FÜLÖP Gyula-Robert D. HISRICH-SZEGEDI Krisztina

VÁLLALATI ETIKA ÉS TÁRSADALMI FELELŐSSÉG: NÉZETEK ÉS INTÉZMÉNYESÜLÉS*

A Magyarországon kialakult új rendszerben a korábbitól alapvetően eltérő értékrend más képességeket, szemléletet és nagyobb érzékenységet követel a vállalatvezetéstől. A tanulmány azt vizsgálja, hogy a különböző hazai vállalatcsoportok és a közszféra hogyan vélekedik a vállalati etika és a társadalmi felelősség aktuális kérdéseiről. A Soros Alapítvány támogatásával készült országos felmérés eredményei azt jelzik, hogy milyen eltérések mutatkoznak a vizsgálati csoportok nézeteiben.

I. rész

Az elmúlt nyolc évben *Magyarországon* látványos politikai, gazdasági és társadalmi átalakulás ment végbe. Ennek során felszámolták a szocializmus addig lerakott alapjait és megkezdték a piacgazdasági modell bevezetését. Az országban meghatározó lett a piaci árak szerepe, sor került az import liberalizációjára, a vámok és egyéb korlátok lebontására.

A végbement politikai és gazdasági rendszerváltozás nemcsak a jövedelmi és szerkezeti viszonyok átrendeződését hozta magával. Sokkal összetettebb, részben építő, részben viszont romboló események részesévé váltak a gazdasági szereplők.

Ezen belül meghatározónak tartjuk azt, hogy a korábban kialakult értékrend is válságba került. Kiderült, hogy az új rendszerben a korábbitól teljesen eltérő, merőben más jellegű értékrend, szakmai tudás, etikai normák alapján lehet boldogulni, más képességet, más érzékenységet követel az új helyzet.

Gyakran hallunk olyan vélekedést, miszerint „Az etika a magyar gazdasági életben inkább ámítás, mint realitás." Az ilyen nézetek egyértelműen azt jelentik, hogy az etika jelentősége a hazai gazdasági életben elenyésző, továbbá azt sugallják, hogy a magyar vállalatok többségét a gazdasági élet vonatkozásában az etikai kérdések alig érdeklik.

Valójában azonban mégsem teljesen érzéketlenek a gazdasági élet etikai vetületei iránt. A technikai fejlődés, az előállítási és reklámköltségek növekedése, a globalizálódó piacon a konkurencia erősödése jelentősen megemelte az etikus üzleti magatartás tétjét. Néhány jel arra mutat, hogy az etikai kérdések feléledőben vannak. Ilyen új jelenség például az, hogy erősödik a vállalatok külső kapcsolati érdekeinek képviselete. Világos mindenki számára, hogy a látszólagos kettősség válságot idéz elő a gazdaságban, ami lerombolhatja az eddig elért eredményeket. Kétségtelen, hogy a gazdasági etika a fejlődés egyik kulcstényezője, és valószínű, hogy ezért irányult erre a területre több kutatás az utóbbi öt évben.

A társadalom többsége a nagyvállalati gazdálkodás etikai kérdéseire és a szociális felelősségre koncentrálja figyelmét, és a legtöbb munka, amelyet e témában publikáltak, ezt a nézőpontot képviseli. Tekintettel a nagyvállalatok korábbi dominanciájára és ma is jelentős gazdasági szerepére nem meglepő, ha tevékenységük társadalmi hatása nagy figyelmet kap. Ezzel szemben kevés kísérlet történt a kisvállalati gazdálkodás sajátos etikai

* A felmérésben közreműködött Balázs Mónika, Csire Tamás, Dallos Gabriella és Ferge Ildikó, valamennyien a Miskolci Egyetem IV. éves közgazdász hallgatói.

problémáinak és szociális felelősségének a meghatározására. Így számos kérdést találunk megválaszolatlanul ebben a vonatkozásban: Általában hogyan ítélik meg az etikai és felelősségi kérdéseket a kis- és nagyvállalatok, valamint a nem üzleti szférában dolgozó személyek? Különbözik-e a kisvállalati társadalmi felelősség a nagyvállalatok társadalmi felelősségétől és milyen területen nyilvánul ez meg? Van-e összefüggés a vállalatok gazdasági és szociális teljesítménye között? Mi jellemző a nagyvállalati etikai intézkedésekre? A tanulmány célja ezeknek a kérdéseknek a vizsgálata oly módon, hogy egy országos felmérés keretében megismerjük a kis- és nagyvállalati tulajdonosok/vezetők állásfoglalásait, továbbá a nem vállalati szektorban dolgozó emberek nézeteit.

A vizsgálandó témakör összetettsége nemzetközi kutatócsoport megszervezését követelte meg, amelyet a Miskolci Egyetem Vállalatgazdaságtani Tanszékének és a clevelandi Case Western Reserve University Stratégiai Management és Vállalkozási Tanszékének munkatársai alkotnak. A kutatási projektum a Soros Alapítvány International Research Support Scheme pénzügyi támogatásával valósulhatott meg.

Az etika és a társadalmi felelősség értelmezése a vállalatok gazdálkodásában

Minden, a vállalati etikára vonatkozó kutatást azzal kell kezdenünk, hogy meghatározzuk, mit értünk vállalati etikán? Ez azért is szükséges, mert sem a vezetéstudomány, sem a közgazdaságtan és a morálfilozófia határán kialakult interdiszciplináris megközelítés nem tekint túlságosan nagy múltra vissza, hiszen az elmúlt három évtizedben fejlődött ki az Egyesült Államokban, és valamivel később indult fejlődésnek a nyugat-európai országokban. Néhány éve foglalkozunk e tudománnyal az új piacgazdaságokat építő kelet-európai országokban, így Magyarországon is.

Az angolszász business ethicsre az utilitarizmus, valamint a magánkezdeményezés fontosságából kiinduló, önkéntességen alapuló, és az egyéni lelkiismeretre építő társadalomfilozófia jellemző. A német Wirtschaftsethik alapját jórészt a kanti etika adja, amely az amerikai gondolkodástól eltérő filozófiát képvisel. Az alapok különbözőségén túlmenően itt sokkal jelentősebb szerepet játszik a társadalmi partnerség, a politikai érdekközvetítés és a vállalatok társadalmi intézményként való kezelése. Az eltérések ellenére sok közös vonást is felfedezhetünk és több területen érzékelhető a nézetek közeledése, bár az angolszász típusú vállalati etika még mindig érezteti dominanciáját Európában is.

A vállalati etika a vállalat és az erkölcs kapcsolatát vizsgálja. Tanulmányozza a vállalati gazdálkodás területein lehetséges erkölcsi konfliktusokat és ezek megoldásának, illetve megelőzésének lehetőségét (Kindler, Zsolnai 1993; Csurgóné, Hajdu 1994).

Közelebbről nézve a vállalati etika célul tűzi ki azoknak a cselekvési normáknak, szabályoknak a vizsgálatát, amelyekhez egy vállalat tartja magát (Fülöp, 1994). Sajátos és egyre jelentősebb szerepet játszik ezen normák rögzítése, amelyek legtöbbször etikai kódexek formájában a kérdések sokaságát ölelik fel, a vállalati vagyon magáncélokra való felhasználásától, az érdekütközésektől és a belső információ felhasználásától kezdve a foglalkoztatási esélyegyenlőségig, a mérleg és a könyvelés meghamisításáig s a vállalati törvény megsértéséig.

A vállalati etika létrejötte és elterjedése visszavezethető egyfelől a vállalatok irányában mind határozottabban megfogalmazódó társadalmi elvárásokra, kritikus hangokra, amelyek a felelős gazdálkodást, a közösségi érdekek és értékek tiszteletben tartását kérik tőlük számon.

A társadalmi felelősség azokból a kötelezettségekből tevődik össze, amelyeket egy vállalat a társadalom iránt felvállal (Boda, Radácsi 1996). Bár a különböző iparágakban és az egyes vállalatok számára különböző formákban jelentkezik, mindannyiuk társadalmi kötelezettsége érinti a következő területeket: termékek, környezet, energia, tisztességes üzleti magatartás, emberi erőforrások, és részvétel a társadalom életében.

A társadalmi felelősség sokrétűsége miatt felvetődik a kérdés, milyen mértékig kell a vállalatoknak ezt felvállalniuk. Ha megvizsgáljuk a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának szintjeit vagy fokozatait, nyilvánvalóvá válik, hogy meglehetősen eltérően viselkednek ebből a szempontból. Vannak vállalatok, amelyek csak a törvény betartásával reagálnak a társadalmi problémákra: mások aktívabbak, felelősséget vállalnak különböző programokért; ismét mások nagymértékben kezdeményezők, és még kíváncsiak is a társadalom különböző tevékenységeikkel kapcsolatos véleményére.

Az etikának és a társadalmi felelősségnek nagy a jelentősége a magyarországi gazdasági átmenet során. A privatizációval, a kárpótlással kapcsolatban felvetődött visszaélések, a korrupció terjedése, az alapvető erkölcsi normák be nem tartása olyan problémákat vet fel, amelyek megoldása nem halogatható sokáig, és ez ha lassan is, de egyre nyilvánvalóbbá válik a szakmai és általános közvélemény számára is.

Korábbi kutatások és újabb felmérések

Mielőtt a kutatási módszereket és eredményeket ismertetnénk, célszerű áttekinteni a vállalati etika területén végzett jelentősebb munkák megállapításait.

A vállalatok társadalmi megítélése a gazdaságban betöltött szerepük növekedésével párhuzamosan lényeges változást mutat az elmúlt évtizedekben. Az Egyesült Államokban végzett közvéleménykutatások egyértelműen mutatják, hogy a vállalatokhoz való társadalmi hozzáállás mind kritikusabbá válik. Míg 1968-ban az amerikaiak 70 %-a szerint a vállalatok profitérdekeik és a társadalom elvárásai között egyensúlyt tartanak fenn, addig 1976-ban már csak a megkérdezettek 15 %-a nyilatkozott így (Steiner, Steiner 1991). Egy 1986-os tanulmány szerint a megkérdezettek 65 %-a vélte úgy, hogy a vállalati vezetők mindenre képesek a haszonért, még arra is, hogy figyelmen kívül hagyják a társadalom szükségleteit (Hennessey, 1986). A környezet károsítása, a hatalommal való visszaélés mind gyakrabban hallható a vállalatokkal szembeni vádak között. Egy tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a társadalmi elvárások érzékenyen érintik a vállalatokat és magukat a vállalkozókat. Tevékenységüket sokkal kritikusabban ítéli meg a közvélemény, mint általában az egyéneket (Humphreys, 1993).

Gazdasági befolyásuk és politikai hatalmuk nagysága következtében a vállalati etikai kutatások középpontjában elsősorban a nagyvállalatok állnak. Számos tanulmány vizsgálta a felsővezetők erkölcsi nézőpontját és attitűdjét a nagy szervezeteken belül (Lincoln 1982, Harris 1990, Pratt, James 1994). Jackal megállapította, hogy a bürokratikus szervezetek társadalmi struktúráján belül a menedzserek etikai nézőpontja nagymértékben függ a felsővezetés értékrendszerétől, döntéseik gyakran nem a saját értékrendszerük figyelembevételén alapulnak (Jackal, 1988). Az amerikai vezetők értékrendszerével való nagymértékű hasonlóságot mutatott ki egy német nyelvterületen végzett vizsgálat, amely hangsúlyozza a vezetők opportunista alapbeállítottságát (Kaufmann, Kerber, Zulehner 1986). Valamivel optimistább a menedzserek etikához való hozzáállásával kapcsolatban az a svájci vizsgálat, amely nagyvállalati felsővezetők körében megfigyelt vállalatetikai gondolkodásmintákat vázol fel (Ulrich, Thielmann 1992).

Több kutatás irányul az etika vállalaton belüli intézményesülésének vizsgálatára is. Ezen vizsgálatok alapkérdése, hogy milyen intézményesülési formák milyen mértékben terjedtek el a nagyvállalatok körében. Jelentősek a Center for Business Ethics ilyen területen végzett felmérései (1986, 1992). Európában jóval kevesebb az alkalmazott etikai intézmények száma, de az erről tanúskodó felmérések száma is. Svájcban Stafelbach végzett 1991-ben ilyen vizsgálatot, majd a legnagyobb német és svájci vállalatok körében került sor hasonló felmérésre (Ulrich, Lanua, Weber 1996). Az intézmények elterjedtségére vonatkozó kutatások kiegészülnek az ezen intézmények hatásait vizsgáló kutatásokkal. Ezt a kérdést általában úgy ítélik meg a megkérdezett menedzserek, hogy a vállalati etikai kódexek pozitívan hatnak a vállalati magatartásra, de hogy mekkora ez a hatás, abban már eltérnek a vélemények (Chonko és Hunt 1985, Murphy és társai 1992, Weeks és Nantel 1992). Mindenképpen fontosnak tartják azonban a kommunikációt az intézmények kialakításakor. Egy francia, német és amerikai menedzserek körében végzett vizsgálat szerint a franciák idealisztikusabbak, míg a németek viszonylag pesszimisták az etikai kódexek hatását tekintve. Közös a véleményük azonban abban, hogy a jó vállalat számára elengedhetetlen a jó vállalati etika (Becker és Frietzsche 1987). Egy friss magyarországi felmérés alapján nagyon kis mértékű kezdeményezés figyelhető meg a vállalati etika hazai intézményesítésére (Versenyben a világgal kutatási program, 1996).

A kis- és közepes vállalatokra irányuló empirikus vizsgálatok száma jóval kisebb, mint a nagyvállalatokra vonatkozóké. Egy részük a kis-, illetve nagyvállalatok vezetői közötti értékrendbeli különbséget fedezett fel. Eltérően ítéltek meg bizonyos erkölcsileg megkérdőjelezhető helyzeteket (Brown, King 1963, Longenecker és társai 1988, 1989), de különbség mutatkozott abban is, ahogy a vállalatok önmagukat megítélték, illetve ahogy mások ítélték meg etikai szempontból a cselekedeteiket (Baumhart 1963). Weber (1990) és Murphy (1992) is arra az eredményre jutott, hogy kapcsolat van a vállalati méret, valamint a morális gondolkodás és nézőpontok között.

Annak ellenére, hogy a menedzsment irodalom széles körben foglalkozik a kisvállalatok társadalmi szerepével, kevés olyan publikáció található, amely azt állítaná, hogy a kisvállalatok általában teljes mértékben teljesítik a velük szemben támasztott társadalmi kötelezettségeket. Létezik azonban olyan felmérés is, amelyben a részt vevő 51 üzletember és 65 nem üzleti szférában dolgozó személy a kisvállalatok erkölcsi magatartását a nagyvállalatok vagy a hivatali dolgozók magatartásához viszonyítva magasabbra értékelte (Chrisman, Fry 1982).

Chrisman és Archer (1984) kutatásai révén többet tudunk meg arról, hogy miben nyilvánul meg a kisvállalatok felelőssége a társadalmi környezetükkel szemben. Például a kisvállalatok értékelésükben általában fontosabbnak tartják az alkalmazottak egyenlő esélyét, az erőforrások hatékony felhasználását, az üzleti etikát, a vásárlói kapcsolatokat és a vállalat növekedését, mint ahogyan ezekről a kérdésekről a magánszemélyek vélekednek.

A kisvállalatok nagyon kis mértékben tudják befolyásolni a társadalmi problémák megoldását, ugyanakkor gyorsabb és számukra több kárt okozó visszajelzéseket kapnak mint a nagyobb vállalatok; ezen kívül a kisebb cégeknek általában nincsenek megfelelő erőforrásaik a problémák orvoslására.

Bizonyos kutatások (Eilbert 1975, Parket, Sturdivant, Ginter 1979, Brown, King 1982) pozitív kapcsolatot állapítanak meg a társadalmi és a gazdasági teljesítmény között, egy másik tanulmány azonban (Vance,1975) negatív korrelációt mutat ki. Ezen ellentmondó kutatási eredmények és annak a következtetésnek az ellenére, hogy nem található közvetlen kapcsolat a gazdasági és a társadalmi teljesítmény között (Dubinsky és Ingram 1984), sok vállalat és kutató úgy gondolja, hogy létezik összefüggés a gazdasági eredmények és a vállalat társadalmi felelősségvállalásának mértéke között.

A társadalmi-demográfiai tényezők erkölcsi nézőpontra való befolyására összpontosító kutatások is felemás eredményre vezettek. Többségük nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot egyetlen tényező esetében sem. Néhányuk a kor, a nem, a végzettség, illetve a vállalkozás területi elhelyezkedése vonatkozásában mutatott ki kapcsolatot. Ezek szerint a városi vállalkozók erkölcstelenebbek mint a vidékiek, negatív korreláció van az erkölcsi értékek, valamint a vállalkozók végzettségi foka között, és az idősebb generáció, valamint a nők jobban ragaszkodnak a szabályok betartásához (Smith, Oakley 1994, Radaev 1994).

A volt szocialista országokban is készült már néhány friss vállalatetikai felmérés. Eszerint a korábbi tervgazdaságok vállalkozóinak erkölcsi nézetei jobban megoszlanak, mint a piacgazdasági vállalkozók állásfoglalásai (Hisrich, Fülöp, Solymossy, Szegedi 1996). Eltérő magatartást tanúsítanak az eladás, a vásárlókkal való foglalkozás és a munkaadói lojalitás vonatkozásában (Hisrich, Grachev 1996). Negatívabb a véleményük a jövőre vonatkozó lehetőségekkel és a környezeti szabályozással kapcsolatban (Jankovicz, Zgoda, Solymossy, Hisrich 1996).

Végül célszerű összefoglalni a korábbi kutatások főbb megállapításait, amelyek hasznosak lesznek a jelenlegi kutatás eredményeinek összehasonlító értékelése során. A fontosabb megállapítások a következők:

1. A nagyvállalatokkal szemben széles körű társadalmi elvárások figyelhetők meg.
2. A kisvállalat társadalmi felelőssége leginkább a vevők irányában nyilvánul meg, legfőbb társadalmi hozzájárulásuknak a munkahelyteremtés és az innováció tekinthető.
3. Különbség mutatkozik a nagy- és kisvállalati vezetők morális értékrendszerében.
4. Eltérés figyelhető meg a vállalatok tevékenységének etikai szempontból történő értékelése során az üzleti, illetve a nem üzleti szférában dolgozók véleménye között.
5. Hipotézisként tehető fel a gazdasági teljesítmény és a társadalmi felelősségvállalás mértéke közötti kapcsolat, valamint a demográfiai jellemzők és az etikai nézőpont közötti összefüggés.

Ezen megállapítások lehetővé teszik jelenlegi kutatásunk céljainak meghatározását és az eredmények módszeres értékelését.

Módszer és minta

Empirikus kutatásunkkal a különböző méretű vállalatokat, valamint a nem üzleti szférában dolgozókat bevonva célunk az előzetes irodalomkutatás során meghatározott állítások, hipotézisek magyar viszonylatban történő vizsgálata volt.

Az üzleti etikai felmérésekkel kapcsolatos módszertani vitában több érvet és ellenérvet sorakoztatnak fel. A standardizált kérdőívek esetében, amelyeknél egy állításra csak igenlő vagy elutasító válasz lehetséges, nincs mód a megkérdezett indokait közelebbről megismerni. Az interjúk esetében viszont, bár lehetőség nyílik a válaszok részletesebb kifejtésére, a névtelenség elvesztése miatt fennáll annak a veszélye, hogy a válaszok nem lesznek irányadók a tényleges magatartásnál. Ezeket figyelembe véve olyan kérdőívet fejlesztettünk ki, amely az anonimitást biztosítva lehetőséget ad a válaszadónak véleménye szabad kifejtésére is. Az ilyen jellegű kérdőív előnyei mellett nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy lelkiismeretes kitöltése a válaszadótól lényegesen nagyobb odafigyelést és több időt igényel.

A kérdőív tartalmának meghatározásakor alapul szolgáltak korábbi, úgy nagyvállalatokra, mint kisebb cégekre kiterjedő vizsgálatoknál használt kérdőívek. Az ezek-

hez való tartalmi hasonlóság lehetővé tette az eredmények több dimenzióban történő összehasonlító értékelését.

A kutatás során alkalmazott kérdőív öt részből áll:

1. rész – Az erkölcs és a gazdaság összefüggésének általános megítélése, valamint a vállalatok etikai kérdésekhez való hozzáállásának vizsgálata.

2. rész – A vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatos konkrét iparági, illetve vállalati példák.

3. rész – A vállalati társadalmi felelősség komplex elemzése:

- ❒ a vállalati társadalmi felelősség fogalma,
- ❒ a vállalati társadalmi felelősség tartalma a különböző méretű vállalatok esetében,
- ❒ a társadalmi felelősség területei fontosságának hétfokozatú skálán történő értékelése,
- ❒ a vállalatokkal szembeni társadalmi elvárások teljesítésének értékelése,
- ❒ a társadalmi felelősségvállalás és a gazdasági teljesítmény közötti összefüggés vizsgálata.

4. rész – Az etika vállalaton belüli intézményesülési formáinak és módjainak elemzése.

5. rész – A felmérésben szereplő vállalatokra, illetve egyénekre vonatkozó statisztikai információk.

A mintában mikro-, kis-, közép- és nagyvállalatok, valamint nem üzleti szférában dolgozók egyaránt szerepelnek. A vállalatok kiválasztására az iparág szerinti reprezentációt biztosítva a Statisztikai Hivatal 1996-os adatai alapján került sor. A kérdőívek kiküldése részben postai úton történt, részben a Miskolci Egyetem közgazdász hallgatóinak közreműködésével valósult meg. A felmérés során 129 kis-, középvállalattól, 80 nagyvállalattól és 84 nem üzleti szférában dolgozó személytől érkezett vissza értékelhető kérdőív. A minta összetételére vonatkozó adatokat az *1. táblázat* tartalmazza.

Az adatok elemzése során a kérdésekre adott válaszok alapján megoszlási viszonyszámok, minimum, maximum, átlag és szórás kiszámítására került sor. Az alapvető statisztikai számítások elvégzését követően – függő változóként kezelve a vállalatokra és a válaszadó egyénekre vonatkozó adatokat – kapcsolatot kerestünk az egyes kérdésekre és kérdéscsoportokra adott válaszok, valamint a gazdasági jellemzők és a demográfiai ismérvek között.

A kérdőívek feldolgozása és a statisztikai vizsgálatok elvégzése a Microsoft Excell számítógépes program segítségével történt.

Elemzés és eredmények

A felmérésünk eredményei részben igazolják a korábbi külföldi kutatások állításait, másrészt új adalékul szolgálnak a vállalati etika és a társadalmi felelősség hazai kérdéseinek vizsgálatához.

Az etikai kérdések általános megítélése

A felmérés első kérdésköre nyolc állítást tartalmaz az etika és a gazdaság összefüggésének általános megítélésére vonatkozóan *(2. táblázat)*. Érdemes a kapott eredményeket összevetni egy 1996-ban a legnagyobb német és svájci vállalatok körében végzett hasonló felmérés eredményeivel (Ulrich, Lunau, Weber 1996).

Az első állítással, miszerint „a piac határozza meg a gazdaságot, nem létezik erkölcsös vagy erkölcstelen vállalatvezetés, hanem csak jó vagy rossz vezetés" a kis-, a nagyvállalati és a nem üzleti szférában dolgozók átlagosan 20.42 %-ban nem értenek egyet, csak részben fogadja ezt el 64.08 százalékuk, míg 15.49 % teljes mértékben egyetért. Az átlagtól való eltérések azt mutatják, hogy a nem üzleti szférában dolgozók kevésbé vallják azt, hogy „a piac határozza meg a gazdaságot" mint a kis-, illetve nagyvállalati tulajdonosok és vezetők. Az említett külföldi felmérésben a megkérdezetteknek csupán tíz százaléka ért részben vagy teljesen egyet az idézett állítással, ami nagyon jelentős különbség a magyar eredményhez képest.

A válaszadók több mint fele (összesen 52.98 %) teljes mértékben egyetért azzal, hogy „a vállalkozás annyira erkölcsös, amennyire a benne tevékenykedő emberek erkölcsösek". Az üzleti szférában dolgozók egyetértése azonban jóval magasabb (61.45 %) a vállalati dolgozók 50 % körüli értékénél. A német–svájci felmérés ebben a kérdésben nem mutat jelentős eltérést.

Az „aki az üzleti életben erkölcsös, az hosszú távon elveszti a versenyképességét" állítást leginkább a nagyvállalatok (73.97 %) utasítják el, ezzel szemben a közalkalmazottak és köztisztviselők kisebb arányban (60.24 %) látják úgy, hogy az erkölcstelen üzleti magatartás előbb-utóbb a versenyképesség elvesztésével fenyegetne. A megkérdezett német, illetve svájci vállalatok 96 százaléka látja úgy, hogy az erkölcsös viselkedés az üzleti életben nem jelent hátrányt a versenyképesség szempontjából.

A kisvállalatoknak valamivel nagyobb része mint a nagyvállalatoknak gondolja úgy, hogy a piacgazdasági rendszer „láthatatlan keze" automatikusan megfelelő

1. táblázat

A minta összetétele

A vállalat mérete	
1–9 fő (mikrovállalat)	28.57 %
10–49 fő (kisvállalat)	21.18 %
50–249 fő (középvállalat)	16.26 %
250 fő felett (nagyvállalat)	33.99 %

A vállalkozás működési területe	
Mezőgazdaság és élelmiszeripar	5.28 %
Feldolgozóipar	7.75 %
Vegyipar	5.28 %
Kohászat és gépipar	5.28 %
Energiaipar	4.58 %
Építőipar	32.75 %
Kereskedelem	13.38 %
Vendéglátás	2.82 %
Szállítás, posta, hírközlés	4.23 %
Pénzügyi tevékenység	5.28 %
Egyéb szolgáltatások	13.38 %

A vállalat relatív versenyteljesítménye	
Magasabb mint az átlag	31.82 %
Átlagos	46.46 %
Alacsonyabb mint az átlag	13.13 %
Veszteséges	8.59 %

A válaszadó címe vagy beosztása	
Kisvállalati tulajdonos, vezető	44.79 %
Nagyvállalati menedzserek	26.05 %
Nem üzleti szférában dolgozó személy	29.17 %

A válaszadó kora	
21–30	21.82 %
31–40	24.36 %
41–50	37.09 %
51–60	15.64 %
61–70	1.09 %

A vállalat éves forgalma 1996-ban	
10 MFt alatt	11.48 %
11–100 MFt	28.69 %
101–500 MFt	24.59 %
501–1000 MFt	7.38 %
1001–2000 MFt	4.10 %
2001–3000 MFt	2.46 %
3001–4000 MFt	2.46 %
4000 MFt felett	18.85 %

A vállalat mérlegfőösszege 1996-ban	
10 MFt alatt	19.15 %
11–100 MFt	24.47 %
101–500 MFt	10.64 %
501–1000 MFt	7.45 %
1001–2000 MFt	5.32 %
2001–3000 MFt	4.26 %
3001–4000 MFt	2.13 %
4000 MFt felett	26.60 %

A vállalat földrajzi elhelyezkedése	
Falu	88.67 %
Város	11.33 %

A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége	
Szakmunkásképző	0.00 %
Szakközépiskola	8.71 %
Gimnázium	6.27 %
Főiskola	36.59 %
Egyetem	48.43 %

A válaszadó neme	
Férfi	68.34 %
Nő	31.36 %

eredményre vezet. A piacgazdaságban „az erkölcsileg megalapozott viselkedést" legnagyobb arányban (73.61 %) a nagyvállalatok tekintik „kihívásnak", míg a hazai kisvállalatoknak csak körülbelül 60 %-a ért ezzel teljes mértékben egyet.

„A társadalmi alaptörvények menedzserként való betartásával" átlagosan minden négy megkérdezett közül három teljesen egyetért, és ezt az elvet mindhárom vizsgálati csoport csak nagyon kis mértékben, átlagosan 3.16 százalékban utasítja el. Az egyetértési arány jelentősen meghaladja a svájci és német nagyvállalati menedzserek körében tapasztalt értéket (54 % ért teljesen és 21 % ért részben egyet).

A megkérdezetteknek Magyarországon mintegy 60 százaléka, míg Svájcban és Németországban csupán 29 százaléka ért azzal egyet, hogy a jövedelmezőség növelése erkölcsi kötelesség a vállalaton belül és „a hosszú távú siker érdekében szükségszerűen erkölcsösen kell viselkedni". Jelentős nálunk azoknak az aránya (35.34 %) akik csak részben értenek egyet ezzel, és ez az érték is meghaladja a külföldi értéket (16 %).

Figyelemre méltó, hogy azzal az állítással, hogy „menedzserként a közjóra kell koncentrálni" átlagosan a megkérdezettek 24.73 százaléka nem ért egyet, és többségük (55.83 %) csak részben fogadja ezt el. Elég kevesen (19.43 %) vannak a mintában olyanok, akik százszázalékos egyetértést mutatnak, de még ez az arány is messze meghaladja a német–svájci hat százalékos értéket. E kérdéssel kapcsolatosan nagyon hasonlóan vélekednek a vállalati szféra dolgozói és az üzleti területen kívül maradottak.

Az eredményekből az is kiderül, hogy inkább a kis-, mint a nagyvállalati menedzsereknek kell naponta ellen állni az erkölcstelen kísértéseknek (35.71 %-os és 30.14 %-os teljes egyetértés mellett). A közalkalmazotti körnek még nagyobb része (36.14 %) ítéli meg negatívan ezt a helyzetet. A hasonlóan feltett kérdésre a német és svájci vállalatok csupán 15 százaléka válaszolt teljes egészében vagy részben igennel.

Korrelációszámítás segítségével azt próbáltuk meg kimutatni, hogy játszik-e szerepet ezen állítások megítélésében a vállalati méret. Az eredmények azt jelzik, hogy nincs szignifikáns különbség a kis- és nagyvállalatok válaszai között. A piacgazdasági rendszer megítélésében gyenge kapcsolat (r=0.23) mutatható ki, ami azt jelenti, hogy a kisvállalati tulajdonosok és vezetők inkább gondolják azt, hogy a piacgazdsági rendszer automatikusan megfelelő eredményre vezet. A vállalatok teljesítményét figyelembe véve úgy tűnik, hogy a magasabb teljesítményű vállalatoknál kevésbé (r=0.18) gondolják úgy, hogy a menedzsereknek a társadalom részeként felelősséget kell vállalniuk a vállalaton belül is a társadalom alaptörvényeinek betartásáért.

A külföldi felméréssel történő összehasonlítás nagyon jól rámutat a magyar üzleti etikai szempontból átmenetnek tekinthető gazdaság és a már kialakult szabályok alapján működő német és svájci gazdaság közötti különbségekre.

A vállalatok hozzáállása az etikai kérdésekhez

A kérdőív második kérdéscsoportja azt vizsgálja, hogy milyen intenzitással reagál az üzleti, illetve a nem üzleti szféra az etikai kérdésekre. A *3. táblázat* hét állítással való egyetértés megoszlását mutatja vizsgálati csoportonként.

A megkérdezettek összesen 22.24 százalékánál nincs, vagy alig van érdeklődés az etikai kérdések iránt. 18.70 %-ának van ilyen irányú érdeklődése, de nincsenek elképzeléseik az intézkedések bevezetésére, illetve a további teendőkre vonatkozóan. Közel 60 %-uk tartja már ma is, vagy a jövőre nézve a sikeres vezetés feltételének a morális kérdések figyelembevételét.

Az egyes vizsgálati csoportok egyetértési arányát elemezve megállapítható, hogy az etikai kérdések iránti érdeklődés hiánya a nagyvállalatok esetében a legkisebb (2.11 %), bizonyára azért, mert a kisvállalatok más jellegű problémáikat sokkal sürgetőbbnek ítélik meg. Ezzel szemben azoknak a kisvállalati vezetőknek, akiknek van ilyen irányú érdeklődése (9.86 %), megvannak a saját koncepciói is a további teendőket illetően. Azonban az etikai problémák megoldását, mint a jó vezetéssel szemben támasztott követelményt mindkét vállalati kör menedzserei közel azonos mértékben fontosnak tekintik. Itt a hangsúly inkább a jövőbeli intézkedésen van (22.07 és 22.83 %).

A nem üzleti szférában dolgozókra az jellemző, hogy negatívabban ítélik meg (5.88 %) a vállalati szféra hozzáállását az üzleti életben felmerülő etikai kérdésekhez, véleményük szerint nem igazán vannak konkrét elképzelései (16.99 %) az üzleti etikai problémák gyakorlati megoldására vonatkozóan.

A korrelációszámítást elvégezve ezen kérdések esetében is csak nagyon gyenge kapcsolat mutatható ki a vizsgált tényezők vonatkozásában. Az eredmények alapján a magasabb mérlegfőösszeggel rendelkezők inkább gondolják azt (r=0.16), hogy „alig van érdeklődés az etikai kérdések iránt, mivel más problémák sürgetőb-

2. táblázat

Az etika és a gazdaság összefüggésének általános megítélése (%)

Kérdés	Kisvállalati tulajdonosok			Nagyvállalati menedzserek			Nem üzleti szférában dolgozók			Összesen		
	Nem ért egyet	Részben egyetért	Teljes mértékben egyetért	Nem ért egyet	Részben egyetért	Teljes mértékben egyetért	Nem ért egyet	Részben egyetért	Teljes mértékben egyetért	Nem ért egyet	Részben egyetért	Teljes mértékben egyetért
A piac határozza meg a gazdaságot, és az így van jól; nem létezik erkölcsös vagy erkölcstelen vállalatvezetés, hanem csak jó vagy rossz vezetés	18.11	68.50	13.39	20.27	63.51	16.22	24.10	57.83	18.07	20.42	64.08	15.49
A vállalkozás annyira erkölcsös, amennyire a benne tevékenykedő emberek erkölcsösek, az etika ilyen értelemben egyszerűen magától értetődő dolog	12.50	38.28	49.22	13.51	36.49	50.00	8.43	30.12	61.45	11.58	35.44	52.98
Aki az üzleti életben erkölcsös, az hosszú távon elveszti a versenyképességét; ezt egyszerűen el kell fogadni	71.88	24.22	3.91	73.97	17.81	8.22	60.24	32.53	7.23	69.01	25.00	5.99
A piacgazdasági rendszer nem vezet automatikusan a megfelelő eredményre, ezért az etikailag megalapozott viselkedés nagyon fontos vállalati kihívás	7.14	32.54	60.32	2.78	23.61	73.61	4.82	32.53	62.65	5.34	30.25	64.41
Menedzserként része vagyok a társadalomnak, alaptörvényeinek a betartásáért személyes felelősséget kell vállalnom a vállalaton belül is	2.34	21.88	75.78	4.05	18.92	77.03	3.61	25.30	71.08	3.16	22.11	74.74
A piacgadságban az erkölcsi kötelességem a jövedelmezőség növelése; a vállalkozás hosszú távú sikere érdekében szükségszerűen erkölcsösen kell viselkedni	7.09	33.07	59.84	4.11	36.99	58.90	2.41	37.35	60.24	4.95	35.34	59.72
Menedzserként a közjóra kell koncentrálni, és meg kell kísérelni a gyakran ellentmondó gazdasági szempontokat integrálni	25.98	57.48	16.54	29.73	55.41	14.86	18.29	53.66	28.05	24.73	55.83	19.43
Menedzserként naponta ellent kell állni az erkölcstelen kísértéseknek a sikerhez vezető úton, amik megsértenék társadalmunk erkölcsi alapjait	23.02	41.27	35.71	19.18	50.68	30.14	24.10	39.76	36.14	22.34	43.26	34.40

3. táblázat

A vállalatok hozzáállása az etikai kérdésekhez

Állítás	Egyetértési arány (%)			
	Kis-vállalat	Nagy-vállalat	Nem üzleti szféra	Összesen
Nincs érdeklődés, mivel a gyakorlatban általában lényegtelenek az etikai kérdések	4.23	2.11	5.88	4.13
Alig van érdeklődés, mivel más problémák sokkal sürgetőbbek	19.72	16.90	16.99	18.11
Van ilyen irányú érdeklődés, de hiányoznak a konkrét elképzelések, illetve koncepciók	9.86	14.79	16.99	13.39
Először a már bevezetett etikai intézkedések hatásait kell megvárni, és ez alapján eldönteni a további teendőket	6.57	4.23	4.58	5.31
Az etikai kérdések figyelembevétele egyre fontosabb lesz a jó vezetés számára	28.17	30.28	24.84	27.76
Már napjainkban is sürgető az etikai kezdeményezések megvalósítása	9.39	9.86	11.11	10.04
A jövőben mindenképpen kénytelenek lesznek a vállalatok etikai kérdésekkel foglalkozni	22.07	21.83	19.61	21.26

bek". Hasonlóan peszimistán (r=0.19) ítélik meg a kérdést azok, akiknek vállalata vidéken tevékenykedik. A vállalati etikai kérdések jövőbeli szerepét tekintve optimistábbnak tűnnek (r=0.16) az idősebb válaszadók.

- *A vállalati etika és a társadalmi felelősség fogalmának használata*

A társadalmi felelősség, illetve a vállalati etika fogalmak használatát tekintve a válaszokból megállapítható, hogy a kisvállalatok 52 %-a használja e fogalmakat a tevékenysége során, de általában az a vélemény, hogy „ha mások sem veszik figyelembe ezt a tényezőt, akkor nekünk is ehhez kell igazodni és nem az etikát előtérbe helyezni".

Azok a cégek, akik kerülik ezeknek a fogalmaknak a használatát, a következő okokat sorolták fel:

- a piacgazdaság nálunk még nem jutott el olyan szintre, hogy a profitérdekek megfelelő etikai és társadalmi felelősséggel érvényesüljenek,
- kerülik a konfliktus helyzetet,
- hiányosak az ilyen irányú ismeretek, a jó példák kevés nyilvánosságot kapnak,
- regionális eltérések: a válságrégióban sok a túlélésért küzdő vállalat, akik nem mindig válogatnak az eszközökben.

A nagyvállalatok esetében is elmondható, hogy a megkérdezettek felénél kerülik a fenti fogalmak használatát. A kisvállalati indokokhoz hasonlóan ebben a vállalati körben is felmerült a rövid távú szemlélet, a bármilyen eszközzel történő túlélés motívuma, valamint e fogalmak ismeretének hiánya. Ezen okokon túl a következőket említették a nagyvállalati szféra képviselői:

- nem a vállalati szférában, hanem kormányzati szinten kell elkezdeni az etikai kérdésekkel való foglalkozást,
- a nagy cégek esetében sokszor nem megfelelő az egyes szintek informáltsága, a hierarchiában elvész az egyén felelőssége.

A nem üzleti szférában dolgozók pesszimisztikusabban ítélik meg ezt a kérdést: 71 százalékuk vélekedik úgy, hogy a vállalatok kerülik az etikai fogalmak használatát. Ők az eddigiektől eltérő okokat a következőkben látják:

- a cégek a működőképesség fenntartására koncentrálnak és ezek a problémák általában háttérbe szorulnak,
- azért, mert még nem tudatosult eléggé, hogy a vállalat etikus vezetése nyereségnövelő tényező,
- azért, mert a személyes felelősséget is felveti,

talán mert a múlt rendszerben degradálódott, hitelét vesztett fogalmakká váltak.

➲ *Iparági és vállalati példák a társadalmi felelősséggel kapcsolatosan*

Az általános etikai helyzetkép felvázolásához végül arra kértük a válaszadókat, hogy írjanak olyan példákat, amelyek mostanában merültek fel az iparágban vagy a vállalaton belül, és kapcsolatban állnak a társadalmi felelősséggel. Íme néhány a kisvállalatok iparági példái közül:

- ➲ *Bányászat:* a korábban okozott természeti tényezők helyreállítása
- ➲ *Ipar:* a veszélyes hulladékok kezelése, a környezetvédelmi előírások megsértése
- ➲ *Dohány- és szeszipar:* a termékek reklámozása
- ➲ *Gyógyszeripar:* a gyógyszerek félrevezető reklámozása
- ➲ *Mezőgazdaság:* a takarmányok felvásárlási árának manipulálása
- ➲ *Kereskedelem:* a vásárló érdekének figyelmen kívül hagyása
- ➲ *Vendéglátás:* eltérés a szerződésben rögzített minőségtől.

A nagyvállalatok által említett példák egyrészt jóval általánosabbak voltak a kisvállalati példáknál (korrupció, privatizáció, monopolhelyzettel való visszaélés), másrészt általában nagyobb horderejű ügyeket vetettek fel. Ilyenek például:

- Az energiaipar privatizációja
- Mezőgazdaság: a széles körben vitatott földtörvény
- Vegyipar, építőipar: hulladékkezelés, környezetvédelem
- Pénzügyi tevékenység: korrekt tájékoztatás, befektetési területek
- Kohászat: több ezer munkahely elvesztése.

Vállalathoz kötődő aktuális ügyet kevés válaszadó említett, és a leírt példák is inkább általánosnak semmint konkrétnak tekinthetők: létszámcsökkentés esetén a hátrányos helyzetű dolgozók elbocsátása, feketepiaci munkaerő alkalmazása, nem megfelelő munkakörülmények biztosítása, az alkalmazottak megvesztegetése, az áruk minőségének nem megfelelő szavatolása, aránytalanul magas szolgáltatási díjak megállapítása, környezetszennyezés.

A nem üzleti szférában dolgozó embereket felmérésünk szerint az alábbi negatív iparági esetek foglalkoztatják:

- Vegyipar: a nagyarányú környezetszennyezés
- Építőipar: a panellakások felújításának elmulasztása
- Élelmiszeripar: ellenőrizhetetlen alapanyagok feldolgozása, egészségre káros termékek gyártása
- Közlekedés: a járatok számának csökkentése és a viteldíj emelése
- Államigazgatás: a közbeszerzési törvény megsértése

A „magánember" széles spektrumban gondol a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elmulasztását tükröző ügyekre. Illusztrációképpen felsorolunk néhányat: az energiaipar privatizációja, a természetes vizek minőségének rontása ipari szennyezéssel, a származási hely meghamisítása bizonyos áruk vámolásánál, a TB járulék nem, illetve késve fizetése stb.

A vállalatok társadalmi felelőssége

Kutatómunkánk második fő témaköre a vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatos. Abból a célból, hogy a bevezetőben megfogalmazott problémára megoldást kapjunk, több kérdést tettünk fel erre vonatkozóan a vizsgálati kör számára. Ezeket a kérdéseket egyenként fogjuk elemezni.

➲ *A fogalom meghatározása*

A vállalati társadalmi felelősség fogalmának nincs egységes definíciója. Az ezzel kapcsolatos kérdésre adott válaszokból következtetni tudunk arra, hogy a megkérdezettek mit értenek e fogalmon. A megkérdezetteknek mind a vállalati, mind pedig a nem üzleti szférában nyolcvan százaléka megkísérelte definiálni a vállalati társadalmi felelősség fogalmát. Azt, hogy milyen fő kategóriák merültek fel az adott vizsgálati körben a *4. táblázatban* foglaltuk össze.

Az amerikai felmérésekben a vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatban leggyakrabban a vásárlóval kapcsolatos felelősséget említik: a vállalatok felelőssége nem más, mint „azt biztosítani a vásárló számára, amit reklámoznak és ígérnek" (Wilson, 1982).

A magyar vállalatok körében a vásárlókkal kapcsolatos felelősség mellett többször előfordult az alkalmazottakkal, a versenytársakkal, a természeti környezettel kapcsolatos felelősség, valamint a megfelelő profit elérésének igénye. A nagyvállalatok által adott definíciókban hangsúlyosabban vetődött fel a foglalkoztatás kérdése, a munkahelyek biztosításának a követelménye, míg a kisvállalatoknál többször megfogalmazódott az adózási morál javításának igénye.

Eltérést mutat a külföldi felmérések eredményeihez képest az, hogy a hazai vállalatok kevésbé tekintik a társadalommal szembeni felelősségükhöz tartozónak az innovációt, mint piacgazdasági versenytársaik.

A nagyvállalati körben több válaszadó nem kategóriákban gondolkodva, hanem a lehető legáltalánosabban fogalmazta meg a társadalmi felelősség fogalmát. Ezt illusztrálja a következő két példa: „A vállalat társadalmi felelőssége abban áll, hogy illeszkedjen a társadalom normarendszerébe, és aktívan törekedjen a jövő társadalmának emberibb kialakítására."

„A vállalat társadalmi felelőssége olyan tisztességes és eredményes gazdálkodás folytatása, amellyel hozzájárul a nemzetgazdaság egészének fejlődéséhez."

A nem üzleti szférában dolgozók többsége általánosságban fogalmazott. Szerintük a vállalati társadalmi felelősség a folyamatos ellátást, a megfelelő biztonságos munkakörülményeket, a korrekt piaci versenyt, a társadalom számára fontos tevékenységet, és a sikeres működést foglalja magában. A válaszadók egy részénél – összhangban a külföldi felmérések eredményeivel –, jelentős szerepet kapott a vásárlóval kapcsolatos felelősség. Az egyik közalkalmazott megfogalmazása szerint a vállalatok felelőssége abban áll, hogy „a lehető legjobb minőségű terméket biztosítsák vevőik számára a lehető legversenyképesebb áron".

A vállalati szféra és a nem üzleti szférában dolgozók válaszai között a leglényegesebb eltérés, hogy míg a vállalatoknál az esetek többségében a törvényes keretek közötti gazdálkodást tekintik felelős gazdálkodásnak, addig a nem üzleti szféra a törvények betartásán túli etikus döntéseket vár el a vállalatoktól.

4. táblázat

A vállalati társadalmi felelősség fogalmi kategóriái

Kategória	Kisvállalat	Nagyvállalat
A vásárlóval kapcsolatos felelősség		
	A termék és szolgáltatás minősége Hazai termék védelme Vásárlói kapcsolatok Tisztességes árak Fogyasztóvédelem	Megbízható termékek Vásárlóval szembeni korrekt magatartás
Az alkalmazottal kapcsolatos felelősség		
	Tisztességes fizetések Megfelelő munkafeltételek	Munkahelyek biztosítása Megélhetést biztosító fizetések
A közösséggel kapcsolatos felelősség		
	Társadalmi problémák iránti érzékenység Törvényes keretek között való gazdálkodás Helyi szükségletek kielégítése Erőforrások hatékony felhasználása Környezetvédelem Korrekt tájékoztatás	Társadalmi problémák iránti érzékenység Törvényes keretek között való gazdálkodás Optimális erőforrás felhasználás Környezetvédelem
Magával a vállalkozással kapcsolatos felelősség		
	Túlélés Megfelelő nyereség Jövedelmezőség Innováció	Megfelelő nyereség

A kis- és nagyvállalati társadalmi felelősség megkülönböztetése

Bármely gazdaságban a kisvállalatok száma nagyobb mint a nagyvállalatoké, azonban a számukra rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak. Így fontos tudni azt, hogy „vajon ugyanolyan társadalmi elkötelezettség várható-e el a kisvállalkozásoktól mint a nagy részvénytársaságoktól, vagy különbözik a társadalmi felelősségük mértéke?"

A kis- illetve nagyvállalatok, valamint a nem üzleti szférában dolgozók erre a kérdésre adott válaszainak számszerű összefoglalását az *5. táblázatban* adjuk meg.

A számok azt jelzik, hogy körülbelül fele-fele arányban oszlanak meg az erre a kérdésre adott válaszok a vállalati szférában, míg a nem vállalati alkalmazottak valamivel nagyobb része véli úgy, hogy különbözik a kis- és nagyvállalati kör társadalmi felelőssége.

Azok, akik eltérőnek tekintik a két vállalati csoport felelősségét, az alábbi okokra vezetik vissza a nagyvállalatok nagyobb szociális kötelezettségeit:

- a piac meghatározó szereplője,
- az érintettek szélesebb köre jellemzi,
- tevékenységének sokkal nagyobb hatása van a gazdaságra, a társadalomra és a természeti környezetre,
- lehetősége van politikai befolyásolásra is,
- jobban „szem előtt van",
- a társadalom arculatát formálja.

A társadalmi felelősség területeinek fontossága a vállalati méret szerint

A kisvállalkozók és a nagyvállalati menedzserek 1-től 7-ig terjedő skálán értékelték a társadalmi felelősség részterületeit abból a szempontból, hogy az mennyire fontos vállalatuk számára. A *6. táblázatban* foglaltuk össze a két vállalati csoport által adott értékek összegzett adatait. Az *1. ábra* az átlagértékeket mutatja a társadalmi felelősség egyes területein.

Mindkét vállalati körben megegyezik az első négy legfontosabbnak ítélt terület. Ezek fontossági sorrendben a következők: termékminőség, megfelelő nyereség, vásárlói kapcsolatok és az erőforrások hatékony felhasználása. A termékminőség abszolút fontosságát érzékelteti az is, hogy a legkisebb szórással értékelték a válaszadók, sőt az erre a területre adott minimális értékek is magasak voltak (3, illetve 4).

Ugyancsak egyformán, a legkevésbé fontosnak ítélték meg a kis- és nagyvállalatok a munkahelyteremtést és a közösségi programokban való részvételt. Az alacsony átlagérték melletti nagy szórás jelzi azonban, hogy megoszlott a válaszadók véleménye ebben a kérdésben.

A vásárlóval kapcsolatos felelősségi területek közül mindkét vállalati csoportnál valamivel hátrább kerültek a tisztességes árak, és úgy tűnik, hogy nem tartják fontosnak a korrekt reklámozást, valamint a termékválasztást.

A kisvállalatoknál viszonylag fontos cél a túlélés, míg a nagy cégek a növekedést ítélték meg hasonlóan fontosnak. Ezen kérdések esetében gyenge kapcsolat (r=0.19) mutatható ki a vállalati mérettel. Jelentős a különbség az innováció megítélésében. Míg a nagyvállalatoknál 6. helyen szerepel, addig a kisvállalkozók csak a 17. helyre sorolták, bár viszonylag nagy szórást mutatnak a válaszok. A korrelációvizsgálat gyenge kapcsolatot (r=0,19) jelez a vállalati méret vonatkozásában. A természeti környezet helyreállítása és védelme viszonylag fontos a vállalatoknak, ezen a területen a nagyvállalatok járnak inkább élen.

Az alkalmazottakkal szembeni felelősség tekintetében a munkakörülmények és a tisztességes fizetések nyújtása fontosabbnak tűnik a kis cégek számára (r=0.15), míg az oktatás és betanítás területén inkább a nagyok felelősségvállalása figyelhető meg. Mindkét vállalati csoportnál háttérbe szorul az egyenlő esélyek biztosítása, a nagyvállalatoknál különösen rossz a helyzet ezen a területen (r=0.16).

A válaszadók személyes jellemzői és az adott területek fontosságának megítélése közötti relációt vizsgálva genge kapcsolatot állapíthatunk meg egyes területek fontossága és a nem, valamint a végzettség vonatkozásában.

A női vezetők valamivel fontosabbnak ítélik meg a vállalat számára az etikus döntéshozatalt (r=0.17), a magasabb végzettségűek szerint pedig az egyenlő esélyek biztosítása kevésbé fontos terület a vállalatoknál (r=0.16).

5. táblázat

Különbözik-e a kis- és nagyvállalatok társadalmi felelőssége?

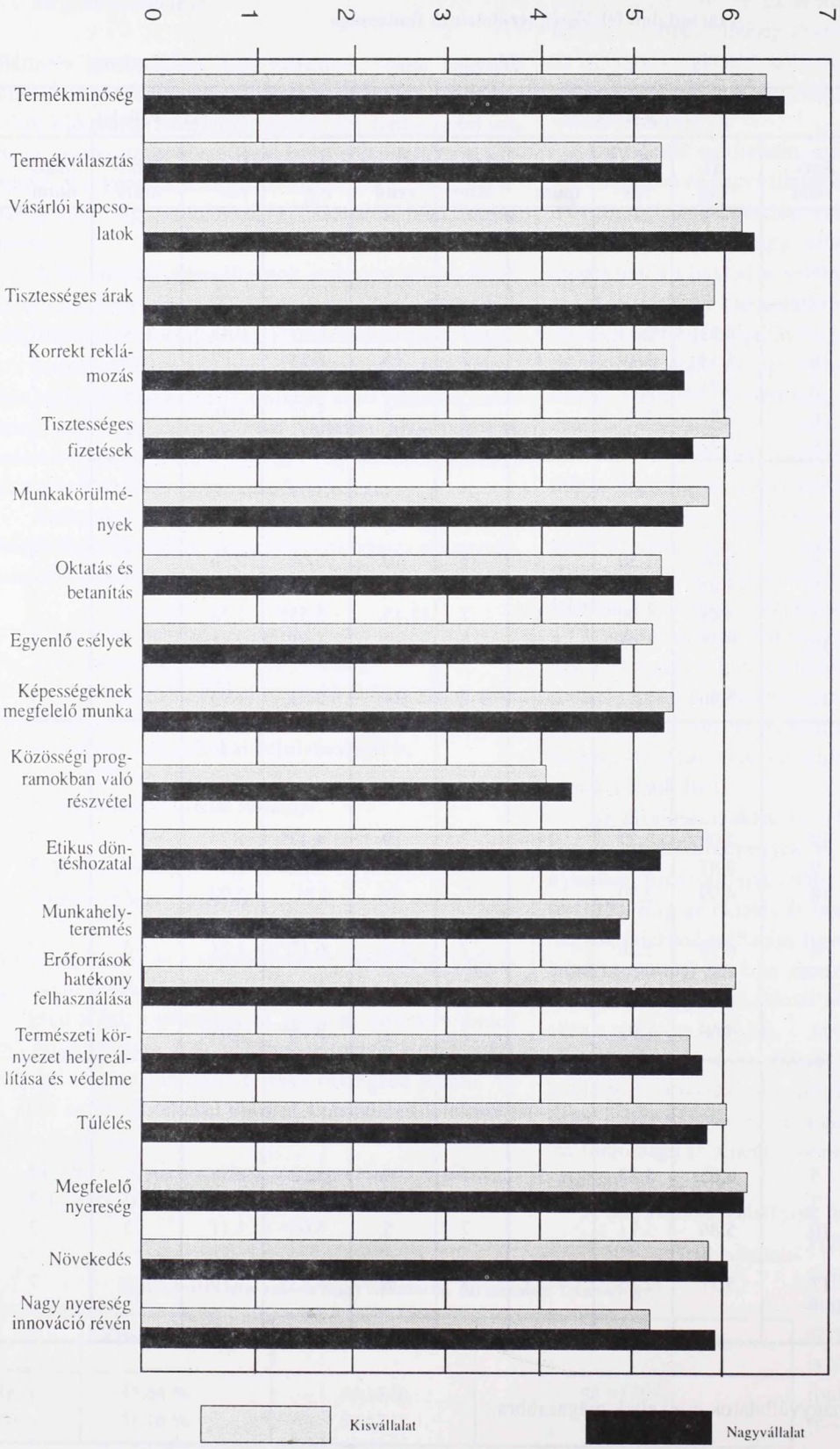
	Kisvállalatok	Nagyválallatok	Nem üzleti szférában dolgozók
Igen	48.84 %	49.33 %	54.22 %
Nem	51.16 %	50.67 %	45.78 %

6. táblázat

A társadalmi felelősség területeinek fontossága

Tényező	Kisvállalat					Nagyvállalat				
	Sorrend	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Sorrend	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
A vásárlóval kapcsolatos felelősség										
Termékminőség	1.	6.53	0.53	3	7	1.	6.65*	0.45	4	7
Termék választás	16.	5.34	1.79	1	7	15.	5.35*	1.77	1	7
Vásárlói kapcsolatok	3.	6.21	0.98	2	7	3-4.	6.12	1.27	2	7
Tisztességes árak	8.	5.89	1.22	3	7	8.	5.74	1.46	2	7
Korrekt reklámozás	14.	5.39	1.57	1	7	12-13.	5.55*	1.54	1	7
Az alkalmazottal kapcsolatos felelősség										
Tisztességes fizetések	6.	6.04	1.30	2	7	10.	5.64	1.94	2	7
Munkakörülmények	7.	5.91	1.24	1	7	11.	5.57	1.30	2	7
Oktatás és betanítás	13.	5.48	1.90	1	7	12-13.	5.55*	1.38	2	7
Egyenlő esélyek	15.	5.35	1.93	1	7	17.	4.85	2.91	1	7
Képességeknek megfelelő munka	12.	5.66	2.12	1	7	14.	5.52	1.93	2	7
A közösséggel kapcsolatos felelősség										
Közösségi programokban való részvétel	19.	4.08	2.17	1	7	19.	4.47*	1.73	1	7
Etikus döntéshozatal	9.	8.87	1.48	1	7	16.	5.32	2.29	1	7
Munkahelyteremtés	18.	4.99	2.70	1	7	18.	4.81.	2.72	1	7
Erőforrások hatékony felhasználása	4.	6.18	1.26	1	7	3-4.	6.12*	1.21	3	7
Természeti környezet helyreállítása és védelme	11.	5.68	1.92	1	7	7.	5.76*	2.08	2	7
Magával a vállalkozással kapcsolatos felelősség										
Túlélés	5.	6.05	1.83	1	7	9.	5.72	2.38	1	7
Megfelelő nyereség	2.	6.28	0.98	1	7	2.	6.27	0.95	3	7
Növekedés	10.	5.86	1.71	1	7	5.	6.05*	1.11	2	7
Nagy nyereség innováció révén	17.	5.31	2.35	1	7	6.	5.83*	1.19	2	7

* Területek, amelyeket a nagyvállalatok értékeltek magasabbra.



A társadalmi felelősség területeinek fontossága

1. ábra

➲ *A felelősség mértékének összehasonlítása az adott területeken*

A következő kérdésre kapott válaszok tovább erősítik azt a feltételezést, hogy a hazai kis- és nagyvállalati kör eltérően ítéli meg a társadalommal szemben vállalt felelősségének a mértékét bizonyos területeken. A kérdés a következő: „Nagyobb-e és milyen területeken nagyobb a másik vállalati csoport felelelőssége?" A kérdésre adott válaszok és a vállalati méret között közepes mértékű (r=0.49) korrelációs kapcsolat mutatható ki. Az eredmények százalékos megoszlása az alábbi módon alakult:

- A kisvállalatok 55.81 %-a szerint nagyobb (44.19 % szerint nem nagyobb) a nagyvállalatok felelőssége a *6. táblázatban* felsorolt területeken.
- A nagyvállalati menedzsereknek csak 6.67 %-a gondolja (és 93.33 %-a nem gondolja) azt, hogy a kisvállalatok társadalmi felelőssége nagyobb az egyes területeken.
- A nem üzleti szféra reprezentánsainak 59.04 %-a a nagyvállalatokat ruházza fel nagyobb felelősséggel, míg 40.96 százalékuk nem ért ezzel a véleménnyel egyet.

A kisvállalkozók és a nem üzleti szférában dolgozók valamivel több mint a fele nagyobbnak ítéli meg a nagyvállalatok felelősségét, és példa értékű felelősségvállalást vár el tőlük az új munkahelyek teremtése, a költséges innovációk, a környezetvédelem, a betanítás és továbbképzés, valamint a korrekt reklámozás területein.

Néhány nagyvállalati vezető véleménye szerint a kis cégekre nagyobb felelősség hárul a vállalat talponmaradásával és növekedésével kapcsolatos feladatok ellátásában. Ők ezt tekintik a legfontosabbnak a gazdaság erősítéséhez és ezzel a társadalmi jólét fokozásához való hozzájárulásuk között.

➲ *A társadalmi felelősség területeinek fontossági sorrendje a vállalatok gazdasági teljesítményének függvényében*

A vállalatok társadalmi felelősségének elemzését egy újabb szempont, a gazdasági teljesítmény szerint is elvégeztük. A *7. táblázat* segítségével a társadalmi felelősség 19 tényezőjének a két vállalati csoport által meghatározott relatív fontossági sorrendjét hasonlíthatjuk össze annak függvényében, hogy milyen volt az egyes vállalatok relatív versenyteljesítménye az elmúlt három évben.

Magas teljesítményűnek tekintjük azt a vállalatot, amelynek gazdasági eredménye jobb volt mint az átlag, és az alacsony teljesítményűek közé soroltuk azokat, amelyeknek relatív versenyteljesítménye átlagos, vagy alacsonyabb mint az átlag, illetve veszteséges volt. A komponensek csökkenő relatív fontosságának sorrendjét a pontozás átlagértékei alapján állapítottuk meg, és nem vettük figyelembe a szórást. Látható, hogy a társadalmi felelősség összetevőinek prioritása vállalati csoportonként és az azon belüli alcsoportonként is mutat bizonyos eltéréseket. Kivétel ez alól a fontossági sorrend két első és két utolsó komponense, amelyeket mind a magas, mind az alacsony teljesítményű kis- és nagyvállalatok majdnem teljesen egybehangzóan legfontosabbnak, illetve legkevésbé fontosnak tekintenek.

Ebből arra következtetünk, hogy a hazai vállalatok tulajdonosait/vezetését gazdasági teljesítményüktől függetlenül leginkább a jó termékminőség révén elérhető megfelelő nyereség képzése foglalkoztatja.

A munkahelyteremtést és a közösségi programokban való részvételt sem prosperáló, sem veszteséges vállalataink nem tekintik céljuknak. Az utóbbi tényező fontosságáról a külföldi cégek sem vélekednek másképpen (Chrisman, Fry 1982, Chrisman, Archer 1984).

A fontossági sorrend két extrém pontja között elhelyezkedő komponensek prioritását vizsgálva nem meglepő, hogy a vállalati mérettől függetlenül az alacsony teljesítményű cégek számára nagyon fontos a túlélés, míg a sikeresek növekedni szeretnének. A korrelációs együttható értéke gyenge kapcsolatot mutat (r=0.19). Érdekes, hogy míg a kisvállalatoknál a prosperálók viszonylag előbbre helyezték a korrekt reklámozást mint alacsonyabb teljesítményű társaik, addig a nagyvállalatoknál fordított helyzetről beszélhetünk.

A jól teljesítő nagyvállalatok sikerében – úgy tűnik – jelentős szerepet játszik a hatékonyabb munkaszervezés, hiszen prioritási sorrendjükben a képességeknek megfelelő munka jóval előkelőbb helyen szerepel, mint a kevésbé sikeres nagyvállalatoknál. Az egyenlő esélyek biztosítása azonban nem jelent lényeges elemet humánerőforrás-gazdálkodásukban.

A korrelációszámítás szerint nem mutatható ki a területek fontosságának megítélésénél szignifikáns különbség a magas és alacsony teljesítményű vállalatok között.

➲ *A társadalmi felelősség területeinek értékelése iparáganként*

A *8. táblázat* áttekintésével lehetőség nyílik a társadalmi felelősség területi fontosságának iparágankénti, ágaza-

7. táblázat

A társadalmi felelősség területeinek fontossági sorrendje a vállalatok gazdasági teljesítményének függvényében

Sorrend	Kisvállalat		Nagyvállalat	
	Magas teljesítményű kisvállalat (23.26 %)	**Alacsony teljesítményű kisvállalat** (76.74 %)	**Magas teljesítményű nagyvállalat** (44.00 %)	**Alacsony teljesítményű nagyvállalat** (56.00 %)
1.	Termékminőség (6.53)	Termékminőség (6.54)	Termékminőség (6.76)	Termékminőség (6.76)
2.	Erőforrások hatékony felhasználása (6.37)	Megfelelő nyereség (6.27)	Megfelelő nyereség (6.33)	Megfelelő nyereség (6.33)
3.	Megfelelő nyereség (6.31)	Vásárlói kapcsolatok (6.24)	Növekedés (6.24)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.21)
4.	Tisztességes fizetések (6.27)	Túlélés (6.23)	Vásárlói kapcsolatok (6.09)	Vásárlói kapcsolatok (6.14)
5.	Vásárlói kapcsolatok (6.10)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.12)	Tisztességes árak (6.03)	Növekedés (5.90)
6.	Munkakörülmény (6.03)	Tisztességes fizetések (5.97)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.00)	Túlélés (6.85)
7.	Etikus döntéshozatal (6.03)	Tisztességes árak (5.90)	Nagy nyereség innováció révén (5.85)	Nagy nyereség innováció révén (5.82)
8.	Növekedés (6.03)	Munkakörülmény (5.87)	Képességeknek megfelelő munka (5.73)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.81)
9.	Tisztességes árak (5.87)	Etikus döntéshozatal (5.82)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.69)	Tisztességes fizetések (5.69)
10.	Képességeknek megfelelő munka (5.73)	Növekedés (5.81)	Munkakörülmény (5.67)	Korrekt reklámozás (5.60)
11.	Korrekt reklámozás (5.70)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.69)	Tisztességes fizetések (5.58)	Oktatás és betanítás (5.56)
12.	Oktatás és betanítás (5.70)	Képességeknek megfelelő munka (5.64)	Túlélés (5.56)	Termék választás (5.55)
13.	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.63)	Oktatás és betanítás (5.41)	Oktatás és betanítás (5.55)	Tisztességes árak (5.52)
14.	Nagy nyereség innováció révén (5.44)	Termék választás (5.38)	Korrekt reklámozás (5.50)	Munkakörülmény (5.50)
15.	Túlélés (5.43)	Egyenlő esélyek (5.35)	Etikus döntéshozatal (5.19)	Etikus döntéshozatal (5.41)
16.	Egyenlő esélyek (5.34)	Korrekt reklámozás (5.30)	Termék választás (5.09)	Képességeknek megfelelő munka (5.36)
17.	Termék választás (5.21)	Nagy nyereség innováció révén (5.28)	Egyenlő esélyek (5.03)	Egyenlő esélyek (4.71
18.	Munkahelyteremtés (5.03)	Munkahelyteremtés (4.98)	Munkahelyteremtés (5.00)	Munkahelyteremtés (4.67)
19.	Közösségi programokban való részvétel (4.24)	Közösségi programokban való részvétel (4.03)	Közösségi programokban való részvétel (4.59)	Közösségi programokban való részvétel (4.37)

tonkénti vizsgálatára az átlagos pontszám szerinti sorrend ismeretében

Az eredményekből levonhatunk néhány érdekes következtetést. A vásárlóval kapcsolatos felelősség vonatkozásában minden iparágban kiemelkedik a termékminőség és a vásárlói kapcsolatok. A szállítás, hírközlés és különösen a vendéglátóipar esetében a megfelelő nyereség fontosabbnak tűnik a termékminőségnél. A vásárlói kapcsolatok kevésbé fontosak az energiaipar, a vendéglátóipar mintában szereplő vállalatainál és a pénzügyi tevékenységet folytatóknál.

Míg a megfelelő nyereség és a a túlélés minden területen jelentős szerepet játszik, addig a növekedés a korábban hagyományosan nagy iparágaknál, mint a kohászat, érthetően háttérbe szorul, de a vendégátóiparban sem cél.

A tisztességes árak és a korrekt reklámozás relatív fontossága általában közepesnek értékelhető.

Az erőforrások hatékony felhasználását fontosnak tartják a megkérdezett vállalatok, különösen az energia- és a feldolgozóiparban, kevésbé jelentős a szerepe azonban a mezőgazdaságban és a pénzügyi tevékenységeknél. Az innováció és a természeti környezet védelme a vegyipari, energiaipari és a kohászati, illetve gépipari vállalatok esetében került előkelő helyre.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos felelősség területeit kevésbé fontosnak ítélték meg az iparágak képviselői. Az energia-, az építőiparban és a kereskedelemben igyekeznek a leginkább tisztességes fizetéseket biztosítani, a munkakörülményekre pedig az adatok alapján az energiaiparban és a pénzügyi tevékenységeknél figyelnek leginkább, bár a relatív fontossági értéke nem túl jelentős. Ezen tényező és az iparági hovatartozás között gyenge (r=0.18) kapcsolat mutatható ki.

A munkahelyteremtés és az egyenlő esélyek biztosítása minden ágazatban háttérbe szorul, és kivétel nélkül mindenütt utolsó helyen szerepel a közösségi programokban való részvétel.

➲ *A társadalmi követelmények teljesítése*

A társadalmi felelősség területeinek vizsgálata után arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a válaszadók véleménye szerint teljesítik-e a vállalatok a velük szemben támasztott társadalmi igényeket. Az erre vonatkozó válaszokat a *9. táblázatban* foglaltuk össze.

Ezek az eredmények három szempontból lehetnek fontosak: az *első*, az, hogy egyik vizsgálati csoport sem szavazott nagy bizalommal a vállalati szektorra. Míg a két vállalati csoportban önmaguk társadalmi teljesítményét a válaszadók közel azonosan valamivel több mint ötven százaléka (56,59 és 54,67 %) értékelte pozitívan, addig a nem üzleti szféra igenlő szavazatainak aránya jóval alacsonyabb.

A hiányosságokat a kisvállalatok saját cégük vonatkozásában főleg az adózási fegyelem megsértésében, a fekete munka alkalmazásában és a nem mindig megfelelő munkakörülmények biztosításában határozzák meg. Ugyanakkor a nagyvállalatokkal kapcsolatos problémákat a hatalommal való visszaélésben, a munkavállalókkal való nem megfelelő bánásmódban és abban látják, hogy a nagy cégek is csak abban az esetben foglalkoznak a társadalmi felelősség kérdésével (például a környezetvédelemmel), ha ebben piaci előnyszerzési lehetőséget látnak, vagy a közvélemény rákényszeríti őket.

A nagyvállalatok a saját szférájukban a következő hiányosságokat említik: kevés munkahelyteremtés, alacsony mértékű közösségi tevékenység, valamint a hosszú távú társadalmi érdekek figyelmen kívül hagyása.

A *második* figyelemre méltó felismerés, hogy a nagyvállalatok magukhoz viszonyítva erősen alulértékelik a kisvállalatok szociális teljesítményét. Hiányosságként hozzák fel azokat a tényezőket, amelyeket a kisvállalati válaszadók is említenek, kiegészítik azonban azzal, hogy nagyon sokszor nem megfelelő a termékminőség és elégtelen a vevők tájékoztatása is. Több nagyvállalati vezető értékeli úgy, hogy a kisvállalatok „semmiben" sem teljesítik a velük szemben támasztott társadalmi követelményeket, ennek okát pedig abban látják, hogy a kisvállalatoknál sokkal erőteljesebben jelentkezik a profitmotívum, a minél hamarabb történő meggazdagodás vágya és náluk kisebb az ellenőrzési lehetőség is.

A *harmadik* jelentős következtetés az, hogy a vállalatok nagyobbra értékelik saját szociális teljesítményüket, mint az üzleti szférán kívüliek. E tekintetben különösen a nagyvállalatoknak van nagy önbizalmuk. A nem vállalatnál dolgozók 62.65 százaléka véli úgy, hogy a nagyvállalatok nem teljesítik társadalmi kötelezettségeiket. Ugyanakkor a kisvállalatok valamivel pozitívabb megítélése (42,17 %) is alatta marad a kisvállalati szféra véleménye szerinti értéknek.

A nem vállalati szféra véleménye a kisvállalkozásokkal kapcsolatban nagymértékű hasonlóságot mutat a nagyvállalatok véleményével, míg a nagyvállalatok értékelésekor a kisvállalati véleményekkel fedezhetünk fel hasonlóságot. Szerintük is a kisvállalkozásoknál a gyors meggazdagodás reményében csorbát szenved a ter-

8. táblázat

A társadalmi felelősség területeinek értékelése iparáganként

Sorrend	Mezőgazdaság és élelmiszeripar	Feldolgozóipar	Vegyipar	Kohászat és gépipar	Energiaipar	Építőipar	Kereskedelem	Vendéglátóipar	Szállítás, posta, hírközlés	Pénzügyi tevékenység	Egyéb
1.	Termékminőség (6.60)	Termékminőség (6.50)	Termékminőség (6.87)	Termékminőség (6.60)	Termékminőség (6.69)	Termékminőség (6.62)	Termékminőség (6.49)	Megfelelő nyereség (7.00)	Megfelelő nyereség (6.55)	Termékminőség (6.53)	Termékminőség (6.65)
2.	Vásárlói kapcsolatok (6.33)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.27)	Vásárlói kapcsolatok (6.50)	Megfelelő nyereség (6.21)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.54)	Tisztességes fizetések (6.46)	Vásárlói kapcsolatok (6.36)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.63)	Termékminőség (6.33)	Túlélés (6.13)	Vásárlói kapcsolatok (6.38)
3.	Növekedés (6.33)	Megfelelő nyereség (6.14)	Túlélés (6.40)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.13)	Megfelelő nyereség (6.54)	Megfelelő nyereség (6.33)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.26)	Termék minőség (6.50)	Vásárlói kapcsolatok (6.25)	Megfelelő nyereség (6.00)	Erőforrások hatékony felhsználása (6.36)
4.	Megfelelő nyereség (6.27)	Vásárlói kapcsolatok (5.82)	Megfelelő nyereség (6.33)	Vásárlói kapcsolatok (6.07)	Növekedés (6.31)	Vásárlói kapcsolatok (6.23)	Növekedés (6.26)	Túlélés (6.50)	Növekedés (6.17)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.93)	Tisztességes fizetések (6.32)
5.	Túlélés (6.23)	Túlélés (5.82)	Természeti környezet helyreállítása és védelme(6.13)	Tisztességes árak (6.00)	Tisztességes fizetések (6.23)	Túlélés (6.23)	Megfelelő nyereség (6.23)	Etikus döntéshozatal (6.38)	Erőforrások hatékony felhasználása (5.83)	Munkakörülmény (5.87)	Munkakörülmény (6.19)
6.	Termék választás (6.07)	Növekedés (5.73)	Erőforrások hatékony felhasználása (6.00)	Tisztességes fizetések (6.00)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (6.15)	Erőforrások hatékony felhasználása (6,15)	Tisztességes fizetések (6.10)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (6.14)	Túlélés (5.64)	Képességeknek megfelelő munka (5.81)	Megfelelő nyereség (6.17)
7.	Korrekt reklámozás (5.93)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.68)	Nagy nyereség innováció révén (6.00)	Munkakörülmény (5.93)	Túlélés (6.15)	Munkakörülmény (5.85)	Etikus döntéshozatal (6.03)	Tisztességes árak (6.13)	Nagy nyereség innováció révén (5.45)	Növekedés (5.80)	Tisztességes árak (6.08)
8.	Tisztességes árak (5.73)	Tisztességes árak (5.59)	Tisztességes árak (5.93)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.93)	Vásárlói kapcsolatok (6.08)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.85)	Tisztességes árak (5.92)	Képességeknek megfelelő munka (6.10)	Termék választás (5.25)	Tisztességes árak (5.60)	Képeségeknek megfelelő munka (6.05)
9.	Erőforrások hatékony felhasználása (5.73)	Tisztességes fizetések (5.45)	Tisztességes fizetések (5.73)	Túlélés (5.87)	Tisztességes árak (6.08)	Növekedés (5.85)	Munkakörülmény (5.92)	Tisztességes fizetések (6.00)	Tisztességes árak (5.17)	Oktatás és betanítás (5.60)	Túlélés (5.91)
10.	Oktatás és betanítás (5.67)	Munkakörülmény (5.41)	Növekedés (5.73)	Nagy nyereség innováció révén (5.85)	Nagy nyereség innováció révén (6.08)	Etikus döntéshozatal (5.77)	Korrekt reklámozás (5.69)	Vásárlói kapcsolatok (5.88)	Etikus döntéshozatal (5.17)	Vásárlói kapcsolatok (5.53)	Korrekt reklámozás (5.86)

8. táblázat folytatása

Sor-rend	Mezőgazdaság és élelmiszeripar	Feldolgozó-ipar	Vegyipar	Kohászat és gépipar	Energiaipar	Építőipar	Kereske-delem	Vendéglátó-ipar	Szállítás, posta, hírközlés	Pénzügyi tevékenység	Egyéb
11.	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.60)	Képességeknek megfelelő munka (5.35)	Termék választás (5.69)	Etikus döntéshozatal (5.71)	Munkakörülmény (6.00)	Tisztességes árak (5.62)	Képességeknek megfelelő munka (5.65)	Munkakörülmény (5.88)	Munkakörülmény (5.08)	Tisztességes fizetések (5.53)	Oktatás és betanítás (5.86)
12.	Képességeknek megfelelő munka (5.54)	Oktatás és betanítás (5.32)	Munkakörülmény (5.60)	Növekedés (5.71)	Képességeknek megfelelő munka (5.95)	Oktatás és betanítás (5.23)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.63)	Nagy nyereség innováció révén (5.88)	Tisztességes fizetések (4.92)	Etikus döntéshozatal (5.53)	Etikus döntéshozatal (5.83)
13.	Nagy nyereség innováció révén (5.50)	Termék választás (5.24)	Oktatás és betanítás (5.53)	Képességeknek megfelelő munka (5.61)	Etikus döntéshozatal (5.92)	Termék választás (5.08)	Egyenlő esélyek (5.50)	Növekedés (5.75)	Oktatás és betanítás (4.92)	Erőforrások hatékony felhasználása (5.53)	Egyenlő esélyek (5.70)
14.	Tisztességes fizetések (5.27)	Korrekt reklámozás (5.23)	Korrekt reklámozás (5.29)	Oktatás és betanítás (5.50)	Korrekt reklámozás (5.85)	Korrekt reklámozás (5.08)	Nagy nyereség innováció révén (5.47)	Oktatás és betanítás (5.63)	Képességeknek megfelelő (4.63)	Korrekt reklámozás (5.07)	Nagy nyereség innováció révén (5.61)
15.	Etikus döntéshozatal (5.21)	Etikus döntéshozatal (5.23)	Etikus döntéshozatal (5.27)	Korrekt reklámozás (5.40)	Egyenlő esélyek (5.83)	Egyenlő esélyek (5.08)	Túlélés (5.45)	Munkahely-teremtés (5.50)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (4.58)	Termék választás (4.93)	Növekedés (5.61)
16.	Munkakörülmény (5.20)	Nagy nyereség innováció révn (5.14)	Képességeknek megfelelő munka (4.85)	Termék választás (5.07)	Oktatás és betanítás (5.58)	Képességeknek megfelelő munka (5.01)	Termék választás (5.42)	Egyenlő esélyek (5.38)	Egyenlő esélyek (4.42)	Nagy nyereség innováció révén (4.71)	Természeti környezet helyreállítása és védelme (5.56)
17.	Egyenlő esélyek (4.80)	Munkahely-teremtés (5.05)	Munkahely-teremtés (4.73)	Egyenlő esélyek (5.07)	Munkahely-teremtés (5.54)	Nagy nyereség innováció révén (5.00)	Oktatás és betanítás (5.39)	Termék választás (5.29)	Munkahely-teremtés (4.25)	Egyenlő esélyek (4.67)	Termék választás (5.36)
18.	Munkahely-teremtés (4.60)	Egyenlő esélyek (4.68)	Egyenlő esélyek (4.67)	Munkahely-teremtés (5.00)	Termék választás (5.23)	Munkahely-teremtés (4.69)	Munkahely-teremtés (5.08)	Korrekt reklámozás (5.25)	Korrekt reklámozás (4.08)	Munkahely-teremtés (4.33)	Munkahely-teremtés (5.08)
19.	Közösségi programokban való részvétel (4.47)	Közösségi programokban való részvétel (3.86)	Közösségi programokban való részvétel (4.33)	Közösségi programokban való részvétel (4.29)	Közösségi programokban való részvétel (4.92)	Közösségi programokban való részvétel (3.69)	Közösségi programokban való részvétel (4.18)	Közösségi programokban való részvétel (4.63)	Közösségi programokban való részvétel (3.92)	Közösségi programokban való részvétel (4.20)	Közösségi programokban való részvétel(4.28)

9. táblázat

Teljesítik-e a kis-/nagyvállalatok a társadalmi felelősség vonatkozásában a velük szemben támasztott követelményeket?

	Válaszadók → Vizsgálati csoport	Kisvállalat	Nagyvállalat	Nem üzleti szférában dolgozók
Igen	Kisvállalatok	56.59 %	21.33 %	42.17 %
	Nagyvállalatok	56.59 %	54.67 %	37.35 %
Nem	Kisvállalatok	43.41 %	78.67 %	57.83 %
	Nagyvállalatok	43.41 %	45.33 %	62.65 %

mékminőség, nem törődnek a munkakörülményekkel, a környezet védelmével, nem tisztességes eszközökkel próbálnak minél kevesebbet vállalni a közterhekből, és a vagyon „átmentésével" a rövid távú profitszerzés érdekében újabb vállalkozásba kezdenek. Összességében a túlélési kényszerre hivatkozva nagyon keveset vállalnak a társadalmi terhekből. A nagyvállalatok hiányos teljesítése abból fakad, hogy nem megfelelően gazdálkodnak a vagyonnal, lehetőségeikhez képest nagyon keveset tesznek a környezetvédelemért, a foglalkoztatási helyzet javításáért, a korrupció, a kedvező pozíció kihasználása, az önérdekeikért való politikai lobbyzás jellemzi őket.

Irodalom

Kindler J.–Zsolnai L.: Etika a gazdaságban. Keraban Könyvkiadó, Budapest, 1993

Csurgó O.-né–Hajdu P.: Üzleti etika. Saldo, Budapest, 1994

Fülöp Gy.: Kisvállalati gazdálkodás. AULA Kiadó, Budapest, 1994

Boda Zs.–Radácsi L.: Vállalati etika. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1996

Chrisman, J. J.–Fry, F. L.: Public Versus Business Expectations: Two Views On Social Responsibility For Small Business. Journal of Small Business Management, January, 1982

Chrisman, J. J.–Archer, P. W.: Small Business Social Responsibility: Some Perceptions and Insights. American Journal of Small Business, Fall 1984

Brown, D. J.–King J. B.: Small Business Ethics: Influences and Perceptions. Journal of Small Business Management, January, 1982

Parket, I. R.–Eilbert, H.: Social Responsibility: The Underlying Factors. Business Horizonts, August, 1975

Sturdivant, F. D.–Ginter, J. L.: Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance. California Management Review, Winter, 1979

Vance, S. C.: Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks? Management Review, August, 1975

Chrisman, J. J.–Carroll, A. B.: Corporate Responsibility – Reconciling Economic and Social Goals. Sloan Management Review, Winter, 1984

Keim, G. D.: Managerial Behavior and the Social Responsibility Debate: Goals Versus Constraints. Academy of Management Journal, January, 1978

Steiner, G. A.–Steiner, J. F.: Business, Government, Society. McGraw-Hill, Inc., 1991

Hennessey, E. L.: Business Ethics – is it a Priority for Corporate America? Financial Executive, 1986/10.

Humphreys, N.–Robin, D.–Reidenbach, R. E.–Moak, D.: The Ethical Decision Making Process of Small Business Owner/Managers and Their Costumers, Journal of Small Business Management, 1993/31. 9–22.

Harris, J. R.: Ethical Values of Individuals at Different Levels in the Organizational Hierarchy of a Single Firm, Journal of Business Ethics, 1990/9. 741-750.

Pratt, C. B.–James, E. L.: Advertising Ethics: A Contextual Response Based on Classical Ethical Theory, Journal of Business Ethics, 1994/13. 455-568.

Lincoln, D. J.–Pressley, M. M.–Little, T.: Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executives, Journal of Business Research, 1982/10. 475-487.

Jackall, R.: Moral Mazes: The World of Corporate Managers, Oxford University Press, New York, NY, 1988

Kaufmann F. X.–Kerber, W.–Zulehner, P. M.: Ethos und Religion bei Führungskraften, München, 1986

Ulrich, P.–Thielemann, U.: Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskraften – eine empirische Studie, Bern/Stuttgart, 1992

Staffelbach, B.: Ethik und Management. Ergebnisse einer Befragung bei den grössten Schweizer Unternehmungen. Institut für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universitat Zürich, 1991

Ulrich, P.–Lunau, Y.–Weber, T.: Ethikmassnahmen in der Praxis, Berichte und Beitrage Nr. 73, Institut für Wirtschaftsethik, St. Gallen 1996

Becker, H.–Frietzsche, D. J.: „Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison of Managers Attitudes", Journal of Business Ethics, 6, 289-295, 1987

Longenecker, J. G.–McKinney, J.–Moore, C. W.: Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics, Organizational Dnyamics, 1988/16. 64-72.

Longenecker, J. G.–McKinney, J.–Moore, C. W.: Do Smaller Firms Have Higher Ethics?, Business and Society Review, 1989 a/71. 19–21.

Longenecker, J. G.–McKinney, J.–Moore, C. W.: Ethics in Small Business, Journal of Small Business Management, 1989 b/27. 27–31.

Brown, D. J.–King, J. B.: Small Business Ethics: Influences and Perceptions, Journal of Small Business Management, 1982/20. 11–18.

Baumhart, R.: An Exploratory Study of Businessmens Views on Ethics in Business, Doctoral Thesis, 1963. Harvard University

Hisrich, R. D.–Fülöp, Gy.–Solymossy, E.–Szegedi, K.: Üzleti etika a magyar kisvállalkozások gyakorlatában. Vezetéstudomány, 1997. 2. sz.

Center for Business Ethics (1986): Are Corporations Institutionalizing Ethics? Journal of Business Ethics (5), S 85–91.

Center for Business Ethics (1992): Instilling Ethical Values in Large Corporations, Journal of Business Ethics (11), S 863–867.

PAKUCS János

AZ INNOVÁCIÓS FOLYAMAT FINANSZÍROZÁSA

Az innováció finanszírozása az innovációs folyamatok egyes szakaszaihoz illeszkedve jellemzően különböző formában és különböző forrásokból történik. Ezek a források egymással összhangban, egymást kiegészítve az innovációs folyamatok gyorsulását segítik/segíthetik elő. A szerző cikkében komplex finanszírozási modell kidolgozásnak szükségességére, e modell megfelelő működtetésének fontosságára hívja fel figyelmünket.

Különböző vizsgálatok, elemzések tanulsága szerint *szoros kapcsolat van a makroökonómiai teljesítmény és az innováció között,* a gazdasági teljesítmény meghatározó tényezője a termékek és az eljárások változásának sebessége és rugalmassága.

Az innovációs folyamat értékelése során az elemzésekbe többnyire bevont adatok három csoportba sorolhatók:

- kutatás-fejlesztési ráfordítások,
- szabadalmi adatok, és
- a tudományos közleményekre és az idézettségre vonatkozó adatok.

Ezen alapvető adathalmazok értékének korlátai jól ismertek. A kutatási, fejlesztési adatok csak a ráfordításokat mérik, amelyek az eredménnyel nincsenek szükségképpen összefüggésben, és sok példa van olyan sikeres innovációt végző vállalatokra, amelyek viszonylag kevés kutatási, fejlesztési tevékenységet végeznek.

A szabadalmi adatok értékét pedig egyrészt az befolyásolja, hogy a különböző vállalatok és iparágak eltérő szabadalmaztatási gyakorlatot követnek, másrészt ezek inkább csak az innovációs folyamat első fázisára vonatkozó információt hordoznak, a tanulmány hasznosítását, gazdasági értékét vagy hatását nem mérik.

Összességében tehát a kutatási, fejlesztési adatok valószínűleg alulbecsülik az innovációs tevékenység terjedelmét a kis cégeknél, míg a szabadalmi adatok alulbecsülik az innovációt a nagyvállalatoknál. A bibliometriai adatok pedig sokat mondanak az alapkutatások nemzetközi szintű megítéléséről, de keveset vagy semmit az innovációs folyamat túlnyomó részéről.

Mindezek ellenére a – döntően EU országokban végzett – empirikus vizsgálatok bebizonyították, hogy:

- a „műszaki fejlesztés" a gazdasági növekedés legfontosabb tényezője,
- az innovációs tevékenység a K+F ráfordításokkal és a szabadalmak számával szoros korrelációban van,
- a K+F ráfordítások vállalati szinten szoros összefüggésben vannak a termelékenység növekedésével,
- a leggyorsabban fejlődő iparágak általában a legmagasabb szintű technológiákat alkalmazzák,
- a piaci részesedés növekedése és az innovációs tevékenység között is szoros kapcsolat van.

Az innovációs folyamat

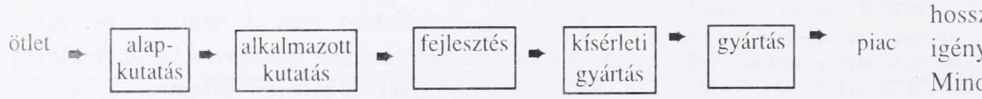
Ma már kevesen vitatják, hogy a kutatás-fejlesztés az innovációs folyamatnak csak az egyik, bár nagyon fontos eleme.

Az innovációs politika kialakítása szempontjából azonban létfontosságú az innovációs folyamat egészének alaposabb ismerete. Például: melyek a kutatáson-fejlesztésen kívüli lényeges elemek, ill. ráfordítások, és mekkora ezek relatív súlya?

Az innováció vizsgálata során korábban nagyon elterjedt az ún. *„lineáris" modell* elmélete, amely feltételezi,

hogy az innováció egymást lineárisan követő tevékenységek: alapkutatás, alkalmazott kutatás, találmány, fejlesztés, engineering tevékenység, kísérleti gyártás stb. láncolata. Ez a feltételezett linearitás szolgált annak igazolására, hogy az innovációt egymástól elszigetelt tevékenységek sorozataként mutassák be (nem pedig mint az egyes fázisok egymásra hatásának folyamatát), túl nagy hangsúlyt helyezve a kutatásra-fejlesztésre. A modell ennek következtében az innováció egyéb fontos elemeit háttérbe szorította.

„Lineáris" innovációs modell



Az innováció folyamatára a ma már legkevésbé jellemző ún. „lineáris" modellen kívül számos más modellt is kidolgoztak, de valójában az a jellemző, hogy egységes álláspont ebben a kérdésben nem alakult ki.

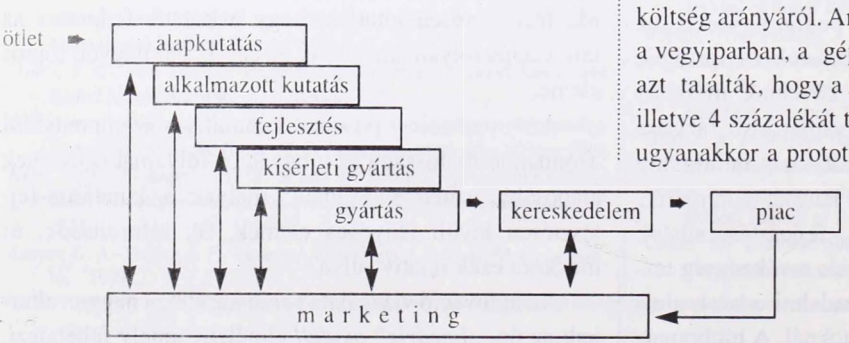
A gazdaságra, a jelenlegi piaci körülményekre, ill. az egyre fokozódó versenyhelyzetre az is jellemző, hogy az idő kulcstényező. Az egyes sikeres innovációknak, bár bonyolultsági fokuk sok esetben növekszik, egyre rövidebb időn belül kell megvalósulniuk.

A gyakorlati életben az egyes elemek éppen ezért nem követik szorosan egymást, hanem az adott innováció jellegétől, a piaci helyzettől és egyébb adottságoktól függően sok esetben párhuzamosan jelennek meg, sőt több esetben egyes elemek az innovációs folyamatban meg sem találhatók.

Ez a tulajdonképpeni „piac által vezérelt innováció" a vállalkozások lehetőségei, valamint gyártási, terméktervezési, kutatási és marketing adottságaitól függ.

„Piac által vezérelt innováció"

Ez a „modell" az innovációt a piaci lehetőségek, a vállalat és adottságai egymásra hatásaként határozza meg.



Ennek megfelelően nincs egyirányú haladás: annak érdekében, hogy a fejlesztés nehézségeit legyőzzék, gyakran vissza kell térni egy-egy előző fázishoz. Ez a folyamat részei közötti állandó visszacsatolást jelent.

Az innováció sikere azon áll vagy bukik, hogy a vállalatok milyen mértékben képesek az innovációs folyamat egyes fázisai között hatékony kapcsolatok kialakítására és megőrzésére. A modell ugyanakkor kiemelten hangsúlyozza a *marketing* és az egyes fázisok közötti folyamatos kölcsönhatás elsőrendű fontosságát.

Egy vállalkozás előnyhöz juthat egy innováció befejezésével, de a versenytársai gyorsan reagálhatnak, és hosszú távon a fogyasztói igények is fejlődnek. Mindez a termékek és az előállításuk során alkalmazott eljárások többé-kevésbbé folyamatos javítását, „megújítását" vonja maga után.

Fontos szempont még, hogy az innováció ritkán egyszeri, befejezett dolog. A kutatásra ezért az innováció bármely fázisában szükség lehet, a kutatás az innováció állandó velejárója tehát nem lehet egyszerűen az innovációt megelőző kizárólagos tevékenységnek tekinteni.

Ehhez hasonló megközelítést vázol fel a kutatási, fejlesztési kérdésekkel foglalkozó – az OECD által kiadott – „Frascati Kézikönyv". A Kézikönyv mindjárt az elején megjegyzi, hogy „az innováció mindazon tudományos, műszaki, kereskedelmi és pénzügyi tevékenységek együttese, amelyek új feldolgozóipari termékek sikeres kifejlesztéséhez és értékesítéséhez, új termelési eljárások vagy berendezések hasznosításához, vagy valamely társadalmi szolgáltatás új megközelítésének bevezetéséhez szükségesek. A kutatás és fejlesztés csupán e tevékenységek egyike".

Az innovációhoz szükséges erőforrások

Egy innováció költségszerkezetéről rendelkezésre álló adatok általában nem adnak egyértelmű felvilágosítást a K+F költségek és a teljes folyamat során felmerülő összes költség arányáról. Amikor ezeket a költségeket vizsgálták a vegyiparban, a gépiparban és az elektronikai iparban, azt találták, hogy a kutatási költségek sorrendben 17, 3, illetve 4 százalékát teszik ki az innovációs költségeknek, ugyanakkor a prototípus előállítása és a gyártási feltételnek a megteremtése 54, 78, 75 %-ot tett ki. A kutatási-fejlesztési költségek tehát attól függnek, hogyan definiáljuk a kutatást-fejlesztést. Ha a terméktervezést és prototípus

elkészítését is ide soroljuk, akkor a K+F ráfordítások elérhetik az innovációs költségek 50 %-át.

Mivel az *államilag finanszírozott kutatás-fejlesztés* az OECD gazdaságokban általában a teljes kutatás-fejlesztés legalább 50 %-át kiteszi, világossá és egyértelművé kell tenni az állami intézkedések iparra gyakorolt hatását.

A kutatás-fejlesztési költségek jelentős mértékű finanszírozása azonban az innovációs teljesítményre ható állami intézkedések csokrának csak az egyik eleme. Más eszközök, intézkedések – az ún. *közvetett támogatási formák* – is jelentős mértékben segítik az innovációs teljesítményt, pl.:

- a színvonalas oktatás és ezen belül elsősorban a felsőoktatás,
- az adópolitikába és a számviteli rendszerbe beépített preferenciák sorozata,
- az iparra, ill. a gazdságra kidolgozott környezetvédelmi és egészségügyi szabályozás, a minőségellenőrzés, a szabványosítás stb.
- a szellemi tulajdonjogok rendszere, az innovációból eredő gazdasági előnyök megtartásának szabályozása, az iparjogvédelmi és a szerzői jogi rendszerek szabályozottsága,
- a tőkepiac (kutatási, befektetési, kockázati tőke stb. alapok, egyéb banki lehetőségek) egészséges működése.

Az innováció finanszírozása

A műszaki haladás szüntelenül növekvő forrásigényt támaszt. A kis „pinceműhelyekben" születő találmányok részaránya szakadatlanul csökken, az innovációk mindinkább a tudományos intézmények és a vállalatok nagyszabású közös kutatás-fejlesztési programjai révén születnek meg.

A sikeres K+F eredmények gyakorlatba történő átvitele a nagy és az egyre növekvő szellemi és anyagi ráfordítások mellett is időt igénylő és jelentős kockázatú feladat.

A sikeres tudományos és műszaki ismeretek mindinkább átlag fölötti profit elérését teszik lehetővé, ameddig hasonló eredmények megvalósítása útján mások nem képesek ugyanezt az innovációt végrehajtani. A siker esetén kecsegtető kiemelkedő profitkilátás is csak részben kompenzálja egy-egy K+F programnak részben a műszkai-technikai oldalról, részben a piac oldaláról jelentkező *kockázatát*.

Éppen ezért a bankok egyrészt a hitelezői óvatosság, másrészt a kockázatvállalás mértékét behatároló bankfelügyeleti szabályozás miatt a legritkábban vállalkoznak a K+F programok, ill. egy-egy innovációs folyamat közvetlen finanszírozására. Az innovációhoz vezető kutatási-fejlesztési programokhoz szükséges forrásokat még a fejlett országokban is részben saját erőből, részben állami támogatásból teremtik elő (ennek aránya ezekben az országokban átlagosan 50–50 %).

Napjainkban hazánkban sajnos nem állnak rendelkezésre azok a források, amelyek egy megkívánt szintű innováció finanszírozásához elengedhetetlenek. Nem alakult ki az innovációs folyamat koordinált finanszírozási rendszere, sem pedig a folyamat egyes elemeinek finanszírozása és/vagy támogatása. A fejlett világban az innováció finanszírozása különböző formában, de mindenképpen összehangoltan történik, és az *innováció gyorsulásának* ez az egyik legfontosabb tényezője.

Az innováció finanszírozásának egyik elemét képező *állami források* egy része a tudományos, illetve a különböző kutatási alapokban realizálódik, amelyek döntően visszatérítés nélkül szerezhetők meg.

Talán éppen azért, mert látszólag „puha" pénzről van szó, szigorú vizsgálat, elemzés és ezt követően különböző pályázati rendszerek működtetése biztosíthatja csak, hogy valóságos eredményeket és színvonalas tudományos munkát felmutató téma részesüljön ilyen forrásból.

Az alapkutatásokat követő szakaszt, az alkalmazott kutatást, ill. a műszaki fejlesztést – összefoglalóan a gyakorlatorientált kutatást-fejlesztést – már csak részben finanszírozzák állami forrásokból, mert ilyen feladatokra már a vállalatok, elsősorban a közepes és a nagy vállalatok saját forrást is rendelkezésre bocsátanak. Sőt, a multinacionális vállalatok jelentős K+F laboratóriumokat, sőt kutatóintézeteket tartanak fent, természetesen szintén saját forrásból.

A gyakorlatorientált állami K+F forrásokhoz már sokkal szigorúbb és objektívebb feltételekkel lehet hozzájutni, mint a tudományos tevékenység esetében. Nem csak a pályázati rendszerek „keménysége" miatt, hanem azért is, mert ezekből a forrásokból általában már csak a tevékenység egy részére lehet támogatást szerezni. Legtöbb esetben kikötés a saját forrás megléte is, és csak ezt kiegészítendő vehető igénybe – általában *kamatmentes visszatérítéses* formában – a központi forrásból megítélt támogatás.

A másik jellemző – hasonló feltételekkel működő – állami támogatási forma az, amelynél a banki kamatok és a kockázatok részbeni átvállalására kerül sor.

Az állami támogatáson kívül további *külső forrásra* elsődlegesen a viszonylag alacsony tőkeellátottsággal rendelkező, kis- és közepes vállalkozások szorulnak,

mégpedig többnyire a műszaki fejlesztési folyamat utolsó, ám egyben legköltségesebb szakaszában. Mindez annak ellenére van így, hogy nálunk éppen ezek a vállalkozások képesek leginkább egy-egy sikeres innováció megvalósítására.

E sajátosságok azok, amelyek miatt a kisméretű vállalkozások innovációs tevékenységének finanszírozásába esetenként már az eleve óvatos pénzintézetek is „beszállnak". A bankok a vállalatoknál folyó műszaki fejlesztést többféle módon, közvetlen és közvetett formában finanszírozhatják.

A közvetett finanszírozás esetében csupán közvetítői szerepkört látnak el, azaz a vállalkozókat és a befektetőket bankári tanácsadással, kapcsolatteremtéssel segítik, és legfeljebb garanciák vállalásával támogatják a finanszírozást. A közvetlen finanszírozási módozatok közül a K+F tevékenységek tekintetében a tőkebefektetés, a hitelnyújtás és a lízingelés játszik jelentősebb szerepet.

A bankok helyett az ígéretes innovációs vállalkozásokat – amelyek bankhitelt „hitelképesség" hiánya miatt még nem tudnak felvenni – többnyire a külön erre a célra létrehozott „venture capital company"-k vagy „seed capital company"-k finanszírozzák.

Ezeknek a *kockázati tőke társaságoknak* a szervezeti különállását a kockázat mérséklésén kívül az a szándék is indokolja, hogy elkerüljék a bankon belüli érdekütközéseket. A kockázatfinanszírozásra szakosodott pénzintézetek alaptőkéjének jelentős része közvetlenül az államtól, kisebb része a bankoktól, ill. különböző egyéni és intézményi befektetőktől származik.

A bankok közvetlen tőkerészesedés-vállalásának a mennyiségi korlátokon kívül időbeli határa és hozamkövetelménye is van, hiszen mint minden finanszírozó, a bankokat is elsősorban a hitelfelvevő hitelképessége érdekli, és befektetéseik meghatározott időn belüli megtérülésével (visszafizetésével vagy eladásával) számolnak, és a pénzlekötés időtartamával, továbbá a vállalat kockázattal arányos hozamot kívánnak elérni.

A kockázati tőke „felhalmozásában" a bankok tehát részben közvetlenül, részben az általuk létrehozott, vállalkozásfinanszírozást végző pénzintézetek útján elsősorban katalizátorként játszanak fontos szerepet. Éppen ezért is nagyon fontos az állami forrásokból létrehozott kockázati tőketársaságok működtetése, mert az innovációs folyamat egy meghatározott szakaszában ez az egyik leghatásosabb közvetett állami támogatási forma. A kockázati tőke társaság figyelmének középpontjában ugyanis a bankokkal ellentétben mindig az adott projektum van.

A bankok sok esetben szakmai ismereteikre és hírnevükre támaszkodva, bizományosként különféle *befektetési alapokat* hoznak létre, s így ügyfeleiknek vonzó befektetési lehetőséget, maguk számára pedig olyan befektethető forrásokat teremthetnek, amelyek nem esnek szigorú banki elszámolási korlátozások alá.

A bankok nagyobb arányú és közvetlen szerepvállalására általában már csak a kész találmányok gyakorlati bevezetésekor, tehát olyankor kerül sor, amikor a kockázatok csökkennek, ill. gazdasági, valamint piaci szempontokból nézve felmérhetőkké és kiszámíthatókká váltak.

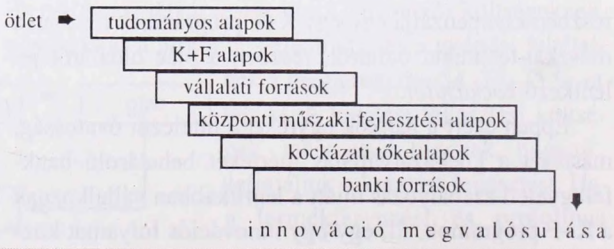
Az új termékek vagy technológiák bevezetésének finanszírozásával együttjáró kockázat persze még ilyenkor is nagyobb, mint a már bevált gépek és berendezések vásárlásához, vagy a már régebb óta gyártott termékek termelésének bővítéséhez történő hitelnyújtás esetén. Ezért még ebben a szakaszban sem csak a klasszikus hosszú lejáratú hitelek jelentik a finanszírozás kizárólagos forrását, hanem azt lízingeléssel és értékpapír-kibocsátással (kötvénykölcsön felvételével vagy alaptőkeemeléssel) kombinálják.

A műszaki fejlesztést is tartalmazó projektumok közül a bankok számára tehát csak azok jelentenek a *hitelezés* szempontjából számításba jövő lehetőséget, amelyek már előrehaladott stádiumban vannak, és amelyek megvalósítása már elhanyagolható nagyságrendű műszaki kockázattal jár.

Ilyennek tekinthető egy-egy innovációs folyamat, akkor, ha:

- a K+F munkálatok már lezárultak,
- a projektum iparjogvédelmi helyzete rendezett,
- a prototípus és/vagy a kísérleti üzem elkészült,
- a terméket és/vagy az eljárást már kipróbálták,
- a gyártási kalkuláció elkészült és megtörtént annak optimalizálása is,
- van már kidolgozott marketingstratégia és a piaci bevezetés megkezdődött,
- már a projektum továbbfejlesztésének lehetőségét is megvizsgálták.

Az innovációs folyamat komplex finanszírozási modellje ily módon tehát:



HOVÁNYI Gábor

PERIFERIÁLIS KISVÁLLALATOK HATÁRON ÁTNYÚLÓ EGYÜTTMŰKÖDÉSE

- az EU versenykövetelmények megvalósítása* -

A szerző előadásában egy hat tényezőből álló modellt ismertetett a KKV-k határon átnyúló együttműködése globális versenyképességének vizsgálatára. Az előadáshoz fűződő következtetés a régió kormányaitól erre vonatkozó nagyobb odafigyelést és segítséget sürget.

George Bush, az Amerikai Egyesült Államok elnöke mondotta budapesti látogatásakor e bíztató szavakat: „A magyar gazdaság felemelkedésének egyik legfontosabb záloga a kis- és középvállalkozások megerősödése, számuk ugrásszerű növekedése."

A beszéd elhangzása óta eltelt közel tíz esztendő alatt elért eredményekről néhány adatot az *1. táblázat* mutat be.

1. táblázat

Kis- és középvállalatok a magyar gazdaságban

Vállalati nagyságcsoportok	Vállalatok száma 1997. I. félév végén (ezer)
Mikrovállalat (10 főig)	228,0
Kisvállalat (11–20 főig)	9,2
Középvállalat I. (21–50 főig)	7,1
Középvállalat II. (51–300 főig)	4,8
Nagyvállalat (300 főnél több)	0,9

A táblázat adataiból, illetve a hátterüket alkotó információkból több tanulság is levonható:

– A KKV-k felsorolt nagyságcsoportjaiban igen kevés a középvállalatok aránya; sokkal több középvállalatra lenne szükség a nemzetgazdaság gyors és kiegyensúlyozott növekedéséhez.

– A táblázatban szereplő mikro- és kisvállalatok közül hozzávetőleg 80 ezer nem működik, nyilvántartásuk ezért csak névleges.

– A mikro- és kisvállalatok között sok az állásvesztés hatására létrehozott „kényszervállalkozás", amelyeket a tulajdonosok minimális hozzáértéssel hoztak létre, és amelyek ezért igen sebezhetők: nagy részük hamar meg is szűnik.

– Az ezer lakosra jutó vállalkozások száma Magyarországon mintegy 70; Borsod-Abaúj-Zemplén megyében hozzávetőlegesen 45.

– A KKV-k részesedése a magyar GDP létrehozásában 40–50 százalékra tehető.

– A magyar KKV-ken belül – nemzetközi összehasonlításban is – igen csekély az ipari tevékenységet folytatók száma: zömük a kereskedelem és a nem ipari szolgáltatások szférájában létesült.

– Végül figyelemre méltó adat, hogy míg a középvállalkozások kivitele 1996-ban harminc százalékkal nőtt, a kisvállalkozásoké tíz százalékkal csökkent.

E néhány adat és a mögöttük rejlő fontosabb jellegzetességek felsorolása után néhány szó a címben szereplő két fogalom: a periferiális és a világpiaci (globális) versenyelőny értelmezéséről.

* Az Adenauer Stiftung, az Európa Akadémia Budapest, a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és a Zempléni Regionális Vállalkozói Központ 1997. november 7–8-án Sárospatakon megrendezett nemzetközi konferenciáján elhangzott előadás szerkesztett szövege.

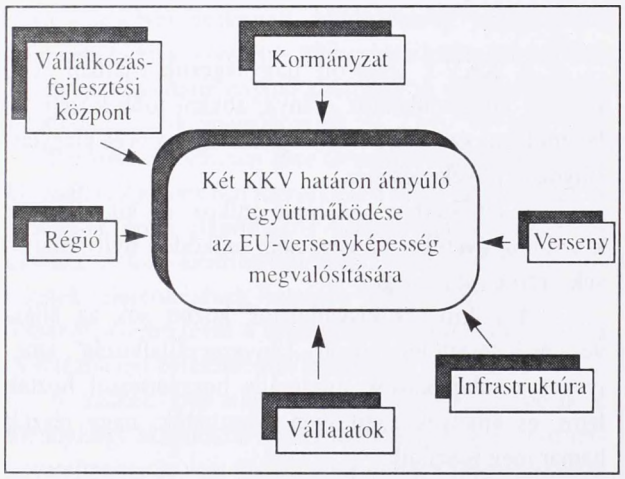
Globális versenyelőny érvényesül azokban a nemzetgazdaságokban, amelyekben a gazdaság egészét áthatja a világpiaci versenyképesség. Perifériális viszont az a versenyelőny, amelyben a gazdaság résztvevőinek nincs globális, hanem csak lokális versenyelőnye – vagy amelyben szigetként emelkedik ki néhány gazdasági résztvevő globális versenyelőnye a lokális versenyelőnnyel rendelkező többi piaci szereplő „tengeréből".

Az együttműködést vizsgáló modell felépítése

A KKV-k határon átnyúló együttműködésének globális versenyképességét hat tényezőből álló modellben vizsgáltam. Ezt a modellt az *1. ábra* szemlélteti.

1. ábra

Két KKV határon átnyúló és az Európai Unió versenykövetelményét kielégítő együttműködésének hattényezős modellje



1. A *vállalat* tényezőcsoportban:

a) Három jellegzetes *piaci pozíciót* foglalhatnak el a KKV-k. Működhetnek bolygóvállalatként, amikor egyetlen – általában jóval nagyobb – feldolgozó vállalat számára szállítanak anyagot, alkatrészeket és/vagy részegységeket. Lehetnek beszállítók, amikor ugyanilyen tevékenységeket több nagyvállalat számára végeznek. És termelhetnek közvetlenül a fogyasztói piacra. Az első két esetben a következő alapvető problémák jellemzők a KKV-kre a Magyarországon működő és magyar beszállítókat kereső multiancionális vállalatok vezetői szerint: nem megfelelő a KKV-k által szállított termékek minősége, igen gyenge a szállítási fegyelmük és a közmegítéléssel ellentétben nem megfelelő a KKV-k munkatársainak szaktudása. A harmadik típusú KKV-k esetében pedig az rontja versenyképességüket, hogy többnyire hiányosak piaci információik, elavult a műszaki felkészültségük (technológiájuk) és nem elég rugalmas a piaci (marketing) magatartásuk.

b) A KKV-k *belső szervezetét és működtetését* általában az jellemzi, hogy vezetőiknek jelentősen csökkent a döntési és irányítási mozgástere (elsősorban a beszűkült belső piac és az igen magas közterhek miatt); értékrendjük szinte csak a legrövidebb távra korlátozódik a távolabbi jövő alapvető bizonytalansága miatt; vállalati célés vezetési eszközrendszerük színvonala jelentősen elmarad a fejlett piacgazdaságok KKV-vezetésének célés eszközrendszerétől; végül az ittoni KKV-k vezetőinek időfogalma általában jóval lazább, mint a nyugati, globális versenyképességű KKV-k menedzsereié. A beosztottak tekintetében pedig a két legalapvetőbb hazai fogyatékosság a munkakultúra alacsony foka és a munkafegyelem lazasága. (Sajátos tapasztalat, hogy ezek ugrásszerűen javulnak abban az esetben, ha a beosztott külföldön, a világpiacon versenyképes vállalatnál dolgozik!)

2. A *régió* tényezőcsoportban:

a) Az integrálódó gazdasági régiókban – az Európai Unióban, a NAFTA-ban stb. – mind meghatározóbb az integráció hatása, vagyis egyre csökken az ország- és vámhatárok jelentősége, a jogi, számviteli és pénzügyi rendszerek különbözősége. A magyar KKV-k és partnereik viszont lépten-nyomon beleütköznek határon átnyúló együttműködésük során az ország- és vámhatárok, az eltérő jogi és a fejlődés különböző fokán álló pénzügyi rendszerek sokszor igen kemény, sőt, napjainkban olykor még egyre keményedő akadályaiba. Ez megnehezíti együttműködésük „elméleti hatékonyságának" valóra váltását a gyakorlatban.

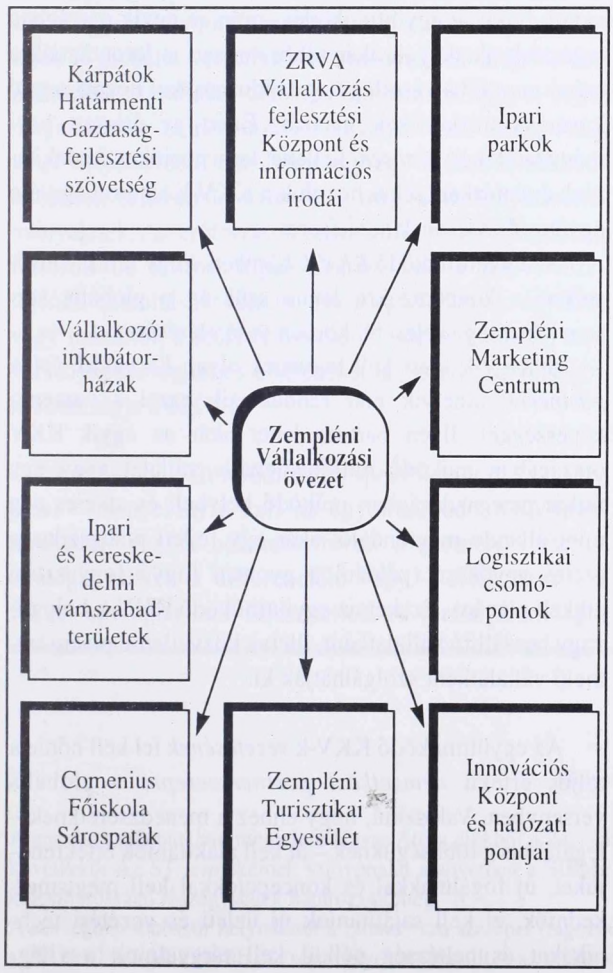
b) A határon átnyúló sikeres együttműködés feltétele az is, hogy a partnerek felkészültsége többé-kevésbé homogén legyen: nagyjából azonos szinten álljon technikai felkészültségük, megegyezzék humán erőforrásaik színvonala (munkatársaik szakképzettsége, munkakultúrája, munkafegyelme), illeszkedjék egymáshoz vezetési koncepciójuk és pénzügyi rendszerük, közel azonos infrstruktúra álljon rendelkezésükre stb. Az azonos felkészültség megteremtése sokszor időigényes feladat – különösen akkor, ha azt az eltérő makrogazdasági fejlődés különböző feltételei és követelményei között kell létrehozni.

3. A *vállalkozásfejlesztési központok* számottevően segíthetik, hogy a szomszédos országokban működő KKV-k együttműködése megfeleljen a globális versenyképesség követelményeinek. Ehhez ad kulcsot a *2.*

*ábra**, amelyik a Zempléni Vállalkozási Övezet gazdaságfejlesztési programjának szervezeti centrumait sorolja fel. Ezek közül elsősorban a vállalkozói inkubátorházak, az ipari parkok, a marketing centrum és hálózati pontjaival az innovációs központ segítheti a globális versenyképesség szintjének elérését a KKV-t működésében; termékeik forgalmában pedig főként a vámszabadterületeknek és a logisztikai tevékenységek csomópontjainak lehet erőteljes, versenyképességet növelő szerepük. Közvetetten azonban az ábrában feltüntett valamennyi többi szervezet is hozzájárulhat a versenyképesség növeléséhez.

2. ábra

A Zempléni Vállalkozási Övezet gazdaságfejlesztési programjának szervezeti centrumai



* Az ábra forrása a Zempléni Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Sátoraljaújhelyen 1997-ben közreadott vezetői összefoglalója.

4. A *verseny, versenyképesség* tényezőcsoportjában:

a) Számolni kell azzal, hogy két, pusztán periferiális versenyelőnnyel rendelkező partner együttműködéséből aligha lesz globális versenyképességű vállalkozás: „két szegényből még nem lesz egy gazdag" – ehhez még valamilyen többletre, együttműködésük minőségi változására is szükség van. A minőségi változást pedig az hozhatja létre, ha a globális versenyképesség követelményeinek megfelelően működtetik erőforrásaikat, ha ezekkel összhangban tűzik ki céljaikat – és ha létrehozzák mindezekben azt a szinergiahatást is, amely nélkül már nem jöhet létre napjainkban sem egy vállalat, sem a vállalati együttműködés globális versenyképessége*.

b) A globális versenyképességű vállalat versenyelőnye – Michael Porter jól ismert elmélete szerint – árelőnyből, kínálatának a konkurensekétól eltérő (de a vevők által méltányolt!) különbségéből vagy egy piaci rés sajátos igényének kielégítéséből származhat. (Ezek kiaknázását teszi lehetővé Porter „versenyár-", „differenciáló", illetve „fókuszstratégiája".) A nem költségelőnyre épülő árelőny azonban – amellyel a közép- és kelet-európai régió számos vállalata igyekszik globális versenyelőnyt elérni – kétes fegyver: alapja ugyanis a rendkívül alacsony bér (amelynek szintjét a nagy közterhek miatt csak még lejjebb kell szorítani!), s ez többnyire rombolóan hat vissza a minőségi és munkafegyelemre, a munkaintenzitásra, a termelési kultúrára, a szakmai képzésre és továbbképzésre egyaránt. Az alacsony bér mint „versenyelőny" éppen ezért igencsak rövid távú: hosszabb távon egyenesen fékezi a globális versenyelőny kialakulását. KKV-ink határon átnyúló együttműködésében azonban igen nehéz lenne a második típusú versenyelőnyt, az ezt szolgáló „differenciáló stratégiát" megvalósítani: ehhez többnyire nem áll rendelkezésre a

* A versenyképes vállalatok vezetése napjainkban a következő erőforrásokkal számol: tőkével, technológiával, emberi és természeti erőforrásokkal (ezek a „klasszikus" erőforrások); az információval, az innoválással, az irányítási rendszerrel, az immateriális erőforrásokkal, az illeszkedéssel a piaci igényekhez, partnerekhez, társadalmi és gazdaságpolitikai célokhoz, valamint az idővel. (Ezek az újabb és egyre fontosabb erőforrások.) – A vállalatok célrendszerének elemei pedig a következők: a nyereség, a fizetőképesség, a befektetések megtérülése, a vállalat piaci pozíciója és helye a műszaki fejlődés trendjében, a humánpolitikai és a társadalmi szintű célok (nem utolsó sorban a környezetvédelem), a maximális kockázatvállalás és a minimális rugalmasság célja, valamint – a felsoroltak mintegy átfogó szerepben – a vállalat távlati növekedésének célja.

KKV-kben a szükséges kutatás-fejlesztési, technológiai, szakképzettségi, pénzügyi, marketing stb. háttér. Mindezért a „fókuszstratégia" tűnik járható útnak a globális versenyképességre törekvő KKV-k számára – ám ehhez az esetek többségében hiányosak a piaci (különösen exportpiaci) információik és rugalmatlanok az átfogó értelemben vett (tehát a fejlesztéstől és beszerzéstől a marketingig terjedő) termelési rendszereik.

5. A *kormányzat* tényezőcsoportjában:

a) Számos segítséget nyújthat a kormányzat egy ország elmaradott régióinak felzárkózásához – és ilyen régió Borsod-Abaúj-Zemplén megye, valamint a külországok vele szomszédos megyéi. A kormányzat adhat regionális kedvezményeket az új beruházóknak; vállalkozási övezetként jelölheti meg a térséget, ami szintén kedvezményekkel jár; erőteljes ütemben fejlesztheti a régió infrastruktúráját; a gazdasági diplomácia eszközeivel szorgalmazhat tőkeerős külföldi befektetéseket a területen stb. Mindezek hiánya, a határátlépés fel nem oldott béklyói és az elszámolásokat akadályozó pénzügyi rendszer elmaradottsága viszont lefékezheti a felzárkózást.

b) A kormányzat segítheti az országban működő KKV-knek – és ezáltal a határ két oldalán elhelyezkedő KKV-k együttműködésének – a fejlesztését is: például a vállalkozásgazdasági ismeretek széles körű terjesztésével, piaci, jogi és pénzügyi információkkal, kedvezményes hitelkonstrukciókkal, a KKV-k érdekképviseletének a kormányzati döntésekbe való bevonásával stb. Minderre jó példa a Small Business Administration sikeres működése az Amerikai Egyesült Államok kormányzata mellett. De a kormányzat és gazdaságpolitikája gátolhatja is a KKV-k globális versenyképességének kialakulását – többnyire olyan „közvetett" eszközökkel, mint a belső piac keresletének visszafogása, a túlzott jövedelem-elvonás, adóztatás és járulékfizetés, a magas infláció és ennek hatásra a hitelkamatokra stb. (Egyes adatok szerint 1 Ft bérnövekmény például 4.20 Ft-jába kerül egy hazai KKV-nek a roppant magas járulékfizetési kötelezetttség miatt*.) Az ilyen mértékű gátak természetesen megsemmisítik vagy legalábbis aránytalanul lefékezik minden jószándékú, a KKV-k segítését célul kitűző és ezt akár lépten-nyomon hangoztató gazdaságpolitika kedvező hatását.

6. Végül az infrastruktúra tényezőcsoportjában egyszerűbb kérdés a telekommunikáció felzárkóztatása a globális versenyképesség szintjéhez – és jóval nehezebb a közlekedési, jogi és pénzügyi infrastruktúráé. Márpedig ezek nélkül igencsak nehéz kitörni a periferiális versenyképesség szorításából. S úgy tűnik, a Kárpátok Euro-régióban az alapvető infrastrukturális fejlesztésekre is csak hosszabb időszak alatt kerülhet majd sor…

Feladatok

A felsorolt tényezők elemzése alapján megjelölhető több olyan *feladat*, amelyek teljesítése elősegítheti a globális versenyképesség elérését a KKV-k határon átnyúló együttműködésében.

A *kormányzat* vonatkozásában elsősorban azoknak az akadályoknak az elhárítására (vagy legalábbis jelentős csökkentésére) van szükség, amelyekre az előzőek utaltak. Ezzel kapcsolatban azonban érdemes figyelembe venni, hogy az együttműködés során az egyik országban tapasztalt akadályok akár többszörösen is leronthatják a másik országban esetleg nagy áldozatokkal hozott segítő kormányintézkedések hatását. Ezért az érintett kormányzatoknak *közösen* kellene koncepciókat kialakítaniok és intézkedéseket hozniok a KKV-k határon átnyúló együttműködésének segítésére.

Az együttműködő *KKV-k körében* – úgy tűnik – elsősorban a következőkre lenne szükség a globális versenyképesség szélesebb körben való elérésére:

– A KKV-k szert kell tegyenek olyan *harmadik üzleti partnerre*, amelyik már rendelkezik ezzel a versenyképességgel. Ilyen partner lehet akár az egyik KKV országában működő multinacionális vállalat vagy egy fejlett piacgazdaságban működő helybeli és sikeres cég mint állandó megrendelő, akár egy fejlett piacgazdaság széles vevőköre (például a gyorsan fogyó fogyasztási cikkek piacán). Ezeket az együttműködő KKV-k bolygóvagy beszállító vállalatként, illetve közvetlenül piacra termelő vállalatként szolgálhatják ki.

– Az együttműködő KKV-k *vezetésének* fel kell nőnie a teljes értékű *nemzetközi partnerszerepre* a globális versenyben. Valószínű, hogy ehhez a menedzsereiknek – legalábbis a többségüknek – át kell alakítaniok értékrendjüket, új fogalmakkal és koncepciókkal kell megismerkedniök, el kell sajátítaniok új üzleti és vezetési technikákat és nehézség nélkül kell tárgyalniok a világnyelvek egyikén – mert nélkülük *nem kommunikálhatnak* egyenrangú félként a globális versenyben már sikeres külföldi partnereikkel.

* Lantos Péter úrnak, a Lantos Konfekcióipari Rt. igazgatójának adatközlése.

– A KKV-kban dolgozó *munkatársaknak* erőteljesen növelniük kell *munkakultúrájukat, munka- és minőségi fegyelmüket.* Számítani kell viszont arra is, hogy a szigorúbb követelmények teljesítésének egyik feltétele az azokat kikényszerítő korszerű technológia bevezetése lehet – ami természetesen már nem csupán elhatározás, hanem beruházási forrás kérdése is.

– A két együttműködő KKV-nak többé-kevésbé *homogén felkészültséggel* kell rendelkeznie technológiájában, emberi erőforrásaiban, szervezetében és vezetési-irányítási rendszerében. Az igen eltérő felkészültségű KKV-k együttműködése csak rövid távon lehet sikeres: hosszabb távon a kisebb felkészültségű óhatatlanul visszafogja majd a versenyképesebbet.

– Napjaink éles konkurenciájában csak akkor érhet el sikert egy vállalat, ha vezetése a cég *valamennyi erőforrását* a globális versenykövetelményeknek megfelelően működteti. A vállalati célok és erőforrások üggyel-bajjal megteremtett szinergiájával ugyanis csak ideig-óráig lehet helyettesíteni azt, hogy egy-egy erőforrás működtetésének színvonala nem felel meg a versenykövetelményeknek. Az erőforrások teljes körét pedig a korábban felsorolt tíz erőforrástípus alapján kell a KKV vezetőjének számításba vennie. Ha megfeledkezik egyikről vagy másikról, s ezért színvonaluk alacsony marad, ez a versenyképesség teljes elvesztését is okozhatja, válságba is sodorhatja a KKV-t.

– Árelőny helyett mindinkább specifikus termék- vagy piaci versenyelőnyre kell az együttműködő KKV-kben törekedni: vagyis hosszabb távon a partneri versenystratégia helyett a differenciáló vagy – elsősorban – a fókusz-stratégiát kell választaniok. A versenyárstratégia technológiai alapját ugyanis aligha tudják a periferiális versenyképességű KKV-k megteremteni; ha viszont az alacsony bérszínvonal vagy a fejlesztés visszafogása az árelőny alapja, akkor ez egyhamar megbosszulja magát: fellazul a munka- és minőségi fegyelem, illetve felgyorsul a korszerűtlenné válás folyamata.

– Végül három olyan feladatkört kell a KKV-k menedzsmentjének szem előtt tartania, amelyik mindinkább záloga lesz a globális versenyképességnek:

1. meg kell teremteniök a KKV-kben a *folyamatos innoválást;*

2. el kell érniök, hogy vállalatuk mind *rugalmasabban alkalmazkodjék* környezetéhez és

3. meg kell valósítaniok a piaci célcsoport igényének megfelelő célminőséget a vállalat egész működésében – vagyis a célminőségnek a TQM elve szerint kell érvényt szerezniök.

A felsoroltak teljesítése elősegítheti, hogy a határon átnyúló együttműködésben részt vevő és csak parciális versenyképességgel rendelkező KKV-k versenyképesen lépjenek ki a világpiacra. És globális versenyképességükkel már nemcsak hosszabb távra tudják megalapozni saját sikeres üzleti tevékenységüket, hanem erőteljesebben tudnak hozzájárulni annak a nemzetgazdaságnak a felzárkózásához is, amelynek területén működnek. Az együttműködő KKV-k globális versenyképességének ezáltal politikai eredménye is lesz: határon átnyúló együttműködésük segíti tompítani azokat a feszültségeket, amelyek napjainkban is léteznek a kelet-európai régióban. Ezt szem előtt tartva kellene a régió kormányainak mind nagyobb figyelmet fordítaniok a KKV-k határon átnyúló együttműködésének és ezáltal globális versenyképességük kialakulásának a segítésére.

Helyreigazítás

A márciusi számunkban megjelent Havas Attila cikkből a 24. oldalon géphiba következtében az első sor kimaradt. A helyes szöveg a következő: Az ST termékeinek színvonalát alapvetően a SIEMENS K+F tevékenysége és a SIEMENS érdekeltségek által gyártott kulcsfontosságú részegységek határozzák meg. A ...

A szövegben többször helytelenül a „trend" szó szerepel (ragozott formában is). Helyesen: „tender" (ragozott formában is). Továbbá a 21. oldal baloldali hasáb 21. sora helyesen: elavultak az elektromechanikus központok.

FAZEKAS Gyula-TÓTH Gergely

BESOROLT VILÁG

Magyarországon még csak a nagyobb bankoknak lehet és van nemzetközi minősítésük. Ám előbb-utóbb – amint a régió szorosabban kapcsolódik a világgazdasághoz és a nemzetközi tőkepiachoz – a vállalati szektorban is megindulhatnak az első rating eljárások. A szerzők cikkükben bemutatják, miben segítheti a vállalatokat az, ha kötelezettségeiket számba vétetik, valamint megismertetik az olvasót a nemzetközi üzleti világban már széles körben alkalmazott és elfogadott besorolási módszerekkel.

„A pénz, ...ha jól használják és jól fektetik be, mily csodákat művelhet a világon!" – írja Széchenyi István Naplójában. Aki pénzt fektet be, ha nem is csodát, de hozamot biztosan remél és mindezért kockázatot kell vállalnia. A számtalan befolyásoló tényezővel, mely a befektetés hozadékát meghatározza, nem egyszerű számolni. Egyes hatások erősíthetik vagy gyengíthetik egymást, s összegződésüket nem lehet előre látni. A bizonytalanság csökkentésére – vagy legalábbis mérésére – különböző módszerek alakultak ki. Közülük a következőkben a ratinget mutatjuk be.

A rating mint pénzügyi szolgáltatás

A rating szó eredetileg kategóriába sorolást vagy értékbecslést jelent. Mint gazdasági tevékenység leggyakoribb fordításai: besorolás, hitelminősítés – ezeket használjuk mi is, bár ezen magyar elnevezés nem a legszerencsésebb. A rating ugyanis nem a banki adósminősítés alternatívája, klasszikus értelemben csak a fix kamatozású kötvények értékelése.

> A hitelminősítés alapvető célja, hogy egyetlen mutató által fejezzen ki *véleményt* egy adott kötelezettség kapcsán a valószínűségről, hogy az adott vállalat *időben eleget tud tenni* mind a kamat-, mind pedig a tőke-visszafizetési *kötelezettségeinek*[1].

A vizsgálat alapvetően konkrét kötelezettségekre vonatkozik, ám jelentős hangsúly van a vállalat működésén, így egy besorolás következtetni enged hasonló jellegű kötelezettségekre és adott szempontból magát a vállalatot jellemzi. Nem jelent azonban hozamokat, ezt a piac alakítja ki, illetve nem tanácsot jelent, csupán támpontot. A kockázatot azonban ez esetben nem abszolút szám, hanem a szolgáltatók által felállított sajátos skála méri.

A ratinggel foglalkozó cégek szakismeretüket, tapasztalataikat és természetesen információikat bocsátják ezáltal áruba. A szolgáltatás specialitása abban rejlik, hogy annak értéke egyrészt utólag derül ki, másrészt az ellenőrzése és megítélése némileg szubjektív. Sokat jelentenek ezért a felmutatható referenciák és a hírnév. Nem csoda hát, hogy *egy rating-cég legfontosabb tőkéje a bizalom*, elsősorban a befektetők bizalma, mivel az ő érdekeiket kívánja képviselni.

A szakértelemhez hasonlóan fontos a függetlenség, a minősítők tulajdonosai vagy a pénzügyi szektortól független vagy nem pénzügyi főtevékenységű vállalatok. Annak az információnak van valós értéke, amelyet nembefolyásoltak promóciós érdekek. A minősítők ezért sokáig nem fogadtak el pénzt a besorolt vállalatoktól. Napjainkra a szolgáltatók kialakították a megfelelő kereteket függetlenségük biztosítására és bevételeik

nagyobb része már a kibocsátóktól származik (ez akár kilencven %-ot is jelenthet, l. Kocsárdi, 1995).

Szolgáltatók és szolgáltatásaik

A századforduló után alakultak a legelső besorolási tevékenységgel foglalkozó cégek, amelyekből később a két legjelentősebb, a *Moody's* és a *Standard & Poor's* (a továbbiakban: S&P) emelkedett ki. Ma is ezek a világon a legáltalánosabban ismert és elfogadott minősítő vállalkozások. A hetvenes és nyolcvanas évtizedben, a nagymértékű értékpapírosodási folyamat, valamint az értékpapír- és más pénzügyi piacok globalizációjából következően megnőtt a rating jelentősége. Egyre elfogadottabbá vált a befektetési döntésekben, illetve a SEC[2] a különböző nyugdíj- és önsegélyező alapok befektetéseinél előírásokat kapcsolt hozzá, így szükségessé vált a rating tevékenységének szabályozása. A SEC által az említetteken túl elismert minősítők: az angol székhelyű IBCA (csak a pénzügyi szektort illetően), és az amerikaiak: a Fitch (mely 1997 második felében egyesült az angol minősítővel *FitchIBCA* néven, a *Duff & Phelps Credit Rating* (rövidítve: DCR), illetve a McCarthy, Crisanti & Maffei (minősítő részlegét 1991-ben a DCR magába olvasztotta), valamint a pénzügyi szektorra szakosodott *Thomson-Bree BankWatch*. Természetesen más országokban is léteznek minősítők, akik fontos szerepet játszanak helyi vagy regionális viszonylatban, ám nemzetközileg a két legkorosabb szolgáltatónak van kiemelkedő hitele, amivel a három említett igyekszik versenyezni.

A besorolások publikus információk, melyhez hosszabb-rövidebb elemzés is vásárolható. Elméletileg mindenki hozzájuthat (a média és különböző kiadványok útján), a kibocsátók reklámcélokra is felhasználhatják. Kiinduló pontot jelent, mely alapján az egyéni érdekeknek megfelelő döntés megszülethet. *Nem helyettesíti* viszont *pl. a további elemzéseket, vagy a gazdaságossági számításokat, s mindenekelőtt nem befektetési tanács,* mivel nem képes az egyéni preferenciákat kezelni, csupán konzekvens jelölést nyújt. A nagyobb kockázatokkal magasabb hozam jár, így a kereslet az egyedi döntéseknek megfelelően alakul ki.

A könnyebb áttekinthetőség érdekében álljon itt két táblázat a leginkább alkalmazott jelölésekkel[3] *(1. táblázat)*, valamint a rövid és hosszú lejáratú hitelek összevetésével *(2. táblázat)*.

1. táblázat

A besorolási jelölések áttekintése

	Standard and Poor's	Moody's	Értékelés
Befektetési kategória	AAA	Aaa	Legbiztonságosabb kötelezettség, viszafizetési képesség a legerősebb
	AA	Aa	Magas fokozat, nem észlelhető olyan tényező, mely jelentősen ronthatna a helyzeten
	A	A	Stabil, kiemelkedő fizetési képesség, több jelentős esemény hatására azonban gyengülhet
	BBB	Baa	Megbízható kategória, de bizonyos eseményekre érzékeny lehet
Spekulatív kaegória	BB	Ba	A többihez képest állandó és fokozottabb kockázatoknak kitett kötelezettségek, de fizetőképes
	B	B	A fizetésképtelenség lehetősége idővel jelentős mértékben megnő(het)
	CCC	Caa	Már a közeljövőben jelentkezhetnek fizetési gondok
	CC	Ca	A visszafizetési képesség már jelenleg sem jó, csak igen kedvező események segíthetnek
	C	C	Fizetési gondok, megoldásukra esély nem látható (csőd szélén)
	D		Fizetésképtelenség (ezért nem igazán alkalmazott kategória)

Források: Moody's Credit Ratings and Research (1996); Standard & Poor's Rating Guide (1979)

2. táblázat

A rövid lejáratú hitelek besorolása – összefüggésben a hosszú lejárat besorolásával

Moody's				S&P				
Aaa				AAA				
Aa1				AA+				
Aa2				AA		A-1+		
Aa3		Prime-1		AA-				
A1				A+			----A-1	
A2				A				
A3			Prime-2	A-				
Baa1				BBB+				A-2
Baa2				BBB				
Baa3		Prime-3		BBB-		A-3		
Ba1	-------	-------	Not prime	BB+	------B			

Források: Moody's Credit Ratings and Research (1996); Standard & Poor's Rating Guide (1979)

Felhasználás

A nagybefektetők elsősorban *kiindulási alapként* és saját elemzéseik kontrolljára alkalmazzák a jelölések által tömörített véleményt, a bankok és pénzügyi intézmények döntéseik támogatásában, a gazdálkodó szervezetek üzleti partnereik (bankok, közvetítők, kereskedelmi partnerek stb.) megítélésére, a kibocsátás szervezői pedig marketing célra. Az innovatív pénzpiaci eszközök jelentős kockázatokat jelentenek, így pl. egy kamat-swap ügylet kötését jelentősen megkönnyítheti, hisz a partner fizetőképességét jelöli.

A *gazdálkodó szervezetek* ezen indokok miatt hajlandók fizetni kötelezettségeik besorolásáért. Természetesen léteznek a vállalatok által nem igényelt besorolások (a szolgáltatási ág így kezdett működni) – igaz ezek információs értéke kisebb, mivel azok csupán publikus információkra épülnek, melyet kötelező feltüntetni. Ez elsősorban a hagyományokkal rendelkező amerikai piacra jellemző. Az európai érdekeltségű piacokon erre pénzügyi és bizalmi okokból csupán a Moody's és a FitchBCA vállalkozik, s ez utóbbi cég hajlamos előzetesen megküldeni elemzését a kibocsátónak véleményezés céljából, és vállalja, hogy a bizalmas információkon alapuló besorolást nem publikálja, ha az együttműködést vállaló cég ezt kéri. A nagyobb besoroló ilyen kötelezettséget nem szívesen vállal.

Azon kibocsátónak, amelynek nincs különösebb takargatnivalója, érdeke vállalni az együttműködést, így biztosítva megítélésének realitását.

Mivel a rating viszonylag *széles körben elfogadott és használt eljárás,* a vállalat szempontjából egy kedvező besorolás látványos, meggyőző erejű érv lehet egyes befektetői körök bizalmának elnyerésében, mely számszerűsíthető anyagi követelményekkel is jár (alacsonyabb finanszírozási költségek). Az együttműködés vállalásakor azonban az anyagi előnyökön túl vállalati stratégiai szempontok is szerepet játszhatnak.

- gyorsabb, könnyebb, egyszerűbb és kiszámíthatóbb az idegen forráshoz jutás (szélesíti a potenciális befektetők körét),
- nyíltságot igényel, így nő a késztetés a versenyre (a megmérettetés nemcsak a vezetőket segíti, de a tulajdonságokat is azok megítélésében), vagyis segíti a piacorientáltság fenntartását,
- piaci megrázkódtatások idején a befektetői bizalom fenntartását segítheti.

A *rating jellemzői,* melyet az alkalmazói kihasználhatnak:

- → pártatlan,
- → összehasonlítható,
- → stabil értékű,
- → szakszerűnek és átfogónak tekintett,
- → közérthető

de:
→ nem tanácsol,
→ nem árfolyam meghatározó.

Ezt természetesen igazolni igyekeznek maguk a minősítő cégek is. Meggyőző erejűek a számok, ezért rendszeresen statisztikákat vezetnek különböző szempontok szerint. Az egyik kimutatás a tranzíciós mátrix, mely a minősítés időbeli stabilitását mutatja. A Moody's esetében ez pl. az öt éves időhorizonton a következő:[4] *(3. táblázat)*

Hasonló, de ezzel közvetlenül nem összevethető kimutatásokat készít az S&P is, ezért egy másik statisztikájukat idézzük: 1981 és 1996 között átlagosan besorolásaik 82,26 %-a változatlan maradt. A változó 17,74 %-ból 6,05 % visszavonás volt, 1,21 % default, míg 6,34 %leértékelés, 4,14 % pedig a minősítés javítása[5].

A stabilitás kérdéséhez tartozik, hogy felülvizsgálatra évente csupán egyszer kerül sor, ha nem következik be a fizetőképességet jelentősen befolyásoló rendhagyó esemény.

A táblázat a besorolás stabilitásán túl az egyes kategóriákra jellemző visszafizetési problémák gyakoriságát is mutatja[6]. A statisztikák természetesen annál kedvezőbb képet mutatnak, minél közelebbi időpontot választunk a kiindulóponthoz képest. Utalnak továbbá arra, amit az *1. ábra* is mutat, mely szerint ha változik a minősítés, annak mértéke kicsi (az alfanumerikus skálán egy kategóriát jelent pl. a Baa3 kategóriából a Baa2-be való átlépés).

Ami ellene szól

A rating elterjedtsége erősen kötődik az amerikai befektetővédelmi előírásokhoz, amely sokat segített elfogadottságukon. Ma a besorolásokat széles körben figyelik.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a minősítés javítása az adott vállalat értékpapírjainak árfolyamában nem tükröződik jelentősen, mert a piac már korábban beépíti a várakozásokba a javítást. A piac tehát mindig rendelkezik saját véleménnyel, mely eltérő is lehet. Ezzel szemben az irodalom szerint a minősítés rontása erőteljesen jelentkezik a papírok árfolyamában, szignifikáns csökkenés mutatható ki a bejelentést követő időszakban. A jelenség hátterében a negatívumok iránti fogékonyságot fedezhetjük fel, vagyis a gazdasági logikát a pszichológiai jellemzők gyengítik.

3. táblázat

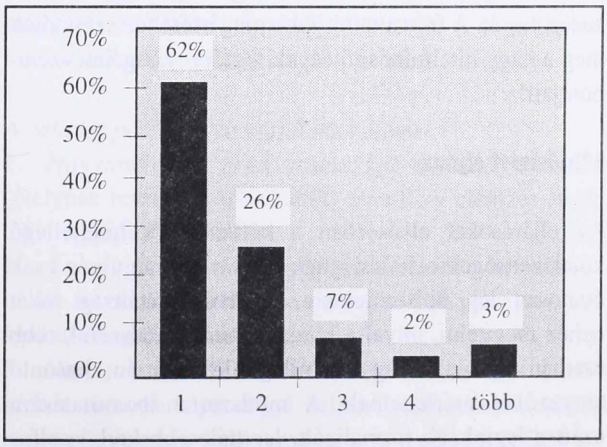
A minősítés időbeli stabilitása

(Moody's 1920–1992) Induló besorolási kategória	Öt év múlva: Aaa	Aa	A	Baa	Ba	B	Caa-C	default	visszavont
Aaa	**60,78%**	*15,21%*	4,33%	0,96%	0,49%	0,09%	0,03%	0,14%	17,96%
Aa	*3,43%*	**54,14%**	*15,93%*	3,42%	1,16%	0,20%	0,02%	0,58%	21,12%
A	0,20%	*5,85%*	**55,74%**	*10,34%*	2,58%	0,69%	0,08%	1,08%	23,43%
Baa	0,09%	0,92%	*10,01%*	**47,06%**	*8,03%*	2,00%	0,32%	2,28%	29,28%
Ba	0,04%	0,26%	1,92%	*10,40%*	**36,48%**	*8,09%*	*1,29%*	*5,90%*	*35,62%*
B	0,02%	0,09%	0,48%	2,41%	*10,25%*	**32,12%**	*3,53%*	12,91%	38,19%
Caa-c	0,00%	0,00%	0,02%	1,57%	4,03%	*7,77%*	**29,60%**	*27,98%*	29,04%

Forrás: Historical Default Rates of Corporate Bond Issuers 1920–1996

1. ábra

A Moody's alfanumerikus besorolásainak változása annak mértéke szerint (1982. ápr.–1997. márc.)



Forrás: Moody's Rating Migration and Credit Quality Correlation 1920–1996

A fizetőképességet objektív volta ellenére nem feltétlenül egyszerű feltárni. A vállalatok oldalán sok esetben működik közre rating-tanácsadó. Szerepe elsősorban a prezentáció és a megfelelő fellépés kialakításában van, mivel jobban ismeri a kulturális különbségeket és az eljárást. Ezzel a rating cégeket is segíti, akik ezért nem tekintik a közreműködést negatívumként. A tanácsadók tevékenységükkel mindenesetre korlátozott mértékben képesek lehetnek befolyásolni a minőségi tényezők értékét, melynek teszteléséről nincs tudomásunk.

A tudományosnak tekintett eljárások ellenére a különböző cégek által végzett besorolások – ha nem is jelentős mértékben, de – esetenként különböznek. A minősítők közötti különbséget statisztikai módszerekkel a Federal Bank of New York szakemberei: Richard Cantor, Frank Packer és munkatársaik vizsgálták. A DCR és a Fitch eredményei átlagosan magasabbak, mint a két nagy által megítéltek, igaz ez a különbség minimális (az alfanumerikus skálán 0,46–0,74). Ennek egy része a vizsgálat mintavételi hibájából adódik, másik része viszont a kategóriák minimálisan eltérő határaiból. Alkalmanként azonban a Moody's és az S&P véleménye is különbözik.

Az említett vizsgálatok eredménye szerint a hozamok legszorosabb kapcsolatban – az S&P és a Moody's esetlegesen eltérő véleménye esetén – ezek átlagával állnak fenn. A kapcsolat a befektetési kategória határának környékén a legerősebb, s gyengébb a legmagasabb besorolások esetében (a rosszabb besorolással is hasonló erejű kapcsolatot mutattak ki, vagyis ismét jelentkezik a pszichológia).

A kételyek ellenére a rating egyre terjed, használata más információkhoz viszonyított hatékonyságát bizonyítja. Közép- és Kelet-Európának is minél jobban meg kell értenie lényegét, hiszen már meg is jelentek az első besorolások. A folyamatok jobb megértéséhez vizsgáljuk meg a nagy hitelminősítő cégek legfőbb vizsgálati szempontjait!

Minősítési eljárás

Az eljárásokat elsősorban a kötvény- és hiteljellegű kötelezettségekre fejlesztették ki, s a két nagy cég csak óvatosan lép új területekre. A standardizáltság fokát nehéz megítélni, mivel a konkrét munkamódszerek több esetben titkosak, vagy némileg eltérőek, ám hasonló tényezőket mérlegelnek. A módszertan bemutatására ezért a leginkább formalizált, legszélesebb körben elfogadott és legrégebben alkalmazott hosszú lejáratú kötvények minősítésének eljárását alkalmazzuk.

A besorolást végző cég folyamatosan gyűjti és értékeli az adatokat a cégről, melynek célja feltárni a következő kockázatcsoportokat:

1. *üzleti kockázat,* amely tartalmazza a szektoriális kockázatot, a kibocsátó helyzetét az iparágon belül (technológiai fejlettségi színvonalban, marketingben, hatékonyságban, a vezetés minőségében) és a versenyhelyzetet.
2. *pénzügyi kockázat,* aminek legfontosabb eleme a pénzügyi jellemzők elemzése, a vizsgált vállalat pénzügyi helyzetének jellemzése, cash-flow fedezettsége, tőkeszerkezete, nyereségének alakulása.

Vizsgált tényezők

A hitelminősítő intézetek megvizsgálják a következőkben vázolt kritériumok értékeit, és ezek alapján készítik el végleges megítélésüket. Ezek a cégek mindig együtt vizsgálják ezeket a szempontokat, és nem nyilatkoznak arról, hogy egy adott vállalkozás esetében mekkora súlya volt a különböző tényezőknek. Az S&P értékelési eljárásában legfontosabb elemek (Standard and Poor's Rating Guide 1979):

Országkockázat:

Politikai kockázat:

1. a politikai rendszer jellemzői,
2. a kormány megítélése,
3. szociális csoportosulások és társadalmi szervezetek (pl. hadsereg, egyházak, parasztok, etnikai csoportok, munkások).

Gazdasági kockázat:

1. demográfiai helyzet és struktúra,
2. gazdasági struktúra (pl. infrastruktúra, nyersanyaglelőhelyek, a különböző szektorok közötti megoszlás),
3. gazdaságpolitika (pl. az árak és bérek, pénz- és költségvetési politika, külpolitika).

Szektoriális kritériumok:

1. konjunktúraérzékenység,
2. az erőforrások felhasználásának szerkezete (azaz mennyire munka- illetve tőkeintenzív, vagy nyersanyagigényes az ágazat, K+F költségek stb.),
3. versenykörnyezet,
4. az állami szabályozás szerepe,
5. keresleti viszonyok és növekedési lehetőségek.

Általános vállalati szempontok:

1. relatív részesedés,
2. nyereségesség,
3. költségstruktúra a versenytársakkal összehasonlítva,
4. vállalati struktúra: más vállalkozásokkal kötött szerződések vagy egyéb függőségi kapcsolatok; anya- vagy leányvállalatok; a társult vállalatok pénzügyi helyzete; a kapcsolat haszna illetve egy esetleges megszakadás veszélye stb.
5. a menedzsment megítélése.

Pénzügyi vállalati szempontok:

1. bérszínvonal a konkurensekkel összehasonlítva,
2. várható pénzbevételek és kötelezettségek,
3. mérlegen kívüli kötelezettségek,
4. pénzkivonási lehetőség osztalék formában, nem biztosított nyugdíjkötelezettségek és soron kívüli jövedelmek a felvásárlásokból,
5. likviditási helyzet,
6. a tőkeszerkezet összetétele.

Hasonló elemeket vizsgál a többi elismert minősítő is (lsd. még: Zahn 1995; Corporate Rating Methodology IBCA, 1994)

Először *az országkockázatot állapítják meg*. Kiemelt jelentőségét annak köszönheti, hogy az ország minősítése – szemben a többi csoporttal – *felső plafonként van jelen* a vállalat megítélésénél nem pedig összehasonlítási alapot képez. Ennek legfőbb okai a gazdaságszabályozás és a devizák értékállósága, átváltási kondíciói, melyek nagyfokú stabilitása a fizetések biztonsága miatt kívánatos.

Kivételt csak különleges esetekben figyelhetünk meg, ám a különbség ekkor sem lehet nagy. Legkézenfekvőbb példa, ha a kibocsátás egy más szabályozási környezetben (külföldön) elkülönült cash-flow-hoz és pénzforgalomhoz kapcsolódik, elkerülve az átváltozásokat. A vállalat nagyarányú exportbevétele azért nem indok, mert ebben az esetben ez utóbbi kritérium nem teljesül.

Az országkockázat feltérképezése során mind a mennyiségi, mind a minőségi szempontok tárgyát képezik a vizsgálatnak. Az infláció alakulása, a költségvetés, a fizetési mérleg, az adósságállomány és egyéb számokkal jól jellemezhető tényezők mellett nagyon fontos kérdés például a monetáris hatóság és a kormány válaszadó képessége és hajlandósága a különböző gazdasági eseményekre, a gazdaság további növekedési potenciálja, a gazdaságpolitika kiszámíthatósága, vagy a politikai és szociális helyzet. Lehetőség és szükség van ezért arra, hogy az elemző a saját, szubjektív véleményét is beépítse az értékelésbe, mivel a minőségi ismérvek értékelése ezt igényli. Aminek általában magas értéke van: az az átláthatóság és a stabilitás.

Lejárat hiányában *hosszú és a rövid időtáv*ot szoktak elkülöníteni az értékelésnél. Megkülönböztetés illeti a saját és egyéb devizában vállalt kötelezettségeket is (az átváltás kockázata csak ez utóbbinál jelentkezik). A nemzetközi piacokat az összehasonlíthatóság és a kötelezettségek devizaneme miatt természetesen elsősorban a hosszú lejáratú külföldi devizában vállalt kötelezettségek kockázati plafonja érdekli, általában ezt a mutatót értik országkockázaton.

Az adott *szektor* megítéléséről minden rating cég *tanulmányok*at készít és konzultációkat folytat a szektorban működő és azt lényegesen befolyásolni képes egyéb piaci szereplőkkel is. Ezen tanulmányok lesznek kiinduló pontjai adott vállalat(ok) értékelésének.

Következő lépésben a vállalat kerül a vizsgálat középpontjába: részletes elemzésnek vetik alá a vállalatot (basic operating position), a vezetést és a pénzügyi helyzetet. Ennek módja a minősítő kérésének megfelelően a vállalat által összeállított *írásbeli anyag és egy találkozó a kibocsátó menedzsmentjével*, melynek legfőbb témái: pénzügyi adatok, kimutatások szolgáltatása az elmúlt öttíz évre; vezetőségi előrejelzések és tervek, illetve ennek várható pénzügyi következményei, valamint a kontroll megteremtése.

A vezetőségi beszélgetés során elsősorban minőségi tényezők kerülnek előtérbe, melyek egy ipari vállalat esetében rendszerint: vállalati háttér és történelem, filozófia és stratégia, pénzügyi menedzsment és számviteli politika, egyéb témák (szektoriális és gazdasági kérdések megvitatása, kiemelt fontosságú pontok – pl. vállalati kockázatkezelés –, fúzió lehetősége stb.)

A vállalat pénzügyi vizsgálatának elemei:[7]

1. *Hagyományos arányszámokkal történő elemzés* (melynek részei pl.: tőkeáttétel, cash-flow elemzés, saját tőke nagysága, forgótőke

2. *A saját tőkearányos nyereség elemeinek a vizsgálata:* belső források keletkezése, aránya, felhasználása, az ágazati átlagtól való eltérés okai stb.

3. *Nem pénzügyi faktorok:* egy teljes vállalati elemzéshez nemcak a pénzügyi helyzet jellemzése tartozik, hanem figyelembe kell venni az arra ható tényezőket is. Ezek közül a legjelentősebbek: a menedzsment minősége és kvalitása, illetve a külső tényezőknek való kitettség

(mennyiben hatnak a vállalatra és eredményére a külső tényezők, pl. szabályozás).

A legfontosabb pénzügyi mutatók és azok mediánjai az amerikai vállalatokra (1990–92) *az S&P alapján*[8]: *(4. táblázat)*

Az említett mutatók formái:

$$\text{Kamatfedezettség1} = \frac{\text{Adózás előtti jövedelem + kamatköltség}}{\text{Bruttó kamat}}$$

$$\text{Kamatfedezettség2} = \frac{\text{Adózás előtti jövedelem + kamatköltség + bruttó járadék}}{\text{Bruttó kamat + bruttó járadék}}$$

$$\text{EBITDA kamatfedezettség} = \frac{\text{Adózás előtti jövedelem + kamatköltség + értékcsökkenés}}{\text{Bruttó kamat}}$$

$$\text{Működési jövedelem a teljes adósság \%-ában} = \frac{\text{Működési jövedelem}}{\text{Teljes adósság}} \times 100$$

$$\text{Szabad működési cash-flow a teljes adósság \%-ában} = \frac{\text{Szabad működési cash-flow}}{\text{Teljes adósság}} \times 100$$

$$\text{Adó előtti jövedelem az állandó tőkéhez viszonyítva} = \frac{\text{Adózás előtti jövedelem+kamatköltség}}{\text{Az év eleji és végi rövid lejáratú kötelezettségek, nem esedékes adók, kisebbségi részesedések tőkevagyon átlaga valamint a rövid lejáratú kölcsönök éves átlaga}}$$

4. táblázat

Ipari hosszú távú adósságok minősítése során a vizsgált vállalatnál a pénzügyi mutatók mediánjai (1990–1992)

	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC
Kamatfedezettség1	16.7	9.31	4.41	2.30	1.31	0.77	(0.06)
Kamatfedezettség2	6.77	4.83	2.93	1.80	1.23	0.88	0.54
EBITDA kamatfedezettség	20.12	12.67	6.42	4.02	2.36	1.51	0.57
Működési jövedelem/teljes adósság	128.5	72.7	43.1	27.7	16.1	9.2	4.8
Szabad működési cash-flow/teljes adósság	34.8	30.6	13.3	4.1	1.3	(1.9)	2.7
Adó előtti jövedelem az állandó tőkéhez viszonyítva	28.2	19.2	14.9	9.8	10.0	6.1	(0.4)
Működési bevétel/értékesítés	21.6	16.0	13.9	12.3	10.3	9.7	9.8
Hosszú lejáratú adósság/tőke	11.1	17.0	29.7	40.4	53.0	56.8	74.8
Teljes adósság/kapitalizáció1	21.9	26.4	37.2	46.5	59.7	65.9	84.6
Teljes adósság/kapitalizáció2	33.0	37.8	48.1	58.5	72.7	75.1	87.1

Magyarázat:

Adózás előtti jövedelem a folyamatos tevékenységből: Nettó bevétel a tevékenységből speciális könyvelési tételeket, kisebbségi részesedéseket és a hitelek visszavásárlásából eredő hasznokat figyelmen kívül hagyva, és hozzáadva a jövedelemadót.

Nyolcszoros járadék: A bruttó fizetett járadékok nyolcszoros értéken vannak figyelembe véve.

Saját tőke: A részvényesi tőke (elsőbbségi részvények is) és a kisebbségi részesedések

Szabad működési cash flow: A működésből származó jövedelem csökkentve a tőkeköltségekkel és - (+) a forgótőke növekedése (csökkenése) [nem beleértve a pénzállomány, piacképes értékpapírok és a rövid távú kötvények változásait].

Működésből származó jövedelem: A termelési tevékenységből származó nettó jövedelem, növelve az értékcsökkenési leírással, később esedékes jövedelemadó-fizetéssel és egyéb nem pénzbeli tételekkel.

Bruttó kamat: A bruttó kamat a tőkésített kamatokkal és a kamatbevétellel csökkentve.

Bruttó járadék: Bruttó kifizetett járadék az esetlegesen kapott járadékok nélkül.

Kamatköltség: Kamatok a tőkésített kamatokkal csökkentve.

Hosszú lejáratú adósság: Tartalmazza a tőkésített hazonbérleti kötelezettségeket is a mérlegben.

Üzleti tevékenység bevétele: Értékesítés levonva belőle az eladott áruk feldolgozási költségeit (amortizáció előtt), általános és adminisztrációs, valamint a kutatási-fejlesztési költségeket.

Teljes adósság: Hosszú távú adósság, valamint az esedékes kötelezettségek, a kereskedelmi kötvények (CD) és más rövid lejáratú kölcsönök.

$$\text{Működési bevétel az értékesítés \%-ában} = \frac{\text{Működési jövedelem}}{\text{Értékesítés}} \times 100$$

$$\text{Hosszú lejáratú adósság a tőke \%-ában} = \frac{\text{Hosszú távú adósság}}{\text{Hosszú távú adósság + sajáttőke}} \times 100$$

$$\text{Teljes adósság a kapitalizáció1 \%-ában} = \frac{\text{Teljes adósság}}{\text{Teljes adósság + sajáttőke}} \times 100$$

$$\text{Teljes adósság a kapitalizáció2 \%-ában} = \frac{\text{Teljes adósság+8szoros járadékfizetés}}{\text{Teljes adósság+saját tőke+8szoros járadékfizetés}} \times 100$$

Ezt a táblázatot az elemzők csupán kiindulási alapként használják három okból. Először is a szektoriális irányadó mértékek nagyon jelentékeny eltéréseket taralmaznak. Másodsorban a pénzügyi mutatószámok csak az elemzés egy részét képezik. Harmadrészt egy jó elemzéshez ugyanannyira szükséges mérleget készíteni és elemezni a jövedelmi helyzetet, mint ezeket az eredményeket összehasonlítani más vállalatok pénzügyi helyzetével.

Hangsúlyos elemként veszik figyelembe a *kibocsátás sajátosságait,* melynek legfontosabb kérdése a fedezettség. Az esetek egy részében nem csupán a kibocsátó jövedelemtermelő képessége jelent forrást a visszafizetésre, hanem valamely pénzügyi értékkel bíró eszköz, vagy egy harmadik fél biztosítéka. Az amerikai irodalom által „structured finance" kifejezéssel megnevezett fogalom klasszikus példái a jelzálog és a szindikálás. A tényező lényegi szerepe: csőd esetén a befektetőt érő veszteség mértékének meghatározása, amit nem csupán a kötelezettség típusa határoz meg, hanem például az adott jogrend és szokások is. Ennél a pontnál sem létezik ezért abszolút objektivizmus.

Legtöbb kritika azonban a vizsgált tényezők súlyozását éri, mivel azok üzleti titoknak minősülnek. A négy csoport felmérésének konkrét módját sem publikálják a minősítők, ám az a konkrét eljárások alatt kiderül, szemben az egyes tényezők megítélésének módjával.

Különböző neves minősítők véleménye a tapasztalatok szerint csak csekély mértékben tér el egymástól, mivel alapvetően ugyanazt vizsgálják, s ugyanarra vagy hasonló tapasztalatra építhetnek. Vannak azonban cégek, akik egy iparágat (vagy régiót) jobban ismernek, ezért megbízhatóbb besorolást adnak – ez pedig a kelet-európai eltérő piaci környezet miatt fontos! A regionális specializáció még nem jellemző, a szektoriális elkülönülés azonban már elkezdődött – elsősorban a besorolást folytató cégeken belül. A már említett pénzügyi intézmények besorolása oly mértékben különbözik az általunk tárgyalt eljárástól, hogy nincs értelme azt tárgyalni, e helyett viszont röviden tárgyalunk két kevésbé ismert területet: a közszolgáltatók és a részvények besorolását.

Közszolgáltató és önkormányzati kötvények értékelésének sajátosságai

Az önkormányzati kötvények, illetve a közszolgáltatást ellátó vállalatok (mint pl. a víz- illetve elektromos művek) adósságpapírjai *általában a legbiztonságosabbak* közé tartoznak. Ennek oka a stabil bevételek, a konjunktúraérzékenység alcsonyabb szintje, illetve a gazdasági jelentőség nyújtotta esetleges állami szerepvállalás, így gyakori ezen vállalatok AA vagy AAA minősítése. A jó minősítés ellenére előfordult már (pl. 1932-ben), hogy ezek a kibocsátók nem tudták teljesíteni a fizetési kötelezettségüket (78 % három évvel korábban még AA vagy jobb minősítést kapott, míg 48 % egyenesen AAA minősítéssel bírt). Azóta természetesen a hitelminősítő cégek teljesen hasonló színvonalú adatszolgáltatást várnak el a közszolgáltató vállalattól, mint a többi, versenyszférában működő vállalattól. Ennek ellenére még ma is előfordulhatnak nagyobb tévedések, egy viszonylag frissebb példa a Washingtoni Áramellátó Rendszer esete. Besorolása csak lassan romlott, s a nyolc Mrd USD-os adósságából végül két Mrd-ot nem tudtak kifizetni.

A két legnagyobb minősítőnél, az S&P-nél és a Moody's-nál a vizsgált tényezők ebben az esetben is hasonlók, de a súlyozásukban eltérések lehetnek. Fabozzi (1995) szerint az előbbinél az ellátott körzet vizsgálata, szociális helyzete kap nagyobb hansúlyt, míg a Moody's esetében az adósságszolgálat és a vállalat előélete kap nagyobb szerepet. Ezért fordulhatnak elő jelentősebb eltérések.

Saját tőke besorolása (ranking)

A saját tőke besorolásában úttörő szerepet játszik az S&P ügynökség. Vizsgáljuk meg, milyen módon értékelik a részvényeket, illetve hol vannak jelentősebb eltérések a hitelek és a részvények értékelése között.

Minősíteni nem csak a vállalat által felvett hiteleket lehet, hanem saját tőkéjét is. Az S&P ezt a fajta részvénybesorolást (common stock) ranking-nek nevezi. Világosabb megkülönböztetés érdekében más jelölést alkalmaznak a részvénytőke értékelésénél, s szervezetileg is *elkülönítették* e részletet, kizárva az információcserét. Ebben a folyamatban a vizsgálat tárgyát úgy ítélik meg,

hogy kiválasztott értékelési kritériumokat sorrendbe rendeznek. Ténylegesen ez olyan besorolási rendszer, ahol a vizsgált objektumok sorrendjét nem egy csoporton belül vizsgálják, hanem egy tényleges rating-skála felállításával. A befektetők számára a ranking statisztikai eszköz, amelynek a segítségével ki lehet választani azt a részvénycsoportot, amely a befektetési céljaiknak leginkább megfelel.

„A ranking nem előrejelzés arra vonatkozóan, hogy a piaci árak hogyan fognak alakulni, hanem alapjában véve egy becslés a múltbeli jövedelmezőség, osztalék és a pillanatnyi helyzet alapján."[9] Az S&P a saját besorolási rendszerét úgy jellemzi, mint „nyereség és osztalékminősítés", ami alapvetően különbözik a ratingtől, mert a visszafizetés helyett a nyereségességre koncentrál. Habár leszögezik, hogy az eljárás során sokféle kritériumot vesznek figyelembe, ennek ellenére a legnagyobb súllyal a következők esnek latba: a célvállalat külső stabilitása, növekedése, a nyereség és az osztalék fejlődési üteme. Azért ezeket az elemeket választották ki, hogy a kritériumok a gazdasági és pénzügyi folyamatok végeredményeként álljanak elő, s így vissza lehessen következtetni a vállalat gazdasági teljesítményére. Ez pedig a részvény minőségének megítélését teszi lehetővé. Ahhoz, hogy a nyereség- és az osztalékkritériumokat számszerűsíteni lehessen, meg kell vizsgálni az előző tíz évet, valamint értékelni kell a stabilitást és a növekedési lehetőségeket.

Az osztalék stabilitásának értékelésekor meg kell vizsgálni, hogy a nyereség az előző évhez viszonyítva hogyan változik, milyen gyakran lépnek fel negatív változások benne, és milyen alapelvek szerint határozzák meg az osztalék mértékét. A növekedés meghatározásához a vizsgált időszak elején levő nyereségszintet kell összehasonlítani az utolsó három év átlagos értékével. Hasonló módon vizsgálják az osztalék fejlődését is.

Az S&P ranking is a befektetési döntéseket segíti és a ratinghez hasonlóan nem ad befektetési tanácsot. A befektetők számára közérthető módon nyilatkozik a vállalat gazdálkodási kilátásairól, s a részvényárfolyamok jövőbeli alakulására ez van a legnagyobb hatással. A piaci kilengéseket, anomáliákat, amelyeket az egyéni várakozások okoznak, természetesen nem magyarázza.

A témáról részletesebben Wagner (1991), illetve a S&P Stock Guide írnak.

Rating Kelet-közép Európában

A régió országai múltjukból fakadóan és ennek következtében újdonság értékükkel sokszor fekete dobozt jelentenek a befektetők számára. Az egyes országok kockázatainak megértése s megítélése nem egyszerű, mivel ezek az új piacok most léptek a stabilizáció útjára – ha egyáltalán megtették ezt a lépést – és képlékenyek a körülmények, így a véleményekben nagy különbségek fedezhetők fel. Amennyiben sikerül találni egy összevethető, objektív mutatót, annak magas értéke van. Kérdés tehát, hogy a rating alkalmazható-e ebben a régióban?

A gyakorlat azt mutatja, hogy az országkockázat meghatározása igen elterjedt (a jelenlegi helyzetről l. az *5. táblázat*ot), ám *a bankokon kívül csak kevés gazdálkodó szervezet kötelezettsége van besorolva*, illetve folyik jelenleg az eljárás. Ezért jelenleg csupán az országkockázati besorolásokat érdemes áttekinteni a kelet-európai országok esetében, és az eltéréseket (viszonyításképpen a dél-európai országokkal együtt; 1997. novemberi állapot[10]; feltüntetve az alfanumerikus különbséget a két cég véleménye között):

	Moody's	Standard & Poor's	Eltérés
Spanyolország	Aa2	AA	0
Olaszország	Aa3	AA	1
Portugália	Aa3	AA-	0
Szlovénia	A3	A	1
Cseh Köztársaság	Baa1	A	2
Észtország	Baa1	nincs minősítve	-
Lettország	nincs minősítve	BBB	-
Görögország	Baa1	BBB-	2
Lengyelország	*Baa3*	*BBB-*	*0*
Magyarország	**Baa3**	**BBB-**	**0**
Horvátország	*Baa3*	*BBB-*	*0*
Szlovákia	*Baa3*	*BBB-*	*0*
Litvánia	Ba2	BBB-	2
Oroszország	Ba2	BB-	1
Románia	Ba3	BB-	0
Törökország	B1	B	1
Bulgária	B3	nincs minősítve	-

Csak a legnagyobb konszolidált helyzetű vállalatok számára éri meg kilépni a nemzetközi porondra, ahol már elterjedt, sőt elvárt a rating. A banki hitelezés szabályainak lazasága olcsóbbá tette a hazai hiteleket és nem készültek fel a cégek a követelményeknek való megfelelésre. Ez a helyzet elsősorban a visegrádi országok esetében változott meg, ez az a kör melynek debütálása várható napjainkban. A tőkehiány azonban az egész régióra ösztönzőleg hat. A minősítők jelenleg fokozott érdeklődést mutatnak a térség iránt[11].

Egyes országokon belül a besorolásnak egyelőre nincs jelentős kereslete, mivel a fejletlen pénzpiacokon még nem kezdődött el az olyan fokú értékpapírosodás, mint Nyugat-Európában, s ennek több oka is van. Egyrészt a viszonylag magas, változó mértékű infláció és az erősen változó gazdálkodási körülmények rövid távú gondolkodásmódra késztetnek, másrészt a piacokon a keresleti oldal sem volt jelentős. Az ország tőkepiacainak részleges, vagy éppen teljes megnyitásával azonban jelentős mennyiségű külföldi tőke is áramlott és áramlik be ezen országokba, amely ott újabb befektetési lehetőségeket is keres.

A besorolás alapvető lényege a hosszú távú időhorizontra való előrejelzés, ami Kelet-Közép Európában meglehetősen bizonytalan. A régió esetében nem áll fenn a viszonyok olyan fokú stabilitása, mint a fejlett gazdaságú országokban. A stabil helyzetű vállalatok számára a legnagyobb veszély a politikai és gazdasági keretfeltételek változékonysága: leginkább ez tartja vissza a cégeket és a hitelezőket a tíz-húsz éves adósságok vállalásától.

A számszaki adatok esetében fontos, hogy a számviteli eljárások különbözősége figyelembevételének következetesnek kell lennie, mely nem mindig könnyű, de az IAS[12] segítségével megoldható. Lehetetlenné vagy értelmetlenné válnak viszont bizonyos elemzések, a történelmi adatokat pedig fenntartással kell kezelni.

A minősítő cégek gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek arról, ahová a régió tart. Az utat kellene azonban jobban ismerniük, ahhoz hogy hasonlóan hatékony legyen a rating, mint őshazájában. A besorolás meghatározásának konkrét módja titkos, ezért nehéz az elemzések felhasználását illetően állást foglalni, illetve nem létezhet abszolút objektív vélemény.

A befektetők számára a helyi ismeretek hiányában a rating továbbra is fontos információkat tömörít, így a nemzetközi tőkepiacokat használni szándékozó vállalatok nagy valószínűséggel alávetik magukat az eljárásnak. A rating ezért terjedni fog régiónkban is.

Egyes országok az európai integrációra törekednek, s ebből a szempontból is hasznos lehet számukra a piacgazdasági alapokon kifejlődött szolgáltatás: egyrészt mint a gondolkodásmód megismerését segítő, másrészt mint hírnevet támogató eszköz. A legjobb vállalatok ezért is vállalkozhatnak rá, hogy vállalva az országkockázat által jelentett korlátot besoroltassák magukat[13].

Egyelőre nincs tudomásunk a módszer különböző régiókra vonatkoztatott hatékonyságának statisztikai vizsgálatáról. Ennek egyik oka, hogy az USA-n kívüli székhelyű kibocsátók száma csak a nyolcvanas évek végére emelkedett meg.

*Hazánk*kal kapcsolatban megfigyelhető egy érdekes tény. 1989-ben az ország besorolása kedvezőbb volt a jelenleginél (akkor még csak a Moody's jegyezte az országot: Baa2). Ez utólag inkonzisztensnek tűnik, s a befektetési kategória 1990-es elvesztése után csak 1996-ban sikerült ismét visszalépni a kategóriába a jelenleg is érvényes besorolással. Az IHB (az egyik belföldi minősítő cég) által 1997. szeptemberében rendezett ratingkonferencián hangzott el, hogy a piac akkori értékelése szerint hazánk 1-2 kategóriával feljebb jellemző kondíciókat élvez.

Az értékelések[14] szerint Magyarország gazdasági szerkezete kedvezően változik, ám a még mindig magas eladósodottsága és az infláció miatt megítélése nem számít a régió legjobbjának. A beindulni látszó konjunktúra ellenére fontos gazdasági kérdések nem dőltek el (pl. egészségügyi reform, a költségvetési hiányok mértéke), az új kormány intézkedései minden irányban módosíthatják a jelenlegi országkockázatot, mely (az S&P, ill. a Moody's rendszeres tájékoztatói szerint):

- külföldi devizában hosszú lejáratra vállalt kötelezettség esetén[15]: BBB-, ill. Baa3; rövid lejáratra a Moody's megítélése: P-3
- forintban hosszú lejáratra vállalt kötelezettség esetén az S&P értékelésében: A-; rövid lejáratra: A-1

Gazdasági szempontból legfontosabb a stabil, kiszámítható növekedés elérése (nem az átmeneti nekilódulások), amire kedvezően hat a bankkonszolidáció és a privatizáció lezárulása, megalapozott monetáris és fiskális politika.

Lábjegyzet

[1] Részletesebben: Moody's Credit Ratings and Research (1996) és Standard and Poor's Rating Guide (1979)

[2] Securities and Exchange Commission, az USA befektetővédelmi szervezete, l. Caton–Packer (1994)

[3] A *hosszú lejáratú kötelezettségek* esetében alkalmazott betűkombinációk; az értékelések nem a társaságok által megadott szakszerű leírások, hanem az elkülönítést segítő értelmezések! Az egyes kategóriákon belül +/-, és/vagy számok segítik a további elkülönítést, illetve „outlook", azaz kitekintés megjegyzésekkel lehet még árnyalni a képet.
Érdekesség, hogy a széles körben használt S&P jelöléseket John Moody találta ki, ám az 1920-as években majdnem kiszállt az általa teremtett szolgáltatási ágból olyan lassan érett

meg iránta a bizalom. A megkülönböztetés érdekében kellett új, hasonló szimbólumokat alkotnia.

[4] A *default* kifejezés értelmezése Moody's esetében elég szigorú. Hibás teljesítésnek minősül egy kifizetés akkor is, ha annak teljesítésére a kibocsátónak nem szokásos lépéseket kellett tennie (pl. váltót bocsátott ki).
A *visszavonás* nem tekintendő negatív jelként (pl. a kibocsátó nem fizet tovább a ratingért és nem szán időt a felülvizsgálatra, lejár az értékpapír stb.) A Rating Migration and Credit Rating Quality Correlation (1997) című anyag részletesebben vizsgálta a kapcsolatot a visszavonás és a hitelminőség romlása között, és kimutatta, hogy 87 %-ban nem létezett ilyen kapcsolat, s csupán 1 % esetében valószínűsíthető a hitelminőség romlásának hatása.

[5] *Forrás:* Rating Performance 1996; S&P Febr. 1997

[6] A probléma jelentkezésekor, ill. már előtte (pl. egy évvel) általában nem esik befektetési kategóriába a kötelezettség. Ha ez mégis megtörténik, azt a minősítő tévedéseként tartják számon. Ezt ez a táblázat nem mutatja!

[7] The Handbook of Fixed Income Securities; szerk.: Fabozzi & Fabozzi 1995

[8] *Forrás:* Great Comments; S & P's Credit Week, November 8, 1993, pp. 41–42.

[9] Stock Guide; Standard and Poor's Cooperation 4/1989, p. 5.

[10] A megjelölt, azonos megítélésű országok közül Lengyelország az S&P-tól, Magyarország a Moody's-tól rendelkezett „pozitív kilátások" megjegyzéssel ebben a hónapban. Ha a kedvező gazdasági folyamatok tartósnak bizonyulnak, ezen besorolások 1998-ban javulhatnak.

[11] Besorolással egyelőre elsősorban az önkormányzatoknál (pl. Moszkva vagy Lodz) és a közszolgálati jellegű szektorokban találkozhatunk (pl. energia – Lukoil, Tatneft, CEZ; vagy a távközlés – SPT Telecom, Era GSM). Hazánkban 1997. novemberében csak banki besorolások léteznek.

[12] International Accounting Standards (Nemzetközi Számviteli Szabályok)

[13] Elnyerve a tagságot a korlát megszűnik, mivel ekkor már az európai monetáris hatóság kötelezettsége lesz az irányadó, mely minden várakozás szerint a tripla A lesz. A nemzeti kormányok kötelezettségei az önkormányzatokhoz hasonlóan nem fognak plafont jelenteni.

[14] IBCA: Sovreign Report Hungary 1996; Moody's Hungary Oct. 1997; Central and Eastern Europe Quarterly Review Aug. 18, 1997

[15] Az IBCA már a BBB kategóriába sorolja hazánkat.

Irodalomjegyzék

The Handbook of Fixed Income Securities; szerk.: Fabozzi & Fabozzi 1995

Historical Default Rates of Corporate Bond Issuers, 1920-1996; Moody's jan. 1997

Kocsárdi Eszter: A besorolási cégek tevékenysége; Bankszemle 1995/11–12.

Moody's Credit Ratings and Research; Moody's Investor Service 1996

Moody's Rating Migration and Credit Quality Correlation, 1920–1996; Moody's July 1997

Rating Scales, Rating Approach and Credit Topics: A Moody's Symposium (23. Oct. 1997. Vienna)

Richard Cantor–Frank Packer: Differences of Opinion in the Credit Rating Industry; Federal Reserve Bank of New York, Jan. 1997

Richard Cantor–Frank Packer: Credit Rating Industry; FRBNY Quartery Review Summer-Fall 1994

Standard and Poor's Rating Guide; McGraw Hill Book Company 1979

Wolf Christof Wagner: Rating mittelstaendischer Unternehmungen; Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main, 1991

Philip M. Zahn: International Corporate Rating Methodology; Duff & Phelps Credit Rating Co. 1995

Corporate Rating Methodology; IBCA Jan. 1994

E számunk szerzői:

Dr. FÜLÖP Gyula a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Vállalkozásgazdaságtani Tanszék; **Robert D. HISRICH** tanszékvezető, egyetemi tanár, Case Western Reserve University, Cleveland; **SZEGEDI Krisztina** egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Vállalatgazdaságtani Tanszék; **Dr. PAKUCS János** ügyvezető igazgató, Olajterv Rt.; **Dr. HOVÁNYI Gábor** a közgazdaságtudomány doktora, az MTA-IVKI tudományos tanácsadója, a JPTE tanszékvezető egyetemi magántanára; **FAZEKAS Gyula** pénzügyi elemző, főmunkatárs, Mol Rt.: **TÓTH Gergely** pénzügyi elemző, főmunkatárs, Mol Rt.; **Dr. BŐGEL György** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. SZEGEDI Zoltán** egyetemi docens, a Nemzetközi Logisztika Szakirány vezetője, BKE Külgazdasági Tanszék.

BŐGEL György

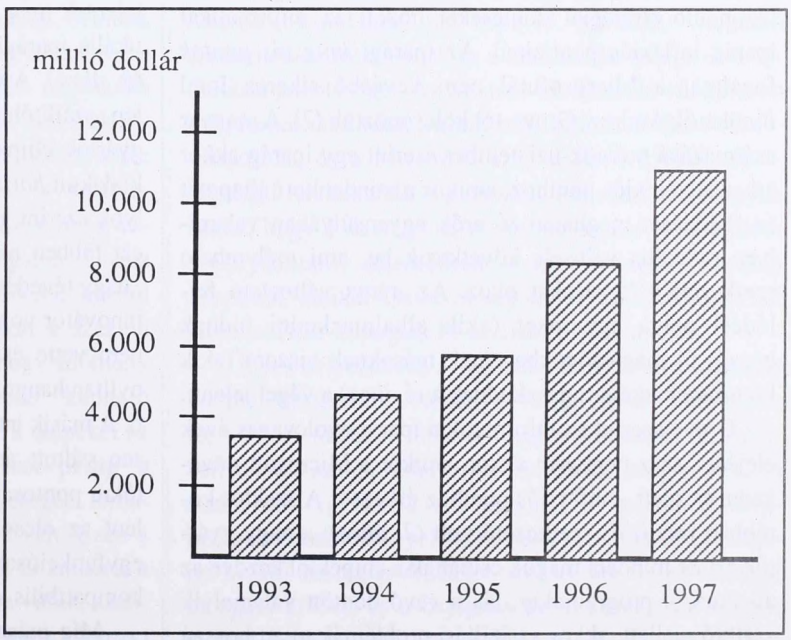
MIÉRT A MICROSOFT?

Miközben az informatikai piacon számtalan vállalat nyüzsög, néhány cég messze kiemelkedik a többi közül, és egyre nagyobb részesedésre tesz szert. A cikk ez utóbbiak egyikével, a Microsofttal foglalkozik, azt firtatva – elsősorban a vezetési, szervezeti és stratégiai tényezőket véve górcső alá –, hogy Bill Gates cége minek köszönheti rendkívül gyors növekedését és domináns szerepét. A szerző a tanulmányt a modern multimédia-piac óriásairól szóló cikksorozata első darabjának szánja.

Az informatika és a távközlés konvergenciája nyomán kialakult telematika-multimédia piac a mai gazdaság legdinamikusabban növekvő szektora, úgynevezett húzóágazat, amely döntően befolyásolja a többi szektor fejlődését, sőt, nyugodtan mondhatjuk, a gazdaság és a társadalom általános állapotát. A távközlési piac liberalizálása erőteljes léptekkel halad előre, a fejlett országok informatikai piacán pedig születése óta a szabad verseny uralkodik. Ez a verseny sajátos forgószínpadot teremtett, amelynek szereplői fellépnek s lelépnek, egyesek az első megjelenésük után semmivé válnak, mások nagy magasságokból buknak alá, vannak „nagy túlélők" és állandóan tömegesen jelennek meg az újak. Csak kevesen mondhatják el magukról, hogy kezdettől fogva jelen vannak és szinte töretlen fejlődési pályát futottak be ebben az arénában. Ezek egyike kétségtelenül a Microsoft. A redmondi szoftveróriás híveinek és ellenségeinek egyaránt nagy tábora van, egyesek kedvelik, mások gyűlölik, egy dolog azonban tagadhatatlan: a Microsoft korunk egyik legsikeresebb vállalata, amely röpke két évtized alatt a semmiből a legnagyobbak közé emelkedett, piaci értéke a General Electricével, a Shellével és a legnagyobb autógyárakéval vetekszik, forgalma ma is rohamosan nő *(1. ábra)*.

1. ábra

A Microsoft bevételeinek alakulása



Forrás: Microsoft honlap, 1998. február 12.

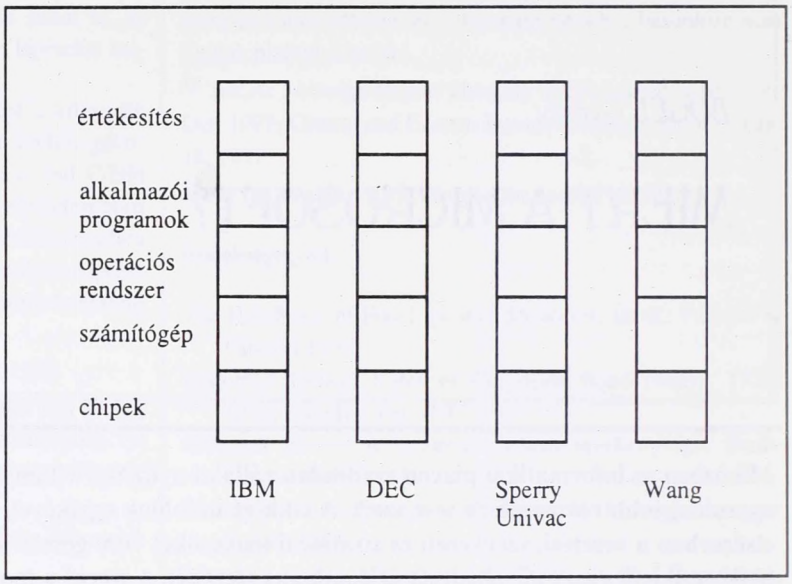
Mi a titka ennek a fantasztikus sikernek? – erre a kérdésre próbálunk meg most választ keresni, az alábbi három tényezőt kiemelve:

(1) kezdeményező és átgondolt stratégiai lépések az iparág „inflexiós pontjainál",
(2) harmonikus, a megcélzott stratégiai pozícióhoz illesztett szervezeti-működési rendszer,
(3) a cégalapító és elnök-vezérigazgató Bill Gates személyisége.

A felsoroltakon kívül nyilván sok más sikertényezőt is meg lehetne említeni (például ügyes szerződések, jó adag szerencse), úgy véljük azonban, hogy a kérdés megválaszolásához a fenti három tényező elemzése adja meg az igazi kulcsot.

2. ábra

A vertikális számítógépipar 1980 körül



Forrás: Grove i. m. 40. o.

Inflexiós pontok

Első állításunk így hangzik: a Microsoft sikereinek egyik magyarázata az, hogy a vállalat utólag helyesnek bizonyuló stratégiai döntéseket hozott az informatikai iparág inflexiós pontjainál. Az iparági *inflexiós pontok* fogalmát a Microsoftnál nem kevésbé sikeres Intel főnökétől, Andrew Grove-tól kölcsönöztük (7). A magyar származású mérnök-üzletember szerint egy iparág akkor érkezik inflexiós ponthoz, amikor a mindenkori állapotát és fejlődését meghatározó erők egyensúlyában valamilyen radikális változás következik be, ami mélyreható szerkezeti változásokat okoz. Az irányt változtató fejlődési pálya egyeseket (akik alkalmazkodni tudnak hozzá) új magasságokba emel, másoknak viszont (akik körömszakadtáig ragaszkodnak a régihez) a véget jelenti.

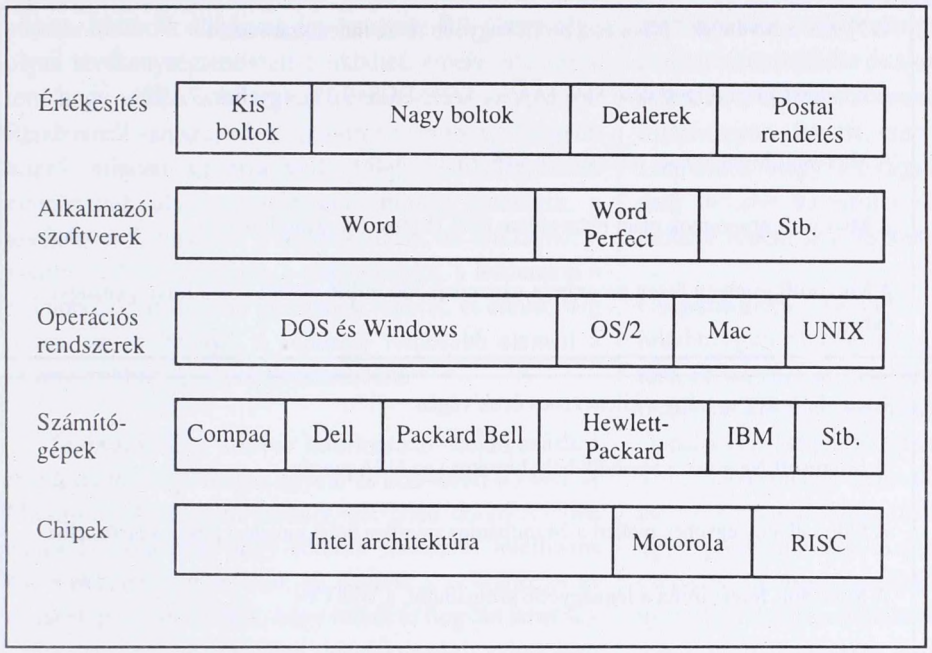
Grove szerint az informatikai ipar a nyolcvanas évek elején – azaz pontosan akkor, amikor a Microsoft növekedni kezdett – inflexiós ponthoz érkezett. A szektor korábban *vertikális* szerkezetű volt *(2. ábra)*: a nagy gyártók szinte mindent maguk csináltak a chipektől kezdve az alkalmazói programokig. Ha a vevő döntött valamelyik szállító mellett, akkor az átállási problémák miatt hosszú időre szóló házasságot kötött, mivel sem a gépek, sem a rendszerek nem voltak kompatibilisek egymással.

A változást a mikroprocesszorok és a belőlük épített személyi számítógépek hozták: a sokféle chipet integrálni lehetett és ugyanabból a mikroprocesszorból sokféle személyi számítógépet lehetett konstruálni. A sorozatnagyságok növekedéséből eredő gazdaságosságnak köszönhetően a PC-k egyre olcsóbbak lettek, tömegével jelentek meg a vállalatoknál és a háztartásokban. A vertikális iparági struktúra fokozatosan horizontálissá vált *(3. ábra)*. A vevő már nem kötődik kényszerűen egyetlen szállítóhoz, szabadon kombinálhatja a különböző gyártók chipjeit, gépeit és programjait. A több év alatt kialakult *horizontális szerkezetű tömegpiac* újfajta szabályok szerint kezdett működni, és az iparág óriásai közül ezt többen nem, vagy túl későn ismerték fel. Az egyik „nagy tévedés" Ken Olsen nevéhez fűződik, aki zseniális innovátor volt a *Digital Equipment Corporation* élén, de nem vette észre az asztali gépek forradalmának jeleit: nyíltan hangoztatta, hogy a PC-ket múló hóbortnak tekinti. A másik intő példa a kínai *Wangé*, aki rendkívül ügyesen váltott át a zsebkalkulátorokról a szövegszerkesztőkre pontosan akkor, amikor az előbbiek piacán megjelent az olcsó konkurencia. Szövegszerkesztői azonban egyfunkciósak voltak, és a sokfunkciós PC-k és a rájuk írt kompatibilis szoftverek egyszerűen elsodorták őket.

Míg másoknak bukást vagy nehéz éveket hozott az inflexiós pont körüli strukturális átalakulás, a Microsoftot felfelé repítette. A szinte még gyerek Gates barátaival egész sor számítógépre írt programot, és így a saját bőrén tapasztalhatta meg, mennyi fáradságot és vesződséget okoz a *kompatibilitás* hiánya. Programnyelveiket – így

3. ábra

A horizontális számítógépipar 1995 körül



Forrás: Grove i. m. 42.o.

mindenekelőtt a BASIC-et – szinte minden géptípusra adaptálták, ami valamennyit könnyített a gépet váltók dolgán. Hardverrel egyáltalán nem foglalkoztak, belőtték magukat a kibontakozó horizontális világ egyik szintjére – szerencsére nem kötötte őket semmiféle „vertikális múlt" –, és olyan módszereket alkalmaztak, amelyek révén a maguk sávjában egyre nagyobb *piaci részesedés*re tehettek szert: kompatibilitásra törekedtek, a szoftverekért alacsony jogdíjakat kértek, azt akarták, hogy a termékeiket a piac *de facto szabványokként* fogadja el, azaz az ügyfeleknek lehetőleg ne is jusson eszébe mástól vásárolni. Törekvésükhöz újabb lökést adott a szakma „királyának" az IBM-nek az a döntése, hogy időhiány miatt szabad kereskedelmi forgalomban kapható alkatrészekből építi fel az új gépét, a PC-t: a chipeket az Inteltől vásárolta, az operációs rendszert pedig a Microsofttól. A *nyitott architektúrát* rengetegen lemásolták, a kompatibilitás alapkövetelménnyé vált. Ezen a téren pedig a Microsoft volt az úttörő: Gates és emberei a saját ötleteiken kívül számos olyat is sikerre vittek, szabvánnyá tettek, amelyek mások fejéből (Apple, Xerox) pattantak ki, de kiagyalóik nem vagy nem eléggé értették a piac új nyelvét. A nyitottság és a kompatibilitás rengeteg fejlesztőt vonzott, a piac „begerjedt", a redmondiak pedig a Windows-zal, a Worddel meg a többi szoftverrel szépen meglovagolták a hullámokat.

A kilencvenes években az Internet fejlődésével, valamint az informatika, a távközlés és a tartalmi szolgáltatások konvergenciájával, az információs sztráda építésének megkezdésével az iparág *újabb inflexiós ponthoz* érkezett: a három említett sarokpont által kifeszített *multimédia-világ* egymás vizeit korábban nem zavaró cégei közeledni kezdtek egymáshoz, új frontok nyíltak, új szövetségi rendszerek épültek ki, új játékszabályok születtek, új játékosok tömegei jelentek meg. A Microsoft állítólag kissé megkésve reagált minderre (tény, hogy a kulcsszoftvernek számító böngészők piacán csak hosszú és fáradságos munkával tudta behozni a Netscape-et), de aztán annál nagyobb erővel vetette bele magát a küzdelembe. A Microsoft-birodalom mai képe *(1. táblázat)* világosan érzékelteti az Internetnek és a multimédia-világnak tulajdonított jelentőséget. Az Internet-multimédia világpiacon még fontosabbá válik a kompatibilitás, a „de facto" szabványosítás, és a Microsoft ezen a téren kiváló képességekkel rendelkezik. A pontosság kedvéért azért tegyük hozzá, hogy a stratégiáját most már az *erő pozíciójából* érvényesítheti, ellentétben a két évtizedel korábbi állapottal, amikor Gates és cégalapító társa-barátja Paul Allen először kopogtak be az IBM irodák ajtaján.

Ügyes helyezkedés a vertikális-horizontális inflexiós pontnál, minden fegyvernem bevetése a mai multimédia-forradalom idején – látható, hogy a Microsoft (ellentétben például az Apple-lel) soha nem próbál meg az ár ellen úszni, sőt, igyekszik azt maximális haszonnal meglovagolni, kezdeményezőként irányítani. Gates és emberei kiváló stratégiai érzékkel azonosítják be az iparágat mozgató erőket, és a hajójukat igyekeznek úgy kormányozni, hogy az elsőként vagy legalábbis az elsők között ússzon be a fősodorba. Ehhez persze olyan hajó is kell, amely jól bírja a hullámokat: erről szólunk a következő részben.

1. táblázat

A Microsoft-birodalom részei (1997)

PC SZOFTVEREK	1997-ben a bevételek 75%-a és a profit nagyobb része innen származott
Operációs rendszerek	A Windows piaci részesedése 86% (Apple: 4,6%; DOS: 2,3%, egyebek: 7,1%)
Személyi pénzügyek	A Microsoft Money piaci részesedése 14% (Intuit: 82%)
Irodai szoftverek	A Microsoft programok piaci részesedése 87% (Lotus: 6%; Corel: 4,7%)
Oktatási és játék-programok	A Microsoft mintegy ötven programja várhatóan 300 millió dollárt hoz a folyó pénzügyi évben
INTERNET	Kiemelt stratégiai irány a kilencvenes évek végén
Online szolgáltatások	A Microsoft Network a második hely birtokosa az USA piacán
Művészetek és szórakoztatás	A Sidewalk city egyebek mellett a 24 milliárdos amerikai helyi hirdetési piacot veszik célba
Internet TV	A Microsoft felvásárolta a legnagyobb szolgáltatót, a WebTV-t
Utazás	Az Expedia segítségével hetente több mint két millió utazási helyet foglalnak
Autóvásárlás	A CarPoint az egyik legnagyobb online kereskedelmi szolgáltató
Hírek	Közös vállalkozás az NBC-vel
Böngészők	Heves verseny a Netscape Navigatorral
VÁLLALATI RENDSZEREK	A Windows NT, a BackOffice, az SQL Server olyan feladatok ellátására válik alkalmassá, amelyekhez korábban drága mainframe-ekre volt szükség
Hálózati operációs rendszerek	A Microsoft piaci részesedése 39,8% (Novell: 27,2%; Unix: 21,7%)
Adatbázisok	A Microsoft részesedése mindössze 4% (Oracle: 38,4%; IBM: 21,8%)
Intranet Web szerverek	A Windows NT részesedése 55% (Unix: 36%; Novell: 4%)
Vállalati E-mail	A Microsoft Exchange a piacvezető Lotus Notes után következik
FOGYASZTÓI ELEKTRONIKA	A Windows CE egy sor eszköz működtetéséhez készül (WebTV-k, telefonok, gépjármű navigációs berendezések stb.), a piac most kezd beindulni, a Microsoft részesedése mintegy 20%)

Forrás: Business Week, 1998. január 19. 34-35. o.

Versenyezni és nyerni

A harvardos Michael Porter szerint a hosszú távon fenntartható versenyelőnyökhöz két dologra van szükség: jól megválasztott pozícióra és az ehhez gondosan illesztett, egymást támogató-erősítő elemekből álló tevékenységek rendszerére (18). Álláspontja szerint a fenntartható előny az egész *rendszernek*, és nem a részeknek köszönhető. Az

előző pontban igyekeztünk megvilágítani, miképpen pozicionálta illetve pozicionálja magát a Microsoft a hiperversennyel jellemezhető informatika-multimédia piacon. Második állításunk így hangzik: Bill Gates cége olyan tevékenységrendszert működtet, amely arra hivatott, hogy ebben a közegben *versenyezzen és nyerjen.* Rendszerről van szó, a fenti porteri értelemben, és tegyük hozzá: minden jel arra vall, hogy a vállalatvezetés elméletének olyan „varázsigéi" mint a stratégia, a jövőkép, a fokuszálás, a küldetéstudat, az értékrend, a kultúra, a decentralizálás, a csapatmunka, a leadership a redmondiaknál valóban jelentenek valamit, és ennek meg is van az eredménye. A rendszer fontosabb elemeit a következőkben igyekszünk áttekinteni.

Toborzás. Egy sikeres informatikai vállalkozáshoz *intellektuális tőke,* magas egyéni és szervezeti IQ kell. A Microsoft sikerei nem csekély, sőt talán döntő részben annak köszönhetők, hogy sikerült rendkívül intelligens embereket toboroznia, akik jól ismerik a technológiát és a piacot, pontosan tudják, hogy miből és hogyan lehet sok pénzt csinálni, és ha meg lehet ragadni valamilyen lehetőséget, nem haboznak sokáig. 1994-ben az alkalmazottak átlagos életkora 31 év volt, az új belépők felét közvetlenül az egyetemekről toborozták: ha előre kell tolni a technológiai frontokat, ha vadonatúj területekre kell betörni, akkor a tapasztalat nem sokat számít. „A Microsoft csodálatos intellektuális gépezet" – írja a redmondiakról a *The Economist* (17). Más vállalatoknál valahol fent kidolgozzák a stratégiát, de mielőtt azt az alsó szinteken végrehajtanák, a szervezetben „lefelé csorogva" szétporlik, eltűnik, elveszti a kötőanyagát. A Microsoftnál a stratégia Gates-től indul, de lefelé áramolva az erejéből és koherenciájából semmit sem veszít. A kötődést nyilvánvalóan az is segíti, hogy a részvények 38%-a belsők kezében van: aligha van még egy cég a világon, ahol annyi milliomos dolgozna, mint a szoftveróriásnál.

Kultúra. A vállalati kultúra értékek, meggyőződések, viselkedési módok, szokások halmaza. A Microsoft belső életéről rengeteg beszámolót lehet olvasni. Ezek szinte mindegyike arról tanúskodik, hogy a cégnek erős és karakteres kultúrája van, aminek középpontjában az a meggyőződés áll, hogy a világot meg lehet változtatni, és erre a Microsoft hivatott. Akik csatlakoznak hozzá, azért jönnek, hogy a középpontba kerüljenek, befolyásolják az emberek életét, és rengeteg pénzt csináljanak. Azért dolgoznak, mert dolgozni *akarnak,* mert a munka izgalmas, mert versenyezni jó és győzni még jobb. A Microsoftnál dolgozni nem állást jelent, hanem életmódot. A redmondi bázis inkább egyetemi *campusra* emlékeztet, nem pedig egy szokásos, sokemeletes, monolitikus vállalati központra; az öltözködés és a megjelenés laza, fiatalos. A viselkedés, a stílus, a kommunikáció nyers, vitatkozó, agresszív, gyors, kreatív, szervezett és türelmetlen. Minden azon múlik, hogy ura vagy-e annak, amivel foglalkozol, meg tudod-e válaszolni a záporozó kérdéseket, meg tudod-e védeni az álláspontodat.

Csapatmunka. Az informatikai piacon egyre bonyolultabb, egyre több tudást igénylő termékeket kell előállítani. Ehhez specialisták kellenek, amivel a redmondiak is tisztában vannak: egymástól megkülönböztetett funkcionális képességekre és felelősségi körökre építenek, de azok határvonalai nem élesek, átfedik egymást. Az emberek kis multifunkcionális csapatokban dolgoznak az egyes projektumokon. A decentralizálás működik: ezek a csapatok valóban *birtokolják* a projektumokat: ha kell, újradefiniálhatják a feladatukat, új embereket toborozhatnak, fontos döntéseket hozhatnak. Az egyéni karrierek nemcsak a vezetői szamárlétrához kapcsolódnak: más cégekhez hasonlóan a Microsoft is megnyitott olyan egyéni fejlődési pályákat, amelyek megfelelő módon jutalmazzák a maguk szakterületén kiváló eredményeket elérő embereket.

Tanulás. A multifunkcionális csoportok az állandó tanulás színterei is egyben. Egy ennyire gyorsan fejlődő iparágban nem lehet kizárólag a képzés formalizáltabb változataira építeni: a tanulás folyamatos és kollektív feladat. A Microsoft - sok más csúcstechnológiai céghez hasonlóan - intelligens és magasan képzett emberekből álló meritokrácia, amely, természetéből adódóan, könnyen arrogáns, a maguk intellektuális bástyáit féltékenyen őrző személyiségek és csoportok konfliktusokkal terhelt, laza gyülekezetévé válhat. Egyes beszámolók szerint ebbe a csapdába valamikor Gates cége is belesétált, az utóbbi években azonban sokat tettek a helyzet megváltoztatása érdekében, és ma többféle eljárást használnak a saját múltjukból, a futó projektumok tapasztalataiból, a vásárlók véleményéből és a mások hibáiból való tanulásra. Maga Gates – állítólag – naplót vezet „A Microsoft legnagyobb hibái" címmel.

Piacszervezés. Az előző részben megvilágítottuk, hogy a Microsoft úttörő és szervező szerepre törekszik a meglévő és a kibontakozó informatikai tömegpiacokon,

mivel azokon van a nagy pénz. Ehhez az szükséges, hogy elsőként vagy legalábbis elég korán jelenjen meg a piacon. Ez nem feltétlenül innovátori szerepet jelent: a gátakat áttörhetik, az érdeklődést felkelthetik mások is, de amikor kiderül, hogy tömeges igényekre lehet számítani, a Microsoft széles fronton és teljes erőbedobással támad. A gyorsaságnak számos esetben az az ára, hogy a piacra vitt termék még nincs teljesen kész, menet közben tesztelik és javítják – mérgelődnek is ezért a felhasználók. A szabványok és normák diktálásához azonban másokat megelőzve kell cselekedni, időről időre újabb, továbbfejlesztett szoftverváltozatokat dobva piacra. A Microsoft a tömeges értékesítést támogató áruterítési és marketing módszereket használ, arra is van példa, hogy a termékeiket leegyszerűsítik vagy újracsomagolják, hogy a közönség még szélesebb rétegeit érjék el velük.

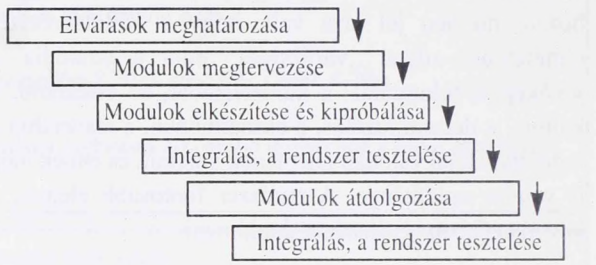
Kreativitás. Kétségtelen, hogy a Microsoftnál rengeteg kreatív ember dolgozik. Ez azonban még nem ad garanciát a sikerre, okos alkalmazottak másutt is vannak. A kreatív energiákat *összpontosítani* kell, félő ugyanis, hogy enélkül az egymás társaságát kedvelő, a felhasználókat laikus amatőröknek tekintő szoftverfejlesztők a végtelenségig elvitatkoznának mindenféle szakmai problémákon, és minden határidőt lekésnének. A redmondiak a tömegpiacok által igényelt terméktulajdonságokra való koncentrálásra késztetik a fejlesztő csapataikat, az erőforrások korlátozásával pedig állandó nyomást gyakorolnak rájuk. A fejlesztési projektumokon belül „mérföldköveket", prioritást élvező terméktulajdonságokhoz kapcsolódó alprojekteket definiálnak. A teameknek határozott „jövőképük" van, a hozzá vezető utat azonban jelentős önállósággal választhatják meg és követhetik.

Párhuzamosság és szinkronizálás. A szoftverfejlesztési munkák „klasszikus" projektumok: egyszeriek, idő- és erőforrásigényesek, többféle szakterület tervszerű összehangolását kívánják. Az egyik ismert, sokak által használt projektvezetési módszer az úgynevezett „vízesés" modell *(4. ábra)*. A lényege az, hogy a fejlesztési munka legelején megpróbálják specifikálni a kifejlesztendő terméket, majd részletekbe menően megtervezik azt, kidolgozzák a komponenseit, majd a projektum végén, az integrációs és tesztelési fázisban összerakják őket.

A szoftverfejlesztésnek ez a jól áttekinthető és irányítható módja igen elterjedt volt a hetvenes és a nyolcvanas években, mára azonban egyre szembetűnőbbek a gyenge pontjai. A kidolgozandó szoftverek egyre bonyolultabbak és összetettebbek. A specifikációt nehezíti, hogy a felhasználók nem tudják pontosan, hogy mit akarnak, illetve mit fognak akarni mondjuk két év múlva,

4. ábra

A szoftverfejlesztési projektumok „vízesés" (kaszkád) modellje



milyen hardveren fogják a programokat futtatni, milyen irányba fejlődik közben az informatikai technológia; a részletes specifikációtól nehéz eltérni, az ügyfelek csak az összerakást követően mondhatják el a véleményüket. Ezen gyenge pontokat kiküszöbölendő egyre több vállalat szervezi meg úgy a projektumait, hogy a *4. ábrán* szereplő munkafázisok átfedjék egymást, egymásba folyjanak, a felhasználókat pedig rendszeresen bevonják a munkába. A Microsoft termékfejlesztési módszere is ilyen iterációs, *szinkronizálási* és *stabilizálási* fázisokból álló technika. A terjedelmes terméket – gondoljunk például az Excelre, a Publisherre vagy a Windows NT-re – kezelhető részekre bontják, a tervezők önállóan dolgozhatják ki a rájuk osztott terméktulajdonságok részleteit. A kis csapatok egymással párhuzamosan tevékenykednek, néhány szigorú szabály azonban arra kényszeríti őket, hogy gyakran szinkronizálják a munkát a többi csapattal, oldják meg a felmerülő konfliktusokat, a hibákat azonnal javítsák ki. A termék fokozatosan formálódik a munkaasztalon, „iterál", új ötletekkel bővül, az összerakás és a tesztelés folyamatos, a különböző fázisokban járó prototípusokat gyakran „utcáról behozott" felhasználók közreműködésével tesztelik. A teamek azonos helyszínen, azonos eszközökkel dolgoznak, ami megkönnyíti a munka összehangolását. Ez a projektirányítási technika nem garantál határidőre elkészülő, hibamentes terméket, de szemlátomást jól működik.

Káosz és rend. Ha össze kellene foglalnunk az eddig elmondottakat, azt kell mondanunk, hogy a Microsoft szervezeti-működési rendje a káosz és a rend hatékony keveréke. Káoszra, lazaságra, organikus struktúrákra, rugalmasságra, szabad ötletelésre, decentralizálásra

feltétlenül szükség van egy rendkívül gyorsan fejlődő csúcstechnológiai iparágban. Ugyanakkor rend is kell a bonyolult termékek kifejlesztése, a hosszú átfutású projektumok lebonyolítása, az erőforrások és az akciók koncentrálása, a nagy létszámú szervezet kézbentartása érdekében. Úgy tűnik, Bill Gates cége ügyesen lavíroz a két szélsőség között, ügyesen adagolja a szabadságot és a kötöttségeket, nehezen másolható harmóniát teremtve a pozíciójához illeszkedő tevékenységei között.

A játékos

„A Microsoft kultúráját Bill Gates személyisége határozza meg" – jegyezte meg egyszer Nathan Myhrvold, a redmondi agytröszt egyik kulcsembere. A Microsoft olyan, mint Gates, és Gates olyan, mint a Microsoft. Ha még közelebb akarunk férkőzni a titokhoz, akkor foglalkoznunk kell a kapitány lelkivilágával is – ez gondolatmenetünk harmadik pillére. Ez nem könnyű feladat. Gates pillanatnyilag Amerika leggazdagabb embere, és aligha akad még egy olyan személyiség, akiről annyit olvashatnánk és hallhatnánk, mint róla. A kép ennek ellenére nem egyértelmű, a kamaszos megjelenésű, negyvenes éveinek elején járó főnök minden skatulyából kicsúszik. Sejtjük, de nem tudjuk pontosan, hogy ki ő, és ezt a kérdést talán ő maga sem tudná szabatosan megválaszolni.

Lássuk tehát, hogy tulajdonképpen mit is tudunk. Vitathatatlan, hogy rendkívüli *intellektuális* képességei vannak: az informatika nyelvén szólva hatalmas kapacitású „processzorral" rendelkezik, információbefogadási „sávszélessége" szinte korlátlan, képes a figyelmét egyszerre több dolog között megosztani, „párhuzamosan feldolgozni", „multitasking" módon tevékenykedni. Munkabírása óriási, házasságkötése előtt a hajnali órákig dolgozott. Tudjuk, hogy ezek a képességei már gyerekkorában kiütköztek, a szülei egyszer még pszichológust is hívtak hozzá, aki sokáig foglalkozott vele, majd arra a következtetésre jutott, hogy a gyerek egyszerűen okos, szeret *nyerni*, és ez ellen nincs mit tenni. Tudjuk, hogy elit iskolába járatták, végezetül a Harvardot hagyta ott, hogy a barátaival megalapíthassa a Microsoftot.

Személyiségének minden bizonnyal egyik fontos eleme a *játékszenvedély*. A Gates- családban rengeteget játszottak, méghozzá általában nehezebb stratégiai játékokat, és a játékot igen komolyan vették, annak tétje volt. A gyerek Bill az egyik első számítógépes programját a *risk* nevű népszerű stratégiai játékhoz írta, a Harvardon rengeteget pókerezett, családjával és barátaival kevés szabadidejében ma is képes akár teljes napokat vagy éjszakákat végigjátszani, például nyolc-kilenc órákat bridzselni. Valószínűleg nem járunk messze az igazságtól, ha azt mondjuk, Gates négy évtizeden túl is gyerek maradt, aki az informatikai világot is valamiféle óriási stratégiai játéktérnek tekinti, ahol okos emberekkel jó játszani, és öröm legyőzni őket.

Ebben az informatikai világban Gates *szakember*, méghozzá egyike a legjobbaknak. Fiatalabb korában rengeteget programozott, sokféle gépen dolgozott, rengeteg direkt informatikai, szoftverfejlesztési problémát oldott meg saját maga. Következésképpen a Microsoft irányításánál a saját professzionális tudására támaszkodhat, tárgyszerű lehet, nem kell belemerülnie mindenféle politikai manőverekbe, nem szükséges közvetítőkre támaszkodnia.

Tudjuk, hogy a redmondi cég irányításához döntő részben három *módszert* használ. Először is naponta vagy száz, néha még annál is több elektronikus üzenetet küld szét az embereinek. (Jó elnevezés egy vezetéselméleti szakkönyvbe: *Management by E-mail*.) Másodszor, havonta megbeszélést tart egy csúcsvezetői csapattal. Harmadszor – és talán ez a legfontosabb –, szinte minden nap részt vesz két három teammegbeszélésen, ahol konkrét projektumok aktuális ügyeit tárgyalják. Megfigyelők szerint ezek az ülések nagyon tárgyszerűek, Gates azonnal a lényegre tér, mindenkitől elvárja, hogy abszolút ura legyen a témájának, kertelés nélkül válaszolja meg a záporozó kérdéseket, világos képe legyen a konkurenciáról, tisztában legyen a projektum stratégiai szerepével. Egyáltalán nem zavarja, ha ellentmondanak neki, sőt, ha az érvelés jó, ezt kifejezetten elvárja. Az ülések atmoszférája laza, minden hierarchiától mentes, ugyanakkor rendkívül dinamikus. Ez a nyíltan-bele-a-képedbe stílus jellemzi az új alkalmazottak felvételi procedúráját is, ahol igazából nem arra kíváncsiak, hogy a jelentkező mit *tud*, hanem hogy mire *képes*, hogyan közelít különböző trükkös problémákhoz.

Gates nemrégiben egy könyvben foglalta össze a multimédia-világról alkotott nézeteit (6). Gondolatai *optimizmust* sugároznak: minden problémára van megoldás, az új eszközök, az információs sztráda, a rengeteg elektronikus ketyere teljességgel áthatja és megkönnyíti majd az életünket, könnyű lesz információt szerezni, kommunikálni, dolgozni, élni. Tudjuk (sejtjük?) róla, hogy – feleségével ellentétben – nem vallásos, mégis valamiféle misztikus tisztelettel közelít az emberi elméhez, amelynek működését szerinte majd valamikor digitálisan modellezni lehet. Erősen érdeklődik a médiavilág

iránt, szívesen szerepel, de túlzott magamutogatás nélkül. Bár üzleti ügyekben rendszerint rideg és számító, mégis érzelmi lojalitás fűzi néhány régi jó barátjához, köztük Warren Buffetthez, akit megelőzött az Amerika leggazdagabb emberének címéért folyó versenyben. Bill Clintonnal viszont – állítólag – kevésbé tudott összejönni: Gates kíméletlen analitikus és érzelmileg visszafogott elme, a nem kevésbé intelligens elnök viszont intellektuálisan kevésbé fegyelmezett, szívesen penget érzelmi húrokat, és nem mutat valami nagy érdeklődést a technológiai kérdések iránt.

Gates gyakran emlegeti az Intel-főnök Andrew Grove könyvének címét: „Csak a paranoiás marad életben." Minden jel szerint őszintén fél attól, hogy a Microsoft elvéti a következő kanyart, a szőnyeget kirántják alóla, és rövid idő alatt a digitális világ poros múzeumi tárgyává válhat. Ez az *üzleti paranoia* mutatkozik meg a konkurencia iránti néha már túlzottnak ható érdeklődésében, a bonyolult machiavellista stratégiai játszmák kitervelésében, az elsőséghez való ragaszkodásában, szokatlan nagyságú pénzügyi tartalékok felhalmozásában. Gondos stratégiai számítás ez, vagy egy brilliáns, de gyermeki elme szenvedélyes győzniakarása – ezt bizony nehéz eldönteni.

Bírálói és ellenségei szerint Gates rideg, számító, kegyetlen, és nem sportszerű. A fő baja az, hogy nem olyan megoldásokra törekszik, amelyben mindenki nyerhet: azt akarja, hogy a másik *veszítsen*, tűnjön el a színtérről. Számára – mondják – nem valamilyen kiváló termék vagy megoldás jelenti a sikert, hanem az ellenfél *legyőzése*, megsemmisítése. Egyes tárgyalópartnerei szerint gátlástalanul „lenyúl" minden ötletet, olyan vele egyezkedni, mintha egy sötét pókerjátszma részesei lennél, ahol mindenki rejtegetni igyekszik a lapjait, pedig az együttműködés lenne a célravezetőbb.

Gates mindenesetre élvezi ezt az egészet: a játékot, a stratégiákat, a manővereket, a pókerjátszmákat, a csatákat, a győzelmet. Tervei szerint még vagy tíz évig irányítja a céget, aztán hozzálát a pénze elköltéséhez. Tekintettel annak mennyiségére, ez nem lesz könnyű feladat, unatkozni aligha fog.

A jövő

Foglaljuk össze az eddig elmondottakat. A megfelelő ember a megfelelő rendszerrel a megfelelő helyen – ez mondanivalónk lényege. A Microsoft pompásan illusztrálja a vezetési szakkönyveknek azt a tételét, hogy a siker érdekében összhangnak kell lennie a *környezet* (jelen esetben ez az informatika-multimédia ipar a maga inflexiós pontjaival), az *ember* (Bill Gates), a megcélzott pozíció (informatikai tömegpiacok) és a működtetett rendszer (a Microsoft a maga jellemzőivel) között. A Microsoftéhoz hasonló magasságokban azonban már mások is jártak, és tudjuk jól, hogy adott helyzetekben ez az összhang könnyen megbomlik. Tanulmányunk utolsó részében megpróbáljuk összefoglalni, hogy milyen veszélyek fenyegethetik korunk legsikeresebb informatikai cégét.

Mindenekelőtt bekövetkezhet az, amitől Bill Gates is fél: a vállalat elvéti a következő kanyart, rossz lóra tesz egy óhatatlanul elérkező újabb iparági inflexiós pontnál. A redmondiak pillanatnyi stratégiája egyszerűnek látszik: *Windows-t mindenhova*, az asztali gépekbe, a szerverekbe, a telefonokba, a tévékbe, az autókba, a személyi ketyerékbe. Az eddigi óriási növekedési ütemet csak ilyen „kompatibilis terjeszkedéssel" lehet tartani. A Windows-platformot egy másik, a globalizálódott-hálózatos világban könnyen terjedő platform ütheti ki a nyeregből. A kilencvenes évek közepén-végén erre legjobb esélye a Netscape Navigator/Java kombinációnak volt, illetve van, hiszen a csata még nem dőlt el. A kissé megkésve reagáló Gates – érzékelve az ügy súlyát – óriási erőbedobással igyekszik az ellenfeleket kiütni a nyeregből. Az informatikai piac nyilván ezen a csatán is túllép majd, és jön a következő, mondjuk talán a beszédfelismerő rendszerek forradalma. Kanyar van és lesz bőven.

Ahogy a redmondi cég terjeszkedik, kénytelen egyre szélesebb frontokat nyitni, amelyeken új, esetenként vele közel egy súlycsoportban lévő ellenfelekbe ütközik. A Microsoft nem szokta közzé tenni az éves *kutatás-fejlesztési* költségvetését, 1996-ban azonban a Fortune magazin az egyik Microsoft főtiszt, Steve Ballmer révén hozzájutott néhány durva becsléshez. A nagyságrendek érzékeltetése érdekében a *2. táblázat* azt is tartalmazza, hogy az egyes fejlesztő részlegek költségvetése hányszorosa volt a mostani egyik fő ellenlábas, a Netscape akkori éves *bevételének*. A felsorolt fontosabb versenytársak egymáshoz való viszonyát korunk egy sajátos jelensége, a „versengő szövetkezés" (angol szójelentéssel: *co-opetition*) jellemzi: egymásra találhatnak, ha a föléjük magasodó Microsoft ellen kell fellépni, de mivel többen egymással is versenyben állnak, ki is játszhatók egymás ellen. Remek terep egy Gates-féle stratégiai társasjátékhoz.

Az ellenfelek mostanában a *trösztellenes kampány* zászlaja alatt gyülekeznek. A Microsoft bizonyos értelemben túlnőtte magát: összeütközésbe került az állammal, trösztellenes rendszabályokkal fenyegetik, az ellenfelei a monopolhelyzetével való visszaéléssel, más

2. táblázat

Becsült adatok a Microsoft kutatási-fejlesztési programjairól (1996)

Platform csoport	Desktop alkalmazások divíziója	Interaktív média divízió	Különleges technológiák
Költségvetés: több mint 1 milliárd dollár (Netscape x3,3) *Létszám:* 4.600 *Termékek:* Windows változatok,Internet Explorer, Back Office család, hálózati szerver programok, E-mail, elektronikus kereskedelem, programozási eszközök és nyelvek *Versenytársak:* Apple, Netscape, Oracle, Sun	*Költségvetés:* 400 millió dollár (Netscape x 1,3) *Létszám:* 1.800 *Termékek:* Office család (Word, Excel stb.) *Versenytársak:* Claris, Corel, Lotus	*Költségvetés:* 500 millió dollár (Netscape x 1,7) *Létszám:* 2.000 *Termékek:* CD-ROM játékok, lexikonok, online tartalom *Versenytársak:* America Online, Broderbund, CompuServe, CNN, Disney	*Költségvetés:* 25 millió dollár *Létszám:* 100 *Kutatási témák:* interaktív alkalmazások, beszédfelismerés, 3D grafika, grafikus interfész, kifinomult adatkeresési technológiák

Forrás: Fortune, 1996. szeptember 30. 46. o.

cégek innovációs kísérleteinek erőszakos elfojtásával vádolják. Ez a csata is folyamatban van, ebben is óriási erők mozdulnak meg. Az IBM és az AT&T annak idején kiegyezett az állammal – de vajon mit fog tenni a mindenáron győzni akaró Gates, aki – minden jel szerint – az amerikai után a nyugat-európai „trösztvadászok" radarernyőjén is felbukkant. A nagy játékos egyelőre a tőle megszokott lendülettel veti magát a harcba: szenátorokat és más politikusokat igyekszik megnyerni, lobbizik, erős szövetségeseket keres és talál az újonnan megnyitott frontokon (pl. távközlési és autóipari óriások), „szeressük a Microsoftot" kampányokat vezényel. Az utóbbiak jelentőségét nem szabad lebecsülni, hiszen a redmondiak elleni egyik fő vád az, hogy folyamatosan megsértik korunk egyik fontos szubkultúrája, a kooperatív és kommunikatív farmeros-hamburgeres informatikai „hacker" társadalom íratlan etikai normáit, amely felzárkózhat a pénz által vezérelt nehézsúlyú ellenfelek csoportja mögé.

Az óriások csatáját egyre érdekesebbé teszi a telematikai világban bekövetkező koncentrálódási hullám. A chipgyártó Intel bástyái egyre erősebbek, a külön-külön is igen nagy méretű Compaq és Digital egyesülése folyamatban van, de hasonló jelenségek figyelhetők meg a távközlési piacon is. Egyes elemzők szerint a jövő évezred elejére az informatikai piacot öt-hat globalizálódott nagyvállalat fogja uralni. A Microsoftnak minden esélye megvan rá, hogy ezek egyike legyen, ami egyfelől igen kedvező pozíció, de veszélyes is, mivel ha kevesen vannak a ringben, sorsdöntő lehet, hogy mit csinálnak a többiek.

A redmondi cég jövője szempontjából nyilván az is fontos kérdés, hogy mit fog csinálni Bill Gates, az a bizonyos tíz év ugyanis gyorsan eltelik. A Microsoft kultúráját Gates személyisége determinálja – írtuk korábban. Egy kultúravezérelt cég életében mindig kritikus időszak az „alapító atya" közelgő vagy bekövetkezett távozása.

De vajon komolyan gondolta azt a tíz évet Bill Gates?

Irodalom

(1) A bundle of trouble. The Economist, 1997. október 25.
(2) A Talk with Deutsche Telekom's Sommer. Business Week, 1997. december 8. 23. o.
(3) *Carroll, P.:* Big Blues. Orion, 1993
(4) *Cronin, M.:* Bill Gates, Bill Collector. Fortune, 1997. október 13.
(5) *Cusumano, M.-Selby, R.:* Microsoft Secrets. HarperCollins Business, 1996
(6) *Gates, W.:* The Road Ahead. Viking, 1995
(7) *Grove, A.:* Only the Paranoid Survive. Currency, 1996
(8) *Growing up, slowing down.* The Economist, 1998. január 10.
(9) *Hamm, S.-Hof, R.:* Operation Sunblock: Microsoft Goes to War. Business Week, 1997. október 27.
(10) *Hamm, S.-Garland, S.:* Justice vs. Microsoft. Business Week, 1997. december 1.
(11) *Hamm, S. et al.:* Microsoft's Future. Business Week, 1998. január 19.
(12) *Himowitz, M.:* Microsoft's Cool New Browser. Fortune, 1997. október 27.
(13) *Isaacson, W.:* In Search of the Real Bill Gates. Time, 1997. január 13.
(14) *James, G.:* Business Wisdom of the Electronic Elite. Times Business, 1996
(15) *Kehoe, L.-Denton, N.:* Microsoft could face fines of $1m a day. Financial Times, 1997. október 21.
(16) *Kuttner, R.:* What the Free market can't Fix. Business Week, 1997. november 17.
(17) Microsoft's contradiction. The Economist, 1998. január 31.
(18) *Porter, M.:* What is Strategy? Harvard Business Review, 1996. november-december
(19) *Rieker, J.:* Die Luft wird immer dünner. Manager Magazin, 1997. december
(20) *Schlender, B.:* Software Hardball. Fortune, 1996. szeptember 30.
(21) *Schlender, B.:* Microsoft. Bill's Big Plan for Asia – and the World. Fortune, 1997. augusztus 18.
(22) *Schlender, B.:* Javaman. Fortune, 1997. október 13.
(23) *Stross, R.-Nocera, J.:* Bill vs. Janet. Fortune, 1997. november 24.
(24) *Tetzeli, R.-Kirkpatrick, D.:* America loves Microsoft. Fortune, 1998. február 2.
(25) *Yoffie, D. szerk.:* Competing in the Age of Digital Convergence. Harvard Business School Press, 1997
(26) *Wallace, J.:* Hard Drive. John Wiley & Sons, 1992
(27) *Wallace, J.:* Overdrive. John Wiley & Sons, 1997

SZEGEDI Zoltán

ESETTANULMÁNYOK A VEZETŐKÉPZÉSBEN ÉS TOVÁBBKÉPZÉSBEN

- A Hungaromilk esete -

Folyóiratunk 1997. évi 6. száma a Vizuál Kft. esetét ismertette. Új szerzőnk a Hungaromilknél történteket mutatja be abból a célból, hogy szaporítsa az oktatók rendelkezésére álló esettanulmányok számát.

Ma már egyre kevesebb szó esik az esettanulmányos oktatási módszer erősségeiről és gyengeségeiről.

A módszer lényege, hogy a résztvevők – életszagú környezet megismerése után – ugyanazon ismeretek birtokában együtt vitassák meg az adott vezetői döntési dilemmákat. A lényeg kevésbé a konszenzusra jutáson van, hiszen tudjuk, hogy nagyon ritkán van egyetlen „jó" döntés, sokkal inkább az egyes döntési variánsok előnyeinek és hátrányainak megvitatásán. A cél ezáltal gyakran kettős lehet: az új ismeretanyag más módon történő elsajátítása, ill. a döntési készség fejlesztése. A következőkben bemutatott esettanulmány ezt a célt próbálja meg szolgálni.

A Hungaromilk*

1994. szeptember 11-én, egy verőfényes kora őszi vasárnapon Túróssy vezérigazgató gondterhelten szürcsölgette délutáni kávéját. A holnap reggeli szakértői bizottsági ülésre gondolt, ahol cége, a HUNGAROMILK piaci helyzetéről kell majd számot adnia. Eszébe jutott, menynyivel egyszerűbb volt az élete, s nagyszerűbbek a vasárnapjai, amikor 1972-ben frissdiplomás vegyészként laboránsi állást kapott mostani cége jogelődjénél. Sem akkor, de még tíz évvel később, műszaki fejlesztési osztályvezetőként sem gondolta volna, hogy egy újabb évtized múltán a legtöbb problémát olyan, számára idegen dolgok, mint a „vevőállomány finanszírozása", „piacszegmentáció" és „termékpozicionálás" vagy „kárpótlási jegyes apport" jelentik majd.

A szakértői bizottsági ülés (amire a vállalati üdülőt egész napra lefoglalták) nehéznek ígérkezik. A bizottság tagjait a vezetőség javaslatára ő kérte fel. Ezek elismert gazdasági szakemberek, közöttük egy gazdaságpolitikus, két egyetemi oktató, egy bankár és egy élelmiszeripari tanácsadó cég vezetője. A tejipart részleteiben nem ismerik, ám talán éppen ez – a szakmai vakság hiánya – fog segíteni az ötletekben. Az ülésen jelen lesznek a vállalat felső vezetői is.

Jóllehet, az egyetlen napirendi pont a piaci helyzet elemzése, Túróssy biztos benne, hogy a vitában elengedhetetlenül beszélni fognak két, a vezetőket már régóta foglalkoztató kérdésről.

Az egyik egy új, korszerű termékcsalád kifejlesztése, amit a konkurens külföldi termékek megjelenése, és az ezáltali piacvesztés indokol. A másik egy marketing stratégia kialakítása, valamiféle jövőkép felvázolása, ami a vállalati részterületek gyakran ellentétes irányultságú érdekeit próbálná meg egy közös cél irányába felsorakoztatni. A vezér ezt szűk körben néha a „Menekülés előre" stratégiájaként emlegeti.

* A tanulmány nagyrészt a Deltaco Üzletviteli Tanácsadó Társaság tanácsadóival (Gábor László és Keleti Zsolt) folytatott megbeszéléseken, az általuk rendelkezésre bocsátott adatokon, információkon alapul. A mellékleteket is a Deltacon tanácsadói állították össze.

A „Hungaromilk" vállalat története

A „Hungaromilk" vállalat 1949-ben alakult „Csát Megyei Tejipari Vállalat" néven, egy – a megyeközpontban levő – tejüzemmel. 1952 és 1954 között három újabb üzemmel bővült a vállalat. Ezek a megye kisebb városaiban ma is működnek, s mint ahogy kezdetben, ma is napi tejtermék, sajt, illetve porított termékek előállítására alkalmasak.

1968-ig a vállalat tevékenységi területét szigorúan korlátozták a megyehatárok, s feladata a tejbegyűjtés, a megadott terv szerinti feldolgozás és a kiskereskedelmi egység felé történő kiszállítás volt.

1968 után a vállalat nagyobb játékteret kapott annak ellenére, hogy termékeinek jelentős része a rögzített árkategóriába tartozott. A cég az ezt követő évtizedben élte aranykorát. Sok jó szakember került a vállalathoz, akik egy-egy külföldi útjukról visszatérve új impulzusokat hoztak magukkal, pl. a termékfejlesztésre vonatkozóan. Ekkor fejlesztették ki pl. a Túró Rudit, ami hamarosan országos népszerűségre tett szert. (Sajnos, ennek gyártására más társvállalatok is ráálltak, mivel a terméket nem szabadalmaztatták.) Az üzemeket is ekkor, az 1970-es évek második felében újították fel. Ekkor jöttek létre az akkori időszak színvonalát tükröző modern üzemek, összesen napi 550.000 liter kapacitással. (Az azóta eltelt időben jelentős felújításra, átalakításra sajnos nem jutott pénz.)

Az átalakulási és privatizációs folyamat során a vállalatot – más megyei tejipari vállalatokkal ellentétben – sikerült egyben tartani. 1992 végén a cég részvényeinek 51 %-a külső pénzügyi befektetők, a menedzsment és a dolgozók alkotta konzorcium kezébe került.

A Felügyelőbizottság ekkor bízta meg Turóssy Győző akkori termelési igazgatót a vezérigazgatói feladatok ellátásával. Turóssy gőzerővel látott munkához: bankokkal tárgyalt, a jó szakemberek megtartásán fáradozott, s ha kellett, lobbizott. A HUNGAROMILK nevet is ő találta ki.

A cég létszáma az elmúlt öt évben kb. negyven %-kal csökkent, jelenleg 640 fő. A szervezeti felépítés csak keveset módosult (lásd *6. melléklet*). A termékstruktúra sem sokat változott: van több olyan termék, amelyet párhuzamosan két üzem is gyárt. Sem beruházásra, sem termékfejlesztésre nincs pénz (kivéve a Tejipari Kutató Intézettől vásárolt néhány licencet), pedig a modern külföldi termékek elözönlötték a piacot, a kesztyűt előbb-utóbb fel kell venni.

Nagy problémát okoz a magas – hűtőláncot igénylő – szállításigényesség, és az is, hogy a kiszállítások nagyrészt közvetlenül a kiskereskedelmi vállalatokhoz (boltok) történnek, amelyek egyre igényesebb, pontosabb szolgáltatást követelnek. (Elosztó kereskedelem ebben az iparágban nincs Magyarországon. A jövőben azonban – főként Budapesten – tejipari nagykereskedelmi vállalatok kialakulása is várható).

A cég óriási saját közúti jármű kapacitással rendelkezik. Ezek a járművek azonban már nagyrészt nullára íródtak, ráadásul – a megváltozott feladatokhoz – túl nagyok is. Egy öt tonnás IFA-t ma már nem lehet a belvárosi boltok terítésére használni. Hiányzik az 1 tonnás (speciális terítő) és a 15 tonnás (a budapesti, ill. a nagy kereskedelmi hálózatok – Profi, Meinl, Mero – szállításaihoz ideális) jármű.

A nyerstej összegyűjtése is problémás: nincsenek termoszkocsik, s a nagy tankautók technikailag rossz felszereltségű, kis mennyiségű begyűjtőhelyeket kell, hogy körjáratra fűzzenek. A tej gyakran öt órát is lötykölődik a nagy nyári melegben.

A „Hungaromilk" működési területe

A hazai piac még mindig „megyékre van bontva", ahol legtöbbször a volt megyei tejipari vállalatok utódszervezetei dominálnak. A Hungaromilk az ország harmadik legnagyobb, összességében mintegy 800.000 lakost tömörítő „piacán" működik. A népesség egyharmada a megye két nagy, 100.000-nél nagyobb lélekszámú településén él, másik harmada öt közepes méretű városban található, az ezen felüli rész nagyobb hányada viszonylag kicsi (egy-két ezer, esetleg csak pár száz főt számoló), elszórt településen lakik.

A régión kívüli piacok közül Budapest a legjelentősebb, jól megközelíthető, 150 km-re található a Hungaromilk központjától és legnagyobb üzemétől. Ezen kívül a szomszédos megyékben további kettő, 100.000-nél nagyobb lélekszámú település található. (A lakosság demográfiai jellemzői, jövedelme, fogyasztásának szerkezete a háztartásstatisztikai kiadványokban jól nyomon követhető. Néhány jellemző vállalati táblát a mellékletek mutatnak be.)

Az elmúlt néhány évben a piaci igények jelentősen átalakultak. A külföldi tőkeerős cégek agresszív marketing munkája (Parmalat, Danone), vagy masszív „elárasztásos" technikája (Südmilch, ZOT) mellett eltörpül a nyolcvanas évek konkurrencia „harca", amikor csak a szomszédos megyék szemtelenkedtek be egyszer-egyszer a piacukra.

Sovánka Nándor, a kereskedelmi igazgató a minap ki is fakadt: *Nem tudom, mi ütött az emberekbe! Senki nem veszi a 10 Ft-os poharas joghurtot. Ezt megértem. De itt van a gyümölcsjoghurtunk 22 Ft-ért! Ezt sem veszik. Mindenkinek a Starfucht gyümöcsjoghurt kell 85 forintért! Még mondja valaki, hogy egyre szegényedik ez az ország!*

Az igazgató persze tudja, hogy a régión belül a fogyasztás szerkezete alapvetően függ a település fajtájától és nagyságától. A nagyobb városokban valamennyi tejtermék iránt (beleértve a drágább, estenként importból származó desszert-, illetve sajtféléket) jelentkezik kereslet, míg a kisebb, elszórt településeken az alapvető és olcsó tejtermékeket keresik (zacskós tej, tejföl, túró vaj, olcsó sajtok, pl. trappista, ömlesztett stb.).

A vásárlóerő mellett a fogyasztói szokások is sajátosan hazaiak: nagy az igény tejfölre, de pl. turmixokat senki nem vesz. (Ehhez Sovánka: *„Még szerencse, hogy egyelőre csak a kakaót szeretik a magyarok. De meddig marad ez így?"*)

A régióban eladott napi termékek (tej, tejföl, túró, vaj és vajkrémek, natúr joghurtok stb.) csaknem mindegyike hazai áru, ami nagyobb részt a Hungaromilk terméke, kisebb része (kb. harminc 5%-ban) a Hungaromilk által forgalmazott, más – magyar – tejipari vállalat produktuma. A cél ezzel a választékbővítés. A desszert jellegű (jogjurt, illetve túró alapanyagú) termékek – pl. az Artúróka túrókrém, vagy a joghurthabok – nagyon leültek. Ezen termékek piaca ugyanakkor nagyon felfutott, így az import termékek tarolnak. Az egyetlen Túró Rudi a kivétel (amit pesze más vállalatok is gyártanak Turbó Rudi, Szuper Rudi néven), pedig a magyar piacnak ezt a szegmensét teljes egészében el tudná látni a cég. (Sovánka szerint a Danone is fontolgatja, hogy beszállna a Rudi-bizniszbe. „Akkor viszont nekünk lőttek!"

A statisztika persze ritkán csal: Magyarországon az egy főre jutó tejtermék fogyasztás az elmúlt években jelentősen visszaesett: míg 1987-ben az egy főre jutó fogyasztás csaknem 200 kg/év volt, 1991-ben már csak 168 kg. Ez a szám azóta még kisebb.

Gazdasági környezet

A *piaci környezethez* tartozó vállalatok nagyon különfélék: A hagyományos piacok vállalatainál nagymértékben romlott a fizetési fegyelem. Nagy határidőket szabnak, néha egyáltalán nem fizetnek (lásd: vállalati mérleg). Megjelentek a spekulánsok is: két ötven ezres tételt rendben kifizetnek, majd a harmadik – ekkor már milliós – rendelés után fizetés nélkül eltűnnek.

Új színfolt a piacon a kereskedelmi hálózatok megjelenése (Profi, Plus, Julius Meinl, Metro vagy Billa). Ezek viszont keményen diktálnak: gyakran 12 hónapra garantált árat, késleltetett fizetést kérnek (és kapnak). *Megjegyzés:* A termelők nem tömörülnek kartellbe. A verseny a társcégek között is nagy: egyesek igen agresszív piacpolitikával, dömpingárat alkalmazva manipulálnak, iszonyú veszteségeket halmoznak fel, majd bejelentik magukat az adóskonszolidációba.

A gazdasági környezet másik meghatározó része a *bankok működése:*

– A hitelhez jutás általános feltételei ismertek: Jelenleg hosszú lejáratú, beruházási hitelhez jutni még a legjobb adósoknak is szinte lehetetlen. A rövid lejáratú hitelek kamata növekedőben van, az adós fizetőképessége alapján 28 – 31 % között mozog.

– A bankok öt-tíz napot is ülnek az átutalt pénzen, ami jelentős pótlólagos forgótőkét igényel.

Versenytársak

A megyén belül a Hungaromilk korábbi monopol helyzete a tejtermékek értékesítésében megszűnt. Tejtermékek előállításával azonban ma még a Hungaromilken kívül csak két kisebb, tehenészetre települt üzem foglalkozik, melyek elsősorban üzemükhöz közel, néhány közepes, ill. kis településre kiterjedő körzetben terítenek.

A nagyobb városokban az említett kis üzemeken kívül a szomszédos megyék hasonló kis üzemei, valamint az egyik ún. társvállalat szállít be (ez utóbbi elsősorban desszert jellegű termékeit értékesíti közvetlenül).

Újonnan megjelent versenytárs a Parmalat, amely tartós, dobozos tejet szállít az egész régióba, valamint a Danone, amely elsősorban tejfölt, joghurtot, kefírt terít saját hálózatával. Ezen kívül import termékek (desszert termékek és sajtok) kereskedelmével foglalkozik az országos hálózattal rendelkező Alfa Rt.

A versenytársakra vonatkozó gazdálkodási adatok nem ismeretesek. A *1.–5. mellékle*tek viszont bemutatják a HUNGAROMILK teljesítményeit, költség- és eredményadatait.

A „HUNGAROMILK" pénzügyi helyzete

Az általánosan tapasztalható fizetési fegyelem romlása súlyosan érinti a Hungaromilket: vevőállománya egy havi forgalmának megfelelő összeg, átlagosan 450 millió forint, ezen belül a határidőn túli kintlevőség állománya átlagosan 220–250 millió forint.

A cég mint vevő jóval szigorúbb feltételeknek kénytelen megfelelni. A szállítmány csak százhatvanszáznyolcvan millió forint, ami egyrészt annak tudható be, hogy a fontos tejtermelőknek a cég előleget is fizet, de az alapanyagért folyó verseny miatt a többi tejszállító felé való tartozását is időben kiegyenlíti. Ezen kívül a szállítók egyre nagyobb része csak készpénzes fizetést fogad el.

A vevőállomány finanszírozása óriási terheket ró a Hungaromilkre, a jelenlegi harminc % körüli hitelkamatok mellett ez évi kb. 135 millió forint kamatterhet jelent. Ezenkívül a magas vevőállomány miatt a cégnek gyakran komoly gondjai vannak a szállítóállomány időbeli kiegyenlítésében

A szakértői bizottság ülése

A szakértői bizottsági ülés jó ötletnek bizonyult. Mindenki kiöntötte a szívét, ugyanakkor igyekezett együtt gondolkodni a megoldáson. Az alaphangot a vállalataik adták meg azzal, hogy elpanaszolták a konkrét problémáikat:

– *„Hiányzik a horizontális koordináció"* – mondta *Vigyázó Benő* gazdasági igazgató. Szerinte a munkaügy két-három napos munkával készít el egy kimutatást a statisztikai osztály részére. A statisztikusok ezt megkapván, újabb két-három napos munkával visszafordítják azt az eredeti állapotra. *„Mellékesen legyen mondva, hogy a hölgyek a két osztályról igen jóban vannak. Ha megfázott valamelyikük kiscicája, azt azonnal tudják, hiszen minden nap együtt ebédelnek."*

– *„Ha egy áru elhagyja a kaput szállítólevéllel, ez már teljesítés az üzemegység számára"* – sóhajtozott *Vasuta Viktor* szállításvezető. Valaki mormogott, hogy a sofőrök is a kiszállítások mennyiségében, s nem a bevételek nagyságában vannak motiválva. Emiatt gyakran a hibás árut is megpróbálták elsütni. (Úgy néz ki, legfeljebb a pénzügyi osztály érdekelt abban, hogy fizet-e a vevő vagy sem.)

– *„Termékmenedzseri rendszert kellene kialakítaniuk"* – sóhajtott *Mezey Előd*, az 1. üzemegység vezetője. Rögtön válaszoltak is neki, hogy az Y-tej sajtmenedzsere is igen szorgos ember: elindította több milliós PR-akcióját. „Küldd be három sajtunk címkéjét és nyerhetsz egy siófoki hétvégét." A kampányra hatvan vevő reagált. Elhangzott az is, hogy a termelés nem áll hivatása magaslatán, és hogy *Drótos Kázmér* – a külföldi útján tartózkodó termelési igazgató – nem operatív ember. Csak a műszaki fejlesztés dolgaival foglalkozik.

Ezután egy újabb téma következett, a vállalati marketing stratégia, amelyhez igen sokan hozzászóltak. Hiányolták, hogy a vezér nagyon kevés gondot fordít erre a területre, ill. a stratégiai jellegű kérdésekben egyedül dönt, azokat nem viszi a vezetői értekezlet elé.

Romvári Zoltán, a BKE Külgazdasági Tanszékének oktatója szerint jó lenne írásba foglalni a cég marketingstatégiáját. Egy alapos SWOT-elemzést tartana szükségesnek. Beszélt a marketingmix elemeinek tudatosabb alakításáról, s arról, hogy a cég „Miben legyen más", mint a többiek. Fiatal marketinges és logisztikai szakemberek bevonását javasolta a vezetésbe.

Kollégája rátromfolt, hogy egységesíteni kellene a *rendelésfelvételt* és a *vevőkiszolgálást*. Nincsenek meghirdetett normák, így a vevő sem az időt, sem a mennyiséget/minőséget illetően nem tud biztos számolni az áru érkezésével.

Gábor Zsolt, a Bétaco Tanácsadó cég vezetője a *szervezetfejlesztés fontosságára* és a *termékpolitikára* összpontosított. Ez utóbbiról komoly vita alakult ki. *Mezey* pl. kijelentette, hogy „A tejföl a legjobb termék. Ehhez értünk a legjobban, gyártóeszközeink, szakismereteink is ehhez vannak, ezt kell továbbfejlesztenünk." A korábban említett különleges sajt szerinte nagy csapdát rejt: hosszú az érési idő, és ez igen hosszú pénzlekötést jelent. Ráadásul nincsenek megfelelő tárolóink (és tapasztalataink) sem.

A legutolsó témakör a logisztika volt. *Vigyázó Benő* nyitott azzal, hogy jól megfigyelhető a trend: a hazai piacon megjelenő külföldi versenytársaknak – mielőtt bármibe belekezdenének – első dolguk ennek a területnek a rendbehozatala. Nálunk viszont az egyes „logisztikai" osztályok szinte elszigetelten működnek egymástól.

- A késztermékraktárakat a kereskedelmi igazgató felügyeli. Hozzá tartozik a rendelés feldolgozása és a számlázás is.
- A szállítás viszont Drótos Kázmérhoz tartozik ugyanúgy, mint az anyaggazdálkodási osztály.
- A járművek karbantartását ugyanakkor az üzemek végzik, így ezek a költségek őket terhelik.

A szétaprózottság miatt a logisztikai költségek mind máshol bújnak meg, nehéz az összesítésük is, nem is beszélve a logisztikai optimum meghatározásáról. Úgy gondolja, ha már a stratégiáról beszéltünk, át kellene gondolni a logisztikai stratégiát és a ezzel kapcsolatos szervezetfejlesztést is.

Sovánka Nándor kissé epésen jegyezte meg, hogy az elmúlt húsz évben volt már néhány szervezetfejlesztési kampány a vállalatnál. Mindegyik igen nagy anyagi és

főként erkölcsi veszteséggel járt. Szerinte nem szervezetfejlesztés kell ide, sokkal inkább jobb együttműködés és jobb információáramlás. Nem lehetne megengedni pl. azt, hogy az ő rendelésfelvételi csoportja gyakran napokig vár, míg a pénzügyi osztály kegyeskedik megadni a kért információt egy-egy vevő fizetőképességéről. Így nem lehet vevőorientált kiszolgálást biztosítani.

A vita elhúzódott, és olyan sok területet érintett, hogy valaki megjegyezte, miszerint a HUNGAROMILK a magyar nemzetgazdaság „állatorvosi lova", ami az összes létező betegséget magán viseli. Ezért a résztvevők elhatározták, hogy hamarosan folytatják a most megkezdett témákat. Ezt azonban négy célirányosan felállított team keretében képzelik el: az egyik a stratégia kialakítását, a másik a termékfejlesztést tűzi majd zászlajára. A harmadik veti össze a konkurensek és a Hungaromilk árpolitikáját. A negyedik a vállalat logisztikai rendszerét fogja átvilágítani, mivel végül is kiderült, hogy sokan ez utóbbit tartják a legtöbb költséget megtakarító területnek. És a versenyképesség miatt ma drasztikus költségcsökkentésre van szükség.

Kérdések az Olvasónak:

1. Vajon mit tartalmazna a Hungaromilk vállalat SWOT (GYELV) elemzése?
2. Melyek lesznek a fő megvitatandó problémák a termékfejlesztési, az árpolitikai, a stratégiai, ill. a logisztikai teamben.
3. Ha Ön is a logisztikai team tagja lenne, s egy új logisztikai szervezeti egység kialakításáról vitatkoznának, milyen változtatásokat javasolna a Hungaromilk szervezeti felépítésében?

1. melléklet

A „Hungaromilk" felvásárlási adatai

A Hungaromilk által 1994-ben felvásárolt tej minősítése kétféle szempont szerint történt. Ezek alapján a tej minőségi megoszlása és átlagára a következő volt:

	Ezer liter	%	Átlagár
Komplex minősítés szerint			
Extra:	42.132	38,0	20,52
I. o.	13.748	12.4	19,06
II. o.	8.094	7,3	17,04
III. o.	2.772	2.5	13.01
Osztályon kívüli	1.885	1,7	10,05
Fizikai minősítés szerint:			
I. o.	35.368	31,9	17,43
II. o.	6.874	6.2	13.86
Összesen:	**110.873**	**100,0**	**18.32**

Megjegyzés: Az átlagárak minőségi támogatás és felárak nélkül értendők.

2. melléklet

A Hungaromilk Rt. felvásárlásának és belföldi értékesítésének főbb mutatói 1993–1994

	M.e.	1993	1994	Változás %
Felvásárlás	1000 liter	113,136	110,873	98.0
Belföldi értékesítés	Folyadék alapon 1000 liter	68,901	64,078	93.0
Belföldi értékesítés	Zsír alapon tonna	2,484	2,335	94,0
Fogyasztói tej	1000 liter/tonna	21,539	20,462	95.0
Ízesített készítmény	1000 liter/tonna	2,583	2,325	90,0
Tejföl	1000 liter/tonna	2,429	2,186	90,0
Joghurt	1000 liter/tonna	1,518	1,518	100,0
Tejszín	1000 liter/tonna	449	359	80,0
Vaj	1000 liter/tonna	408	408	100.0
Vajkrém	1000 liter/tonna	288	274	95.0
Túró	1000 liter/tonna	1,225	980	80.0
Sajt	1000 liter/tonna	488	390	80.0
Ömlesztett sajt	1000 liter/tonna	389	350	90.0
Tejpor	1000 liter/tonna	1,809	1,809	100.0
Sűrített tej	1000 liter/tonna	661	661	100.0
Egyéb porított termékek	1000 liter/tonna	45	53	120.0

3. melléklet

A saját termelésű termékek értékesítésének szerkezete termékcsoportonként a regionális, illetve az országos piacon (becslés)

Termékcsoport	Értékesítés árbevétele eFt	Részesedés az árbevételből %	Részesedés a helyi piacon %	Helyezés a helyi piacon	Részesedés az országos piacon %
Fogyasztói tej	914,237	27,1%	85.0%	1	10,6%
Ízesített termékek	127,737	3,8%	85.0%	1	10.6%
Tejfölök	261,084	7,7%	90.0%	1	15.0%
Joghurtok	234,780	7.0%	25.0%	3	1.9%
Tejszínek	85,832	2.5%	80.0%	1	13.3%
Vaj	131.597	3.9%	85.0%	1	10.6%
Vajkrém	91,886	2,7%	40,0%	2	3.6%
Túró	112.545	3.3%	70.0%	1	8.8%
Kommersz sajtok	92,768	2.8%	20.0%	4	10.0%
Különleges sajtok	222,088	6.6%	60.0%	1	15.0%
Tejpor	518,910	15.4%	90.0%	1	12.9%
Sűrített tej	210.709	6.3%	95.0%	1	38.0%
Egyéb porított termékek	364,835	10.8%	60.0%	1	7.5%
Összesen	**3.369,008**	**100.0%**	**63.0%**	**1**	**8.2%**

4. melléklet

Mérleg
Hungaromilk Rt.

	A tétel megnevezése	1993. XII. 31. (ezer forintban)	1994. XII. 31 (ezer forintban)
	ESZKÖZÖK		
1	A. Befektetett eszközök	550,000	620,000
2	I. IMMATERIÁLIS JAVAK		
3	Vagyoni értékű jogok		
4	Üzleti vagy cégérték		
5	Szellemi termékek		
6	Kísérleti fejlesztés aktivált értéke		
7	Alapítás-átszervezés aktivált értéke		
8	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	550,000	620,000
9	Ingatlanok	285,000	285,000
10	Műszaki berendezések, ingatlanok, járművek	210,000	260,000
11	Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	5,000	5,000
12	Beruházások	50,000	70,000
13	Beruházásokra adott előlegek		
14	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	0	0
15	Részesedések		
16	Értékpapírok		
17	Adott kölcsönök		
18	Hosszú lejáratú bankbetétek		
19	B. Forgóeszközök	685,000	765,000
20	I. KÉSZLETEK	270,000	300,000
21	Anyagok	50,000	55,556
22	Áruk	20,000	22,222
23	Készletekre adott előlegek		
24	Állatok		
25	Befejezetlen termelés és félkész termékek	150,000	166,667
26	Késztermékek	50,000	55,556
27	II. KÖVETELÉSEK	405,000	450,000
28	Követelések áruszállításból és szolgáltatásból	405,000	450,000
29	Váltókövetelések		
30	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke		
31	Alapítókkal szembeni követelések		
32	Egyéb követelések		
33	III. ÉRTÉKPAPÍROK	0	0
34	Eladásra vásárolt kötvények		
35	Saját részvények, üzletrészek eladására v.r.		
36	Egyéb értékpapírok		
37	IV. PÉNZESZKÖZÖK	10,000	15,000
38	Pénztár, csekkek	10,000	15,000
39	Bankbevételek		
40	C. Aktív időbeli elhatárolások	0	0
41	**ESZKÖZÖK ÖSSZESEN**	**1,235,000**	**1,385,000**
	FORRÁSOK		
42	D. Saját tőke		
43	I. JEGYZETT TŐKE	822,000	946,361
44	II. TŐKETARTALÉK		
45	III. EREDMÉNYTARTALÉK		
46	IV. ELŐZŐ ÉVEK ÁTHOZOTT VESZTESÉGE		
47	V. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	39,502	54,361
48	E. Céltartalékok	0	0
49	Céltartalék a várható veszteségekre		
50	Céltartalék a várható kötelezetttségekre		
51	Egyéb céltartalék		
52	F. Kötelezettségek	413,000	438,639
53	I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	0	0
54	Beruházási, fejlesztési hitelek		
55	Egyéb hosszú lejáratú hitelek		
56	Hosszú lejáratra kapott kölcsönök		
57	Tartozások kötvény kibocsátásból		
58	Alapítókkal szembeni kötelezettségek		
59	Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek		
60	II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	413,000	438,639
61	Vevőtől kapott előlegek		
62	Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból	153,000	170,000
63	Váltótartozások		
64	Rövid lejáratú hitelek	260,000	268,639
65	Rövid lejáratú kölcsönök		
66	Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek		
67	G. Passzív időbeli elhatárolások		
82	**FORRÁSOK ÖSSZESEN**	**1,235,000**	**1,385,000**

5. melléklet

Eredménykimutatás
Hungaromilk Rt.

		A tétel megnevezése	1993.	1994.
	1	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	3,610,493	4,147,826
	2	Export értékesítés nettó árbevétele	1,051,006	1,171,277
I		**Értékesítés nettó árbevétele**	**4,661,499**	**5,319,103**
II		**Egyéb bevételek**	**60,000**	**70,000**
	3	Saját előállítású eszközök aktivált értéke	0	0
	4	Saját termelésű készletek állományváltozása	0	0
III		**Aktivált saját teljesítmények értéke**	**0**	**0**
	5	Anyagköltség	3,004,447	3,439,506
	6	Igénybevett anyagjellegű szolgáltatások	494,174	574,977
	7	Eladott áruk beszerzési értéke	622,109	706,210
	8	Alvállalkozói teljesítmények értéke		
IV		**Anyagjellegű ráfordítások**	**4,120,730**	**4,720,693**
	9	Bérköltség	136,694	159,265
	10	Személy jellegű egyéb kifizetések		
	11	Társadalombiztosítási járulék	107,403	125,137
V		**Személyi jellegű ráfordítások**	**244,097**	**284,402**
VI		**Értékcsökkenési leírás**	**65,000**	**70,000**
VII		**Egyéb költségek**	**30,000**	**35,000**
VIII		**Egyéb ráfordítások**	**30,000**	**35,000**
A		**ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE**	**231,672**	**244,009**
	12	Kapott kamatok és kamatjellegű bevételek		
	13	Kapott osztalék és részesedés		
	14	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei		
IX		**Pénzügyi műveletek bevételei**	**0**	**0**
	15	Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések	80,000	74,131
	16	Pénzügyi befektetések leírása		
	17	Pénzügy műveletek egyéb ráfordításai	20,000	0
X		**Pénzügyi műveletek ráfordításai**	**100,000**	**74,131**
B		**PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE**	**-100,000**	**-74,131**
C		**SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY**	**131,672**	**169,878**
XI		**Rendkívüli bevételek**		
XII		**Rendkívüli ráfordítások**		
D		**RENDKÍVÜLI EREDMÉNY**	**0**	**0**
E		**ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY**	**131,672**	**169,878**
XIII		**Adófizetési kötelezettség**	**52,669**	**61,156**
F		**ADÓZOTT EREDMÉNY**	**79,003**	**108,722**
	18	Eredménytartalék figyelembevétele osztalékra		
	19	Fizetett osztalék és részesedés	39,502	54,361
G		**MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY**	**39,502**	**54,361**

6. melléklet

A HUNGAROMILK szervezeti felépítése