

ÁBRY Gyöngyvér-RAKONCZAI Gábor-IMRE Tamás

AZ ORSZÁGKOCKÁZATOK FIGYELEMBEVÉTELÉNEK MÓDSZEREI VÁLLALATOK ESETÉBEN

Egyre több vállalat fekteti pénzét külföldi beruházásokba. A külföldi beruházások értékelése sajátos szempontok vizsgálatát – így például az országkockázat elemzését – is megkívánja. A tanulmány szerzői a szakirodalom feldolgozásával számba vették az országkockázat kezelésére alkalmas módszereket, azok előnyeit és hátrányait, és javaslatot tesznek az általuk helyesnek vélt módszertani megoldásra.

Az elmúlt évtizedek során egyre több hazai vállalat folytatja tevékenységét valamely külföldi országban is. Ennek fő oka többnyire az új üzleti lehetőségek megragadásának szándéka.

A külföldi befektetések megítélésekor ugyanazokat a megközelítéseket kell követni, és ugyanazon alapelvek szerint kell értékelnünk a tevékenységet mint a hazai üzleti egységek esetén. Néhány sajátos szempontról azonban nem feledkezhetünk meg, így például:

- az adott ország devizájának kezeléséről,
- a külföldi ország adózási és számviteli sajátosságairól,
- az árfolyamváltozások értékelésre gyakorolt hatásáról,
- az elérhető információk korlátozott hozzáférhetőségéről,
- az országkockázat kezeléséről.

A legnagyobb problémát és a legtöbb vitát a külföldi projektek* értékelésekor alkalmazott diszkontráta meghatározása, és az országkockázat kezelése okozza.

A tanulmány célja, hogy a nemzetközi szakirodalom és vállalati gyakorlat alapján:

- ismertesse az országkockázat fogalmát, elemeit és fajtáit,

- bemutassa az országkockázat kezelésére alkalmas módszereket,

- összegyűjtse azok előnyeit és hátrányait,
- segítséget nyújtson a MOL Rt.-nél alkalmazandó országkockázat-kezelési módszertan kidolgozásában.

A tanulmány elkészítésében felhasználtuk az e témáról szóló, fellelhető szakirodalmi publikációkat, valamint konzultáltunk a Magyar Nemzeti Bank, valamint a BKE Vállalatgazdaságtani, ill. Pénzügyi Tanszékének munkatársaival.

Az országkockázat

Az országkockázat nemzetközi hitelnyújtások és befektetések területén jelentkezik. A felkutatott szerzők művei alapján az országkockázat olyan kockázati elemek összessége, mely abból származik, hogy egy adott ország kormánya vagy hitelt felvevő alanya nem képes vagy nem akarja a külföldi hitelnyújtóval vagy befektetővel szembeni kötelezettségeit teljesíteni.

E definícióból fontos kiemelni a vállalat számára leglényegesebb elemeket. Számunkra az országkockázat azon kockázati elemek összessége, ami abból származik, illetve származhat, hogy egy ország kormánya nem képes vagy nem akarja a velünk mint befektetővel szemben vállalt szerződéses (pl. koncesszió), avagy hallgatólagos szerződéses (pl. adórendszer) kötelezettségét teljesíteni.

A nemzetközi finanszírozás összes kockázata közül nem tartozik minden az országkockázat körébe. Nem

* Az angol project szó megközelítő jelentése e tanulmányban beruházás, befektetés. (Szerk.)

foglalja magában az árfolyamkockázatot és a kamatkockázatot. Csak a nem fizetés kockázatát tartalmazza.

Az országkockázat közvetlen vagy közvetett kockázat lehet. Közvetlen országkockázatról beszélünk annál az országnál, ahova a hitelt kihelyezik, illetve ahova befektetnek; közvetett országkockázatról van szó abban az esetben, ha a garanciát egy harmadik ország nyújtja.

Az országkockázat legfontosabb elemei

Az országkockázat két fő tényezőtől tevődik össze: a transzfer kockázatból és a politikai kockázatból.¹

A transzfer kockázat

A transzfer kockázat azt fejezi ki, hogy egy adott országot gazdasági helyzete, illetve az ebből adódó gazdaságpolitikája a külföldre irányuló kifizetések korlátozására kényszerítheti. A transzfer kockázat tehát azt fejezi ki, hogy az adott ország képes-e fizetni. Ez a kockázati elem független a projektek működésétől, annak eredményességétől. A transzfer kockázat annak a lehetősége, hogy még ha a projekt hoz is olyan mennyiségű cash-flow-t helyi valutában, amely elegendő a kötelezettségek teljesítéséhez, illetve amely kivonható a vállalkozásból, a kormánynak nincs elegendő külföldi fizető eszköze arra, hogy fizetési kötelezettségeit teljesítse.

A transzfer kockázatok mögött gazdasági kockázatok állnak. A gazdasági kockázat igen sok, egymással is összefüggő tényező függvénye. Ezeket a tényezőket két csoportba oszthatjuk:

1. Általános gazdasági környezetet meghatározó tényezők, melyeknek jelentős hatásuk van a valutának egy adott országba történő ki- és beáramlására (általános gazdaságpolitika, árfolyampolitika, infláció, adók, vámok, iparvédelem, tőkeáramlás, exportnövekedési ütem, importcsökkentési lehetőségek, devizatartalékok).

2. Pénzügyi-likviditási helyzetet befolyásoló tényezők (adósságszolgálati ráta, kamatszolgálati ráta, likviditási rés rátája).

A politikai kockázat

A politikai kockázat azt jelenti, hogy egy adott országban politikai okok miatt korlátozhatják a külföldnek járó

¹ Mosolygó Zsuzsa: Az országkockázatok elemzési módszereiről (1992) Budapest Bank Tanulmányok
John Calverley: Country Risk Analysis (1990) Butterworths

kifizetéseket. *A politikai kockázat tehát azt fejezi ki, hogy egy adott ország akar-e fizetni.*

A politikai kockázattal az adott ország társadalmi-politikai bizonytalanságait értékeljük, becsüljük. A politikai kockázat részben olyan elemeket tartalmaz, amelyek:

1. Az adott ország törvényességi keretein belül vizsgálhatók (alkotmányossági-törvénykezési környezet, politikai pártok, a kormányzat minősége, gazdasági rendszer, társadalmi szerkezet, külpolitika).

2. Amelyek kívül esnek a törvényességi kereteken (belső zavargások, felkelések lehetősége, zendülések, polgárháborúk, forradalom, elterjedt korrupció).

3. Külső kockázati elemek (külső megszállás esélyei, diszkriminációs lépések, háborús konfliktusok).

John Calverley Country Risk Analysis című könyvében külön kiemeli, hogy a bankokat elsősorban a transzfer kockázatok és csak kevésbé a politikai kockázati elemek, *míg a nemzetközi vállalatokat főként az ún. általános országkockázat (generalised country risk) érinti. Az általános országkockázat transzfer és politikai kockázati elemeket egyaránt tartalmaz.* A vállalatok külföldi befektetései esetén a legfontosabb kockázati elemek egyike, hogy a gazdasági változásokkal kapcsolatos várakozások gazdasági krízis vagy politikai változások hatására a vállalat számára kedvezőtlenül alakulnak, másika, hogy a „játékszabályok“ adózás, szabályozók a politikai vagy gazdasági elmozdulás következtében megváltoznak. Ezeknek a tényezőknek a hatása alapvetően három formában jelentkezhet:

1. Az eszközök kompenzációval vagy anélkül történő államosítása (rendszerint baloldali kormányváltás, esetleg háborús események következtében).

2. A képződött nyereség kifizetésének akadályozása (az adott ország kormánya például nem rendelkezik megfelelő mennyiségű külföldi fizető eszközzel, akadályozni kényszerül a tőkeáramlást).

3. A nyereség képződésének meggátolása (adópolitika megváltoztatása, elvonási rendszer akár visszamenőleges hatályú módosítása).

Az országkockázat meghatározásának módszertani kérdései

Az országkockázat nagyságának meghatározásakor a kvalitatív megközelítés az irányadó.

A politikai kockázat becslésénél a kvalitatív módszerek az uralkodóak, meghatározásuk szakértői becslés útján történik.

A transzfer kockázatokat leggyakrabban három tényező elemzésével ragadják meg. Ezek: a gazdaság helyzete, a gazdaságpolitika és a pénzügyi ráták. A gazdasági jellegű kockázati tényezők felmérésénél is a kvalitatív megközelítés az irányadó, bár itt egész jó lehetőségek adódnak a kvantifikálásra is. Az egyes gazdasági tényezőket jól lehet számszerűsíteni.

Az országkockázat nagyságának meghatározásakor általában egy indexet adnak meg, melynek segítségével a különböző országok összemérhetősége is biztosítva van. Az országkockázat pontszámát a politikai és a transzfer kockázatok pontozás és súlyozás útján történő összesítése után kapjuk meg. A tényezők kiválasztása és súlyozása meglehetősen rendszertelen. Különböző bankok másként rendszereznek, és különbözik a tényezők súlyának megítélése országonként is. Az elemzés célja, és az elemzést végzők köre nagyban befolyásolja az értékelendő tényezők körét, a megválasztott súlyok nagyságát.

Példa az országkockázati tényezők súlyának országcsoportonkénti eltéréseire

	Tényezők típusa	Európai bankok	Japán bankok	USA bankok
Transzfer kockázat	Gazdasági helyzet	25	25	40
	Külső gazdaság (devizataralék, fizetési mérleg)	30	20	20
	Külső eladósodás	20	5	25
Politikai kockázat	Társadalmi-politikai helyzet	25	50	15
	Összesen	100	100	100

Forrás: Mosolygó Zsuzsa: Az országkockázati elemzések módszereiről (1992)

A különböző országcsoportokra elvileg különböző súlyokat kellene alkalmazni a fő tényezőcsoportok között, de a tényleges elemzések ezt nem igen tudják figyelembe venni.

A szakirodalom több forrása szerint nem mindegy, hogy rövid vagy hosszú távú döntések megalapozásához végezzük az országkockázati elemzést.

A rövid távú megközelítések elsősorban rövid távú likviditási kérdésekkel foglalkoznak (export cég esetében ez nagy jelentőséggel bírhat). A hosszabb távú befektetéseknel a hosszabb távú likviditás, politikai stabilitás az érdekes (bányászati, ipari termelő beruházások esetében). A rövid távú megközelítésnek nagyon nehéz

megfelelni, mivel az adatok hozzáférhetősége (pl.: külső egyenleg rövid távú teljesítménye) erősen korlátozott.

Ugyancsak nem mindegy, hogy az országkockázati felmérések bankok vagy multinacionális vállalatok számára készülnek-e, nem mindegy, hogy a vállalat milyen jellegű beruházást tervez.

Míg a bankok számára elsősorban a transzfer kockázatnak van döntő szerepe, addig a multinacionális vállalatok számára – bár a transzfer kockázat is fontos – a politikai kockázat, elsősorban az államosítás veszélye bír nagy jelentőséggel. Így a politikai kockázati elemek nagyobb súlyt képviselnek az elemzésekben.

A multinacionális vállalatok számára készített országkockázati elemzések esetén azt is szem előtt kell tartanunk, milyen beruházáshoz készítjük azt. A súlyozás szempontjából meghatározó maga a tevékenység is, hiszen ennek függvényében vannak tényezők, amelyek kevésbé fontosak. Például az adott ország piacára termelő vállalat létesítése esetén fontosabb szempontot jelentenek az ország iparvédelmi törvényei, mint az export vagy import nagyságát befolyásoló szabályozórendszer. Az államosítás valószínűsége sokkal nagyobb lehet bányászati tevékenység, mint egy fogyasztási cikket elosztó kereskedelmi leányvállalat esetében.

A multinacionális vállalatok számára készített országkockázati elemzések egyre bonyolultabbá és vállalatspecifikusabbá válnak a hitelezői országkockázati elemzésekhez képest.

Mindenképpen el kell azt fogadnunk, hogy a gazdasági és politikai események hatása a vállalatra nagymértékben függ annak tevékenységétől. Az elemzők feladata a gazdaság működésének elemzése és megértése, majd a vállalat működésére gyakorolt hatásainak felmérése. A vállalati országkockázati elemzők munkája sokban hasonlít a banki elemzők munkájához. Használják a különböző modellezési módszereket és előrejelzési technikákat annak érdekében, hogy megértsék a gazdaságot és előre tudják vetíteni a folyamatokat. El is térhetnek az elemzendő tényezők csoportjának kiválasztásában, a tényezők pontozásában és az alkalmazott súlyokban, a tevékenység függvényében.

A vállalati befektetéseket megelőző országkockázati elemzések *egy nagyon fontos ponton jelentős eltérést mutatnak a pénzügyi elemzésekkel szemben. Míg a banki vizsgálatok csak a fizetési hajlandóság és képesség figyelembevételére terjednek ki, a vállalati beruházások esetében tételesen meg kell azt is vizsgálnunk, hogy az egyes kockázati elemek bekövetkeztenek a konkrét projectre milyen hatása lesz vagy lehet.*

Mindezt figyelembe véve megfontolás tárgyát kell képeznie annak a döntésnek, hogy a pénzügyi intézetek által vagy a pénzügyi intézetek számára készített országgokkázati elemzéseket alkalmazhatjuk-e beruházási döntéseink megalapozásához, vagy saját tevékenységünknek és szempontjainknak megfelelő elemzések alapján hozzuk meg beruházási döntésünket.

Az országgokkázati elemzések az általuk tartalmazott egyszerűsítések és esetleges hibák, szubjektív elemek ellenére is szükségesek a döntések megalapozásához. Segítségükkel mérlegelhetjük ez egyes kockázati elemek tevékenységünkre gyakorolt hatását, és ennek tükrében határozhatunk arról, hogy az adott országban akarjuk-e tevékenységünket folytatni.

Az országgokkázat figyelembevétele a beruházások értékelésekor

Természetesen a vállalatok egyébként azonos feltételek mellett a minimális politikai és gazdasági kockázattal rendelkező országokat kedvelik.

Léteznek olyan vállalatok, amelyek különösebb kockázatértékelő módszerek alkalmazása nélkül egyszerűen eldöntik, hogy egy adott ország piacán – tekintetbe véve annak közismert sajátosságait – akarnak-e működni vagy sem. Ezek az ún. „menni vagy nem menni” döntések, a vezetők megérzésein alapuló, esetenként minden előzetes kutatást nélkülöző elhatározások.

Vannak azonban olyan technikák, amelyek lehetővé teszik a döntéshozó számára annak vizsgálatát, hogy az adott országban a várható kockázatok mellett mit várhatunk a beruházásunktól.

Ezek az eljárások a fellelhető szakirodalmak² szerint a következők lehetnek:

1. A megtérülési idő lerövidítése,
2. A beruházástól elvárt megtérülési ráta megemlése,
3. Cash-flow korrekciós módszerek:
 - a) a cash-flow korrekciója a kockázat csökkentésének költségeivel,

² Brealy-Myers: Modern vállalati pénzügyek (1998) Panem McGraw Hill Budapest
 Copeland-Koller-Murrin: Valuation—Measuring and Managing the Value of Companies (1994) McKinsey & Company, Inc.
 Alan C. Shapiro: Multinational Financial Management (1989) Allyn and Bacon

Robert B. Stobaugh: How to analyze foreign investment climate 1969 Harvard Business Review Sept-Oct.

- b) a cash-flow korrekciója a kockázat várható hatásainak megfelelően,
- c) a cash-flow korrekciója valószínűségi együtthatók alapján.

A megtérülési idő lerövidítése

A megtérülési idő lerövidítése a vállalati gyakorlatban egyik leggyakrabban alkalmazott módszer. Elterjedtségének oka feltehetőleg az, hogy a vállalatok *a kockázatot mint általános kockázatot értékelik, s nem veszik figyelembe az egyes kockázati elemeknek a tevékenységre gyakorolt hatásait, tehát nem végeznek tevékenység-specifikus országgokkázati elemzéseket.*

A diszkontráta megemlése

A diszkontráta megemlése mértékének megválasztása rendszerint kétféleképpen történik az alkalmazó vállalatoknál:

1. A vállalati vezetők szubjektív megítélése alapján, konszenzussal.

2. Az egyes országokra vonatkozó korrekciós szorzók alapján, amelyek rendszerint pénzügyi befektetők számára készült országgokkázati rangsorokon alapulnak.

Bár az utóbbi hasznos lehet az országok rangsorolása szempontjából, a kockázati díj diszkontrátába való beépítése esetén legalább három problémát vet fel:

1. A beruházási környezet egyes elemei a különböző projektekre eltérő módon hatnak.

2. A beruházási környezet egyes elemeihez nehéz megfelelő súlyokat rendelni.³

3. Egy beruházás teljes élettartama alatt a különböző kockázati elemek valószínűsége változhat.

Néhány tanácsadó, illetve befektetési bank (pl.: Goldman Sachs, Salomon Brothers, Pricewaterhouse Coopers) termékei között ajánl országgokkázat kezelési módszereket is, elsősorban bankoknak és nagyvállalatoknak, amely termékkel az országgokkázatot a diszkontráta megváltoztatásával kezelik (sőt már az Interneten is elérhető ilyen szolgáltatás).

A módszer szerint az országok közötti országgokkázatot az egyes országok azonos futamidejű, hosszú lejáratú, nyilvánosan kibocsátott és nyilvánosan forgalomban levő államkötvényeinek hozameltéréseiből lehet

³ V.ö.: 2 (Stobaugh)

kiszámítani. Ahol ilyen állampapírok nincsenek, ott különböző hitelminősítő intézetek, például az Economist Intelligence rangsorok az irány- és mértékadók.

Az ily módon számszerűsített országkockázatok, illetve diszkontráták értékei nagyon volatilisak. Ez a nagy mértékű volatilitás is mutatja a rendszer bizonytalanságát és sebezhetőségét.

Ország	Diszkontráta a Moody's besorolása szerint	Diszkontráta az Euromoney besorolása szerint
Románia	82,70 %	77,97 %
Indonézia	100,37 %	84,13 %
Jordánia	82,78 %	66,32 %
Omán	59,15 %	48,96 %
Katar	59,15 %	30,81 %
Tunézia	82,78 %	54,90 %

A számok alapján könnyen belátható, hogy egyáltalán nem indifferens a befektetési döntések meghozatalakor, hogy melyik hitelminősítő intézet besorolását fogadjuk el.

Tovább nehezíti a döntést a hitelminősítő intézetek által vizsgált tényezők körének ismerete:

Vizsgált tényezők	Moody's	EIU	S & P's
Folyó fizetési mérleg		X	X
Adósságállomány	X	X	X
Az államháztartás hiánya	X	X	X
Gazdasági szerkezet és növekedés			
Az export mérete, importfüggőség	X	X	X
Devizák/konvertibilitás	X	X	X
GDP/1 főre jutó GDP	X	X	X
Likviditás		X	
Kompensációs ügyletek	X		X
Források	X	X	X
Megtakarítási hányad	X	X	X
Infláció			X
Tőkepiacokhoz való hozzáférés	X		X
Társadalmi problémák			
Politikai, etnikai, vallási, ideológiai, nyelvi problémák	X	X	X
Társadalmi feltételek, konfliktusok, történelem			
Viselkedés, várokozások	X	X	X
Erőszakos rezsim, legitimitás	X		
Korrupció, politikai rugalmasság	X	X	X
Bűnözés, katonai lázadás	X		X
Nemzetközi integráció	X		X
A társadalmi felépítés rendje	X		
Nacionalizáció	X		X
Politikai környezet	X	X	X
Regionális politika	X		X
Infrastruktúra, a helyi menedzsment színvonala	X		X
A munkaerő költségei, termelékenység	X		X

A diszkontráta-módszer támogatói szerint e módszer azért (is) jó módszer az országgockázat beruházási döntéseknél történő kezelésére, mert az országgockázati rangsorok alapján történő becslés objektív mércének tekinthető, mivel objektív, külső piaci információkon alapul. Ez az objektivitás a hitelminősítő intézetek esetében annyiban igaz, amennyiben a különböző szakértők becslései objektívnak tekinthetők. Az országgockázati rangsorok felállítása szakértői becslésekre támaszkodik.

Nem szeretnénk természetesen elvitatni a számszerű tényezők – GDP, Folyó Fizetési Mérleg egyensúlya, államháztartási hiány, infláció mértéke stb. – objektivitását, de a társadalmi és politikai tényezők már minőségi ismérvek alapján, szubjektív módon épülnek be a rendszerbe, csakúgy mint az egyes tényezők súlyrendszere a különböző hitelminősítő intézeteknél. Ezt látszik alátámasztani a következő táblázat, amely bemutatja, hogy az egyes intézmények milyen módszerekkel, kiknek a bevonásával végzik el a rangsorok készítését:

Az index összetevője	EIU	Euromoney	Moody's
Politikai tényezők	Minőségi	Minőségi	Minőségi
Pénzügyi adatok		Mennyiségi	Mennyiségi
Gazdasági tényezők	Mennyiségi	Mennyiségi	Mennyiségi/ Minőségi
Biztonság			
Hitelezés és kereskedelem	Mennyiségi/ Minőségi		
Adat források			
Publikált adatok	X	X	X
Felmérés		X	
Munkatársak elemzései	X		X

◆ A diszkontrátában való országgockázat kezelésével szembeni elvi és gyakorlati ellenvetéseink:

1. Semmilyen szakirodalmi publikációt nem sikerült fellelni arról, hogy az országok relatív országgockázati rangsorát, illetve a hitelminősítők betűkódokkal jelölt kockázati besorolásait hogyan lehetne konkrét és korrekt diszkontrátákká konvertálni.

Hogyan alkalmazható külföldi beruházások értékelésére, a döntéshozatal megalapozására egy olyan diszkontráta, amelynek tartalma homályos vagy nem ismert?

2. Az ily módon kimutatott és számszerűsített országgockázat az országgockázatnak a pénzügyi befektetők számára fontos elemeire koncentrálni, nevezetesen arra, hogy az adott ország jegybankja vagy kormánya vissza tudja-e, illetve vissza akarja-e fizetni a kötvényekkel felvett hitelt. *Ez a pénzügyi befektetői szemléletű módszer teljesen figyelmen kívül hagyja a külföldön folytatott*

üzleti tevékenységre veszélyt jelentő kockázati elemeknek a projectekre gyakorolt hatását. A projectnek nem azon kockázataira gondolunk, amelyek kifejezetten a tevékenység kockázatát jelentik. Nem arra a kockázatra gondolunk, hogy a piaci viszonyokat jól mértük-e fel és lesz-e kereslet az általunk kínált termék vagy szolgáltatás iránt. A külföldi tevékenységeket speciálisan érintő azon országkockázati tényezőkre gondolunk (államosítás, valutakonvertálás akadályozása, profit repatriálás akadályozása, iparvédelmi intézkedések, adórendszer megváltoztatása, az állammal aláírt szerződések stabilitása), amelyek a tevékenység folytatásának és jövedelemtermelő képességének, valamint a jövedelem adott országból való kivonhatóságának biztonságát veszélyeztetik.

3. Számos bank és vállalat is a diszkontráta megemelésének módszerét alkalmazza. Véleményünk szerint számos olyan dolog van a világban, amit sokan használnak annak ellenére, hogy bebizonyosodott a használt eljárás hibás volta. Ilyen például a részvények értékelésekor használható P/E mutató ($P/E = \text{price/earnings}$, a részvény aktuális árfolyama/előző évi, egy részvényre jutó adózott eredmény). A P/E rátát annak ellenére alkalmazzák részvények értékelésére, hogy bebizonyosodott, a részvények árfolyamváltozása a jövőbeli cash-flow várakozásokkal áll szoros korrelációban.

Másik ilyen, hibásan használt eszköz az árák (vagy árfolyamok) alakulásának előrejelzésére alkalmazott ún. technicista (chartista) módszer, amely az árfolyamok alakulásának formái (geometriai) alakulásából próbál következtetni arra, hogy milyen lesz az áralakulás a jövőben. Ezt a módszert például számos olajcég, illetve bróker használja az olajár jövőbeli alakulásának előrejelzésére annak ellenére, hogy matematikailag bizonyított a dolog valótlanága.

Véleményünk szerint az országkockázatnak a diszkontrátában való megjelenítése az előzőekhez hasonló szakmai tévedés.

A diszkontráta-módszer egyik látszólagos előnye a viszonylagos egyszerűsége. A módszer szerint elegendő a nemzetközi kötvénypiacokat figyelni, az onnan beszerzett adatoknak megfelelően, a gyors és egyszerű számítások eredményeképpen kaphatjuk meg az országkockázatot kezelni tudó, korrigált diszkontrátát. Az ezzel a módszerrel nyert szám azonban:

1. Nem veszi figyelembe a ténylegesen előrejelezhető, esetenként prognosztizálható változásokat (pl. közelgő választások, lásd Szlovákia példáját az 1998. évi őszi választások előtt és után).

2. A módszer nem veszi figyelembe azt sem, hogy a projecteket más és más kockázati tényezők fenyegetik élettartamuk különböző szakaszaiban.

3. Az egyetlen számba tömörített, a project egész élettartamára (esetenként 15–20 évre) érvényes kockázati felár a project egész élettartamára azonos. Ezzel bizonyos esetekben optimistább, más esetekben pesszimistább képet kapunk a valóban várhatóánál, a jelenlegi viszonyok és becslések, kötvénypiaci árfolyamok függvényében.

Függetlenül a korrekciós tényezők alkalmazásától a diszkontrátába beemelt országkockázati díj komoly tévedést takar. A kockázati díj alkalmazása egy-egy ország esetén azt feltételezi, hogy a kockázat azonos a project egész élettartama alatt. A gyakorlatban azonban a kockázat évről-évre változik a project élete során, és az egyes kockázati tényezők bekövetkezése nem tekinthető szisztematikusnak. Egy nem kívánatos eseménynek a project első évében például sokkal nagyobb hatása van a project nettó jelenértékére, mint ugyanennek az eseménynek a harmadik vagy ötödik évében. Nehéz ezt a különbséget kezelni egyetlen, a project egész élettartamára vonatkozó korrekciós tényezővel.

Elméletileg ezt a problémát kezelhetjük a project élettartama alatt évről-évre eltérő diszkont tényezőt alkalmazó diszkontált cash-flow számítási modellel, sőt a különböző projectekhez a kockázat hatásának megfelelően különböző nagyságú korrekciós tényezőket is rendelhetünk országonként, de a gyakorlatban ez a rendszer olyan bonyolulttá, szubjektívvá és önkényessé válik, hogy első sorban a korrekciós súlyok, és pótlólagos kockázati díjak megválasztása nehézségeinek megvilágítását szolgálják, nem pedig a kockázat kezelését.⁴

A fent jelzett két szerző művein kívül más közgazdasági szakirodalomban is hasonló véleményekre bukkanhatunk:

Brealey-Myers Modern vállalati pénzügyek (1998) című könyvében a témával kapcsolatosan a következőket olvashatjuk: „...azzal a gyakorlattal sem értünk egyet, amely külföldi beruházás esetén a hazainál automatikusan nagyobb tőkeköltséggel számol. A vállalatvezetők feltételezhetően az államosításnak, a devizasabályok változásainak vagy az adójogszabályok nem kívánatos módosulásainak kockázatát kívánják érvényesíteni ebben a magasabb tőkeköltségben. Ezeknek a tényezőknek a fedezeteként rakódik rá a diszkonttényezőre ez az eltorzított tényező.”

4 V. ö.: 2 (Stobaug)

A McKinsey-nél dolgozó Copeland és társai a „Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies“ (1996) c. művében hasonlóképpen fogalmaznak: „Az a tény, hogy egy leányvállalat külföldön működik, nem változtatja meg az átlagos tőkeköltség fogalmát. A WACC meghatározásakor elkövetett két leggyakoribb hiba (1) a kockázat miatti ad hoc korrekció; és (2) az anyaország tőkeköltségének használata a külföldi pénznemben történő diszkontált cash-flow számításakor. Ami az első pontot illeti, a politikai, a külföldi befektetési és a deviza kockázati tényezők miatti ad hoc diszkontárta kiigazítások teljes mértékben helytelenek.“

A szakirodalomban *nem leltünk fel* olyan publikációt (még elméleti tartalmú sem), amely az országok relatív országgkockázati rangsorának relatív diszkontráta rangsorára vagy abszolút diszkontráta értékévé való transzformálásával foglalkozna. Megítélésünk szerint ez azért van, mert a probléma elméletileg sem oldható meg korrektül.

A várható cash-flow korrekciója a kockázat csökkentésének költségeivel

A várható cash-flow korrekciója a kockázat csökkentésének költségeivel szintén egy lehetséges módszer a kockázatok kezelésére. Ez a módszer minden egyes évre felszámolja a politikai és gazdasági kockázatok ellen kötött biztosítások díját, tekintet nélkül arra, hogy van-e ilyen biztosítása a vállalatnak.

Ez a megoldás azonban nem alkalmas annak a mérésére, hogy egy bizonyos politikai vagy gazdasági kockázat milyen hatást gyakorol a project jelenértékére.

Természetesen a biztosítás nem helyettesítheti a politikai kockázatok projectre gyakorolt hatásainak körültekintő becslését sem.

A cash-flow korrekciója a kockázat várható hatásainak megfelelően

A cash-flow korrekciója a kockázat várható hatásainak megfelelően megköveteli a project profitabilitását befolyásoló tényezők és azok hatásainak lehető legpontosabb becslését. Ehhez meg kell határozni a kritikus kockázati tényezőket, meg kell becsülni, hogy a jövő különböző időpontjaiban mik lesznek ezek a tényezők és ennek megfelelően hogyan alakul a várható cash-flow. Ezt követően a kockázati tényezők mértékének változtatásával érzékenységvizsgálatot is kell végezni. Miután ezt a vizsgálatot elvégeztük minden egyes tényezőre, amely kockázthatja a project eredményességét, ele-

mezhetjük a különböző kockázati elemek együttes hatásainak különböző kombinációit is. Ezzel a módszerrel olyan sávot határozhatunk meg, amelyen belül a várható cash-flow mozogni fog.

Ez a módszer, amelyet Robert B. Stobaugh becslési tartomány megközelítésnek (range of estimates approach) nevez, két buktatót rejt magában:

1. állandóan figyelni kell az ellentétesen változó kockázati tényezőket, amelyek kiegyenlíthetik egymás hatásait,
2. el kell kerülni a válogatás nélküli pesszimista becsléseket.

A valószínűségi együtthatók módszere

A valószínűségi együtthatók módszere a különböző események bekövetkezéének valószínűségén alapszik.

Ehhez az elemzési módszerhez scenárió vagy döntésifa alapú megközelítést kell alkalmazni. Az egyes scenáriókhoz tartozó évenkénti cash-flow-k becslését követően a kapott értékeket fel kell szorozni az egyes kockázati tényezők bekövetkezéének valószínűségével, és így kapjuk meg a project ún. várható értékét.

Ezt a módszert ajánlja a külföldi beruházások értékelésekor az országgkockázat kezelésére Copeland-Koller-Murrin: Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies, Brealey-Myers: Modern vállalati pénzügyek című könyvében, illetve Robert B. Stobaugh: How to analyze foreign investment climates című tanulmányában is.

Az országgkockázat kezelésére a gyakorlati életben számtalan példa van, egy ilyen a diszkontráta-korrekció módszerének alkalmazása. A szakirodalom véleménye azonban egységesnek mutatkozik abban a tekintetben, hogy ez az eljárás nem helyes a külföldi beruházási döntések megalapozása esetén.

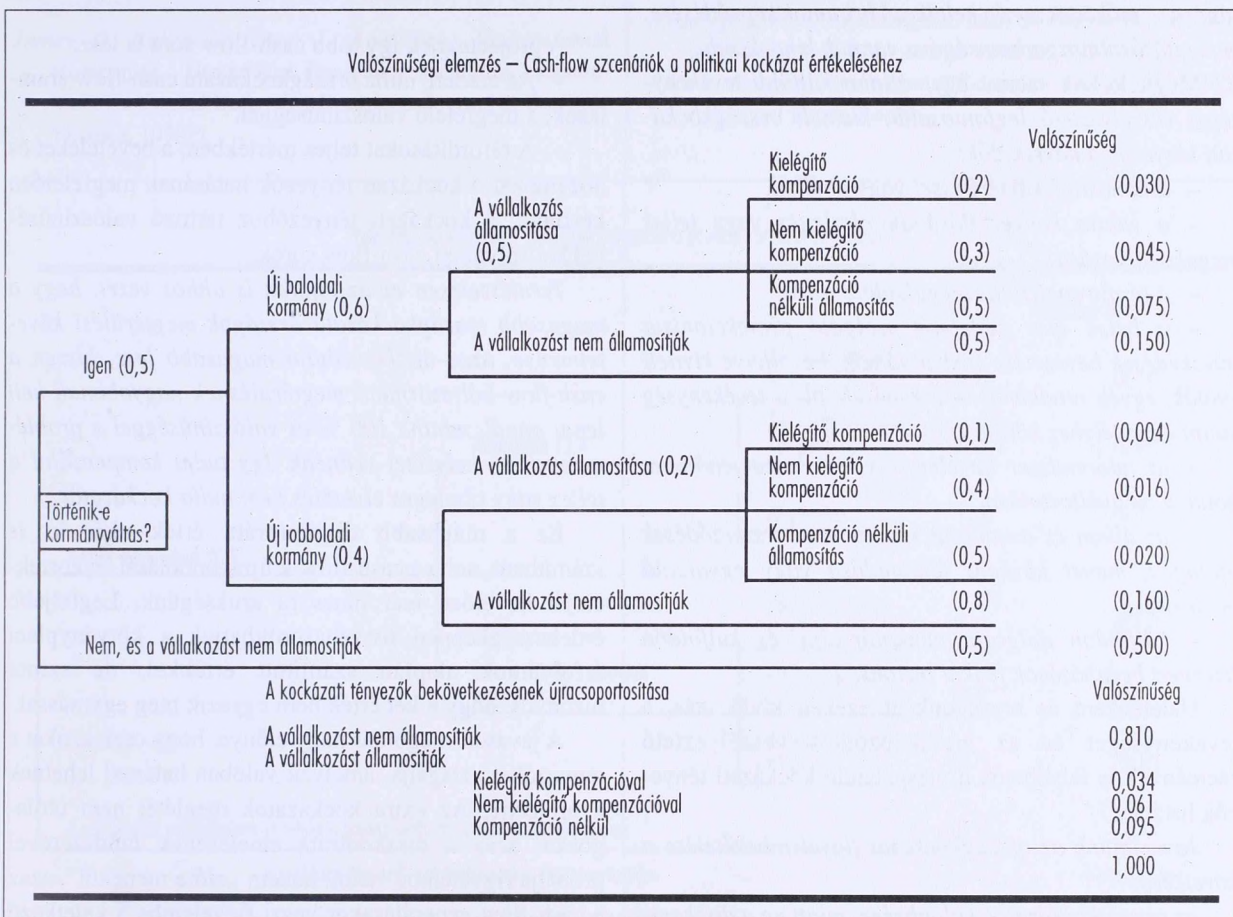
Az ajánlott módszer minden esetben a cash-flow valamely korrekciója, és a lehetséges eljárások közül is a valószínűségi együtthatókkal történő korrekció.

Az országgkockázati tényezők nem szisztematikus kockázati elemek, ezért sem kezelhetjük őket diszkontrátába beépített egységes korrekciós elemként. Nem alkalmazhatunk a project egész élettartamára azonos mértékű korrekciós tényezőt, hiszen az egyes kockázati elemek bekövetkezési valószínűsége és annak hatása a vállalkozásunkra a project élettartama alatt állandóan változik.

A cash-flow elemzési módszerek esetén lehetőségünk van arra, hogy projektspecifikusan, az adott kockázat bekövetkezésének évről-évre történő követésével értékeljük a beruházásunkat, és ezzel a vállalat sajátosságainak megfelelően hozzuk meg beruházási döntésünket.

Míg az egyik országban stabil a gazdasági szabályozás, a politikai élet számottevő változékonyságot mutat (pl. Olaszország), addig a másik országban katonai diktatúra segítségével nyomják el a felszín alatt izzó demokratikus vagy fundamentalista mozgalmakat (pl. Egyiptom).

Valószínűségi elemzés – Cash-flow scenáriók a politikai kockázat értékeléséhez



Forrás: Copeland-Koller-Murrin: Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies (1994) McKinsey & Company, Inc.

Az országgockázati rangsorokon alapuló, diszkontráta korrekciós módszerek általános szemléletük miatt éppen ettől a projektspecifikus szemlélettől és döntési lehetőségtől fosztanak meg bennünket.

Javaslat az országgockázat figyelembevételének módszerére

Két ország viszonylatában általában egyszerűen megállapítható az, hogy melyik a kockázatosabb; több ország esetében (a megítélés egyéni különbségei miatt) az országgockázati rangsor egyre több szubjektív elemet tartalmaz. A különböző minősítők eltérő jelentőséget tulajdonítanak a különböző tényezőknek, és a becslést végzők személye is nagyban befolyásolja a rangsor kialakulását.

Annak az eldöntése, hogy melyik szempont a fontosabb, már erősen szubjektív. Az egyes országok is számottevő különbségeket mutatnak ennek megítélésében. Japánban lényegesen fontosabbak a politikára, társadalmi stabilitásra vonatkozó ismérvek, míg az Egyesült Államok és Európa hitelminősítői a gazdaságot helyezik az előtérbe.

Elviekben teljesen egyetértünk azzal, hogy a magasabb kockázatnak magasabb megtérülési követelményekben kell kompenzálnia. E magasabb megtérülési követelmények megjelenhetnek magasabb cash-flow követelményekben, avagy magasabb diszkontrátában. A külföldi beruházások értékelésekor ezt az utóbbit nem javasoljuk.

A nem pénzügyi befektetők számára nem az az országgockázat lényegi megjelenési formája, hogy a vizs-

gált ország vissza tudja-e fizetni a kormányának nyújtott hiteleket. *A nem pénzügyi befektetőket azok a kockázati tényezők befolyásolják a beruházási döntés meghozatala előtt, amelyek a befektetett tőkével létrehozott eszközök tulajdonjogára, az eszközök működtetésének biztonságára, a működés során keletkező hozamok képződésére, mozgatásáralmozgathatóságára vannak kihatással.*

Megítélésünk szerint egy vállalat külföldi tevékenységét veszélyeztető legfontosabb, kiemelt országgokkockázati tényezők a következők:

- államosítás kártérítéssel vagy anélkül,
- a valuta konvertálásának részleges vagy teljes megakadályozása,
- a profitrepatriálás megakadályozása,
- a belső ipar védelmét szolgáló protekcionista intézkedések bevezetése (extra vámok, be- illetve kiviteli kvóták, egyéb rendkívüli intézkedések, pl. a tevékenység külön engedélyhez kötése stb.),
- az adórendszer hirtelen, esetleg visszamenőleges hatályú megváltoztatása,
- az állam és a vállalat közötti, aláírt szerződések utólagos, menet közbeni felmondása vagy egyoldalú módosítása,
- külföldön dolgozó munkatársaink és külföldön létesített beruházások fizikai biztonsága.

Üzletenként és országonként ezeken kívül más, a tevékenységet és az értékképződést veszélyeztető események is felvehetők a vizsgálandó kockázati tényezők listájára.

Javaslatunk az országgokkázat figyelembevételére a következő:

az országgokkázatok különbsége miatt ne a diszkont-rátát módosítsuk, hanem a project cash-flow-ját korrigáljuk.

A cash-flow korrekció általunk javasolt módszere, lépései:

1. A project nulla kockázatú, alap cash-flow sorának kalkulációja.
2. Az országgokkázati tényezők körének feltérképezési szakértői becslések, külső tanulmányok felhasználásával.
3. Az egyes országgokkázati tényezők bekövetkezését valószínűségének vizsgálata, a valószínűségi együtthatók meghatározása.
4. Az alap cash-flow sor kockázati tényezők hatásának megfelelő korrekciója.
5. A korrigált cash-flow sorok valószínűségi együtthatókkal történő súlyozása.

6. A valószínűségi együtthatókkal súlyozott cash-flow sorok diszkontálása.

7. A project várható cash-flow-jának meghatározása – a korrigált és valószínűségi együtthatókkal súlyozott diszkontált cash-flow sorok összegzése.

A projecteknek így több cash-flow sora is lesz:

- Az eredeti, nulla országgokkázatú cash-flow áramlások, a megfelelő valószínűséggel.
- A ráfordításokat teljes mértékben, a bevételeket és hozamokat a kockázati tényezők hatásának megfelelően korrigált, a kockázati tényezőhöz tartozó valószínűségekkel súlyozott cash-flow sorok.

Természetesen ez az eljárás is ahhoz vezet, hogy a magasabb országgokkázatú országok megtérülési követelménye, azaz diszkontrátája magasabb lesz, hiszen a cash-flow-ból származó megtérülésnek nagyobb kell lenni annál, mintha 100 %-os valószínűséggel a problémamentes helyzetet vennénk. Így tudja kompenzálni a teljes vagy részleges elvesztés nem nulla kockázatát.

Ez a magasabb diszkontráta érték akár ki is számítható, noha a cash-flow-k újragondolását és korrekcióját követően már nincs rá szükségünk. Legfeljebb érdekességképpen összehasonlíthatjuk a kötvénypiaci árfolyamok alapján számított értékkel, de szinte bizonyos, hogy a két érték nem egyezik meg egymással.

A javasolt megoldás nagy előnye, hogy csak azokat a tényezőket vizsgálja, amelyek valóban hatással lehetnek a projectre. Az extra kockázatok meglétét nem utólagosan, azaz a diszkontráta emelésének módszerével próbálja figyelembe venni, hanem „előre menekül“, azaz a cash-flow generálásakor veszi figyelembe a keletkező kockázatot.

Végezetül egy egyszerűsített mintapéldát mutatunk be az általunk javasolt metodika illusztrálására. Az ábra azokat az országgokkázati tényezőket és a hozzájuk tartozó valószínűségeket tartalmazza, amelyek a vállalkozás szempontjából veszélyeket rejtenek magukban az adott országban. A kockázati tényezők feltárása, és bekövetkezésük valószínűségének megállapítása a szakértői team feladata. A teljes eseménytér valószínűsége 1, ami az egyes események valószínűségeinek összegével meg egyezik.

A táblázatban a project alap cash-flow sorát korrigáltuk az egyes esetek hatásai és valószínűsége szerint, majd diszkontáltuk és összegeztük a cash-flow sorokat. A táblázat alsó két sorpárja tartalmazza a project alap cash-flow-ját és annak jelenértékét, illetve a várható cash-flow-t és jelenértékét.

Az alap cash-flow belső megtérülési rátája 20 %, míg az országhozkockázati elemeket is figyelembe vevő cash-flow belső megtérülési rátája 17 %.

Felhasznált irodalom

James C. Baker-Laurence J. Beardsley: Multinational Companies – Use of Risk Evaluation and Profit Measurement for Capital Budgeting Decisions. *Journal of Business Finance*, 1973/5.

Stephen J. Kobrin: *Managing Political Risk Assessment* (1982) University of California Press Los Angeles
Donald R. Lessard: *Evaluating Foreign Projects: An Adjusted Net Present Value Approach* (1985) John Wiley & Sons
Mosolygó Zsuzsa: Az országhozkockázati elemzések módszereiről (1992) Budapest Bank Tanulmányok, Budapest
Mosolygó Zsuzsa: Az országhozkockázati elemzések módszerei és jelentősége I–II. *Bankszemle* 1996/12, 1997/1–2.
Alan C. Shapiro: *Multinational Financial Management* (1989) Allyn and Bacon Boston

Valószínűségi elemzés – Cash-flow scenáriók a politikai kockázat értékeléséhez

		Valószínűség	
A felek módosulnak (0,5)	Államosítás (0,4)	Államosítás teljes kompenzációval (0,7)	(0,14)
		Államosítás 50 %-os kompenzációval (0,2)	(0,04)
		Kompenzáció nélküli Államosítás (0,1)	(0,02)
	Az adó 10 %-os mértékét megemelik (0,6)	Adókulcs 20 %-ra emelése (0,6)	(0,18)
		Adókulcs 30 %-ra emelése (0,3)	(0,09)
		Adókulcs 40 %-ra emelése (0,1)	(0,03)
A vállalkozást működésének feltételei a project élettartama alatt nem módosulnak (0,5)		(0,5)	(0,50)
A kockázati tényezők bekövetkezteké újracsoportosítás			Valószínűség
A vállalkozást államosítják			
Teljes kompenzációval			0,14
50 %-os kompenzációval			0,04
Kompenzáció nélkül			0,02
Az adó jelenlegi 10 %-os mértékének megemelése			
Az adó 20 %-ra nő			0,18
Az adó 30 %-ra nő			0,09
Az adó 40 %-ra nő			0,03
A vállalkozás működésének feltételei a project élettartama alatt nem módosulnak			0,50
			1,00

Brealy-Myers: *Modern vállalati pénzügyek* (1998) Panem McGrew Hill Budapest
John Calverley: *Country Risk Analysis* (1990) Butterworth London
Copeland-Koller-Murrin: *Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies* (1994) McKinsey & Company, Inc. New York

Alan C. Shapiro: *Capital Budgeting for the Multinational Corporation. Financial Management*, Spring 1978
Robert B. Stobaugh: How to analyze foreign investment climate (1969) *Harvard Business Review*, Sept-Oct.

Valószínűségekkel korrigált cash-flow sorok

Megnevezés	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Összesen
Alap, nulla kockázatú változat											
Ráfordítások	40,00	70,00	60,00	30,00	80,00	120,00	100,00	80,00	60,00	30,00	200,00
Bevételek	-40,00	-70,00	-60,00	20,00	80,00	120,00	100,00	80,00	60,00	30,00	490,00
Nettó bevétel				-10,00	8,00	12,00	10,00	8,00	6,00	3,00	290,00
Adó (10%)		0,10									47,00
Adózott eredmény (cash-flow)	-40,00	-70,00	-60,00	-10,00	72,00	108,00	90,00	72,00	54,00	27,00	243,00
Valószínűségekkel korrigált cash-flow	-20,00	-35,00	-30,00	-5,00	36,00	54,00	45,00	36,00	27,00	13,50	121,50
Valószínűségekkel korrigált diszkontált cash-flow	-20,00	-31,25	-23,92	-3,56	22,88	30,64	22,80	16,28	10,90	4,87	29,65
Teljes kompenzációval történő államosítás											
Ráfordítások	40,00	70,00	60,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00
Bevételek	40,00	70,00	60,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00
Nettó bevétel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valószínűségekkel korrigált cash-flow	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valószínűségekkel korrigált diszkontált cash-flow	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
50%-os kompenzációval történő államosítás											
Ráfordítások	40,00	70,00	60,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00
Bevételek	20,00	35,00	30,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Nettó bevétel	-20,00	-35,00	-30,00	-15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00
Valószínűségekkel korrigált cash-flow	-80,00	-1,40	-1,20	-0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4,00
Valószínűségekkel korrigált diszkontált cash-flow	-80,00	-1,25	-0,96	-0,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3,43
Kompenzáció nélküli államosítás											
Ráfordítások	40,00	70,00	60,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00
Bevételek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nettó bevétel	-40,00	-70,00	-60,00	-30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-200,00
Valószínűségekkel korrigált cash-flow	-40,00	-1,40	-1,20	-0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4,00
Valószínűségekkel korrigált diszkontált cash-flow	-40,00	-1,25	-0,96	-0,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3,43
Adó 20 %-ra történő emelése											
Ráfordítások	40,00	70,00	60,00	30,00	80,00	120,00	100,00	80,00	60,00	30,00	200,00
Bevételek	-40,00	-70,00	-60,00	-10,00	80,00	120,00	100,00	80,00	60,00	30,00	490,00
Nettó bevétel					16,00	24,00	20,00	16,00	12,00	6,00	94,00
Adó		0,20			64,00	96,00	80,00	64,00	48,00	24,00	196,00
Adózott eredmény (cash-flow)	-40,00	-70,00	-60,00	-10,00	11,52	17,28	14,40	11,52	8,64	4,32	35,28
Valószínűségekkel korrigált cash-flow	-7,20	-12,60	-10,80	-1,80	7,32	9,81	7,30	5,21	3,49	1,56	6,34
Valószínűségekkel korrigált diszkontált cash-flow	-7,20	-11,25	-8,61	-1,28	7,32	9,81	7,30	5,21	3,49	1,56	6,34
Adó 30 %-ra történő emelése											
Ráfordítások	40,00	70,00	60,00	30,00	80,00	120,00	100,00	80,00	60,00	30,00	200,00
Bevételek	-40,00	-70,00	-60,00	-10,00	80,00	120,00	100,00	80,00	60,00	30,00	490,00
Nettó bevétel					24,00	36,00	30,00	24,00	18,00	9,00	141,00
Adó		0,30			56,00	84,00	70,00	56,00	42,00	21,00	149,00
Adózott eredmény (cash-flow)	-40,00	-70,00	-60,00	-10,00	5,04	7,56	6,30	5,04	3,78	1,89	13,41
Valószínűségekkel korrigált cash-flow	-3,60	-6,30	-5,40	-0,90	3,20	4,29	3,19	2,28	1,53	0,68	1,00
Valószínűségekkel korrigált diszkontált cash-flow	-3,60	-5,63	-4,30	-0,64	3,20	4,29	3,19	2,28	1,53	0,68	1,00
Adó 40 %-ra történő emelése											
Ráfordítások	40,00	70,00	60,00	30,00	80,00	120,00	100,00	80,00	60,00	30,00	200,00
Bevételek	-40,00	-70,00	-60,00	-10,00	80,00	120,00	100,00	80,00	60,00	30,00	490,00
Nettó bevétel					32,00	48,00	40,00	32,00	24,00	12,00	188,00
Adó		0,40			48,00	72,00	60,00	48,00	36,00	18,00	102,00
Adózott eredmény (cash-flow)	-40,00	-70,00	-60,00	-10,00	1,44	2,16	1,80	1,44	1,08	0,54	3,06
Valószínűségekkel korrigált cash-flow	-1,20	-2,10	-1,80	-0,30	0,92	1,23	0,91	0,65	0,44	0,19	-0,39
Valószínűségekkel korrigált diszkontált cash-flow	-1,20	-1,88	-1,43	-0,21	0,92	1,23	0,91	0,65	0,44	0,19	-0,39
A projekt alap cash-flow-ja	-40,00	-70,00	-60,00	-10,00	72,00	108,00	90,00	72,00	54,00	27,00	243,00
A projekt diszkontált alap cash-flow-ja	-40,00	-62,50	-47,83	-7,12	45,76	61,28	45,60	32,57	21,81	9,74	59,30
A projekt várható cash-flow-ja	-33,60	-58,80	-50,40	-9,20	54,00	81,00	67,50	54,00	40,50	20,25	165,25
A projekt várható diszkontált cash-flow-ja	-33,60	-52,50	-40,18	-6,55	34,32	45,96	34,20	24,43	16,36	7,30	29,74

PAPP Gy. ILONA

HÁROMSZINTŰ MÁTRIXRENDSZER A STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁBAN

A szerző célja, hogy egyrészt bemutasson egy olyan stratégia-kialakítási megközelítést, amely integratív szerepet tölthet be az alapvető stratégiaalkotási filozófiák között, másrészt pedig, hogy elemezzen egy olyan komplex eszközrendszert, amely a stratégiaformálást szintetizáló módon segítheti.

1. ábra

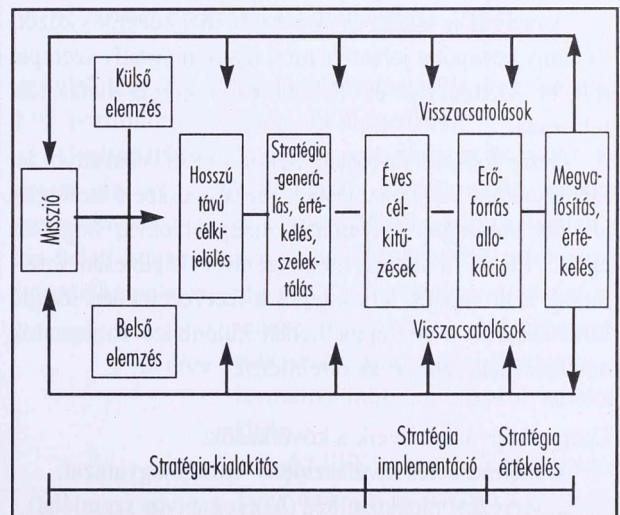
A „hogyan tovább“ kérdésre adott válasz minden cég számára egyike a legizgalmasabbaknak, hiszen a sikerek megtartani, sőt növelni remélik az eredményeiket, a gondokkal küzdők pedig gyógyírt várnak bajaikra. A válasz a stratégiaformálás során születik meg. E tárgykörben ma már a tudományos ismeret elmélyült és sokrétű. Sőt nem túlzás azt állítani, hogy a bőség zavarával küzd az a vezető, aki célratörően akar vállalati stratégiát formálni. A céges gyakorlat megkívánja, és a téma tudományos feldolgozottsága is egyre inkább eljut abba a munkaszakaszba, amikor a stratégia kialakítására vonatkozó széles körű és sokoldalú információtömegben a rendszerteremtés iránti igény megnő. És bármennyire is viták keresztútjába került a racionális stratégiaalkotási koncepció, mégis egyet kell értenünk Balaton Károly (1997) kijelentésével: „Amikor kritizáltuk a stratégiaalkotás racionális tervezési felfogását, akkor nem a koncepció létjogosultságát akartuk kétségbe vonni...”

A stratégiai menedzsment gondolatmenetének általánosan elfogadott modellje szerint tekintsük a stratégiai vállalatvezetés alapvető vázának a következő sémát: (1. ábra)

A stratégiai menedzsment folyamat három láncszeme közül az első elem részletes vizsgálatával foglalkozom.

A stratégiaformálás módszertanilag két egymástól teljesen különböző oldalról is közelíthető. Az egyik tábor alapvetően racionális lépések együtteseként kezeli a

Átfogó stratégiamenedzsment modell



stratégiaformálást, míg a másik tábor – közöttük sok cégvezető és/vagy briliáns elme – a sikeres stratégiák megformálásánál az intuíciós képességekre esküszik. Ez utóbbi, az intuitív megközelítés lényegét jól kifejezi az, ahogy Alfred Sloan 1941-ben Will Durantot a GM megszervezőjét jellemezte, miszerint ő soha nem érzett készletet arra, hogy a tényekre vadásszon.

Szinte összezseng ezzel Albert Einstein teóriája, miszerint ő hisz az intuícióban és az inspirációban. A

képzeletet sokkal fontosabbnak tartotta, mint a tudást, mert a tudásanyag korlátozott.

A. Kosztolány a hírnevet és vagyont szerzett magyar születésű tőzsdeguru, birtokában 92 év minden tapasztalatának, idei portréfilmjében az életben elért üzleti siker forrásáról azt nyilatkozta: „A fantázia fontosabb, mint a tudás. Én nem tudtam semmit, de volt fantáziám“.

Természetesen a stratégiaformálás nem nélkülözheti az intuitív gondolkodást.

Husztly Anna (1995) meggyőző példák sorát tárja olvasói elé, bemutatva a vízió és misszió kiemelt szerepét a konkrét vállalati gyakorlatban. „Levi Strauss példája nemcsak az értékek fontosságára világít rá, hanem arra is, hogy a korszerű vállalatok vezetőinek fel kell ismerniük, többé nem lehet hagyományos módon részletesen kidolgozott stratégiák alapján, s ahhoz illeszkedő érdekeltségi és jutalmazási rendszerekkel „felülről lefelé“ vezetni a céget, miközben a stratégiai gondolkodás és integráció iránti igény határozottan megnövekedett. De mi töltheti be a hagyományos stratégiai tervek szerepét? Az e kérdésre adott válasz kapcsán került előtérbe a konzekvens jövőképek kialakítása és a munkatársak elkötelezettségének megszerzésére irányuló missziók megfogalmazásának igénye.“

A racionális iskola és az intuitív megközelítés között az arany középutat jelenti, s mint ilyen integratív szerepet tölt be G.Johnson és K.Scholes stratégia-kialakítási felfogása.

Gerry Johnson és Kevan Scholes (1993) osztályozási rendszere hat megközelítésben foglalja össze a stratégiaalkotás valóságos folyamatát, hangsúlyozva, hogy az egyik, illetve a másik megközelítést végletesen értelmezve sem kapunk teljes képet a szervezetekben lezajló történésekről: a stratégiaalkotást különböző folyamatok együtteseként lehet csak értelmezni.

Csoportképző ismérveik a következők:

1. „természetes kiválasztódás“ mint magyarázat,
2. tervezési megközelítés (hagyományos szemlélet),
3. logikai inkrementális szemlélet (evolúciós közelítés),
4. szervezeti kultúra mint kiindulópont,
5. politikai megközelítés,
6. stratégia mint vízió.

A Mintzberg féle frappáns és elegáns stratégiafogalom értelmezésben a Plan–Pattern–Position–Perspective négyes egyértelműen megfeleltethető a Johnson-Scholes rendszerben a következőképpen:

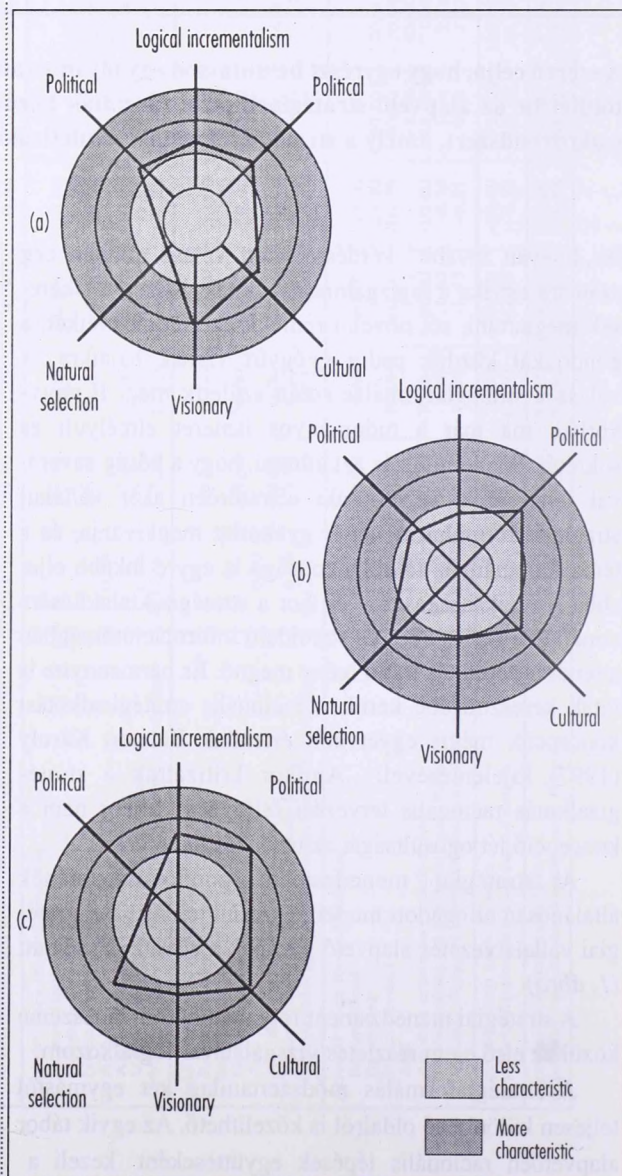
1. csoport - minta (Pattern)
2. csoport - terv (Plan), helyzet (Position)
6. csoport - jövőkép (Perspective)

A Johnson-Scholes-féle stratégiafelfogásnak azon túl, hogy integratív szerepet tölt be a különböző közelítési módok között külön érdeme, hogy vizuálisan megrajzolhatóvá teszi a stratégiafejlesztés profiljait, akár konkrét cégre, akár tipikus cégek csoportjaira.

A cégprofil azt ábrázolja, hogy a stratégiaformálás hat szempontja közül az adott céget alapvetően melyek jellemzik, a stratégia-kialakítás mely irányai karakterisztikusabbak. (2. ábra)

2. ábra

Cégprofilok a stratégia kialakításában
(Johnson-Scholes 1993)



- a): kereskedelmi szektor, ahol a vízió és a tervezés együttesen szignifikáns szerepkörben van.
- b): szervezet a közszolgáltatási szektorban, ahol a politikai kontextus és a korábbi minta domináns.
- c): hagyományos minta, ahol egyaránt hangsúlyos a logikai inkrementális, a kulturális és a politikai szempont.

Johnson és Scholes rendszere két szempont miatt kiemelkedő értékű:

- ⇒ integratív szerepet vállal fel a különböző stratégiaalkotási nézőpontok között,
- ⇒ vizuálisan megragadhatóvá tesz bonyolultságuk miatt egyébként csak hosszas verbális fejtegetésekben leírható és megmagyarázható vállalati folyamatokat.

A stratégiaformálás analitikus kerete

A stratégia-kialakítás felfogásai közül a Johnson-Scholes féle integratív modell képes legjellemzőbben a tényleges vállalati gyakorlatot leírni. Kérdés az, hogy milyen eszköztár rendelhető hozzá leginkább ehhez a komplex stratégiaformálási felfogáshoz? Erre a kérdésre válaszolva a Marion Egyetem (USA) kutatói portfólió rendszert ajánlanak, amely technika képes támogatni munkájukban a cégek stratégiái közül nemcsak a racionális iskola híveit, hanem az intuitív stratégiaformálás elkötelezettjeit is.

F.R.David (1997) szerint a legjelentősebb stratégiaformálási technikák integrálhatók egy háromszintű döntési modellben. A következő szerkezetben megmutatott eszközök minden méretű és típusú vállalat számára segítséget nyújthatnak a követhető stratégiák azonosításának, értékelésének és szelektálásának felelősségteljes munkájában. (3. ábra)

A stratégiaformálás analitikus kerete

1. Input szint				
	Külső faktor- értékelő mátrix	Versenyprofil mátrix	Belső faktor- értékelő mátrix	
2. Összeillesztési szint				
SWOT mátrix	SPACE mátrix	BCG mátrix	Külső-belső mátrix	Nagy stratégia mátrix
3. Döntési szint				
Quantitatív stratégia-tervezési mátrix (QSPM)				

Az input szint eszközei

Minden vállalati döntés megalapozásnál a nehézségek három alapvető irányból származhatnak:

- Az információk tömegesen kínálják magukat, de csak kis részben kvantifikálhatók, sőt legnagyobb hányaduk kifejezetten *minőségi* jellemző, melyeket csak különleges technikákkal lehet könnyebben megragadhatóbbá, a döntéshozók számára kezelhetővé tenni.
- Már az input szinten is megjelenik az a követelmény, hogy a külső és a belső faktorok kiválasztása jó *intuitív* képességet kíván a stratégiától, hiszen a feladat csak kis részben szabványosítható.
- Bármely kiválasztás csak kompromisszum eredménye lehet, mert az elemzés gyakorlatilag *korlátlanul bővíthető*, melynek határt a racionalitás és az erőforrások szűk keresztmetszetei szabnak, különös tekintettel az idő-költség tényezőkre.

A fenti problémákat tudva és tekintetbe véve fogadjuk el egy lehetséges optimális megoldásnak az input szinten az alábbi három mátrixot:

◆ A külső tényezők értékelő mátrixa (External Factor Evaluation Mátrix EFE)

A külső tényezők értékelési folyamatának jó eszköze az EFE portfóliója – cégmérettől függetlenül.

Gyakorlati példák hosszú sora mutatja, hogy a cégméret és az aktív vállalati jövőformálás jellege egyértelmű összefüggést mutat. Minél inkább haladunk a kis üzleti szervezetek felé, annál inkább ölt a folyamat informális jelleget, míg a nagy cégméret a stratégiaformálási folyamatban – beleértve természetesen az elemzési szakaszt is – formalizáltabb munkafolyamatot kíván.

3. ábra

Az EFE mátrix jellegzetessége, hogy összegzi és értékeli a gazdasági, társadalmi, kulturális, demográfiai, környezeti, politikai, kormányzati, jogi, technológiai információkat.

A mátrix kialakítása öt lépésben történik.

1. Első lépésben a cég makro- és mikrokörnyezetét elemző folyamat azonosítja a külső kulcstényezők

listáját. Gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a mátrixban figyelembe vehető kulcsfaktorok számát célszerű tíz és húsz között limitálni. Ilyen számú kulcs-tényező kiválasztásánál alapvető szempont, hogy meghatározzuk azokat a makro- és mikrokörnyezeti változásokat, melyek a legnagyobb előnyöket, illetve hátrányokat jelentik a cég és az iparág számára. A lehetőségek és veszélyek listáinál, amennyire lehetséges specifikáljunk, használjunk rátákat, összehasonlító adatokat.

2. Második lépésben a faktorok súlyozása történik. A tényező relatív jelentőségét fejezi ki a súlyérték: mely 0.0-tól (nem jelentős) – 1.0-ig (nagyon jelentős) vehet fel értékeket. Mindkét tényezőlistát figyelembe véve a teljes súlyösszeg: 1.0.

3. A munkának ebben a fázisában osztályozás, rangsorolás történik. A ráta megmutatja, hogy a cég jelenlegi stratégiájának mekkora hatása van az adott faktorra. E ráta négy értéket vehet fel a következők szerint:

- 4 = a hatás nagyon erős 3 = a hatás átlag feletti
2 = a hatás átlagos 1 = a hatás csekély

4. Utolsó előtti munkafázis a súlyozott értékek meghatározása szorzással (a súlyok és ráták szorzatai tényezőnként).

5. Utolsó feladat a tényezőnkénti súlyozott értékek összegzése egyetlen adatban.

Az EFE mátrix szerkezete a következők szerint írható le:

Külső kulcs-tényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott pontérték
Lehetőségek			
1.			
2.			
3.			
4.			
Fenyegetettségek			
1.			
2.			
3.			
4.			
Összesen:	1.00		Eredmény

Az EFE mátrix egyetlen adatban jeleníti meg az elemzés eredményét. Az eredményadatot tekintve következtethetünk arra, hogy a cég jelenlegi stratégiája mennyire hatékony a környezeti input hatások kezelésére. A lehetséges legkisebb súlyozott értékösszeg 1.0, a lehetséges legnagyobb 4.0. Így az átlagos súlyozott értékösszeg 2.5 nagyságot vesz fel. A minimális összpontszám közelében a cégvezetés a jelenlegi stratégiával nem tudja sem

kihasználni a lehetőségeket, sem elkerülni a veszélyeket. Amennyiben az eredmény a maximális összpontszámhoz közelít, úgy a helyzet nyilván épp fordított; a kulcsfontosságú környezeti hatásokat a cég stratégiája hatékonyan kezeli.

◆ *Versenypofil-mátrix*
(Competitive Profil Mátrix (CPM))

Itt a cél azonosítani a cég legfőbb versenytársait, valamint azok erős és gyenge pontjait viszonyítani a vizsgált cég stratégiai pozíciójához. Bár a kritikus sikertényezők külső és belső faktorokat egyaránt tartalmaznak, az elemzés mégis inkább externális, hiszen a rivális cégek stratégiai pozíciójának összehasonlítására ad módot. A rangsor értelmezése.

- 1 = nagy gyengeség 2 = kis gyengeség
3 = kis erősség 4 = nagy erősség

A versenypofil-mátrix váza a következő formában ábrázolható:

Kritikus sikertényezők	Adott cég		Versenytárs 1		Versenytárs 2	
	súly	rangsor	s.érték	súly	rangsor	s.érték
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Összesen:						

Az értékeléssel kapcsolatban elmondható, hogy itt is, de bármely más mátrix esetében is illúzió az adott eredményeket mágikus számként vagy elérendő értéként kezelni. A feladat nem meghatározott számértékek elérése, hanem sokkal inkább komplexen értékelni az információkat, úgy, hogy azok a döntéshozatalt támogassák. Fontos hozzátenni, hogy a külső tényezők értékelésében a két bemutatott mátrix mellett a Porter féle „öttényező” modell igazán hasznos segítség a piac és az iparág elemzői számára.

◆ *A belső tényezők értékelő mátrixa*
(Internal Factor Evaluation Mátrix IFE)

Egy cég belső tényezőinek vizsgálata párhuzamosan zajlik az externális befolyásoló faktorok elemzésével. Több szerző arra a következtetésre jut, hogy a belső vizsgálat

szerpe sokkal fontosabb, mint a külső, mert jelentős visszahatással bír a benne részt vevőkre. Egy tipikus belső cégelemzésben a munkatársak és a vezetők jelentős számban részt vesznek, és az analízisbe való bevontságuk a munka elkészültén túl külön hasznosság hordozója, mert a folyamat során jobban megértik, hogy miképpen kapcsolódik a saját, illetve részlegük munkája az egész szervezet működéséhez, továbbá, hogy milyen hatással van az ő tevékenységük más területekre és tevékenységekre a cégüknél. A belső elemzés kimunkálása kiváló eszköz, illetve fórum a vállalati kommunikáció fejlesztésére. Dale McConkey sokat idézett mondata a fenti gondolatmenet tömör kifejezése, miszerint a tervek kevésbé fontosak, mint maga a tervezés folyamata.

A belső elemzés egyfajta információgyűjtést és információ-feldolgozást jelent a céget területeiről: menedzsment, pénzügy/kontrolling, gyártás/operatív működés, kutatás-fejlesztés, információs rendszer.

Az elemzés célja, hogy beazonosítsa a kritikus sikertényezőket, amelyek a legjelentősebb gyenge és erős pontokat egyaránt jelentik. Tíz és húsz között van azoknak a faktoroknak a száma, amelyek a szervezet jövőjét alapvetően befolyásolják.

Az input szint harmadik mátrixa a kialakítás során, hasonlóan a másik kettőhöz, ugyanazokat a módszertani elemeket használja, sőt az öt lépés is megfeleltethető egymásnak.

A következőkben egy példát mutatunk be. (4. ábra)

Példa egy belső tényező-értékelő mátrixra (IFE mátrix)

F. David 1997

Belső kulcstényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott érték
Erősségek			
1. A piacrészesedés 24 %-kal nőtt	.06	4	0.24
2. A profitrés 6,94-re nőtt	.16	4	0.64
3. Magas munkatársi morál	.18	4	0.72
4. Új komputeres információs rendszer	.08	3	0.24
5. Új eladási lánc bekapcsolása	.12	3	0.36
Gyengeségek			
1. A K+F kiadások 20 %-kal estek	.05	2	0.10
2. Az üzemi kapacitás 80 %-ra esett vissza	.15	2	0.30
3. Hiány a stratégiai menedzsment rendszerben	.06	1	0.06
4. Hiány a szerviz hálózatban	.08	1	0.08
5. Szállítói gondok	.06	1	0.06
	1.00		2.80

Rangsor értékek: 1 = fő gyengeség, 2 = kis gyengeség, 3 = kis erősség, 4 = fő erősség

Az értékelés metodikája szintén hasonló minden input-mátrix esetében. Az átlagos pont érték 2.5, a példában e fölötti érték a cég belső stratégiai pozícióját jobbnak értékeli az átlagosnál, bár nagy elmaradást jelez a kiválótól. Az eredmény tudomásulvétele, illetve maga a folyamatba való munkatársi együttműködés mobilizáló erejű, és pozitív energiákat szabadít fel a cég aktív jövőalakításához.

Öszeillesztési szint

A stratégia-kialakítás második lépcsője öt technikát tartalmaz egyúttal:

SWOT, SPACE, BCG, IE, Nagy Stratégia Mátrix

Ezek az eszközök az input szint információira támaszkodnak. A külső és a belső kritikus sikertényezők összeillesztése adja a kulcsot a hatékony stratégiák kialakításához.

➔ A **SWOT mátrix** nagyon jelentős összeillesztési eszköz, amely segít a vállalati vezetőségnek kialakítani a négy fő stratégiatípust. A nyolc cella tulajdonképpen a mátrix-kialakítás nyolc lépését is megadja; először természetesen a listák, majd a stratégiák típusának megadásával. (5. ábra)

A mátrixal kapcsolatban szükségesnek látszik két megjegyzés. Ezek egyike, hogy a SWOT mátrix fontosságát nem annyira a generális, hanem a specifikus stratégiák kialakítása adja. A másik hozzáfűznivaló az,

4. ábra hogy módszertanilag célszerű minden alternatív stratégiához jelölést hozzárendelni, amely arra utal, hogy a külső elkülönítő ismérvek közül a lista hányadik eleme indokolta a legnagyobb súllyal az adott stratégia racionális kiválasztását. Pl.: egy WO stratégiánál adjuk meg a következő hivatkozást:

Joint venture kialakítása európai disztribúcióra (W3, O1) utalás a külső listák elemeire.

➔ A **SPACE mátrix** a stratégiai helyzetet és akciót értékelő mátrix. (The Strategic Position and Action Evaluation mátrix)

A SPACE mátrixból nyerhető eredményeket grafikusán a 6. ábra foglalja össze:

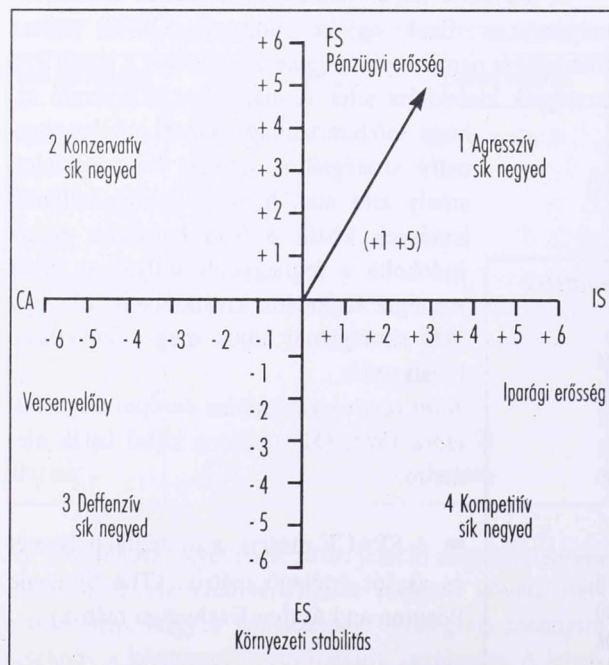
5. ábra

A SWOT mátrix általános váza

	(Strengths S) 1. 2. 3. Erős pontok listája 4. 5.	(Weaknesses - W) 1. 2. 3. Gyenge pontok listája 4. 5.
(Opportunities - O) 1. 2. 3. Lehetőségek listája 4. 5.	(SO stratégiák) 1. 2. Használj az erős pontjaidat a lehetőségek adta előnyök megragadására 3. 4. 5.	(WO stratégiák) 1. 2. Győzd le a gyenge pontokat a lehetőségek adta előnyökkel 3. 4. 5.
(Threats - T) 1. 2. Fenyegetettségek listája. 3. 4. 5.	(ST stratégiák) 1. 2. Használj az erős pontjaidat a fenyegetettségek elkerülésére 3. 4. 5.	(WT stratégiák) 1. 2. Minimalizáld a gyenge pontokat és kerülj a fenyegetettséget 3. 4. 5.

6. ábra

A SPACE mátrix modellje



A SPACE portfóliójának kialakítása öt lépésben történik:

1. A négy fő elkülönítő ismérv szerinti tényezőlisták kialakítása.

2. Numerikus érték hozzárendelés a négy tengely szerinti elemekre külön-külön: a pénzügyi erő és az iparági erő elemeire +1-től (legrosszabb) +6-ig (legjobb), a versenyelőny és környezeti stabilitás elemeire -1-től (legjobb) -6-ig (legrosszabb).
3. Tengelyenkénti átlagértékek képzése (tengelyenkénti összérték osztva a tényezők számával).
4. Irányvektor koordináták képzése X és Y értékekhez.
5. Vektor berajzolása a térbe.

A portfólió eredményeinek értékelése a kijelölt tér* négy mezője szerint végezhető el:

A vektor elhelyezkedése a térben meghatározza a stratégia típusát. (Pl.: az ábrázolt vektor esetében a cég pénzügyi ereje domináns, amely az agresszív stratégiák kihasználására predesztinál.)

Az agresszív stratégiák térnegyedében a pénzügyi és az iparági erősség áll együtt, így ez a helyzet kiváló pozíció ahhoz, hogy kihasználják a belső erősségeket, előnyt kovácsoljanak a külső lehetőségekből, legyőzzék a belső gyengeségeket, elkerüljék a külső fenyegetettséget. Agresszív stratégiáknak minősülnek az intenzív stratégiák (piaci áthatolás segítése, piac- és termékfejlesztés), az integratív stratégiák (integráció előre, integráció hátra, horizontális integráció), a diverzifikációk (horizontális, konglomerációs és koncentrikus stratégiák), illetve ezek kombinációi.

Amennyiben a vektor a konzervatív térnegyedben található, akkor az ajánlás a következő: koncentráció a cég alapvető képességeire, nem vállalva túlzott kockázatokat. Ide tartozik az intenzív stratégiák mindhárom típusa, kiegészülve az óvatos koncentrikus diverzifikációval.

Ha a vektor a defenzív térnegyedben helyezkedik el, akkor a hatékony stratégiák azt sugallják a cégnek, hogy javítson a belső gyenge pontjain, és kerülje el a külső fenyegető helyzeteket. Ide tartoznak a koncentrikus diverzifikációk, illetve a kifejezetten defenzív stratégiák, mint pl.: takarékosági programok, cégrészek eladásai, illetve felszámolás.

Végül a negyedik kvadrát a versenysztratégiákat ajánlja: integrációk (előre, hátra, horizontálisan) intenzív (piac- és termékfejlesztés, piaci penetráció támogatása) és közös vállalatok alapítása.

A SPACE mátrix hatékony és igen nagy vizualitást hordozó eszköze a stratégia formálásnak.

* A hivatkozott „tér” valójában kétdimenziós, azaz szokásos elnevezéssel „sík”. A háromdimenziós térnek nyolc ténycada van.

➔ **BCG mátrix**

A legrégebbi, legismertebb és leginkább elterjedt üzleti portfólió, amely speciálisan multidivizionális cégek számára hasznos segédeszköz.

A hatvanas, hetvenes évek trendjéhez tartozott a diverzifikációs stratégiák előnyben részesítése. A nyolcvanas évek végétől egyre kevésbé népszerű irány ez, sőt a Peters és Waterman-i tanács, a: „cipész maradj a kaptafánál” egyre inkább hódít a cégvilágban. (Nyelvi érdekesség a közmondás angol eredetije „stick to the knitting“.) Az előbb említett okok indokolják a BCG portfólió elemzés elhagyását.

➔ **Külső-belső mátrix (IE Internal-External Mátrix)**

A BCG-nél hatékonyabb stratégiaformálási eszköz a multidivizionális cégek esetében. (7. ábra) Jelentős különbségek a BCG-hez képest:

- a vízszintes és a függőleges elkülönítő ismérvek különböznek,
- több információra van szükség az analízishez,
- differenciáltabb stratégiai ajánlást tesz lehetővé.

Ez a mátrix nagy hasonlóságot mutat a General Electric Business Screen mátrixával.

Az IE portfólió különlegessége, hogy az általános praxisban két IE mátrixot készítenek, egyet a jelenre, és egyet a jövőre.

7. ábra

Külső-belső mátrix

		Belső tényezők értékelésének súlyozott pontszámai		
		erős 3.0–4.0	átlagos 2.0–2.99	gyenge 1.0–1.99
Külső tényezők értékelésének súlyozott pontszámai	nagy 4.0	I.	II.	III.
	közepes 3.0	IV.	V.	VI.
	kicsi 2.0	VII.	VIII.	IX.
	1.0			

Az ajánlások a három fő régióhoz divízióként történnek a következők szerint:

Első régió (I. II. IV. mező): növekedés és kiépítés, intenzív vagy integratív stratégiák;

Második régió (III. V. VII. mező): megtartani, termékfejlesztés és piaci áthatolás elősegítése marketing eszközökkel;

Harmadik régió (VI. VIII. IX. mező): szüretelés vagy megfosztás, defenzív stratégiák.

➔ **Nagy Stratégia-Mátrix (Grand Strategic Matrix)**

Az összeillesztési szinten egyre népszerűbbé válik a nagy stratégia-mátrix, épp a gyakorlat számára jól használható egyértelmű stratégia ajánlása(i) miatt. (8. ábra)

A mátrix szerkezete a következő:

8. ábra

Nagy Stratégia-Mátrix

		Gyors piaci növekedés	
		II. ténnyed	I. ténnyed
		1. piaci penetráció elősegítése 2. piacfejlesztés 3. termékfejlesztés 4. horizontális integráció 5. defenzív eladások 6. likvidáció	1. piaci penetráció elősegítése 2. piacfejlesztés 3. termékfejlesztés 4. integrálódás előre 5. integrálódás hátra 6. horizontális integráció 7. koncentrikus diverzifikáció
Gyenge versenypozíció		Erős versenypozíció	
		III. ténnyed	IV. ténnyed
		1. koncentrikus diverzifikáció 2. horizontális diverzifikáció 3. konglomerális diverzifikáció 4. takarékoság 5. üzletrészek eladásai 6. likvidáció	1. koncentrikus diverzifikáció 2. horizontális diverzifikáció 3. konglomerális diverzifikáció 4. közös vállalat
		Lassú piaci növekedés	

A nagy stratégia-mátrix két dimenzióra épül, melyek egyike a piaci növekedés, másika a versenypozíció. Amennyiben az elemzés bemeneti szintjéről származó információk alapján jól pozicionálják a céget a két elkülönítő ismérv szerinti mezőben, úgy a stratégia ajánlások egyértelműek és korrektek lesznek. Abban az esetben, ha a cég az első ténnyedben lokalizálható, úgy ez kiváló stratégiai pozíciót jelent. Alapértelmezésben a versenyelőnyök további kiépítéséhez itt a megfelelő akciókat az intenzív stratégiák alapján lehet kialakítani. Igen nagy finansiális erőforrások birtoklása esetén hatékonyak az integrációs törekvések. A koncentrikus diverzifikáció szűk termékvonal esetére ajánlott mint kockázatsökkentő tényező, de általában leszögezhető,

hogy amennyiben szükséges, itt kockázatokat is lehet vállalni az agresszív jövőorientációval.

A második négyedbeli pozíció azt jelenti, hogy a gyors iparági növekedés esélyeket ad nagyobb árbevételre, de szükséges annak a meghatározása, hogy ezt a cég miért nem tudja hatékonyan kihasználni versenypozíciójának javítására. Alapértelmezésben ajánlott a termék- és piacfejlesztés, de kívánatos alternatíva lehet még a versenytársak feletti növekvő befolyásolás megszerzése. Végső esetben megfontolandó a defenzív stratégiák bevetése is.

A harmadik négyedbeli helyzet arra figyelmezteti a céget, hogy gyors, drasztikus változtatásra van szükség. Ez diverzifikációs és defenzív stratégiák alkalmazásával érhető el.

A negyedik négyedbe történő pozicionálás kettős arculatot hordoz, hiszen a cég olyan működési területen van erős versenypozícióban, ahol a piaci növekedés megállt. Így a nyilvánvaló stratégiai ajánlás a diverzifikáció mindhárom formájában való előre menekülés, kiegészítve joint venture alapításokkal.

A stratégiák ilyen portfólióban történő elhelyezése nem véletlenül kapta a „nagy” jelzőt a nevéhez, hiszen alapösszefüggéseket fejez ki a külső környezet és belső jellemzők alapján meghatározott jövő alakítására.

A döntési szint

Az analízis és az intuíció gondoskodik a stratégiai döntések input bázisáról, ugyanakkor az összeillesztési technikák feltárják a megfelelő alternatív* stratégiákat. Az igazi nagy kérdés az, hogy melyik változat a legalkalmasabb a megvalósításra. Erre ad választ a végső döntési szint egyetlen mátrixa: a QSPM.

Quantitatív stratégia-tervezés-mátrix (Quantitative Strategic Planning Matrix QSPM)

A QSPM mátrix logikai felépítése módot ad a stratégia-változatok egymás melletti összehasonlítására. (9. ábra.)

A mátrix sorai a már említett input szintről származnak. Itt kerül felsorolásra azon külső és belső tényezők listája, melyeket kulcsfontosságúnak minősítettek.

* A pongyola, de sajnos elterjedt szóhasználattal ellentétben alternatíva csak kettő lehet: igen-nem, fent-lent, pozitív-negatív, fehér-fekete, férfi-nő stb. Esetünkben stratégia-változatokról van szó. (Szerk.)

A Quantitatív stratégia-tervezés-mátrix szerkezete

Kulcsfaktorok	Stratégia-változatok					
	1.		2.		3.	
Külső kulcsfaktorok listája	súly	rangsor pont	súly	rangsor pont	súly	rangsor pont
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Belső kulcsfaktorok listája						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Összes						
Rangsorértékek: 1 = elfogadhatatlan, 2 = esetleg elfogadható, 3 = valószínűleg elfogadható, 4 = teljesen elfogadható.						

A mátrix másik dimenzióját az összeillesztési szinten megadott változatok alkotják. A korábbi két szinten bevált módszertani lépéseket alapul véve (lásd pl. IFE mátrix) minden egyes stratégia-változatra külön adódik egy összpont-szám, amely mennyiségileg teszi összehasonlíthatóvá a különböző választási lehetőségeket.

Milyen előnyök származhatnak a mátrix használatából?

Első pozitívuma az, hogy szekvenciális, vagy akár szimultán értékelés is megvalósítható. Esetenként hatékony lehet a stratégia-változatok párba állított együttes vizsgálata. (Pl.: párosan értékelni: joint venture Európában – joint venture Ázsiában)

Másodsorban előny az, hogy nincs határa a vizsgálható stratégiák számának.

Végül, de talán a legnagyobb pozitívuma a mátrix alkalmazásának az, hogy egyetlen számalakba sűrített eredmény egyértelmű döntést támogató információt ad.

A negatívumként említhető legfőbb korlát természetesen az, hogy a mátrix eredményei csak annyira lehetnek jók, amennyire jól voltak azok a források, amelyeket bázisul használ, amennyire megalapozott volt az input és az összeillesztési szint információértéke.

Közismert a szakmában a mátrixok minden gyengéje, de ennek ellenére használatuk mégsem mellőzhető, hiszen eszközök kellene ahhoz, hogy végtelen adattömegekből döntéstámogató rendszert lehessen formálni. A hangsúly a rendszer szón van, ugyanis a szinergiahatás így fel erősödik.

A bemutatott mátrixcsoport rendszert alkot, melyben tisztázott az elemek helye, szerepe: elemkapcsolataik lényegesek és a portfólió-rendszer gyakorlatilag közös módszertani bázist használ. A kilencvenes években a vállalatok figyelme a teljes üzleti portfólió versenystratégiájának optimalizálása felé fordul, s ennek a célnak adekvált eszközrendszere az elemzett háromszintű mátrix-rendszer.

Irodalomjegyzék

- Antal-Mokos, Z.-Balaton, K.-Drótos, Gy.-Tari, E.:* Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997
- David, R.F.:* Strategic Management. Prentice Hall International, 1997.
- Johnson, G.-Scholes, K.:* Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall International, 1993
- Mintzberg, H.:* A stratégia fogalmának feltárása. in: California Management Review 1987. 1. (Fordította: Antal-Mokos Z.)
- Salamonné Huszty, A.:* Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1995

E számunk szerzői:

ÁBRY Gyöngyvér stratégiai főmunkatárs, MOL Részvénytársaság; **Dr. RAKONCZAI Gábor** vezető stratégiai szakértő, MOL Részvénytársaság; **IMRE Tamás** koordinációs igazgató, MOL Részvénytársaság; **PAPP Gy. Ilona** főiskolai docens, Széchenyi István Főiskola. Közgazdasági Kar, Menedzsment Tanszék; **Dr. FÜLÖP Gyula** egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdaságtani Tanszék; **BICSKEI Tímea** okleveles közgazdász, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdaságtani Tanszék; **HALLGATÓ Ildikó** okleveles közgazdász, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdaságtani Tanszék; **Dr. NEMES Ferenc** kandidátus, főigazgató, GATE Vezető- és Továbbképző Intézet; **Dr. FABÓK András** doktori ösztöndíjas, Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Munka- és Agrárjogi Tanszék; **Dr. HELL János** egyetemi adjunktus, BKE; **SALAMONNÉ Dr. HUSZTY Anna** kandidátus, egyetemi docens, BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. VECSENYI János** kandidátus, képzési és fejlesztési vezető, Budapest Bank Rt.; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

FÜLÖP Gyula-BICSKEI Tímea-HALLGATÓ Ildikó

KÜLFÖLDI BERUHÁZÁSOK MAGYARORSZÁGON

- két régió összehasonlító elemzése

A Magyarországon működő külföldi tulajdonban levő vállalatok zömmel az átlag feletti termelékenységű régiókban találhatók. Eltérőek továbbá az egyes országrészek növekedési ütemei is. A szerzők tanulmányukban a növekedési ráták eltéréseinek okait, valamint a vállalati telephely kiválasztásának szempontjait kívánják feltárni, hogy meghatározhassák azokat a lehetőségeket, amelyekkel a vállalatok észak-magyarországi letelepedésre ösztönözhetőek.

A világgazdaság fejlődésének az utóbbi évtizedekben jelentkező egyik legmarkánsabb vonása a nemzetközi vállalatok szerepének dinamikus bővülése volt. Szerepük különösen akkor és ott értékelődik fel – mint például Magyarországon –, ahol és amikor a külföldi befektetésekhez fejlesztési várakozások kapcsolódnak. Számos egyéb pozitív hatás mellett elsősorban a Magyarországon letelepült nemzetközi vállalatoknak köszönhető, hogy a magyar exportban kimutathatóvá vált a szerkezetváltás, az eltolódás a magasabb feldolgozottsági fokú termékcsoportok felé. Ugyanakkor a kedvező exportstruktúra-váltás nagy importszükséglet mellett bontakozik ki, s így korlátozott a magyar hozzáadottértékre gyakorolt hatása is. Jellemző továbbá, hogy a Magyarországon működő, részben vagy egészen külföldi tulajdonban lévő vállalatok inkább azokban a régiókban találhatók, melyek átlag feletti termelékenységgel vagy profitabilitással rendelkeznek.

Van eltérés az egyes régiók növekedési üteme között is. Magyarország nyugati része sokkal több külföldi vállalatot vonz, mint a keleti országrész. Kutatásunkban a növekedési ráták eltéréseinek az okát kívánjuk feltárni, hogy meghatározhassuk azokat a lehetőségeket, amelyekkel ösztönözni lehet a vállalatokat az észak-magyarországi letelepedésre.

Kérdőív segítségével interjút készítettünk nemzeti vállalatokkal Székesfehérváron, Miskolcon és vonzáskörzetében. Az interjúkon arra a kérdésre kerestünk választ, hogy milyen tényezők játszanak szerepet az adott vállalat telephelyének a kiválasztásában.

A vállalati felmérések során nyert adatokat elemeztük és következtetéseinket ennek alapján foglaltuk össze.

A beruházások alakulása és jellemzői

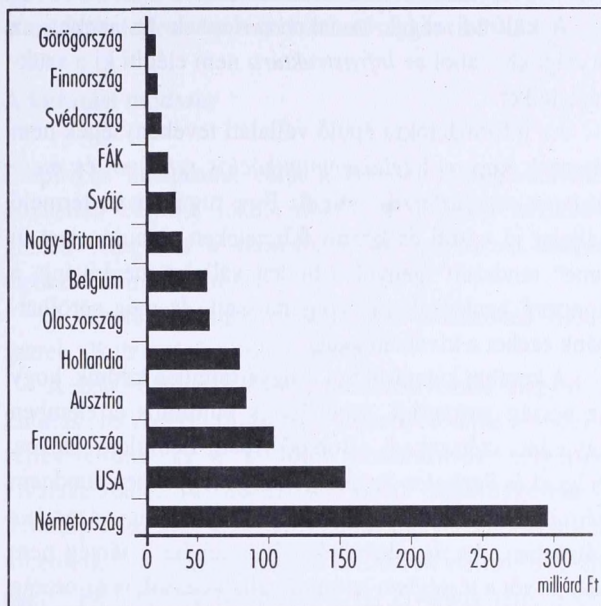
A *közvetlen tőkeberuházás* (Foreign Direct Investment) lehetővé teszi egy másik országban lévő vállalat tulajdonlását és ellenőrzését. Az előbbiekért cserébe a beruházó cég pénzügyi, termelési, menedzsment know-how-t és más erőforrásokat juttat el a másik országba. A külföldi cég többféle formában is megvalósíthatja beruházását. Így többek között megvásárolhat egy meglévő, régóta működő vállalatot, vagy teljesen új, úgynevezett zöldmezős beruházást hajthat végre. A közvetlen tőkeberuházás koncepciójának az a lényege, hogy megszerezzük, biztosítsuk az erőforrások ellenőrzésének, irányításának jogát egy másik országban. Ezzel szemben a *portfolió beruházások* (Portfolio Investments) esetében különböző pénzügyi eszközöket, részvényeket vásárol a befektető. Ez a befektetési mód alapvetően passzív beleszólási jogokat biztosít az elsővel szemben a cég

irányításába. Igen szoros kapcsolat figyelhető meg az adott ország és régió gazdasági fejlődése, és a közvetlen tőkeberuházások között.

A külföldi működőtőke bejövele Magyarországra a térség többi országához viszonyítva kiugróan jó. Szűcs, 1998 tanulmányából kiindulva azzal számolhatunk, hogy ez a folyamat nem szakad meg, s továbbra is évente 1,5-2 milliárd dollár érkezik az országba, gyorsítva a gazdaság fejlődését. Ennek azonban az a feltétele, hogy az ország megőrizze politikai, gazdasági stabilitását. Szilárd, kiszámítható, átlátható gazdasági környezetet igényelnek a külföldi befektetők, akik korábban többször kifogásolták a szabályozás, főleg az adórendszer túl gyakori módosítását.

A privatizáció kapcsán beérkező külföldi tőke évenkénti mozgása alapján azt láthatjuk, hogy egyenletes növekedés után 1994-ben, a kormányváltás idején erős visszaesés következett be. Amikor aztán 1995-ben új lendületet vett a magánosítás, és megkezdődött a nagy energiaszolgáltatók privatizációja, hirtelen megnőtt a tőkebeáramlás, s az eddigi legmagasabb összeg, 4 milliárd 570 millió dollár jött be az országba. 1996-97-ben kiegyensúlyozottabbá vált a folyamat, s úgy tűnik, hogy 1998-ban is egyenletes lesz a behozatal (1. táblázat).

Külföldi befektetések országok szerint 1998-ban
(1990. 01.01-től halmozottan)



Forrás: IKIM/ÁPV Rt

A közvetlen külföldi befektetések alakulása
(millió USD)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 I-V.
Készpénzben beérkezett külföldi tőke	1459	1471	2339	1147	4453	1983	2085	597
Tárgyi apport	155	170	142	173	117	57	22	3
Külföldi működőtőke összesen	1614	1641	2481	1320	4570	2040	2107	600

Forrás: MNB, IKIM, GM

Magyarországon a legnagyobb befektetőknek Németország és az Egyesült Államok számítanak, utánuk Franciaország és Ausztria következik. Japán ebben a statisztikában – amely a zöldmezős beruházásokat nem tartalmazza – azért nem szerepel, mert a japánok szinte kizárólag a zöldmezős beruházásokat részesítik előnyben (1. ábra). A privatizáció lezárulásával a zöldmezős beruházások gyors növekedésére lehet számítani. Napjainkban már erre a területre irányul a külföldi működőtőke több mint ötven százaléka.

1. táblázat

A külföldi tőke magyarországi befektetéseinek eredeti *motivációi* közül *Herczeg*, 1993 tanulmányából az alábbiakat emeljük ki:

- a magyar piacra történő behatolás, piaci részesedés megszerzése;
- új fogyasztók bekapcsolása az értékesítésbe;
- új beszállítói - kooperációs kapcsolatok keresése – a cég know-how-jának kiterjesztése;
- második vonalbeli technológiák továbbhasznosítása;
- elsősorban ún. „zöldmezős” beruházásoknál csúcstechnológiára alapozott részegység, félkész vagy késztermék telepítése.

Az eredeti motivációk közül is kiemelendő a relatíve olcsóbb magyar munkaerő, amely a szép lassan emelkedő bérköltségek és járulékos költségek miatt időközben jelentősen drágult.

A külföldi befektetők számára lényeges kérdés a *tőkemegtérülés*. Mérvadó a reálkamatoknál néhány százalékkal nagyobb, de nyolc-tíz % körüli árbevételarányos nyereség elérése.

Ha a külföldi befektető kockázatosnak látja a magyarországi befektetését, arra fog törekedni, hogy az minél előbb megtérüljön és csak minimális pénzeszközöket forgasson vissza a vállalkozásba.

A külföldi cégek vonakodva lépnek be azokba az országokba, ahol az *infrastruktúra* nem elégíti ki a szükségleteiket.

Az információkra épülő vállalati tevékenységek nem léteznek korszerű *telekommunikációs rendszer* és *megbízható energiaforrás* nélkül. Egy rugalmasan termelő vállalat jó vasúti és közúti feltételeken alapuló „just in time” rendszert igényel. Minden vállalat megkívánja a korszerű bankrendszer szolgáltatásait, és még sorolhatnánk ezeket a kívánalmakat.

A korábbi kutatásokból is egyértelműen kitűnik, hogy az ország gazdasági, szociális és kulturális értelemben egyaránt szétszakadt. Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben majdnem kétmillió ember él egyre mélyülő gazdasági, szociális válságban. Az új tőkebefektetők számára a térség nem vonzó, sőt a térségben befutott vállalkozások is az ország más része felé indulnak el, azaz tovább fogy a tőke. Az elmúlt néhány év alatt egyes források szerint a Magyarországra beáramló mintegy 9,5 milliárd dollár tőke kilenczöred része a Dunántúlra, illetve Budapestre került.

A két iparkörzet bemutatása

Mindkét régió az elmúlt években jelentős átalakuláson ment keresztül. Azonban míg Székesfehérvár nemzetközi ipari központtá vált, Miskolc szemmel láthatóan lemaradt a kelet-magyarországi városok versenyében is.

Székesfehérvár és vonzáskörzete

Székesfehérvár Magyarország szívében, Budapesttől alig 60 km-re, a Nyugat-Dél-Kelet Európát összekötő főutak és vasútvonalak csomópontjában helyezkedik el. Az ország nyolcadik legnépesebb városa és közvetlen vonzáskörzetével együtt a legfejlettebb térségek egyike. Az egy főre jutó GDP alapján a negyedik helyen áll a magyar városok sorában. Fontos ipari, szellemi és kereskedelmi központ.

A rendszerváltás óta eltelt néhány év alatt a város akár a kelet-európai változások sikermodelljéül is szolgálhatna.

A gyökeres társadalmi-gazdasági átalakulás következtében a 90-es évek elején Székesfehérvár ipari

nagyüzemei gyakorlatilag összeomlottak, a munkanélküliség elérte a 30%-ot. A város azonban a bajok közepette hihetetlen vitalitásról tett tanúbizonyságot. A rendkívül előnyös adottságokra alapozott, átgondolt, befektetés-ösztönző városszolitika eredményeként a nagyléptékű beruházások sora jött létre a városban.

1990 óta mintegy 130 millió dollár külföldi működőtőke áramlott a városba. A befektetők fogadására európai normák szerint előkészített ipari parkokban gyakorlatilag korlátlan lehetőségek kínálkoznak bármilyen, nem környezetszennyező tevékenység számára.

Székesfehérváron hat nemzetközi, illetve országos főút vonal fut össze. Ez az egyetlen város az országban, ahol Budapestet elkerülve metszi egymást az Észak-Dél és Kelet-Nyugat irányú közlekedési tengely. Székesfehérvár kiemelt vasúti csomópont, nemzetközi fővonalak találkozóhelye.

A város infrastrukturális ellátottsága az utóbbi évek magyaránú fejlesztéseinek köszönhetően minden szempontból jó, európai színvonalú. A víz, az elektromos áram és a gáz a város minden részén rendelkezésre áll, a telefon-ellátottság szintén kifogástalan.

A kilencvenes években nagyléptékű stratégiai befektetések valósultak meg Székesfehérváron, mégpedig a legváltozatosabb formában. A *Ford*, a *Philips-Grundig*, az *IBM*, a *NOKIA*, a *Stollwerck*, a *Shell-Gas* és a *General Plastics* zöldmezős beruházással létesített gyárat, telephelyet. A *Parmalat* és az *ALCOA* az állami vállalatok privatizációjánál szerzett érdekeltséget a városban. A betelepült vállalkozások bővítik tevékenységüket. Jellemző az induló termékek leváltása új, technológiailag magasabb szintű termékekkel. Ez a termelési érték növelése mellett a bedolgozó háttér bővítését és az önálló fejlesztés igényének erősödését hozza magával. Az ipari termelés növekedése folyamatos, jóval meghaladja az országos átlagot. A város ipari termelése erősen exportorientált.

A kereskedelem fejlődése ugyancsak lendületes. A több, mint kétezer kiskereskedelmi üzlet mellett az elmúlt években egyre-másra épülnek a városban az Európában jól ismert bevásárlóközpontok, gyorséttermek. Az önkormányzat minden eszközzel segíti a kereskedelmi hálózat és a szolgáltatások fejlődését.

Székesfehérvár lakossága 108 ezer fő. A keresőképes, 20-59 éves korosztály létszáma meghaladja a hatvanezeret. A húsz év alattiak létszáma mintegy harmincezerre tehető. A vidékiek (Székesfehérvár vonzáskörzetében élők) egynegyede Székesfehérváron tanul vagy dolgozik. Székesfehérváron nyolc ezer körüli a regisztrált munka-

nélküliek létszáma. Huszonöt százalékuk magasabb iskolai végzettségű.

Jól működik a városban a munkanélküliek újra-elhelyezkedését segítő képzési, átképzési, továbbképzési rendszer. A Székesfehérvári Munkaerő-fejlesztő és -képző Központ szinte naprakészen alkalmazkodik a munkaerő-piaci igényekhez. A képzési rendszer szintén rugalmasan követi a nagy munkáltatók elképzeléseit.

Miskolc és környéke

Miskolc Magyarország északkeleti részén fekszik. Borsod-Abaúj-Zemplén megye közigazgatási, gazdasági, kulturális és közlekedési központja. Lakosainak száma alapján Magyarország harmadik legnagyobb városa.

Ebben a városban a vaskohászat már az I. világháború előtt kialakult, mely magával húzta a szénbányászatot, és megteremtette a gépipart. A hatvanas, hetvenes évek ipari fejlesztéseinek hatására a város lakosainak száma jelentősen megemelkedett, a megnövekedett igények orvoslására hatalmas lakótelepek épültek.

Miskolc és térsége – mint az ország egyik legnagyobb nehézipari bázisa – az utóbbi évtizedben nehéz helyzetbe került, melyet az érintett iparágak világváltságán kívül a korszerűtlen termelési struktúra, a teljes egészében állami tulajdon, vezetői és finanszírozási hiányosságok idéztek elő. A helyzetet súlyosbította a keleti piacok drasztikus összeomlása is.

A régió egyes településein 1996-ban a munkanélküliség aránya meghaladta az ötven %-ot, de az országos átlaghoz képest a megyei szintű számok még ma is nagyon rossz képet mutatnak (17%).

Míg az ország nagy részében befejeződött a szerkezetváltás, a borsodi régióban gyakorlatilag még ma is tart.

Egy integrált szerkezet-átalakítási program bevezetése van jelenleg folyamatban, melyhez megfelelő pénzeszközök is rendelkezésre állnak. Ez a fejlesztés a rugalmasan alkalmazkodni képes, innovatív cégekre alapoz.

Ezzel kapcsolatban azonban felmerül a kérdés: mi kellene ahhoz, hogy növekedjen a befektetői kedv itt is? Valóban meg kell várni, hogy előbb a dunántúli ország-rész telítődjön befektetésekkel?

Ugyanakkor ennek a térségnek vannak kedvező adottságai is, amelyek vonzóvá tehetik a megyét. Ilyenek például: a keleti piacok közelsége, az európai lehetőségek kihasználása. Termékeny földek vannak, amely a mezőgazdaság modernizálását kívánja meg. Jelentős ipari kultúrával és hagyományokkal rendelkezik a térség. Ebbe tartozik a szabad és versenyképes áru

munkaerő-kapacitás, a Miskolcon működő oktatási, képzési és átképzési infrastruktúra magas színvonala.

A közelben található két híres történelmi borvidék, az egri és a tokaji, a vidék természeti adottságokban gazdag, a turizmus fejlesztése remek lehetőségként kínálkozik.

A kutatási módszer

Empirikus kutatásunk célja a borsodi régióba történő közvetlen külföldi tőkeberuházások növelési lehetőségeinek vizsgálata a székesfehérvári iparkörzet sikeres tapasztalatainak tükrében.

A kutatás különböző fázisaiban különböző módszerek alkalmazására volt szükség.

A szakirodalom előzetes tanulmányozása alapján a kutatás tervezési fázisában koncepcionális modellt fejlesztettünk ki a külföldi beruházások helyének kiválasztásához (2. ábra). A modell összefüggéseinek leírására kérdőívet szerkesztettünk, melyet személyesen töltöttünk ki a vállalatoknál. A kérdőívek elemzése során kapott információk segítségével fel kívántuk tárnunk a két régió közötti azonosságokat, a szembetűnő különbségeket és ezek hátterét.

Végül javaslatokat dolgozunk ki a nemzetközi vállalatok észak-magyarországi tőkerészesedésének növelési lehetőségeire.

Modellalkotás – a szerkezeti struktúra

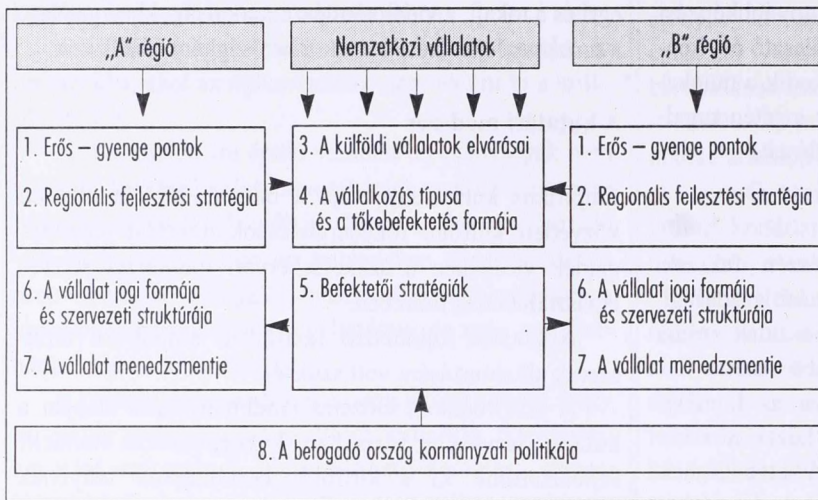
Az 2. ábrán szemléltetett modell nyolc részből áll. Kiindulópontja a régió az adottságaival, melyek egy része erősség, más része pedig gyengeség. Adott a helyi intézményi hálózat is, aminek saját elképzelése, stratégiája van a régió fejlesztésére vonatkozóan. Ezt biztosítják az egyes régiók a külföldi befektetőknek. Emellett a nemzetközi vállalatok, amelyek az országunkba tőkét kívánnak behozni, elvárásokat fogalmaznak meg a befektetés körülményeivel, hozamával kapcsolatban. Megvizsgálják, hogy az ország mely részében kedvezőek a beruházási feltételek, található-e számukra megfelelően kvalifikált munkaerő, fejlett infrastruktúra.

A nemzetközi vállalatok beruházásainál a tőkebefektetés formája nagymértékben meghatározza a létrehozandó vállalkozás típusát.

A befektetők stratégiai céljai különböző irányvonalat követnek, azonban valamennyi a régió, illetve az ország versenyelőnyeit használja ki.

2. ábra Regionális fejlesztési stratégia

Modell a külföldi beruházás helyének kiválasztásához



A kiválasztott iparkörzetben a nemzetközi vállalat saját érdekei szerint határozza meg az új vállalat jogi formáját, alakítja ki szervezeti struktúráját és menedzsmentjét.

A kormányzati politika a rendszerváltás utáni években egyforma prioritásokat biztosított az ország valamennyi régiójának. A közelmúltban azonban olyan kezdeményezésekbe kezdtek, amelyek nagyobb hangsúlyt helyeznek az elmaradottabb régiókra, jelentősebb mértékű támogatást nyújtanak részükre.

Erős-gyenge pontok

Az erős és gyenge pontok feltárásával egy régió vagy egy gazdasági egység esetén feltérképezhetők a szándékozott változtatásokat segítő és akadályozó tényezők.

A régióra kidolgozandó gazdasági stratégia kezdeményező és pozitív megközelítésű kell, hogy legyen az erős pontok minél teljesebb körű hasznosításával.

A képességek reális felmérése a régióelemzés egyik fő diagnosztikai lépése.

A célok, feltételezések és a jelenlegi regionális stratégia befolyásolja a külföldi vállalatok reakcióinak valószínűségét, időzítését, természetét és intenzitását.

Amikor az erős-gyenge pontok feltárását végezzük, akkor a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a célunkkal.

folyamat és az együttműködés elősegítése a kutatóintézetek és a magáncégek között, akadálymentes kommunikáció és információcsere fenntartása a helyi környezettel, oktatás-képzés biztosítása, az ipari és a banki infrastruktúra fejlesztése.

A külföldi vállalat elvárásai

A külföldi vállalat elvárja, hogy befektetése megfelelő profitot hozzanak számára, kellő számú és szakképzettségű munkaerő álljon rendelkezésre, legyen megfelelően kiépített infrastruktúra, illetve ennek hiánya esetében lehetőség a vállalat számára annak megfelelő módon való kialakítására, a telephely jól megközelíthető legyen és az információs csatorna is megfelelően működjön.

A vállalkozás típusa és a tőkebefektetés formája

A külföldi cég többféle formában is megvalósíthatja Magyarországon a befektetéseit. Megvásárolhat egy meglévő, régóta működő vállalatot, azaz privatizál egy állami vállalatot. Teljesen új, úgynevezett zöldmezős beruházást valósíthat meg, illetve dönthet a portfóliós beruházás mellett, azaz vásárol a tőzsdén lévő vállalatok részvényeiből.

A privatizálás folyamatában az új tulajdonos kiválasztása zárt vagy nyitott kiírást alapján történhet. Zártnál gyakran előfordul a külföldi partner részéről a közvetlen megkeresés, ajánlattétel – például *General Motors, Suzuki*.

Zöldmezős beruházás esetén a piac bővítése és/vagy a piacra való betörés a stratégiai cél, ennél a beruházási formánál nagyobb az esély, hogy világszínvonalú technológia kerül be az országba, és egyik legfontosabb előnye a privatizációs beruházással szemben, hogy lehetőség van az építmények, gyártási és menedzsment feltételek célnak megfelelő kialakítására.

Befektetői stratégiák

Ha a külföldi befektető kockázatosnak látja a magyarországi befektetését, arra fog törekedni, hogy az minél hamarabb megtérüljön és csak minimális pénzeszközöket forgat vissza a vállalkozásba. Az ilyen befektetés nem tekinthető stratégiainak.

A külföldi befektetések stratégiái különbözhetnek aszerint, hogy kereskedelmi vagy termelő cégről, élőmunkaigényes bér munkát végző, vagy részegységet, illetve készterméket előállító, bonyolultabb technológiát alkalmazó cégről van-e szó.

A stratégiák között szerepelhet egy új piacra történő behatolás és a piaci részesedés megszerzése, növelése, új beszállítói-kooperációs kapcsolatok keresése, vagy a relatíve olcsóbb munkaerő kihasználása.

A vállalat jogi formája, szervezeti struktúrája és menedzsmentje

A külföldi befektetők motivációja, stratégiája, döntő hatással van a menedzsment kialakítására. Meghatározza a szervezet felépítését, a hatásköri, érdekeltségi viszonyokat, az alkalmazott vezetési módszereket. Ebből adódóan a külföldi érdekeltségű cégek menedzsmentje Magyarországon igen vegyes képet mutat. Kisebb törzstőkével rendelkező cégeknél a menedzsment túlnyomórészt magyar, a külföldi cég igen gyakran a „csendes társ” szerepét tölti be. A nagyobb tőkeerővel rendelkező cégeknél jellemző a vegyes menedzsment, Kft-knél a kettős ügyvezetés. Ez méginkább jellemző, ha a külföldi alapító ötven %-ot meghaladó tulajdonosi részaránnyal rendelkezik. Ez esetben a vállalat vezetésében domináns a külföldi cég menedzsmentje. Nagy nemzetközi konszernek által létesített tőkeerős cégeknél a cég teljes vezetését a külföldi alapító delegálja, egyértelműen előírva a többségi tulajdonosi pozícióból az általa bejártott, jól bevált menedzsment módszerek alkalmazását.

Kivétel nélkül minden vegyes vállalatra a lapos szervezeti forma jellemző. A közvetlen vezetők széles körű

döntési jogkörrel és felelősséggel rendelkeznek. Az adminisztrációt minimalizálják, így ez a létszám néhány főre redukálódik.

A befogadó ország kormányzati politikája

A befektető külföldi vállalatoknak mindenekelőtt a befogadó ország kormányzati politikájával kell szembenéznük.

Ezeknek az országoknak a véleménye szerint a nemzetközi vállalat helyi leányvállalatánál képződött profit negyven-hatvan százalékát újra be kell fektetni az adott országban. Az anyavállalat szempontjából azonban a profit kivitele szintén lényeges dolog.

A legtöbb befogadó ország olyan adókulcsok bevezetésére törekszik, melyek hasonlóak a fejlett országokban alkalmazott adókulcsokhoz.

Általában véve számos gazdaságpolitikai változat létezik, melyet a fejlődő országok azért követhetnek, hogy vonzóbbá váljanak a nemzetközi vállalatok számára. Egy, a befogadó ország törvényes felelősségvállalására utaló, a kötelezettségeket magukban foglaló úgynevezett szolgáltatási csomag összeállításával a kívánt eredmény elérhető.

Az egyre nyilvánvalóbbá váló általános gyakorlat szerint a fejlődő országok segítséget nyújtanak és ösztönzik a nemzetközi vállalatokat a közvetlen beruházásokra, de nem hajlandók arra, hogy megfelelő pénzügyi hasznot biztosítsanak számukra.

A legtöbb gazdasági szakember egyetért abban, hogy a stabilitásról és a megbízhatóságról kialakított közvéleménynek nagy jelentősége van a külföldi tőkebeáramlás erősítésében.

A vizsgált vállalati kör

A két régióban tíz-tíz vállalatot kerestünk fel. A kiválasztás fő szempontja az volt, hogy már megvalósult külföldi befektetések reprezentálják az adott régió iparági struktúráját (2. táblázat).

Kérdőív és interjú

A kérdőív tartalmának meghatározásakor alapul szolgált a korábbiakban bemutatott modell. Az egyes témakörökön belül a gondolkodási folyamatot kérdések sorozatával irányítottuk, több válasz lehetőséget sorakoztattunk fel.

A kutatás során alkalmazott kérdőív tíz fejezetből áll:

2. táblázat erősségeit és gyengeségeit, illetve azt, hogy mennyire felel meg elvárásainak az adott régió.

A minta összetétele

A vállalat működési területe			Alkalmazotti létszám		
	Miskolc	Székesfehérvár		Miskolc	Székesfehérvár
Élelmiszeripar	20%	20%	0-250 fő	30%	30%
Vegyipar	40%	10%	250-500 fő	30%	10%
Gépipar és kohászat	30%	40%	500-1000 fő	0%	30%
Energiaipar	10%	0%	1000-1500 fő	20%	20%
Építőipar	0%	10%	1500-2000 fő	0%	10%
Egyéb szolgáltatások	0%	20%	2000 fő felett	20%	0%

A vállalat éves forgalma 1997-ben			A vállalat mérlegfőösszege 1997-ben		
	Miskolc	Székesfehérvár		Miskolc	Székesfehérvár
1-10 Mrd Ft	50%	50%	1-10 Mrd Ft	70%	40%
10-50 Mrd Ft	40%	40%	10-50 Mrd Ft	10%	40%
50-100 Mrd Ft	10%	10%	50-100 Mrd Ft	10%	0%
			Nincs adat	10%	20%

Az interjúk esetében lehetőség nyílt a válaszok részletesebb kifejtésére. Az anonimitás biztosította a válaszadónak véleménye szabad kifejtését.

Elemzés és eredmények

Az elemzés során a kérdőív tartalmi felépítését követjük.

Iparági jellemzők

A felmérésben részt vevő vállalatok bizonyos szempontból reprezentálják az adott körzet iparági struktúráját. A 2. táblázat adatai azt mutatják, hogy a miskolci régióban jellemzően vegyipari cégek vannak jelen, valamint jelentős még a gépipari, kohászati és az élelmiszeripari vállalatok jelenléte.

A székesfehérvári körzetet elsősorban a gépipari cégek, ezentúl főként élelmiszeripari és egyéb szolgáltató cégek jellemzik.

Az iparági életgörbe szerint az élelmiszeripari cégek (cukoripari, tejipari, söripari, édesipari vállalatok) az érett szakaszban vannak. A vegyipar és a gépipar pedig a fejlődő és az érett szakasz között helyezkedik el. Ezeknél a vállalatoknál a fejlődő iparág jellemzői, a növekvő piaci verseny, a márkanév szerepe éppúgy

fontos, mint az érett iparágban jellemző kifinomult költségelemzés, a beszállítókkal szembeni követelmények növekedése, az úgynevezett „jó vevők” felkutatása és megtartása.

Erősségek-gyengeségek profil

A kérdőív „első” fejezetében a vállalatok annak a régióknak az erősségeit és gyengeségeit értékelték, amelyekben a gazdasági tevékenységüket kifejtik. A besorolás -10-től +10-ig terjedő skálán történt, -10 és -4 között rossz, -2 és +2 között közepes, +4 és +10 között jó minősítéssel. A válaszadók értékelése alapján rangsoroltuk a tényezőket, az eredményeket a 3. táblázatban foglaltuk össze.

A vizsgálatba bevont vállalatok

Borsodi régió	Székesfehérvári régió
Akzo-Nobel Festékgyártó Rt.	Alcoa Kőfém Kft.
Borsodi Sörgyár Rt.	Brunswick Magyarország Gyártó és Kereskedelmi Kft.
Delco Remy International Kft.	Denso Manufacturing Magyarország Kft.
Észak-Magyarországi Áramszolgáltató Rt.	Fejértej Parmalat Rt.
Framochem Kft.	Ford Hungária Termelő és Értékesítő Kft.
HI-TECH Fémegymunkálási Kft.	Loranger Ipari Kft.
Miskolci Műanyagfeldolgozó Rt.	NK Ablakrendszer Kft.
Shinwa Magyarország Precíziós Kft.	Philips Végszerelő Központ Magyarország Kft.
Szerencsi Cukorgyár Rt.	Punch Magyarország Kft.
Tiszai Vegyi Kombinát Rt.	Stollwerck Édesipari Kft.

- Iparági jellemzők leírása
- Erősségek-gyengeségek profil
- Regionális fejlesztési stratégia
- A külföldi vállalat elvárásai
- A vállalat típusa és a tőkebefektetés formája
- Befektetői stratégiák
- A vállalat jogi formája és szervezeti struktúrája
- A vállalat menedzsmentje
- A befogadó ország kormányzati politikája
- A vállalat statisztikai adatai

A standardizált kérdőívek esetében, amelyeknél egy állításra csak igenlő vagy elutasító válasz lehetséges, nincs mód a megkérdezett indokait közelebről megismerni. Itt a válaszadók egy -10-től +10-ig terjedő skálán rossz, közepes és jó kategóriák szerint értékelték a régió

A régió adottságai és az elvárásoknak való megfelelés

Miskolc		Székesfehérvár		
Sorrend	Erősségek	A külföldi vállalat elvárásainak való megfelelés	Erősségek	A külföldi vállalat elvárásainak való megfelelés
1.	Munkanélküliségi szint (5,8)	Az alapanyagbázis közelsége (3,0)	Telefon, telekommunikáció, információs rendszer (9,2)	Rugalmas hatósági engedélyeztetés (8,4)
2.	Telefon, telekommunikáció, információs rendszer (3,8)	Igény a helyi dolgozók átképzésére (2,2)	Víz-, szennyvíz-, gáz-, elektromos hálózat (8,2)	Az infrastruktúra fejlettsége (8,0)
3.	A vállalatok kezdeményező és együttműködési készsége (3,4)	Elfogadható profitráta (2,0)	Megközelíthetőség, földrajzi elhelyezkedés (8,2)	Az infrastruktúra fejlesztési lehetőségei (7,8)
4.	Oktatási, képzési lehetőségek (3,2)	Az infrastruktúra fejlesztési lehetőségei (1,8)	Közúthálózat, vasúti közlekedés (8,2)	Kvalifikált munkaerő (7,2)
5.	Víz-, szennyvíz-, gáz-, elektromos hálózat (3,0)	Kvalifikált munkaerő (1,0)	Munkahelyteremtési lehetőségek (7,4)	Megfelelő munkamorál (6,8)
6.	Szakképzettség (2,2)	Adókedvezmények és egyéb támogatások (0,6)	Munkanélküliségi szint (6,8)	Igény a helyi dolgozók átképzésére (6,6)
7.	Környezetvédelmi technológiák megléte (2,2)	Az infrastruktúra fejlettsége (0,0)	Környezetvédelem (6,6)	Minőségcentrikus szemlélet (6,6)
8.	Munkahelyteremtési lehetőségek (1,6)	A beszállítói hálózat közelsége (0,0)	Szakképzettség (6,4)	Elfogadható profitráta (5,4)
9.	A természeti környezet állapota (1,2)	Megfelelő munkamorál (-0,2)	Oktatási, képzési lehetőségek (6,4)	Új termékek bevezetése a piacra rövid időn belül (5,3)
10.	A munkaerő kor szerinti megoszlása (1,1)	A piac felvevőképessége (-0,3)	Új vállalkozások támogatása (6,4)	A beszállítói hálózat közelsége (5,0)
11.	Megközelíthetőség, földrajzi elhelyezkedés (1,0)	Minőségcentrikus szemlélet (-0,7)	A régió munkaerő-megtartó képessége (6,4)	Adókedvezmények és egyéb támogatások (4,7)
12.	Vonzó városkép (0,9)	Rugalmas hatósági engedélyeztetés (-1,1)	A munkaerő kor szerinti megoszlása (6,2)	Kedvezményes hitelek (2,0)
13.	Helyi érdekképviseleti szervek (0,7)	Új technológia átvétele rövid időn belül (-1,7)	Regionális stratégia (5,8)	A piac felvevőképessége (2,0)
14.	Környezetvédelem (0,4)	Kedvezményes hitelek (-2,0)	Vonzó városkép (5,8)	Új technológia átvétele rövid időn belül (1,3)
15.	Közúthálózat, vasúti közlekedés (-0,4)	Új termékek bevezetése a piacra rövid időn belül (-2,0)	A természeti környezet állapota (5,4)	Az alapanyagbázis közelsége (0,3)
16.	Új vállalkozások támogatása (-1,0)	-	Helyi érdekképviseleti szervek (5,2)	-
17.	Regionális stratégia (-1,1)	-	A vállalatok kezdeményező és együttműködési készsége (5,0)	-
18.	A régió munkaerő-megtartó képessége (-3,8)	-	Környezetvédelmi technológiák megléte (4,4)	-
	Gyengeségek		Gyengeségek	

A borsodi régióban az adott tényezők értékeinek szórása igen nagy, mivel a válaszadók véleménye jelentős eltérést mutatott. A Székesfehérváriak értékelése egységesebb volt.

Borsodban a külföldi vállalatok számára a munkanélküliség magas szintje a legkedvezőbb. Jónak minősítették a telefon, telekommunikációs és információs rendszert, a vállalatok kezdeményező és együttműködési készségét, az oktatási, képzési lehetőségeket. A legrosszabb a régió munkaerő-megtartó képessége. Gyenge közepessel értékelték a regionális stratégiát, az új vállalkozások támogatását és a közlekedési infrastruktúrát. A székesfehérvári vállalatok szinte minden tényezőt jónak ítélték meg. Kiemelkedően jó a telefon, telekommunikációs és információs rendszer, a víz-, szennyvíz-, gáz-, elektromos hálózat, a régió megközelíthetősége, földrajzi elhelyezkedése, a közlekedési infrastruktúra.

A regionális fejlesztési stratégia

A kérdések arra irányultak, hogy milyen lehetőségeket kínál a régió a nemzetközi vállalatok számára.

Mindkét iparkörzetben az a legjellemzőbb, hogy lehetőség van helyben megoldani a munkaerő átképzését, továbbképzését. A megkérdezett tíz-tíz vállalatból Székesfehérváron nyolc, Borsodban hét adókedvezményben részesült, illetve részesül a tevékenység megkezdése utáni években. A két régióban összesen hat vállalat számára kínáltak új piacra való belépési lehetőséget.

Azonban jelentős eltérések is kimutathatók a két körzet tekintetében. Az önkormányzat jelentős szerepvállalását a meglévő ipari infrastruktúra fejlesztésében, új iparterületek biztosításában, ipari parkok létrehozásának ösztönzésében a székesfehérvári vállalatok egyhangúlag elismerték, ugyanakkor a borsodi cégek közül mindössze három-négy részesült ilyen támogatásban. Székesfehérvár gazdaság- és területfejlesztési koncepciójának egyik legfontosabb eleme az ipari parkok rendszerének kialakítása. Az ország hat működő ipari parkja közül három itt található és megkezdődött egy negyedik terület előkészítése is. Mindegyik ipari park kedvező infrastruktúrával rendelkezik és jelentős előny nemzetközi összehasonlításban is a gyors megvalósulási idő.

Borsodban három, Székesfehérváron valamennyi vállalat szerint vannak az önkormányzatnak világosan megfogalmazott stratégiai céljai és regionális fejlesztési stratégiája.

Borsod megyében az önkormányzatokra egyáltalán nem jellemző az a gyakorlat, ami Székesfehérváron jól bevált és ha kevéssel is, de hozzájárult a sikerhez. E

gyakorlat szerint tanácskoznak a vállalatokkal az új rendelkezések bevezetése előtt, és aktív városmarketinget folytatnak. Az is csak részben igaz, hogy segítik a betelepülő vállalatokat olyan helyi szállítók megkeresésével és velük kapcsolatos információ továbbításával, amelyek képesek a nemzetközi vállalatok igényeinek kielégítésére és hogy a helyi piac feltételeiről információt szolgáltatnak. A hatósági engedélyeztetést gyorsnak találta a fehérvári cégek hetven, a borsodiak húsz %-a. Helyi tőkéhez Fejér megye székhelyén a cégek húsz %-a jutott, míg a borsodi vállalatok nagyon hiányolták ezt a lehetőséget. Kiemelt kormányzati támogatásban a vizsgált székesfehérvári vállalatok negyven, a borsodiak húsz %-a részesült.

A külföldi vállalat elvárásainak való megfelelés

A válaszadók itt is az erősségek-gyengeségek profilnál leírt módon értékelték az elvárások teljesítésében szerepet játszó tényezőket. A székesfehérváriak a 3. táblázatban bemutatott rangsor 1-11. helyén álló valamennyi tényezőjét jónak ítélték. Kiemelkedően jól megfelelt a vállalat elvárásainak a hatósági engedélyeztetés rugalmassága és az infrastruktúra fejlettsége. Nem jellemző viszont az alapanyagbázis közelsége, a piac nagy felvevő képessége. A vizsgált vállalatok mindkét régióban többnyire európai piacra is termelnek, tehát nem az adott régió igényeinek kielégítése volt a cél.

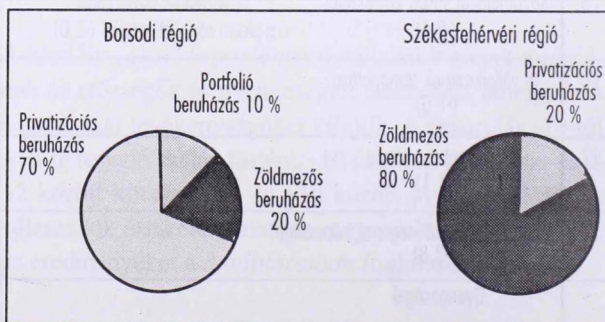
A borsodi iparkörzet vállalatainak szüksége lenne kedvezményes hitelekre, azonban a régió illet nem biztosít számukra. A hatósági engedélyeztetés rugalmasságát is gyenge közepesnek ítélték. Megfigyelhető, hogy a Székesfehérváron kiemelkedően jónak minősített tényezők a borsodi régióban csak gyenge-közepes értéket kaptak.

A vállalat típusa és a tőkebefektetés formája

A befektetési formák régiónkénti megoszlását a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra

A befektetési formák megoszlása régiónként



A vizsgált borsodi vállalatok hetven %-ában privatizálás útján szereztek tulajdont a külföldi befektetők. Közel felének a piaci részesedés növelése volt a cél, harminc százalékuk a termelési kapacitásokat bővítette. Borsod megyében a Delco Remy International Kft. és a Shinwa Kft. zöldmezős beruházásuk révén a gyártási feltételeket saját céljainak megfelelően alakíthatja ki, mely jelentős előny a privatizációs üzletekkel szemben, ahol a befektetőnek adott gyártási feltételekhez kell alkalmazkodni, illetve át kell alakítani azokat a saját programjának megfelelően.

A székesfehérvári befektetések nagyobb része zöldmezős, ami a vizsgálatba bevont cégek nyolcvan %-át teszi ki.

Befektetői stratégiák

Elemzésünk kiterjedt a betelepült vállalatok stratégiai céljainak a tisztázására is. A magyar piacra történő behatolást négy fehérvári és két borsodi vállalat tűzte ki célul, a többi cég már évek óta bent volt a magyar piacon. A két régióban van három olyan cég is, amelyek elsődlegesen nem, illetve egyáltalán nem a magyar piacra termelnek.

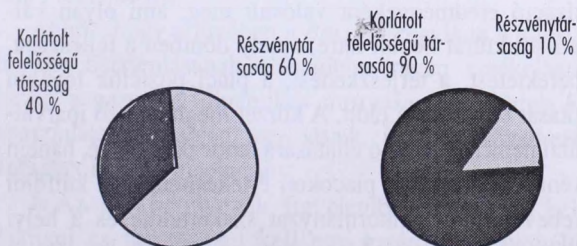
A két iparkörzetben a vállalatok negyven, illetve ötven százaléka akarja a piaci részesedését ily módon növelni. Régióként két-két cég új fogyasztókat kapcsolt be az értékesítésbe. A székesfehérvári vállalatok harminc, a borsodi vállalatok tíz százaléka szeretne új beszállítói, kooperációs kapcsolatokat kiépíteni. Valamennyi székesfehérvári cégnek és a borsodi vállalatok harminc %-ának kiemelt célja volt a relatíve olcsó munkaerő igénybevétele, és kvalifikált szakemberek alkalmazása.

A vállalat jogi formája és szervezeti struktúrája

A vizsgálatba bevont borsodi vállalatok hatvan százaléka részvénytársaság, míg Székesfehérváron a korlátolt felelősségű társasági forma a leggyakoribb, itt a cégek kilencven százaléka kft-ként tevékenykedik (4. ábra).

4. ábra

A vállalatok megoszlása a jogi forma alapján



A jogi forma megválasztása a tulajdon megoszlásával hozható összefüggésbe, amint az 5. ábra mutatja.

A 4. és az 5. ábra adatainak az összevetéséből az derül ki, hogy a közel 100 %-ban külföldi tulajdonban lévő vállalatoknak 100 százaléka kft formájában működik. Azoknál a vállalatoknál, ahol megoszlik a tulajdonosi jog a különböző nemzetiségű tulajdonosok között, ott többnyire a részvénytársasági formát választották.

A vállalatok szervezeti struktúrájával kapcsolatosan a 4. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a borsodi vállalatok többsége egydimenziós, ahol is a funkcionális szervezeti forma a legkedveltebb. A székesfehérvári vállalatok fele-fele arányban egy-, illetve többdimenziósak, és leggyakoribb a mátrix típusú szervezeti felépítés.

4. táblázat

A vizsgálatba bevont vállalatok szervezeti struktúrája

A szervezeti struktúra típusa	Borsodi régió	Székesfehérvári körzet
Egydimenziós szervezet	8	5
ebből: lineáris	1	2
funkcionális	5	1
divizionális	2	2
Többdimenziós szervezet	2	5
ebből: munkamegosztás alapján		
mátrix szervezet	1	5
tenzor szervezet	0	0
párhuzamos struktúrák alapján		
stratégiai üzletági egységek	1	1
team szervezet	0	0

A vállalat menedzsmentjét az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat

A vállalatok menedzsmentjének összetétele

	Borsodi régió	Székesfehérvár és környéke
Teljesen magyar vezetés	10 %	0 %
Túlnyomórészt magyar vezetés és külföldi csendestárs	20 %	20 %
Kettős vezetés a tulajdonosi részaránytól függően	40 %	0 %
A fontos döntéseket a külföldiek hozzák	30 %	40 %
Teljesen külföldi vezetés	0 %	40 %
Összesen	100 %	100 %

Mindkét régióra jellemző, hogy a tulajdoni részaránytól függően határozták meg a vezetés összetételét, s ez igaz a vállalatok negyven-negyven százalékánál. Borsodban

A tulajdonosi részarány megoszlása

A borsodi régió vállalatai									
Akzo Nobel Rt.	Borsodi Sörgyár Rt.	Delco Remy Kft.	ÉMÁSZ Rt.	Framochem Kft.	HI-TECH Kft.	Miskolci Műanyagfeldolgozó Rt.	Shinwa Kft.	Szerencsi Cukorgyár Rt.	TVK Rt.
49 % svéd 51 % holland	90 % holland 10 % magyar	3 % magyar 97 % USA	76 % német 24 % magyar	60 % francia 40 % Borsodchem	100 % USA	78 % holland 22 % német	100 % Japán	49 % magyar 51 % francia	49 % egyéb 51 % magyar
A székesfehérvári régió vállalatai									
ALCOA Kőfém Kft.	Brunswick Magyarország Kft.	Denso Magyarország Kft.	Ford Hungária Kft.	Loranger Ipari Kft.	NK-Ablakrendszér Kft.	Parmalat Kft.	Philips Magyarország Kft.	Punch Magyarországi Kft.	Stollwerck Kft.
100 % USA	100 % USA	100 % Japán	100 % USA	100 % USA	50 % magyar 50 % osztrák	100 % olasz	100 % osztrák	100 % belga	100 % német

főként multinacionális vállalatok vannak, amelyeknél a kettős vezetés a leggyakoribb, a székesfehérvári cégek negyven %-a esetében a teljesen külföldi vezetés a transznacionális vállalatok jelenlétére utal. A cégek harminc, illetve negyven százalékánál mondhatjuk, hogy leányvállalatként működve a teljes menedzsment magyar, azonban a fontos döntéseket az anyavállalat külföldi vezetői hozzák.

A befogadó ország kormányzati politikája

A külföldi tőkebefektetők legfőképpen azt igénylik, hogy az ország politikai és gazdasági szempontból egyaránt stabilan működjön. A kormányzati szabályozást egyértelműen stabilnak és megbízhatónak a székesfehérvári cégek kétharmada, a borsodiak húsz százaléka értékelte. A külföldi befektetők kifogásolták a gazdaságirányítást, főleg az adórendszer túl gyakori módosítását. Ezzel magyarázható az az alapállás, hogy a vállalatok nem teljesen bíznak a kormány ígéreteiben. Emellett azonban javulni látszik a gazdasági kormányzat és a vállalatok kapcsolata. A vizsgált borsodi vállalatok negyven százaléka, a székesfehérváriak hetven százaléka szerint nyújt megfelelő információt a kormány a nemzetközi vállalatok számára a hazai piac feltételeiről. Míg a székesfehérvári vállalatoknak a hatvan százaléka, addig a borsodi cégeknek csak az egyharmada ismerte el a kormány törekvéseit olyan hazai szállítók megkeresésére, melyek képesek arra, hogy megfeleljenek a nemzetközi vállalatok beszállítóikkal szemben támasztott követelményeinek.

Következtetések és javasolt stratégiai lépések

A regionális fejlődésnek a vizsgálata Marshall, 1975 munkásságán alapul, aki pozitív extern hatások kibontakozásával magyarázta az ipari körzetek eredményeit. Kutatásunk során két egymástól több tekintetben is különböző ipari körzetet vizsgáltunk meg. Ennek során kiderült, hogy e körzetek életképessége és teljesítménye két alapvető feladat megoldásától függ: az egyes vállalatok kapacitását meghaladó közös szolgáltatások megszervezésétől és a körzeten belüli szereplők közti konfliktusok rendezésétől. E feladatok megoldása megköveteli a helyi és a regionális önkormányzatok magas fokú autonómiáját, valamint erős kollektív érdekképviseleti szervek létrehozását. Az állami gazdaságpolitika tehát nem pusztán iparpolitikai eszközökkel vagy deregulációval, hanem az intézményi infrastruktúra kialakításával, valamint a helyi szereplők közti érdekegyeztetés elősegítésével járulhat hozzá az ipari körzetek sikeres fejlődéséhez.

Székesfehérváron és vonzáskörzetében mindez a privatizáció eredményeként valósult meg, ami olyan vállalati struktúrát hozott létre, amely döntően a fejlesztést, a befektetést, a terjeszkedést, a piaci pozíciók további javítását tartja szem előtt. A körzet meghatározó iparvállalatai nemcsak a régió ellátására rendezkedtek be, hanem főként a nemzetközi piacokon értékesítenek. A külföldi tőkebevonást az önkormányzat szakértelme és a helyi vállalkozásfejlesztési központ egyaránt nagymértékben

segítette. További rendkívüli előnye a körzetnek a jól képzett, főleg finommechanikai szerelésre szakosodott fizikai munkaerő és az ezek irányítói rétegét jelentő mérnökök. Jelentős részük irányítói feladatokat vállalt a létrejött külföldi érdekeltségű vállalatoknál. A jó földrajzi fekvés mellett ez a döntő oka, hogy a *Ford* és a *Philips* több száz fős ipari üzemeket hozott létre, mely további nagybefektetőket – *Alcoa*, *Parmalat*, *Stollwerck* –, valamint számos nemzetközileg ismert közepes vállalatot is ide vonzott – *Loranger*, *Punch* stb. Fontos vonása a jelenlegi kedvező helyzetnek, hogy a „nagyok” mindegyike további beruházásokba, bővítésekbe kezdett.

Ebből következik, hogy a *külföldi közvetlen tőkeberuházás* hazánkban alapvető fontosságú, nélkülözhetetlen ahhoz, hogy egy nehéz, kínos folyamat eredményeképpen az adott régió gazdasági helyzete stabilizálódhasson, a növekedés megindulhasson.

Miskolc környékének helyzete nyilván függ az északmagyarországi térség gazdasági állapotától is. Míg az ország nagy részében befejeződött a szerkezetváltás, a borsodi régióban gyakorlatilag még ma is tart, és sokkal nagyobb gondokkal jár, hiszen ebben a térségben a gazdaság egyik meghatározó iparága került válságba. A negatív folyamatok hatásai máig érződnek. Nem véletlen, hogy a külföldi tőke is óvatos és a privatizáció sem hozott minden esetben megfelelő eredményeket. Az önkormányzatok és az érdekképviseleti szervezetek eredendően elkötelezettek a környék munkaerejének foglalkoztatása, infrastruktúrájának gyors fejlesztése mellett. Az általuk képviselt erő pedig segítheti is e célok megvalósulását. A hazai és külföldi vállalatoknak alapvető érdekük, hogy mielőbb kialakuljanak a konszolidált viszonyok, a szabályozások kiszámíthatók legyenek, a tervezőmunkát ne akadályozza átgondolatlan döntések sorozata.

Az igazsághoz hozzátartozik az is, hogy az utóbbi években Borsodban is beindult a működő tőke bevonása az iparba. A pozitív példák közül szeretnénk megemlíteni két rugalmasan alkalmazkodni képes innovatív külföldi céget: *Delco Remy International Kft.*, *Shinwa Magyarország Precíziós Kft.*

Ahhoz, hogy a jövőben a *Borsodi régióban* a külföldi tőke beáramlásának elősegítése révén érzékelhető legyen a gazdaság dinamikus mozgása, kutatásaink és tapasztalataink alapján úgy látjuk, hogy a következő lépéseket kellene megtenni:

1. Az EU normatívák figyelembevételével ki kell alakítani és tudatosítani kell egy határozott regionális fejlesztési stratégiát, amely egyértelműen állást foglal a

külföldi közvetlen tőkeberuházásokkal kapcsolatosan; meghatározza azokat a stratégiai pontokat, ahol a működőtőke-bevonás alapvetően fontos, és összhangban áll a helyi érdekekkel.

2. Erőteljesen támogatni kell a külföldi tőke „természetes közegének” létrejöttét, amelyhez

— folytatni kell a régió gazdaságának *piaci vágányokra* való átállítását, piaci intézményrendszer létrehozását;

— elengedhetetlen a *körzet infrastruktúrájának az igen erőteljes fejlesztése*, állami támogatással;

— a *nagyvállalatok adókedvezményeit növelni kell*, a külföldi vállalatok számára hosszabb távon is biztosítani kell a kedvező profitot, és a törvényesen is garantált biztonságos működési feltételeket.

3. A külföldi tőke számára hozzáférhetővé kell tenni a piacot; ki kell aknázni a Kárpátok Eurorégió kínálta lehetőségeket és a keleti piacok felé irányuló tranzitálás lehetőségét.

4. Állami támogatás szükséges a külföldi tőke számára rendkívül felértékelődött *K+F tevékenység területén*, valamint a magasan kvalifikált munkaerő képzéséhez az *oktatás* területén elsősorban a térség szellemi potenciáljából való építkezéssel.

5. Fontos a kapcsolatok erősítése az országos és *nemzetközi pénzügyi, tanácsadó szervezetekkel*, mert ezek teremtik meg a különböző régiók és országok vállalatai közötti együttműködés háttérfeltételeit.

6. Mindezek érdekében általános gyakorlattá kell tenni a tisztességes üzleti élet által megengedett *országos és regionális léptékű lobbyszást*.

Irodalom

- Barcza M.*: Észrevételek a működőtőke transzferrel foglalkozó cikkhez. Közgazdasági Szemle, 1994. 12. sz.
- Csomai Z.*: Gazdasági vasfüggöny (?) Magyarország újraegysítése. Gép, 1995. 8. sz.
- Falusné Szikra K.*: A külföldi működő tőke hazánkban. Közgazdasági Szemle, 1991. 1. sz.
- Fülöp Gy.–Desfosses, L.*: A multinacionális vállalatok és jelenlétük a fejlődő országokban. Vezetéstudomány, 1997. 10. sz.
- Herczeg J.*: Külföldi érdekeltségű cégek stratégiája és managementje. Napi Gazdaság, 1993. szeptember 13.
- Lorincz S.*: Ipari parkok Székesfehérváron. Gép, 1995. 8. sz.
- Luterán L.*: Lendületesebb fejlődésre számítanak Észak-Magyarországon. Népszabadság, 1998. szeptember 30.
- Kozma F.*: Adalékok a működőtőke transzfer természetrajzához. Közgazdasági Szemle, 1994. 8. sz.
- Kulcsár S.–Bagó J.*: Ipari tevékenység külföldi működő tőkével. Közgazdasági Szemle, 1991. 2. sz.
- Marshall, A.*: The Early Economic Writings of Alfred Marshall, 1867–1890. Macmillan, London, 1975
- Poór J.*: Nemzetközi emberi erőforrás management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996
- Szűcs Zs.*: Folytatódik a tőkebeáramlás. Vasárnapi Hírek, 1998. augusztus 2
- T. Asztalos I.*: Miskolcon a helyzet változatlan. Új Hírnök, 1997. október 25
- Zeitlin, J.*: Ipari körzetek és regionális gazdasági megújulás. Közgazdasági Szemle, 1994. 1. sz.

NEMES Ferenc

A NEMZETKÖZI MENEDZSMENT ALAPELVEI

A szerző a nemzetközi menedzsment legfontosabb vonatkozásait, mindenekelőtt környezete ismérveit és döntő fontosságú vezetési funkcióit ismerteti.

Gazdaságunk nyitottsága, a multinacionális vállalatok magyarországi megjelenése, a csatlakozás szándéka az Európai Unióhoz minden eddiginél nyilvánvalóbbá tette számunkra is a vállalkozás nemzetközi dimenziója gyors növekedésének jelentőségét. A nagy szervezetek számára gyakorlatilag lehetetlen a nemzetközi dimenzió figyelmen kívül hagyása, de a kis és közepes nagyságú vállalatok is kezdik érezni a nemzetközi üzleti élet hatásait. Éppen ezért úgy gondoljuk, hogy érdeklődésre tarthatnak számot a nemzetközi menedzsment legfontosabb vonatkozásai, így mindenekelőtt környezete és döntő fontosságú vezetési funkciói.

A nemzetközi menedzsment jellege

A nemzetközi menedzsment értelmezése

Mi a nemzetközi menedzsment? Egyszerűen a hazai vállalkozásnak különböző országokra történő kiterjesztése vagy annál több? A *nemzetközi vállalkozás* olyan üzleti tevékenység, amely a nemzeti határokon átlépve valósul meg.¹ Amikor egy autógyártó cég személygépkocsikat ad el külföldön, egy hazai olajfinomító és forgalmazó vállalat kőolajat vásárol külföldről és amikor kávé vagy teát importálunk, hasonlóképpen nemzetközi üzleti tranzakcióról van szó.

A nemzetközi vállalkozás tehát termékek és szolgáltatások országok közötti vásárlásával és/vagy eladásával foglalkozik, de kiterjedhet az országok közötti pénzköl-

csönzési műveletekre is. A vegyes vállalatok létrehozása szintén a nemzetközi vállalkozások körébe tartozik.

Gyakorlatilag minden nagyvállalat nemzetközi üzleti vállalkozás is. Amikor egy vállalat a nemzetközi üzleti kapcsolatok meglehetősen magas szintjét éri el, *multinacionálissá* válik, olyan vállalattá, amely több országban fejti ki tevékenységét.² Ilyenek többek között az autógyárak, a számítógépeket gyártó és forgalmazó cégek, az olajfinomító és forgalmazó vállalatok stb.

A nemzetközi vállalkozás növekedése

Az utóbbi években a nemzetközi vállalkozások rendkívüli mértékben növekedtek. A nemzetközi kereskedelmi forgalom volumene például többszöröse a korábbi évekének. Mi okozza ezt az óriási méretű növekedést? A nemzetközi üzleti tranzakciók növekedését különböző tényezők ösztönzik. Először, a szállításban és a kommunikációban végbement áttörés világszerte megkönnyítette az üzleti vállalkozást. A vezetők néhány óra alatt Amerikából Európába utazhatnak és viszont, az elektronikus kommunikáció és a feljavult telefonhálózatok nagymértékben elősegítik a vezetők és kollégáik közötti kapcsolattartást a világ bármely részén. Mindez jelentős mértékben járul hozzá a világgazdaság és a piacterek alakulásához, változásához.³

Másodsor, a nemzetközi üzleti élet gyorsan fejlődött az évek során. Ezt igazolja bizonyos termékek, szolgáltatások világméretű elterjedése és világméretben egységes színvonala, minősége (gondoljunk csak a

McDonald's globálisan egységes követelményeket kielégítő gyorsétkeztetési szolgáltatására, a Coca Cola és a Pepsi Cola, valamint más üdítőitalok térnyerésére). Emellett nem lehet nem észrevenni, hogy a globalizációval egységesül az értékmérés folyamata és eszköze, a dollár vagy EURO mindinkább betölti a világpénz funkcióját.

Harmadszor, a nemzetközi üzleti élet terebélyesedése a termelési és a szállítási költségekre vezethető vissza. Tételezzük fel, hogy egy amerikai vegyipari termékeket előállító és forgalmazó vállalat fokozni kívánja részesedését a világpiacon bizonyos vegyszert illetően. Ha a vállalatnak tudomása van arról, hogy a szóban forgó vegyszer előállításához szükséges alapanyag könnyen elérhető Afrikában, gazdasági szempontból megfontolandó egy helyi finomító felépítése, mely felvásárolja az alapanyagot és a késztermékeket hajón szállítja a fogyasztókhöz. Másként fogalmazva, az olcsó vegyi alapanyag és munkaerő elérhetősége, és/vagy a fogyasztó közelsége gyakran sugalmazza a nemzetközi terjeszkedést.

A nemzetközi környezet

Vállalatelemzők gyakran hivatkoznak a szervezet általános és feladatkörnyezetének jelentőségére. Ezeket a fogalmakat összefüggésbe hozhatjuk a nemzetközi vállalkozással is.

Az általános környezet

Az általános környezet öt dimenzióból áll: ezek a politikai-jogi, a gazdasági, a nemzetközi, a társadalmi-kulturális és a műszaki dimenziók. Mivel minket ezúttal a nemzetközi környezet érdekel, a többi az előbbire gyakorolt hatásuk szempontjából kell megvizsgálnunk.⁴

A *politikai-jogi dimenzió* nyilvánvalóan fontos minden nemzetközi vállalkozás számára. A külföldi piacok megítélése szempontjából döntő jelentőségű a kormányzat stabilitása. Az Amerikai Egyesült Államokban, Németországban, Nagy-Britanniában a kormányzat stabilitása nagyfokú, így az a cég, amelyik úgy dönt, hogy üzleti vállalkozásait ezen országok felé irányítja, aránylag tisztában lehet a jogaival, kiváltságaival és kötelezettségeivel. De például Irakban, Iránban, Líbiában a politikai helyzet kevésbé stabil. Következésképpen az a vállalat, amelyik úgy dönt, hogy ezekbe az országokba fektet be, jelentős kockázatot vállal, mivel sokat veszíthet, ha drámai politikai változások következnek be.

A politikai-jogi dimenzióknak egy másik vonatkozása, hogy egyes országok aktívan keresik a külföldi befek-

tetést, míg mások közömbösek eziránt, vagy esetleg ellenzik azt. A befektetések gyakori ösztönzői az adókedvezmények, a közművek biztosítása, az olcsó helyi munkaerő, a piaci részesedés növelésének lehetősége.

Külföldi vállalkozást indító vállalatnak arra is tekintettel kell lennie, hogy hány más vállalat tesz kísérletet a nemzetközi piac ellenőrzésére. Például az USA korlátozza a Japánban gyártott autók hajón történő beszállítását, ezért a japán vállalatok (Honda, Nissan) ott építettek autógyártó üzemeket, amelyek termelése nem számít bele az import autók kontingensébe. Egyéb védővamos módszerek a vámtarifa, az exportot korlátozó megállapodások, a hazai áruk különböző módon történő preferálása.

A *gazdasági dimenziót* szintén figyelembe kell venni a nemzetközi ügyletekben érintett vállalatnak. Szem előtt kell tartania az országra jellemző gazdasági rendszert, annak az üzleti vállalkozásról vallott felfogását, olyan tényezőket mint az ipari tevékenységek kormányzati szabályozása, a tulajdonjog, amelyekre befolyást gyakorol az érvényben lévő gazdasági rendszer. Egyes kormányok például erőteljesen szabályozzák az üzleti tevékenységet, míg mások liberális megközelítést alkalmaznak, egyes országok megkövetelik, hogy a helybeli befektetők ellenőrizzék a külföldi vállalkozások működésének helyi gyakorlatát.

Az ország infrastruktúrája ugyancsak fontos szempont. Az iparilag legfejlettebb országok már rendelkeznek megfelelő közművekkel, iskolákkal, kórházakkal, autópályákkal, pihenési-szórakozási lehetőségekkel, de a kevésbé fejlett országokban mindebből sok minden gyakran hiányzik. Azoknak a vállalatoknak, amelyek egyes afrikai országokban kezdenek vállalkozásba, szinte rutinszerűen kell foglalkozniuk a hatalom mindenkori bázisának változásával. Gyakran fordulnak elő kommunikációs zavarok is. A vállalatok teljesen új városrészt kell hogy felépítsenek az alkalmazottak részére, iskoláról és kórházról kell gondoskodniuk, valamint autópálya összeköttetést kell teremteniük. Az ilyen költségeterhetet a szervezeteknek körültekintően kell a potenciális haszon ellenében vállalni, mielőtt még a beruházást ilyen szinten folytatnák.

A *jövendő házigazda ország pénzügyi és adópolitikáját* szintén számításba kell venni. A multinacionális vállalatok hazánkban is figyelemmel voltak külföldi adósságunkra, a magas inflációra és a munkanélküliség ugyancsak magas arányára. Emellett egyéb gazdasági feltételek is okozhatták, hogy a lehetséges befektetők egy része máshová ment.

A *szocio-kulturális dimenzió*, az ország emberi, kul-

turális és fizikai jellemzői is igen fontosak.⁵ A népesség életkor szerinti megoszlása például segít meghatározni az olyan termékek iránti keresletet, mint az egyszeri felhasználásra szánt babapelenkák vagy a protézis fogkrém. A műveltségi szint szerepet játszik az országban rendelkezésre álló munkaerő minőségében és abban is, hogy milyen termékek iránt van kereslet. Ha egy ország lakosságának alacsony a műveltségi szintje, állampolgárainak kisebb lesz az olyan termékek iránti kereslete, mint amilyenek például a könyv és a különféle magazinok.

Gyakran ugyancsak figyelembe kell venni a különböző országok népessége közötti fizikai különbségeket. A japánok például általában alacsonyabbak és vékonyabbak mint az amerikaiak, ezért amikor farmer nadrágot és inget exportálnak Japánba, a kisebb méretekből nagyobb arányban kell küldeni.

Jelentős különbségek mutatkoznak az általános nemzeti értékekben, szokásokban. Európában még széles körben elterjedt gyakorlat a napi bevásárlás a friss-élelmiszer piacokon, viszont a legtöbb amerikai hetente egy vagy két alkalommal vásárol a nagy élelmiszer-áruházakban. A helyi ízlesekhez, preferenciákhoz és fogyasztói szokásokhoz igazodni kell. Például Franciaországban és Németországban a McDonald's gyorskiszolgáló éttermekben sört is árulnak.

Végül, tekintettel kell lenni az ország fizikai jellemzőire is. Ezek között említendő az éghajlat és a helyrajz, amelyeket a vállalatoknak fel kell becsülniök.

Természetesen a műszaki tényezőket is számításba kell venni. Sok esetben a *műszaki dimenzió* összefüggésbe hozható az infrastruktúra fogalmával, de akad sok más is, amelyekre nem árt tekintettel lenni, nevezetesen a rendelkezésre álló gépekre, berendezésekre és alkatrészekre a leendő házigazda országban. Például USA-beli japán autókereskedők gyakran vásárolnak alkatrészeket a japán vállalatoktól, mert jobban bíznak azok minőségében, mint az Amerikában gyártottakéban.⁶ Hasonlóképpen, ha egy vállalat automatizált üzemet akar felépíteni egy másik országban, tetemes költséget takaríthat meg, ha a robotok helyben beszerezhetők.

Végül a műszaki dimenzióknak van egy érintkezési pontja a társadalmi-kulturális dimenzióval. Tételezzük fel, hogy a vállalatnak a műszaki alkalmazottak (mérnökök, számítógép programozók stb.) százaire van szükség. Ha helyben megfelelő képzettségű emberek állnak rendelkezésre, a vállalkozáshoz szükséges emberi erőforrások költségei alacsonyabbak lesznek, és a helybéliekkel is jó kapcsolatok alakulnak ki. Ha ilyen szakemberek nem találhatók, a vállalatnak más településeken kell utánuk

nézni, ami egyfelől a költségek növekedéséhez, másfelől sértődéshez vezet.

Nyilvánvaló, hogy minden vállalkozás környezete komplex, és ez hatványozottan igaz a nemzetközi vállalkozásokra vonatkozóan is. Ha például egy vállalat három országban is folytat üzleti tevékenységet, akkor három általános és három feladatkörnyezetben dolgozik. Ráadásul a három ország, valamint a saját környezetük szintén kölcsönhatásban állnak. Ilyen körülmények között a vezetőknek rendkívül bonyolult helyzetre kell felkészülnie.

A feladatkörnyezet

A szervezet feladatkörnyezete olyan más szervezetek és csoportok sajátos köre, amellyel az illető szervezetnek interakcióba kell lépnie. A feladatkörnyezet általános dimenzióiba tartoznak a vevők, a szállítók, a versenytársak, a szabályozók és a szakszervezetek. Sokszor ennek hatásai a jelentősebb általános környezeti dimenziókon belül jelentkeznek. Van azonban néhány további kérdés, amelyekre nem árt röviden kitérni.

Először is, a vevőket különféleképpen kell kezelni. Így például szólnunk kell a termékek megváltoztatásának szükségességéről, hogy minél jobban megfeleljenek a különböző fogyasztói preferenciáknak. De ezt kiegészíthetjük egy olyan megállapítással is, miszerint a szegény országok polgárai nem engedhetik meg maguknak a luxus-cikkek vásárlását, máshol pedig a vevők egy része úgy véli, hogy mindenkinek előnyben kell részesítenie a hazai termékeket, a külföldiekkel szemben.

Gyakran hallhatunk és olvashatunk a helyi szállítókkal kapcsolatos minőségi gondokról is. További nehézségeket okozhatnak a fizetés módjával kapcsolatos elvárásokban, illetve gyakorlatban mutatkozó különbségek, a jogi rendelkezések és így tovább.

A versenytársak értelemszerűen nemcsak a hazai vállalatok közül kerülnek ki, hanem a külföldiek közül is.

A szabályozók szintén országonként eltérőek, miként a szakszervezetek befolyása is. Így például Japánban ezek viszonylag súlytalanok, míg Nagy-Britanniában gyakran nagyon erős a befolyásuk.

A nemzetközi vállalkozás megtervezése

A nemzetközi vállalkozás környezeti beágyazottságának vizsgálatát követően figyelmünket a vezetési funkciókra összpontosítjuk. A nemzetközi vállalkozás megtervezésének döntő fontosságú elemei közé tartozik annak

eldöntése, hogy kilépünk-e a világpiacon, és ha igen, akkor milyen terveket és stratégiákat dolgozzunk ki.

Döntés a nemzetközivé válásról

Mielőtt a cég nemzetközivé válásáról döntés születik mérlegelni kell az azt befolyásoló tényezőket.⁷

Az első és talán a leggyakoribb a *piaci tényezők* szerepe. A vállalat hazai piaca telítődhetett, ezért csupán egyetlen út marad a növekedésre, ez pedig a kilépés a nemzetközi piacra. De a vállalat még jövőbeni növekedésével számolva is dönthet úgy, elegendő erőforrás birtokában, hogy termékei és szolgáltatásai számára a más országokbeli piacok előnyösebbek.

A *termelési tényezőknek* is jelentős a befolyásuk. Sok vállalat jutott már arra a felismerésre, hogy a munkaerő költségei alacsonyabbak más országokban, miáltal és ezáltal csökkenthetők a termelési költségek. A kilencvenes években hazánkat is elsősorban a viszonylag alacsony bérköltségek tették vonzóvá a külföldi befektetők számára.

A harmadik szempont, amit a nemzetközi befektetés esetén fontolóra vesz a vállalat, a *verseny tényezők*. Ha a komolyabb versenytárs a nemzetközivé válás mellett dönt további értékesítési lehetőséghez juthat, aminek az eredményeképpen alacsonyabbak lesznek a költségei. Ezért a vállalatnak fel kell vennie a versenyt, nehogy hátrányba kerüljön.

A nemzetközivé válás befolyásolásának utolsó csoportjába a kormányzati tényezők tartoznak, amelyekről már szóltunk. A nemzetközi vállalkozás gondolatával foglalkozó vállalatnak tekintetbe kell mindenekelőtt vennie a célország kormányának barátságos vagy ellenséges beállítottságát. Hasonlóképpen figyelemmel kell lennie arra, hogy milyen mértékben fogja az esetleg ösztönözni vagy más engedményekkel megnyerni magának a vállalatot és a lehetséges versenytársakat.

Nemzetközi stratégiák

Amint a vállalat dönt a nemzetközivé válásról, különböző alternatív megközelítések közül választhat. A leggyakoribb választási lehetőségek a következők.

Import/export stratégia. A behozatal és/vagy a kivitel a nemzetközi vállalkozás legalacsonyabb szintje. Az exportáló vállalat egyszerűen eladja termékeit egy másik országban (Németország például volkwagen típusú gépkocsikat exportál hazánkba).

A behozatal a külföldi termékek vagy szolgáltatások vásárlását jelenti, a saját országban való felhasználás vagy értékesítés céljából. (Sok külföldi borkereskedő

vásárol például bort a magyar termelőktől és forgalmazóktól újraeladás céljából saját országában.)

Az import/export stratégia kevés kezdő befektetést igényel, azonban erősen szabályozott, és a termékeket jellemzően olyannak kell elfogadni, amilyenek, tehát nincs lehetőség a helyi körülményekhez igazításra.

Licencián alapuló stratégia. A szabadalmazott eljárások használati joga némileg erősebb elkötelezettséggel jár. A licencián alapuló stratégia szerződészerű kapcsolat, amelyben a vállalat egy másik országban termékeket és szolgáltatásokat állít elő, illetve nyújt a szerződő vállalat számára, gyakran feltüntetve a készárú a vállalat nevét.

A szabadalmazott gyártmány vagy eljárások gyártási vagy használati joga jó kezdeti lépés a vállalat termékeinek bevezetésére a külföldi piacra vagy arra, hogy a hazai gyártás adottságai a kereslettel találkozzanak. Mindamellet a vállalat bizonyos mértékben átengedi az ellenőrzést és a licencia megállapodás idejére gyakran visszafogja más tevékenységeit.

Vegyes vállalkozás. A vegyes vállalkozások két vagy több vállalat közötti partnerkapcsolatok. Nemzetközi viszonylatban általános típusaihoz tartozik a külföldi és a hazai vállalat közötti együttműködési megállapodás valamilyen hazai, külföldi vagy egy harmadik piacra szánt projektumban.

A vegyes vállalkozás lehetővé teszi a szervezet számára egy új piacra való gyors kilépést, továbbá partnere szakértelmének igénybevétele e piacon, felhasználhatja a már megszerzett új technológiát és információt is, ugyanakkor hosszú távú elkötelezettséget vállal és részt vesz a döntéshozatalban és az ellenőrzésben.

Közvetlen befektetési stratégia. A közvetlen befektetés, a külföldi üzemépítés, a nemzetközivé válás legmagasabb szintje. A vállalat kialakítja saját elosztó és marketing hálózatát, globális áttekintéssel rendelkezik a piaci helyzetről, egyszóval olyan multinacionális vállalat, amelyet már az előzőekben definiáltunk.

Meglehetősen ritkán fordul elő, hogy egy vállalat a tiszta belföldi stratégiáról azonnal a közvetlen befektetési stratégiára váltson. A nemzetközi piacra történő kilépést kezdeményező döntés gyakran olyan tényezőkön alapul, mint a költségek, a lehetőségek, a tapasztalat, a kockázat stb. Az a szervezet, amelyik úgy dönt, hogy erre az útra lép, rendszerint a fejlődés egymást követő lépcsőfokait járja be, kezdve az import és export stratégiával mint első lépéssel a licencián alapuló stratégián át egészen a vegyes vállalkozásig. A közvetlen befektetés képviseli a legjelentősebb szintet, amelyet csupán néhány nagyvállalat ér el.⁸

A nemzetközi vállalkozás megszervezése

Annak a vállalatnak, amelyik úgy dönt, hogy nemzetközivé válik, újra kell szerveznie a működési rendszerét azért, hogy kezelni tudja környezetének megnövekedett komplexitását. A következőkben a szervezettervezés nemzetközi összefüggésével foglalkozunk, a szervezés másik két dimenzióját – a személyzetet és a kommunikációt – ezúttal csak röviden érintjük.⁹

A nemzetközi vállalat szervezetének megtervezése

Egy nemzetközi vállalat szervezetének megtervezését számos tényező befolyásolja. Közülük az egyik legjelentősebb a nemzetközivé válás szintje, amit elsősorban a vállalat stratégiája határoz meg. Emellett befolyással bír még a beruházás nagysága, a termék jellege és a helyszín. Sok vállalat választja például nemzetközi működése helyszínének az ország fővárosát, mert az egyben közlekedési csomópont is.

A vállalat nemzetközivé válása szintjének növekedésével, valószínűleg változik a tervezése is. A vállalat export és import tevékenységének lebonyolítását valószínűleg egy, az exporttal foglalkozó vezető végzi, aki felügyeli ezt a területet, az import pedig egy másik vezetőre hárul, feltehetően az értékesítési osztály keretében. Ha az uralkodó stratégia a licenciához kötöttség, egyetlen vezető, esetleg egy kis számú részleg is elegendő lesz a cég legtöbb nemzetközi tevékenységének irányításához.

Ha viszont a vállalat vegyes vállalkozásba vagy közvetlen beruházásba kezd, már gyakran van szükség jelentősebb strukturális változtatásokra. A kibontakozó nemzetközi vállalkozás esetében a szervezettervezés megszokott korai formája a nemzetközi divizionális minta, amely a szokásos mátrixhoz hasonlóan a departmentalizáció két alapelvét alkalmazza. A termékvezetők a mátrix egyik, a regionális alapelvre épülő divízióvezetők a másik dimenziója mentén rendeződnek el.

A nemzetközi személyzet

A nemzetközi menedzsment egy másik fontos kérdése a személyi állomány. A korábbiak során már többször is utaltunk a vezetők előtt álló feladatokra. Például el kell dönteniük, hány helybeli alkalmazottat foglalkoztatnak és hányat helyeznek át az anyaország üzeméből. A helybeliek foglalkoztatása növeli a cég iránti jóindulatot és általában olcsóbb, de a helyi alkalmazottak nem mindig rendelkeznek a munkájuk végzéséhez szükséges jártassággal és lojálisabbak lehetnek hazájukhoz, mint a vál-

lathoz. Az alkalmazottak áthelyezése a hazai üzemekből gyakran sokba kerül és a helybeliek ellenséges érzületét válthatja ki, de ők képzetebbek és hűségesebbek is a vállalathoz.

A kommunikáció

A nemzetközi vállalat szervezésének utolsó eleme a kommunikáció. Mint már említettük, a kommunikáció a nemzetközi vállalkozás növekedésének jelentős katalizátora, ugyanakkor pedig a nemzetközi vállalat mindennapi feladata marad. Ezzel összefüggésben különösen három gond merülhet fel.

Az első, az időeltolódás hátráltathatja a kommunikációt. A vezetők a Föld ellenkező oldaláról nehezen tudnak telefonálni, mert az időkülönbség tizenkét óra. Másodsor, a nyelvi korlátok szintén nehézséget jelenthetnek. A vezetőknek tudniuk kell a helyi nyelven, valamint a vállalat hivatalos nyelvén is kommunikálni. Végül, a pénzegységek közötti különbségek úgyszintén zavart idézhetnek elő. Ennek elkerülése érdekében a vezetőknek ismerniük kell a különböző valuták napi árfolyam-ingadozását.

A nemzetközi vállalat vezetése

A vezetőnek fontos megértenie, hogy mi módon befolyásolja vezetői felfogását a nemzetközi környezet. Az egyik jelentős terület a motivációt, a csoportokat, a konfliktust és a változást is magában foglaló folyamat.

Nemzetközi környezetben a megfelelő vezetői magatartást három alapvető tényező határozza meg.¹⁰ Először, a vezetőnek jártasnak kell lennie a vendéglátó ország nyelvében. Bár az is elegendő lehet az életben maradáshoz, hogy sok országban csak az angol nyelvet használják, mégis sok minden elsikkadhat, ha a vezető nem beszéli a házigazda ország nyelvét. Ráadásul, ha mindenkitől megköveteli, hogy angolul kommunikáljon, ez akár a befogadó ország és lakosai lebecsüléseként is értelmezhető.

Másodsor, a vezetőnek ismernie és értékelnie kell a házigazda ország lakosságának a munkával kapcsolatos beállítottságát. Például az amerikaiak általában pozitívan vélekednek a versenyről és a győztes megjutalmazásáról, viszont számos európai országban, valamint Japánban eltérő módon ítélik meg a versenyt. Bár ezekben az országokban is elismerik, hogy a verseny az üzleti élet nélkülözhetetlen eleme, az ottani vezetők hajlamosak feltételezni, hogy a versenyt féken kell tartani, mert különben túl rombolóvá válik.¹¹ Hasonlóképpen, a

nemzetek között jelentős felfogásbeli különbségek vannak a vállalat társadalomban betöltött szerepét, vagy az egyén szervezetben betöltött szerepét illetően.

Harmadszor, a vezetőknek fel kell ismerniök, hogy a munkával kapcsolatos igények és indítékok országonként olykor egymástól nagyon eltérőek. Például Japánban és Svájcban jelentős igény mutatkozik a biztonság iránt és az embereket gyakran a biztonság szavatolása motiválja a leginkább. A skandináv országokban viszont magasabbra értékeli a társadalmi szükségleteket, vagy a társadalmi interakció lehetőségét. Másutt, így például az USA-ban, Kanadában, Ausztráliában a munkások inkább a fejlődési lehetőségekben és a személyi, szakmai képességeik kiteljesedésében érdekeltek.¹²

E megfigyelésekből eléggé egyértelmű következtetések vonhatók le a motivációra vonatkozóan. A vezetőnek mindenekelőtt azt kell felismernie, hogy a motivációk különbözőek országonként is. Kulcsfontosságú azoknak a tényezőknek a megértése, amelyek az adott környezetben az embereket motiválják, továbbá olyan javadalmazási rendszer kialakítása, amely lehetővé teszi a kívánt eredmény elérését.

Ugyancsak nem hanyagolható el a csoportok szerepe egymástól eltérő kultúrákban. Szóltunk már a társadalmi tényezők fontosságáról a skandináv országokban, de ez ugyanúgy vonatkozik az indiai kaszt rendszerre is, amikor valaki ebben a környezetben szeretne üzleti sikereket elérni.

Helytálló a fenti megállapításunk a konfliktusra és a változásra való reagálás tekintetében is. Például az USA-ban a legtöbben a konfliktus és a változás bizonyos mértékét az üzleti élet természetes velejárójaként fogadják el, Nagy-Britanniában a konfliktust inkább, a változást kevésbé akceptálják. Japánban éppen fordított a helyzet: a konfliktust ritkán tolerálják, ellenben a változást viszonylag elfogadják.

A nemzetközi vállalkozás ellenőrzése

Az előbbieken szóltunk a nemzetközi vállalkozásokban végzett ellenőrzés eredményeiről. Az ezzel a vezetési funkcióval összefüggő talán legjelentősebb tényező annak rendkívüli összetettsége. Sok százmillió dollár veszteség érheti azt a vállalatot, amelynek a központja megkésve és pontatlanul tájékoztatja külföldi leányvállalatait az őket érintő eseményekről, változásokról.¹³

A már említett nyelvi, kommunikációs különbségek és korlátok időnként akadályozzák az ellenőrzést. Az árfolyam-ingadozások és az árkülönbségek átszámítása

megnehezíti a külföldön működő részlegek profitjának megállapítását. A kulturális tényezők szintén szerepet játszanak: ahogyan a különböző kultúrák eltérő módon válaszolnak nem csak a vezetésre, hanem az ellenőrzésre is, hiszen egyik helyen a szoros ellenőrzés megszokott, míg másutt nagyon negatív reakciókat vált ki még az ellenőrzés kísérlete is, lett légyen az bármennyire is helyénvaló.¹⁴

A problémák megoldásán fáradozó vezető két alapvető stratégiát követhet.¹⁵ Először, fel kell ismernie azok fontosságát és összetett voltát, továbbá olyan ellenőrzési rendszereket kell kidolgoznia, amelyek biztosíthatják az ellenőrzéshez szükséges információkat. Másodsor, megfelelő szintű kommunikációt és kapcsolatot kell fenntartania a vállalati központ és a külföldi leányvállalat között. Egyes vállalatok ezt úgy oldják meg, illetve segítik elő, hogy rendszeresen cserélik a vállalati szintű vezetőket a Föld különböző pontjain levő egységeik élén dolgozó vezetőkkel, ezáltal is biztosítva a különböző külföldi egységek, valamint azok és a vállalati központ közötti kommunikáció folytonosságát és pontosságát.

Hivatkozott irodalom

- [1] *Korth, C.*: International Business, 2nd ed. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1985
- [2] *Brown, A.C.*: „Unilever Fights Back in the U.S.” Fortune, 1986. május
- [3] *Naisbett, J.*: Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner Books, 1982
- [4] *Griffin, R.W.*: Management, 3^d ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990
- [5] *Harris, P.R.–Moran, R.T.*: Managing Cultural Differences, 3d ed. Hoston: Gulf Publishing, 1991
- [6] *Boyer, E.*: „Are Japanese Managers Biased Against Americans?” Fortune, 1986. szeptember
- [7] *Daniels, J.D.–Radebaugh, L.H.*: International Business, 4th ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1986
- [8] *Hodgetts, R.M.–Luthans, F.*: International Management, New York: McGraw-Hill, 1991
- [9] *Heenan, D.A.–Perlmutter, H.V.*: Multinational Organizational Development, Reading, MA: Addison-Wesley, 1979
- [10] *Barham, K.–Oates, D.*: The International Manager, London: The Economist Books, 1991
- [11] *Hofstede, G.*: „Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?” Organizational Dynamics, 1980. nyár
- [12] *Hofstede, G.*: i.m.
- [13] *Ball, R.*: A „Shopkeeper“ Shakes Up Nestle, Fortune, 1982. december
- [14] *Hofstede, G.*: i.m.
- [15] *Citicorp's Gutsy Campaign to Conquer Europe*, Busines Week, 1985. július

FABÓK András

A CÉGVEZETŐK JOGÁLLÁSA

A cikk a cégvezetői jogintézmény, a cégvezető feladat- és hatásköre, munkahelyi szervezetben betöltött jogállása részletező leírását tartalmazza.

Az 1997. évi CXLIV. törvény új képviseleti lehetőséget teremtett a gazdasági társaságok számára a cégvezető intézményének bevezetésével, aki a társaság munkavállalója és legfőbb szerv határozata alapján általános és harmadik személyek irányában korlátozhatatlan képviseleti jogot nyer. Feladatait önállóan, de a vezető tisztségviselők utasításai alapján látja el. A munkaviszonya annyiban tér el a többi munkavállalótól, hogy meg kell felelnie a Gt. 23. §-ában meghatározott összeférhetetlenségi szabályoknak.

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy milyen feladat- és hatáskört jelent a valóságban az általános cégjegyzési jog a cégvezető számára és milyen problémák merülnek fel ezzel kapcsolatban.

Az első kérdés abból adódik, hogy a képviseletre a Gt. 39. § (1) bekezdése alapján a vezető tisztségviselők jogosultak. A képviselet az ügyvezetés ellátásához kapcsolódik, hiszen a 21. § (3) bek. alapján a társaság üzletvitel, a gazdasági kérdésekben való döntések meghozatala szintén a vezető tisztségviselők kötelessége, és az ezen döntések realizálásához szükséges a cég nevében való aláírási jog. Ennélfogva az ügyvezetési és a cégjegyzési jogosultság főszabály szerint alanyi tekintetben egybeesik, de a törvény lehetővé teszi a képviseleti jognak a társasági szerződésben való megosztását és korlátozását az ügyvezetésre jogosultak között, illetve többes képviseleti jogot is előírhat.

A döntéshozó és az alanyi kör elválasztásának másik módja az, amikor a vezető tisztségviselő saját hatáskörében dönt arról, hogy a társaság munkavállalóját

bizonyos ügycsoportokra nézve képviseleti joggal ruházza fel (Gt. 40. § (4) bek.). Ekkor azonban az előbbi esettel ellentétben a vezető tisztségviselő a képviseleti jogáról nem mond le és a munkavállaló feljogosítása után is jogosult az adott ügykörben a képviseletre. Hasonlóan alakul ez cégvezető választásánál, mert az, hogy ő általános képviseleti jogot nyert, nem érinti a vezető tisztségviselő cégjegyzési jogát. Mindkét esetben a társaságon belüli feladatmegosztás lehetővé tétele volt a törvény célja.

Vizsgálódásunkat a cégvezetőre szűkítve itt azt a kérdést vethetjük föl, hogy *a képviseleti jog jelent-e már önmagában is feladat- és döntési hatáskört a cégvezető számára*, tehát a megválasztásával milyen önálló cselekvési lehetőséget nyer. Az üzletvezetés körébe tartozó döntések meghozatala ugyanis a Gt. 21. §-a, valamint az egyes társasági formáknál szereplő rendelkezések alapján a vezető tisztségviselők feladata marad. A cégvezető tehát jogosult pl. a társaság nevében szerződéseket kötni, de nem az ő feladata a szerződés tartalmának a meghatározása és az arról való döntés, hogy a szerződést egyáltalán megkösse-e. A bírósági eljárásokban is jogosult a cégvezető képviselni a céget, de a képviseleti jogából álláspontunk szerint még nem következik, hogy jogosult határozni a pervitelről, pl. egyezség kötéséről, joglemondásról stb., annak ellenére, hogy a nyilatkozatai harmadik személyek irányában hatályosak és a társaságra nézve kötelezőek. Ez annak ellenére is igaz, hogy a törvény szerint a cégvezető feladatát önállóan látja el. Az önállóság olyan formában érvényesül, hogy előzetesen

általános felhatalmazást kap a szerződés megkötésére, illetve a peres eljárásban való közreműködésre, ami feljogosítja az önálló döntésre.

A kérdés úgy is megfogalmazható tehát, hogy elképzelhető-e cégvezető alkalmazása úgy, hogy valójában semmilyen döntési jogosultsággal nem rendelkezik. Elméletileg igen, hiszen a képviseleti jog és az üzletvezetés joga elválasztható egymástól (a törvény is külön kezeli), de ez a gyakorlatban azzal járna, hogy a társaság ügyvezetésébe egy haszontalan láncszem épülne be, hiszen ebben az esetben a cégvezető (és ez érvényes az egyéb meghatalmazottakra is) olyan döntéseknek a társaság nevében való aláírásában működne közre, amelyek meghozatalára egyébként nem jogosult. Ez azonban szerepét súlytalanná és fölöslegessé tenné.¹ Látható tehát, hogy a cégjegyzési jognak bizonyos tartalmi hatáskört is magában kell foglalnia.²

Itt szót kell még ejtenünk arról az esetről, amikor a társasági szerződés a vezető tisztségviselő és a cégvezető együttes cégjegyzési jogát írja elő. Ilyenkor a cégvezető a vezető tisztségviselő hatáskörébe tartozó kérdésben, azzal azonos döntési jogosultságot nyer, hiszen a társaság nevében tett jognyilatkozat az ő hozzájárulása nélkül érvénytelen, tehát ténylegesen vezető tisztségviselői jogokat gyakorol. Az ilyenformán kialakított cégjegyzési jog a vezető tisztségviselő döntési szabadságának korlátozásához vezethet, nem beszélve arról, hogy a cégvezető tevékenységéért való felelőssége, lévén munkavállaló, jóval enyhébb, mint a vezető tisztségviselőé, ami már csak emiatt sem kívánatos.

Meg kell különböztetnünk tehát a cégvezetői és vezető tisztségviselői képviseleti jogot.³ Az eddig leírtakból következően a vezető tisztségviselőök képviseleti joga a Gt.-ből következik és a törvény szerint ez a gazdasági társaságok elsődleges képviseleti formája, amely a vezető tisztségviselőök ügyvezetési feladatahoz, illetve annak ellátásához kapcsolódik. A vezető tisztségviselőök e minőségükben a társaság tagjai, illetve a munkáltatójuk által nem utasíthatók. Tevékenységüknek korlátot a Gt. és a társasági szerződés szabhat azzal, hogy bizonyos kérdésekben a döntések meghozatalát a társaság legfőbb szervének kizárólagos hatáskörébe utalja. A cégvezető képviseleti joga azonban nem az ügyvezetési, illetve

üzletvezetési feladatából fakad. A cégvezető megválasztásával általános képviseleti jogot nyer, és ehhez a képviseleti joghoz rendelődik azután a konkrét feladatkör, illetve döntési hatáskör, amely meghatározható a cégvezető munkaköri leírásában, vagy ezzel egyenértékű módon illetve egyszerűen a vezető tisztségviselő egyedi vagy általános utasításai alapján. A vezető tisztségviselő tehát átruházza hatáskörének egy részét a cégvezetőre, ami a társaságon belüli munkamegosztás érdekében történik. A cégvezető kezébe adott általános képviseleti jog tehát kifelé, harmadik irányában bír jelentőséggel és a társaság külső kapcsolatainak megkönnyítésére szolgál, hiszen a cégvezetői minőség igazolása pótol minden egyéb meghatalmazást és a cégvezetőt bármely, a társaság nevében történő eljárásra feljogosítottak kell tekintetni. A társaságon belüli jogállását azonban a törvény nem rendezi, erről külön kell gondoskodni. Mint már említettük, erre első sorban a vezető tisztségviselő jogosult, a legfőbb szerv csak akkor határozhat meg feladat- és hatáskört a cégvezető számára, ha azt a társasági szerződés megengedi, ugyanis ez a vezető tisztségviselő hatáskörének elvonásával jár. (Gt. 22. § (4) bek.). Ez a megoldás azért is aggályos, mert a cégvezető a feladatát a vezető tisztségviselő utasításai alapján látja el akkor is, ha a feladatot a legfőbb szerv határozza meg a számára. Ha a legfőbb szerv a cégvezetőt „kiveszi” a vezető tisztségviselő utasítási joga alól, akkor az ügyvezetési feladatok egy csoportját olyan személy látja el, aki – mint már említettük – a munkajogviszonya alapján felelős a társaságnak okozott kárért.

Ezen a ponton elérkeztünk a cégvezető jogállását érintő másik kérdéskörhöz, amely a cégvezető munkajogviszonyához kapcsolódik. A Gt. a Munka Törvénykönyvben foglaltakhoz képest egy tekintetben tartalmaz szigorítást, miszerint a cégvezetőnek meg kell felelnie a vezető tisztségviselőkre vonatkozó követelményeknek (Gt. 39. § (2) bek.). Ezen túlmenően előírja, hogy a cégvezetőt a társaság legfőbb szerve jelöli ki. Ez azonban álláspontunk szerint nem befolyásolja azt a szabályt, hogy a társaság munkavállalói felett a munkáltatói jogokat a vezető tisztségviselő gyakorolja, ami alapján a cégvezető a munkaszerződését közvetlenül a vezető tisztségviselővel köti meg és ugyanő jogosult a munkaviszony módosítására és megszüntetésére is. A Gt. azonban lehetőséget ad arra, hogy a társasági szerződés a munkáltatói jogok gyakorlását a maga részére tartsa fenn. (28. § (1) bek.) Ez a cégvezető esetében különösen akkor indokolt, ha a már fentebb tárgyaltak szerint széles

¹ Apáthy István: A cégvezető. Jogtudományi Közlöny 1875/49. 420. o. 2. bek.

² Ld.: Nagy Ferenc: A magyar kereskedelmi jog kézikönyve, 427. o., 1913. Budapest, Athenaeum Rt.

³ Nagy Ferenc: im. uo.

körü önálló döntési jogosultságot kapott. A vezető tisztségviselő utasítási joga azonban ekkor is megmarad. Ezt azért fontos hangsúlyozni, mert a Gt. azon rendelkezését, miszerint a vezető tisztségviselő a legfőbb szerv által nem utasítható, meg lehetne kerülni az által, hogy az üzletvezetési feladatokkal felruházott cégvezetőt utasíthatja.

Mivel a cégvezetői munkakör különös fontossággal bír, meg kell határozni, hogy gyakorlója melyik munkavállalói kategóriába sorolható be. A Munka Törvénykönyve különbséget tesz vezető állású, vezető beosztású, valamint a többi, e két körbe nem tartozó munkavállaló között. Az Mt. 189. §-a szerint vezető állású munkavállaló a munkáltató vezetője és rá a törvényt a X. fejezetben foglalt eltérésekkel kell alkalmazni. Vezető beosztású az előbbi helyettese, illetve az, akit a tulajdonos vagy a tulajdonosi jogokat gyakorló szervezet ilyennek minősít. Rájuk a X. fejezetben foglalt rendelkezések csak korlátozottan érvényesek. Mindezekből látható, hogy vezető állású munkavállalók csak a Gt. szerinti vezető tisztségviselők lehetnek, ha ők feladatukat nem munkaviszony keretében látják el, akkor a társaságnak nincs ebbe a kategóriába tartozó munkavál-

lálója akkor sem, ha a vezető tisztségviselők hatáskörük egy részét átruházták egyes munkavállalókra, vagy pedig cégvezető alkalmazására kerül sor. A vezető tisztségviselők ugyanis utasítási joguknál fogva a társaság munkaszervezetének mindenképpen a csúcán állnak és az alattuk álló munkavállalók felelőssége nem lehet azonos az övékkel. Az Mt. ugyanis csak az első számú vezetők tekintetében engedi alkalmazni a speciális szabályokat azért, hogy ne lehessen senkit önkényesen vezető állásúnak minősíteni és ezáltal megkönnyíteni a munkaviszony munkáltató általi megszüntetését, vagy a munkavállaló felelősségét polgári jogi felelősséggé „növelni”.⁴

Mindezek alapján a cégvezető a munkavállalók harmadik csoportjába tartozik, illetve a tulajdonosok akarata alapján vezető beosztásúvá minősíthető, még abban az esetben is, ha képviseleti jogánál fogva gyakorolhatja a munkáltatói jogokat, és felhatalmazás alapján ő a társaság munkaszervezetének vezetője. Erre a körülményre hatáskörének kialakításánál érdemes tekintettel lenni, és azt úgy kialakítani, hogy a munkajogi jogállásával arányban legyen.



a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
VEZETŐKÉPZŐ INTÉZETE

1999. szeptemberében újra indítja kétéves

KÖZSZOLGÁLATI-KÖZIGAZGATÁSI MENEDZSMENT KURZUSÁT

A hallgatók a kurzus sikeres befejezése után
közszolgálati menedzser szakértői
másoddiplomát kapnak

A képzés költségtérítéses: 114 eFt./szemeszter

Jelentkezni lehet

1999. május 25-ig a

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetében
(1087 Budapest, Könyves K. krt. 48-52.)

Nagy Jánosné programszervezőnél a 210-4253-as telefon/fax számon.

A képzéssel kapcsolatban tájékoztatást nyújt:

Szilárd Imre programigazgató

a 210-0210/1204-es, vagy a 210-4253-as telefonszámokon

E-mail: iszilard@mail.vki.bke.hu

⁴ A Munka Törvénykönyve Kommentárja. HVGORAC Lap és Könyvkiadó Kft. – Pál Lajos 282. o. 4. bek.

HELL János

ÚJABB TELEKOMMUNIKÁCIÓS FORRADALOM VÁRHATÓ?

- A mobiltávközlés fejlődési útja -

A rádiótelefon gyökeresen megváltoztatta az ember és az ember, az ember és a technika kapcsolatát. Ma az üzleti világ szinte elképzelhetetlen e kicsiny, egyre kisebb és egyre nagyobb hatósugarú készülék nélkül. A cikk szerzője esettanulmányában a mobiltávközlés fejlődési irányait mutatja be.

Az első rádiótelefon jellegű tranzisztor alapú kisfogyasztású készülékek a hatvanas években jelentek meg. Már akkor is valószínű volt, hogy lesz rá kereslet, de csak kevesen gondolták, hogy ilyen sikert ér majd el, s hogy későbbi fejlettebb utódai gyökeresen megváltoztatják a telekommunikáció és az ember kapcsolatát. A főként amerikai, japán, skandináv fejlesztések során végül a nyolcvanas években jelentek meg az FM rendszerű celluláris telefonok, és egyre sürgetőbbé vált szabványosításuk, engedélyeztetésük.

A hivatalos kezdet

Hivatalos kezdetnek

- 1981 Skandinávia, NMT 450, 900 (Nordic Mobile Telephone System) rendszerű szolgáltatásainak megkezdése, valamint
- 1983 Chicago tekinthető, amikor az első kereskedelmi celluláris rendszerek megkezdtek szolgáltatásaikat AMPS 800 (Advanced Mobile Phone Service) rendszerben.

Ezt követően a mobiltelefon iránti igény gyorsan növekedett, és kezdetét vette a mobiltávközlés kíméletlen versenye, ami gyakorlatilag 1992-ig az analóg rendszerek versenyét jelentette. Az FM analóg rendszerek gyorsan terjedtek, de a fejlődésnek mégis sok akadálya volt. Ilyen például a kevés kiosztható frekvencia, az elektromágneses zavarérzékenység, az országonkénti más rendszer, az alacsonyabb technikai színvonal, hogy csak a leg-

fontosabbakat említsük. A hálózatok túlterheltsége fokozódott, és emiatt újabb frekvenciákra volt szükség.

Néhány ismertebb analóg mobiltelefon rendszer:

- AMPS (Advanced Mobile Phone Service) Amerika, Ázsia, Ausztrália,
- TACS (Total Access Communication System) Európa, Közel-Kelet,
- NMT 450, 900 (Nordic Mobile Telephone System) Európa,
- Radiocomm 2000 Franciaország
- C - 450 Németország.

1992-ben kb. 5,6 millió analóg mobiltelefon előfizető volt a világon.

Magyarországon a Westel 450 Kft. 1989-ben kezdte meg szolgáltatásait, NMT 450-es rendszerben. Ma több mint nyolcvanezer előfizetője van.

Az analóg rendszerek korlátai közül talán a *frekvenciakorlát* az, ami az új digitális (második generációs) rendszerek létrejöttét siettetette.

A digitális rendszerre való váltást a jobb hangminőség, a nagyobb kapacitás, a faxlehetőség, és a szolgáltatások egyre bővülő köre motíválta.

Néhány ismertebb digitális rendszer:

- TDMA (Time Division Multiple Access) Amerika,
- CDMA (Code Division Multiple Access) Amerika, Ázsia,

TDMA, CDMA és GSM 1800 MHz -es változatai (1994-ben kiadott PCS engedéllyel) Amerika, JDC (Japanese Digital Cellular) Japán, GSM (Global System for Mobile) Európa, Közép-Kelet, Ázsia, Afrika.

Az USA-ban egyszerű volt a recept. Fejlesszenek ki új digitális rendszereket a gyártók, s ha tökéletesen működik, akkor alakítsanak ki megfelelő szabványokat. Így született meg az IS-54, az AMPS duál változata a TDMA, majd az IS-95, a CDMA rendszer, melynek szabványait 1993-ban jegyezték be. Előrelépést jelentettek az 1994-ben kiadott PCS (Personal Communications Service) engedélyek, melyek többek között lehetővé tették a GSM 1900 MHz -es rendszerű szolgáltatók megjelenését az amerikai távközlési piacon. Ennek köszönhetően 1997 végén már több mint négyszázezer GSM előfizető volt az USA-ban. *Új lehetőséget tehát a digitális mobiltelefon rendszerek jelentettek.*

1982-ben a CEPT (Conference of European Post and Telecommunications) elhatározta, hogy kidolgoz egy pán-európai egységes telekommunikációs rendszert, a 900 MHz-es sávban. A hangsúly a digitális rendszer egységességén volt, hogy megakadályozzák az analóg rendszereknél már kialakult sokféleséget, ami a rendszerek közötti roamingot lehetetlenné teszi, illetve megnehezíti. A leendő európai szolgáltatók közös érdekeinek érvényesítése érdekében 1987 szeptemberében létrehoztak egy közösséget *GSM MoU* (Memorandum of Understanding) néven. Ma már 109 országból, több mint 240 szolgáltató tagja van. Hosszas fejlesztések után 1990-ben kialakítják a *GSM* (Global System for Mobile Communications) *rendszert*.

1992-ben megkezdte működését az első szolgáltató Európában. Magyarországon elsőnek 1993 őszén a Westel 900 Rt., majd 1994 tavaszán a Pannon GSM Rt. kezdte meg szolgáltatásait. Előfizetőinek száma ma már a Westel Kft.-vel együtt eléri az egymilliót.

1996 végén Európában 30 millió GSM előfizető volt.

1997 közepén már kb. 50 millió a GSM előfizető, és ez a világpiac 30 % -át jelenti. (Ugyanekkor a világon kb. 170 millió mobil előfizető volt.) 1998 végére Európában 81 millió GSM előfizetőt prognosztizáltak és ebből az üzleti réteg 36 millió. (A tényleges előfizetői szám feltehetően nagyobb lett.)

2000-re 294 millió GSM előfizetőre számítanak a világon.

Az eddigiekből érzékelhető, hogy az analóg mobiltelefonon egy országon belül, a digitális mobiltelefonon

pedig országhatáron túl is beszélhetünk, ha ezt roaming szerződés biztosítja. Mindezen lehetőségek mellett számos lefedetlen területe marad a világnak. A műholdas mobiltelefon rendszerek a GMPCS (Global Mobile Personal Communications by Satellite) az egész Földet, illetve a Föld jelentős részét lefedik majd.

A fejlődés irányai

A mobiltávközlés véleményünk szerint a jövőben három fontos területen fejlődik tovább:

- műholdas mobil telefonía (GMPCS)
- tri-band (három-normás) telefonok
- harmadik generációs rendszerek (IMT 2000)

A *műholdas mobil telefonía előzményeként* meg kell említeni, hogy a WARC (World Administrative Radio Conference) 1992. évi konferenciáján meghatározták az üzletileg felhasználható frekvencia spektrum felosztásának alapelveit. A későbbiekben az FCC (Federal Communications Commission), az USA frekvencia ellenőrző szerve engedélyezi Amerikában a 16, 19, 23, 24, 25, 29 GHz-es frekvenciákat a műholdak és a gateway (földi kapcsoló központok) számára.

A mobiltávközlés iránti igény (a mindenhol elérhetőség) új piaci lehetőséget nyitott a műholdas mobil telefonianak.

1991-ben a Motorola megalapította az IRIDIUM nevű önálló céget, 1993-ban már a NASDAQ tőzsdén forog, hogy több tőkét vonzzon a vállalkozásba. Szolgáltatásait 1998 végén kezdte meg. Emellett más műholdas vállalkozások (Globalstar, ICO, Odyssey) is beléptek a távközlési piacra, melyek várhatóan a következő években kezdik meg szolgáltatásaikat.

Az IRIDIUM egy olyan műholdas mobil telefonrendszer, amely 66 műhoddal teljesen lefedi majd a Földet. A GMPCS Iridium telefonnal pedig a Föld bármelyik pontjáról bármelyik előfizető elérhető. A telefonok „dual band” (kétnormás) készülékek lesznek. A kapcsolatot – ahol szükség van rá – földi gateway állomások segítik. A GMPCS rendszerek telepítése kapcsán számos globalizációs és engedélyeztetési feladatot kell megoldani az egyes országokkal, például működési engedély az illető országban gateway állomásra, telefon készülékre stb.

A *Globalstar* – hasonlóan az Iridium-hoz – alacsony pályán mozgó, de csak 48 db. LEO (Low Earth Orbit) műhoddal fedi le a Földet, a sarkok és egyes óceáni területek kivételével. Az Iridium rendszerben a hívások a

műholdak között kialakított csatornán terjednek, míg a Globalstar-nál a hívás azonnal lemegy a Földre a gateway állomásra és a már meglévő telefonrendszereken terjed tovább. Mindez látszólag nem jelent nagy különbséget, de üzleti szempontból előnyösebb lehet. Ugyanis, ha a helyi hálózatot igénybe veszik, akkor a helyi érdekek előtérbe kerülhetnek, ami a kiépítés, a működés engedélyeztetése terén könnyebbséget jelent, s a helyi szolgáltatóknak is érdekében állhat. Ugyanakkor az Iridium rendszer technikailag megbízhatóbb kapcsolatot jelenthet, mert többnyire nem használja a földi hálózatokat. Azzal, hogy elsőnek kezdi meg szolgáltatásait, jelentős piaci előnyhöz juthat.

A következő táblázatban négy műholdas rendszer főbb adatait tüntettük fel.

	IRIDIUM	Globalstar	ICO	Odyssey
A rendszer fajtája	LEO	LEO	MEO	MEO
Földtől való távolság	780 km	1400 km	10355 km	10354 km
Műholdak száma	66 db	48 db	10 db	12 db
Rendszerköltség/dollár	3,8 Mrd	2,2 Mrd	3,4 Mrd	3,2 Mrd
Finanszírozottság	70 %	80%	54%	5%
Üzembehelyezés	1998	1999	2000	2001

Az összehasonlítás kapcsán rögtön felmerülhet a kérdés a GMPCS rendszerek jövedelmezőségét illetően. A HS (Herschel Shostek Associates Ltd) cég kutatásai szerint a GMPCS rendszerek előfizetői rétege négy fő csoportból áll. Az 1997-ben készült előrejelzés alapján megoszlásuk a következő:

Utazó üzletember	45%
Magas jövedelmű helyi elit	24%
A kormány diplomatai	16%
Egyéb	15%
Összesen	100%

A legnagyobb felhasználó (más elemzések szerint is) az utazó üzletemberek csoportja lesz. Ennek a csoportnak a GMPCS szolgáltatókkal szemben várható fizetési készségét vizsgálta a HS Ltd. – matematikai statisztikai elemzéssel –, hogy a projektum rentábilis voltára fény derüljön.

A HS Ltd. cég elemzésében a nemzetközi hívások növekedési ütemét állandónak feltételezve előre vetítették a hívások 2000-ben várható értékét (dollarban). A vizsgálatba bevont országokat a GDP alapján négy kategóriába sorolták, és kiszámították a leggazdagabb és

a többi kategória közötti nemzetközi hívásokból adódó dollár különbözetet. Ugyanis ez az utazó üzletember csoportot képezheti főként a műholdas mobil előfizetők bázisát.

A számításokból az alábbi konklúzió vonható le: a 2000-ben várható dollár milliók kb. 1/5–1/6-a juthat bevételként a műholdas (GMPCS) szolgáltatóknak arra, hogy befektetéseiket fedezzék. Nyilván az a műholdas szolgáltató számíthat üzleti sikerre, amelyiknek költségei hosszabb távon kisebbek, mint a bevételei.

Az IRIDIUM a HS Ltd. elemzése szerint veszteséges is lehet. A Globalstar pedig ugyanakkora bevételek mellett nyereségre számíthat. Az Iridium azonban 1998 végén megkezdte szolgáltatásait, ez mindenképpen helyzeti előnyt jelent a műholdas mobilpiacon. Az előrejelzést, „jóslást” megnehezíti, hogy féltve őrzik marketingstratégiájukat. Így például egyes hírek szerint csak a műholdak fellövése 5 milliárd USD-ba kerül. A szolgáltatás percdíját pedig egyes szerzők 2–3, mások 5 dollárban jelölik meg az Iridiumnál.

Dr. Tim Kelly az ITU (International Telecommunications Union) piaci analízis osztályának vezetője szerint: „a telekommunikációnak ezen a területén a piacot pontosan megbecsülni szinte lehetetlen”

Kijelentését a következőkkel támasztja alá:

- ⇒ az utazó réteg külföldi hívásai nem azonosak azzal, hogy mennyit telefonáltak volna, ha van pl. Iridium telefonjuk,
- ⇒ érvényesül a „mobiltelefon hatás”, ha van telefon, akkor használni is fogja az előfizető,
- ⇒ a jóléti államok telefonálási szokásai, ami azt jelenti, hogy ha a tarifa nem túlságosan magas, a két-, négyszer magasabb díj miatt nem fog kevesebbet telefonálni az előfizető, mert számára ez lényegtelen.

Más piacutató szakemberek becslése szerint a jövő évtizedre 500 millió mobil előfizető lesz, és ebből várhatóan 5–15 millió a műholdas mobil rendszert fogja használni.

A brit OVUM intézet óvatosabban jósol:

- 2002-re 8 millió műholdas előfizető lesz
- 8,5 Mrd USD a várható nyereség, ebből
- 3,3 Mrd USD-ral részesül a szóban forgó négy szolgáltató.

Az IRIDIUM

- 2000-re 650 ezer előfizetőre,
- 2005-ig 2,7 millió előfizetőre számít.

A felmérések egybehangzó trendje: a műholdas telefónia szűk piacra számíthat az elkövetkezendő években.

A telefonhasználat ára

A műholdas telefonhasználat ára várhatóan:

IRIDIUM	2–3 dollár (percdíj)
Globalstar	1 dollár (percdíj)

Magyarországon az OVUM brit piacutató intézete szerint 2002-re 1,3 millió mobil előfizetőből 57 ezer „műholdas” lesz.

A magyar piacot a műholdas rendszerek a jövőben egyelőre kevésbé fogják befolyásolni. Az elkövetkező években a GSM 1800-as tender-kiírása, a szolgáltatás megjelenése feltehetően majd erőteljesebb hatást gyakorol rá, mint a műholdas rendszerek megjelenése.

A mobiltávközlés másik fejlődési területe a „tri-band” (három-normás) telefonok megjelenése a távközlési piacon. Ezek a telefonok a következő években terjednek el a világpiacon és komoly versenytársai lehetnek a műholdas mobil telefóniának, mivel többféle analóg, digitális rendszerben is képesek működni. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy kiszorítanák a műholdas mobil telefóniát, sokkal inkább a piaci szegmensek megosztottságát jelzik. A világ távközlésrendszerében mindegyik technikai megoldásnak megvan a létjogosultsága

A tri-bend telefonok:

- ⊖ piaca kerülése, elterjedése a közeljövőben várható,
- ⊖ három rendszer között tudnak automatikusan választani,
- ⊖ piaci versenye várható a műholdas rendszerekkel,
- ⊖ „vetélkedésének” a harmadik generációs rendszerekbe való átmenet vet majd véget.

Az *IMT 2000* (International Mobile Telecommunications) (harmadik generációs rendszerek) megjelenése jelenti a harmadik területet, „szálat”, ami a mobil telefónia fejlődését átszövi a 2000 utáni években.

Az *ITU* (International Telecommunications Union) célja, hogy a különféle mobil rendszereket összehangolja.

Az *IMT 2000* törekvése a következőkben foglalható össze:

- ◆ A világ minden pontján egységesen elfogadott telekommunikációs szabvány kidolgozása. A kijelölt frekvencia: 2000 MHz.
- ◆ A készülékek a második generációs rendszerekkel kompatibilisek lesznek és a *különböző hálózat-típusokat önállóan felismerik*. („over the air software download”)
- ◆ A műholdas rendszerek is az *IMT 2000* rendszer részeivé válnak.
- ◆ Európa, Ázsia, Amerika eltérő állásponton vannak, mert üzleti érdekeik különbözőek.
- ◆ A gyártók két főbb megoldást javasolnak:
 - szélessávú CDMA, illetve
 - a Siemens által kifejlesztett TDMA/CDMA hibrid megoldást.
- ◆ Az *ITU* által kiírt *IMT 2000* pályázat határideje az egységes telekommunikációs szabvány kidolgozására: 1998. szeptembere volt.
- ◆ A rendszer indítását 2000-re tervezik.

Ha mindezek a tervek, elképzelések megvalósulnak, öt-hat év múlva újabb *telekommunikációs „forradalomra”* számíthatunk.

Irodalom

- Mobile Europe, 1996. és 1997. évfolyamok
 Iridium Today 1996. és 1997. évfolyamok
 Taylor and Nelson: Európai mobilpiac, 1996. évi jelentés
 Herschel Shostek Associates Ltd.: A világ telekommunikációs piaca 1996
 Michel Mouly: The GSM System for Mobile Comm.
 Az Internet különböző oldalai

Hibaigazítás

Sajnálatos elírás folytán előző, áprilisi számunkban Dobák Miklós cikkének címe helytelenül jelent meg. A cikk címe helyesen: *Versenyképesség és szervezeti tanulás*. A szerzőtől és az olvasóktól elnézést kérünk.

SALAMONNÉ HUSZTY Anna

VERSENY A POZÍCIÓÉRT - A dohányipar Magyarországon -

Az esettanulmány a dohányiparban végbement változásokat mutatja be a privatizációtól napjainkig. A vertikum minden szereplője jelen van Magyarországon: a dohánytermesztők, a fermentálók, a gyártók és a kereskedők. A legfigyelemreméltóbb és legizgalmasabb változások a dohánygyártók „háza táján“ történtek, a szerző ezért a náluk bekövetkezett eseményekre, az általuk követett stratégiákra koncentrál, az üzletág többi résztvevőjével csak röviden foglalkozik.

A magyar privatizátorok a régióban elsőként fogtak hozzá a dohányvertikum eladásához. A magánosítás a spontán privatizáció idején, 1991-ben kezdődött és 1993-ra fejlődött be. Az új tulajdonosok nagy tőkeerejű, nemzetközi cégek lettek.

A privatizációhoz az ÁVÜ (Állami Vagyonügynökség) négy irányelvet határozott meg:

- ⇒ az ágazat maradjon meg versenyszektorként, tehát lehetőleg minden dohánygyárat más és más privatizációs partnernek értékesítsenek,
- ⇒ az ágazat kapjon jelentős tőkeinjekciót,
- ⇒ váljon lehetővé az Európai Gazdasági Közösség által előírt értékek elérése érdekében az egészségre kevésbé káros cigarettamárkák gyártása és terjesztése,
- ⇒ amennyiben a hazai alapanyag mennyiségben, minőségben és árban versenyképes, azt használják fel.

Az első körben a gyárak kerültek terítékre. A korábbi tröszti gyakorlat szerint a magyar üzemek nem rendelkeztek saját márkákkal, többen is gyártották ugyanazt a terméket. Ez bizonytalan helyzet elé állította volna a befektetőket, akik nemcsak gyártókapacitást, hanem piacot is akartak venni, ezért a privatizáció előtt elosztották a márkákat. A legnagyobb, a Sopianae Pécsnek jutott (korábban ezt a márkát Debrecen és Eger egyaránt gyártotta), a másodikat, a Symphoniát a debreceni gyár kapta (de licen szerződés alapján 1994-ig Sátoraljaújhelyen is

előállították), a kisebb márkák pedig az egri és a sátoralja-újhelyi cégnél maradtak. (Figyelő 1996. február 15.) A kérők elsősorban a két domináns márkáért tülekedtek, Pécsért például négyen szálltak versenybe, végül a British-American Tobacco (BAT) nyert. A debreceni gyárért a Reynolds és a Reemtsma versenyzett, az utóbbi győzött. A Reynolds végül hajlandó volt megvásárolni a sátoraljaújhelyi gyárat. Nem lehettek nagy reményei, mivel a privatizáció előtt még a gyár megszüntetésének gondolata is felvetődött, szerény piaci részesedése és a nem igazán népszerű márkái, mint a Munkás és a Románc miatt. A Philip Morris kezdettől fogva az egri gyárra tett, holott sem jelentős piaci részesedést, sem attraktív márkát nem kapott. A ragaszkodás magyarázata a korábbi termelési együttműködésben rejlett. A magyar dohányiparban ezzel körülbelül kialakult az a helyzet, ami a világ dohánygyártását is jellemzi. A legnagyobb szeletet az amerikai vállalkozások szerezték meg. A pécsi dohánygyár 93 %-ban, az egri és a sátoraljaújhelyi gyár az első körben 80 %-ban (később mindkét gyár 100 %-ban) lett amerikai multinacionális társaság tulajdona. Sajátos színfolt a debreceni gyár, amely 100 %-os német érdekeltséggé vált.

1992-ben a gyárak a következő piaci részesedésekkel startoltak:

Pécsi BAT:	48 %
Debreceni Reemtsma:	30 %
Egri PM:	13 %
Sátoraljaújhelyi RJR	9 %

A dohányfermentálók közül a nyíregyházi NYIDOFER-t a világ legnagyobb dohányfeldolgozó társasága, a Universal Leaf Tobacco (ULT) vásárolta meg, vállalva, hogy a termesztés átalakítására tíz év alatt kétmilliárd forintot fordít. A szolnoki székhelyű Budapesti Dohányfermentáló viszont nem kelt el, a meghirdetett cégre kétszeri próbálkozásra sem akadt vevő. Az érdeklenség azzal magyarázható, hogy a vetélytársak nem láttak nagy perspektívát a magyar dohánytermesztésben, és nem akartak beszállni az erős hadállásokkal rendelkező ULT-vel való versenybe. A fermentálót – amely ma már a Dohányfermentáló Rt nevet viseli (Dofer) végül 1995-ben a V. Tabac magyar tulajdonban lévő konzorcium vásárolta meg, amely gyárt és termeltet is egyben.

A változások kedvezőtlenül érintették a fermentálókat kiszolgáló dohánytermesztőket. A nagyüzemi mezőgazdaság szétesése bizonytalanságot okozott, a felhasználók igényei pedig rendkívül nehéz feltételek elé

állították őket. A fermentálók a teljes termelésükre igényt tartottak, de kinyilvánították, hogy csak a minőségi és olcsó hazai dohányra vevők. E kikötés a termesztés átalakítását, technológiai korszerűsítéseket követelt, amire a gazdálkodók egyedül képtelenek voltak. A termesztés jövedelmezősége csökkent, s egyre kevesebben foglalkoztak ezzel a nagymúltú, sok élők munkát és szakértelmet igénylő tevékenységgel.

A dohányipari termékeket részben exportálják a gyárak, részben belföldre szállítják a nagykereskedelmi-kiskereskedelem csatornán, illetve saját maguk is értékesítik. A privatizáció során a nagykereskedelemben is történtek említésre méltó változások: 1991 májusában megalakult a Sepsiker, szeptemberben létrejött a Goldfilter, a harmadik szereplő a korábbi értékesítő közös vállalatból részvénytársasággá alakult Hungarotabac. (Ipari Szemle 1996. 3. sz.)

A privatizáció eredményeként tehát a magyar dohányipar külföldi többségű tulajdonba került.

A dohányipar tevékenységének 1997-es főbb mutatószámait az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

A dohányipar tevékenységének főbb mutatószámai 1997-ben

Mutató	Érték
1. A dohányvertikum bruttó kibocsátása A bruttó kibocsátás a termelés halmozott mutatója, egyenlő a dohányvertikum valamennyi gazdasági egységében egy év alatt létrehozott termékek és szolgáltatások értékével, azaz a dohányvertikum 1997-ben összesen 81 milliárd forint értékű terméket és szolgáltatást állított elő.	81 MrdFt
2. A dohányvertikumban keletkezett bruttó hazai termék, a magyar GDP 0,5 %-a: A dohánytermesztésben hat, a fermentálásban nyolc, a dohánygyártásban tizenkettő, a kereskedelemben kilenc milliárd Ft a keletkezett hozzáadott érték. A hozzáadott érték a vertikum gazdasági egységei által kibocsátott érték, valamint a felhasznált anyagok és szolgáltatások értékének különbsége. Ez az az érték, amit a vertikum hozzáadott, hozzáadott a másoktól vásárolt anyagok és szolgáltatások értékéhez, ez a vertikum hozzájárulása az alapáros (adók nélküli) bruttó hazai termékhez, GDP-hez.	35 MrdFt
3. A vertikum termeléséből eredő adóbevétel (közvetett és közvetlen adók)	100 MrdFt
4. A vertikum termelése után fizetett társadalombiztosítási járulék	10 MrdFt
5. A dohánygyárak által befizetett helyi adók	0,2 MrdFt
6. A dohányipar által szponzorálásra költött összeg	0,2 MrdFt
7. A dohányipar által reklámra költött összeg	2,1 MrdFt
8. A Forma 1-re és a promóciókra költött összeg	2 MrdFt
9. A négy privatizált cigarettagyártó vállalat éves átlagos befektetése 1992 és 1998 között	11 MrdFt
(A négy cigarettagyártó befektetése 1992 és 1998 között 300 millió USD volt.)	
A teljes munkaidőre átszámolt foglalkoztatottak száma:	32 ezer fő

(Forrás: A KPMG Hungaria tanulmánynak a Magyar Nemzet 1998. október 14-i számában közzétett része)

Az átmeneti időszak (1993-1995):**Vesztesek és nyertesek**

A privatizáció után óriási verseny kezdődött a cigarettagyártók között a piaci pozíció megőrzéséért, illetve növeléséért. A harcot kiélezte, hogy a legális fogyasztás csökkenni kezdett: 1990-ben még 27 milliárd szálát értékesítettek az országhatárokon belül, 1995-ben már csak 22 milliárdot. A tényleges csökkenés nem volt ilyen nagyarányú, mert megjelent a feketekereskedelem, s az iparág legdinamikusabban fejlődő szereplőjévé vált. Szakmai becslések szerint forgalma három milliárd szál évente, de vannak akik öt milliárdot feltételeznek. A legális forgalom csökkenése csak 1995-ben állt meg.

Ekkorra a gyárak piaci pozíciója a következőképpen alakult: (2. táblázat)

2. táblázat

Az egyes dohánygyárak piaci részesedése

Gyárak	1992	1994	1995
Pécsi BAT	48	42	45
Debreceni Reemtsma	30	32	27
Egri Philip Morris	13	23	27
Sátoraljaújhelyi RJR	9	4	3

Forrás: KÁPÉ 1996. március 18. Ipari Szemle 1996. 3. sz.

Milyen okok húzódtak meg a változások mögött?

Az új tulajdonosok a privatizáció után azonnal hozzákezdtek a megvásárolt cégek átalakításához. A fejlesztési ígéreteket beváltották, a gyártási technológia korszerűsítése már csak azért is fontos volt, hogy harmonizáljon az anyacég saját műszaki koncepciójával. A befektetők először a vállalatuk stabilizálását, a piaci részesedés megerősítését, emelését tartották fontosnak, s csak ezután következett a profitérdekeltség. (Ipari Szemle 1996. 3. szám.) Nem véletlen, hogy a dohánygyártók csak hosszú idő után, 1996–97-ben váltak nyereségesek. (Figyelő 1998. november 19.)

S most nézzük meg külön-külön, mi történt a gyárakban!

**R. J. Reynolds Tobacco Magyarország Kft.
(Sátoraljaújhely)**

A sátoraljaújhelyi gyárat 1992 nyarán megvásárló R. J. Reynolds nyolcvan %-ban vált a részvények tulajdosává, a maradék a dolgozóké és az önkormányzaté lett. Az R. J. R. három lépésben 550 millió Ft-tal növelte meg a gyár alaptőkéjét. Az új apport keretében felújították a dohány-

előkészítési részleget, a cigarettagyártó és csomagoló gépeket pedig teljes egészében kicserélték. Az új tulajdonos nem látott nagy fantáziát a hagyományos márkákban, nem fordított komoly összegeket a felújításukra, egyetlen kísérlete, a Kossuth Extra sem járt sikerrel. (A terméket aktív szenes multifilterrel látták el.) Inkább világmárkáinak (Camel, Camel Lights, Winston Lights, Monte Carló, Salem, Salem Lights) magyarországi bevezetésére összpontosított, kevés sikerrel. Ezeknek a márkáknak a gyártását – a cég igazgatójának állítása szerint – a magyar piac igényeire alapozva kezdték meg. (Magyar Hírlap 1994. november 27.)

A gépsorok korszerűsítése következtében megnövekedett kapacitás nagy részét exporttermelésre fordították. Az export termékek közül a legjelentősebbek: a Monte Carló, a Magna, a Broadway és a Century cigaretták.

A privatizáció után nem váltották le a gyár vezetését, mindössze két ember hagyta el közülük a vállalatot. A dolgozók közül viszont 394 embert bocsátottak el.

A várossal való kapcsolat ápolásáról „óvatosan“ nyilatkozott a cég vezetője, Szabó Levente: „Egy húszezer lakosú kisvárosban természetesnek tűnik, hogy például a környezet fejlesztéséhez és egyéb kulturális programokhoz hozzájárultunk, mert az érinti saját dolgozóinkat is. Mindezt csak annak függvényében tehetjük, amilyen eredményeket érünk el, amilyen lehetőségeink vannak a termelést nem közvetlenül segítő kiadásokra.“ (Magyar Hírlap 1994. november 27.)

Egri Dohánygyár Kft Philip Morris (Eger)

A Philip Morris 1991 decemberében vette meg az egri vállalatot. Nem vásárolt zsákmacskát, hiszen Egerben licencszerződés keretében már a hetvenes évektől gyártották a Marlborót. A magánosítással párhuzamosan megkezdtek tárgyalásokat az érdekvédelmi szervezetekkel, létszámcsökkentési program indult be ugyanis. Végkielégítés és előnyügdíjazás révén váltak meg a dolgozóktól, a megmaradóknak az új tulajdonos az 1991. évi infáció mértékével és ezen felül még harminc %-kal emelte meg a bérét.

A vállalatnál az első években mintegy 25 millió dollárt fektettek a fejlesztésbe, egyrészt a gyár műszaki, technológiai színvonalának emelésére, beleértve a minőségbiztosítás rendszerét, az informatikai rendszert, energiaellátást. A program keretében felújították a szociális létesítményeket is.

Erőteljes képzési programba kezdtek: mivel a gyár kétnyelvűvé vált, s a magyar mellett az angol is

munkanyelvként jelent meg, intenzív nyelvi képzés indult be. Emellett a műszaki képzés és a menedzsmentképzés – egy részük a Philip Morris külföldi gyáraiban folyik – az oktatás további elemei.

A vállalat amellet, hogy komoly exportőr, nagy erőket mozgósított a belföldi piac megnyerésére is. Nem hiába, mert a versenyzők közül egyetlenként, 1995-re növelni tudta piaci részesedését a hazai csökkenő piacon. (Lásd a 2. táblázatot). A startnál piaci pozíciója alig haladta meg Reynoldsét, 1994-re pedig már beírta a második helyezett Reemstmat.

Az egri gyár látszólag rossz helyzetből startolt, mivel a márkák felosztásakor nem kapott domináns, olcsó, hazai cigarettafajtát (a „SzoFit“ a szerződések értelmében egy ideig ugyan gyártania kellett), márpedig ezek tették ki a fogyasztás java részét. Gyártott viszont a magyar fogyasztók által már ismert olyan világmárkákat, mint a Marlboró és a Multifilter. Innen léphetett tovább akkor, amikor a többiek még csak a saját márkáik bevezetésével bajlódtak. Szinte folyamatosan növelte értékesítését ezekből a fajtákból, s csak az utóbbi években tűnt fel komoly versenytárs, a BAT Pall Mall-je. Ugyanakkor csendben megbújva hozzákezdett az olcsó Helikon fejlesztéséhez, és ebből sikerült megháromszoroznia az eladásait. Még így is messze van a két konkurenstől (Sopianae és Symphonia), de termékösszetétele kiegyensúlyozottá vált.

A cég fő termékei: Marlboró, Multifilter, Helikon, L&M-család.

A várossal való jó kapcsolatok fejlesztésére létrehozták az Eger-Philip Morris Alapítványt, főleg szociális, oktatási és kulturális területen való segítségnyújtásra. Például a mozgássérültek és a gyengénlátók támogatását tartják fontosnak, s életüket megkönnyítő városépítészeti kezdeményezéseket finanszíroznak. Országos program keretében támogatták többek között a Győri Balettet, a Budapesti Fesztivál Zenekart.

Pécsi Dohánygyár Kft British-American Tobacco

Óriási csata bontakozott ki a két nagy hazai márkát birtokló gyár között. A BAT és a Reemstma egyaránt milliárdokat költött a gyártás fejlesztésére, a technológiában nincs is jelentős eltérés a két cég között. Pozícióikat figyelemreméltó reklámkampányokkal igyekeztek megtartani és komoly márkafejlesztést hajtottak végre.

A BAT a privatizáció után hároméves modernizációs program keretében 25 millió angol fontot fektetett be a gyár korszerűsítésébe. A fejlesztések elsősorban a géppark modernizálására, környezetvédelmi szempontok

értvényesítésére és a hatékonyság növelésére irányultak. Automatizálták az előkészítő sort, a csomagolóberendezéseket nagyobb teljesítményűre cserélték le. A gyárat modern környezetvédelmi eszközökkel szerelték fel. Megváltoztatták a cigaretta csomagolásához szükséges anyagokat. A csomagolástechnika változtatása révén a cigaretták szebb köntösben jelenhettek meg, emellett az új csomagolóanyagok tovább megőrzik a cigaretta illatát és aromáját. Igyekeztek egyre kisebb súlyú anyagokat is felhasználni a környezetvédelmi szempontok teljesülése érdekében.

Teljesen átalakították a marketing hálózatot. Szakítottak azzal a gyakorlattal, hogy egy viszonteladó nyakára minél nagyobb mennyiséget sózzanak rá.

Kifejlesztették és piacra dobták a Szofi márkacsalád light, extra light és menthol változatait. Az eredmény: a Szofi „társaságban elővehető“ cigaretta maradt. (Figyelő 1996. február 15.) A vállalat 1995-ben megállította a termelés visszaesését, sőt növelte azt. A piaci részesedés megtartását a továbbiakban már nem a tradicionális magyar márkák növekedésétől várták, hanem a világmárkák térnyerésére számítottak. A BAT 1996-ban rohamtempóban gyártani kezdte a Kent-et, és ettől, valamint a Pall Mall-tól reméli pozíciói erősítését. Jelentősebb márkái még: Lucky Strike, HB, Winston.

Rendkívül nagy gondot fordítottak a várossal való jó kapcsolat kialakítására. Szponzorálták többek között a Nemzetközi Angol Központot, a Pécsi Nemzeti Színházat, a Könyvesházat, a Regionális Diagnosztikai Központot.

A BAT tulajdonossá válásakor kinevezett külföldi vezető, Mark A. Jennings a gépsorok fejlesztése mellett a munkatársak fiatalítását is fontos feladatnak tartotta. Mintegy száz dolgozó nyugdíjba ment, ugyanakkor nyolcvan fiatalat vettek fel. A továbbképzés folyamatos. Az érdekvédelmi szervezetek minden változtatás nélkül működnek, az új vezérigazgató szerint ennek is köszönhető, hogy a változtatások konfliktusok nélkül zajlottak. (Magyar Hírlap 1994. november 24.)

Debreceni Dohánygyár Kft Reemstma

A Reemstma a dohánygyarak versenyének egyik nagy vesztese. A gyár a piaci pozíció megtartása érdekében a legkülönbözőbb árkatóriákban akart megjelenni az új és megújított termékekkel. A célokat nem sikerült megvalósítani, holott ők birtokolták a magyar piac másik sikertermékét, a Symphoniát. Hiába indult el a választék-bővítés, a márkáról kialakult véleményt nem tudták megváltoztatni. A Symphonia szép lassan „cicicigaretta“

lett, ráadásul „a mindegy mit, csak olcsó legyen“ elvet valló vevőkör átvándorolt a fekete piacra. 1995-ben az 1991-es mennyiségnek már csak hatvan %-át tudták értékesíteni. A fogyasztókban nem sikerült megfelelő reklámkampányokkal a változtatást tudatosítani, sőt kissé komikusnak hatott a Symphonia keménydobozos piacra hozása, szemben a Sopianae-val. Az előbbi egy márkasor logikus továbbfejlesztését jelentette, míg a Symphoniánál ez nem bizonyult sikeres lépésnek. A gyár a világmárkákkal sem tudta ellensúlyozni a visszaesést. A West ugyan eladható volt, de kevés fogyott belőle, a Delta visszhangtalan maradt, a Főnix ugyan megindult felfelé a lejtőn, de ez nem bizonyult elégségesnek a fejlődés kiegyensúlyozásához. (Figyelő 1996. február 15.)

A gyár termékei közül a legismertebb a Symphonia család. Az újonnan bevezetett márkák közül említésre méltó a West, West Lights, Ernte 23.

A Reemtsma még a privatizáció évében jelentős műszaki fejlesztési programot indított be, három milliárd forintot használt fel a gyár modernizálására, a legújabb technológiák üzembe állítására.

A beruházások mellett az élőmunka fejlesztésére is „áldoztak“. A Reemtsma harminc %-kal megemelte az alkalmazottak bérét, s az azt követő években is az évi fizetésemelések meghaladták az infláció mértékét. Nem karcsúsítottak, sőt a vállalat létszáma a magánosítást követő két évben emelkedett, de a termelői létszám csökkent. Elsősorban a marketingtevékenységet erősítették.

A Debrecennel való kapcsolatáról a következőket mondta a gyár vezérigazgatója: „Jól megférünk a várossal, egészségügyi célokra nem adunk, de támogatjuk a sportot, a különböző szociális, jótékonyági és irodalmi alapítványokat.“ (Magyar Hírlap 1994. november 27.)

V. Tabac Hódmezővásárhely

Szép csendben, szinte a „fű alatt“ felépült egy ötödik, a hódmezővásárhelyi dohányüzem. A titkolózásra jellemző, hogy a gyárról hírt adó riport készítésénél a leendő tulajdonos nem járult hozzá személyének felfedéséhez. Fél a konkurenciától – mondta, akik időelőtt tönkreteszhetik. (KÁPÉ melléklet 1995. október 12.) Az alapítás egy régi iparcsarnok átalakításával kezdődött, és a térségben sokan drukoltak a sikerért, a munkanélküliség csökkentését remélték tőle. Nem hiába, 1995-ben felszerelték a gyárat, azokkal a gépekkel, amit a tulajdonos, Veszelovszky László a Reynolds sátoraljaújhelyi gyáratól megvett. A beavatottak szerint a világcég a szerződésben

kikötötte: a vevőnek külföldre kell vinnie a berendezéseket. „Így van-e vagy sem, ezt nem tudni, de Hódmezővásárhelyen megkezdődött a próbagyártás.“ (Figyelő, 1996. február 15.)

Az új gyárat a V. Tabac üzemelteti, amely 1995. júliusában kapta meg a jövedéki engedélyt, cigaretta gyártásra és forgalmazásra.

Versenytársak szövetségben

A dohánygyárak, miközben élet-halál harcot vívtak, szöveteztek is. A multik 1994. október 13-án létrehozták a Dohányipari Szövetséget, az alábbi célokkal:

- A cigarettagyártók közös érdekeinek versenysemleges képviselése, a kereskedelmen kívül eső területeken;
- A cigarettagyártókat érintő kérdések megvitatása és közös álláspont kialakítása;
- A dohányipari tevékenység egyes területeire vonatkozó magatartási szabályok kidolgozása;
- Kapcsolattartás a kormánnyal, a törvényhozással, a társadalmi szervezetekkel, a sajtóval és az elektronikus médiával;
- Információ szolgáltatás a tagok számára a dohányipart érintő témákról.

A szövetség aktívan tevékenykedik a fenti célok értelmében. Így például rendre felemeli szavát a sajtó segítségével a fekete kereskedelem ellen. A szövetség tagjai szerint a fekete kereskedelem növekedésének egyik oka a könnyű piacrajutás. Ha a feketeárut könnyű behozni, teríteni és eladni, akkor érdemes ezzel foglalkozni. A multik ezért sürgették a szigorúbb kormányzati intézkedéseket, annál is inkább, mert a stagnáló piacon egyre nagyobb adóterhekkkel kellett szembenéznük. Annyi bizonyos, hogy ebben az időszakban az infláció mértékét meghaladóan nőttek a dohánygyárak adóbefizetései. (1990-ben 18,5 milliárd forint, 1995-ben 60 milliárd forint.) (Figyelő 1996. február 15.) A cigarettát sújtó adók az állami bevételek egyik fontos elemévé nőttek ki magukat. (HVG 1996. március 9.)

A cigaretta fogyasztói árának szerkezete (1995-ben) Ft/doboz:

- 24,91 % gyári ár,
- 18,68 % fogyasztási adó I. (a gyári ár 75 %-a),
- 27,8 % fogyasztási adó II. (1000 szálanként 1390 Ft),
- 17,85 % ÁFA
- 3,15 % nagykereskedelmi árrés,
- 0,79 % a nagykereskedelmi árrés áfája,
- 9,45 % kiskereskedelmi árrés,
- 2,36 % a kiskereskedelmi árrés áfája.

(HVG. 1996. március 9.)

A feketekereskedelem mellett a dohánygyáraknak az egészségkultusz megerősödésével és ezzel kapcsolatosan a reklámozás korlátozásával is meg kell küzdeniük. Úgy tűnik, ezt az akadályt könnyebben vették. Megítélésük szerint ilyen elvonások mellett nem túlzó kérés az, hogy megengedjék a dohánytermékek korlátozott reklámját. A multik a privatizációkor erre ígéretet is kaptak.

A dohányzást ellenzők, persze egészen más indítástól szintén állandóan sürgették a törvény megalakítását.

Elméletben mindenki egyetért azzal, hogy az egészséghez való jog alkotmányos alapjog. A jogalkotók azonban sokáig inkább a dohányreklámok tiltásának részleges feloldásán gondolkodtak. A Gazdasági Versenyhivatal elnöke szerint, 1993 közepére a tiltott dohányreklámozás óriási méreteket öltött, s ebben a négy multi alaposan kivette a részét. (HVG, 1996. március 9.)

A dohánygyárak terheik növekedésének példaként említik még a zárjegyek bevezetését. Először ezt az állam fedezte, de 1995-ben rájuk sózták a zárjegyek előállításának költségeit is. Ebből úgy érzik, rájuk hárul a feketekereskedelem elleni harc költsége.

(A zárjegy bevezetése egyébként alig segített. Egyrészt hamisították, másrészt a feketepiacon vásárló számára nem visszatartó erő a zárjegy hiánya.)

A dohánygyárak vélekedésétől eltérően a GKI Gazdaságkutató Rt és az Alius Kft 1996 novemberi, a dohányzás honi negatív gazdasági oldalait számszerűsítő tanulmánya megállapítja, hogy a magyar társadalomban a dohányzás káros hatásai miatt keletkezett jövedelemkiesés és többletkiadás messze meghaladja a dohánytermékekből származó bevételeket. Becslésük szerint 1995-ben 35–60 milliárd forintnyi közvetlen költség és kiesett jövedelem keletkezett a füst iránti szenvedély miatt. Hozzászámítva az idő előtti halálozás okán kisset termelés nagyságát, a teljes veszteség elérheti a 330–370 milliárd forintot. (Figyelő 1998. november 19.)

A dohányosok a szakirodalom szerint a leghűsebb fogyasztóknak számítanak. Magyarországon azonban elég volt néhány esztendő, hogy megváltozzanak a dohányzási szokások. Az adatok szerint 1992 és 94 között a fogyasztók tizenkét százaléka váltott márkát. (KÁPÉ 1995. február 9.) A legális piacon jelentősen megnőtt a kiskátránytartalmú, könnyű (light) cigaretták aránya, miközben a füstszűrő nélküli termékek fogyasztása visszaesett. Az előbbieket 1995-ben a fogyasztás ötödét tették ki, 1990-ben ez még mindössze egy-két % volt. A „mezítlábasokból” a legális fogyasztás egy-két százaléka esett vissza.

A hazai piac vezető márkája a Sopiane maradt, több mint 40 %-os részesedéssel, a másik élenjáró márka a Symphonia részesedése 1995-ben 25 %-ra esett vissza az 1992 évi 35 %-ról. A licenc alapján készített cigaretták 1995-ben még csak a piac 25 %-át birtokolták. (Figyelő 1996. február 15.)

(A cigarettagyárakat birtokló világcégek nemcsak Magyarországon terjeszkedtek. Kelet-Európában egymással versengve vásárolták fel a dohányipari vállalatokat. A legnagyobb küzdelem a volt szovjet piacért folyt. Elsőként 1992 júliusában az RJR Nabisco vette meg a szentpétervári AS Petro dohánygyár részvényeinek 52 %-át és megszerezte az ukrán piac negyedét is. A Philip Morris új üzemet épített Szentpétervárott, húsz %-os részesedést vásárolt a krasznodari dohánygyárban, 49 %-ot szerzett a kazah dohánymopóliumban. Legkésőbb a BAT ébredt, pozícióit elsősorban Ukrajnában építette ki.)

Az ágazat többi szereplői közül a Nyíregyházi Dohányfermenáló Rt 270 millió beruházást valósított meg. A cég teljesítette a privatizációkor vállalt ígéreteit. A fermentált dohányt teljes egészében a hazai piacon adta el.

A természetők helyzete azonban tovább romlott, annak ellenére, hogy vissza nem térítendő támogatást és kedvező, nyolc százalékos kamatú hitelt kaptak. Egyszerre érték őket a környezeti és a gazdasági csapások. Aszály, energia-áremelések (a háztartási tüzelőolajra épített mesterséges szárítók rendkívül megdrágították a termelést) és a növényvédőszer árak is emelkedtek. Meg kellett küzdeniük az ötven százalékos támogatással érkező EU dohánnyal valamint más, olcsó importterményekkel. 1994-ben a legjobbak még haszonnal tudtak kereskedni, 1995-re szinte mindenki veszteségesé vált. A dohánytermesztés mintegy a felére esett vissza, az 1980-as években még húsz ezer tonna dohány termelt, 1995-re már csak tízezer tonna.

1995-ben tízezer tonna dohányt importáltak. A teljes képhez hozzátartozik, hogy a magyar éghajlaton nem terem meg minden szükséges dohányfajta, ezért importra mindig szükség lesz.

Újabb kihívások (1996-1998)

A kilencvenes évek második felére a piac nagysága stabilizálódott, a legális fogyasztás becslések szerint 22 milliárd szál évente. A cigarettagyártók között a verseny tovább folytatódik, némileg megváltozott szereposztással. A Reemtsma élére 1996-ban új vezérigazgatót neveztek ki, Rudnay Jánost, aki százmilliókra rugó veszteséget, és hat %-os piacvesztést örökölt. A talpraálláshoz

növekedést hozó marketingstratégia kidolgozását, új és átforgalmazott termékek piacradobását tartotta a legsürgősebb feladatnak. Ha ez nem sikerül, végleg a BAT és a Philip Morris mögé szorulhatnak. (Figyelő 1996. február 15.)

A sátoraljaújhelyi gyárban nem az igazgató, hanem a tulajdonos változott. A hódmezővásárhelyi V. Tabac 1998-ban megvásárolta a Reynolds-tól, a Reynolds pedig kivonult a magyar piacról.

Megkapaszkodni látszik a három multi mögött a hódmezővásárhelyi V. Tabac. Az 1995. évi (egy forrás szerint 1996. évi) alapítása óta a csoport nyereségesen működik. Hárman birtokolják, Sánta János, a fia, valamint az alapító özvegye. Ez a befektetői csoport vette meg a sátoraljaújhelyi gyárat. (A részvényeknek nem kizárólagos tulajdonosai, más vállalkozókkal, cégekkel együtt vásárolták meg.) A cég befolyása érvényesül a Szolnokon működő, Dohányfermentáló Rt Budapest vállalatban, és van kereskedelmi cége is. A V. Tabac csoport tehát komplett dohányelőállítási vertikummal rendelkezik. „Az önállóságra annál is nagyobb szüksége van – állítja egy HVG-ben megjelent cikk (HVG 1998. november 7) –, mivel információink szerint a multik hathatós befolyása révén a nagykereskedők megtámadták termékeik forgalmazását. Sánta János úgy véli, az idén már legalábbis nullszaldós lesz a sátoraljaújhelyi gyárunk, amelynek tavalyi veszteségét a kelet-európai piacok beszűkülése okozta.”

Az Egri Dohánygyár Kft is tulajdonost váltott. 1998. június 14-én a Philip Morris multinacionális társaság eladta a száz %-os tulajdonában lévő svájci FTR Holdings S.A.-nak.

A piacvezető továbbra is a Pécsi Dohánygyár 38,7 %-os részesedéssel, a második helyre feljött az Egri Dohánygyár Kft 30,7 százalékkal, s végleg a harmadik helyre szorult a Debreceni Dohánygyár 22,8 %-kal. A hódmezővásárhelyi és a sátoraljaújhelyi gyár birtoklásával a tisztán magyar tulajdonban lévő V. Tabac Rt 6,3 %-kal zárkózott fel az élbolyhoz.

A gyárak össztermelése 1997-ben 22,1 milliárd szál volt, az import egy milliárd szálát tett ki, a feketepiaci forgalmat három milliárdra becsülik. A gyárak 4,5 milliárd szálát exportálták. Megszűnt a füstszűrő nélküli cigaretták gyártása. A light típusok aránya harminc %-ra nőtt. (Világgazdaság 1998. október 14.) A beruházásoknak köszönhetően az iparág kapacitása a kétszeresére, a gépek átlagéletkora öt év alá csökkent, a korábbi húsz évvel szemben.

Az öt hazai dohánygyár főbb mérlegadatait a 3. táblázat szemlélteti.

Az öt hazai dohánygyár főbb mérlegadatai
1996–1997-ben (millió forint)

Cégnév	Év	Jegyzett tőke	Nettó árbevétel	Adózott eredmény
Debreceni D.	1996	2197	7500	609
	1997	2197	7500	-558
Egri Dohány	1996	3219	13948	1919
	1997	219	17536	3597
Pécsi Dohány	1996	3946	9989	59
	1997	3946	11429	1489
V. Tabac Sát.	1996	1288	5671	842
	1997	1288	2633	-403
V. Tabac Hód.	1996	129	505	33
	1997	499	1420	15

Forrás: HVG 1998. november 7.

Az EU csatlakozásról

A cigarettagyártók számára a közelgő EU-csatlakozás miatt komoly fenyegetettséget jelentenek a dohányzással kapcsolatos jogszabályok. Az EU-irányelvek szerint az Unió tagállamaiban 2006-tól tilossá válik a dohánytermékek reklámozása és szponzorálása. A hirdetőtáblákon már három év múlva, a sajtóban négy év múlva tiltják meg a dohánytermékek hirdetését. (Cégvezetés 1998. július, Világgazdaság 1998. december 9.) Magyarországon az elmúlt néhány évben a következő jogszabályok születtek:

- 1996-ban elfogadták – az élelmiszertörvény felhatalmazása alapján – a dohányrendeletet (36/1996. FM-NM-İKIM együttes rendelet). A rendelet az EU-normák szerint írja elő a cigaretta beltartalmára, összetételére és csomagolására vonatkozó követelményeket.
- A reklámtörvény külön rendelkezik a dohánytermékekre vonatkozó reklámokról – a felnőtt-sajtóban és közterületen megengedi a dohánytermékek reklámozását, tiltja azonban a közoktatási és egészségügyi intézmények 200 méteres körzetében –, de nem tartalmaz olyan szigorú előírásokat, mint a fent említett irányelv.
- A rádiózásról és televíziózásról szóló törvény – az EU-irányelvnek megfelelően – tiltja a dohányárak reklámozását.

A magyar dohányreklám-szabályozás tehát csak részben felel meg az uniós követelményeknek. A csatlakozást követően azonban a teljes reklámtiltalmat előíró irányelvet át kell vennünk, mivel Magyarország mind ez

idáig nem kért derogációt ezen irányelv alól. (*Világ gazdaság 1998. december 9., Piac-Profit 1999 január*)

Az uniós csatlakozás veszélyt jelent a jövedéki adó miatt is. Az Európai Unió a magyarországi 43 %-kal szemben 57 %-os jövedéki adót irányoz elő a cigarettatermékekre. „Az uniós direktíva végrehajtása 68 %-os áremelkedéssel járna, ami a legális forgalom 20 %-os csökkenését és a feketepiac erősödését vonná maga után” – állítja a *Világ gazdaság* cikke, egy hatástanulmányra hivatkozva. (*Világ gazdaság 1998. október 14.*)

1998 január 1-től életbe lépett a jövedékiadó-törvény, 1998. szeptemberétől pedig a fix ár és adójegy előnyöket is hozott, mivel mintegy ötszáz millió szállal csökkent a feketekereskedelem. (*Világ gazdaság 1999. január 29.*)

Az utóbbi évek kedvező változást hoztak a dohányvertikum legrosszabb helyzetben lévő szereplői, a termesztők számára. Az 1995-ben kialakult helyzet a termesztés összeomlásával fenyegetett. Patthelyzet alakult ki, a termesztők a feltételek változtatását kérték a fermentálóktól, kiderült azonban, hogy ez a fermentálókat ténnyel veszteséggé. Végül a cigarettagyártók „beszálltak” a küzdelembe és hajlandóan mutatkoztak egy támogatási alap létrehozására. A Nyidofér is elmozdult az ajánlatában, és az állam is a termesztők segítségére sietett. A nyíregyházi fermentáló és a cigarettagyárak hároméves stabilizációs programot dolgoztak ki. 1996-ban 233, 1997-ben 125 millió forintot fizettek ki felár jellegű támogatásként a termesztőknek. Mindezek következtében a dohánytermesztés növekedésnek indult, 1997-ben elérte a tizenkét ezer tonnát. (A magyar piac felvevő képessége ma már tizenhét ezer tonna fermentált dohány.) Évente mintegy tízezer tonna dohányt importálunk. A hazai cigarettagyártók termékeiben általában hatvan % a magyar dohány aránya, de van amelyikben egy gramm sincs. A termelők a dohány rendkívül nagy tőke-, speciális eszköz- és munkaigénye miatt lényegében szűk kört alkotnak, azokból kerülnek ki, akik tradicionálisan évek óta ezt termelik. A dohánytermesztésben a kétszáz négyzetméter földön gazdálkodó kistermelőtől az ezer holdas nagytermelőig mindenki megtalálható. Ez a réteg kiszolgáltatott helyzetben van, hiszen a drágán megvásárolt berendezéseket nem lehet máshol hasznosítani. Mintegy tizenöt ezer tonna dohány termelhető meg Magyarországon, ha ezt a mennyiséget elérik, akkor már exportálni is tudnak. Kívánatos volna ez az eredmény az EU csatlakozás miatt is, hiszen az uniós kvóta alapja a csatlakozás előtti három-öt év átlaga. A ter-

mesztők számára további kihívást jelent az az EU-jogszabály, amely rendelkezik a cigaretták megengedhető kátránytartalmáról: a tagállamokban forgalmazott cigarettákban 1997. december 31-től ez legfeljebb tizenkét milligramm lehet. Kivételesen Görögország, az ottani dohánygyártóknak tíz év átmeneti időszak alatt kell teljesíteniük a követelményt. Az EU csatlakozást előkészítő tárgyalásokon nekünk is átmeneti időszakot kell kérnünk – hangsúlyozta egy szakértő. (Cégvezetés 1999. február). A magyar szabályozást – Görögországhoz hasonlóan – az alacsonyabb kátránytartalom fokozatos eléréséhez igazították. E szerint 1998. december 31-ig a legmagasabb kátránytartalom értékét húsz milligrammban, 1999 január elsejétől tizenhét milligrammban határozták meg. 2006 december 31-től tizenkét milligramm lesz a cigaretták megengedett kátránytartalma. Ha nem kapunk átmeneti időt a kátránytartalom csökkentésére, akkor a nemzetközi cigarettagyártó cégek nem támogatják tovább a hazai dohánytermesztést, hiszen a követelményeknek megfelelő dohányfajtákat importból a hazai termesztési áránál olcsóbban beszerezhetik. A kívánt kátránytartalom elérése ugyanakkor további jelentős beruházásokat igényel az ágazatban.

A cigarettagyárak termékeinek 90 %-t 1998-ban is három nagykereskedő cég a Hungarotabak Rt, az Omega-Tabak és a Madof Rt közvetíti a kiskereskedelem felé.

Végül néhány tendencia a külpiacról:

Az International Herald Tribune egy korábbi híradása szerint az amerikai gyártóknak a hazai terep után Ázsia, majd Kelet-Európa a fő új piacuk. Az amerikai dohánygyártók nyereségük háromnegyedét az európai és a japán piacon szerzik. A legnagyobb emelkedés Kelet-Európában tapasztalható, ahol az elmúlt években több mint harminc gyárat építettek. Míg Kelet-Európában négy éve még csak 59 milliárd szál amerikai cigarettát fogyott, két éve már 177 milliárd.

Az 1997-es Forma-I-es versenyévi hat csapatát hat dohánygyár több mint kétszázmillió dollárral támogatta. Nem csoda, hogy a sportág tejhatalmú ura, Bernie Ecclestone azt nyilatkozta, hogy a jövőben több kelet-európai és ázsiai futamot is rendezhetnek, s számba jöhet helyszíneként akár Malájzia, Dél-Korea, Indonézia és Kína. Ez az irány egyébként megfelel a dohánygyártók terjeszkedési stratégiájának is. (Piac Profit 1999. január.)

S mi lesz a stratégiájuk Magyarországon?

KÖNYVISMERTETÉS

Tari Ernő

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK AZ ÜZLETI VILÁGBAN

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998

Verseny vagy együttműködés helyett verseny és együttműködés, foglalhatjuk össze Tari Ernő felfogását a stratégia szövetségekről. Meghatározása szerint stratégiai szövetségnek tekinthetők az ugyanazon ágazatban (piac) működő konkurens cégek hosszabb távú, kölcsönös előnyökre alapozott együttműködései, továbbá a különböző ágazatokban (piacokon) tevékenykedő versenyt nem támastó vállalatok stratégiai jelentőségű kooperációi. Kicsit pontosabban a vállalati stratégiai szövetség

- az üzleti felek viszonylagos stratégiai önállóságát megőrző,
- hosszabb távra szóló (stratégiai célokat szolgáló),
- kölcsönösen előnyös együttműködés, amelynek keretében,
- a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások (anyagi eszközök és ismeretek) révén,
- a partnerek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja

megvalósul.

Miért fontos ez itt és most az átalakuló magyar gazdaságban? Először is azért, mert így érthetjük meg a világ gazdaságában időnként érthetetlennek tűnő vállalati kapcsolatokról szóló híreket. Másodsor, világosabbá válik a multik viselkedése a magyar gazdaságban. Harmadszor, ötleteket kaphatnak a magyar vállalkozások irányítói a sikeresebb fejlődés eszköztárának bővítéséhez. Minél több hangszeren játszik valaki, annál jobban megérti a többi zenész szerepét a zenekarban.

A stratégia szövetségek kialakulását a piac tökéletlensége és a szervezeti erőforrások szűkössége hozza létre. Sándor Pál filmjének szlogenjét idekölcsonözve a cégek felismerték, hogy „egyedül nem megy“.

A Volvo, a Renault és a Peugeot egyedül nem lett volna képes kifejleszteni és gazdaságosan gyártani a V6-os hatselepes V elrendezésű motort. Az egymással versenyző

cégek végül az együttműködést választották és sikert értek el. Az európai repülőgépipar felvirágoztatására létrehozott Airbus programban több mint negyedszázada működnek együtt a francia Aérospatiale, az angol British Aerospace, a német Daimler-Benz Aerospace és a spanyol Construcciones Aeronauticas repülőgépgyártó cégek. Az együttműködés eredményeként komoly versenytárrá nőtte ki magát a jóval ismertebb amerikai Boeing és McDonnell-Douglas mellett. Az izgalmas történetek sora folytatható a Volkswagen és a Ford közös fejlesztésével, amelynek eredményeként létrejött ikermodell két néven került piacra: VW Sharan, illetve Ford Galaxy néven. Érdekes fejlemény az IBM, a Toshiba és a Siemens kutatási, fejlesztési kooperációja, amelynek keretében az amerikai, a japán és az európai informatikai gigászok az óriási költséget felemészítő digitális megachip kifejlesztésére közös kutatóközpontot hoztak létre.

A könyv négy részben tárgyalja a stratégiai szövetséget. Az első rész az elméleti alapokról nyújt áttekintést. Meghatározza a stratégiai szövetség fogalmát, azok céljait. Rendkívül érdekesek a háttérben meghúzódó közgazdasági, szervezetelméleti és stratégiaelméleti közelítésmódok. A második részben Tari bemutatja azokat a nemzetközi példákat, amelyekből megérthető a stratégiai szövetség formája és tartalma. Világossá teszi a szerző, hogy együttműködés létrejöhet a versenytársak és a versenyben nem álló cégek között is. Kiterjedhet a szövetség a fejlesztésre, a gyártásra, az értékesítésre egyaránt. A harmadik rész a vállalatok közötti együttműködés folyamatát mutatja be. Ezzel nyújt a szerző segítséget azoknak, akik szeretnének stratégiai szövetséget létrehozni. A könyvből tanácsokat kaphat az olvasó a partnerkereséshez és a megfelelő partner kiválasztásához. A nagy tanácsadó cégek tapasztalataira támaszkodva hasznos útmutatót kínál a szerző a tárgyalásokhoz, valamint a megvalósítás során jelentkező feszültségek kikerüléséhez és kezeléséhez is.

Izgalmas olvasmány a magyarországi helyzet bemutatásával foglalkozó negyedik rész. A „Versenyben a világgal“ kutatási program keretében végzett felmérésre támaszkodva Tari Ernő több hazai stratégiai szövetségről

is tudósít. Így enged bepillantást többek között a Ganz Gépgyár Holding és az angol David Brown Engineering közös hajtóműgyárában megtestesült együttműködésről, a Caola és a Unilever munkamegosztásáról, vagy a Apple Computers és a Graphisoft Számítástechnikai Fejlesztő Rt. közötti szövetségről. Ha valahol, akkor itt lehet az olvasónak némi hiányérzete. Legalábbis annak, aki szeretne több izgalmas beszámolót kapni a hazai cégek, vagy az itt működő multik között formálódó együttműködésekről.

Tari Ernő könyve szorosan illeszkedik a Budapesti Közgazdasági Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén kialakult iskola kutatási és könyvkiadási kultúrájához. A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó *Szervezet, vezetés, stratégia* sorozatában megjelent könyvek jellemzője a tudományos igényesség, a történeti áttekintés, a nemzetközi irányzatok bemutatása. Ugyancsak visszatérő jellegzetességük, hogy e művek áttekintést adnak a magyar helyzetről is. E könyvekre jobban rányomja bélyegét a leíró szemlélet, bár időnként megjelennek a normatív közelítésmód elemei is. Tari Ernő könyvében külön fejezet foglalkozik azokkal a megoldásokkal, amelyek útmutatást adnak arra is, hogy miképpen lehet létrehozni és vezetni, irányítani a stratégiai szövetségeket. Mindezek következtében e könyvek – és köztük Tari Ernő műve – egyetemi hallgatóknak és gazdasági vezetőknek egyaránt ajánlható.

Vecsenyi János

Dr. Pataki Béla:

TECHNNOLÓGIAVÁLTÁSOK MENEDZSELÉSE

(A változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén)

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest,
1999. 148 p.

A fejlődés során a változások nem kerülhetők el a technológiában. Az új technológiák bevezetése meglehetősen nehéz feladat, a változásokhoz azonban mindenképpen alkalmazkodni kell, a fejlődés nem állhat meg! A technológiaváltozások menedzselésének oktatása nálunk még nem terjedt el, a szerző ennek a speciális területnek szélesebb körű hazai oktatásához nyújt segítséget az Európai

Unió Phare programja támogatásával megjelent könyvében. Hangsúlyozza, hogy a technológiaváltozások lebonyolítása összetett folyamat; magában foglalja a vele járó szervezetváltoztatások menedzselését is (üzleti stratégia, szervezeti felépítés, vállalati kultúra stb.).

A menedzsmentre, változásra és változásmenedzsmentre, valamint a technológiára és technológiamenedzsmentre vonatkozó tudnivalók után az általános változásmenedzsment alapismereteit tartalmazza a könyv első része. Az elméleti kérdések között szó van itt a sikeres változtatás előfeltételeiről, az átmeneti állapot fontos szerepéről a sikeres változtatásokban. A szerző rámutat arra a gyakran előforduló hibára, hogy a változtatást elszigetelten, összefüggéseiből kiragadva próbálják végrehajtani. Pedig – közvetlenül vagy közvetve – a változtatás valamennyi eleme hat a másik elemre, a kölcsönös összefüggéseket figyelembe véve szabad csak bármit megváltoztatni! A megfelelés (kongruencia) modelljét a 2. ábra szemlélteti. A megfelelést az egyén és szervezet, a feladat, az informális szervezet illeszkedése, valamint a feladat és szervezet, a feladat és informális szervezet, a szervezet és informális szervezet illeszkedése határozza meg.

A szervezeti tanulás négy fontos szempontját célszerű megvizsgálni: az információ megszerzését, az információ megosztását, értelmezését és tárolását. Mennyiben tekinthető valamely szervezet tanuló szervezetnek? – erre a kérdésre is választ kapunk a könyvből. A változtatásmenedzsment módszertana keretében a problémamegoldás folyamatát, elemzését s a döntések lehetséges változatait ismerjük meg. Szó van itt az intuíció szerepéről, a testületi döntések előnyeiről és hátrányairól, azokon belül a csoportgondolkodás jellemzőiről, következményeiről, kialakulásának elkerüléséről s ennek módszereiről.

A változásmenedzsment alaproblémái: a változással szembeni ellenállás, a szervezet irányítása az átmeneti szakaszban, a változtatás által érintett egyének és csoportok hatalmi kérdései. Ezek következményei szükségessé teszik az egyéni viselkedések megváltoztatásának motiválását, az átmenet menedzselését és a bizonytalanság, zavar keletkezésének megakadályozását. A változtatás szakaszai és szereplői után a stratégiák fajtáiról és a konfliktusok kezelésének módszereiről olvashatunk, majd a változtatás fogadtatásának javítása érdekében teendő lépésekről tájékozódhatunk.

is tudósít. Így enged bepillantást többek között a Ganz Gépgyár Holding és az angol David Brown Engineering közös hajtóműgyárában megtestesült együttműködésről, a Caola és a Unilever munkamegosztásáról, vagy a Apple Computers és a Graphisoft Számítástechnikai Fejlesztő Rt. közötti szövetségről. Ha valahol, akkor itt lehet az olvasónak némi hiányérzete. Legalábbis annak, aki szeretne több izgalmas beszámolót kapni a hazai cégek, vagy az itt működő multik között formálódó együttműködésekről.

Tari Ernő könyve szorosan illeszkedik a Budapesti Közgazdasági Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén kialakult iskola kutatási és könyvkiadási kultúrájához. A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó *Szervezet, vezetés, stratégia* sorozatában megjelent könyvek jellemzője a tudományos igényesség, a történeti áttekintés, a nemzetközi irányzatok bemutatása. Ugyancsak visszatérő jellegzetességük, hogy e művek áttekintést adnak a magyar helyzetről is. E könyvekre jobban rányomja bélyegét a leíró szemlélet, bár időnként megjelennek a normatív közelítésmód elemei is. Tari Ernő könyvében külön fejezet foglalkozik azokkal a megoldásokkal, amelyek útmutatást adnak arra is, hogy miképpen lehet létrehozni és vezetni, irányítani a stratégiai szövetségeket. Mindezek következtében e könyvek – és köztük Tari Ernő műve – egyetemi hallgatóknak és gazdasági vezetőknek egyaránt ajánlható.

Vecsenyi János

Dr. Pataki Béla:

TECHNNOLÓGIAVÁLTÁSOK MENEDZSELÉSE

(A változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén)

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest,
1999. 148 p.

A fejlődés során a változások nem kerülhetők el a technológiában. Az új technológiák bevezetése meglehetősen nehéz feladat, a változásokhoz azonban mindenképpen alkalmazkodni kell, a fejlődés nem állhat meg! A technológiaváltozások menedzselésének oktatása nálunk még nem terjedt el, a szerző ennek a speciális területnek szélesebb körű hazai oktatásához nyújt segítséget az Európai

Unió Phare programja támogatásával megjelent könyvében. Hangsúlyozza, hogy a technológiaváltozások lebonyolítása összetett folyamat; magában foglalja a vele járó szervezetváltoztatások menedzselését is (üzleti stratégia, szervezeti felépítés, vállalati kultúra stb.).

A menedzsmentre, változásra és változásmenedzsmentre, valamint a technológiára és technológiamenedzsmentre vonatkozó tudnivalók után az általános változásmenedzsment alapismereteit tartalmazza a könyv első része. Az elméleti kérdések között szó van itt a sikeres változtatás előfeltételeiről, az átmeneti állapot fontos szerepéről a sikeres változtatásokban. A szerző rámutat arra a gyakran előforduló hibára, hogy a változtatást elszigetelten, összefüggéseiből kiragadva próbálják végrehajtani. Pedig – közvetlenül vagy közvetve – a változtatás valamennyi eleme hat a másik elemre, a kölcsönös összefüggéseket figyelembe véve szabad csak bármit megváltoztatni! A megfelelés (kongruencia) modelljét a 2. ábra szemlélteti. A megfelelést az egyén és szervezet, a feladat, az informális szervezet illeszkedése, valamint a feladat és szervezet, a feladat és informális szervezet, a szervezet és informális szervezet illeszkedése határozza meg.

A szervezeti tanulás négy fontos szempontját célszerű megvizsgálni: az információ megszerzését, az információ megosztását, értelmezését és tárolását. Mennyiben tekinthető valamely szervezet tanuló szervezetnek? – erre a kérdésre is választ kapunk a könyvből. A változtatásmenedzsment módszertana keretében a problémamegoldás folyamatát, elemzését s a döntések lehetséges változatait ismerjük meg. Szó van itt az intuíció szerepéről, a testületi döntések előnyeiről és hátrányairól, azokon belül a csoportgondolkodás jellemzőiről, következményeiről, kialakulásának elkerüléséről s ennek módszereiről.

A változásmenedzsment alapproblémái: a változással szembeni ellenállás, a szervezet irányítása az átmeneti szakaszban, a változtatás által érintett egyének és csoportok hatalmi kérdései. Ezek következményei szükségessé teszik az egyéni viselkedések megváltoztatásának motiválását, az átmenet menedzselését és a bizonytalanság, zavar keletkezésének megakadályozását. A változtatás szakaszai és szereplői után a stratégiák fajtáiról és a konfliktusok kezelésének módszereiről olvashatunk, majd a változtatás fogadtatásának javítása érdekében teendő lépésekről tájékozódhatunk.

A változással szembeni ellenállás okai (ellenérdekeltség, meg nem értés, félreértés, eltérő értékelés, intolerancia) után az ellenállás kezelésére, mérséklésére tett lépések bemutatása következik. A mások tapasztalatainak hasznosítására alakult ki a benchmarking módszere. Ez a legjobb gyakorlat keresése, tanulmányozása, összehasonlítása a szervezet saját gyakorlatával és a tanulságok felhasználása a szervezet saját gyakorlatának fejlesztésében. Többféle fajtája van (belső és külső, funkcionális, folyamat- és stratégiai benchmarking stb.). Végül a szervezetfejlesztés fő lépéseit, a szervezeti kultúra megváltoztatásának lehetőségeit, menedzselését, az elsődleges és másodlagos mechanizmusokat tárgyalja a szerző a könyv első részében.

A második részben az előzőekben leírtak alapján a változásmenedzsment speciális technológiai alkalmazását ismerjük meg. Az új technológiákról a menedzserek körében található tévhitek bemutatása után a technológiai és a szervezeti változtatások kapcsolatáról, az innováció szervezeti és személyi feltételeiről olvashatunk. A menedzselés módszertanához hozzátartozik a technológiaváltás megtérülési számításainak elvégzése, a beruházás megtérülési mutatószámainak (jövedelmezőségi index, megtérülési idő és ráta) ismerete is. A szerző felhívja a figyelmet a megtérülési számítások buktatóira; a technológiaváltás várható hasznának becslésénél sokszor nem számolnak az újdonságokkal járó váratlan problémákkal s az ezekkel összefüggő többletköltségekkel. A technológiaváltás az emberi erőforrást is érinti. Ezzel kapcsolatban az új munkakörök megtervezéséről, a dolgozók képességeiről és a munkafolyamatok átalakítását célzó érdekegyeztető tárgyalásokról olvashatunk.

Fontos terület az új termékek kifejlesztése, amelyben mind a fejlesztőmérnökök, mind pedig a marketing szakemberek döntő szerepet játszhatnak. Az ide tartozó problémákról is tájékoztatást kapunk a könyvből éppúgy, mint a gyártástechnológia-váltással szembeni ellenállások csökkentéséről is. Ez utóbbi modelljét a Texas Tech University-n dolgozták ki; a folyamat állomásait is bemutatja a szerző. Ugyancsak foglalkozik a vállalati folyamatok újraformálásával, újjáalakításával (BPR – Business Process Redesign), amely nem a szervezeti felépítés módosítására, hanem a folyamatok megváltoztatására irányul. A szervezeti struktúra esetleges átalakulása a folyamatváltoztatás következménye! A BPR típushibáinak elkerülésére is tanácsokat ad a könyv.

A változásmenedzsment módszertanának legfontosabb tudnivalóit hasznosító vizsgálati eljárás a technológiaváltási auditálás. Ezzel mérhető fel a technológiaváltás lehetősége, átgondoltsága, a szervezet fogadókészsége és felkészültsége a technológiaváltás menedzselésére. Számos ilyen vizsgálati eljárás áll rendelkezésre (Twiss és Goodridge-féle technológiaváltási, továbbá kulturális, innovációs, technikai, RAP-3 technológiaváltási stb. audit), amelyek lényegét, részeit, szempontjait, alkalmazási lehetőségeit szintén bemutatja a szerző éppúgy, mint a technológiai változásmenedzsment típushibáit. Ez utóbbiakat a változtatás bevezetésének módja is okozhatja azzal, hogy túlhangsúlyozzák a technológia fontosságát, és figyelmen kívül hagynak fontos tényezőket (a szervezet üzleti körülményei, átfogó stratégiai terv, munkakörök kialakítása, a vállalat kultúrája, kapcsolat a beszállítókkal stb.). A technológiaváltások sikerének további akadályait a brit, német és japán vállalatok körében végzett kutatások, vizsgálatok eredményeiből levont következtetések alapján ismerjük meg. Végül esettanulmányok szemléltetik a könyvben – megtörtént esetek alapján – a technológiaváltások menedzselésének elért eredményeit, nehézségeit...

Dr. Pataki Béla átfogó munkája ebben a sok helyen már elterjedt, de nálunk szinte teljesen ismeretlen témakörben az első magyar nyelvű szakkönyv. A szerző számos külföldi forrást idézve vezet be olvasóit az általános változásmenedzsment alapismereteiből kiindulva a technológiai változásmenedzsment elméletébe, módszertanába és gyakorlati problémáiba, megoldandó feladataiba. Az egyes fejezetek végén található Ellenőrző kérdésekből is kitűnik, hogy elsősorban egyetemi tankönyvnek készült, de a benne leírtakat a vállalatok menedzserei is jól hasznosíthatják.

R. I.

Gertrud NEGES–Richard NEGES:

VEZETÉSMÓDSZERTAN

Menedzsment-tréning

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

A kézikönyv osztrák szerzői gyakorlati tapasztalataik alapján foglalkoznak a vezetőkkel szemben támasztott, egyre növekvő követelményekkel. A gazdasági, politikai

A változással szembeni ellenállás okai (ellenérdekeltség, meg nem értés, félreértés, eltérő értékelés, intolerancia) után az ellenállás kezelésére, mérséklésére tett lépések bemutatása következik. A mások tapasztalatainak hasznosítására alakult ki a benchmarking módszere. Ez a legjobb gyakorlat keresése, tanulmányozása, összehasonlítása a szervezet saját gyakorlatával és a tanulságok felhasználása a szervezet saját gyakorlatának fejlesztésében. Többféle fajtája van (belső és külső, funkcionális, folyamat- és stratégiai benchmarking stb.). Végül a szervezetfejlesztés fő lépéseit, a szervezeti kultúra megváltoztatásának lehetőségeit, menedzselését, az elsődleges és másodlagos mechanizmusokat tárgyalja a szerző a könyv első részében.

A második részben az előzőekben leírtak alapján a változásmenedzsment speciális technológiai alkalmazását ismerjük meg. Az új technológiákról a menedzserek körében található tévhitek bemutatása után a technológiai és a szervezeti változtatások kapcsolatáról, az innováció szervezeti és személyi feltételeiről olvashatunk. A menedzselés módszertanához hozzátartozik a technológiaváltás megtérülési számításainak elvégzése, a beruházás megtérülési mutatószámainak (jövedelmezőségi index, megtérülési idő és ráta) ismerete is. A szerző felhívja a figyelmet a megtérülési számítások buktatóira; a technológiaváltás várható hasznának becslésénél sokszor nem számolnak az újdonságokkal járó váratlan problémákkal s az ezekkel összefüggő többletköltségekkel. A technológiaváltás az emberi erőforrást is érinti. Ezzel kapcsolatban az új munkakörök megtervezéséről, a dolgozók képességeiről és a munkafolyamatok átalakítását célzó érdekegyeztető tárgyalásokról olvashatunk.

Fontos terület az új termékek kifejlesztése, amelyben mind a fejlesztőmérnökök, mind pedig a marketing szakemberek döntő szerepet játszhatnak. Az ide tartozó problémákról is tájékoztatást kapunk a könyvből éppúgy, mint a gyártástechnológia-váltással szembeni ellenállások csökkentéséről is. Ez utóbbi modelljét a Texas Tech University-n dolgozták ki; a folyamat állomásait is bemutatja a szerző. Ugyancsak foglalkozik a vállalati folyamatok újraformálásával, újjáalakításával (BPR – Business Process Redesign), amely nem a szervezeti felépítés módosítására, hanem a folyamatok megváltoztatására irányul. A szervezeti struktúra esetleges átalakulása a folyamatváltoztatás következménye! A BPR típushibáinak elkerülésére is tanácsokat ad a könyv.

A változásmenedzsment módszertanának legfontosabb tudnivalóit hasznosító vizsgálati eljárás a technológiaváltási auditálás. Ezzel mérhető fel a technológiaváltás lehetősége, átgondoltsága, a szervezet fogadókészsége és felkészültsége a technológiaváltás menedzselésére. Számos ilyen vizsgálati eljárás áll rendelkezésre (Twiss és Goodridge-féle technológiaváltási, továbbá kulturális, innovációs, technikai, RAP-3 technológiaváltási stb. audit), amelyek lényegét, részeit, szempontjait, alkalmazási lehetőségeit szintén bemutatja a szerző éppúgy, mint a technológiai változásmenedzsment típushibáit. Ez utóbbiakat a változtatás bevezetésének módja is okozhatja azzal, hogy túlhangsúlyozzák a technológia fontosságát, és figyelmen kívül hagynak fontos tényezőket (a szervezet üzleti körülményei, átfogó stratégiai terv, munkakörök kialakítása, a vállalat kultúrája, kapcsolat a beszállítókkal stb.). A technológiaváltások sikerének további akadályait a brit, német és japán vállalatok körében végzett kutatások, vizsgálatok eredményeiből levont következtetések alapján ismerjük meg. Végül esettanulmányok szemléltetik a könyvben – megtörtént esetek alapján – a technológiaváltások menedzselésének elért eredményeit, nehézségeit...

Dr. Pataki Béla átfogó munkája ebben a sok helyen már elterjedt, de nálunk szinte teljesen ismeretlen témakörben az első magyar nyelvű szakkönyv. A szerző számos külföldi forrást idézve vezet be olvasóit az általános változásmenedzsment alapismereteiből kiindulva a technológiai változásmenedzsment elméletébe, módszertanába és gyakorlati problémáiba, megoldandó feladataiba. Az egyes fejezetek végén található Ellenőrző kérdésekből is kitűnik, hogy elsősorban egyetemi tankönyvnek készült, de a benne leírtakat a vállalatok menedzserei is jól hasznosíthatják.

R. I.

Gertrud NEGES–Richard NEGES:

VEZETÉSMÓDSZERTAN

Menedzsment-tréning

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

A kézikönyv osztrák szerzői gyakorlati tapasztalataik alapján foglalkoznak a vezetőkkel szemben támasztott, egyre növekvő követelményekkel. A gazdasági, politikai

és társadalmi fejlődés eredményeként a vezetés ma már nem csak a cég iránti felelősséget, hanem az emberekkel való kapcsolatot, törődést is jelenti. A vezetőknek fel kell ismerniük munkatársaik személyes rátermettségét vagy annak korlátait és munkájukat a célnak megfelelően kell felhasználni. Ezért a jövőben meg kell követelni a vezetőktől a továbbfejlődésre irányuló törekvést, a tudást, a lehetőségek kihasználását, a célorientált vezetést. A három részből álló kézikönyv arra ad útmutatást a vezetőknek, hogy hogyan cselekedjenek a különböző vezetői helyzetekben, hogyan éljenek lehetőségeikkel, hogyan viszonyuljanak munkatársaikhoz és hogyan segítsek elő a csapat eredményes munkáját.

Az első rész (*A vezetés építőkövei és a személyiségfejlesztés*) a jövő menedzserének személyiségét érintő követelményekkel a vezetési stílusokkal és feladatokkal foglalkozik. A szerzők kifejtik, hogy milyen feladatok és feltételek fogják a jövő sikeres vezetőit jellemezni. Ide tartozik – többek között – a szervezeti változtatások végrehajtása, a munkatársak részvétele a döntésekben, tanulásuk és fejlődésük megszervezése, s a személyes példamutatás is. Vállalkozói szemléletű gondolkodást, vezetést és cselekvést kell megvalósítani. Fel kell ismerniük a feszültségóccokat s ez lehetőséget nyújt a szükséges változtatások bevezetésére. Megismerjük a vállalkozói szemléletű vezetési folyamat lépéseit. A szerzők részletesen áttekintik a menedzser személyiségének fejlesztéséhez szükséges alapvető tudnivalókat. Ide tartoznak a különböző szemléltető technikák, az optimális időgazdálkodás és időtervezés, a minőségmenedzsment vizsgálata és kommunikációs eszközei, az ellenőrzési feladatok, a személyes marketing (a példakép jelentősége, a külső megjelenés és fellépés) szerepe. Szó van itt a vállalati kultúra alakításáról, megváltoztatásáról, erősítéséről, a pályafutás tervezéséről. A vállalat célhierarchiájának keretében minden menedzsernek jövőképet kell kialakítania az elérendő vagy megközelítendő cél érdekében; táblázatok szemléltetik a könyvben ennek felépítését, ismertetőjeveit.

Új módszerek tekinthető a neurolingvisztikai programozás (NLP), amely a kommunikációban alkalmazott, szerves egészét alkotó viselkedési technika; alkalmazzák a pedagógiában és a gazdaságban is. Az NLP az érzékszervi tapasztalás és a nyelv mintáit használja arra, hogy lehetőleg gyorsan érjen el változásokat a viselkedésben, elősegítve a kommunikálást a másik féllel. Az átalakulási

időszakokban különösen szükség van a kreatív gondolkodásra és cselekvésre. Megismerjük a kreatív menedzser tulajdonságait és a legfontosabb kreativitási technikákat. A sikeres csoportmunka feltételei, eszközei után a csapatmunka sikerét befolyásoló tényezőket táblázat szemlélteti a könyvben. Végül az egészségügyi kérdésekről és a menedzser önmotiváló képességének értékeléséről, a stresszkiváltók leküzdéséről olvashatunk ebben a részben.

A második részben (*Gyakorlati vezetési helyzetek a menedzser és munkatársai viszonyában*) a munkatársakkal folytatott beszélgetések állnak. A gyakorlatban kipróbált módszerek nyújtanak segítséget e beszélgetések kezdeményezéséhez, kialakításához. A munkatársi beszélgetés az egyik legfontosabb vezetési eszköz, a kölcsönös tájékoztatást, a döntés-előkészítést és a véleményalkotást szolgálja. Olyan esetekben kell alkalmazni, amelyek különböznek a napi rutinmunkától, vagy ha új tervek, új termékek, szervezeti változások stb. vannak napirenden. A delegálás, elismerés, motiválás, támogatás vezetői feladatai a munkatársi beszélgetéssel láthatók el a leghatékonyabban. A delegálás azt jelenti, hogy a munkatárs képességeit új feladatok megbízásával fejlesztjük. Előnyeit alig használják ki módszeresen; megismerjük hasznát és a vele szemben mutatkozó ellenkezés motívumait. A munkatársak motiválásáról, ennek feltételeiről, a motivációs beszélgetés céljairól, felépítéséről, is olvashatunk; táblázat szemlélteti a motiváció tényezőit. A kritika alkalmazásának előnyeit és hibáit, a kritikai megbeszélés felépítését szintén megismerjük. Valamennyi fejezet végén esetpéldák és kérdések segítik a problémák jobb megértését.

Az új munkatársak munkába állításához már előre meg kell tervezni azokat az intézkedéseket, amelyeket a munkába való bevezetés során tenni kell. Sokan megfélemlenek arról, hogy dicsérni is kell a munkatársakat, pedig az elismerés hatásosan alkalmazható vezetési eszköz; az elismerés fokozza az elégedettséget és a teljesítményt. Sok vezető bizonytalan és gátlásos, amikor munkatársai fizetésemelést vagy egyéb juttatásokat kérnek; képet kapunk az ilyenkor folytatandó beszélgetés szerkezetéről éppúgy, mint az előléptetést megelőző megbeszélés felépítéséről is. A fejlesztő tanácsadás során a menedzser segít munkatársainak valamely probléma jobb megoldásában, az értékelő, minősítő beszélgetés pedig tájékoztatja a dolgozókat teljesítményükről.

Visszaeső teljesítménynél a vezetők feladata, hogy fejlesztő tanácsadással teljesítményváltozást érjenek el, támogatást nyújtsanak. Sok más fontos kérdés (felmondás, racionalizálás, konfliktuskezelés stb.) kerül megvilágításra még ebben a részben.

A könyv harmadik része (*Gyakorlati vezetési helyzetek a menedzser és a csapat viszonyában*) először a menedzser és a csapat közötti feszültségekkel, a sikeres csapatfejlesztéssel, majd a jobb eredmények elérését célzó megbeszélések lebonyolításával, irányításával foglalkozik. A moderációs módszer alkalmas arra, hogy a megbeszélés résztvevőit gyorsabban vezesse eredményekre; ezért egy-egy problémamegoldást vagy döntéshozatalt szakaszokra osztanak, s a könyvben leírt technikákat alkalmazzák. A munkahelyi képzés lebonyolításával kapcsolatban megismerjük a képzés fajtáit, a munkahelyi tréning helyes alkalmazását, a gyakorlati beszélgetések, tapasztalatcserék lefolytatását. A csapat teljesítménymotivációjának előmozdításához a szerzők az elemzésnek egy olyan formáját írják le, amely alkalmas arra, hogy a teljesítménytényezők megnyilvánulási formáit felismerjük, és a csapattal együtt javítsunk a gyengeségeken.

A minőség javítása az egész vállalatot átfogó feladat, amelyben minden osztályt és dolgozót be kell kapcsolni. A vezetési eszközök egyike a minőségi körülmények

amelynek célja a munkatársak kreatív potenciáljának a hasznosítása. Megismerjük a lehetséges célkitűzéseket, a minőségi körök szervezetét, a bevezetési folyamat szakaszait, az esetleges problémákat. A vezetőnek el kell simítania a csapatban fellépő konfliktusokat, s ezt csak úgy érheti el, ha meg akarja érteni az álláspontokat és az indokokat. Sok vállalatnál elhanyagolják a belső tájékoztatást, pedig a vállalati célokból, témákból kiindulva össze kell hangolni a vállalati információs csatornákat és kapcsolatokat. Megismerjük itt az üzemi tájékoztatási menedzsment feladatait, a munkatársi kézikönyv és a vállalati újság szerepét.

Minden menedzsernek az előírt feladatokhoz új munkatársakat kell kiválasztania; ezzel kapcsolatban a legfontosabb kiválasztási módszereket ismerjük meg a szükséges kérdőívek és az interjúkérdések mintáival. Összefügg ezzel a létszámszükséglet tervezése és megállapítása, valamint a munkakerő-alkalmazás tervezése is. Ez utóbbi azt határozza meg, hogy a feladatoknak megfelelően mikor és milyen minőségű munkatársakat kell alkalmazni. Végül az üzemi újításügynek a munkatársakat a döntésekbe bevonó törekvéseiről (költségek csökkentése, minőségjavítás, munkamódszer- és munkahelyjavítás), majd a fluktuációval kapcsolatos intézkedésekről olvashatunk az osztrák szerzők könyvében.

Rubóczky István



MÉDIA-KOMMUNIKÁCIÓS SZAKKÉPZÉS

Az 1999-2000-es tanévben a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és az MTA Szociológiai Kutató Intézete egyetemi posztgraduális szakirányú oklevelet adó, kétéves **média-kommunikációs** képzést indít.

Az oktatásra csak már valamilyen szakon egyetemi, vagy főiskolai oklevelet szerzett hallgatók jelentkezhetnek. A képzés havonta egy héten át, egész napi elfoglaltsággal jár.

Választható szakirányok:

Közgazdasági szak újságíró
Médiamenedzser
Üzletkommunikációs menedzser

A továbbképzésben a közgazdász szakképzettséggel résztvevők **egyetemi szakközgazdász oklevelet**, más képzettséggel rendelkezők **felsőfokú szakirányú szakképzettséget tanúsító szakértői oklevelet** szerezhetnek.

A képzés költségtérítéses, az I. félév költsége: 95 eFt.

Jelentkezni lehet

1999. június 30-ig a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetében (1087 Budapest, Könyves K. krt. 48-52.) Nagy Jánosné programszervezőnél a 210-4253-as telefon/fax számon.

A képzéssel kapcsolatban tájékoztatást nyújt:
dr. Bognár László a 06-309/523-963-as telefonszámon.