „a vezetői tevékenységek lényege“ (Whitley, 1989), az, hogy miért az tekinthető „a menedzsment-nek, amit a vezetők éppen végeznek. Ennek megállapítására ugyanis elméleti koncepcióra volna szükség, amelyet a klasszikusok viszont kidolgoztak és a menedzsment tankönyvek ezért alkalmaznak szívesen mindmáig a klasszikus közelítést a vezetés leírásaként. (Carrol-Gillen, 1987). Hozzá kell tennünk azonban, hogy a menedzsment tankönyvek eljárása meglehetősen sajátos: leírják ugyan a vezetési funkciókat, de nem követik a mögöttük álló elméleti felfogást. Az empirikus felvételek elméletnélküliségének bírálatát eltekint a menedzsment-szerzők taktikai elméletnélküliségétől. A management elméletek mellérendelő tárgyalásmódját, a funciók bemutatása során a „legkorszerűbb“ eredmények beleszövését a vezetői tevékenység normáiba másként nem is tudnák véghezvinni. A magunk részéről – figyelembe véve a management tankönyvek eljárását – így az empirikus anyagból való kiindulás mellett maradunk.

Más a helyzet – az ugyanebben az időszakban kibontakozott – *politikai gazdaságtani és neomarxista szervezet- és menedzsment elméletekkel*, amelyek a szervezetben belüli jelenségek forrását az ún. „mélystruktúrában“, a makrokörnyezet társadalmi (osztály) tagozódásában találják meg. (Benson 1977, Goldman-Van Houten 1977, Clegg-Dunkerley 1980, Heydebrand 1977) Burrell és Morgan (1979) kategorizálása szerint az irányzat metodológiaiilag a radikális-strukturalista csoportba sorolható.

Clegg és Dunkerley (1980) bírálják az ASTON csoportot, mert pl. a bürokráciát a mérettel hozza összefüggésbe (a növekvő méret emeli a koordinációs igényt, s ennek megoldási módja a bürokrácia). Ezzel szemben – szerintük – a bürokráciát a vezetési dominancia eszközeinek kell tekinteni. Vagyis a szervezet valójában az irányítás és a tevékenység ellenőrzésének eszköze. Az irányítás olyan személytelen eszközeit mint a számviteli rendszer, a munkaköri leírás, a folyamatok szabályozása

és mások, a vezető hozza létre és alkalmazza a szervezetben, mint a nagyvállalatok tőkés irányításának eszközeit. A monopolkapitalizmusban állandó tendenciát látnak érvényesülni a szervezeti méret növekedésére, egyben az irányítás elszemélytelenedésére. Egészében véve kitágítják a szervezet- és vezetéselmélet strukturális-funkcionalista kiindulási pontjait (méret, technológiai, feladat) az osztály, a társadalmi struktúra, a tulajdonviszonyok, a hatalom vonatkozási pontjaival. Mint a tőke ügynökei, a menedzserek kifejlesztnek és/vagy megvalósítanak stratégiákat és struktúrákat, amelyek a termelékeny munkát, a versenyképességet biztosítják, a tőke követelményeinek megfelelően (Zelteig, 1974). A menedzserei munka így magában foglalja a struktúrák teremtését és fenntartását, a kapcsolatokra épülő struktúrákat, amelyekben azok, akik kontrolljuk alatt tartják a szervezetet, a tőke érdekében cselekszenek.

Összefoglalásképpen elegendő utalni akár a rendszerváltozást követő néhány év szervezeti-környezeti kapcsolatainak tapasztalataira ahhoz, hogy felismerjük a funkcionális-technokratikus vezetésfelfogást meghaladó radikalizálás szükségességét.

Radikalizálást abban az irányban, hogy

- a környezetet sem objektívnek, sem stabilnak nem tekinthetjük;

- mert a környezet-szervezet kapcsolatban megjelennek azok a csere- és hatalmi folyamatok, amelyek a szervezet szintjein elhelyezkedő vezetőknek és tagoknak a környezet különböző konkrét szegmenseiben elhelyezkedő tárgyalófelekkel való interakciós folyamatát alakítják;

- mert a perszonalifikált (vezetőkkel „feltöltött“) környezeti szegmenseket a szervezettel összekapcsoló csere- és hatalmi háló, tárgyalások és meg egyezések formájában alakítja a társadalmi-gazdasági környezet;

- a vezetők alkotják a kulcsembereknek azt a hálóját, amely képes az érdekeltek mobilizálására a cselekvés érdekében.

Megérteni és értelmezni a makroinstitucionális átalakulás talaján a kulcsemberek (vezetők) és hálózatuk által megvalósított interstrukturális folyamatot kell, s ezzel vizsgálni – azaz a versenyképességre ható – egy séggé a szervezet-környezet rendszer együttesét szabályozó mechanizmusokat kell tenni, amelyek kondicionálják mind a szervezet tagjai, mind a környezeti cselekvők válaszait a cselekvési korlátokra és lehetőségekre, folyamatosan túllépve az egyes szervezetek határain.

Melyik akkor a korszakra érvényes vezetési definíció?

A kutatás a kérdésre úgy válaszol, hogy leírja és értelmezi azt, amit a vezetők ténylegesen végeznek. Így is mondhatnánk: vezetésnek azt tekintik, amit a vezetők végeznek.

A leírás értelmezése mutatja majd meg, hogy – ezzel együtt – nem azt a filozófiai álláspontot követjük, hogy „minden ami valóságos, ésszerű”. Nem kívánunk megrekedni tehát azon a szinten, hogy vezetésnek csak azt tekintsük, amit a vezetők végeznek. De kiindulni mindenképpen ebből a „valóság”-ból kívánunk.

Az adatfelvétel

A nyolcvanasas évek végétől nekilendülő változtatási hullám egyik deklarált követelménye a vezetőkkel szemben a versenykörnyezetben szükséges vezetői szerepek, vezetési készségek, módszerek kifejlesztése, vezetői el-sajátítása és alkalmazása volt.

Folyamatosan jelentek meg beszámolók, elemzések, amelyek más alaptémák mellett érintették a vezetői munkában (annak különböző változataiban, szintjein) érvényesülő – vagy éppen hiányzó – új elemeket (Angyal, 1992; Bakacsi et al, 1991; Bakacsi, 1996; Balaton, 1992; Bayer, 1995; Bokor, 1996; Chikán, 1992; Dobák, 1996; Kovács, 1993; Makó-Novoszáth, 1995; Marosi, 1991; Máriás, 1992; Nemes, 1996; Nemes-Tóth, 1994; Pearce-Branyiczki-Bakacsi, 1992; Stark, 1992; Szalai, 1996; Tari, 1993; Vecsenyi, 1991; Steiner-Vecsenyi, 1995; Voszka, 1993, 1996.), de kifejezetten a vezetői munka tartalmi változásait vizsgáló módszeres, strukturált leíró kutatás, amely megállapítja a változások tartalmát, irányát és kiterjedését, nem született. A „Versenyképesség”-kutatás vezetéssel foglalkozó alprojekt-jéről is meg kell állapítanunk, hogy a sürgető szükségletet ismerte fel inkább, mintsem hogy kielégítését valamennyire is megnyugtatóan az eddig terjedő időben meg tudta volna oldani.

A célkitűzésektől való elmaradás mindenekelőtt az adatbázis korlátozottságában mutatkozik meg. A jelen tanulmány szerzőjének rendelkezésére álltak a kutatás központi kérdőívének (325 vállalat 1300 vezetője által kitöltött) első feldolgozású adatai, a BKE szakokleveles mérnökképzésének hallgatói, a nappali tagozat vezetési szakirányos hallgatói és az ESIAE Gazdálkodástani Főiskola hallgatói csoportjai által készített három-négy napos közvetlen résztvevő-megfigyeléssel felvett vezetői tevékenységlisták, az ezekhez a felvételekhez kapcsolódó, a vizsgált vezetővel lefolytatott interjúk.

Változatlan gondja a feladat teljesítésének a pozitívista adatszerezési módszerek alkalmatlansága a szervezet-vezetéseméleti kutatásra. A szervezet és a vezetés változásának áttekintése – longitudinális vizsgálat nélkül – nemcsak a jelenségek mozgó, efemer állapot miatt nehéz, hanem azért is, mert – főleg a külső szemlélő előtt – nem tárul fel a megegyezésekkel kialakított szervezeti viszonyok homályossága, többértelműsége, a szervezeti képességek rejtett programja.

⇨ *A vizsgált vezetők és szervezetek*

Jelenlegi beosztása:

Résztulajdonos vezérigazgató	2
Elnök vezérigazgató	2
Vezérigazgató	9
Igazgató	7
Ügyvezető igazgató	10
Gazdasági igazgató	3
Üzletágvezető	2
Irodavezető	1
Összesen:	36

Korábbi beosztása:

Felső szintű vezető	4
Középszintű vezető	32

Neme:

férfi	30	83 %
nő	6	17 %

Kora:

30 – 39	14	39,0 %
40 – 49	11	30,5 %
50 – 59	11	30,5 %

Képzettsége:

mérnök	14	38,8 %
mérnök közgazdász	3	8,3 %
üzemmérnök	4	11,1 %
üzemmérnök/üzemgazdász	6	16,6 %
közgazdász	4	11,1 %
matematikus	1	2,7 %
üzemgazdász	4	11,1 %

Idegen nyelvtudás:

német, angol felsőfok	1	2,7 %
angol felsőfok	4	11,1 %

Vezetői tapasztalat:

4 – 6 év	8	22,2 %
7 – 10 év	11	30,5 %
11-20 év	14	38,8 %
21 –	3	8,3 %

A cégek:

Multinacionális cég magyar leányvállalata (Kft.) (elektronika, félvezető, telefónia, műszer, gumi)	13	36,1 %
Nagyvállalat (Rt., Kft.) (MÁV, építő, textil, drót)	11	30,5 %
Kisvállalat (tanácsadás, SW gyártás, közhasznú társaság)	12	33,3 %

⇒ A vezetői munkanap

Átlagos heti munkaidő:	48-52 óra
Átlagos napi munkaidő:	9 óra
Munkaidő utáni otthoni munka:	heti 2 alk. (1-2 óra)
Hétféligi munka:	1-2 óra
A napi tevékenység száma:	30
Telefonok száma:	14,3
Átlagos hossza, percben:	5,2
A napi munkaidő %-ában:	13,7
Megszakítás tevékenység közben:	6-15 percenként
Tervezett megbeszélések száma:	3,6
Átlagos hossza, percben:	62,09
A napi munkaidő %-ában:	41,39
Nem tervezett megbeszélések száma:	4
Átlagos hossza, percben:	21,8
A napi munkaidő %-ában:	18,3
Kilenc percnél rövidebb idejű tevékenységek %-a:	17,7
Íróasztalnál végzett munka a napi munkaidő %-ában:	20,9
Verbális kommunikáció aránya a teljes kapcsolati időből (%):	60-75
Ebből %:	
– vezetőkkel:	19,6
– alárendeltekkel:	28,9
– külső felekkel:	41,4

Megjegyzések a táblázat adataihoz:

– A vezetői munkaidő nem nyolc óra. Amelyik tevékenységhez nyugalomra van szükség, azt vagy otthon, vagy a hivatalos munkaidő után, a munkatársak

távoztával, a telefonhívásoktól védetten végzik. Az otthoni felkészülésre rendszeresen szükségük van. Ahogy egyikük mondja: „természetesnek tartom, hogy az adott helyzetben – amely több mint három éve tart – rendszeresen napi tíz-tizenkét órát kell dolgoznom”. Az átlagok nem tükrözik megfelelően azt a feszült tempót, amelyben elsősorban a felső szintű vezetők élnek. A „mókuskerekbe” reggel nyolckor lép be és este nyolcra ér haza a másik vezető, aki nem adja fel vidéki lakhelyét, s ezért naponta kétszer másfél órát autózik, otthon átlagban napi két órát dolgozik, hétvégeken esetenként ennél is többet, lakását terminál köti össze a vállalati központtal.

– A felső szintű vezetők is sok különböző üggyel foglalkoznak, tevékenységük szétaprózott, s miközben egy üggyel foglalkoznak akár többször is megzavarják őket rövid telefonok, a vezetőtársak kérdései, szétterjedetté téve a tevékenységet, pergő, feszített napot hozva létre.

– Stratégiai munkának, tervezésre fordított időnek nem talál ni nyomát (vagy otthon végzik, vagy állandóan „lebegtetik” a stratégiai témákat, L. Mintzberg). Stratégiával formálisan rendelkeznek ugyan, de ez a mindennapi munkájuktól elkülönül: a hétköznapok nem tervszerűek. Kapkodás, ötletszerűség inkább jellemző. Érdeemi-tervezés, fejlesztés hiánya tapasztalható.

– A vezető nem képes elmélyült módon tanulmányozni a feladatokat, problémákat, nagyon ritkán fordul elő, hogy fel tud készülni a következő programra: értekezletre, tárgyalásra, megbeszélésre. Munkájában sok az improvizatív elem. Az otthoni felkészüléssel próbál naprakész lenni: nem sikerül uralnia az idejét.

– A fokozott tempó stresszes állapot forrása, munkáját, idejét igyekeznek beosztani, „de mindig közbejön valami”. A vezető szenved ettől, szeretne rutinokat, rendszert bevezetni.

– A kommunikáció fő eszköze a verbális kommunikáció. A munkaidő nagyobb része tárgyalásra, telefonra, egyeztetésre, a szervezet képviselőjére fordítódik. Ebben magas a tervezett értekezletek, megbeszélések aránya. A tipikus problémákat (bank, vám, adó) szinte minden esetben csak személyes közreműködéssel, verbális úton lehet elintézni. Hasonló „kulcsesemény”-ben a levél, de még a telefon is kevésnek bizonyul (a telefon is gyakran a közvetlen megbeszélést készíti elő).

– A nem tervezett megbeszélések száma csaknem minden vezető esetében meghaladja a tervezettek számát, de rövidebbek, összidejük nem éri el a tervezettek napi 3,5 órás idejét. Jelentős zavarforrást jelentenek, a megkezdett tevékenységek megszakítói.

– A megbeszélések magas aránya az összes idő-felhasználásban nemcsak az üzleti élet velejárója, amelyben a külső partnerrel való tárgyalás, megegyezés fontos helyet foglal el, de belső indítású is lehet, s azt jelenti, hogy a vezető nem maga dönt (vagy mert nincs rá hatásköre, nincs kompetenciája, esetleg tudatosan választott vezetési módszert alkalmaz: team munkában dolgoznak, s ez sok időt és megbeszélést igényel).

– A verbalitás magas arányát kis cégen belül az is indokolja, hogy ez az információáramlás fő csatornája. De nagyvállalatra is érvényes az a tapasztalat, hogy a vezetők egymás közötti megbeszélései viszik előre igazán a cég munkáját. Nem véletlen ezért, hogy a verbális idő negyedét a vezetők egymásra fordítják.

Olyan oka is van ennek, hogy magas az operatív ügyek nyomása, ezek sok funkcióközi egyeztetést igényelnek, a bizonytalanság, az útkeresés nagyon sok, alaposan átbeszél, többször ellenőrzött döntéssel jár.

– Kis szervezeteknél különösen magas a 9^o alatti tevékenységek aránya. Az összes tevékenység 20-25 %-át ezek a rövid tevékenységek alkotják, rendszerint operatív, gyors intézkedések formájában. A kiváltó ok lehet a zavarelhárítás, a gyors reagálás, az operatív, gyors intézkedés igénye, de származhat a direkt vezérlés gyakorlatából, az alapfolyamatok szabályozatlanságából, a besztottak szakmai gyengeségéből, a döntések túlcentralizálásából. Kis szervezetben mindenki az ügyvezetőhöz szaladgál a problémáival, vagyis ahhoz aki dönt, de ami hátrányossá válhat, mert átalakítja az ügyvezetést operatív, direkt irányítássá.

– Az írásztali munka aránya relatíve magas, különösen ott, ahol a vezető maga is végez szakmai munkát (kis szervezetben, speciális szakértelem birtoklása esetén, vagy ha végigjárva a nagy szervezet lépcsőfokait ismeri a szakmai részleteket. Az egyik vezetőnk büszkén mondta, hogy harminc év alatt a szervezetnél a tizenöt hierarchikus pozícióból tizennégyet betöltött, ismeri a szakmát és érvényesíti is ezt a tudását.)

Az írásztali munka ugyanakkor jelentősen megváltozott. A levelet diktáló vezető képe a múlté. A multinacionális cégek vezetői naponta ötven-száz E-mail-t kezelnek, napi két órában válaszolnak a hozzájuk érkezett kérdésekre. A vállalati írásbeli kommunikáció elektronikusan bonyolódik: az aláírás, a jóváhagyás is itt történik.

⇒ *Vezetői feladatok*

– Talponmaradás (új piac, új termék, tőkebevonás);
– A listába szedett, formálisan rendezett feladatlístát félretolja a fennmaradás biztosítása: legyen munka,

hosszabb távra garantáltak legyenek az anyagi alapok, a szakmai színvonal megőrizhető maradjon.

Az állandó növekedés feltételeinek keresése, a fontosabb partnerek kezelése, új kapcsolatok kialakítása, a tulajdonossal való kapcsolattartás gyakran szerepelnek a feladatok között.

– A pénzügyi és a jogi kérdések vannak előtérben, nem a termelés, a termék, a K+F. Van ebben visszahatás is a korábbi termeléscentrikusságra, de alapjában az átalakulás hatásáról van szó: vám, bankgaranciák, hitel visszafizetés, költségcsökkentés, nem fizető vevők, tartozások.

– A válságkezelés csapatmunka: szakértőkkel együtt végzi, „racionális kényszerdöntések“ sorozatát hozza (létszámleépítés, személyi döntések: beosztásból való visszahívás, bércsökkenés; nem rentábilis területek leállítása, szociális kiadások lefaragása, juttatások megszüntetése).

– Nyugati filióléknál nagy a konvencionális üzeti racionalitás érvényesülése: számok, mérhető mutatók, output szemlélet. (Az ezeket produkáló folyamatok, emberek háttérbe szorulnak, ill. az a feladatuk, hogy alkalmazkodjanak.)

⇒ *Vezetési filozófia*

A többségi vélemény szerint a vezetés nem tanácsadás, hanem a vezető saját tevékenysége, amellyel jól működő, sikeres gépezetet alakít ki. Dinamizmus jellemzi. Új vezető esetében különösen fontos, hogy az információáramlás középpontja legyen, delegálás helyett centralizáljon. Igaz, hogy így az ideje legalább húsz %-ában olyan munkát végez, amit másoknak kellene elvégeznie, de kézbentartja a vállalatot. A személyes kapcsolatok fontos szerepénél fogva is ez a hatékony vezetési filozófia. Az ideális főnök: határozott, gyors, strukturált gondolkodású. Következetes, hiteles, aki lelkesedést mutat a vállalat iránt.

„A korábbi években a körülményeknek volt nagyobb szerepük, ma már én vezetek.“

„Sokkal keményebb lettem az elmúlt két-három évben.“

„A válság utáni első igazán jelentős nyereség (eredmény) most születik meg, a három-öt éves erőfeszítés, az átalakulás, a privatizálás operatív munkája kezdi meghozni gyümölcsét.“

A recesszió, a csőd-, felszámolás-közeli helyzetek, a válságkezelés sajátos időszaka sajátos vezetői tevékenységstruktúrát alakít ki. A hagyományos értelemben vett „normális“ vezetéssel a válságmenedzser nem foglalkozik. Amit csak lehet delegál és beszámoltat.

A kisvállalatok esetében méginkább az életbenmaradás, a fennmaradás biztosításának van alárendelve a vezetői tevékenység, az viszi el a munka és az energia legnagyobb részét.

A vezetés nem osztható fel kategóriákra, funkciókra (műszaki, gazdasági, HRM stb.). Komplex projektumok léteznek, amelyekben a feladatok egymást kiegészítve, átfonva vannak jelen. Ezért tervezett és nem tervezett tevékenység egybekapcsolódik, a témák, feladatok nem igazodnak éves ütemtervhez, hanem hullámokban jelentkeznek: most beolvastunk egy másik vállalatot, most ez az első számú feladat. Más időpontot felmérve, a kutató mást találna. A beolvastással kapcsolatos teendők hónapok óta kitöltik a munkanapjai jelentős részét, utazási, vevőkapcsolati programját: tájékozik az új üzleti lehetőségekről, az új kapacitások kihasználási lehetőségeiről, a finanszírozásról, a bankhitel igénybevételének célszerűségéről. „Elméleti okfejtésekben, tanulmányokban nem hisz, az élet egészen más, mint az elméleti kategóriák.”

A multi-leányvállalatok fiatalok, mindössze négy-hat éve alakultak. Vezetőiknek rövid idő alatt kell megbírkóznuk a szervezet kiépítésével, a hirtelen zúduló piaci igényekkel, a világcég standard ügyviteli, szokásrendje átvételével, annak változó struktúrájával és folyamataival, érthető tehát a magas operativitás a vezetői működésben.

A külső kapcsolatok igen fontosak: ide tartozik a bankokkal, a beszállítókkal, a nagy vevőkkel való folyamatos kapcsolattartás, a szakmai szervezetekben való mozgás, előadások tartása, az iparág „nagyjainak” számoltartása (évi tíz-tizenöt alkalommal protokollszerűen is találkoznak velük). „A hierarchikus kapcsolatokon kívül szakmai, baráti kapcsolat fűz több cég vezetőjéhez. Így a hivatalos kapcsolataink – amelyeket persze a személyes nem helyettesít és nem előz meg – gyorsabbá válhatnak.”

„Hetente rendszeresen ápolja szakmai kapcsolatait, a (párt) Vállalkozói Tagozatának aktív tagja, korábbi munkahelyein kialakult szakmai és baráti kapcsolatai ma is élők: lényeges nála ez az érdekhálózati, információ-szerző kommunikációs mód.”

Elnökségi tagja a szakmai szervezetnek, a Menedzserek Országos Szövetségének, szakosztályvezető az Informatikai Vállalkozók Szakmai Szövetségében. Kapcsolatot tart a külső tanácsadó cégekkel (mérnöki iroda, ügyvédi iroda, külföldi pénzügyi tanácsadók, nemzetközi pénzügyi intézmények).

A külföldi tulajdonos személyesen is sokat van Magyarországon (két állandó képviselőjén kívül), beavat-

kozik az operatív tevékenységbe, hibásan dönt: „a magyaroknak nincsenek piactudásai ismereteik”, ugyanakkor képviselőinek „fogalmuk sincs a magyarországi viszonyokról”. Db., Ft mutatókat írnak elő, bizalmatlanság, bizonytalanság jellemzi a külföldi vezetőket, minimális a tőkeellátás, kiszivattyúzzák a tőkét (leírt, használt gépeket érték feletti áron adnak el), a gyártani kívánt modell húsz éves, divatjamúlt, csak nyomott áron lenne értékesíthető. Pénzhiány miatt nincs márka-bevezetési kampány: kizárólag a régebbi személyi kapcsolatok felhajtásával, szóbeli terjesztéssel, állandó személyes utazásokkal tudják a magyar munkatársak kiépíteni az értékesítési hálózatot (az eljárás a kis külföldi vállalkozásoknál tipikus).

A vezető feladata ilyen körülmények között: „futni az üzlet után”.

Minden szóban történik, látszategyeztetéssel, tényleges informáltság nélküli autokratikus külföldi döntéssel. A magyar vezető adminisztrálja jól amit végez, írjon gyakran jelentést, gondoskodjon a jó „magyarosch” vendéglátásról, ápolja a kvázi-barátságot, tegyen „apró” szivességeket (ingatlanvásárlás). Mit kellene tenni? Megtörni a tulajdonos bizalmatlanságát, korszerű terméket előállítani, jó berendezéseken, a működéshez szükséges tőkével.

Multinacionális leányvállalat: „Végy egy perspektivikus piacot, szedj össze szakképzett, motivált, idegen nyelv(ek)et beszélő munkatársakat, adj nekik megfelelő technológiát és bizalmad jeléül önállóságot, s hagyd őket dolgozni – az eredmény pedig nem marad el.”

Az adatok értékelése

A vizsgálat igazolta a makroinstitucionális változások meghatározó szerepét az átalakulásban és a vezetés társadalmi beágyazottságát. A szervezeti-vezetési képességek és a cselekvési módok versenyképességre ható elemeinek áttekintése (a környezetértékelés, a változtatás vezetése, a stratégiai és az operatív vezetés összekapcsolása, az emberi erőforrások felhasználása és a rendszer /a tényező/ koherenciája) összefoglalóan a következő képet mutatja:

A recesszió, a privatizáció, a gazdasági szabályozás gyors változásai (a Ft. árfolyamának drasztikus leértékelése, vámpótlék bevezetése, a magas infláció, a beruházások visszafogása, a reálkeresetek tíz-tizenöt %-os csökkentése) kedvezőek az exportra, kedvezőtlenek az importra és a belföldi keresletre. Következmény: hosszú távú stratégiák helyett a folyamatosan felmerülő vál-

tozásokra kell gyorsan, taktikai kényszerből reagálni. S ez a fennmaradás alapja: rugalmas, gyors alkalmazkodás, magas operatív tevékenység, válságkezelés.

A változtatások felértékelik a kapcsolatokat, a tulajdonos új partnerként jelentős figyelmet igényelve lép be a vezető tevékenységébe, a piac bizonytalansága és a recesszió miatt fontosak a megegyezések, a külső partnerekkel elérhető alkuk, a jobb pozíció megőrzése, vagy megtartása érdekében. (A vezetők egyöntetűen állítják, hogy a szervezeten kívüli változások jelentős közvetlen befolyással vannak munkájukra.)

A változtatások a tulajdoni szerkezetben változtatnak a vezetés személyi összetételén. A vezetőcserék gyakorisága együtt jár a tevékenység struktúrájában az információszerzés, közvetlen ismerkedés fontosságának megemelkedésével, a kényes témák kezelésének magas időigényével (munkatársak alkalmasságának megítélése, kiválasztás, elbocsátás), az áttekintésre, kézbentartásra való törekvéssel, amelyet tovább hangsúlyoznak a pénzügyi – piaci nyomás tényezői.

Az itt kimutatott jelenségek egybevágóan az „öt projekt” más részarányaiban feltártakkal. Egybevágó eredmény a stratégiai horizontok beszűkülése, az éves, sőt annál is rövidebb távú hasznoszerzési törekvés, amelyet az 5.1 alprojekt a pénzügyi helyzetet közvetlenül meghatározó területekre való koncentrálással, az 5.2 a stratégiai prioritások és a versenyképesség közötti kapcsolódás hiányával, az állami gazdaságirányításra és annak változékony szabályaira orientált stratégiákkal, az innováció hiányával és számos rövid távon gazdasági eredményt hozó „stratégiával” jellemez, az 5.3 a nemzeti kultúra szintjén rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítmény- és humánorientációt érzékelve, az 5.5 – itt olvasható – pedig a felszínen maradás nyomására érvényesülő vezetői operativitást kimutatva igazol.

Levonhatunk-e ebből bármiféle általános tanulságot? A kutatási eredmények szerint igen, hiszen mindegyik alprojekt kiemeli a tapasztalt jelenségek beágyazódását az *átalakulás folyamatába (amit leírnak azt átalakulás-specifikusnak tekintik – s ez az általános tanulság!)*, a recesszió okozta nehézségek, válságok kezelésének széles körben érvényesülő kényszerét, a tulajdonos- és szervezeti változások okozta bizonytalanságot, a politikai és gazdaságpolitikai változások előidézte rövid távú akciók szükségességét sorakoztatva.

Kialakult, évszázadok óta szilárdan egynemű társadalmi-gazdasági rendszerek felől szokatlannak és indokolandónak tűnik ekkora időbeli bekorlátozottság a menedzsmentben, a tervszerű szervezetfejlesztés bizonyta-

lansága és az érdemi stratégiai vezéreltség gyengesége. Nálunk viszont most ez a tipikus (általános).

Egybevágó eredménynek látom a változtatások mozgó közegeiben a folyamatosságot és döntő szervezeti erőforrását jelentő kapcsolatok azonosítását és a rájuk épülő hálózatokat az új tulajdonosok és régi vezetők között, akiknek a többnyire rejtett megegyezései és áttekinthetetlen szervezeti határú intézményei alkotják a gazdaság és a társadalom központi egységeit.

A kapcsolati hálók kulcsszerepe, a stratégiai horizont beszűkülése, az erőteljes operativitás azzal is összefügg, hogy a vagyon és a hatalom megszerzése, újrafelosztása kötötte le elsősorban a gazdasági elit figyelmét az átalakulás eddigi szakaszában. Ha beszélhetünk új szakaszról az átalakulási folyamatban, akkor az elsősorban ebben a tekintetben vonható meg: megtörtént az elsődleges újrafelosztás.

Közös felismerés a szervezeti-vezetési rendszerek – fentiekből következő – „vegyes”-ségének kimutatása és e vegyesség szerves, hosszabb ideig fennmaradó jellege.

A megvizsgált gyakorlatban a szervezeti szintű átalakulás jellemzői a következők:

- több tulajdonformát képviselő több tulajdonos (közöttük rendszerint közvetlenül vagy közvetve az állam, számos esetben a munkavállalói résztulajdonos – MRP – a kivásárló vezető, a megoldással együttjáró tőkehiánnyal és állandósult finanszírozási nehézségekkel),
- korszerű vállalkezési – szervezeti formák (Kft-k, divíziók, projektek), velük nyílt, piaci verseny és konfliktusainak bevitelére a vállalaton belülről,
- miközben a vállalat fő erőforrása többnyire nem ez, hanem pl. a piac bizalmi, megegyezésszerű alapon való és a felső vezetők régi, intenzíven ápolta kapcsolataira épülő felosztása, amely
- természetesen módon tartja fenn és termeli újra a centralizáló, paternalista vezetés pozícióit.

E jellemzők következtében állandó a feszültség az MRP – külső tulajdonos(ok) – vezetői kivásárlás előidézte „governance”-típusú vezetésigénye és az érvényesülő menedzsment-típusú vezetés gyakorlata között. Strukturális ellentmondás alakul ki a vállalkozást és a piaci versenyt a vállalaton belülről bevivő divíziók decentralizáló, autonomizáló megoldása és a munkaellátást kapcsolatai révén biztosító, centralizáló befolyását fenntartó vezetés között.

Kétségtelen, hogy mind a változatos tulajdonformák, mind a szervezeti megoldások (divíziók) „átalakuláskonformmá” teszik a vállalatot, megvalósítják *régi és új*

kombinálását, megfelelnek az evolucionista szemléletű vállalatfejlődés logikájának, sőt utat nyitnak a kilencvenes évek liberális nemzetközi vezetésideológiája vállalaton belüli hordozóinak is, de számos esetben a felsővezetés vezetési mechanizmusában, stílusában, s a vezetési rendszer jellemző egészében nem ezt követi, hanem inkább a technokratikus, bürokratikus szervezeti-pénzügyi ellenőrzést.

Ez a felsővezetés – a vezetési rendszerbe saját maga által beépített ütközések sorozatán – most méri fel és tanulja, hogy miként ugorhatná át saját árnyékát, miként oldja meg a vállalkozás új, közös identitásának, a kölcsönösség megteremtőjének szerepét, hogyan hozza összhangba a vállalkozó egyént és szervezetet (divíziót, projektet) a vállalattal mint vállalkozással.

Azt a „rejtett” (hidden) megegyezést, amely a vezetés és a munka között a korábbi társadalmi-szervezeti rendszerben kialakult (privilegizált vállalati pozíció, jó fizetés, biztos állás, technokrata-paternalista vezetés, manipulált képviselői demokrácia), az átalakulás megbontja ugyan a gazdasági recesszióval, a tulajdonlás átalakításával, az individualista ideológia, a versenyértékek és intézmények beiktatásával, de magának a vállalatnak a vállalkozásszerű működését csak korlátozottan hozta létre, hiszen az – mondhatni változatlanul – hálózati megegyezések alapján, nem piaci, hanem politikai (hatalmi) koordinációval működik.

Miként lehet akkor megszilárdítani ezt a vegyes erőterű, többes legitimációval rendelkező, közöttük folyamatos konfliktusokkal terhelt, „folyékony” vezetést? Semmiképpen sem a modell mechanikus „kiszűrésével”. A szervezet és a vezetés „tisztá” típusa (vagy bürokratikus, vagy vállalkozási racionalizáció) – ha létrehozható egyáltalán – nyilvánvalóan csak hosszabb fejlődési folyamatban alakulhat ki.

A vezetés tartalma az átalakuló gazdaságban éppen ennek a vegyességnek a létrehozása és működtetése. A menedzsment nem állítható szembe az MRP-vel és a vállalkozói típusú szervezetelemekkel, mivel egyikük sem iktatható ki a rendszerből, hanem a középutat kell keresni a strukturális determinizmus és a vállalkozás szélsőségesen individuális kulturális determinizmusa között, létrehozva a szociális piacgazdasággal konform új tulajdonlás kollektivistá értékein és érdekein alapuló intézményeket, struktúrát, vezetést.

Az átalakulás, a változtatás nemcsak az ismeretek (a tudás), a piacok és a termékek, hanem a vezetés átalakulását is jelenti. Ennek kettős implikációja van a vezetés-politikára:

Az *első*: a vezetés régi gyakorlata (de paradigmája is) a hierarchia, a szabályok, az utasítások, a fegyelem és a control alkalmazását jelentette, „zero sum” hatalmi játékkal. A szervezeti tanulás, a „core competences”, a hálózatok működése és más új paradigmák megjelenése változtatnak ezen a régi modellen – s ez a mi vezetőink interjúiban is megjelenik. Egyelőre azonban inkább csak a szándék megfogalmazásának szintjén, mint a tényleges megvalósulásban. Az új paradigma szerint a szervezet a különböző nézőpontok színtere, érdekek képviselőit, hálózatok és szövetségek kreatív együttélésének mezeje.

A *második* implikáció: a vezetési ismereteket, tudást érinti. Nem a konvencionális MBA-kurzusok által közvetített tudást egyszerűen, hanem az új feltételek között új módon működő, kifejlődő vállalatok, ágazatok által termelt tudást. A ma csatáit nem lehet győztesen megvívni a múlt csaták fegyvereivel, az új ismereteket nem lehet elsajátítani másutt megírt könyvek megtanulásával. Semmiféle új tudás, új paradigma, de irántuk való igény sem fejlődik ki a stratégiai versenyelőny megszerzésére irányuló késztetések nélkül, amelyet a szervezetek és vezetőik éreznek. A vezetés régi modelljeit és paradigmáit nem a „transzfer”, nem a „vezetői tanulás” változtatja meg, hanem az új vállalkozások energiája, amelynek erejére persze nincs előzetes garancia, de amely az egyedüli és döntő hordozója, kitermelője, az új vezetői tudásnak. A régi modellt nem az új tudás változtatja meg. Amíg a régi vállalat működőképes lesz, a régi modellel együtt lesz az. Réginek és újnak a versenye dönti majd el az új vezetői tudás kifejlődésének és elterjedésének sorsát.

Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (1992): A vállalati alapstratégia. Kand. értekezés. MTA
- Bakacsi et al. (1991): Vezetés-Szervezés. Aula K.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK
- Balaton K. (1992): Organizational changes in Hungary during the socio-political and economic transition. BKE
- Bayer, J. (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinto Bp.
- Bokor A. (1996): Leader és Manager. Vezetéstudomány, 3. sz.
- Chikán, A. (1992): Vállalatgazdaságtan KJK – Aula K.
- Child, J. – Czeglédy, A.P. (1996): Managerial learning in the Transformation of Eastern-Europe some key Issues. O.S. 17/2, 167-179.
- Child, J. – Markóczy Livia (1993): „Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures.” JMS, 30:611-631.
- Child, J. – Ch. Smith (1987): The Context and Process of organizational transformation – Cadbury Ltd. in its sector. JMS, 24:565-593.

- Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. KJK
- Grabher, G. – Stark, D. (1996): A szervezett sokféleség – evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a poszt-socialista átalakulás. Közgazdasági Szemle, 1996. szept. 745-769.
- Ipari és Ker. Minisztérium (1995): Ipari jövőkép. Az ipar versenyképességét elősegítő programok. Július
- Karsai Judit (1993): Fedőneve: reorganizáció. Közgazdasági Szemle
- Kovács S. (1993): Káderek a privatizációban. Humánpolitikai Szemle. 5. sz.
- Laki Mihály (1993): Vállalati viselkedés elhúzódo gazdasági visszaesés idején. In: Miért hagytuk, hogy így legyen? KJK – MTA – KTI
- Major J. – Voszka É. (1996): Privatizáció és szerkezetváltás: a nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. Pénzügykutató Rt.
- Makó Cs. – Novoszáth P. (1995): Generalists versus specialists: skill use in comparative perspective. In: Asp – Leimn (eds): Work and Network in Changing Societies, Turku. University of Turku
- Marosi M. (1991): A piacgazdaság kifejlesztésének főbb problémái a vállalatok körében. Vezetéstudomány. 2. sz.
- Máriás A. (1992): Szelekció és kontraszelekció a vezető-kiválasztásban. Vezetéstudomány, 3. sz.
- McKelvey (1982): Organizational Systematics. Berkeley, CA
- Mihályi Péter (1995): Privatization in Hungary: Now comes the „hard core“ V. World Congress for Central and East European Studies, Varsó, August
- Nemes F. (1996): Az eltérő adottságokkal rendelkező munkavállalók vezetése. Vezetéstudomány, 2. sz.
- Nemes F. – Tóth I.Z. (1994): A magyar vezető-, menedzser- és üzletemberképzés helyzete, SZVT
- Pearce, J.L. – Branyiczki I. – Bakacsi Gy. (1992): A centralizált konzultatív vezetési megközelítés szerepe az állami vállalatok sikeres piacorientált szervezetté alakításában. Vezetéstudomány 3. sz.
- Pettigrew, A.M. (1985): The Awakening Giant. Oxford. Blackwell
- Pénzügykutató Rt. (1996): Töréspontok. Jelentések az alagútból. Május
- Sachs, J. (1994): „Understanding shock therapy“. Social Market Foundation. Occasional Paper. No.7. London
- Stark, D. (1992): A rendszerazonosságtól a szervezeti sokféleségig. Közgazdasági Szemle 1-2. sz.
- Steiner L. – Vecsenyi J. (szerk.) (1995): Vezetésről gyakorló vezetőknek. Nemzetközi Menedzser Központ
- Szalai E. (1996): Az éliték átváltozása. Cserépfalvi K.
- Szelényi Iván: Menedzser-kapitalizmus. Magyar Lettre Internationale, 1994/19.
- Tari E. (1993): Kis- és középvállalatok menedzsmentje Svájcban. Vezetéstudomány, 8-9. sz.
- Tulajdon Alapítvány – Privatizációs Kutatóintézet (1996): A privatizált vállalatok működésének hatékonysága
- Vecsenyi J. (1991): Felkészítés az üzleti életre és a vezetői munkára. Vezetéstudomány. 12. sz.
- Vlachoutsicos, A. – P.R. Lawrence (1996): How managerial learning can assist economic transformation in Russia. O.S. 17/2. 311-325.
- Voszka É. (1993): Szakadékokban. Válságkezelés, tanulságokkal. Társadalmi Szemle

The key point of the process of transformation is the redistribution of wealth and power, with the help of organizations!

Organizational and managerial characteristics:

- * more owner, more types of proprietorship (need of governance-type mgmt)
- * the key role of relationship networks (moving boundaries of organizations, networks of organizations: UFOs)
- * political/power coordination instead of market coordination
- * the narrowing down of „strategie“ horizons („becoming of the „dirty dozen“, rescued by the government“)
- * strong operational activity (contacts, efforts for survival: customs, bank guarantee, loan payments, cost reduction, non payment from customers, debts, crisis mgmt)
- * infiltration of open market competition into the organization (divisionalization, projects)
- * maintain, or regenerate the positions of a centralized and paternal mgmt (by getting work/orders through the relationships, pressure of operative burdens)
 - = „mixte“ management (mixed forcefield, plural legitimization, centralization-decentralization, continuous conflicts)
 - = major transformations – any systematic, global planned change

QUESTION: is it our task to „cleanup“ – systematically – the type of this mixte managerial system?
Our such a system – under the conditions of a transformation – „settles down“ over time, rather than „explodes“?

BAKACSI Gyula-TAKÁCS Sándor

HONNAN - HOVÁ? A NEMZETI ÉS SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZÁSAI A KILENCVENES ÉVEK KÖZEPÉNEK MAGYARORSZÁGÁN

A kultúra ambivalens szerepe a szervezetekben szükségessé teszi annak beható vizsgálatát. E tanulmány egy olyan nemzetközi kultúra vizsgálat első eredményeiről ad számot, amelynek hazánk is résztvevője. Mivel azonban nemzetközi adatok teljeskörűen még nem állnak hazai kutatóink rendelkezésére, e publikáció mindössze a magyar minta részletes bemutatására, leírására szorítkozik.

Napjaink menedzsment irodalmának egyik központi kérdése a szervezeti kultúra. A kultúra kettős értelemben is meghatározza szervezeteink teljesítményét: lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezetők a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlő eszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív, visszahúzó erő is, ami új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál.

Közép-Kelet-Európa – s ezen belül Magyarország – 1990 óta eltelt időszakának fejlődését bizonyosan áthatja ez a kettősség:

▶ egyfelől több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örököltünk, amelynek megváltoztatása igen nehéz, lassú folyamat, és sajátos magatartási tehetetlenségi nyomatóként nehezedik az átmenet, a változás folyamatára,

▶ másfelől minden eddiginél nagyobb szükség van olyan értékrend kialakulására, amely egyéb vezetői eszközök mellett elősegíti a dinamikusan változó környezethez való alkalmazkodást, a változások sikeres végrehajtását, a mindeddig példa nélküli kihívásokkal való sikeres megbirkózást, a versenyképes magatartásformák kialakulását.

A téma hazai irodalma – lásd például (Varga 1983), (Nemes 1988), (Branyiczki 1989), (Diós 1994), (Hofmeister-Bauer 1995), (Poór 1995) – öröndetesen szá-

porodik, a hazai kutató közösségnek azonban még komoly adósságai vannak a szervezeti kultúra empirikus leírásával, és az abból adódó következtetések megfogalmazásával kapcsolatban.

Ehhez fontos első lépés a kultúrával kapcsolatos elméleti alapvetés, a legfontosabb elméleti modellek, megközelítések hazai vezetőkkel való megismertetése, ami azonban nem pótolja sem a tényfeltárást, sem a más kultúrkörökből származó elméletek, modellek hazai viszonyokra való adaptálását.

A szervezeti kultúrára vonatkozó korábbi empirikus vizsgálati eredmények többnyire a Hofstede-féle elméleti alapokra és kérdőíves módszertanra építettek. Három publikáció átlagos bizonytalanságkerülést és alacsony hatalmi távolságot talált, amely Hofstede kulturális világméretűen Magyarországot a német (jól olajozott gép) kultúrához közel pozícionálta. (Varga 1983, Branyiczki 1989, Hofmeister-Bauer 1995).

Ebben a tanulmányban egy olyan 56 országra kiterjedő nemzetközi összehasonlító kultúravizsgálat első eredményeiről adunk számot, amelynek a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési tanszéke révén hazánk is résztvevője.

A kutatás alapvető empirikus bázisát a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatási programhoz kapcsolódó

önálló kutatás képezi, amely a későbbiekben lehetővé teszi, hogy a kutatási eredményeket a nemzetközi mintával való összevetésében, komparatív vizsgálat formájában is elemezzük. Mivel a nemzetközi adatok publikus formában egyelőre nem álltak rendelkezésünkre, elemzésünk a kutatás jelenlegi fázisában a magyar minta részletes bemutatására, leírására szorítkozik.¹

A GLOBE keretében folyó magyar vizsgálatok elméleti és anyagi kereteit részint a tanszéki kutatások, részint a „Versenyben a világgal” program biztosította. Ez a kutatás képezte a gerincét a Menedzsment és versenyképesség projekt Szervezeti kultúra – emberi erőforrás menedzsment – szervezeti tanulás alprojektjének (Bakacsi-Branyczki 1996). A kutatás keretében több tanulmány született erre a módszertanra alapozva (Bakacsi-Takács 1996), Dombovári 1996) – ezek összefoglalása és továbbgondolása ez a tanulmány.

A kutatás keretei, módszertana

A kultúrakutatás kvantitatív és kvalitatív módszertanra egyaránt épített (ebben a tanulmányunkban csak a kvantitatív vizsgálati eredményekről adunk számot). Kvantitatív módszerként kérdőíves vizsgálatot végeztünk.

A GLOBE kérdőív két változatból áll. Az egyik a szervezeti kultúrát (ALFA kérdőív-változat), a másik a nemzeti kultúrát (a BÉTA kérdőív-változat) méri. Mindkét kulturális szinten vizsgáltuk azok jelenleg észlelt (leíró), illetve kívánatosnak tekintett (normatív) jellemzőit: milyennek látják, illetve milyennek szeretnék látni a szervezeti, illetve a nemzeti kultúrát, azok alapértékeit.

Az elemzési minta 184 középvezető két ágazat 16 vállalatából (hat élelmiszeripari és tíz kereskedelmi pénzügyi szervezet). Ebből a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat 87 fő (ALFA kérdőív), a nemzeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat 97 fő (BÉTA kérdőív) töltötte ki. A két részminta eléri a statisztikai elemzésre alkalmas mintaelemszámot.²

A szervezeti és nemzeti kultúrát az alábbi változók segítségével mértük:

1. Bizonytalanságkerülés: annak a mértéke, hogy a kultúrához tartozók mennyire érznek fenyegetettséget bizonytalan vagy ismeretlen helyzetekben. Ez az érzés az átélt stressz szintje és az előre jelezhetőség (írott és íratlan szabályok) iránti igény formájában jelenik meg (Hofstede 1991; 113. o.).

2. Hatalmi távolság: annak a mértéke, hogy az adott kultúra legkisebb hatalommal bíró tagjai mennyire várják

el és fogadják el, hogy a hatalom egyenlőtlenül oszlik el szervezetekben (ahol az emberek dolgoznak) és intézményekben (családban, iskolában, közösségekben) (Hofstede 1991; 28.) A magas értékkel jellemezhető kultúrák jellemzői az egyenlőtlenégek nagyobb elfogadottsága, az autokratikusabb vezetésfelfogás, a hatáskörök nagyobb centralizáltsága.

3. Individualizmus/kollektívizmus: annak a mértéke, hogy a társadalom és annak szervezetei mennyire bátorítják és jutalmazzák az egyéni cselekvést és hozzájárulást a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Arra mutat rá, milyen a viszony az egyén és a társadalom/szervezet más tagjai között, mennyire van integrálva az egyén szűkebb vagy tágabb közösségbe. Az individualista kultúrák az egyének között laza, míg a kollektív kultúrák az egyének közötti szoros kötelékekkel jellemezhetők. (Hofstede 1991)

4. Férfias/nőies értékek: annak a mértéke, mennyire maximalizálja vagy éppen minimalizálja egy kultúra a nemekhez kapcsolódó szerepek közötti különbséget, munkamegosztást. A férfias (maszkulin) kultúrákban előnyben részesítik a teljesítményt, a hősiességet, a rámenősséget, az anyagi sikert. Férfiasságra jellemző jelzők: gyors, erős, kemény, hatékony, elszánt, erőteljes, akaratos, rámenős, edzett, szigorú. A nőies (feminin) kultúrák „lágyabak”, támogatóbbak. Gyakoribb, s egyben elfogadottabb bennük a férfias és nőies szerepek nemek közötti átjárhatósága (Hofstede 1991), (Triandis 1995).

5. Teljesítményorientáció: Annak a mértékét tükrözi, hogy a kultúra legalább néhány tagja mennyire keres olyan helyzeteket, amelyek a külsődleges motivációkkal szemben a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetik. A teljesítményorientáció lényegében a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott domináns motiváció (McClelland 1961).

6. Jövőorientáció: annak mértéke, hogy mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investíciót, illetve késlelteti a felhalmozott javak felélését a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében. A jövőorientáció hangsúlyozza a tervezést, szemben a jelenben élők által értékelte spontaneitással, illetve a múlt felé forduló megőrző, konzerváló gondolkodásmódjával. (Kluckhohn-Strodtbeck 1961).

7. Humánorientáció: annak a mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenek, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz. Társadalmi szinten a

humánorientáció azt tükrözi, hogy mennyire támogatják társadalmi normák, törvények a szerencsétlenekeket, az emberek mennyire pozitív beállítódásúak, és mennyire viselkednek pozitív módon egymás iránt, valamint mennyire hiányzik a kisebbségek iránti megkülönböztetés. Szervezeti szinten a humánorientáció a korrektségben, az egészséges munkafeltételekben, a munkatársak tiszteletében és a jólétükre fordított figyelemben érhető tetten. (Kluckhohn-Strodbeck 1961)

A kérdőívet középvezetők körében, a feladatkörnyezet szempontjából differenciált iparági struktúrában (élelmiszeripar, kereskedelmi bankok) vettük fel. A mintában szereplő vállalatokat úgy választottuk meg, hogy azok többféle kultúrát is reprezentáljanak a tisztán hazai tulajdonúaktól (azon belül állami, ill. magán tulajdonú) a vegyes (külföldi tulajdonú, multinacionális) vállalatokig.

A fenti változók mérése hétfokozatú Likert skálán történt, az egyes változók (kultúradimenziók) megbízhatóságát a társadalomtudományi kutatási gyakorlatban bevett Cronbach-féle alfa mutatóval mértük.³

Tények, számok

Az 1. és 2. táblázat a nemzeti kultúra, a 3. és 4. táblázat pedig a szervezeti kultúra mért értékeit foglalja össze, rendre a leíró, illetve az elvárt értékek sorrendben.

1. táblázat

Társadalmi szintű észlelt kultúra változók (leíró)

Észlelt (leíró) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (4)	3.11	0.32
Hatalmi távolság (5)	5.56	0.69
Individualizmus/kollektívizmus (3)	3.53	0.20
Férfias/nőies értékek (9)	3.73	0.58
Jövőorientáció (5)	3.22	0.53
Teljesítményorientáció (3)	3.45	0.41
Humánorientáció (5)	3.34	0.63

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma.

A társadalmi szintű kultúra változókat szemügyre véve azt láthatjuk, hogy az elvárt értékek tekintetében valamivel jobbák a megbízhatósági értékek, mint a leíró változók esetében. Ez azt sejteti, hogy a változás kívánatos irányában nagyobb az egyetértés, mint a jelenlegi helyzet megítélésében.

Társadalmi szintű elvárt kultúra változók (leíró)

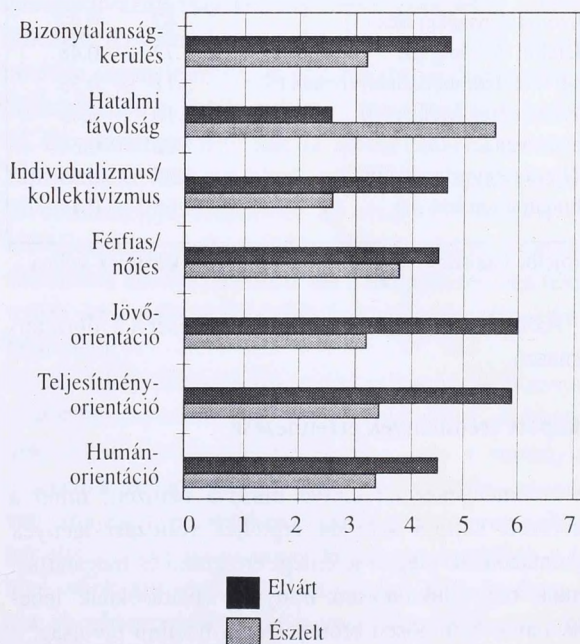
Elvárt (normatív) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (5)	4.72	0.61
Hatalmi távolság (5)	2.50	0.61
Individualizmus/kollektívizmus (4)	4.51	0.39
Férfias/nőies értékek (9)	4.45	0.58
Jövőorientáció (4)	6.03	0.43
Teljesítményorientáció (4)	5.95	0.37
Humánorientáció (4)	4.47	0.63

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma.

Az észlelt és elvárt értékek összevetését az 1. ábra tartalmazza.

1. ábra

A nemzeti kultúra észlelt és elvárt értékeinek összevetése



A szervezeti szintű kultúra változókat szemügyre véve azt láthatjuk, hogy – a nemzeti kultúra változókkal szemben – ezúttal az észlelt értékek tekintetében jobbák a megbízhatósági értékek, mint a leíró változók esetében. Ez viszont azt sejteti, hogy a szervezetek szintjén inkább a jelenlegi helyzet megítélésében nagyobb az egyetértés, mint a változás kívánatos irányában.

3. táblázat

Szervezeti szintű észlelt kultúra változók (leíró)

Észlelt (leíró) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (3)	3.56	0.51
Hatalmi távolság (3)	4.42	0.77
Individualizmus/kollektívizmus (3)	3.91	0.65
Férfias/nőies értékek (4)	3.62	0.57
Jövőorientáció (3)	3.98	0.79
Teljesítményorientáció (4)	4.00	0.79
Humánorientáció (4)	3.80	0.81

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma

4. táblázat

Szervezeti szintű elvárt kultúra változók (leíró)

Elvárt (normatív) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (4)	4.67	0.42
Hatalmi távolság (5)	2.77	0.48
Individualizmus/kollektívizmus (5)	5.11	0.33
Férfias/nőies értékek (9)	4.10	0.45
Jövőorientáció (4)	5.62	0.38
Teljesítményorientáció (4)	5.95	0.55
Humánorientáció (4)	4.65	0.45

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma.

Az észlelt és elvárt értékek összevetését a 2. ábra tartalmazza.

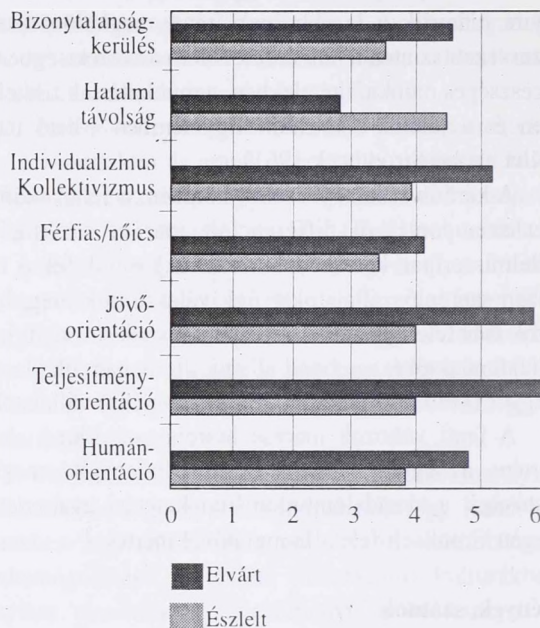
A kapott eredmények értelmezése

Az eredményeket áttekintve mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén erőteljes változási igények fogalmazódnak meg, a jelenlegi értékrend és magatartási minták megváltoztatására irányuló elvárásoknak lehetünk tanúi. Különösen erőteljes ez a hatalmi távolság, a jövőorientáció és a teljesítményorientáció értékeinél.

A nemzeti és szervezeti kultúrára vonatkozó eredményeket összevetve szembetűnő, hogy a kívánatos értékrend tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a nemzeti (társadalmi) és a szervezeti kultúra között. Nagyobbak ugyanakkor a különbségek a kultúra jelenleg észlelt jellemzői között. A szervezeti kultúra szintjén valamivel pozitívabb, az elvárthoz közelebb álló érték-

2. ábra

A szervezeti kultúra észlelt és elvárt értékeinek összevetése



rend körvonalazódott. A társadalmi kultúra szintjén jóval nagyobb hatalmi távolságot, individualizáltabb értékrendet, rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítmény- és humánorientációt érzékelünk, mint amit ugyanezek a válaszadók kívánatosnak tartanak. A bizonytalanság észlelt szintje is meghaladja az elfogadható mértéket. A legnagyobb prioritást nemzeti szinten a hatalmi távolság csökkentése, szervezeti szinten a teljesítményorientáció növelése és a hatalmi távolság csökkentése kapta.

A nemzeti kultúra

Vegyük szemügyre ezután részletesebben a nemzeti szintű kultúra változókat.

I. A bizonytalanságkerülés indexe a középértéknél (4-es skálafokozat) nagyobb bizonytalanságtűrő magatartást sejtet. Ez ellentmondani látszik a korábbi méréseknek, amelyek egyöntetűen az átlagosnál nagyobb bizonytalanságkerülést állapítottak meg valamennyi empirikus vizsgálatnál (Varga 1986, Branyiczki 1986, Hofmeister-Bauer 1995). A GLOBE vizsgálat Hofstedetől eltérő mérési módszere ugyan magyarázatul szolgálhatna erre az eltolódásra, de a GLOBE vizsgálatban részt vevő más országok adataival való összevetés megerősíti a bizonytalanságtűrésünk növekedését: Magyarország az észlelt bizonytalanságkerülés mentén a közepesnél ala-

csenyebb országcsoportba került, az elvárt bizonytalanságkerülés esetében viszont az átlagos csoportban van.⁴ Ennek magyarázatául alighanem az elmúlt idők változásainak azon jellemzője szolgál, amely a korábban megszokott – ha nem is feltétlenül kedvelt – rendszerességet, következetességet, strukturáltságot, az emberekkel szemben megfogalmazott elvárásokat elsöpörte, és talán máig hatóan sem helyettesítette be ezt olyan tényezőkkel, amelyek az emberek elveszett bizonyosságai helyébe újakat állított volna. További kutatást igénylő hipotézisünk, hogy a változó értelmezése hazai viszonyaink között inkább bizonytalanságérzet, semmint bizonytalanságtűrés, (bár az is egy lehetséges magyarázat, hogy ez mára értékkeé változás, azaz megtanultunk együtt élni a bizonytalansággal). A bizonytalanságérzetet látszik alátámasztani az a tény, hogy ez az észlelés nagyobb bizonytalanságkerülés (vagy biztonság) elvárásával párosul – e tekintetben átlagos bizonytalanságtűréssel jellemezhető országcsoporthoz tartozunk. Ennek oka nem a beosztotti szabadságfok korlátozásának az igényében, még csak nem is feltétlenül a strukturáltságra való törekvésben keresendő. A rendszeresség és következetesség, a részletekbe menő elvárások, a kidolgozott szabályok és törvények igénye világosan valamiféle rendpárti várakozást fogalmaznak meg a jelenlegi rendszertelenség és következetlenség, bizonytalan elvárások, szabályok és törvények helyébe.

2. A hatalmi távolság indexe egyértelműen (és statisztikailag is megbízhatóan) nagy hatalmi távolságot mutat: a befolyás alapja a pozíció, a pozícióhoz privilégiumok kötődnek, a hatalom fent koncentrálódik. Ez ismét jelentős elmozdulás a korábbi mérésekhez képest, amelyek a német és angolszász kultúrkör határain pozícionálta kultúránkat, amelyek egyaránt a relatíve alacsonyabb hatalmi távolsággal voltak jellemezhetőek (ismételten csak Hofstede mérési módjára alapozva). Az észlelttel szemben elvárás a nagy hatalmi távolság számottevő csökkentése: a befolyás kívánatos meghatározója egyértelműen a képesség, a társadalomhoz való hozzájárulás legyen. Abszolút különbség tekintetében a hatalmi távolság észlelt s elvárt értéke között a legnagyobb a különbség valamennyi kultúra változó közül, ennek élét azonban valamelyest tompítja, hogy más országokban is hasonlóan nagy a kontraszt, s mind a leíró, mind a normatív hatalmi távolság értékünk az átlagos országcsoportba pozicionál bennünket.

3. Az individualizmus-kollektívizmus index inkább individualista értékrendre utal. A minta véleménye szerint gazdasági viszonyainkban az individuális értékek

különösen az egyéni érdekek érvényesülésére való törekvésekben ütköznek ki leginkább. Ennek helyébe viszont inkább a csoportösszetartást, a közös érdek egyéni elé sorolását, a csoport iránti lojalitást, összefoglalóan: kollektívabb értékrendet látnának szívesebben. Más országokkal összehasonlítva egy átlagosnál individuálisabb csoportból egy átlagosba törekszünk.

4. A férfiasság-nőiesség index inkább férfias értékrendet sejtet, bár igen közel áll a semleges álláspontot tükröző középső skálaértékhez. Ez az index a nőiesség irányába való viszonylag jelentős eltorzulást tükröz. Egyértelműen elutasítják a keménységet, az agresszivitást, ugyanakkor a rámenősséget még a jelenleginél is kívánatosabbnak tartják. Kívánatosnak találják a vezetői pozíciók elérésének nagyobb esélyegyenlőségét is férfiak és nők között.

5. A jövőorientáció indexe nem azt igazolja, hogy ma társadalmunkban a jövőbe tekintés erőteljes érték lenne: a kérdőív kitöltőinek véleménye szerint alapvetően a jelennek és nem a jövőnek élünk, és elsősorban jelenlegi problémáink megoldása köt le bennünket. Ez a perspektívatlanság komoly versenytárs lehet a továbbiakban. Az egyik legnagyobb kontraszt a jelen perspektívatlan szemléletmódja és egy világos jövőorientált gondolkodásmód és értékrend iránti igény között rajzolódik ki. Ez a kontraszt nemcsak az elérés abszolút számaiból rajzolódik ki, hanem a jelenben észleltet alapján alacsony jövőorientációjú csoportból az elvárások szintjén egy erőteljes, átlagosnál nagyobb jövőorientációjú csoportba szeretnénk kerülni. Jövőorientációnk tehát minden tekintetben az egyik legfeszítőbb kulturális problémánknak tekinthető!

6. A kérdőív tanúsága szerint alacsonynak bizonyult a teljesítményorientáltságunk is: a jutalmak elsősorban nem teljesítményhez kötődnek és – ami a versenyképességünk szempontjából sokkal lényegesebb – az innovatív, teljesítményjavító magatartás sem nagyon számíthat elismerésre. Az emberek lényegesnek találják a kihívó célok kitűzését, és a folyamatos teljesítményjavítást. A teljesítményt és az innovativitást elismerő jutalmazás iránti igény azonban még ehhez képest is elemi erővel feltörő óhaj. Ez a versenyképesség egyik igen komoly potenciális tartaléka. A közeljövő egyik legfontosabb vezetői feladata, hogy ezt az igényt kielégítve sikerül-e elszabadítani a mögötte meghúzódó motivációs töltetet, vagy a teljesítménymotiváció és a teljesen más elismerő jutalmazási gyakorlat ellentmondása egyelőre gyengébb teljesítményhez, másfelől számottevő frusztrációhoz vezet. Abszolút értelemben itt találjuk a harmadik

legnagyobb különbséget észlelt és kívánatos értékek között, s ezt alátámasztja az összehasonlító közelítés is: egy észlelést tekintve alacsony teljesítményorientációjú országcsoporthoz helyett egy átlagoshoz szeretnénk tartozni.

7. A humánorientáció indexe elgondolkodtató képet mutat: ez az egyik legalacsonyabb érték a mért változók közül. Erőteljes igény fogalmazódik meg a jelenleg negatívan megítélt emberi kapcsolataink javítására is. Érdekes viszont a hibákkal szembeni tolerancia relatíve változatlan megítélése. Összehasonlításban: alacsony humánorientációjú országcsoporthoz egy közepesbe szeretnénk kerülni.

• A szervezeti kultúra

A nemzeti kultúra elemzése után foglaljuk össze a szervezeti kultúra észlelt és elvárt jellemzőiből adódó legfontosabb megállapításokat, amelyek egyben egy kultúraváltás kívánatos irányait is kijelölik:

1. Az észlelt bizonytalanságtűrés⁵ – jöllehet kisebb, mint a nemzeti kultúra szintjén – a középértéknél nagyobb (igaz, megbízhatósági együtthatója az egyik legalacsonyabb). Ezzel szemben magasabb bizonytalanságkerülést, azaz stabilabb, szabályozottabb belső vállalati működést tartanak kívánatosnak. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a válaszadók a meglehetősen komplex környezetben zajló gyors változásokat úgy észlelik, mint a korábbi belső szabályozás és rend eltűnését. Preferenciáik arra utalnak, hogy szívesen látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben a munkahely stabilitásának (biztonságának) igényével is párosulhat.

2. Jöllehet, szervezeti szinten az észlelt hatalmi távolság számottevően kisebb, mint a nemzeti kultúra szintjén, mégis ez mutatja a legmagasabb értéket a leíró kultúra változók közül. Itt is markánsnak mondható a hatalmi távolság csökkentésére irányuló igény. Ez egyúttal arra is utal, hogy a középszintűk – legalábbis ami a saját felelősségekkel ápolta kapcsolataikat illeti – laposabb szervezeti struktúrákat szeretnének. Mindez – ha nem is vezet azonnali változásokhoz, de a szervezetek áramvonalasítására, karcsúsítására való törekvések szempontjából kedvező jelként értékelhető. A középszintűk fogadókészek erre, s igénylik a delegálást, a hatalmi távolság mérséklését. Ez a mérőeszköz ugyanakkor nem alkalmas arra, hogy abból a felelősségvállalás mértékére is következtetni tudjunk, s az sem bizonyos, hogy a saját beosztottjaikkal szemben is a hatalmi távolság csökkentésére törekszenek majd.⁶

3. A szervezetek szintjén a kollektívizmus ugyanakkor igen fontos érték; a nemzeti szintnél nagyobb kol-

lektivitást észlelnek, és még inkább fontosnak tekintik mint elvárt értéket. Ez arra utal, hogy – miközben a politikai rendszer változását követően az elmúlt években volt egy időszak, amikor a korábban elfojtott individualizmus felszínre tört – a szervezeti szinten igen erőteljes igény fogalmazódik meg egy kollektívabb szervezeti értékrend kialakítására.

4. A férfiasság-nőiesség tekintetében itt tapasztaljuk a legkisebb kontrasztot az észlelt és az elvárt értékek között: a szervezeti kultúránkat enyhén férfiasnak mondhatjuk, de a nőies értékek erősítésére vonatkozó várázásokkal.

5. Jóval nagyobb – még ha a nemzeti szintűnél valamivel kisebb is – a kontraszt a jövőorientáció észlelt és elvárt mértéke között. A vezetők számára megfogalmazható egyik legfontosabb kulturális üzenet a perspektivikusabb gondolkodás, tervezés erősítése a szervezeti gyakorlatban. A közelmúlt krízishelyzeteken átérvickelő, a jelen problémáival birkózó meglehetősen bizonytalan átmenet időszakát fel kell váltsa egy piaci előrejelzéseken – s remélhetőleg nemcsak termelési terveken – alapuló hosszabb távú előretétekintés. Ez egyben fontos jelzés a jövőképet megfogalmazó vezetőfelfogás (leadership) felé is.

6. A legmarkánsabb változási igény azonban a teljesítményorientáció növelése kapcsán rajzolódik ki: a ma közepesnek tekintett érték helyett szívesebben látnának a teljesítményt jobban elismerő, az innovációt jobban jutalmazó vállalati gyakorlatot. Az előmenetelnek is sokkal inkább a teljesítményhez, mint más tényezőkhöz kellene kötődnie. Ez az elvárás elemi erejű, s figyelmen kívül hagyása motivációt romboló hatású, akár a magasabb rendű motivációk oldaláról közelítünk, akár a méltányosság elméletet vesszük alapul.

7. Az erősebb humánorientációt – miközben az észlelt szinten valamivel kedvezőbb a kép, mint nemzeti kultúránál – a válaszadók az elvárt szervezeti értékrend ugyancsak fontos részének tekintik.

Egy szervezeti kultúra tipológia

A kutatás kiinduló kérdései közé tartozott, hogy az empirikus adatokból vajon azonosíthatóak-e jellegzetes szervezeti kultúrátípusok. Az észlelt szervezeti kultúra változókkal elvégzett klaszteranalízis négy eltérő értékrenddel leírható csoportot különített el. A kis mintaelemzés miatt az így nyert típusok létét nem tekinthetjük egyértelműen bizonyítottnak, de – minthogy egyéb úton nyert tapasztalatainkkal egybevágunk – gondolatébresztőként közreadásra érdemesnek ítéltük.

Az 1. klasztert (amelybe harminc válaszadó került) nagyon rövid távú szemlélet, az előtervezés hiánya, az átlagosnál alacsonyabb teljesítménymotiváció és viszonylag nagy hatalmi távolság jellemzi. A többi dimenzió mentén átlagosnak mondható értékeket vesz fel. Ez a fajta viselkedés jellegzetes hagyományos *állami vállalati* kultúrára utal.

A 2. klaszter (melyhez 12-en sorolódtak) nagyon magas bizonytalanságkerüléssel jellemezhető, a hatalmi távolság is nagyobb az átlagnál, de az alapvető megkülönböztető változót a viszonylag hosszabb jövőorientáció (előtervezés) jelenti. Az átlagosnál alacsonyabb ugyanakkor az emberközpontság. A csoportot alapvetően pénzügyi szektorbeli válaszadók alkotják, ez magyarázza a magas bizonytalanságkerülést és a hosszabb jövő-orientációt megalapozó tervezést.

A 3. klaszter számossága a legkisebb (10 fő), viszont annál karakterisztikusabb szervezeti kultúrát testesít meg, szinte minden érték a legtávolabb helyezkedik el a minta átlagától. Alacsony bizonytalanságkerülés és kiugróan férfias (macho) értékek jellemzik, nagyon magas a hatalmi távolság, alacsony a humánorientáció. Erőteljesen individuális értékek dominálnak, rövid távú szemlélet és igen alacsony teljesítménymotiváció a meghatározó. Ez a csoport erőteljes *hatalmi* kultúrát testesít meg.

A 4. klaszter szinte mindenben az előző ellentéte, és az eredmények stabilitását a legmagasabb elemszám (35 fő) is biztosítja. Központi szerep jut az igen magas nőies és kollektív értékeknek, magas a humánorientáció is, ugyanakkor alacsony a hatalmi távolság. A kultúra jövőre orientált és igen magas a teljesítményorientáció is. Ide elsősorban a hazai multinacionális vagy külföldi tulajdonban levő szervezetek tartoztak.

A fenti kultúra típusok az esetek többségében jól megfeleltethetőek voltak egy vagy több konkrét szervezet középvezetőinek, illetve néhány szervezet esetében két, viszonylag markánsan elkülönülő vezetői csoport kulturális különbségeit sejtették. A 4-es típusnál egyébként az észlelt és a kívánatos helyzet közötti különbség szinte elhanyagolható volt.

Következtetések

Tanulmányunk utolsó részében megpróbálunk néhány olyan következtetést megfogalmazni, amelyek a vezetők számára fogalmazznak meg feladatokat a fentebb bemutatott és elemzett kultúráképből, értékrendből kiindulva.

A kilencvenes évek kezdete óta szervezeteinket technikai (kognitív) értelemben igen erőteljes tanulás jellemzi

(új szervezeti rendszerek, szabályok, eljárások elsajátítása), magatartási értelemben azonban kevésbé beszélhetünk kéthurkos tanulásról (alapvető értékeink, meggyőződéseink felülvizsgálatáról).

A kutatási eredmények által felvethető egyik legizgalmasabb problematika az észlelt és az elvárt értékrendek jelentős eltérése. Az értékrendek eltérésére adható magyarázatokra két hipotézist lehet megfogalmazni:

1. A magyar társadalomban és a gazdálkodó szervezeteknél igen erőteljes értékrendváltás van folyamatban, amely irányát tekintve pozitív, és amely egyben számottevő kihívást támaszt a vezetőkkel szemben és intenzív szervezeti tanulási folyamatok beindítását teszi szükségessé.

2. Az elvárt és a tényleges értékrend közötti erőteljes eltérés magyarázata az, hogy a vágyott értékek erős korlátokba ütköznek. A megelőző évtizedekből ismert és leírt a vallott és követett értékek különbözősége, együttélése, amelynek motivációs és frusztrációs hatása ugyancsak ismert. Ez az értelmezés számottevő veszélyeket rejt magában: kialakulhat, újra felerősödhet egy passzívan alkalmazkodó, a körülményeket tudomásul vevő, a változásokkal szemben „hitetetlen” attitűd.

Ebben a kérdésben egyelőre csak további hipotéziseket fogalmazhatunk meg, amelyek tesztelése – menet közben elvégzett adatfelvételek alapján a kutatás következő fázisában – elvégezhető lesz, másrészt kvalitatív kutatási módszerekkel (interjúk, megfigyelés, tréningek tapasztalatai) is juthatunk értelmezhető következtetésekre.

Versenyképességünk szempontjából az első értelmezés pozitív energiák felszabadítását jelentheti, míg a második erőteljes fékeket épít be a versenyképesebb mikro- és makrogazdaság kiépítésére irányuló folyamatba.

Lényegesnek tartjuk ugyanakkor kiemelni, hogy a tanulási minták tekintetében korosztályi különbségeket valószínűsítünk: a 35 év alattiak és felettiak szervezeti tanulási mintáit markáns különbségekkel kell tervezni.

Az általánosabb megállapítások mellett néhány konkrét következtetést is megfogalmazunk, amelyek elsősorban az emberierőforrás-gazdálkodás nézőpontjából fogalmazznak meg következtetéseket feladatokat.

Az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából kiemelkedő egyik legfontosabb érték a biztonságra, stabilitásra való törekvés: ennek tudomásulvétele a munkaszervezet, a kollektív szerződés és az érdekeltségi rendszer kialakításánál nem hagyható figyelmen kívül. A piacos gondolkodást megalapozó bizonytalanságtűrés és a

létbiztonságot megalapozó bizonytalanságkerülés dilemmája a közeljövő egyik legfontosabb HRM stratégiai kérdése.

Az ösztönzési rendszer szempontjából ugyanakkor lényeges kiemelni, hogy az erőteljes teljesítményorientáció mint érték megerősíti a többi magyar vállalatnál a teljesítményértékelési és teljesítményalapú fizetési rendszerek bevezetésére irányuló folyamatokat.

A kollektívizmus erősítésére irányuló igény rövid távon a munkaügyi kapcsolatok jelentőségére, hosszabb távon esetleg a csoportos ösztönzési formák bevezetésére hívhatja fel a figyelmet.

A hatalmi távolság jelenlegi szintje részben következménye a válságmenedzseléssel, tulajdonosváltással és bizalmatlansággal jellemezhető átmeneti időszaknak, az annak csökkentésére irányuló elemi igény azonban hosszabb távon felvetheti a laposabb, rugalmasabb, döntés- és felelősségátadást jobban előtérbe helyező szervezeti-vezetési megoldásokat, és az ennek megfelelő vezetési stílusváltást. Ebből a szempontból azonban kritikus a szervezeteinket átható bizalmatlanság felszámolása, e tekintetben a nőiesebb értékrend és a humánorientáció erősítésére irányuló elvárás némi derűlátásra adhat okot!

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest

Bakacsi Gyula–Branyiczki Imre (1996): Szervezeti kultúra, emberi erőforrás menedzsment, szervezeti tanulás: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia – az alprojekt kutatási aseptanulmánya. „Versenyben a világgal” kutatási program, Kézirat

Bakacsi Gyula–Takacs Sándor (1996). Szervezeti kultúra és vezetési stílus az élelmiszeripar és a pénzügyi szektor példáján – Háttér tanulmány a „Versenyben a világgal” kutatási programban, Kézirat

Branyiczki, I. (1989): Szervezeti kultúra empirikus vizsgálata. Közgazdasági Szemle, 1

Carmines, Edward G.–Zeller, Richard A. (1979): Reliability and validity assessment. Sage, London

Diós János (1994): Gondolatok a szervezeti kultúráról. Ipar-Gazdaság, 12

Dombovári Ella (1996): Szervezeti kultúra és vezetési stílus a cukoriparban – Háttér tanulmány a „Versenyben a világgal” kutatási programban, Kézirat

Hair, J.–Anderson, R.–Tatham, R.–Black, W. (1985): Multivariate Data Analysis with readings. Prentice Hall, New Jersey

Hofmeister, Á.–Bauer, A. (1995): A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. Vezetéstudomány, 6

Hofstede, G. (1995): Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, CA

Hofstede G. (1980): Motivation, Leadership and organisation: Do American Theories Apply Aboard? Organisational Dynamics, Summer

Kluckhohn & Strodtbeck (1961): Culture – A Critical Review. Harvard University Press

Nemes Ferenc (1988): A szervezeti szocializáció mint kultúra-elsajátítási folyamat. Vezetéstudomány, 7

Poór József (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. Vezetéstudomány, 9

Triandis, Harry C. (1995): Individualism and Collectivism. Westview Press, Boulder, Colorado

Varga Károly (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, 3

Varga, K. (1986): Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Budapest, Akadémiai Könyvkiadó

A versenyképesség vezetési és szervezeti összetevői. Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés 1997/6-7

Lábjegyzet

- Megjegyezzük továbbá, hogy a GLOBE kutatás a szervezeti és nemzeti kultúra mellett az adott kultúrákban kívánatos vezetési stílust (leadership) is méri, amely eredményekről egy további publikációban fogunk számot adni.
- A kutatás kiterjesztéseként a mintaelemszám ma már ötszáz fölé bővült. A kibővített minta adatainak első gyors feldolgozása megerősíti eddigi eredményeinket, azoknak nem mond ellent. Ebben a dolgozatban mégis megmaradunk a GLOBE kutatás számára prezentált szűkebb minta értelmezésénél.
- Cronbach α számításának képlete: $\alpha = Np/[1+p(N-1)]$, ahol N az adott mutatóhoz tartozó változók száma, p pedig az egyes kérdésekre adott válaszok közötti korrelációs együtthatók átlaga (Carmines, Zeller 1979. 44. o.). A kérdések számának (ceteris paribus, azaz azonos átlagos korrelációs együtthatók mellett) növekedése a képlet tulajdonságai miatt kevés számú változó esetén önmagában is növeli α értékét. Hat változó esetén az $\alpha = 0.8$ -as értéke 0.4-es átlagos korrelációs együtthatót feltételez, ugyanez a korreláció négy változó esetén $\alpha = 0.73$, de két változóra csak $\alpha = 0.57$.
- Az országok csoportosítására a következő módszert alkalmazták: valamely kultúra változó szempontjából átlagos vagy közepes országcsoporthoz az, amelyek az összes ország adott változóra vonatkozó átlaga plusz/mínusz az egyszeres szórás tartományba esik, magas értékű országcsoporthoz az, amely az átlag plusz szórás feletti értékkel bír, és alacsony az, amely átlag mínusz szórás alatti értéket mutat. A módszer és az átlag, illetve szórás értékek egy nem publikált GLOBE munkaanyagból származnak.
- ...vagy ahogy fentebb interpretáltuk, a bizonytalanság észlelése...
- A szervezeti szintű hatalmi távolság csökkentésének további lehetséges interpretációja lehet az is, hogy abban a korábbi kisebb hatalmi távolsággal (de egyúttal paternalista hozzáállással is) jellemezhető viszonyok utáni nosztalgiaérzés tükröződik.

ANTAL-MOKOS Zoltán-KOVÁCS Péter

MAGYAR VÁLLALATI STRATÉGIÁK AZ 1990-ES ÉVEK ELSŐ FELÉBEN – TAXONÓMIA*

Jelen tanulmány a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében zajló empirikus stratégiatipizálási vizsgálatok (taxonómiaképzés) eredményeinek az összefoglalása. A magyar közép- és nagyvállalatok 1990-es évek első felében követett stratégiái körében a szerzők – többváltozós statisztikai módszertan felhasználásával – hat stratégiatípust különítenek el. Az eredmények közreadásával elsősorban a stratégiai menedzsment elméleti szakembereinek és empirikus kutatóinak érdeklődésére számítanak, ám meggyőződésük, hogy az alább leírtak a gyakorlott vállalatvezetők és gazdaságpolitikai döntéshozók számára is megfontolandóak lehetnek.

Célul tűztük, hogy feltárjuk az átalakuló magyar gazdaságban jellemző vállalati stratégiákat, ezek összefüggését egyfelől az átalakuló gazdaság (mint a stratégia környezete) jellemzőivel, másfelől a vállalatok eredményességével (vö. Balaton, 1994; Vecsenyi és Kovach, 1995). Alapfeltevésünk, hogy a vállalatok versenyeznek környezetükben és versenyzésükben meghatározott magatartásmintákat, stratégiákat követnek, amelyek azonban a magyar átalakuló, „transzformációs” gazdaság (mint a stratégia környezete) függvényében nem szükségképpen értelmezhetők a fejlett piacgazdaságok szereplői stratégiájának jellemzésére kifejlesztett fogalmi koordináta-rendszerben. Célszerű ezért a ténylegesen követett stratégiák megfigyeléséből kialakítani „saját” koordináta-rendszerünket. Az alábbiakban azt elemezzük, hogy a magyar vállalatok, illetve domináns üzletágaik milyen stratégiai pozícióban vannak, melyek azok a tényezők, melyek leginkább megkülönböztetik az egyes követett stratégiákat, illetve a különböző stratégiajellelmezők alapján milyen fő csoportokba rendezhetők a vállalatok üzletágai.

* Szerzők tervezik e cikk folytatását „... – tulajdonlás és teljesítmény” címmel.

Elméleti háttér

A stratégiát cselekvésként, a szervezetek cselekvésében megfigyelhető szabályszerűségként közelítjük meg (Antal-Mokos, 1990). Múltbeli magatartásmintaként, „realizált stratégiaként” (Mintzberg, 1978, 1987; Mintzberg és Waters, 1985) értelmezzük és vizsgáljuk. Számunkra a stratégia a vállalat múltbeli cselekvéseiben és az azok eredményeként kialakult pozíciókban megragadható, utólagosan felismerhető és elemezhető mintát jelenti. Ámbar minden szervezet működésében kimutatható valamilyen realizált stratégia, korántsem mind-egyikük rendelkezik stratégiai tervvel vagy előzetesen kialakított és legalább a felső vezetésben egyeztetett stratégiai célrendszerrel, „szándékolt stratégiával”.

Megkülönböztetjük a stratégiák vállalati és üzletági szintjét. Az előbbi szervezeti magatartásmintaként értelmezzük, amelynek versenyképességét a célmegvalósítási képesség (eredményesség, effectiveness) szempontjából ítélni lehet meg, míg az utóbbit versenyzési módként határozzuk meg, ahol a versenyképesség értékelése inkább a hatékonyság (efficiency) dimenziójában történik.

A vállalati stratégiákat egyrészt a növekedés különböző formái, másrészt a környezethez való alkal-

mazkodás (adaptáció) eltérő módjai szerint csoportosíthatjuk (Antal-Mokos, Balaton, Drótos és Tari, 1997). Ezek nem egymást kizáró és a stratégiák lehetséges spektrumának egészét felölelő „főtípusok”. Ellenkezőleg: a növekedési stratégiák valamely típusa része lehet az alkalmazkodásnak és megfordítva: az adaptációs stratégiákban szerepet kaphat a növekedés valamely formája.

Az üzletági szintű stratégiák (piaci versenyzési módok) az akciókat jelentik, amelyek egy-egy üzletág pozíciójának javítását szolgálják. Bár viszonylagos autonómiával rendelkeznek, konzisztensnek kell lenniük a vállalat átfogó stratégiájával. Az üzletági szintű stratégiák vizsgálatában a „hagyományos” stratégiaértelmezést és tipizálási módszertant követjük (ld. Antal-Mokos, 1988a,b).

Munkánknak elméleti kapaszkodókat a környezet – stratégia – teljesítmény kapcsolatrendszerrel a középpontba állító kontingenciaelmélet nyújt (Dobák és munkatársai, 1996; vö. Hambrick, 1983), kiegészítve a stratégiai kutatások környezetvizsgálatokkal kapcsolatos tapasztalataival. Jelen tanulmányban ugyanakkor nem vettük figyelembe a részletesebb kontingenciamodellel további összetevőit – nevezetesen a szervezet strukturális, kulturális és magatartási vonatkozásait, amelyek a „Versenyben a világgal” program más irányjaiban képeztek kiemelt vizsgálati területeket (ld. elsősorban e folyóirat korábbi számaiban Bodnár munkáját (Bodnár, 1997), valamint Bakacsi és Takács, illetve Kovács S. e lapszámában megjelenő írásait).

A kutatás módszertana

Vizsgálatunk a legalább ötven főt foglalkoztató vállalatokra terjedt ki. Bár a „Versenyben a világgal” című kutatási program központi kérdőíves felmérése alapján összeállított eredeti adatbázisban 324 vállalat szerepel, ezek közül jelen vizsgálatban csak az ipari, kereskedelmi és szolgáltató cégeket (295 válaszadó) vettük figyelembe. A stratégiai pozíciókat felmérő kérdésekre értékelhető választ nem adó vállalatok kiszűrésével végül 260 elemű mintához jutottunk.

A stratégiai változók a szakirodalomban az egyes kutatóknál ugyan részben különbözőek, mára azonban már kialakult azon változók köre, amelyek leggyakrabban és meglehetősen standard módon szerepelnek a stratégia empirikus taxonómiai vizsgálataiban (a tipológiai és taxonómiai megközelítésről általában ld. Doty és Glick, 1994; a stratégia területén különösen Galbraith és Schendel, 1983; Miller és Roth, 1994; Morrison és Roth, 1995;

White, 1986). Ezekre mutat példákat az 1. táblázat, feltüntetve a jelen munkában meghatározott változókat is. Hangsúlyozzuk, hogy a stratégiai pozíciók relatív értelmezésének megfelelően a vizsgálatban szereplő változók az adott versenykörnyezeten belüli, a versenytársakhoz valamilyen módon (az iparági átlaggal vagy az iparági vezető vállalatával való összevetéssel) viszonyuló helyzetére vonatkoznak.

Törekedtünk arra, hogy az elméleti megfontolások és külföldi empirikus vizsgálatok alapján elképzelhető stratégiai változók minél szélesebb körét vonjuk be elemzésünkbe. Ennek megfelelően az általában szokásos vizsgálati kört némileg tágítottuk, a 38 változó között néhány olyat is meghatározva, amelyek ritkán szerepelnek a szakirodalomban fellelhető stratégiatipológiákban. Túl sok változó használata ugyan kutatói szempontból némi veszélyt rejt magában, azonban a kutatás feltáró jellege miatt, illetve azért, mert Magyarországon még nem végeztek hasonló irányú feltáró elemzéseket a stratégiatipizálás területén, szükségesnek éreztük, hogy lehetőleg minél szélesebb körre terjesszük ki a vizsgálatot. Számunkra különösen fontosak az államhoz való viszonyt jellemző stratégiai változók, de az etikára, illetve ökológiai tudatosságra építő magatartásra is ritkán kérdezznek rá a hasonló vizsgálatokban.

A változók alapstatisztikáinak (gyakoriság, középérték, szóródás) elemzése azt mutatta, hogy a legtöbb tényező esetében a válaszadók önmagukat az átlagos színvonalnál rendszerint jobbra értékelik. Feltűnő, hogy csak három olyan változó van, melyek tekintetében a vállalatok lényegesen gyengébbnek ítélik saját pozíciójukat, mint a legfontosabb versenytárs helyzetét. Ez a három tényező az állami intézményeknél történő lobbizás, az állami és költségvetési intézményeknek történő értékesítés, illetve a K+F ráfordításokban elért pozíció. Ugyanakkor a vállalatok lényegesen jobbnak tartják saját emberi erőforrásaikat a versenytársakénál.

A stratégiatipizálás során kiindulópontunk tehát egy olyan NxM-es adatmátrix, amelynek sorai (N=260) a megfigyelt vállalatok, illetve azok domináns üzletágai, oszlopai pedig a stratégiai változók (M=38). A mai magyar gazdaságban követett vállalati stratégiák tartalmának *tipológiai-taxonómiai* megközelítésű vizsgálatának megfelelően, s követve a hasonló célú külföldi empirikus kutatások metodológiáját, a faktoranalízis és a klaszteranalízis eljárásait alkalmaztuk.

A vizsgálat céljainak megfelelő módon tisztított adatbázis kialakítását követően faktoranalízis (főkomponens elemzés) segítségével csökkentettük a változók körét. A

Stratégiatipizálási vizsgálatok változói

<p>Kovács és Antal-Mokos (jelen cikk) költségárfordítás piaci részesedés technológiai színvonal termékmínőség termékválaszték árszínvonal pontosság a szállításban vevői igénykielégítés rugalmasság a termelési rendszerben pozíció a szállítási határidőben rugalmasság a fogyasztói igény változására</p>	<p>Kotha és Vadlamani (1995) új termék kifejlesztése az üzleti egység üzemi hatékonysága folyamatos törekvés a költségsökkentésre minőségellenőrzés szigorúsága ár termékmínőség széles termékválaszték azonosítható márkánév kiépítése elosztási csatornák ellenőrzése erőfeszítések a nyereségszerzés biztonságáért innováció a gyártási folyamatban</p>	<p>Morrison és Roth (1995) új termékek kifejlesztése vevői szolgáltatások innováció a termelésben elosztási csatornák ellenőrzése termékmínőség innováció a marketingben alacsony árak kapacitáskihasználás különleges termékek képzett munkaerő iparági hírnév magas árfekvésű termékek modern géppark és felszerelés</p>	<p>Dess és Davis (1984) új termékek fejlesztése fogyasztói szolgáltatások gyártási hatékonyság termékmínőség ellenőrzése képzett személyzet magas készletszint versenyárak termékek széles skálája meglévő termékek fejlesztése márkák maketingmódszerek elosztási csatornák ellenőrzése nyersanyagok biztosítása külső finanszírozás minimalizálása földrajzi szegmensek kiszolgálása speciális termékek gyártásának képessége magas árat elfogadó szegmensek reklám iparági hírnév előrelézési képesség termelési folyamatok innovációja</p>	<p>Carter; Stearns; Reynolds; Miller (1994) alacsony árak jobb szolgáltatás termékmínőség hatékony marketing piaci válaszkapesség kisebb vevőcsoportok kiszolgálása elhelyezés, földrajzi elérhetőség alaptervekenyiséget kiegészítő szolgáltatások megkülönböztethető termékek/szolgáltatás nagyobb választék a korak megfelelő termékek új technológia kihasználása új technológia kifejlesztése</p>	<p>Hambrick és Schecter (1983) új termékek ár termék K+F termelőeszközök újdonsága marketing kinnelevőségek készletek kapacitáskihasználás termelékenység termékmínőség relatív közvetlen költség piaci részesedés</p>
--	--	--	---	--	---

faktoranalízis használatát a viszonylag nagy számosságú, egymással korreláló stratégiai változó indokolja. A változók kapcsolatainak vizsgálatához, a mögöttük meghúzódó „hatótényezők” feltárásához a faktoranalízis jól használható, az értelmezhető stratégiai faktorok pedig az információk tömörítése és a változók számának csökkentése révén jelentősen megkönnyítik a további elemzést.

Már a faktorok felhasználásával alkalmaztuk a klaszteranalízist módszerét abból a célból, hogy megfigyelési egységeinket stratégiatípusokként értelmezhető csoportokba rendezzük. Kutatásunkban alapvetően a nem hierarchikus klaszterelemzési eljárásra támaszkodtunk, azonban az adatstruktúra megismerése és a klaszterszám meghatározása érdekében hierarchikus klaszterelemzést is végeztünk. Kiegészítő elemzési módszerként diszkriminancia analízissel állapítottuk meg a csoportosítás „jóságát” (a diszkriminancia analízis során kapott besorolás és az eredeti klaszterek összetételének összehasonlításával), miközben a csoportok elkülönülését okozó változókat is jobban megismertük. (A többváltozós matematikai statisztikai módszerekről ld. például Forgácsné és Törökné, 1990; Füstös, Meszéna és Simoné, 1986; Hair, Anderson és Tatham, 1990).

Főkomponens elemzés – a stratégiai faktorok

A faktoranalízis célja kettős. Egyrészt lehetővé teszi, hogy egyszerűsítsük a változók struktúráját, másrészt a használt változók elemzéséhez is segítséget nyújt. Ezenkívül fontos szerepe van a vizsgálat következő szakaszában sorra kerülő klaszteranalízis során is, mivel a változók nagy száma, illetve a megfigyelési egységek mennyisége problémákat okozna akkor, ha a stratégiák csoportosítását – a klaszterezést – közvetlenül az eredeti stratégiai változók felhasználásával szeretnénk megvalósítani. A faktoranalízis eredményét a 2. táblázat mutatja.

Kilenc olyan faktor van, amelynek sajátértéke egynél nagyobb. A kilenc faktor együttesen a teljes szórásnégyzet közel 63%-át, ezek közül is az első faktor a teljes szórásnégyzet 31%-át magyarázza. A faktormodell viszonylag jól reprezentálja a változókat, hiszen még a legkevésbé reprezentált változókhoz (piaci változások előrejelzése, piaci részesedés, készletek választéka) tartozó kommunalitás értéke is magasabb 0,45-nél. A faktorok egyértelműbb interpretációjának céljából végzett varimax rotáció eredményeként kapott rotált faktormátrixot mutatja a 3. táblázat.

A faktorok interpretálásához az egyes faktorokkal leginkább és legegységesebben összefüggésbe hozható

A faktoranalízis során kapott faktorok (sajátértékek és varianciák)

Faktor	Sajátérték	Variancia %-a	Kumulatív %
1	11.79	31.0	31.0
2	2.70	7.1	38.1
3	1.79	4.7	42.8
4	1.67	4.4	47.2
5	1.41	3.7	50.9
6	1.25	3.3	54.2
7	1.18	3.1	57.3
8	1.11	2.9	60.2
9	1.02	2.7	62.9

változókat hívjuk segítségül. Ennek megfelelően az egyes faktorokat a későbbi könnyebb azonosítás és értelmezhetőség kedvéért egy-egy „címkével” láttuk el. Az alábbiakban e faktorokat mutatjuk be a tartalmukat érzékeltető változók megadásával.

Szervezeti erőforrások hatékonysága

- korszerű döntési, működési rendszerek
- hatékony szervezeti struktúra
- integrált vállalati információs rendszer
- színvonalas vezetői információs rendszer
- színvonalas, jól felkészült vezetők
- jól képzett alkalmazottak

Rugalmasság a termelésben és szállításban

- rugalmas termelési rendszer
- rövid szállítási határidő
- rugalmas vevői igény-kielégítés
- pontos szállítás
- rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására

Alapanyag-ellátás színvonala

- megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése
- megbízható alapanyag ellátás

Igény-kielégítés

- minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal
- új termékek piacra vitele
- megfelelő szintű és választékú készletek

Technológiai színvonal (nemzetközi szintű)

- exportpiacokon való megjelenés
- fejlett technológiai színvonal
- magas színvonalú gyártási tevékenység

Stratégiai változók és faktorok (rotált faktormátrix)

Stratégiai faktorok									
Stratégiai változók	Szervezeti erőforrások	Rugalmasság	Alapanyag-ellátás	Igeny-kielégítés	Technológiai színvonal	Állami kapcsolatok	Pénzügyi helyzet	Termék-választék	Költség-hatékonyság
vállalati információs rendszer vezetői információs rendszer korszerű döntési módszerek hatékony szervezeti struktúra jól felkészült vezetők jól képzett alkalmazottak innovatív eladósztionzés jó vállalati arculat magas K+F ráfordítások piaci változások előrejelzése	0.780 0.770 0.758 0.706 0.641 0.542 0.533 0.490 0.463 0.386	0.218 0.267	0.232 0.310	0.236 0.304 0.346 0.293 0.294	0.314 0.264 0.287 0.346	0.258 0.428 0.284	0.335 0.317 0.352	0.215 0.254 0.337	0.259
rugalmas vevői igénykielégítés rövid szállítási határidő rugalmas termelési rendszer pontos szállítás reagálás a fogyasztói igényekre	0.203 0.280	0.799 0.775 0.743 0.650 0.491	0.248	0.434					
megfelelő minőségű alapanyag megbízható alapanyag-ellátás magas termékminőség környezeti tudatosság	0.256 0.270	0.244	0.810 0.790 0.437 0.386	0.206 0.242		0.398	0.385	0.276	-0.220
fogyasztói kapcsolattartás készletek választéka új termékek piacra vitele fogyasztói szolgáltatások lobbizás állami szervekkel állami értékesítés stratégiai szövetségek	0.227 0.265 0.253 0.209	0.309 0.331 -0.247 0.333		0.662 0.577 0.568 0.434 0.209	0.776 0.703 0.579	0.296 0.216	0.283		0.201
exportpiacokon való megjelenés fejlett technológia színvonal a gyártásban	0.338		0.220 0.482			0.772 0.528 0.505		0.234	
alacsony kintlevőségek jó hitelképesség	0.307				0.254	0.201	0.758 0.580	0.234	0.284
széles termékpaletta elosztási csatornák etikus magatartás piaci részesedés	0.242 0.336 0.227		0.261 0.325 0.252	0.279	0.322 -0.254 0.254	0.257	0.260 0.298	0.751 0.465 0.418 0.355	
alacsony költség-arányforrdítás versenyképes árak magas kapacitáskihasználás	0.255		0.390	0.218		0.225	0.290 0.252	0.342	0.745 0.596 0.406

Állami kapcsolatok

- lobbizás államigazgatási szerveknél
- államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés
- stratégiai szövetségek a fő partnerekkel

Pénzügyi helyzet

- alacsony kintlevőségek
- jó hitelképesség

Termékválaszték

- széles termékválaszték
- jól szervezett elosztási csatornák

Költséghatékonyság

- alacsony költségráfordítások
- versenyképes árak.

Stratégiatípusok – Klaszteranalízis

A klaszterelemzés révén a megfigyelési egységek olyan csoportosítását kívántuk elérni, amelyben az egyes vállalatcsoportok jellemzői markánsan elkülönülő stratégiatípusok megfogalmazását teszik lehetővé. Az elemzés kiinduló táblája olyan 260x9 méretű mátrix, amelynek elemeit a megfigyelési egységek adott faktorhoz tartozó értékei képezték.

A klaszterszám meghatározása

A klaszterelemzést alapvetően *nem hierarchikus módszerrel* végeztük. A klaszterszám meghatározása az általunk alkalmazott módszertan kritikus lépése. Több módszert is felhasználtunk az adatrendszer struktúrájának vizsgálatához:

⇒ Hierarchikus klaszterelemzés: a hierarchikus módszerrel végzett klaszterelemzés kimutatta, hogy a csoportosítás különböző szintjein a vállalatok (ill. domináns üzletágaik) három-hét nagyobb csoportosulása figyelhető meg.

⇒ Lehmann ajánlása (Miller és Roth, 1994) (célszerű klaszterszám = $N/30$ és $N/60$ közötti érték): mivel mintánkban a megfigyelési egységek száma 260, ezért ezen ajánlás szerint a klaszterek száma 4 és 9 között mozog.

⇒ Lépésenként növekvő számú klaszter képzése és a klaszter-középpontok távolságai változásának elemzése: ez az elemzés hat klaszter vizsgálatát támasztja alá; ezen a szinten meglehetősen kismértékű távolságcsökkenés

következett be az előző szinthez (az öt klaszteres csoportosításhoz) képest, míg a következő szinten ez a távolság már nagyobb volt.

⇒ Lépésenként növekvő számú klaszter képzése és a csoportok alakulásának logikai elemzése (a csoportosítások keresztábráinak vizsgálatával): a klaszterek elemszámainak vizsgálata azt mutatta, hogy a hatodik-hetedik lépcsőnél kezdődik meg egy viszonylagos stabilizáció, ezért ezek valamelyikének további elemzése indokolt (a négy klaszteres csoportosításig logikailag is jól nyomon lehetett követni a típusok alakulását, öt klaszter esetén a struktúra „felbomlott”, majd a hatodik lépésben újra „összeállt”).

Ezen eredmények alapján a hat klasztert tartalmazó csoportosítást vizsgáltuk tovább. Eredményeinket a 4. táblázat mutatja.

A klaszterek interpretációja

A stratégiai faktorokkal végzett klaszteranalízis eredményeként tehát hat különböző stratégiatípust sikerült elkülöníteni. Mint a stratégiai faktorok esetében, úgy itt is „címkéket” alkalmazunk a stratégiatípusok jellemzésére, részletesebb tartalmukat pedig annak megfelelően érzékeltetjük, hogy a különböző faktorok szempontjából e típusok miképpen jellemezhetők. Más szóval, a stratégiatípusok „portréját” a hasonlóságai alapján egy klaszterbe sorolt vállalatok közös jegyeinek kiemelésével rajzoljuk meg (zárójelben az adott stratégiatípusba – klaszterbe – tartozó vállalatok számát adjuk meg).

1. klaszter (n=47): **Minőség és vevőorientáció**

Beszerezésben, termelésben és igénykielégítésben egyaránt erős vállalatok találhatók e csoportban, amelyek az állami kapcsolataikat a versenytársakhoz képest meglehetősen gyengének ítélik. Ettől eltekintve gyakorlatilag minden szempontból viszonylag jó, a vevői igénykielégítést és a technológiát tekintve pedig vezető pozícióban lévő vállalatok tartoznak ide.

2. klaszter (n=22): **Diverzifikáló vállalatok**

Az e csoportba tartozó vállalatok közös jellemzője működési körük bővítése, a diverzifikáció. Költséghatékonyságuk azonban gyengébb, és pénzügyileg is bizonytalanabbak. A széles termékválaszték és a kevésbé költséghatékony működés nincs ellentmondásban egymással, sőt ez a diverzifikáló vállalatok gyakori jellemzője. Ugyanakkor a széles termékválaszték fokozottabb finanszírozási szükséglettel is együtt járhat, ami magyarázatul szolgálhat a pénzügyi helyzet viszonylagos gyengeségére.

A klaszterelemzéshez használt faktorok értékei a klaszter-központokban

Végső klaszterközpontok

Stratégiai faktorok									
Stratégiai változók	Szervezeti erőforrások	Rugalmasság	Alapanyag-ellátás	Igény-kielégítés	Technológiai színvonal	Állami kapcsolatok	Pénzügyi helyzet	Termék-választék	Költség-hatékonyság
Minőség és vevő	0.119	0.182	0.400	0.786	0.784	-0.829	-0.125	-0.122	0.025
Diverzifikáció	-0.005	0.155	-0.747	-0.062	0.077	-0.076	-0.457	1.790	-0.549
Struktúra és pénzügy	0.666	-0.338	0.184	0.144	-0.471	0.334	0.400	0.178	0.388
Állami kapcsolatok	-0.546	0.021	-0.124	-0.154	0.347	0.858	-0.273	-0.347	0.024
Termelés és pénzügy	-0.048	0.563	1.281	-1.962	0.626	-0.517	0.687	0.466	0.059
Követő, alkalmazkodó	-0.311	0.055	-0.550	-0.225	-0.910	-0.803	-0.038	-0.673	-0.426

3. klaszter (n=68): **Struktúra és pénzügyi orientáció**

A legerősebben a szervezetre, a szervezeti erőforrások stratégiai eszközként való alkalmazására építő csoport. A viszonylag stabil pénzügyi helyzet és a költség-hatékonyság arra utal, hogy a szervezetben is sikerült költség-hatékonny működést kialakítani. Figyelemreméltó a viszonylag kedvezőbb szint az állami kapcsolatok terén.

4. klaszter (n=68): **Állami kapcsolatok orientációja**

Ezen vállalatoknál legfontosabb az állami kapcsolatok megfelelő szintje, más tényezőkben azonban viszonylag gyengébbek – egyedül a technológia magasabb szintű némileg más versenytársakhoz képest. Ez utalhat esetleg a termelésorientáltság magasabb szintjére is.

Figyelemreméltó, s némi magyarázatot igényelhet, hogy az e csoportba sorolt cégek számossága magas. A rendszerváltás előtti gazdaságirányítási rendszer alapvető jellemzői, a bürokratikus koordináció és az erőforrások állami újraelosztása olyan intézményi struktúrát képeztek, amelyben a piaci allokációban megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiákra ernyőként rávetültek az állami redisztribúcióban közvetlenül megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiák. Ennek egyik oka, hogy az intézmények lassan, történetileg meghatározott evolúciós folyamatban változnak. Másfelől a vállalati magatartásminták radikális változásával szembeni szervezeti ellenállás (rezisztencia) következtében nem meglepő, hogy a transzformációs gazdaságban továbbra is megfigyelhetőek a piaci versenyben nyújtott teljesítmény ellenében a piaci teljesítménytől többé vagy kevésbé elváló módon megszerezhető erőforrásokra irányuló stratégiák (vö. Balaton, 1994).

5. klaszter (n=13): **Termelési és pénzügyi orientáció**

Az e típusba tartozó cégek stratégiájának súlypontjai között találjuk a jó beszerzési és termelési pozíciókat,

megfelelő termék-választékkal, valószínűsíthetően alacsonyabb készletszinttel. E tényezők közül a termék-választék és az igénykielégítés látszólag ellentmondásban állhat egymással. Ez azonban magyarázható akkor, ha figyelembe vesszük azt, hogy e vállalatok jobbak versenytársaiknál a termelési, illetve szállítási rugalmasságban és a technológiában. Mindez jó pénzügyi helyzettel jár együtt.

6. klaszter (n=42): **Követők, alkalmazkodók**

Gyakorlatilag minden szempontból leszakadó, követő vállalatok tartoznak ebbe az utolsó csoportba. Nincs egyetlen olyan faktor, illetve stratégiai pozíciót jelző változó, amelyben jobb teljesítményt nyújtanának, mint versenytársaik.

Az egyes klaszterek mint stratégiatípusok jellemzőit – erősségeit és gyengeségeit – az 5. táblázat összefoglalóan mutatja be.

A következőkben arra keresünk választ, hogy az egyes stratégiatípusok jellemzőek-e valamilyen vállalat-csoportra az ágazati hovatartozás és a vállalati méret szempontjából.

Ágazat és stratégia

Vizsgálatunk az ipari, kereskedelmi és szolgáltató vállalatok körére terjedt ki. A klaszterek mint stratégiatípusok azonosítását követő elemzés első lépéseként függetlenség-vizsgálatot végeztünk az ágazati változók és a stratégiai típusok között, amelynek eredményeit a 6. táblázat tartalmazza. Az eredményekből látható, hogy a függetlenség hipotézisét az ágazati változókkal kapcsolatban elvethetjük.

Az 1. ábra érzékelteti a különböző stratégiatípusokba sorolt vállalatok eloszlását az ágazatok szerint. Az ipar-vállalatok körében mind a hat azonosított stratégiatípus

**Az egyes klasztereket alkotó vállalatok erősségei és gyengeségei
(a stratégiai változók és zárójelben az adott típus átlagtól való eltérése)**

Klaszter	Erősség	Gyengeség
Minőség és vevő	export értékesítés (.78), termékminőség (.71), gyártási színvonal (.59), képzett alkalmazottak (.52), fejlett technológia (.51), új termékek (.51), közvetlen fogyasztói kapcsolat (.49), kapacitásfelhasználás (.49), megfelelő készletek (.42), környezeti tudatosság (.41)	állami értékesítés (-.53), lobbizás állami szerveknél (-.41)
Diverzifikáló	termékválaszték (1.12), új termékek (.50), versenyképes árak (.48), etikus magatartás (.46)	kapacitáskihasználás (-.82), költségráfördítés (-.66), kintlevőségek (-.57), alapanyag-beszerzés megbízhatósága (-.54), alapanyagok minősége (-.51)
Struktúra és pénzügy	hitelképesség (.79), vezetői információs rendszer (.60), fizetőképesség (.59), vállalati információs rendszer (.55), döntési módszerek (.52), szervezeti struktúra (.51), állami értékesítés (.47), költségráfördítés (.46), vállalati arculat (.46), etikus magatartás (.46)	
Állami kapcsolatok	állami értékesítés (.64), lobbizás állami szerveknél (.50)	etikus magatartás (-.59), vezetők felkészültsége (-.41)
Termelés és pénzügy	fizetőképesség (1.04), kintlevőségek (.91), export értékesítés (.87), gyártási színvonal (.79), alapanyag beszerzés megbízhatósága (.75), alapanyagok minősége (.74), termékminőség (60), etikus magatartás (.57), vállalati arculat (.54), hitelképesség (.54)	közvetlen fogyasztói kapcsolat (-.94), állami értékesítés (-.90), új termékek (-.74), megfelelő készletek (-.54), innovatív eladásösztönzés (-.50), fogyasztói szolgáltatások (-.41)
Követő, alkalmazkodó		export értékesítés (-1.00), stratégiai szövetségek (-.91), gyártási színvonal (-.88), fejlett technológia (-.85), vezetői információs rendszer (-.84), hitelképesség (-.83), új termékek (-.80), változások előrejelzése (-.78), vállalati információs rendszer (-.78), elosztási csatornák szervezettsége (-.74)

megfigyelhető. Különösen szembetűnő, hogy a „Termelés és pénzügy” stratégia csak itt jelenik meg. Ez természetes módon indokolható azzal, hogy szűk értelemben vett „termelés” a kereskedelemben és a szolgáltatás-

ható el a függetlenség hipotézise, tehát valamilyen kapcsolat feltételezhető. Megfigyelhető, hogy a legnagyobb létszámú (ezer fő feletti) vállalatok aránya az „Állami kapcsolatok” stratégiatípusban a legnagyobb, és ez ma-

6. táblázat gya-
rázható is azzal a valószínűsí-
tethető ténnyel, hogy nagyobb méretű
vállalatok könnyebben képesek
ilyen típusú kapcsolatok kiépítésére.
Ha akár az ötszáz főnél, akár a
háromszáznál nagyobb létszámú
vállalatokat nézzük, ezek aránya a
„Termelés és pénzügy” típusban a
legnagyobb. Ebben a kategóriában
csak iparvállalatok találhatók, ezért
a technológia magyarázhatja a na-
gyobb létszámszükségletet. A há-
romszáz, illetve a száz főnél kisebb
létszámú vállalatok súlya a „Kö-

A függetlenségvizsgálatok eredménye

Függetlenségvizsgálatok a stratégiatípusok és az ágazati méret változók között				
	C2 empirikus	C2 elméleti (p=0.9)	szabadság- fok	megbízhatósági szint
Ipar	25.454	1.610	5	0.000
Kereskedelem	23.283	1.610	5	0.000
Szolgáltatás	12.157	1.610	5	0.033
Létszám	22.455	12.443	20	0.316
Eszközérték	9.367	12.443	20	0.858
Árbevétel	31.341	12.443	20	0.008

ban nincs. Ugyancsak észrevehetően nagyobb számban vannak az ipari vállalatok közt „Követők, alkalmazkodók”. A „Struktúra és pénzügy” típus viszont érzékelhetően kisebb súlyú az iparban. Ennek valószínű magyarázata, hogy az iparban kevésbé természetes a szervezeti struktúra hatékonyságának fontossága, mivel más fontos tényezők (lásd termelés) is jelenthetnek versenyelőnyt.

A kereskedelemben a „Diverzifikáló” stratégia viszonylag erőteljesebb jelenléte figyelhető meg. Ennek oka lehet, hogy a diverzifikálás (a széles termékpaletta formájában) talán a kereskedelemben valósítható meg a legkönnyebben.

A szolgáltatásban – az iparban elmondottakkal összehangban – legnagyobb súlya a „Struktúra és pénzügy” stratégiának van, ami világosan jelzi a rendszerint nehezen megszerezhető és a versenytársak által nehezen másolható szervezeti erőforrások kiaknázásával nyerhető stratégiai előnyök kimagasló jelentőségét a szolgáltatások területén.

Méret és stratégia

A vállalatok méretét négy változóval is vizsgáltuk. A létszám, az eszközérték és az árbevétel alapján ezekből faktoranalízissel képzett negyedik mérce a „méret faktor” volt. Az eredmények értékelésében figyelembe kell venni, hogy kutatásunk eredetileg is a közepes és nagy méretű (ötven főnél többet foglalkoztató) vállalatok vizsgálatát tűzte ki célul.

A létszámkategóriák és a stratégiatípusok függetlenségvizsgálata azt mutatja, hogy alacsony szinten fogad-

vető, alkalmazkodó” típusban a legnagyobb. Természetesen adódik az a következtetés, hogy a kisebb vállalatok egy-egy üzletágat tekintve kevésbé lehetnek meghatározóak, és ezért nehezebb lehet versenyelőnyük azonosítása (ha van ilyen egyáltalán).

A vállalati eszközérték és a stratégiai típusok függetlenségvizsgálata azt mutatja, hogy a függetlenség hipotézise viszonylag magas szinten elfogadható. Ez a megbízhatósági szint persze nem elég magas ahhoz, hogy a kapcsolat létét viszonylag bátran kizárjuk, azonban elég magas ahhoz, hogy az egyértelmű kapcsolatok létét megkérdőjelezze. Az egyértelmű kapcsolatok hiányát mutatják a további elemzések is. Az eszközértékek alakulása nem ellentétes a létszámmal tapasztaltakkal, de a különbségek sokkal kevésbé egyértelműek.

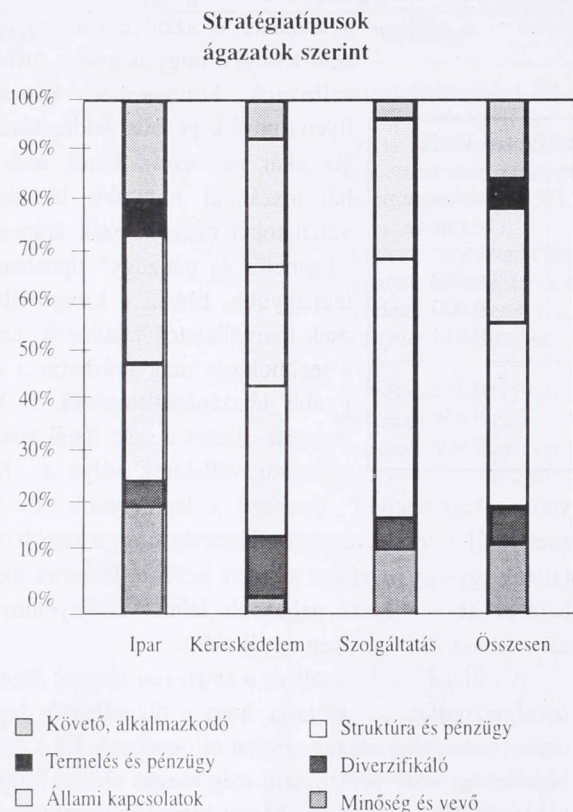
Az árbevétel kategóriák és a stratégiatípusok függetlenségvizsgálata azt mutatja, hogy a függetlenség hipotézisét még alacsony szinten sem fogadhatjuk el, azaz az árbevétellel mért vállalatnagyság szerint a követett stratégiatípusok jellemzően különbözők. Ez elsősorban abban érhető tetten, hogy a száz millió forint árbevétel alatti vállalatok teljesen hiányoznak a „Minőség és vevőorientáció”, illetve a „Termelés és pénzügy” típusban, az ezer millió forint feletti árbevétel aránya pedig az „Állami kapcsolat” stratégia esetén a legnagyobb.

A méret faktoralan olyan változót hoztunk létre, amely önmagában komplex mércéje a vállalati méretnek. E mutató átlagos értékeit az egyes stratégiatípusokban a 2. ábra mutatja.

Szembeszökő eltérés két stratégia esetén figyelhető meg: a méret faktor átlagos értéke az „Állami kapcsolat”

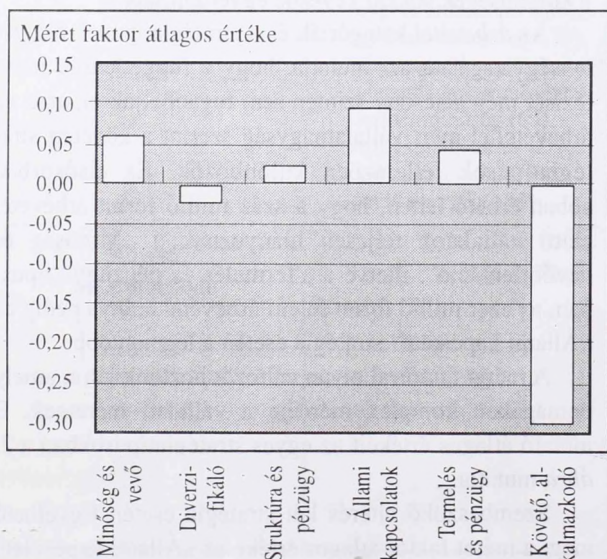
1. ábra

A stratégiatípusok ágazatok szerinti megoszlása



2. ábra

Vállalati méret faktor a stratégiatípusokban



típusban a legnagyobb, és a „Követők, alkalmazkodók” típusban a legkisebb, ami megerősíti a vállalatnagyságot kifejező egyéb mércék alkalmazásával nyert főbb eredményeket.

Következtetések, a kutatás további irányjai

Tanulmányunkban a magyar vállalatok, illetve legfontosabb üzletáguk stratégiai pozícióját vizsgáltuk a „Versenyben a világgal” kutatási program központi kérdőíves felmérésből származó adatok alapján, többváltozós matematikai statisztikai módszerekkel (hasonló tárgyú vizsgálatokban való felhasználásukról ld. Balaton és Dobák, 1982). A kiválasztott stratégiai változókra végzett faktoranalízis kilenc faktor azonosítását tette lehetővé, a klaszteranalízis eredményeképpen pedig hat csoportba soroltuk a megfigyelt vállalatokat, illetve üzletágaikat. Az azonos csoportba sorolt vállalatok domináns jellemzőivel stratégiatípusokat írtunk le, amelyek aszerint különböznek el egymástól, hogy tagjaik pozicionális tényezői milyen relatív stratégiai előnyök, illetve hátrányok meglétére utalnak. Az eddigi eredmények alapján néhány összefoglaló megállapítást teszünk, ám ezeknél talán fontosabbak az eredmények által felvetett további kérdések, amelyeket cikkünk zárásaként az alábbiakban tekintünk át.

➤ A magyar ipari, kereskedelmi és szolgáltató szektorokat képviselő, 260 vállalatot tartalmazó minta elemzése alapján a vállalatok (diverzifikált cégek esetében azok legnagyobb üzletága) stratégiai kilenc összetett tényező (faktor) mentén jellemezhetők. Ezek: a szervezeti erőforrások hatékonyságának kiaknázása, a termelési és szállítási rugalmasság hangsúlyozása, a felhasznált alapanyagok magas színvonalának kihasználása, a fogyasztókhöz való közelségben és „igény-kielégítés”-ben megnyilvánuló erőteljes marketingorientáció, a technológia kiemelt versenyfegyverként való alkalmazása, az állammal való üzleti és lobbikapcsolatok is magukban foglaló szervezetközi hálózatok ápolása, a pénzügyi orientáció, a termékválaszték menedzselése, valamint a költséghatékonyság. Ezek a tényezők nem csupán a nemzetközi stratégiavizsgálatokban kimutatott dimenziókat tükrözik vissza, hanem a magyar gazdaság átmeneti jellegét is, amennyiben rámutatnak az állammal való kapcsolatok üzleti stratégiában játszott szerepére.

➤ Az állami kapcsolatok és a stratégiai szövetségek egyetlen faktorban való „sűrűsödése” a Stark (1994) által rekombinánsnak nevezett tulajdoni forma jelentőségét

engedi sejtetni „, más szóval: a „stratégiai szövetségekben“ esetenként a magán és az állami szféra szereplői összetalálkoznak (vö. Antal-Mokos, 1998).

⇒ A kérdőíves felmérés alapján az üzletági stratégiák hat típusa azonosítható, amelyek részben a fejlett piacgazdasági környezetben végzett stratégiavizsgálatokban kimutatott típusokkal rokoníthatók, részben a magyar átmeneti gazdaság sajátos „termékei“. Ezek a stratégiatípusok a következők:

➔ **Minőség- és vevőorientált stratégia:** klasszikus versenysztratégia, az értéklánc szinte minden elemében erős pozíciókat képes elérni, az állammal való kapcsolatok nem játszanak jelentős szerepet.

➔ **Diverzifikáló stratégia:** a növekedési stratégiáknak elsősorban az 1960-as évektől jellemző változata, amelyben a vállalatok tevékenységi körüket mind a termékek, mind a kiszolgált piacok vonatkozásában új irányokban bővítik. Figyelemreméltó, hogy Magyarországon e stratégia a kibontakozó és differenciálódó üzleti lehetőségeknek megfelelően akkor nyer népszerűséget, amikor fejlettebb piacgazdaságokban már a diverzifikációs hullámot követő „újraösszpontosítás“ folyamata is több éves múltat tudhat maga mögött.

➔ **Termelés- és technológiaorientált stratégia:** a versenytársakkal szembeni kedvező pozíciók forrása itt elsősorban a műszaki képességekben keresendő.

➔ **Struktúraorientált stratégia:** az e stratégiát követő cégek abból törekednek előnyt kovácsolni, hogy versenytársaiknál hatékonyabban menedzselik szervezeti erőforrásaikat, mintegy közvetett bizonyosságául a szervezeti struktúra és vezetési rendszerek értékteremtő mivoltának.

➔ **Állami kapcsolatokra orientált stratégia:** itt – mintegy egyéb versenyelőnyök híján „, a vállalat a nempiaci szférából remélhet üzleti pozícióit erősítő előnyöket biztosítani.

➔ **Követő stratégia:** a nemzetközi vizsgálatokból különböző neveken (pl. reagálóként, közepén megrekedőként) ismert „kudarcstratégia“ típusa. Valójában az e csoportba sorolható vállalatokra semmilyen határozott stratégia nem jellemző „, működésükben nincsenek olyan markáns, a versenytársaktól őket megkülönböztető prioritások, amelyek versenyképes pozíciókat biztosíthatnának számukra.

Kutatásunkban további vizsgálatokat igényel annak feltárása, hogy milyen a kapcsolat az egyes stratégiatípusok és a teljesítmény között. Ugyancsak érdekes kutatási téma, hogy a tulajdonosi szerkezet hogyan alakul a stratégia-

giatípusokban. Ezen tényezők figyelembevételével további kutatási kérdések fogalmazhatók meg:

= Különböznek-e egymástól szignifikánsan a vállalatok teljesítményei a feltárt stratégiatípusok függvényében?

= Különböznek-e egymástól szignifikánsan a vállalati magatartásminták a tulajdonosi összetétel (állami, külföldi magánszemély, belföldi magánszemély, bank, vezetők, dolgozók, utóbbiak MRP szervezete stb., és ezek aránya), illetve a tulajdonosi struktúra (koncentrált versus szórt) függvényében?

= Módosítja-e a stratégiatípusok és az eredményesség összefüggését a tulajdonosi struktúra?

Ezek azok a legfontosabb kérdések, amelyekre válaszokat – a fentiekhez hasonlóan ugyancsak matematikai statisztikai elemzéssel nyert eredmények alapján – e folyóirat következő számában ajánlunk az olvasó figyelmébe.

Köszönetet mondunk a Chikán Attila által vezetett „Versenyben a világgal“ c. program kutatásunkhoz nyújtott támogatásért, valamint a felmérésben részt vett vállalatok vezetőinek közreműködésükért.

Hivatkozások

- Antal-Mokos Z. (1988a,b): Üzletági stratégiák vizsgálata a nyugati szakirodalomban. 1. rész: Módszertani alapok, deskriptív tipológiák. Vezetéstudomány, augusztus, 8. sz. 5-14. o. 2. rész: Exploratív tipológiák, adaptációs lehetőségek. Vezetéstudomány, szeptember, 9. sz. 11-17. o.
- Antal-Mokos Z. (1990): A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány, 1990. 2. sz. 5-14. o.
- Antal-Mokos, Z. (1998): Privatisation, politics, and economic performance in Hungary. Cambridge University Press
- Antal-Mokos Z., Balaton K., Drótos Gy. és Tari E. (1997): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Balaton K. és Dobák M. (1982): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban. Egyetem Szemle, 1982. 1-2. sz. 87-101. o.
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmeneti időszakában (1990-1994). Vezetéstudomány, 1994. 9. sz. 8-18. o.
- Bodnár V. (1997): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: Nemzetközi elmélet és gyakorlat - hazai tapasztalatok. Vezetéstudomány, 1997. 5. 6. 7-8. sz.
- Carter, N. M.; Stearns, T. M.; Reynolds, P. D. és Miller, B. A. (1994): New venture strategies: Theory development with

- an empirical base. *Strategic Management Journal*, Vol: 15 Iss: 1 Jan 1994 pp: 21-41.
- Dess, G. és Davis, P. (1984): Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27., 1984, pp. 467-488.
- Dobák M. és munkatársai (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Doty, D. H.; Glick, W. H. (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, Vol: 19 Iss: 2 Apr 1994 pp: 230-251.
- Forgácsné, Kóvács E. és Törökné, Matits Á. (1990): A gazdasági elemzések sztochasztikus módszerei II. - Gazdasági alrendszerek strukturájának elemzése. Budapest, 1990, Tankönyvkiadó (Kézirat)
- Füstös L., Meszéna Gy. és Simonné Mosolygó N. (1986): A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei. Budapest, 1986, Akadémiai Kiadó
- Galbraith, C. és Schendel, D. (1983): An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 1983, 2. sz.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham R. L. (1990): *Multivariate Data Analysis*. New York, 1990, Macmillan
- Hambrick, D. C. (1983): High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: a Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 26., 1983, pp. 687-707.
- Kotha, S. és Vadlamani, B. L. (1995): Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, Vol: 16 Iss: 1 Jan 1995 pp: 75-83.
- Miller, J. G.; Roth, A. V. (1994): A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, Vol: 40 Iss: 3 Mar 1994 pp: 285-304.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 1978, 9. sz.
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept. *California Management Review*, 1. sz., magyarul: A stratégia fogalmának feltárása. In: Balaton K. és Tari E. (szerk.) (1996): *Stratégia és szervezet szöveggyűjtemény* Budapest, BKE, 1-12. o.
- Mintzberg, H. és Waters J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, 3. sz.
- Morrison, A. J. és Roth, K. (1995): A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries. *Strategic Management Journal*, Vol: 13 Iss: 6 Sep 1992 pp: 399-417.
- Stark, D. (1994). Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: Rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban – I. és II. rész. *Közgazdasági Szemle*, 41. k. 933-948. és 1053-1069. o.
- Vecsenyi J. és Kovach, R. Jr. (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában; Tipikus cégek és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 1995. 11. sz.
- White, R. E. (1986): Generic Business Strategies. *Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation*. *Strategic Management Journal*, 1986, 1986, 3. sz.

E számunk szerzői:

Dr. DOBÁK Miklós kandidátus, tanszékvezető egyetemi tanár, az 5. sz. Management és versenyképesség projekt vezetője, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. KOVÁCS Sándor** kandidátus, egyetemi tanár, BKE; **Dr. BAKACSI Gyula** kandidátus, egyetemi docens, tanszékvezető-helyettes, BKE; **TAKÁCS Sándor** okleveles közgazdász, egyetemi tanársegéd, BKE; **Dr. ANTAL-MOKOS Zoltán** egyetemi docens, BKE; **KOVÁCS Péter** okleveles közgazdász, egyetemi tanársegéd, BKE; **Dr. TARI Ernő** kandidátus, egyetemi tanár, BKE; **BUZÁDY Zoltán** okleveles közgazdász, egyetemi tanársegéd, BKE – valamennyien a Vezetési és Szervezési Tanszék munkatársai; **Dr. KARSAI Gábor** kandidátus, okleveles közgazdász, **KRASZNAI Zoltán** okleveles közgazdász, **LAJTAI György** okleveles közgazdász, **MALATINSZKY Jenő** okleveles közgazdász, **NÉMETHNÉ PÁL Kata** okleveles közgazdász, a GKI Gazdaságkutató Rt. kutató-munkatársai; **Jeffrey E. GARTEN** a New Haveni (Connecticut, USA) Yale Menedzserképző Egyetem dékánja.

TARI Ernő–BUZÁDY Zoltán

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A PIACGAZDASÁGI ÁTMENET LEZÁRULÁSÁNAK IDŐPONTJÁBAN

(Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai a vállalati szférában)

„Szövetséget kötni annyit jelent, mint elismerni, hogy rászorulunk a partner támogatására.“ E felismerésre támaszkodva a tanulmány összehasonlító elemzéssel vizsgálta a Magyarországon működő vállalatok stratégiai távlatú együttműködési kapcsolatait – azok mindhárom (illetve négy) csoportjában. A vállalati kérdőíves felmérés stratégiai szövetségekre vonatkozó kérdéseinek megfogalmazásánál a szerzők értelemszerűen támaszkodtak a külföldi vizsgálatokban jól bevált kérdőívekre.

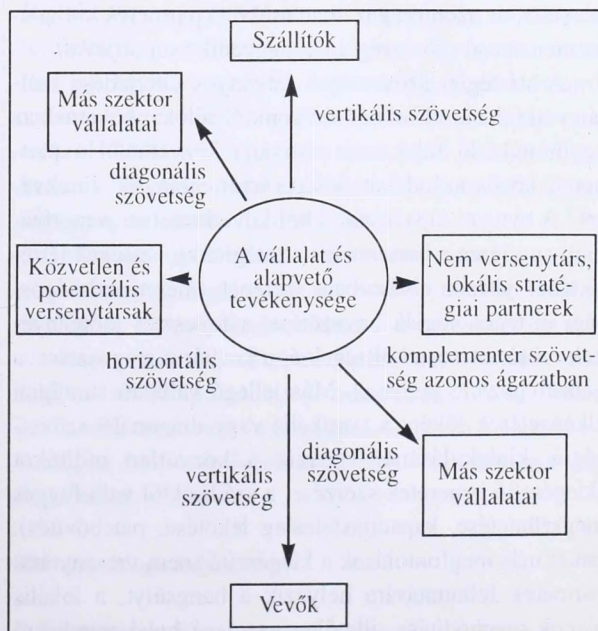
A legrangosabb francia menedzsment folyóirat, a *Revue Française de Gestion* tavalyi nyári számában tematikus blokkot szentelt a vállalati stratégiai szövetségek időszerű kérdéseinek. A bevezető tanulmány szerzője, a téma nemzetközileg elismert szakértője ironikusan emlékezik vissza arra az – immár több mint egy évtizeddel ezelőtti – időszakra, amikor az egyik ismert, nagy nyugati multinacionális vállalatnál a szervezeten belüli együttműködést firtató interjú-kérdésére a következő önértékes választ kapta: „Szövetséget kötni annyit jelent, mint elismerni, hogy rászorulunk a partner támogatására. A mi cégünk az informatikai iparág vezető vállalatai közé tartozik, és magától értetődően a saját, autonóm fejlesztési tevékenységünkre alapozzuk jövőnket. A szövetségek kezdeményezését átengedjük azoknak a gyengébb versenytársainknak, akiknek nincs más választásuk.“

Mekkorát fordult azóta a világ! – állapítja meg a cikk írója (Garrette, 1997), és rámutat, napjainkban, a globális verseny feltételei között már olyan ritka a fejlett ipari országokban az ilyesfajta vállalati magatartás, mint a fehér holló. (Némi kajánsággal vegyes elégtétellel azt is hozzáteszi a szerző, hogy a szóban forgó óriáscég, az interjú óta eltelt időszakban a stratégiai szövetségek egész sorának létrehozásában vállalt partneri szerepet, és jelenleg világviszonylatban az egyik legkiterjedtebb szövetségi hálózat segíti hozzá a csúcstechnológiák széles körű alkalmazásához.)

A nyolcvanas évektől viharos gyorsasággal elterjedt vállalati stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amely együttműködések

1. ábra

Stratégiai szövetségek irányai és a lehetséges partnerek



Forrás: Bronder (1993) és Garrette (1997) alapján

során a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják – a szövetség rendelkezésére bocsátott ismeretek és eszközök egyesítése vagy kiegészítése révén – bizonyos mértékű tevékenységi integrációjukat (Lynch, 1993; Joshino-Rangan, 1995). A stratégiai szövetségek céljairól, a partnerek konkrét motivációiról, a kialakult együttműködések tartalmi és formai jegyeiről, valamint a partnerségi viszony hatékonysági következményeiről a legutóbbi években számos nemzeti és nemzetközi elemzés látott napvilágot. Az empirikus felmérésekre alapozott összehasonlító analízisek általában megkülönböztetik a horizontális, a vertikális és a diagonális irányú stratégiai szövetségeket (Hinterhuber-Levin, 1994; Hammes, 1994; Garrette-Dussauge, 1995). A horizontális szövetség lényegében az ugyanazon tevékenységi szektorban (piacon) működő versenytársak vagy potenciális versenytársak stratégiai együttműködésének formája. A vertikális szövetség különböző ágazatokban (piacokon) tevékenykedő, de egységes üzleti rendszerbe integrálódott szállítókat és vevőket kapcsol össze, viszonylag hosszabb időtávra. A diagonális irányú stratégiai szövetség olyan partneri viszony, amelynek keretei között a vállalat egy teljesen más tevékenységi szektorhoz (nemegyszer távoli ágazathoz) tartozó céggel folytat stratégiai együttműködést, tehát szállítói-vevői kapcsolat valójában nincs közöttük és természetesen egymásnak sem versenytársai. A stratégiai szövetségek e három nagy csoportját szemlélte az 1. ábra a lehetséges partnertípusok feltüntetésével, kiegészítve a nem versenytárs, de azonos ágazatban működő partnerek komplementer típusú szövetségeinek negyedik csoportjával.

A stratégiai szövetségek látványos elterjedése méltán veti fel a kérdést: milyen konkrét célokat követnek az együttműködő felek, mi motiválja közvetlenül a partnerek közös szándékát, kooperációra irányuló törekvést? A nyugati tapasztalatokból következtetve, a motivációk egy része a horizontális stratégiai szövetségek létrejötténél játszik elsősorban szerepet (méretgazdaságosság, új technológiák bevezetése, a fejlesztés időigényének csökkentése, a költségek és a kockázat megosztása, a versenypozíció javítása). Más jellegű vállalati stratégiai elképzelések főként a vertikális vagy diagonális szövetségek kialakulásánál képezik a közvetlen indítékot (kiegészítő ismeretek szerzése, a szállítóktól való függés megszüntetése, kapacitásfelesleg lekötése, piacbővítés). Ismét más megfontolások a kiegészítő (nem versenytárs) partnerek felkutatására helyezik a hangsúlyt, a lokális piacok meghódítása, illetőleg az olcsó helyi munkaerő kiaknázása céljából.

Hazánkban, a piacgazdasági átmenet lezárulásának jelenlegi szakaszában – a korábbi vállalati kapcsolati rendszerek, „szocialista együttműködési formák” szétesése után – a legutóbbi évek tanúsága szerint a vállalati szférában kezdenek újrászerveződni a hosszabb távú partneri kapcsolatok, a szorosabb, intenzívebb tevékenységi kooperációk (Vissi, 1995; Török, 1996). Ezen újszerű szervezetközi hálózatok és formációk magyarországi elterjedtségére, működési jellegzetességeire, tipikus tartalmi jegyeire vonatkozóan eddig nem állottak rendelkezésre megbízható empirikus felmérési adatok. A „Versenyben a világgal” kutatási program (Chikán, 1997) többek között ezt a hiányt kívánta pótolni azzal, hogy vizsgálatokat kezdeményezett a mikroszférában a vállalati kapcsolati hálók, együttműködési formák – 1990-től megfigyelt – átalakulási folyamatairól. A kapcsolatrendszerek újjászerveződésének jelensége lényegében három vállalati, vállalkozási körhöz kapcsolható Magyarországon: az állami nagyvállalatok utódszervezetei, a „saját bázisán építkező” magángazdaság dinamikus növekvő vállalkozásai, továbbá a külföldi tulajdonú vállalatok képezik azokat a csoportokat, amelyekben belül, ill. amelyek körül tartósan ígérkező kooperatív viszonylatok alakulnak ki.

A „Versenyben a világgal” kutatási programban a vállalati stratégiai szövetségek vizsgálatának elvi kiindulópontja az a természetes elvárás volt, amely szerint a piacgazdasági viszonyok és az Európai Unió felé tartó Magyarországon a vállalatok célszerű stratégiai magatartásformája – a piaci versenyben való részvétel mellett – a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködés, a hosszabb távra szóló és integrációs elemeket hordozó kooperáció lehet a jövőben. A kutatási program kérdőíves felmérésében szereplő, a stratégiai szövetségek „természetrájára” vonatkozó kérdések az alábbi hipotéziseken alapultak:

- ◆ A hazai vállalatok részvételével kialakuló, formálódó stratégiai szövetségek – noha az együttműködő partnerszervezetek nemzetközi összehasonlításban többnyire kis méretűnek számítanak – egyre inkább magukra öltik azokat a vonásokat, amelyek a fejlett ipari országokban kifejlődött vállalati stratégiai együttműködések jellemzői.
- ◆ Az újonnan kialakuló, a korábbi aktuális politikai elvárásoktól mentes, tisztán gazdasági megfontolásokon nyugvó hazai stratégiai együttműködések céljai, motivumai lényegében azonosak a nyugati vállalatok közötti stratégiai szövetségek – előzőekben jelzett – indítékai-

val: törekvés a költségek megtakarítására, a kockázat csökkentésére és az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználására, hozzájutás az új technológiákhoz, piacokhoz, valamint a menedzsment ismeretekhez, és szándék az egyéb stratégiai előnyök megszerzésére a piaci versenyben.

◆ A hazai piac konszolidációjának előrehaladásával az együttműködő vállalatok – a nyugati cégek stratégiai magatartásához hasonlóan – nem törekednek a konkurencia teljes kiküszöbölésére, hanem csak a nyílt, korlátlan piaci verseny feltételeit igyekeznek módosítani azzal, hogy ügyleteiket részben a piac kikapcsolásával bonyolítják le.

A „Versenyben a világgal“ kutatási program „Menedzsment és versenyképesség“ projekt „Stratégiai magatartás és menedzsment“ alprojektjében összehasonlító elemzéssel vizsgáltuk a Magyarországon működő vállalatok stratégiai távlatú együttműködési kapcsolatait. A vállalati kérdőíves felmérés – stratégiai szövetségekre vonatkozó – kérdéseinek megfogalmazásánál az adaptáció követelményeit figyelembe véve támaszkodtunk a külföldi vizsgálatokban felhasznált kérdőívekre.

A hosszabb távú stratégiai együttműködésekről – a mintában szereplő 325 vállalat közül – 102 vállalatnál kaptak válaszokat a kérdezőbiztosok, de az adatok összesen 196 stratégiai szövetségről szolgáltattak információkat, mert számos vállalat egyidejűleg több stratégiai kooperációban is részt vesz, illetőleg részt vett (33 vállalat egy szövetséget, 65 vállalat több szövetséget – összesen 163 megállapodást – kötött). Az általunk feldolgozott adatok tartalmazzák azon szövetséges megállapodásokat is, amelyeket a válaszadó gazdasági szervezetek egymással kötöttek adott esetekben (tehát az adatok „megtisztítására“ nem volt lehetőségünk).

Az együttműködésekre vonatkozó elsődleges adatokat a leíró statisztika (egyszerűbb) eszközeivel dolgoztuk fel; az elemzés során megoszlási viszonyszámokkal és kombinációs táblákkal dolgoztunk a jellegzetességek bemutatása céljából. A tanulmány elkészítésénél az empirikus adatbázist kizárólag a vállalati kérdőíves felmérés szolgáltatta, ugyanakkor az elvi vonatkozások kidolgozásánál (például a tipizálási szempontok érvényesítésénél) felhasználtuk a témáról korábban publikált elméleti jellegű tanulmányunkat (Tari, 1996), továbbá a kutatási program számára készült háttér tanulmányunkat (Tari-Buzády, 1996), valamint a nemzetközi szakirodalomban közzétett vizsgálati eredményeket.

A hazai stratégiai szövetségek általános jellemzői

A stratégiai szövetség értelmezése

A stratégiai szövetségekre vonatkozó kérdőíves adatfelvétel előkészítésénél a hazai vállalati együttműködések azon formáit tekintettük „szövetségekként“, amelyek keretében:

- ▷ a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali önállóságot, autonóm piaci mozgásterüket;
- ▷ viszonylag hosszabb időtávot átfogó, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg;
- ▷ a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fokig integrálják tevékenységüket.

A stratégiai szövetség fogalmi értelmezésének ezen összetevőit tükrözték a felmérés nagykérdőívének egyik fejezetében szereplő kérdések. A stratégiai szövetség(ek)ben való részvételről az alábbi kérdésre adott „igen“ választ követően nyújtottak információkat a vállalatok:

„Versenyképességének megőrzése vagy növelése érdekében a vállalat kialakított-e – stratégiai önállósága fenntartása mellett – hosszabb távú együttműködést (stratégiai szövetséget) más gazdasági, illetve egyéb szervezetekkel?“

A további kérdések megválaszolásánál az érintett vállalatok adatokat szolgáltattak – többek között – a szövetség rendelkezésére bocsátott eszközök és ismeretek jellegéről, az együttműködés időtávjáról és funkcionális területeiről, a partnerek tulajdonosi és ágazati (szektorális) hovatartozásáról, a szövetség jogi kereteiről, valamint az induló és később módosult stratégiai pozíciókról. Mérési nehézségek miatt nem szerepelt közvetlen adatkerés a nagykérdőívben a partnerek tevékenységi integrációjának „szorosságáról“.

Mindent egybevetve, a válaszadók számára a stratégiai szövetség fogalma – a kérdőív megközelítéséből eredően is – egyértelműen többet jelentett, mint egyszeri alkalomra szóló, rövid távú szerződéses viszonyt, másfelől az adatszolgáltatók már nem tekintették szövetségnek a vállalati fúziók és felvásárlások révén kialakuló – a stratégiai önállóság feladásával járó – új szervezeti-jogi egységeket.

Előzetes átfogó helyzetkép

A kérdőívekre adott válaszok előzetes összesített értékelése szerint a növekedési és támadó típusú hazai vállalati

stratégiák erőteljesebb kibontakozását a – fentiekben értelmezett – stratégiai szövetségek elterjedése kísérte, illetőleg támasztotta alá a legutóbbi években. Utaltunk arra, hogy a felmérésben résztvett 325 vállalat csaknem egyharmadánál hoztak döntést a vállalati vezetők stratégiai távlatú együttműködésekről, éspedig egy vagy több szövetséghez történő csatlakozással. Ez az együttműködési arány bizonyosan elmarad a nyugati vállalatok körében kimutatható stratégiai szövetségek gyakoriságától, de mégis jelzi: hazai vállalataink növekvő számban ismerik fel, hogy jövőjüket a hosszabb távú együttműködések keretében biztosíthatják sikeresen. A kooperatív tevékenység előnyeinek fokozódó kihasználására utal az is, hogy a stratégiai szövetségekben szerepet vállalt szervezetek kétharmada – a felmérési adatok szerint – egy-egy több stratégiai együttműködésnek is aktív részese. (Ez utóbbi szervezetek között főként olyan exportorientált vállalatok találhatók, amelyek árbevételének több mint 50%-a külföldi értékesítésből származik. Eszerint az eredményes exporttevékenység érdekében a hazánkban működő vállalatok gyakran több stratégiai szövetséget is kötnek a hosszú távú kapcsolatépítés terén.)

A stratégiai szövetséget kötött vállalatok tulajdonforma szerinti összetételéről elmondható, hogy a felmérés időpontjában közel 55 százalékuk (többségi) állami tulajdonú vállalatként tevékenykedett, míg kb. 45 százalékuk hazai vagy külföldi magánszemélyek (ill. vállalatuk) tulajdonában volt.

A stratégiai szövetségek létrejöttének időpontját vizsgálva kitűnik, hogy a közel 200 stratégiai célzatú együttműködésnek több mint a felét 1994-ben és 1995-ben, valamint 1996 első hónapjaiban indították el a partnerek, azaz a legutóbbi években gyorsult fel a megállapodások kidolgozása, jóváhagyása, illetőleg valóra váltása. Következésképp a vizsgált stratégiai együttműködések túlnyomó hányada feltehetően még ma is „folyamatban van”, s viszonylag kevés volt a kérdőívek kitöltése idején (az adatgyűjtés 1996 június végén zárult le) a terv szerint befejezett, a meghosszabbított, vagy az idő előtt felbomlott stratégiai szövetségek száma.

A kérdőíves felmérés során a válaszadók nemcsak azt jelölték meg, hogy egy vagy több stratégiai szövetséget kötöttek az elmúlt években, hanem arról is nyilatkoztak, vajon a részvételükkel létrejött megállapodásban (megállapodásokban) két vagy több partner együttműködését irányították-e elő. A vizsgált stratégiai szövetségek számszerű összetételét tekintve megállapítható, hogy az együttműködések többségénél (62%) két partner részvételével folyik (folyt) a kooperáció, míg az együttmű-

ködések kisebb hányadánál (38%) több résztvevője van (volt) a szövetségesi „projekteknek”.

A stratégiai partnerek tulajdonosi összetételére nézve a következő megoszlási viszonyszámokat lehetett nyerni a felmérésből: a létrejött stratégiai szövetségek 60%-ánál kizárólag belföldi tulajdonú partnercégeket, az együttműködések 37%-ánál csak külföldi tulajdonú gazdálkodó egységeket választottak szövetségesül a felmérésben részt vevő vállalatok, míg a megkérdezett szervezetek három %-a belföldi és külföldi tulajdonban álló partnerekkel egyaránt létesített hosszabb távú kooperációs kapcsolatot.

A két ismerv – „szövetségen belüli partnerek száma”, illetőleg „partnerek belföldi vagy külföldi hovatartozása tulajdonosi szempontból” – együttes figyelembevételével kirajzolódó összefüggés szerint a belföldi tulajdonú szövetséggel folytatott „kétpartneres” együttműködések képezik a vizsgált stratégiai szövetségek legnagyobb csoportját. Megjegyzendő azonban, hogy ismét csak az exportorientált cégek körében gyakorinak tekinthető – egy-egy szövetség résztvevőit véve – a külföldi tulajdonú, egynél több szövetséggel kialakított együttműködés: erre utal a felmérésnek azon adata, mely szerint az árbevételük nagyobb hányadát exportáló vállalatok stratégiai partnerei között csaknem kétszer több külföldi tulajdonban lévő cég található, mint belföldi tulajdonú vállalat.

A stratégiai szövetségekben részt vevő magyarországi vállalatok ágazati hovatartozásáról elmondható, hogy három gazdasági ág játszik (játszott) – szinte kizárólagos – szerepet a hosszabb távú kapcsolatépítések folyamatában: a stratégiai együttműködésekről adatokat szolgáltató szervezetek 47%-a a feldolgozóiparban fejtett ki tevékenységet, 28%-a a lakossági és közületi szolgáltatások területén működött, és 23%-a a kereskedelmi szférában tevékenykedett a felmérés időpontjában. Ezen százalékos arányok értékelésénél azonban figyelembe kell venni, hogy a 325 szervezetből álló teljes vállalati minta jelentékeny része, közel 44%-a a feldolgozóipart reprezentálja, viszont a mezőgazdasági termelést például csak nyolc %-ban, a kitermelő ipart pedig három %-ban képviselik a minta vállalatai.

A stratégiai szövetséget kötött vállalatok méret szerinti összetételét vizsgálva megállapítható, hogy a szóban forgó százkét szervezet kétharmada a háromszáz főnél többet foglalkoztató cégek köréből került ki, vagyis – a vállalati minta egészét tekintve – a nagyobb vállalatok viszonylagosan magasabb arányban kötöttek stratégiai célzatú megállapodásokat, mint a kisebb vállalatok.

1. táblázat

Stratégiai partnercégek megoszlása a válaszadók versenyszempontú minősítése alapján

Az együttműködő stratégiai partnerek	versenytársak	közvetlen versenytársak	16
		potenciális versenytársak**	15
	nem versenytársak	vevők	30
		szállítók	26
		egyéb	13
Stratégiai szövetségek* együtt (%)			100

* 196 megállapodás

** más piaci szegmensben érdekelt versenytársak, vagy az iparág (ágazat) lehetséges új belépői

A következőkben a hazai stratégiai szövetségek általános jellemzését egy-egy lényeges elemzési szempont kiemelésével folytatjuk.

Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek összehasonlító elemzésénél általánosan elfogadott a nemzetközi szakirodalomban egy olyan megközelítés, amely különbséget tesz „versenytárs” és „nem versenytárs” szövetséges partnerek között (Gugler, 1991 (Paturel, 1996). E kritérium alapján az együttműködő partnercégek megoszlása a felmérési adatok szerint a következőképpen alakult, figyelemmel a

2. táblázat

A stratégiai együttműködés funkcionális területei a stratégiai szövetségben részt vevők megállapodásai alapján

A stratégiai együttműködés kiterjed	kutatás-fejlesztés	6
	beszerzés-logisztika	15
	termelés	25
	marketing-értékesítés	33
	több funkció	21
Stratégiai szövetségek* együtt (%)		100

* 196 megállapodás

válaszadó szervezetek versenyszempontú partner-minősítésére (1. táblázat).

Az 1. táblázatból látható, hogy a megkérdezett vállalatok stratégiai partnereinek valamivel több mint 30 %-a az ugyanazon tevékenységi szektorban, illetve piacon tevékenykedő versenytársak közül került ki, míg a versenytársaknak nem tekintett partnerek aránya megközelítette a 70 %-ot. A versenytársakkal folytatott stratégiai együttműködés jellegzetességeiről a tanulmány második részében szólunk részletesebben, míg a versenyben nem álló partnerekkel kialakított hosszabb távú kapcsolatokról a harmadik részben adunk rövid elemző ismertetést.

A stratégiai együttműködések területei

Attól függően, hogy a kooperáló felek a vállalati értékalkotó folyamat (kutatás-fejlesztés, termelés, értékesítés stb.) mely szakaszára, láncszemére helyezik stratégiai szempontból a hangsúlyt, a hosszabb távú együttműködéseknek megkülönböztethetők például a technológiai, a termelési, a kereskedelmi szövetségek, továbbá a K+F, vagy a beszerzési-logisztikai integrációk. A vállalatok közötti stratégiai együttműködés ugyanakkor átfoghat több funkcionális területet is.

Az egyes vállalati funkcionális területek szemszögéből vizsgálva a stratégiai együttműködésekre vonatkozó felmérési adatokat megállapítható, hogy a hazai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, valamint a termelési funkcióra összpontosítva társultak a megkérdezett vállalatok (2. táblázat).

Ha a marketing-értékesítés és a beszerzés-logisztika funkciókat együttesen tekintjük, a 2. táblázat adatai szerint a vizsgált stratégiai szövetségeknek közel a felében játszanak (játszottak) középponti szerepet e vállalati tevékenységek. Ez nyilvánvalóan kapcsolatba hozható a vevők és szállítók magas arányával (56%) a megkérdezett vállalatok szövetségesi partnerei között (v.ö.: 1. táblázat). A kutatási-fejlesztési célú stratégiai együttműködések relatíve alacsony részaránya viszont feltehetően a K+F tevékenység – piacgazdasági átmenettel járó – általános magyarországi háttérbe szorulásával magyarázható. Figyelemreméltó ugyanakkor, hogy a megfigyelt stratégiai szövetségek egyötödénél több funkcióra is kiterjed az együttműködés, ami jelzi a partnerek egy részénél a tevékenységek erőteljesebb összefonódását, integrációját.

A stratégiai szövetségek jogi formái

A stratégiai szövetségekkel foglalkozó külföldi szakönyvek az együttműködés lehetséges jogi formái közé

sorolják általában az informális (hallgatólagos) és az írásos szerződéses megállapodást, a kisebbségi tőkerészesedést, a közös vállalatot (joint venture) vagy a gazdasági érdekeltségű csoportosulást (konzorcium). E jogi formák közül a szerződéses megállapodások (írásos vagy hallgatólagos formában) anélkül rögzítik a felek stratégiai együttműködési szándékát, hogy különálló szervezeti-jogi egység szolgálja a közös tevékenység keretében (García-Canal, 1996). A stratégiai szövetségben belül, illetőleg párhuzamosan a szerződéses megállapodásokkal kialakulhatnak kisebbségi tőkerészesedések is a partnerek között, esetenként keresztulajdonlás formájában. E tulajdonosi kapcsolatok általában jelezni kívánják, hogy a felek hosszabb távú együttműködésre számítanak a megkötött szövetségben (Lewis, 1990). A stratégiai célú együttműködések gyakran vezetnek különálló jogi entitás, leggyakrabban közös vállalat (joint venture) létrehozásához (Harrigan, 1988). Az önálló jogi személyiségű közös szervezet a partnervállalatok stratégiai együttműködésének elterjedt formája a piactudományokban:

3. táblázat

A stratégiai szövetségek jogi keretei

Szerződéses megállapodáson alapuló szövetség	informális megállapodás	27
	írásos szerződéses megállapodás	57
Tulajdonosi kapcsolaton alapuló szövetség	közös (vegyes) vállalat	9
	kisebbségi tőkerészesedés	7
Stratégiai szövetségek* együtt (%)		100

* 196 megállapodás

lehetőséget kínál az együttes feladatvégzéssel járó nagyságrendi megtakarítások elérésére, a növekvő kockázat megosztására, vagy a felek kölcsönös szervezeti tanulására. Emellett a közös szervezet léte módot nyújt arra, hogy a stratégiai szövetség bizonyos értelemben „önálló életet éljen“ (tehát például a joint venture saját stratégiát dolgozzon ki, önállóan lépjen fel a piacon, vagy az anyaszervezetek esetleges vitáiban markáns meghatározó álláspontot képviseljen). Látni kell azonban, hogy közös (vegyes) vállalatokat nemegyszer hoznak létre kifejezetten taktikai, rövid távú (például gyors profitszervezési) célok érdekében, s ezért nem minden joint venture testesít meg stratégiai távlatú szövetséget és kölcsönös előnyökön nyugvó vállalati együttműködést (Clarke-Brennan, 1988(Bouayad-Legrís, 1996).

A kérdőíves vállalati felmérés adatait elemezve, a stratégiai szövetségekben alkalmazott jogi formákról megoszlási táblázatot állítottunk össze (3. táblázat). A táblázat tükrözi azt a felfogásunkat, hogy a stratégiai szövetségek jogi aspektusából mindig „szerződésnek“ tekinthetők, akár írásban rögzítették, akár hallgatólagosan kötötték a megállapodást. A gyakorlatban számos szövetség alapul kizárólag szerződéses megállapodáson (vagy megállapodások együttesén) anélkül, hogy különálló jogi entitást hoznának létre a felek az együttműködés „színterületén“. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az elkülönült jogi egység létesítésével viszont nem minden esetben „fedik le“ a partnerek az általuk tervbevetett kooperációs tevékenység egészét.

A 3. táblázatból egyértelműen kiviláglik, hogy a megfigyelt hazai stratégiai szövetségek körében az „egyszerű“ írásos megállapodás a domináns jogi forma, s emellett az informális megállapodások is lényeges szerepet játszanak. Meglepőnek tűnhet viszont a jogilag különálló közös szervezetek alapításának és működésének alacsony részaránya (9 %) a hosszabb távú stratégiai együttműködésekénél: megítélésünk szerint az utóbbi adatot bizonyos mértékig magyarázhatja az a körülmény, hogy a vizsgált stratégiai szövetségekben nagy súlyt képviselnek a kétoldalú vevői-szállítói kapcsolatokra épülő szerződéses megállapodások, amelyeknek a végrehajtása, folyamatos realizálása sok esetben nem igényli az elkülönült jogi entitás (mint működési szervezeti keret) létrehozását.

Erőviszonyok a stratégiai szövetségben

A stratégiai szövetségek külföldi elemzési tapasztalatai rávilágítanak, hogy a szövetségek megkötésének időpontjában eltérő lehet a partnerek piaci szerepe, súlya, versenyhelyzete. Bebizonyosodott, hogy az indulási egyenlőtlenségek befolyásolják a szövetség későbbi fejlődését, sikeres vagy sikertelen kimenetelét: a gyengébb partner még inkább lemaradhat az együttműködés során, de esetenként – a szervezeti tanulás révén – számottevően javíthatja is pozícióját a korábbi időszakhoz képest (Bleeke-Ernst, 1993).

A vállalati vezetők értékítéletét tükröző kérdőíves felmérés adatai szerint, a hazánkban működő vállalatok az általuk kötött stratégiai szövetségeknek kereken hatvan %-ára vonatkozóan egyenrangúnak minősítették induló pozíciójukat. A válaszadók a stratégiai együttműködések húsz %-ával kapcsolatosan nyilatkoztak úgy, hogy domináns szerepet töltenek be a szövetségben belül, és a kooperációk további húsz %-ának esetében jeleztek

az adatok alárendelt induló helyzetet. A stratégiai együttműködések kiménetelét illetően, az erőviszonyok alakulása szempontjából még nem lehet lényeges következtetéseket levonni a felmérésből, hiszen – a sok „frissen” kötött megállapodás miatt – viszonylag csekély számú stratégiai szövetséget minősítettek befejezettnek, meghosszabbítottnak vagy felbomlottnak a válaszadó szervezetek. Mindenesetre a megfigyelt stratégiai szövetségek 84 %-ára vonatkozóan adtak olyan válaszokat a felmérésben részt vevő szervezetek, amely vélekedések az együttműködés hatását kedvezőnek ítélték a vállalatok stratégiai helyzetére.

A versenytársak közötti (horizontális) stratégiai szövetségek formai és tartalmi jegyei

A vállalati stratégiai szövetségek világméretű elterjedésének folyamatában különösen figyelemre méltó, hogy nemcsak a más-más ágazatban tevékenykedő szállító és vevő cégek, illetőleg az eltérő gazdasági tevékenységet folytató szervezetek jutottak és jutnak egymással tartós megállapodásra, hanem a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparághoz tartozó vállalatok is. A nyugati versenytárs-vállalatok közötti stratégiai szövetségek ma már kiterjednek a gazdasági versenyszféra szinte valamennyi szektorára, de főként a gépkozműgyártásban, a telekommunikációban, az informatikai és elektronikai ágazatokban, valamint a repülőgépiparban és légi közlekedésben, továbbá a fegyvergyártásban alakultak ki tartós szimbiotikus kapcsolatok (Desenzani-Larsen, 1994; Dull-Mohn-Norén, 1995).

A versenytársakat egyesítő (horizontális) szövetségek létrejöttének vállalati motivációi között az alábbi tényezőket szokásos megemlíteni (Matthyssens-Van Gils-Tas, 1993):

- ▶ pótlólagos erőforrások megtakarítása, beruházások kiváltása,
- ▶ kockázat megosztása, versenypozíció javítása,
- ▶ méretgazdaságosság, optimális gyártási sorozatnagyságok,
- ▶ új technológiák alkalmazása, a fejlesztés időigényének csökkentése, a technológiai transzfer gyorsítása.

A közvetlen és potenciális versenytársak közötti szövetségek gyors nyugati elterjedésére utal, hogy a nyolcvanas évek második felétől végzett nemzetközi felmérések szerint a versenytársak által kötött szövetségek a vizsgált időszakban már mintegy hetven %-át

adták az összes, stratégiai távlatú vállalati együttműködéseknek, s a közösen létrehozott joint venture szervezeteknek is több mint a felét konkurens cégek alapították (Hergert-Morris, 1987; Culpan-Kostelac, 1993).

A versenytársak közötti együttműködések nyugati tapasztalatai azt igazolják, hogy a horizontális stratégiai szövetség sajátosan hibrid jellegű: a felek együttműködési készsége gyakorta párosul a szövetségen belüli versengés bizonyos elemeivel. Emiatt a horizontális szövetség könnyen felbomolhat, hiszen a korlátlan verseny vagy a teljes integráció irányába húzó erők megszüntethetik a szövetség teremtette egyensúlyt. Ilyenkor a felek kapcsolata visszarendeződhet tisztán piaci érintkezéssé, nyílt konkurenciává, vagy megvalósulhat az ellenkező vélet, a fúzió ill. felvásárlás révén kialakuló szervezeti koncentráció, azaz a totális egyesülés (Blanc-Dussauge-Garrette, 1991).

Hogyan jellemezhető a Magyarországon működő vállalatok részvételével alakult horizontális stratégiai szövetségek a vállalati kérdőíves felmérés alapján?

Mindenekelőtt visszautalunk az előzőekben bemutatott 1. táblázat egyik adatára, amely szerint a megfigyelt

4. táblázat

Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben részt vevő partnerek száma szerint

	Kétpartneres szövetségek száma (%)	Több partneres szövetségek száma (%)	Stratégiai szövetségek együtt (%)
Versenytársak közötti stratégiai együttműködések	41	59	100
Nem versenytársak közötti együttműködések	74	26	100
Összes megfigyelt stratégiai szövetség	62	38	100

stratégiai szövetségek 31 %-a tekinthető versenytársak közötti együttműködésnek. Ez a számadat lényegében „fordított” arányokat jelez a nyugati vállalatok körében végzett, fentebb említett felmérésekhez képest; a hazai vállalatok – a környezeti bizonytalanság kilencvenes évekbeli növekedésének, illetve a piaci konszolidáció

jobbára lassú előrehaladásának feltételei között – relatíve jóval kisebb arányban kötnek (kötöttek) stratégiai célzatú megállapodásokat a versenytárs cégekkel, mint a velük versenyben nem álló gazdasági szervezetekkel. A versenytárs partnereket ugyanakkor döntően a belföldi tulajdonú cégek köréből választották (választhatták) a megkérdezett és stratégiai szövetségekben részt vevő magyarországi vállalatok.

Partnerek száma a horizontális stratégiai szövetségben

Ha arra a kérdésre keressük választ, hogy a versenytársak által létrehozott szövetségekben miként alakul(t) a részt vevő partnerek száma, a felmérés alapján a következő válasz adható: a horizontálisnak tekinthető szövetségek 59 %-ában több partnercég működik (működött) együtt, és 41 %-ot képviselnek (képviselek) a „kétpartneres” stratégiai kooperációk. Érdemes ezeket az arányokat összevetni a nem versenytársak által kialakított szövetségek hasonló megoszlási viszonyzámaival (4. táblázat).

A táblázat adatai világosan érzékeltetik, hogy a versenytársakkal kialakítandó együttműködésről döntést hozó magyarországi menedzserek jóval gyakrabban lépnek szövetségre – egy-egy megállapodás keretei között – több partnercéggel, mint azok a vállalati vezetők, akik nem versenytársakat választanak a stratégiai együttműködéshez. Ezt az összefüggést többek között az a tény magyarázza, hogy a horizontális szövetségeket nemegyszer olyan komplex jellegű feladatok megoldására hozzák létre, amelyek realizálását csak több stratégiai elkötelezettségű résztvevővel lehet sikeresen véghezvinni (Faulkner, 1995). Ugyanakkor a versenyben nem álló stratégiai partnerek közötti kooperációk igen gyakran kapcsolnak össze különböző ágazatokban tevékenykedő, de ugyanazon üzleti rendszerbe integrálódott szállítókat és vevőket, s ezek a vertikális szövetségek sok esetben csak két partner hosszú távú együttműködését kívánják meg (Lamming, 1993).

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek típusai

A versenytársak közötti stratégiai együttműködések összehasonlító elemzésénél fontos típusalkotási kritériumot jelent a felek által a szövetség rendelkezésére bocsátott eszközök és ismeretek jellege. Ha például az egyik fél biztosítja a gyártási eljárás know-how-ját és a ter-

melőüzemet, a másik fél pedig a marketingmódszereket és az értékesítési hálózatot, akkor eltérő jellegű eszközök (ismeretek) felhasználásáról van szó a stratégiai szövetségben. Ha viszont mindegyik partner termelési javakat bocsát a szövetség rendelkezésére, abban az esetben hasonló jellegű eszközök (apport) igénybevételét biztosítják az együttműködő felek (Dussauge-Garrette, 1997).

Az eltérő jellegű eszközök, erőforrások felhasználásával megvalósuló együttműködést komplementer szövetségnek nevezi a szakirodalom, mert legalább az egyik félnek kiegészítő eszközökre (ismeretekre) van szüksége a tevékenysége eredményes folytatásához. A hasonló rendeltetésű eszközökkel (ismeretekkel) folyó együttműködések két csoportra oszthatók: az ún. additív és a versenyt megőrző szövetségekre. Az additív típusú együttműködések a feladat nagyságrendje és kivitelezésének kockázata, a versenyt megőrző szövetségeket viszont a gazdaságos termelés követelménye teszi szükségessé.

A hazai stratégiai szövetségekben igénybe vett apport jellegéről is szolgáltatott adatokat a kérdőíves felmérésben részt vevő magyarországi vállalatok. A megfigyelt horizontális stratégiai szövetségek kétharmadánál azonos jellegű eszközök (ismeretek) felhasználásával folyik (folyt) az együttműködés, a szövetségek egyharmadánál pedig eltérő (kiegészítő) jellegű apport került a partnerek közös rendelkezésére. Ez arra enged következtetni, hogy a versenytársak között létrejött hazai együttműködések főként az additív és a versenyt megőrző szövetségstípusok jegyeit hordozzák magukon.

A feladat nagyságrendje által diktált additív együttműködés általában olyan bonyolult kutatási, fejlesztési, termelési, értékesítési stb. problémák megoldására irányul, amelyek realizálásához a szövetség tagjai külön-külön nem rendelkeznek elégséges anyagi és szellemi erővel. Ilyen típusú szövetségre szolgáltatott példát az utóbbi időben néhány belföldi tulajdonú számítástechnikai cég, amikor közös vállalat alapításával egyesítette erőfeszítéseit az új fejlesztésigényes szoftver-programok kidolgozására és piacra dobására.

A gazdaságos termelés (vagy szolgáltatási tevékenység) követelménye által motivált, versenyt megőrző szövetség elsősorban résztvevőknégek közös végzésére, illetve gyártmány-részegységek közös előállítására terjed ki. Az együttműködő felek továbbra is saját ismert vagy bevezetésre váró termékeiket kínálják a piacon, de az azokba beépített részegység(ek), vagy a termékeket beszerző, illetőleg értékesítő-forgalmazó egység (hálózat) a közös. Versenyt megőrző szövetséget kötött például a közelmúltban két, a hazai piacon komoly részesedéssel

5. táblázat

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek jogi formái

Szerződéses megállapodáson alapuló horizontális szövetség	informális megállapodás	37
	írásos szerződéses megállapodás	41
Tulajdonosi kapcsolaton alapuló horizontális szövetség	közös (vegyes) vállalat	20
	kisebbségi tőkerészesedés	2
Horizontális stratégiai szövetségek* együtt (%)		100

* 61 megállapodás

rendelkező élelmiszerkereskedelmi cég, amikor közös beszerzési szervezetet hoztak létre a nagy mennyiségben értékesített élelmiszerek olcsóbb beszerzésére, és a szállítók termelési biztonságának javítására.

A versenytársak közötti komplementer típusú stratégiai szövetség – a felmérés adatai szerint – kevésbé alkalmazott együttműködési forma a hazánkban működő vállalatok körében. A kiegészítő jellegű távlati együttműködésre mindazonáltal példaként lehet említeni az építőipari vállalatok (mélyépítés – magasépítés – utépítés komplex kivitelezése), vagy az idegenforgalmi cégek (eltérő turisztikai szolgáltatások kölcsönös nyújtása) új-szerű összefogását.

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek jogi formái

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek jogi kereteinek vizsgálata szintén elemzésünk tárgyát képezte a vállalati kérdőíves felmérés alapján. A horizontális stratégiai szövetségekre jellemző jogi formákról az 5. táblázat nyújt felvilágosítást:

Az 5. táblázatból kitűnik, hogy az egyes jogi formák alkalmazásának gyakorisága figyelemre méltó módon eltér a 3. táblázatban szereplő, az összes megfigyelt stratégiai szövetségre vonatkozó gyakorisági adatoktól. A versenytársak közötti stratégiai szövetségeknél, a vállalati szövetségek együttesének arányszámainál nagyobb részesedési aránya van az informális megállapodásoknak és a közös (vegyes) vállalatok létesítésének, míg relatíve kisebb jelentőségű jogi megoldásoknak számítanak az írásban rögzített szerződések és a kisebbségi tőkerésze-

sedések. A hallgatóságos megállapodások viszonylagosan magas aránya mögött két tényező húzódhat meg: az informális együttműködések jelezhetik a vállalatok kezdeti „óvatos” magatartását a versenytársakkal szemben, de utalhatnak a hazai versenyjog szabályainak esetleges megszegésére is (a felek tudniillik nem óhajtják írásban dokumentálni a versenykorlátozásnak minősülő megállapodást). Az informális megállapodásokat – a felmérés adatai szerint – főleg a termelési és marketing-értékesítési területekre, valamint az egyidejűleg több vállalati funkcióra irányuló stratégiai összefogásoknál alkalmazzák „szerződéses” megoldásként. Ami a versenytárs partnerek által létrehozott, önálló jogi személyiségű közös vállalkozásokat (joint venture) illeti, ezt a jogi formát – a stratégiai szövetségek kapcsán megfigyelt 102 szervezet összességét tekintve – jóval nagyobb súllyal használják fel a horizontális szövetségek tagjai, különösképpen a közösen végzett termelési, valamint marketing-értékesítési tevékenységek szervezeti-jogi keretében. A szóban forgó adat egyébként összhangban áll a nemzetközi

6. táblázat

Versenytárs partnerek induló pozíciója és a stratégiai szövetség kimenetele

Válaszadók induló pozíciója a szövetségben	domináns	egyenrangú	alarendelt	Horizontális szövetségek száma összesen
Stratégiai szövetség kimenetele				
még folyamatban	16	29	7	52
terv szerint befejezett		2		2
meghosszabbított		3		3
idő előtt felbomlott		1		1
egyik partner többségi részesedést szerzett	1	1	1	3
Horizontális szövetségek együtt	17	36	8	61

felmérések azon következtetésével, mely szerint a szövetségen belüli partnerek számának emelkedésével nő a közös vállalati forma alkalmazásának gyakorisága (García-Canal, 1996). Itt visszautalunk a 4. táblázatra, amelyből kivehetően a hazai versenytársak közötti szövetségek (kerekben) 60 %-ában több partnercég működik (működött) együtt.

Erőviszonyok és a stratégiai együttműködés kimenetele a horizontális szövetségekben

Az előzőekben már írtunk arról, hogy a horizontális szövetségek többnyire felemás jellegűek: együttműködési készség és versengés egyaránt jellemezheti a szövetségen belül, a különböző pozícióból induló versenytársak kooperációját. Ez a „hibrid“ vonás azután könnyen vezethet a stratégiai szövetség felbomlásához, nevezetesen a régi versenyállapot visszaállításához, vagy a gyengébb partner felvásárlásához (Lutz, 1993).

A 6. táblázat szerint a vállalati kérdőíves felmérés adatai (még) nem jeleznek hasonló tendenciát a magyarországi horizontális szövetségeknél.

7. táblázat

Versenytársak közötti stratégiai együttműködések hatása a vállalatok stratégiai helyzetére

A szövetség hatása a vállalat stratégiai helyzetére \ Válaszadók induló pozíciója a szövetségekben	nincs változás	kedvező változás	kedvezőtlen változás	Horizontális szövetségek száma összesen
domináns	2	14	1	17
egyenrangú	9	26	1	36
alárendelt	3	5	–	8
Horizontális szövetségek együtt	14	45	2	61

A 6. táblázat adatainak értékelésénél újra felhívjuk a figyelmet arra, hogy a vállalati kérdőíves felméréssel érintett stratégiai szövetségek (köztük a horizontális szövetségek) nagyobb hányadát a legutóbbi években kötötték meg (az esetek túlnyomó többségében meghatározatlan időtávra), s így az együttműködések kimenetelére nézve még korai lenne bármiféle komolyabb következtetéseket levonni. Annyi mindenesetre megállapítható a válaszadó szervezeteknek a felmérés időpontjában adott együttműködési értékelése alapján (7. táblázat), hogy a túlnyomórészt még folyamatban lévő, versenytársak közötti kooperációk – a megkérdezettek induló pozíciójától lényegében függetlenül – kedvező hatást gyakorolnak (gyakoroltak) a vállalatok stratégiai helyzetére. Az induló szövetségesi versenypozíciók legfeljebb csekély mértékben voltak hatással a válaszadó cégek stratégiai helyzetének alakulására a horizontális

szövetségek keretében: a legnagyobb arányban (82 %) a domináns induló pozíciójú vállalatok nyilatkoztak stratégiai helyzetük kedvező változásáról, az egyenrangú verseny szerepkörben kooperáló válaszadóknak 73 %-a ítélte kedvezőbbnek – a szövetség következtében – a saját versenyhelyzetét, míg az alárendelt szövetségesi pozícióból indulóknak a 61 %-a vélte úgy, hogy az együttműködés során kedvezőbben alakult a stratégiai helyzete.

A nem versenytársak által kötött stratégiai szövetségek

A versenyben nem álló partnerek közötti stratégiai szövetségek – a nemzetközi összehasonlító elemzések szerint – az együttműködések három csoportját ölelik fel:

- ↳ vertikális szövetségek,
- ↳ diagonális (szektorközi) szövetségek,
- ↳ azonos ágazatban (szektorban) működő, de nem versenytárs partnerek komplementer szövetségei (Paturel, 1996).

A vertikális szövetségek (amint az előzőekben röviden jellemeztük) olyan vállalatokat kötnek össze, amelyek beszállítói-felhasználói kapcsolatban állnak egymással. Az ilyen típusú együttműködések célja a beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítótól való függés csökkentése, a kapacitásfelesleg lekötése, vagy az ún. „információs asszimetria“ megszüntetése. A vertikális stratégiai szövetségek számának gyarapodása az utóbbi években felgyorsult a fejlett ipari országokban. Ez azt jelzi, hogy amíg a múltban szinte kibékíthetetlen ellentét feszült az eladó és a vevő érdekei között, napjainkra előtérbe került a kockázat és a haszon megosztásának szempontja, az egymásrautaltság felismerése és lehetőségeinek kihasználása.

A vertikális szövetség kezdeményezése (és az együttműködés tartalmának meghatározása) kiindulhat a felhasználóktól, azaz a vevőktől: ennek klasszikus esete a nagy gépkocsigyártó cégek és alvállalkozó beszállítóik között tartósan kialakult, az integráció elemeit hordozó (például alvállalkozói részvétel az új modellek tervezésében) kooperáció. Másrészt a szállítótól is mutathat a vertikális együttműködés iránya a vevők felé: például egy meghatározott terméket forgalmazó cég – a gyártó kívánságára – rendelkezésre bocsáthatja az eladást ellenőrző statisztikai rendszerét, melynek segítségével a gyártó vállalat „naprakészen“ tudja követni saját termelését és értékesítését (Donada-Garrette, 1995).

Amint a bevezetőben jeleztük, diagonális irányú stratégiai szövetséget akkor különböztetnek meg jellegzetességei alapján a szervezetkutatók, ha a vállalat egy másik ágazathoz (tevékenységi szektorhoz) tartozó céggel jut együttműködési megállapodásra, de szállítói-vevői kapcsolat egyébiránt nincs közöttük. Ezeknek a partnereknek elvileg semmiféle racionális indítékuk nem lenne a hosszú távú kapcsolatépítésre, ha kizárólag saját ágazatukban szándékoznának a jövőben is tevékenykedni. A diagonális szövetségek azonban sokszor megkönnyítik a behatolást más ágazatokba, eltérő tevékenységi szektorokba, mégpedig az ott működő szövetséges cég(ek) műszaki és kereskedelmi kompetenciájára támaszkodva. Diagonális szövetség jöhet létre továbbá a különböző technikai-technológiai folyamat összetevők „konvergálása”, a fokozódó technológiai integráció nyomán: például a számítástechnikát, a szórakoztatóipart és a kábeltelevíziózást képviselő partnerek többcélú (képi, hang, adatátviteli) kábeltelevíziós szolgáltatások megteremtésén dolgozhatnak a telekommunikációs és mikroinformatikai technológiák egyesítésével (Hinterhuber-Levin, 1994; Bögel-Salamonné Huszty, 1997).

A nem versenytársak által kötött stratégiai szövetségek harmadik csoportját azok a kooperációk képezik, amelyek azonos ágazatban működő, de – az erősen eltérő vállalati méret, technológiai színvonal és versenypozíció miatt – közvetlen vagy potenciális versenytársnak nem tekinthető partnereket kapcsolnak össze. Az ilyen jellegű együttműködésekben rendszerint különböző (és eltérő fejlettségű) országok vállalatai vesznek részt: a fejlettebb technikát képviselő vállalat termékét a szövetséges partner segítségével forgalmazzák, mégpedig az utóbbi cég saját (fejlődő) nemzeti piacán (Naulleau, 1993). A komplementer szövetségnek ez a tradicionális formája az utóbbi időben – a kelet-nyugati vállalati együttműködések intenzív kibontakozásával – egy másik formációval bővült. A szövetségesek, közösen létrehozott vállalkozások révén – kihasználva a munkaerőköltségek közötti különbségeket – meghatározott (általában kézimunkaigényes) termékeket állítanak elő a keleti régióban és a nyugati piacokon értékesítik azokat, az ottani disztribúciós hálózatokban történő forgalmazással (Razvigorova-Wolf-Laudon, 1991).

Vertikális stratégiai szövetségek

A „Versenyben a világgal” kutatási programban a vertikális stratégiai szövetségek vizsgálatával elsősorban a „Stratégiai szövetségek a magyar gazdaságban” elne-

vezésű alprojekt foglalkozott (Szanyi, 1997). Ezért a jelen tanulmányban nem elemezzük részletesen az utóbbi években Magyarországon kialakult tartós beszerzési kapcsolatokat, valamint a vevőkkel létesített hosszú távú szerződéses viszonylatokat. Ehelyütt mindazonáltal emlékeztetünk a vállalati kérdőíves felmérésnek azon adatára, amely szerint az összes megfigyelt stratégiai szövetség kb. 56 %-a minősíthető vertikális irányúnak, vagyis az együttműködésnek ez a módja kiemelkedő szerepet tölt be a formálódó hazai vállalatközi stratégiai kapcsolatokban. Saját adatelemzésünk ugyanakkor rámutatott, hogy az új alapokon nyugvó vevői-szállítói kapcsolatoknak – a hosszú távú szállítási keretszerződéseken túlmutató – stratégiai szövetségbe fonódása 1994-től vett igazán lendületet. Vizsgálódásunk során kitűnt azt is, hogy a vertikális szövetségek karakterisztikusan eltérnek a horizontális szövetségektől a partnerek tulajdonosi hovatartozását illetően: amíg a horizontális szövetségeknél – a felmérés időpontjában – a válaszadók versenytársi partnereinek mindössze az egyharmada volt külföldi tulajdonú cég, addig a vertikális irányultságú együttműködéseknel ez az arány csaknem elérte az 50 %-ot. Az eltérő arányok mögött feltehetően az a körülmény húzódik meg, hogy a versenytársak körében nehezebb külföldi tulajdonú partnert megnyerni a stratégiai együttműködésnek, mint a vevői-szállítói kapcsolatok terén. Valószínűleg ez a tényező is közrejátszik abban, hogy a vertikális jellegű együttműködéseknek közel a 90 %-át minősítették eredményesnek a válaszadó cégek a stratégiai pozíció javulása szempontjából, ugyanakkor a versenytársak közötti együttműködéseknel a kedvező változást a horizontális szövetségeknek csak a 74 %-ánál jelezték az adatszolgáltatók.

Diagonális (szektorközi) szövetségek és a nem versenytársi komplementer együttműködések

A kutatási program kérdőíves felmérése során a válaszadó szervezetek „egyéb” megjelöléssel különítették el azokat a stratégiai partnercégeket, amelyeket – jellemző vonásaik, tulajdonságaik alapján – nem sorolhattak sem a versenytársak, sem a vevők-szállítók közé. Az „egyéb” kategóriával jelölt partnerek – az 1. táblázatból kivehetően – mindössze 13 %-os arányt képviselnek a válaszadók stratégiai szövetségesei között. Mivel a felmérés alapján az „egyéb” kategórián belül nincs mód a diagonális szövetségek és a nem versenytársi komplementer szövetségek megkülönböztetésére, a számszerint több mint két tucat együttműködést összevontan jelle-

mezzük. Megjegyezzük egyúttal, hogy az „egyéb“ kategóriában – a kérdőív besorolásának megfelelően – szerepelhet nem gazdasági tevékenységet folytató szervezet is (pl. kutató intézmény) mint együttműködő stratégiai partner.

Az „egyéb“ partnerekkel kötött stratégiai szövetségek nagyobb hányadában – kb. hatvan %-ában – két-partneres együttműködés jött létre, az esetek döntő többségében belföldi tulajdonú vállalatokkal karöltve. A stratégiai együttműködések konkrét vállalati területeire nézve elmondható, hogy a megállapodások elsősorban a marketingfunkcióra, valamint több szervezeti funkcióra együttesen irányulnak (irányultak). A szóban forgó szövetségeknél a rendelkezésre bocsátott eszközök és ismeretek jellegéről megállapítható, hogy az együttműködések egyik felénél azonos jellegű, a másik felénél eltérő jellegű apportot „vittek be“ a szövetségbe a partnerek. (Ez utóbbi megoszlási viszonyszámokkal kapcsolatosan külön vizsgáldást igényelne az, hogy milyen sajátos tulajdonságokkal rendelkező szövetségekben volt módjuk a partnereknek azonos vagy eltérő jellegű eszközöket és ismereteket felajánlani az együttműködés számára).

Végül az induló pozíciókat és a stratégiai helyzetben bekövetkezett változásokat tekintve megállapítható, hogy az egyéb partnerekkel kötött stratégiai szövetségek döntő hányadában egyenrangú felekként kezdték meg az együttműködést a válaszadó szervezetek, s ugyancsak nagy többségük kedvező változást észlelt a saját helyzetében a megkötött szövetségnek köszönhetően.

Néhány következtetés a hazánkban működő vállalatok stratégiai távlatú együttműködéseiről

A tanulmány bevezetőjében megfogalmazott kutatási hipotéziseket – úgy véljük – igazolták a felmérés eredményei. A vállalatközi kapcsolatrendszer, s azon belül a kibontakozó stratégiai szövetségek hálózata gyakorlatilag a piacgazdasági viszonyok irányába történő elmozdulást tükrözi Magyarországon. A létrejövő szövetségek mögött valóságos gazdasági indítékok húzódnak meg, s a kialakuló együttműködések a piacgazdaságokban szokásos szervezeti-jogi formációkat öltik magukra.

Bár a felmérés nagykérdőívének vonatkozó kérdéseit nem egy minden tekintetben egzakt és kimerítő stratégiai szövetség-definíció ismeretében válaszolták meg az érintett szervezetek vezetői, egyértelmű, hogy a stratégiai szövetségeket közbenső együttműködési formának tekintették a nyílt, korlátlan versenyt jelentő „piac“ és a tökéletes szervezeti-tulajdonosi összefonódással, a totális

tevékenységi integrációval azonosítható „hierarchia“ (Williamson, 1985) intézményi végletei között. Továbbá, a szövetség „szorosságát“, integráltsági fokát illetően szintén jól érzékelték a vállalatok, hogy pl. a tevékenységi integráció elemeit nélkülöző hosszú távú szállítási keretszerződések nem tartoznak a stratégiai szövetségek körébe. Az adatszolgáltatás során a vállalati vezetők hasonlóképpen nem minősítettek minden K+F együttműködési megállapodást stratégiai jelentőségűnek.

A felmérés adataiból leszűrhetően a stratégiai szövetségek kialakulása és működése – a fejlett piacgazdasági országokhoz viszonyítva – még nem tekinthető általánosnak a hazai vállalati szférában. A stratégiai együttműködések kezdeményezése – megítélésünk szerint – egy viszonylag jól körülhatárolható vállalati körre jellemző Magyarországon: többségében a nagyobb méretű, háromszáz főnél többet foglalkoztató cégek azok, amelyek egyenrangú (vagy ritkábban domináns) pozícióból indulva, újonnan kialakított offenzív stratégiájuk egyik megvalósítási eszközének tekintik a stratégiai szövetséget. A felméréssel érintett, közel 200 stratégiai szövetség elemzése nyomán megfogalmazható néhány olyan végső következtetés, amelyek elsősorban tekinthetők érvényesnek a Magyarországon működő vállalatok jelzett körére.

Mindenekelőtt megállapítható, hogy az aktív (támadó, illetve növekedési) vállalati stratégiák megvalósítását szolgáló, hosszabb távú kooperációk kibontakozása a legutolsó években gyorsult fel hazánkban. Ezen stratégiai távlatú együttműködésekben még főleg a nemversenytárs cégek vesznek részt, döntően a tartós vevői-szállítói kapcsolatok kiépítésére törekedve. Lényeges vonás emellett, hogy a stratégiai szövetségekben szerepet vállaló szervezetek döntő többsége egyidejűleg több stratégiai együttműködésnek is cselekvő részese. Összességében a belföldi tulajdonú szövetséggel folytatott „két-partneres“ együttműködések képezik a hazai stratégiai szövetségek legnagyobb csoportját.

A stratégiai együttműködések területeit illetően a marketing-értékesítési és a termelési funkciók állnak elsősorban a kooperáló felek tevékenységének középontjában, míg a műszaki haladás szempontjából stratégiai jelentőségű K+F szövetségek csak szerény arányt képviselnek. A választott jogi forma tekintetében a meghatározatlan időre szóló szerződéses megállapodások játszanak fő szerepet a stratégiai együttműködésekben, ami jelentheti egyrészt a partnerek együttműködési koncepciójának kiforratlanságát, másrészt a szövetségből – tetszés szerinti időpontban – történő „kiugrás“ lehetőségének a biztosítását.

Jellegzetes eltérés mutatható ki továbbá a versenytársi (horizontális) szövetségek és a nem versenytársi (első-sorban vertikális) szövetségek között, az egy-egy kooperációban részt vevők számát tekintve. A versenytársak által létrehozott, sok esetben komplex feladatok megoldására létrehozott hazai szövetségekben – a nyugati tendenciákkal egyezően – jórészt több partnercég működik együtt, míg a nem versenytársak között folyó, első-sorban vevői-szállítói kapcsolatokon nyugvó kooperációk döntően két fél közös, egyeztetett tevékenységén alapulnak. A versenytársak közötti stratégiai szövetségek hazánkban kialakult egyes típusairól elmondható, hogy napjainkban inkább az erőforrásokat egyesítő, a feladat nagyságrendjéből fakadó horizontális együttműködések a jellemzőek Magyarországon, mintsem az erőforrások és eszközök kiegészítő jellegén nyugvó versenytársi kooperációk.

Mindent egybevetve összefoglalóan elmondható, hogy a hazai stratégiai távlatú együttműködések növekvő szerepet töltenek be az új vállalati stratégiák megvalósításában. E szövetségek – jelentőségüket, nagyságrendjüket tekintve – nem hasonlíthatók a nyugati (köztük első-sorban a multinacionális) cégek közötti együttműködésekhez, de a válaszadók értékelése szerint határozott előrelépést jelentenek a szervezetközi kapcsolatrendszerek újjászerveződésében, a vállalati versenyképesség és versenypozíciók javításában.

Hivatkozások

- Blanc, G. - Dussauge, P. - Garrette, B.: Comprendre les stratégies d'alliance. Fusions (Acquisitions, juin 1991
- Bleeke, J. - Ernst, d. (eds.): Collaborating to compete. John Wiley - Sons, New York, 1993
- Bouayad, A. - Legris, P. Y.: Les alliances stratégiques. Éditions Dunod, Paris, 1996
- Bögel Gy. - Salamonné Huszty A.: Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997
- Bronder, C.: Kooperationsmanagement. Unternehmens-dynamik durch strategische Allianzen. Campus Verlag, Frankfurt-New York, 1993
- Chikán A.: Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. „Versenyben a világgal” – kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1997
- Clarke, C. - Brennan, K.: Allied forces. Management Today, november 1988
- Culpan, R. - Kostelac, R.: Cross-national corporate partnerships: trends in alliances formation. In: Culpan, R. (ed.): Multinational strategic alliances. International Business Press, New York, 1993
- Desenzani, L. - Larsen, G.: Strategische Allianzen. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1994
- Donada, C. - Garrette, B.: Le partenariat vertical: définitions et exemples. Les cahiers de recherche. Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 1995
- Dull, S. - Mohn, W. - Norén, T.: Partners. The McKinsey Quarterly, No. 4, 1995
- Dussauge, P. - Garrette, B.: Anticiper les conséquences des alliances stratégiques. Revue Française de Gestion, No. 114, 1997
- Faulkner, D.: International strategic alliances. McGraw-Hill Book, London, 1995
- García-Canal, E.: Contractual form in domestic and international strategic alliances. Organization Studies, Vol. 17, No. 5, 1996
- Garrette, B. - Dussauge, P.: Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995
- Garrette, B.: Alliances et partenariats vingt ans après. Revue Française de Gestion, No. 114, 1997
- Gugler, P.: Les alliances stratégiques transnationales. Éditions Universitaires Fribourg Suisse, Fribourg, 1991
- Hammes, W.: Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 1994
- Harrigan, K. R.: Joint ventures and competitive strategy. Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2, 1988
- Hergert, M. - Morris, D.: Trends in international collaborative agreements. Columbia Journal of World Business, Vol. 22, No. 2, 1987
- Hinterhuber, H. H. - Levin, B. M.: Strategic networks - the organization of the future. Long Range Planning, No. 1, 1994
- Lamming, R.: Beyond partnership. Strategies for innovation and lean supply. Prentice-Hall International, London, 1993
- Lewis, J. D.: Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances. The Free Press, New York, 1990
- Lutz, V.: Horizontale strategische Allianzen. S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg, 1993
- Lynch, R. P.: Business alliance guide: the hidden competitive weapon. John Wiley & Sons, New York, 1993
- Matthyssens, P. - Van Gils, A. - Tas, M.: Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda. Faculteit TEW, Universitaire Campus, Diepenbeek, 1993
- Nauelleau, G.: Le joint-venture internationale: une forme complexe et labile d'entreprise. Gérer et Comprendre, No. 30, 1993
- Patuel, R.: Un peu de clarté dans le monde obscur des alliances. Revue Française de Gestion, No. 107, 1996
- Razvigorova, E. - Wolf-Laudon, G.: East-West joint ventures. Blackwell Publishers, Oxford, 1991
- Szanyi M.: Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati háló átalakulása és a versenyképesség. „Versenyben a világgal” – kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1997
- Tari E.: Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle, 1996. 4. szám.
- Tari E. - Buzády Z.: Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában. Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle, 1996. 4. szám.
- Török Á.: A stratégiai szövetségek és a magyar működőtoke-import. Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle, 1996. 1-3. szám.
- Vissi F.: Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, 1995. 11. szám.
- Williamson, O. E.: The economic institutions of capitalism. The Free Press, New York, 1995
- Yoshino, M. Y. - Rangan, U. S.: Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization. Harvard Business School Press, Boston, 1995

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

ÁLLAMI VAGYONKEZELÉSI MODELLEK EURÓPÁBAN*

- II. RÉSZ -

Cikkünk második része az angol, a német, az olasz és a spanyol tapasztalatokat foglalja össze.

Nagy-Britannia

A II. világháború utáni munkáspárti *államosítási program* a Bank of England nacionalizálásával kezdődött, majd a távközlés, a légi közlekedés, az áramtermelés, a gázellátás államosítása következett, végül a sort a bányászat és az acélkohászat állami kézbe vétele zárta le. Az államosítás ideológiája azon az érven alapult, hogy a gazdasági hatékonyság nemzeti és regionális monopóliumok kialakítását követeli meg, amelyeket azonban államilag kell menedzselni, és a monopolprofitot is a közérdeknek megfelelően kell realizálni. A monopólium azért kívánatos, mert a volumennagyságból eredő előnyöket ér el és kizárja a versenyből eredő pazarlást. Ennek megfelelően az állami vállalatok igazgatósága nem egyszerűen a nyereséges üzemmenetért, hanem a *közérdek érvényesítéséért* is felelős a vállalat működése során.

Az állami (public) vállalatokra vonatkozó törvény ugyanakkor nem fogalmaz egyértelműen, mivel a vállalatot *nem az állam tulajdonának* tekinti, hanem *közületi* szektornak, ahol a tulajdonosi jogokat a *vállalat igazgatósága* (board) gyakorolja. Az igazgatóságok pedig komolyan vették azt a törvényi felhatalmazást, hogy meg-

bízatusuk a *parlamenttel kötött szerződésen* alapszik és így ragaszkodtak ahhoz, hogy maguk állapítsák meg a feladataikat.

Az igazgatóságokat ugyan a miniszter nevezi ki és a fizetésüket is ő állapítja meg, de ezen túl a beleszólási joga korlátozott a vállalat irányításába. Például az igazgatóság döntési joga a nyereség felhasználása (bár a közületi vállalatok működési filozófiája a zéró profitot tartja kívánatosnak).

A *null-profit* profit elve a következő kötelezettség-vállalásokból adódik:

- ⇒ a szolgáltatás igénybevételénél a fogyasztók *nem diszkriminálhatók* és a többletköltségek sem terhelhetők rájuk,
- ⇒ a költségesen ellátható fogyasztókat (pl. mozgásérülteket) *kedvező* tarifájú szolgáltatás illeti meg,
- ⇒ az előbbi elvekből következően elterjedt állami vállalati gyakorlat a *keresztfinanszírozás* (pl. a kistávolságú telefonhívásokat a nagy távolságúak finanszírozták).

Bár a háború utáni jogi szabályozás megnövelte a miniszterek jogkörét, az továbbra is meglehetősen korlátozott maradt, s a miniszterek nem nagyon éltek a nekik adott jogosítványokkal sem. Ebben az esetben ugyanis igazolniuk kellett volna a közvélemény előtt az aktív beleszólás indokait, megalapozottságát. Ehhez pedig nyilvánvalóan nem rendelkeztek kellő szakmai háttérrel. Így valójában *az érdemi vállalatirányítás az igazgatóságok kezében maradt*. Eközben azonban a miniszterek a

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

parlamentben a képviselői interpellációk nyomán mégis kénytelenek voltak olyan kérdésekbe is belebonyolódni az általuk felügyelt állami vállalatok tevékenysége kapcsán, amelyek felett nem volt törvényileg alátámasztott kompetenciájuk.

Ez a parlamenti nyomás arra készítette a kormányt, hogy megpróbálja kidolgozni az állami vállalatok *mérhető teljesítménykritériumait*. Ennek során meg kívánták különböztetni az ún. *adminisztratív hatékonyságot*, amelyért a miniszter felel, és a *technikai hatékonyságot*, amelyért az igazgatóság a felelős. A gyakorlatban azonban sorra kudarcot vallottak azok a szándékok, amelyek az igazgatóságok elé világos és pontosan körülírható követelményeket kívántak állítani.

Így aztán maradt a másik megoldás, a *parlamenti különbizottságok* felállítása az államosított iparágak helyzetének megvizsgálására. Ezek az 1957-től felállított bizottságok számtalan jelentést gyártottak, amelyek végül is megerősítették azt, hogy az igazgatóságoknak világos, pontosan rögzített *célokra* van szükségük, és hogy a *céloknak* elsősorban *gazdasági természetűeknek* kell lenniük.

A minisztériumi befolyás megerősödésére azonban az ötvenes évek második felében mégiscsak sor került, mégpedig annak következtében, hogy egyes állami vállalatok *veszteségesekké váltak*. Ezzel megszegették az alapítói okirat azon előírását, hogy veszteségmentesen kell gazdálkodniuk. Működőképességüket csak költségvetési támogatással őrizhették meg. A felügyeleti jogot gyakorló miniszter pedig felelőssé vált a parlament előtt a költségvetési támogatás felhasználásáért. A miniszterrel együtt a *kincstár* felelőssége is megnőtt. A befolyás érvényesítésének módja az adott iparág veszteségeségének a miniszteri és a parlamenti vizsgálóbizottságok általi folyamatos vizsgálása, oknyomozása volt.

Az államosított vállalatok parlamenti bizottsága által tett ajánlások a következőket fogalmazták meg:

- ▷ erősíteni kell az államosított iparvállalatok *versenyhelyzetét* (például leépíteni a belépési korlátokat az állami cégek által uralt piacokon),
- ▷ szigorítani kell a *pénzügyi korlátokat*, a költségvetési pénzáttalások teljesítését,
- ▷ *pontosítani* kell az igazgatóságok számára megszabott feladatokat,
- ▷ világosan szét kell választani az igazgatóságok *szociális és gazdasági* feladatait (a kormányknak meg kell térítenie az állami vállalatokra terhelt szociális költségeket),
- ⇒ a pénzügyi ellenőrzést *stratégiai* jelleggel kell érvényesíteni (az apránként finanszírozott beruházá-

sok helyett a vállalat stratégiai tervét kell a kincstárnak megfinanszíroznia).

Az állami vállalatok azonban a hetvenes években tovább növelték veszteségeiket, egyedül a British Steel tőkéjének az egy hatodát veszítette el 1978/79-ben, ami a következő okokra volt visszavezethető:

- nem sikerült kialakítani az igazgatóságok teljesítményét kifejező és nyomon követő *monitoring* rendszert,
- nem létezett hatékony *ösztönzési rendszer* az igazgatóságok teljesítményének növelésére,
- az állami vállalatok alapító okiratai egyáltalán nem ösztönöztek a *nyereségképzésre* (a vállalatok nem fektethették be máshol az általuk megtermelt profitot, azt csak beruházásra vagy hitel-visszafizetésre fordíthatták).

Az állami szektor reformjának radikális iránya a Thatcher kormány által 1981—1982-ben elindított *privatizációs program* volt. Az 1982 áprilisában közzétett indikatív listán húsz cég szerepelt, köztük olyan „szent tehene”, mint a villamosenergia-szolgáltatók vagy a szénbányászat. A privatizáció fő kiváltó oka *nem a költségvetési bevételek növelése* volt, hanem egyfelől a veszteség-finanszírozás megszüntetése (bányászat, kohászat), másfelől pedig az óriási összeget igénylő *modernizációs beruházások* költségvetési finanszírozásának elkerülése (távközlés). A privatizáció politikai támogatását az teremtette meg, hogy bár az állami cégek költségvetési támogatását a kormánynak sikerült lefaragnia, erre azonban a vállalati menedzsment a *fogyasztói árak nagyarányú emelésével* reagált: 1981-ben az állami vállalatok szolgáltatási árainak emelkedése *kétszeresen haladta meg* az átlagos fogyasztói áremelések mértékét.

A privatizáció árképzésre gyakorolt jótékony hatása hamar megmutatkozott a közúti közlekedésben: a távolsági személyszállítás szervezeti decentralizálásával, majd a szétdarabolt vállalatrészek eladásával, a külső piaci szereplők belépésével és ily módon a *versenyhelyzet kiépülésével* a *szolgáltatási árak egy éven belül a felére estek vissza*, miközben nőtt a járatok gyakorisága és nem romlott a kiszolgálás minősége.

Azokon a területeken ahol a versenyhelyzet létrejött a privatizációt követően sem volt várható (pl. repülőtér-üzemeltetés, áramszolgáltatók) a vállalati működés jelentős hatékonyságjavulását nem a versenytársak nyomása, hanem a *privát részvénytulajdonosok* jövedelmezőség iránti elvárása és a veszteséges cégeknél bármikor előforduló ellenséges tulajdonosi kivásárlás veszélye (illetve az ennek nyomán várható vállalati menedzsment csere esélye) kényszerítette ki.

A kedvező privatizációs tapasztalatok egyúttal arra is rámutattak, hogy a *maradék állami szektor* (pl. az államasutak) csak akkor lehet a magán szektor alternatívája, ha sor kerül az *állami vállalatirányítás reformjára*. A reform kiindulópontjainak a következő elveket választották:

⇒ A *verseny erősítése*. Fel kell számolni a magánszektor cégeinek belépését akadályozó korlátokat az államosított ágazatokban.

⇒ A gazdasági *szabályozás* bevezetése. A szabályozási elvek kialakításánál abból kell kiindulni, hogy az államnak az alábbi feladatai vannak az állami szektor vállalataival kapcsolatban:

– *Tulajdonosi szerep*, az államnak, mint részvényesnek az az érdeke, hogy a vállalatai olyan nyereségesek legyenek, amennyire ez csak elérhető.

– *Közszolgáltatói szerep*, amely a nem nyereséges, ám közérdekből szükséges vagy a csak hosszú távon megtérülő feladatok ellátási kötelezettségét jelenti. Ezeket az állami vállalatnak a kormánnyal (kincstárral kötött) szerződés alapján kell megoldania.

– A *gazdaságon kívüli feltételrendszer* biztosításának (biztonsági, környezetvédelmi előírások betartásának) a feladata, amelyeket szakosodott ügynökségeken keresztül lát el.

– A *politikai szempontok* érvényesítése, amelyet ki kellene küszöbölni az állami vállalatok irányításából.

A megreformált brit állami vállalat gazdasági szabályozásának területei a következők:

◆ *Monitoring rendszer*. A teljesítmény javulását ellenőrző monitoring rendszerről van szó, amelyet lehetőleg a vállalat igazgatóságával egyetértésben kell rögzíteni.

◆ *Értékelési rendszer*. A vállalat eszközeinek értékelését aktuális piaci árakon, külső könyvvizsgálók bevonásával rendszeresen újra kell értékelni.

◆ A közvetlen miniszteri utasítási jogok korlátozása, a *nem gazdaságos tevékenység ellátásának szerződéses kompenzálása*.

◆ A *keresztfinanszírozás kizárása* a holdingokhoz tartozó leányvállalatok között.

◆ Az állami garanciák *nélküli* tőkeemelés és forrásbevonás lehetőségének biztosítása, a vezetők kockázatvállalásának megkövetelése a hitelfelveteleknél, kötvénykiadásoknál.

◆ A működési feltételek *tervszerződésben* való rögzítése.

◆ *Az igazgatóságok ösztönzési rendszerének kialakítása*: teljesítményhez kötött, mozgó jövedelemhányad alkalmazása, kellő ösztönzési erővel (a teljesítmény mérésénél az értékelési pontnál említett szempontot is figyelembe kell venni). Az ösztönzési rendszernek lehetővé kell tennie az *igazgatóság cseréjét* is, amennyiben a kitűzött teljesítménycélok nem teljesülnek.

◆ *Az állami vállalat csődjének, illetve felszámolásának* lehetővé tétele, még akkor is, ha később az állam úgy dönt, hogy ismét megveszi és újjászervezi a vállalatot. A csődeljárás végigvitelének előnye, hogy annak során kiderül az állam veszteségének pontos mértéke, a keletkezés oka, valamint nyilvánvalóvá válik a vezetés és az igazgatóság újjáalakításának a szükségessége is.

Németország

A német állami vagyon sorsát elsősorban a *Treuhandanstalt* tevékenységével összefüggésben szokás emlegetni, de működésének természetesen előzményei is vannak.

A hajdani NSZK-ban az állami tulajdonú ipart a VIAG nevű holding kezelte, de a konzervatív kormány a nyolcvanas években erőteljes privatizációs kampánnyal (tőzsdei értékesítéssel) megszabadult tőle. Így a két ország rész egyesülésének idején *fel sem merült a volt NDK ipar állami kézben tartásának lehetősége*, egyértelmű volt, hogy itt is gyors privatizációt kell végrehajtani.

A német egyesülés viharos sebességgel zajlott le: 1989. októberében dőlt le a berlini fal és 1990. júliusában már életbe lépett a gazdasági, pénzügyi és szociális unió, majd októberben a kettészakított ország politikailag is egyesült. Ez a folyamat azért mehetett végbe ilyen gyorsan, mert a programja világos volt: a nyugati ország részben kialakult gyakorlat kiterjesztése a keleti ország részre. Nem voltak hosszan tartó ideológiai viták, útkeresések, ütemezési problémák – az NDK „nyugattá” akart válni, akarta a piacgazdaságot, kész volt azonnal átvenni az intézményeit és befogadni a tőkét, ami az egyesült ország nyugati felében készen állt – befektetési lehetőségeket keresve – a keleti terjeszkedésre.

A volt NDK állami vagyonának magánosítására a többi hajdan szocialista országgal összehasonlíthatatlan körülmények között került sor. A *nyugatnémet törvények, szabályozási módszerek és eljárások* meglehetősen pontosan kijelölték az állami vagyonnal kapcsolatos teendőket is. Már 1990. márciusában létrehozták a Treuhandot, de a róla szóló törvény csak júniusban szü-

letett meg, majd létét az egyesülési szerződés véglegesítette. E szerint a Treuhand formáját tekintve részvénytársaság, működését tekintve azonban közjogi testület volt. Felügyeletét a szövetségi pénzügyminisztérium látta el, a szövetségi költségvetési törvény hatálya alá tartozott és csak részben vonatkoztak rá a társaságok működését rendező jogszabályok. Az irányítást az igazgatóság, a politikai felügyeletet az igazgatótanács látta el, és ellenőrzést gyakorolt felette a szövetségi parlament e célból létrehozott Treuhand-bizottsága.

Indulásakor a Treuhand alapvető feladata az egykori népi tulajdonban lévő vállalatok (Volkseigene Betriebe) rövid határidőn belül történő privatizálása volt. (Megbízatása 1994. végéig szólt.) A termelő vagyon mellett gondjaira bízta a pártok és tömegszervezetek vagyonának, az erdőknek és termőföldeknek a kezelését, továbbá a kárpótlási és a kommunális vagyon visszaszolgáltatásában való közreműködést is.

Teendőit három fő csoportba sorolták:

- ▷ *államtalanítás*: az állami vagyon privatizálása és értékesítése,
- ▷ *szanálás*: a működőképes vállalatok feljavítása,
- ▷ *struktúraváltás*: az életképtelen tevékenységek leépítése, hatékony gazdaság szerkezet kialakítása.

Amikor a Treuhand 1994. december 31-én befejezte működését, teljesítette feladatát. Az utána maradt örökség a következő elemekből állt:

- adósság: 194 milliárd DM (Deutsche Bank Research, No. 149, 1995. február),
- el nem adott vállalatok; kb. 150 db, mintegy ötven ezer foglalkoztatottal,
- öt vállalkozás kisebbségi részvénytársa,
- felszámolandó vállalatok,
- tartós bérletbe adott mezőgazdasági területek, kb. 960 ezer hektár,
- el nem adott földek, erdők és egyéb ingatlanok,
- az egykori NDK tömegszervezeti vagyonának maradványai,
- privatizációs szerződések; beruházási és foglalkoztatási kötelezettség vállalással, mintegy 30.000 db,
- négy menedzsment társaság; amely 41 vállalatot kezel.

Ez utóbbiak – a négy menedzsment társaság – az első nagy privatizációs rohamot követő időszak újfajta módszereinek eredményei. A Treuhand a gondjaira bízott vállalatok egy részénél sem a felszámolást, sem a gyors

szanálást nem látta járható útnak, ezért sajátos konstrukciót dolgozott ki a vállalatok jövőorientált átszervezésére. A VIAG-tapasztalatok alapján – miszerint az állami intézmények nem igazán alkalmasak a vállalatirányítási feladatokra – a strukturális átalakítást nyugati gazdasági szakemberekből (vállalatvezetők, tanácsadók stb.) álló *vagyonkezelő szervezetekre* bízta.

A KG (Kommanditgesellschaft) a magyar betéti társasághoz hasonló szervezeti forma. Kültag szereplője a Treuhand, mely a finanszírozást biztosítja, beltagja az üzletvezetésért felelős menedzserekből álló kft. Így a magánszemélyek nem teljes vagyonukkal, csak a kft-be vitt tőkéjükkel feleltek a kockázatokért. Ez a forma lehetővé tette, hogy a kereskedelmi jog keretei között egyesítsék a szövetségi kormány finanszírozó erejét a független cégvezetés vállalkozói erényeivel. A korábban már vállalkozói-válságkezelői képességeiket bizonyított menedzsereket így egész sor vállalat szanálásával és privatizálásával lehetett megbízni. A menedzsment társaságok a korábbi Treuhand vállalatok tulajdonosai lettek. Ezáltal irányíthatták a tulajdonrészt, joguk volt azt eladni is.

Az ide került vállalatok kiválasztásának szempontjai az alábbiak voltak:

- az 1990-1992. között lezajlott nagy átvilágításnál (amelynek során szakértőkkel felmérték és megítélték NDK kombinátókból szétbomlással keletkezett vállalatok helyzetét, perspektíváit) a vállalat „életképesnek” bizonyult;
- a foglalkoztatottak létszáma legalább 250 fő volt;
- nem volt kilátás gyors privatizációra;
- a vállalat jelentős átszervezést igényelt.

A kiválasztásnál döntő szerepe volt a szövetségi pénzügyminisztérium vezetési bizottságának, amely független könyvvizsgálókból álló testület. Ők jelölték ki azokat a Treuhand-vállalatokat, amelyeket a menedzsment társaságokra bízta. Főleg a textilipar, a gépgyártás, a fémfeldolgozás és az elektrotechnika területéről választottak ki e célra cégeket. Az egyes menedzsment társaságok azután véletlenszerűen kapták meg a vállalatokat, így igen *heterogén képződmények* jöttek létre.

Az öt Management KG kezelésébe összesen 69 vállalat került, 32 ezer foglalkoztatottal. A menedzsment társaságokat igyekeztek távol tartani a szektorális és regionális problémáktól, de ez a későbbiekben nem bizonyult szerencsésnek. Bebizonyosodott, hogy egy menedzsment társaság csak korlátozott számú piacot tud figyelemmel kísérni, így bizonyos fajta ágazati specializálódás mégis létrejött a társaságok között. A közepes méretű struktúrát sikerült fenntartani. Az acélipar terü-

letén létrejött menedzsment társaságot fel kellett oszlatni, mert a régi kombinátokéhoz hasonló, ilyen formában eladhatatlan szervezet jött létre.

Az 1994. december 31-én megszűnt Treuhandanstalt *általános jogutódja a BvS* (Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben), amely közjogi szervezet, a szövetségi Pénzügyminisztérium irányítása alatt, állami költségvetésből (a költségvetési törvényben megszabott keretektől) gazdálkodik. A szervezet élén felügyelő bizottság (Verwaltungsrat) áll, tagjai a gazdasági élet személyiségei a szövetségi és a keleti tartományi kormányzatok tagjai, valamint a szakszervezetek képviselői közül kerülnek ki. Az operatív vezetést a három tagú Igazgatótanács (Vorstand) látja el.

A BvS létrehozásakor 1996. végéig tervezték működését, de időközben kiderült, hogy a Treuhand-örökség kezelése jóval bonyolultabb és hosszadalmasabb, mint azt eredetileg gondolták. *Jelenleg 1998. tűnik* annak a végső határidőnek, amikor le tudják zárni a privatizáció utómunkálatait.

A BvS fő feladata *abból adódik*, hogy jogutódként örökölte az összes, a Treuhand által megkötött privatizációs szerződést. Ezek többsége tartalmazott valamiféle kötelezettségvállalást a vevő részéről: munkahelyek megőrzését, beruházások végrehajtását előre rögzített ütem szerint. Ez a Treuhand és BvS által is felvállalt küldetésből adódott: egészséges piacgazdaságot, versenyképes vállalkozásokat akartak/akarnak létrehozni a keleti tartományokban az NDK kombinátok romjain. A BvS szerződéskezelése így most nem csupán egyszerűen a vevői ígéretek ellenőrzésére korlátozódik, hanem a biztosítékok, a régről maradt környezeti károk kezelésére is. A szerződés végrehajtását akadályozó problémák (pl. értelmezési kérdések, objektív akadályok a befektető terveinek megvalósítása előtt, az új tulajdonos alkalmatlansága stb.) esetén újratárgyalják a helyzetet és igyekeznek a tulajdonossal közösen megoldást keresni. A megoldás egyezség, szerződés módosítás, befektetőcsere lehet, de indokoltnak tartott esetben sor kerülhet ún. „koncentrált akcióra” is, ami a vállalkozás pénzügyi szanalását jelenti a tartományi kormányzat és a bankok bevonásával. Alapvető feltétele a befektető kockázati vállalása és a rövid időtartam. *Tartós támogatást a BvS nem nyújt*, bár igen nagy nyomás nehezedik rá ez irányban a keleti tartományokból.

Az öröklött szerződések mellett jó néhány előkészített, folyamatban lévő ügy is akadt 1995. január 1-én, ezeket már a BvS-nek kellett letárgyalni és lebonyolítani. Ezzel 38 000-re nőtt a kezelendő szerződések száma.

Szintén a BvS-re maradt mintegy 3700 *felszámolási eljárás* befejezése. Ezek átlagos időtartama a tervezett két év helyett négy esztendő teszt ki. A BvS kezeli a szanalás időtartamára állami tulajdonban maradt részesedést is néhány nagy jelentőségű ágazatban (nehézipar, acélipar). Az *NDK vegyipara* egyébként is nehezen kezelhető örökség – nem csupán a környezeti károk, de a túlméretezett struktúra miatt is – így itt még bonyodalmas nagyvállalati privatizációs feladatok is maradtak a BvS számára, aminek megoldásába bevonták a DOW Chemical Co. multinacionális céget is.

A *kárpótlási* törvény elég világosan – az államosítás időpontjának függvényében – szabta meg a visszaigényelhető vagyon körét, de így is maradt a Treuhand után néhány száz ki nem elégített igény, sőt a BvS sem tudott még minden esetet lezárni.

A BvS kezeli a *helyi önkormányzatok községi vagyonyjuttatási igényeit* is a vagyonyjuttatási törvény alapján. Ez 136.000 átvett ügyet jelentett. Szintén BvS feladat lett az 1995-ben megszületett törvényi rendezés után fennmaradó *NDK párt- és tömegszervezeti vagyon* közcélú hasznosítása.

A Treuhand még 1994. végén létrehozott egy ún. „*konzolidációs alapot*”, amely azt a célt szolgálta, hogy a keleti tartományok kezében legyen eszköz a vállalatok szanalásának és konszolidálásának támogatására. Az 500 millió márkás alapot a privatizációban/reprivatizációban való részesedésük arányában osztották szét a tartományok és Berlin között. Az alpból olyan privatizált és reprivatizált közepes méretű vállalkozások juthatnak konszolidációs és növekedést finanszírozó tőkéhez, amelyeknek alapján jók a kilátásaik, de akut pénzhányban szenvednek, s ezért üzleti bankoktól illetve a szokásos támogató intézményektől nem juthatnak forrásokhoz. A visszaáramló tőke újra kihelyezhető és az első öt évben befolyó kamatok is beforgathatók az alapba. A tartományi kormányzatok vállalták, hogy a Treuhand által adott összeg felének megfelelő saját forrást hasonló célokra fordítanak.

A BvS *munkahely-teremtési programok* finanszírozásában is részt vesz. Ez főleg a BvS vagy vállalatai tulajdonában levő épületek, berendezések lebontását, leszerelését jelenti, biztonságtechnikai, vagy engedélyezési jogi okokból, illetve privatizációs kötelezettségéből, esetleg máshol történő hasznosítás céljából.

A Treuhandot a törvény felhatalmazta arra, hogy költségvetési garanciával önállóan vehetett fel hitelt a pénzpiacon. A BvS már közvetlenül a *szövetségi költségvetéshez fordul*, ha a bevételek nem fedezik a kiadásokat.

Bár a Treuhand általános jogutódja a BvS volt, a Treuhand törvényben megfogalmazott *privatizációs és struktúra átalakítási feladatát a BMGB* (Beteiligungs-Management GmbH Berlin) nevű, szintén 1994. végén létrejött társaság örökölte. Ebből következően alapvető feladata a vállalatok gyors privatizációja, illetve a problémás, de megmenthető cégek szanálása és piacra vitele.

A BMGB alapjában a *kereskedelmi jog hatálya alá tartozó társaság*, egyetlen tulajdonosa a szövetségi kormány képviselőjeként a pénzügyminisztérium. A szokásos szervezeti elemeken kívül felügyelő bizottsága (a munkaadók és a munkavállalók képviselőiből áll) és tanácsadó testülete (a tartományok regionális politikai érdekeinek képviselőiből áll) is van.

A BMGB örökölte a megmaradt négy menedzsment társaságot és három ideiglenes célra – külfejlesztés barnaszénbányák rekultiválása, kálibányák őrzése atomerőművek leszerelése és ártalmatlanítása – alapított vállalkozást.

A menedzsment társaságok által készített vállalati koncepciókat a BMGB felülvizsgálta, ezután történt meg a szükséges eszközök hozzájuk rendelése. A vállalkozói felelősség a menedzsment társaságé maradt. A társaságok a rájuk bízott vállalatokat *eleinte csak nyereségessé válásuk után akarták privatizálni*. Mivel azonban ehhez szűkösek voltak a rendelkezésükre bocsátott pénzeszközök, ezért rögzítették, hogy a cégek már a tökéletes piaci versenyképesség elérése előtt is eladhatók.

A menedzsment társaságok *privatizációs tevékenységében* az üzemi tanácsok és a szakszervezetek igen konstruktívan működtek közre. Ezek a szervezetek a menedzsment társaságok tanácsadó testületeiben képviselték magukat. A privatizációs döntések alapját az üzleti koncepció, a tervezett beruházások, a megtartani kívánt munkahelyek száma és végül az ár képezte. Időközben a management társaságok eladták mind a 41 vállalkozást és befejezték tevékenységüket.

Olaszország

Az állami vállalatok nagyon fontos helyet foglalnak el az olasz gazdaságban. Az állami szektor cégei 1992-ben a nem mezőgazdasági foglalkoztatottak 15%-át alkalmazták, a hozzáadott érték 20%-át állították elő s a beruházások 25%-át valósították meg.

Olaszország árbevétel szerint rangsorolt legnagyobb vállalatainak csaknem fele állami tulajdonban van. Állami ellenőrzés mellett működik a bankszektor hetven %-a és a telekommunikációs, a tengeri és légi szállítási, az autópálya-fenntartó cégek csaknem száz %-a.

Az állami cégek társasági formában működnek és a legtöbb vállalat tekintetében a tulajdonosi jogokat az állam a *három nagy szuperholdingon*, az IRI-n, az ENI-n és az EFIM-en keresztül gyakorolja. Van azonban két óriás vállalat, a kétszáz ezer embert foglalkoztató vasút (Ferrovie dello Stato – FS) és a csaknem teljes villamosenergia termelést és elosztást-szolgáltatást kézben tartó, száztíz ezer főt foglalkoztató Ente Nazionale Energia Elettrica (ENEL), amelyek nem holding útján, hanem *közvetlenül* kapcsolódnak a kormányhoz. Közülük az ENEL bizonyos fokig holdingnak is felfogható, hiszen a hozzá tartozó hatvan hő- és hatszázötven vízierőmű, valamint a nyolc regionális áramszolgáltató vállalat operatív önállósággal rendelkezik. Az ENEL 1992 óta részvénytársaság, részvényei a Kincstár tulajdonában vannak, operatív vezetése az Ipari Minisztérium feladata.

Az 1980-as évekig az olasz állami holdingokat sikeres példaként említették a nemzetközi szakirodalomban. A *siker* a veszteségesség ledolgozásában, a foglalkoztatási költségek csökkentésében, a privatizáció elindításában nyilvánult meg. 1992 közepén az állami holdingok szerkezetében gyökeres változás következett be, a korábban nem társasági formában működő holdingokat társaságokká alakították át és a kincstár felügyelete alá helyezték azzal a végső szándékkal, hogy később eladják őket.

Az IRI *ágazatközi* holding társaság, amely az iparban és a szolgáltatási szektorban is rendelkezik érdekeltiségekkel. Eredetileg 1933-ban hozták létre abból a célból, hogy *megtisztítsák* a olasz bankrendszert a kétes portfóliótól. Az IRI névértéken megvette a bankok kétes követeléseit, majd tőkésítette azokat és a bajba jutott vállalatok számára *reorganizációs* programokat dolgozott ki. Az IRI a reorganizáció után a terv szerint újra értékesítette volna a magánszektor számára a feljavított vállalatokat. A korai működés igen sikeres volt, egy év alatt a holding tizenhat milliárd lírás nyereséget ért el.

A II. világháború után az IRI-t nem oszlatták fel, hanem olyan területekre helyezték át a tevékenységének súlypontját, ahol a *beruházási, fejlesztési* igények magas értéke miatt a magántőke nagy óvatosságot tanúsított. Ilyen volt a légi közlekedés, a tengeri hajózás, a telekommunikáció, az autószertráda építés és fenntartás.

1991-ben az IRI csoport 540 vállalatban birtokolt többségi részvényhányadot és további háromszázban kisebbségit. *Ágazati bontásban* tekintve 1989-ben az IRI érdekeltiségek 38%-a a feldolgozó iparban, 8%-a az infrastrukturális szektorban és az építőipar területén, 54%-a a szolgáltatásokban (főleg a pénzügyi szolgáltatásokban, bankokban, a telekommunikációban és a tengeri szállítás-

nál) volt található. A feldolgozóipari skála a nehézipartól a biokémiai, az orvosi elektronikai, biotechnológiai eszközgyártásig és kutatásig terjed.

Az ipari érdekeltségek egy része igen erős *versenyhelyzetben* működik, ahol a versenytársak természetesen mindenekelőtt a magánszektorból származnak. *Domináns* piaci pozíciókat leginkább a telekommunikációban és a tengeri konténergyártásban foglalnak el.

Az IRI *nyereségrátája jóval alacsonyabb volt 1992-ben*, mint az ipar átlaga. A profit nagyrészt a szolgáltatási szektorból származott, a telekommunikáció és az autópálya üzemeltetés területéről. A fenti szektorok jövedelemtermeléséhez ugyanakkor nagyban hozzájárult a *monopolpozíció* és az erre épülő állami *árszabályozás* (Olaszországban a termékek és szolgáltatások húsz %-a még mindig az állami árszabályozás hatálya alá tartozik).

A kormányzati politika erősen hatott az állami holdingok eredményességére. A költségvetés részt vett a holdingvállalatok feltőkésítésében, támogatta a munkaerő-racionalizálási intézkedéseket.

A szuper holding alatt alholdingok és termelővállalatok helyezkednek el, többnyire *ágazati* felépítésben. A legnagyobb termelővállalatok közvetlenül tartoznak a szuper holdinghoz. Az IRI többségi tulajdonába tartozó cégekben magántulajdonosi hányadok is találhatóak, de *ritka* a holding érdekeltségei közötti kereszttulajdonlás megvalósulása. A *magántulajdonosi* részesedések következtében javult a vállalatok pénzügyi fegyelme.

Az alapító okirat szerint az IRI pusztán adminisztratív intézmény, amely menedzseli a holdingjait és az egyéb eszközöket. A szuper holding olyan speciális ügynökségként tevékenykedik, amely felett az *állami holdingok minisztériuma* gyakorolja a felügyeletet. Részt vesz továbbá a felügyelet gyakorlásában két kormánybizottság és a parlament. A termelő vállalatok már társasági formában működnek és bennük a tulajdonosi jogokat a szuper holdingok gyakorolják. A szuper holding fő feladata az alholdingok stratégiai tervezésének irányítása, és különösen a pénzügyi feltételrendszer jóváhagyása. Az alholding kontrollálja a vállalatgyesülésekre, vállalatfelvásárlásokra, eszközzeladásokra és a beruházásokra vonatkozó vállalati döntéseket. Az IRI négyszáz alkalmazottal dolgozik, ha ehhez hozzávesszük az ágazati alholdingok munkatársait is, akkor hétszáz főre nő a létszám. Ezzel áll szemben az érdekeltségekben foglalkoztatott 407 ezres dolgozói állomány.

A kormány és az állami tulajdonú vállalatok között *kizárólag az IRI-n keresztül* lehet kommunikálni és pénzügyi tranzakciókat lebonyolítani. A kormányzati

gazdaságpolitikai célokat és elvárásokat is az IRI közvetíti a vállalatok felé. Ez alól két fontosnak tekinthető *kivétel* van: az *elmaradott* déli vidékek támogatására szánt alapokból közvetlenül az oda beruházó vállalatok és nem a holdingok részesednek. Az *autópályák* építéséért és üzemeltetéséért felelős Italstat pedig az állam által megállapított magas autópályadíjak útján kap (az autózók költségére) rejtett szubvenciót, ami ily módon megkerüli a tulajdonos holdingot, az IRI-t.

A szuper holding és a kormány közötti kommunikáció fő eszköze az évente aktualizált *gurulótervek* elkészítése, amelyeket a vállalatok terjesztenek elő az IRI számára, majd az IRI *összesítve* továbbítja azokat az állami holdingok minisztériuma felé. A tervek általában hároméves időhorizontra szólnak. A minisztérium a szuper holdingok tervezőmunkáját minden évben néhány kiemelt makrogazdasági mutató közlésével befolyásolja, mint például az infláció várható mértéke, a valutaárfolyamok alakulása, az egyes kiemelt kormányzati gazdaságpolitikai célok ismertetése.

A szuper holdingok által elkészített terveket az állami holdingok minisztériuma először két kormánybizottsághoz (egy gazdaságpolitikai és egy iparpolitikai bizottsághoz) továbbítja, majd ezt követően egy parlamenti közös bizottság is jóváhagyja a tervet. Az állami holdingok minisztériuma mindkét említett kormánybizottságnak a tagja. Az állami költségvetési források átcsoportosítása a holdingokhoz e tervekbe épült be, és évente törvény formájában hagyja jóvá őket – előbb a parlamenti bizottság, majd a parlament.

A tervezési folyamat mellett a kormányzati kapcsolatok másik fő vonulata az igazgatósági tagok *kinevezése*. Az IRI igazgatósága elnökét a köztársasági elnök nevezi ki – az állami holding miniszterével történő konzultáció alapján – három éves időtartamra, amely legfeljebb kétszer hosszabbítható meg. Az egyes holdingok elnökeinek kinevezése a hagyományos *politikai kötődések* figyelembevételével történik.

Az igazgatóság többi tizenkét tagjából kilenc külső (ők a különböző minisztériumokban dolgozó köztisztviselőkből kerülnek ki), három pedig főállású alkalmazott, utóbbiak tekinthetők a szakembereknek. Mivel a szuper holdingok nem társasági formában működnek, az igazgatóságnak, mint testületnek az illetékessége formális, a *valódi döntési jogkörök az ügyvezető igazgatóság* (tagjai az igazgatóság elnöke, a három szakértő tag és az alelnök) kezében összpontosulnak.

Az IRI élére az állami holdingok minisztériuma vezérigazgatót is kinevezett, az igazgatóság elnöke által

javasolt lista alapján. Az ügyvezető igazgatóság összetétele időben meglehetősen *stabilitást* mutat.

Az IRI-hez tartozó alholdingok igazgatóságainak elnökeit, tagjait és a vezérigazgatókat a szuper holding igazgatóságának tagjaival folytatott konzultáció alapján a szuper holding igazgatóságának az elnöke nevezi ki. Az alsóbb szinteken működő vezetők nem kormányhivatali gyökerekkel rendelkeznek, hanem a privát szektorból kerülnek ki. A vezető állásúak fizetése magas összegű, eltérően a kormányzati fizetésektől, és ehhez még teljesítménytől függő prémiumok is járulnak.

A termelő vállalatok szintjén *valamennyi cég igazgatóságában három könyvvizsgáló kapott helyet*, és ezen kívül még külső könyvvizsgálóknak is auditálniuk kell a holding és az alholdingok éves mérlegét és üzleti jelentését. A könyvvizsgálókat néhány év után cserélni kell. Az IRI igazgatósága mellett *könyvvizsgálói bizottság* is működik. Ezek a könyvvizsgálók az IRI igazgatóságának valamennyi ülésén részt vesznek és fő feladatuk az, hogy garantálják az állami pénzáttalások szabályszerű felhasználását. Az IRI éves könyvvizsgálói és üzleti jelentését a parlament elé terjesztik.

Az IRI saját mérlege mellett konszolidált mérleget is készít, amelyben a többségi tulajdonban levő érdekeltiségek konszolidált mérlege szerepel.

A veszteséges eszközök és vállalatok eladása és újak vásárlása egyaránt beletartozhat az *ágazati reorganizációs programok* végrehajtásába. Példa erre a Finmeccanica csoport reorganizációja. A csoport megvált a hajógyártó ágazattól, majd az autógyártástól, és modernizálta a megtartott a gépjárműgyártási ágazatot (Ansaldo). Ebben az ágazatban a Finmeccanica 25 új vállalatot vásárolt szerte a világon. Bár az Ansaldoban az IRI száz %-ig tulajdonos, a többi újonnan megvásárolt vállalatban az állami tulajdoni hányad gyakran csak 25-49% között ingadozik. A reorganizációs programokat a kormány is támogatja, a régebbi adósságok leírásával, újabb pénzügyi források biztosításával, beleértve ebbe a foglalkoztatást segítő pénzügyi alapokat is, amelyek a szuper holdingon keresztül jutnak el a termelővállalatokhoz.

A holding struktúra felépítése figyelembe veszi az aljuk rendelt vállalatok számát, nagyságát, szakmai egyenmőségét és az állami tulajdonnak az egyes vállalatokban meglévő arányát. Az ENEL önálló vállalat az ENI pedig egyrészt átfogja az egész olaj és gázipart, valamint a hozzátartozó petrokémiai, gépjárműgyártási és szolgáltatási ágazatokat, másrészt nem nagyon foglalkozik más nemzetgazdasági ágakkal. Az IRI viszont sok, egymástól nagyon eltérő ágazatot fog össze (kohászat, gépjárműgyártás, egyéb

feldolgozó ipar, légi közlekedés, távközlés, bankok stb.), ami már megnehezíti és a legalapvetőbb *stratégiai döntésekre* redukálja a holding szakmai beleszólási lehetőségét. Emellett abban a háromszáz vállalatban, amelyben az IRI kisebbségi részesedést felügyel, a szakmai-stratégiai beleszólás lehetősége még korlátozottabb. Itt az IRI csak *pénzügyi befektetőként* viselkedhet, vagyis csupán annyit tehet, hogy rossz teljesítmény esetén szorgalmazza a személyi konzekvenciák levonását, vagy eladja a részesedését. Ebből az következik, hogy ha az érintett ágazatokban nincsenek többségi érdekeltségei, akkor nincs feltétlenül szüksége az adott ágazathoz értő apparátusra.

Problémát okoz ugyanakkor a kormányzati felügyelet *többlépcsős*, nehézkes hierarchiája, amely jelentős késedelmeket idéz elő a döntéshozatalban. Az állami holdingok minisztériuma *gyenge hatalmi központnak* számít, szervezete sűrűn változott az elmúlt években, párhuzamosan a miniszterek cserélődésével. A minisztérium százötven fős állományából mindössze harminc számít szakértőnek. A figyelmet ezzel a kapacitással nem tudta a tagvállalatok szakmai problémáira összpontosítani, többnyire a *foglalkoztatási és szociális* kérdések kerültek a minisztériumi apparátus érdeklődésének a homlokterébe.

Időközben a *szuper holdingok felügyelete átkerült a kincstárhoz* és ezzel csökkent a felügyeleti szintek száma is. A kincstár szakmai felkészültsége sokkal magasabb a minisztériuménál, és koncepciója szerint a fő cél a holdingok privatizációjának előkészítése.

Az olasz államkincstár 1997 júniusában jelentette be, hogy az IRI élére új igazgatóságot nevezett ki azzal a megbízatással, hogy *három éven belül privatizálja vagy számolja fel a hozzátartozó vállalatokat, amelynek következtében a holding is megszűnik*.

Spanyolország

Spanyolország egész modernkori történetében, de különösen az utolsó hatvan év folyamán az állam tulajdonában levő vállalatok jelentős szerepet játszottak a gazdasági életben, ezen belül is elsősorban az iparban, energetikában, közlekedésben, távközlésben és a pénzügyi szolgáltatásokban. Az állam vállalkozói tevékenységének szükségességét az 1978-ban elfogadott, jelenleg érvényes alkotmány is kimondja, sőt annak formáit is meghatározza.

Az állam *vállalkozói aktivitása* különösen erős volt a Franco rendszer alatt (annak is az első évtizedeiben),

amikor a polgárháború után a gazdaságot *újra kellett* építeni és fejlődési pályára kellett állítani, miközben az ország politikai elszigeteltsége és a világháború miatt nagyfokú *autarkidra* kellett berendezkedni. Az állam vállalkozói aktivitása ebben az időben abból a meggyőződésből fakadt, hogy a magánszektor és a piac ereje nem lesz elegendő a feladatok megoldására.

Ebben az időszakban az állam azt is feladatának tekintette, hogy holdingjai egyrészt *kiegészítsék* a magánszektor tevékenységét: elvégezzék azokat a szükséges fejlesztéseket, beruházásokat, amelyek a magánszektor számára vagy nem voltak eléggé vonzóak, vagy meghaladták fejlesztési erejét, másrészt, hogy a magánszektor „*kórházai*” legyenek, vegyék át és javítsák fel a pénzügyi nehézségekkel küzdő, csődközelségbe került vagy éppen csődbe jutott vállalatokat.

Mivel ebben az időben az állami vállalatok feladata a nem eléggé gazdaságos fejlesztések elvégzése és a szociális problémák enyhítése volt, ezért működésük *nyereségességét alárendelt szempontnak* tekintették. Emellett a Franco korszakban az állami vállalatok vezető pozícióiba sokszor a rendszerhez *lojális*, de a vállalat irányítására kevésbé alkalmas embereket ültettek. A paternalista rendszeren belül meglehetősen erős volt a kézkezet mos, urambátyám rendszer és a korrupció. Ilyen körülmények között az állami vállalatok jelentős része rossz határfokkal működött és gyakran ráfizetéses volt.

A Franco utáni kormányok és különösen a Felipe Gonzales vezette szocialista kormány sokat tett az állami szektor karcsúsításáért és hatékonyságának javításáért. Figyelmet érdemel, hogy míg a nagyobb állami szerepvállalás, a piaci mechanizmusoknak valós vagy vélt szociális célok érdekében történő eltérítése Európában általában a baloldali kormányok tevékenységével szokott összekapcsolódni, s a jobboldali kormányokra szokott jellemző lenni az állami szektor méreteinek és szociális szerepének visszaszorítása, valamint az állami kontrollnak és a szabad verseny korlátainak lebontása, addig Spanyolországban a hetvenes években ez fordítva történt. A Franco rezsim etatista politikája után a szocialista kormány alatt jelentős előrehaladás történt a *piaci viszonyoknak* az állami szektoron belüli érvényesítése és a *hatékonyság* javítása irányában.

Komoly privatizációs lépések is történtek, de azért az állami szektor mérete és befolyása továbbra is jelentős maradt. Ámbar a spanyol állami szektor a fénykorában több százezer embert foglalkoztatott, kézben tartotta a gazdaság kulcságazatait (kohászat, bányászat, energetika, feldolgozóipar, légi közlekedés, vasút, posta és távközlés,

stb.), soha nem volt akkora súlya, mint Olaszországban, Franciaországban vagy Ausztriában.

Az EK-ba való belépés és az ottani szabályok érvényesítése a piaci viszonyok további erősítésére kényszerítették a szocialista kormányt. Ennek jegyében történt az állami szektor későbbi, 1995 évi átszervezése is.

Az 1996 tavaszán hivatalba lépett konzervatív kormány *újabb lökést adott a privatizációnak*, ugrásszerűen növelve a magánszektor részesedését, illetve csökkentve az állam termelői-szolgáltatói szerepvállalását, fokozva a liberalizációt, erősítve a versenyt.

Az évtizedek során az állami szektor *szervezeti és irányítási rendszere* többször változott, de alapvonásai egészen 1995 júliusáig (a szocialista kormány utolsó évében végrehajtott nagy átszervezésig) lényegében megőrizték a negyvenes évek képét. Ennek legfőbb jellegzetessége a megoldási módok és *formák sokasága* volt (az uralkodó forma a holding, de megtalálhatók a közvetlen minisztériumi, főhatósági és önkormányzati felügyeleti formák különböző változatai is). Az elmúlt két év során – az állami szektor szerepének csökkentése és a hatékonyság erőteljesebb növelése jegyében – a szervezeti és irányítási rendszer gyökeresen megváltozott. Mivel lehetetlen lenne végigkövetni fél évszázad változásait, részletesen bemutatjuk az 1995-öt közvetlenül megelőző időszak szervezeti-irányítási rendszerét (amely – mint említettük – lényegében őrzi a megelőző fél évszázad jellegzetességeit), majd vázoljuk az utóbbi két év változásait. (Bár a következőkben csak a *központi kormányzat vállalkozói* vagyonának kezelésével foglalkozunk, tudni kell, hogy Spanyolországban tartományi kormányok is vannak. Ezek kezén is jelentős vagyon van, s fontosságukat növeli, hogy sokszor etnikailag is elkülönülő baszk, katalán, stb. területeket fognak át.)

A központi kormányzat kezében levő vállalatok az említett időszakban öt csoportba voltak sorolva:

- Az *INI* (Instituto Nacional de Industria) alá rendelt vállalatok.
- A *Teneo* részvénytársasághoz tartozó vállalatok.
- Az *INH* (Instituto Nacional de Hidrocarburos) vállalatai.
- Az Állami Vagyon Vezérgazgatósága (DGPE – Dirección General del Patrimonio del Estado) vállalatai.
- Egyéb, közvetlenül a kormány alá rendelt, vagy ágazati minisztériumok által felügyelt vállalatok.

Ezek közül az első három egyértelműen *holding*, s a nyegedik is *átmenet* a holding és valamiféle vagyonygy-

nökség között. Az INH szakmai holding (szénhidrogénipar), míg az INI és a Teneo csoport vállalatai különböző ágazatokhoz tartoznak.

Az INI 1941 szeptemberében alakult azzal a céllal, hogy „támogassa és finanszírozza... iparunk fejlődését és újjászületését... vállalatok alapítása és bennük való részvétel útján”. Alapításához a gondolatot a Mussolini által a harmincas években létrehozott IRI mintájáról vették. Megalakulásakor a Miniszterelnöki Hivatalnak volt alárendelve. Az alá tartozó vállalatokat „*versenykörülmények között működő közüzemeknek*” (empresas públicas concursionales) nevezték. Valójában – amint ezt alább még látni fogjuk – ez az elnevezés gyakran nem volt jogos, mert az állam sokszor megvédte az INI vállalatait a verseny viszonyosságaitól.

Fennállásának első két évtizedében az INI hatalmas beruházási-fejlesztési programot hajtott végre elsősorban az alapanyagipar, az energetika és a gépipar területén. Az intézmény befolyása, hatalma nagy volt, amit tükrözött az a tény, hogy közvetlenül a kormányfőnek volt alárendelve, s első elnöke huszonnégy évig állt a szervezet élén. Tevékenysége kísértetiesen hasonlított az ötvenes évek kelet-európai iparosításához. Terveiben a *mennyiségi és műszaki szempontok domináltak*, a rentabilitást másodrangú tényezőnek tekintették.

Később, a hatvanas évek elejétől előtérbe kerültek és egyre fontosabbá váltak a *gazdaságossági szempontok*. A vállalatcsoport tevékenysége diverzifikálódott a feldolgozóipar és a szolgáltatások irányában. Míg kezdetben a magánkezdeményezés *pótszerének* tekintették, később a magánszektor *kiegészítését* és támogatását, még később a vele folytatott *versenyt* jelölték meg az INI gazdaságpolitikai feladataként. A holding 1968-ban átkerült az Ipari Minisztérium felügyelete alá. Politikai befolyása csökkent, de gazdasági ereje tovább nőtt.

Az INI *portfóliója* az évtizedek folyamán állandóan változott az új vállalatok alapítása, válságba került magánvállalatok átvétele, egyes vállalatok eladása és gazdaságtalan vállalatok felszámolása, valamint alholdingok szervezése, illetve új, az INI-vel egyenrangú holdingok alapítása folytán.

Az INI portfóliójában végbement két legfontosabb változás az INH és a Teneo vállalatcsoport kiválása volt. Az INH 1981-es megalapítását az motiválta, hogy az olaj és gázipar vállalataiban levő állami részesedést egy szakmai holding kezelésébe adják. A Teneo csoport 1992-es kialakításával elkülönítették az INI *rentábilis*, piaci viszonyok között is versenyképes vállalatait (ezek kerültek az új csoportba) a notóriusan *ráfizetéses*, tartós állami

támogatást igénylő vállalatoktól, amelyek továbbra is az INI-ben maradtak.

Az INI vállalataiban dolgozók száma az 1949-es 31 ezerről 1980-ban 254 ezerre emelkedett, majd az INH kiválásával és számos vállalata privatizációjával a nyolcvanas évek végéig százötven ezer alá, majd a Teneo kiválása után 1995-re kb. hatvan ezerre csökkent. A nyolcvanas évek végén még mindig az INI adta a teljes spanyol alumíniumtermelést, a széntermelésnek több mint felét, a villamos energia-, acél-, cellulóz- és hajógyártás egyharmadát. A kilencvenes évek elején már csak nyolc nagyobb ipari csoport (két-két csoport a vaskohászat, a hajógyártás, a hadiipar és a bányászat területéről), valamint néhány kisebb vállalat tartozott az INI-hez.

Az INI egyrészt *felügyelte-irányította*, másrészt közvetlenül vagy közvetetten (bankhitelek szerzése és/vagy garantálása útján) *finanszírozta* a vállalatait. A vállalat-felügyelet többlépcsős volt. Számos vállalat (vagy részvéncsomag) közvetlen INI tulajdonban volt, mások ezeknek a leányvállalatai voltak, azaz közvetve tartoztak az INI-hez. Voltak száz %-os, többségi és kisebbségi INI vállalatok. Megkülönböztették még az INI által kontrollált vállalatokat: ide tartoztak a teljes, vagy többségi állami tulajdonban levő vállalatok és ezek ugyancsak többségi állami tulajdonban levő leányvállalatai, valamint azok a vállalatok, ahol az INI ugyan csak a részvények kisebbségét birtokolta, de elegendő részvény volt a kezében a vállalat *kontrolljához* (azaz a többi részvény sok kis tulajdonos között volt szétszórva).

A holding központjának szervezete az évtizedek folyamán többször változott, de alapvonásait megőrizte. A *változások* iránya abban foglalható össze, hogy míg az első két évtizedben a döntéshozatal erősen koncentráldott az elnök kezében, addig a későbbiekben (részben a kevésbé erős elnökök, részben az ügyek bonyolultabbá válása miatt) a döntés-előkészítés és a döntéshozatal *decentralizálódott*. A másik változási tendencia az volt, hogy míg a kezdeti időkben a központban csak *funkcionális apparátus* volt, addig a későbbiekben (a holding tevékenységének diverzifikálása nyomán) megjelent az ágazati apparátus is, először igazgatóságok, majd vezérigazgatóságok formájában. 1970 után a holding központja egyre inkább átvette a nagy világcégeknél honos tervezési, vezetési és ellenőrzési rendszereket. Az INI központjában a hatvanas és hetvenes években ezerkétszáz-ezeröttszáz fő dolgozott (a maximális létszám 1959-ben volt: 1577 fő). A nyolcvanas években ez hat-hétszáz főre csökkent.

A holdingnak mindvégig négy feladata volt:

- *kezelni* a rábízott részvénytársaságokat,
- a kormány gazdaságpolitikájával összhangban meghatározni az általa kontrollált vállalatok *stratégiáját* és ellenőrizni eredményeiket,
- dönteni a kontrollált vállalatok vezetőinek *személyi* kérdéseiben,
- közvetett vagy közvetlen módon gondoskodni a vállalatok *finanszírozásáról*.

Kormányzati (miniszterelnökségi, ipari minisztériumi és pénzügyminisztériumi) *beavatkozás* csak gazdaságpolitikai és nagyobb horderejű fejlesztési kérdésekben, finanszírozási (hitelfelvételi és kötvénykibocsátási) limitek megállapításában, továbbá a holding vezetőinek kinevezésében, felmentésében és javadalmazásában volt.

A holding élén az elnök állt. Jog szerint minden döntés az ő kezében összpontosult, de – amint arra már fentebb utaltunk – az idők folyamán mind több döntési jogot delegált a második sorban levő vezetőknek. A kilencvenes évek elejének szervezeti sémája szerint az elnök munkáját egy alelnök, öt funkcionális igazgató (szervezés és vállalatpolitika; kereskedelem és nemzetközi kapcsolatok; tervezés és kontrol; pénzügyek; jogi ügyek), valamint három (korábban több) ágazati vezérigazgató támogatta. A posztot huszonkét évig betöltő első elnök (Suanzes) után a többiek fél évtől három évig terjedő időt töltöttek a holding élén. A politikai indíttatású sűrű elnökváltás természetesen sokat ártott a munka hatékonyságának.

Az INI jogi státusa évtizedeken keresztül nagyon sajátos volt. Az 1941-es alapító törvény nem mondja ki, hogy az INI *kormányhivatal* vagy *vállalat*. A tv. 2. cikkelye szerint „Az INI a magán részvénytársaságok módszereit alkalmazza állami célok érdekében...” A törvény meghatározza, hogy milyen vagyont rendelnek az INI-hez (de nem mondja ki, hogy ez az INI saját vagyona), s feljogosítja minden olyan pénzügyi, tulajdonszerzési és elidegenítési ügyletre, amelyre magántársaságok jogosultak, de kormányengedélyt ír elő többségi tulajdon szerzésére, illetve annak elidegenítésére. Később, a gyakorlatban a Pénzügyminisztérium *kvótákat* határozott meg az INI hitelfelvételeire és kötvénykibocsátásaira. A holdingnak volt saját, vállalati jellegű könyvvitele, bevételeit és kiadásait – elvben – egyensúlyban kellett tartani. A gyakorlatban a bevételek fő tételei az állami támogatások, az INI saját vállalatainak közvetlenül nyújtott hitelek utáni kamatok és a vállalatok osztalékfizetései voltak. Az INI ilyenformán *köztes formáció* volt egy magántársaság és egy állami hivatal között egészen 1988

decemberéig, amikor az INI-t átalakították jogi személyiségű, saját vagyonnal rendelkező társasággá, amelyre a magántársaságokkal azonos rendelkezések vonatkoznak. Az INI vállalatai ezzel szemben mindig a *magáncégekre* érvényes jogi szabályozás szerint működtek, döntő többségük részvénytársaság volt, sokuk részvényeit tőzsdére vitték, legtöbbszörben résztvesz a magántőke.

A holdingnak 1988 végéig nem volt a modern vállalati jog értelmében véve sem Igazgatótanácsa, sem Felügyelő Bizottsága. A korábbi években az elnök mellett működtek különböző ilyen vagy hasonló nevű testületek (Comission Ejecutiva, Comite de Direccion, Consejo de Administracion, stb.), ezek azonban vagy csak az elnök tanácsadó testületei voltak, vagy döntési joguk volt ugyan, de az elnök vezetésével működtek, az elnöknek minősített szavazati joga volt a testületben és a testület nem hozott az elnököt kötelező határozatot. Az 1988-as átalakítás részeként aztán a Consejo de Administracion megkapta azoknak a jogosítványoknak a zömét, amelyek magyar jogrendben az Igazgatótanácsokat illetik.

A belső ellenőrzésen kívül az Ipari Minisztérium ellenőrei, valamint a Tribunal de Cuentas, (az állami szervek mérlegeit auditáló szervezet) *ellenőrizte* a holding szabályos, jogszerű működését. Az *INI 1995 júliusában szűnt meg*.

A Teneo részvénytársaság 1992 júliusában alakult. Megalakítását az a gondolat vezérelte, hogy az INI vállalatainak egy része évtizedeken keresztül veszteséges volt, s a kormányzat nem bízott abban, hogy ez belátható időn belül megszűntethető. Ugyanakkor kívánatosnak tartották, hogy az állami kézben levő vállalatok is a *piac szabályainak* megfelelően, nyereségesen működjenek. Kiválasztották ezért az INI nyereséges, vagy rövid időn belül nyereségesé tehető vállalatait, alakítottak egy új részvénytársaságot és oda apportálták e vállalatok addig INI tulajdonban levő részvényeit.

A *Teneo* a kilencvenes évek elején mintegy nyolcvan-száz ezer főt foglalkoztató vállalatcsoportot felügyelt, tehát nagyobb birodalmat, mint amennyi az INI-nél maradt. Érdekeltségei a villamosenergia termelés és – elosztás, légi közlekedés, gépipar és alumíniumipar területére terjednek ki. Felépítése, szervezete, jogállása hasonló volt az INI-éhez, helyzete azonban mégis lényegesen eltérő, ugyanis *nem kap állami szubvenciót*, nincsenek központosítottan előírt fejlesztési és szociális feladatai. Ellátási-fenntartási kötelezettségei csak a villamosenergia termelés és a légi közlekedés terén vannak, s működését a *magánszféra üzleti szabályai* szerint, nyereségesen kell folytatnia.

Az *Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH)* 1981-es létrehozását az indokolta, hogy a hetvenes évek két olajválsága után a kormányzat fokozott jelentőséget tulajdonított az olaj- és gáziparnak. Úgy vélték, hogy az INI-tól való szeparálás és önálló szakmai irányítás meg fogja szilárdítani az ágazat helyzetét. E törekvés értékéből azonban sokat levon, hogy az INH csak kisebbségi részesedéssel bírt a szénhidrogéniparban. A kilencvenes évek elején 21,5 %-os részesedése volt a 19 ezer főt foglalkoztató REPSOL holdingban, továbbá 9, illetve 1,5 %-os részesedése két gázszolgáltató vállalatban. Az *INH is, az INI-vel egyidőben, 1995 júliusában szűnt meg.*

A *DGPE Dirección General del Patrimonio del Estado*, (Állami Vagyon Vezérgazgatósága) a Gazdasági és Pénzügyminisztérium felügyelete alatt működő vállalatigazgatási szervezet. Az INI-hez hasonlóan nagyszámú vállalatot felügyel, köztük öt bankot (51,7 %-os részvénytulajdonosi részesedéssel), az exporthitel biztosítót, a Telefónica csoportot (31,9 %-os részesedéssel), a Tabacalera dohány- és élelmiszer kereskedelmi vállalatot (52,4 %) stb. összesen mintegy százharminc ezer dolgozóval. Van több teljesen állami tulajdonban levő vállalata is.

A DGPE 1874-ben alakult, eredetileg a jövedéki termékek forgalmának felügyeletére. Idővel mind több vállalat felügyeletét bízták rá, általában olyanokét, amelyek nem illettek egy ágazati minisztérium profiljába sem, bár számos esetben (pl. Telefónica) lehetett volna illetékes szakminisztériumot találni. Mára a DGPE portfóliója egy vegyes felvágott, ami rontja a vezetés határfokát, de vannak olyan vélemények, amelyek előnynek tekintik a sokirányú szakmai tevékenységet, mivel az szélesebb áttekintést ad a vezetőségnek.

A DGPE egyértelműen az államapparátus része, nincsenek vállalati jellegű vonásai. A magyar szóhasználatban *iparigazgatóságnak* lehetne nevezni. Az alárendelt vállalatok állami kézben levő részvényei nem a DGPE, hanem közvetlenül az állam tulajdonában vannak.

A DGPE vállalatai önálló jogi személyek, teljesen a magánvállalatokra vonatkozó jogszabályok szerint működnek. Társasági formájuk korlátozott felelősségű társaság vagy részvénytársaság. Élükön Igazgatótanács (Consejo de Administracion) áll, amely a vállalat alapító okiratában meghatározott módon látja el feladatait. Az Igazgatótanács tagjait (részleges állami tulajdon esetén az államot képviselő tagjait) a DGPE nevezi ki részben saját, részben más minisztériumok munkatársai, részben külső szakértők közül. Fontosabb vállalatoknál van ún. kormányképviselő (delegado del gobierno).

A vállalatok közvetlen kapcsolatban állnak a költ-

ségvetéssel. Minthogy a DGPE vállalatai nyereségesek, vagy legalábbis a pénzügyi egyensúly közelében gazdálkodnak, ez a kapcsolat egyirányú, azaz csupán adó-osztalék-befizetésből áll.

Bár a vállalatok nagy önállósággal rendelkeznek, a DGPE igyekszik különböző szolgáltatásokkal segíteni a vállalatvezetés munkáját. A fentebb említett holdingokkal ellentétben azonban a DGPE nem foglalkozik *vállalatfinanszírozással*, azaz nem nyújt és nem garantál hiteleket a vállalatai részére. A DGPE egységesített vállalatvezetési irányelveket és jelentési kötelezettségeket is kidolgozott, de az előbbieket nem sikerült bevezettetnie.

Számos olyan *egyéb állami vállalat* van, amely nem tartozik sem a holdingok, sem a DGPE irányítása alá. A szóban forgó vállalatok száz százalékig állami tulajdonban vannak. Ilyenek a RENFE (vasút), a Posta, a Radio Televisión Espanola, az állami repülőterek és kikötők. Ezek egy részét ágazati minisztérium (pl. vasút), másokat parlamenti bizottság (pl. RTVE) felügyeli. E vállalatok többsége veszteséges (különösen az RTVE és a RENFE), s csak jelentős állami szubvencióval tud működni.

Az *állami tulajdon átszervezéséről* 1995 júliusában született döntés. Ez az INI és az INH megszüntetését, továbbá az Ipari Részvétel Állami Társasága (Sociedad Industrial de Participaciones Estatales – SEPI), valamint az Állami Ipari Ügynökség (Agencia Industrial del Estado – AIE) létrehozását jelentette.

E döntés értelmében a SEPI megkapta a Teneo csoport és az INH összes részvényeit, vagyis ő vált a holdingok alá tartozó állami szektor *rentábilis részének* tulajdonosává. Ennek fejében át kellett vállalnia az INI évtizedeken át felhalmozott adósságát, pontosabban ennek azt a részét, amit az állam még 1995 előtt nem váltalt át.

Ez az adósság mintegy hétszáz milliárd pesetát (kb. 5,5 milliárd dollárt) tett ki. Az elgondolás az volt, hogy a SEPI a tulajdonában levő Teneo és INH vállalati részvények *osztalékából*, illetve esetleges *részvényeladások bevételeiből* fogja törleszteni ezt az adósságot. A SEPI számára az intézkedés mérlege a következő: a szóban forgó vállalatok 1993 évi alaptőkéjének SEPI-re eső hányada kevesebb, mint hatszáz milliárd peseta, konszolidált éves nettó nyereségének a SEPI-t megillető része kb. ötven milliárd volt. Tekintettel arra, hogy mind az ötven milliárd pesetát nem lehet osztalékként kivonni a vállalatokból, kérdésesnek tűnik, hogy a SEPI *miként lesz képes* eleget tenni adósságszolgálati kötelezettségeinek. Mindenesetre a SEPI-nek joga van hitelt felvenni, tehát módja lesz az adósságot *tovább görgetni*, remélve,

hogy vállalatai jövedelmezőségének javulásával adósságszolgálati képessége is javulni fog.

A helyzetet még bonyolítja, hogy a SEPI csak részvénytulajdonos és a Teneo csoport vállalatainak üzleti irányítása továbbra is az eddigi vezetés feladata marad, az INH pedig korábban is csak kisebbségi tulajdonos volt, tehát a vállalatait eddig is a többségi tulajdonosok irányították. Ilyenformán a SEPI-hez tartozó összes vállalat irányítása és üzleti döntései kívül esnek a SEPI hatáskörén. Úgy tűnik, hogy a SEPI nem tehet mást, mint *passzívan várja*, hogy mennyi osztalékot kap, s ennek megfelelően tesz eleget adósságszolgálati kötelezettségeinek. A Teneo viszont az új helyzetben jogot kap az ún. *fiskális konszolidációra*, ami mindaddig, amíg vannak veszteséges vállalatai, jelentősen csökkenti a költségvetéssel szembeni kötelezettségeit.

Az INI (kivételem nélkül veszteséges) vállalatait (most már adósságteher nélkül) az Állami Ipari ügynökség (AIE) vette át. Az AIE vállalatai számára „reorganizációs”, veszteségcsökkentő, hatékonyságjavító intézkedéscsomagokat dolgoznak ki. E vállalatok továbbra is kapnak (az éves állami költségvetésben meghatározott összegű) szubvenciót, de tovább nem adósodhatnak el, nincs joguk a fiskális konszolidációra. A vállalatok vezetőivel az állam francia mintára ún. „*programszerződéseket*” (contrato-programa) köt, amelyekben azok vállalják a veszteségek folyamatos csökkentését.

Az átszervezés az állami szektornak az INI, az INH és a Teneo alá rendelt vállalatokon kívüli részét nem érintette.

Az 1996. tavaszán hivatalba lépett konzervatív kormány új lendületet adott a privatizációnak és liberalizációnak. Ennek keretében 1997 február végén eladták a Telefónica de Espana-ban még meglévő állami részesedést. Az állam megtartott egy szimbolikus 0,11 %-os részesedést, és törvényben rögzítette *tíz évre szóló vétőjogát* a Telefónica stratégiai döntéseit illetően. Eszerint előzetes kormányjóváhagyás kell ahhoz, hogy a Telefónicát és mobiltelefon leányvállalatát több vállalatra bontsák, vagy más vállalattal összevonják, hogy leányvállalatait vagy infrastruktúrájának elemeit eladják, hogy nemzetközi vállalkozásokban és konzorciumokban részt vegyen. A befektetők csak a kormány engedélyével vásárolhatnak meg tíz %-nál nagyobb részesedést, s egyetlen részvényesnek sem lehet tíz %-nál nagyobb szavazati joga, bármekkora is a részvényhányada. A kormány ezzel tíz évre megakadályozta, hogy a Telefónica külföldi ellenőrzés alá kerüljön (jelenleg a vállalat feletti ellenőrzés három spanyol bank kezében van).

A kormány decemberben eladta a Gas Natural cégben levő 3,8 %-os állami részesedést bel- és külföldi intézményi befektetőknek, s a közeljövőben a szénhidrogéniparban még megmaradt részesedéseit is eladja.



Vezetői csapatépítő játékban vettem részt, és én vesztettem!

Jeffrey E. GARTEN

LEHETŐSÉGEK ÉS KOCKÁZATOK A FELJÖVŐBEN LEVŐ GAZDASÁGOKBAN*

Napjainkban a pénzügyi befektetők, a vállalati stratégiák és a politikai vezetők az Egyesült Államokban, Nyugat-Európában és Japánban egyre inkább a feljövőben levő gazdaságok felé fordítják figyelmüket. Az olyan vállalatok mint a Morgan Stanley, a General Electric, a Johnson & Johnson hatalmas erőforrásokat mozgósítanak ezen piacok felé. A Clinton kormányzat exporttámogató stratégiája azon az előfeltevésen alapul, hogy a legígéretesebb piacokat nem Európa és Japán, hanem az ún. nagy feljövőben levő gazdaságok jelentik. S ez az amerikai hozzáállás tükröződik külföldön, amikor az államelnökök és miniszterelnökök Franciaországtól Japánig Kínába, Indiába, Brazíliába és máshová zárandokolnak, hogy országaik áruait kínálják.

A feljövőben levő gazdaságok tulajdonképpen új frontok. De mint minden front, a lehetőségek és a kockázatok keverékét jelentik. Most az a fő kérdés, hogy vajon a fejlett ipari világ cégei és kormányai józanul fel tudják-e mérni az előttük álló problémákat? Én úgy gondolom, hogy nem igazán. A tapasztalat azt mutatja, hogy a kapitalizmusnak az az áradása, amely olyan hatalmasra duzzadt a Szovjetunió összeomlásakor, visszahúzódóban van. Ez a fordulat minden bizonnyal többet jelent, mint a fejlődő országok politikai-gazdasági haladásának szokásos árapályát, s alapjaiban rengetheti meg a világ sok országában megfigyelhető felfelé ívelő tendenciát.

De hogyan készülhetnek fel a fejlett világ kormányai és vállalatai erre a küszöbön álló zűrzavarra? A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) ipari világbeli tagországainak fel kell tenniük a kérdést,

hogy eleget tesznek-e a növekedés és a kereskedelem liberalizációja érdekében? A multinacionális cégek ugyanakkor többé már nem bízhatják csak a politikusokra és a bürokrátákra a külpolitikát. Olyan képességeket kell kifejlesztelniük, amely lehetővé teszi, hogy a feljövőben levő országokban várhatóan bekövetkező zavart előre jelezzék és arra megfelelően reagáljanak. Ezenkívül nyitottnak kell lenniük az ezekben az országokban a magán és az állami szektor közötti együttműködésben rejlő lehetőségekre. Ez az együttműködés javíthatja a gazdasági környezetet és csökkentheti a fejlődő országokkal lebonyolított üzletkötések kockázatát.

A kapitalizmus és a demokrácia ütközése

A feljövőben levő gazdaságok kétségtől nagy kereskedelmi lehetőségekkel kecsegtetnek. Az utóbbi évtizedben a tíz legnagyobb feljövőben levő gazdaság – Mexikó, Brazília, Argentína, Dél-Afrika, Lengyelország, Törökország, India, Dél-Korea, a délkelet-ázsiai térség (Indonézia, Thaiföld, Malajzia, Szingapúr és Vietnám), valamint a kínai gazdasági övezet (Kína, Hong Kong és Tajvan) megnyitotta piacát a külföldi befektetések és kereskedelem előtt. A nagy feljövőben levő országok bruttó nemzeti terméke két-háromszor gyorsabban növekszik, mint a fejlett országoké. Ugyanakkor a feljövőben levő országok igazi előrehaladást értek el a deficit és az infláció megfékezésében, valamint a felduzzasztott állami vállalatoknak a magánbefektetők részére történő eladásában. Az intézkedések természetesen váltakozó sikerrel jártak, s még hosszú utat kell megtenni minden esetben, de tagadhatatlan, hogy Adam Smith filozófiája győzedelmeskedett.

* *Forrás:* Jeffrey E. Garten: *Troubles ahead in emerging markets.* Harvard Business Review. 75. k. 1997. 3. sz. 38–50. pp.

Nem meglepő ezért, hogy a piaci terjeszkedés hosszú távú kilátásai kedvezőek. 1995-ben a tíz nagy fejlődőben levő gazdaság a világ gazdasági teljesítményének tíz %-át adta. Az USA Kereskedelmi Minisztériuma úgy gondolja, hogy ez a százalékos aránya kétszeresénél is nagyobb lehet a következő két évtizedben, amikor ezek az országok a globális importból való részesedésüket 19 %-ról 38 %-ra növelik. A magántőke hallatlan mennyiségben áramlik a fejlődőben levő országokba: 1996-ban 19 %-al növekedett, s elérte a 230 milliárd \$-t. Hatalmas lehetőségek rejlenek a világméretű terjeszkedésben: például míg az összes fejlődőben levő gazdaság a világtermelés negyven %-át adja, addig a világ értékpapírpiacának csupán a 15 %-át.

Bármennyire is optimista kép kerekedik is ki ebből, azon a borúlatozó feltételezésen alapul, hogy a kilencvenes évek gazdasági reformjai többé-kevésbé egyenletesen fognak folytatódni. Jó okunk van kételkedni abban, hogy a fejlődő országok az elmúlt néhány évben tapasztalt ütemben folytatják a liberalizálást. Ez a veszély nem abban rejlik, hogy megismétlődnek a fejlődőben levő gazdaságokat ért pénzügyi megrázkódtatások (mint például a peso válsága, amely Mexikót a kilencvenes évek közepén sújtotta – vagy a Délkelet-Ázsiában tavaly július óta tomboló pénzügyi vírus, melynek hatásával a szerző a cikk megírásakor még nem számolhatott [a Szerk. megjegyzése]), ugyanis a kormányok és a pénzügyi intézetek az OECD-ben kellően fel vannak vértézve az ilyen eseményekre. Az aggasztó problémák más nagyságrendűek – messze meghaladják az üzleti ciklus hegyeit és völgyeit, az átmenet nehézségeivel küzdő országokban szokásos vargabetűket, vagy az ezen társadalmakra mindig is jellemző epizódyszerű politikai válságokat.

Valami sokkal mélyebb jelenséggel kell számolnunk a kilencvenes évek végén, két tényező ütközésével, ami a fejlődőben levő országokban azelőtt együttesen még sohasem volt jelen: a tőkés piacgazdaság és a demokrácia. Adam Smith filozófiája hatalmas új kényszerítő erőket mozgósít, amely sokakat gazdaggá, másokat pedig szegénnyé tett – hatalmas társadalmi változásokat indított el, s új politikai erőket szabadított fel. Az egyenletnek Thomas Jefferson-féle oldala azonban már korántsem működik olyan jól. A demokratikus struktúrák ugyanis sok fejlődőben levő országban vagy egyáltalán nem léteznek vagy túlságosan gyengék, s ezért nem képesek biztosítani a demokratikus kapitalizmus fenntartásához szükséges gazdasági igazságosság minimumát. Emiatt a fejlődőben levő gazdaságok a piaci szabályozás és a keres-

kedelmi rendszerben végrehajtott lényeges jogszabályalkotás terén elért eredményeik egy részét elveszíthetik.

Sőt, a válság korábbi szakaszaiban az iparosodott világ vállalatai és kormányai lényegében lemondtak a fejlődőben levő országokról, és magukra hagyták őket. Most azonban a külföldi befektetők, hitelezők és kormányok nem tudják majd úgy lerázni magukról a problémákat, mint eddig, mert maguk is kárt szenvednek. Az iparosodott világ vállalatai rá vannak utalva a külföldi piacokra – mind a méretgazdaságosság, mind a nyereségnövelés tekintetében. A fejlett világ országai belföldi munkahelyeket szeretnének növekvő exporttal. Sok nyugdíjbefektető ugyanakkor a fejlődő világba történő investálásból származó nagy nyereségre épít.

A zűrzavar értelmezése

Sokféleképpen lehet magyarázni a fejlődőben levő országokban halmozódó feszültségeket. Az egyik magyarázat szerint a könnyebb gazdasági reformlépéseket már megtették. Az ország vezetői valamely mutató értékét könnyebben le tudják szállítani háromszáz %-ról ötven %-ra, mint ötven %-ról öt %-ra, s hasonlóképpen sokkal könnyebben el tudják adni a legéletképesebb állami vállalatokat – mint pl. a keményvalutát hozó légitársaságokat –, mint a veszteséges acélműveket. A reformok első sorozatát gyorsan életbe lehet léptetni: a külföldi és a helyi befektetők pozitívan állnak hozzá, s a külföldi kormányok éljeneznek. De az első öröm nem tart sokáig. A belföldi ellenzék hamarosan ellentámadásba lendül, s akik nem húztak hasznot a liberalizálási intézkedésekből, akadályokat emelnek. A hétköznapi állampolgárok, akik hallottak a piacgazdaság csodáiról, csodálkoznak, hogy miért nem folyik a meleg víz, vagy hogy miért nem működik a telefon? A csúcshozók döntéshozók teljesen belefáradnak az ilyen ügyek miatti viaskodásba.

Sok fejlődőben levő gazdaságban hosszú a tennivalók listája. A piaci szabályozás rendkívül fejletlen. A merev munkaügyi törvényeket át kellene dolgozni. Az energia- és távközlési árak korlátozása elriasztja a külföldi befektetőket. Az állami tisztviselőállományt le kellene csökkenteni, ugyanakkor azonban több szakképzett és gyakorlott embert kellene felvenni az igazgatásba. A drága jóléti politikát vissza kellene fejleszteni, és újjá kellene alakítani. A nagymennyiségű bürokráciát, amely még mindig zavarja a normális üzleti életet, le kellene faragni, a jogrendet pedig meg kellene erősíteni.

A gazdasági reformmal kapcsolatosan maguknak a reformoknak a politikai velejárói adtak okot messze a

legnagyobb aggodalomra. Azok, akik óriási lelkesedéssel közeledtek a feljövőben levő gazdaságok felé, elmulasztottak figyelembe venni egy sor tényezőt: a változás politikai dimenzióját, azt, hogy nehézségbe ütközik nagyarányú átalakítások véghezvitele rövid idő alatt, továbbá hogy hiányzik a demokratikus kapitalizmus irányításához szükséges szakértelem és intézményrendszer. A feljövőben levő országok járatlan úton haladnak, és ingoványos talajra lépnek, amikor a nyitott politikai és egyszersmind gazdasági rendszer felé haladnak.

Mivel a feljövőben levő országokban a gazdasági liberalizáció váltja föl a merev irányítást, egy új, ráhagyáson alapuló, de bonyolultabb gazdasági és kereskedelmi szabályozást kell bevezetni. A kormányoknak csökkenteniük kell méretüket, ugyanakkor hatékonyabban kell a nehezebb feladataikat végezni, márpedig ezt a fortélyt még a washingtoni, bonni és tókiói vezetők sem sajátították el. Ilyen újfajta politikai konstrukciók hiányában azok, akik a régi rendszerben hatalmon voltak kedvező pozíciókba kerülnek az újban: egyszerűen csak növelik dominanciájukat és még jobban kiterjesztik előjogaikat. Ezenkívül a tertutatisásos gazdaságból a piacgazdaságba történő áttérés megbontja a kialakult rendet: hézagok keletkeznek, amely miatt jelentősen megszorodnak a visszaélések és a korrupció. A feljövőben levő gazdaságok vezetői csak ritkán rendelkeznek megfelelő képességgel és tapasztalattal ahhoz, hogy az átmenetet zavartalaná tegyék.

Politikai szempontból a demokrácia nem pusztán a szavazáson múlik; sokkal több annál, komplex infrastruktúrára van hozzá szükség. Szakmai polgári szolgálat, erős és független igazságszolgáltatás, valamint pártatlan szabályozók nélkül az új demokráciák vezetői egész idő alatt a nyitott gazdaságból sarjadó érdekcsoportokkal bajlódhatnak. Nem tudnak megfelelni a napi menedzselési követelményeknek, kivéve a lényeges hosszú távú beruházásokat, és arra is képtelenek, hogy a legitimitásukhoz nélkülözhetetlen tömegigényekkel foglalkozzanak. Ilyen nyomás alatt az új demokrácia gyakran a gyenge igazgatás és a holtpontra sodródik. Máskor a kormány éppen az ellenkező irányban halad – afelé a diktatórikus rendszer felé, amelyet éppen ő váltott föl. Ezt pedig a visszacsapás követi, ami nagyon megnehezíti, hogy a kormány véghezvigye elsőrendű küldetését, a gazdasági reformot.

Ezek az észrevételek nem minden feljövőben levő gazdaságra érvényesek. Lengyelország például, úgy tűnik, kivételesen jól hajtott végre a rendszerváltást. Hét év alatt érett demokráciát teremtett, s a legnagyobb

növekedési ütemet érte el Európában, továbbá száz %-ról harminchárom %-ra csökkentette az állami tulajdonú tevékenység részesedését a GDP-ből. Varsó rendkívüli előnyökkel indult: azelőtt nagyon fejlett gazdaság volt, nagy a lakosság iskolázottsági színvonala, s nagy segítséget jelentett, hogy Lengyelország Európa kapujában helyezkedik el. Kína más irányban indult el, de sikerült összeegyeztetni a merev politikai irányítást a fokozatos gazdasági liberalizációval. Ezt minden bizonnyal annak köszönheti, hogy politikai irányítási rendszere magas fejlettségi szinten áll, s gazdasági potenciálja lenyűgözi a külföldi befektetőket, akik Kínát a külföldi tőke legnagyobb célországává tették a feljövőben levő országok közül.

Helytelen volna azt állítani, hogy Mexikó Indonézia, Dél-Korea és India esetében csak a fent ismertetett forgatókönyv volna érvényes. A politikai változás Mexikóban városi vagy országos szinten lassan, de biztosan megy végre. Az is lehetséges, hogy Indonéziában egy kompromisszumokra inkább hajló katonai csoport váltja föl Suhartót; Dél-Korea ázsiai stílusú fegyelmet és eltökéltséget alkalmaz, s tovább halad a gazdasági reform megkezdett útján; India pedig valahogy kilábal a bajokból. Végeredményben természetesen nem lehet teljes biztonsággal előrejelezni e mélyreható és bonyolult folyamatok irányát. Egy azonban biztos: a visszaesés kockázata több feljövőben levő gazdaságban is eszkalálódik. Idővel a demokrácia és a piacgazdaság egymást erősítheti, de ez az út viszontagságos lesz. S most léptünk a legveszélyesebb fázisba.

A fejlett világra nehezedő nyomás

A gazdasági reform lelassulása a feljövőben levő gazdaságban több szempontból is katasztrófa az ipari világ számára.

Egyrészt a nagymértékű kereskedelmi és beruházási kapcsolatok folytán a feljövőben levő országok alapvetően fontossá váltak az OECD ipari országok folyamatos gazdasági terjeszkedése szempontjából. Az USA gazdasági növekedésének egyharmadát például az export tette ki az utóbbi néhány évben, s a tíz feljövőben levő nagy gazdaság már most nagyobb részt képvisel az USA exporton belül, mint az Európai Unió és Japán együttvéve. A nagy feljövőben levő gazdaságokba irányuló export ugyanolyan fontos Európa, mint Japán számára.

A feljövőben levő országokba irányuló export fokozása annál is inkább fontos, mivel ezek a gazdaságok növekvő mértékben fognak eladni az ipari országokban.

A feljövőben levő gazdaságok erősebb versenyképessége azokra a gazdasági reformokra vezethető vissza, amelyeket már végrehajtottak, valamint az alacsony bérekre és a növekvő termelékenységre. Az Egyesült Államokban például az átlagos havi bér 1996-ban 17,20 \$ volt, miközben Dél-Koreában 7,40 \$; Taivanban 5,82 \$; Braziliában 4,28 \$; Kínában pedig 25 cent. S a termelékenységet ezeken a piacokon nagymértékben elősegíti, hogy könnyebb hozzáférni a nyugati technológiához, valamint hogy gazdaságukban menedzserek működnek közre. A kezelhetetlen kereskedelmi hiány és a protekcionista érzelmek fellángolásának elkerülése céljából a Nyugatnak és Japánnak saját exportjával kell kompenzálnia az import várható növekedését. Ez azonban csak akkor fordulhat elő, ha a feljövőben levő országok nagy ütemben fejlődnek.

Másrészt a fejlett nemzetek azért is számítanak a feljövőben levő országok megerősödésére, mert ezzel remélik öregedő népességük nyugdíját finanszírozni. A demográfiai jellemzők közismertek. Az ipari országok népessége hosszabb ideig él, s ezért kevesebb dolgozó tartja el a nyugdíjasokat. A nyugdíjakra fordított közkiadások a GDP százalékában kifejezve az OECD országokban várhatóan az 1990 évi 8 %-ról több mint 15 %-ra fognak felszökni az elkövetkezendő huszonöt évben. A dolgozói megtakarítások pénzügyi hozama a legkönnyebben úgy emelhető, ha ezeknek a hozamoknak a jelentős része azokon a területeken jelenik meg, ahol a növekedés a leggyorsabb. Más szóval ez azt jelenti, hogy a hozam főképpen a feljövőben levő gazdaságokban keletkezik.

Harmadrészt a feljövőben levő gazdaságokban a növekedés lelassulása romboló hatású versenyhez vezethet a fejlett világ kormányai között. A külföldi boomtól felbátorodva a multinacionális vállalatok – amelyeket gyakran saját kormányuk finanszírozása és lobbyzása támogat – már most kiélezték a versenyt. A szabad és fair verseny üdvöztető, de a vállalatokra nehezedő nyomás, hogy nagy szerződéseket nyerjenek el a feljövőben levő országokban, csúszópénzekre, az OECD kereskedelem támogató megállapodásainak megszegésére, továbbá arra vezetett, hogy eszkalálódik az a gyakorlat, hogy a nemzeti kormányok politikai nyomást gyakorolnak a szerződést kínáló kormányokra. Semmilyen jel nem mutat arra, hogy ez a verseny belátható időn belül alábbhagyna, mivel a szóban forgó szerződések rendkívüli jelentőségűek azon országok számára, amelyekben nagymértékű a munkanélküliség. Túlzás nélkül kijelenthetjük, hogy az e téren folyó rivalizálás nagyon komoly ellentét forrása azon országok között, amelyek a

hidegháború közepette szövetségeseik voltak. Ha az érintett kormányok nem avatkoznak be, akkor ez a versengés nagymértékű nemzetközi feszültségeket idézhet elő.

Mit lehet tenni?

Volt idő – alig néhány évtizede –, amikor az ipari országok úgy gondolták, hogy úgy tudnak demokráciát és tőkés rendszer kiépíteni, hogy jókora külföldi segítséget injekciónak, kereskedelmi engedményeket tesznek és szakmai tanácsot nyújtanak. Miután nagy csalódás követte az olyan programokat mint például az USA kormányának a Szövetség a Latin-amerikai Haladásért programját, az ilyen átalakulások irányításával kapcsolatos igyekezetek nagyrészt szertefoszlottak. Az utóbbi évtizedben az OECD kormányok vagy csökkentették a segélyeket, vagy a legszegényebb országokba irányították át azokat. Közben a feljövőben levő gazdaságok bekerültek a világgazdaság fő áramába, s sorsukat nem más kormányok bőkezűségére bízták, hanem a magántőkére, a közvetlen külföldi befektetésre és a világereskedelemre. 1990-ben például a feljövőben levő gazdaságok felé irányuló nettó pénzügyi segítség négyszer akkora volt, mint a magántőke beáramlása. 1996-ra ez az arány megfordult: a magántőke beáramlása ötször akkora volt, mint a kormánytámogatásé.

Ha nem a segély a megoldás, akkor mit tehetnek a Nyugat és Japán kormányai? Azt, hogy úgy irányítsák gazdaságukat, hogy a világgazdaság élénk legyen, s ez a kereskedelem terjedésére vezessen. Ehhez azonban erőfeszítéseket kell tenni. Az Egyesült Államok, az Európai Unió és Japán sokkal lassabb ütemben növekszik, mint azelőtt, s mindenütt divatban vannak a pénzügyi megszorítások. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy a kereskedelem liberalizálásával kapcsolatos lelkesedés alábbhagy, s a kereskedelmi tárgyalások újabb fordulójára sincs kilátás.

Ami a multinacionális vállalatokat illeti, ők sem lehetnek a külföldi politikai és gazdasági változások passzív szemlélői. Fel kellene készülniük a bajokra. A bevételi tervekben például nagyobb csökkentésekre kell számítanunk, s nem egy konkrét országra vagy térségre kell építenünk, hanem diverzifikálniuk kell a tevékenységüket. A menedzsereknek komolyan be kell venni terveikbe az előre nem látható eseményeket, hogy meg tudjanak birkózni a feljövőben levő országokban jelentkező politikai és gazdasági bizonytalanságokkal. Úgy tőkéleteseíthetik munkájukat, hogy információkat szereznek be a gazdasági és társadalmi trendekről, valamint a

küszöbön álló politikai döntésekről. Ezenkívül nagy súlyt fektethetnének arra, hogy információt gyűjtsenek be arról, hogy mely helyi vállalatok helyzete a legjobb abból a szempontból, hogy egy hosszabb átmeneti időszakot átvészeljének, s ezért jó partnerek legyenek. Az igazgatók felkészíthetik kollégáikat és az igazgatósági tagokat az adott országban vagy térségben uralkodó feltételekre, s így az újabb fejlemények nem érik őket váratlanul, s nem reagálnak rájuk meggondolatlanul.

A hozzáértő emberierőforrás-menedzsment szintén sokat számít. Többnyire kellő mennyiségű tőke áll rendelkezésre a feljövőben levő országokba történő belépés segítésére. Gyakran olyan menedzserekből van hiány, akik tudják, hogyan kell bizonytalansági körülmények között dolgozni, olyan menedzserekből, akik tiszteletben tartják a helyi politikát és kultúrát, és olyan kapcsolatokat építenek ki, amely azon kívül, hogy a jelenlegi üzleti forgalmat növeli, biztonsági szelepként is működik a változó időkben. Lényeges kérdés, hogyan toborozunk és képezzünk ki olyan menedzsereket, akik a feljövőben levő országokban jól tudnak dolgozni. A vállalatoknak mindent meg kell tenniük azért, hogy alkalmazkodóképes nőket és férfiakat találjanak a helyi lakosság körében. Ezenkívül a lehető legtöbbet kell tanulniuk a multinacionális vállalatok hibáiból. S végül alapvetően fontos, hogy a vállalatok tanfolyamokat tartsanak menedzsereiknek az egyes fejlődő országok történelméről, valamint politikai és gazdasági intézményeiről.

A vállalatoknak arra is lehetőségük van, hogy a feljövőben levő gazdaságok fejlődését – olykor a nyugati kormányokkal vagy a Világbankkal karöltve – támo-

gassák. Brazíliától Thaiföldig ezeknek az országoknak sokrétű szakmai segítségre van szükségük. Merrill Lynch például segíti az indiai köztisztviselőket abban, hogy megfelelő szabályozási politikát folytassanak a tőkepiacon. Kínában az Aetna és a Procter & Gamble segíti a helyi iskolákat és egyetemeket olyan vezetők kiképzésében és felkészítésében, akik ismerik a tőkés gazdaságok működését. Malajziában a Motorola és az Intel képzési rogramokat indított a helyi munkások kiképzésére. Azoknak a vállalatoknak, amelyek mély helyi gyökereket eresztenek, és nem üres szólammal, hanem példákon mutatják be, hogy stratégiájuk összhangban van a vendéglátó országok hosszú távú céljaival, minden esélyük megvan a sikerre. Ezek a vállalatok ugyanakkor segítenek abban, hogy a feltörekvő országok a gazdasági és politikai haladás pályájára ráálljanak.

Bizonyos, hogy senki sem tudja megjósolni pontosan, hogy a gazdaságok és a rendszerek hogyan fognak fejlődni. Még sohasem fordult elő – pedig hatalmas lehetőségekkel kecsegtet, ha ugyanakkor nagy kockázattal is jár –, hogy ilyen sok tőkés gazdaság jött létre. A nyolcvanas években a szakértők nem vették észre Japán, illetve az ázsiai kistigrisek felemelkedését. Ugyanígy nem jósolták meg Mexikó, Brazília és Argentína összeomlását a nyolcvanas években, valamint a Szovjetunió széthullását. Ami pedig a nagy feljövőben levő gazdaságok jövőjét illeti, éppen elég figyelmeztető jel villog. Nagy árat fizethetünk, ha nem vesszük őket idejében észre.

Fordította: **Bihari Gábor**