

KOVÁCS Sándor

KÜLSŐ (TÁRSADALMI-POLITIKAI) TÉNYEZŐK A MAGYAR SZERVEZETEK ÁTALAKULÁSÁBAN

A tanulmány kritikai vizsgálat alá veszi az átalakulás szervezetelméleti közelítéseinek intraorganizációs (mikro-) és a folyamat társadalmi (hatalmi, vagyoni) tartalmát figyelmen kívül hagyó szemléletét, és velük szemben a szervezeteken kívüli, külső és makro jellegű, elsősorban társadalmi-gazdasági tényezők – mindenkéltt a tulajdonviszonyok – intézményi változásának meghatározó szerepét emeli ki a szervezet-átalakulás folyamatában. Az időtényező figyelembevételével szakaszokra bontja az átalakulás szervezetelméleteinek fejlődését és megmutatja, hogy a „forgalomban levő” elméleti interpretációk – bár az átalakulás általános elméleteként fogalmazzák meg magukat – ténylegesen csak az átalakulás bizonyos szakaszaira tartalmaznak érvényesnek is tekinthető megállapításokat. Kimutatja, hogy bár a szervezetváltozási folyamat a tulajdonváltásból indul, a folyamat előrehaladásával szerepet kapnak mellette más, elsősorban belső tényezők is.

A kelet-európai változások elméleti azonosítására törekvő szervezetelméleti kutatások hosszabb ideje szembeállítják a „transition” és a „transformation” kategóriáit és a mögöttük álló elméleti koncepciókat. A „transition” szerint az átmenet rendszerváltó, teleologikus eseményt jelent, míg a „transzformáció” az átalakulást útfüggő, evolucionista folyamatnak tekinti.

A tanulmány az új szervezeti formák magyarországi kialakulását a tulajdonformák felülről és kívülről irányított intézményi változtatásából vezeti le. Mint ahogy a kelet-európai országok közötti különbségek is a valóságos magántulajdonosok arányában mutatkoznak.

A tanulmány a fentiek alapján vitatja azt az állítást, amely az országok közötti eltéréseket „szervezetspecifikus tényezőkkel”, tehát belső tényezőkkel magyarázza – amint ezt az 1998. júniusában Maastricht-ban rendezett 14. EGOS Kollokvium 5. témájának megfogalmazása teszi – holott azok a privatizáció (a társadalmi szintű tulajdonforma-váltás) eltérő mértékéből, vagyis alapvetően külső forrásból fakadnak.

Mi köze van ennek a kérdésnek a „transition” – „transformation” – koncepcionális vitájához? Valószínű-

leg annyi, hogy mivel a szervezetek alakulása Kelet-Európában fő irányát tekintve döntően két tényezőcsoporthoz igazodott:

- a) követte a tulajdonviszonyok alakulását (szétválasztotta a tőketulajdont és a vezetést, létrehozta a governance intézményeit, az Igazgató Tanácsot, a Felügyelőbizottságot, az egyéni és társas vállalkozások változatos formáit, a szervezeteken belüli „korszerű” divizionális megoldásokat, új funkciókat),
- b) a tulajdonviszonyok átforgalmazása pedig a kapitalista mintát követte (ha úgy tetszik teleologikus módon alakult át),

ezért azt látjuk, hogy

a „transformation” – tételezéssel szemben a folyamat a politikai rendszerváltás töréspontjától – tehát külső politikai fordulatra és nem a belső evolúció eredményeként – gyorsult fel és a „politikai kapitalizmus” (K.Offe) eszközeivel *kívülről és felülről* hozta létre az új társadalmi-gazdasági rendszer intézményeit, aktorait. Társadalmi szintű hatalmi koalíciót alkotva határozta meg a szervezeti szintű változások mögötti külső mozgató erőket.

A kelet-európai átalakulás kezdete óta eltelt idő alatt világossá vált a kutatók nagyobb része számára, hogy a liberális gazdaság- és társadalomelmélet kész receptjeit nem egyszerű „ráhúzni“ ezekre az országokra, még a magántulajdon alapreceptjének következetes alkalmazása esetén sem:

- felgyűltek az elképzelésektől eltérő tapasztalatok (találkoztam ugyan a magyar átalakulás támogatására az egyetemünkre küldött olyan nyugdíjas amerikai professzorral, aki erre vonatkozó tapasztalatait úgy foglalta össze: „a magyarok nem akarnak átalakulni!“, holott „csak“ arról van szó, hogy nem feltétlenül és nem minden ponton az amerikai modell szerint, amely a professor meggyőződése szerint az átalakulás egyetlen útja.),

- megjelentek a helyszínen feltárt kutatási eredmények és segítségével megkezdődött a „másság“, az átalakulás tényeinek leírása; (L. csak ebben a folyóirat-számban Balaton Károly és Dobák Miklós előadásait),

- a kutatók „felfedezik“ az intézményi-szervezeti kontinuitást,

- megkezdik a tényekből kiinduló elméleti magyarázatok kifejlesztését.

Az átalakulás-elméleti interpretációk fejlődésének három szakaszát különböztethetjük meg (nem számítva az 1989 előtti „szovjetológusok“ „kremlinológusok“ működését):

1. szakasz: a liberális-teleologikus „transition“ felfogás dominanciája,
2. szakasz: a kontinuus belső átalakulás evolucionista, tanuláselméleti kulturális közelítései.

♦ Azok a szervezetelméleti tendenciák, amelyek a belső, organikus fejlődés folyamatosságát fedték fel, hangsúlyozták és bizonyítani igyekeztek (mindenekelőtt D.Stark munkái tartoznak ide), teljesen érthető módon alakultak ki, ha figyelembe vesszük, hogy az 1. szakasz tranzitológusainak leegyszerűsítő kiindulópontjaira adott válaszként, azokkal folytatott vitában, a téziseikre megfogalmazott antitézisként merültek fel. Gyors népszerűvé válásukban az átalakulás során felmerülő nehézségek felismerése, Kelet-Európa közvetlen tanulmányozása, a helyi kutatókkal való együttműködés során feltárt tényekből való kiindulás játszott fontos szerepet. Ezen elméletek népszerűségének tehát az az alapja, hogy kidolgozóik közelebb kerültek a valósághoz, jobban ismerik azt, amiről beszélnek, relevánsabb és érvényesebb az, amit felfedeznek, s ezért hitelesebbek is.

A szervezeti vákuum helyett az intézmények és szervezetek működése, a formaváltozásokban való fenn-

maradása és „rekombinációja“ (Stark) mondhatni kényszerítően és automatikusan terelte a figyelmet a *belső folyamatokra*.

A mikro-szemléletre egyébként is hajlamos változás-elméleti, tanuláselméleti, evolucionista és kulturális közelítések ezért kínálkoztak természetes elméleti értelmezési keretnek.

♦ A 2. szakasz ezért vált az egyik egyoldalúságra (tranzitológia) adott válaszként másik egyoldalúsággá. Miért problematikusak a 2. szakasz elméleti eredményei? Azért mert:

- az átalakulás ténylegesen nem a szerves belső fejlődés eredménye,

- az interpretációk elhanyagolják a külső (a szervezeteken kívüli) tényezők szerepét az átalakulásban,

- figyelmen kívül hagyják az átalakulás társadalmi-politikai (hatalmi) és vagyoni hajtóerőit, valamint ezek megvalósítóit (így pl. a tulajdonforma-váltást).

(Ugyanezért bírálja Perrow „a természetes evolúciós folyamatra“ épített társadalmi rendszer magyarázatot (p.301), mivel a gazdasági és társadalmi hatalom eltérítheti belső logikájától az evolúciót.)

♦ A napjainkban bontakozó 3. szakasz tartalma a belső átalakulás evolucionista elméleteinek kritikai továbbfejlesztése, a kritikai összehasonlító politikai gazdaságtani (institucionalista) társadalomelméleti magyarázat keretei között.

Ennek értelmében intézmények és cselekvési szabályok minemősége éppannyira függ a tulajdonjogok, a governance struktúrák és a csereszabályok új konstrukciójától, mint a szervezeti kompetenciák, a tanulás, a tudástranzfer, vagy a kultúra meglevő struktúrájától.

Nem elegendő ugyanakkor a magántulajdon dominánssá válásának mint az átalakulás lényegének és fordulópontjának dokumentálása. A magyar adatok – ebben a tekintetben és a rendszerváltás első szakaszában – ugyanis éppen hogy alátámasztják Stark állításait, mivel az 1988-1989. évi átalakulások valóban állami közreműködéssel történtek, új tőke és valódi magántulajdonos csak kevés akadt. De ugyanez elmondható az 1992-ig terjedő időszakra is. „Tulajdonosi és közhatalmi funkciók keveredéséből gyakran önkényeskedés, a potenciális vevő elbizonytalanítása, az értékelési feltételek lerontása következett, világos és egyértelmű „privatizációs politika“ helyett. Az egyedi elbírálásokat, az ódivatú osztogatást nem tudta kiiktatni még az 1995. évi privatizációs

törvény sem. Jellemző, hogy 1990–1995 között legalább 220 Mrd HUF-t fordítottak az egykor „kiemelt” nagyvállalatokra” (a „piszkos 12”-re elsősorban). Az alkufolyamat elemzése (Voszka, 1997) viszont nem igazolja D. Starkot, aki a régi alkucsatornák fennmaradását vagy visszaépülését tételezi, sem a szereplők, sem a személyi/intézményi kapcsolatok, sem az eszközök, vagy az alku mechanizmusa nem tekinthető a régi lényeg újmódi összerakásának. Kétségtelen ugyanakkor, hogy van manipulációs tér, s ezért a puha erőforrások (vállalati hagyomány, kapcsolati hálózatok, vezetői kreativitás) összehatásukban erősebbek lehetnek az üzemgazdasági mutatóknál. A tulajdonosváltás ezért önmagában nem elégséges feltétele pl. a piaci alkalmazkodásnak. 1993-ra azonban már a Voszka által dinoszauruszoknak nevezett őslények között is 63 % a valódi magántulajdon részaránya.

Az elmúlt negyedszázad magyar adottságai az állami szerepvállalás korlátainak felismerésével, a vállalkozási lehetőségek korlátozott megnyitásával, a világgazdasági nyitás és a belső szervezeti-intézményi változások szerves kapcsolatának tudatosításával létrehozták az öntanuló fejlesztés bizonyos intézményi kereteit. A közgazdasági elemzések mindenekelőtt ezen intézmények alakításához kötődtek. Fontos képviselői a neoklasszikus alapú institucionalisták, az új intézményi közgazdaságtan, ill. a politikai gazdaságtan elméleti irányzatához tartoznak.

Számomra, a szervezetelmélet kutatója számára a makroökonómiai nézőpont azért különösen fontos, mert az átalakulás fentebb idézett szervezetelméleti közelítései többnyire megrekednek mikroszinten, s képtelenek megvilágítani a mikroszintű változásoknak a társadalmi-gazdasági szintű változásokkal való összefüggéseit. A másik (macro) oldalon ugyanakkor gyakran éppen a szervezeti (micro) szint „black box”-kénti kezelése akadályozza meg a helyes problémafelvetést.

A magyar társadalomkutatásban kialakult „összehasonlító kritikai institucionalista” áramlat (kutatási metodológia) Szelényi szerint (1996) radikálisan meghaladta mind a reformgazdaságtan „nagy szintézis” illúzióját, mind a neoklasszikus közgazdaságtan „capitalism by design” absztrakt ideáltípusát, a meglevő intézményrendszerek útfüggő átalakulására koncentrálva. Az irányzat fontos támogatója a „magyar út”-tal szorosan összefüggő empirikus, leíró kutatási hagyomány és a történelmi szemlélet, amely Kornai János munkásságát is jellemzi.

Kornai „A szocialista rendszer” c. könyve (és a „Hiány” is) úgy institucionalista (saját definíciója szerint:

„politikai gazdaságtani”), hogy megőrizve a társadalmi-történelmi beágyazottságot, nem veszíti el a makroszopikus nézőpontot sem. Nála a gazdasági folyamatok nemcsak személyes kapcsolatrendszerekbe ágyazottak, hanem makroökonómiai és társadalmi intézményekbe is. (Pl. a puha költségvetési korlát paternalizálja a társadalmi kapcsolatokat, a hiány végső oka pedig nem a kínálat korlátozottsága, hanem éppen hogy társadalmi intézmény: politikai-hatalmi monopólium.) Szelényivel ellentétben azonban, aki a kulturális tőke (Bourdieu) döntő szerepéről vallott felfogását fenntartva elfogadja Stark evolucionista változásértelmezését és ezért a „meglevő intézményrendszerek útfüggő átalakulásáról” beszél – hiszen ezáltal válik lehetségessé a menedzserek kulturális tőkénének társadalmi rendszereken átívelő folyamatos hasznosítása –, az institucionalista (politikai gazdaságtani) közelítés struktúraazonos és eltérő társadalmi rendszermodelljeiben gondolkodik.

Saját értelmezésem – a megfigyelt magyar vezetők tevékenységének leírásában (Kovács S. 1997) – ezért is törekszik a makro- és a mikroszint összekapcsolására, s minősíti az átalakulás – felszínen gyakran nem látható és nem követhető – „hidden agenda”-jának, az átalakulás lényegi mozzanatának a vagyon és a hatalom megszerzését (megtartását, felosztását) mint társadalmi rendszer-típust konstituáló jellemzőt.

A Gazdaságkutató Intézet 1998 tavaszán publikált tanulmánya: „A kapitalizmus alapjainak lerakása”-ról beszél, azt tekintve történelmi szakaszhatárnak. Számomra is a kapitalizmus alapját a vagyon és a hatalom kapitalista típusú tulajdonbavétele, magyarul: kisajátítása jelenti.

Az evolucionista vagy a tanuláselméletek mikrohorizontja nem számol a hasonló társadalmi jellemzőkkel, ezért annak alapján nem vagyunk képesek megjelölni a szervezeti változások és variációk kiváltó tényezőit, a minőségi ugrópontokat a társadalmi és a szervezeti szintű változások kölcsönhatásának folyamatát.

A transzformációelméletnek azt az alternatív közelítését, amely képes lesz integrálni a makro- és a mikroszintű elemzéseket, közgazdászokat és szervezetkutatókat az átalakulás valós folyamatai feltárása során, lehetséges, hogy éppen ezért az „összehasonlító kritikai institucionalizmus”-ban találhatjuk meg.

Az átalakulás szervezetelméleti problémáiról szólva és az institucionalista értelmezési keret hasznosságát hangsúlyozva szólnunk kell a tulajdonjogok *institucionalista* gazdaságtani irányáról, amely szerint a tulajdonjogok az egyének költség- és haszonstruktúrájának meg-

határozói közé tartoznak. (Coase nyomán Alchian, Halmström, Barzel, Kreps, Meckling, Milgrom, Roberts, Tirole; In: Szakadát, 1996.) A racionálisan kalkuláló ember másképpen viselkedik és cselekszik ha magántulajdon vagy ha köztulajdon keretei között él, mert változik az elérhető haszna és annak a költsége. A magántulajdonra jellemző kizárhatóság és a szerzett jogok átruházhatósága lehetőséget nyújt az erőforrások hatékony felhasználására. E tulajdonságok hiánya viszont az erőforrások túlzott igénybevételével vagy éppen kihasználatlanságával jár. (Szakadát, 1996.) Az irányzat-hoz tartozó konkrét kutatások az intézményi struktúra hatékonysági problémáira, ezen belül a privatizáció cél-szerű módjára, a vagyoniügynökségek szerepére, a keret-intézmények: a tőke- és áru piacok, a munkaerő- és menedzserpiac befolyására, a korrupcióra, a vezetői magatartás és hatékonyság összefüggéseire irányultak Magyarországon. Gazdaságméletileg az árelmélet alkalmazásai, a racionális döntések elmélete, ill. a vállalatgazdaságtanban a játékelmélet állottak a középpontban.

A szervezetelméletet is növekvő mértékben befolyásolják és foglalkoztatják a gazdasági orientációjú (az önérdéket, az egyéni haszonmaximálást hangsúlyozó) magatartásmodellek, s igen nagy a kísértés arra, hogy összekapcsolják a racionális gazdasági választás modelljeit a szervezeti magatartással, ahogy ezt az institucionalista gazdaságtani iránynál láthattuk.

Pfeffer (1997) szerint egyrészt valóban fenyeget a gazdasági modellek dominanciája a szervezetelméletben, másrészt velük együttjárva „normatív, racionalista felkelés van folyamatban”. Mindkét veszély valóban létezik. Látszólag magunk is – a tulajdonviszonyok kiemelésével – közel kerültünk a szervezetek gazdasági elméleteihez. Súlyosbítja a helyzetet, hogy a szervezetekkel foglalkozó irodalom nagyobb része – ha nem az egésze – a vezetés problémáiból indul ki: miképpen javíthatja a szervezeti hatékonyságot, miképpen irányíthatja hatékonyabban a dolgozók munkahelyi magatartását, miképpen hozhatja létre és irányíthatja a szervezeti kultúrát, miképpen találhatja meg, szelektálhatja és fejlesztheti a legalkalmasabb vezetőket és így tovább. A domináns közelítés tehát az irodalomban alapvetően funkcionalista. Ez a perspektíva az értékek elválasztását hirdeti a kutatási folyamatból, és a szervezeti problémákat a hatásosság, és gyakrabban a hatékonyság problémájával azonosítja.

A menedzseri-funcionalista orientáció természetesen hívja ki a bírálatot. Jermier pl. így ír: „... a modern kapitalista társadalom számos nemkívánatos jelenségét a

szervezetkutatók nem szokták említeni, értékmentességre hivatkozva, valójában elleplezve politikai konzervativizmusukat. Magatartásukkal kompromittálják a tudományterületet egészen odáig, hogy az elméletet a tőke domináns érdekei szolgálatába állítják, s nem a tágabb társadalom érdekeit képviselik.” (a Magyarország Európai Unió-s csatlakozásával foglalkozó írások szemérmesen hallgatnak arról, hogy a csatlakozás, az integráció nemcsak az occidens gazdasági és kulturális rendszerbe, hanem annak hatalmi rendszerébe is megtörténik. Ritka kivételként utalt erre a vonatkozásra Glatz Ferenc a tudományos ülésszak bevezető előadásában.)

A hetvenes években kibontakozó kritikai áramlatok szembeállnak a technokratikus (a társadalmi szempontot) beszűkítő átalakulás-értelmezésekkel, ideológiákkal és hatalmi viszonyokkal, amelyek korlátozzák a kutatói autonómia feltételeit, a valódi társadalmi problémák azonosítását. Az elmondottak megvilágítják egyben az előadásban kifejtett álláspont eltérését a szervezetek institutionalista gazdaságtani felfogásától.

A szervezetek átalakulásának fordulópontja: magántulajdoni struktúra és szervezeti hatások

Magyarországon a végéhez közeledik a privatizáció, a bruttó nemzeti termék több mint 80 %-át immár a magán-szektor állítja elő. Ebből az arányból ítélve kijelenthető: a *magyar gazdaság már magángazdaság*. A tartósan állami tulajdonban maradó cégeket nem számítva, a mintegy 1.600-ból már csak 130 privatizálandó cég maradt állami tulajdonban, az 1997. decemberi állapot szerint. [A magántulajdoni struktúrára vonatkozó adatok forrása: Tóth István János (1998) tanulmánya.]

A privatizációval a *külföldi tulajdonosok* részesedése a társasági formában működő összes magyar vállalkozás jegyzett tőkéjéből 1997-ben már megközelítette a 32 %-ot. (Ha súlyarányukat tekintjük, akkor ez a 45 %-ot is meghaladja.) Vegyes vállalkozásokban a magyar és a külföldi tulajdonosok közötti arány eltolódása még látványosabb: míg 1995-ben a külföldiek „csak” 64 %-ot, 1997-ben már 74 %-ot képviseltek. A tendencia visszafordíthatatlannak látszik. Átalakulóban van a befektetői kör is. 1990–93 között a külföldi investíciókban arányosan vett részt az állami és a nagytőke. A következő két-három évben a szakmai befektetők kerültek túlsúlyba, a legutóbbi időszakban viszont a pénzügyi befektetők tulajdoni részaránya nőtt meg.

Becslések szerint a magyar tőzsde részvénykapitalizációjának 70-75 %-a van külföldiek kezében. A

tőkearányosan 31,5 %-os tulajdoni arányt képviselő külföldi érdekeltségű vállalkozások adták 1996-ban a magyar GDP 57,1 %-át.

Mindent egybevetve elmondható, hogy a külföldi érdekeltségű cégek tényleges tulajdoni részesedésüknél nagyobb arányban hatnak a gazdaság működésére: teljesítményeik az átlagnál gyorsabban növekednek, költséggazdálkodási gyakorlatuk szigorúbb, exportteljesítményük az összes export 68-70 %-át tette ki 1996-ban. Eredményességük és vagyonuk ennek következtében gyorsabban nő. (A teljes tőkenövekmény 839 Mrd HUF-t/1996 tett ki, ebből a külföldi tőkére 416,6 Mrd HUF jutott, amely a pótlólagos befektetésekből, az átalakulásokkal összefüggő vagyontértékelésekből és a nyereség „visszaforgatásából” származott.)

Áttekintve a magántulajdon térhódítását (kiterve a tulajdonlás sokféle kombinációjának tárgyalása elől) a kelet-európai átalakuló országok számára különösképpen fontos kérdés az, hogy a bemutatott nagyszabású privatizálás milyen és mennyire hatékony vállalatvezetési-szervezeti változásokkal jár együtt. Ebben az esetben viszont nem tehetjük meg, hogy kitérünk a tulajdonlás formái és a vállalatirányítási formák összefüggéseinek áttekintése elől. Két okból:

a) A magántulajdonra való áttérés önmagában – ahogy erre korábban is utaltunk – nem dönti el, hogy miként alakul a tulajdon feletti rendelkezés joga, milyen lesz a vezetés és az ellenőrzés struktúrája a hatékony működtetése érdekében.

b) Magát a vállalati irányítást is a governance technikákon, a szervezeti konfiguráción túlmutatóan kell tárgyalni, feltárva a kelet-európai irányítási (vezetési) modellek típusainak sajátosságait.

Az irányítási (vezetési) modelleknek két alaptípusát azonosította Wagener (1997.): a piacorientált és a hálózatra épülő rendszereket, amelyek a következő kritériumok szerint válnak el egymástól: a tulajdoni koncentráció, a bankok szerepe, a tulajdonos-menedzser összefonódás, a munkavállalói befolyás, az Igazgatóság és a Felügyelő Bizottság szerepe, a vezetői ösztönzési rendszer, a tőkepiac befolyása, a menedzserpiac befolyása, a külső menedzserpiac, a cégen belüli menedzserpiac. (Wagener I.m. 29.o.)

Megvizsgálva a cseh és a lengyel privatizációt, arra megállapításra jut, hogy a jól működő részpiacok (tőkepiac, árupiac, menedzseri piac) hiánya miatt az „aktív (közvetlen) tulajdonlási modell” érvényesül. A szűk termelési tényezőt képező vállalatvezetési tudást pedig a hálózatokra épülő modellben lehet jobban hasznosítani.

„Az angolszász modell, ahol a tőkepiacon keresztül történő passzív vállalatirányítás a meghatározó, a magántulajdonosi jogok gyakorlásában másodrendű marad(t).” (I.m.: 33.o.)

A cseh és a bolgár vezetési gyakorlat néhány jellemzőjének összevetése a magyarral (Soulsby, Anna és Michailova, Snejina előadásai a 14th EGOS Colloquiumon, Maastricht, 1998.) szintén jól mutatja az átalakulás s abban a privatizáció tényleges szintjének hatását a vezetési rendszerre. A bemutatott bolgár eset tipikus abban a tekintetben, hogy az állami tulajdonban lévő nagyvállalaton belül lassan változik az emberi erőforrás politika és a közvetlen-irányítású gazdaság számos jellemzője él tovább.

A cseh elemzés 32 igazgató és felső szintű vezető személyes reflexióit mutatja be arról, hogy a cseh privatizáció folyamatában miként változik a vezetés és a vezetői munka felfogása. A hangsúlyt a „leadership” jellegű vezetésre helyezik, a személyes kapcsolatok, a team munka, a „management development” előmozdítására. Amíg tehát Magyarországon a valódi tulajdonosok megjelenése inkább keményíti a vezetési stílust, ilyen tulajdonosok hiányáról árulkodnak a vezetői percepciók a bolgár és a cseh vizsgálatokban.

Az aktív (közvetlen) tulajdonlás vezetési típusalkotó szerepére mutatott rá a BKE jubileumi tudományos ülészeki szekció több előadása. Balaton Károly az átalakulás mechanizmusaiban mutatkozó különbségeket a tulajdon változataira vezeti vissza, megkülönböztetve a volt állami, a magyar magántulajdoni, és a részben vagy teljesen külföldi tulajdonban levő cégeket. Az átalakulás fázisait (előrehaladását) befolyásoló tényezők között ismét a tulajdonlás módját emeli ki. Szintay István előadása a Magyarországon működő multinacionális vállalatokban szerzett tanácsadói tapasztalatai alapján erősíti meg a tényleges magántulajdon döntő szervezetalakító befolyását. Elkülönbíti a magyar tulajdonba került, vezetői kivásárlás vagy munkavállalói résztulajdon alapján működő vállalatokat, ahol már a szervezeti innováció tervezési szakaszában „leblokkolják” a folyamatot a külföldi tulajdonba került cégektől, ahol a termelési vonal átalakításából („a vonal lepucolásából”) kiindulva végbe megy a vezetés funkcióinak és szintjeinek teljes átrendezése. A magyarországi szervezetek az anyavállalat valamelyik európai központjához rendelődnek, ténylegesen a termelési vonalak működtetik az ellaposított lineáris szervezetet. A stratégiai funkció, a kutatás országon kívülre kerül. A szervezet fokozatosan eltűnik: értelmes line managerre van szüksége a rendszernek, aki apparátus

nélkül vezet. A multinacionális cég ezeket a termelési vonalakat „fésüli be“ a maga nemzetközi szervezetébe (a termelés allokációjában nincs helyi önállóság, a kereskedelmi központ, a logisztika, a minőségbiztosítás vonalanként centralizáltan működik, az éves költségvetés nagyon kemény, agyonszabályozott, egységes értékelési rendszerrel és részletes jelentési-beszámolási előírásokkal).

A jelenségek szintjén Szintay elemzése a hatékony termelésnek alárendelt racionális-funkcionális működés kauzális modelljét tükrözi. A termelési vonal dominanciájából vezetődik le a szervezet és a vezetés, ill. azok annyiban racionálisak és funkcionálisak, amennyiben szolgálják a termelést. A funkcionalista szervezetelmélet általános logikája érvényesül tehát a szervezetváltoztatás tapasztalatainak interpretálásában. Implicite a racionális cselekvés döntéshozatali modellje is ott áll elemzése mögött. De leszűkíthetjük-e a multinacionális cégek szervezetalakítási gyakorlatának ábrázolását az alapvető funkcionalista, racionalista gazdasági magyarázatra? Megállhatunk-e a formális szervezeti struktúra átalakulásának (mint függő változónak) a technikai-technológiai független változónál? Szintay sem áll meg ezen a ponton, s természetesen utal a folyamat tanulási és kulturális vonatkozásaira. A magunk részéről Barnard, Simon, ill. March és Simon alapján némileg szkeptikusabban ítélnék meg a szervezeti döntéshozók racionalitásának „korlátlanágát“, főként azonban a tulajdonlásra alapozva rámutatnánk a hatalmi szempontok szerepére a társadalmi és a szervezeti struktúrák alakításában. Mindezzel gyengítenénk az előadásban alkalmazott kauzális struktúra-modell érvényességét, mert külső változót vonnánk be a döntően az aktuális belső termelési folyamatból kiinduló magyarázatba. Kétségbevonnánk a formális szervezeti struktúrák forrásaként a kontingencialisták által is előszeretettel alkalmazott belső szervezet-jellemzők relatív fontosságát. De tehetünk-e másként? Hiszen a „vonal lepucolása“ nem lenne sem kigondolható, sem végrehajtható az új tulajdonlás teremtette nemzetközi nagyvállalati (külső!) keret nélkül, nem beszélve a stratégiai funkciók kiviteléről, más vitális funkciók centralizálásáról, a szervezet eltüntetéséről.

Mindezen lépések levezethetetlenek a belső szervezetjellemzőkből. Ezeket csak a tulajdonlás új külső feltételeiből vezethetjük le. Az a lecsupaszított termelési folyamat tehát, amely a szervezeti átalakulás kiindulópontjának tűnik, valójában maga is okozat, a megváltozott környezet következménye. Giddens szerint (1979) az a struktúra, amely nem fordítódik át akcióra, az

alapvető értelemben nem „társadalmi“ (social) struktúra. A szíami ikrek szerveit szétválasztják, hogy külön-külön életképesek legyenek. Itt a szervezet alapvető életfunkcióit egy másik egészbe operálják, hogy már csak annak a tüdejével képes lélegezni, a másik szívével, agyával működni. A külső felszívja a belsőt. Nemhogy a belső folyamatok alakítanak a szervezetet, a szervezet egyenesen megszűnik létezni.

KÖVETKEZTETÉSEK

- ⇒ A tranzitológia nemzetközi művelőinek munkái mellett örvendetesen szaporodnak a kelet-európai átalakulás közvetlen tanulmányozását elvégző kutató-sokról szóló beszámolók, amelyek rendre feltárják az átalakulás elemi tényeit, és azokra építik elméleti értékeléseiket;
- ⇒ Távolodva a formális rendszerváltás kezdetétől érzékelhetővé válik a változás a sokáig egységesen kezelhetőnek látszó „átalakulási periódus“-ban, s ezért szükségessé vált az időtényező figyelembevétele mind annak tisztázására, hogy az elemi tények az átalakulás melyik szakaszára érvényesek, mind e tények elméleti interpretációinak helyhez és időhöz kötöttsége (térbeli és időbeli lekorlátozottsága) kimutatására;
- ⇒ Miközben a szervezetelmélet növekvő érzékenységgel fejleszti kutatási módszereit és elméleti értékeléseit az átalakulás szervezeti jelenségeinek leírására és értelmezésére (L. az e fejlődést jellemző három szakaszt) domináló irányzatait (evolucionista, tanulás-elméleti, tudás transzferáló és kulturális közelítések) mikro szintű és a szervezetek belső tényezőire-folyamataira összpontosító szemléletük elszakítja a makro szinttől és a makro szintet vizsgáló más társadalomtudományokkal (pl. az összehasonlító kritikai politikai gazdaságtannal) való diskurzus lehetőségétől;
- ⇒ Az átalakulás külső befolyásoló tényezőinek – mindenekelőtt a tulajdonviszonyok változásának – korlátozott figyelembevétele megfosztja a szervezetelmélet említett irányzatait az átalakulás társadalmi tartalmának feltárási lehetőségétől és sajátos politikai konzervativizmus forrásává válik;
- ⇒ Erősíti ezt a tendenciát a racionális funkcionalista metodológia továbbélése és a szervezetek gazdasági elméleteinek térhódítása.

Hivatkozott irodalom

- Balaton Károly* (1998) Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban. BKE Jubileumi tudományos ülészak. 3. köt. 2137-49.o.
- Dobák Miklós* (1998) Tanuló szervezetek – tanuló vezetők BKE Jubileumi tudományos ülészak. 3. köt. 2125-36.o.
- Giddens, Anthony* (1979) Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis. University of California Press, Berkeley, CA
- Kovács Sándor* (1997) The nature of managerial work in the 7th year of the Hungarian Transformation. Előadás a 13. EGOS Colloquium – on Budapest
- Kovács Sándor* (1998) Vezetői munka – versenyképesség. Vezetéstudomány. 2.sz.
- Kovács Sándor* (1998) Caractéristiques actuelles du management et le l'organisation des entreprises en Hongrie. Előadás az ESSCA Group Konferenciáján: Transitional countries: Opportunities and difficulties. Angers
- Kovács Sándor* (1998) External factors of organizational transition (transformation) in Hungary. Előadás a 14. EGOS Colloquiumon. Maastricht
- Mihailova, Snežina* (1998) A Hall of Mirrors? Transferring concepts and practices in the Management of Human Resources – The case of Bulgaria. 14th EGOS Colloquium. Paper for subtheme 5. Maastricht
- Mises, von Ludwig* (1920) Die Wirtschaftsrechnung im sozialistischen Gemeinwesen. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 47. évf. 86-121.o. Idézi: Wagener, Hans-Jürgen: A magántulajdon és a vállalatirányítás viszonya a rendszerváltozásban. Külgazdaság, 1997/12. 21.o.
- Pfeffer, Jeffrey* (1997) New directions for Organization Theory. Oxford University Press, Oxford
- Soulsby, Anna* (1998) Post-Privatisation Reality: Czech Managers Perceptions of Czech Management Practices. 14th EGOS Colloquium. Paper for subtheme 5. Maastricht
- Stark, D.* (1994) Új módon összekapcsolt régi építőelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban I.-II. Közgazdasági Szemle, 11–12.sz., Budapest
- Szakadát László* (1996) Új idők – szelecskék. Közgazdasági Szemle. Május. 431-437.o.
- Szamuely László–Csaba László* (1998) Rendszerváltozás a közgazdaságtanban – közgazdaságtan a rendszerváltozásban. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest
- Szelényi Iván* (1996) A kritikai institucionalizmustól a kapitalizmusok összehasonlító elméletéig. Közgazdasági Szemle, júl-aug., Budapest
- Szelényi I. és szerzőtársai* (1996) Posztkommunista menedzserizmus: a gazdasági intézményrendszer és a társadalmi szerkezet változásai. Politikatudományi Szemle, 2-3. sz., Budapest
- Szintay István* (1998) A változásmenedzsment akcióterületeinek érvényesülése az átalakuló Magyarországon. BKE Jubileumi tudományos ülészak
- Tóth István János* (1998) Vállalkozások tulajdonosi kapcsolatai Magyarországon 1992-96 között. Közgazdasági Szemle, június, Budapest
- Voszka Éva* (1997) A dinoszauruszok esélyei. Pénzügykutató Rt. – Perfekt Rt., Budapest
- 14th EGOS Colloquium, Maastricht (1998) Subtheme 5. Call for papers

DOBÁK Miklós

VERSENYKÉPESSÉG ÉS SZERVEZETI ÁTALAKULÁS*

Milyen is volt a magyar vállalatok versenyképessége az elmúlt tíz évben? Lehet-e egyértelmű, jó vagy rossz bizonyítványt kiállítani? Erre keres választ a szerző, úgy, hogy a vállalati versenyképességet a szervezeti tanulással összefüggésben vizsgálja.

1995-ben indult a „Versenyben a világgal” című kutatási program. A kezdeményező és a kutatások irányítója Chikán Attila volt, aki akkor a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékét vezette. Ehhez a programhoz csatlakozott tanszékünk, a BKE Vezetési és Szervezési Tanszéke.

A program létrehozásának indítékait a kutatás vezetője – számos szakember véleményére is támaszkodva – a következőképpen fogalmazta meg:

„Mint a vállalatokkal s a mikroszféra egyéb tényezőivel szoros kapcsolatban élő és dolgozó kutatók, nem tartottuk kielégítőnek a gazdaság helyzetéről szóló értékeléseket. Ezek ugyanis szinte kivétel nélkül makrogazdasági aggregátumokra építve fogalmazták meg következtetéseiket, mi pedig úgy véltük: a magyar gazdaság mikroszférájában számottevően több pozitív fejlemény, kedvező jelenség fedezhető fel, mint amit a makrogazdasági mutatók jeleznek. A magyar gazdaság előnye a rendszerváltásban elsősorban épp abban jelent meg, hogy a korábbi indulásból, illetve a rendszerváltást megelőző reformokból következően nálunk hamarabb és radikálisabban mentek végbe azok a szerkezeti átalakulások, amelyek rövid távon ugyan rontják a makromutatókat, hosszabb távon azonban strukturálisan meg-alapozottabbá teszik a fejlődést, előrehozzák az átmenet

lezárását, a ténylegesen piacgazdasági alapon történő működés kezdetét.” (1; 5.old.)

E kiinduló tézisre alapozva a kutatásban részt vevők fel szerették volna térképezni tehát, hogy valójában mi jellemzi a magyar mikroszférát, milyen a magyar vállalatok teljesítménye és versenyképessége.

A felmérés során 325 vállalat 1300 vezetőjét kérdezték meg. A 325 vállalat a GDP-ből 10,2%-kal, az összes hazai exportból 24%-kal részesedett. A minta 161 ipari, 29 mezőgazdasági termelőt, 63 kereskedelmi és 90 szolgáltató vállalatot tartalmazott. A vállalatok 89,3 %-ában volt privát tulajdonrész.

A számok alapján bátran mondhatjuk, hogy az elmúlt évtized legátfogóbb – mikroszférára irányuló – kutatási programja jött létre.

Nyolc kutatási egységet alakítottunk ki:

1. Gazdaságpolitika és versenyképesség
2. Versenyképesség és pénzügyek; pénzügyi piacok
3. Versenyképesség az iparágak szintjén
4. Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók
5. Menedzsment és versenyképesség
6. Tevékenységsszervezés és eredményesség
7. Az információ szerepe a versenyképességben
8. A versenyképesség társadalmi változásai

Tanszékünk a „Menedzsment és versenyképesség” téma gazdája lett, amelyet további öt alprojektre bontottunk: Stratégiai magatartás és menedzsment; Szervezet-tervezés és menedzsment kontroll; Szervezeti kultúra – emberi erőforrásmenedzsment – szervezeti tanulás; Vezetői

* A cikk a BKE Jubileumi Tudományos konferenciáján (Budapest, 1998. október 1–4.) tartott előadás alapján készült.

döntési módszerek; Vezetők személye, életpályája. Ezen alprojektek keretében folytatott vizsgálatokkal tanszékünk – a külső kutatók bekapcsolódásával – a hazai vállalataink versenyképességét befolyásoló legfontosabb vezetési és szervezeti jellemzőinek feltárását tűzte ki célul.

Ehhez természetesen tisztáznunk kellett, hogy esetünkben mit is jelent a „versenyképesség” kifejezés. A következő értelmezést fogadtuk el (elsősorban a Kovács Sándor által megfogalmazottakra építve): „A versenyképesség totális kategória. Meggyőződésünk, hogy vállalati szinten a stratégiák, a struktúrák, illetve a döntési mechanizmusok és a vezetési megoldások versenyképessége is megméretődik, relatív fontosságuk felértékelődik – szemben a szűken vett termék-, minőség-, költség- stb. alapú értelmezésekkel. Más szóval: napjainkban a vállalatok egyre inkább a stratégiáikkal, a struktúráikkal, a kulturális jellemzőikkel, a döntéshozatali képességeikkel és vezetőikkel versenyeznek, nemcsak termékeik minőségével és árával. A versenyképességet tárgyaló irodalom nagy része negligálja ezen tényezők szerepét. A viták gyakran a különböző modernizációs politikára koncentrálnak, nem pedig a szervezeti-vezetési képességekre és a folyamatokra. Részletesen elemzik, hogy milyen vállalati szintű programokat kell kidolgozni, elfogadni, de kevés figyelmet szentelnek annak, hogy miként lehet eljutni a „jó” programokhoz, hogyan lehet „jó” megvalósítani azokat, vagy milyen módon kell vezetni a megvalósításhoz szükséges változtatásokat (változtatni a stratégiát, a modelleket, a vezetőket, a kidolgozás és a megvalósítás módszereit).“ (2; 34. old.)

Az e megfontolások mentén elindított és napjainkig is tartó kutatások eredményei több kötetet megtöltenének. Az alprojekthez kapcsolódóan a versenyképesség különböző aspektusait vizsgálva számos tanulmány és beszámoló született, amelyet a szakmai közvélemény cikkek és egyéb publikációk formájában vagy konferenciákon már megismerhetett.

Lehet-e azonban általánosítható megállapításokat tenni hazai vállalataink versenyképességéről, az elmúlt egy évtized tapasztalatairól? Versenyképesek voltak-e vállalataink a stratégiáikkal, a struktúráikkal, a kulturális jellemzőikkel, a döntéshozatali képességeikkel és a vezetőikkel?

Nos, e válaszok megadásához egy utólagos elvi elméleti modellt, illetve gondolatmenetet kerestem: a szervezeti tanulást.

Nem új kategóriáról van szó, a hatvanas évektől ismert fogalom a szervezeti tanulás, noha talán napjainkban éli fénykorát.

Simon szerint szervezeti tanulásnak azt nevezhetjük, amikor a szervezet tagjai áttekintik a szervezet problémáit, s azokat sikeresen újrastrukturálják, úgy hogy az tükröződik a szervezeti egységek, illetve a szervezet egészének teljesítményében. (3)

Hedberg talán még „operacionalizáltabban” közelíti meg e kérdést. Szerinte a szervezeti tanulás azokat a folyamatokat jelenti, amelyekkel: egyrészt – védekező módon – a szervezetek hozzáigazítják magukat a környezeti feltételekhez; másrészt – offenzív módon – a szervezeti jellemzők megváltoztatásával elősegítik a szervezet és kontextusa közötti még jobb megfelelést. (4)

Konkrétabban fogalmazva: a szervezeti tanulás

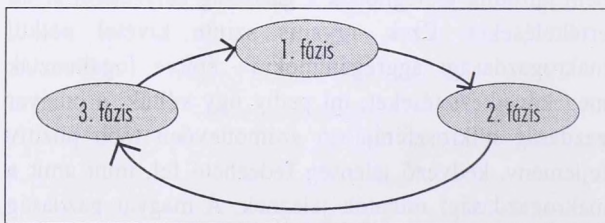
- ♦ a szervezet értékeinek és tudásbázisának megváltoztatására és fejlesztésére,
- ♦ problémamegoldási és cselekvési kompetenciák javítására,
- ♦ valamint a szervezet tagjai közötti kapcsolatrendszer átalakítására

irányuló folyamat. (lásd például Probst-Büchel (7))

E megfogalmazások egyértelműsítik, hogy miképpen is kapcsolódik a versenyképesség és a szervezeti tanulás össze. Az általunk korábban megfogalmazott definícióból az következik, hogy minél tanulóképesebb egy szervezet, annál inkább versenyképes. Ezt az összefüggést azonban tovább finomítja a szervezeti tanulás esetében megkülönböztetett ún. egykörös (egyhurkos – angolul: single-loop), illetve kétkörös (kéthurkos – angolul: double-loop) folyamat.

1. ábra

Az egykörös (egyhurkos) tanulás folyamata



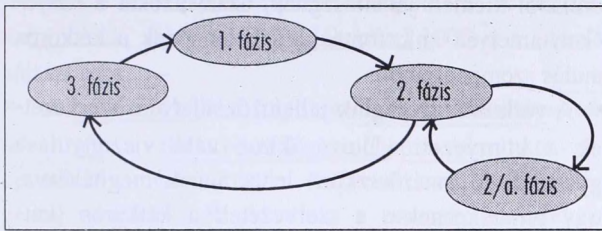
Gareth Morgan a következőképpen mutatja be e két folyamatot (5; 88. old.):

A szervezeti tanulás

1. a környezeti folyamatok észlelésének és értelmezésének folyamata;
2. a megszerzett információk összevetése a működési normákkal;
[2/a] a működési normák alkalmasságának, relevanciájának tesztelése és megváltoztatása;
3. a megfelelő akció beindításának folyamata.

2. ábra

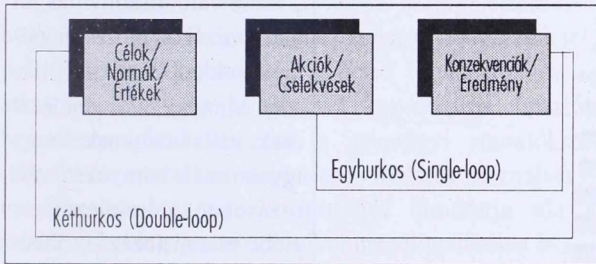
A kétkörös (kéthurkos) tanulás folyamata



Argyris és Schön nevet is ad e tanulási folyamatoknak: az egykörös (egyhurkos) folyamatot „alkalmazkodó” tanulásnak, míg a kétkörös (kéthurkos) folyamatot „változtató” tanulásnak nevezi. (6)

3. ábra

„Alkalmazkodó” tanulás („single-loop learning“)
 „Változtató” tanulás („double-loop learning“)



Mindezek alapján azt gondolom, hogy nem tűnik „Prokrusztesz”-ágnak a szervezeti tanulás fogalma – mint keret – a versenyképesség számára. Különösen nem a mi versenyképesség definíciónk esetében. Arról van ugyanis szó, hogy a versenyképesség tanulóképességet is jelent. Azaz csak a tanulóképes szervezetek képesek versenyben maradni. Tovább megyek: hosszabb távon csak azok a vállalatok képesek versenyképesek maradni, amelyek rendelkeznek az ún. kétkörös (kéthurkos) tanulási folyamatot biztosító képességekkel. Tehát akik nem egyszerűen csak követők, illetve „alkalmazkodók”, hanem a „változtató” tanulás folyamatának fenntartására képesek.

Mindezen összefüggések tükrében mit lehet mondani – az

elmúlt tíz évet figyelembe véve – vállalataink versenyképességéről; rendelkeznek-e, s ha igen, milyen jellegű tanulási folyamattal? Az egy- vagy inkább a kétkörös tanulási folyamat jellemzi vállalatainkat? (7)

E kérdésekre teljes mélységben természetesen a kutatás alapján készült tanulmányok, adnak választ (lásd. pl. 2.). E rövid cikk keretében részletesen mindenre nem tudok kitérni, ezért – inkább csak fókuszáló jelleggel – a versenyképesség szempontjából kulcsfontosságú, s az egy-, illetve a kétkörös tanulás közötti különbséget jól reprezentáló – empirikus vizsgálati eredményeket mutatom be a következő dimenziók segítségével:

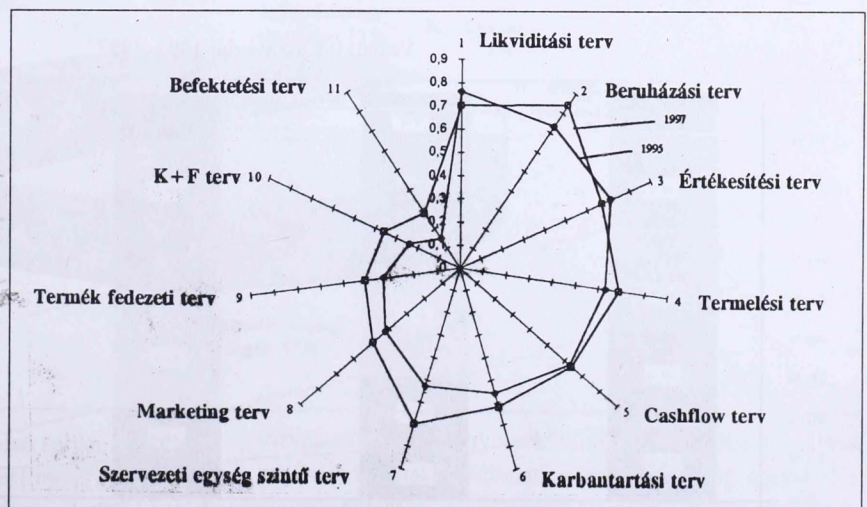
- innovációs képesség, illetve az innovációt akadályozó tényezők;
- vállalati stratégiák jellemzői, a környezeti változásokhoz viszonyulás;
- a belső folyamatok (beleértve a humán aspektusokat is) jelentősége a vállalatvezetők számára;
- a szervezeti kultúra változást/tanulást segítő vagy gátló jellege.

➔ Az **innováció** az egy- és kétkörös tanulás vizsgálata kapcsán különösen fontos dimenzió. Az innováció ugyanis önmagában kétkörös jellegű tanulási folyamatot jelent. Hiszen az innováció nem más, mint folyamatos megújulás, állandó változás.

Nos, ennek tükrében eléggé kedvezőtlen a magyar vállalatok helyzete. Az egész kutatás (beleértve a többi kutatási téma megállapításait is) egyik legszomorúbb

4. ábra

Az üzleti terv fejezetei
 Az egyes fejezeteket készítő vállalatok aránya (9)



Bodnár/Dobák: Mit mutat... (9)

eredménye az volt, hogy a nyolcvanas évek óta a kilencvenes évek közepéig-végéig egyre csökkent vállalatunk innovációs képessége, egyre kevesebb a ráfordítás az olyan tevékenységekre, amelyek közvetlenül befolyásolják az innovációt (például termékfejlesztés, K+F stb.). Jól érzékelteti ezt a 4. ábra is, amely az üzleti tervek egyes fejezeteit készítő vállalatok arányát mutatja. Látható, hogy a K+F tervet készítők aránya rendkívül alacsony volt.

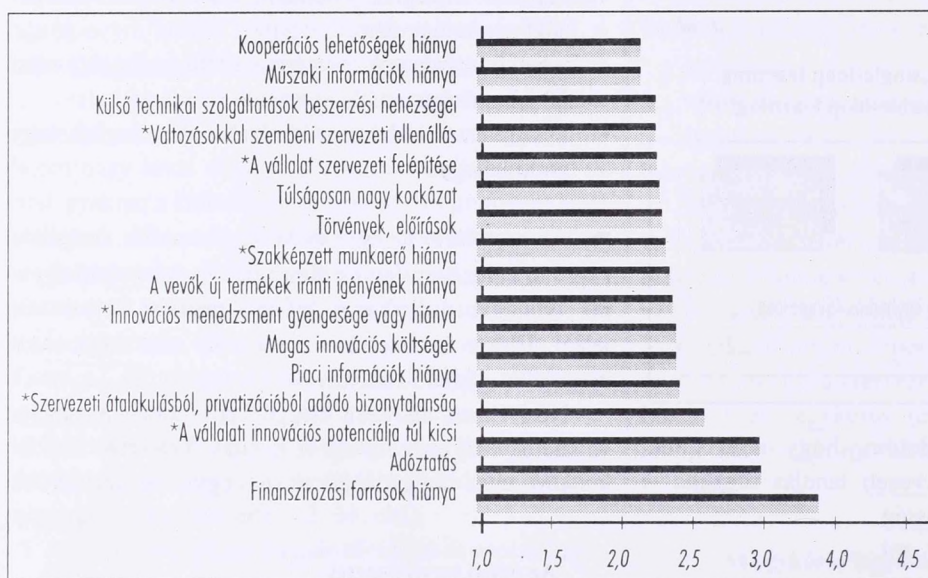
Rendkívül érdekesek az innovációt akadályozó tényezőkre vonatkozó kérdéseinkre adott válaszok is. Az

ábrán (5. ábra) *-gal jelöltem azon tényezőket, amelyek a „management és versenyképesség“ alprojektünk szempontjából kiemelt jelentőségűek, azaz; azokat a tényezőket, amelyek kulcsfontosságúak lennének a kétkörös tanulás szempontjából.

► A vállalati stratégiák jellemzői, illetve a szervezetnek a környezeti változásokhoz való viszonyulása ugyancsak jó „mérőeszköz“ lehet annak megítélésére, hogy rendelkeznek-e a szervezetek a kétkörös (kétkörös) tanulás képességével. A 6. ábra a stratégiák jellegét mutatja be 1993 és 1997 között. Öröndetes elmozdulás látszik a „támadó“ és az optimizmusra lehetőséget adó „növekedési“ jellegű stratégiák irányába, de a vállalatok mintegy felénél nem ez volt a jellemző.

A környezeti változásokhoz való viszonyulás jól harmonizál az előző megállapításokkal (lásd. a 7. ábrát). Mintegy 37%-a jelezte csak vállalatainknak, hogy igyekezett a környezeti változásokat előrejelezni és elébe menni (azaz – többé-kevésbé – „változtató jellegű“ pozitív visszacsatolósos kétkörös tanulási folyamat irányába elmozdulni). Sajnos a kép valószínűleg még rosszabb. Amikor

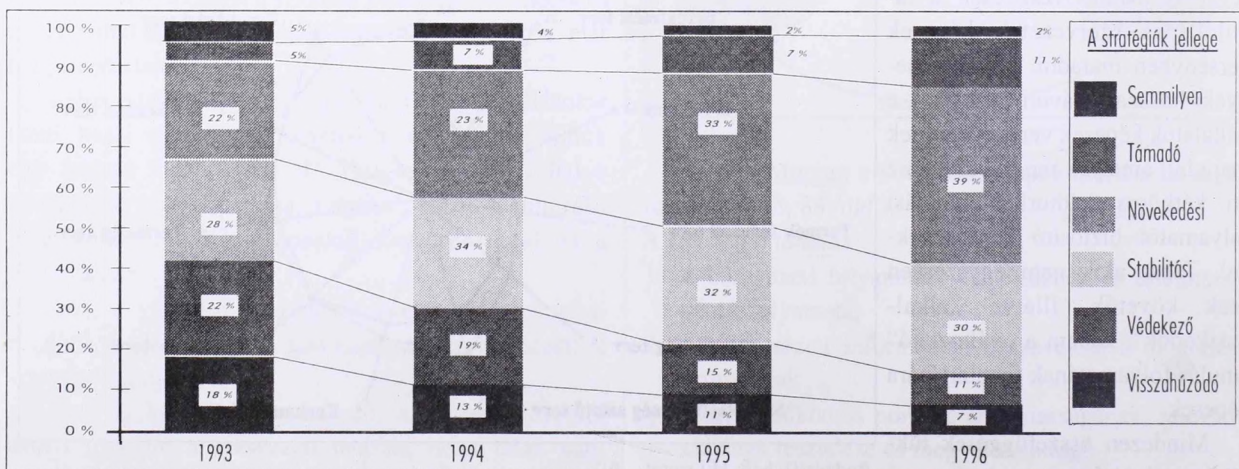
Az innovációt akadályozó tényezők



Versenyben a világgal BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997 (8)

5. ábra

Vállalatok stratégiai 1993–1997



Versenyben a világgal BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997 (8)

6. ábra

ugyanis arra kérdeztünk rá – mintegy kontroll kérdés-ként –, hogy a vállalati beszámoló rendszerekben szerepelnek-e a külső környezeti feltételekre vonatkozó szempontok, akkor a válaszadók közel 100%-a a „nem” választ adta.

➔ A **belső működési folyamatok** és az *alkalmazottak jelentősége* a vállalatvezetők szemében – számunkra egy következő „mérőeszköz” a szervezeti tanulás képességének megítélésénél. A célok, a normák, az értékek megváltoztatási képessége (ami a kétkörös tanulási folyamat „velejárója”) rendkívül szorosan kapcsolódik a belső működés és folyamatok kezeléséhez, illetve az alkalmazottakhoz. (Ez utóbbiakhoz úgy is mint „egyéni” tanulókhöz, hiszen a szervezeti tanulás az egyének tanulásából és az egyének közötti interakciókból származtatható.) Éppen ezért rendkívül lényeges, hogy a vállalatvezetők mely teljesítményjelző (teljesítménymérő) mutatókat használják e tényezők esetében.

A 8. ábrából látható (lásd. az oszlop jelzéseket), hogy a pénzügyi teljesítményhez kapcsolódó mutatók teljes mértékben dominálnak. A belső folyamatok és az alkalmazottak teljesítményével kapcsolatos mutatók használata jóval elmarad a pénzügyi mutatóktól. (Egyébként a vevőkkel kapcsolatos mutatók használata is meglehetősen gyenge – ami jól támasztja alá a stratégiákkal kapcsolatos korábbi megállapításokat is.)

Öröndetes azonban – jelentőségét szinte nem lehet túlbecsülni –, hogy a vezetők többsége; ha nem is

Valószínűleg nem szükséges külön indokolni a **szervezeti kultúra** jelentőségét a szervezeti tanulás, illetve versenyképesség tekintetében.

A szervezeti kultúra azon közösen értelmezett értékek, előfeltevések, meggyőződések és hiedelmek rendszere, amelyeket a szervezet tagjai elfogadnak, illetve amelyekkel azonosulnak. Mivel a szervezeti tanulásban eleve kitüntetett szerepet játszanak a célok, a normák, az értékek (illetve azok megváltoztatásának a sebessége és módja), ezért a szervezeti tanulás és a szervezeti kultúrák között szükségszerű a szoros korreláció (10).

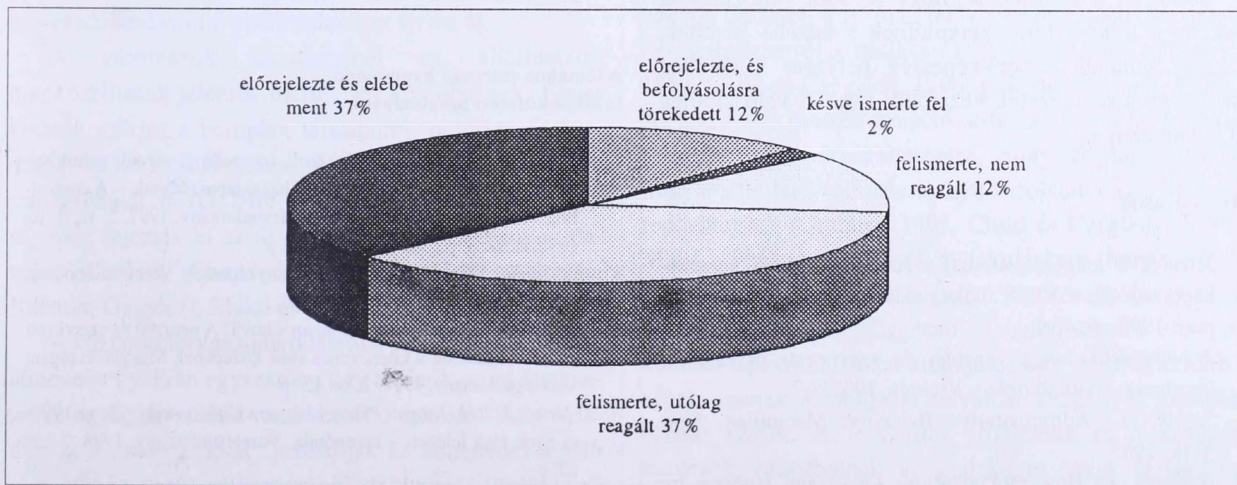
A kultúrával foglalkozó alprojektunk e tekintetben ahhoz a nagyon lényeges eredményhez jutott, hogy jól tipizálhatóak a magyar vállalatok kulturális sajátosságai (a politikai és a gazdasági rendszerváltással természetesen együttjáró kultúra szétziláló hatások ellenére is); a típusok azonban rendkívül differenciáltak. (10) Így a szervezeti kultúrával összefüggő tanulási jellemzők is nagymértékben különböznek egymástól. Azaz léteznek egykörös és kétkörös tanúláshoz kapcsolható, s ily módon a változásokat jobban vagy kevésbé támogató (esetleg gátló) szervezeti kultúrák.

Összefoglalóan a következőket mondhatjuk

A bemutatott dimenziók (innováció, stratégia, belső működési folyamatok, szervezeti kultúra) mentén végzett

7. ábra

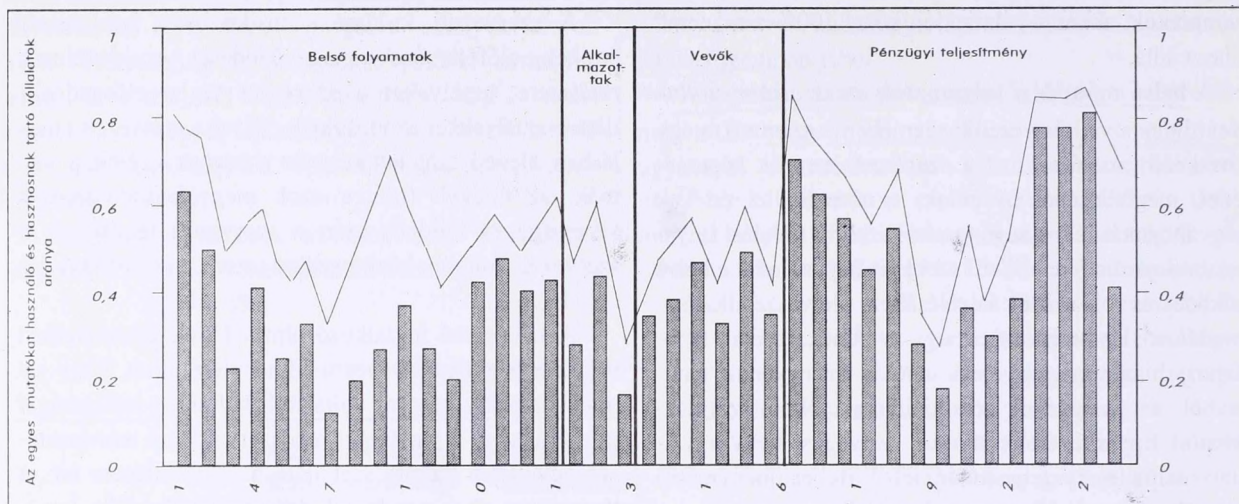
A környezeti változásokhoz való viszonyulás



használja, de hasznosnak tartja a belső folyamatokkal és alkalmazottakkal kapcsolatos teljesítmény mutatókat. (Lásd. a 8. ábrán az oszlopok fölötti vonalat) Ez pozitív jel a vezetők tanulóképeségére.

vizsgálatok eredményeinek tanulási modellbe foglalása segítséget adhat a vállalati versenyképesség árnyaltabb megközelítésére. Úgy tűnik, hogy rendkívül vegyes a kép, ami az elmúlt tíz évet illeti. Egyszerre vannak jelen

Teljesítménymutatók használata és hasznossága



gazdaságunkban a kétkörös és az egykörös tanulási képességekkel rendelkező vállalatok, azaz: megtalálhatóak azon szervezetek, amelyek képesek nemzetközi szinten is versenyképesek maradni, illetve amelyek e tekintetben elég nehéz helyzetben vannak. Erőteljes a különbség a két csoport között, szinte meg lehet kockáztatni azt a kijelentést, hogy a különbségek akkorák, mintha két különböző gazdasági rendszer vállalatait hasonlítanánk össze.

Tekinthetjük-e ezt az állapotot a politikai-gazdasági átalakulás végeredményének vagy valamiféle ideiglenes állapotnak? Megítélésem szerint ez a „végeredmény“.

Ebből az is következik, hogy további változtatások döntően a mikroszféra szereplőinek a kezébe kerültek. Azaz a vállalati versenyképesség helyzete a jövőben alapvetően a szervezetek vezetőitől függ. S valószínűleg jól is van ez így.

Hivatkozások

- 1 Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről; BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; Budapest, 1997. október
- 2 A versenyképesség vezetési és szervezeti összetevői; Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés, 1997/6-7
- 3 Simon, H.: Administrative Behavior, Macmillan, New York, 1965
- 4 Hedberg, B: How Organizations Learn and Unlearn In: Nystrom, P.C. – Starbuck, W. H.: Handbook of Organizational Design. Oxford University Press, 1981
- 5 Morgan, G: Images of Organization; Sage Publications, London, 1986

- 6 Argyris, C. – Schön, D.: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective; Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, 1978
- 7 Probst, G. J. B.–Büchel, B. S. T.: Organisationales Lernen, Gabler, Wiesbaden, 1994
- 8 Versenyben a világgal – gyorsfénykép a gazdaságról, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; Budapest, 1996
- 9 Bodnár Viktória – Dobák Miklós: Milyen is a magyar controlling..., Versenyben a világban kutatási program; BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1997
- 10 Bakacsi Gyula és társai: Szervezeti kultúra és versenyképesség, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Vállalatgazdaságtan Tanszék; Budapest, 1997

A témához szorosan kapcsolódó további kutatási tanulmányok

Bodnár Viktória: Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok. – A controlling vezetési megközelítése – Vezetéstudomány, 1997. 5. sz. 3. p., 1997. 6. sz. 3. p., 1997, 7–8. sz. 20. p.

Kovács Sándor: Vezetői munka – versenyképesség Vezetéstudomány, 1998. 2. sz. 2. p.

Bakacsi Gyula–Takács Sándor: Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, 1998. 2. sz. 15. p.

Antal Mokos Zoltán–Kovács Péter: Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. Vezetéstudomány, 1998. 2. sz. 23. p.

Kovács Péter: Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – tulajdonlás és eredményesség. Vezetéstudomány, 1998. 3. sz. 6. p.

Tari Ernő–Buzády Zoltán: Stratégiai szövetségek a piactudományi átmenet lezárulásának időpontjában. (Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai a vállalati szférában). Vezetéstudomány, 1998. 2. sz. 35. p.

BALATON Károly

SZERVEZETEK VEZETÉSE AZ ÁTALAKULÁS KÜLÖNBÖZŐ FÁZISAIBAN*

A tanulmány a BKE Vezetési és Szervezési Tanszékén 1990-ben elkezdett, az átalakulás szervezeti változásainak feltárására irányuló kutatások eredményeire támaszkodik. A kutatás keretében vizsgálták a korábban állami tulajdonban levő vállalatok, a magyar magántulajdonban levő szervezetek, a külföldi partnerekkel létrehozott vegyes vállalatok és a külföldi tulajdonú cégek jellemzőit. A vizsgálatok hangsúlyosan a stratégiai magatartásra, a szervezeti és vezetési ismeretek transzferjére, a szervezeti tanulásra, valamint az átalakulási folyamat dinamikájára irányultak.

A közép- és kelet-európai volt szocialista országok átalakulását különböző tudományos szakterületi háttérű kutatók vizsgálják: közgazdászok, szociológusok, politikatudományi elemzők egyaránt érdeklődnek a változások iránt. A fokozott érdeklődés érthető, hiszen nem volt még történelmi példa arra, hogy egy ország vagy régió a tervgazdálkodásról a piacgazdaságra térjen át.

A változások elemzésénél az alkalmazott megközelítések jelentős mértékben különböznek. Egyes kutatók szerint a komplex társadalmi, politikai és gazdasági változások elemzése új tudományterületet, az ún. tranzitológiát hozta létre (Kovács, 1995). Mások kétértelműségeiket fejezték ki az új megközelítés tudományos státusát illetően (Chavance-Magnin, 1996, Adorján, Balaton, Galgóczi, Makó és Ternovszky, 1996).

A központi tervgazdálkodásról a piacgazdaságba való átmenetet gyakran egyszerűen úgy tekintik, mint átmenetet az egyik társadalmi rendszerről a másikba. A közgazdászok a „sokterápiát” javasolják az átmenettel együtt járó nehézségek mihamarabbi leküzdése érdekében (Sachs, 1994). Az átmenetként felfogott változások mel-

letti érvek rendszerint arra épülnek, hogy szükségesek és elkerülhetetlenek a változások társadalmi költségei, és hogy az új rendszer lehető leggyorsabb kiépítése előnyökkel jár (Bartlett, 1996).

A gazdasági, politikai és társadalmi változások mélyebb elemzése azonban feltárta, hogy az átalakulás nagyon összetett folyamat, melynek során nem csupán az egyik rendszerről a másikra való váltásról van szó (Stark, 1994, Child és Czeglédy, 1996, Balaton és Makó, 1994). Az átalakulás (transzformáció) kifejezést tudatosan alkalmazzák annak érzékeltetésére, hogy a piacgazdaság irányába mutató változások sajátos folyamatdinamikával rendelkeznek (Grabher, 1995, Child és Czeglédy, 1996, Makó, 1996). A változások átalakulásként (transzformáció) való megközelítése lehetővé teszi, hogy feltárjuk a folyamat belső összefüggéseit és azok mozgató erőit. A kutatási tapasztalatok azt mutatják, hogy jelentős különbségek vannak a változási folyamat kezdeti és későbbi fázisai között. A felmerülő problémák és a kritikus tényezők változhatnak az átalakulás egyes fázisaiban (Adorján, Balaton, Galgóczi, Makó és Ternovszky, 1996). Az átalakulás során jelentős tanulási folyamat megy végbe, így a hasonló kérdésekre adott válaszok különbözőek lehetnek az egyes szakaszokban a felhalmozott tudás függvényében.

* A tanulmány a BKE Jubiliumi Tudományos Konferenciáján 1998. október 1-4. tartott előadás alapján készült.

A Közép- és Kelet-Európában napirenden lévő átalakulás alapos elemzése nem nélkülözheti a történeti nézőpontot. A régió országaiban végbemenő változásoknak történelmi előzményeik vannak. Egyes országokban, mint például Magyarországon, a gazdasági reformok korábban megkezdődtek mint a radikális társadalmi-politikai változások 1989-90-ben. A nálunk 1968-ban bevezetett „Új gazdasági mechanizmus“ megkísérelte ötvözni a tervgazdálkodást a piaci mechanizmusokkal. A nyolcvanas években engedélyezett kisméretű magántulajdonú szervezetek lehetőséget adtak a vállalkozói magatartás kibontakozására. Ebből is következően az 1990 után alapított magyar magánvállalkozások egy része hasonló növekedési stratégiákat követ, mint az átalakulást megelőzően létrehozott vállalatok.

Az átalakulás során vezető beosztást betöltő menedzserek részben azok, akik különböző szintű vezetői pozíciókban voltak a változásokat megelőzően. Mások az átalakulás időszakában kezdték el vezetői karrierjüket, de magukkal hozták a hetvenes és nyolcvanas évekből származó vállalati tapasztalataikat és szokásaikat. A szociológiai szakirodalom különbséget tesz „belülről irányított“ és „kívülről irányított“ vezetői szerepfelfogás között (Riesman, 1968, Nemes, 1981). A belülről irányított típus jellemzésére az energetikus, határozott, kezdeményező és ötletekben gazdag jelzők használatosak. A kívülről irányított vezetői szerepfelfogásra a barátságosság, együttműködési készség, megfontoltság, taktikai érzék és az alkalmazkodóképesség a jellemző (Nemes, 1981). A hetvenes és nyolcvanas évek fordulóján Magyarországon végzett empirikus vizsgálat szerint a vezetők a belülről irányított szerepfelfogást az üzleti siker szükséges feltételének tekintik. Ugyanakkor az előrejutás szempontjából a kívülről irányított szerepfelfogást tartották gyümölcsözőnek a megkérdozett vállalati vezetők (Nemes, 1981).

A nyolcvanas években hazánkban a piaci követelmények és az állami elvárások egyaránt befolyásolták a vezetők magatartását. A felső elvárásoknak való megfeleléshez a kívülről irányított szerepfelfogás volt szükséges. A piaci követelmények kielégítését viszont a belülről irányított szerepfelfogás segítette elő. E kettős követelménynek való megfelelés alakította ki a Janus-arcúként leírt vezetői magatartást a rendszerváltást megelőzően (Dobák, 1993).

A tanulmányt megalapozó kutatás során 35 vállalatnál készültek esettanulmányok. A vizsgálat folytatását képezte a „Versenyben a világgal“ kutatási program, amelynek keretében 325 vállalatnál végeztek kérdőíves

felmérést. E kutatást Chikán Attila, a Vállalatgazdaságtan tanszék vezetője kezdeményezte és koordinálta.

A stratégiai magatartás jellemzői az átalakulás során

A Magyarországon működő vállalatok stratégiáinak tartalmában és a stratégiaalkotási folyamatokban jelentős különbségek figyelhetők meg a tulajdonosi struktúra, illetve a szervezet életkorának függvényében (Balaton, 1994, Vecsenyi-Kovach, 1995). Vannak azonban közös, valamennyi szervezetre érvényes stratégiai jellemzők is. Először ezeket foglaljuk össze.

Általánosan megfigyelhető a stratégiai időhorizont rövidülése a rendszerváltást követő években. A vállalatok ekkor szembesültek a KGST piacok összeomlásával, a belső gazdasági recesszióval, s általában a felgyorsult környezeti változásokkal. Amíg korábban az állami vállalatok gyakran tizenöt-húsz éves időtávra dolgoztak ki stratégiáikat, most az éves, illetve a két-hároméves előrettekintés vált jellemzővé.

A stratégiák tartalmát tekintve a magyar vállalatok a fejlett ipari államok vállalatainál kialakított stratégia-típusokban gondolkodnak (pl. diverzifikáció, költség-vezetés, összpontosító stratégia; lásd: Porter, 1993). A stratégiaalkotási folyamatokra a mások mintáinak követése erőteljesen jellemző, ami viszont kevésbé innovatív, követő típusú stratégiákat hoz létre. A rendszerváltást követő gazdasági visszaesés időszakában a innovatív stratégiák nem voltak jellemzőek a hazai vállalatokra, míg az 1995. évre vonatkozó vizsgálatok az innovatív stratégiák erőteljesebb jelenlétét mutatták (Antal-Mokos és Kovács, 1998)

♦ A korábban állami tulajdonban lévő vállalatok stratégiai

A stratégiai időhorizont rövidülése elsősorban az állami tulajdonban lévő vállalatokra volt jellemző. A privatizáció és a privatizációra való felkészülés ezen vállalatoknál az elsőszámú stratégiai kérdés volt a kilencvenes évek elején. A felkészülés kedvező pozíciók elérését, a vállalat piaci értékének növelésére irányuló lépéseket foglalt magában. A pénzügyi stabilizálás és a fennmaradás a vezetők legfontosabb törekvése ebben az időszakban. Jelentős stratégiai döntések általában nem születtek a nagyfokú szervezeti és személyes bizonytalanság miatt.

A megnövekedett környezeti bizonytalansághoz való alkalmazkodás alternatív stratégiák megjelenéséhez

vezetett. A rendszerváltást megelőzően nem volt jellemző a magyar vállalatokra, hogy alternatívákat fogalmazzanak meg stratégiáik kidolgozásakor. Általában az elsőként felmerülő, elfogadható eredményt nyújtó stratégiát fogadták el. Az alternatív stratégiák gyakran az optimista, a pesszimista és a legvalószínűbb változat formájában fogalmazódtak meg.

A stratégiaalkotási folyamatokra a tervezési megközelítés jellemző. Ezen vállalatok bőséges tapasztalatokkal rendelkeztek a rendszerváltást megelőző időszakból az éves és az ötéves tervek készítésében. Érthető, ha ezen ismereteiket hasznosították a stratégiák kidolgozásakor is.

A stratégiaalkotás a legtöbb vállalatnál felülről lefelé irányuló folyamat keretében ment végbe. A döntést felsővezetői szinteken hozták meg. A középvezetők és a tervezési részlegek az információgyűjtésben és az elemzések készítésében vettek részt. Az alsó szintű vezetők és a beosztottak rendszerint kívül maradtak a stratégiaalkotási folyamatokon.

1997 végéig megtörtént a legtöbb állami tulajdonú vállalat privatizációja. A privatizációval és a piaccgazdaság kiépülésével párhuzamosan megváltoztak a vállalati stratégiák is. A technológiai és piaci innováció egyre gyakrabban vált a vállalati stratégiák meghatározó jellemzőjévé (Antal-Mokos és Kovács, 1998).

◆ A magyar magántulajdonban lévő vállalatok stratégiái

Ezen vállalatok egy része a nyolcvanas években alakult, másik részük a rendszerváltás időszakában kezdte meg működését. Az első csoportba tartozó vállalkozásoknál a növekedési stratégiák széles körű elterjedtségét tapasztaltuk. A növekedés sokszor fontosabb cél, mint a rövid távon nyereséges gazdálkodás. A növekedési szándék gyakran meghaladta a szervezetek képességeit. A finanszírozási források szűkössége és a szervezeti struktúra kezdetleges fejlettségi foka gyakran okozta a gyorsan növekvő kis- és közepes méretű vállalkozások kudarcát.

A nagyfokú kockázatvállalás a stratégiák másik fontos jellemzője. A vállalkozások a nyolcvanas években gyakran a család megtakarított jövedelméből finanszírozták működésüket, miután a pénzügyi rendszer hátrányos megkülönböztetésben részesítette őket. A kockázatvállalás és a vállalkozói magatartás ezen vállalkozások vezetőinek tartós jellemvonásává vált.

A magánvállalkozások stratégiaalkotási folyamatai döntően informálisak. Ritkán találtunk írásbeli szabály-

zatokat a stratégiák kidolgozásnak módjára, a résztvevők körére vonatkozóan. A nagyfokú adaptivitás a stratégiai folyamatok másik lényeges jellemzője. A nyolcvanas években ezen vállalkozások ellenséges politikai és társadalmi környezetben működtek. Gyakran változtatták jogi formájukat a kedvezőbb feltételek elérése érdekében. Eközben megtanulták, hogyan lehet eredményesen alkalmazkodni a kiszámíthatatlan, gyors változásokkal teli környezeti feltételekhez.

Az 1990-ben vagy később alapított vállalkozások részben követik a korábban alakult magánvállalkozásokra jellemző stratégiai mintákat (növekedés, kockázatvállalás stb). Más vállalatok viszont a rövid távú profitszerzést állították stratégiájuk középpontjába. A hosszabb távú fennmaradás és növekedés gyakran nem is található meg a stratégiai törekvésekben. A profitszerzés eszközei a legális, félig legális és illegális elemeket egyaránt magukban foglalják. Nyilvánvaló törekvés e cégeknél a társadalmi-gazdasági átalakulás zavarainak kihasználása.

◆ A vegyes vállalatok és a külföldi tulajdonú cégek stratégiái

A külföldi tőkebefektetés fontos szerepet játszik a hazai gazdasági átalakulási folyamatban. A magyar gazdaság vonzó befektetési célpont volt már az átalakulás kezdetekor is a viszonylag fejlett jogi és pénzügyi infrastruktúra következtében.

A korai befektetők igyekeztek realizálni az elsőként mozduló vállalatokat megillető előnyöket (first mover advantages). Kezdetben tíz éves adómentességet és egyéb kedvezményeket ajánlott a magyar kormány a külföldi beruházóknak. A multinacionális vállalatok egymással is versenyeztek a tekintetben, hogy ki építi ki elsőként pozícióit a közép- és kelet-európai régióban.

A vegyes vállalatok és a külföldi tulajdonú cégek stratégiái többnyire az olcsó, de viszonylag magas szinten képzett munkaerő felhasználására épülnek. A Magyarország és Nyugat-Európa közötti bérgülönbségek alacsony költséggel való gyártás lehetőségeit teremtik meg. Az autóiparban például Németországhoz viszonyítva nyolcszoros, Ausztriával szemben hatszoros a bérgülönbség (Balaton, 1993). Az iparban a külföldi befektetők főleg gyártó üzemeket hoztak létre. A kutatás-fejlesztés viszonylag ritkán található meg a vállalati funkciók között.

A multinacionális vállalatokra a nagyfokú óvatosság jellemző a hazai és a régió más országaiban való

beruházások mértékét tekintve. A jövőbeli terjeszkedés az első évek üzleti tapasztalataitól, valamint a régió gazdasági és piaci viszonyainak fejlődési irányától és ütemétől függ.

A külföldi befektetők magyarországi vállalkozásaikat többnyire vegyes vállalatként indították. A megbízható helyi partner fontos értéket képviselt a vállalkozás kezdeti időszakában. Széles körben megfigyelhető tendencia a vegyes vállalatok teljesen külföldi tulajdonú vállalkozássá való átalakítása a későbbi időszakban. Példaként említhetjük a General Motors vagy a General Electric hazai vállalatait.

A szervezeti és vezetési ismeretek transzferje

A magyar vezetők többsége a tervgazdálkodás időszakában szerezte meg szakismereteit és üzleti tapasztalatait. Noha mind a képzési rendszerben, mind az üzleti gyakorlatban bizonyos mértékben jelen voltak a piacgazdaság egyes elemei, az egész rendszert a tervgazdálkodás körülményei alakították. A külföldi tulajdonosok és menedzserek a magyar vezetők ismereteinek hiányosságait elsősorban a következő területeken emelték ki (Balaton, 1993):

- általános vezetési ismeretek,
- emberi erőforrás menedzsment és
- pénzügyi menedzsment.

A munkavállalók műszaki szakismereteiről elismerően vélekednek a külföldi partnerek. A beosztott munkások és technikusok körében a magyarok állják a versenyt nyugat-európai kollégáikkal.

A vezetők ismereteinek hiányosságai azonban csak részben magyarázzák a vezetői tudás transzferjének széles körű gyakorlatát. Legalább ennyire lényeges magyarázó tényező a külföldi tulajdonosok törekvése, hogy saját külföldi tapasztalataiknak megfelelő szervezeti és vezetési rendszert alakítsanak ki a magyarországi vállalkozásaiknál. Az Opel Járműgyártó Kft-nél például az „GM way of doing business” elvnek megfelelően építették ki az üzleti rendszert (Balaton, 1993).

Más vállalatoknál vezetői párokat alakítottak ki, ahol a magyar és a külföldi vezető közösen látja el az adott vezetői pozícióból adódó feladatokat. A koncepció ebben az esetben az, hogy a magyar vezető menet közben megszerezze a szükséges ismereteket és képességeket, s a későbbiekben egyedül látja el a vezetői feladatkört.

A külföldi tulajdonú cégeknél és a vegyes vállalatoknál általánosan megfigyelhető, hogy a kezdeti időszakban külföldiek töltik be a felsővezetői pozíciókat.

Szerepük, hogy kialakítsák a külföldi partner vállalat gyakorlatának megfelelő üzleti rendszert, s átadják a rendszer vezetésére vonatkozó ismereteket magyar kollégáiknak. Számos külföldi tulajdonú vállalatnál tudatos stratégia a magyar vezetők alkalmazása hosszabb távon (Aal, Balaton és Buzády, 1997).

Szervezeti tanulás

Amíg a vezetői ismeretek transzferje a külföldi tulajdonú és a vegyes vállalatokra jellemző, a szervezeti tanulás valamennyi vállalkozásnál megfigyelhető. A szervezeti tanulási folyamatok elemzésére két elméleti megközelítést alkalmazunk. Az első különbséget tesz egyhurkos és kéthurkos tanulási folyamat között (Argyris és Schön, 1978). Az egyhurkos tanulás azt jelenti, hogy a szervezet tagjai a változtatásokat a meglévő szervezeti keretek (eljárások, normák és értékek) között valósítják meg. A kéthurkos tanulás azon esetekre vonatkozik, amikor a változtatások a meglévő szervezeti keretek átalakítását is magukban foglalják (Argyris és Schön, 1978).

A másik koncepció különbséget tesz a korábbi tapasztalatokra épülő és az új megoldásokkal való kísérletezés révén megvalósuló tanulás között (March, 1991). A tapasztalatok útján történő tanulás olyan elemeket foglal magában mint finomítás, választás, szelekció, megvalósítás. A kísérletezés útján történő tanulás az alábbi kulcsfogalmakkal jellemezhető: keresés, kockázatvállalás, innováció, felfedezés, rugalmasság (March, 1991. 71. oldal).

Az egyhurkos és a kéthurkos tanulás egyaránt megfigyelhető a mintánkban. Az egyhurkos tanulás szinte valamennyi szervezetnél jelen van. Általában e tanulási típus jellemző azon szervezetekre, amelyeknél nem következtek be radikális változások. A magyar magántulajdonban lévő szervezeteknél gyakran találkoztunk ilyen esetekkel. Az egyhurkos tanulás kizárólagos jelenléte egyes esetekben a strukturális változásokra való képtelenség következményének tekinthető. Ezt figyelhettük meg a gyorsan növekvő magánvállalkozásoknál, amelyek képtelenek voltak arra, hogy szervezetüket hozzáigazítsák a növekedés és a diverzifikáció követelményeihez. A tisztázatlan hatásköri kapcsolatok, a formalizálás szükséges mértékének hiánya a jellemző példák között említhetőek.

A kéthurkos tanulás hiánya volt tapasztalható néhány állami tulajdonban lévő vállalatnál a privatizációt megelőzően. E szervezetek nagyrészt elvesztették korábbi KGST-piacukat, ugyanakkor képtelenek voltak a tech-

nológiai, pénzügyi és piaci átstrukturálásra (Adorján, Balaton, Galgóczi, Makó és Ternovszky, 1996).

A kéthurkos tanulás a stratégiai és strukturális átalakítást megvalósító szervezetekre jellemző. A korábban állami tulajdonban lévő vállalatoknál a privatizáció során, illetve azt követően végbemenő változások egyértelmű példákat szolgáltatnak a tanulás ezen típusára. A vállalatok szervezetét rendszerint jelentősen átalakítják, új vezetőket neveznek ki és új stratégiákat dolgoznak ki, hogy a fejlődés útjára irányítsák a vállalatokat. A kéthurkos tanulás példával találkozhatunk a külföldi partnerekkel létrehozott vegyes vállalatoknál is a működés néhány éves tapasztalatai alapján. A vezetés összetétele átalakul, s a vegyes vállalat helyett gyakran teljesen külföldi tulajdonú vállalkozás jön létre. Ez utóbbi elsősorban akkor fordul elő, amikor a külföldi partner nem ért egyet a magyar fél üzleti elképzeléseivel, illetve amikor jelentős konfliktusok alakulnak ki a különböző kultúrákat képviselő vezetők között.

A teljes mértékben külföldi tulajdonú vállalatoknál is találkozhatunk a kéthurkos tanulás példáival. Az iparban e vállalkozások rendszerint mint egyszerű, a termelési funkcióra koncentrálnak szervezetek kezdtek meg működésüket. Néhány év elteltével a sikeres vállalkozások a kutatás-fejlesztési funkcióval is kiegészítették a Magyarországon működő vállalkozás tevékenységi körét. A GE például a világítótестek európai fejlesztési központját Budapestre telepítette.

A tapasztalatokra épülő tanulás példáit figyelhetjük meg a korábban állami tulajdonban lévő vállalatoknál a privatizáció előtt, illetve azt követően is. Az állami tulajdonban lévő vállalatok felsővezetői gyakran vezetői pozícióban maradtak a privatizáció után is. Közülük számosan sikeresen használták ki tárgyalási pozíciókat a privatizáció folyamatában. Más vállalatok vezetőivel fennálló kapcsolataik tőkeként hasznosultak az átalakulási időszakban.

A vegyes vállalatoknál és a teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalkozásoknál a tapasztalatokra épülő tanulás másik megnyilvánulásával találkozhatunk. Itt a tanulási folyamat elsősorban arra irányul, hogy a magyar fél megismerje és elsajátítsa a külföldi partner vagy anyavállalat üzleti rendszerének jellemzőit. Tehát a magyar vezetőknek és beosztottaknak kell tanulniuk. A kölcsönös tanulásra viszonylag ritkán találtunk példákat.

A kísérletezés útján történő tanulás a magyar magántulajdonban lévő szerevezetekre jellemző tanulási mód. E vállalkozásokat úgy jellemezhetjük, mint folyamatos kísérletezés az új és jobb megoldások iránt: új termékek

és/vagy szolgáltatások, új technológiák, új piacok stb. A privatizált vállalatok ugyancsak szolgáltatnak példákat a kísérletezésre épülő tanulásra. Új termékeket és gyártási eljárásokat vezetnek be, új piacokra törnek be, új beszerzési forrásokat kutatnak fel.

A külföldi tulajdonú és a vegyes vállalatoknál szintén megfigyelhető a kísérletezésre alapuló tanulás. Néhány éves sikeres működés után e vállalkozások új beruházásokat valósítanak meg, új tevékenységeket kezdenek el, illetve új piacok után kutatnak. Egyre gyakoribb a magyar beszállítói háttér felkutatása illetve azok kifejlesztése akár pénzügyi és/vagy szakmai támogatással.

Az átalakulási folyamat dinamikája – a figyelem központjának változása

A jelen tanulmányban korábban bemutatott példák arra engednek következtetni, hogy az átalakulási folyamaton belül jelentős különbségek vannak. Az átalakulás folyamat-jellemzői csak a változások transzformációként való megközelítéseként tárhatóak fel. Az átmenet (transition) megközelítés csupán a folyamat kezdetét és végét vizsgálja, a változások belső jellemzői iránt nem mutat érdeklődést. Az átalakulás alapos megismerése és megértése longitudinális-történeti megközelítést igényel (Heller, 1996). Azon túlmenően, hogy vizsgáljuk az események sorozatát az átalakulási folyamaton belül, figyelmet kell fordítani arra is, hogy mi volt a helyzet az átalakulás megkezdése előtt. Egyes kutatók szerint az intézmények és magatartások a régi rendszer egyes elemeinek rekombinálásával jönnek létre (Stark, 1992, Makó, 1996). Az átalakulást megelőző időszak jellemzőinek figyelembevétele segíthet abban, hogy megértsük a közép- és kelet-európai országok gyakorlata közötti különbségeket. Vannak országok (például hazánk is), ahol a változások már a 80-as és 90-es évek fordulóján végbement radikális társadalmi-politikai és gazdasági átalakulást megelőzően elindultak. Más országokban a szervezeti átalakulás lényegében több éves késéssel követte a politikai rendszerváltást (lásd Románia és Bulgária példáját).

Elemzésünk másik tanulsága az, hogy az átalakulás nagyon összetett társadalmi, politikai és gazdasági folyamat, amelyben számos bonyolult kérdést kell megoldani viszonylag rövid idő alatt. Sok esetben a problémák komplexitása meghaladja a vezetők problémamegoldási képességét. A korlátozott racionalitás (Simon, 1977), valamint a korlátozott figyelem és információ (March, 1994) koncepciói megfelelő elméleti keretet kínálnak az új helyzetekre adott vezetői reagálások elemzésére és

magyarázatára. Ugyanakkor a döntéshozatal és a szervezeti változások meglévő elméletei nem nyújtanak megfelelő magyarázatot a tervgazdálkodásról a piacgazdaságra való áttérés sajátos problémáira. A vezetők sokszor a „próba-szerencse” problémamegoldási módot alkalmazzák – esetenként sikeresen, máskor új problémákat előidézve, amikor a kezdeti reagálás nem bizonyul hatékonyak az adott szituációban. A vezetők gyakran utánozzák a fejlett piacgazdaságok vállalati gyakorlatát. Ilyen példákkal találkoztunk a stratégiák típusainak megválasztásánál, vagy a szervezeti stuktúrák fejlesztésénél. A divizionális szervezeti struktúra – amely szinte ismeretlen volt a rendszerváltást megelőzően – egyre szélesebb körben alkalmazott strukturális megoldás a kilencvenes években (Dobák, 1996).

Elemzésünk azt mutatja, hogy – megfelelő elméleti és gyakorlati útmutatók hiányában, valamint a korlátozott problémamegoldási képesség miatt – a vezetők néhány, általuk kulcsfontosságúnak tartott kérdésre koncentrálnak egy-egy periódusban. A vezetők figyelmének előterében álló kérdések különbözőek az átalakulás kezdeti, valamint későbbi fázisaiban. A kezdeti fázis kifejezés alatt a piacgazdaság kialakítása irányában tett alapvető lépések időszakát értjük, amikor az állami vállalatok tömeges privatizálása, a magánvállalkozások megjelenése és gyors terjedése jellemezte a gazdasági színteret. E szakasz Magyarországon az 1990–93-as évekre tehető. Az átalakulás későbbi fázisára a piacgazdaság követelményeinek megfelelő vállalati stratégiák, folyamatok és struktúrák kialakítása, a gazdálkodás módszertanának lényeges fejlesztése jellemző.

Az átalakulás kezdeti fázisában a vezetők rendszerint a következő fő kérdésekre összpontosítanak:

- felkészülés a privatizációra,
- tulajdonosi/vezetői pozíciók megszerzése vagy megőrzése,
- a vállalat fennmaradásának, működőképessége megőrzésének biztosítása.

◆ A felkészülés a privatizációra magában foglalja a vállalat és a szervezet tagjainak felkészülését a tulajdonos változására. A vezetők ebben az időszakban nem foglalkoznak hosszú távú stratégiai kérdésekkel, hanem megpróbálják javítani a vállalat arculatát, hogy az kedvező legyen a potenciális befektetők számára. Az egyéni felkészülés a kapcsolatok kialakítására, a hálózat létrehozására és fenntartására irányul annak érdekében, hogy a szervezeten belül, illetve azon kívül a befolyásolási lehetőségeket javítsa. Ezen törekvések szorosan kap-

csolódnak a vezetők azon szándékához, hogy tulajdonosi és/vagy vezetői pozíciókat szerezzenek a privatizáció során. A vezetői kivásárlás, a kormányzat privatizációért felelős szervezeteivel és kulcsszereplőivel folytatott tárgyalások, az új tulajdonos felkutatására és pozícióba juttatásának elősegítésére tett intézkedések e tevékenységek körébe tartoznak. Olyan, egyébként fontos kérdések mint jövedelmezőség, a termékek és szolgáltatások minősége figyelmen kívül maradnak ebben a fázisban. A privatizáció elhúzódása így módon a vállalat piaci értékének jelentős csökkenéséhez vezethet.

◆ A vállalat fennmaradásának biztosítása a rövid távú sikeres működéshez kapcsolódó kérdésekkel kapcsolatos. Vizsgálataink szerint e kérdések körébe az alábbiak tartoznak:

- piacok szerzése,
- technológiai megújulás,
- finanszírozási források szerzése.

A piacok szerzése rendszerint alapvető kérdés a korábbi KGST-piacok elvesztése, illetve a belföldi kereslet visszaesése miatt. A KGST összeomlása számos vállalat számára végzetes következményekkel járt, mivel nem voltak felkészülve arra, hogy termékeiket és szolgáltatásaikat más, igényesebb piacokon értékesítsék. A vállalat fennmaradása gyakran attól függött, hogy rövid idő alatt képes-e új piacokat szerezni. A mintánkban szereplő egyik vállalat sikeresen kijutott a nyugat-európai piacokra a régióból származó új tulajdonosának hathatós segítségével. Az új tulajdonosok érdekeltek voltak a vállalat jövőjének biztosításában, emiatt segítettek a nyugat-európai megrendelések megszerzésében.

Új piacok megszerzése gyakran lehetetlen volt a magyar állami vállalatok alacsony technológiai színvonal miatt. Gyors technológiai megújulásra volt szükség annak érdekében, hogy a vállalatok meg tudjanak felelni az új piac minőségi követelményeinek. Gyakran előfordult a nyugati szakmai befektetők révén privatizált vállalatoknál, hogy az új tulajdonos az otthon már elavult technológiákat és berendezéseket helyezte működésbe a Magyarországon működő vállalatnál. E technológiák – noha nem a fejlődés élvonalát képviselték – sokszor jelentős technológiai színvonal-emelkedést jelentettek a hazai vállalatnál.

A finanszírozási források megszerzése ugyancsak kulcsfontosságú kérdés az átalakulás kezdeti szakaszában. A hazai általános tőkehiány következtében a vállalkozások többsége tőkeinjekcióra szorult a fennmaradás érdekében. A beáramló tőke lehetővé tette a

technológiai megújulást, illetve a vállalatok adósságszerkezetének átstrukturálását a kedvezőbb törlesztési lehetőségek irányába. Számos magyar iparvállalat lett működésképtelen azért, mert képtelen volt visszafizetni hiteleit az időközben negyven %-osra növekedett éves kamatok mellett. Az új tulajdonosok révén biztosított tőkebeáramlás lehetővé tette a magas kamatozású hitelek visszafizetését, illetve azok kedvezőbb kamatozású hitelekre történő átváltását.

◆ Az átalakulás második vagy későbbi fázisa akkor kezdődik, amikor végbementek az alapvető tulajdonosi és strukturális átalakulások a vállalatoknál. Magyarországon e fázis általában 1994 körül kezdődött, noha e tekintetben vannak eltérések az egyes ágazatok és vállalatok között. Egyes vállalatok még napjainkban is a privatizáció fázisában vannak, ezeknél tehát a korai átalakulási fázis viszonylag hosszabb időtávot fed le. Az átalakulás későbbi fázisában a tulajdonosok és a vezetés figyelmének középpontjában általában az alábbi kérdések állnak:

- a minőség javítása,
- az emberi erőforrások fejlesztése,
- a szervezeti strukturák és folyamatok fejlesztése,
- a menedzsment control rendszerek kifejlesztése.

A minőség javítása fontos kérdés az átalakulás korai fázisában is. A gyenge minőségű termékek és szolgáltatások nehezen értékesíthetőek az újonnan megszerzett piacokon. Ennek ellenére viszonylag kevés a minőség fejlesztésére fordított vezetői figyelem. Tapasztalataink szerint a vezetők azért nem fordítanak kiemelt figyelmet a minőség javítására a korábbi átalakulási fázisban, mert az hosszabb időtávot igénybe vevő folyamat, s folyamatos figyelmet és ellenőrzést igényel. Amíg a tulajdonosi és hatalmi kérdések nem tisztázódtak, addig a vezetés számára csak másodlagos kérdés a termékek és szolgáltatások minősége. Találkoztunk példákkal ugyanakkor arra vonatkozóan, hogy az újonnan kinevezett vezetés első intézkedései között a minőség javítása szerepelt.

A vállalatok hosszabb távú sikeres működése nagymértékben függ a rendelkezésre álló emberi erőforrások minőségétől. A külföldi tulajdonban lévő és a egyes vállalatokra különösen jellemző, hogy jelentős ráfordításokat vállalnak az képzés és továbbképzés területén. Képzési központokat hoznak létre, alkalmazottait továbbképzésre küldik az anyavállalathoz. A vállalati kultúra tudatos fejlesztése ugyancsak ezen intézkedések közé tartozik. Az emberi erőforrások fontossága egyre inkább tudatosodik a magyar tulajdon-

ban lévő vállalatoknál is. Akcióik általában követik a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások példáit.

A szervezeti strukturákat és folyamatokat felül kell vizsgálni és hozzá kell igazítani a változó környezeti feltételekhez. A magyar vállalatokra az átalakulást megelőzően jellemző hierarchikus és bürokratikus strukturális megoldások nem hatékonyak az új körülmények között. Rugalmasabb, lapos strukturákra és decentralizált döntéshozatalra van szükség a hatékony működés érdekében. Számos nagyvállalat a korábbi centralizált funkcionális szervezetről a decentralizált divizionális szervezeti struktúrára tért át.

A gyakori szervezeti akciók között találhatjuk a menedzsment control rendszerek kifejlesztését. E rendszereknek csupán egyes elemei voltak jelen az átalakulást megelőzően a magyar vállalatoknál. Napjainkban egyre több vállalat jut arra a következtetésre, hogy szüksége van integrált tervezési, elemzési, beszámolási és információs rendszerekre. A controlling vezetői állásajánlatok rendszeresen megtalálhatóak az újsághirdetésekből és a fejevadász cégek akciói között.

A terveződéskódásról a piacgazdaságra való átmenet komplex társadalmi-politikai és gazdasági változást jelentő folyamatának szereplői jelentős mértékben befolyásolják az átalakulás menetét. A politikusok, a kormányzati tisztviselők és a vállalkozások tulajdonosai mellett a vállalati vezetők töltenek be meghatározó szerepet e folyamatban. Az átalakulás sikere hosszabb távon attól függ, hogy sikerül-e versenyképes gazdaságot létrehozni a régi rendszer romjain. A vállalati vezetőknek kiemelt felelősségük van ebben.

A vezetők nem egyik napról a másikra nőnek fel. A napjainkban felelős vezetői beosztást betöltők mögött különböző múlt áll. Részben vezető beosztásokat töltöttek be a múlt rendszerben is, más részüket az új tulajdonosok nevezték ki kulcspozíciókba, részben pedig külföldiek, akiket a tulajdonosok küldtek hazánkba az új vállalkozás elindítása, az üzleti rendszerek kifejlesztése végett. A vegyes eredet miatt nem lehetséges egységes jellemzést adni a vezetői rétegről. Valamennyiükre jellemző azonban a tanulás és az alkalmazkodás az új körülményekhez. Nem lehet kiemelni a vezetők valamely csoportját abból a szempontból, hogy ők a sikeresen alkalmazkodók az új viszonyokhoz. A sikerhez vezető utak nagyon változatosak. A szakmai tudás, a változási hajlam, a munkatársak motivációjának képessége azonban kiemelhető közülük mint az átalakulás sikeréhez nélkülözhetetlen vezetői jellemvonás.

Hivatkozások

- Aal, E., Balaton K. és Buzády Z. (1997): Strategies and organisational changes in Dutch companies located in Hungary. Előadás a 13. EGOS (European Group for Organizational Studies) kollokviumon, Budapest, 1997. július 3-5.
- Adorján M., Balaton K., Galgóczy B., Makó Cs. és Ternovszky F. (1996): Gazdasági szervezetek az átalakulás időszakában – szereplők és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám. 5-25. oldal
- Antal-Mokos Z. és Kovács P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – Taxonómia. *Vezetéstudomány*, 2. szám. 23-34. oldal
- Argyris, C. és Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Balaton K. (1993): *General Motors Hungary. Esettanulmány*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994). *Vezetéstudomány*, 9. szám
- Balaton K. és Makó Cs. (1994): Influence of privatization on business organization. Előadás az EMOT (European Management and Organization in Transition) konferenciáján. Budapest, Május 4-7
- Bartlett, D.L. (1996): Democracy, Institutional Change, and Stabilisation Policy in Hungary. *Europe-Asia Studies*, Vol. 48. No. 1. pp.: 47-83
- Chavance, B. és Magnin, E. (1996): L'Emergence de diverses économies mixtes „dépendance du chemin“ dans l'Europe Centrale post-socialiste. In: Delorme, R. (ed.): *A l'Est, du nouveau*, Paris: L'Harmattan. pp.: 65-111.
- Child, J. és Czeglédy, A.P. (1996): Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe: Some Key Issues. *Organization Studies*, Vol. 17. Issue 2. pp.: 167-179.
- Dobák M. (1993): Janus arcú vezetés. Előadás a Francia Intézetben. Budapest (kézirat)
- Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Grabher, G. (1995): The Elegance of Incoherence: Economic Transformation in Eastern Germany and Hungary. In: Dittrich, E., Schmidt, G. és Whitley, R. (szerk.): *Industrial Transformation in Europe*. London: SAGE Publication. pp.: 33-53
- Kovács S. (1995): Függs és centralizáció. Habilitációs előadás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. December 1.
- Makó Cs. (1996): Transformation Process in Central Eastern Europe: Continuity and Changes in the Institution Building. Előadás a „New Dialogue Between Central Europe and Japan“ nemzetközi workshopon. Budapest, Szeptember 16–19. Társadalmi Konfliktusok Kutató Központja
- March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. Vol. 2. No. 1. pp.: 71-87.
- March, J.G. (1994): *A Primer on Decision Making*. New York: The Free Press
- Nemes F. (1981): A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. *Közgazdasági Szemle*. 7-8. szám. 797-806. oldal
- Porter, M.E. (1993): *Versenystratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Riesman, D. (1968): *A magányos tömeg*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Sachs, J. (1994): Understanding shock therapy. *Social Market Foundation Occasional Paper*. No. 7. London
- Simon, H.A. (1977): *The new science of management decision*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Stark, D. (1992): Path Dependence and Privatization Strategies in East Central Europe. *East European Politics and Societies*. Vol. 4. pp.: 351-392.
- Stark, D. (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban I-II. *Közgazdasági Szemle*, 11-12. szám. 933-948. és 1053-1069. oldal
- Vecsenyi J. és Kovach, R. Jr. (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában. Tipikus cégek és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 11. szám

E számunk szerzői:

Dr. KOVÁCS Sándor kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. DOBÁK Miklós** kandidátus, tanszékvezető egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. BALATON Károly** kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. ANGYAL Ádám** kandidátus, egyetemi docens, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. BŐGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. BECSKY Róbert** közgazdász; **Oliver STEEGER** újságíró, a *Manager Magazin* munkatársa; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

ANGYAL Ádám

A PRIVATIZÁCIÓ VEZETÉSE

A tanulmány a szerző – a privatizáció intim folyamatáról szóló – esszéjének* rövidített, szakmai vitát** követő, letisztult változata. Maga a mű a privatizációs folyamat többnyire rejtett oldalairól alakít ki s fogalmaz meg néhány véleményyt, mindenekelőtt annak vezetési vonatkozásairól.

A privatizáció a hazai gazdaságpolitika minden tekintetben legjelentősebb, struktúraváltó programja volt az 1989 utáni tíz évben. (Nem csak) a folyamat hatására a gazdasági szerkezet valamennyi jellemzője lényegesen átalakult, bár a gazdaság összteljesítménye az adott időben jelentős hullámvölgy majd emelkedés mentén, de visszaesett, és sok tekintetben még ma sem éri el az 1989. évi szintet. A (piacképesebb szerkezet kialakulása mellett) két legfontosabb gazdasági hatás a nem állami tulajdon gazdasági dominanciájának kialakulása és a nemzetközi tőke erőteljes (az összes hazai operatív tőke egyharmadára tehető) beáramlása. Összesített minősítés szerint a privatizáció elengedhetetlen, sikeres és lényegében befejezett folyamat, amely a tervgazdaság piacgazdaságra való átállásának alapeleme volt.

Más oldalról azonban a privatizáció nem volt képes olyan mértékben támogatni sem a társadalmi, sem a gazdasági átalakulást, mint arra korábban sokan számítottak. Így különösen nem tudta az államháztartás konszolidálását, az adósságok ledolgozását közvetlenül, a privatizációs bevételek mozgósításával az elképzelt vagy elvárt mértékben segíteni.

* A Beüzetés a paradicsomba c. esszé rövidített változatát a Kritika c. folyóirat közli.

** A vitán hozzászóltak Baráth Tamás, Békesi László, Csanádi Mária, Csillag István, Czuczai Jenő, Dobák Miklós, Kovács Sándor, Lengyel László, Mihályi Péter és Voszka Éva.

A polgárosodás és a privatizáció kapcsolata

Figyelembe véve a privatizáció egészének hatásait, a gazdasági és ezen belül a tulajdonosi szerkezet átalakulását lehet a legértékesebbnek tekinteni. A társadalmi hatások közt kell megemlíteni a polgárosodás kialakulásának támogatását, a vállalkozói tevékenység fellendülését, a piacgazdaságokra jellemző üzleti magatartási szokások elterjedését, a nemzetközi üzleti kultúra hatásainak beáramlását, amelyek ugyan nem kizárólag a privatizáció hozamai, de a magánosításnak jelentős szerepe volt mind ebben.

A polgárosodással összefüggésben azonban bizonyítottan tekinthető az a tény, hogy a magántulajdon kiterjedése, a privatizáció önmagában nem jelenti a polgári értékek térnyerését. A polgárosodás alapvetően erkölcsi átalakulást (is) jelent, és a privatizációs harcok, a szerencselovagok feltűnése, a korrupció kiterjedése, az üzleti maffiák előtérbe kerülése kifejezetten ellentétben állnak a polgári értékekkel. Mindezen negatív jelenségek a privatizációval összefüggésben is jócskán tapasztalhatók. A polgári tudat és létforma csak annyiban tulajdonfüggő, hogy konszolidált életvitelt feltételez. A polgárság nem azonos a tulajdonosokkal vagy a vállalkozókkal, így mindazon feltételezések, amelyek a privatizációt a polgárosodás forrásának vélték, aligha állnak meg a lábukon.

A privatizáció beilleszkedése a gazdaság szabályozásba

Tekintettel arra, hogy a privatizációnak nem volt érdemleges hazai előzménye az elmúlt fél évszázadban, a program szervezése és lebonyolítása sokkal inkább hasonlított a tervgazdaság idején kialakított gazdasági koncepciók megvalósításához, mint a piacgazdaságokra egyébként jellemző evolutív, alulról építkező kezdeményezések mentén, nagy ugrások helyett kis lépésekben megvalósuló gazdaságfejlesztéshez. A tervgazdasági időkre jellemzően a privatizációt *centralizált, hierarchizált és bürokratizált* program keretében irányították, és ezt még az átalakulás egyéb politikai és társadalmi feszültségei is fűszerezték. Elfeledkeztek továbbá a szükséges óvatosságról is.

A privatizáció szükségességének általános elfogadása mellett azt a trichotómiát, hogy a folyamat vagy gyors, vagy magas bevételt biztosító, vagy a gazdaság hatékonyságát fenntartó és javító legyen, végül is a gyorsaságra való törekvés nyerte meg. Ebből, azaz a magas bevételek elérésének háttérbe szorulásából következően a központi állami erőforrásokat növelő privatizációs bevételek az összes bevételeknek különféle becslések szerint legfeljebb az öt-tíz százalékát érték el. Ma már világos, hogy az említett három követelmény nem vagylagosan, hanem együttesen kezelendő lett és lehetett volna. A privatizáció legutolsó szakaszában erre már voltak jó példák is.

Más oldalról a gazdaság összhatékonysága – sok privatizáción kívüli tényező hatására is – jelentősen romlott. A privatizációra megérett állami vagyonnak legalább a fele, más becslések szerint a kétharmada eltűnt, erodált. Ez a *köddé válás* döntően az *állam számára* jelentett veszteséget, mert az üzleti élet más szereplői az eltűnt vagyont, eszközöket saját vállalkozói és személyes céljaikra nagyrészt hasznosítani tudták. A privatizáció egészének *anyagilag veszteséges az állam*, a közvagyon nyertesei pedig azok a személyek és vállalkozók, akik a vagyon- vagy a forgalomképes jogok egy részét mélyen értékük alatt szerezték meg.

A probléma tehát nem az, hogy az állam kezéből a vállalkozások és az eszközök mások kezébe kerültek, mert ez volt a privatizáció célja. Gondot az okoz, hogy – nem kis mértékben vezetési problémák miatt – a folyamat során keletkezett állami bevétel számottevően kevesebb lett a gondos privatizációval elérhető értéknél, ugyanakkor a vállalkozók kezébe került értékekhez azok gyakorta aránytalanul olcsón jutottak hozzá.

Miután a privatizáció egyedülálló folyamat volt hazánkban, így összevetési alapul a nemzetközi gyakorlatban kikristályosodott vállalat-felvásárlási módszereket lehet tekinteni. A privatizáció ebben az értelemben a befektetők részéről üzleti akvizíciónak tekinthető. A folyamatra azonban nem az akvizíciós módszerek, hanem a már említett tervgazdasági stílusú irányítási megoldások voltak a jellemzőek. Ez például azt jelenti, hogy vállalateladást többnyire nem nyílt versenyztetés útján szoktak megvalósítani. Hasonló hibaként értékelhető az is, hogy a folyamatra az eladói szándékok érvényesítésének akarata volt a jellemző, noha a vállalat-felvásárlásban a befektetői, vásárlói akaratok a meghatározóak. Miután jól érzékelhető volt a határozott eladási szándék, a befektetők értelemszerűen alacsonyabb áron jutottak hozzá a vállalatokhoz és eszközökhöz, mintha egy konszolidált vállalateladási akció során vásároltak volna.

A vezetési hibákkal nem terhelt privatizációhoz képest az állami vagyon olvadása, eltűnése miatt a privatizáció nem hozta meg azt a bevételt, amit elvárhatóan gondos vezetés megeremtett volna. Más oldalról ez a csökkenés nagyrészt az állampolgárokat, vállalkozókat és befektetőket gazdagította, ami az eredeti és megújuló *tőkefelhalmozás* jelentős extraprofittal gazdagított forrása volt.

Az állami vagyon privatizáció során történő részleges elkopása és annak következményei hatásukban sok tekintetben megegyeznek a bankkonszolidációk során lebonyolított ügyletekkel. Ezekben a bankok védelme érdekében az állam a közvagyon terhére összesen négy-ötszáz milliárd forint értékben helyt állt azok helyett, akik hiteleket vettek igénybe, de azokat nem törlesztették, tehát haszonélvezők voltak akár virtuálisan, akár valóságosan. A privatizáció során indirekt módon az állami vagyoneladást *konszolidálták* olyan értelemben, hogy az elvárható bevételektől való elmaradást az állam tudomásul vette, lenyelte, miközben az eladott, felszámolt vagy erodált vagyont mások többelhasználással megszerezték. Becslések szerint az állami vagyonnak ez a rejtett konszolidálása nyolcszáz-ezer milliárd forintot emésztett fel elmaradt bevétel formájában.

Központi irányítás a privatizációban

Ha a privatizáció közvetlen vezetési gyakorlatát vizsgáljuk, akkor a korábbi évtizedekről megismert és elsajátított központi irányítási modell elemei bukkannak fel. Az egész folyamatot igyekeztek centralizálni, és egy központi szervezetbe – Állami Vagyonügynökség, ÁV Rt, ÁPV Rt – koncentrálni az állam vállalkozói vagyonát.

Ez az igyekezet azonban nem volt teljesen sikeres, mert más intézmények, így a Kincstári Vagyonkezelő, a Pénzügyminisztérium, a szaktárcák, az önkormányzatok, a társadalombiztosítási alapok, a Fejlesztési Bank és még sokan mások különféle és időről időre változó beleszólási jogokat és lehetőségeket szereztek az állami tulajdonú vállalkozói vagyon eladásába.

Az állami és félállami szervek közt *hatalmi verseny* folyt a privatizációs jogosítványokért. E versengés csúcsa a parlament és a kormány közti ellenőrzési viadal volt, ahol a kormánypártok a kormányt, az ellenzék pedig a parlamentet látta indokoltnak a folyamat felügyeletére. A viadalból többnyire a kormány került ki győztesen. Mindazonáltal mind a mai napig csak tudományos munkákból lehet megismerni – részben becslések alapján – a privatizáció teljes mérlegét és hozamát, mert a kormányok nem számoltak el a folyamattal. A vagyonkezelőnek egyébként egyetlen mérlege vagy vagyonkimutatása sem volt olyan, amit valamennyi mérlegjóváhagyással foglalkozó intézmény elfogadott volna.

A több-kevesebb hézaggal, de központosított privatizáció irányítása a *begyűjtő és elosztó államigazgatási* filozófia mentén alakult ki. A begyűjtés azt jelentette, hogy az eladható állami vállalkozói vagyont – amennyire ez sikerült – koncentrálták a privatizációs szervezetbe. A privatizáció ugyanakkor sajátos elosztási, esetenként osztogatási folyamat jellegét öltötte, amelyben a piaci módszerek, az üzleti ajánlatok erőssége mellett sok más szempont is megjelent. Ezek egy része méltányolható, gazdaságpolitikailag is értékelhető volt, mint pl. a foglalkoztatási szempontok mérlegelése, a nemzeti tulajdonosi réteg előnye a nemzetköziekkel szemben, a kisvállalkozók és alkalmazottak támogatása, a regionális szempontok érvényesítése stb.

Hatalmi szempontok érvényesülése

Ezen – mondjuk így – racionális szempontok mellett egyéb hatalmi, befolyási és egyéb érdekek is megjelentek. Semmiképp sem állítható, hogy alapvetően tiszta üzleti döntésekre épült a privatizáció, noha a meghirdetett alapelvek szerint piaci típusú megoldás volt a kívánatos. Az egyéb szempontok érvényesítése azonban hektikus, következtelen és eseti volt. Ebből következően a piaci érvek mellett megjelenő egyéb szempontok sokkal inkább *ürügyül*, alibiül szolgáltak a konkrét döntésekben, mintsem valóságos minősítő tényezőként. A sokféle – gyakran mondvcasinált – szempont többször is azt a célt szolgálta, hogy a vagyoneladás helyett piaci formákat öltő *elosztás* valósuljon meg. A racionálisnak is tekinthető

érvek közül esetenként azokat emelték ki a döntéshozók, amelyek elosztási elképzeléseiket támogatták. Ebben a politikai nyomásgyakorlás jól ismert eszközei köszönnek vissza.

Az állami, hatalmi elosztó funkció divatos és törvényes formája a pályázat, a nyílt versenyztetetés volt. A valóságban a pályázat nem csak a gazdasági erők, hanem a *befolyás-érvényesítés versengése* lett. Nagyon kifinomult módszerek alakultak ki, amelyek alkalmasak voltak arra, hogy a pályázatokon a kiszemelt fél nyerhessen.

Ezek közé a módszerek közé tartozott a pályázati kiírás befolyásolása, a kiírás prolongálása, a pályázat-beadás érvényességi feltételeinek megállapítása, az elbírálás és minősítés szempontjainak kialakítása, a kiírások és elbírálások időzítése, az egész folyamatot támogató szakértők és tanácsadók befolyásolásának érvényesítése, az eladásokat megalapozó háttérelmzések, döntés-előkészítések célirányos előterjesztése, a döntéshozatal felelőtlenségének megszervezése stb. Mindezek révén együttesen el lehetett érni, hogy a piaci racionalitás formailag is úgy alakuljon, ahogy a döntéshozók elosztási szempontjai azt megkívánták.

A privatizáció egészében a gazdasági szerkezet jellegére vonatkozó gazdaságpolitikai elképzelések és koncepciók mellett, de gyakran azok helyett politikai és hatalmi koncepciók jelentek meg. A politikai akaratok *gazdaságpolitikai koncepciók* álarcát öltötték, és a bonyolult, sokszorosán áttételes és közvetett privatizációs pályákon csak a legbensőbb bennfentesek tudták, hogy milyen erőkre és milyen hatásokra hozzák a döntéseket.

Ebben a helyzetben és környezetben a privatizációt vezénylő szakemberek, tisztviselők erősen ki voltak téve a közvetlen hatalmi befolyásnak. Ezek igények, elvárások, de nem ritkán közvetlen utasítások formájában jelentek meg. Közvetítők kormányzati és uralkodó párti személyiségek, azok közvetlen munkatársai, a vagyon-eladó szervezetbe beépített képviselőik voltak, akik akár direkt utasítás formában is képviseltek a piaci viszonyoktól eltérő, akár egyéni érdekeket vagy szeszélyeket is. Attól függően, hogy milyen hatalmi csoport tudta jobban artikulálni érdekeit, a vagyoneladási szakemberek át- és átírták a „döntéshozók” elé szánt előterjesztéseiket.

A privatizáció átláthatósága

A döntéshozók, pl. az igazgatósági tagok jószerint maguk sem tudták, hogy az eléjük tálalt javaslat milyen érdekcsoportok részére biztosít olyan előnyöket, amelyeket a javaslatokba valamilyen burokba csomagolva építettek be. A folyamat egésze és az egyes döntések külön-külön

sem voltak átláthatók. Ezt elsősorban a soklépcsős, módosításokkal és átírásokkal tarkított döntési mechanizmus szolgálta. Néhány előterjesztésről a végén a saját kezdeményezője sem tudta, hogy mit is javasolt.

A privatizációs és hasznosítási szerződések ezen túlmenően gyakran tartalmaztak a döntéshozók előtt sem ismert záradékokat, biztosítékokat, kiegészítő kötelezettségvállalásokat és más olyan részleteket, amelyek akár érdemben is eltéríthették az ügyleteket a jóváhagyott döntésektől. Más oldalról viszont a döntéshozók gyakran követeltek meg olyan kötelezettség-vállalásokat, amelyek betarthatatlanok és behajthatatlanok voltak. Ezek egyéb célokat aligha szolgálták, mint demonstrálni az eljárók „gondosságát“.

Ezt egyébként több más dokumentum is szolgálta, így pl. vagyoneértékelések és tanácsadói javaslatok, amelyek bonyolultabb esetben olyan nagy számban álltak rendelkezésre, hogy jószerint minden változathoz lehetett egyet háttéranyagként használni. Nem ritkán a tanácsadók valamely konkrét – sugallt – megoldás hitelesítését végezték el. Ilyenkor akár az eladó, akár a befektető megrendelése és ízlése szerinti javaslatot és szakvéleményt fel lehetett mutatni.

A privatizáció megszervezése és szervezete

A privatizáció egész folyamata adminisztratív és szervezési oldalról vizsgálva meglehetősen kétségesen lett felépítve. Maga az eladásra szánt állami vagyon kezdetben nem volt a privatizációs szervezet tulajdona, csak jogosítványa volt az eladásra. Később, amikor a vállalatok társasággá alakultak át, az üzletrészek és részvényértékek megjelentek az állami vagyon közt, de alapvetően névértéken. A vagyon *tényleges piaci értéke* csak az eladásakor derült ki, így az állam kezében lévő vállalkozó vagyon értéke mindig is bizonytalan, a társaság vagyonnyilvántartása mindig is hiányos volt. A több éven át kezelt vagyonok eladásakor ugyanakkor például rendre kiderültek előtte nem ismert telekkönyvi bejegyzések, kötelezettségvállalások és más, az eladást befolyásoló tényezők. Ez a helyzet egyébként minden jelentős és sok elemből álló vagyont kezelő hazai vállalkozásnál hasonló, és megkockáztatható az a kijelentés, hogy a privatizáció ezt a káoszt inkább növelte, mintsem tisztázta volna. Ezzel a feltevéssel azt a mítoszt kell értelmezni, ami szerint a „valódi“ tulajdonos kezében az ügyek rendezettebbek, mint a köztulajdonos esetén. Ha ez így van, akkor az állami vagyoneértékesítő szervezet aligha volt gondos tulajdonosnak tekinthető.

Az eladást szervező intézmény egyszemélyes állami

tulajdonú részvénytársaság, amely sokak szerint csak azért öltött ilyen formát, hogy a közbeszerzési előírásokat, a közalkalmazotti bértáblázatot, a közintézményi gazdálkodási kööttségeket és a költségvetési függőséget lerázhassák. Maga a társasági forma mint tőkeegyesítés *nem játszott szerepet a működésben.*

A társaság irányítása egy *tisztázatlan jog- és hatáskörű* felügyelő miniszter vagy más kormányalkalmazott kezében volt, noha formailag volt igazgatóság is. Az igazgatóság – és különösen a felügyelő bizottság – jó része politikai delegáltakból állt össze, akik szakmai kvalitásai alá voltak rendelve a párhűség követelményének.

Az elmúlt tíz év során az igazgatóságnak és a felügyelő bizottságnak összesen majd kétszáz tagja volt, nem számítva a munkaszervezet vezetését, amelynek ugyancsak több, mint száz igazgatója és annál magasabb beosztású tisztviselője volt. A társaság közvagyonot kezelte, de az ilyenkor elvárható köztájékoztatás lassan, torzítva és részlegesen működött. A vezetés nem is tartotta fontosnak a privatizációs megállapodások *nyilvánosság-képességét*, mondván hogy a szerződések többnyire a szerződő felek magánügyei – bárha itt közvagyon eladásáról volt szó. A hivatalos tájékoztatások – kivált a kényesebb ügyekben – felületesek voltak. Ebből következően a privatizáció egész folyamatában a gazdasági újságírók számára lehetőség nyílt a részletek felderítésére, csemegezésre.

A döntési mechanizmus

A privatizációt vezető szervezet belső döntési mechanizmusa túlbürokratizált, a felelősség megállapítását lehetlenné tevő, erősen hierarchikus volt. Az intézményen belüli folyamatos átszervezések következtében a vállalati referensek, a vállalatok eladási koncepciói *változtak*, az ügyek új és új emberek kezében új és új irányokat vettek. A hierarchizált döntési rendszerben a legnagyobb figyelem arra irányult, hogy a döntés *formailag megtámadhatatlan* legyen, a szükséges lépések és egyeztetések ne hiányozzanak, és a kellékek rendelkezésre álljanak. Ezek megléte esetén a döntés érdemi tartalma már nem volt vitatható. Ezt a célt támogatta a szervezet belső túlszabályozottsága is.

A döntési mechanizmusok egyébként nem sokban különböztek az államigazgatás és más hierarchikus és bürokratikus szervezetek megoldásaitól. Ezekről tudni lehet, hogy nem az üzleti szempontok mentén, hanem a szervezet hatalmi tekintélye és megtámadhatatlansága érdekében alakultak ki. A döntések ugyan formailag hierarchizáltak voltak – alapvetően az ügyletek értékhatárai-

nak megfelelően –, de ez nem volt szoros korlát. Egyrészt rendelkezésre álltak olyan módszerek, amivel az egyes vagy kapcsolt ügyleteket az értékek vagy a konstrukciók átalakításával értékhatár alattivá vagy felettivé lehetett tenni – kívánság szerint.

Más oldalról a döntési mechanizmus során a hierarchia egymás feletti lépcsői egymás után meghatározott rituálé szerint döntöttek, és a felettes döntés kissé vagy jobban, de eltérhetett az azt megelőzőtől. Minden felettes módosíthatta beosztottai javaslatát. Amire a pálya végére, azaz esetleg az ötödik döntési szintre ért az eset, addigra az eredeti szempontok és megfontolások elvesztek, helyükre újak kerültek elő. A végső döntéshozók ezeket nehezen azonosíthatták, így összekeveredtek és azonosíthatatlanok lettek a határozatok tartalmi elemei.

A soklépcsős döntési folyamat a felelőségek elkerülésének kiváló eszköze. Egyrészt minden fokozaton hivatkozni lehet egy korábbi döntésre és annak felelőségére, miután a változtatások adminisztrációja és szerzői nehezen voltak azonosíthatók. Másrészt be lehetett csempészni vad ötleteket is az előterjesztésekbe, mondván, hogy azokat még sokszoros felülvizsgálat mérlegeli. Harmadrészt a döntések jelentős része testületi hatáskörű volt, ahol az egyéni felelőség nehezen azonosítható (titkos szavazás esetén pedig sehogy).

Elsősorban a politikai befolyások, de esetenként személyi ambíciók nyomán is az állami privatizációs szervezet szívesen alkalmazott úgynevezett *konstrukciókat*. Ez olyan jogilag elfogadható megoldásokat jelent, amikor az alaphelyzet ugyan nem engedi meg az elképzelt megoldást, de némi csűrés csavarással, azaz valamilyen „konstrukcióval” azt mégis meg lehet valósítani.

A legismertebb konstrukciók – tehát nem tiltott, de az állami vagyon értékesítésére vonatkozó előírásokat megkerülő – ügylet a portfólió cserének nevezett megoldás, amikor az állami vagyont úgy idegenítették el, hogy valamilyen részvénytcsere keretében nem eladták, hanem elcserélték. A trükk a portfólió elemek értékének meghatározásában rejlett, ami lehetővé tette a részvényügyletek barterezését úgy, hogy az értékek és később a tulajdonosok szabadon, versenytől függetlenül alakulhattak. Ezeket az ügyleteket nem is a normál privatizáció döntési mechanizmusán keresztül valósították meg, hanem szűkebb körben tárgyalták. Ennek következtében sok privatizációs szakértő, sőt maga a vállalat is csak utólag és esetenként az újságokból értesült, hogy új tulajdonosa van. Előfordulhatott, hogy a privatizációval megbízott felelős lelkesen tárgyalt egy befektető jelölttel, miközben tudta nélkül az adott vállalat bekerült valame-

lyik elcserélési csomagba és már nem is volt hatása a folyamatra.

A portfólió cserék azonban nem csak a verseny alóli kivonás eszközei voltak, hanem, a privatizációtól független állami akaratérvényesítés eszközeiként is szolgáltak. Támogatni lehetett ily módon pl. vállalati vagy pénzügyintézeti konszolidációt, eltüntetni dolgozói és önkormányzati járandóságokat.

Jogsértések

Abból következően, hogy az évek során az állami privatizációs szervezet egyre több járulékos, nyilvánosan nem deklarált funkciót töltött be, formailag a saját alapító okiratát meghaladó tevékenységet folytatott. Ennek keretén belül pl. társaságokat alapított, amelyekre természetesen rá lehetett fogni, hogy pl. „vagyonkezelők” (hiszen minden társaság az a saját vagyona erejéig), a valóságban azonban többnyire járulékos célok érdekében alakították őket. Ezek az ügyletek végképp lehetetlenné tették a szervezet átláthatóságát. Szervezeti intézményi értelemben a privatizáció vezetése holding jellegű volt, bár a holdingokra jellemző vagyonkezelési funkció mellett a stratégiai szerepet nem töltötték be, hiszen „eladásra” szakosodtak.

Elég gyakran előfordult az is, hogy különleges jogállásukra és a politikai erőviszonyokra építve nyíltan megszegtek vagy elszabotálták törvényes előírások végrehajtását. Ismertebb ilyen ügyletek pl. a társadalombiztosítási vagyonok átadásának ügye, az önkormányzati telekrészek után járó vagyonok ügye, a gázszolgáltatókkal kapcsolatos önkormányzati jogosultságok ügye, a vállalati kollektívákat és dolgozókat megillető részek kiadásának ügye. Ezekben gyakran bírósági és alkotmánybírósági elmarasztalások születtek.

Maga az eladási munka is sok jogsérelemmel járt. Számátalan pályázati kiírást kellett visszavonni, több pályázati eredmény bíróság érvénytelenített. Eladásra, árverésre kerültek olyan vagyonok, amelyeknek nem is voltak tulajdonosai, illetve az eladott vagyont utólag vissza kellett venni. Egyes szakértők szerint a vagyoneledők soha nem tanultak meg tisztességesen versenyeztetni és ennek alapján privatizálni.

Személyzeti politika

Figyelemre méltó a privatizációs szervezet személyi összetételének kialakítása is. A szokásos kiválasztási módszerek mellett nagyon nagy jelentőségű lett elsősorban a vezetőknél a politikai *lojalitás*, amelyik esetenként fontosabb volt, mint a szakmai alkalmasság. A másik

fontos személyi kiválasztási tényező a kapcsolati rendszer, az *ismeretségek*.

Ezek a tényezők nem csak az állami vagyongazdálkodás személyi állományának kialakításában játszottak meghatározó szerepet, hanem a tulajdonosi jogon irányított vállalatok felsővezetői állományát is hasonló szempontok szerint jelölték. Ha figyelembe vesszük, hogy a munkaszervezeti vezetők mellett nagyszámú igazgatósági és felügyelő bizottsági helyet is elosztottak, akkor jól körvonalazható a *klientúra* kiépülésének mechanizmusa. Voltak olyan korszakok, különösen a kormányváltások idején, amikor a hatalomba került pártok irodáiban készültek a „megbízható emberek” listái, akik aztán akár szakértelmüktől függetlenül is megbízást kaptak mint privatizációs biztos, vállalati igazgató vagy vagyongazdálkodási szakember.

A vállalati alkalmazottak helyzete

A privatizáció folyamatában erősen érintett volt mindazoknak a vállalatoknak az összes alkalmazottja, akik állami (rész)tulajdonú vállalatnál dolgoztak. Az ő számukra a privatizáció nem megnyugvást, hanem kifejezett fenyegetést jelentett. Már az állami vagyongazdálkodás időszakában elkezdődtek a létszámleépítések, munkahely-megszüntetések, és teljesen bizonytalan helyzet alakult ki az értékesítést megelőző időszakban. Ilyen körülmények közt a teljesítmények nem alakulnak kellően, az emberek a jövő esélyeit latolgatják. Azok a tájékoztatások, gyakran ígéretések vagy fenyegetések, amelyek a privatizáció környékén megjelentek, többnyire a vállalat vezetőitől származtak, akik maguk sem lehettek biztosak jövőjükben.

Az alkalmazottak számára törvényesen rendelkezésre álló tulajdonszerzési lehetőségek elsősorban a saját vállalatukban való részesedést támogatták. Ezen belül a dolgozói elvárások a foglalkoztatás fenntartására irányultak, amelyeket tulajdonosként a vezetésbe való beleszólással vélték érvényesíthetőnek. Ezzel szemben a tényleges vezetés és a tulajdonost képviselő privatizációs szakember a dolgozók beleszólását a vezetésbe többnyire korlátozni igyekezett, mert a dolgozók a racionális üzleti döntéseket csak akkor támogatták, ha az számukra közvetlen előnyt vagy biztonságot jelentett. Magát a privatizációt is gyakran nehezítette a dolgozói véleménynyilvánítás vagy tulajdonlás, mert az új tulajdonosok nem kívántak ilyen problémákat maguknak.

A dolgozói tulajdonlás kialakulása egyébként magát a vállalatot hozta többnyire nehéz helyzetbe, mert a dolgozói tulajdonhányad ellenértékének kifizetésére a vállalat

vállalt kezességet, azaz jövedelmeinek egy részét annak érdekében kellett feláldoznia, hogy a dolgozók tulajdonostársak lehessenek. Ezek a többlet terhek a külső befektetőket nem egyszer elijesztették.

A vállalati vezetők helyzete

A legnagyobb bizonytalanság azonban nem az alkalmazottak, hanem a vezetők körében uralkodott. Az ő „veszteni valójukat” nagyobbban érezték a többi alkalmazottnál azon túlmenően, hogy a bizonytalanságok mellett is vezetőiük kellett a vállalatot. Ennek következtében jellegzetes vezetői magatartás formák alakultak ki. Alapvetően mindenki be akarta magát biztosítani, ezért olyan munkaszerződésekre törekedtek, amelyek „arany ejtőernyőként” szolgálnak, ha el kell menniük. Volt aki a vállalata vagyonából vagy vagyoni jogaiból, kapcsolataiból magánvállalkozást mentett ki, ezzel is biztosítva jövőjét. Mások vezetői kivásárlást szerveztek, és ennek érdekében akár alkalmazottaikkal vagy más befektetőkkel is összefogtak.

Mindezen sokféle lehetséges vállalatvezetői magatartási modell mellett különös teher volt a vagyongazdálkodók jelenléte. Az állami privatizációs szervezet nem tudott gondos gazda lenni, de egyébként is inkább eladni akarta a céget, mint működtetni. A pénzügyi források megszerzésében nem voltak elég aktívak, a tulajdonosi funkciókat nem tudták teljességgel betölteni. Ebben a helyzetben a vállalati vezetők kellett, hogy átvegyék a tulajdonosi szerepek nagy részét, és maguk végeztek olyan dolgokat, amiket a tulajdonosnak kellett volna. Tárgyaltak befektetőkkel, kidolgoztak fejlesztési és reorganizációs terveket, stratégiát alkottak és a hektikus tulajdonosi környezetben is ezek megvalósításáért lobbiztak. Esetenként ők maguk egyeztettek a különböző tulajdonosok közti nézeteltérésekben, miközben arra is kellett vigyázniuk, hogy a potenciális befektetők kedvében járjanak. Mindezen nehézségek következtében a vállalati vezetői réteg jelentős része pályaelhagyó lett, amelyek előnyeinek és hátrányainak elemzése külön tanulmányt igényelne.

Pazarlás

A privatizáció előtt és alatt álló állami vagyongazdálkodás értelemben vett pazarló, *hibbizományi* stílusú gazdálkodás volt a jellemző. Konceptcionális fejlesztéseket nem hajtottak végre, mert egyrészt az új, potenciális tulajdonos szándékai nem voltak ismertek, másrészt néhány kivételtől eltekintve nem is volt forrás vagy koncepció a reorganizációkra. Más oldalról restriktív szabályokkal, pl. bérgazdálkodási korlátokkal igyekeztek a hatalmi pozí-

ciókat fenntartani. Ilyen körülmények között a vállalati szakemberek, vezetők, kollektívák *állhatosságának az eredménye*, hogy a vállalatok túléltek az állami vagyonkezelés hitbizományi korszakát és szerencsésen megtalálhatták az új, gondosabb tulajdonost.

A pazarlás azonban nem csak az állami vagyonnal történt, hanem maga a privatizációs szervezet is pazarló volt. Az intézményi költségvetés módosítására olyan sokféle módszer alakult ki, hogy a *számlálatlan pénzekkel való takarékoság* volt a jellemző. Ez igen jelentős túlköltekezéshez vezetett.

Volt székházuk, szereztek újat, átalakították, elköltöztek, az újat is folyamatosan átalakították. A belső költözések és átszervezések miatt minden nap több tucat mesterember állta el a folyosókat, és még a főbejárati forgójátót is kicserélték fotocellás tolóajtóra, nyilván a hatékonyabb privatizáció érdekében. Értelmetlen programokat szerveztek, mint pl. az új arculat program, amely száz millióba került és sosem használták. A tanácsadó ipar legnagyobb megrendelői lettek és százával fizették a sosem használt tanulmányokat, sőt a vállalatokat is kötelezték – törvényi úton – olyan felesleges tanácsadói termékek megrendelésére, mint pl. az átala-kulási tervek. Miután a vagyonértékelések félévenként elavultak, így volt olyan vállalat, amelyikről akár egy tucat különböző ilyen dokumentum készült. A privatizációs és átszervezési tanácsadók számára paradicsom volt az állami privatizáció korszaka. A pazarlások sorában jelentős tétel volt a külföldi kiutazás is, a Földnek aligha van olyan országa, ahol nem járt valamilyen privatizációs delegáció közpénzen.

Korrupció

A privatizáció folyamatának legsötétebb része az a korrupció, ami körülötte kialakult. A nyílt, készpénzes megvesztegetések nemcsak az eladó sorban lévő vállalatokat megvenni szándékozók fegyvere volt, de még azok is baksisokat kaptak, akik elintézték, hogy a privatizációs szervezettől járó fizetményeket ne hat hónap alatt, hanem gyorsítva teljesítsék.

A korrupció legjelentősebb változata azonban az intézményes lefizetés volt. Ennek az a lényege, hogy a privatizáció bármely szakaszában érdekelt ügyfél csak akkor jutott hozzá a kívánt javakhoz vagy megrendeléshez, megbízáshoz, ha valamilyen ellenértéket megadott vállalkozás, alapítvány vagy személy részére beígért és ezt teljesítette is. Ezen pénzek egy része a mindenkor kormányzó politikai pártok céljait szolgálta, más részük személyi előnyöket jelentett.

Korrupciós fizetménynek lehet felfogni azt is, ha valaki szolgálataiért egy olcsó vállalat vagy ingatlan megvásárlási lehetőségét kapta. Gyakran a korrupció finomabb formája volt az is, ha a privatizációs szervezetről kilépő munkatárs olyan előnyös megbízást, szerződést vagy lehetőséget kapott, amely végül is privatizációs szolgálataiért járt. Ezeket az ügyleteket jogilag, a klasszikus bizonyítási kényszeren alapuló módszerekkel nem lehet sem kezelni, sem értelmezni.

Összefoglalás

A piacgazdaságra való átállás, a *tranzíció* első tíz évében a gazdaságban a legjelentősebb változások összekapcsolhatók a privatizációval. Miként az egész rendszerváltás folyamata tapasztalatok nélkül, ad hoc zajlott, úgy a privatizáció vezetésében, szervezésében is sok volt az improvizáció, a „menet közben alakítsuk ki a módszereinket” jellegű megoldás. Miután maga a privatizáció összességében sikeres lépés volt a piacgazdasági átalakulás szempontjából, nincs indok arra, hogy annak vezetését ezzel ellentétesen minősítsük. Ha azonban a részleteket vizsgáljuk, akkor sok olyan gyenge pont tárható fel, amelyek elkerülése a folyamat egészét javíthatta volna.

A gazdasági szervezetek vezetése oldaláról közelítő elemzésnek meg kell állapítani, hogy a problémák zöme a közvetlenül *a politikai hatalomnak alárendelt* helyzetből, az államigazgatási típusú megoldásokból ered. Ennek alapján megkockáztatható az a megállapítás is, hogy a jelentősebb gazdasági hatással rendelkező állami intézkedéseknek nem tesz jót a politikai hatalom és a közigazgatás közvetlen jelenléte. A hatalom természete és jelenléte az üzleti érdekeket gyengíti, azokat felülbírálván olyan szempontokat is érvényesít, amelyeket az üzletiesebb, piacgazdasági megoldások nem engednek meg. Tanulsága – ha lehet egyáltalán a korszak elemzésének ezek alapján – az, hogy az üzleti érdekek, a jövedelemtermelés számára az adja a legnagyobb lehetőséget, ha a *politika, a közigazgatás minél távolabb tartja magát a piaci folyamatoktól*.

Más oldalról viszont a közvagyon és a közérdek védelme azt kívánja, hogy a folyamatok átláthatósága, ellenőrizhetősége növekedjen. Ennek támogatója nem csak a hatékonyabb független ellenőrzési gyakorlat, az állami szervekkel szembeni felelősségre vonás gyakorlatának kiterjesztése lehet, hanem a nagyobb nyilvánosság, a parlamenti pártcsatározások érdekviszonyain felül emelkedő civil és szakértői véleményalkotás és befolyásolás kiterjesztése.

BÓGEL György

ÜZLETÁG, PROFITCENTRUM, DIVÍZIÓ: MIÉRT ÉS MIKOR?

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és a Kossuth Kiadó közös gondozásában, a VIP sorozat tagjaként 1999 tavaszán jelenik meg *Bógel György Üzletág, profitcentrum, divízió* című könyve. Az alábbi írás – ízelítőként – ennek a munkának az első fejezetét tartalmazza. Példákon keresztül mutatja be, miként juthat egy vállalatvezető arra a döntésre, hogy cégét profitcentrumokba rendezze, a divizionális szervezeti formát alkalmazza. A megjelenő könyv további fejezetei az ilyen jellegű átszervezésekhez kapcsolódó feladatokat tárgyalják, mindvégig a gyakorlati kérdésekre koncentrálva.

- Milyen előnyei és hátrányai vannak a jelenlegi szervezetünknek?
- Megérett a helyzet a szervezet radikális átalakítására?
- Érdemes nálunk bevezetni a divizionális szervezeti formát?
- Ha igen, milyen feladatokat kell megoldani?
- Kiknek a példájából lehet tanulni?

DÖNTÉS

„Nem lehet valamit jól menedzselni, ha az túlságosan nagy“ – mondta egy interjúban Michel Dell, a Dell Computer alapító-vezérigazgatója. Ha túl nagy, akkor kezelhető részekre kell bontani - folytathatnánk a megkezdett gondolatot. Ha aránytalanul nagyra nőtt a vállalatod, ha nem bírod már kézben tartani, akkor decentralizálj, bontsd szét üzletágakra, nyereségközpontokra, divíziókra.

Ennyire egyszerű lenne az egész? Kétségtelen, hogy a növekedés automatikusan meghozza a maga problémáit, és erre sokan a fenti módon próbálnak reagálni. A kép azonban ennél jóval bonyolultabb, de mielőtt ezt néhány példával érzékeltetnénk, járjuk végig a divizionális rendszerhez vezető „klasszikus“ utat egy képzeletbeli vállalat segítségével.

Kisvállalkozástól a divízióig

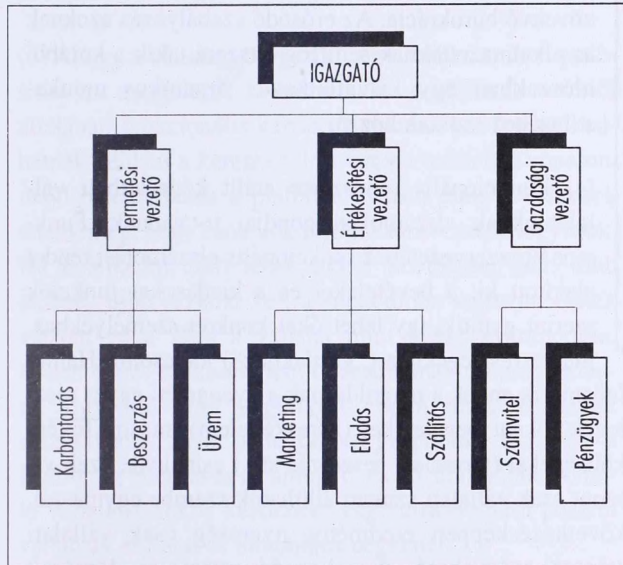
Képzeletbeli vállalatunk kisvállalkozásként kezdi az élet-pályáját: alapító tulajdonosa kiszemel egy viszonylag új, dinamikus fejlődő piacot, maga mellé vesz néhány embert, és dolgozni kezd. A szervezet kicsi, *centralizált és organikus*: a tulajdonos-vezető mindenkit ismer, mindenről tud, minden döntést maga hoz meg; állandó munkamegosztás nincs, mindenki többféle dologgal foglalkozik, nincsenek szabályzatok, a munkarendet az élet alakítja.

A siker növekedést hoz, a növekedés pedig automatikusan meghozza a nagyobb mérettel együtt járó problémákat. A létszám gyarapodik, már nemcsak rokonok és barátok vannak a vállalkozásban, hanem „utcáról felvett“ alkalmazottak is. A tulajdonosi kör is bővül, a növekedéshez ugyanis külső tőkét kell bevonni. A piac már nem növekszik olyan gyorsan, az irányítás pedig egyre nehezebb lesz. A növekvő zűrzavar, az állandó idő-, hely- és információhiány, az alkalmazottak elégedetlenkedése, az ügyfelek panaszai arra utalnak, hogy a vállalkozás kinőtte dinamikus és organikus első fázisát, és elérkezett az átszervezés – pontosabban a *megszervezés* – ideje. A zsebből való vezetés nem működik tovább, helyette *rendszereket* kell csinálni.

A második fázis tipikus szervezeti formája a *lineáris-funkcionális* rendszer. (1. ábra) A munkamegosztás határozottabb lesz: horizontálisan elválasztják egymástól a működéshez szükséges funkciókat, azaz különböző tevékenységekkel foglalkozó csoportokat, osztályokat, részlegeket hoznak létre; vertikálisan pedig elhatárolják egymástól a vezetést és a végrehajtást, azaz kialakítják a hierarchikus rendet.

1. ábra

Funkcionális szervezet (példa)



Ennek a lineáris-funkcionális formának számos előnye van. A hasonló munkát végző, sokszor azonos végzettségű embereket egy csoportba vonják össze, ezentúl közös forrásokból gazdálkodnak, közös lesz az irányításuk és az adminisztrációjuk, közös szobába ültetik őket; mindezek megkönnyítik az információáramlást, a tapasztalatok kicserélését, a motiválást, az új belépők felkészítését, a helyettesítést és így tovább. A lineáris kapcsolatok egyszerűek: világos, hogy ki kinek van alárendelve, ki miben illetékes. Szerre a nagyvilágban rengeteg cég működik ebben a formában, és közöttük igen sikeresek is vannak. Ha nincs vele különösebb gond, ha jól funkcionál, nem kell rajta változtatni.

De sajnos nem mindig funkcionál jól. Képzeltbeli vállalkozásunk piaca beérik, a kereslet tetőzik, sőt idővel hanyatlani kezd. Sok versenytárs van, a vevők szabadon válogathatnak, aminek következtében egyre igényesebbekké válnak. Vevő és vevő között egyre nagyobb a különbség: a piac szegmentálódik, karakteresen eltérő helyzetű és igényű részpiacokra bomlik. A termékeket

differenciálni kell, meg kell különböztetni őket a versenytársakétól, a vevőknek pedig egyre kifinomultabb és összetettebb szolgáltatásokat kell nyújtani. Idővel az a kérdés is felmerül, hogy a hanyatló kereslet miatt kieső termékeket mivel kellene pótolni, a kockázatot mivel lehetne csökkenteni: diverzifikálni kell, új vállalkozásokba kell kezdeni, új üzleteket kell megnyitni.

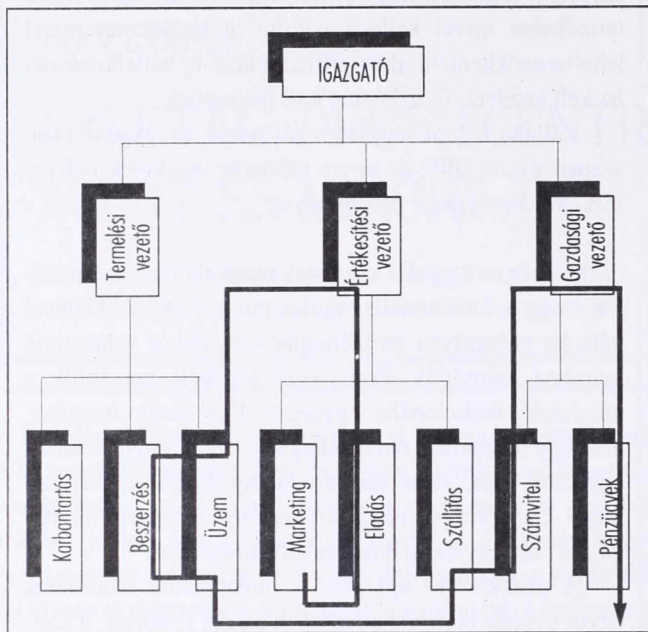
Vállalkozásunk egyelőre jól veszi az akadályokat, szépen gyarapodik, de egyre többször találkozik néhány visszatérő *irányítási* problémával.

(1) Először az *ügyfelek* kezdenek panaszkodni. Azt mondják, hogy a funkcionális tagolás miatt a cég sokkapussá vált: ha valamilyen problémájuk van, akkor valamelyik kapuhoz irányítják őket, azaz fel kell keresniük a megfelelő funkcionális egységet. Úgy érzik magukat, mint egy hivatalban: minden ügynek van gazdája, de mind-egyiknek más, ezért minden lassan és körülményesen megy. Ők egykapus rendszert szeretnének, olyan ügyfélgazdát, aki egyszemélyben felelős mindenért.

A panaszkozó ügyfelek a funkcionális rendszerek egyik gyenge pontjára tapintanak rá. Az 1. ábrán a szervezet *statikus* struktúrája látható. Az ügyfeleket viszont ez nem különösebben érdekli, számukra a *dinamikus* oldal, a *folyamat* a fontos: kérnek valamit a cégtől és megkapják. A két végpont között egy ügyfélszolgálati folyamat fut végig a rendszeren (2. ábra), amelynek sok szereplője van, hiszen példavállalatunknál a munkamegosztás funkcionális jellegű. A funkciók közötti koordinációt a lineáris hierarchiának kell biztosítania: a főnököknek és a főnökök főnökeinek. Ha a szolgálati utat komolyan vesszük, a szálak csak a legfelső szinten futnak össze. Az ügyfeleknek igazuk van: olyan szervezet ez, ahol minden fontos funkciónak van gazdája, az ügyfélnek, illetve az ügyfélszolgálati folyamatnak viszont nincs, pontosabban csak a legfelső szinten van, ott ahol már nem operatív ügyekkel, hanem stratégiai kérdésekkel kellene foglalkozni.

(2) A sokasodó problémákat példavállalatunk csúcsetvezetői is hamarosan megérik. A szervezet funkcionális egységeinek funkcionális céljai vannak, funkcionális szemszögből látják a cég ügyeit, a funkciójukhoz kapcsolódó érdekek mozgatják őket, amelyeket nehéz koordinálni. Adva van egy ügyfélszolgálati folyamat, amit gyorsra és hatékonyra kellene tenni, de ott, ahol átlépi két funkcionális egység közös határát – és számos ilyen pont van – egyre gyakrabban törnek ki helyi háborúk az eltérő szempontok, célok és érdekek miatt. Ha

Ügyfélszolgálati folyamat
funkcionális szervezetben (példa)



az érintett felek nem tudnak egymással megegyezni, akkor bemennek a közös főnökükhöz, hogy döntsön ő. Az operatív problémák elkezdene a hierarchiában felfelé áramlani, és mivel a szálak csak legfelül futnak össze, a csúcvezetők azt érzik, hogy az *operatív* szint rátelepszik a *stratégiai*ra: nincs idő és mód stratégiai kérdésekkel foglalkozni – pedig egy növekvő vállalkozásban, egy fokozatosan beérő piacon akad belőlük bőven –, mert állandóan helyi érdekeket kell egyeztetni, koordinációs problémákat kell megoldani, operatív vezetők konfliktusait kell kezelni.

(3) Menjünk tovább ezen a szálon. Az operatív döntési és koordinációs problémák ellen funkcionális rendszerben többnyire *szabályozással* védekeznek. Ezt egyébként is igényli a növekvő vállalkozás, hiszen az áttekinthetőség érdekében az ügyeket standardizálni, „szabványosítani” kell, a költségeket pedig csak akkor lehet kordában tartani, ha megkeresik a leghatékonyabb eljárásokat, és azokat előírások formájában rögzítik. Az operatív ügyek felfelé való áramlása megerősíti a szabályozási törekvéseket: megjelennek azok az emberek – később esetleg teljes részlegek –, akik már „főfoglalkozásban” szabályoznak vagy éppenséggel a szabályok betartását ellenőrzik: tervezők, szervezők, normások, ellenőrök stb. Az elgondolás az, hogy ha a szabályok jók, akkor operatív ügyekben helyettesíteni tudják a magasabb szintű

2. ábra vezetőket: nem a vezető dönt, hanem helyette a szabály; ha konfliktus támad, meg kell nézni a vonatkozó szabályzatot.

A dolog működik is mindaddig, amíg a szabályozás nem kezd túlzott méreteket ölteni, ami gyakran előfordul: a funkcionális szervezetekben – az említett okok miatt – erős a bürokratizálási hajlam, ami egy bizonyos ponton túl gátolja az alkalmazkodást és az innovációt; ezt az ügyfelek is megérik, és ismét a „hivatali” jellegű ügyintézésre fognak panaszkodni. Minél változékonyabb, szeszélyesebb környezetben dolgozik egy cég, annál nagyobb problémát jelent a növekvő bürokrácia. Az erősödő szabályozás azoknak az alkalmazottaknak sem fog tetszeni, akik a korábbi időszakban egy kisvállalkozás organikus munkastílusához szottak hozzá.

(4) Funkcionális rendszerre áttált képzeletbeli vállalatunknak elszámolási gondjai is vannak. Funkcionális szervezetéhez funkcionális elszámolási rendet alakított ki: a bevételeket és a kiadásokat funkciók szerint gyűjtik, így lehet őket konkrét személyekhez, illetve részlegekhez („gazdákhoz”) kapcsolni. Hamar felismerik ennek a megoldásnak a gyengéjét: egyes részlegek főként bevételeket (kereskedelem), mások főként költségeket (termelés, beszerzés stb.) csinálnak, ezek viszont csak vállalati szinten állíthatók szembe egymással, következésképpen eredmény, nyereség csak vállalati szinten számítható. A sokasodó stratégiai döntések meghozatalához viszont tisztán kellene látni, hogy a nyereség (vagy a veszteség) hol, milyen üzletágakban, milyen piaci szegmensekben keletkezik. Bevezetnek hát egy másodlagos elszámolási kódrendszert is, ami értékes információkat szolgáltat, a kimutatott eredmények viszont nem kapcsolhatók egyértelműen „gazdákhoz”, felelősségi központokhoz: ha gond van, az érintettek egymásra mutogatnak.

(5) Maradjunk még egy kicsit az elszámolásnál. Példavállalatunk vezetői funkcionális *érdekeltségi rendszer* vezetnek be: mindent funkcionális egységet feladata minél jobb ellátására ösztönöznek. Ez egyfelől hatásosnak bizonyul, másfelől viszont felerősíti a korábban már leírt „funkcionális vakságot”: a részlegek közötti konfliktusok kiéleződnek, ...a többit már ismerjük a fenti (1) és (2) pontokból.

A funkcionális érdekeltséget jobb lenne eredményérdekeltséggel helyettesíteni vagy ilyenrel kiegészíteni. Elszámolástechnikai szempontból viszont

egy tipikus funkcionális rendszer bevételi és költségközpontokból áll: az előbbieket a bevételeikért, az utóbbiak az általuk előidézett költségeikért tehetők felelőssé. Eredményért – nyereségért, nyereséget is tartalmazó mutatókért – tulajdonképpen csak a csúcsvezetés felel, a vállalati eredmény pedig a funkcionális egységektől túlságosan „messze van”. Példavállalatunk vezetői mindezek alapján úgy gondolják, hogy funkcionális rendszerükben nagyon nehéz lesz decentralizált, alacsonyabb szinteken is érvényesülő eredményérdekeltségi rendszert csinálni, pedig egy növekvő, profitorientált vállalkozásnál éppen erre lenne szükség.

(6) Ahogy a vállalat „öregszik”, egy sajátos emberi probléma is megjelenik. Funkcionális rendszerek vezetői általában funkcionális karriert futhatnak be: felemelkedhetnek például a kereskedelmi vagy a termelési vonalon, majd beleütköznek a plafonba, hiszen csak keveseknek adatik meg, hogy funkciók fölötti csúcsvezetők legyenek. Ha emelkedni nem lehet, akkor növekedni kell: több embert, több eszközt kell a funkcióhoz szerezni, ennek viszont gátat szab a vállalat mint egész gyarapodása, hiszen egyes funkciók nem duzzadhatnak fel aránytalanul. Egy idő után cégünkötől éppen azok kezdenek elszökдösni, akik a letehetségesebbek, akikben a legtöbb az energia és az ambíció, és közülük többen önálló vállalkozásokba kezdenek, vagy csúcsvezetői posztot vállalnak el fiatal és dinamikus cégeknél.

Készen áll a *problémaletár*: lassúság, funkcionális vakság, funkcionális konfliktusok, stratégiai szintre felcsúszó operatív ügyek, centralizálódásra, bürokratizálódásra való hajlam, elszámolási, eredménymérési és motivációs gondok – példavállalatunk megtapasztalja egy funkcionális rendszer minden tipikus betegségét. „Helyzet van”, dönteni kell, hogyan tovább.

Az adott helyzetben többféle *döntési változat* is elképzelhető

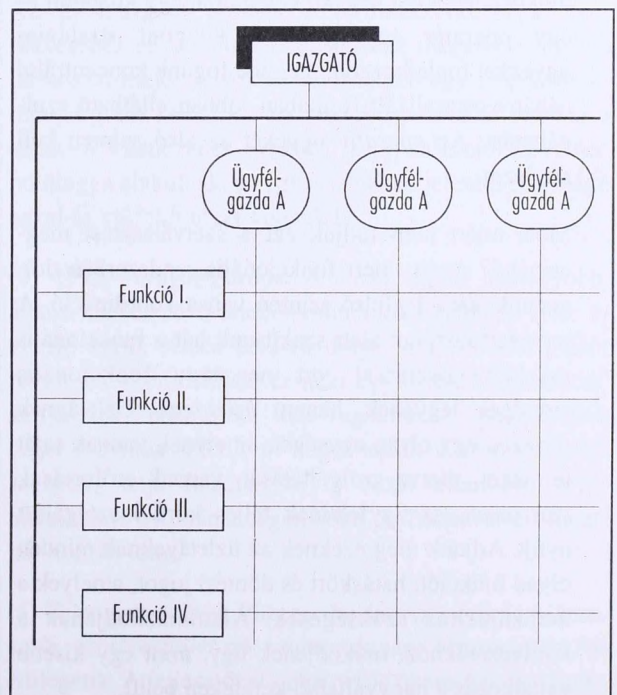
Lehet azzal érvelni, hogy tökéletes szervezeti forma nincs: a lineáris-funkcionális rendszernek megvannak a maga előnyei (korábban fel is soroltuk őket), ha valaki élvezni akarja ezeket, együtt kell élnie a hátrányaival. A javasolt döntési változat tehát a következő: maradjunk ennél a megoldásnál, és igyekezzünk enyhíteni az itt-ott felbukkanó problémákat. Finomítsuk a szabályokat, hogy azok valóban a legjobb módszereket és eljárásokat rögzítsék. Ha a több részletet érintő folyamatokkal van gond, indítsunk be folyamatszervezési projektumokat, szervez-

zünk keresztfunkcionális teameket, csináljunk csapatépítő tréningeket, rendeljünk meg egy integrált vállalatiirányítási szoftvert. Ha a funkciók burjánzani kezdenek, racionalizáljunk, fogjuk vissza a létszám- és költségkereteket, indítsuk be a „fűnyíró”, rendeljünk el általános létszámcsoökkentést.

Ki lehet indulni abból is, amit az ügyfelek mondanak: sokkapus a szervezet, nincs *ügyfélgazda*. Hát akkor legyen: maradjon meg a funkcionális szisztéma, de legyenek olyan emberek, akik egy-egy ügyfélcsoport vagy kiemelt ügyfél (angol szóval: „key account”) valamennyi ügyéért felelősek, akiknek az a dolguk, hogy az 2. ábrán bemutatott folyamat zökkenőmentes lefutásáról gondoskodjanak. A csúcsvezetés operatív koordinációs és problémamegoldási feladatait testáljuk rájuk. Lesznek tehát *ügyfélgazdák* és *funkciógazdák*, utóbbiakon az erőforrásokkal rendelkező funkcionális részlegeket értve. Az ügyfélgazdák persze csak akkor tudnak koordinálni, ha beavatkozási, döntési jogokat kapnak: az eredmény *mátrix-szervezet* (3. ábra) lesz, vagy legalábbis egy „elmátrixosodó” funkcionális szervezet.

3. ábra.

Mátrix-szervezet (példa)



A mátrix ismert szervezeti forma, sokfelé alkalmazzák, de váltakozó sikerrel. Fő problémája az, hogy nem lineáris, azaz az alá- s fölrendeltségi viszonyok nem

egyértelműek benne. A funkciók közötti érdeellentéket nem szünteti meg, sőt azokat továbbiakkal tetézi, hiszen a képhez az ügyfélgazdák is belépnek. Olyan cégeknek ajánlható, amelyek pozitívan viszonyulnak a konfliktusokhoz (mondván, hogy azok fontos szempontokat és információkat hozhatnak felszínre), és jó konfliktuskezelési mechanizmusai vannak.

Példavállalatunk vezetője úgy gondolja, hogy cége nem tartozik ezek közé. Azt is látja, hogy ha a vállalat növekedni fog, akkor a funkcionális rendszerrel együtt járó problémák súlyosbodni fognak, hiszen a szervezet egyre tagoltabb és magasabb lesz. Úgy dönt tehát, hogy meg kell őrizni a rendszer *lineáris* jellegét (az egyértelmű alá- s fölérendeltségi viszonyokat), de szakítani kell az elsődlegesen funkcionális munkamegosztással. Halgassuk meg, hogy a korábban leírt problémák felsorolása után miképpen foglalja össze elképzeléseit egy vezetői értekezleten.

„Induljunk ki abból, hogy szeretném egymástól határozottan szétválasztani a stratégiai és az operatív szinteket. Azt akarom, hogy a csúcsvezetőknek idejük és módjuk legyen az előttünk álló stratégiai kérdésekkel való foglalkozásra. Jövőbeli szervezetünknek tehát két részből kell állnia: egy központi és egy operatív egységből. A központ stratégiai ügyekkel foglalkozzon, meg ide fogunk koncentrálni néhány centralizált formában jobban ellátható szolgáltatást. Az *operatív* ügyeket az alsó szinten kell rendezni.

Most miért nem tudjuk ezt a szétválasztást megcsinálni? Azért, mert funkcionális rendszerben dolgozunk, és a legfelső szinten van a koordináció. A tervezett központ alatt szakítsunk hát a funkcionális munkamegosztással: ott ne nagy funkcionális egységek legyenek, hanem *üzletágak*. Üzletágnak nevezek egy olyan egységet, amelynek vannak saját termékei, illetve szolgáltatásai, vannak erőforrásai, van piaca, az ügyfeleinek teljes körű kiszolgálást nyújt. Adjunk meg ezeknek az üzletágaknak minden olyan funkciót, hatáskört és döntési jogot, amelyek a munkájukhoz szükségesek. Alkalmazkodjanak a környezetükhöz, működjenek úgy, mint egy kisebb vállalkozás a nagyvállalati kereteken belül.

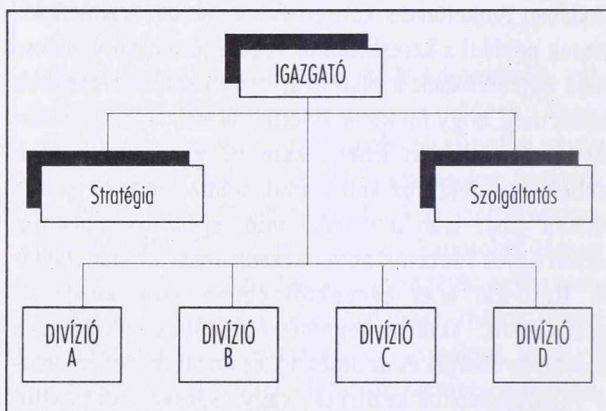
Az önállóságért cserébe tegyük felelőssé őket az eredményükért: szervezzünk belőlük *nyereségközpontokat*, gyűjtsük üzletáganként a költségeket és a

bevételeket, nézzük meg, hogyan hasznosítják a rájuk bízott tőkét. Érdekeltségüket kapcsoljuk az eredménymutatóikhoz: ha jól dolgoznak, sokat kereshetnek és növekedhetnek; ha rosszul, kivonjuk belőlük a tőkét és másnak adjuk. Én itt a központban azt akarom figyelni, hogy ki mekkora értéket termel, és a rám bízott tőkét ennek megfelelően fogom szétosztani.“

A vezető szavaiból egy *divizionális rendszer* képe rajzolódik ki előttünk, amit letisztított és leegyszerűsített formájában az 4. ábrán mutatunk be.

4. ábra.

Divizionális szervezet



Ebben a rendszerben a stratégiai/szolgáltató központ alatti szinten a munkamegosztás üzletági jellegű, ami persze nem zárja ki azt, hogy az egyes divíziókon *belül* már funkcionális egységek (termelés, értékesítés, fejlesztés stb.) legyenek. A modellől elvárt előnyöket a következőkben foglalhatjuk össze:

- (a) Megkönnyíti egy diverzifikált nagyvállalat irányítását, elválasztja egymástól a stratégiai (összvállalati szintű) és az operatív (üzletági szintű) ügyeket.
- (b) Kis- és nagyvállalati előnyök egyaránt kihasználhatók: a divíziók organikusabb, gyorsabb, rugalmasabb vállalkozásokként tevékenykedhetnek, miközben nagyvállalati erő igénylő ügyekben a cég egységesen léphet fel.
- (c) Az ügyfelek, illetve az ügyfélcsoportok a divíziókban megtalálhatják a „gazdájukat“, azt az egységet, amely operatív szinten koordinálja kiszolgálásukat.

(d) Kiszélesedik a vállalatnak a piaccal közvetlenül érintkező, azzal direkt módon kommunikáló, attól közvetlenül függő frontvonala.

(e) Decentralizáltságának köszönhetően a rendszer lehetővé teszi, hogy az egyes üzletágak üzletpolitikájuk, belső felépítésük, működési rendjük, szabályaik és eljárásaik tekintetében saját alkörnyezetükhöz alkalmazkodjanak.

(f) Mivel a divíziók nyereségközpontokként tevékenykednek, világosabban látszik, hogy a vállalat nyeresége (vesztése) honnan, milyen üzletágakból, mely piaci szegmensekből származik, és ennek alapján megalapozottabb tőkeelosztási döntéseket lehet hozni.

(g) A nyereségközpontok révén a tőke megtérüléséért, illetve a nyereségért való felelősség decentralizálható.

(h) A divíziók kedvező terepet biztosíthatnak a vállalkozó kedvű, önállóságot, növekedési, kiugrási lehetőséget kívánó középvezetőknek.

(i) Adott esetekben a divíziók (önálló egységek lévén) viszonylag könnyen leválaszthatók a vállalatról (akár el is adhatók), ugyanakkor a rendszer könnyen bővíthető is új (belül kifejlesztett vagy megvásárolt) üzletágakkal.

(j) A funkcionális rendszerekben rendkívül sok kölcsönös kapcsolat, függőségi viszony van az egyes részlegek között. A divizionális rendszer – a maga moduláris felépítésével – ezek számát csökkenti, ami a teljes rendszert kezelhetőbbé, az esetleges változtatásokat könnyebbé teszi.

A fentiekben egy sikeres vállalkozás tipikus „szervezeti életútját” példaként használva mutattuk be, miképpen juthat valaki arra a gondolatra, hogy pont ilyen rendszerre van szüksége. A gyakorlatban a kép ennél sokkal tarkább: divizionális (vagy azzal közeli rokonságban álló) szervezeti forma bevezetésének nagyon sokféle ösztönzője lehet, arról nem is beszélve, hogy az 4. ábrán bemutatott „alapsémának” hányféle változata létezik. Az alábbi, nagyon tömören bemutatott példák ezt a sokféleséget igyekeznek érzékeltetni.

PÉLDA

KÜLÖNBÖZŐ KÉRDÉSEK

Hasonló válaszok

(1) Húszas évek, Amerikai Egyesült Államok. A világháború után heves verseny bontakozik ki a vezető autógyárak között. A piac egyre érettebb lesz, különböző vevői csoportok jelennek meg, a korábbinál karakteresebb igényekkel. Az egyik autógyár divizionális szervezetet hoz létre: egységei egy-egy piaci szegmensre, autótípusra szakosodnak és számottevő önállóságot kapnak.

(2) 1992, Amerikai Egyesült Államok. A számítástechnikai ipar egyik legnagyobb cége kétmilliárd dolláros veszteséget produkál. A részvényesek összeülnek, leváltják az alapító elnök-vezérigazgatót. Az új vezér nagyszabású, több évet átfogó átalakulási programba kezd. Ennek egyik lépéseként – az új vevőorientált stratégia jegyében – a korábban jól működő mátrix-struktúráról új szervezeti rendszerre állnak át: három divíziót és kilenc üzleti egységet hoznak létre.

(3) Hetvenes évek vége, Magyarország. Egy közepes méretű vegyipari vállalatnál vezetéváltás történik. A gazdasági helyzet válságos, a cég gyenge eredményeket ér el. Az új igazgató először a termékszerkezet korszerűsítéséhez és a vállalati folyamatok megszervezéséhez lát hozzá, majd a nyolcvanas években egy nagyszabású hitelprogram keretében nyereségközpontokba rendezi a céget. A kilencvenes években, a privatizációt követően holdinggá alakulnak, az egyes cégekbe jelentős nagyságú hazai és külföldi tőkét vonnak be.

(4) 1995, Nyugat-Európa. A térség egyik legnagyobb, állami kézben lévő telekommunikációs cégének élére új vezető kerül. Nincs könnyű dolga: a távközlési piacot rövidesen liberalizálják, és neki egy lassú, bürokratikus, kényelmes behemótból kell rugalmas és piacorientált céget csinálnia. Elődje öt napot töltött a vezérigazgatói székben, majd feladta. Az új vezér kitartóbb: egyik intézkedése nyomán a cégen belül profitcentrumok tucatjait hozzák létre.

(5) Kilencvenes évek közepe, Japán. Az egyik legsikeresebb szoftverfejlesztő céget „japán Microsoft”-ként emlegetik. A fejlesztőket néhány fős nyereségközpontokba szervezik. Minden csapat minden nap megkapja a mérlegét, az eredmény- és pénzáramlási kimutatását. „Így mindenki átélhet egy virtuális csődöt” – mondja a vállalat vezetője.

(6) Nyolcvanas évek vége, Magyarország. Az egyik nagy állami könyvkiadó felismeri, hogy az igényes, de költséges és kis példányszámú szakkönyvek kiadásából a jövőben nem fog megélni. Vezetői úgy döntenek, hogy új üzletágakat nyitnak: népszerű ismeretterjesztő könyveket, sőt krimiket, kalandregényeket is ki fognak adni, és az utóbbiakon szerzett nyereségből fogják majd „keresztfinanszírozni” az igényesebb munkákat.

(7) Nyolcvanas évek vége, Magyarország. Egy bútorkereskedelmi vállalat elhatározza, hogy két nagykereskedelmi részlegéből, valamint az ország több városában elhelyezkedő boltjaiból profitcentrumokat szervez. Az elképzelés lényege az, hogy a piacot szegmentálni kell, és az egyes kereskedelmi egységeknek ezekre kell szakosodniuk úgy, hogy vezetőik sok döntést önállóan hozhatnak meg. A megvalósítás felemás, a kilencvenes években kibontakozó heves versenyben a cég piacokat veszít.

(8) Kilencvenes évek eleje, Magyarország. Az egyik kisvárosban működő patinás bányavállalat élére új vezetőt neveznek ki, aki egy csupa fiatalból álló csapatot bíz meg annak vizsgálatával, hogy milyen kiegészítő üzletágakat lehetne nyereségközpontokként felfuttatni. Úgy gondolja, hogy a bányászatnak a térségben nincs jövője, helyette valami mást kell csinálni. A javaslatokat a bánya régi vágású középvezetői gárdája heves ellenállással fogadja, az átalakulási folyamat leáll.

(9) Kilencvenes évek eleje, Magyarország. Egy nagy méretű, vertikális felépítésű élelmiszeripari vállalat privatizáció előtt áll. A vertikális termelési lánc egyes szemeiben igen különböző termékek készülnek, egymástól szinte teljesen független piacokra. A céget egészben senki sem akarja megvenni. Szakemberek egy csoportja papíron üzletágakra bontja szét a céget, szétosztja közöttük a bevételeket és a költségeket, kiszámítja a nyereségüket. A céget később a valóságban is felbontják és darabonként magánosítják.

(10) Kilencvenes évek vége, Magyarország. Egy néhány tucat főből álló informatikai vállalkozás igen sikeresen építi piaci kapcsolatait és gyorsan növekszik. A tulajdonos-vezető egyre nehezebben tudja áttekinteni az operatív ügyeket, szüksége van egy második vezetői vonalra. Fiatal munkatársai közül nem egy ambiciózus is akad, akik számára biztosítani kell a kiemelkedés lehetőségét. Elhatározza, hogy érettebb, több piacon is eladható termékek és szolgáltatások köré kísérletképpen egy-két

divíziót fog létrehozni, és figyeli, hogy beválnak-e. Azt sem tartja kizártnak, hogy az életképesnek bizonyuló nyereségközpontokból egy későbbi időpontban leányvállalatokat csinál, és a bennük dolgozókat tulajdonosokká tesz.

Egy kis történelem

Adatok hiányában nehéz lenne megmondani, hogy pontosan hol és mikor ringott a divizionális rendszerek bölcsője. A születés időpontját egyesek a múlt század végére, mások a huszadik század elejére teszik. A helyszín szempontjából már nagyobb az egyetértés: az Amerika.

A témával kapcsolatos legjobb történeti vonatkozású elemzéseket A. D. Chandler műveiben találhatjuk (Chandler, 1966, 1971), aki a huszadik század elején robbanásszerű növekedésnek indult amerikai vállalatok történetét esettanulmányok formájában dolgozta fel. Ezekből a divizionális szervezetek kialakulásának két tipikus útja rajzolódik ki: egyes vállalatok végigjárták a növekedés jellegzetes fázisait, és így kötöttek ki végül a decentralizált üzletági formánál, más cégek viszont olyan struktúrát kerestek, amely össze tudja fogni a felvásárlások és fúziók révén azonos tulajdonosi körhöz került kisebb vállalatok csoportját. Számukra szintén a divizionális rendszer kínált kézenfekvő megoldást. A legismertebb történet az utóbbi csoportba tartozó General Motors-é, amit már csak azért is érdemes megismerni, mert sok szervezési megoldás napjainkban is követhető mintául szolgálhat.

PÉLDA

GENERAL MOTORS

Környezet – stratégia – szervezet

A fúziók és tőzsdei manipulációk révén létrejött GM a század elején személy- és teherautók, alkatrészek, kiegészítő felszerelések gyártásával és értékesítésével foglalkozó egységek laza szövetségéeként, halmazaként írható le, amelyet csak igen felületes központi ellenőrzés fogott össze. Irányításában a személyes kapcsolatok játszották a döntő szerepet. Hatékony központi irányítás híján az egységek vezetőinek kezében jelentős hatalom összpontosult, amelynek ráadásul homályosak voltak a határvonalai.

A vállalat a húszas évek elején válságba került. Az amerikai gazdaságot sújtó recesszió idején a GM termékei iránt is csökkent a kereslet, az egységek vezetői azonban nem vettek tudomást erről: tovább folytatták a

készletek felhalmozását és a hitelek felvételét. Mindezek végül *pénzügyi krízisbe* sodorták a vállalatot.

A GM akkori vezetője, Pierre DuPont felismerte, hogy a válságból való kilábaláshoz új stratégiára és új irányítási rendszerre van szükség. A megvalósítást Alfred P. Sloanra bízta. Sloan abból indult ki, hogy az egységek önállósága a GM-nél *hagyomány*, amivel nem tanácsos szembeszállni. Éppen ezért a következő irányítási alapelveket hirdette meg: a vállalat irányítási rendszere üzletágakra épüljön, az üzletágak rendelkezzenek minden lényeges üzleti funkcióval, és nyíljon szabad út az önálló kezdeményezések, az önálló fejlesztési politikák előtt.

Sloan tehát meghagyta a részlegek önállóságát, gyökeresen átalakította viszont a vállalat *központjának* felépítését, munkamódszereit, a központ és a divíziók kapcsolatrendszerét. A központban két bizottságot hozott létre. A pénzügyi bizottság foglalkozott az osztalékok megállapításával, a vállalat pénzügyi politikájával, döntött a vállalkozások finanszírozásáról, átfogóan ellenőrizte a vállalat pénzügyi és számviteli folyamatait. A végrehajtó bizottság a vállalat tevékenységének „fizikai elemeit” irányította.

A központban működött a *tanácsadó szolgálat* is. Sloan tisztában volt azzal, hogy bizonyos tevékenységeket (például a kutatást vagy a reklámot) nem lehet minden egyes divíziónál gazdaságosan megszervezni. Emellett adódhatnak olyan feladatok is, amelyek végrehajtása átmenetileg meghaladja a divíziók kapacitását. Azok vezetői ilyen esetekben a tanácsadó szolgálathoz fordulhattak segítségért. Ez utóbbinak nem volt utasítási joga: a divíziók maguk dönthették el, hogy kérnek-e tanácsot, és ha igen, akkor azt megfogadják-e. (Látható, hogy Sloan nagy gondot fordított a „vonal” és a „törzskar” szétválasztására, ami egy divizionális rendszerben kulcsfontosságú kérdés.)

Ebben az időszakban a GM-nek igen sok divíziója volt, amelyeket Sloan – a csúcsvezetés munkáját megkönnyítendő – csoportokba fogott össze.

Az üzletágak szerint tagolt szervezet a GM-nél a több lábbon állás stratégiájához illeszkedett. A nagy rivális, Henry Ford üzletpolitikája az olcsó népaútó tömeggyártására épült. A GM vezetői ezzel szemben felismerték, hogy az autók iránti kereslet az idők folyamán differenciálódott. Az önállóság minden divízióknak lehetőséget nyújtott arra, hogy saját piaci szegmenséhez igazodjon, és a piaci részesedés rohamos növekedése bizonyította, hogy ez a politika meghozta gyümölcsét. A központ az egyes piaci szegmensekhez ársávokat rendelt, amelyeken belül a divíziók szabadon mozoghattak.

A divíziók eredményeit a központ egységes, statisztikai és számviteli adatokra épülő *információs rendszer* segítségével ellenőrizte. A mérésnél problémát jelentettek a belső termékátadások. Ennek megoldására Sloan *belső piacot* alakított ki. Az „eladó” divízióknak a termékéért olyan árat kellett felszámolnia, amely a költségeken felül meghatározott nagyságú hasznot is biztosított. Ha ez az ár a külső piacon elérhetőnél nagyobbak bizonyult, akkor erről a „vevő” divízió jelzést adott a központnak. A központ megpróbálta kideríteni a túl magas költségszint okát, és ha úgy látta, hogy a költségek csökkentésére nincs remény, a kérdéses termék pedig nem létfontosságú, akkor vagy átalakították a gyártó divízió profilját, vagy egyszerűen eladták azt.

A tőkemegtérülési hányadosok rendszeres vizsgálatával és a rendszeres prognóziskészítés bevezetésével a modern *eredményellenőrzési rendszerek* alapjait honosították meg a GM-nél.

Néhány negatív tapasztalat alapján Sloan felismerte, hogy a vállalat egységes fellépése érdekében javítani kell a divíziók közötti együttműködést. Ezt a feladatot a divíziók, a központ és a tanácsadó szolgálat képviselőiből álló *állandó bizottságok* létrehozásával oldotta meg.

*

Ez a példa témánk szempontjából többféle tanulsággal is szolgál. Egyrészt láthatóvá válik belőle, hogy egy elvont szervezeti modell miképpen elevenedik meg; másrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a divizionális rendszerek esetében a divíziók önállósága és a központ hatalma közötti kényes egyensúly fenntartása rendkívül fontos feladat.

A General Motors esetében a Sloan által kialakított divizionális rendszer korábban önálló egységekből álló, fúziók és felvásárlások útján létrehozott „vállalathalmaz” irányításához adott megfelelő keretet. A nem kevésbé ismert Hewlett-Packard viszont a példavállalatunk kapcsán fentebb leírt „klasszikus” fejlődési utat járta be: garázsban született kisvállalkozásból vált nemzetközi óriássá. 1940-ben még csak három alkalmazottja volt, 1951-ben 111, 1965-ben pedig már 9.000. Az egyik alapító, David Packard visszaemlékezéseiben egyszerű és világos szavakkal írja le, miért volt szükség a fejlődés egy bizonyos szakaszában divizionális rendszer kialakítására.

PÉLDA

HEWLETT-PACKARD

A kicsi szép

„A vállalat struktúrájának rugalmasnak kell lennie, alkalmazkodnia kell a szervezet fejlődő igényeihez és a piacon bekövetkezett változásokhoz.

A HP-nél egészen az ötvenes évekig nem sokat törődtünk szervezeti kérdésekkel. Nem volt rá szükség. Jól definiált, egymáshoz szorosan kapcsolódó termékekből álló kínálatunk volt, egy telephelyen csináltunk mindent, kiépítettük az értékesítési képviselői hálózatot; erősen centralizált, funkcionálisan szervezett cég voltunk, a marketingért, a termelésért, a kutatás-fejlesztésért és a pénzügyekért felelős alelnökökkel. Ahogy a vállalat növekedett és diverzifikálni kezdett, Bill (*Hewlett, a másik alapító*) és én kezdtük felismerni, hogy a személyes felelősségvállalás és eredményérdekeltség fenntartása érdekében ki kell találnunk valamiféle decentralizálási stratégiát. Aggódtunk, hogy a HP-ből eltűnik az a személyes érintettség, ami szerves része volt addigi viselkedésünknek.

A divíziókra való bontás ötlete először a termékfejlesztő laboratóriumunk kapcsán merült fel, ahol négy csoportot alakítottunk ki a K+F tevékenységet összefogó elnökhelyettes irányítása alatt, és mindegyiküket egy-egy termékcsaládért tettük felelőssé. Ez 1957-ben történt. Később további, hasonló irányú lépések következtek, amelyeket a földrajzi terjeszkedés, azaz a coloradoi és németországi termelő telepek létrehozása és a beindult cégfelvásárlások motiválták.

A hatvanas évek közepén már tucatnyi operatív divízió volt, mindegyikük integrált, önfenntartó, a saját termékeik fejlesztéséért, termeléséért és marketingjéért felelős egységként megszervezve. Azért hoztuk létre őket, hogy önállóak legyenek, az egyéni teljesítményt, kezdeményezést, kreativitást motiváló környezetben dolgozhassanak, hogy nagy manőverezési szabadságuk legyen, amikor a közös célokért tevékenykednek. El akartuk kerülni a bürokráciát, és arra törekedtünk, hogy a döntések ott szülessenek meg, ahol a problémák felmerülnek. Olyan divíziókat akartunk, amelyekben megmarad az „intim” hangulat, az emberekkel való törődés, a szabad kommunikáció, egyszóval mindaz, ami a céget fiatal korában jellemezte.

Az elmúlt évek során Bill és én sokat spekuláltunk a vállalat optimális méretén. Nem hittük, hogy a növekedés önmagáért fontos. Mégis, állandó növekedés nélkül nem

értük volna el céljainkat, és nem maradtunk volna versenyképesek. Egyhelyben maradni egy fejlett és gyorsan változó technológiájú iparágban egyenlő a vereséggel. Kiváló emberek nélkül sem mentünk volna sokra, ők pedig csak olyan cég mellett kötelezik el magukat, amelyek megfelelő lehetőségeket biztosítanak a személyes fejlődésre és gyarapodásra.

...Ahogy az évek múltak, néhány divízió szépen gyarapodott: sokféle terméket gyártottak, alkalmazottaik létszáma az 1.500-at is elérte. Ennél a pontnál a kommunikációs vonalak telítődnek, a vezetés nehezebbé válik, az emberek elveszítik a termékekhez és a részlegük eredményeihez való közvetlen kötődésüket. Ekkor vezettük be azt a ma is élő politikát, hogy az önmagukat túlnőtt divíziókból leválasztunk egyes részeket, nekik adunk egy befutott, nyereséges termékvonalat, és földrajzilag is kicsit odébb visszük őket.

...Gyorsan növekvő vállalatoknál gyakran bekövetkeznek szervezeti változások; a HP esetében a következő fordulatra 1968-ban került sor. Mivel a termékvonalak és az operatív divíziók száma egyre nőtt, fokozatosan bevezettünk egy csoportstruktúrát. Ez azt jelentette, hogy az egymással rokonságban álló termékeket gyártó, egymáshoz kapcsolódó piacokra dolgozó divíziókból csoportokat alakítottunk ki, amelyeket kis saját stábbal rendelkező csoportvezetők fogtak össze. Minden csoport felelős volt a divíziói tevékenységeinek koordinálásáért és pénzügyi teljesítményéért. Két cél vezérelte ezt a döntést: egyrészt javítani próbáltuk a rokon divíziók együttműködését, másrészt decentralizálni akartunk néhány, eddig a csúcspanasz által ellátott tevékenységet, így például a csoportokhoz került a tervezés egy része.

A csoportstruktúrát a frontvonalbeli értékesítési szervezetre is kiterjesztettük, ahol nagyon nehéz, sőt lehetetlenné vált, hogy egy értékesítési mérnök a HP teljes termékskálájával foglalkozzon. Az új rendszerben ők egy-egy csoport képviselői lettek, és csak a saját csoportjuk termékeit adták el, illetve támogatták.

...A kilencvenes évek elején a HP-nak már 65 divíziója volt, amelyeket 13 csoportba szerveztünk."

Forrás: Packard, D.: *The HP Way*. HarperBusiness, 1996

*

Az úttörők nyomán megindult a divizionális forma gyors térhódítása. 1967-ben az ötszáz legnagyobb amerikai vállalat 86%-a divizionális rendszerben működött (Marosi,

1981, 163. o.), és tegyük hozzá, hogy ez az ötszáz vezető korporáció ekkor az USA teljes ipari értékesítéséből több mint hatvan százalékkal részesedett. Valamivel később a struktúratípus nyugat-európai térhódítása is megkezdődött. Az adatok szerint 1967 és 1972 között a német vállalatok mintegy hatvan százaléka tért át alapvetően termékcsoportok szerint tagolt divizionális szervezeti formára (Drumm, 1978). Az ágazatok közötti eltérések jelentősek voltak: a Saarlandi Egyetem kutatói 1981-ben véletlenszerűen kiválasztott nagyvállalatoknál az 1. táblázaton látható megoszlást találták.

1. táblázat

A nyereségközpontos szervezeti forma elterjedtsége különböző ágazatokban (1981)

ágazat	a vizsgált vállalatok száma	ebből nyereségközpontos rendszerben működik
vegyipar	26	11
gépipar	21	5
villamosipar	21	9
textilipar	20	1

Forrás: Nyereségközpontos, 1984

A siker titkairól szóló könyvükben Peters és Waterman lényegében a divizionális formát írják le, bár náluk nem a szervezeti struktúra, hanem a *vállalati kultúra* játssza a főszerepet (Peters-Waterman, 1986, 340-352. o.).

A divizionális forma népszerűsége és elterjedtsége a fejlett piacgazdaságokban napjainkban sem csökken, ami nem jelenti azt, hogy ne lennének érdekes változások, trendek és problémák körülötte.

Divizionális szervezetek Magyarországon

Vessünk egy pillantást a *hazai helyzetre* is. Vállalataink méretstruktúráját egészen a nyolcvanas évek végéig fordított piramisként lehetett leírni. A nemzeti jövedelem döntő hányadát előállító nagyvállalatok többnyire *centralizációs hullámok* következtében jöttek létre. Az összevonások okait, a gazdaságirányítási rendszerrel való összefüggéseit számos kutató elemezte. A nagy méretű, horizontális termelési szerkezetű vállalatok elvileg kiváló talajt jelenthettek volna a divizionális szervezeti forma számára. *Elvileg*, hiszen a tények ennek az ellenkezőjét mutatták: a rendszerváltás előtt csak elvétve találkozhat-

tunk Magyarországon decentralizált, önelszámolásra épülő vállalatirányítási rendszerekkel. Az okok közül a következők a legfontosabbak:

(a) A magyar gazdaságirányítási rendszer az 1968-as reform ellenére centralizált maradt, legalábbis jóval centralizáltabb, mint a fejlett országok gazdaságai. Számos kutató bizonyította, hogy az erős külső ellenőrzés a szervezeteken belül centralizációs, bürokratizálódási tendenciákat indít el. Ha egy vállalati igazgató rendszeresen operatív, részletekbe menő utasításokat kap, és ezek végrehajtását megkövetelik tőle, ha a karrierje jelentős részben ettől függ, akkor aligha teheti meg, hogy a vállalaton belül erősen decentralizált irányítási rendszert hozzon létre. Ebből a szempontból a vállalati belső irányítási rendszer a gazdasági mechanizmus tükörképe.

(b) A gazdaságban jelentős szerepet játszott a *funkcionális irányítás*. A korlátokra, a gyakran változó szabályrendszerek kiépítésére, az operatív beavatkozásokra a vállalatok megfelelő funkcionális egységek (munkaügyi, személyzeti osztály, árosztály stb.) létrehozásával reagáltak. Ráadásul esetenként direkt módon is előírták egyes központi részlegek létrehozását, meghatározva azok szervezeti helyét is. Ezek közvetítették a vonalbeli egységek felé a szabályokat és elvárásokat, lényegesen korlátozva azok önállóságát. Látható, hogy itt is „tükröződéstről” van szó: a funkcionális és operatív gazdaságirányításnak funkcionális és centralizált vállalati belső irányítási rendszer felelt meg.

(c) A korábbi évek hiánygazdaságában a *nyereség* alárendelt szerepet játszott a vállalati és a vezetői teljesítmények megítélésében. Ezenfelül a számviteli eredmények a nagyarányú újraelosztás következtében rendszerint torz képet mutattak. Olyan mutatókra pedig, amelyeket vállalati szinten sem értékelnek igazán, és amelyeket gyakran nem lehet komolyan venni, nyilván belső eredménymérési és érdekeltségi rendszereket sem építenek.

(d) *Hiánygazdaságban*, ahol az értékesítés nem jelent gondot, ahol az árakat egyszerűen *költség+haszon* alapon lehet kalkulálni, ahol a költségvetési korlát puha, egyszerűen nincs értelme átgondolt üzleti tervet készíteni, bonyolult számításokra épülő tőkeelosztási rendszereket működtetni, a vállalati pénzügyi egyensúly biztosítása érdekében különböző befektetésekkel, a piaci kockázatot mérséklő diverzifikációs akciókkal kísérletezni.

(e) A diverzifikálásnak, a különböző üzletágak adásvételének a profillal kapcsolatos kötöttségek és a *tőkepiac* fejletlensége szabtak gátat.

(f) A hazai bürokratikus, szemléletében és módszereiben nem a menedzseri döntéseket szolgáló *számvetési rendszer* megnehezítette a nyereség illetve a veszteség forrásainak pontos felderítését, külön elszámolások vezetéséhez pedig hiányzott a kellő motiváció. Az sem volt ritkaság, hogy a gazdaságirányítás következtelenségei miatt egyes vállalatok vezetői kifejezetten az elszámolások eltorzításában voltak érdekeltek.

A kilencvenes évek elején a helyzet alapjaiban megváltozott: Magyarországon rohamléptekkel indult fejlődésnek a *piacgazdaság*, aminek következtében vállalatunkra ma nagyjából ugyanazok az erők hatnak, mint a fejlett gazdaságok cégeire. Vállalatvezetőink többsége – ki előbb, ki később – felismerte, hogy a szervezet ugyanolyan versenytényező, mint a jó stratégia, a termékstruktúra vagy a költségszint, és elkezdtek tanulmányozni és adaptálni a világ más részeiben már elterjedt megoldásokat. A „klasszikus formákat” (köztük a divizionálisat) helyi sajátosságokkal – privatizációs manőverekkel, politikai húzásokkal, pénzügyi büvészműtávkával – fűszereztek, de alkalmazni kezdték őket és alkalmazzák ma is, néha sok hibával, néha rendkívül kreatív módon.

Feladatterv az átszervezéshez

A következő feladatterv mindössze arra vállalkozik, hogy felsorolja az átszervezés során megoldandó problémákat, s ezekhez hozzárendelje a hivatkozott könyv vonatkozó, segítségnyújtással szolgáló fejezeit.

- El kell határolni egymástól a *divíziókat*: meg kell határozni azokat az üzleti területeket, amelyekkel az egyes divíziók foglalkozni fognak (2. fejezet);
- Meg kell húzni a határvonalat a vállalati központ és a divíziók között: minden funkció esetében meg kell határozni a *decentralizáció* mértékét (3. fejezet);
- Ki kell dolgozni a vállalat *tőkeelosztási* mechanizmusát, azt a módot, ahogy a divíziók tőkéhez jutnak (4. fejezet);

Tervezési rendszert kell csinálni stratégiai és operatív szinten egyaránt (5. fejezet);

Ki kell alakítani azt az *elszámolási rendet*, amelynek alapján a divíziók teljesítménye megítélhető (6. fejezet);

A kialakított divíziók általában nem lesznek teljesen függetlenek egymástól: a belső kapcsolatokat megfelelő csatornába kell terelni, létrehozva a vállalati *belső piacot* (7. fejezet);

Meg kell oldani a központosított *szolgáltató egységek* beillesztését a rendszerbe, ki kell dolgozni elszámolási és eredménymérési rendszerüket (8. fejezet);

Meg kell határozni, hogy a divíziók eredményeit milyen szempontok alapján és hogyan értékelik (9. fejezet);

A vállalati eredménymérési rendszerhez *ösztönzési* rendszert kell illeszteni (10. fejezet);

A divizionális rendszerek kialakítása és működtetése sajátos *emberi és munkaerőgazdálkodási* problémákkal is jár, ezekre is valamilyen megoldást kell találni (11. fejezet);

Meg kell tervezni és vezetni kell az *átalakulási* folyamatot (12. fejezet).

El kell dönteni, hogy hosszabb távon a vezetés hogyan viszonyul egyes jogi-tulajdonlasi formákhoz, illetve más továbblépési lehetőségekhez (13. fejezet);

A hivatkozások forrásai

- Chandler, A. D.: Strategy and Structure. Doubleday, New York, 1966
- Chandler, A. D.: Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation. Harper and Row, New York, 1971
- Drumm, H. J.: Planungs- und Anpassungsprobleme der Geschäftsbereichsorganisation. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978. 2. sz.
- Maroszi Miklós: A célszerű vállalati szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981
- Peters, T.-Waterman, R.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986

TEP - filozófia

SZEDD MAGAD!

Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság (OMFB) Tanácsa kezdeményezésére és finanszírozásában 1997 szeptemberében indult az a mintegy kétévesre tervezett munka, ami Technológiai Előrettekintési Program (TEP) néven vált ismertté. A múlt év áprilisában megalakultak a munkacsoportok, júniusra megfogalmazták az általuk vizsgált területek lehetséges jövőképeinek első változatát, s ez év elejére elkészültek az első makro-forgatókönyvek is.

Havas Attilával, a TEP Iroda vezetőjével és Kovács Ferencsel, az Irányító Testület elnökével folytatott beszélgetés alapján a következőkben összefoglaljuk a program céljait és eddigi fő eredményeit.

A TEP – emelték ki beszélgető partnereim – nem prognózis vagy előrejelzés, nem is kutatás, hanem közös gondolkodás, a kutatás, a gazdaság és az államigazgatás szakembereinek részvételével. A technológiai előretekintés a várható piaci, gazdasági, társadalmi folyamatok, trendek, illetve a tudományos és műszaki-technikai fejlődés szisztematikus értékelése, jövőváltozatok, alternatívák felvázolása abból a szempontból, hogy az milyen hatást gyakorol egy nemzet (vagy régió, ágazat, vállalat) jövedelemtermelő és versenyképességére, a lakosság életminőségére.

A programok négy alapkérdésre keresnek választ.

– Várhatóan milyen társadalmi, gazdasági, környezeti és piaci trendek bontakoznak ki a következő 15–30 évben?

– A kutatás-fejlesztés mely területei a legfontosabbak e trendek szempontjából?

– Hogyan lehet az életminőség javítása érdekében a leghatékonyabban felhasználni az állami forrásokat?

– A szabályozó, az oktatási és szakképzési rendszer milyen hatást gyakorol a műszaki-technikai, illetve a piaci lehetőségek kihasználására?

Különösen az elmúlt hónapok világgazdasági eseményei kapcsán merül fel, hogy ilyen bizonytalan világban és környezetben, amikor egy-két évre sem lehet megbízhatóan prognosztizálni az eseményeket, nemhogy 15-30 évre, van-e haszna az ilyen munkáknak – tette fel szerkesztőségünk a kérdést a program irányítóinak.

A TEP alap gondolata szerint a jövőt cselekedeteink is alakítják, a kedvezőtlen trendek is megváltoztathatók. Tehát igenis van értelme, hogy megnézzük, mi történik Magyarországon akkor, ha nem teszünk semmit, és akkor, ha teszünk valamit. A jövő alakításában tehát van valamekkora szabadságfokunk.

Ennél fontosabb szempont, hogy az előretekintés (foresight) nem azonos az előrejelzéssel (forecast), a prognózissal, a tervezéssel. Az utóbbiak mind valamilyen eseménysort extrapolálnak, arra készítenek fel – az előretekintés ennél kevesebb és több is. Mert nem azt mondja meg, hogy egy jelenlegi tendencia, ha eddig ilyen volt, ezután milyen lesz, hanem különféle lehetőségekre, változatokra hívja fel az országot, a kormányt, a gazdálkodók figyelmét. A vállalkozó számára előretekintési lehetőséget teremt a következő évekre arról, hogy milyen lehetőségek kínálkoznak. Az előretekintéssel befolyásoljuk a jövőt, nemcsak műszaki vagy gazdasági, hanem egyéb társadalmi szempontokat is figyelembe veszünk, például öregedő társadalom, környezetvédelmi problémák. Tehát mindazon körülményeket, amelyekre érdemes az erőforrásokat mozgósítani.

A TEP fontos eleme az ún. forgatókönyv-technika. Ez azt szolgálja, hogy az időben egymás után következő események közötti kapcsolatot feltárva jussunk el egy jövőbeli állapothoz. A forgatókönyvek megfogalmazásakor érdemes különválasztani az általunk befolyásolható tényezőket azoktól, amelyek alakulása tőlünk független, azaz számunkra adottságnak tekinthető. A megvalósulás esélyét figyelembe véve természetesen különböző forgatókönyvek lehetségesek. Van olyan, amelyeknek kicsi a valószínűsége, holott számunkra kedvező lenne a megvalósulása, és van olyan, amelyeknek nagy a valószínűsége, de kedvezőtlen számunkra. Olyan forgatókönyveket is érdemes kidolgozni, amelyek bekövetkezése valószínűtlennek tűnik, de nem árt valamilyen szinten felkészülni ezekre az esetekre.

A forgatókönyveknek három szintje különíthető el: a globális és regionális forgatókönyvek, a makro-forgatókönyvek, valamint az egyes területek fejlődésére vonatkozó (mezo- és mikro-) forgatókönyvek szintje. A makro-forgatókönyvek arra keresnek választ, hogy bizonyos kívánt jövőbeli állapothoz milyen feltételek tel-

jesülése esetén juthat el egy ország. A makro-for-gatókönyvek elkészítésével megbízott csoport ren-delkezésére álltak a TEP munkacsoportok által kidolgo-zott for-gatókönyvek, tehát azokat fel lehetett használni a munka során. A globális és regionális környezet változá-sait a mások – pl. nemzetközi szervezetek, más hazai és külföldi elemzőcsoportok – által összeállított for-gatókönyvekre támaszkodva lehet majd figyelembe venni a következő szakaszban, azaz a jelenlegi, eltérő mélység-ben kifejtett feltételezéseket pontosítani. A folytatásban egyébként is többszöri iterációra lesz szükség a három szint közötti kölcsönhatások felderítése érdekében.

A makro-for-gatókönyvek rendszerezésére, áttekin-tésére három tengelyt választottak a szerzők, amelyek a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás mód-ját jellemzik eltérő, de egymással összefüggő szempon-tokból. A tengelyek szintetikus mutatók abban az értelemben, hogy mindegyik több további társadalom- és gazdaságpolitikai változót foglal magában. A három fő dimenziót a következőképpen definiálták:

1. *Integráltság:* Azt fejezi ki, hogy milyen mértékben integrálódott a magyar társadalom és gazdaság a globális struktúrákba. Az „alacsony” szint elzárkózást, a külső minták átvételére való kisebb hajlandóságot valószínűsít, míg a „magas” szint ennek éppen ellenkezőjével jelle-mezhető.

2. *Tudásintenzitás:* E tengelyen azt mérhetjük, hogy milyen a hazai tudás szerepe a nemzetközi munka-megosztásba való bekapcsolódásban. Az „alacsony” szintek kevés hazai hozzáadott tudással, kevés modern ismeretre épülő stratégiákat jelentenek. Az ideiglenes komparatív előny a nem igazán magasán képzett, de az európai központokhoz földrajzi értelemben is közeli és fegyelmezett munkaerőre épül. A „magas” értékeknél jelentős a hazai hozzáadottérték, és valószínűleg nagyobb teret kapnak a „high-tech közeli” iparágak, technológiák, vállalkozások, infrastrukturális csomópontok.

3. *Aktivitás:* Ez a dimenzió a társadalmi akarat szerepét fejezi ki. Az „alacsony” értékek azt a helyzetet mutatják, amikor elfogadjuk a ránk mért sorsot, és túlélésre rendezkedünk be. A „magas” értékek viszont azt jelzik, hogy belső adottságainkat és a nemzetközi tren-deket figyelembe véve megkeressük a legkedvezőbb lehetőségeket, partnereket, stratégiákat. E dimenzió nem-csak az állami szféra szerepvállalását jelzi, legalább ilyen fontos összetevője a civil társadalom, valamint a gazdálkodói szféra szerepe is.

A fenti három fő dimenzió által kifejlesztett térben elvi-leg számtalan for-gatókönyv képzelhető el. Ha minden

dimenzióban csak „alacsony” és „magas” értékeket engednek meg, akkor nyolc változat létezik. A for-gatókönyv készítői szerint azonban – bár elvileg lehet-séges lenne – gyakorlatilag elvethető az a változat, hogy Magyarország alacsony „aktivitási” szinten, azaz megfelelő stratégia nélkül, magas tudásintenzitási szin-ten kapcsolódjon be a nemzetközi munkamegosztásba. A fenti szűkítést figyelembe véve az alábbi scenáriók fogalmazhatók meg:

1. Aktív stratégiával magas fokú nemzetközi integráció és magas tudásintenzitású fejlődési pálya.
2. Aktív stratégia nélkül magas fokú nemzetközi integráció és alacsony (legfeljebb közepes) tudásintenzitású fejlődési pálya.
3. Aktív stratégiával alacsony fokú nemzetközi integráció és magas fokú tudásintenzitású fejlődési pálya.
4. Aktív stratégia nélkül alacsony fokú nemzetközi integ-ráció és alacsony tudásintenzitású fejlődési pálya.
5. Aktív stratégiával magas fokú nemzetközi integráció és alacsony tudásintenzitású fejlődési pálya.
6. Aktív stratégiával alacsony fokú nemzetközi integ-ráció és alacsony tudásintenzitású fejlődési pálya.

A fenti hat közül az 1. és 2. for-gatókönyveket dolgozták ki részletesen. A 4. és 6. scenáriókat mint túlzottan pesszimistákat vetették el, a 3.-t pedig mint irreális scenáriót. Az 5. for-gatókönyv viszont a 2.-hoz hasonlít, azzal a különbséggel, hogy míg a 2. scenáriónál a magas fokú integráció és az alacsony tudásintenzitás egy „sodródó stratégia” mellett alakul ki, addig az 5. for-gatókönyvnél mindez tudatos törekvés „eredménye”.

Az első scenárió egyik alapfeltételezése szerint Magyarország integrálódik a globális gazdasági, társadal-mi folyamatokhoz, csatlakozik a nemzetközi intéz-ményekhez, az Európai Unióhoz például egy évtizeden belül. Mindez tudatos kormányzati politikával, a civil és a magán szféra aktív szerepvállalásával, valamint magas tudásintenzitással párosul. A társadalom alrendszerének harmonikus együttműködése és határozott nemzeti straté-gia révén sikerül elkerülni, hogy az integrálódás gaz-daságilag és külpolitikailag az országot kiszolgáltatottá tegye. Magyarország a nemzetközi gazdasági vérkeringés szerves részévé válik, így az ott megmutatkozó irányza-tok elkerülhetetlenül nálunk is érvényesülnek, de a határozott stratégia és a magas tudásintenzitás segít-ségével, az így megerősített alkalmazkodóképesség révén tompíthatók a negatív hatások. Mindezek következtében erőteljesen csökken Magyarországnak a fejlett orszá-

gokhoz képest meglévő hátránya. Ez a jövőkép olyan Magyarországot fest, amely rálep a nyugati minta által közvetített modernizációs útra, sőt, bizonyos területeken kísérletet tesz annak élvonalába való betörésre, önálló nemzeti arculatának megőrzése mellett. Ez a jövőkép Magyarország számára alapvetően nem defenzív, követő magatartást vázol fel, hanem előremutató megoldásokat is felkínáló gazdasági-társadalmi formációt rajzol elénk.

E forgatókönyv megvalósulását, készítői szerint, sok tényező támasztja alá, de bőséggel találunk olyan jelenségeket is, amelyek ennek ellentmondanak. Létrejötték ugyan a magántulajdon és a piacgazdaság legfontosabb jogi és gazdasági intézményei, azonban a korrupció és a feketegazdaság mai méretei fékezhetik a kedvező hatások kibontakozását. Egy ilyen fejlődési pálya kiindulási pontként feltételezi az oktatás magas színvonalát, s ebben a tekintetben nemzetközi viszonylatban igen jó helyezéssel büszkélkedhetünk. Ellentmond azonban e scenáriónak, hogy az oktatás jelenleg túlzottan alacsony részt kap az elosztható jövedelmekből, és a felsőfokú képzésben részt vevők aránya a fejlett országokhoz képest igen kicsi. Ugyanez a kétoldalúság jellemző a K+F szférára is: a sokat emlegetett hazai kutatói szürkeállományban rejlő képességek kibontakozását a szűkös erőforrások gátolják. A különféle társadalmi csoportokat képviselő, azok érdekeiért tenni akaró civil szféra többé-kevésbé fejlődésnek indult csírái már megtalálhatók szinte minden területen, szerepük azonban még csak a problémák felvetésére, illetőleg az állam által már vagy még el nem látott szolgáltatások helyettesítésére korlátozódik.

A második scenárió szerint Magyarország az elkövetkező két évtizedben ugyan fokozott mértékben integrálódik a globális gazdasági, társadalmi folyamatokba és a nemzetközi intézményekbe (EU, NATO), ám az integráció – aktív stratégia hiányában – a jelenlegi félperifériás helyzet rögzülésével, a nemzetközi munkamegosztásban betöltött beszállítói szerep fennmaradásával, legfeljebb közepes tudásintenzitású fejlődési pályán és technológiai színvonalon megy végbe. Külpolitikailag és külgazdaságilag ez hazánk kiszolgáltatottságának növekedését, a szuverenitás csökkenését, vagyis a társadalmi folyamatok befolyásolására való képesség fokozódó elvesztését jelenti, ami azzal is jár, hogy a nemzetközi intézmények (elsősorban az EU) által nyújtott lehetőségeket sem tudjuk megfelelő módon kihasználni. Magyarország fejlettségbeli lemaradása a fejlett országokhoz képest nem csökken, sőt, az egy főre jutó jövedelem (GDP) mérőszámán túllépve, komplexebb, a társadalmi fejlettséget jelző mutatókat használ-

va a lemaradás növekedése prognosztizálható. Alapvető jelentőségű a társadalom polarizálódása: különböző törésvonalak mentén a társadalmon belüli különbségek növekedése regisztrálható.

A forgatókönyv – ismét készítői szerint – lényegében a jelenlegi társadalmi folyamatok és a globalizációs tendenciák meghosszabbítását írja le, így az abban megjelenő jövőkép nagyrészt azokra a folyamatokra épít, amelyek ma is megfigyelhetők. A jóléti szolgáltatások finanszírozásából egyre inkább kivonuló állam, a gyenge civil szféra, a nagyrészt a külső feltételeknek és vállalatoknak kiszolgáltatott gazdasági szereplők, a növekvő szociális és etnikai feszültségek, a kedvezőtlen demográfiai folyamatok és a társadalmi egyenlőtlenség fokozódása mind-mind olyan tényezők, amelyek ezen scenárió irányába mutatnak. A külső körülmények közül említést érdemel az Európai Unióhoz való csatlakozásunk időbeli kitolódása; az EU-tagság a várakozások szerint ugyanis a gazdasági fejlődés, a technológiai és szervezeti modernizáció lehetőségét hordozza.

Elméletileg elképzelhető egy olyan fejlődési pálya is, amely tudatos kormányzati politikára, a civil és a magán szféra aktív szerepvállalására, valamint magas tudásintenzitásra épít. Ugyanakkor a globális struktúrákban bekövetkezett változások folytán a magyar társadalom és gazdaság az előző két scenáriótól eltérő módon nem integrálódásra, hanem elzárkózásra törekszik. (Ez lenne a már említett 3. scenárió.) Ezt irrealitása miatt vetették el a TEP szakértői. Nem kétséges ugyanis, hogy Magyarország földrajzi és geopolitikai adottságai miatt, a külső környezetben lezajló folyamatok nagy hatással lesznek a magyar fejlődési lehetőségekre, azok kiteljesedésére. Nyilvánvaló, hogy a világban uralkodó modernizációs tendenciák, érdekek, ideológiák és értékalkötelezettségek alapján az elzárkózás, a tudatos elszigetelődés – még ha egyes elemei léteznek is – valószínűsége minimális, a társadalmi „költsegei” viszont óriásiak. Ezért nem is készül ilyen forgatókönyv.

A hét munkacsoport tematikája kapcsán a következőkben azt a kérdést vetettük fel Havas Attilának és Kovács Ferencnek, hogy nem merült-e fel a forgatókönyv technika kapcsán az ágazatok vizsgálata.

Hét munkacsoportban (Emberi erőforrások /oktatás, foglalkoztatás/, Élettudományok, egészségügy, gyógyszerkutatás és -gyártás, orvosi műszerek, Informatika, távközlés, média, A természeti és épített környezet védelme és fejlesztése, Termelési és üzleti folyamatok

új anyagok, anyag-megmunkálási eljárások, beszállítói hálózatok, új vezetési módszerek, üzleti szolgáltatások, Agrárgazdaság, élelmiszeripar, Közlekedés, szállítás) készültek forgatókönyvek, amelyek az időben egymást követő események, tendenciák közötti kapcsolatokat tárják fel, értékelik, és ezek alapján következtetéseket vonnak le.

A program készítői fontosnak tartották kiemelni, hogy nem ágazatokban gondolkodtak, bár nem tagadják, hogy ilyen elképzelések is megfogalmazódtak. A szakmai viták eredményeként azonban, amint a hét munkacsoport témaválasztása bizonyítja, általánosabb, tágabb problémakörök elemzésében jelölték meg a vizsgálódás irányait. Az előkészítő szakaszban figyelembe vették, hogy több módszer, több megközelítés is létezik a nemzetközi gyakorlatban. Az egyik, amikor bizonyos ágazatokat vagy technológiákat jelölnek ki. Ezt az eljárást alkalmazták a hollandok és az osztrákok. A másik módszer, amikor holisztikus megközelítéssel, a szélesen értelmezett gazdaság (a termelés mellett a K+F, egészségügy, környezet stb.) egészét érintő folyamatokat vesznek figyelembe. Ezt a módszert követi a TEP, ezt teszik a japánok, a németek, a franciák. A britek, a franciák, a németek ezen kívül készítenek regionális (tartományi) előrettekintést is, amit az országuk mérete indokol. Több országban egyes ágazatok, iparági szövetségek, sőt, esetenként nagyvállalatok önállóan is összeállítanak előrettekintő elemzéseket, pl. a gyógyszer-, a jármű- és a gépiparban. Ez utóbbiak kivétel nélkül üzleti titoknak minősülnek, míg a holisztikus, egész gazdaságra vonatkozó elemzések mindig nyilvánosak, az ágazatiak pedig lehetnek nyilvánosak vagy nem nyilvánosak.

Egyébként a program készítése során azt tapasztalták, hogy mind szakmai csoportokban, mind egyének részéről kifejezett igény mutatkozott arra, hogy bekerüljenek a vizsgálatba. Ezt optimistán úgy is lehet értelmezni, hogy annyira azonosultak a programmal, annyira fontosnak tartják, hogy attól félnek, ha valamelyik terület kimarad, akkor az leértékelődik.

A TEP módszer használhatósága a helyi és a központi államigazgatásban vitathatatlan. Üzleti szempontból minél konkrétabb, területi, ágazati, vállalati kérdések fogalmazódnak meg, annál piacképesebbek az eredmények. Ez természetesen növeli a Delphi állítások számát. Egy kérdőívbe viszont hatvan-nyolcvannál több állítást nem lehet "belezúfolni", mert nem fogják a min-

den egyes állításra vonatkozó 6 kérdést megválaszolni. Mit profitálhat tehát a TEP-ből egy vállalat? – hangzott szerkesztőségünk következő kérdése.

A nagyvállalatok stratégiai tervezés címszó alatt hasonló elemzéseket készítenek, és szívesen vesznek részt ilyen programban is. Sőt ily módon egy szakma képviselői egy másik terület szakértőitől is rengeteg új információhoz, új ötlethez juthatnak, éppen ezt tartják újszerűnek és hasznosnak ebben a közös gondolkodási folyamatban.

Az előrettekintés vállalati használhatóságának, előnyének klasszikus példája a Shell esete. A Shellnél a hetvenes évek elején forgatókönyveket készítettek, amelyek közül az egyik a későbbi olajválsághoz nagyon hasonló eseményt írt le. Ezt ugyan nem tartották valószínűnek, de valamilyen szinten kidolgozták a választ erre az eshetőségre is. Ezért, bár az olajválság e nagy olajmultit is váratlanul érte, kevésbé rázta meg, mint a versenytársakat. Ezzel is magyarázták, hogy a Shell 1973 után előretört. Ez a vállalati példa is a forgatókönyv technika nagy előnyét mutatja: olyan esetek átgondolására is rákényszerít, amelyek bekövetkeztére kicsiny valószínűségű.

Az eddigiekből már sejthető, hogy leginkább nagyvállalatok érdeklődésére számíthatnak a TEP készítői. Átfogó saját stratégiát, ami egyaránt figyelembe veszi a gazdasági, társadalmi, demográfiai trendeket, ugyanis ezek a vállalatok állítanak össze. De a kisebb cégek számára is fontos lehet az általános helyzetkép, az abból adódó következtetések. A kérdés az, hogy a kisvállalkozók erre mennyire nyitottak. A TEP nem a vállalatok helyett akar stratégiát készíteni, mindössze háttérelmézést ad a stratégiakészítéshez. Információt nyújt a technológiai változások trendjeiről, amit a vállalatok felhasználhatnak a saját stratégia elkészítésében – fogalmaztak a program vezetői.

Azt a szakmai körökben hallható ellenvetést, miszerint a kis országok számára a technológia előrettekintési program túl költséges vállalkozás, s az igazából a nagy országokban alkalmazható, ahol elegendő erőforrással rendelkeznek ennek véghezviteléhez, Havas Attila azzal hárította el, hogy egyebek közt Finnországban, Ausztriában és Hollandiában is dolgoznak ilyen programok megvalósításán. Továbbá, amikor ennyi minden változik, ennyi minden bizonytalan – az intézményi rendszer, a külső környezet –, akkor nagy szükség van egy összképre. Ha ez az eredmények alapján megbízható, hasznos módszernek tűnik, akkor lehet területi, ágazati vagy vállalati szinten folytatni a vizsgálódást. Akkor van

már egy háttér, amire támaszkodva meg tudják fogalmazni a területi, ágazati, esetleg vállalati sajátosságokat.

Beszéljünk a módszerről is!

A Technológiai Előrettekintés Program egyik alapvető módszere az ún. Delphi-típusú kérdőíves felmérés, amit az Egyesült Államokban dolgoztak ki még az ötvenes években. Azóta sikeresen alkalmazzák várható események és bekövetkezésük feltételezhető időpontjának feltárására. A módszer lényege az adott témában jártas szakemberek többfordulós megkérdezése. Az első forduló során kapott eredmények visszacsatolása révén a szakértők számszerű információt kapnak a szakmai közösség álláspontjáról, és a második fordulóban ennek alapján felülvizsgálhatják az eredeti véleményüket, megerősíthetik vagy módosíthatják azt.

Minden munkacsoport a maga területén hatvan-nyolcvan állítást fogalmaz meg. Az „Informatika, távközlés, média” munkacsoport forгатókönyveiben például hat, a külvilághoz való kapcsolódás szerint választott témához – az információs társadalom, a technológiai fejlődés irányai, a szolgáltatások jövője, a szabályozás fejlődési irányai, európai harmonizáció, a hazai erőforrások szerepe, társadalmi hatások – mintegy hatvan állítás kapcsolódik. „A természeti és épített környezet védelme és fejlesztése” munkacsoport tíz főbb témaköre köré – globális problémák, természet-, tájvédelem, talaj, környezetgazdálkodás, levegőtisztaság, energia és környezet, vízminőség, hulladékkezelés, épített környezet, területfejlesztés, környezet-egészségügy – több mint nyolcvan Delphi állítást csoportosít.

Felmerült az a kérdés is, hogy miként lehet a technikai és a gazdasági, pénzügyi, versenyképességi szempontokat, folyamatokat összehangolni?

Erre a TEP Iroda vezetője szerint vannak kialakult módszerek. Például egy technikai Delphi-állítás esetén megkérdezik, hogy ennek milyen társadalmi következményével számolnak. Ugyanis nem lehet kizárni azt az esetet, hogy egy új termék vagy eljárás esetleg műszaki szempontból előnyös, de társadalmi szempontból hátrányos: az új technikai megoldás következménye lehet a munkanélküliség növekedése. A műszaki állítás gaz-

daságossági korlátba is ütközhet: Magyarországon nem érdemes adott cél megvalósítására pénzügyi forrásokat erre áldozni, mert az eljárás máshonnan olcsóbban beszerezhető. Gyakori az is, hogy a kutatás-fejlesztés adott területein jók az eredményeink, ám ezeket a gyakorlatban nem tudjuk hasznosítani. Ekkor arra a kérdésre kell választ találni, hogy melyek az akadályai a gyakorlati hasznosításnak, ezek eltávolítása milyen döntéseket, változtatásokat igényel, s mindez mennyi pénzbe kerül. Ezután lehet megállapítani, hogy egyáltalán érdemes-e ezen kutatásra pénzt költeni.

A munka egy éve folyik, milyen eredménnyel?

Induláskor a munkacsoportok meghatározták, mire fordítsanak figyelmet, mik a saját szakmájukban a legfontosabb eredmények, és mi várható szerintük tíz-húsz év múlva. Ezek alapján bizonyos fejlődési trendek rajzolódtak ki, és elkészültek a munkacsoportok forгатókönyvei. A szélesebb szakértői körökben szervezett szakmai viták a múlt év végén kezdődtek, s a következő hónapokban is folytatódnak. A viták szervezésekor kombinálják a területi és a szakmai elveket. Például a „Közlekedés, szállítás” munkacsoport logisztikai központnak számító helyeken, tehát Győrött, Miskolcon, Budapesten, a „Termelési és üzleti folyamatok” munkacsoport nagyobb ipari központokban, ugyancsak Győrött, Székesfehérvárott, az agrárosok Herceghalmon, Martonvásáron, az „Élettudományok, egészségügy” munkacsoport az orvosi egyetemi városokban, Szegeden, Pécsen, Debrecenben rendez eszmecsereket. A résztvevők kutatók, vállalati emberek, az államigazgatás, a helyi önkormányzat képviselői. Az eddigi rendezvények egyik tanulsága az, hogy a résztvevő vállalati vezetők felismerték, számukra fontos információval szolgálhat egy ilyen elemzés. Egy angliai összejöveten a TEP irányítói az ottani munkacsoportok vezetőivel cseréltek eszmét, ahol ennek a módszernek a lényegét a Pick your Own, azaz „Szedd magad” tevékenységhez hasonlították, vagyis *találd meg a neked hasznosnak tetsző ötletet, és valósítsd meg!*

Becsky Róbert

Oliver STEEGER:

VEZETÉS - ÖTÖDIK FELVÉTEL INDUL Menedzserképző műhely a filmstúdióban banki dolgozók számára*

Az Advance Bank munkatársainak nyolc műhelymunkában – konyhai segédkezésben, szobrászatban, illetve papnövédként – kellett bizonyítaniuk. A szokatlan menedzserképzés ezúttal egy filmstúdióban zajlott.

A rendező gyorsan odasiet Hozzád, ahogyan az a színészek, az operatőrök és a világítók között szokás. „Te most tele vagy együttérzéssel“, mutatja az arckifejezést, „szinte már könnyek szöknek a szemedbe, rendben?“ A megszólított idegesen int a fejével. Hőség van a hatalmas stúdiólámpáktól, s jó ideig erőlködik, hogy a szállodainas szerepébe bújjon, aki az állítólagos súlyos beteg vendéget nagy beleérzéssel gondozza. Újra meg újra el kell ismételnie a szöveget; még több érzelemmel, még nagyobb átéléssel kell játszania. S a kamera is újra meg újra veszi a jelenetet. Követi a rendezői utasításokat, irányítja gesztusait, biztosabban mozog. Végre elkapta a figurát. Talán már engedelmeskedik akaratának a mimika. Később azt mondja majd, hogy éppen ez segített rajta. Anno Saul, a filmkészítő erélyes fellépése, aki türelmesen, de következetesen vezette őt végig a nehéz forgatáson. Ő pedig örül majd sikerének. Végül is ő nem színész, hanem menedzser. Olyasvalaki, aki az utasításokat nem kapja, hanem adja: Dirk Drechsler az Advance Bank igazgatója.

De vajon mi célt szolgál a müncheni „Actors and Arts“ filmstúdió színpadán történő szereplés? Olyan felismerésekre vezet, amelyekre másképpen is juthatunk, de egyáltalán nem annyira hatékonyan, és semmiképpen sem annyira szórakoztatóan, mint a filmszerepléssel. Drechsler mindenestre megtanulta a játékban, hogy az ember a jó vezetést mint olyat nem tudatosan végzi, hanem „az mintegy láthatatlanul a háttérben zajlik“.

Éppen ilyen tapasztalatokról volt szó azon a bizonyos áprilisi hétfőn, amelyen Drechsler és kollégái

találkoztak, hogy egy hivatásos stábbal filmet forgassanak. Az Advance Banknak összesen 15 vezetője gyűlt össze műhelymunkára, amely házon belül „kooperációs vezetési stílus“ címmel zajlott, s amely a bankszakmában meglehetősen egyedi.

A száraz elméleti tantermi gyakorlatok helyett a Direktbank leendő és gyakorló menedzsereinek egy olyan embertől kellett vezetni tanulniuk és átérezni, mit jelent az, hogy valakit vezetnek, aki filmkészítő, s akinek fogalma sincs a bankszakmáról.

A mögöttes tartalom, szándék: az elméleti fejtegetések rendszerint még akkor is hatástalanok, ha izgalmasak. Ezzel szemben idegen környezetben, szakmai biztonság nélkül az emberekre az impulzusok sokkal élesebben hatnak, dédelgetett nézeteket revideálnak, és lelkesen tanulnak újakat.

Ez az eljárás – véli a bank – képes arra, hogy már megállapodott magatartásmintákat korrigáljon, de nemcsak a vezetési stílust, hanem a fogyasztói orientációt, a teammunkát, a motivációt, illetve a kreativitást illetően is.

Az Advance Bank, amelyet a Vereinsbank 1996-ban alapított, s az év eleje óta a Dresdner Bank fiókbankja, két éve rendez ún. culture-jingle-eket, ahogyan a szeminárium koncentrációját maguk között hívják. A kétnapos tréning pedig csupán egyetlen, de – amint látható – annál sikeresebb elemét képezi az egész továbbképzési kínálatnak.

A tanulás a legkülönfélébb helyeken folyik – nemcsak a bankban: a résztvevők egyszer kameraállványok között mozognak, máskor szobrot faragnak egy Waldorf-iskolában, vagy vendégeket szolgálnak ki egy luxusszállóban. A műhely mindig más mottóval folyik, a résztvevők mindig cserélődnek. Csak az összetétel marad ugyanaz: a menedzserek, divíziómenedzserek és igazgatók mellett a csúcvezetőségek is ott kell lennie. A „Learning by leading“ (Vezetve tanulunk) elv senkit sem zár ki.

* Eredeti cím: Führung, die Neunte. Management Magazin. 1998. August pp. 152–157.

A hétvégék igazi kalandot ígérnek, de egyszersmind kemény munkát is. S mindig, amikor a csapatok közösen tanulnak, a hangulat mindig feszült. A müncheni stúdióban zajló műhelymunka sem kivétel ezalól.

Apa és lánya, így írja elő a forgatókönyv a következő jelenetet, együtt ülnek vacsorához. A férfi pedagógiai merevséggel, a lány pedig szemtelen-durcás arckifejezéssel. Anno Saul, a rendező utasítást ad, hogy Ute Ochmannak, aki a valóságos életben a vevőszolgálati részleg szervízteam-menedzsere, 15-éves lányt kell alakítania.

Saul a jelenetnek egy részét előjátésként, ahogyan az lelki szemei előtt megjelenik. Ute Ochmann már x-edszer próbálja utánacsinálni. „Ez már egész jó volt“, mondja a rendező, de még mindig nem elég jó: „Próbálja meg még egyszer.“

A 34 éves hölgy nem is tudja, hányszor hallotta már ezeket a mondatokat. A forgatás örökkévalóságnak tűnik neki. Újra meg újra ugyanaz a szöveg, ugyanaz a jelenet. S mindez egyetlen – pontosan három percig tartó – felvételesorozat kedvéért.

Sokáig tartott, amíg elhangzott a felszabadító „o.k., hát ez az“. S még tovább a gyötrelmes utáni napok, ami alatt Ochmann eljutott a felismerésig: a vezetés nem más mint a követelés és a segítség egyensúlya – olykor a túlfeszítés határáig, de sohasem azon túl.

Saul, a rendező kiválóan uralja a felváltva zajló játékot, abba az irányba tereli szereplőit, mondja, amelyben őket látni szeretné. Egyszer óvóan, másszor dicsézően, megint máskor vágasztalóan, de sohasem leereszkedően, sohasem kioktatóan. Mindig csak türelmesen – s mindig hajthatatlanul: „Ha a játék nem egészen tökéletes, akkor az miattam is van“, mondja. „Ha túl sokat kívánok egy színésztől, s ő ezért csődöt mond, akkor az az én hibám is.“

Az rendben van, hogy az ilyen kellemes megjegyzések minden többé-kevésbé megbízható vezetési kézikönyvben megtalálhatóak. S valahogyan mindenki, aki teammenedzsereknek tekinti magát, már gondolt rá: a jó vezetés nem más mint jó példával előljárni, biztatni és építő kritikát gyakorolni. De vajon ahhoz, hogy ezeket a célokat el lehessen érni, valóban szükség van kétnapos műhelymunkára, drága fimstúdióra és rendezőre?

Jörg Stephan, a bank telemarketing osztályának menedzsere egyetlen hétvégét sem hagyta ki. Természetesen, mondja, mivel gyakorlott a munkatársakkal való bánásmódban, intuitíve valószínűleg sok mindent helyesen tesz.

Igaz ugyan, hogy Anno Saul rendezése mellett megtanulta mindazt, ami a munkás hétköznapokból talán egy kicsit hiányzott: a részletekben rejlő tökéletességet és az állandó visszajelzést. Ezt a jövőben majd mindig biztosítja munkatársai számára. „A mindig barátságos, de folyamatos visszajelzés, munkánk interpretációja és javítása nélkül mindig képességeink alatt teljesítenénk.“

Hasonlóan pragmatikusan fogalmazza a műhelymunkában szerzett tapasztalatait Edith Molitor, a telefonközpont temmenedzsere. Az ő szerepe: együtt kell játszania egy öngyilkos nővel, egy fegyvercsempéssel és két vakmerő gengszterrel.

A színészek próbálnak. Harmadik nekifutásra a jelenet a helyén van, a színészek arcán elégedettség tükröződik. Csak Saul, a rendező avatkozik még egyszer közbe. Azon a véleményen van, hogy az előadók még többet ki tudnának hozni magukból: még hidegvérűbb lehetne a gengszter, még arcátlanabb a fegyvercsempész, s még sajnálatra méltóbb az öngyilkos nő.

Edith Molitor később egyetért a jelenetbeállítóval. Minél gyakrabban próbálja a beállítást, mondja, annál jobban beletalál a szerepbe. Ezt a tapasztalatot ma használja, hogy a hetente sorra kerülő munkatársi „coaching“-ot (felkészítést) optimalizálni tudja. Újra meg újra elemzi teamjével a framatizált ügyfélbeszélgetéseket, és jobb alternatívák után kutat. Addig, amíg hang, szöveg, hangulat és üzenet nem kerül összhangba. A végeredmény: „Közben a munkatársak szívesen gyötrődnek a legjobb megoldás megtalálásán.“ Ez a fő különbség a hagyományos szemináriumhoz képest: A rendezvény célja és a tanulási penzum gyakran ugyanaz, mint akármelyik jobb menedzserképző tanfolyamon. Azzal a különbséggel, hogy ezen a speciális foglalkozáson nincs tréner, aki útmutatásokat adna. A résztvevők magukra vannak utalva, olyan szituációba kerülnek, amely mindannyiuk számára egyformán idegen. Ha kényessé válik a helyzet, akkor sem a kor, sem a végzettség, sem a tapasztalat nem számít – a tananyag mintegy magától adódik.

Harmadik filmjelenet: egy szállodai szoba. A bankmenedzserek „szappanopera-tempóban“ dolgoznak, kb. napi 20 filmpercet forgatnak. A filmiparban ez expressz-gyorsaságnak számít, ugyanis a mozifilm három perces napi szakaszokkal készül.

Először jön a szövegpróba. Még egyszer bele kell nézni a forgatókönyvbe. Anno Saul, a rendező begyűjti a forgatókönyveket, „próbáljuk el a színpadon“. Ezalatt a film stábjában ott improvizál. Kellékként ott vannak a

stúdiókonyha edényei; a tarka, nevetséges hatású műanyag vízpisztoly a támadáshoz; egy darab lépcsőmellvéd mint eladópult.

Koncentráltan mozognak a színészek – a szállodai vendég, az orvosnő és egy inas a kamera előtt, s mind-egyikük mormolja a szöveget. Saul a stúdiómonitoron figyeli az arcjátékot, s mindent egyetlen beállításban igyekszik filmezni. Az operatőr szemei előtt valami egészen más lebeg; Először az egyik oldalról forgatni, azután a jelenetet megszakítani, a kamerát egy másik helyen felállítani, majd folytatni a forgatást; „lőni“ és „visszalőni“, ahogy a filmzsargonban hívják.

Mialatt a két szakember megbeszéli a dolgot, a színészek oldalt állnak bevetésre várva, s igyekeznek a szakkifejezésekkel teletűzdelt társalgásban kiismerni magukat. De hiába.

Minél inkább konkretizálódik a terv, és minél biztosabb a film stábja, annál tanácstalanabb az amatőr. Amikor végül beindul a munka, a színészek elveszítik a fonalat, összezavarodnak. A jelenet megállás nélkül folytatódik. Szóval mindent még egyszer előről.

Még ezt a kijózanító élményt is megbeszéljük a bankárok – később, amikor végre minden a helyére kerül. A következtetés: a dezinformáció torpedózza meg a menedzsmentet. A munkatársaknak közre kell működniük a tervezésben, amely munkájuk alapját képezi. „Az egész fölötti áttekintés nincs meg“, mondja az egyik résztvevő, „ennek az eredmény látja kárát, akármennyire jól is készítették elő a munkát.“

Vajon az ilyen felismerések, amelyek egy ilyen játékos műhelyben születnek, nem merülnek-e feledésbe igen rövid idő alatt? Kristen Schrick, a ren-

dezvényesorozat kezdeményezője, a szolgáltatás-menedzsment és a hívóközpont menedzsere sem zárja ki ezt az eshetőséget. Ezek a hétvégék azonban nem felváltani, hanem kiegészíteni hivatottak a hagyományos menedzserképzést.

S ezt is teszik. Legyen az elnök vagy team-menedzserező, aki egyszer egy ilyen speciális tréningen részt vett, még ma is fellelkesül, ha erre az élményre gondol, amely mindenképpen izgalmas, időnként idegesítő, de mindig feszített volt. De mindenképpen megérte a fáradságot: A menedzserek kiválóan szórakoznak, az addigi magatartásmintákat kétségbe vonják, új dolgokat tanulnak, és rengeteg új ismeretet visznek be a bank mindennapi életébe.

A felelős posztot betöltő személyek tisztában vannak azzal, hogy az ilyen kulturális élmény teljes egészében nem vihető át a hitelintézetbe. Dirk Drechsler elnök, akihez a szolgáltatás-menedzsment, a hívóközpont és a vagyoni tanácsadás tartozik, mégis biztos abban, hogy a fáradságos hétvégi rendezvényeken megéri részt venni.

Fennállása óta az Advance Bank több mint 400 munkatársat szerződtetett, köztük több külső munkaerőt. A kultúrunka és a közösségtudat megteremtése ezért a házban elsőrendű feladat. „Össze kell érnie mindannak, ami a bankban eddig külön-külön volt“, mondja Drechsler. S ebben a filmstúdióban végzett műhelymunka és a hozzá hasonló speciális tréningekmindenképpen segítenek: A színpadon együtt átélt izgalom összekovácsolják a kollektívát.

Fordította:
Bihari Gábor

KÖNYVISMERTETÉS

VERES Zoltán

SZOLGÁLTATÁSMARKETING

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998. 344 p.

A piacgazdaságban a marketing a fejlődni kívánó vállalatok nélkülözhetetlen tevékenységévé vált; szerepe a termék vagy szolgáltatás megismertetése és piaci elfogadtatása. Csak azok a vállalkozások maradnak meg a piacon, amelyek termékeik fejlesztését, a kínálat menedzselését a vevők értékítélete alapján végzik. A szolgáltatás szektor az utóbbi évtizedekben rohamosan fejlődött, melynek következtében ma már a nemzetgazdaságok vezető szektorának tekinthető. A nagyarányú növekedés azzal magyarázható, hogy egyre több vevő választja a szakosodott szolgáltatókat partnerül, ahelyett, hogy problémáját saját maga oldaná meg. A fejlődés során a szolgáltatásmarketing is önálló marketing szakterületének tekinthető, a szakirodalomban azonban csak nagyon kevés könyv foglalkozik ezzel a területtel, a szolgáltatásmarketing kutatásával, gyakorlati és alkalmazási problémáival.

A szerző a Külkereskedelmi Főiskola Nemzetközi Marketing Tanszékének tanszékvezetője, a nemzetközi marketing szakirányú posztgraduális képzés irányítója, számos szakmai tanulmány és szakkönyv szerzője. Ebben a munkájában is szakszerűen dolgozza fel a szolgáltatásmarketing elveinek, módszertanának és alkalmazásának fejlődését, eddig elért eredményeit. Könyve a szakkönyv, a tankönyv és a kézikönyv szerepét is betölti. Rámutat arra, hogy a fizikai termékek ügyleteinél eladóról és vevőről beszélünk, a szolgáltatás viszont marketingszempontból nem-fizikai természetű problémamegoldás. A szolgáltatás változékonyságával, nem tárolhatóságával, a szolgáltatásnyújtás és -felhasználás elválaszthatatlanságával különbözik a fizikai termékektől. A marketingpolitikában nem hanyagolható el az emberi tényező, a tárgyi elemek és maga a folyamat (a szolgáltatásnyújtás). A szolgáltatások költségszerkezete eltér a fizikai termékekétől, más a kommunikációpolitikájuk, valamint az alkalmazottak és az igénybe vevők emberi kapcsolatai is különböznek.

A marketinghez hozzátartozik a minőségpolitika, a minőségügyi elemzések célja az ügyfelek elégedettségének a fokozása a vevők igényei alapján. A minőségmenedzsment a vevők igényeinek pontos ismeretével kezdődik, s a vevői vélemények felmérésével, elemzésével fejeződik be. Az igénybe vevők értékítéletének javításával fokozza az elégedettséget, s így járul hozzá az újvásárlási szándék erősödéséhez; a szolgáltatásminőség kezelése azonban a fizikai termékeknél is bonyolultabb. A nehézséget a megfogható minőségelemek csekély száma okozza; ezeket a *II. táblázat* szemlélteti a könyvben. A marketing és a minőség egymástól elválaszthatatlan; ezt legkorszerűbben a teljes körű minőségmenedzsment (TQM – Total Quality Management) fogalmazza meg, amely „a hosszú távú üzleti siker vevői elégedettségen keresztül való elérésére szolgáló menedzsmentmódszer”. A TQM filozófiai vállalati mérésére szolgáló EFQM-modell (*35. ábra*) jól mutatja a vevők elégedettségének a fontosságát...

A továbbiakban a szerző bemutatja a franchise konstrukciót. Ez valamely jól bevezetett szolgáltatástechnológia értékesítése a márkanév használati jogának időszakos átengedésével. Az átvevő a keletkezett nyereség egy részét franchise-díj formájában fizeti vissza, ellenőrzés mellett. A franchise nemzetközileg a második világháború után terjedt el szélesebb körben a kiskereskedelem, az üzemanyagtöltő hálózatokban és a gyorskiszolgáló étkeztető, javító, tisztító stb. üzletágakban. Ez is azt mutatja, hogy leginkább a szolgáltatáspiacra jellemző konstrukció. Megismerjük a rendszer elemeit, az átadó és az átvevő kapcsolatát, fejlődési tendenciáit.

Olvashatunk a könyvben a szolgáltatások speciális fizetési feltételeiről, a kapacitásmenedzsment problémáiról, a hozammenedzsment módszertanáról és alkalmazási kérdéseiről, a márkamenedzsment fontosságáról, a kapcsolatmarketing sokoldalú alkalmazási lehetőségeiről, az ügyfélfogadás technológiájáról. Foglalkozik a szerző a panaszhelyzetek menedzsmentjével is (megelőzés, észlelés, felkészültség, kompetencia, kompenzáció elve). A szolgáltatások egyik leg-

fontosabb sajátossága a folyamatjelleg; a vevő szempontjából ugyanis lényeges a szolgáltatás teljes folyamatának a megfelelő működése, ehhez a folyamatmenedzsment is hozzájárulhat. A hatékonyan működő szolgáltatásfolyamat a versenyelőny megszerzésének egyik lehetősége...

A szolgáltatók marketinginformációs rendszereiben nem különbözik a fizikai termékek gyártóiétól, hiszen a marketing végcélja itt is az igénybevevők elégedettségének megszilárdítása, fokozása. Ezt a szolgáltatásról alkotott értékítélet alapján lehet mérni. A szolgáltatásminőség feltárásának eszközei; a SERQUAL-módszer, a rendkívüli esemény analízis és az imázsprofil-felvétel, a könyv mindháromról tájékoztat. A szolgáltatók a telephelykutatással a szolgáltatólánc egységeinek legjobb térbeli elhelyezkedését keresik, megismerkedünk folyamatával és módszertanával.

A szolgáltatásmarketing elméleti módszerei után az alkalmazási lehetőségek felismerésének megkönnyítéséről és a vállalati gyakorlatba való átültetéséről kapunk képet a könyvben. Ebbe a témakörbe tartozik a vevőszolgálat, a kereskedelmi és pénzügyi marketing, a turizmusprofit marketing és a légitársaságok marketingje. Valamennyinek megismerjük tartalmát, formáit, sajátosságait, módszereit, fejlődési tendenciáit. A szerző rámutat arra, hogy a gyorskiszolgáló üzletágak fontos helyet foglalnak el a szolgáltatásmarketing történetében; számos olyan módszert fejlesztettek ki ugyanis, amellyel megelőzték az elmélet fejlődését. Sikertényezői: a hatékonyság, a mérhetőség, a kiszámíthatóság és a szabályozottság. A gyorsékeztetés mellett a légi utasszállítás járult hozzá a legjobban a szolgáltatásmarketing fejlődéséhez; a légitársaságok marketingmunkájában különösen a minőség-, a folyamat-, a frontvonalmenedzsmentnek, továbbá a panaszszituáció-menedzsmentnek és a belső marketing színvonalának van jelentősége. A non-profit szervezetnek számos olyan jellemzőjük van, ami megkülönbözteti őket a nyereségorientált szolgáltatóvállalatoktól (többretegű közönség, a siker mérésének bonyolultsága, a rájuk irányuló közfigyelem. A különbségek ellenére a marketingmódszerek a non-profit szervezeteknél is alkalmazhatók a célpiacon, a differenciálásra és a marketingmixre vonatkozó döntésekkel. A további alkalmazások közt a postai és távközlési marketinggel, az üzem-

anyag-töltő állomások és a tanácsadás marketingjével ismerkedünk meg nagy vonalakban.

Megállapítható, hogy Veres Zoltán könyve teljeskörűen foglalja össze a szolgáltatásmarketing elveinek és módszertanának fejlődését. Elsősorban a marketinget tanuló egyetemi és főiskolai hallgatók és szolgáltatóiparban dolgozó menedzserek számára készült, de elolvasása hasznos a más előképzettségű és érdeklődésű üzletemberek számára is.

A magyar szolgáltatóipar gyors pozitív változásai bizonyították, hogy csak az ügyfelek elégedettsége biztosíthatja a tartós piaci sikert. A szolgáltatásmarketinget oktató szakemberek is érzékelik munkájuk mérhető eredményeit; a szerző a hazai szolgáltatáskultúra további fejlődéséhez járult hozzá könyvével.

R. I.

Dr. SABJÁN Julianna–Dr. SUTUS Imre
**A GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK
 ÁTALAKULÁSA ÉS MEGSZŰNÉSE**

KORTAX Kft., Verzál könyvek, Budapest, 1998. 176 p.

Az elmúlt évek gyakorlati tapasztalatai alapján, a bekövetkezett gazdasági-jogi változások miatt szükség volt a társasági jog reformjára a magyar gazdaságban. Ezért 1998. június 16-ával a gazdasági társaságokat és működésüket sokoldalúan érintő rendelkezések, új törvények léptek életbe. A gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvényt ettől az időponttól az 1997. évi CXLIV. törvény váltotta fel. A cégnyilvántartást, a cégnyilvánosságot és a bírósági cégeljárást az 1997. évi CXLV. törvény szabályozta. Az új törvényekben előírt változások miatt szükségessé vált a számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény módosítása, kiegészítése; ezeket az 1998. évi XXXIII. törvény tartalmazza, részletesen szabályozva a gazdasági társaságok működésének – így az átalakulásnak és a megszűnésnek – elszámolási tennivalóit. Ez a törvény is 1998. június 16-ával lépett hatályba. Az új törvények az eddigi rendelkezések kiigazítását, a joghézagok pótlását, a szükséges egyszerűsítések végrehajtását célozzák, s emellett a magyar társasági jogot közelebb viszik az európai közösségi joghoz, többek közt a hitelezők fokozottabb védelme érdekében.

fontosabb sajátossága a folyamatjelleg; a vevő szempontjából ugyanis lényeges a szolgáltatás teljes folyamatának a megfelelő működése, ehhez a folyamatmenedzsment is hozzájárulhat. A hatékonyan működő szolgáltatásfolyamat a versenyelőny megszerzésének egyik lehetősége...

A szolgáltatók marketinginformációs rendszereiben nem különbözik a fizikai termékek gyártóiétól, hiszen a marketing végcélja itt is az igénybevevők elégedettségének megszilárdítása, fokozása. Ezt a szolgáltatásról alkotott értékítélet alapján lehet mérni. A szolgáltatásminőség feltárásának eszközei; a SERQUAL-módszer, a rendkívüli esemény analízis és az imázsprofil-felvétel, a könyv mindháromról tájékoztat. A szolgáltatók a telephelykutatóval a szolgáltatólánc egységeinek legjobb térbeli elhelyezkedését keresik, megismerkedünk folyamatával és módszertanával.

A szolgáltatásmarketing elméleti módszerei után az alkalmazási lehetőségek felismerésének megkönnyítéséről és a vállalati gyakorlatba való átültetéséről kapunk képet a könyvben. Ebbe a témakörbe tartozik a vevőszolgálat, a kereskedelmi és pénzügyi marketing, a turizmusprofit marketing és a légitársaságok marketingje. Valamennyinek megismerjük tartalmát, formáit, sajátosságait, módszereit, fejlődési tendenciáit. A szerző rámutat arra, hogy a gyorskiszolgáló üzletágak fontos helyet foglalnak el a szolgáltatásmarketing történetében; számos olyan módszert fejlesztettek ki ugyanis, amellyel megelőzték az elmélet fejlődését. Sikertényezői: a hatékonyság, a mérhetőség, a kiszámíthatóság és a szabályozottság. A gyorsítéssel mellett a légi utasszállítás járult hozzá a legjobban a szolgáltatásmarketing fejlődéséhez; a légitársaságok marketingmunkájában különösen a minőség-, a folyamat-, a frontvonalmenedzsmentnek, továbbá a panaszszituáció-menedzsmentnek és a belső marketing színvonalának van jelentősége. A non-profit szervezetnek számos olyan jellemzőjük van, ami megkülönbözteti őket a nyereségorientált szolgáltatóvállalatoktól (többretegű közönség, a siker mérésének bonyolultsága, a rájuk irányuló közfigyelem. A különbségek ellenére a marketingmódszerek a non-profit szervezeteknél is alkalmazhatók a célpiacon, a differenciálásra és a marketingmixre vonatkozó döntésekkel. A további alkalmazások közt a postai és távközlési marketinggel, az üzem-

anyag-töltő állomások és a tanácsadás marketingjével ismerkedünk meg nagy vonalakban.

Megállapítható, hogy Veres Zoltán könyve teljeskörűen foglalja össze a szolgáltatásmarketing elveinek és módszertanának fejlődését. Elsősorban a marketinget tanuló egyetemi és főiskolai hallgatók és szolgáltatóiparban dolgozó menedzserek számára készült, de elolvasása hasznos a más előképzettségű és érdeklődésű üzletemberek számára is.

A magyar szolgáltatóipar gyors pozitív változásai bizonyították, hogy csak az ügyfelek elégedettsége biztosíthatja a tartós piaci sikert. A szolgáltatásmarketinget oktató szakemberek is érzékelik munkájuk mérhető eredményeit; a szerző a hazai szolgáltatáskultúra további fejlődéséhez járult hozzá könyvével.

R. I.

Dr. SABJÁN Julianna–Dr. SUTUS Imre
**A GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK
 ÁTALAKULÁSA ÉS MEGSZŰNÉSE**

KORTAX Kft., Verzál könyvek, Budapest, 1998. 176 p.

Az elmúlt évek gyakorlati tapasztalatai alapján, a bekövetkezett gazdasági-jogi változások miatt szükség volt a társasági jog reformjára a magyar gazdaságban. Ezért 1998. június 16-ával a gazdasági társaságokat és működésüket sokoldalúan érintő rendelkezések, új törvények léptek életbe. A gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvényt ettől az időponttól az 1997. évi CXLIV. törvény váltotta fel. A cégnyilvántartást, a cégnyilvánosságot és a bírósági cégeljárást az 1997. évi CXLV. törvény szabályozta. Az új törvényekben előírt változások miatt szükségessé vált a számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény módosítása, kiegészítése; ezeket az 1998. évi XXXIII. törvény tartalmazza, részletesen szabályozva a gazdasági társaságok működésének – így az átalakulásnak és a megszűnésnek – elszámolási tennivalóit. Ez a törvény is 1998. június 16-ával lépett hatályba. Az új törvények az eddigi rendelkezések kiigazítását, a joghézagok pótlását, a szükséges egyszerűsítések végrehajtását célozzák, s emellett a magyar társasági jogot közelebb viszik az európai közösségi joghoz, többek közt a hitelezők fokozottabb védelme érdekében.

A könyv szerzői számszerű példák és táblázatok segítségével mutatják be az új törvények rendelkezéseit, köztük elsősorban a gazdasági társaságok átalakulása, megszűnése során elvégzendő gyakorlati feladatokat. Tisztázzák azt is, hogy milyen változtatás minősül a gazdasági társaság átalakulásának és mi nem, mikor kell valamely gazdasági társaságnak átalakulnia és milyen esetekben nem alakulhat át egyáltalán. Az átalakulásról kizárólag a gazdasági társaság legfőbb szerve (taggyűlés, igazgató tanács, közgyűlés) jogosult dönteni. Megismerjük a döntéshozatal egymást követő lépéseit a vezető tisztségviselők és a felügyelő bizottság előterjesztésétől a Cégközlönyben való közzétételig.

Az új gazdasági társasági törvény 53. § (1) bekezdése szerint a gazdasági társaság megszűnik, ha határozott időre hozták azt létre, és ez az időtartam eltelt, vagy más megszűnési feltétel következett be. Elhatározás alapján megszűnhet jogutód nélkül és jogutódlással (átalakulással). Megszűnik, ha tagjainak száma egy főre csökken (néhány eset kivételével), ha a cégbíróóság megszűntnek nyilvánítja, vagy hivatalból elrendeli a törlését, illetve a rendes bíróság felszámolási eljárás során megszünteti. Végül akkor szűnik meg, ha a gazdasági társaságokról szóló törvény szabályai ezt előírják. A megszűnés a cégnyilván-tartásból való törléssel válik hatályossá; a törlést a cégbíróóság a Cégközlönyben teszi közzé. Jogutódlással való megszűnés esetén a megszerzett jogok és a fennálló kötelezettségek átszállnak a megszünt gazdasági társaság helyébe lépő jogutód társaságra, társaságokra.

A továbbiakban megismerjük a jogutódra vonatkozó szabályokat, a jogutód társaság formájának megválasztására érvényes előírásokat, az átalakulási formákat (beolvadás, összeolvadás, különválás, kiválás). Az új törvény rendelkezései alapján megállapítható, hogy az átalakulás a gazdasági társaságok megszűnésének, alapításának különleges esete. A szerzők részletesen foglalkoznak az átalakulással kapcsolatos feladatokkal, az értékelési előírásokkal, az átalakulási terv tartalmával, melyben szerepelnie kell a gazdasági célnak, a tagok szándéknyilatkozatának, az új társasági szerződés tervezetének, a vagyoni hozzájárulás mértékének. Az átalakulás napjának a cégbejegyzés napját kell tekinteni. A cégbíróósági bejegyzésnek a jogelőd és a jogutód gazdasági társaságnak vagyონmérleg- és vagyónleltár-tervezetet kell készítenie.

Lehet az átalakuló, az átalakulással létrejövő, az átvevő (beolvasztó), különváló stb. gazdasági társaság vagyónleltárral alátámasztott vagyónmérleg-tervezetéről beszélni. Valamennyi tervezetnek a mintáját megtaláljuk a könyvben a vagyónmérleg-tervezet összeállítására vonatkozó tudnivalókkal együtt (könyv szerinti érték, ártértékelés, rendezés, vagyónleltár tervezet). Ábra is szemlélteti időbeli sorrendben az átalakulással járó feladatokat.

A vagyónmérleg- és a vagyónleltár-tervezet elkészítésének részletes leírása után a könyvvizsgálói feladatokkal ismerkedünk meg. A gazdasági társaságokról szóló új törvény előírja, hogy a vagyónmérleg- és a vagyónleltár-tervezetet könyvvizsgálóval és a felügyelő bizottsággal kell ellenőriztetni, mert csak az így hitelesített vagyónmérleg lehet az átalakulás alapbizonylata, s ezzel valósul meg tulajdonképpen ténylegesen az átalakulás. Megismerjük ezzel kapcsolatban a könyvvizsgáló személyére, kiválasztására vonatkozó előírásokat, és a könyvvizsgáló személyére, kiválasztására vonatkozó előírásokat, és a könyvvizsgáló feladatait. Meg kell állapítania a gazdasági társaság vagyónának értékét, a saját tőke összegét. Ezeket maximum a könyvvizsgáló által megállapított értékben lehet meghatározni...

Az átalakuló és az átalakulással létrejött gazdasági társaságnak végleges vagyónleltárral kell a végleges vagyónmérlegnek adatait alátámasztania; csak így lehet a végleges vagyónmérleg a gazdasági társaság átalakulásának az alapokmánya. Elkészítésének fordulópontja az átalakulás napja, az a nap, amikor a jogutód gazdasági társaság cégbejegyzés megtörtént. Az ezt követő kilencven napon belül a vagyónmérleg a cégbíróóságon letétbe kell helyezni. A továbbiakban az átalakuláshoz kapcsolódó könyvviteli elszámolások szempontjait ismerjük meg a könyvben, majd az átalakulás egyes formáit bemutató mintapéldák következnek. Ezek a szükséges információk és számszerű példák kíséretében tartalmazzák az átalakuló jogelőd és az átalakulással létrejövő kft., részvénytársaság, betéti társaság, beolvadó és beolvasztó gazdasági társaság vagyónmérleg-tervezetének és végleges vagyónmérlegének mintáit. Végül a gazdasági társaságok megszűnésével, átalakulásával összefüggő új jogszabályok szövegét és azok indoklását ismerjük meg.

Az összeállítás teljeskörűen tartalmazza a gazdasági társaságok megszűnését, átalakulását szabályozó új előírásokat, az ezek végrehajtása során a mindennapi gyakorlatban elvégzendő feladatokat. A jogszabályok rendelkezéseinek és számszerű példákknak a bemutatásával nyújt hasznos segítséget a feladatok elvégzéséhez.

R. I.

TŐZSDEI FOGALOMTÁR

Összeállította: **CZÉKUS Mihály**

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998. 134 p.

A tőzsde különböző áruk és értékpapírok adásvételi ügyleteinek lebonyolítására létrehozott kereskedői intézmény, olyan koncentrált piac, ahol a kereskedelem szervezett keretek között, meghatározott szabályok szerint folyik. A tőzsde információs központ is; az ott kialakuló árfolyamok a tőzsdei ügyletekben kötelezőek, de irányadóak a tőzsdén kívüli forgalom számára is. Áru- és értéktőzsde különböztethető meg. Az első nemzetközi jellegű tőzsde 1531-ben alakult Antwerpenben, ezt követték a franciaországi és angliai tőzsdék. Eredeti elnevezése börze volt a belgiumi Van der Beurze nevű család után, amelynek tagjai vendégfogadót működtettek Bruges-ben. Gyakran találkoztak itt kereskedők pénzügyeik lebonyolítására; a börze szó később egész Európában használatossá vált...

A Budapesti Áru- és Értéktőzsde 1864-1948 között működött Magyarországon; megszüntetése után több mint negyven évig nem volt tőzsde hazánkban: A Budapesti Értéktőzsde az 1990. évi VI. törvény felhatalmazása alapján 1990. június 21-én nyílt meg újabb önálló jogi személyként az alapító tagok önkéntes elhatározásából az értékpapír-forgalmazási ügyletek lebonyolítására. Működési feltételeit az alapító tagok által elfogadott Alapszabály határozza meg. Hazánkban az utóbbi években egyre több vállalkozás és magánszemély került kapcsolatba a tőzsdével. Szükség volt ezért olyan összeállításra, amely eligazítást nyújt a tőzsdei műveletekről, s megismertet a velük kapcsolatos fogalmakkal. A Kiadónak ez a kötete a JÓ TUDNI-sorozatban jelent meg. Hiánypótlónak tekinthető, mert magyarul a tőzsdei fogalmak, szakkifejezések magyarázatát tartalmazó

gyűjtemény eddig még nem volt forgalomban. A kiadvány hasznosan tájékoztatja az egyre növekvő kisbefektetők táborát, a tőzsdézni kívánó rétegeket a tőzsdével kapcsolatos legfontosabb tudnivalókról.

Elsősorban a tőzsdei gyakorlatban használatos szakkifejezések rövid magyarázatát találjuk az összeállításban, de ezen túlmenően szerepelnek benne pénzügyi, számviteli elszámolások, közgazdasági, vállalatfinanszírozási, vállalatgazdálkodási kifejezések meghatározásai is.

Megismerjük a különböző értékpapírok (állampapírok, alulárzott értékpapírok, bonus részvények, dematerrizált értékpapírok, részvénykategóriák, elsőbbségi részvények, eurokötvények, kincstárjegyek, örökjáradék kötvények, váltók stb.) sajátosságait. Olvashatunk a kereskedelmi ügyletekről (azonnali ügyletek, arbitrázs, cesszió, vételi opció, különböző határidős ügyletek, SWAP csereügyletek, Futures szabványosított határidős ügyletek, francia aukció, megbízás, kontraktus, szindikált hitel, tőzsdei ügylet stb.). A tőzsdei szereplők megnevezése és feladatköre szintén megtalálható a Fogalomtárban (bróker, határidős ügyintéző, intézményi befektető, befektetési szolgáltató tőzsdetermi levezető stb.).

Az összeállítás tartalmazza – a hazai pénzügyi intézményeken kívül – a nemzetközi pénzügyi szervezeteket is, megjelölve feladataikat és megalakulásuk körülményeit, időpontját (Jegybank, Pénzügyminisztérium, Európai Beruházási Bank, Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank, Nemzetközi Fizetések Bankja, Világbank). A Budapesti Értéktőzsde szervezetén, hivatalos részvényindexének kiszámítási módszerén kívül a Budapesti Árutőzsde Pénzügyi Szekciójának ügyletkötési feltételeiről is tájékozódhatunk. Megtaláljuk a könyvben a Frankfurti Tőzsde – Németország vezető, Európa és a világ meghatározó tőzsdéje – működésének sajátosságait, a három piaci szegmensben (hivatalos kereskedelem, szabályozott piac, tőzsdei szabadforgalom) kifejtett tevékenységét. A Prágai Értékpapírtőzsde 1993 áprilisában alakult meg, a bevezetett részvények számát tekintve Európában – London után – a második helyen áll, indexének (PX-50) felépítése és tartalma megtalálható az összeállításban. A Varsói Értékpapírtőzsde (először 1817. május 12-én nyílt meg) 1991. április 12-én alakult meg újból. Részvénytársaságként

Az összeállítás teljeskörűen tartalmazza a gazdasági társaságok megszűnését, átalakulását szabályozó új előírásokat, az ezek végrehajtása során a mindennapi gyakorlatban elvégzendő feladatokat. A jogszabályok rendelkezéseinek és számszerű példákknak a bemutatásával nyújt hasznos segítséget a feladatok elvégzéséhez.

R. I.

TŐZSDEI FOGALOMTÁR

Összeállította: **CZÉKUS Mihály**

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998. 134 p.

A tőzsde különböző áruk és értékpapírok adásvételi ügyleteinek lebonyolítására létrehozott kereskedői intézmény, olyan koncentrált piac, ahol a kereskedelem szervezett keretek között, meghatározott szabályok szerint folyik. A tőzsde információs központ is; az ott kialakuló árfolyamok a tőzsdei ügyletekben kötelezőek, de irányadóak a tőzsdén kívüli forgalom számára is. Áru- és értéktőzsde különböztethető meg. Az első nemzetközi jellegű tőzsde 1531-ben alakult Antwerpenben, ezt követték a franciaországi és angliai tőzsdék. Eredeti elnevezése börze volt a belgiumi Van der Beurze nevű család után, amelynek tagjai vendégfogadót működtettek Bruges-ben. Gyakran találkoztak itt kereskedők pénzügyeik lebonyolítására; a börze szó később egész Európában használatossá vált...

A Budapesti Áru- és Értéktőzsde 1864-1948 között működött Magyarországon; megszüntetése után több mint negyven évig nem volt tőzsde hazánkban: A Budapesti Értéktőzsde az 1990. évi VI. törvény felhatalmazása alapján 1990. június 21-én nyílt meg újabb önálló jogi személyként az alapító tagok önkéntes elhatározásából az értékpapír-forgalmazási ügyletek lebonyolítására. Működési feltételeit az alapító tagok által elfogadott Alapszabály határozza meg. Hazánkban az utóbbi években egyre több vállalkozás és magánszemély került kapcsolatba a tőzsdével. Szükség volt ezért olyan összeállításra, amely eligazítást nyújt a tőzsdei műveletekről, s megismerteti a velük kapcsolatos fogalmakkal. A Kiadónak ez a kötete a JÓ TUDNI-sorozatban jelent meg. Hiánypótlónak tekinthető, mert magyarul a tőzsdei fogalmak, szakkifejezések magyarázatát tartalmazó

gyűjtemény eddig még nem volt forgalomban. A kiadvány hasznosan tájékoztatja az egyre növekvő kisbefektetők táborát, a tőzsdézni kívánó rétegeket a tőzsdével kapcsolatos legfontosabb tudnivalókról.

Elsősorban a tőzsdei gyakorlatban használatos szakkifejezések rövid magyarázatát találjuk az összeállításban, de ezen túlmenően szerepelnek benne pénzügyi, számviteli elszámolások, közgazdasági, vállalatfinanszírozási, vállalatgazdálkodási kifejezések meghatározásai is.

Megismerjük a különböző értékpapírok (állampapírok, alulárzott értékpapírok, bonus részvények, dematerrizált értékpapírok, részvénykategóriák, elsőbbségi részvények, eurokötvények, kincstárjegyek, örökjáradék kötvények, váltók stb.) sajátosságait. Olvashatunk a kereskedelmi ügyletekről (azonnali ügyletek, arbitrázs, cesszió, vételi opció, különböző határidős ügyletek, SWAP csereügyletek, Futures szabványosított határidős ügyletek, francia aukció, megbízás, kontraktus, szindikált hitel, tőzsdei ügylet stb.). A tőzsdei szereplők megnevezése és feladatköre szintén megtalálható a Fogalomtárban (bróker, határidős ügyintéző, intézményi befektető, befektetési szolgáltató tőzsdetermi levezető stb.).

Az összeállítás tartalmazza – a hazai pénzügyi intézményeken kívül – a nemzetközi pénzügyi szervezeteket is, megjelölve feladataikat és megalakulásuk körülményeit, időpontját (Jegybank, Pénzügyminisztérium, Európai Beruházási Bank, Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank, Nemzetközi Fizetések Bankja, Világbank). A Budapesti Értéktőzsde szervezetén, hivatalos részvényindexének kiszámítási módszerén kívül a Budapesti Árutőzsde Pénzügyi Szekciójának ügyletkötési feltételeiről is tájékozódhatunk. Megtaláljuk a könyvben a Frankfurti Tőzsde – Németország vezető, Európa és a világ meghatározó tőzsdéje – működésének sajátosságait, a három piaci szegmensben (hivatalos kereskedelem, szabályozott piac, tőzsdei szabadforgalom) kifejtett tevékenységét. A Prágai Értékpapírtőzsde 1993 áprilisában alakult meg, a bevezetett részvények számát tekintve Európában – London után – a második helyen áll, indexének (PX-50) felépítése és tartalma megtalálható az összeállításban. A Varsói Értékpapírtőzsde (először 1817. május 12-én nyílt meg) 1991. április 12-én alakult meg újból. Részvénytársaságként

működik, indexe (WIG) kiszámításának módszere és képlete szintén szerepel a könyvben.

Az Állami Pénz és Tőkepiac Felügyelet országos hatáskörű közigazgatási szerv, feladatai közé tartozik a pénz- és tőkepiaci szervezetek ügyfelei érdekeinek védelme. A Tőzsde Etikai Bizottsága a tőzsdei kereskedelem során felmerült etikai kérdések rendezésére alakult, a Tőzsde Felügyelő Bizottsága pedig a Budapesti Értéktőzsde általános ellenőrző szerve. A Tőzsdetanács feladata tőzsde vezetése, tőzsdei szabályzatok megalkotása, az általa kialakított és irányított Tőzsdetitkárság a tőzsdei kereskedelem szervezését, belső felügyeletét, a tőzsdei kereskedelem adatainak regisztrálását, statisztikai feldolgozását, a tőzsdei információk nyilvánosságra hozatalát végzi. A Tőzsde Választott Bírósága pedig a tőzsdei ügyletekkel, megbízásokkal, a szabályok alkalmazásával kapcsolatban keletkező jogvitákban jár el.

Szó volt róla, hogy pénzügyi, számviteli, közgazdasági fogalmak meghatározásai is találhatóak az összeállításban. Ilyenek: apport, árszínvonal, audit, cégérték, deviza, hitel, kockázati tőke, mérleg, óvadék, prognózis, trend, üzleti jelentés stb. Természetesen nem részletes magyarázatokat kapunk, hanem csak a fogalmak lényegét ismerjük meg.

A tőkepiaccal, tőzsdével foglalkozó összeállítás tömörsége mellett is sokoldalúan világítja meg, teszi érthetővé az ezzel a témakörrel kapcsolatos fogalmakat. Tömörsége miatt nem tankönyv, de alkalmas arra, hogy a tankönyvekben leírt fogalmakat pontosan és hitelesen meghatározva az abból tanultakat kiegészítse. Ezt célozza a könyv végén a Felhasznált irodalom felsorolása is.

Rubóczky István