

KIRÁLY László György

TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS -ÉRTÉKELÉS A KÖZIGAZGATÁSBAN

A fejlett országok normáihoz nemcsak a gazdaságban, hanem a közigazgatásban is igazodnunk kell. Ennek érdekében a szerző tanulmányában összefoglalja a közigazgatás új vezetési módszereit (new public management), különös figyelmet fordítva a teljesítménymérés és -értékelés témakörére. Ezt követően gyakorlati példákat mutat be az adóigazgatás tárgyköréből. A témának sajátos aktualitást ad, hogy a kormány várhatóan 2000-tól tervezi bevezetni Magyarországon a köztisztviselők teljesítménymérését.

I. rész: ÚJ UTAKON

A gazdasági és társadalmi munkamegosztás kialakulása értelemszerűen magával hozta a társadalmi és gazdasági teljesítmény mérésének igényét. Ahhoz ugyanis, hogy össze lehessen hasonlítani a különböző tevékenységeket, valamiféle mértéket kell hozzájuk rendelni. A gazdasági életben ezt elvégzi a piac. Ám – különösen az elmúlt két évszázad során – olyan tevékenységformák is megjelentek, amelyeket nem lehet közvetlenül azokkal a módszerekkel értékelni, amelyeket a piac használ. Ilyen az állam – különösen az elmúlt két évszázadban felerősödött – szerepvállalása a társadalmi-gazdasági viszonyok alakításában.

Az üzleti szervezetek – éppen azért, hogy minél inkább meg tudjanak felelni a piaci kihívásoknak – tudományos alapokon nyugvó vezetési és irányítási módszereket alakítottak ki. A *management science* eredményeit az elmúlt évtizedben egyre többen és egyre nagyobb sikerrel próbálták adaptálni a közösségi szektor intézményeire és szervezeteire is. A *Max Weber* által leírt „tökéletes bürokrácia” mechanikus gépezetének helyét egyre inkább a különböző menedzsment-módszerekkel irányított hivatalok és ügynökségek veszik át. A cél ezeknél mindig az eredményesség, vagyis az, hogy az adott erőforrásokkal a kormányzat és lakosság minél nagyobb elégedettségére végezzék tevékenységüket.

Magyarországon a II. világháború után, a szocializmus évtizedeiben az állami szerepvállalás egészen más dimenzióban és más módszerekkel jelent meg, mint Nyugat-Európában vagy az Egyesült Államokban. 1989 után, a gazdasági és társadalmi rendszerváltás folyamatába illesztve a közösségi szektornak is meg kellett újulnia. Ez egyidejűleg jelenti a közigazgatásnak az államszervezet átalakulásához igazodó strukturális átalakulását, és a közösségi szektorban világszerte végbemenő átalakulási folyamatba való bekapcsolódást.

Jogszerűség versus hatékonyság

A közigazgatás mint önálló tevékenységi terület alig két évszázados múltra tekinthet vissza. A feudális államszervezetben nem vált el egymástól a törvényhozás, az igazságszolgáltatás és a végrehajtás. A felvilágosult abszolutizmus korában azonban már – elsősorban Franciaországban – kialakultak az elkülönült közigazgatási apparátus szervezeti alapjai. Az így létrejött szervezetek egymáshoz való viszonyát, jogosítványait, tevékenységük korlátait azonban vagy egyáltalán nem rendezték jogi normák, vagy a szabályozás olyan formában történt, hogy azt az állampolgárok nem ismerhették meg.

A hatalmi ágak szétválasztása (jogalkotásra, ítélkezésre és végrehajtásra), az önálló közigazgatási jog kialakítása és a bürokrácia önkényes működésének ilyenformán történő szabályozása tehát nem megteremtette, hanem csak keretek közé illesztette a közigazgatás működését. Ez az irányzat jellemezte az európai kontinens legtöbb államát. Mivel a szabályozás fő célja az volt, hogy csökkentse az állam hatalmi helyzetéből adódó túlsúlyt, a közigazgatásnak csak azt és úgy volt szabad megtenni, amit és ahogyan a jogszabályok számára előírtak.

Ebből következik, hogy a francia mintára kialakult ún. jogállamokban a közigazgatás működésének elsődleges fokmérőjévé a jogszerűség, a törvényesség vált. Ez szélsőséges esetben azt jelentette, hogy amennyiben valamely helyzetben nincs alkalmazható jogszabály, a „közigazgatás hallgat”, azaz passzív marad. A jogszerűségnek ez a felfogása már az első időktől fogva, különösen pedig az állam növekvő társadalmi és gazdasági szerepvállalásának időszakában összeütközésbe került a hatékonyság elvével. Ha a közigazgatás szervei nem cselekedhetnek aktívan szükség esetén, akkor a felismert társadalmi probléma megoldása elhúzódik, körülmenyessé válik vagy akár el is maradhat.

A francia mintán alapuló kontinentális fejlődéssel szemben Angliában nem alakult ki az önálló közigazgatási jog. Elkülönült jogi szabályozás (és megfelelő, történelmileg kialakult szervezeti háttér) híján maga a jogalkotó, azaz a parlament rendelkezett a végrehajtásról is. Az a folyamat azonban, amely az állam pozitív szerepvállalásához vezetett a XIX. század végén, Angliában, illetve az angolszász jogrendszer alkalmazó USA-ban is megjelent. Az új feladatok nem tették lehetővé, hogy minden egyes kérdésben a parlament foglaljon állást. Szükségessé vált a végrehajtással, később pedig bizonyos jogalkotással kapcsolatos feladatok önálló szervezetekhez történő telepítése. Az ily módon kialakuló közigazgatási szervezet, az angol hagyományoknak is megfelelő módon, működésével maga alakította ki a közigazgatási jogot.

Az angolszász jellegű közigazgatás karakterének kialakulásában igen fontos tényező a megfelelő szervezeti előzmények hiánya. Mivel a polgári forradalom után nem kellett azzal foglalkozni, hogy korlátozzák a bürokrácia hatalmát, a végrehajtásban részt vevő tisztviselőknek (akik – a francia modell köztisztviselőitől eltérően – nem sajátos jogállásúak, hanem a vállalati alkalmazottakhoz hasonlóak) elsősorban a hatékony munkavégzés követelményének kellett megfelelniük.

Külön kell foglalkozni a közigazgatás Egyesült Államokbeli fejlődésével. A XIX. században olyan közigazgatási rendszer alakult ki, amelynek tisztségviselőit a négyévenkénti választások után, a szakértelemtől függetlenül lecserélték. Az egyetlen szempont a politikai hovatartozás volt. Ez a zsákmányrendszernek (*spoil system*) nevezett működési rend azonban igen költségesnek bizonyult az állam számára, mert egyrészt felduzzasztotta a közösségi forrásokból fizetett álláshelyek számát, másrészt az állami ellátórendszerek (pl. nyugdíj, segélyezés) működését is politikai alapra terelte a rászorultsági elv helyett. Mindemellett természetes táptalaja volt a korrupciónak és a különféle torzulásoknak.

Az éles fordulatot a századforduló hozta meg, ahol – nem kis részben a munkaszervezési taylori elveinek hatására – a zsákmányrendszerrel szemben a hatékonysági követelményeket állították a közszolgálati tevékenység középpontjába. Ezt követően a nagyvállalati szektorban bekövetkező vezetési irányzatok rendre bekerültek az USA közigazgatásába is.

Összehasonlítva a közigazgatás fejlődésének két fő irányát, megállapíthatjuk, hogy a francia mintára kialakult jogállamban elsődleges szerepe a tevékenység formális, a jog eszközeivel történő szabályozásának volt, míg az angolszász országokban a közigazgatás lényegét a szervezeti-technikai feladatok ellátásában látták.

Az eltérő gyökerek, és a mai napig megmaradt intézményi eltérések ellenére a modern közigazgatással szemben hasonló elvárások fogalmazódnak meg a fejlett társadalmakban, függetlenül attól, hogy a francia-kontinentális, vagy az angolszász közigazgatási modellt követik. Egyik oldalról az ellátandó feladatok sokszínűsége és sokoldalúsága a jogállami alapon kialakult közigazgatásban is szükségessé tette a hatékonyság elvének érvényesítését, másrészt viszont az angolszász országokban is felerősödtek a jogszerű működéssel kapcsolatos elvárások éppen a hatékonysági szempontok érvényesítése miatt.

Habár a jogszerűség és a hatékonyság szempontjait elvileg egyformán fontosnak tartják a közigazgatásban, a gyakorlatban nincs egyensúly ezek megvalósulásában. A jogszerűség érvényesülését belső szabályzatok és külső jogi garanciák egyaránt biztosítják, a hatékony működéssel kapcsolatos elvárások gyakran csak kinyilatkoztatások maradnak. Ennek oka a közigazgatás alapvető bürokratikus rendszere. Mind maga a struktúra, mind pedig az abban dolgozó emberek alapvetően a szabályok betartására vannak „programozva”. A közigazgatásban született határozatokkal szemben fellebbezéssel lehet

élni, és ha az állampolgár úgy érzi, hogy jogaiban sérült, bírósághoz fordulhat. A közigazgatás szervei maguk is kiépítik azokat a belső mechanizmusokat, amelyek a szervezet jogszerű működést vizsgálják. Afölötti félelmükben, hogy valamely részegység vagy tisztviselő túlterjeszkedik hatáskörén, részletes belső szabályokat alkotnak. Eközben azonban ritkán kerül sor arra, hogy a hatékonyság szempontjai előtérbe kerüljenek.

A '80-as évek második felétől kibontakozó tendenciák, a jóléti állam válsága és a közösségi szolgáltatásokkal (benne a közigazgatással) szemben megfogalmazott társadalmi elvárások világszerte a hatékonysági szempontok előtérbe helyeződését hozták. Számos vizsgálat és kutatás kezdődött annak meghatározására, hogy mérhető-e egyáltalán a közigazgatás teljesítménye. Mindenekelőtt azonban meg kell vizsgálnunk, hogy mi is a teljesítmény tulajdonképpeni fokmérője.

Hatékonyság, hatásosság, eredményesség

Valamely tevékenység hatékonyságán általában a tevékenység végeredménye és az ehhez szükséges ráfordítások arányát értjük. Egyes megközelítések szerint a gazdálkodás határfokát vállalati (mikro-) szinten a gazdaságosság, társadalmi szinten a hatékonyság fejezi ki. Ebben az értelemben az egységnyi költség-ráfordítással elért közszolgáltatási produktum lenne a hatékonyság mérőszáma. Számos esetben ezt lehetséges is mérni, olyankor, amikor a közösségi szektor valamiféle közvetlen szolgáltatást végez. Ilyenkor egyszerűen csak a szolgáltatási teljesítményt kell egybevetni a költségvetési ráfordítással, amelyet az adott szervezet igénybe vett.

Szélesebb értelmezést ad a közigazgatási hatékonyságnak dr. Lőrincz Lajos. Szerinte beszélni kell a közigazgatás külső és belső hatékonyságáról [Lőrincz 1996. 45. old.]. Külső hatékonyságon azt érti, hogy mennyire képes a közigazgatás eleget tenni a vele szemben megfogalmazott társadalmi elvárásoknak. Úgy véli, hogy „politikai szempontból hatékonynak nevezhető az a közigazgatás, amelynek működésével a lakosság és a politikai fórumok elégedettek”. A belső hatékonyság a közigazgatás munkájának szervezethez kapcsolatos, s mint ilyen jóval közelebb áll a hatékonyság szokásos értelmezéséhez. A pénzügyeken kívül ide sorolja az ügyintézési folyamat egyszerűsítését, a hivatali munkaszervezet tökéletesítését, valamint a nyilvántartások rendjének egyszerűsítését.

Kétségtelen, hogy a közösségi szektor költségérzékenységének növekedése egyre inkább szükségessé teszi, hogy összemérjük a ráfordításokat és a tevékenység végtermékét ezen a területen is. Lehetséges azonban hatékonyan működő közszervezet nélkül, hogy a szervezet valójában elérné azt a társadalmi vagy politikai célt, amelyre létrehozták (azaz lehetséges belső hatékonyságjavulás a külső hatékonyság javulása nélkül).

Vegyünk egy példát az adóigazgatás területéről. Hatékonyabban működik az ügyfélszolgálat, ha az idén kisebb költség-ráfordítással tudta előállítani az adózók tájékoztatására szánt füzeteket, mint tavaly. A kérdés csak az, hogy ezek a füzetek eljutnak-e az adózókhoz, vagy ha eljutnak, akkor azokhoz jutnak-e el, akiknek szánták, s végül ha a megfelelő címzetthez jutottak el a füzetek, akkor azok elolvasták-e azt. Mert ha nem, akkor a tevékenység nem eléggé hatásos, és ekkor a hatékonyságnak sincs értelme.

A hatásosság tehát azt jelenti, hogy a közigazgatási szervezet belső tevékenységének eredménye eljut a „külvilág” azon szeletébe, ahová szánták. A szervezet működik, hatással van az állampolgárokra, a gazdaságra vagy a társadalomra. A kérdés csak az, hogy ezzel a hatással eléri-e azt a célt, amelynek érdekében a tevékenységét végzi. Az előző példánál maradva: lehet, hogy a tájékoztató füzetek eljutnak a címzetthez, de csak akkor mondhatjuk eredményesnek az ügyfélszolgálat erőfeszítését, ha a kiadványok segítenek abban, hogy az adózók pontosabban vallják és fizessék be az adójukat. Végeredményben ugyanis ez volt a célja a tájékoztató füzetek megírásának.

A közszolgálati tevékenység értékelésekor tehát feltétlenül figyelemmel kell lennünk annak eredményességére is. Osborne és Gaebler igen érzékletesen fejezi ki a hatékonyság és az eredményesség közötti különbséget: „Ha a hatékonyságot mérjük, akkor megtudjuk, mennyibe kerül nekünk egy adott eredmény elérése. Ha az eredményességet mérjük, akkor tudjuk, hogy a beruházásunk megéri-e vagy sem. Nincs nagyobb ostobaság annál, mint hatékonyabban végezni valamit, amit már abba kellene hagyni.” [Osborne–Gaebler 1994. 235. old.]

Kihívások a közösségi szektorral szemben

A modern értelemben vett közigazgatás először a múlt század végén találkozott egy nagy kihívással. Az ipari társadalom kialakulása szükségessé tette az egyre fokozódó állami szerepvállalást az olyan nagy társadalompolitikai ellátórendszerek működtetésében, mint például az

oktatás, az egészségügy vagy a városi infrastruktúra. A jóléti állam jórészt hasonló szükségletek hatására, de különböző történelmi utakon alakult ki Amerikában, Németországban vagy a skandináv államokban. Az eltérő folyamatok és a részleteiben különböző gyakorlat ellenére a XX. század 80-as éveinek végére a jóléti államoknak ismét hasonló problémákkal kellett szembenézniük.

A gazdaság dinamikus növekedését megtörte a két olajválság. A gazdasági problémák közvetlenül érintették az államot is, amennyiben csökkentek a társadalompolitikai szerepvállalás anyagi alapjai. Ennek közvetlen következményeként a közösségi szektor teljesítménye nem elégítette ki a vele szemben támasztott elvárásokat. Azok ugyanis nem mérséklődtek a gazdasági teljesítőképesség csökkenésével, hanem növekedtek. Egyrészt a tehetetlenség miatt, hiszen az előző évtizedekben nem okozott gondot, hogy évről-évre növekvő színvonalon elégítsék ki az igényeket, másrészt a gazdasági válság újabb, korábban nem, vagy lényegesen kisebb mértékben jelenlévő problémacsoportokat (munkanélküliség, tartós elszegényedés, képzési problémák) teremtett, amelyek kezelését a társadalom az államtól várta.

A szolgáltatások elégtelenségével kapcsolatos elégedetlenség gyakran ellenségességre csapott át. „A közigazgatásba, az önkormányzatokba vetett bizalom rekord mélységbe zuhant. Az 1980-as évek végén az amerikaiaknak csupán öt százaléka választotta volna lehetséges hivatásként a köztisztviselői munkát. A szövetségi vezetőknek csupán 13 százaléka tartotta ajánlatosnak a közzolgálati karriert. Négyből három amerikai úgy vélte, hogy Washington kevesebbet nyújt egy dollárért, mint tíz évvel azelőtt.” [Osborne–Gaebler 1994. 21. old.] Véltetően az idézett amerikaihoz hasonló statisztikákkal találkozhattunk volna Angliában, Németországban vagy Ausztráliában is.

Az önvizsgálatra kényszerülő államoknak azt is fel kellett ismerniük, hogy a jóléti állam válságában a gazdasági visszaesésen kívül az is szerepet játszott, hogy a közösségi szolgáltatások szektora mind szervezetileg, mind pedig irányítási-módszertani szempontokból jelentősen elmaradt a kor igényeitől. Megkezdődött egy olyan átalakulási folyamat, amely a merev, bürokratikus közigazgatást rugalmas, piacvezérelt közösségi szolgáltatássá próbálta átalakítani. Az Egyesült Államokban elszigetelt helyi kormányzati kezdeményezésektől az átfogó iskolareformig számos próbálkozás jelzi ennek irányát. Ausztráliában és Új-Zélandon a kormányzat kezdeményezte a közösségi szektor működésének gaz-

dasági reformját, és az európai országok többségében is – bár különböző mértékben – történtek kezdeményezések egy új szemlélet, az új közzolgálati irányítás (new public management) bevezetésére.

Francisca Sabbe így jellemzi a változást: „Nem egyszerűen a vezetési stílus reformjáról, vagy kisebb változtatásairól van szó, hanem a kormányzat társadalmi szerepében, valamint a kormányzat és az állampolgárok kapcsolatában bekövetkező változásról. A hagyományos közigazgatás elméletileg és gyakorlatilag is kiszorul, az új közzolgálati irányítás alkalmazása pedig paradigmaváltást hoz a közösségi szektorba. Az új paradigmák olyan elvekben hoznak változást, amelyeket alapvetőnek és szinte öröknek tartottunk a közigazgatásban.” [Sabbe 1998. 2. old.]

A változásra ható fő erőket három csoportba sorolhatjuk: az állami tulajdon elleni támadások, a közgazdasági elmélet változása és a magánszektorban végbe menő folyamatok hatása, különös tekintettel a globalizációra.

A változást kiváltó okok egyike az volt, hogy a '80-as években, amint azt korábban már említettük, számos kemény támadás érte a jóléti államot és szolgáltatásainak színvonalát. Mindez nem merült ki elégedetlenkedő állampolgárok elszigetelt akcióiban, hanem jelentős politikai erők is felsorakoztak az állam gazdasági és társadalmi szerepvállalását megkérdőjelezők mögé. Főként a közigazgatás hatékonyságára különösen érzékeny angolszász országok jártak elő ezen a téren. A *Margaret Thatcher* és *Ronald Reagan* által vezetett kormányok olyan jelentős lépéseket tettek, amelyek megváltoztatták az állami szerepvállalás jellegét.

Jelentősen csökkentek a kormányzati kiadások, és ez csökkentette a közösségi szektor súlyát. Az állam visszavonult olyan területekről, ahol korábban komoly szerepet vállalt és nagyobb teret engedett a magánszektornak, Ezzel egyidejűleg kezdtek visszaszorulni a bürokratikus kormányzási módszerek is.

Lényeges változások mentek végbe a '70-es évektől a közgazdasági elméletben is. Számos kutató alapvető tézisévé vált, hogy a gazdaság bajjaiért az erőteljes állami szerepvállalás tehető felelőssé. Véleményük szerint, ha a magánszektor nagyobb mozgásteret kapna, akkor a piaci viszonyok fokozottabb érvényesülése nagyobb gazdasági hatékonyságot, ez pedig magasabb jólétet hozna. Ezt a gondolatot magukévá tették a közösségi szférával foglalkozó kutatók és politikai tanácsadók is, és két új, napjaink közzolgálati tevékenységét alapvetően befolyásoló elméletet fejlesztettek ki.

☞ A közösségi választás elmélete (*public choice theory*) szerint a racionálisan gondolkodó embereket azon a rendszeren belül lehet motiválni, amelyen belül ők maguk is ténykednek. Az elméletet a közigazgatásra vonatkoztatva ez azt jelenti, hogy a bürokratákat nem a közérdek mozgatja, hanem saját érdekeik érvényesítése, ami az egyéni hasznosság (és a felhasználható szervezeti költségek) maximalizálásával teremthető meg. A politikusok törekvése viszont a lehető legtöbb (illetőleg a pozíciójuk megőrzéséhez még éppen elegendő) szavazatok megszerzése. Az elmélet képviselőinek javaslata, hogy a közszolgálati szektorban is legyen választási lehetősége a különböző intézmények között a polgároknak, ami versenyt gerjeszt és fokozza az aktivitást, végeredményben pedig a hatékonyság javulásához vezet.

☞ A megbízó-ügynök elmélet (*principal-agent theory*) elsősorban az elszámoltathatóság kérdését fogalmazza meg. Eredetileg a magánvállalatok tulajdonosai és az irányító menedzserek eltérő érdekeinek vizsgálatával foglalkozott. A tulajdonosok ugyanis a profit maximalizálásában, a szervezet vezetésével általuk megbízott szakemberek (az „ügynökök”) viszont a hosszú távú növekedésben és a jövedelmek maximalizálásában érdekeltek. A közösségi szektorban nehéz pontosan meghatározni a megbízót, ám a probléma, hogy hogyan lehet rávenni az ügynököket (a közszolgálatban dolgozókat) a teljesítmény fokozására, itt is élesen jelentkezik. Sőt, míg a magánszektorban az alkalmazottaknak is közvetlen érdekük a vállalat sikeres működése vagy a csőd elkerülése, addig a közszolgálat esetében ilyen veszélytől nem kell félniük az alkalmazottaknak. Az elmélet javaslata a probléma megoldására olyan szervezeti megállapodások (szerződések) megkötése, amely világossá teszi mind az egyes szervezetek, mind pedig az egyes munkatársak kötelességeit, valamint jogsultságait.

A közösségi szektorban bekövetkező paradigmaváltást kiváltó harmadik lényeges ok a globalizáció '80-as évektől kezdve jelentősen felgyorsuló folyamata. Ennek egyik következménye, hogy a vállalati versenyképesség kategóriája mellett felbukkant a nemzeti versenyképesség fogalma is, amely viszont közvetlen kapcsolatban van a közösségi szektor teljesítő-képességével.

A magánszektorban bekövetkezett változások fő jellemzője, hogy a növekedés mennyiségi jellemzői helyett a minőség és a teljesítmény kerül a figyelem előterébe. A vállalatok sokkal inkább összpontosítanak egy területre, és jobban kerülnek a kockázatot. Lényeges

technológiai váltás is bekövetkezik: az informatika robbanásszerű fejlődése. A különböző területeken működő vállalkozások nemzetköziesedése is megfigyelhető. Bár ez a menedzsmentnek is nevezett folyamat elsősorban a magánszektorra jellemzi, nem marad hatástalan a közösségi szférára sem. A hagyományos kormányzati szerepek a privatizáció és a költségvetési kiadások csökkentése miatt szűkülnek. A technológiai változások (pl. irodaautomatizálás) lehetővé teszik a korszerű vezetési módszerek alkalmazását a közösségi szektorban is.

A gazdaság nemzetközivé válása fontos tényezővé tette az egyes kormányok gazdaságpolitikáját. Az, hogy a vám- és adópolitika, vagy a szereshető befektetési kedvezmények milyenek egy adott országban, éppúgy a nemzeti versenyképesség tényezőjévé vált, mint a munkaerő képzettségi szintje, vagy a népesség átlagos egészségi állapota.

Az új vezetési módszerek jellemzői a közszolgálatban

Az előzőekben ismertetett tendenciák hatására több kutatás is foglalkozott a közszolgálat hagyományostól eltérő, a kihívásoknak megfelelő irányítási modelljének kidolgozásával. Maga a „*new public management*” elnevezés Hood-tól származik, aki hét pontban fogalmazta meg ennek lényegét [HOOD 1991. 3–19. old.]:

- ◆ A közösségi szektort irányítást is professzionális menedzserekre kell bízni.
- ◆ Egyértelmű teljesítménynormák (standardok) és teljesítménymérés.
- ◆ Nagyobb hangsúly a tevékenység végeredményére.
- ◆ Kisebb szervezeti egységek.
- ◆ Elmozdulás a verseny irányába.
- ◆ Törekvés a magánszektoréhoz hasonló vezetési módszerekre.
- ◆ Törekvés a nagyobb feyelemre és a takarékosagra a források felhasználásában.

Hughes szerint a közösségi szektor új szellemű vezetésének elvi tételei a következők szerint foglalhatók össze [HUGHES 1994. 294. old.]:

- A figyelem az irányításon, továbbá a teljesítmény mérésén és a hatékonyságon van a politikai elgondolással szemben.
- A közszolgálati bürokrácia szétválasztása ügynökségekre, amelyek egymással piaci alapon egyezkednek.
- Piaci jellegű kapcsolatok és szerződések a verseny erősítése érdekében.

- A költségek lefaragása.
- Új vezetési stílus megvalósítása, amely többek között olyan kategóriákat használ mint kimeneti célok, korlátozott idejű szerződések, anyagi ösztönzés és az irányítás szabadsága.

Hassel, Sabbe és Hőgye az adóigazgatás hatékonyságának és hatásosságának tanulmányozása során a közigazgatás befelé irányuló vezetési modelljétől az eredményre irányuló vezetési modell felé történő elmozdulást vizsgálta. [Hassel-Sabbe-Hőgye 1996.] Az eredményre irányuló vezetési modell mint a közösségi szektor irányításának korszerű eszköze véleményük szerint a következőkkel jellemezhető:

- A vezetés figyelme a végteljesítményre, a hatásokra és az eredményekre irányul.
- A teljesítmény nagy hangsúlyt kap.
- Folyamatos vezetési kontroll.
- Figyelem a társadalomra és az ügyfelekre.

Mérés és értékelés az új közigazgatási irányítási módszerek szellemében

Amint láhattuk, a *new public management* egyik központi eleme a teljesítmény mérése és értékelése a közszolgálatban. Ez egyaránt jelenti a szervezeti és az egyéni teljesítmény mérését.

Egy OECD tanulmány szerint „a teljesítmények mérésének fő célja a közhasznú szervezetek esetében a jobb döntéshozatal, ami a társadalom számára előnyösebb eredményekhez vezet.” [OECD 1994. 11. old.] Ezt a célt több formában is szolgálja a teljesítmény mérése:

- ⇒ Segítségével konkrétabban is meghatározhatók a szervezet hatékony és eredményes működésével kapcsolatos elvárások.
- ⇒ A vezetés és a külső ellenőrző mechanizmusok számára feltárja azokat a pontokat, ahol a szervezet működése javításra szorul.
- ⇒ Információt szolgáltat a politikai döntéshozók számára az elérni kívánt politikai cél, és a közszolgálati szektor működése során megvalósuló eredmény kapcsolatának értékeléséhez.
- ⇒ Eszközüül szolgál a közszolgálatban dolgozók motiválásához a kívánt teljesítmény elérésének érdekében.

A tanulmány a teljesítménymérési rendszereket részben *címzettjeik* (belső és külső címzettek), részben pedig *céljuk* (adminisztratív és technikai megfontolások, motivációs megfontolások és politikai megfontolások)

szerint csoportosítja. Az 1. táblázat e két csoportosítás kapcsolatát mutatja.

McKewitt és Lawton szerint a teljesítmény mérésének három funkciója van a közszolgálatban [Idézi: Sabbe 1998. 28. old]:

⇒ *Szervezeti funkció*: olyan normatívák (standardok) meghatározása, amelyek meghatározzák azokat a célokat és értékeket, amelyek a szervezet számára fontosak. Ez erősíti a szervezet tagjaiban az elkötelezettséget, megerősíti szándékukat annak támogatásában, illetve a csatlakozásra ösztönzi a kívülállókat.

⇒ *Vezetési funkció*: folyamatos információszolgáltatás a szervezet belső működéséről, annak érdekében, hogy meg lehessen állapítani e működés erős és gyenge pontjait, össze lehessen hasonlítani a tényleges teljesítményeket az alapértékeket megtestesítő normákkal (standardokkal), és be lehessen avatkozni a kívánatos működés érdekében.

⇒ *Technikai funkció*: információszolgáltatás arról a teljesítményről, ami a szervezet tevékenységének végeredményeként jelenik meg a tulajdonosok, illetve a megbízók számára.

Mit mérjünk?

„A teljesítménymérési rendszereket leginkább a Rubik féle bűvös kockához hasonlíthatjuk. Mint az eredeti Rubik-kockának, ezeknek a rendszereknek is számos, különböző színű összetevője van, amelyeket megfelelően egymás mellé kell rakni, hogy a helyes képet kapjuk meg. Az egyes részek összerendezése nem is olyan egyszerű feladat, mivel mindegyik kapcsolatban áll a másikkal, jóllehet ezek a kapcsolatok nem mindig felismerhetők. Meg kell érteni a teljesítménymérési rendszer alapvető működésének és dinamikájának lehetőségeit és korlátait. E nélkül a rendszer – akárcsak a Rubik-kocka – nem áll össze, bedöglik és frusztrál mindenkit, aki kapcsolatba kerül vele.” [Halachmi – Bouckaert 1996. 1–2. old.] – írja a közösségi szektor teljesítménymérésével foglalkozó kötet bevezetésében a téma két ismert szakembere. Ám ők is beismerik, hogy arra a kérdésre, milyen a jó teljesítménymérési rendszer, lehetetlen válaszolni. Ennek egyik oka, hogy a szervezetek működésének számos olyan lényeges összetevője van, amelyet nem tudunk beilleszteni a szervezeti teljesítménybe. A másik, hogy ez azt feltételeznél, hogy véges számú összetevővel kifejezhető a teljesítmény, illetve megoldható annak mérése.

A teljesítmény mérése és értékelése először is szükségessé teszi annak tisztázását, hogy mit is mérjünk

A teljesítménymérési rendszerek céljai és címzettjeik szerint

	Belső címzettek	Külső címzettek
Adminisztratív és technikai megfontolások	A mérés címzettjei belső emberek (a szervezet különböző hierarchikus szintjein elhelyezkedő menedzserek) és a cél az adminisztratív, illetve technikai intervenciók támogatása. A mérés eredményei felhasználhatóak a menedzsment döntések meghozatala, az értékelés és az ellenőrzés alapjaként.	A címzettek a szervezeten kívül állnak, de kormányservek (például a felügyelő minisztérium, vagy a Pénzügyminisztérium). A cél a teljesítmény ellenőrzése lehet, például korrigáló lépések érdekében, vagy a támogatás megváltoztatására, vagy a tevékenységek szokásos menetének és jogszerűségének ellenőrzésére.
Motivációs megfontolások	Az érdeklődés túlmegy a tisztán adminisztratív, illetve technikai beavatkozáson. Előtérbe kerül az emberi összetevő, és a mérést összekapcsolják a termelékenység növekedését jutalmazó politikával. Így a mérés hatással van a motiválásra és végső soron a fizetésekre.	A motiváló hatás a szervezet külső megítéléséhez kötődik. A személyzet motivált, ha a külső címzett/ek (állampolgárok, adófizetők, médiák, törvényhozók, stb.) tisztelik és megbecsülik őket. A fogékonyság teljesítményi normává (elvárássá) léphet elő.
Politikai megfontolások	A mérés még mindig belső címzetteknek készül, de továbbítják felfelé, a politikai csatározások színterére is. A cél stratégiai döntések kezdeményezése és támogatása az adminisztráció, illetve programok jobbítása érdekében.	Ez a legszélesebb kategória: politikai és külső szempontokat tartalmaz, és elsősorban a bürokráciapolitikával foglalkozik. A mérés az ügynökség politikailag elszámoltathatóvá tétele érdekében zajlik, egy magasabb szintű külső szervezet felé, mint például a miniszterek és a törvényhozás. A végső cél a politikai elszámoltathatóság magasabb színvonalának elérése, vagy annak biztosítása, hogy az ügynökség a kormány és a törvényhozás által elképzelt módon és céloknak megfelelően működjön.

valójában. Korábban, a hatékonyság, hatásosság és eredményesség fogalmának tisztázásakor már érzékeltettük, hogy az egyik vagy másik megközelítés alapján jónak ítélt teljesítmény nem feltétlenül felel meg egy másik megközelítésben elfogadhatónak tartottnak. Osborne és Gaebler könyvének „A teljesítmény mérésének művésze” címet viselő fejezetében arra figyelmeztet, hogy nincs értelme a teljesítmény mérésének ürügyén gyártott kimutatás- és nyomtatványhegyeknek, ha a figyelem nem a tevékenység eredményére irányul. Ennek kapcsán a következő buktatókra hívják fel a figyelmet [Osborne–Gaebler 1994. 334–336. old.] :

◆ A munka folyamatos ellenőrzése még nem jelenti az eredmény mérését. Természetesen az ellenőrzés, a tevékenység részteljesítményeinek és végső eredményének (output) előre meghatározott normákkal (standardok) történő összehasonlítása igen fontos vezetői feladat, de ahol csak a folyamat tényezőit mérik, még nem kapnak tájékoztatást arról, hogy jól működik-e a szervezet.

◆ Nagy a különbség a hatékonyság és az eredményesség között. Nem csak azt kell figyelemmel kísérni, hogy hogyan viszonyulnak a ráfordítások a végső eredményhez, hanem azt is, hogy ez az eredmény azt a társadalmi célt szolgálja-e, amire a szervezet céljai irányulnak. Külön veszélyt jelent ha a szervezet vezetői túlhangsúlyozzák a hatékonyságot, mert ezáltal „gyakran könyvelői mentalitást fejlesztenek ki, amely lebecsüli dolgozók képességeit és intelligenciáját”.

◆ A tevékenység rövid távú eredménye (programeredmény) és a szervezet céljának megfelelő eredmény (politikai eredmény) nem mindig esik egybe. Mivel azok a társadalmi célok, amelyek érdekében a közszolgálati szervezeteket létrehozzák általánosságban vannak megfogalmazva, a szervezetek különböző programokat valósítanak meg, amelyekkel e célok érvényesítését segítik. Maga a program lehet sikeres és eredményes, de lehetséges, hogy a közvélemény vagy a politika mégsem tartja jónak a szervezet működését, mert a célja végül is csak korlátozottan valósult meg.

Az 2. táblázatban, amely Osborne és Gaebler alapján készült [Osborne - Gaebler 1994. 339 – 340. old.] bemutatjuk és definiáljuk a különböző szintű, mérhető teljesítményeket az adóigazgatásból vett példa segítségével.

A korábban már említett OECD tanulmány szerint a sikeres teljesítménymérési rendszernek három jellemzője van [OECD 1994. 40-43. old.]

Mérőszámok és mutatók

A mérés fogalmán általában valamilyen mennyiség számszerű meghatározását értjük. A teljesítmény mérése ezek szerint azt jelenti, hogy egy adott szervezet tevékenységét számszerű értékekkel jellemezzük. Habár az értékelési rendszerekkel kapcsolatos elvárások között – különösen

2. táblázat

Mit kell mérni?

Mérési kategória	Általános meghatározás	Példa
Kimenő teljesítmény (vagy folyamat)	Előállított egységek mennyisége.	Az ügyfeleknek készült tájékoztató füzetek száma
Eredmény	Termelés minősége, hatékonysága: mennyiben éri el a kívánt eredményeket.	A hibátlanul és határidőre kitöltött adóbevallások arányának növekedése.
Programeredmény	A konkrét program hatásossága a kívánt eredmények elérésében.	Egy adott tájékoztató füzetben ismertetett adózási probléma megjelenési arányának csökkenése.
A politika eredménye	A szélesebb értelemben vett közigazgatási politika eredményessége az alapvető célok elérésében	Az önadózás színvonalának javulása, vagyis az elméleti és a tényleges adómérték közti rész csökkenése.
Program-hatékonyság	Kimenő teljesítmény, egységenkénti költség	Az egy tájékoztató füzetre jutó előállítási és terjesztési költség.
A politika hatékonysága	Az alapvető célok elérésének költsége	Az egységnyi szintű adófizetési javulásra jutó költség
A program eredményessége	Mennyire éri el a program a kívánt eredményt	Az önadózás színvonalának javulása eredményeként elköltethető többlet költségvetési bevétel mértéke.
A politika eredményessége	Mennyire sikerült az alapvető célokat és az állampolgári igények kielégítését elérni	Javul-e az önadózás általános színvonala azáltal, hogy az adóhatóság tájékoztatja az adózókat a bevallás elkészítésének helyes módjáról

⇒ Érvényesség, azaz a rendszernek azt kell mérnie, amiről azt állítja, hogy méri, és azt megbízhatóan, kifogástalanul és pontosan kell tennie.

⇒ Legitimitás, azaz a rendszert ismerniük kell és el is kell fogadniuk azoknak, akik működtetik és használják mind belülről, mind pedig kívülről.

⇒ Folyamatosság, azaz egyrészt magát a mérési rendszert is folyamatosan javítani kell, másrészt pedig a mérési rendszerből származó információkat folyamatosan fel kell használni a vezetésben.

olyan nehezen megfogható végeredményt produkáló területen mint a közösségi szektor – a minőségi elemzés és értékelés is hangsúlyozottan szerepelt, a gyakorlatban mégis inkább a teljesítmény számokban való kifejezését alkalmazzák.

Ennek oka nyilvánvaló. A teljesítménymérés és az ehhez kapcsolódó -értékelés célja nem csupán az, hogy egyszerűen megállapítsák: megfelelően működik-e a szervezet, hanem az is, hogy összehasonlításokat végezzenek különböző időszakok vagy szervezetek között, illetve hogy meghatározzák a normáktól (standardok, tervek) való eltérés nagyságát is. A. Bruck már 1924-

ben így fogalmazta meg a teljesítményméréssel kapcsolatos elvárásokat: „Az orvos egyszerűen a beteg nyelve alá helyezi a hőmérőt, és nemcsak az a tény kerül feljegyzésre, hogy a beteg lázas, hanem a láz pontos nagysága is leolvasható tizedesnyi pontossággal. Néhányunk számára ez álomnak tűnhet, de pontosan ez az, amit meg akarunk teremteni a kormányzatok esetében is. Olyan módszereket és standardokat akarunk kieszelni, amelyekkel mérhetjük egy kormányzat eredményeit, így az információ pontos és meggyőző lesz.” [Idézi: Bouckaert 1992. 15–16. old.]

A teljesítmény mérésére mérőszámokat és mutatókat használhatunk. Jóllehet gyakorta használják szinonimaként ezeket a kifejezéseket, mégis lehetséges különbséget tenni köztük. [OECD 1994. 46. old.]

⇒ A mérőszámok (*measures*) a programtól közvetlenül elvárt eredményre vonatkoznak, annak valamilyen mennyiségi aspektusát közvetlenül határozzák meg. A mérőszám irányulhat a kimeneti teljesítmény (output) mérésére (pl.: az elvégzett adóellenőrzések száma) vagy a tevékenység eredményének mérésére (pl.: az adóellenőrzések során feltárt adóhiány összege).

⇒ A mutatók (*indicators*) olyan tevékenységekkel kapcsolatos teljesítmények mérésére szolgálnak, amelyekhez nehéz vagy költséges közvetlen mérőszámokat rendelni. A mérőszámokkal ellentétben inkább a teljesítményváltozás irányát és mértékét határozzák meg, és kevésbé alkalmasak a teljesítmény abszolút mértékének kifejezésére (pl.: az önadózásból származó bevételek növekedése, mint az adóhatóság tájékoztatási tevékenységének mutatója)

A helyes teljesítmény-mérőszámokkal és mutatókkal szemben állítható követelmények a következőkben foglalkozhatók össze:

⇒ *Homogenitás.* Amennyiben a mérőszámokat és mutatókat időbeni vagy szervezetek közti összehasonlításra használják, gondoskodni kell arról, hogy minden megfigyelési egységnél ugyanaz legyen a mérés tartalma, és ugyanazok legyen a mérés körülményei. Például ha egy adóhivatal ellenőrzési teljesítményének időbeli alakulását vizsgáljuk, akkor nem lehet az egyik értékelési időszakban a megállapított adóhiányt, a következőben a jogerős adóhiányt, egy harmadik időszakban pedig a befizetett adóhiányt mérőszámként alkalmazni.

⇒ *Alkalmasság.* A mérőszámok, illetve mutatók olyan dolgokra irányuljanak, amelyek mennyiségi alakulása ténylegesen függ az adott szervezet teljesítményétől (illetve elsősorban attól függ). Például az adóhivatali teljesítmény mérésére nem lehet pusztán az adóbevételek

alakulását felhasználni, mert ezeknek a bevételeknek a nagysága függ az adókulcsoktól, illetve általában az adózási rendszertől, valamint a gazdaság általános teljesítőképességétől.

⇒ *Szintbeli megfelelés.* Egy szervezeten belül különböző mérőszámokat kell alkalmazni ugyanazon tevékenységgel kapcsolatos teljesítmény mérésére az aggregáltság szintjétől függetlenül. Például az adóhivatal ügyfélszolgálati osztályának teljesítménymérésére alkalmas lehet az egységnyi idő alatt megírt válaszlevelek száma, de az egész hivatal tájékoztatási tevékenységét már sokkal inkább csak az adózási ismeretek terjedését jelző mutatókkal lehet mérni.

⇒ *Mellékhatásnélküliség.* Különös figyelmet kell fordítani arra, hogy valamely mérőszám vagy mutató teljesítésére való törekvés közben ne keletkezzenek szándékos vagy akaratlan nem kívánatos mellékhatások. A korlátos kapacitások miatt ugyanis a szervezet nyilvánvalóan úgy csoportosítja a rendelkezésre álló erőforrásokat, hogy azok a mért teljesítményt elősegítő tevékenységet támogassák, akár a nem mért (de azért fontos) egyéb tevékenységek rovására. Például, ha az adóhivatal esetében a feltárt adóhiány nagysága a teljesítmény mérőszáma, akkor ez azzal jár, hogy nem fognak erőfeszítéseket tenni az adóhiány keletkezésének megakadályozására (az önadózás színvonalának javítására), mert akkor nem lenne „elég” megállapítandó adóhiány. Másrészt ez arra is ösztönözheti a szervezetet, hogy az adóhiányok feltárása során ne a beszédhetőség, hanem az adóhiány nagysága legyen az elsődleges szempont.

⇒ *Racionalitás.* Elméletben konstruálhatók olyan mérőszámok és mutatók, amelyek egyes tevékenységek teljesítményét jó pontossággal mérnék, azonban ezek előállításuk esetleg túlságosan nagy pénzügyi vagy időráfordítást igényelne. Ezek előállítása nyilvánvalóan értelmetlen lenne. Ugyanakkor óvakodni kell attól, hogy kizárólag azokra a teljesítmény-mérőszámokra és -mutatókra koncentráljuk, amelyek már amúgy is rendelkezésre állnak, vagy könnyen előállíthatók. Így a teljesítmény egyes fontos aspektusait esetleg elhanyagoljuk. Például szükséges lenne az adóhivatal tájékoztatási tevékenységét az adófizetők elégedettségével is mérni. Nem lenne ésszerű minden egyes ügyféllel részletesen megbeszélni ezt (habár nyilván ekkor jutnánk a legtöbb és legpontosabb információhoz), de hiba lenne elvetni egy esetleges reprezentatív adatfelvétel igénybevételét csupán azért, mert azt a megszokott hivatali módszerektől eltérő módon kell megszervezni.

⇒ *Többoldalúság.* Ha a szervezet több kimeneti teljesítményt (*output*) produkál, vagy célja szerint többféle eredmény elérését kell biztosítania, akkor vagy többféle teljesítmény-mérőszámot, illetve mutatót kell alkalmazni, vagy olyan összetett mérőszámot, illetve -mutatót, amely a szervezet tevékenységéből többet is lefed. Például alkalmas lehet az adóhivatali teljesítmény mérésére az önadózáson kívüli bevételek nagysága, mert ez kapcsolatban van az adó megállapításával (bevallások feldolgozása, bevallások és befizetések adófolyószámlára való felkötésével, a bevallások és befizetések közötti különbség megállapítása), az ellenőrzéssel (feltárt adóhiányok) és a behajtással.

Teljesítménymérés és -értékelés

A helyesen működő teljesítménymérési rendszer szempontjai között többször is felbukkant az az elvárás, hogy ne csak mérjék a teljesítményt, de értelmezzék és értékeljék is az így kapott mérőszámokat és mutatókat.

Ugyancsak fontos lehet a teljesítménymérés és -értékelés összekapcsolása az ösztönzéssel. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az ösztönzés csak az egyik vezetési eszköz, amihez a teljesítménymérés és -értékelés kapcsolódik. Ha ez nem párosul a források célszerű elosztásával, valamint a hibás gyakorlat megszüntetésére vagy a kiemelkedően jó teljesítményt kiváltó módszerek elterjesztésére irányuló vezetői törekvéssel, akkor nem éri el a célját.

A teljesítmények értékelése azt hivatott eldönteni, hogy a mért tevékenység, vagy a megfigyelt szervezet teljesítménye jó vagy rossz. Ez önmagában nem dönthető el, csak valamely összehasonlítás keretében. Négy lényeges összehasonlítási alap lehetséges [OECD 1994. 54–55. old.]:

⇒ *Elvárások teljesítése:* ez valamiféle normával (standard) való összehasonlítást jelent, ami lehet a „jó működés” előre, elvi vagy tapasztalati úton meghatározott feltétele (pl.: az adóalanyok $x\%$ -át kell vizsgálat alá vonni adott időszak alatt), vagy az adott időszakra meghatározott terv (pl.: n számú adóvizsgálatot kell elvégezni az adott időszakban).

⇒ *Fejlődés mérés:* valamely tevékenység mérőszámának vagy mutatójának tárgyidőszaki értékét hasonlítják

össze ugyanazon tevékenység megelőző időszak(ok)ban megfigyelt értékeivel (pl.: az adóbevételek növekedésének mértéke)

⇒ *Párhuzamos szervezetek összemérése:* különböző szervezetek ugyanazon időszakban végzett azonos tevékenységére jellemző mérőszámok, illetve mutatók egybevetése (pl.: megyei adóigazgatóságok által adott időszakban beszedett adó mennyisége)

⇒ *Optimális működés:* ez a módszer a tevékenység tényleges mutatóit veti össze az adott időszakban, adott körülmények között elérhető outputtal, illetve eredménnyel. Ebben a fajta összehasonlításban az előző három összevetési lehetőség mindegyike szerepelhet, és ez lenne a legjobb összehasonlítási alap, de gyakran még utólag is nehézséget okoz az optimális mérték meghatározása.

* * *

A közösségi szektor új utakra lépett a huszadik század utolsó évtizedében. Számos kihívással kell szembenéznie, amelyeket képtelen lenne kezelni gyökeres átalakulás nélkül. Az átalakulás egyik lényegi eleme a magánszektorban korábban már sikeresen alkalmazott vezetési és irányítási módszerek átvétele. A *new public management*-nek is nevezett irányzat komoly figyelmet fordít a közösségi szektor szervezeteiben megvalósítandó teljesítménymérés és -értékelés kidolgozására is.

A közösségi szektoron belül a maga szigorúbb szervezeti hierarchiájával és a közhatalmi helyzetével külön világot alkot a szűkebb értelemben vett közigazgatás. Ezt a területet később, és kevésbé intenzív lökéssel érte el a változás szele, de ki nem maradhatott belőle.

További sajátosságokat mondhat magának ezen belül is az adóigazgatás. Itt ugyanis nem egyszerűen egy közigazgatási-hatósági tevékenység ellátását végző szervezetről van szó, hanem arról az intézményről, amely az egész közösségi szektor működéséhez szükséges források jelentős részét a gyakorlatban előteremti. Ez azonban nem csökkenti, hanem éppen növeli annak fontosságát, hogy a hatékonyabb, hatásosabb és eredményesebb működés érdekében új irányítási módszerek kialakítására kerüljön sor. A tanulmány második részében ezért erről a területről mutatunk néhány gyakorlati példát.

II. rész: EGY SAJÁTOS TERÜLET – AZ ADÓIGAZGATÁS

Az előzőekben bemutatuk a közösségi szféra irányítási és vezetési módszereit megújító, „*new public management*”-nek nevezett irányzat fő jellemzőit, amelyek során célunk elsősorban a teljesítmény mérésére és értékelésére irányuló törekvések összegzése volt. A továbbiakban néhány – a gyakorlatban is alkalmazott – megoldást mutatunk be a szervezeti szintű teljesítménymérésre és a közhivatalnokok személyes értékelésére. A példákat egy sajátos közigazgatási területről, az adóigazgatásból merítjük.

Az adóhivatal mint sajátos közszolgálati szervezet

Az adóigazgatás igen sajátos helyzetet foglal el a közszolgálati szférán belül is. Mivel a szorosabban vett közigazgatás része, szolgáltató szerepköre nem olyan világosan megfogalmazható, mint mondjuk egy iskola, egy egészségügyi intézmény vagy a köztisztasági szolgáltatások esetében. Esetében a közösségi szektor új irányítási módszerei is korlátozottan érvényesíthetők. Természetesen még a szűkebb értelemben vett közigazgatást is lehet sajátos szolgáltató szervezetnek tekinteni, amelynek működése során úgy kell tekintenie az állampolgárokra, mint az általuk nyújtott szolgáltatások megrendelőire és fogyasztóira, és az állampolgárok is így tekintenek rá. E tekintetben elvárható az adóigazgatástól is, hogy segítse állampolgári kötelezettségeinek teljesítésében az állampolgárokat, lássa el őket információval, gyorsan és méltányosan intézze ügyeiket.

Van azonban egy igen fontos sajátossága is az adóigazgatásnak, mégpedig az, hogy tevékenységének célja éppen azoknak a forrásoknak a biztosítása, amelyekből az egész közösségi szektor működik. Mindez felfokozza a kormányzati várakozásokat az adóigazgatással szemben, olyannyira, hogy a valóságban sokkal inkább a kormányzat helyezkedik a szolgáltatás megrendelője és igénybe vevője szerepébe, semmint az állampolgár. Ezzel együtt is az adóigazgatásra is nagy hatással van a közigazgatási szektor irányítási módszereinek változása.

G. P. Jenkins szerint a modern adóigazgatási modell „*azon az elképzelésen alapul, hogy az adóigazgatásnak nagyfokú becsületesség mellett be kell szednie a törvények által meghatározott állami bevételeket, miközben egyre magasabb színvonalú szolgáltatást kell nyújtania a polgároknak.*” [Jenkins, 1994., 75. old.] A

polgároknak nyújtott szolgáltatáson itt összefoglalóan azt érti, hogy az adózás alanyai minél kisebb költséggel legyenek képesek megfelelni az adótörvények szabta követelményeknek. Természetesen a költségeket itt szélesebb, közgazdasági értelemben kell venni, tehát nemcsak az anyagiakat, hanem az egyéb (pl. idő) ráfordításokat is figyelembe véve.

M. Casanegra de Jantscher és R. M. Bird is úgy látja, hogy „*az adóigazgatás nem egyszerűen attól jó ha minél több adót szed be. Az, hogy hogyan növeli a bevételeket – vagyis az adóbeszedés hatása a méltányosságra, a kormányzat politikai tőkájére vagy a gazdasági jólét színvonalára – épp oly lényeges lehet. Egy minőségi szempontokra nem figyelő adóhivatal könnyedén hozzájuthat nagyobb összegekhez olyan könnyen adóztatható területekről, mint a bérjövödelmek, miközben képtelen kikényszeríteni a befizetéseket az üzleti vállalkozások vagy az egyéni vállalkozók körében. A beszédés színvonala ilyenformán valamiféle egyszerű mértéke az adóigazgatás hatásosságának. Pontosabb értékelést ad a jogkövetési rés’ – vagyis a lehetséges és a tényleges adófizetés közötti különbség – nagysága, valamint az, hogy ez a különbség hogy alakul az adófizetők egyes csoportjai között.*” [Casanegra de Jantscher – Bird, 1992., 1. old.]

Ezek alapján az adóigazgatás eredményes működését úgy definiálhatjuk, hogy a lehető legnagyobb társadalmi nyereséget elérni, minél alacsonyabb társadalmi költségek mellett.

A svéd teljesítménymérési modell

Svédországban, ahol a közpolitikák kialakítása és megvalósításuk szervezetenként is különválnak, a közszolgálat eredményessége sajátos vetületben jelenik meg. Ott a kis létszámú szakminisztériumok csak a koncepcióalkotással és a törvény előkészítéssel foglalkoznak, a megvalósításért félig független ügynökségek a felelősek. Ezek az szervezetek a költségvetés által számukra juttatott eszközöket szabadon használják fel, abból tartalékokat képezhetnek, vagy éppen (meghatározott formában) hiteleket vehetnek fel a számukra szabott feladatok megvalósítása érdekében. Elszámolniuk „csak” azzal kell, hogy hogyan valósították meg a szakminisztérium, a kormány, illetve a törvényhozás által nekik szabott feladatot.

A ‘90-es években Svédországban is felerősödtek azok a problémajelenségek, amelyek a jóléti országok több-

ségét jellemezték. A kormányzat erre többek között egy irányítási reformmal válaszolt, amely részben növelte ugyan az ügynökségek mozgásterét, másrészt azonban a korábrinál szigorúbb és következetesebb teljesítménymérési és értékelési módszerek kialakítását tűzte ki. A pénzügyminisztérium mint a költségvetés gazdája egyre erőteljesebben szorgalmazta, hogy a szakminisztériumok támasszanak számszerűsíthető teljesítmény-célokat ügynökségeikkel szemben.

A svéd adóigazgatás számára korábban a Pénzügyminisztérium Adófőosztálya fogalmazott meg ilyesféle elvárásokat, ezek azonban nem tartalmaztak rövid távon mérhető célkitűzéseket. Azokra a próbálkozásokra, amelyek ezek alapján kísérelték meg a svéd adóigazgatás teljesítményét mérni, leggyakrabban néhány számadat közlése volt a válasz az amúgy is létező és könnyen hozzáférhető statisztikákból. 1994-ben azonban a Pénzügyminisztérium utasítására megegyezés született arról, hogy a svéd adóigazgatás számára kifejleszteni egy teljesítménymérési módszert. (A modell részletesebb ismertetését lásd: [Király 1999.]

A teljesítménymérési modell célja, hogy ráirányítsa a vezetés figyelmét a működés azon a pontjaira, amelyek erősítése szükséges az adóigazgatás alapcéljának minél eredményesebb teljesítése érdekében. Ugyanakkor gyorsan felismerhető az eredményes működés, és elterjeszthetőek a sikeres módszerek. A kialakítás során számos konzultációt folytattak a Nemzeti Adóbizottság és a megyei igazgatóságok munkatársaival annak érdekében, hogy megállapítsák, a modellben szereplő mutatók miként felelnek meg a következő szempontoknak:

- ♦ Visszatükrözi-e a jelzőszám az adóigazgatás alapcélját és valamelyik teljesítményi elvárást?
- ♦ Nem ösztönöz-e a mutató nem kívánatos eredményhez vezető (diszfunkcionális) magatartásra?
- ♦ A teljesítménymutató alakulására tényleges hatással van-e az adóigazgatás, vagy annak alakulása főként a megyei adóhatóságoktól független tényezőktől függ?
- ♦ Megvalósítható-e a egyáltalán mérés? Vannak-e megfelelő statisztikai adatok, illetve előállíthatóak-e a szükséges adatok a modell bevezetését követően?

Az első szemponttal nem volt sok gondjuk, hiszen a mutatókat az alapcél, illetve a teljesítményelvárások lebontásával alakították ki. Annál több problémát okozott a második és a harmadik szempont. Ha ugyanis a teljesítmény mérése mutatószámok által történik, mindig van arra kísértés, hogy a munkafolyamatokat úgy alakítsák, hogy azok optimálisak legyenek a jó statisztika produkálása, de ellentétesek a szervezet valódi céljai szem-

pontjából. Ezt a kockázatot úgy kívánták csökkenteni, hogy viszonylag nagy számú mérőszámot határoztak meg, s így a valamely szempontból egyoldalú gyakorlat nemkívánatos értékekhez vezet más jelzőszámok esetében.

Problémát jelenthet az is, ha a szervezeti egység vezetése kizárólag azokra a területekre koncentrál, amelyeket direkt módon mérnek, és nem foglalkozik a szervezet működéséről fontos tájékoztatást adó egyéb információkkal. Minden energiát és erőforrást a teljesítménymutatók javítására fordítanak és nem törődnek olyan, közvetlenül ugyan nem mért, de a jövő szempontjából igen fontos területtel, mint például a személyzeti munka, a belső képzés, a motiváció fejlesztése, vagy a berendezések modernizációja. Ez a veszély valóban fennáll – ismerik el a modell alkotói –, de a modell általános jellege miatt nem volt lehetőség ilyen jellegű elemek beemelésére. Jobban megnézve ez nem is lehet feladata, hiszen az egyes szervezeti egységeknek maguknak kell felismerniük, hogy a számok alapján történő vezetéssel esetleges rövid távú érdekeiknek a hosszabb távú eredményességet rendelik alá.

Egy másik veszélyhelyzetet az jelenthet, ha az adóhivatali dolgozók nem fogadják el a teljesítménymérési rendszert. Ez akkor alakulhat ki, ha az nem díjaz nyilvánvalóan kiemelkedő tevékenységeket, ellenben könnyen lehet sikereket elérni véletlenek szerencsés összejátszásával vagy a statisztika „ügyes” alakításával. Ilyenkor vetődik fel a kérdés: a számokért dolgozunk? Alkotói szerint a svéd teljesítménymérési modell esetében ez a veszély nem áll fent. Hiába van valakinek szerencséje, vagy hiába talál ki valami számára kedvező stratégiát valamely mutató manipulálására, a sok mutató miatt ez majdnem biztos, hogy visszaüt valahol máshol. Persze ez még nem oldja meg a módszer legitimitációját, amihez az szükséges, hogy a részletek kialakításában minél többen részt vehessenek a dolgozók közül is.

Már a modell kidolgozásának legelső időszakában is vita folyt arról, hogy a teljesítménymérésnek össze kell-e kapcsolódnia egy előre és világosan meghatározott elismerés- és szankciórendszerrel. Ám a tapasztalatok azt támasztották alá, hogy a mérés ténye önmagában is nagy hatással van a szervezetre. Az a fontos, hogy a jó teljesítményt elismerik, a hibák pedig azonnal cselekvést váltanak ki. A teljesítménymérés része az eredményre irányuló vezetési kultúra meghonosításának, amelynek lényegi eleme éppen az, hogy az információk kiváltják a szükséges cselekvést.

A teljesítménymérési modell egyik központi eleme az összehasonlítás. Emiatt néhányan attól féltek eleinte,

hogy az együttműködés helyett verseny alakul majd ki a megyei adóhivatalok között, amely nem előreviszi, sokkal inkább hátráltatja a svéd adóigazgatás egészének munkáját. Ezt úgy próbálták kiküszöbölni, hogy mind a 24 megyei adóhivatallal egyfajta megállapodást kötöttek, amelyben megegyeztek az adott szervezet számára kitűzött célokban. Ez természetesen meglehetősen bonyolult folyamat, hiszen az adójogszabályok és a működési környezet folyamatosan változik, mégis szükséges volt az irányok egyedi kijelölése. A teljesítménymérési modell egyébként vélhetőleg maga is az együttműködés irányába hat, hiszen a szomszédos megyék ezáltal csökkenteni tudják működési költségeiket.

Problémaként vetődött fel az is, hogy néhány megyei adóhivatal adottságait és működési feltételeit tekintve eltérő helyzetben van a többitől. Ezért bizonyos mutatók alkalmazása előnyös vagy hátrányos helyzetet teremthet egyes (főleg szélsőségesen nagy vagy kicsi) megyei hivatalok számára. Komoly viták után úgy döntöttek, hogy noha az összehasonlítás, sőt a rangsorolás is központi eleme a teljesítménymérési modellnek, annak fő célja mégsem az, hogy bajnoki tabellát állítsanak vele elő. Ennél fontosabb, hogy a vezetést az elemzésekhez szükséges teljesítményadatokkal lássák el. Ezek az információk torzulnának, ha a teljesítmény bizonyos aspektusait elhagynánk, pusztán azért, mert ezekről azt lehet gondolni, hogy hátrányos helyzetbe hozzák a kisebb vagy a nagyobb igazgatóságokat. Ugyanakkor az egyes megyei adóhivatalok teljesítményének összehasonlítása révén lehetőség van a figyelemreméltóan jó eredmények és a hibás működés helyének területi meghatározására.

Ennek módszere, hogy az egyes mutatószámokhoz fontosságuk mértékében súlyokat rendelnek, az egyes megyei adóhivatalok mutatószámokénti teljesítményét pedig pontszámokkal értékelik. A súlyértékek és a pontszámok szorzatával kialakult értékeket összegzik, mégpedig teljesítmény elvárásonként. Ezáltal az is megállapítható, hogy az egyes megyei szervezetek melyik területen nyújtottak kiemelkedőt, vagy maradtak el a többiektől. Ha azonban a rangsorolás, illetve az ehhez kapcsolódó jutalmazás és szankcionálás túlságosan nagy jelentőséget kap, fennáll az a veszély, hogy maguk a számok válnak az értékelés tárgyává, ahelyett, hogy – szerepük szerint – egy mélyebb analízis kiindulásaként szolgálnának.

Az értékelés rendszere

az Egyesült Államok szövetségi adóhivatalánál

Az Egyesült Államok szövetségi adóhivatalánál, a Belső Bevételi Szolgálatnál (*Internal Revenue Service – IRS*) az

első vonalbeli alkalmazottak és vezetők teljesítményvizsgálati és értékelési rendszere a „munkaköri elemek” elvén nyugszik. Az alkalmazottak teljesítményét valamennyi ilyen tényező vonatkozásában munkahelyi vezetőjük értékeli egy öt pontos skálán. Ezen felül, annak érdekében, hogy megértsék: valamennyi értékelési szempont szerint el kell érniük egy bizonyos teljesítményszintet, minden dolgozó ismeri azokat a számszerű célokat is, amelyeket csoportjuknak, osztályuknak és részlegüknek el kell érnie. Azt, hogy az egyes adóhivatali dolgozók, ellenőrök és más tisztviselők számára az adóbevételekhez kapcsolódó számszerű célokat tűzzenek ki, törvény tiltja. Ezt a szabályt azért hozta az Egyesült Államok törvényhozása, hogy az adózókkal való korrekt és méltányos bánásmód ne torzuljon azáltal, hogy az adóhivatali alkalmazottaknak teljesíteniük kell bizonyos számszerű elvárásokat. Így tehát az értékelés alapvetően a dolgozó magatartására irányul.

A beosztott munkatársak minősítése a következő szempontok alapján történik:

- ☞ A saját munka szervezethez, ezen belül
 - A munkaterhelés elosztása, azaz hogy mennyire képes a dolgozó a saját munkáját a felállított preferenciák és szabályok ismeretében megszervezni, mennyire képes alkalmazkodni a váratlan helyzetekhez és felismeri-e a határidő esetleges hosszabbításának szükségességét.
 - Az ütemesség és pontosság, azaz teljesíti-e a dolgozó a határidőket, és elvégzett munkája megfelel-e a kitűzött feladatnak.
 - A kezdeményező készség, azaz mennyire képes a dolgozó a váratlan helyzeteket önállóan kezelni, van-e alkotó javaslata a munkafolyamat javítására.
 - a biztonság és titoktartás, azaz ismeri és betartja-e a biztonsági és titoktartási eljárásokat, bizalmasan kezeli-e az információkat.
- ☞ Az adminisztrációs tevékenység, ezen belül
 - Az adminisztrációs fegyelem, azaz rendelkezik-e a dolgozó megfelelő ismeretekkel az adminisztratív szabályokról, előírásokról és eljárásokról, illetve pontosan eleget tesz-e ezeknek.
 - A ténytudás információ gyűjtése, tárolása és jelentése, azaz a munkakörével kapcsolatos adatokat érthető és feldolgozható formában gyűjti-e be, és meghatározott módon továbbítja-e.
 - A változtatások alkalmazása, azaz figyelembe veszi-e a szabályozások, irányelvek és eljárások változásait, és ezt képes-e a munka minimális megszakításával végrehajtani.

⇒ Kommunikáció, ezen belül:

- Az emberekkel való bánásmód, azaz az ügyfelekkel és a munkatársakkal szemben tanúsított magatartás.
- Az írásbeli kommunikáció, azaz a dolgozó által írásban elkészített okmányok mennyire világosak, érthetőek, jól szerkesztettek és nyelvtanilag hibátlanok-e.
- A szóbeli és szemléltető kommunikáció, azaz képes-e szervezeten, hatékonyan, megfelelő hangsúllyal, nyelvtanilag és tartalmilag is helyesen szóban kommunikálni és meg tudja-e határozni a szükséges kommunikációs technikát.

⇒ Kapcsolat az ügyfelekkel, ezen belül

- Probléma meghatározás és -megoldás, azaz úgy dolgozik-e az ügyféllel, hogy megértse az ügyfél szempontjait és hatékonyan megoldja felhatalmazási keretén belül a problémákat.
- Gyors és udvarias szolgáltatás, azaz képes-e az ügyfelek igényeinek megfelelő és határidőben történő feladatmegoldásra pozitív és segítőkész módon.
- Követő munka és visszajelzés, azaz a közvetlen feladat megoldása után is szükség szerint fenntartja a kapcsolatot az ügyféllel, az ügyfelektől pozitív- vagy a visszajelzések a dolgozóval kapcsolatban.

⇒ Egyéb kötelezettségek és feladatok, azaz hogy pontosan és határidőre elvégzi-e a munkatárs a kiadott feladatokat, és azok milyen minőségűek.

Ez az alapséma a vezetők esetében további értékelési szempontokkal bővíti:

- Feladatterv teljesítése.
- Vezetési képesség.
- Kommunikációs képesség.
- Kapcsolatépítő képesség, csoportmunka szervezése.
- Tapasztalat, szakmai tudás átadása.

Az igazgatókkal szemben további értékelési szempontok vannak:

- A jogkövetés érdekében tett intézkedések.
- A szolgáltatások javítására tett intézkedések.
- A teljesítmények növelése érdekében tett intézkedések.
- Egyenlő esélyt adtak-e a dolgozóknak az előmenetelre.
- Helyi adottságok figyelembevétele.

A széles körű, differenciált és látszólag igazságos személyi minősítési rendszert – miként az IRS egész működését – számos bíráló érte az elmúlt években. Kétségtelen, hogy a nagy hatalmú szövetségi adóhivatalt a korszerű

közszolgálati vezetési módszerek kevésbé érintették meg, mint számos más közintézményt az USA-ban.

Egy kongresszusi vizsgálóbizottságnak a törvényhozás elé terjesztett jelentésében, amely a „Látomás az új adóhivatalról” címet viseli, így fogalmaznak: „A Bizottság több mint 300 helyszíni interjút készített IRS alkalmazottakkal, és az összkép olyan hozzáértő, szorgalmas embereket mutatott, akik magas színvonalú szolgáltatást akarnak nyújtani az amerikai adófizetőknek, de az IRS jelenlegi struktúrája gúzsba köti őket. Többségük egyetértett a Bizottságnak azzal a megállapításával, hogy komoly hiányosságok tapasztalhatók a vezetésben, az irányításban, a teljesítménymérésben, a képzésben és a munkakultúrában. ... Az IRS-nél megkérdezett alkalmazottak közül sokan úgy nyilatkoztak, hogy a belső teljesítménymérés nem hatékony, és a magatartás, amelyre ösztönöz, természetellenes.” [Kerrey – Portman, 1997. 11–13. old.] Véleményük szerint a rendszer nem képes a hosszú távú, minőségi teljesítmény mérésére, ezért alkalmatlan arra is, hogy a dolgozókat a szövetségi adóhivatal küldetésének és végső céljának megvalósítására mozgósítsa. A hatékonyság elsődlegessége helyett (ami a mostani szisztéma jellemzője) inkább a hatékonyság, a minőség és az adófizetők iránt tanúsított szolgálatkészség egyensúlyának megvalósulását kellene értékelni.

Ezek alapján a Bizottság úgy vélte, hogy az IRS egyik legfontosabb feladata olyan értékelési rendszer kidolgozása, amely arra ösztönzi a munkatársakat, hogy könnyebbé tegyék az adófizetők és az adóhivatal közötti kapcsolatfelvételt. Azt is javasolták, hogy a szövetségi adóhivatal új értékelési rendszerét a magánszektorból érkező szakértők bevonásával alakítsák ki.

A teljesítménymérés továbbfejlesztésének egy speciális iránya az IRS elé állított fő stratégiai célok kapcsán vetődik fel. A három fő irány: az ügyfélkapcsolatok fejlesztése, a jogkövetés biztosítása és a hatékonysági nyereségek növelése. Ez utóbbi célkitűzést elsősorban a szervezeten belüli irányított verseny, illetve a vállalatirányítási módszerek alkalmazásával javasolják elérni.

Ha – akár ésszerűségi okokból, akár politikai megfontolások miatt – nem járható ezeknek az eszközöknek az alkalmazása, akkor a hatékonysági nyereségek növelése érdekében olyan irányú továbbfejlesztést javasolnak, amely a teljesítmény mérésével, standardok kialakításával és az ehhez kapcsolódó jutalmak és büntetések rendszerével éri el a kívánt hatást. Ezek a jutalmak és büntetések lehetnek pénzügyi természetűek (pl.: részesedés az elért hatékonysági nyereségből), vagy félig gazdasági jellegűek (pl.: három napos hétvégi pihenő

engedélyezése, ha a szervezeti egység elérte a számára kitűzött havi célokat). De lehetnek pusztán erkölcsiek is, mint a sikeres teljesítmény nyilvános elismerése, vagy kitüntetések adományozása.

A legvalószínűbb azonban, hogy az irányított verseny, a vállalkozási módszerek és a teljesítménymérés mint ösztönző együttes alkalmazása szükséges ahhoz, hogy javítani lehessen a működés hatékonyságán.

Az alkalmazottak személyi értékelési rendszere Arizona állam adóhivatalában

Sok hasonlóságot mutat a fent ismertetett rendszerrel az az értékelési szisztema, amelyet Arizona állam adóhivatalában alkalmaznak. Az alapelv változatlan a szövetségi adóhivatalban alkalmazotthoz képest: nem az adóbevételekhez kapcsolt teljesítményértékelés történik, hanem a dolgozó munkahelyi vezetője értékeli bizonyos teljesítményfaktorok alapján a dolgozót. Az értékelésre a próbaidős dolgozók esetében három, illetve öt hónap leteltével, egyébként pedig évente két alkalommal kerül sor. Ezen felül elkészítik a dolgozó értékelését távozásakor, valamint a vezető külön döntése alapján is.

A minősítés nyolc fokú skálán történik, ami a pontszámok alapján alkalmatlan (1–2 pont), átlag alatti (3–4 pont), átlagos (5–6 pont) és átlag feletti (7–8 pont) teljesítménykategóriába történő besorolást jelent. Az egyes teljesítménykategóriákhoz szöveges értékelés is tartozik, megkönnyítendő az értékelést végző vezető dolgát.

Az egyes teljesítményfaktorok a következők:

⇒ Munkavégzés, ami azt mutatja, hogy a dolgozó mennyire értette meg és tudta alkalmazni a beosztásával kapcsolatos prioritásokat. Magában foglalja a pontosságot, a megbízhatóságot, valamint a munkavégzéssel kapcsolatos mennyiségi és minőségi elvárások teljesítését.

⇒ Kapcsolatteremtés, ami a dolgozó munkakapcsolatának milyenségére vonatkozik a többi alkalmazottal és az ügyfelekkel. Magában foglalja az udvariasságot és a belátást, a másokra való odafigyelést, valamint az együttműködési készséget a közös célok megvalósítása érdekében.

⇒ Irányelvek és szabályok betartása, ami arra irányul, hogy a dolgozó birtokában van-e a munkavégzéséhez szükséges irányelvek és eljárási szabályok ismeretének, tisztában van-e beosztásának a szervezeti hierarchiában betöltött helyével és a szervezet küldetésével.

Az egyes teljesítményfaktorokat a különböző munkakörökben dolgozó munkatársak esetében eltérő súllyal veszik figyelembe.

Az egyes munkaköri csoportokban dolgozó alkalmazottak egyébként több oldalas feladat-meghatározást kapnak, amely a munkaköri leírásán kívül tartalmazza azokat a teljesítmény-elvárásokat is, amelyek az értékelés alapjául szolgálnak. Ezek az elvárások olykor számszerűek, de (akárcsak az IRS-nél) nem az adóbevételekhez kapcsolódnak, hanem a munka jellegéből adódó standardok (pl.: az egy munkanapon lebonyolítandó telefonhívások minimális száma).

A személyi értékelés brit példája

Az Egyesült Királyság adóigazgatása a Belföldi Bevételek Hivatalát (*HM Inland Revenue*) és a Vám és Fogyasztási Adó Hivatalt (*HM Customs and Excise*) foglalja magában. A Belföldi Bevételek Hivatala felelős a közvetlen adókért, a Vám és Fogyasztási Adó Hivatal a hozzáadott érték adóért (VAT), valamint a vámokért és a fogyasztási adóért. Mindkét szervezet önálló, amennyiben nem tartozik valamely minisztériumhoz, a tevékenységet egy állandó tisztségviselőkből álló testület (*Board of Commissioners – Megbízottak Bizottsága*) irányítja. Az *Inland Revenue*-t irányító bizottság négytagú, elnöke közvetlenül a pénzügyminiszternek tartozik felelősséggel a Hivatal teljesítményéért és költségfelhasználásáért.

A központ mellett területi és helyi irodák kiterjedt hálózata működik. A központ egyes részlegei segítik és támogatják a minisztereket a törvények előkészítésében és megvalósításában, mások a szervezet pénzügyi, szervezeti, személyzeti stratégiájának kidolgozásáért és végrehajtásáért felelősek. 1992 óta 34 területi iroda működik a Hivatalon belül, amelyeknek az adó megállapítása (kivetése) és beszedése a feladata. Ezek működését belső szolgáltatások (pénzügyi, információtechnikai, oktatási, jogi) segítik. A helyi irodák hálózata korábban 630 ellenőr (*inspector*) által irányított adóirodából és 130 beszedő (*collector*) által vezetett beszedő irodából tevődött össze. Megszűnt a kétféle iroda közötti különbség, de három új feladatot ellátó irodatípust hoztak létre:

- Adófizetői Szolgáltató Iroda (*Taxpayer Service Office*): az adófizetők fizetési kötelezettségeinek nyilvántartását, és az előlegek beszedését végzi.
- Körzeti Adóiroda (*Tax District Office*): az alapos adóellenőrzésért és a jogkövetés biztosításáért felelős.
- Ügyfélszolgálati Iroda (*Tax Inquiry Office*): az adófizetőkkel történő személyes kapcsolattartás feladatát látja el.

A Belföldi Bevételek Hivatalában az adott pénzügyi évre vonatkozó, mérhető célokat a szervezet alapfeladatából vezetik le. Felvázoltak maguknak egy képet, hogy milyennek szeretnék látni magukat tíz év múlva:

„Feladatunk:

☞ beszédni a törvényben meghatározott mennyiségű adót a törvény szerinti időben, és ezt gazdaságosan, hatékonyan és magas színvonalon tenni;

☞ gyors, részletes, kiegyensúlyozott és világos tanácsokat adni a Kormánynak az adópolitikával kapcsolatban, valamint gazdaságosan és hatékonyan megvalósítani ezt az adópolitikát.

Olyan szervezetet szeretnénk kialakítani, amely:

☞ gazdaságos, hatékony és érzékeny a közösségi kívánalmakra;

☞ amelynek tevékenységére büszkék az emberek, szívesen csatlakoznak hozzá és képesek benne jól dolgozni.

Odáig szeretnénk fejlődni, hogy

☞ az adófizetők nyugodtak lehessenek, hogy adóügyük korrektül, gyorsan és a közvélemény elvárásainak megfelelő módon intéződik el;

☞ biztosak lehessünk abban, az adófizetők megértik az adózással kapcsolatos dolgokat, és érzik, hogy nyugodtan fordulhatnak hozzánk segítségért és tanácsért adózással kapcsolatos jogaik érvényesítése céljából;

☞ a törvényben meghatározott mértékű adót beszédjük a törvényes határidőre

☞ folyamatosan csökkenthessük az adómegállapítás és –beszedés költségeit.

Mindeközben szeretnénk, ha dolgozóink jó munkáltatónak tartanának bennünket.” [Idézi: Sabbe, 1996. 16. old.]

A küldetéskép elérése céljából átfogó fejlesztési irányokat fogalmaztak meg, amelyek angol elnevezésük kezdőbetűi alapján a 4C néven váltak ismertté:

☞ Ügyfélszolgálat (*Customer Service*), ahol a vezérlő elv: legyen jó elsőre.

☞ Jogkövetés (*Compliance*), ahol a vezérlő elv: a megfelelő adót a megfelelő időben.

☞ Költséghatékonyság (*Cost Efficiency*), ahol a vezérlő elv: értéket adni a pénznek, bármit is teszünk.

☞ Gondoskodás a munkatársakról (*Care for staff*), ahol a vezérlő elv: a Hivatalban dolgozó emberek a mi legfőbb vagyónunk.

☞ Emellett külön is hangsúlyozták, hogy bármit is teszünk, a minőségre való törekvésnek (*Quality*) minden esetben jelen kell lennie.

Az éves mérhető célkitűzések aztán ezeknek a fejlesztési irányoknak a mentén kerültek megfogalmazásra. Néhány példa az 1994-95-ös pénzügyi évből:

☞ a Belföldi Bevételek Hivatala 103,4 millió font megtakarításával hatékonyságjavulást ér el (költséghatékonyság);

☞ a munkavállalók 93 %-ának adómegállapítása már első alkalommal hibátlan lesz (minőség);

☞ a beérkező postai küldemények 93 %-a 28 napon belül megválaszolásra kerül (minőség és szolgáltatás);

☞ az előzetes bejelentkezés nélkül érkező adófizetők 94 %-ával 15 percen belül foglalkozni fognak (szolgáltatás);

☞ kiutalják az 1994. áprilisa és szeptembere között beérkező adó-visszaigénylések 88 %-át 42 napon belül, a többi időszakban beérkezők 93 %-át 28 napon belül (minőség és szolgáltatás);

☞ a vállalati adófolyószámlák 15 %-át technikai felülvizsgálatnak vetik alá (jogkövetés)

☞ a munkatársak 100 %-a pontosan és időben megkapja a fizetését (gondoskodás a munkatársakról);

☞ mintegy 46 ezer oktatási nap kerül lebonyolításra (minőség és gondoskodás a munkatársakról).

Az Egyesült Királyságban a közszolgálati dolgozók fizetését és előresorolását a Pénzügyminisztérium biztosítja. 1992-től azonban – az országban elsőként – a Belföldi Bevételek Hivatala vezetése számára a pénzügyminiszter átengedte ezt a jogot, és ezzel lehetővé tette a fizetések szervezeten belüli megállapítását, valamint a dolgozók értékelését és előresorolását. Ez teremtette meg az alapot egy új, a teljesítményeken alapuló vezetési rendszer létrehozásához. 1993-ban jött létre a megállapodás a Hivatal vezetése és a dolgozókat képviselő szakszervezetek között, amely a teljesítményekhez kapcsolt jutalmazás bevezetéséről szólt.

A *HM Innland Revenue* több mint 60 ezer dolgozójával kötött ezek után egyéni teljesítmény-megállapodást, amely világosan tartalmazta, hogy milyen célok érdekében milyen teljesítménymutatókat kell teljesítenie. A Hivatal minden egyes dolgozója e szerződés keretében írásba foglalva kapta meg, hogy miért felelős és melyek azok a célkitűzések, amelyeket teljesítenie kell. A munkavállaló és közvetlen felettese között létrejött szerződés a következőket tartalmazza:

• Az elvégzendő munka célját és az elérendő teljesítmény teljes körű áttekintését.

• A prioritásokat, amelyeket a legfontosabb felelőségek és kötelezettségek megadásával határoztak meg.

(Az azonos munkakörökhöz azonos felelősségek és kötelezettségek tartoznak, amelyek csak akkor változnak, ha maga a munka megváltozik.)

• Személyre szabott célkitűzéseket, amelyek megvalósításával eleget tesz a tőle elvárt kötelezettségeknek és felelősségeknek egy adott időszakban. (Ezek feltehetőleg évről évre változnak, hiszen változhatnak a munkakörülmények, a források, a prioritások és az egyéni képességek. A célkitűzések olyanok, amelyek teljesítése mérhető, illetve megállapítható.)

A munkavállaló és közvetlen felettese személyes beszélgetés során, év végén meghatározza, hogy a dolgozó milyen mértékben teljesítette a számára megszabott feladatokat. Valójában persze az egész év során folyamatosan egyeztetnek a dolgozó teljesítményének alakulásáról, év végén csak az értékelés formális aktusa történik, amikor is megállapítják, hogy a megállapodásban kikötött teljesítményt elérte-e a munkavállaló. Ehhez három értékelési kategóriát használnak: kiemelkedő, megfelelő, nem megfelelő.

Ezzel egyidejűleg a Belföldi Bevételek Hivatalánál a szolgálati idő hosszán alapuló automatikus előmeneteli rendszer megszűnt. A fizetést a teljesítmény határozza meg. Aki nem megfelelő minősítést kapott, annak a fizetése nem emelkedik a következő évben. A megfelelő munkát végző munkatársak fizetése – munkakörtől függően – 2,2 és 5,8 % között nőtt 1995-ről 1996-ra. A kiemelkedő minősítést szerző dolgozók 4,4 % és 8,9 % közötti fizetésemelést kaptak. A különösen nehéz feladatok megoldói – külön kategóriaként – 5,5 % és 10,4 % közötti béremelésre számíthattak.

Noha az ismertetett teljesítménymérési és személyi értékelési rendszerek lényegesen különbözőek, s mint láthattuk, maguk is számos problémával küszködnek, mégis tanulságos példát mutathatnak a magyar közigazgatásban bevezetés előtt álló teljesítményértékelési rendszer kidolgozói számára.

A közös vonások közé tartozik, hogy az értékelés alapjául szolgáló normarendszert előre meghatározzák, sőt, némely esetben egyenesen szerződésben vagy megállapodásban rögzítik. További fontos tapasztalat lehet, hogy az értékelés és az érdekeltég túlságosan direkt összekapcsolása a mérési módszerek kiküszöbölhetetlen hibái miatt arra ösztönözhet, hogy a szervezetek és a személyek ne a valódi célok, hanem csak a mért mutatók megvalósítására törekedjenek. Végül a tapasztalatok

között kell kiemelni azt is, hogy a teljesítménymérés és értékelés csak akkor váltja ki a kívánt hatást, ha az érintettek is elfogadják hitelesnek a mérést.

Felhasznált irodalom

- BOUCKAERT, Geert, 1992.: Public Productivity in Retrospective (In: Public Productivity Handbook, New York, Marcel Dekker Inc., Fordítás: BKE Közzolgálati Tanulmányi Központja)
- CASANEGRA de JANTSCHER, Milka-BIRD, Richard. M., 1992.: Improving Tax Administration in Developing Countries (IMF)
- HALACHMI, Arie-BOUCKAERT, Geert, 1996.: Introduction: Performance Appraisal and Rubik's Cube (In: Organizational Performance and Measurement in Public Sector. Quorum Books, London)
- HASSEL, Hugo van - SABBE, Francisca - HÓGYE Mihály, 1996.: Efficiency and effectiveness of tax administration. An international comparative research. (Kézirat)
- HOOD, C., 1991.: A public management for all seasons? (In: Public Administration, vol 69, spring)
- HUGHES, O. E., 1994.: Public Management and Administration (The McMillan Press Ltd., London)
- JENEI György, 1996.: Közpolitika (Egyetemi jegyzet, BKE Közzolgálati Tanulmányi Központ)
- JENKINS, Glenn. P., 1994.: Modernisation of Tax Administrations: Revenue Boards and Privatisation as Instruments for Change. (Bulletin for International Bureau of Fiscal Documentation, February)
- KERREY, Bob-PORTMAN, Rob, 1997.: A Vision for a New IRS (Report of the National Commission on Restructuring the Internal Revenue Service. Washington DC, June 25.)
- KIRÁLY László György, 1998.: Bepillantás az Egyesült Államok adózási rendszerébe (Adóvilág, II. évf. 7. szám)
- KIRÁLY László György, 1999.: Teljesítménymérési modell a svéd adóigazgatásban (Adóvilág III. évf. 1-2. szám)
- LÓRINCZ Lajos, 1996.: A közigazgatás-tudomány alapjai (Egyetemi jegyzet. ELTE ÁJTK, Államigazgatási jogi tanszék 1996.)
- OECD, 1994.: Performance Management in Government: Performance Measurement and Results-Oriented Management (Paris: Occasional Papers, No. 3. Fordítás: BKE Közzolgálati Tanulmányi Központja)
- OLSSON, Gunnar, 1996.: A Model for Performance Measurement in the Swedish Tax Administration (In: New Trends in Public Administration, EGPA Yearbook)
- OSBORNE, David-GAEBLER, Ted, 1994.: Új utak a közigazgatásban (Kossuth Könyvkiadó, Budapest)
- SABBE, Francisca, 1996.: A New Approach to Public Management. The case of Tax Administration – an internationale – comparison (Kézirat)
- SABBE, Francisca, 1998.: New Public Management – Changes in the public sector and its management (Kézirat)
- WEBER, Max, 1970.: Állam, politika, tudomány (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest)

RÁCZ Zoltán

HARMADIK ÉVEZRED

- Gondolatok a közigazgatás fejlesztéséről -

...példátlan horderejű társadalmi és gazdasági változásokon megyünk keresztül, amelyek során a korábbi gyakorlattal nem lehet mit kezdeni, ezek a változások újító válaszokat igényelnek"

(Rosabeth Moss Kanter: The Change Masters, 1983)

Mielőtt átlépünk a harmadik évezredbe, megoldásra vár egy talán jelentéktelennek tűnő, de valójában igen lényeges probléma: a közigazgatás korszerűsítése.

A modern, permanensen változó társadalom alkalmazkodó képességét nagy mértékben befolyásolja a jogrendszer, a pénz, a piaci mechanizmusok, az igazgatási bürokrácia. Ez egy innovációs folyamat, amely céltudatos, komplex fejlődést jelent. Hazánkban ennek az innovációnak a célja az elmozdulás a fejlett világ felé.

A választások eredményeként megy végbe a megújulás a politikai pártokban, az államhatalomban, a jogrendszerben, a gazdaságban, és a közigazgatásban egyaránt. A folyamatban a közigazgatás determináló tényezővé válik. Az eddigiekben végbement és az elkövetkezendőkben végbemenő társadalmi, politikai, és gazdasági változások egyaránt megnövelik a közigazgatással szemben támasztott igényeket és elvárásokat. Egyfelől bürokráciamentes, pártatlan, szakszerű és gyors ügyintézésre, másfelől a közigazgatási szervezet létszámának minimalizálása mellett hatékony, eredményes és költségtakarékos működésre van szükség.

A közigazgatás olyan integrált rendszer, amely a gazdaság, a társadalom és a polgár számára, érdekében és igényeinek kielégítése végett jogot alkot és alkalmaz (szakigazgatási feladatokat lát el, hatósági jogkörével él, információt gyűjt és szolgáltat, ellenőriz stb.),

gazdálkodik, koordinál, egyszóval közszolgálatot valósít meg.

Miután a közigazgatás funkcióiból és feladataiból adódóan átszövi mindennapjainkat, ugyanakkor folyamatosan változik, ezért működésének korszerűsítése, folyamatos fejlesztése alapvető fontosságú kérdés.

A közigazgatás jelenlegi rendszerének elemzése során kiderül, hogy a közigazgatás egésze bürokratikus, egyszerre túl- és alulszabályozott, nagy létszámú és költséges, hatékonysága pedig gyenge. Kiderül továbbá, hogy adott közigazgatási szervben belül a szervezeti felépítés és a belső szabályozás nem megfelelő, a vezetési stílus nem ösztönzi a köz valódi szolgálatát. A köztisztviselőknek nem sok lehetőségük van képességeik kibontakoztatására, szakmai fejlődésre és előbbre jutásra, nem látják saját perspektívájukat. Egyes vezetők és szervezetek számára a fejlődés nem alternatíva. A köztisztviselők egy része „ügy és ügyfél” ellenes, szakmailag vagy emberileg alkalmatlan, korrupcióra hajlamos. Nos ez az állapot így tarthatatlan.

A közigazgatás alappillére a köztisztviselő. Az alkotó, hasznos, értékteremtő munkát végző köztisztviselő kulcsfontosságú szerepet tölt be a közigazgatási szférában. A közigazgatás eredményessége, teljesítő-képessége és fejlődése nagymértékben függ a kreativitás, a rugalmasság és az innováció előfeltételeit megteremtő

köztisztviselőtől. A köztisztviselő elkötelezettsége, az adott rendszer céljaival való azonosulása, tudásának, képességeinek-készségeinek fejlesztése, és a közigazgatás adott szervezetének javára történő mind teljesebb kibontakoztatása és hasznosítása meghatározó tényező. A köztisztviselő munkája során közszolgálatot lát el. Ez különbözteti meg a többi szférában (politika, gazdaság stb.) dolgozóktól. És ez az a többlet, ami indokolttá teszi a ráirányuló figyelmet és a vele való törődést. Vissza kell állítani, illetve újra meg kell teremteni a közszolgálat és az ennek megvalósítását biztosító köztisztviselők presztízsét. Ez csak akkor következik be, ha ez a nehéz és felelősségteljes szakma hivatássá válik. A hivatás gyakorlását viszont elő kell segíteni a biztonságérzet és a stabilitás megteremtésével, a szakmai, az egzisztenciális és az anyagi előbbre jutás lehetőségének, az önfejlődésnek és a profivá válás lehetőségének biztosításával. A hivatástudattal végzett profi közszolgálat közmegebecsülést fog hozni.

A köztisztviselő számára mindezek akkor válnak adottá, ha ő maga rendelkezik a szakma gyakorlásához szükséges emberi kvalitásokkal, megfelelő szaktudással, szakismeretekkel és képességekkel.

Mindezek aláhúzzák a köztisztviselők kiválasztásának, valamint képzési és továbbképzési rendszerének fontosságát. De egyben felvetik a teljes magyar közigazgatás átalakításának, újrászervezésének kérdését is.

A közigazgatás fejlesztésének, ezen belül a központi államigazgatás fejlesztésének egy lehetséges, figyelmen kívül nem hagyható módszertani eleme az egyes feladatok és szervezetek tipizálásának, egységesítésének lehetősége.

A tipizálásra, egységesítésre a legkézenfekvőbb terület a minisztériumok, a kormányhivatalok működési feltételeit, valamint az alaptevékenységek maradéktalan ellátását biztosító úgynevezett belső szolgáltató feladatok, illetve szervezetek egységesítése és egy szervezeti rendszerbe való integrálása. Mindez megoldható egy úgynevezett *főtitkárság* kialakításával.

A főtitkár nem szükségszerűen helyettes államtitkár, illetve azzal azonos jogállású személy (ugyanis a közigazgatás fejlesztése során nem elhanyagolható szempont az állami vezetők létszámának csökkentése). Ennek megfelelően a főtitkár számára nem kell biztosítani az állami vezetőknek jogszabály által járó kedvezmények jelentős részét, például lakáshoz jutás, diplomata-útlevel, kormányváró, központi egészségügyi ellátás, üdültetés és e besorolással járó illetmény stb. Célszerű azonban biztosítani helyettes államtitkári elhelyezést és titkárságot,

gépkocsihasználatot és az állami vezetőknek járó külön telefon használatát, továbbá a főosztályvezetők és a helyettes államtitkárok közötti sávban elhelyezkedő személyi illetményt.

A főtitkárság az alábbi területeket fogná át:

- személyzeti és biztonsági szervezeti egység,
- költségvetési és pénzügyi szervezeti egység,
- jogi szervezeti egység,
- informatikai és ügyviteli szervezeti egység,
- üzemeltetési-ellátási szervezeti egység,
- koordinációs, felügyeleti irányító-ellenőrző szervezeti egység.

Ezen szervezetek, illetve a bennük megjelenő feladat-, jog- és hatáskörök valamennyi minisztériumban, illetve kormányhivatalban megvannak. Egy szervezeti blokkban való összefogásuk jelentősen növeli az adott minisztérium, illetve hivatal működésének megfelelő biztosítását, illetve az alaptevékenységek kellő ellátása feltételeinek biztosítását. Egyértelművé válik továbbá a felelősség kérdése is. Kormányzati szempontból lehetővé teszi az egységes szemléletmódot, a jobb tervezhetőséget, a könnyebb szervezhetőséget és a hatékony irányítást, illetve ellenőrzést.

A kiszolgáló, a feltételrendszert biztosító szervezetek-feladatok-hatáskörök külön-külön is, de együtt is determináló jellegűek a rendszer (közigazgatási szerv) működése, valamint a rendszerkörnyezet által történő elfogadás szempontjából. A rendszer-környezet (politikai-társadalmi-gazdasági szféra, kormányzat, tömegkommunikáció, polgárok stb.) megítélése elsődlegesen a „kimenet” teljesítményértékein alapul. És e teljesítmény értékelésénél mindig a pozitív értéktől való eltérés jelenik meg: jogsértő intézkedés, packázó magatartás, elintézetlen ügy, költségűllépés stb. A „negatív kép” kialakulása viszont politikai-kormányzati szempontból is megengedhetetlen.

A közigazgatási szerv munkájának belső szervezésével, a feladat-, jog- és hatáskörök egyértelművé tételével, a felelősség megosztásával és leosztásával, és a hatékony működést segítő feltételrendszer megteremtésével (beleértve a belső szabályozásokat is) sikeres kimenetet lehet biztosítani. A főtitkári rendszer létrehozása ezt segítené elő.

A főtitkárságok létrehozása a gyakorlatban azt jelentené, hogy a helyettes államtitkárok között csak az alaptevékenységgel kapcsolatos feladatokat és az ezeket végző szervezeteket osztanák meg. A tanácsadók, az első

számú vezető munkáját segítő operatív koordináció, a belső ellenőrzés, a sajtótájékoztatási és a protokoll ügyek közvetlenül az első számú vezető felügyelete alatt működhetnek titkárság vagy kabinetiroda formájában.

A felvázolt megoldás nem érintené sem a politikai államtitkárok, sem a kormányzati szerv stabilitását jelképező, a teljes szervezet hatékony, eredményes és jogszzerű működését biztosítani hivatott közigazgatási államtitkárok státusát.

A közigazgatás fejlesztésének egy másik eleme lehet bizonyos feladatok-hatáskörök központosítása és egységes irányítása. Miután Magyarországon a kormány a közigazgatás legfelső szerve, ezért a közigazgatás irányítását a Miniszterelnöki Hivatal erre létrehozandó szervezete végezhetné.

A közigazgatás irányításának öt igen lényeges eleme erős központosítást igényelne. Ezek:

- ◆ kormányzati költségvetési ügyek,
- ◆ kormányzati informatikai-kommunikációs rendszer,
- ◆ kormányzati személyzeti ügyek,

- ◆ kormányzati ellenőrzés,
- ◆ kormányzati jogalkotás és jogharmonizáció.

Kiemelném a kormányzati személyzeti ügyeket. Elkerülhetetlen, hogy a kormánynak legyen a teljes magyar közigazgatás irányításához személyzeti politikája. E személyzeti politika kialakítása, a közigazgatásban foglalkoztatott köztisztviselők kiválasztása, alkalmassá tétele, vezetőképzése, a vezetők feletti munkáltatói jogok egy kézben tartása és a közigazgatás rendszerén belüli mobilitásuk biztosítása, a közigazgatás szervezeti-személyzeti fejlesztése stb. mind-mind olyan elem, amely központosított irányítást igényel a Miniszterelnöki Hivatalon belül.

Magyarország az elmúlt időkben – úgy tűnik – fejlődési pályára állt. Ahhoz, hogy ez a folyamat tovább folytatódjék és a fejlett világ részesei lehessünk a harmadik évezred elején, hatékony és korszerű közigazgatás, valamint felkészült és erkölcsileg feddhetetlen köztisztviselői kar szükséges. A „hatékony állam” megvalósításához ez feltétlenül szükséges.



Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
VEZETŐKÉPZŐ INTÉZET

Felsőfokú Gazdasági Szakértő

Cél: Intenzív felkészítés az államilag elismert gazdasági szakképzések (mérlegképes könyvelő, pénzügyi tanácsadó, pénzügyi és számviteli szakellenőr – vállalkozói és költségvetési szakon) megszerzéséhez szükséges elméleti és gyakorlati ismeretanyagból, valamint az írásbeli, gyakorlati és szóbeli vizsga megszervezése és lebonyolítása.

Kiknek ajánljuk? Elsősorban felsőfokú végzettségű, gyakorlattal rendelkező gazdasági szakembereknek, akik munkájához a szakképesítés megszerzése szükséges.

Tantárgystruktúra: 3 szemeszter 420 óra

A tanfolyam kezdése: 1999. október

A tanfolyam időbeosztása:

Hétfői és keddi napokon: 9.00–17.30

Tervezett képzésünk:

Okleveles könyvvizsgáló

Gazdasági „TOP” programok

Cél: Intenzív felkészítés az államilag elismert gazdasági szakképzések (okleveles pénzügyi revizor, adótanácsadó), megszerzéséhez szükséges elméleti és gyakorlati ismeretanyagból, valamint az írásbeli, gyakorlati és szóbeli vizsga megszervezése és lebonyolítása.

Kiknek ajánljuk? Felsőfokú végzettségű, gyakorlattal rendelkező gazdasági szakembereknek, akik munkájához a szakképesítés megszerzése szükséges.

Tantárgystruktúra:

Okleveles pénzügyi revizor – 4 szemeszter 450 óra.

Adótanácsadó – 2 szemeszter 330 óra

Tanfolyamok kezdése:

Folyamatosan indulnak megfelelő létszám esetén

Tanfolyamok időbeosztása:

Okleveles pénzügyi revizor: keddi napokon 9.00–17.30

A tanfolyamok helye: BKE Vezetőképző Intézet, 1087 Budapest, Könyves Kálmán krt. 48–52.

Felvilágosítás, jelentkezés: Korona Ildikó programszervező, „B” ép. 304 szoba

Tel./Fax: 210-4286, 210-0210/1309, 1306 e-mail: ikorona@mail.vki.bke.hu * <http://www.vki.bke.hu>

NÉMETH Balázs

FOLYAMATJAVÍTÁS ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

A vállalati teljesítmény javulása és kézbentartása az üzleti folyamatok menedzselésén keresztül érhető el a legcélravezetőbben. Az üzleti folyamatok minősége és milyensége befolyásolja a vállalat gazdasági teljesítményét, a dolgozók és a vevők elégedettségét, és a vállalat összes lényeges jellemzőjét. Az üzleti folyamat ugyanis nem más, mint a vállalati közegben létrejövő célszerűen szervezett történések sorozata. A szerző cikkében a folyamatszmeléletet, majd a TQM-t és a BPR-t vizsgálja, mint a vállalati teljesítmény javításának és a változások menedzselésének két lehetséges formáját.

A menedzsment és a tanácsadói gyakorlatban egyre inkább elterjed a vállalati működés folyamatszmeléletű megközelítése. A rendszerszemléletű irányzatok között helyezkedik el a *folyamatszmelélet*. A rendszerszemlélet a vállalatot mint egy a környezetével folyamatos kölcsönhatásban lévő, a vállalat üzleti céljainak megvalósítása érdekében szerveződött, egymással összefüggő elemek halmazát szemléli. A vállalati működés felfogható mint a vállalatban belül végbemenő folyamatok, és azok, illetve a környezetük egymáshatásának az összessége. A *vállalati folyamatokon* a vállalatban belül végbemenő események egységes, összefüggő sorát értjük. Az *üzleti folyamatok* a vállalat céljainak az elérése érdekében történő tevékenységek rendszerei. A vállalatban belül mennek végbe azok a folyamatok, amelyek eredményeként a vállalati teljesítmény és eredmények kialakulnak. A teljesítmény pedig egy tevékenység, illetve tevékenységsorozat (folyamat) mérhető eredménye. Az üzleti folyamatok eredményeként jelennek meg a vállalat szolgáltatásai és produktumai, amelyeket a piacon egyéb értékekre cserél a vállalat. A folyamatok erőforrásokat használnak fel és el az érték létrehozása érdekében. Tehát a folyamatok menedzselésén keresztül befolyásolhatjuk, javíthatjuk a vállalat gazdasági teljesítményét. Ha a vállalat üzleti folyamatait mérjük és szabá-

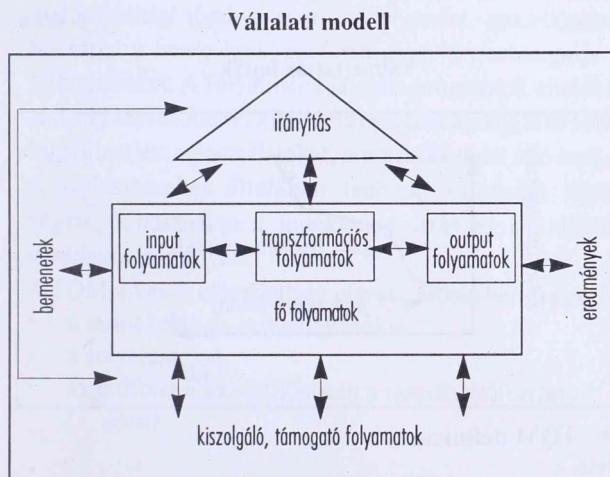
lyozzuk, akkor még a kívánt vagy nem kívánatos teljesítmények megjelenése előtt beavatkozhatunk a teljesítmény- és költségképződés folyamatába, és azt a kívánt irányba befolyásolhatjuk. Ha a vállalat üzleti folyamatait fejlesztjük, akkor megváltoztatjuk azt a keretrendszert, aminek az eredményeképpen a vállalat üzleti teljesítménye kialakul.

A vállalatban belül a folyamatoknak három fázisa különíthető el: vannak *input*, *transzformációs* és *output* folyamatok. Az input folyamatok a környezetből érkező bemenetek fogadásával és beszerzésével, a transzformációs folyamatok ezek feldolgozásával, felhasználásával, az output folyamatok pedig a vevőkhöz, megrendelőkhöz való eljuttatásával foglalkoznak. A vállalat *inputjai* különböző jellegűek, anyag, energia, információ, pénz, munkaerő lehetnek. Ezek felhasználása, transzformációja is különböző értékteremtő tevékenységek során valósulhat meg. A *transzformációs* tevékenységek lehetnek az anyag hely változtatásával kapcsolatos logisztikai tevékenységek (ha ezek képezik a vállalat fő tevékenységeit), lehetnek az anyag átalakításával és helyzetváltoztatásával kapcsolatos gyártási tevékenységek, lehetnek a piacról és a környezetből érkező információk átalakításával kapcsolatos innovációs, fejlesztési, információszolgáltatási és -kezelési tevékenységek, lehetnek a

pénz vagy munkaerő transzformációjával kapcsolatos vagy a korábbiak különböző kombinációiból álló tevékenységek... A vállalat *outputjai* is különböző jellegűek lehetnek. Vannak vállalatok, amelyek átalakított anyaggal, termékekkel és az ehhez kapcsolódó szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon. Vannak vállalatok, amelyek átalakított energiával és információval, szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon. A szolgáltató típusú vállalatok többek között abban különböznek a termék-előállítóktól, hogy szorosabb kapcsolatban vannak a vevőkkel a teljes szolgáltatási folyamat alatt (a termelő vállalatoknál ez elsősorban a termék-előállítási folyamat elejére és végére korlátozódik).

A vállalaton belüli folyamatok többféleképpen csoportosíthatók. Egy csoportosítás, amikor megkülönböztetjük egymástól a fő folyamatokat, a kiszolgáló folyamatokat és az irányító folyamatokat a következő: (1. ábra)

1. ábra



A *fő folyamatok* azokból a tevékenységekből épülnek fel, amelyek közvetlenül részét képezik az értékteremtő láncnak. Itt arról a folyamatról van szó, amely során a vállalat a vevő igényeit kielégíti és ennek érdekében anyagot, információt és energiát használ fel, illetve külső és belső erőforrásokat vesz igénybe. Ahhoz, hogy az értékteremtő lánc gördülékenyen működjön, rendkívül fontosak a *kiszolgáló (támogató) folyamatok*, ezek is hozzáadott értéket termelnek, de nem közvetlenül, hanem az értékteremtő lánc kiszolgálásán keresztül. A folyamatok harmadik nagy csoportjába tartoznak az *irányító folyamatok*, az irányítás feladata az egész rendszer koordinálása, az erőforrás-felhasználás, a fejlődési irányok, a beavatkozások megtervezése, és a rendszer terv szerinti működtetése. Az irányítási folyamatok a vállalati rendszer

egészét átfogó tevékenységek halmazaként jelennek meg, párhuzamosan az értékteremtő és a kiszolgáló folyamatokkal. Ahhoz, hogy a vállalat sikeresen működjön, megfelelő folyamatokkal kell, hogy rendelkezzen, amelyek képesek megfelelni a környezet kihívásainak és biztosítják a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználását.

Régen a vállalati megközelítés általában funkcionális jellegű volt, feladatokban, hatáskörökben, osztályokban gondolkodtak a vezetők. Mára egyre inkább elterjed a folyamatszempléletű megközelítés. A menedzserek rájöttek arra, hogy nem elég az egyes osztályok keretein belül gondolkodni, hiszen az értéket teremtő folyamatok nem ismerik, átlépi az egyes osztályok, funkciók kereteit. A vállalat profitja (bevételei és költségei) az egész szervezet működésének eredményeként jelenik meg. Tehát, ha rosszul húzzuk meg a rendszerhatárokat, akkor a döntések során a vállalat egésze számára előnytelen megoldásokhoz juthatunk. Ezért a döntések, a megvalósítás és a beavatkozások során a vállalati rendszerelemek teljes skáláját átszelő folyamatok mentén kell gondolkodnunk és cselekednünk.

A folyamatok vállalati rendszer keretein belül valósulnak meg, ezért úgy kell kialakítani a folyamatok bőlcsojéként szolgáló vállalati keretrendszer (struktúrát), hogy ezek a folyamatok a megfelelő eredményeket és teljesítményt hozzák. Ha meg akarjuk változtatni a vállalat eredményeit, akkor meg kell változtatnunk az üzleti folyamatokat, ehhez pedig meg kell változtatni azt a keretrendszer, amelyen belül ezek a folyamatok végbemennek (és aminek az elemei megszabják a vállalati folyamatok lefolyásának az irányát). A másik terület, ahol beavatkozhatunk, az maguknak a rendszerelemeknek a fejlesztése, hogy nagyobb teljesítményre legyenek képesek. A keretrendszer elemeit képezik azok a szervezet működését meghatározó írott és íratlan szabályok, amelyek eredményeként a technológiai folyamatok, a munka, a szervezeti interakciók (és így a vállalat működési folyamatai) kialakulnak. Természetesen a vállalat működésében nem csak belső, hanem külső tényezők is szerepet játszanak, és a belső tényezőknek is csak egy része olyan, amelyet befolyásolni tudunk. A folyamatjavításnak a lényege az, hogy az előbb vázolt folyamatokat, illetve az azok lefolyását meghatározó keretrendszer változtatjuk meg és ennek eredményeképpen, egy sikeres beavatkozás után javulni fognak a vállalat teljesítménymutatói (eredményei). A vállalat működésében vannak olyan tényezők, amelyeket könnyen vagy nehezen befolyásolni tudunk, vannak, amelyeket nem tudunk befolyásolni vagy

nem érdemes. Ugyanez vonatkozik a vállalat környezetére, avval a megállapítással, hogy ott sokkal kisebb azoknak a tényezőknek a köre, amelyekre hatással bírunk, illetve sokkal nagyobbak a változtatás költségei és energiaigénye. Ha a vállalatot folyamatszémleletűen közelítjük meg, akkor képesek lehetünk a vállalati környezet és a vállalati rendszer általunk kevésbé és jobban befolyásolható elemei között a teljes értékteremtő lánc mentén megteremteni az összhangot. A vállalat és környezetének általunk befolyásolható tényezőit olyan irányba kell alakítanunk, hogy a vállalatot jobb teljesítmény elérésére tegyük képessé.

A változások menedzselése

A változások menedzselésével külön tudományág foglalkozik: a változásmenedzsment. Célja a vállalati folyamatok és az ezeket meghatározó keretrendszer (pl.: szervezet, technológia...), olyan irányú megváltoztatása, aminek eredményeként a vállalat jobban illeszkedik a környezetéhez és így a belső adottságait és a környezet adta lehetőségeket jobban képes kihasználni a jövőbeli eredmények (siker) érdekében.

A változás során a menedzser feladata:

- ▶ a változási lehetőségek felismerése,
- ▶ a változást kikényszerítő és a változás ellen ható tényezők feltárása,
- ▶ a változási képesség fejlesztése,
- ▶ a változás előzetes megtervezése és előrejelzése,
- ▶ a változási folyamat nyomon követése,
- ▶ a változási folyamat kézbentartása.

A külső környezetben végbemenő változások komoly kihívást jelentenek a szervezetekkel szemben és új követelményeket támasztanak a menedzseri munka iránt. A változások menedzselése egyik oldalról megköveteli a szervezet és az emberek, valamint a célok (stratégia, környezethez való alkalmazkodás, üzleti tervek) és lehetőségek jó ismeretét, a másik oldalról pedig megköveteli a tervek végrehajtásának a felügyeletét, és a változási folyamat koordinálását, kézbentartását.

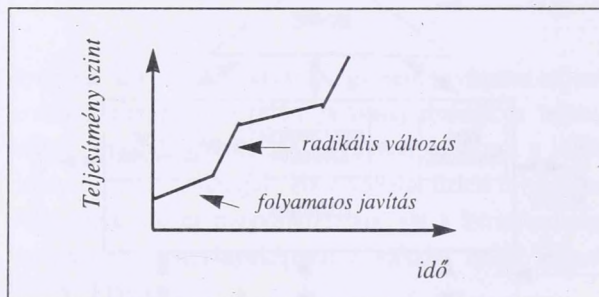
A vállalatban belüli erőforrások egy csoportosítása azok emberi és egyéb erőforrásokra bontása (ezen általában a gépeket, eszközöket, információt és a pénzügyi erőforrásokat értjük, de ide sorolhatók például az élő állatok vagy energia). A változásmenedzsment mind az emberi, mind az egyéb elsősorban a technikai erőforrások és az információk menedzselésére kiterjed. A változás lehet aktív vagy passzív. A vállalat szempontjából

szerencsésebb, ha aktívan képes befolyásolni a sorsát, és mielőtt még a környezeti tényezők kikényszerítenék a passzív változást, aktívan úgy változtatja meg a működés-módját, ahogy a környezeti tényezőket és belső adottságait figyelembe véve az számára előnyösebb.

A változtatásnak két alapvető fajtáját különböztethetjük meg: a folyamatos változtatást és a radikális változtatást. (2. ábra) [17, Harrington 32. o]. A *folyamatos változtatás* a rendszer és a környezet egyensúlyának a megőrzését és a rendszer hatékonyságának a javítását, a rendszerelemeknek és a folyamatoknak az adott rendszerhatárok közötti tökéletesítését tűzi ki céljává. A *radikális változtatás* olyan, az eddigi szabályokat, alapelveket megtörő változás, amely során maga a rendszer is megváltozik. Ezt a két változtatási formát képviseli a TQM, illetve a BPR mint az üzleti folyamatok menedzselésének két elterjedt formája. Először nézzük meg a két módszer definícióját.

2. ábra

Változ(tat)ás fajták



➤ TQM definíció

TQM (Átfogó Minőségközpontú Menedzsment)

A Budapesti Műszaki Egyetemen működő TQM Center of Excellence a következő definíciót fogalmazza meg: „A Total Quality Management (TQM) különféle diszciplínákkal ötvözött menedzsment folyamat, melynek célja, hogy a szervezet minden tevékenységének folyamatos javításával, tökéletesítésével, valamint minden dolgozó minőség iránti elkötelezettségével a vevő teljes mértékű elégedettségét érje el a termék vagy szolgáltatás használata során.” [33, Szabó Gábor Csaba]

➤ BPR definíció

BPR (Üzleti Folyamatok Újjáalakítása)

Lényege Michael Hammer megfogalmazásában: Az Újjáalakítás (reengineering) a vállalati folyamatok fundamentális újragondolása és radikális újraformálása

(redesign), azzal a céllal, hogy drámai javulást érzünk el a vállalati működés korszerű teljesítménymutatóinak alakulásában (költség, minőség, szolgáltatás színvonal, gyorsaság, növekedés stb.). [14, Hammer. M, Champy. J, 32. o]

A TQM rövid ismertetése

A TQM filozófiája az, hogy a vállalatnak a vevő igényeit kell kiszolgálnia, elvárásainak kell megfelelnie (Feigenbaum). A vállalatnak folyamatosan fejlesztenie kell a folyamatait, hogy a vevőnek minél magasabb szinten tudja kielégíteni az elvárásait (kimondott és ki nem mondott elvárások) [36 Shiba], és hogy minél jobban ki tudja használni a rendelkezésére álló erőforrásokat (hatékonyság növelése). A TQM egy már meglévő rendszer tökéletesítésére törekszik. A TQM folyamatos javítási folyamatában a vállalat minden dolgozója részt vesz. A felső vezetés elkötelezetten támogatja a folyamatos javítási törekvéseket, példát mutat, rendelkezésre bocsátja a szükséges erőforrásokat, összehangolja a fejlesztéseket. A folyamatos javítási programok általában alulról szerveződnek, kihasználva a munka végzése során felgyülemlett tapasztalatokat, a rendelkezésre álló tudást. A fejlesztéseket általában teamek, minőségi körök végzik, kihasználva a munkamegosztás és a kollektív intelligencia előnyeit.

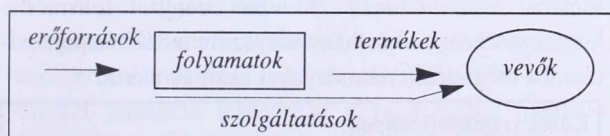
A TQM a vevői elégedettség elérése érdekében fejleszti:

- a termékeket és szolgáltatásokat,
- a folyamatokat,
- az erőforrásokat (különösen a humán erőforrást).

(3. ábra)

3. ábra

A TQM és a vevők



A minőség a vállalat szempontjából a vevői elvárások kielégítését jelenti. Ezért először a minőség tervezése során a (ki nem mondott és a megfogalmazott – elvárt) vevői igények feltárására és az azokat kielégítő termék és szolgáltatáselemek, jellemzők meghatározására kell fektetni a hangsúlyt (piackutatás, QFD – Quality Function Deployment - Minőség háza, benchmarking).

A folyamatos javítás legfontosabb eszköze a PDCA (tervezés, kipróbálás, ellenőrzés, bevezetés) ciklusa, amelyet egy vállalatnál minden egyes szinten (stratégiai, tak-

tikai, operatív) alkalmaznak a dolgozók. A minőség fejlesztése és a problémamegoldás során széles körben alkalmazzák a minőségjavítás hét hagyományos és hét új technikáját.

A TQM nem csak a minőség fejlesztésére, hanem a megfelelő minőségi szint fenntartására is oda figyel (pl.: SPC - statisztikai folyamatszabályozás, JIT – Just in Time - Éppen Időben termelésirányítási rendszer, ellenőrző lapok, korrelációs diagram).

A TQM nagy súlyt fektet a folyamatos tanulásra és az elemzésre (pl.: Poka-Yoke, Ischikawa diagram, Ok-okozat elemzés, FMEA – Hibamód és hatás elemzés, benchmarking...), hogy a vállalat mind a hibákból, mind a pozitív tapasztalatokból tanulhasson. Hogy a tapasztalatokból tanulni lehessen, szükség van a mérésre (Check - ellenőrzés), azaz a tényekre kell támaszkodni, ezt követi az elemzés, majd az új ismeretek, tapasztalatok megosztása egymással. A TQM motorja az egyének és a csoportok alkotó munkája, ezért fokozott hangsúlyt fektet a tanulásra és a kommunikációra.

A TQM a vállalatnál folyamatosan működő rendszer, amely hosszú távon hozza meg az eredményeket. A TQM akkor működik jól, ha a minőségjavítás már beleépült a vállalati dolgozók mindennapi munkájába és gondolkodásmódjába, azaz a TQM szemléletmód a vállalati kultúra részévé vált. A vállalati kultúrát pedig nem lehet az egyik napról a másikra megváltoztatni. Ezért azok a vállalatok, amelyek jól működő TQM rendszereket alakítanak ki, jelentős versenyelőnyre tesznek szert a versenytársaikkal szemben. Az igazi versenyelőnyt mindig a vállalati rendszerek és a világszínvonalú folyamatok (a bennük felhalmozott tapasztalat), vállalati kultúra biztosítják a vállalatoknak, mert ezeket nem lehet az egyik napról a másikra lemásolni vagy kialakítani. (Természetesen a rendelkezésre álló erőforrások (pénzügyi, információs...), a piaci részesedés komoly versenyelőnyt jelentenek, de ezeket sokszor konvertálni lehet az egyes iparágak között és a magas színvonalú üzleti folyamatok azok, amelyek ezek megszerzéséhez elvezetnek.)

A BPR rövid ismertetése

A BPR radikális változást akar megvalósítani. Három alapvető eszközre: az informatikára, a benchmarkingra, és a jövőkép (vízió) formálásra támaszkodik. A BPR kiinduló pontja az, hogy a környezeti feltételek, a rendelkezésre álló technológia, a felhasználható menedzsment módszerek olyan mértékben megváltoztak, hogy

nem elég a folyamatos javítás. Lehetőség van a rendelkezésre álló információk birtokában a folyamatok teljes újjáalakítására, és így a vállalati teljesítménymutatók (pl.: nyereség, termelékenység, ciklusidő, minőség, növekedés...) drámai javítására. Ezt a lépést meg is kell tenni, ha a vállalat az élvonalban akar maradni. Tehát a vállalatnak szakítania kell a meglévő folyamatokkal, mert ezek nem teszik lehetővé a drámai javulást. A BPR során kiválasztják azt a területet (folyamatot, folyamatokat), ahol javulást szeretnének elérni. Tiszta lapról és egy jövőképből kiindulva megtervezik az új folyamatokat, felhasználva a jelenleg rendelkezésre álló információkat:

- ◇ a vállalat adottságai,
- ◇ a környezeti feltételek,
- ◇ az ismert legjobb gyakorlat (benchmarking tanulmányok),
- ◇ az új technológiák (informatika, telekommunikáció, automatizálás), és
- ◇ a rendelkezésre álló új vezetési módszerek adta lehetőségek.

Majd az így kialakított folyamatot megpróbálják beleilleszteni a vállalat meglévő rendszerébe, megpróbálják a meglévő szervezetet, vállalati kultúrát, kapcsolódó folyamatokat úgy átalakítani, hogy az újjáalakított folyamatok a vállalatnál működhessenek. A BPR a TQM-mel ellentétben nem egy folyamatosan működő rendszer, hanem egy változtatási eljárás, amely megváltoztatja a meglévő rendszert és egy széles, többek között a TQM technikáin is alapuló módszertanra támaszkodik, amit a hasonló jellegű módszerek során a vállalati és tanácsadói gyakorlat alakított ki. A BPR eljárások általában külső tanácsadó bevonásával folynak, ez megkönnyíti a meglévő folyamatokkal való szakítást, a BPR tapasztalatokhoz való hozzáférést és a radikális változtatások véghezvitelét. Mivel a BPR során a vállalat egy új rendszerállapotba lép át, a folyamatok alapvetően megváltoznak, megváltoznak a tevékenységek (feladatok, felelőségek, hatáskörök), mindig komoly szervezeti változást vonva maga után. Ezért a BPR eljárások során kulcs szerepet játszik a változások menedzselése (a konfliktusok kezelése, a szervezeti ellenállás csökkentése, támogatók megnyerése, a célok és a tevékenységek összehangolása).

A BPR módszerek jelentős erőfeszítéseket követelnek a vállalattól, és nagy a kudarc kockázata. Tehát, ha egy vállalat belefog egy ilyen terv megvalósításába, akkor különös hangsúlyt kell fektetnie az előkészítésre, az ötletek tesztelésére (pilot project), a pontos, össze-

hangolt megvalósításra (projektmenedzsment), és természetesen a változások menedzselésére.

Sikeres megvalósítás során az eredmények is jelentősek. A vállalatnak gondosan kell mérlegelnie az előnyöket, hátrányokat, veszélyeket, adottságokat, mielőtt egy ilyen programba belefog.

TQM-BPR összehasonlítás

Ha a TQM-et és a BPR-t össze akarjuk hasonlítani, akkor – mivel a TQM egy menedzsment filozófia és rendszer, a BPR pedig egy változtatási filozófia és azt támogató módszertan – a kettőt mint módszertant, a vállalat céljainak megvalósítását elősegítő eszközrendszert, illetve szemléletmódot érdemes összehasonlítani. (Továbbiakban, amikor a rendszer kifejezést használom, akkor a módszertant és a szemléletmódot egyaránt értem alatta.)

A TQM és a BPR, mint az néhány korábbi gondolatból kiderült, sok közös elemet tartalmaz. Először vegyük számba, hogy melyek a legfontosabb hasonlóságok, majd szeretném összefoglalni a két módszertan között mutatózó különbségeket.

Az egész tanulmány kiinduló pontja a folyamatjavítási módszerek vizsgálata volt. Mind a TQM, mind a BPR a folyamatok javítására törekvő, folyamatszempléti menedzsment irányzat. Mindkettőre jellemző a rendszer-szemlélet, az egyes eseményeket és tevékenységeket mint egy nagyobb rendszer részét kezeli, amely folyamatos kölcsönhatásban van a környezetével (a többi részrendszerrel, rendszerrel...). A rendszerszemléletből is adódik, hogy mindkét irányzat magában foglalja a stratégiai szemléletet, tervezést és a stratégia-megvalósítás egyes elemeit. Közös jellemző a vevőközpontúság és az, hogy a folyamatokat a vevői elégedettség mint rendszer kimenet köré szervezik. Mindkét irányzat felismerte, hogy egyszerre csak néhány tényezőre lehet összpontosítani, ha megfelelő eredményeket akarnak elérni.

Közös szemléleti alapok:

- | |
|--|
| • rendszerszemlélet |
| • folyamatszemplélet |
| • vevőközpontúság |
| • összpontosítás (néhány lényeges dologra koncentrálnak) |
| • stratégiai szemlélet |

Jelentős közös eszközkészletre támaszkodnak, ilyenek többek között: folyamatábrák és folyamatelemzés, benchmarking, team munka, projektmenedzsment, a változás-menedzsment egyes eszközei, a problémamegoldás eszköztára, a pilot project.

Mindkét rendszer sikerének feltétele a felső vezetés elkötelezett támogatása. A rendszerek sikeres működésének alapja az azt alátámasztó vállalati kultúra, amely hosszú idő alatt alakítható ki. A megfelelő kultúra kialakítására alkalmas a TQM rendszere. A TQM által kialakított kultúra (szemléleti alapok, változtatási készség, team munka, közös értékrend...) jó alapul szolgál a BPR megvalósításához is. Mindkét rendszer célja a vállalati teljesítménymutatók javítása, a hosszú távú siker biztosítása.

Közös eszközök, módszerek
• team munka
• a folyamatmodellezés és elemzés eszközei
• teljesítménymérés, benchmarking
• a projektmenedzsment eszközei
• problémafeltérési, -megoldási eszközök
• a változásmenedzsment eszközei (erőtér elemzés)
• pilot project

Közös feltételrendszer
• a felső vezetés támogatása
• vállalati kultúra
• stabil szervezeti háttér
• a folyamatok ismerete

Közös célok
• a vevők elégedettsége
• a vállalat teljesítőképességének fokozása
• a hosszú távú siker biztosítása

A két rendszer ugyanakkor számos területen el is tér egymástól. Az egyik legalapvetőbb *különbség* rögtön a definíciókból adódik, és a beavatkozás mértékével kapcsolatos. A BPR radikálisan beavatkozik a folyamatokba, nem tartja tiszteletben a rendszerhatárokat, szakít a múlttal és valami új, jobb folyamatot akar kialakítani. A TQM a meglévő rendszer folyamatait igyekszik tökéletesíteni, a rendszerben meglévő kapacitások maximális kihasználására törekszik elsősorban a rendszerben meglévő információkra (beleértve a vevők igényeinek az ismeretét) támaszkodik a beavatkozás során. A két rendszer végső céljai azonosak, de a közvetlen célok és az elért útja különbözik. A felhasznált eszközök és módszerek szintén sok téren megegyeznek, de sokszor más szinteken, más problémák megoldására alkalmazzák őket. A TQM a saját eszközeivel, hosszú távon a rendszeren belül akarja megteremteni az egyensúlyt, úgy, hogy biztosítja a rendszer környezetével történő eredményes együttműködését és a megfelelő kapcsolatokat (vevők, szállítók, felhasználók...). A BPR módszertanát általában

akkor alkalmazzák, ha úgy ítélik meg, hogy a környezeti feltételek, lehetőségek és a rendszer képességei között olyan mértékű eltérés alakult ki, amely lehetővé, illetve szükségessé teszi a rendszer egyes folyamatainak az újjáalakítását és így a rendszer és a környezet összhangjának a biztosítását és ezzel a rendszer egyes teljesítménymutatóinak (eredmény, növekedés, ciklusidő, minőség...) drámai javulását.

Fontos kiemelni, hogy a két rendszer nem egymás riválisának tekintendő, hanem egymást jól kiegészítő két módszernek, amelyek egymást támogató alkalmazása kölcsönösen elősegítheti a két rendszer eredményes alkalmazását. Azt, hogy a két rendszert egymás riválisának tüntették fel, a tanácsadói szakma velejárója, hiszen a tanácsadók különböző módszertanok alkalmazásával és propagálásával igyekeznek az ügyfelek igényeit kielégíteni és új ügyfelek bizalmát megszerezni, ebben a szituációban a különböző módszertanok valójában sokszor egymás riválisaként jelennek meg. A gyakorlat viszont azt mutatja, hogy a két rendszer egymás működését kölcsönösen elősegíti. A TQM megteremti azt a szemléleti, kulturális alapot és feltételrendszert, amelyet a BPR megkövetel, elősegíti a vállalati folyamatok alaposabb megismerését és a javítási lehetőségek feltárását. A BPR pedig elősegíti, hogy akkor, amikor a vállalat már nem képes a meglévő rendszerhatárokon és keretrendszeren belül tovább növelni a teljesítményét, akkor a folyamatok radikális újragondolásával és újjáalakításával egy másik teljesítményszintre jusson el, ahol ismét lehetőség nyílik a folyamatok további inkrementális, folyamatos fejlesztésére a TQM segítségével. Tehát, ahogy azt a (2. ábra) is mutatja, egymást követő és kiegészítő folyamatfejlesztési ciklusokról van szó. [23, 32]

Nézzük meg most a következő táblázat (28. old.) segítségével a rendszerek közötti eltéréseket: [3, 4, 6, 12, 14, 15, 16, 17, 23, 27, 28,34, 35, 38 felhasználásával]

BPR-TQM metafora

Nehéz pontosan meghúzni a két rendszer közötti határokat, hiszen maguk a radikális és inkrementális szavak is relatív fogalmak, és a BPR sok tekintetben a TQM irányzat gyermekének tekinthető. Egy rövid kis példán keresztül szeretném szemléltetni a BPR és a TQM közötti különbséget. Vegyük ezt az általam írt tanulmányt, amelyet – miután az első változata elkészült – elolvasok és úgy döntök, hogy változtatni kellene rajta. Két lehetőségem van, vagy fogom magam és újraírom az

Irányzat	• TQM (folyamatos javítás)	• BPR (radikális változtatás)
Megközelítés	• analitikus	• kreatív, innovatív
Szemléletmód	• folyamatszempélet	• folyamatszempélet
Rendszer, Rendszerhatárok	• tiszteletben tartja	• megváltoztatja
Cél	• a vevők elégedettsége • hatékony rendszerműködés	• drámai teljesítményjavulás
Kiindulás	• meglévő folyamatok • problémák, tények • vevői elvárások	• jövőkép • legjobb gyakorlat, lehetőségek • vevői elvárások
A célérés módja	• a problémák kiküszöbölése	• a lehetőségek kihasználása
Feltételek (az indításnál)	• stabil szervezeti háttér • a felső vezetés támogatása	• a környezet és a vállalat ismerete • megfelelő vállalati kultúra • a felső vezetés támogatása
Első lépés	• a gondolkodásmód és a viselkedés megváltoztatása • (oktatás, tréningek...)	• a változás szükségességének az indoklása • a változtatási igény megfogalmazása
Erőforrás szükséglet	• hosszú távon, közepes	• intenzív, jelentős
A változás nagysága	• kicsi, inkrementális	• jelentős, radikális
Időtáv, megvalósítás	• hosszú • a vállalattal együttélő rendszer (folyamatos)	• év • projektum típusú (egyszeri)
Szabályozás	• folyamatosan mér és szabályoz	• elején és a végén mér • (pilot project)
Eszközök, módszertan	• kialakult	• válogat
Kockázat	• kicsi	• nagy
Emberi tényező	• jelentős	• jelentős
Az alkalmazkodás szintjei	• proaktív • reaktív • fenntartó	• proaktív • innovatív
Szereplők	• elsősorban belső	• belső + külső (tanácsadó)
Vezetési stílus	• demokratikus, támogató	• autokratikus, részvételi
Részvétel	• teljes körű	• a folyamatban érintettek, • felső vezetés
A végrehajtás iránya	• alulról felfelé, felsőszintű koordinációval, és a fő irányok kijelölésével	• fentről lefelé
Az informatika szerepe	• eseti, korlátozott	• alapvető

egészet (BPR), vagy átolvasva a megfelelő helyeken kijavítom, kiegészítem, egyes szövegrészeket átírok, másokat kihagyok belőle (TQM). Természetesen a két

határesetnek különböző kombinációi vannak, így van ez valahogy a BPR-ral és a TQM-mel is. Fontos az, hogy a cikket csak akkor tudom eredményesen újraírni, ha már

előtte foglalkoztam a témával részletesen (az avval kapcsolatos tudást és ismereteket összegyűjtöttem). Ezek pedig az azt megelőző munkával, a cikk átolvasásával, elemzésével (rendszerkialakítás, illetve TQM) esetleg más cikkek (benchmarking) elolvasásával érhetőek el. Ezek után rendszerezem a gondolataimat: Mit akarok mondani, kihez szól a cikk, milyen főbb kérdésköröket érintsen, milyen alapvető fogalmakat és összefüggéseket tárgyaljon, mi legyen a felépítése? Végül újraírom a cikket. (De ezt a korábbi cikkem tanulmányozása alapján más is megteheti.)

Ez az egyszerű kis példa szerintem jól rámutat a két rendszer közötti különbségekre, és lehetőséget ad egy-két kérdés feltevésére. Például: BPR – újraírás: Nem hagyta-e ki valamit, ami a korábbi verzióban szerepelt és számomra fontos? Jobb lesz-e mint az előző? Van-e elég időm és energiám az újraírásra? Megéri-e újraírni, vagy elég inkább kijavítani? Milyen új lehetőségeim vannak az újraírásra (szövegszerkesztő – az informatika szerepe)? Milyen fontos, új információk jelentek meg a szakirodalomban mióta a régi cikket megírtam (új menedzsment módszerek)?...

TQM - javítás: Konzisztens, érthető-e a rendszer? Beilleszthető-e új gondolatok? Nem túl komplikált? Észreveszek-e minden hibát (vagy egyes hibák fölött rendszeresen átsiklom)?

Felhasználók-e minden rendelkezésre álló eszközt a javításnál (pl.: beépített helyesírás ellenőrző program)?

Irodalom

1. Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós–Máriás Antal: *Vezetés-Szervezés I-II* (Aula, Budapest 1991)
2. Barakonyi Károly, Peter Lorange: *Stratégiai Management* (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1993)
3. Barrett J. L.: *Process Visualization* (Information Systems Management, Spring, 1994)
4. Bashein, B. J.–Markus M. L.–Riley, P.: *Preconditions for BPR success* (Information Systems Management, Spring, 1994)
5. Berry, T. H.: *Managing the Total Quality Transformation* (McGraw-Hill, 1990)
6. Boaden, R.J.: *Is Total Quality Management really unique* (Quality Management Journal, 18, 1996)
7. Brocka, B.–Brocka, M.S.: *Quality Management* (Irwin, 1992)
8. Conner D. R.: *Managing at the speed of change* (Villard Book NY, 1993)
9. Chikán Attila: *Vállalatgazdaságtan* (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - AULA, Budapest 1992)
10. Cunningham Ian: *Managing Change* (Handbook of Management, 1996)
11. Erdősi Gyula: *Informatika I: Analízis* (Tankönyvkiadó, Budapest 1991)

12. Euske, K.J.–Player R.S.: *Leveraging Management Improvement Techniques* (Sloan Management Review, Fall, 1996)
13. Evans, J. R.–Lindsay W. M.: *The Management and Control of Quality* (WEST Publishing Co, 1993)
14. Hammer, M.–Champy, J.: *Reengineering the Corporation*. (Harper Business, 1993)
15. Hammer, M.–Stanton, S.A.: *The Reengineering Revolution* (Harper Collins Publishers, 1995)
16. Harrington H. J.: *Business Process Improvement* (McGraw Hill, 1991)
17. Harrington H. J.: *Continuous versus breakthrough Improvement: Finding the right answer* (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 1., No 3 1995)
18. Homma, P.: *Business Process Reengineering: Theory and evidence based practice* ((Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 1., No 3 1995)
19. Hromi J.D.: *Achieving Quality in a Changing Environment* (Előadás, BME Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tsz., 1997, november)
20. Hutchins David: *Achieve Total Quality* (Directors Book, 1992, Hertfordshire)
21. King, W. R.: *Process Reengineering* (Information Systems Management, Spring, 1994)
22. Kocsis József: *Változások menedzselése* (Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1994)
23. McAdam, R.: *An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts* (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 2., No 1, 1996)
24. Mink, O. G.–Esterhuysen, P. W.–Mink, B. P.–Owen, K. Q.: *Change at work* (Jossey - Bass, 1993)
25. Németh Balázs: *A kiegyensúlyozott vállalat* (Vezetéstudomány, 1997 12. szám)
26. Pall G. A.: *Folyamatorientált Menedzsment* (Európai Minőségért Magyarországon, 1997, Konferencia kiadvány)
27. Pataki Béla–Erdei János: *TQM vagy BPR?* (Minőség és Megbízhatóság 1996, 6. sz.)
28. Pataki Béla: *Az Üzleti folyamatok újjáalakítása* (Minőség és Megbízhatóság 1995, 5. sz.)
29. Peters T.: *Liberation Management* (Alfred A Knopf, New York 1992)
30. Pollalis, Y. A.: *Systemic Approach to change Management* (Information Systems Management, Spring, 1996)
31. Senge, P. M.: *The Fifth Discipline* (Doubleday Currency, 1990)
32. Sinclair, D.–Zairi, M.: *Effective process management through performance measurement* (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 1., No 3, 1995)
33. Szabó Gábor Csaba: *Merre Induljunk? A TQM és a minőségi áttörés.* (Minőség és Megbízhatóság 1994, 4-5-6. sz)
34. Hall, G.–Rosenthal, J.–Wade, J.: *How to make Reengineering really work* (Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1993)
35. Szabó Gábor Csaba: *Minőség szabályozás és -ellenőrzés* (BME jegyzet, Tankönyvkiadó, Budapest, 1989)
36. Shiba, S.–Graham, A.–Walden, D.: *A New American TQM* (Productivity Press, Portland, 1993)
37. Tenner, A.R.–De Toro, I. J.: *Total Quality Management* (Addison-Wesley, 1993)
38. Tikkanen, H.–Pölönen P.: *Business process reengineering projects in Finland* (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 3., No 1, 1996)

HANYECZ Lajos

TERVEZÉS ÉS CONTROLLING A VEZETÉSI, IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATOKBAN*

A controlling akkor sikeres, ha kellő aktivitással, a vezetéssel megfelelő munkamegosztást kialakítva vesz részt a tervezésben, az ellenőrzésben és az operatív irányításban. A tanulmány bemutatja azokat a controlling funkciókat, feladatokat, melyeket a komplex vezetési, irányítási folyamatok rendszerében a végrehajtás során el kell végezni.

A termelés, a gazdaság, az emberi kapcsolatok fejlődésének eredményeként alakult ki századunk elején a tudományos menedzsment, és jöttek létre a különböző irányzatok, iskolák.

H. Fayol francia mérnök volt az első, aki úgy vélte, hogy bizonyos tevékenységek minden vállalatnál megtalálhatók, függetlenül azok méretétől. Műszaki, kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli és vezetési tevékenységeket különböztetett meg. Ezzel elsőként határozta meg a vállalati működés általános, strukturális elemeit. Kutatásainak egyik legfontosabb eredménye, hogy a vezetési tevékenységeket elkülönítette a többi tevékenységtől. Feltette a kérdést, mit jelent vezetni? Szerinte a vezetés elemei, feladatai a következők: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás (rendelkezés), koordinálás, ellenőrzés. Azóta nagyon sokféle rendszerezés látott napvilágot, és a kísérletezések sora máig sem fejeződött be.

A vezetésre vonatkozóan nagyszámú meghatározás született, megjelent az irányítás fogalma, a kibernetikai közelítés, megpróbálták tisztázni a vezetés és az irányítás viszonyát.

* A tanulmány a T 023500 számú OTKA kutatás támogatásával készült.

A vezetéssel, irányítással kapcsolatban sokféle kifejezés van a külföldi szakirodalomban: az angolban a management, leadership, control, a németben a Führung, Leitung, Steuerung. Nyilvánvaló, hogy itt nem egyszerűen a nyelvi kifejezőmód változatosságáról, gazdaságáról van szó. Az említett kategóriák lényege a vezetés, irányítás alapfunkcióit illetően feltehetően azonos vagy hasonló, egyéb jellemzőiket tekintve azonban különbségek is vannak közöttük, melynek részletes tárgyalásával jelen tanulmány keretei között nem foglalkozunk. Figyelmünket a tervezés, az irányítás és a controlling összefüggéseire fordítjuk.

Mint említettük, egyes szerzők eltérő módon rendszerezik a vezetési funkciókat. A tervezést azonban eléggé egyöntetűen a vezetés feladatának, tehát vezetési funkciónak tekintik, melynek gyökerei a klasszikus menedzsment művelőihez nyúlnak vissza.

Az irányítással kapcsolatban már nem ilyen egyértelmű a helyzet. Az irányításra vonatkozó definíciók, meghatározások kevésbé térnek el egymástól, sok esetben lényegüket tekintve szinte azonosak.

Ennek ellenére a tervezés és az irányítás viszonyát eltérően ítélik meg. Egyesek szerint a tervezés az irányítás lényegét kifejező funkció, míg mások szerint a tervezés nem tekinthető egyértelműen irányítási funkciónak.

Tervezés és irányítás

Az irányítási és tervezési funkció közötti szoros kapcsolat nem vitatható. Nincs azonban egységesen kialakult álláspont az említett kapcsolat lényegét, a köztük levő viszonyt illetően, hogy a tervezési funkció milyen sajátosságokkal tekinthető az irányítási folyamatok részének. Ha megvizsgáljuk azt a meglehetősen absztrakt modellt, amely szerint a vállalatot mint aktívan működő rendszert két alrendszerre: *irányító** és *irányított* alrendszerre tagoljuk, ennek alapján teljesen egyértelmű, hogy a tervezési funkció csak az irányítói alrendszer keretében létezhet, valósulhat meg. Annak megválaszolása azonban, hogy a tervezés és az irányítás között milyen specifikus kapcsolatok vannak, részletesebb elemzést igényel. Ezért a továbbiakban megvizsgáljuk a szabályozó rendszer (regulátor) fő funkcióit. Neményi V. nyomán a következő funkciókat különböztetjük meg (1973. 212. oldal): tárolás, mérés, összehasonlítás, beavatkozás kidolgozása, beavatkozás végrehajtása.

A tárolási funkció azt a célt szolgálja, hogy a regulátor tartósan ismerje a szabályozott rendszer számára előírt értéket. A mérési funkció segítségével a regulátor információt kap a szabályozott folyamatról, ezt követően pedig a mért (tényleges) értéket összehasonlítja a tárolt, előírt értékkel. Az összehasonlítás eredményeképpen kell meghatározni, hogy a regulátor beavatkozik-e a szabályozott folyamatba, és ha igen, milyen mértékben, vagyis ki kell dolgozni a szabályozott alrendszernek adandó újabb impulzust. A szabályozó (irányító) rendszer (alrendszer) ebben az esetben úgy működik, hogy az irányítási célt kívülről adjuk meg, tehát ő maga nem rendelkezik célmeghatározó képességgel.

A szabályozási kör bemutatott funkciói és vizsgált működése alapján azt állapíthatjuk meg, hogy nem lát el tervezési feladatot, amennyiben a tervezésen – kissé le-

egyszerűsítve – célmeghatározást, feladat-meghatározást értünk. Két dolgot azonban figyelembe kell vennünk. Egyrészt azt, hogy a szabályozásnak különböző típusai vannak, attól függően, hogy mi a viszonya a célmeghatározáshoz. Másrészt még nem foglalkoztunk az alapjellel vagy normával, amely az irányítási rendszer működésének alapfeltételét képezi. Az alapjel előállítására a gazdasági rendszerek esetében általában a tervezési funkció keretében kerül sor. A gazdasági gyakorlatban természetesen nem egyetlen paraméterről, hanem általában azok egy csoportjáról van szó (pl. a termelés mennyisége, minősége, ráfordításai). Ilyen értelemben tehát a szabályozási kör funkcionálásának alapfeltételét képezi a tervezés. A célt (célokat) úgy kell meghatározni, hogy a szabályozási rendszer – amely a szabályozó és a szabályozott alrendszerből áll – működését lehetővé tegye. Nem elégedhetünk meg általános, globális célokkal, a célokat konkrét, mérhető paraméterek formájában kell megadni. A konkrét tervparaméterek, normák pedig a rendszer elemét képezik, ezeket azonban nem csak kívülről vihetjük be a regulátorba, hanem a szabályozó rendszer is előállíthatja azokat.

A szabályozásnak ugyanis, mint már említettük, különböző típusai vannak. A regulátor ún. értéktartó szabályozást folytat akkor, amikor előírt, meghatározott érték vagy értékek realizálását kívánja elérni. A *célmeghatározás*, annak konkretizálásával együtt azonban már ennél a szabályozási típusnál is *történhet a regulátoron belül*. A szabályozásnak egy magasabb rendű formája, amikor a regulátor *nemcsak célmeghatározó, hanem célmódosító* funkciót is ellát. Ebben az esetben *adaptív szabályozásról* van szó. Az adaptív szabályozás sajátossága abban van, hogy *meghatározza a szabályozási kör céljait, információkkal rendelkezik a rendszer környezetre gyakorolt hatásáról*, és annak alapján a szabályozási rendszer konkrét céljait saját hatáskörében módosítja. A szabályozásnak még fejlettebb formájáról beszélhetünk akkor, ha a regulátor irányítási funkciója során nem csak a múltbeli és jelen helyzetre, *hanem a jövőre vonatkozó, prognózis jellegű információkat is felhasznál a tervparaméterek meghatározásakor*. A szabályozásnak ezt a típusát nevezzük *anticipatív szabályozásnak*. Az adaptív és az anticipatív szabályozás általában bonyolultabb rendszerek szabályozására alkalmas. Ilyen jellegű szabályozást kell kidolgozni és ellátni a vállalati irányítás felső szintjén. *A tervezési funkció ilyen esetben egyértelműen az irányítási rendszeren belül jelenik meg*. Az értéktartó szabályozást az alsóbb szintű irányítási körökben lehet alkalmazni. Az értéktartó szabályozás

* Az irányítás olyan célra irányuló tevékenység, amellyel meghatározott befolyást kívánunk gyakorolni az irányítás tárgyára, annak érdekében, hogy az irányított rendszerben meghatározott állapotváltozást idézzünk elő. Az irányítás lényegét illetően kétféle módon történhet. Vezetésről beszélünk akkor, ha a beavatkozás alapját nem a befolyásolni kívánt folyamatról vett értesülések, hanem a környezetből érkező hatások, információk jelentik. Szabályozás esetében a befolyásolni kívánt folyamatról, objektumról visszacsatolás útján nyert értékek, információk jelentik a beavatkozás alapját. Gazdasági rendszerek irányításában a szabályozás meghatározó szerepet játszik.

alapjelei, normái az éves és az operatív tervekben kidolgozott paraméterek. Ezeket a terveket adott szabályozási körön belül és kívül – tehát az irányítási hierarchiában a magasabb szinten álló szervnél – egyaránt kidolgozhatják. A vállalati gyakorlatban pl. az egységek éves tervét a felső és középirányítás általánosan közösen dolgozza ki. A néhány hónapra, félévre vonatkozó tervek meghatározása általánosan az azt végrehajtó egység feladata.

Mindezek alapján levonhatjuk a következtetést, hogy *a tervezés közvetlenül is része lehet az irányító alrendszer működési funkcióinak*. Ebben az esetben a tervezést a regulátoron belül látják el. Az alacsonyabb szinten levő regulátor szempontjából azonban a tervparaméterek inputként is megjelenhetnek, ha azokat a hierarchiában magasabb szinten álló irányító szerv állítja elő. Az alapjelet ellátó tervezés nélkül azonban az irányító rendszer nem működhet. *A tervezési funkció tehát vagy részét, vagy elengedhetetlen feltételét képezi az irányító rendszer működésének.*

**Controlling
a vállalat irányítási folyamataiban**

A nemzetközi tendenciáknak megfelelően a hazai vállalatok gyakorlatában is egyre nagyobb szerepet tölt be a controlling, melynek terjedése összefüggésben van a lezajló gazdasági átalakulással, a piacgazdaság megteremtésével, a környezeti változások dinamikájának növekedésével.

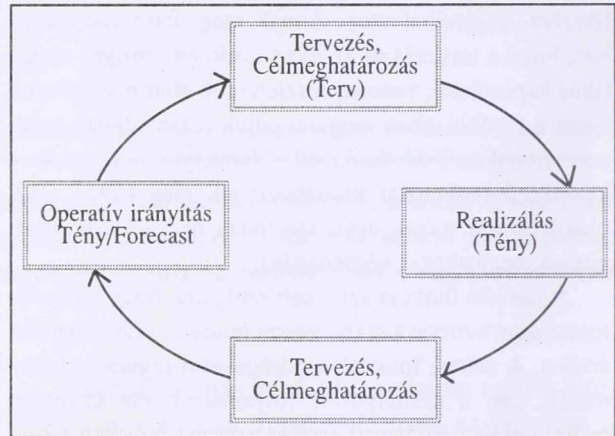
A szakirodalomban a szerzők többféle megközelítésben tárgyalják a controllingot. Egyes nézetek szerint a vállalati információs rendszer eszköze, melynek fő feladata a vezetéshez szükséges információk szolgáltatása, más nézetek szerint olyan eszközrendszer, melynek a nyereségorientált vállalatirányítást kell támogatnia.

Magyarországon feltehetően a Horváth Péter által megadott controlling definíció a legelterjedtebb. A szerző álláspontja szerint a többség véleményét is kifejezi, amikor a controllingot a vezetés olyan alrendszerének tekintik, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást hangolja össze. Kiemeli a controlling koordinációs szerepét. Megkülönbözteti a rendszerképző koordinációt, mely az egymással összhangban levő formális rendszerek létrehozása útján valósul meg, ennek eredménye a tervezési és ellenőrzési rendszer kialakítása. A rendszer-összehangoló koordináció keretében a már működő rendszerek problémáit kell megoldani, el kell hárítani a zavarokat, biztosítani kell az alrendszerek közötti információs kapcsolatokat (Horváth, 1990, Horváth & Partner 1997).

A vállalatirányítás általános sémáját, szabályozási körét mutatja be az 1. ábra. Az ábrában kifejeződik, miszerint a tervezés, az ellenőrzés és az operatív irányítás összehangolása teszi lehetővé az optimális realizálást, melynek sikeres megoldásában kulcsszerepet tölt be a controlling. A továbbiakban controlling aspektusból részletes vizsgálat tárgyává tesszük a vezetés, irányítás egyes folyamatait.

1. ábra

A vállalati irányítás szabályozási köre



Tervezés, célmeghatározás

A tervezés az irányítás egyik meghatározó jelentőségű funkciója, melyből következően a controllingtevékenység középpontjában áll, illetve ott kell állnia.

A tervezési funkcióhoz sokféleképpen lehet közelíteni, ennek részletes kifejezésével ezen tanulmány keretei között nem foglalkozunk. Röviden fogalmazva a tervezés lényege, hogy a vállalat vagy más gazdálkodó szervezet vezetése rendszeresen átgondolja és kidolgozza jövőre vonatkozó céljait, valamint meghatározza az elérésükhöz szükséges programokat, eszközöket, módszereket, intézkedéseket. A definíció szerű meghatározás általánosan itt be is fejeződik.

A tervezési funkció eredménye, a terv azonban – ahogy a szakmai közhely is mondja – nem az írászta számára készül, és annyit ér, amennyit megtudunk belőle valósítani. A tervet tehát az irányítás alapjává kell tennünk. Ennek érdekében szükség van a tervkorrekciók elvégzésére, alkalmazkodási, igazodási intézkedések folyamatos kidolgozására.

A controllingrendszer, a vezetői információrendszer kialakításának alapfeltétele a célmeghatározás, a célhierarchia kiépítése. A célokért a menedzsment felelős, a terv-

paraméterek, kontrollértékek prezentálása a controlling, a döntés a menedzsment feladata.

A vállalati célokat világosan, egyértelműen kell megadni. Az általános globális vállalati célok nem alkalmasak arra, hogy a decentralizált egységeket részfeladataik teljesítésére motiválják. Az általánosan megfogalmazott céloknak nincs elegendő ösztönző erejük. A vezetés fontos feladata – különösen nagyobb szervezetek esetében – a célok tagolása, vertikális lebontása, célhierarchia kialakítása. Mindez a decentralizált irányítás feltétele.

A vállalat célrendszerét gyakran piramis-, illetve gúlaszerűen ábrázolják (2. ábra, G. Steiner alapján idézi: Horváth L.–Csath M. 1983). A piramis csúcsán kevés számú, általánosan megfogalmazott cél van.

A „talapzaton” pedig sok konkrét, számszerű formában meghatározott normatív cél található. A piramis első részén helyezkednek el a hitvallásnak, filozófiának, missziónak nevezett, alapvetően stratégiai jellegű célok. Ezután következnek a taktikai, majd az operatív szint céljai, melyek konkrét, számszerűen megfogalmazható törekvéseket fejeznek ki, adott időtávra vonatkozóan.

A célrendszer kialakításának főbb követelményei:

- az adott célok, részcélok egymással ne legyenek ellentmondásban, alkossanak konzisztens rendszert, kapcsolódjanak további célokhoz, részcélokhoz, melyek a vállalat különböző területeihez, tevékenységéhez kötődnek,

- fontos a célok számszerűsíthetősége, a teljesítés mérhetősége, mérése, adott időpontra legyen konkrét értékkel megadható, a menedzsment döntéseinek következményeit, eredményeit tudja ellenőrizni,

- a számszerűsíthető rövid és hosszú távú célok realizálása támassza alá a vállalati filozófiát és a missziót,

- legyen rugalmas; vagyis az előre nem látható események alakulásától függően változtatható, ugyanakkor legyen szilárd, jól megalapozott ahhoz, hogy irányt tudjon mutatni,

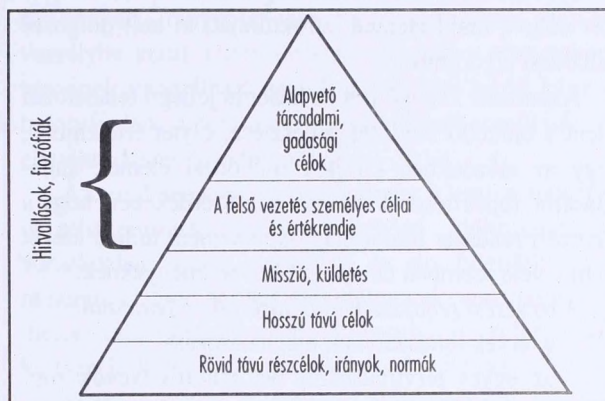
- a célok meghatározásakor alkalmazzuk a participáció elvét, tegyük lehetővé valamennyi érintett vezető és beosztott számára, hogy részt vehessen a célmeghatározási folyamatokban, elmondhassa véleményét, ötleteit, javaslatait; ezáltal a cél jobban elfogadhatóvá válik a végrehajtás számára, ami igen fontos, mivel a realizálás kulcsa az ő kezükben van,

- legyen elérhető, reális, gyakorlatias, érthető, egyszerűen, egyértelműen megfogalmazott, elfogadását követően kötelező,

- legyen ösztönző, kissé feszített, hogy megmozgassa a munkatársak fantáziáját, fokozza kezdeményező-készségüket, segítse elő kreativitásuk kibontakozását.

2. ábra

A vállalati célok rendszere



A controllingnak fontos szerepe van abban, hogy az említett követelmények minél magasabb szinten teljesüljenek. A controllingnak gondoskodnia kell, hogy a vállalat egyes részterületei rendelkezzenek megfelelően rögzített célokkal. Ez akkor lehetséges, ha a felső szintű, stratégiai jellegű célokat kialakították, és az egységek céljait ezekből vezetik le.

A controlling feladata megfelelő mutatószámok meghatározása, melynek alapján a célok számszerűsíthetők. Elemzésen alapuló javaslatokkal kell segíteni a vezetést, például a sarokszámok kialakításában, melynek módszerét az üzleti tervek kidolgozása során számos vállalatnál alkalmazzák.

A controllingnak kell arról gondoskodnia, hogy a döntéshozók felelőssége, hatásköre összhangban legyen a nekik megadott célok által igényelt felelősséggel, kompetenciával. Ha a kitűzött célok nem reálisak, hosszabb időn keresztül nem képesek motiválni. A felső vezetés elképzelései és az egységek lehetőségei közötti ellentmondások feloldásában a controlling fontos szerepet tölthet be. Sajátos kiegyenlítő funkciót kell ellátni a központi „szükségesség”, és az egység szintű „megvalósíthatóság” között.

A controlling koordinátori közreműködésével, a demokratizmus, a részvételi elv alkalmazása a célmeghatározásban nemcsak a végrehajtás motivációját erősíti, de átláthatóvá teszi a központi meghatározott célok megvalósíthatóságát is.

A rendszerképző és rendszer-összehangoló koordináció keretében a controlling felelős a tervezési rendszer

kiépítéséért. A tervezési rendszer irányításával kapcsolatos feladatok:

- a rendszer kialakítása,
- a meglévő rendszer működtetése,
- a működő rendszer fejlesztése.

A rendszertervezés során meg kell határozni a rendszer céljait, majd elemeit, struktúráját, ki kell dolgozni működési algoritmusát.

A rendszer kialakításához hasonló jellegű feladatokat jelent a működő rendszer fejlesztése, olyan értelemben, hogy az előzőekben kifejtett működési elemek átalakításáról, fejlesztéséről van szó, annak érdekében, hogy a tervezési rendszer minél magasabb szinten tudjon eleget tenni a vele szemben támasztott követelményeknek.

A tervezési rendszer kialakításának fő feladatai:

- a tervek rendszerének meghatározása,
- az egyes tervtípusokon belül a résztvevők rögzítése,
- a tervezési folyamatok kialakítása,
- a hierarchia különböző szintjein levő egységek tervezési folyamatainak összehangolása.

A meglévő rendszer működtetésének feladata lényegében a tervezési rendszer „operatív irányítását” jelenti. Ennek során biztosítani kell, hogy a vállalat egészében a tervezési mechanizmus zavartalanul működjön. A controllingnak gondoskodnia kell a tervezés feltételeiről, arról, hogy a tervezők ismerjék feladataikat, a feladatok elvégzéséhez szükséges eszközök, módszerek, információk rendelkezésre álljanak.

Ki kell alakítani a tervezők, a tervezést ellátó egységek között a szükséges információs kapcsolatokat, ütemezni kell a tervezési feladatok elvégzését, össze kell hangolni a tervezésben részt vevők munkáját, közre kell működni a részterületek terveinek összehangolásában, az eredmények ellenőrzésében, értékelésében, a tervezési dokumentációk összeállításában.

A tervezési munkák irányításában, szervezésében fontos szerepe van a tervezési kézikönyvnek és a tervezési naptárnak. A tervezési kézikönyv a tervezési rendszer kialakítását dokumentálja, ennek fontos része a tervezési naptár, ami a tervezési feladatokat és azok kivitelezési határidőit tartalmazza.

Realizálás, végrehajtás

A vezetési-irányítási folyamatok elemzésére, rendszerezésére – amint erre már korábban utaltunk – H. Fayol óta számos kísérlet történt, melynek során megpróbálták tisztázni az egyes funkciókat, azok tartalmát, egymáshoz

való viszonyukat. A kutatók egy része a vezetési-irányítást mint önálló kutatási objektumot a végrehajtástól elkülönülten vizsgálja.

A vezetési-irányítási részfolyamatok elkülönült kezelésének indítéka pl. az egyes funkciók tartalmának elemzése, feltárása, az ismeretek rendszerezése. Amennyiben nemcsak a működtetésre, hanem a vállalati működés egészére irányítjuk figyelmünket – melyet a modern controllingszemlélet igényel –, akkor a vezetés, az irányítás és a végrehajtás folyamatait nem vizsgálhatjuk elkülönülten.

Ha a kérdéssel kifejezetten irányítási szemléletben foglalkozunk, és megkülönböztetjük az irányító és irányított funkciókat, illetve alrendszeret, akkor kézenfekvő, hogy a végrehajtást – a végrehajtó, szabályozott alrendszer – is be kell kapcsolnunk a vizsgálódás körébe.

Mint már utaltunk rá, a terv annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle; ezt a megállapítást kiterjeszthetjük az irányítói tevékenységre is.

Az irányítás egészének sikere a realizálásban jelenik meg, a realizálás eredményességétől függ.

A tervek kidolgozását, a nagyhorderejű döntéseket követően biztosítani kell a végrehajtás feltételeit: anyagi, tárgyi feltételek, munkaerő, eszközök, pénz.

A fő figyelmet arra kell fordítani, hogy a terv szintjén mozgó programokat, javaslatokat hogyan lehet bevezetni, megvalósítani. Az egységvezetők, a közép- és alsó szintű vezetők feladata a döntések végrehajtása, a realizálás kulcsa az ő kezükben van. Ezért nagy jelentőségű a középvezetők szakértelme, vezetői kultúrája.

A tervezési, célmeghatározási funkció keretében a döntést kell előtérbe állítani. Törekedni kell az optimális viszonyok, de legalább a kielégítő szint elérésére.

A döntés azonban – legyen bármilyen jó – még nem jelenti a valóság megváltoztatását, erre a végrehajtás keretében kerülhet sor, ezért kell nagy súlyt helyezni a megvalósításra.

A végrehajtás során a szakterületeken – termelés, értékesítés, beruházás stb. – a tényleges teljesítmény előállítása mellett olyan részfunkciókat kell ellátni mint: *megfigyelés, mérés, regisztrálás, a tényadatok összegyűjtése.* Az ily módon előállított alapadatok pontossága, a hozzáférés gyorsasága alapvető fontosságú a controlling és az egész irányítási rendszer működése szempontjából.

Az alapadatok felhasználásával készülnek a származtatott adatok, mutatószámok. A szekunder információk minősége, használhatósága tehát az alapadatok pontosságától, megbízhatóságától függ. Az alapadatokat pedig mérés útján állítjuk elő.

Az irányítás – a beavatkozó intézkedések – alapja a végrehajtó egység tényleges teljesítménye, pontosabban fogalmazva az az információ, amelyet a döntéshozó a realizálás folyamatáról kap. *A döntéshozó pedig tényadatként azt az információt kapja, amit a végrehajtás folyamatában megfigyelnek és mérnek.* Ezért a szabályozási körnek szükséges részfunkciója a mérés, melynek „jósága” alapvetően fontos az irányítás eredményessége szempontjából. Ez a mért érték a visszacsatolt információ, mely a szabályozási mechanizmus meghatározó eleme.

A tervezés során kell kidolgozni azokat a paramétereket, kontrollértékeket, melynek ismerete a szabályozáshoz szükséges. Az irányítás sikere szempontjából ezen túlmenően tisztázni kell, milyen módszerrel mérjük a kontrollértékeket, tehát hogyan, mivel és milyen gyakorisággal mérünk. A szabályozó működése akkor optimális, ha az irányítási feladatokat minimális információ-mennyiséggel végzi el. Ezen követelmény figyelembevételével elkerülhetjük azt a gyakran megfigyelhető törekvést, miszerint a vezetők túlzottan nagymennyiségű, az irányítás szempontjából szükségtelen információ visszacsatolására is igényt tartanak.

A méréssel összefüggésben felmerül a mérhetőség problémája. Camillus* szerint a vállalatot mint *input – folyamat – output* modellt célszerű kezelni. A vállalati összefolyamat sok részfolyamatra tagolható, melyek eltérő jellegűek. A termelési folyamatok esetében pl. a folyamat ismert, az input-output kapcsolatok mérhetők. Más a helyzet pl. az értékesítés, a marketing, a humán erőforrásokkal való gazdálkodást, vagy a kutatási tevékenységet illetően, amikor eltérően alakul a folyamatok ismertsége, az outputok mérhetősége.

Ellenőrzés, elemzés

Az ellenőrzés a szabályozási kör következő eleme, a vezetési, irányítási funkció igen fontos, elengedhetetlen része. Az ellenőrzés során figyelemmel kell kísérni a rendelkezések, kiadott utasítások végrehajtását a vállalat részterületeire, illetve egészére vonatkozóan. Ily módon a vezetés képet kap a vállalat helyzetéről, meggyőződhet, hogy a vezetői, irányítói tevékenység hogyan realizálódik, mennyire eredményes.

A controlling keretében E. F. Schröder (1992. 29. old.) megkülönbözteti az eljárás-orientált ellenőrzést.

Ennek során olyan vállalati tevékenységek ellenőrzésére kerül sor, mint a tervek kidolgozása, az információk kiértékelése, ellenintézkedések kidolgozása. A controllernek kell felügyelnie, hogy ezeket a feladatokat a megadott irányvonalnak megfelelően végezzék el.

Az éves tervek kidolgozásánál például, amennyiben az említett irányvonalakat figyelmen kívül hagyják, veszélybe kerül a terv elfogadhatósága, a részterületek terveinek integrálhatósága. Az elkövetett hibák károsan befolyásolják a terv-tény értékek összehasonlítását, az ellenintézkedések kidolgozását.

Az eredményorientált ellenőrzés jelenti a terv-tény összehasonlítást, amely különböző időhorizontokra vonatkozhat: hónap, negyedév, év stb. Ellenőrizni kell minden jelentős terület tervszámainak alakulását: termelés, értékesítés, beszerzés, beruházás, ráfordítások, költségek költségközpontként stb. Ez az ellenőrző tevékenység képezi feltételét az aktív operatív irányításnak, önmagában azonban nem garantálja az ellenintézkedések sikerét.

Az ellenőrző tevékenységeket *intenzív elemző tevékenységgel* kell kiegészíteni. A controlling – mint erről az előzőekben már volt szó – nem ellenőrzés. Azon vállalatok, amelyek a controllingot egyenlővé teszik az ellenőrzéssel, helytelenül járnak el. A controlling keretében az ellenőrzés kifejezetten arra irányul, hogy a terv-tény összehasonlítás során nyert információkat *a jövőorientált irányítás érdekében használják fel.*

Az ellenőrzés mindig visszacsatolás-orientált, csak az erre felépített elemzés teszi lehetővé az átmenetet az előrecsatolás-orientált irányításhoz. Itt van a lényeges különbség az ellenőrzés-orientált controller, aki az eltéréseket terhelő bizonyítékként veszi figyelembe, és az irányítás-orientált controller között, aki az ellenőrzési információkat a mélyreható elemzés és az operatív irányítás eszközeként használja.

Az irányítás számára fontos az eltérések feltárása. A controller feladata hatékony elemzési eszköztár kialakítása, az eltérések okait pedig közösen az érintett területek szakembereivel célszerű meghatározni.

A probléma okainak feltárását illetően kétféle eset fordul elő (Marosi M.: 1988. 254. old.). Az első esetben a problémafeltárás önmagában is elégségesnek bizonyul, nincs szükség problémaelemzésre, a probléma okainak feltárására. A lényeg ugyanis nem az öncélú ok-okozati összefüggések meghatározása, hanem javaslatok, intézkedések kidolgozása, a vezető döntési tevékenységének segítése, a legmegfelelőbb változat kiválasztása, annak érdekében, hogy az eltéréseket

* Camillus (1982) 5. oldal, idézi: Horváth P. 1990

kiküszöböljük, az irányzatokat tartani tudjuk. A probléma feltárása, megismerése az esetek jelentős részében önmagában is elégséges a szükséges intézkedések meghozatalához.

A második esetben, a problémafeltárással – az eltérések kimunkálásával – a probléma megismerhető, de ez önmagában nem elég a megoldáshoz, a kívánatos célállapot eléréséhez, a szükséges javaslatok kidolgozásához. Ilyenkor fel kell tárni az okokat, tehát az okok láncolatában addig kell visszamenni, amíg elégséges információkat kapunk az eltérések okairól, melynek alapján az eltérések kiküszöbölésére megfelelő intézkedéseket tudunk kidolgozni.

Az intézkedések kidolgozása önmagában nem elég, *gondoskodni kell azok bevezetéséről*. Állandó ellenőrzési és elemzési eljárások keretében figyelemmel kell kísérni az intézkedések eredményeit, hatásait.

Operatív irányítás

A szabályozási körben operatív irányításként megadott elem olyan irányítási funkciót jelent, melynek *lényege a beavatkozás*. Realizálásának közvetlen előfeltétele a javaslatok, intézkedések különböző lehetőségeinek kidolgozása, melyet az ellenőrzés és elemzés információira alapozva a vezető munkatársakkal együttműködve a controlling végez el.

Az operatív irányítás feladata a javaslatokkal, intézkedésekkel kapcsolatos döntés, majd a végrehajtásra vonatkozó utasítások kiadása. Az irányításnak garatálnia kell a megfelelő iránytartást, hogy az intézkedéseket bevezessék, hogy a megadott célokat elérjék akkor is, ha a végrehajtás során eltérések jelentkeznek.

Az eltérések nem feltétlenül mulasztások, hibák bizonyítékai, hanem jelzik, hogy a környezet, amelyben a vállalat tevékenykedik másképpen alakult, mint amit a tevekben előre jeleztünk. Az eltérések jelentkezése kifejezi a visszacsatolás, illetve a beavatkozás szükségességét, annak érdekében, hogy az irányított folyamatok megfelelő mederben haladjanak tovább.

Az operatív irányítás (beavatkozás) funkciója *biztosítja az irányítás egészének, a szabályozási körnek a zártságát és összehangoltságát*. Az operatív irányítási funkció támogatása, igényeinek kiszolgálása a controlling egyik legfontosabb, állandó jellegű feladata, amit azonban nem lehet rutinszerűen megoldani. Erőteljesen kell érvényesülni a szűk keresztmetszet orientációnak, melynek során a controllernek a vállalat meghatározó

problémáira kell koncentrálnia. Így biztosítható, hogy a célok elérését akadályozó tényezők prioritást kapjanak és leépíthetők legyenek.

A controlling támogatta irányítási rendszerek esetében az alapkérdések közé tartozik, hogy a controller hogyan, milyen mértékben és módon vegyen részt az irányítási feladatokban, illetve milyen hatáskörrel, felelősségi körrel rendelkezzen.

E. F. Schröder szerint (1992. 166. old.) a controllernek az a feladata, hogy az egyes funkcionális területeket olyan helyzetbe hozza, hogy azok irányítási feladataikat egyre inkább önállóan oldják meg. Ennek érdekében a controllernek a célok és kivételek olyan rendszerét kell kialakítania, amely lehetővé teszi a vállalati egységek önirányítását.

A célok meghatározása az éves tervezés keretében történik, és valamennyi vállalati egység számára kidolgozzák az elérendő célokat, tervparamétereket, valamint a kivételek rendszerét.

A kivételek jelzések, amelyek az eltérések fontosságát, jelentőségét fejezik ki. Például ha az eltérések kisebbek, mint a kimeneti értékek három %-a, akkor az egység vezetője az irányítási (beavatkozási) feladatot önállóan végzi el. Ha az eltérés három és öt % között van, akkor az irányítási feladatba kötelező bevonni a controllert, és közösen dolgozzák ki az ellenintézkedéseket. Ha az eltérés több mint 5 %, a beavatkozás feladata és felelőssége a magasabb szintű vezető és a controlleré. A rendszer hatékony működése megkívánja, hogy az egyes eredménybefolyásoló tényezőket kellő körültekintéssel határozzuk meg. A terv-tény összehasonlítás és az eltéréselemzés lehetővé teszi a visszacsatolást. Ennek során meghatározhatjuk, milyen okok vezettek ahhoz, hogy a tervet, illetve a terv arányos részét nem teljesítették. Ezek az információk azonban nem tartalmaznak útmutatást a jövőre vonatkozóan.

A controllernek a terv-tény összehasonlítást és az eltéréselemzést olyan részfunkcióként kell alkalmaznia, ami alapot jelent a jövőbeli intézkedések kidolgozásához, a kérdés megfogalmazásához: „Mit tudunk tenni, hogy célunkat elérjük?”

A terv-tény összehasonlítás múltorientált tevékenység, mivel már megtörtént eseményeket elemez, érzékel. Ebből következik, hogy ezek az információk az irányítói döntésekhez, intézkedésekhez csak korlátozottan használhatók.

Az irányításnak-vezetésnek azonban a terv- és tényadatok mellett rendelkeznie kell ún. forecast értékekkel. A forecast a kumulált tényfejlődés és az

aktuális ismeretek alapján a beszámolás időszakában tervezési jelleggel meghatározott, a *periódus végére várható tényadat*.

A forrecast birtokában a vezetés rendelkezik azokkal az információkkal, melyek alapján megfelelő beavatkozó intézkedéseket tehet a problémák megoldására a kitűzött célok elérése érdekében.

A forecast információk révén a szükséges koordinációs intézkedések megtétele után meg van a lehetőség a gyors, hatékony vezetői regaálásra.

Felhasznált irodalom

- Hanyecz Lajos*: Tervezés és stratégia. Egyetemi Kiadó, Pécs, 1995
Hanyecz Lajos: Controlling a vezetés eszköze és módszere. Egyetemi Kiadó, Pécs, 1997

- Horváth L.–Csath M.*: Stratégiai tervezés. (Elmélet és gyakorlat) KJK. Budapest, 1983
Horváth Péter: Controlling: a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest, 1990
Horváth & Partner: Controlling. Út egy hatékony controlling-rendszerhez. KJK, Budapest, 1998
Marosi Miklós: A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata. KJK, Budapest, 1988
Neményi Vilmos: Gazdasági rendszerek irányítása. KJK, Budapest, 1973
Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-berichten. Verlag Franz Vahlen München, 1993
Rue, L. W.–Byars, L. L.: Management Theory and Application. Irwin, Homewood, Illinois 1986
Schröder, Ernst F.: Modernes Unternehmenscontrolling. Handbuch für die Unternehmenspraxis. Kiehl Verlag, 1992

E számunk szerzői:

Dr. KIRÁLY László György igazgató, APEH Bács-Kiskun megyei Igazgatósága; **RÁCZ Zoltán** főosztályvezető, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság; **NÉMETH Balázs** PhD. hallgató, BME Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék; **Dr. HANYECZ Lajos** kandidátus, egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. LOSONCZ Miklós** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **FÜZESI Zoltán** ügyvezető titkár, Magyar Kockázati Tőkeegyesület; **Dr. BECSKY Róbert** közgazdász; **Dr. SZÚCS Pál** kandidátus, egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. SZIRMAI Péter** kandidátus, egyetemi docens, BKE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék, társelnök, VOSZ; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. Wladimir ANDREFF** a közgazdaságtudomány professzora, Panthéon Sorbonne, Párizs, igazgató, ROSES-CNRS (Poszt-Szocialista Közgazdasági Rendszerek Megformálása és Megnyitása Intézet), elnök, Komparatív Közgazdasági Rendszerek Európai Szövetsége; **Adrian WOODS** a Brunel University munkatársa; **Vince EDWARDS** és **Melanie REIN** a Buckinghamshire Business School munkatársai; **John QUELCH** dékán, Business School, London; **Stefan SZYMANSKI** közgazdasági adjunktus, Imperial College Management School, London (Birodalmi Főiskola és Menedzserképző Intézet).

A GAZDASÁGI ÉS MONETÁRIS UNIÓ ÉS A VÁLLALATOK

A cikk ismerteti az unió megvalósításának és az euró bevezetésének szakaszait, az EMU létrehozásának kockázatait. Kitér a monetáris unió várható hatásaira, a tagállamok és a kívülálló országok üzleti környezetére. Az euró használatára vonatkozó rendeletek kapcsán részletesen foglalkozik a felmerülő gyakorlati tudnivalókkal, a nemzeti valuták fokozatos leváltásával, s ez ezen utóbbi során érvényesülő/-sítendő konverziós szabályokkal.

Az Európai Unió fejlődésének kiemelkedő mérföldköve a gazdasági és monetáris unió megteremtése, ezzel összefüggésben a közös valuta, az euró bevezetése. A gazdasági és monetáris unió elválaszthatatlan az Európai Unió, illetve jogelődje belső piacának a kilencvenes évek második harmadára befejezett egységesítésétől, amit az Egységes Európai Okmány és a mellékletét képező Fehér Könyv alapján hajtottak végre.

A gazdasági és monetáris unió kialakítása és a közös pénz bevezetése, amiről az 1992. februárjában aláírt Maastrichti Szerződés intézkedett, az egységes belső piac vívmányait erősíti meg, terjeszti ki a pénzügyi szférára és fejleszti tovább. Mivel a gazdasági és monetáris uniót alkotó államok kiterjedt külkereskedelmi, pénzügyi stb. kapcsolatokat tartanak fenn a világ többi részével, ezért az euró bevezetése nem tekinthető belügyüknek, hatással van a kívülálló országokra is.

A gazdasági és monetáris unió megvalósításának és az euró bevezetésének szakaszai

A tagországoknak a gazdasági és monetáris unió eléréséhez vezető úton kell megvalósítaniuk a fizetések és a tőkeforgalom teljes liberalizálását és gazdaságpolitikájuk konvergenciáját. Az ismert, ma már szinte alapinformációnak számító három maastrichti szakasz tételesen a következő:

➔ Az 1990 júliusa és 1993 vége közötti *első szakaszban* kellett a tagországoknak megvalósítaniuk a folyó

fizetések és a tőkemozgások teljes liberalizálását, és az Európai Monetáris Rendszer szűk ingadozási sávokat tartó árfolyam-mechanizmusában való részvétellel bizonyítaniuk a konvergencia-folyamat beindulását.

➔ Az 1994 januárjától 1999 januárjáig tervezett *második szakaszban* kellett végrehajtani a *gazdasági teljesítmények megfelelő fokú konvergenciáját* a közös monetáris politika feltételei megteremtéséhez. A Maastrichti Szerződés rögzítette azokat a teljesítménykövetelményeket, amelyeknek a belépni kívánó országoknak eleget kell tenniük. Ezek az úgynevezett konvergencia-kritériumok a következők:

1. Nagyfokú árstabilitás elérése. Az infláció, amit a fogyasztói árindexszel mérnek, az egyes tagállamokban legfeljebb másfél százalékponttal haladhatja meg a legstabilabb árral rendelkező három ország átlagos áremelkedésének mértékét;
2. A hosszú távú kamatlábak kiegyenlítődése. Az átlagos hosszú távú kamatlábak legfeljebb két százalékponttal lehetnek nagyobbak a három legalacsonyabb kamatszínvonalú tagállam átlagos értékénél;
3. Az Európai Monetáris Rendszerben engedélyezett árfolyam-ingadozások betartása. A nemzeti fizetőeszközt a csatlakozás előtti két évben nem lehet leértékelni, árfolyamának ezen felül az Európai Monetáris Rendszer (EMS) által megállapított $\pm 2,25$ százalékos fluktuációs sávban kell maradnia;
4. Az államháztartás deficitjének és az államadósságnak a radikális csökkentése. A költségvetési deficit nem

lehet nagyobb, mint a GDP három százaléka, az államadósság nem emelkedhet a GDP hatvan százaléka fölé.

➤ *A harmadik szakasznak a Maastrichti Szerződés értelmében 1999 januárjával kell kezdődnie, amikor is sor kerül a valutaárfolyamok végleges rögzítésére, majd az egyetlen közös valuta, az euró bevezetésére. Vagyis e szakaszban létrejön a gazdasági és monetáris unió.*

Az egységes valuta és a közös monetáris politika bevezetése, a közös európai jegybank felállítása csak abban az esetben indulhatott volna be 1997. január 1-én, ha a tagok többsége teljesítette volna a fenti konvergencia követelményeket. Ha csak hét vagy annál kevesebb tagország éret a harmadik fázisra 1997-re, akkor azt el kell halasztani, de legfeljebb csak 1999. január 1-ig. Akkor ugyanis az eredeti elképzelések szerint azok a tagállamok, amelyek teljesítik a kritériumokat, mindenképpen megkezdhetik a harmadik fázist, függetlenül attól, hogy abban hány tag tud részt venni. Ettől az időponttól kezdve az egységes valuta önálló életet kezd.

Fontos pontja a Maastrichti Szerződésnek a „visszafordíthatatlanság” elve, ami azt jelenti, hogy egyetlen tagország sem vétőzhatja meg az egységes valuta bevezetését.

Főként a konvergenciakritériumok megvalósításával kapcsolatos nehézségek miatt az EU-tagállamok állam- és kormányfőiből álló Európai Tanács 1995. decemberi madridi csúcsértekezletén a Maastrichti Szerződésben rögzített ütemezést némiképp módosítva a következő menetrendet fogadta el az európai monetáris unió megvalósítására:

Első szakasz: 1998. január 1.–1998. december 31.

Az Európai Tanács minősített többséggel dönt arról, hogy mely országok vesznek részt az európai monetáris unióban, és rögzíti a második és a harmadik szakasz kezdetét. Az első szakaszban alapítják meg az Európai Központi Bankot és annak igazgatóságát, valamint a Központi Bankok Európai Rendszerét, amely az Európai Központi Bankból és a nemzeti központi bankokból áll. Meghatározzák az egyes tagállamok valutáinak a többi valutához viszonyított bilaterális átváltási arányát. Ezek a rögzített átváltási arányok fogják az egyes érintett nemzeti valuták és az euró közötti konverziós ráták alapját képezni. Megkezdik az új közös pénz, az euró nyomását, illetve a váltópenz verését. Jó előre közzéteszik az új pénz műszaki paramétereit, hogy a pénzautomaták és hasonló készülékek gyártói felkészülhessenek az euró fogadására.

Második szakasz: 1999. január 1.–2001. december 31.

A második szakasz kezdetekor visszavonhatatlanul rögzítik az európai monetáris unióban részt vevő valuták

euróval szembeni átváltási arányát. Ezáltal jön létre a közös valuta. 1998 folyamán fel kell állítani az Európai Központi Bankot és a Központi Bankok Európai Rendszerének intézményét úgy, hogy készen álljon az euró kibocsátására, s arra, hogy 1999 első napjától kezdve átvehesse a teljes felelősséget a közösség monetáris politikájának alakításáért. A pénz- és az árfolyampolitika a közös valutára fog vonatkozni. Ez a bankközi, a pénz- és a tőkepiaci tranzakciókra is kiterjed. A természetes és a jogi személyek üzleti elszámolásait euróban is végezhetik, de ez nem lesz kötelező. Átmenetileg a nemzeti fizetőeszközök is forgalomban maradnak. Az európai monetáris unióban részt vevő országok adósságleveleiket azonban euróban fogják kibocsátani.

Az árfolyamok visszavonhatatlan rögzítése és a közös pénzpolitika kezdetével a nemzeti valuták mint önálló értékek megszűnnek létezni még akkor is, ha a bankjegyek és az érmék átmenetileg forgalomban maradnak. A természetes és a jogi személyek – a bankok kivételével – nem lesznek arra kötelezve, hogy a fizetéseket euróban fogadják el.

Harmadik szakasz: 2002. január 1-től

A nemzeti fizetőeszközöket (érméket és bankjegyeket) az euróval váltják fel. A valutacserét néhány hét alatt kell végrehajtani. A nemzeti valutára szóló bankszámlákat euróra szólókkal fogják felváltani. 2002. július 1-ig teljesen kivonják a forgalomból a nemzeti fizetőeszközöket. Az euró addigra törvényes fizetőeszközzé válik. Bizonyos előre meghatározott ideig a bankoknál még át lehet váltani nemzeti fizetőeszközöket euróra.

A fenti menetrend alapján döntöttek az Európai Tanács 1998. május 2-3-i csúcsértekezletén arról, hogy a gazdasági és monetáris uniót kezdetben tizenegy ország fogja alkotni (Ausztria, Belgium, Finnország, Franciaország, Hollandia, Írország, Luxemburg, az NSZK, Olaszország, Portugália, Spanyolország). Nagy-Britannia, Svédország és Dánia nem kíván – legalább is az első körben – a gazdasági és monetáris unió tagja lenni, Görögország pedig nem lehet tag, mert nem teljesítette a konvergencia-kritériumokat. Megállapították a gazdasági és monetáris uniót alkotó 11 ország valutáinak a többi valutához viszonyított bilaterális átváltási arányait. Ténylegesen is létrejött az Európai Központi Bank és a Központi Bankok európai Rendszere.

Az Európai Tanács 1997. júniusi amszterdami csúcsértekezletén német kezdeményezésre elfogadott úgynevezett stabilitási paktum lehetővé teszi azon országok „megbüntetését” (a GDP meghatározott százalékának az EU költségvetésébe történő befizetése formájában), ame-

lyek nem tesznek eleget az államháztartási fegyelem követelményeinek.

Az EMU megvalósításának kockázatai

Az EMU-ra vonatkozó pontosan meghatározott részcélok és a megvalósítási stratégia világosan rögzített fő elemei egyértelműen jelzik a tagországokkal szembeni gazdasági, politikai követelményeket, elvárásokat. Ennek ellenére a gazdasági és monetáris unió megvalósítása terén több bizonytalanság, kockázat és megválaszolatlan kérdés, probléma van.

A gazdasági és monetáris unió megvalósításával kapcsolatos veszélyek és a kockázatok mindenekelőtt ahhoz kapcsolódnak, hogy miközben a monetáris politika integrációs szintre kerül, a gazdaságpolitikai döntések, azok közül is a költségvetés-politikai döntések decentralizáltak maradnak, azaz a nemzeti kormányok szintjén történik a döntés e kérdésekben. Noha a stabilitási paktum tartalmaz szankciókat a költségvetési hiány GDP-hez viszonyított három százalékos arányának túllépése esetére, a monetáris és a fiskális politika eltérő kompetenciája adott esetben a gazdaságpolitika konzisztenciáját veszélyeztetheti.

Nem tisztázott teljesen az, hogy a monetáris összehangolásról a közös monetáris politikára való áttérés folyamatában a szűkülő kompetenciával rendelkező nemzeti központi bankok hogyan lesznek képesek majd végrehajtani a gazdasági konvergenciához szükséges kiigazítási feladatokat.

Nem csupán a költségvetési kiadások lefaragása problematikus, hanem az adórendszerek harmonizálása is.

A monetáris unió várható hatásai a tagállamok és a kívülálló országok üzleti környezetére

A gazdasági és monetáris unió megvalósításától, illetve a közös pénz, az euró bevezetésétől a gazdasági és monetáris unióban részt vevő országok különféle mikro- és makroökonómiai előnyöket várnak. Ezeket az előnyöket és hátrányokat a gazdasági és monetáris unió koncepciójának kidolgozása kapcsán a Bizottság szakértői elemezték.

A gazdasági és monetáris uniótól általában a makrogazdasági stabilitás és a mikroökonómiai hatékonyság (optimális forrásallokáció, gazdasági növekedés) erősödését várják.

Az EMS keretében számottevő mértékben mérséklődött a benne részt vevő valuták nominális árfolyamának ingadozása. A monetáris unió létrejötte a közös valutával a benne részt vevő országok mindegyikének gazdaságát

kedvezően fogja érinteni abból a szempontból, hogy megszűnik a monetáris unió belül a résztvevő országok közötti devizaátváltás, devizakereskedelem.

Az euró bevezetése teljes mértékben megszünteti az árfolyam-bizonytalanságot és az árfolyamkockázatot. Az árfolyam-bizonytalanság és kockázat kiküszöbölése általában is kedvezően érinti az üzleti környezetet, azon belül pedig mindenekelőtt a beruházásokat. Különösen a hosszú lejáratú beruházások esetében nehéz az árfolyamkockázatokat fedezeti ügyletekkel mérsékelni.

A vállalati szférában a konverziós költségek csökkenése és az árfolyamkockázat eltűnése mellett azzal is számolnak, hogy az euró bevezetése hozzájárul a külső piaci értékesítés és beszerzési feltételek javulásához, és pozitív hatást gyakorol az elosztásra és a marketingstratégiára is.

Az árfolyam-bizonytalanság és árfolyamkockázatok kiküszöbölése várhatóan az általános kockázati prémie-mek mérséklődését is maga után vonja.

Statikus vetületben, egy adott állapotot feltételezve a határokon átnyúló fizetési forgalom költségeinek a mérséklődése az euró bevezetésével a nagy exportőr és importőr vállalatoknak, a nemzetközi fizetési forgalomban részt vevő nagy szervezeteknek kedvez. Nagyságrendi összefüggések miatt ugyanis ezek a vállalatok, szervezetek megtakarítása a legjelentősebb. Ugyanakkor a nagy volumenekből adódóan éppen ezek a vállalatok képesek fedezeti ügyletek segítségével a leginkább védekezni az árfolyam-kockázatok ellen. A kis és a közepes méretű vállalatok számára a fedezeti ügyletek költségesek. Az árfolyam-bizonytalanságok és árfolyamkockázatok kiküszöbölése révén a gazdasági és monetáris unió *integráló tényező* lehet a *reálszférában*.

A gazdasági és monetáris unió megvalósításától a kamatlábak csökkenését is várják. A kamatlábak csökkenése nyomán olcsóbbá válik az állami adósságállomány finanszírozása. Ez különösen a kamatlábak változására érzékenyen reagáló szektorokban (építőipar, ingatlanpiac stb.) válthat ki erőteljes teljesítménynövekedést.

A gazdasági és monetáris unió hozzájárul az árstabilitáshoz és az inflációs ráták kiegyenlítődéhez, az árak áttekinthetőségéhez. Az árstabilitás erősödése és a tagállamok inflációs rátái közötti különbségek mérséklődése nyomán javul az erőforrások allokációja.

A hátrányok közül első helyen az említendő, hogy a gazdasági és monetáris unióban megszűnik a nominális árfolyamok változtatásának a lehetősége. Ezáltal a nemzeti makrogazdasági politikák fontos autonóm alkalmazkodási eszköze tűnik el, amennyiben például a nemzetközi versenyképesség romlását, a kereslet időleges csökkenése és a piaci zavarok miatti átmeneti nehézségeket nem lehet leértékeléssel kompenzálni.

A nemzeti árfolyam-politika eltűnésével a nemzetközi versenyképesség fokozása, illetve a világgazdasági alkalmazkodás terhei kizárólag a reálszférára hárulnak. A nemzetközi versenyképesség javítása a bérek és az árak rugalmasságától függ. Mivel az árak, főként pedig a bérek a legtöbb országban meglehetősen rugalmatlanok, ezért fennáll a termelés csökkenésének és a munkanélküliség növekedésének a veszélye. A versenyképességben az egyes országok közötti, folyó fizetési mérleghiány formáját öltő különbségek ugyan eltűnnek, ezzel szemben viszont nőni fognak az egyes régiók közötti fejlettségbeli és versenyképességbeli különbségek.

Az EMU és a kívülállók

Az EMU-hoz nem tartozó országok számára a közös valutából adódó előny az lesz, hogy nem kell számolniuk az európai monetáris uniót alkotó országok nemzeti valutái közötti keresztárfolyamok megváltozásának a kockázataival, mert egyetlen, az euróval szembeni árfolyamkockázat marad fenn. A keresztárfolyamok megváltozásából adódó kockázatok megszűnése adott esetben megtakarításokat is jelenthet számukra (pl. a fedezeti ügyletek költségei).

Ezek a megtakarítások valószínűleg csekélyebbek lesznek, mint a gazdasági és monetáris unióban részt vevő országok esetében a következő tényezők miatt:

➤ A kívülálló számára nem jöhet szóba a dolog természetéből adódóan a valutaváltás teljes megszüntetése. Megtakarítás legfeljebb ott jelentkezhet, hogy a gazdasági és monetáris unióba tartozó országokkal fenntartott gazdasági kapcsolatokban egy valutára (az euróra) vagy valutáról történő átváltásra kerül sor, nem pedig több valuta átváltása történik meg, egymástól esetleg a jelenlegitől különböző feltételekkel;

➤ Az elvileg elérhető megtakarítások nagyságrendjét tovább mérsékli az a körülmény, hogy a legtöbb kívülálló ország egy-két kulcsvalutában (ECU, DEM stb.) bonyolítja üzleti tranzakcióit, a gazdasági és monetáris unió létrejöttével tehát kevés számú valuta átváltását kell egygel helyettesíteni.

Az euró bevezetésének jogi alapjai

Az euró 1999. január 1-i bevezetésének jogi alapjait sok tekintetben két rendelet alkotja:

➤ Az Európai Tanács 1995. decemberi madridi csúcserkeztetésén megállapodás született arról, hogy egy 1999. január 1-én hatályba lépő tanácsi rendelet határozza meg az euró használatának végleges jogi kereteit. E rendelet első változatát, amely a Maastrichti Szerződés 109 l(4) cikkén alapul, már kidolgozták, és megjelentették a

Közösség hivatalos lapjának 1997. augusztus 2-i számában. A 974/98. (EK) rendelet elfogadására 1998. május elején került sor. A rendelet az euró bevezetéséről intézkedik.

➔ A Tanács 1103/97. (EK) 1997. június 17-i rendelete az euró státusáról Maastrichti Szerződés 235. cikkén alapul. A rendelet – definíciójából adódóan – jogilag kötelező, közvetlen hatálya kiterjed az egész Európai Közösségre.

Az euró használatára vonatkozó rendelet

A Maastrichti Szerződés 109 l(4) cikkén alapuló 974/98. EK rendelet meghatározza az euró mint közös pénz státusát, valamint a gazdasági és monetáris uniót alkotó tagállamok korábbi nemzeti valutáinak a jogállását az átmeneti időszakban.

A rendelet 2. cikke szerint 1999. január 1-től az euró lesz a gazdasági és monetáris uniót alkotó országok valutája. Ettől az időponttól az euró helyettesíti az EMU-ban részt vevő országok valutáit. A nemzeti valuták jogi értelemben, mint saját jogú valuták megszűnnek létezni. Mivel az euró bankjegyeket és érméket nem vezetnek be azonnal, ezért biztosítani kell azt, hogy a gazdasági szereplők továbbra is használhassák korábbi nemzeti valutáik egységeit az 1999. január 1. és 2001. december 31. közötti átmeneti időszakban. Ebben az átmeneti időszakban az euró több címletben fog létezni:

➤ Az egyik címlet lesz maga az euró és decimális váltópénze, a cent (1 euró = 100 cent) (2. cikk);

➤ Másodsor, a nemzeti pénzegységek az euró nemdecimális alosztályai lesznek. (6. cikk (1) bekezdés).

Ez azt jelenti, hogy az EMU-t alkotó országok nemzeti valutáit az euróval helyettesítik. Maguk a nemzeti valuták megszűnnek, de egységeiket az euró alosztályaiként fenntartják. Az átmeneti időszakban ezért meg kell különböztetni egymástól az eurót mint az EMU-ban részt vevő országok valutáját, és az euró egységet mint az euró egyik egységét.

A rendelet tartalmazza azokat a gyakorlati szabályokat is, amelyek az átmeneti időszakban a különböző valutaegységekre vonatkoznak. Ezek közül kiemelkedik az 1995. decemberi madridi csúcserkeztetésen elfogadott „sem nem kényszerítés, sem nem tiltás” elv. Noha a nemzeti valutaegységek és az euró ugyanannak a pénznek a kifejezési formái, a szóban forgó rendeletről, a nemzeti jogszabályoktól és a konkrét szerződéses feltételektől függően funkcióik és felhasználási lehetőségeik különbözőek lehetnek.

A rendelet világosan kimondja, hogy minden valutaegység – tehát az euró és a nemzeti valutaegységek egy-

aránt – érvényesen használhatók új törvényes eszközök létrehozásában, így például a szerződésekben és a törvényekben. Az euró használatának a lehetősége az eurónak, mint közös valutának a bevezetéséből és az euró fenti definíciójából következik. Ugyanígy, a nemzeti valuták használatának a lehetősége szintén definíciójukból következik, mivel a nemzeti valuták az euró alosztályainak tekinthetők. Ezáltal a nemzeti valutákra történő hivatkozás ugyanúgy érvényes, mint az euróra történő hivatkozás.

Ebből az is következik, hogy a gazdasági szereplők az általuk választott valutaegységet szabadon használhatják szerződéses kapcsolataikban.

A rendelet 7. cikke értelmében az 1999. január 1. előtt kötött szerződések és más jogi eszközök nem változtatják meg automatikusan a denominációt az átmeneti időszakban. Magyarán, az eredetileg DEM-ben kötött szerződés olyan euró-szerződés marad, amelyet az euró DEM-aosztályában denominálnak.

A rendelet 8. cikke lehetővé teszi a feleknek az általános szabálytól való eltérést azzal, hogy a jogi eszközök denominálását tiszteletben kell tartani minden olyan aktus esetében, amely ilyen jogi eszközökön alapul. Ez a lehetőség azokban az esetekben is fennáll, amikor a szerződés kettőnél több természetes vagy jogi személyre (például részvényesekre) vonatkozik.

Egy másik, az euró kötelező használatával kapcsolatos garanciazáradék az, hogy a rendelet 8. cikke (5) bekezdése értelmében az EMU-t alkotó tagállamok az euró használatát csak közösségi jogszabályokra támaszkodva tehetik kötelezővé. Ez nemcsak a szerződéses kapcsolatokra vonatkozik, hanem az állampolgároknak és a vállalatoknak az állami-közületi szektorral fenntartott kapcsolataira, valamint a jogszabályok által előírt pénzügyi műveletekre is. Ha viszont egy tagállam lehetővé kívánja tenni állampolgárai számára az euró használatát például az adóbevallás elkészítésében vagy üzleti jelentések publikálásában, akkor ezt szabadon megteheti.

Az alól a szabály alól, amely szerint az euró használatát nem szabad kötelezővé tenni az átmeneti időszakban, három kivételt tesz a rendelet 8. cikke (3) és (4) bekezdése:

– Speciális szabályok érvényesülnek akkor, ha egy számlán történik jóváírás. Azokat az összegeket, amelyeket euróban vagy egy nemzeti valutában denomináltak, és amelyek egy EMU-tagországban fizetendők, az adós vagy euróban vagy a szóban forgó ország nemzeti pénzegységében fizetheti meg. Ezek a szabályok azonban nem sugallhatják azt, hogy a pénzügyi közvetítők kötelesek lehetővé tenni más fizetési lehetőségeket vagy olyan

pénzügyi instrumentumokat, amelyek az euró valamelyik egységéként vannak meghatározva.

– A konverziós kötelezettség a fogadó hitelintézetet terheli, neki kell végrehajtania a bejövő fizetés konverzióját a hitelező számlájának a valutájára akkor, ha ezt nem tette volna meg a pénzt küldő bank vagy a fizetési rendszer. A pénzt fogadó hitelintézetnek nincs szüksége a számlatulajdonos hozzájárulására a jelzett konverzió végrehajtásához. Ez a szabály nemcsak azokra a hitelszámlákra vonatkozik, ahol a fizetés banki transzferrel történik, hanem azokra a fizetésekre is, amelyeket csekkel vagy egyéb eszközökkel hajtanak végre.

– A tagállamok olyan intézkedéseket is hozhatnak, amelyek lehetővé teszik a szervezett piacok (pl. értéktőzsdék, rendszeres cserét folytató rendszerek, klíring és fizetéseket bonyolító rendszerek) számára, hogy megváltoztassák az elszámolási egységet.

A nem kényszerítés elve alóli kivételek fenti listája meglehetősen zárt, amennyiben minden más lehetséges kivételt – a 8. cikk (5) bekezdése szerint – csak közösségi jogszabályok alapján lehet tenni. A nemzeti törvényhozás ugyanakkor meglehetősen nagy szabadságot élvez az átmeneti időszakban olyan szabályok fenntartása tekintetében, amelyek a nemzeti valutaegység használatát követelik meg. Ez a 8. cikk (1) bekezdéséből következik, amely előírja, hogy azon jogi eszközökön (ebben az esetben a nemzeti törvényeken) alapuló aktusokat, amelyek bizonyos egység használatát írják elő, az illető egységben kell megvalósítani. Ez mindenekelőtt az állami-közületi szektorral folytatott műveletekre és a közjog által szabályozott tranzakciókra vonatkozik. Ezt az előírást nem szabad úgy értelmezni, hogy az lehetőséget ad a nemzeti valuta használatára történő kényszerítésre a szerződéses kapcsolatokban, mert ez ellentmondana a szerződések szabadságának, amit a 8. cikk (2) bekezdése is elismer. Az euró valutaegység használatát tiltó nemzeti jogszabályok nem alkalmazhatók.

A rendelet a bankjegyek és érmék forgalmáról és védelméről is tartalmaz előírásokat. A 9. cikk szerint a nemzeti valutaegységben denominált bankjegyek és érmék törvényes fizetőeszköz státusukat megőrzik az átmeneti időszakban, illetve a 15. cikk értelmében hat hónapon keresztül azt követően. Ezt a hat hónapos időszakot a tagállamok szélsőséges esetben akár nullára is csökkenthetik. Addig, amíg a nemzeti valutaegységben denominált bankjegy és érme az egyetlen elérhető törvényes fizetési eszköz, el kell fogadni azt az ebben a nemzeti valutaegységben denominált adósság rendezésére, továbbá az euró egységben denominált adósság rendezésére is. Ezen bankjegyek és érmék törvényes

fizetési eszköz funkciója azonban a rendelet hatályba lépéséig terjedő időszakra korlátozódik.

A 10. és a 11. cikk értelmében az euró bankjegyek és érmék kibocsátására a madridi csúcserkezetek által kidolgozott menetrend szerinti időpontban kerül sor. E menetrend értelmében legkésőbb 2002. január 1-én kell erre sor kerülnie, azaz ez az időpont az, amikor az euró bankjegyeket és érméket forgalomba kell hozni. Az a döntés, amely ezt az időpontot nyitva hagyta, azzal függ össze, hogy a kiskereskedők szerint az év vége nem a legszerencsésebb idő új bankjegyek és érmék bevezetésére.

Az átmeneti időszak végén a nemzeti valutaegységek mint az euró alosztályai megszűnnek létezni. Ezt követően kizárólag csak az euró és a cent mint az euró váltópénze lesz forgalomban. A 14. cikk értelmében a jogi instrumentumokban található, a nemzeti valutaegységre vonatkozó utalást az átmeneti időszak végén az euróra vonatkozó utalásként kell olvasni, természetesen az illető nemzeti valutaegység konverziós rátájának megfelelően. E jogi instrumentumok „fizikai redenominálására” nem lesz szükség. Természetesen a jogbiztonság és az érthetőség kedvéért kívánatos a jogi instrumentumok fizikai redenominálása is, különösen a hosszú lejáratú szerződések esetében.

Mivel lehetséges lesz az, hogy egyes tagállamok előbb vezetik be az euró bankjegyeket és érméket, mint mások (bár az euró bevezetésének napja minden tagállamban ugyanaz), ezért az egyes tagállamok saját törvényhozási hatáskörben lerövidíthetik a törvényes fizetőeszközre vonatkozó fél éves átmeneti időszakot, adott esetben akár nullára is. Másrészt a tagállamoknak az is jogukban áll majd, hogy az átmeneti időszakra szabályokat állapítsanak meg a nemzeti bankjegyek és érmék használatára, illetve intézkedéseket dolgozzanak ki azok kivonására a forgalomból.

A Tanács 1103/97. (EK) 1997. június 17-i rendelete:

A Tanács 1103/97 (EK) rendelete a módosított EK Szerződés 235. cikkén alapul. Főként olyan kérdésekkel foglalkozik, amelyek szabályozásában különösen nagy jelentősége van a jogbiztonságnak. A rendelet végleges formába öntését a piaci szereplőkkel való intenzív konzultáció előzte meg.

Az ECU-euró konverzió

Az előbb elemzett rendelet 2. cikke szerint egy euró egy ECU-vel fog megegyezni. Itt nincs másról szó, mint a Maastrichti Szerződésben lefektetettek megismétléséről, valamint az Európai Tanács 1995. decemberi, madridi

csúcstalálkozóján elhatározott döntés megerősítéséről. Ez a megerősítés minden olyan magánjogi szerződést érint, amelyben explicit utalás történik a közösségi jogszabályok által definiált ECU-re. A rendelettervezet azt feltételezi, hogy minden, az ECU-re történő hivatkozást a közösségi törvényhozás által definiált ECU-re hivatkozásként kell értelmezni. Ez azt jelenti, hogy például az EMU-ban használt ECU-re vagy a közösségi költségvetésre történő utalás e rendelet szerint a közösségi jogalkotás által definiált ECU-re történő hivatkozást feltételez. E feltételezés mögött az az érvelés húzódik meg, amely szerint gyakorlatilag minden fél a hivatalos ECU-re utal, még akkor is, ha ez nem mindig tükröződött a szerződések megfogalmazásában.

Ez a feltételezés, amely cáfolható, a szerződéskötési szabadságot tiszteletben tartja. Ha a felek egyértelműen a hivatalos ECU-tól eltérő dologra kívánnak hivatkozni, például egy állandóan rögzített kosárra, akkor a felek akarata fog érvényesülni. Ez követi azt az 1994. áprilisi közösségi ajánlást, amely szerint kétséges esetekben a szerződésekben az ECU-re történő hivatkozás a közösségi jogalkotásban definiált ECU-re vonatkozik. Ennek a figyelmen kívül hagyása nem függ annak a szerződésben történő írásba foglalásától. Levezethető a szerződő felek viselkedéséből vagy más tényezőkből. A feltételezés módosítja a bizonyítási kényszert a szerződő feleknek, azaz a bizonyítási kényszer annál a szerződő félnél van, aki azt állítja, hogy szándékosan hivatkoztak a hivatalosan definiált ECU-tól eltérő dologra.

A szerződések folytonossága

A vizsgált rendelet megerősíti a szerződések és más jogi eszközök folytonosságát (3. cikk). Ezt már az Európai Tanács madridi ülésén is hangsúlyozták az euróra való átmenettel összefüggésben. A piaci szereplők kérésére és az átláthatóság biztosítása érdekében a Bizottság ezt az elvet kifejezetten bevette a jogi keretek közé, bár világhosszá tette a különféle jogszabály-magyarzatok kapcsán, azt hogy ennek főként deklaratív célja van.

A folytonosságra vonatkozó cikkely az euró bevezetésére utal, ami sokkal szélesebben értelmezendő, mint a nemzeti valuták euróval történő helyettesítése 1999. január 1-től. Az euró bevezetése magában foglalja az ECU-re történő utalásnak az euróra történő hivatkozással való helyettesítését is. Emellett nyitott arra, hogy az euró bevezetésének más, így 1999. január 1. előtti közvetlen következményeit is magába foglalja. A Bizottság mindig is hangsúlyozta azt, hogy az euró bevezetése nem igazolja a szerződések megműködését elvének vagy hasonló hatású elveknek a segítségül hívását.

A különféle jogrendszerekben több körülménynek kell fennállnia az említett elvek alkalmazásához:

- ◆ A szerződésben szereplő körülmények súlyos megzavarásának kell fennállnia. A körülmények súlyos megzavarása nyomán a szerződő felek kockázatai az általuk viselt általában elfogadható kockázatokat meg kell, hogy haladják;
- ◆ Az eseménynek előre nem láthatónak kell lennie.

Minden ténylegesen létező szerződés esetében az EMU nem meríti ki a fenti feltételeket. A szabályozás ennek ellenére határozott megállapítást tartalmaz a folytonosság elvéről, ezáltal növeli a jogbiztonságot, és egyértelmű útmutatást ad a szerződő feleknek a meglévő szerződésekkel kapcsolatban. Ez a megállapítás azt is lehetővé teszi, hogy a szerződő felek ne hivatkozhassanak *vis majorra* az euró bevezetésével összefüggésben.

A folytonosság elvének a megerősítése nemcsak az Unión belüli jogbiztonságot erősíti, hanem harmadik országok szerződő feleinek és bíróságainak is pozitív jeleket ad még akkor is, ha a közösségi jog nem érvényes harmadik országokra. Minden esetre a *lex monetae* mint általánosan elfogadott jogelv biztosítja azoknak a meglévő szerződéseknek a folytonosságát még a harmadik országok jogszabályai szerint is, amelyeket olyan pénznemben határoztak meg, amely feloldódik az euróban. Ezt a rendelet bevezetésének (8) felsorolása tartalmazza.

A *lex monetae* az államok szuverén jogát jelenti arra, hogy szabályozzák saját nemzeti valutájukat. A *lex monetae* a szerződés pénznemének a joga. Ennek értelmében egy nemzeti valutában meghatározott adósságot abban a valutában kell teljesíteni, amely az adott ország törvényei szerint az érvényes valuta. A *lex monetae* elv mögötti feltételezés az, hogy a pénzt jogszabály hozza létre, és az állam szabályozza. Azt is fel lehet tételezni, hogy az állam szuverén hatalmát gyakorolja pénze felett, és egyetlen állam sem hoz törvényt egy más ország valutájára vonatkozóan. Ebből az következik, hogy a valutára vagy pénzre vonatkozó törvény, azaz a *lex monetae* az, ami meghatározza, valutaváltás esetén hogyan kell a helyettesítendő valutában kifejezett összegeket az újra konvertálni.

Harmadik országok jogrendszerének a vizsgálata arra utal, hogy a *lex monetae* elve érvényesül a világ fő pénzügyi központjaiban. Függetlenül annak a valószínűségtől, hogy pereskedés esetén az amerikai bíróságok megerősítik-e a folytonosságot, a New York-i törvényhozáshoz javaslatot nyújtottak be arra vonatkozóan, hogy explicite mondják ki azoknak a New York-i jogszabályok szerint kötött szerződéseknek a folytonosságát, ame-

lyeket ECU-ben és az EMU-ban részt vevő országok valutájában kötöttek. A már elfogadott jogszabály, amely New York állam általános kötelezettségekre vonatkozó törvénye kiegészítésének formáját ölti, kiköti, hogy az euró bevezetésének (az euró fogalmába beleértve bármely ésszerűen megállapított új referencia-kamatlábat is) nem lehet az a hatása, hogy bármely szerződés teljesítését érvénytelenítse vagy az alól felmentést adjon, vagy valamelyik felet feljogosítson arra, hogy egyoldalúan megváltoztassa vagy felmondja a szerződést. Hasonló jogszabályokat fogadott el Illinois Állam törvényhozása. Figyelmet érdemel, hogy Indonézia és Törökország jogrendszere nem ismeri el a *lex monetae* elvét.

Versenyképességi okokból a fő pénzügyi központok érdekelték abban, hogy jogrendszerük elismerje az eurót és a szerződések folyamatosságát.

A 1103/97. rendelet nem foglal határozottan állást a referencia-kamatlábak (DEM-LIBOR, -FIBOR, PIBOR stb.) megszűnése, illetve újjal történő helyettesítése kérdésében. A jogszabályból annyi minden esetre kitűnik, hogy az átmeneti időszakban a nemzeti valutaegységekben denominált referenciaráták és az új, euróban denominált referenciaráták egymással párhuzamosan fognak létezni, tehát a régi referenciaráták fennmaradnak, nem kell megszüntetni azokat. Az euró bevezetése óta eltelt időszak tapasztalatai alapján a legtöbb nemzeti referenciarátát megszüntették, és helyettük az EURIBOR-t használják. A régi referencia-ráták (referencia-kamatlábak) eltűnése sem érinti a szerződések folytonosságát.

Összefoglalásként tehát megállapítható, hogy a szerződések folytonossága érvényesülni fog:

- ◆ a gazdasági és monetáris unión belül;
- ◆ harmadik országokkal szemben a pénzjog (*lex monetae*) alapján akkor is, ha a közösségi jog nem érvényes harmadik országokban.

Ennek ellenére vannak ún. problémás szerződések. Ezek jellemzői, kritériumai a következők:

- ⇒ 2002 után járnak le;
- ⇒ nemzeti valutában köttették őket;
- ⇒ nemzeti valutában denominált referenciarátát tartalmaznak;
- ⇒ nem közösségi jogszabályok vonatkoznak rájuk (kivéve New York, Illinois, Kalifornia és Japán jogszabályait).

Ha egy piaci szereplőnek problémás szerződése van, akkor első lépésben célszerű azt értelmeznie, és az értelmezést a másik szerződő féllel standard szöveg aláírásával jóváhagyatni. Ezáltal időben elkerülhetők a szerződések jogfolytonosságával, azok értelmezésével

kapcsolatos esetleges későbbi viták. Bonyolultabb jogi problémák, problémás szerződések értelmezéséhez célszerű közösségi jogban járatos jogi tanácsadót igénybe venni.

Konverziós és kerekítési és szabályok

A 1103/97. rendelet a kerekítésről és a konverziós rátákról is tartalmaz szabályokat. Különösen nagy jelentősége van az euróra való átmenetben a szoftver-termékek átállításának. Ezeknek ugyanis nagy pontosságot kell biztosítaniuk a konverziók végrehajtásában. Azt is meg kell akadályozniuk, hogy a konverziós műveletek során valamelyik félnek nyeresége, másnak vesztesége keletkezzen.

A hivatalos konverziós rátákat 1999. január 1-én hirdették ki. A rendelet azonban már előre rögzítette a konverziós ráták meghatározásának néhány aspektusát. Előírta: egy euró mindegyik EMU-ban részt vevő valuta egységéhez viszonyított átváltási aránya rögzített kell, hogy legyen. Ezeket az átváltási arányokat a Tanács hat szignifikáns számjegyre határozta meg. Ez az EMS központi paritásai definíciójának a gyakorlatát követi.

A gazdasági és monetáris unióban részt vevő országok nemzeti valutáinak hivatalos konverziós rátái 1 euróra

BEF	FIM	NLG	DEM	ATS	ESP	LUF	FRF	IEP	ITL	PTE
40,3399	5,94573	2,20371	1,95583	13,7603	166,386	40,3399	6,55957	0,787564	1936,27	200,482

A Tanács által elfogadott rátákat kell mindkét irányban használni az euró és a nemzeti valuták közötti átváltáskor (4. cikk, (3) bekezdés), valamint a nemzeti valuták egymás közötti átváltásakor (4. cikk, (3) bekezdés). Ez azt jelenti, hogy ha egy összeget valamelyik nemzeti valutáról euróra váltanak át, akkor azt az összeget konverziós rátával kell elosztani. Az eurótól a nemzeti valutára történő átváltás esetén az adott összeget a konverziós rátával kell megszorozni. Az inverz rátákat nem szabad használni. Ennek az az oka, hogy a konverziós ráta ezzel együtt járó kerekítése pontatlanságokat okoz az átváltáskor, különösen nagy összegek váltása esetén.

Az egyes nemzeti valuták között nem állapítanak meg bilaterális átváltási kulcsokat, hanem csak egy rögzített algoritmust fogadott el a Tanács, amely előírja azt, hogy miképpen kell egy nemzeti valutaegységet egy másikra átváltani. Az első lépés az, hogy a nemzeti valu-

taegységet euróra kell átváltani. Az átváltás eredményét legalább három tizedesjegyre kell kiszámolni. A második lépésben ezt az euróban kifejezett összeget lehet egy másik nemzeti valutára váltani. Ha megállapítanak bilaterális átváltási kulcsokat, akkor lehetőség lenne nyereség elérésére az egyik nemzeti valutának a másikra történő átváltása révén. Az elkerülhetetlen kerekítési pontatlanságok miatt az euró és a nemzeti valuták közötti átváltási arányok valószínűleg nem lennének teljesen konzisztensek minden bilaterális kulccsal. A 4. cikk (4) bekezdése egyértelművé teszi azt, hogy csak akkor lehet alternatív módszereket használni az átváltáskor, ha azok ugyanarra az eredményre vezetnek, mint a rendeletben közölt algoritmus.

Konverziós költségek

Az Európai Bizottság jogilag nem kötelező ajánlása értelmében a bankok nem jogosultak konverziós költség felszámítására a bejövő tételek esetében a nemzeti valutaegységről euróra, illetve euróról nemzeti valutaegységre történő átváltáskor az átmeneti időszakban. Ugyancsak nem számíthatnak fel konverziós költséget az átmeneti időszak végén a nemzeti valutáról euróra történő átváltás esetében. Végül nem különbözhet a különféle pénzügyi szolgáltatások euróban meghatározott díja a hasonló szolgáltatásokért nemzeti valutában meghatározott szolgáltatások költségétől.

Ezen túlmenően a Bizottság – jogilag nem kötelező ajánlásként – javasolja azt, hogy a bankok ne számítsanak fel konverziós költséget kimenő tételek esetén a nemzeti valutáról euróra, illetve euróról nemzeti valutára történő átváltáskor az átmeneti időszakban, a számlák nemzeti valutáról euróra történő átváltásakor az átmeneti időszakban, valamint a háztartások szokásos készpénzállományának euró bankjegyekre és érmékre történő átváltásakor az euró bevezetésének utolsó szakaszában. A bankoknak átlátható módon kell meghatározniuk a háztartásokban szokásos összeg nagyságát és a beváltás gyakoriságát.

A fentiekből jól kitűnik az, hogy a gazdasági és monetáris unió bevezetése a magyar piaci szereplőket is érinti, az euróval kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat nekik is ismerniük kell.

FÜZESI Zoltán

HOGYAN SZÁLLJUNK KI?

Egyre több külföldi társaság tervezi Magyarországon befektetni a pénzét, éreztetve ezzel a bizalmat az ígertes, fejlődőképes magyar vállalatok iránt. A szerző témájául mégis a kockázati tőkebefektetés egy olyan szakaszát választotta, amely Magyarországon még meglehetősen ismeretlen. Ez a szakasz a kockázati tőkebefektetésből történő kiszállás, pontosabban a befektetéskor megszerzett vállalati részesedés értékesítése.¹

A befektetési folyamatban a legfontosabb az eladás, hiszen a kockázati tőkések összes munkája kárba vész, ha nem sikerül profitot realizálva megválni a kezdetben ígertesnek látszó vállalatától. A kockázati tőkebefektetőnek az „exit”² gondolatával valójában a finanszírozást igénylő célvállalat keresésétől kezdve foglalkoznia kell. Mivel nem egy körülhatárolt szakasról van szó, a konkrét kockázati tőkebefektetések egész történetét fel lehet dolgozni úgy, hogy a döntések és az események exitre gyakorolt hatását vizsgáljuk.

A téma választását az is indokolja, hogy Magyarországon megtörténtek az első kiszállások, melyekre a kockázati tőkebefektetések hosszú távú volta miatt kellett eddig várni.

Tanulmányom alapvetően két részre tagolódik. Az első részben az exitről, annak kockázatairól, tervezéséről, nehézségeinek kezeléséről és fontosságáról általánosságban írok. Ez a rész áttekintést nyújt a kiszállásról, új fogalmakat vezet be, bemutatja a kiszállás lehetséges útjait, és az exit biztosítását szolgáló eszközöket, előkészítve ezzel a dolgozat konkrét magyar esetekkel foglalkozó második részét. Mivel az eddigi tapasztalatok szerint a viselkedési tudományok és az alkalmazott közgazdaságtan területén legitimnek tekintett kvalitatív, esettanulmányos módszerek a legalkalmasabbak a kockázati tőke kutatására, megismerésére, a második részben

én is ezek alkalmazása mellett döntöttem.³ Esettanulmány segítségével próbálok képet alkotni arról, hogy a kockázati tőkéseknek egy sikeres exit kivitelezéséhez milyen problémákat kell megoldaniuk, és arról, hogy ezek a gyakorlatban hogyan valósulnak meg. A két rész oda-visszautalásokon keresztül kapcsolódik egymáshoz. Valójában az első rész elméleti háttérrel nyújt a második gyakorlatias megközelítésű résznek, míg a második rész egyes esetekben példával szolgál az elsőhöz.

Az exit menedzsment fontossága a kockázati tőke finanszírozásában

A kutatások, elemzések megkönnyítése érdekében a kockázati tőkebefektetők tevékenységét több szakaszra szokták felosztani. Erre a célra alkalmazható a következő, öt elemből álló tagolás is:

- Kockázati tőkealap⁴ létrehozása
- Ügyletek, befektetések generálása, keresése (Deal Generation)
- A befektetés kivitelezése
- Befektetés utáni tevékenységek
- A kiszállás kivitelezése (Exit Management)

Első ránézésre az Exit Management a befektetési tevékenység utolsó fázisára korlátozódik, és a többi szakaszhoz hasonló fontossággal bír. Pontosabb körülmé-

tés után kiderül, hogy a kockázati tőkést minden fázisban a kiszállással kapcsolatos gondolatok foglalkoztatják, hiszen minden egyes szakaszban tehet olyan dolgokat, amellyel kiszállását megkönnyíti. Ha ezeket elhanyagolja, az utolsó szakaszban már nem sokat tehet. Az egész munkája kárba vesztet azzal, hogy nem tudja jó áron eladni a vállalati részesedését. Csak abban a pillanatban nyugodhat meg, ha már felnövekedve visszakapta a befektetett pénzt. A kockázati tőkés folyamatosan azon fáradozik, hogy biztosítsa a kiszállást, ráadásul minél nagyobb profittal.

Mint a házasságnál, elengedhetetlen, hogy a partnerek (kockázati tőkebefektető, társbefektető, menedzsment), az elkerülhetetlenül felmerülő rövid távú véleménykülönbségek ellenére, hasonló értékekkel rendelkezzenek, és középtávú céljaik megegyezzenek. Az exit rémálommá válhat, ha teljesen különböző elképzelések vannak a végső fázissal kapcsolatban.

A befektetés kivitelezése után is folyamatosan szem előtt kell tartani az exit lehetőségeket. Esetleges kritikus helyzetekben újabb biztosítékokat kell kialakítani. Ápolni és fejleszteni kell a vállalat arculatát – pl. tájékoztatva a környezetet a sikerekről –, hiszen ezzel esetleg későbbi vásárlók figyelmét is fel lehet hívni. Az exit kivitelezésénél fontos szerep juthat a menedzsmentnek. A támogatásuk megszerzéséhez pénzügyi ösztönző rendszereket szoktak kialakítani. A jó kapcsolat kialakításában ugyanis a pénznél néha fontosabb lehet egymás őszinte, nyílt megközelítése.

Az exit előkészítésénél komoly szerep jut tanácsadóknak, szakértőknek. Majdnem minden esetben alkalmaznak technológiai szakértőket, könyvvizsgálókat és jogi tanácsadókat. A költségek ellenére igen hasznosak lehetnek, hiszen gyorsíthatják az eladást, nagyobb a kompetenciájuk, és esetleg kapcsolatrendszerük is segíthet a sikeresebb értékesítésben.

Pénzügyi és jogi megfontolások a befektetés biztosítása érdekében

A kockázati tőkebefektetések egyik kulcseleme, hogy a befektetői szervezet, pontosabban az őt képviselő tanácsadói csoport (pl. alapkezelő) és a befektetés célpontját adó vállalat milyen pénzügyi struktúrát alakít ki, és azt milyen jogi fundamentumokkal védi. A kettőjük alku-dozásában gyakran – aktív vagy passzív szereplőként – megjelenhetnek különböző hitelek, kölcsönöket nyújtó bankok, esetleg cégek, vagy más befektetői csoportosulások, amelybe Közép- és Kelet-Európában a privatizációs

ügyletek következtében az állam is belekerülhet. A befektetésekor kialakított pénzügyi és jogi struktúrák jelentősen befolyásolják a befektetés sikerét, hiszen csökkenthetik a kockázatot, és növelhetik a profitot. Már ebben a kezdeti fázisban körvonalazódnak a kiszállás lehetőségei. A fejezet első felében a befektetés pénzügyi struktúrájának alapköveiről lesz szó, majd megemlítem az exit szempontjából a kockázati tőkések számára fontos, szerzett jogokat.

Pénzügyi instrumentumok

A befektetés pénzügyi struktúrájának alkotóelemeit alapvetően három csoportba sorolhatjuk. A befektetés megvalósításához alkalmazhatunk részvényt, kvázi-részvényt, és kölcsönt vagy hitelt. Ez a csoportosítás elsősorban részvénytársaságokba irányuló befektetések esetén helytálló, hiszen rögtön szembetűnik, hogy egy korlátozott felelősségű társaságnak nincsenek részvényei. Ennek ellenére ennél a felosztásnál maradok, hiszen ezekhez az instrumentumokhoz teljesen hasonló működésű megoldásokat találhatunk más társasági formák esetén is, külön szerződésekből vagy az alapító okiratokban rögzítve.

Részvény

A vállalat pénzügyi struktúrájának részvényekből álló része a legkockázatosabb. A részvénytulajdonosok a legutolsók, akik igényt tarthatnak a vállalat eszközeire, ha felszámolásra kerül sor. Ezt a kockázatot ellensúlyozza, hogy az exitnél a vállalat sikereitől függő, de egyébként szinte korlátlan árfolyamnyereséget tesz lehetővé a befektető számára.

Elsőbbségi részvény

A kockázati tőkések a pénzügyi struktúrák kialakításában fontos szerepet szánnak az elsőbbségi részvénynek, ami birtokosainak a közönséges részvények birtokosaitól eltérő tagsági jogokat biztosít. Az *osztalék elsőbbségi* részvény tulajdonosai előnyt élveznek a közönséges részvények tulajdonosaival szemben, mert a társaság nekik biztosít elsőbbséget osztalékfizetésnél és az esetleges vagyonszámolásnál. Annak ellenére, hogy a kockázati tőkebefektető elsősorban minél nagyobb tőkenyereség későbbi realizálásában érdekelt, rendszeresen fizetett osztalékot is elvárhat a társaságtól. Kiköthető az is, hogy a vállalat a nyereség elmaradása miatt

kifizetetlen osztalékot később megfelelő nagyságú nyereség megjelenésekor rögtön, visszamenőleg kifizesse, sőt kezességvállalás vagy egyéb eszköz segítségével a kockázati tőkés számára akár éves fix összeg is biztosítható.⁵ Az osztalékot megkívánhatják a tőkealap befektetői, de exitet kikényszerítő eszköz is lehet, hiszen a többi tulajdonosnak kellemetlenné válhat az alap jelenléte, egyrészt mivel az osztalék-kielégítési sorrendben hátrébb állnak, és esetleg nem jutnak osztalékhoz, másrészt pedig az osztalékterher komoly nehézségeket okozhat a számukra stratégiaileg és hosszú távon is fontos vállalatnak. Ahhoz, hogy ezektől a kellemetlenségektől megszabaduljanak, kénytelenek felvásárolni az alap részvényeit, biztosítva ezzel számukra az exitet.

Tény, hogy az elsőbbségi részvény valamelyest csökkenti a kockázatot, hiszen a vállalkozásban maradt vagyonhoz az elsőbbségi tulajdonos előbb jut hozzá, mint a törzsrészvényes, ennek ellenére ezen megfontolásból csak ritkán alkalmazzák ezt az instrumentumot. Ennek az oka, hogy a kockázati tőke leggyakoribb célpontjaként kiemelhető növekedési szakaszban levő vállalatok hitelezői egy esetleges csődeljárás folytán a legtöbb esetben ráteszik a kezüket a vagyon egészére, de legalábbis a nagy részére, így az elsőbbségi részvény birtoklása a befektető számára elveszíti a jelentőségét. Az Egyesült Államokban olyan elsőbbségi részvény konstrukciók kialakításával is próbálkoznak, ami csőd esetén a hitelezőkkel szemben is valamelyest védelmet nyújt. Ez olyan szervezeti átalakítással érhető el, amely a korábbi elsőbbségi részvényeseknek adja a vállalkozás legjelentősebb eszközét, általában a szellemi tőkét (amelybe többek között beletartozhat a szabadalomvédelem, technológia, bejegyzett ipari forma, szerzői jog védelme). A befektetők másik jogi személyiségként bejegyzik a szabadalmakat a szellemi tőkére, majd azokat licenc szerződések segítségével visszaadják a működő vállalatnak. Tehát a befektetők nemcsak a célvállalat részvényeit birtokolják, hanem a licenche adó kizárólagos tulajdonlásával a szellemi tőke tulajdonosai is. Így egy esetleges felszámolási eljárás esetén az adós vállalat nem rendelkezik a szellemi tőkével ahhoz, hogy a hitelezőket kielégítse. Az elsőbbségi tulajdonos számára a szellemi tőke tulajdonlás ütköztetésének bizonyulhat a hitelezőkkel szembeni tárgyalásoknál.⁶

Az elsőbbségi részvények másik fajtája a *szavazat elsőbbségi* részvény fontos vétőjogokat teremthet a kockázati tőkés számára, hiszen alkalmazásukkal, kiköthetik, hogy bizonyos – elsősorban a vállalat későbbi értékét befolyásoló⁷ – határozatokat csak az egyet-

értésükkel hozhatnak meg. A vétőjogokkal az exit számára is fontos kontrollt lehet gyakorolni, de exitet kikényszerítő szerepük is lehet.⁸

Opciók⁹

Az opció birtokosa számára biztosítva van, hogy a megjelölt vállalkozás közönséges részvényeit meghatározott időben¹⁰ és meghatározott áron megvásárolja. Az opciók az exit érdekében leggyakrabban használt és talán legfontosabb instrumentumok. A befektetés célpontját adó vállalat társasági formájától függetlenül a kockázati tőkésnek élnek vételi és eladási jogukkal. Opciókat alapvetően négy esetben alkalmazhatnak a kockázati tőkebefektetők.¹¹ Biztosíthatják velük a kiszállást(1), segítségükkel ösztönözhetik a kulcsszerepet betöltő alkalmazottakat(2), jogot biztosíthatnak maguknak arra, hogy minimális áron növeljék a részesedésüket(3), és bizonyos előre meghatározott helyzetekben feloldhatják segítségükkel a finanszírozás igénye és az alapító tulajdonos részesedésének csökkenése közötti konfliktust(4).

A kockázati tőkés eladási jog megszerzésével biztosíthatja a vállalkozásból történő kiszállást. Ilyen típusú opciót köthet a kockázati tőkés például az egyik társtulajdonossal, és így kötelezheti, hogy a megfelelő időben, meghatározott áron kivásárolja a részesedését. Egyes esetekben komoly nehézségekbe ütközik a vállalkozás részleges eladása. Sokszor csak az egész vállalkozást akarják megvásárolni. Ekkor a kockázati tőkés szerezhetheti a vételi jogot a társtulajdonosok részesedésére, biztosítva ezzel magának a lehetőségét, hogy a vállalkozást később egészében értékesítse. Legnagyobb problémát az opció lehívási árának a meghatározása okozza. Gyakran fix ár helyett ezt a vállalat valamilyen számviteli jellemzőjéhez kötik (árbevétel, nyereség stb.). Magyarországon még nem nagyon alkalmazzák, de érdekes megoldás az ún. „Chinese option”. Ennek a lényege, hogy a társtulajdonos állapítja meg azt az árat, amin ő hajlandó megvásárolni a kockázati tőke befektető részesedését. Ez az ár azért nem lesz alacsony, mert egyben a társtulajdonos vállalja, hogy ugyanennyiért hajlandó eladni a saját részesedését a kockázati tőke befektetőnek, aki így az egész csomagot egyszerre tudja értékesíteni egy harmadik befektetőnek.

A második esetben a kockázati tőkés adhat magas árra vonatkozó vételi jogot a saját részvényeire a kulcsvezetőknek. Ezzel a módszerrel elérheti, hogy csak akkor adja el az ösztönzésre szolgáló részvényeit, ha

befektetése már kielégítő hozamot biztosított számára. A menedzsment igen fontos szerepet tölthet be a sikeres exitnél, ezért a vezetők megfelelő anyagi ösztönzésére alacsonyabb lehívási árra vonatkozó opciókat (vételi jogok) is szoktak kötni.

Az opció alkalmazásának harmadik lehetőségéhez tartozik, hogy ha az elővigyázatos kockázati tőkebefektető megegyezik a vállalatban tulajdonrészrel rendelkező grandiózus teljesítményeket ígérő menedzsmenttel, úgy amennyiben a vállalat nem tudja teljesíteni az előre meghatározott tervet, a befektető az opció segítségével nagyon alacsony áron megnövelheti a részesedését a vállalatban. Ez a növekmény biztosíthatja a kockázati tőkés hozamát, hiszen kudarc esetén is szinte ugyanazzal a befektetéssel a meghiúsult terv miatt ugyan alacsonyabb értékű, de több részvénnel fog rendelkezni.

Az opció segítségével megoldható az a gyakori konfliktus is, amikor a vállalat további finanszírozás elé néz, viszont a vállalat szakmai tulajdonosa vagy alapítója nem tud hozzájárulni a tőkeemeléshez. Az is elfogadhatatlan, hogy az egyedüli kockázati tőkebefektető részesedése nagyon megugorjon a vállalatban, esetleg kisebbségbe szorítva ezzel a szakmai tulajdonost. A befektető nem hagyhatja, hogy a többlet pénz befektetése következtében egyre jelentéktelenebb hozzájárulást nyújtó alapító élvezze leginkább a fejlődés gyümölcsét. Ebben az esetben járható útnak bizonyul, ha a befektető a finanszírozás fejében az akkori piaci áron a vállalat részvényeinek egy részére vételi opciót kap.¹² Így elkerülhető, hogy a szakmai tulajdonos részvényei felhíguljanak, pontosabban a vállalat vezetéséhez és az azzal járó felelősségek viseléséhez képest aránytalanul lecsökkenjenek. A kockázati tőkebefektetőnek pedig biztosítja, hogy a befektetés arányában részesüljön a fejlődésből adódó árfolyamnyereségből. Tehát ha például egy forint volt az opció kiírásakor a részvény árfolyama, ebben az esetben a kiszálláskor nincs profit, amíg a részvény ára egy forint, de ha mondjuk öt forintra emelkedik, akkor a kockázati tőkés egyrésztől realizálja eredeti részvényeinek árfolyamnyereségét, másrésztől az opció lehívásával egy forintért megkapott további részvényeket rögtön öt forintért eladhatja.

A legtöbb közép és kelet-európai országban, köztük Magyarországon is komoly jogi nehézségekre ütközik az opciók alkalmazása a vállalat később kibocsátandó részvényeire.¹³ Ha a befektető – az opció kedvezményezettje – kisebbségi részvényes, és opciót akar szerezni, akkor elkerülhetetlen, hogy a többi részvényessel szerződésben rögzítsék, hogy beleegyeznek a lehíváskor

szükséges részvény kibocsátásába.¹⁴ Az opció biztosítására ez csak félmegoldás, hiszen a magánjogi szerződések betartása nem tartozik mindig a legegyszerűbb dolgok közé.

Magyarországon a részvényekre vonatkozó vételi opciókat gyakran úgy szokták biztosítani, hogy a részvényeket ügyvédi letétbe helyezik. Így a feltételek teljesülése esetén az opció kiírója nem tud elállni a vállalt eladástól. Üzletrészeknél alkalmazható a – később letétbe helyezett – átruházásra vonatkozó cégbírósági bejelentés előre aláírása az eladásra kötelezettel. Természetesen ezek a konstrukciók nagyon bonyolultak, komoly jogászai előkészítést igényelnek.

Kvái részvény¹⁵

A kvái részvények kockázati tőkés által leginkább használt fajtája a visszavásárolható részvény, és az átváltható kötvény.¹⁶ A visszavásárolható részvények általában elsőbbségi részvények, amelyeket a vállalat a jövőben visszavásárolhat, ha elegendő felosztatlan profitot halmozott fel. A visszavásárolható elsőbbségi részvények tulajdonosa – az egyszerű elsőbbségi részvények tulajdonosaihoz hasonlóan – osztalék felvételére is jogosultak lehetnek addig, amíg a vállalat általi visszavásárlás nem történik meg. Egyes befektetőknek ez a lehetőség vonzó lehet, hiszen a befektetés egy része megtérülhet anélkül, hogy a részvényeket eladnák, és kizárnák magukat a vállalat fejlődéséből adódó árfolyamnyereségből. Olyan visszavásárolható részvény konstrukciók is kialakíthatóak, amelyek segítségével a tulajdonosok ragaszkodhatnak részvényeik vállalat általi visszavásárlásához. A visszavásárlás árát úgy határozzák meg, hogy az tisztas nyereséget hozzon a kockázati tőkebefektetőknek.

Ezek alkalmazása egyre népszerűbbé válik – főleg a fejlett kockázati tőke iparággal rendelkező országokban (USA, Nagy Britannia) –, hiszen megteremtik az exit lehetőséget, és elkerülhetővé teszik, hogy a portfóliókban a kockázati tőkés álmaid nyugtalanító „élőhalottak”¹⁷ tanyázzanak.

Az átváltható kötvény a rendes fix kamatozáson felül lehetőséget biztosít birtokosának, hogy meghatározott határidőn belül beválthatja kötvényeit névértékben a vállalkozás részvényeire. Ha a vállalkozás nem fejlődik az elvárásoknak megfelelően, és ezért az átváltott közönséges részvények nem biztosíthatnának kielégítő árfolyamnyereséget, akkor a befektető nem él a lehetőséggel, és törlesztéskor visszakapja a pénzét. A

kamat előnye, hogy adózás előtt fizetendő, és nincs szükség nyereségre, hogy kifizessék. Az átváltható kötvény hátránya lehet, hogy cash-flow problémákat okozhat a vállalatnak, ezenkívül a mérlegben kötelezettségként jelenik meg, ezért a további hitelfelvételeket nehezíti. Tehát egyes esetekben hátrálthatja a fejlődést, viszont a vállalkozás alulteljesítése esetén a kockázati tőkebefektetőknek biztos védelmet nyújt.

Hitel

A kockázati tőkések kapcsolataikon keresztül gyakran szereznek hiteleket a portfólióvállalataiknak, annak érdekében, hogy kevesebbet kelljen befektetniük, és nagyobb belső megtérülési rátát¹⁸ tudjanak felmutatni. Vizsgáljuk meg, hogy egy ilyen hitel milyen hatást gyakorol a kiszállás kockázatára, és a befektetők által realizálható hozamra. Normális esetben, amikor a vállalat könnyedén ki tudja termelni a hitelek kamatait, akkor kijelenthetjük, hogy a tőkeáttétel növekedésével a tulajdonosok hozamkilátásai is javulnak, mint ahogy azt a Modigliani-Miller II tétel is kimondja.¹⁹ Ennek mértéke egyenes arányban áll a vállalkozás eszközei által kiemelt hozammal, és fordított arányban a hitel kamattal, vagyis minél jobban fog menni a vállalkozásnak, annál kedvezőbb döntésnek számít a tőkeáttétel növelése. Természetesen alacsony kamat esetén magasabb növekménnyel számolhatunk. A nagyobb tőkeáttétel a befektetők hozamának emelkedésével párhuzamosan a kockázat növekedésével is jár. Egyrésztől azért, mert a hitelnyújtó felszámolás esetén a kielégítési rangsorban lefelé van és ezért esetleg a kockázati tőkés nem tudja kimenteni a vagyont a csődbe ment vállalkozásból, másrésztől pedig a vállalatnak mindenképpen ki kell termelnie a kamatokat, és ez esetleg problémákat okozhat. Egy kisebb dekonjunkció is komoly gondokat teremthet a pénzáramlásban.

Szerzett jogok

A kockázati tőkebefektetők az alapító okiratban, alapszabályban, szindikátusi szerződésben megpróbálnak minél több jogot biztosítani maguknak, amelyek segítségével a későbbiekben számukra kedvezően befolyásolhatják a döntéseket. Általánosnak mondható, hogy a felügyelőbizottságba és az igazgatóságba tagokat delegálhatnak, gyakran azok elnökeit is ők nevezik ki.

Különböző vétőjogok megszerzése is fontos lehet. Például a taggyűlés teljes beleegyezéséhez köthetik a nagyobb beruházások megkezdését, a tulajdonviszonyok változtatását, a hitelek szerzését, ügyvezető kinevezését, és általánosságban minden olyan döntést, ami a befektetett üzletrész piaci értékét befolyásolhatja.

A befektetésből történő kiszállás járható útjai

A kockázati tőkések alapvetően négyféle utat²⁰ követve értékesíthetik portfólió vállalataik részesedéseit; (i) tőzsdei értékesítés segítségével (IPO²¹), (ii) szakmai, stratégiai befektetőknek történő eladással (trade sale), (iii) kívülálló pénzügyi befektetőnek történő eladással (Sale to third party financial investor) és (iv) a többi tulajdonos általi kivásárlással.²² Ezeket az exit típusokat elsősorban az európai viszonyoknak megfelelően mutatom be, és néhány esetben kitérek a magyar helyzetre is.

Tőzsdei értékesítés

A tőzsdei bevezetés egy vállalat fejlődésének történetében talán a legjelentősebb esemény. Nem könnyű feladat végigjárni a tőzsdei forgalmazásig vezető hosszadalmas, nehézségekkel teli utat, de talán még nehezebb hosszú távon fenntartani a vállalat jó hírét a nyilvános piacon. A részvények stabil másodlagos piacára a kockázati tőkésnek is szüksége van, hiszen a bevezetéskor általában csak részleges kiszállás történik, a teljes exit csak jóval később megy végbe. Az értékpapírpiacon fejlődésével a kockázati tőke számára egyre több lehetősége nyílik a tőzsdei értékesítésnek. Európában, ha a tőzsdei exitek számát nézzük, akkor az elmarad az elvárásainktól, 1996-ban csupán hét-nyolc százalékát tette ki az összes exitnek, viszont, ha az értékeket nézzük, akkor az első helyen találjuk a tőzsdei értékesítést.²³

Amerikában a tőzsdei értékesítés jóval nagyobb szerepet kap, és a kiszállás ezen módja továbbra is rohamosan fejlődik. 1988-tól értékében átlagosan körülbelül évi negyven százalékkal.²⁴ Köztudott, hogy a legfejlettebb tőkepiaccal rendelkező angolszász országokban virágzik leginkább a kockázati tőke iparág, és ez többek között a tőzsdei értékesítés kedvező lehetőségeinek – vagyis a fejlett tőzsdéknek és a likvid másodlagos piacnak – köszönhetően.²⁵ A kontinentális Európának ezen a téren még sokat kell fejlődnie.

• Előnyök

A tőzsdei bevezetésnek, majd a portfólió vállalat tőzsdén történő eladásának az egyik legcsábítóbb előnye, hogy a hosszadalmas procedura sikeres végrehajtása esetén a legjobb megtérülés érhető el.²⁶ Ez annak is köszönhető, hogy a jól működő tőzsdéken magas a részvények likviditása, és ha ez teljesül, akkor a befektetők hajlandóak nagyobb összeget fizetni egy vállalatért, ha biztosak lehetnek abban, hogy később, ha szükséges, könnyen meg tudnak válni a részvényeiktől.²⁷

A tőzsdei bevezetés után a kockázati tőkésnek megmarad az exit többi lehetősége, ráadásul részvényeinek megnő a presztízszük, ismeretségük, és likviditásuk. Ugyanúgy eladhatja a részvényeit stratégia befektetőknek, pénzügyi befektetőknek, tulajdonos társának, de akár az értékpapírpiacon kis részletekben is értékesítheti tulajdonrészét.

A kockázati tőkés megtarthatja befektetéseinek egy kisebb részét is, élvezve ezzel esetleg a vállalat további fejlődéséből adódó árfolyamnyereséget. Egyszerűen rugalmasabb lehet a befektető a kiszállásnál tőzsdei értékesítés választása esetében.

Végül megemlíthető, hogy a menedzsment a legtöbb esetben támogatja a tőzsdei bevezetését,²⁸ hiszen kevésbé kell félnie attól, hogy egy új szakmai tulajdonos lecseréli a vezetőket.

• Hátrányok

Annak ellenére, hogy a tőzsdei értékesítés a legismertebb kiszállási út, számos hátránya van, ami sokszor lehetetlenné teszi az alkalmazását. Először is a kisebb vállalatok számára a bevezetés követelményei, költségei miatt – főleg Európában – nem bizonyul járható útnak. Az a tény, hogy ez a legköltségesebb kiszállási út,²⁹ még nagyobb vállalatok esetében is elgondolkodásra készíti a befektetőket. Köztudott, hogy a tőzsdei bevezetés több éves előkészítést, tervezést, munkát igényel. Az alkalmazott tanácsadók, brókercégek magas összegeket kérnek szolgáltatásaikért, ezenkívül a bevezetés után emelkednek a költségek a tájékoztatási kötelezettség, az összetettebb dokumentáció igénye és a vállalati arculatot formáló intézkedések következtében. Ennek nagy része fix költség, ezért komoly gondokat okozhat a vállalatnak, ha nem sikerül minden a tervek szerint. A tőzsdei bevezetés első sorban a vállalat további finanszírozásának a forrása, nem pedig a kockázati tőkés összes részvény értékesítésének

az eszköze. Természetesen található példa rá, hogy tőzsdei bevezetéskor a kockázati tőkés a teljes részvényállományát felajánlja, de általában a teljes exit csak jóval később következik be. Tehát megállapítható, hogy maga a tőzsdei bevezetés csak részleges kiszállást tesz lehetővé. Az exitet nehezíti, hogy általában a vállalat korábbi tulajdonosai – köztük a kockázati tőkebefektetők – rákényszerülnek arra, hogy a szerződésben a bevezetést követően még néhány évig vállalják részvényeik tartását. Erre az ún. „lock up agreement”-re azért van szükség, hogy a tőzsdei bevezetés alkalmával a vállalat tulajdonosi struktúrájába belépő új befektetők biztosítva legyenek arról, hogy stabil és fejlődőképes vállalatba fektették pénzüket. Ugyanis, ha a vállalat gondok elé néz, akkor a korábbi tulajdonosok szabadulni akarnának a részvényeiktől, katasztrofális helyzetbe hozva ezzel az új tulajdonosokat. Egyrészt a régi tulajdonosok által gerjesztett eladási nyomás csökkentené a részvényárfolyamokat, másrészt kiderülne, hogy egy nem túl jó kilátások elé néző vállalatot sóztak rá az új befektetőkre. A lock-up periódus alatt a kockázati tőkés nem adhatják el a részvényeiket, ezért gyakran nem tudják kihasználni a periódus alatt bekövetkező tőzsdei boomokat.

A tőzsdei jelenlét kedvező hatásai mellett a kockázatok is megnőnek. A vállalat teljesítményének nyilvánossága, működésének áttekinthetősége következtében a versenytársak is tisztában lehetnek a vállalat helyzetével, és adott esetben ezt a tudást kihasználhatják. Ezenkívül a gyenge eredmények a nagy nyilvánosság miatt hosszú időre tönkretelhetik a vállalat hírnevét az intézményi befektetők és a vállalati környezet előtt, alacsony tartva ezzel az árfolyamokat.

• Dilemmák

A tőzsdei értékesítés előnyei és hátrányai tudatában annak későbbi alkalmazásáról a célirányos és hosszadalmas előkészületek szükségessége miatt már a befektetés pillanatában dönteni kell. Alekszander Kierski³⁰ a tőzsdei bevezetés sikeréhez a következő négy kérdés megválaszolását tartja fontosnak:

1. Felkészült-e a vállalat a bevezetésre?
2. Hogyan értékeli a vállalatot?
3. Mekkora lesz a felajánlás?
4. Melyik tőzsdén és mikor lesz a felajánlás?

Ezen kérdések megválaszolása után a kockázati tőkés legnagyobb dilemmája, hogy az IPO keretében a

részesedésnek hány százalékát ajánlja fel. A döntés kialakításában a piacnak is döntő szerepe van, hiszen az új befektetők megnyerése érdekében szükség lehet a részvények megtartására, nehogy a kockázati tőkes eladási szándéka rossz fényt vessen a leendő tőzsdei vállalatra. A másodlagos piacon történő értékesítés mellett hosszú időtávot átfogó empirikus kutatások eredményei is szólnak, melyek szerint a tőzsdei bevezetést követően a részvények jelentős árfolyam-emelkedésére lehet számítani.³¹ A másodlagos piacon történő értékesítés esetén viszont a piac volatilitása miatt újabb nehézségek elé néz a befektetésből kiszállni akaró kockázati tőkes. Ha túl korán likvidálja a pozícióit, amíg a részvényárfolyamok még emelkednek, akkor elesik a további árfolyamnyereségtől, ha túl sokáig tartja a pozícióit, akkor viszszafordíthatatlan kárt okozhat befektetése hozamában. A másodlagos piacon történő értékesítés esetén az utóbbi bekövetkezéssel a kockázati tőke befektetőnek mindig számolnia kell.

• *A tőzsdei értékesítés konkrét lehetőségei*

Amerikában a tőzsdék – elsősorban a kockázati tőke számára legfontosabb NASDAQ elektronikus tőzsde – fejlődésével az eleve magas értéket mutató tőzsdei értékesítések száma az utóbbi években is töretlenül növekszik. A NASDAQ elektronikus tőzsdét kifejezetten a kockázatosabb, de nagyobb hozammal kecsegtető részvényekre szakosodott befektetők hozták létre és működtetik.

Európában – Londont kivéve – a viszonylag rövid múltra visszatekintő, de dinamikusan növekvő közepes méretű vállalatok számára eddig kevésbé sikerült a tőzsdei bevezetéséig eljutni. Egyre több ilyen kockázati tőkével támogatott vállalat fordul Amerika felé, mivel Európában nem található a NASDAQ-hoz hasonlóan fejlett, likvid kis- és középvállalkozások számára létrehozott tőzsde. Természetesen Európában is egyre komolyabb kezdeményezések vehetők észre a kockázati tőke számára fontos tőkepiacok fejlesztésére. Ennek egyik legértékesebb példája a NASDAQ mintájára Brüsszelben létrehozott EASDAQ. Számos európai tőzsde hozott létre új piacokat a fiatal, gyorsan növekvő vállalatok számára.³¹

EASDAQ és a „Nouveau Marche”

Az EASDAQ-ot 1996 októberében hozták létre Brüsszelben, azzal a céllal, hogy egy helyen – pontosab-

ban egy jól szabályozott, likvid pán-európai értékpiacon – gyűjtsék össze a nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalatokat, a befektetőket és pénzügyi közvetítőket. Szabályozása, bevezetési feltételei, a kereskedés menete és formája az amerikai NASDAQ mintáját követi. Komoly előnye, hogy az EASDAQ-on történő forgalmazás nem zárja ki, hogy a részvényt a NASDAQ-on is forgalmazzák.³³ 1998 februárjában már huszonöt vállalatot jegyeztek az EASDAQ-on, amelyek ezáltal összesen majdnem két milliárd dollár forráshoz jutottak.³⁴ 1997 márciusában hasonló célokkal jött létre Brüsszelben az ún. „Nouveau Marche” is.³⁵ Kirobbanó fejlődést ezen tőzsdék megjelenése ellenére a tőzsdei értékesítés területén Európában nem várhatunk, hiszen észrevehető, hogy az új kezdeményezéseként elindult értékpapírpiacok még nagyon fiatalok, idő kell a beérésükhöz.

Nagy Britannia

Nagy Britannia rendelkezik a legfejlettebb tőkepiaccal, ezért nem véletlen, hogy Európában itt regisztrálhatjuk a legtöbb tőzsdei kiszállást. Az 1980-as években a tőzsdei exit lehetőségek megteremtésében komoly szerepet játszott az Unlisted Securities Market (USM). A 90-es évek dekonjunktuurája és az EK-regulációk bevezetése miatt az USM elvesztette a jelentőségét, 1996-ban meg is szűnteték.³⁶ Mivel az USM jelentősége visszaszorult az 1992-től 1996-ig tartó periódusban, a kockázati tőkével finanszírozott vállalatok tőzsdei bevezetésének negyven százaléka a Londoni Értékpapírtőzsde fő piacán zajlott le. Különböző érdekcsoportok nyomására az USM helyének a pótlására 1995-ben létrehozták az ún. „Alternatív Investment Market”-et (AIM), amely komoly kezdeti sikereket könyvelhet el. Sok kockázati tőkével támogatott cég találja meg ezen a piacon a kiszállás lehetőségét, amit alátámasztani látszik a tény, hogy 1997-ig az összes bevezetések huszonöt százalékát kockázati tőkével finanszírozott vállalat tette ki.³⁷

Magyarország

A tőzsdei kiszállás jelentősége nem túl nagy Magyarországon. A kisméretű magyar tőzsdén még nem igen került sor kockázati tőkével támogatott vállalatok bevezetésére. (Az egyetlen kivétel talán az Amerikában buszokat értékesítő NABI.) A külföldre történő bevezetések között mérföldkőnek számít a Közép-

Európában ATM automatákat működtető Euronet sikeres bevezetése a NASDAQ-ra. Fontos még megemlíteni az interneten szolgáltatásokat kínáló E-pub nevű céget, amelyet a bécsi tőzsdére vezettek be, biztosítva ezzel a kimagaslóan nyereséges kiszállás lehetőségét a kockázati tőkés számára. Az eddig említett esetekben a teljes kiszállás még nem történt meg, de a részesedések egy részét sikerült a kockázati tőkéseknek jó áron értékesíteniük. Mára már számos kockázati tőketársaságot vezettek be külföldi tőzsdékre. Mintegy 28 vállalat részvényei forognak a bécsi, illetve a londoni tőzsdén, de bevezettek – ADR és GDR kategóriába – egy-egy társaságot a New York Stock Exchange-re is.³⁸ A külföldi tőzsdék kiválasztásában fontos érv, hogy az adott helyen milyen szigorúak az előírások, hiszen a legtöbb magyar vállalat nem képes azok teljesítésére. A külföldi bevezetés feltételei közé tartozik az Állami Értékpapír és Tőzsde Felügyeletnek a Magyar Nemzeti Bankkal egyetértésben kiadott engedélye is.

Eladás stratégiai befektetőnek (trade sale)

A tőzsdei értékesítés fejlődése ellenére a fő kiszállási út a külső szakmai, stratégiai befektetőnek történő értékesítés marad. A European Venture Capital and Private Equity Assotiation (EVCA) országtanulmányai³⁹ is alátámasztják, hogy Európában a „trade sale” még mindig a leggyakrabban alkalmazott kiszállási mód.

Az EVCA által létrehozott „exit bizottság” kutatási eredményeit összefoglaló Better Exits című tanulmány táblázatát (Advantages and disadvantages of trade sale) felhasználva a szakmai bevezetőknél történő értékesítés előnyei és hátrányai a következőkben foglalhatók össze.⁴⁰

• Előnyök

A legtöbb vállalat számára méretük és fejlettségük miatt eleve elérhetetlen a tőzsdei bevezetés. Tulajdonosaik számára a legkevesetebbet exit lehetőség a szakmai befektetőknél való értékesítés. Megállapítható, hogy ez a kiszállási út olcsóbb, mint a tőzsdei bevezetésen keresztül történő értékesítés, hiszen rövidebb az időigénye és egyszerűbb a módja, ráadásul a teljes kiszállás is biztosítva van. Ehhez járul hozzá, hogy a kockázati tőkebefektetőknél nem kell az egész piacot meggyőzniük vállalatuk jó állapotáról, elég csak a néhány potenciális szakmai befektetővel foglalkozniuk. Ha sikerül kiválasztani a

vevőt, akkor már csak ezzel az egy, vállalatuk működését, lehetőségeit jobban ismerő, általában ugyanabban az iparágban tevékenykedő befektetővel kell megegyezni, míg tőzsdei bevezetés és értékesítés esetében általában több befektető vásárolja meg a kockázati tőkebefektető részesedését. Fontos előny lehet még, hogy a stratégiai befektetők gyakran hajlandóak többet fizetni egy vállalatért, ha be akarnak törni egy piacra, vagy a piacon egy meghatározott részesedést akarnak elérni.

• Hátrányok

A szakmai befektetők stratégiai céljainak megvalósításához jellemzően a vállalatok többségi részesedésének a megszerzésére töreksenek. Ez viszont azt is jelentheti, hogy az általában kisebbségi tulajdonos kockázati tőkésnek több más tulajdonostárs beleegyezését is meg kell szereznie a tranzakció sikeres lebonyolítása érdekében, ami esetleg komoly nehézségeket, hosszadalmas tárgyalásokat, költséges alkukat tehet szükségessé. Ráadásul Magyarországon az exitet nehezíti az is, hogy a Kft.-ben szerzett részesedés esetén a tagokat, a társaságot, illetve a társaság által kijelölt harmadik személyt elővásárlási jog illeti meg a társtulajdonosok üzletrészté.⁴¹ Tehát harmadik személy csak az elővásárlási jog gyakorlásának a hiányában vásárolhatja meg a kockázati tőkebefektető üzletrésztét. Problémát okozhat, hogy a menedzsment nem minden esetben támogatja a szakmai befektetőknél történő eladást, hiszen a tulajdonváltással elvesztheti a függetlenségét, sőt egyesek akár állásuk otthagására kényszerülhetnek. A menedzsment támogatása nélkül pedig jóval nehezebb sikeres exitet véghezvinni. Számos országban, köztük Magyarországon is a tőkeerős szakmai befektetők köre jelenleg még meglehetősen szűk, ezért az exitnél elsősorban csak külföldi tulajdonban levő, nagyobb méretű, tevékenységüket vállalatfelvásárlással bővíteni képes vállalatok jöhetnek szóba.⁴²

Értékesítés pénzügyi befektetőnek

A pénzügyi befektető lehet kockázati tőkebefektető vagy más hasonló befektető, aki azért vásárol részesedést egy vállalatban, hogy tulajdonrészének későbbi eladásával tőkenyereségre tegyen szert. A pénzügyi befektetőknél történő értékesítés nem túl gyakori kiszállási út Európában, és főleg Magyarországon. Ennek egyik oka, hogy még nem épült ki a kockázati tőkebefektetők nagyság szerinti hierarchiája – mint az USA-ban –, ezért nem fordul elő, hogy a kisebb vállalatokra szakosodott alaptól a

vállalat növekedésével nagyobb tőkeerejű, alap vásárolja ki a részvényeket. Sok kockázati tőkebefektetőnek az a véleménye, hogy a pénzügyi befektetőknek történő értékesítés nem vonzó, hiszen ha a vásárlók jelentős tőkenyereséget tudnak még kihozni a vállalkozásból – és valószínűleg ezért akarják azt megvenni –, akkor nem érdemes még eladni a vállalatot, mert az eredeti kockázati tőkésnek is ki kell tudni hozni ezt a hozamot. Konkrét esetekben mégis jó – és gyakran egyetlen – választásnak bizonyul a kockázati tőkésnek a pénzügyi befektetőknek történő értékesítés.⁴³

– Meg kell válni a befektetéstől, mert zárt végű a kockázati tőke alap és vissza kell fizetni a befektetők pénzét, vagy mert az alapnak van szüksége a pénzre (új befektetésekre, kötelezettségek teljesítésére).

– A kockázati tőkés lehetőségeit meghaladó nagyságú tőkére volna szükség a vállalat további fejlődéséhez.

– A menedzsment támogatja, hiszen a pénzügyi befektetők nem zavarják a pozícióját.

– Konfliktusok merülnek fel a menedzsment és a kockázati tőkebefektető között. Egy másik pénzügyi befektető esetleg jobban tud kooperálni a vezetéssel, és ezért többet ér számára a vállalat.

A többi tulajdonos általi kivásárlás

A többi tulajdonos általi kivásárlás a második leggyakoribb kiszállási út, de ez nem azt jelenti, hogy szívesen választják a kockázati tőkés. Sőt rendszerint a legutolsó esetekben alkalmazzák, mivel általában a társtulajdonos kínálja a legalacsonyabb árat. Legnagyobb előnye, hogy különböző pénzügyi és jogi eszközökkel biztosítani lehet ezt az exit variációt, és így segítségével lehetőség nyílik a kiszállásra akkor is, ha a többi, nagyobb nyereséget kínáló exitre már nincs esély. A többi tulajdonos általi kivásárlás viszonylag egyszerűen és gyorsan kivitelezhető, hiszen a társtulajdonosok jól ismerik a vállalatot. A tárgyalások során az egyetlen kiritkus pont az ár meghatározása. A társtulajdonosnak gyakran nem áll rendelkezésére megfelelő mennyiségű pénz, ezért alternatív pénzügyi megoldások kivitelezésében érdekelt, melynek célja, hogy minél kevesebb készpénzt kelljen fizetnie. Korlátja lehet a tulajdonosi struktúra szétaprózottsága, hiszen nehezebb a tőkenyereséget is magában foglaló kivásárlási árat meghatározni, ha többféle érdeket kell összehangolni.⁴⁴

*

Magyarországon a kockázati tőkeiparág fiatalsága miatt még nem került sor sok exitre. Teljes kiszállások általában azért történtek, mert a kockázati tőkés minimalizálni akarta a veszteségeit. Az alábbi példa egy – Magyarországon még ritkaságszámba menő – sikeres, teljes exitet mutat be, amelyen végigkövethető, hogy milyen viszonyosságokon kellett a kockázati tőkebefektetőnek keresztülmennie. A cég exit oldaláról megvilágított történetén keresztül bepillantást nyerhetünk az exit menedzsment változatos és sokszínű világába. Minden vállalat a kiszállás biztosítása és kivitelezése szempontjából egyedi megfontolást igényel. Az exit menedzselés szempontjából egy-két általános vonást megemlíthetünk, de hamar kiderül, hogy a cégek különböző problémák megoldásait igénylik. Váratlan események bekövetkezése is sokszor az elképzelések megváltoztatására készíti a kockázati tőkést.

RECOGNITA Rt.⁴⁵

A Recognita Részvénytársaság Optikai Karakterfelismerő Szoftverek kifejlesztésével foglalkozik. Termékei, a Recognita programcsalád tagjai, nemzetközileg is igen elismertek. A cég 55 főt alkalmaz, melynek legnagyobb része kvalifikált fejlesztőmérnökökből áll. Az ő tudásuk segítségével alakulnak ki az egyre fejlettebb szoftverek.

A befektetés

1992-ben a vegyes vállalat angol tulajdonosának halála teremtett lehetőséget a kockázati tőkének a vállalkozásba történő beszállásra. A vállalatnak a további fejlődéséhez tőkére volt szüksége, ezért névértéken visszavásárolta az angol tulajdonos korábbi harminc százalékos részeseését, hogy azt 138 százalékon rögtön továbbadja egy kockázati tőkével foglalkozó vállalkozási alapnak. A kockázati tőkealap befektetésének második szakaszára 1994-ben került sor, amikor a privatizációnak köszönhetően névértéken megvásárolhatta az állami tulajdonban levő Számítástechnikai Kutató Intézet korábbi ötven százalékos tulajdonrészeseését. A kedvező ár, és a vállalat kimagasló eredményei miatt a vállalkozási alap nagy nyereség realizálását rövid időn belül lehetővé tevő kiszállást tervezett. Ez a nyolcvan százalékos tulajdonrész megszerzése mellett foglalt állást.

A stratégiai vagy pénzügyi befektetőknek történő értékesítés nem tűnt megvalósíthatatlannak, hiszen a vállalat termékei ekkor a nyugat-európai piac 35, a kelet-

európai piac 90 százalékát lefedték, és az előrejelzések is azt bizonyították, hogy a vállalat még jelentős fejlődés elé néz. A nyereséges exit elérése érdekében a többségi részesedés birtokában, új ügyvezető igazgatót neveztek ki, hogy fejlesszék és az eladásra előkészítsék a vállalatot. Az eredményes kontroll biztosítása érdekében a kockázati tőkealap kinevezte egyik munkatársát az igazgatótanács elnökének.

Tehát a befektetés kivitelezésekor a kockázati tőke-társaság úgy ítélte meg, hogy a vállalat sikerei, potenciális fejlődési lehetőségei, és a kvalifikált, az alappal jó kapcsolatban levő menedzsment biztosítani fogja a kiszállást. Természetesen az olcsó vásárlás is jelentős profit realizálását sejtette.

A kiszállás

A vállalkozási alap a befektetés után még jelentős forrásokat biztosított a Recognita Rt.-nek, de később már nem vállalkozott a tőkeemelésre, amire a piaci verseny élesedése miatt a vállalatnak szüksége lett volna. Az alap a kiszállásban volt érdekelt, melyet a menedzsment ösztönzése révén próbált meg gyorsítani. A vezetők az alaptól az exit sikeres kivitelezése esetén részvényeket kaptak (melyeket el kellett adniuk a leendő tulajdonosnak). Vagyis az ösztönzés megvolt, hiszen minél jobb áron tudják értékesíteni a vállalatot, annál több pénzt kereshetnek. A menedzsment is látta, hogy a vállalat további fejlődése érdekében segíteni kell a kockázati tőke-alapnak, hogy eladhassa tulajdonrészét egy olyan tulajdonosnak, aki tovább finanszírozza a fejlődést. Ennek érdekében a vezetés felgyorsította az érési folyamatot, és konkrét vevők keresésére indult. A vezetés proaktivitása várható volt, hiszen egyrészt a jövőjüket jelentő vállalat újabb forrásokat igényelt, másrésztől hosszú távú igényeiket kielégítő tulajdonost szerettek volna találni.

A menedzsment az Egyesült Államokban, Németországban, és Japánban talált érdeklődő szakmai és pénzügyi befektetőket.⁴⁶ A potenciális német cég hirtelen felmerülő gondjai (váratlanul csődbe ment), és a japán üzletkötés lassú és európai szemmel kiszámíthatatlan menete miatt – annak ellenére, hogy a japán féllel a tárgyalások már régóta folyamatban voltak –, a kaliforniai székhelyű, ugyanabban az üzletágban tevékenykedő CAERE Corporation-nel állapodtak meg az eladásról.

A vállalat hosszadalmas és bonyolult eladási pro-

cedúra elé nézett. Az amerikai cég egy neves könyvvizsgáló segítségével világította át a vállalatot, hogy a vásárlás előtt mindent tisztán láthasson. A részesedését eladni szándékozó kockázati tőkealap és a menedzsment is jogi szakértők bevonásával erőltetett menetben próbálta minél hamarabb tető alá hozni a megállapodást. Az exitnél a legtöbb nehézséget az immateriális javak körül kialakult problémák okozták. A know-how, a márkanév, a szellemi tőke értéke nehezen mérhető, ezért az eladási ár meghatározását hosszadalmas és bonyolult alkufolyamat előzte meg. A vállalat értékét elsősorban a fejlesztő mérnökök szellemi potenciálja alakítja ki. Ők jelentik a garanciát a későbbi fejlődésre is, ezért az eladónak a menedzsmenten keresztül komoly garanciákat kell vállalnia arra, hogy a sikeres szoftverfejlesztéshez nélkülözhetetlen kulcsemberek a vállalatnál maradjanak.⁴⁷ Az eladási alkufolyamat bonyolultságát mutatja, hogy az értékesítés dokumentumai, szerződésai három, egyenként több ezer oldalas kötetet tesznek ki.

Végül a feleknek három millió dollárban sikerült megállapodniuk, és így a szakmai befektető CAERE Corporation a részvények névértékének 7,5-szörösén megvásárolhatta az alap nyolcvan és a dolgozók húsz százalékos részesedését, és így mint száz százalékos tulajdonos hozzájuthatott a Recognita Rt. piacához és fejlesztési kapacitásához. Ez azt jelenti, hogy a kockázati tőkealap az 1994-ben névértéken (száz százalékon) vásárolt részesedését két év után 750 százalékon tudta eladni, elég tisztes hozamot biztosítva ezzel magának. Nem hiába tartják szakmai körökben a Recognita Rt.-ben történt befektetést a kockázati tőkésék által teljesen eladott befektetések közül az egyik a legsikeresebbnek.

Az esettanulmány megvilágítja, hogy milyen fontos szerep tulajdonítható a sikerek elérésében a vezetésnek. A kockázati tőkés és a menedzsment közötti őszinte kapcsolat és együttműködő-képesség sok fáradságot takaríthat meg a kockázati tőkésnek. Azokban az ágazatokban, ahol a szellemi tőke jelentősen hozzájárul a vállalat értékéhez, a menedzsment támogatása nélkül lehetetlen sikeres exitet végrehajtani. Az ilyen típusú ágazatok vállalatainak értékesítése esetén a kockázati tőkés az érték meghatározásának és a vásárló által igényelt garanciák kialakításának nehézségei miatt bonyolultabb eladási procedúrára számíthat.

Források

1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról.
- A Kockázati Tőke Üzletága Magyarországon country policy Paper, EVCA-PHARE Közép-Kelet-Európai Regionális Program keretében, 1996
- Bartlett, Joseph W.: *Venture Capital (Law, Business strategies and investment planning)*. 1993 Cumulative Supplement
- Brealey/Myers: *Modern Vállalati Pénzügyek I.* Panem Kft., Bp., 1998
- Bygrave, D. William és Timmons, A. Jeffrey: *Venture Capital at the Crossroads*. Harvard Business School Press, Boston, 1992
- Czirják László: *Financial Roadmap for Entrepreneurs*, az 1997-ben az East-West Studies által a Kempinsky Hotelban rendezett Kockázati Tőke Konferencia írásos anyaga
- David N. Harford: *Deal Structuring and Pricing in Central and Eastern Europe in Description of EASDAQ*, EASDAQ honlapja, www.easdaq.be/pc/enc_00.htm, Felvive 1997. július 9.
- EVCA Yearbook 1995
- EVCA Yearbook 1997
- Key Market Statistics, EASDAQ honlapja, www.easdaq.be/pb/enb_00.asp, Felvive 1998. febr. 9.
- Kierski, Aleksander és Piccino, Piere-Michel: *Quotation as an Exit Mechanism in Private Equity Guidebook Central and Eastern Europe*, 1996
- Ludányi Arnold és Várhegyi Éva: *Kockázati tőke a magyar vállalkozásokban*. Pénzügykutató Rt., 1997
- Magyar Kockázati Tőke Egyesület Évkönyv 1997
- Osmann Péter: *Kockázati tőke a vállalati finanszírozásban*. Comex, 1996
- Overview of Global Equity in www.ljh.com/index.html, (LHJ Alternative Investment Advisors honlapja), 1997
- Pénzügytan II., *Nemzetgazdasági Pénzügyek szerk. Baka Istvánné, Bánfi Tamás, Sulyok-Pap Márta, SALDO*, Budapest, 1997
- Singer, John: *Introduction to Venture Capital in Private Equity Guidebook Central and Eastern Europe*, 1996
- Wall, John és Smith, Julian: *Better Exits*, in *Private Equity Guidebook Central and Eastern Europe* 1996,
- valamint konzultációk számos kockázati tőkessel, és kockázati tőkével kapcsolatban levő vállalatok vezetőivel.

Lábjegyzet

- 1 Az írás egy hosszabb dolgozat rövidített változata.
- 2 Az angol szakirodalom az „exit” szót használja a befektetésből történő kiszállásra. Használata igen elterjedt a kockázati tőkével foglalkozó magyar szakemberek között, ezért ezt a kifejezést elterjedtsége és rövidsége miatt gyakran fogom használni magam is.
- 3 Ludányi Arnold és Várhegyi Éva: *Kockázati tőke a magyar vállalkozásokban*, Pénzügykutató Rt., 1997. p. 12
- 4 Nem csak alapot, hanem kockázati tőketársaságot is létre lehet hozni.
- 5 Ezt nevezhetik kamatozó részvénynek is. A Pénzügytan II című könyv definíciója erre a részvénytípusra a következő: „előre meghatározott mértékű kamatra jogosít az osztalékon felül, amit akkor is kifizet a társaság, ha nincs osztalékfizetés.”
- 6 A konstrukcióról részletesebben ír Joseph W. Bartlett *Venture Capital* című könyvében (p75–76)
- 7 Ilyenek lehetnek a nagyobb beruházások, felvásárlások, fúziók, ügyvezető, fb tag kinevezése stb.
- 8 Lásd a teljes tanulmányban az Esettanulmányok fejezeténél említett Csemete Kft. esetét.
- 9 A Pénzügytan II tankönyv részvény csoportosításában, részvényopciós utalvány néven említik, ami a *definíció* szerint: „részvényvásárlási jogot testesít meg előre meghatározott árfolyamon”.
- 10 A meghatározott idő jelenthet pontos napok vagy meghatározott események által kijelölt időintervallumot (lehet nyílt intervallum is), vagy egy pontos napot is.
- 11 Természetesen számos egyedi esetben is előfordul az opciók alkalmazására, a különböző esetekre kidolgozott bonyolult struktúrák alkalmazásának csak a kreativitás hiánya, és a partnerek beleegyezése szabhat határt.
- 12 Bartlett, Joseph W.: *Venture Capital (Law, Business strategies and investment planning)*, 1993 Cumulative Supplement.
- 13 Ezeket a típusokat warrant-oknak is hívják. Fejlett tőkepiacokkal rendelkező országokban a kockázati tőkések is előszeretettel használják.
- 14 David N. Harford: *Deal Structuring and Pricing in Central and Eastern Europe*, in *Private Equity Guidebook*.
- 15 A kvázi részvényekről és azok amerikai szabályozásáról részletesen ír Joseph W. Bartlett a *Venture Capital* című művében (p75–83)
- 16 A kvázi részvények alkalmazásánál nagyon fontos jogilag tisztában lenni az adott ország szabályozásával, hiszen a törvényekben szereplő megnevezések félrevezetőek lehetnek. A gyakorlatban különböző megnevezések alatt teljesen azonos működésű instrumentumokat találhatunk.
- 17 Az amerikai szakirodalom „walking dead”-eknek, azaz magyarul élőhalottaknak nevezi azokat a vállalatokat, ame-

lyek nem fejlődnek annyira, hogy a tradicionális exit lehetőségeknek megfeleljenek (IPO, értékesítés másik válatnak), ráadásul felszámolni sem lehet őket. A menedzment kellemesen él belőlük, viszont a kockázati tőkés nem jut a pénzéhez, és nem tud új ígéretes vállalkozásokba fektetni.

18 A kockázati tőkés az időtényezőt is figyelembe vevő belső megtérülési rátát (IRR) szokták befektetéseik értékelésekor használni.

19 Brealey/Myers: Modern Vállalati Pénzügyek I, Panem Kft., Bp., 1998, p. 362

20 Csak azokat a kiszállási módokat csoportosítom, amelyek sikeresek lehetnek. Csőd esetén, a felszámolás útján történő kiszállással nem foglalkozom.

21 Initial Public Offering rövidítése, melynek jelentése: tőzsdei bevezetés. A szakirodalomban, ha exit lehetőségként említik, akkor a tőzsdei értékesítés folyamatát is jelentheti.

22 Czirják László hasonló felosztást használt, azzal a kivétellel, hogy az IPO-t csak mint részleges kiszállást említi, hiszen a tőzsdei bevezetéskor általában a kockázati tőkés részvényeinek csak kis hányadát ajánlják fel. A teljes kiszállás csak később, a másodlagos piacon megy végbe. Dolgozatomban az IPO az egész tőzsdei értékesítést jelenti. (A felosztás Czirják Lászlótól 1997-ben a Kempinsky Hotelben megrendezett Kockázati tőke konferencián hangzott el. Az előadás anyaga a Financial Roadmap for Entrepreneurs című előadásanyagban olvasható).

23 Singer, John: Introduction to Venture Capital, in. Private Equity Guidebook.

24 Overview of Global Equity, in. www.ljh.com/index.html, (LHJ Alternative Investment Advisors honlapján), 1997. dec.

25 Ludányi Arnold és Várhegyi Éva: Kockázati tőke a magyar vállalkozásokban, Pénzügykutató Rt., 1997., p 12–13.

26 Magyar Kockázati Tőke Egyesület Évkönyv 1997, p. 12

27 Ezt nevezzük ún. likviditási prémiumnak.

28 Wall, John és Smith, Julian: Better Exits, p. 178, in Private Equity Guidebook.

29 Wall, John és Smith, Julian: Better Exits, p. 178, in Private Equity Guidebook.

30 Kierski, Aleksander és Piccino, Pierre-Michel: Quotation as an Exit Mechanism, in private Equity Guidebook.

31 Az Intial Public Offerings című könyvben a szerzők számos szaktekintély empirikus kutatásait összefoglalva állapítják ezt meg.

32 A sok új kezdeményezés mutatja az igényt az IPO-kra, viszont egyben nehezíti is egy NASDAQ-hoz hasonló hatékonyabb, koncentráltabb, nagyobb méretű egységes európai tőzsde kialakulását. Az adatok az EVCA (European Venture Capital Association) 1997-es évkönyvéből származnak. p63–181.

33 Description of EASDAQ, in www.easdaq.be/pc/enc 00.htm, 1997. július 9-én felvitt állapot.

34 Key Market Statistics, in www.easdaq.be/pc/enc 00.asp, 1998. febr. 9-én felvitt állapot.

35 Magyar Kockázati Tőke Egyesület Évkönyv 1997, p. 97.

36 EVCA Yearbook 1995, p. 158

37 EVCA Yearbook 1997, p. 180

38 A Kockázati Tőke Üzletága Magyarországon, Country Policy Paper, HVCA, 1996, p. 20

39 EVCA Yearbook 1997

40 Wall, John és Smith, Julian: Better Exits, p. 179, in Private Equity Guidebook.

41 1988. évi VI. tv, 171 §.

42 A Kockázati Tőke Üzletága Magyarországon, Country Policy Paper, HVCA, 1996, p. 66.

43 Hasonló eseteket sorol fel John Wall és Julian Smith a Better Exits című tanulmányukban. (in. Private Equity Guidebook p. 181).

44 A Kockázati Tőke Üzletága Magyarországon, Country Policy Paper, HVCA, 1996, p. 68.

45 Az esettanulmány Reszler Ákossal (Recognita Rt. ügyvezető igazgatója) történt konzultáció alapján készült.

46 A tőzsdei bevezetéshez még kicsi volt a vállalat és elegendő idő sem állt rendelkezésre.

47 Az ilyen típusú vállalatoknál szokták mondani az amerikai szakemberek, hogy az „érték minden este hazamegy”.

KIBŐL LESZ BANKIGAZGATÓ?

Király Júlia, a Bankárképző vezérigazgatója volt a BKE Vezetőképző Intézet legutóbbi Menedzser-klubjának vendége. Sok éves tapasztalat alapján fejtette ki véleményét arról, hogy Magyarországon milyen szempontok alapján kerülhet [a] pénzügyi szakember egy bank élére.

Király Júlia, a *Nemzetközi Bankárképző Központ* vezérigazgatója 1980-ban kapta meg diplomáját a Budapesti – akkor Marx Károly nevét viselő – Közgazdaságtudományi Egyetemen. A későbbiekben egyetemi doktori, majd kandidátusi fokozatot szerzett, a BKE pénzügyi tanszékének docense, 1980–1982 között a Központi Statisztikai Hivatalnál, 1982–1989 között az Országos Tervhivatalnál, 1989-től a Nemzetközi Bankárképző Központnál dolgozott. Egy-egy éven át a jegybank elnöki tanácsadója, majd a Magyar Hitel Bank igazgatósági tagja volt. 1998-ban az Eximbank és a MEHIB igazgatósági tagja, valamint részt vesz az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet elnöki tanácsadói testületének munkájában.*

Sokak számára a fenti kérdés nem is kérdés. A közvélekedés szerint a bankvezetői beosztás politikai tisztség, kormányváltáskor hullanak a bankvezetői fejek. Nos ezt a vélekedést Király Júlia saját tapasztalatai alapján cáfolta. Megítélése szerint igazából az a kérdés, hogy a bankvezetők kiválasztása milyen szempontok alapján történik, azaz szakmai vagy politikai megfontolások játszanak szerepet kinevezésükben. Ezzel összefüggésben: melyek a tipikus bankárkarrier, tehát ki honnan került hová, melyek a karrier út tipikus állomásai.

A felső vezetésbe a vezérigazgató az első embert, az ügyvezetőket, valamint az igazgatóságot sorolja. Bár hozzátette, hogy a külső igazgatósági tagság vajmi kevés beleszólási – és főként belátási – lehetőséget jelent a bank ügyeibe. Attól, hogy milyen az igazgatóság összetétele, a bank – mondjuk privatizáció esetén – aligha fog más irányba menni, maximum az igazgatóság nem akadályozza a menedzsmentet. Igaz, ez utóbbi csak a stratégiába szól bele, amihez információkat a vezetéstől kap. A privatizáció előtt álló bankokra vonatkozóan elterjedt egy olyan nézet, hogy a felső vezetés a politikai ciklusok nyomán állandóan változott. Szerinte ennek ellentmondanak a tények, a kormányváltások és a bankvezetőváltások között nem lehet kimutatni szoros korrelációt. Amikor ugyanis ment egy menedzsment, akkor előtte a bank rendszerint elvesztette alaptőkéjének tisztességés részét. Azaz az esetek többségében nem ok nélkül menesztették. Ezt persze lehet ürügynek is tekinteni, de kétség kívül többnyire volt ok a menesztésre.

* Világ gazdaság, 1999. május 6.

Magyarországon a banki felső vezetés lecserélése több hullámban történt. Meglepő módon a legnagyobb váltás a felső vezetésben nem a rendszerváltás után következett be, hanem a Németh-kormány alatt. De már ez előtt, az 1987-ben kialakult új, kétszintű magyar bankrendszerben végbement egy vezetőváltás, pontosabban a megalakuló kereskedelmi bankok élére új vezetők léptek. Az egyes számú vezetők egyértelműen az MNB-ből, pontosabban annak valamely ágazati főosztálya éléről kerültek át a kereskedelmi bankok vezetői pozícióiba. (A nagy kivételt Demjén Sándor jelentette.) Az 1989-es első nagy váltással a Németh-kormány tulajdonképpen ezt a réteget cserélte le olyan emberekre, akik korosztályokkal voltak fiatalabbak. Ennek jegyében került új vezetés az OTP, az MHB és más bankok élére. Ezek a cserék ugyan időben némelykor átnyúltak a rendszerváltásba, de nem azzal, hanem egy új generáció bekerülésével függtek össze. Erre az új generációra az volt jellemző, hogy a szakmai ismereteik bizonyos értelemben megkérdőjelezhetetlenek. Ez azt jelentette, hogy ugyan korábban rendszerint ők is az MNB-ben dolgoztak, de nem az ágazati főosztályon, hanem a nemzetközi pénzügyi életbe bekapcsolódó deviza-főosztályon, ártbitrázs-főosztályon stb. Vagyis a nemzetközi bankrendszer működéséről tudtak valamit, és nem a régi leosztásos forrásallokáció világában éltek. Az akkori két vegyesbank élére ekkor került Zeborszky György (CIB) és Felcsúti Péter (Unicbank, ma Raiffeisen Bank), akik azóta is ott vezetik ezt a két bankot. Ezért úgy gondolja, hogy a privatizáció időszakáig a bankvezetést a 89–90-es évek említett változásai határozták meg. Ez pedig nem a rendszer-váltással függött össze.

Várhegyi Éva kitűnő tanulmányából tudjuk, hogy meglepő módon az Antall–Boross-kormány alatt nem történt lényeges személycserék. Nagyon kevés politikai indítatású váltás volt, bár az is igaz, hogy a leváltás veszélye állandóan a bankvezetők feje felett lebegett. Az viszont igaz, hogy a banki felső vezetést szélesebb értelemben tekintve, és ide értve az igazgatóságokat, a delegálás egyértelműen politikai szempontok szerint történt. De arra általában vigyáztak, hogy a kinevezettek szakmai szempontból elfogadhatóak legyenek. Vagyis nem lehet azt mondani, hogy túlzottan átpolitizáltak volna a banki legfelső vezetést. Más kérdés, hogy a bankok a privatizációig az állam finanszírozójaként működtek. Ez nem valamiféle direkt állami ráhatás következménye volt, bár az előadó nem állította, hogy ilyen nem fordult elő, hanem a gazdaság működési rendjéből fakadt. Ha az ügyfélkör kilencven százaléka állami vállalat, akkor a bank nem is tud mást finanszírozni.

1994-ben a kormányváltással a banki felső vezetésben a korábbiakhoz képest nagyobb átalakulás következett be, azonban nem egyértelmű, hogy ez politikai indítatású volt, vagy a bankkonszolidáció következménye lett volna. A korábbi menedzsment a

bank alaptőkéjét elvesztette – akár azért, mert felelőtlenül gazdálkodott, akár azért, mert a piaci helyzet alakulása törvényszerűen lerontotta a nagy állami bankok portfólióját bármilyen gondos vezetés mellett is. Az új, akkor a nagybankok élére került menedzsment legfőbb feladata a privatizáció volt. A politikának tehát – Király Júlia szerint – a száz százalékos állami tulajdonban levő bankokat leszámítva nincs és nem is volt meghatározó befolyása a menedzsment működésére.

Azonos tulajdonosi struktúra mellett is a legkülönbözőbb menedzsmentstratégiákat figyelhetjük meg. A bank menedzsmentjének mindig van annyi mozgásteret, ami meghatározza a váltás irányát. A legjelentősebb menedzsmentváltással most, 98-ban találkozunk, ennyire direkt módon korábban sem 90-ben, sem 94-ben nem cseréltek banki felső vezetést. És most nem minden esetben lehetett a banki vezetés cseréjét a bank rossz működésével magyarázni. Bár az is igaz, hogy állami bank sohasem működik olyan sikeresen, hogy ne lehetne okot találni a cseréire. Vagyis nem akarja azt sugallni, hogy 98-ban egyértelműen politikai indíttatású váltások történtek, de a váltás gyorsasága és kiterjedtsége minden korábbinál erősebb volt.

A bankrendszer eszközállományának 63, ha az OTP-t külön vesszük, akkor kilencven százaléka van külföldi kézben. Itt egyértelműen szakmai szempontok dominálnak, bár a lojalitásnak, vagy az adott cég üzleti filozófiájával való azonosulásnak is van szerepe. Jelenleg a 26 többségi külföldi tulajdonban levő bank közül 13 felső vezetője magyar, és 13 felső vezetője nem magyar. A fejlődés kétirányú volt, ahol magyar vezető volt, ott alkalmasint nem magyar váltotta fel, és ahol külföldi volt, oda magyar jött. Ezek a mozgások mintegy kiegyenlítették egymást, de az biztos, hogy a privatizált bankokban erőteljes és folyamatos a személycseré.

Magyarország – a külföldi bankárok számára – egyfajta átmenet a rosszabb „gyarmat”, és a kellemes nyugat-európai bankkörnyezet között. De a csere oka ezen esetekben a karrier pálya, az ide jött külföldi vezető pár év után más országba megy. Akár magyar, akár külföldi! Magyarország kis lokális piacnak minősül, ennek megfelelő kompetenciával. Vagyis egy itteni felső bankvezető döntési kompetenciája bankfiók szintjén van, az itt levő üzlet volumenét, a döntés kockázati tétjét véve figyelembe.

Összegezve egyértelműen ki lehet jelteni, hogy a magyar bankvezetés döntő része szakmai alapon a világon bármely banknál megállná a helyét. A kinevezésnél nem az a szempont, hogy önálló stratégiája legyen, hanem hogy a meglévőt minél jobban tudja megvalósítani.

A tipikus banki vezetői karriert tekintve két réteget különböztetett meg a vezérigazgató: az idősebb, 50–55 közöttiek, akik MNB-s múlttal rendelkeznek, valamint a már a kétszintű bankrendszer neveltjeit, akik állami bank felső vezetéséből kerültek privatizált bankhoz, esetleg vegyes banknál voltak. A mai bank a Bankárképző vezetője szerint alapvetően kétféle embert követel. Az egyik az, aki el tudja adni a ter-

méket, a „porszívó” ügynök. Vagyis marketinges és eladási gyakorlattal rendelkezik. A másik szempont, hogy a banki kockázatokat valamilyen módon kezelni kell, ez matematikai és informatikai ismereteket tételez fel. Vagyis a jó bankvezető egyszerre marketinges és profi kockázatkezelő. A bank akkor működik jól, ha egyik oldalon a porszívóügynök terméket akar eladni, a másik oldalon pedig ott áll a kockázatkezelő, aki a kezére csap. Egy személyben ez a két tulajdonság ritkán található.

Király Júlia bevezetőjét kérdések és vita követte. Valaki a lakossági üzletág magyarországi kifejlődése lassúságának okai felől érdeklődött. A vezérigazgató válaszában kifejtette, hogy a lakossági üzletághoz tőke és megbízható ügyfélkör szükséges. Egy bank kihe-lyezheti a betétesek pénzét, de nem építheti belőle saját infrastruktúráját. Azt csak saját tőkéből teheti. (Mellesleg ezt a szabályt rúgta fel a Postabank.) A bank működésében alapvető a kockázat állandó mérle-gezése, mivel a bank más pénzzel játszik, és a befektetők pénzének biztonságát kell garantálnia. Nem véletlen, hogy külön banki törvény szabályozza a bankok működését. Aki ezt nem tartja be, az nem lehet a klub tagja. Ő évek óta jóslja a lakossági üzletág dinamikus növekedését. Mindegyik vegyesbank, amelyik bejött Magyarországra meghirdette, hogy a lakossági üzletágat kívánja bővíteni, mert olcsó forrást nem tud máshonnan szerezni.

Most ettől egyre inkább visszavonulnak: nem általában a lakossági piacot kívánják bővíteni, inkább csak egy felső réteget próbálnak ügyfélkörként megszerezni. Ennek ellenére a lakossági hitelezés volume valóban gyorsan nőtt, a lakossági hitelezés összes hitelállományon és GDP-n belüli aránya emelkedett. Ebben már van valami verseny a bankok között. A lakossági kockázat mutatkozik meg a harminc százalékhöz közeli lakossági hitelekben is. Az üzleti kamatok 17–18, a lakosságiak 28–29 százalék körül vannak. A lakossági hitelezés felfutásának költségei ugyanis igen magasak, tíz százalék körüliek, miközben ugyanez az üzleti szférában 1–1,5 százalék. Persze a korábbi magas infláció melletti negyven százalékos kamat eleve kizárta a lakossági hitelezés bővülését. A kérdés az, hogy a vegyes bankok tudnak-e olcsóbb forrásból az anyaországban pénzhez jutni, vagy ki kell építeni a lokális hálózatot.

Más valaki a banktechnika fejlődésével kapcsolatban tett fel kérdést. Király Júlia válaszában elmondta, hogy a pénzügytechnika az elmúlt időszakban rendkívül gyorsan változott, a hagyományos banktechnikai termékek, pl. egy folyószámla ma nem ugyanaz, mint húsz évvel ezelőtt, egészen más szolgáltatásokat tud, más módon működik. Nem beszélve az új termékekről. Ezt a fejlődést két ágazat képtelen követni, az egyik a számvitel, a másik a jog. A jog a Bankárképző vezetője szerint évtizedekkel van lemaradva attól, ami a pénzügyi szakmában történt. Ebből a lemaradásból tragikus események következnek. Ma ugyanis nincs olyan bank, brókerház, ahol ne lehetne olyan ügyeket említeni, amelyek ellentmondásban vannak a hatályos Btk.-val vagy Ptk.-val.

B. R.

ASSESSMENT CENTER

Nem, kedves olvasó – habár a fenti cím ilyen asszociációkat kelthet – nem egy újabb bevásárlóközpontot vagy egyéb „centert” fogunk a következő hasábokon bemutatni. Ez a „center” munkaerő-kiválasztó módszer, amelynek „értékelő központ” a magyar elnevezése, ám a köztudatba mégiscsak AC-ként kezd bevonulni.

A módszer lényege, hogy életszerű helyzetekben vizsgálja a résztvevők képességeit és készségeit. A személyekről kialakuló kép így gazdag és árnyalt, a kiválasztott egyének pedig igen nagy valószínűséggel beválnak. Elsősorban ez a nagyfokú megbízhatóság az AC növekvő népszerűségének az oka és záloga.

Néhány adat: az Egyesült Államokban 25 éves periódusban értékelték az AC hatékonyságát. 1971 esetben végeztek vizsgálatot 5943 kiválasztott emberrel, akik korábban AC-n vettek részt. Az eredmény 80% körüli megbízhatóságot mutatott ki, azaz az AC eredménye és az adott menedzsment hatékonyságának növekedése erős korrelációban álltak egymással.

A következőkben néhány kulcsfogalmat ismertetünk, amelyek az AC módszerspecifikus ismérvei, és segítségükkel átfogóbb képet kaphatunk a kiválasztás mikéntjéről:

Követelményprofil: azon kompetenciák (adottságok, készségek stb.) összessége, amelyek az adott munkaköri pozíció betöltéséhez szükségesek – természetesen a szakmai felkészültségen kívül. Általában olyan, nem iskolapadban elsajátítható készségekről van szó, amelyek megléte egy vezetőnél alapvető fontosságú, ám hiányuk igazán csak a munka folyamán, vagy csak hosszabb együttműködés során szokott kiderülni. Ilyenek például az empátia, az irányítókészség, az információkezelés pontossága, a konfliktushelyzetek konstruktív megoldása, a társak iránti barátságos és együttműködő hozzáállás, a stressztűrő képesség, és még hosszan folytathatnánk a sort.

Helyzetgyakorlatok: olyan egyéni, páros vagy csoportos feladatok, amelyek az adott követelményprofilnak megfelelő készségeket „vizsgáztatják”. Valós helyzeteket modelleznek, ahol a résztvevőknek adott feladatot kell megoldaniuk, döntést kell hozniuk, prezentálniuk kell elképzeléseiket stb. Tehát a jelölteknek olyan szituációkat kell átélniük és megoldaniuk, amelyekhez hasonlóakkal a megpályázott munkakörben is majd szembesülniük kell. A gyakorlatok száma a követelményprofil bonyolultságától függ, de általában nem több, mint nyolc feladat. Ha a vizsgálandó kompetenciák száma kisebb, és mondjuk csak két gyakorlatra van szükség, akkor mini AC-ről beszélünk.

Jelölt: külső vagy belső pályázó, aki általában egy megelőző szelekció után kerül be az AC-re. (Ez lehet interjú, tesztelés stb.) Egy AC csoportban általában négy-hat jelölt szerepel. Az AC egyik változata az ún. Development Center (DC) csak szervezetben belüli jelöltek vizsgálatát vizsgálja. Célja a fejlődési potenciál felmérése, illetve a képzési szükségletek meghatározása, azaz a szervezet emberi erőforrásainak feltérképezése.

Zsűri: az a három-öt megfigyelőből álló csoport, amely a jelöltek értékelését végzi. Tagjai elsősorban az AC-t tartó és koordináló külső szakértők, és a megbízó cég saját munkatársai. (Mini AC esetén általában külső szakértőkből áll a zsűri.) A belső zsűritagokat a szakértők kiképezik, hogy a megfigyelés és az értékelés egységes elvek és szempontok alapján történjen. Az AC-t követően a zsűri részletesen megbeszéli a jelöltek teljesítményét (az értékelés az értékelő lapon pontozással történik), és döntést hoz, azaz kiválasztja a legalkalmasabb jelölteket.

Visszajelzés: Az AC eredményéről általában minden jelölt visszajelzést kap, függetlenül attól, hogy mi a zsűri döntése az adott pályázóról. A pontozás mellett a zsűri a vizsgált kompetenciákban a jelöltek erősségeit és gyenge pontjait is megfogalmazza, illetve a megbízó igényének megfelelően képzési javaslatokat is tesz.

Ezek megbeszélése, ismertetése történik a visszajelzés során.

A széles körű követelményvariabilitás miatt nehéz lenne vázolni egy tipikus AC-t, általában a célok és a szervezés szükségletei határozzák meg a fajtáját.

A jó AC-nek – legyen az bármilyen is – a következőket kell felölelnie:

1. *Az AC technikák variálása.* A módszerek széles skálája biztosítja egyrészt az átfogó ismeretszerzést a tulajdonságokról és képességekről, másrészt növeli a mérés megbízhatóságát. A viselkedésszimulációs gyakorlatok mind egyénileg, mind csoportosan, szóban és írásban összejátszanak a tesztekkel, kérdőívekkel, valamint interjúkkal.

2. *Több jelentkező együttes értékelése.* Az adott feladat alatti interakcióban lehetővé teszi a formai elemek elhagyását, jóval nyitottabb részvételt biztosít, valamint gazdaságosabb is.

3. *Több megfigyelő bevonása.* A cél, hogy csökkenjen a szubjektivitás és a részrehajlás. Az értékelőknek alaposan képzettnek kell lenniük. Jó ha van közöttük vezető beosztású és pszichológus is.

4. *Több szempontból történő megfigyelés.* Az AC-nek világosan meghatározott nézőpontok és területek szerint kell működnie. Ezek alapján kell variálni a különböző vizsgálati technikákat, hogy biztosítható legyen a viselkedés releváns mérése.

Az AC felhasználása tehát igen nagy területre terjedhet ki. Bár eredetileg arra tervezték, hogy a célok szerint történjék a kiválasztás, illetve, hogy segítsen az előléptetésekről szóló döntésekben, mégis az alkalmazása egyéb területekre is kiterjed:

- Képességek korai felismerése/felmérése,
- Fejlesztendő területek (tréningek) feltérképezése,
- Szervezeti tervezés,
- Csoportos készségfejlesztés.

Az talán ebből a rövid ismertetőből is kiderül, hogy a pergő gyakorlatsor, a váratlan elemekben bővelkedő helyzetek, a zsűri figyelő tekintete és maga a „vizsgahelyzet” bizony próbára teszi a jelöltek teherbírást, rugalmasságát, magabiztosságát – és persze minden készségét, amit a követelményprofil kijelöl. Az AC az asztal mindkét oldalán ülőktől nagy „befektetést” igényel: energiát, időt, fáradságot, figyelmet, találékonyságot – és a megbízó részéről anyagi ráfordítást is. Ám az AC „hozama” szintén igen nagy, és ez is mind a két félre vonatkozik. A megbízó elsődleges nyeresége természetesen a kiválasztott pályázó garantált rátermettsége: sok helyzetben bizonyította képességeit, és az adott csapatba való beilleszthetőségről is könnyebb dönteni, mert a szakértőkön kívül a szervezetet és a csapatot jól ismerő belső megfigyelők is látták. Ez azonnal megtérülő befektetés. Olyan cégeknek, amelyek hosszú távon gondolkodnak és a humán erőforrással hatékonyan szándékoznak gazdálkodni, a DC nagyon pontos választ ad olyan kérdésekre, mint hogy milyen emberi és szellemi kapacitással rendelkezik a vállalat a vizsgált területen, milyen fejlesztés szükséges egyéneknél, kik azok, akikkel a belső karriertervezés során már most számolni lehet, és kik azok, akiknél még várni kellene stb.

A jelöltek pedig – akár álláshoz jutnak, akár nem – olyasmit nyernek, amit valójában csak ritkán szoktunk kapni: elfogulatlan, objektív értékelést a teljesítményükről, reális képet az adottságainkról és arról, hogy mely területeken kellene fejlődniük a továbblépéshez. Az is kiderülhet, hogy az adott munkakör nem való a jelöltnek. Ezt megélni ugyan fájdalmas lehet, hosszabb távon azonban feltétlenül hasznos, mert későbbi kudarcokat takaríthat meg. Másrészről viszont felszínre kerülhetnek olyan adottságai is, amelyek egy más munkakörre kiválóan alkalmassá teszik.

Az AC hazai története viszonylag rövid, alig tíz évre nyúlik vissza. Jövője viszont annál hosszabbnak ígérkezik, mert jelenleg az Assessment Center a munkaerő-kiválasztás széles körben elismerten leghatékonyabb módszere.

(A szerzők a győri Classis Human Kft. munkatársai.)

KÖNYVISMERTETÉS

Hoványi Gábor:

MENEDZSMENT KONCEPCIÓK, MENEDZSMENT MÓDSZEREK

Janus Pannonius Egyetemi Kiadó Pécs, 1998.

„A XXI. század első évtizedeinek vállalati versenyében nem a tőke, a technológia vagy a természeti erőforrások, hanem a menedzsment lesz a döntő tényező.”

/J.S. Charley/

Ezzel a jövőbe mutató, de egyben a mának is szóló gondolattal mint mottóval indítja mondanivalóját a könyv szerzője. A vállalati vezetők tevékenységének eredményességét döntően befolyásolja az, hogy a mindenkorai feltételekhez (környezeti és belső tényezők) illeszkedően választják-e meg vezetési koncepcióikat és módszereiket. Ennek megalapozásához nyújt segítséget Hoványi Gábor könyve azáltal, hogy nem a menedzsment koncepciók és módszerek ismertetésszerű áttekintésére és feldolgozására, hanem azok körülményektől függő alkalmazására és hasznosíthatóságára helyezi a hangsúlyt. Ezáltal a könyv gyakorló vezetők felkészülését, valamint leendő vezetők felkészítését egyaránt szolgálhatja a mottóként választott gondolat szellemében.

A könyv szerzőjének rendkívül gazdag szakmai múltja – amelybe a könyv utolsó oldalán kaphatunk betekintést – olyan háttérrel jelent, amelynek talaján egy ilyen léptékű tartalmi munka elkészülhetett. Ami a léptéket illeti: a menedzsment koncepciók és módszerek széles körét felhasználás-orientáltan oly módon tárja az olvasó elé, hogy nem merül el a részletkérdésekben, hanem általános áttekintést ad és az összefüggésekre irányítja a figyelmet. Ugyanakkor nemcsak az érdeklődés felkeltésére alkalmas, hanem arra is – mivel jól érzékelteti a szakma mélységeit –, hogy az olvasót irányultságának megfelelően a részkérdések további tanulmányozására ösztönözze.

A könyv tartalmilag – a címéből is következően – két, egymással szoros kapcsolatban lévő részből áll:

- menedzsment koncepciók,
- menedzsment módszerek.

➤ A menedzsment koncepciók c. részben a szerző először azt a konkrét feltételrendszert tárgyalja, amely

mintegy háttérét alkotja a szoros értelemben vett menedzsment koncepciók alkalmazásának.

Elsőként a vállalatok környezetét napjainkban mind erőteljesebben befolyásoló, újszerű tényezők hatását vizsgálja, amelyeket a vezetőknek számításba kell venniük akkor, amikor vállalatuk stratégiáját, versenyképességét mérlegelik (műszaki fejlődés, informatika, globalizálódás, polarizáció, multinacionális vállalatok, kis- és középvállalatok magatartása, információáramlás, kormányzatok).

Ezt követően a vállalat cél- és eszközrendszerének tartalmi kérdéseit és összefüggéseit olyan újszerű felfogásban tárgyalja, amely a vállalati vezetők szemléletének alakítását is segíti.

Az előzőek szerves folytatásaként (környezeti tényezők, vállalati cél- és eszközrendszer) azt emeli ki, hogy a vállalatoknak mind élesebb versenyhelyzetekben kell kitűzniük céljaikat, és hatékonyan felhasználni a célok elérését szolgáló erőforrásaikat. Az ezzel kapcsolatos döntések megalapozásához nyújt háttérrel a versenyhelyzetek és versenystratégiák vizsgálatával a könyv szerzője.

A magyar gazdaság – a menedzser szemszögéből c. fejezetet a szerző hazai vállalati vezetők véleményére építette, amit vezetők számára tartott előadásorozatainak konzultációin gyűjtött össze. Ezen rész fő mondanivalója az, hogy a magyar gazdaság jövőbeni lehetőségeinek kihasználása és fejlődése számos tényezőtől függ, amelyek közül az egyik fő tényező a vállalati menedzsment színvonala. Vagyis az, hogy a hazai vállalati menedzsment koncepciói, módszerei és technikai megfelelnek-e a nemzetközi versenyképesség mércéjének. Ennek hiányában a magyar vállalatok nem lehetnek versenyképesek sem a hazai, sem a nemzetközi piacokon.

A következő fejezet ezért olyan menedzsment koncepciókat mutat be, amelyeket az utóbbi években, évtizedekben alakítottak ki – elsősorban a fejlett piacgazdaságokban. Az egyes koncepciók tárgyalása kifejezetten felhasználási-alkalmazási szemléletet követ azáltal, hogy

- először bemutatja az egyes koncepciótípusok sajátosságait,

- azután felvázolja azt a belső és/vagy külső környezetet, amely indokolhatja a koncepcióváltást alkalmazását,
- majd utal azokra a menedzsment módszerekre és technikákra, amelyek segítik az adott koncepció-típus valóra váltását.

Csupán ízelítő az ismertetett menedzsment koncepciók széles tárházából: *piacközpontos, termelési-központos, logisztika-központos, immateriális erőforrásközpontos, kockázatmenedzsment-központos, rugalmasság-központos, pályamódosítás-központos, paradigmaváltó menedzsment koncepció.*

► A könyv második része a menedzsment módszereket tárgyalja. Hasonlóképpen a menedzsment koncepciók ismertetéséhez, ebben a részben is a gyakorlati hasznosítás lehetőségei állnak a feldolgozás középpontjában. Ennek figyelembevételével a vállalati vezetés a kialakított koncepciójához és feladataihoz (funkcióihoz) illeszkedően választhatja meg és alakíthatja ki vezetési módszereit és technikáit.

Az előbbieknél megfelelően a menedzsment módszereket a következő rendszerezésben tárgyalja a könyv:

- ↳ a tájékozódás módszerei,
- ↳ a tervezés módszerei,
- ↳ a szervezés módszerei,
- ↳ az emberi erőforrás menedzselés módszerei,
- ↳ az operatív irányítás módszerei,
- ↳ a vezetői ellenőrzés módszerei,
- ↳ a tájékoztatás módszerei,
- ↳ vezetői döntések, döntési technikák.

A menedzsment módszerek gyakorlati hasznosítását tovább segíti a *Vezetési módszercsoportok* (klaszterek) c. záró fejezet. Ebben a szerző bevezetőként hangsúlyozza:

♦ egy-egy koncepcióhoz, illetve ezek megvalósítását szolgáló egyes vezetői tevékenységekhez több módszer is kapcsolható;

♦ ezáltal, az így létrejövő módszercsoportok (klaszterek) szinergiát hoznak létre, növelik a megvalósítás hatékonyságát.

A menedzsment módszerekből három csoportot (három klasztertípus) alakított ki a szerző:

- ⇒ a nagyvállalatok igényeihez illeszkedő,
- ⇒ a kis- és középvállalatok vezetési feladataihoz illeszkedő,
- ⇒ a vezetés ún. célfeladatainak valóra váltását elősegítő (pl. outsourcing) módszerek csoportja.

A könyv ismeretanyagának hasznosítását jól szolgálja a *menedzsment módszerek tárgymutatója* is.

Hoványi Gábor legújabb könyve *többcélúan* hasznosítható. Egyfelől ajánlható *gyakorló vezetők* számára, akik vezetési koncepcióik és módszereik helyzettől függő alakításában és a nemzetközi versenyképesség követelményeinek való megfelelésben érdekeltek. Másfelől ajánlható a menedzserképzési programok résztvevőinek – *oktatóknak, kutatóknak és hallgatóknak* egyaránt.

Szűcs Pál

Vecsenyi János: VÁLLALKOZÁSI SZERVEZETEK ÉS STRATÉGIÁK

– Harcias hangyák és tervező tigrisek –

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 442 oldal

A vállalati szervezetek tipológiájának csakúgy, mint a vállalkozások életciklusainak igen kiterjedt irodalma van a világban. Vecsenyi János nemcsak ismeri, és ahol szükséges idézi is ezeket az irodalmakat, de saját fogalmi rendszerében épít rájuk. Tőlünk nyugatra azonban alig található olyan OD (szervezetfejlesztési) irodalmat, amely a tervgazdaságból a piacgazdaságba átmenő társadalmak vállalatainak természetrajzát írja le.

Vecsenyi János több évtizedes kutatói és oktatói tapasztalatát gyűjtötte össze e műben. A több évtized hangsúlyozásának itt nemcsak azért van jelentősége, hogy jelezzük, a szerző hosszan érlelte a fogalmazványt, hanem azért is, mert ezen évtizedek, és különösen a legutóbbi évtized során gyökeres változások történtek Vecsenyi elsődleges kutatási területén, a magyar gazdaságban. Míg akár tíz évvel ezelőtt a gazdaságban az állami tulajdon és az állami tulajdonú nagyvállalatok – Vecsenyi kifejezésével „dinoszauruszok” – dominanciáját tapasztalhattuk, addig napjainkra milliányi új családi és más kisvállalkozást, Vecsenyi szerint „hangyát” találunk.

A túlélésért küzdő, és gyakran csak széteséssel túlélő dinoszauruszok, és a családi életmód-vállalkozások, a szorgos hangyák mellett minden piacgazdaságban – mondja Vecsenyi –, így a magyarban is megtaláljuk a minden piaci lehetőségre rugalmasan reagáló „gazel-

- azután felvázolja azt a belső és/vagy külső környezetet, amely indokolhatja a koncepcióváltást alkalmazását,
- majd utal azokra a menedzsment módszerekre és technikákra, amelyek segítik az adott koncepció-típus valóra váltását.

Csupán ízelítő az ismertett menedzsment koncepciók széles tárházából: *piacközpontos, termelési-központos, logisztika-központos, immateriális erőforrásközpontos, kockázatmenedzsment-központos, rugalmasság-központos, pályamódosítás-központos, paradigmaváltó menedzsment koncepció.*

► A könyv második része a menedzsment módszereket tárgyalja. Hasonlóképpen a menedzsment koncepciók ismertetéséhez, ebben a részben is a gyakorlati hasznosítás lehetőségei állnak a feldolgozás középpontjában. Ennek figyelembevételével a vállalati vezetés a kialakított koncepciójához és feladataihoz (funkcióihoz) illeszkedően választhatja meg és alakíthatja ki vezetési módszereit és technikáit.

Az előbbieknél megfelelően a menedzsment módszereket a következő rendszerezésben tárgyalja a könyv:

- ↳ a tájékozódás módszerei,
- ↳ a tervezés módszerei,
- ↳ a szervezés módszerei,
- ↳ az emberi erőforrás menedzselés módszerei,
- ↳ az operatív irányítás módszerei,
- ↳ a vezetői ellenőrzés módszerei,
- ↳ a tájékoztatás módszerei,
- ↳ vezetői döntések, döntési technikák.

A menedzsment módszerek gyakorlati hasznosítását tovább segíti a *Vezetési módszercsoportok* (klaszterek) c. záró fejezet. Ebben a szerző bevezetőként hangsúlyozza:

♦ egy-egy koncepcióhoz, illetve ezek megvalósítását szolgáló egyes vezetői tevékenységekhez több módszer is kapcsolható;

♦ ezáltal, az így létrejövő módszercsoportok (klaszterek) szinergiát hoznak létre, növelik a megvalósítás hatékonyságát.

A menedzsment módszerekből három csoportot (három klasztertípus) alakított ki a szerző:

- ⇒ a nagyvállalatok igényeihez illeszkedő,
- ⇒ a kis- és középvállalatok vezetési feladataihoz illeszkedő,
- ⇒ a vezetés ún. céladatainak valóra váltását elősegítő (pl. outsourcing) módszerek csoportja.

A könyv ismeretanyagának hasznosítását jól szolgálja a *menedzsment módszerek tárgymutatója* is.

Hoványi Gábor legújabb könyve *többcélúan* hasznosítható. Egyfelől ajánlható *gyakorló vezetők* számára, akik vezetési koncepcióik és módszereik helyzettől függő alakításában és a nemzetközi versenyképesség követelményeinek való megfelelésben érdekeltek. Másfelől ajánlható a menedzserképzési programok résztvevőinek – *oktatóknak, kutatóknak és hallgatóknak* egyaránt.

Szűcs Pál

Vecsenyi János: VÁLLALKOZÁSI SZERVEZETEK ÉS STRATÉGIÁK

– Harcias hangyák és tervező tigrisek –

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 442 oldal

A vállalati szervezetek tipológiájának csakúgy, mint a vállalkozások életciklusainak igen kiterjedt irodalma van a világban. Vecsenyi János nemcsak ismeri, és ahol szükséges idézi is ezeket az irodalmakat, de saját fogalmi rendszerében épít rájuk. Tőlünk nyugatra azonban alig található olyan OD (szervezetfejlesztési) irodalmat, amely a tervgazdaságból a piacgazdaságba átmenő társadalmak vállalatainak természetrajzát írja le.

Vecsenyi János több évtizedes kutatói és oktatói tapasztalatát gyűjtötte össze e műben. A több évtized hangsúlyozásának itt nemcsak azért van jelentősége, hogy jelezzük, a szerző hosszan érlelte a fogalmazványt, hanem azért is, mert ezen évtizedek, és különösen a legutóbbi évtized során gyökeres változások történtek Vecsenyi elsődleges kutatási területén, a magyar gazdaságban. Míg akár tíz évvel ezelőtt a gazdaságban az állami tulajdon és az állami tulajdonú nagyvállalatok – Vecsenyi kifejezésével „dinoszauruszok” – dominanciáját tapasztalhattuk, addig napjainkra milliányi új családi és más kisvállalkozást, Vecsenyi szerint „hangyát” találunk.

A túlélésért küzdő, és gyakran csak széteséssel túlélő dinoszauruszok, és a családi életmód-vállalkozások, a szorgos hangyák mellett minden piacgazdaságban – mondja Vecsenyi –, így a magyarban is megtaláljuk a minden piaci lehetőségre rugalmasan reagáló „gazel-

lákat”, és az erdő legrettegettebb ragadozóit, a piacon kiválóan mozgó, hatalmas tőkeerejű „tigriseket”.

E négy jellemző szereplő mellett természetesen sok kisebb-nagyobb más állat is található, hiszen a gazdaság épp abban különbözik az erdőtől, hogy itt a dinoszauruszok szerencsés esetben átváltozhatnak tigrisekké, és vannak köztes állapotok (tigroszaurusz), vagy éppen a hangyák felnőhetnek gazellává. Az élővilágban és a gazdaságban is gyakoriak a biocönózisok, amikor különböző szervezetek életközösségben biztosítják egymás számára a létfeltételeket, miként a fa és a rajta élő taplógomba, a krokodil és a fogait tisztogató apró madarak, vagy a multinacionális nagyvállalat és a néki beszállító kis alvállalkozók. Az ő viselkedésük is jobban érthető, ha tisztában vagyunk az egyes szervezetek szükségleteivel, Vecsenyi szavaival: „stratégiai irányultságával”.

A gazdasági szereplők általában három markáns stratégiai irányt követhetnek, melyeket a szerző három hajóval szimbolizál, a Titanic a tervező, a Viking az alkalmazkodó, a Santa Maria a vállalkozói viselkedésmódot szemlélteti.

Ezzel a hasonlattal bemutattuk Vecsenyi János könyvének egyik legfontosabb erényét, a gyakran száraz „akadémiai ismeretanyagot” az egyszerű olvasó számára is érthető módon, kiváló metaforákkal, képekkel írja le. Hiszen e három stratégiai irány például nem Vecsenyi találmánya, megtaláljuk ezt már *Mintzbergnél*¹ is, amit Vecsenyi nem is tagad, viszont a mintzbergi teoretizálást és szisztematizálást Vecsenyi hozza egyetemi hallgatók számára is érthető közelségbe. Oly játszi könnyedséggel dolgozza fel e nemzetközi szakirodalmat, ahogy mondani szokták A-tól Z-ig.² Adizestől³ Yipig,⁴ hogy eközben műve nem válik száraz értekezéssé, hanem mindvégig élvezetes, jól követhető és jól tanulható.

Köszönhető ez annak is, hogy az egyes fejrészekben belül és egy külön zárófejezetben esettanulmányokat találunk, amelyeket a szerző munkatársaival az elmúlt tíz évben magyar vállalatok fejlődéstörténetéről gyűjtött össze. Természetes, hogy az olvasó ilyenkor kritikusan figyeli azokat a neveket, melyek valamikor, nem is olyan régen még az üzleti élet csillagai voltak, és ma már alig emlékszünk rájuk, legyen szó akár Dicső Gáborról és a Kontraxról, vagy László Andrásról és a Co-Nexusról, netán a Globex Holdingről. Sokan e hírneves vállalkozók közül ma már nem a siker példaképei. Mégis éppen ez az, ami a piacgazdaság nagy erénye, és ez egyértelműen

kiderül Vecsenyi könyvéből: azok, akik nem megfelelő alkalmazkodási stratégiát választanak, elbuknak.

Elsősorban azok az egyetemi hallgatók fogják örömmel forgatni e könyvet, akik a szervezeti viselkedést, a vállalkozások természetrajzát szeretnék megismerni, jól rendszerezett, olvasható formában jutni közelebb a szervezetfejlesztés tudományához. De nemcsak nekik íródott e könyv, hiszen mindazon üzletemberek és vállalkozók is sikerrel forgathatják, akik önmagukat, környezetüket, vállalkozásukat szeretnék jobban megismerni.

Szirmai Péter

MANAGING BUSINESS IN HUNGARY – AN INTERNATIONAL PERSPECTIV

Edited by József Berács and Attila Chikán

Akadémiai Kiadó, Budapest 1999. 506 p.

A 20. század utolsó éveinek minden bizonnyal legfontosabb eseménye a kelet-közép európai országok politikai, gazdasági átalakulása. A történészeket, politikusokat, tudósokat, üzletembereket elsősorban az foglalkoztatja, hogy mit is takar, mihez mérhető ez az alakulás. Az értékelések nagyrészt abból a feltételezésből indulnak ki, hogy Magyarországon a 90-es években lezajlott az átalakulás, amely természetesen nem egyformán érintette a társadalom, a gazdaság minden területét, nemzeti, kulturális, regionális, történelmi sajátosságok nagyban befolyásolták annak gyorsaságát, mértékét, jellegét.

Az átalakulás fent említett vonásait a térség országaiban ma már kötetnyi irodalom elemzi, ám kevesebb az elmúlt

¹ *Mintzberg, H.* (1973): Strategy Making in Three Modes. (A stratégiaalkotás háromféle módja) *California Management Review*, 16,2, 44–53. old.

² *Zárda Sarolta–Vecsenyi János* (szerk.): (1990): *Kezdd kicsivel, gondold nagyra*. Számalk, Budapest

³ *Adizes, Ichak* (1992): *Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* HVG Kiadó, Budapest

⁴ *Yip, George* (1997): *Asian Advantage. Successful Global Strategies in Pacific Region*. Addison Wesley, Longman

lákat”, és az erdő legrettegettebb ragadozóit, a piacon kiválóan mozgó, hatalmas tőkeerejű „tigriseket”.

E négy jellemző szereplő mellett természetesen sok kisebb-nagyobb más állat is található, hiszen a gazdaság épp abban különbözik az erdőtől, hogy itt a dinoszauruszok szerencsés esetben átváltozhatnak tigrisekké, és vannak köztes állapotok (tigroszaurusz), vagy éppen a hangyák felnőhetnek gazellává. Az élővilágban és a gazdaságban is gyakoriak a biocönózisok, amikor különböző szervezetek életközösségben biztosítják egymás számára a létfeltételeket, miként a fa és a rajta élő taplógomba, a krokodil és a fogait tisztogató apró madarak, vagy a multinacionális nagyvállalat és a néki beszállító kis alvállalkozók. Az ő viselkedésük is jobban érthető, ha tisztában vagyunk az egyes szervezetek szükségleteivel, Vecsenyi szavaival: „stratégiai irányultságával”.

A gazdasági szereplők általában három markáns stratégiai irányt követhetnek, melyeket a szerző három hajóval szimbolizál, a Titanic a tervező, a Viking az alkalmazkodó, a Santa Maria a vállalkozói viselkedésmódot szemlélteti.

Ezzel a hasonlattal bemutattuk Vecsenyi János könyvének egyik legfontosabb erényét, a gyakran száraz „akadémiai ismeretanyagot” az egyszerű olvasó számára is érthető módon, kiváló metaforákkal, képekkel írja le. Hiszen e három stratégiai irány például nem Vecsenyi találmánya, megtaláljuk ezt már *Mintzbergnél*¹ is, amit Vecsenyi nem is tagad, viszont a mintzbergi teoretizálást és szisztematizálást Vecsenyi hozza egyetemi hallgatók számára is érthető közelségbe. Oly játszi könnyedséggel dolgozza fel e nemzetközi szakirodalmat, ahogy mondani szokták A-tól Z-ig.² Adizestől³ Yipig,⁴ hogy eközben műve nem válik száraz értekezésé, hanem mindvégig élvezetes, jól követhető és jól tanulható.

Köszönhető ez annak is, hogy az egyes fejrészekben belül és egy külön zárófejezetben esettanulmányokat találunk, amelyeket a szerző munkatársaival az elmúlt tíz évben magyar vállalatok fejlődéstörténetéről gyűjtött össze. Természetes, hogy az olvasó ilyenkor kritikusan figyeli azokat a neveket, melyek valamikor, nem is olyan régen még az üzleti élet csillagai voltak, és ma már alig emlékszünk rájuk, legyen szó akár Dicső Gáborról és a Kontraxról, vagy László Andrásról és a Co-Nexusról, netán a Globex Holdingről. Sokan e hírneves vállalkozók közül ma már nem a siker példaképei. Mégis éppen ez az, ami a piacgazdaság nagy erénye, és ez egyértelműen

kiderül Vecsenyi könyvéből: azok, akik nem megfelelő alkalmazkodási stratégiát választanak, elbuknak.

Elsősorban azok az egyetemi hallgatók fogják örömmel forgatni e könyvet, akik a szervezeti viselkedést, a vállalkozások természetrajzát szeretnék megismerni, jól rendszerezett, olvasható formában jutni közelebb a szervezetfejlesztés tudományához. De nemcsak nekik íródott e könyv, hiszen mindazon üzletemberek és vállalkozók is sikerrel forgathatják, akik önmagukat, környezetüket, vállalkozásukat szeretnék jobban megismerni.

Szirmai Péter

MANAGING BUSINESS IN HUNGARY – AN INTERNATIONAL PERSPECTIV

Edited by József Berács and Attila Chikán

Akadémiai Kiadó, Budapest 1999. 506 p.

A 20. század utolsó éveinek minden bizonnyal legfontosabb eseménye a kelet-közép európai országok politikai, gazdasági átalakulása. A történészeket, politikusokat, tudósokat, üzletembereket elsősorban az foglalkoztatja, hogy mit is takar, mihez mérhető ez az alakulás. Az értékelések nagyrészt abból a feltételezésből indulnak ki, hogy Magyarországon a 90-es években lezajlott az átalakulás, amely természetesen nem egyformán érintette a társadalmat, a gazdaság minden területét, nemzeti, kulturális, regionális, történelmi sajátosságok nagyban befolyásolták annak gyorsaságát, mértékét, jellegét.

Az átalakulás fent említett vonásait a térség országaiban ma már kötetnyi irodalom elemzi, ám kevesebb az elmúlt

¹ *Mintzberg, H.* (1973): Strategy Making in Three Modes. (A stratégiaalkotás háromféle módja) *California Management Review*, 16,2, 44–53. old.

² *Zárda Sarolta–Vecsenyi János* (szerk.): (1990): *Kezdd kicsivel, gondold nagyra*. Számalk, Budapest

³ *Adizes, Ichak* (1992): *Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* HVG Kiadó, Budapest

⁴ *Yip, George* (1997): *Asian Advantage. Successful Global Strategies in Pacific Region*. Addison Wesley, Longman

időszak eseményeit empirikus felmérés alapján értékelő írás. Az Akadémiai Kiadó új sorozata éppen arra vállalkozik, hogy alulnézetből, a társadalom és a gazdaság mélyrétegeiben végbement változásokat mutassa be. A most megjelent gyűjteményes kötet, egy sorozat első darabja, melyet a szerkesztők szándéka szerint – akik nemcsak egyetemi oktatók és kutatók, hanem gyakorlati szakemberek is – újabbak követnek, s az üzleti szféra, a makrogazdasági rendszer, valamint a politikai, szociológiai környezet átalakulása szempontjából tekintik át az elmúlt évtized eseményeit. Erre utal a sorozat címe is: Transition, Competitiveness and Growth.

A kötet angol nyelven való megjelentetésével a kiadó célja nyilvánvalóan az volt, hogy az átalakulás folyamatának sajátosságait Kelet-közép Európában a fejlett nyugati országok politikusai, gazdasági vezetői számára – a nyelvi akadályok és korlátok kiiktatásával – tegye érthetőbbé. Mindez különösen fontos egy olyan időszakban, amikor ezen térség országai – bár eltérő sebességgel és nem egyforma eséllyel – Európa, az uniós tagság felé törekednek.

A könyv a Közgazdaságtudományi Egyetemen oktató magyar és külföldi előadók, 1990–1998 között angol nyelven publikált cikkeit tartalmazza. A cikkgyűjtemény – a műfajt talán ez a meghatározás fedi a leginkább – a magyar üzleti környezet és magatartás átalakulásáról elméleti és empirikus vizsgálatokra épülő tanulmányok sora alapján nyújt átfogó képet. Ez előnye, de egyúttal hátránya is a szerkesztők által választott módszernek. Előnye azért, mert a mikroszférában végbement változásokat mondhatni interdiszciplináris megközelítésben mutatja be. Hátránya viszont, hogy a különböző időpontokban született, eltérő jellegű és érettségű cikkek közül igencsak nehéz egységes szerkezetű kötetet összeállítani.

A kötet négy fejezetben – a társadalmi, gazdasági környezet (I. fejezet), az üzleti folyamatok és funkciók; termelés, logisztika, marketing (II. fejezet), a szervezeti változások: menedzsment, üzleti képzés (III. fejezet), végül a környezeti és társadalmi felelősség: környezet és etika (IV. fejezet) vizsgálja az elmúlt évtized eseményeit.

Az első fejezet hét írása a gazdasági, társadalmi, szociális környezet átalakulásának bemutatására szolgál. Kisebbrészen empirikus felvételre, nagyobb részen elméleti eszmefuttatásokra épülő tanulmányok alapján adnak képet a mezőgazdaság helyzetének elemzésétől, a termékekéletgörbe és -image vizsgálatán keresztül a privatizá-

ció sajátosságainak tárgyalásáig terjedő – meglehetősen széles – spektrumban a kiválasztott tanulmányok.

A kötet második fejezetének további hét írása az üzleti folyamatokban végbemenő átalakulást veszi górcső alá. Az üzleti magatartás elemeit, a beszerzési és az értékesítési piacot empirikus vizsgálatok alapján mutatják be a kiválasztott tanulmányok szerzői. A recenzor megítélése szerint ennek a fejezetnek az összeállítása sikerült a legjobban, bár tematikailag kicsit kilóg a sorból a meglehetősen egyedi, sajátos piacot áttekintő – egyébként kitűnő – esettanulmány az írott médiapiac privatizálásáról.

A tanulmány sorozat harmadik fejezetében közölt ugyancsak hét cikkből az átmenet időszakában döntő szerepet játszó üzleti stratégia – vállalati menedzsment, „a hogyan kell túlélni” kérdéseire kaphat választ az olvasó. Az írók három megközelítésből elemzik a menedzsment képességét a változásokra való reagálásra; a szervezeti tanulás, az egyéni kreativitás, végül az üzleti oktatás szempontjából. Az írásokból kirajzolódó kép szerint a 90-es években a magyar vállalatoknak legalább a fele első számú prioritásnak a túlélést tekintette. E stratégia nemcsak szervezeti, hanem egyéni, munkavállalói szinten is tetten érhető. A fejezetet záró két tanulmány az üzleti képzés magyarországi helyzetét mutatja be.

Rávilágítanak arra az átmenetet kísérő ellentmondásra, amely a felsőoktatásban általában, az üzleti képzésben pedig különösen erőteljesen mutatkozik meg az akadémiai és a gyakorlati üzleti élet által támasztott követelmények között. A versenyhelyzet e tekintetben meglehetősen erős, a régi hagyományos egyetemek és főiskolák átalakulnak, új menedzserképzők sora lép az üzleti oktatás piacára. Közöttük egyre élesebb verseny dül, de még jó pár évet vehet igénybe, amíg a lassuló ütemben bővülő piac újrafelosztása közöttük megtörténik.

A könyv negyedik fejezete, környezeti és szociális felelősség felcím alatt, a századvég egyik súlyos kihívásával, a környezeti rombolással és ennek etikai összefüggéseivel foglalkozik. A volt szocialista országokban, a tömegkommunikáció egyoldalú tájékoztatása nyomán, a közvéleményben sokáig olyan kép alakult ki, hogy ott kisebbek a környezeti problémák, mint a fejlett országokban. A rendszerváltás után viszont kiderült, hogy egy sor területen vészesen lemaradtak, a GDP meglehetősen kis hányadát fordítják környezetvédelemre, bár gazdasági és exportszerkezetük változása a környezeti károk enyhítése irányában hat. A fejezetben publikált öt

tanulmány azt is bizonyítja, hogy a magyar vállalatvezetők a környezettudatos magatartás fontosságának elismerésében nem maradnak el fejlett országok-beli versenytársaiktól. Az e célra fordítható eszközök tekintetében viszont már nagyobb a hátrányuk.

Az ígéretes kezdet után várjuk a sorozat folytatását.

B. R.

Boda György–Szlávik Péter:
VEZETŐI KONTROLLING

(Hogyan vonhatjuk kontroll alá az üzletet?)

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999. 316 p.

A vállalatok vezetése csak akkor lehet sikeres, ha rendelkezésre állnak a megfelelő vezetési eszközök a döntések megalapozásához, és a vezetők hozzájuthatnak a szükséges információkhoz. A kontrolling az a modern vezetési eszköz, amely magában foglalja a tervezési, döntési, (irányítási) és ellenőrzési tevékenységet. Tehát a vezetés részfunkcióinak összességét jelenti, ahol az összehangolt működést az információszolgáltatás biztosítja. A most megjelent kézikönyv szerzői az alapfogalmaktól a stratégiai tervezésig és stratégiai gondolkodásig tekintik át a vezetői kontrolling sikeres alkalmazásához szükséges elméleti és gyakorlati ismereteket.

Rámutatnak arra, hogy a tervezés, irányítás és ellenőrzés érdemi részét a vezető végzi, de a részfeladatokat a kontrollrendszerre bízta. Eredményesen csak akkor működhetnek együtt, ha munkájukat közös feladatnak tekintik, és a megoldásokat is közösen alakítják ki; nagyon fontos tehát a kettőjük közti kommunikáció és bizalom. A közös sikerek és kudarcok miatt a vezetőnek folyamatosan értékelni kell a kontroller tevékenységét, és bele kell törődnie, hogy az ő tevékenységét a kontroller közvetlenül értékelheti, kritizálhatja. Kettőjük kapcsolatának további eleme, hogy hogyan szerzik meg az üzlet irányításához szükséges szaktudást, s annak mekkora részét teszik egymás számára hozzáférhetővé. A kontrollernek a feladatok megoldásához személyes intelligencia és kommunikációs képesség szükséges, s tisztában kell lennie azzal, hogy tevékenysége kockázatokkal jár. Szüksége van továbbá helyi és általános ismeretekre; a könyv ez utóbbiak közül a számviteli, vezetői számviteli és a költséggazdálkodási alapismeretekkel foglalkozik.

A számviteli alapismeretek keretében a szerzők először a vagyonmérleg fontosságát világítják meg; ismertetik felépítését, tételeit, a vagyonváltozás eseteit, amelyek közt az egyik legfontosabb tényező a vagyont növelő vagy csökkentő eredmény. Végső hatását az eredményel-számolás vezeti le, feltárva az eredmény kialakulására ható tényezőket is. A cash flow-kimutatás a likviditásról ad képet, nélküle nincs hatékony kontrolling. Készíthető kimutatás az üzleti, a befektetési és a pénzügyi tevékenység pénzforgalmáról. A pénzügyi mutatószámok közül a szerzők a hagyományos számviteli és megtérülési mutatószámokat, valamint az értékteremtés mutatóit tartják fontosnak.

A vezetői számvitel az üzleti folyamatok számbavételén túl az üzleti irányítás érdekeit helyei előtérbe. A számvitel szolgáltatásaival szemben külső és vezetői számviteli igények merülnek fel (3.1. táblázat). A számvitel akkor látja el a legjobban feladatait, ha mind a belső, mind a külső igényeknek megfelel; ez a követelmény kihat az információszolgáltatással szembeni elvárásokra is. Ezzel kapcsolatban olvashatunk a könyvben az információszolgáltatás tartalmáról, formai követelményeiről, tárgyidőszakairól és gyakoriságáról. A vezetői számvitel központi feladata a költséggazdálkodásnak az üzlet szempontjából legalkalmasabb megoldásainak a megkeresése; a vállalkozás helyzete ugyanis leginkább a költségek csökkentésével javítható.

A költséggazdálkodási ismeretekre azért van feltétlenül szükség, mert a vállalkozások többsége nem alakíthatja szabadon az árait, a költségek alakulására, befolyásolására azonban minden vállalkozásnak lehetősége van. Az alapvető költségfogalmak után a gyártási és nem gyártási költségeket, a termék- és időszaki költségeket, a fix és változó költségeket ismerjük meg. A továbbiakban a fontosabb vállalati folyamatok következetes elszámolásáról, a készletértékelés és a költséggazdálkodás összefüggéseiről, majd a költséggazdálkodási rendszerek megszervezéséről olvashatunk táblázatok kíséretében.

A tervezési alapismeretek keretében a vállalati tervezési rendszer hatékony működését biztosító elemeket ismerjük meg. A szerzők az alapköltségvetés-tervezési ismereteken túlmenően a stratégiai tervezéssel is foglalkoznak. Felsorolják az éves operatív terv (éves költségvetés) tartalmi elemeit, általános követelményeit, majd belső összefüggéseit világítják meg egy kidolgozott mintapélda (MESTER modell) alapján. Ennek során a tevékenységi

tanulmány azt is bizonyítja, hogy a magyar vállalatvezetők a környezettudatos magatartás fontosságának elismerésében nem maradnak el fejlett országok-beli versenytársaiktól. Az e célra fordítható eszközök tekintetében viszont már nagyobb a hátrányuk.

Az ígéretes kezdet után várjuk a sorozat folytatását.

B. R.

Boda György–Szlávik Péter:
VEZETŐI KONTROLLING

(Hogyan vonhatjuk kontroll alá az üzletet?)

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999. 316 p.

A vállalatok vezetése csak akkor lehet sikeres, ha rendelkezésre állnak a megfelelő vezetési eszközök a döntések megalapozásához, és a vezetők hozzájuthatnak a szükséges információkhoz. A kontrolling az a modern vezetési eszköz, amely magában foglalja a tervezési, döntési, (irányítási) és ellenőrzési tevékenységet. Tehát a vezetés részfunkcióinak összességét jelenti, ahol az összehangolt működést az információszolgáltatás biztosítja. A most megjelent kézikönyv szerzői az alapfogalmaktól a stratégiai tervezésig és stratégiai gondolkodásig tekintik át a vezetői kontrolling sikeres alkalmazásához szükséges elméleti és gyakorlati ismereteket.

Rámutatnak arra, hogy a tervezés, irányítás és ellenőrzés érdemi részét a vezető végzi, de a részfeladatokat a kontrollrendszerre bízta. Eredményesen csak akkor működhetnek együtt, ha munkájukat közös feladatnak tekintik, és a megoldásokat is közösen alakítják ki; nagyon fontos tehát a kettőjük közti kommunikáció és bizalom. A közös sikerek és kudarcok miatt a vezetőnek folyamatosan értékelni kell a kontroller tevékenységét, és bele kell törődnie, hogy az ő tevékenységét a kontroller közvetlenül értékelheti, kritizálhatja. Kettőjük kapcsolatának további eleme, hogy hogyan szerzik meg az üzlet irányításához szükséges szaktudást, s annak mekkora részét teszik egymás számára hozzáférhetővé. A kontrollernek a feladatok megoldásához személyes intelligencia és kommunikációs képesség szükséges, s tisztában kell lennie azzal, hogy tevékenysége kockázatokkal jár. Szüksége van továbbá helyi és általános ismeretekre; a könyv ez utóbbiak közül a számviteli, vezetői számviteli és a költséggazdálkodási alapismeretekkel foglalkozik.

A számviteli alapismeretek keretében a szerzők először a vagyonmérleg fontosságát világítják meg; ismertetik felépítését, tételeit, a vagyonváltozás eseteit, amelyek közt az egyik legfontosabb tényező a vagyont növelő vagy csökkentő eredmény. Végső hatását az eredményel-számolás vezeti le, feltárva az eredmény kialakulására ható tényezőket is. A cash flow-kimutatás a likviditásról ad képet, nélküle nincs hatékony kontrolling. Készíthető kimutatás az üzleti, a befektetési és a pénzügyi tevékenység pénzforgalmáról. A pénzügyi mutatószámok közül a szerzők a hagyományos számviteli és megtérülési mutatószámokat, valamint az értékteremtés mutatóit tartják fontosnak.

A vezetői számvitel az üzleti folyamatok számbavételén túl az üzleti irányítás érdekeit helyei előtérbe. A számvitel szolgáltatásaival szemben külső és vezetői számviteli igények merülnek fel (3.1. táblázat). A számvitel akkor látja el a legjobban feladatait, ha mind a belső, mind a külső igényeknek megfelel; ez a követelmény kihat az információszolgáltatással szembeni elvárásokra is. Ezzel kapcsolatban olvashatunk a könyvben az információszolgáltatás tartalmáról, formai követelményeiről, tárgyidőszakairól és gyakoriságáról. A vezetői számvitel központi feladata a költséggazdálkodásnak az üzlet szempontjából legalkalmasabb megoldásainak a megkeresése; a vállalkozás helyzete ugyanis leginkább a költségek csökkentésével javítható.

A költséggazdálkodási ismeretekre azért van feltétlenül szükség, mert a vállalkozások többsége nem alakíthatja szabadon az árait, a költségek alakulására, befolyásolására azonban minden vállalkozásnak lehetősége van. Az alapvető költségfogalmak után a gyártási és nem gyártási költségeket, a termék- és időszaki költségeket, a fix és változó költségeket ismerjük meg. A továbbiakban a fontosabb vállalati folyamatok következetes elszámolásáról, a készletértékelés és a költséggazdálkodás összefüggéseiről, majd a költséggazdálkodási rendszerek megszervezéséről olvashatunk táblázatok kíséretében.

A tervezési alapismeretek keretében a vállalati tervezési rendszer hatékony működését biztosító elemeket ismerjük meg. A szerzők az alapköltségvetés-tervezési ismereteken túlmenően a stratégiai tervezéssel is foglalkoznak. Felsorolják az éves operatív terv (éves költségvetés) tartalmi elemeit, általános követelményeit, majd belső összefüggéseit világítják meg egy kidolgozott mintapélda (MESTER modell) alapján. Ennek során a tevékenységi

térkép készítését, az értékesítés, a készlettermék-készletezés és a termelés munkalapjának kezelését, a kapacitáskontrollt, a humánpolitikai terv és a különböző költségek munkalapjainak elkészítését ismerjük meg. A tervezésnek a folyó költségeken kívül a fejlesztési költségeket is meg kell határozni. Az éves operatív tervezés csak végső formába önti a beruházásokat, valamint a külső forrásbevonás megoldásait; megtervezésük alapvetően az éves költségvetésen kívül történik. A lényeges vállalati tevékenységek megtervezése után a belső számviteli összefoglalást kell elvégezni, amely kiszűri a tervezés során elkövetett esetleges hibákat, s alkalmat ad a tervezett lépések együttes hatásainak mérlegelésére. A MESTER modell munkalapjai sorában a Konzisztenciakontroll munkalap az utolsó. A kontrollok vonatkozhatnak a számviteli összefüggések ellenőrzésére, lehetnek forma- és közgazdasági kontrollok.

Mi szükséges egy hatékonyabb tervezési rendszer kialakításához? – erre a kérdésre kapunk választ a könyv VI. fejezetében. Az éves költségvetés a folyamatos működéssel és a tervezéssel kapcsolatos tevékenységeket rövid távra dolgozza ki. Abból kell kiindulni, hogy hogyan alakulna a vállalkozás adózás előtti eredménye, ha nincs fejlesztés és visszafejlesztés, hanem az erőforrásokat csak a folyamatos működés fenntartására fordítják. Az erre vonatkozó bázis-terv készítésének tudnivalói után az integrált terv elkészítésével ismerkedünk meg. Az integrált tervezés feladata nemcsak a bázis-terv és az időszakos tervek konszolidálása, hanem olyan növekedési pálya megfogalmazása is, amely a vállalkozás számára számszerűen is a legelőnyösebb. Olvashatunk itt a stratégiai terv számszerűsítéséről is a STRATÉGIA modell bemutatása mellett; ennek összefüggésrendszere – az értékesítés, a készlettermék-készletezés és a termelés vonatkozásában – a MESTER modellével azonos. A bázis-tervnek biztosítania kell a folyamatos működést, amihez a tárgyi eszközök, a termelőberendezések állagának megóvása is hozzá tartozik; ez bizonyos beruházási tevékenység megtervezését is szükségessé teszi...

Az integrált terv szervesen épül a bázis-tervre, ezért a munkalapjain megjelennek a tervezendő kategóriák bázis-tervei értékei is. A múltra vonatkozóan is azonos a bázis-terv és az integrált terv valamennyi adata. Ezzel szemben az integrált tervi piaci részarányok változhatnak, mert a fejlesztő tervek lehetőséget adnak a piaci részarányok javítására. A stratégiai (üzleti) tervezés lényege a létesítménytervezés; ez különbözteti meg az éves költségvetéstől. Elkészítése során a hangsúly a folyó ho-

zamok és ráfordítások mérlegelésére tolódik át; ez az üzleti tervezés feladata.

Tervezési rendszerről akkor beszélhetünk, ha a stratégiai (üzleti) tervezés és az éves operatív tervezés (vagy költségtervezés) hatékony beszámolási rendszerrel egészül ki. A jó vezető azt az információt akarja terv-tény összehasonlításban látni, amit maga tervez meg. A beszámolórendszer legfontosabb eleme a központi tervezési vagy beszámolási naptár, amelyre több példát is találunk a könyvben. Végül a kontrolling informatikai háttéréről olvashatunk; az információfeldolgozási tevékenységben a kontroller munkája tulajdonképpen informatikai munka. Ezen túlmenően a kontroller tervez, elemez, kiértékeli az információt. A kontroller szempontjából az az informatikai rendszer a jó, amely a megfelelő időben és helyben biztosítja az információt minimális ráfordítással. A rendszernek kell kiszolgáltatnia őt!

A gyakorló vezetők, kontrolling-szakemberek számára készült kézikönyvet számos Melléklet egészíti ki, amelyek a tárgyalta modelleket és más kimutatásokat számszerűsítve szemléltetik. A CD-mellékleten két Excel-módel található a szükséges információkkal.

R. I.

Laáb Ágnes:

PÉNZÜGYI SZÁMVITEL MENEDZSEREKNEK

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 174. p.

A Kossuth Kiadó és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete közös könyvsorozatot indított útjára V. I. P.-könyvek (Very Important Publications) címen. Ezeket a könyveket a választott téma legjobb szakértői írták azoknak a felsővezetőknek, akik tudásukat korszerű ismeretekkel kívánják bővíteni menedzseri munkájuk eredményesebb ellátása érdekében. Elősegítik ezek a könyvek az ismeretek folyamatos fejlesztését, valamint azt is, hogy a vezetők lépést tudjanak tartani a változásokkal. Az egyre fokozódó versenyben ugyanis ma már csak azok a vállalkozások maradhatnak sikeresek, amelyek állandóan képesek a megújulásra, és a vezetők a cél érdekében készek átalakítani a vállalati gondolkodást és a szervezetet...

Laáb Ágnes könyve Bevezetésében tisztázza a pénzügyi számvitel és a vezetési számvitel közti különbségeket. A

térkép készítését, az értékesítés, a készlettermék-készletezés és a termelés munkalapjának kezelését, a kapacitáskontrollt, a humánpolitikai terv és a különböző költségek munkalapjainak elkészítését ismerjük meg. A tervezésnek a folyó költségeken kívül a fejlesztési költségeket is meg kell határozni. Az éves operatív tervezés csak végső formába önti a beruházásokat, valamint a külső forrásbevonás megoldásait; megtervezésük alapvetően az éves költségvetésen kívül történik. A lényeges vállalati tevékenységek megtervezése után a belső számviteli összefoglalást kell elvégezni, amely kiszűri a tervezés során elkövetett esetleges hibákat, s alkalmat ad a tervezett lépések együttes hatásainak mérlegelésére. A MESTER modell munkalapjai sorában a Konzisztenciakontroll munkalap az utolsó. A kontrollok vonatkozhatnak a számviteli összefüggések ellenőrzésére, lehetnek forma- és közgazdasági kontrollok.

Mi szükséges egy hatékonyabb tervezési rendszer kialakításához? – erre a kérdésre kapunk választ a könyv VI. fejezetében. Az éves költségvetés a folyamatos működéssel és a tervezéssel kapcsolatos tevékenységeket rövid távra dolgozza ki. Abból kell kiindulni, hogy hogyan alakulna a vállalkozás adózás előtti eredménye, ha nincs fejlesztés és visszafejlesztés, hanem az erőforrásokat csak a folyamatos működés fenntartására fordítják. Az erre vonatkozó bázisterv készítésének tudnivalói után az integrált terv elkészítésével ismerkedünk meg. Az integrált tervezés feladata nemcsak a bázisterv és az időszakos tervek konszolidálása, hanem olyan növekedési pálya megfogalmazása is, amely a vállalkozás számára számszerűen is a legelőnyösebb. Olvashatunk itt a stratégiai terv számszerűsítéséről is a STRATÉGIA modell bemutatása mellett; ennek összefüggésrendszere – az értékesítés, a készlettermék-készletezés és a termelés vonatkozásában – a MESTER modellével azonos. A bázistervnek biztosítania kell a folyamatos működést, amihez a tárgyi eszközök, a termelőberendezések állagának megóvása is hozzá tartozik; ez bizonyos beruházási tevékenység megtervezését is szükségessé teszi...

Az integrált terv szervesen épül a bázistervre, ezért a munkalapjain megjelennek a tervezendő kategóriák bázistervei értékei is. A múltra vonatkozóan is azonos a bázisterv és az integrált terv valamennyi adata. Ezzel szemben az integrált tervi piaci részarányok változhatnak, mert a fejlesztő tervek lehetőséget adnak a piaci részarányok javítására. A stratégiai (üzleti) tervezés lényege a létesítménytervezés; ez különbözteti meg az éves költségvetéstől. Elkészítése során a hangsúly a folyó ho-

zamok és ráfordítások mérlegelésére tolódik át; ez az üzleti tervezés feladata.

Tervezési rendszerről akkor beszélhetünk, ha a stratégiai (üzleti) tervezés és az éves operatív tervezés (vagy költségtervezés) hatékony beszámolási rendszerrel egészül ki. A jó vezető azt az információt akarja terv-tény összehasonlításban látni, amit maga tervez meg. A beszámolórendszer legfontosabb eleme a központi tervezési vagy beszámolási naptár, amelyre több példát is találunk a könyvben. Végül a kontrolling informatikai háttéréről olvashatunk; az információfeldolgozási tevékenységben a kontroller munkája tulajdonképpen informatikai munka. Ezen túlmenően a kontroller tervez, elemez, kiértékeli az információt. A kontroller szempontjából az az informatikai rendszer a jó, amely a megfelelő időben és helyben biztosítja az információt minimális ráfordítással. A rendszernek kell kiszolgáltatnia őt!

A gyakorló vezetők, kontrolling-szakemberek számára készült kézikönyvet számos Melléklet egészíti ki, amelyek a tárgyalta modelleket és más kimutatásokat számszerűsítve szemléltetik. A CD-mellékleten két Excel modell található a szükséges információkkal.

R. I.

Laáb Ágnes:

PÉNZÜGYI SZÁMVITEL MENEDZSEREKNEK

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 174. p.

A Kossuth Kiadó és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete közös könyvsorozatot indított útjára V. I. P.-könyvek (Very Important Publications) címen. Ezeket a könyveket a választott téma legjobb szakértői írták azoknak a felsővezetőknek, akik tudásukat korszerű ismeretekkel kívánják bővíteni menedzseri munkájuk eredményesebb ellátása érdekében. Elősegítik ezek a könyvek az ismeretek folyamatos fejlesztését, valamint azt is, hogy a vezetők lépést tudjanak tartani a változásokkal. Az egyre fokozódó versenyben ugyanis ma már csak azok a vállalkozások maradhatnak sikeresek, amelyek állandóan képesek a megújulásra, és a vezetők a cél érdekében készek átalakítani a vállalati gondolkodást és a szervezetet...

Laáb Ágnes könyve Bevezetésében tisztázza a pénzügyi számvitel és a vezetési számvitel közti különbségeket. A

pénzügyi számvitel a cég külső partnereit (tulajdonosok, befektetők, vevők, szállítók, hatóságok stb.) informálja vagyoni, jövedelmi és pénzügyi állapotáról. A vezetési számvitelnek pedig rendszeres, megbízható információkat kell nyújtania a vállalkozás eredményéről, működésének kihatásairól és az üzleti tervvel szemben mutatkozó eltérésekről a vezetők számára. Olyan belső információs rendszer, amely a vezetés igénye szerint dolgozza fel a számviteli információkat, hozzájárulva ezzel a vezetői döntések megalapozásához. Korunk menedzsereinek ismernie kell a piacgazdálkodás szabályait, a pénzügyi és vezetői számvitel szerepét, az információk fontosságát, biztosítani kell vállalkozása likviditását stb. A kiadvány mindezekre nyújt gyakorlati ismereteket a menedzsereknek.

Az első részben megismerkedünk a számbavétel kialakulásával és fejlődésével, a mérleg, az eredménykimutatás és a (pénzáramlás) cash flow-kimutatás szerepével, valamint az EGK Tanácsának 4. számú irányelve és a Nemzetközi Számviteli Standardok előírásaival. A nemzetközi számviteli elvekkel teljes összhangban levő magyar számviteli törvény szabályai alapján megbízható és valós tájékoztatás nyújtható a törvény hatálya alá tartozó szervezetek jövedelemtermelő képességéről, vagyonának alakulásáról, pénzügyi helyzetéről és jövőbeni terveiről. A számviteli alapelvek (teljesség, valódiság, világosság, következetesség, folytonosság, óvatosság stb.) elve) ismertetése után a vállalkozás vagyoni helyzetét, az eszközök és források nagyságát, összetételét tükröző mérleg és a működtetés eredményességéről számot adó eredménykimutatás kétféle módszerének (összki költség és forgalmi költség eljárás) bemutatása következik. A (pénzáramlási) cash flow-kimutatás egy adott időszakban vizsgálja a várhatóan rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat, s azokat a vállalkozás pénzfelhasználási igényeivel egyezteteti. Célja, hogy a bevételekből folyamatosan finanszírozni lehessen a cég kiadásait. Direkt és indirekt módszerrel készíthető el; ezek bemutatásán kívül mintapéldák szemléltetik a különböző gazdasági események számszerű hatását a mérlegre, az eredménykimutatásra és a cash flow-kimutatásra.

A továbbiakban a szerző a gazdálkodási folyamatokat naprakészen és áttekinthetően rögzítő könyvvitel és a gazdasági események megfigyelését, mérését, elemzését, ellenőrzését, közlését végző számvitel közti különb-

ségeket mutatja be. Leírja az egyszeres és a kettős könyvvitelre vonatkozó tudnivalókat, majd ismerteti az analitikus és szintetikus elszámolásokat, a főkönyvi kivonatot, a könyvviteli zárlat feladatait, a bizonylati fegyelem előírásait, a költségek csoportosítási lehetőségeit. Foglalkozik a leltárkészítési kötelezettséggel, a mérleg és a leltár közti kapcsolattal, a kiegészítő melléklet tartalmával. Vákolja a könyvvizsgáló szerepét és feladatait, a nyilvánosságra hozatal és a közzététel szabályait, majd utal a számviteli előírások és a számviteli fegyelem megsértésének büntetőjogi következményeire.

Az értékelési tudnivalókat tartalmazó második részben a szerző kifejti, hogy a cégek a számviteli politikájuk kialakítása során kiválasztják azokat a konkrét számviteli értékelési, elszámolás-technikai eszközöket és módszereket, amelyeket következetesen alkalmaznak azokon a területeken, ahol a hatályos számviteli törvény választási lehetőséget ad. 1997. januártól minden gazdálkodónak kötelezően el kell készítenie az eszközök és források leltárkészítési és leltározási, az eszközök és források értékelési, az önköltség-számítási és a házipénztári pénzkezelési szabályzatát. Megismerjük az értékelésnél használt fontosabb fogalmakat, az értékelési módszereket, az értékcsökkenés elszámolásának szabályait. Mintapéldák szemléltetik itt is az előírások gyakorlati alkalmazását. A továbbiakban a belső egyensúly követelményeiről, a likviditás és az eszközgazdálkodás hatékonyságának méréséről, az adósságkezelés mutatóiról, a jövedelem- és hozamteremtő képesség elemzéséről kapunk tájékoztatást. A tőkelekötés hatékonysága méréseinek módszereivel és a mutatószámok közötti összefüggéseket kifejező Du Pont-analízis alkalmazási lehetőségeivel ismerkedünk meg még ebben a részben, számszerű példák kíséretében.

A könyv harmadik része olyan önálló feladatokat tartalmaz, amelyek megoldása során – a megadott információk alapján – a vállalkozások eladósodását, likviditását, vagyoni helyzetét, üzleti eredményét stb. lehet megállapítani, illetve a vállalkozás éves beszámolójának mérlegét, eredménykimutatását lehet elkészíteni. A felhasznált Irodalom, a kapcsolódó jogszabályok felsorolása, valamint Név- és Tárgymutató zárja a menedzsereket a számviteli tudnivalókról sokoldalúan tájékoztató könyvet.

Rubóczky István

Wladimir ANDREFF

A CRITICAL ASSESSMENT OF PRIVATIZATION IN TRANSITION ECONOMIES: QUANTITY IS NOT QUALITY

The author seeks an answer to the question what the unheeded practical and theoretical issues backing both the quantitative success and the qualitative failure story of privatisation are? Among those listed in this paper, management coalitions, the blurred dividing line between shareholders and stakeholders, the relative importance of ownership and management, financial-industrial groups, interlocking directorates, the violation of shareholders' rights and the corrupted redistribution of capital and property rights are included. From a brief examination of such issues the author would derive which are the still tricky problems that remain to be solved in the second stage of the privatization process and that are to be analyzed in the near future.¹

Privatization has been considered as the institutional cornerstone of the economic transformation process in transition countries – TCs² – under the argument that the priority target of economies on the way out from the former centrally planned system must be to improve their economic efficiency. So that the success or failure of the privatization drive in TCs must be judged first as regards its impact on economic efficiency, whatever the secondary (political, fiscal, financial, industrial, ideological) objectives of privatization could have been.³ In order to circumvent a long-lasting methodological discussion about the accurate criteria of economic efficiency, we would stick here, in the present economic context of TCs, to the significance of privatization assets for (macro)-economic growth, enterprise (micro)-economic performances and the attractiveness of TCs' privatization to foreign direct investment (FDI). Privatization appears to be a success story in TCs when assessed with such quantitative criteria. But it is not the whole story. The privatization drive has encountered various shortcomings in its achievement, depending on the historical legacy specific to each TC and on how privatization techniques⁴ have been traded off in the local (economic and political) context. The outcome of privatization is also path-dependent on policy

decisions made in the very early years of the post-Socialist transition,⁵ and is plagued with two basic 'locks in' which are the unresolved corporate governance issue and the residual State property that are so widespread in privatized enterprises that only a fierce optimist would not assess them as signs of a qualitative failure.

Beyond quantitative and qualitative evaluation of privatization policies, no one can resort to theoretical implications of the observed results, namely to the question: was not it the whole standard privatization train of thought too much simplistic or even inaccurate in the economic conditions of the broken-up former Socialist system? In other words, what are the unheeded practical and theoretical issues backing both the quantitative success and the qualitative failure story? Among those listed in this paper, we include management coalitions, the blurred dividing line between shareholders and stakeholders, the relative importance of ownership and management, financial-industrial groups, interlocking directorates, the violation of shareholders' rights and the corrupted redistribution of capital and property rights. From a brief examination of such issues, we would derive which are the still tricky problems that remain to be solved in the second stage of the privatization process and that are to be analyzed in the near future.

**Privatization and economic efficiency:
a quantitative success story**

Macroeconomic efficiency

First, let us assume for a while, that the biggest concern is how much extensive is the privatization process; that is the so-called quantitative dimension (Radygin 1994) of privatization which is supposed to matter. In this respect, the share of private production (sector) in GDP is a rather significant index (Table 1, page 84), although it is a rough one, but quite easier to evaluate than the precise number of privatized enterprises (Table 2, page 85), and safe from methodological tricks undermining the valuation of assets (Mihaly). For instance, this share is over 50% in eight Central Eastern European countries (CEECs) and in one of the New Independent States – Russia – by the end of 1995, and might have reached 80% in some countries like Hungary, Czech Republic and Slovakia in 1997. On the other hand, the lowest share is observed in Belarus, Tadjikistan and Turkmenistan. To put it otherwise, only four TCs (Czech Republic, Estonia, Hungary and Slovakia) got the mark 4 for both large-scale and small-scale privatization in the EBRD (1997) evaluation. Only Tadjikistan and Turkmenistan got two marks 2 and Belarus got 1 for large privatization and 2 for small privatization.⁶ More details on this scattered distribution of the quantitative success of privatization among TCs are available in CEEP (1997) and validate both ideas of a specific trajectory towards a private economy in each country – with a wide gap between some so-called 'most-advanced' CEECs and some lagging NIS –, and of an uneven efficiency between various (mixes of) methods of privatization. Note that the 'most-advanced' TCs usually are those that first moved into the privatization drive while the laggards are late comers (or still in the starting blocks like Belarus).

However, the share of private sector in GDP grows as the result of three cumulative factors: the transfer of public assets into private hands (small and large privatization), the increase in the number of private enterprises created from scratch (i.e. the number of new start-ups net of their bankruptcies⁷), and the higher growth rate of production in the private sector compared with the growth of the still existing public sector.⁸ Defining privatization in this macroeconomic sense is relevant to assess whether it is likely to have raised macroeconomic efficiency in TCs over the one of former centrally planned economies. At this level of analysis, we have proceeded to a rough econometric test through a regression of the index of

GDP growth (Ig) on the share of private sector (Sps), for a sample of 25 TCs with available data (Table 1). Of course, there are several other variables explaining economic growth than ownership of the factors of production. But, under the assumption of privatization triggering economic efficiency, private resource ownership must facilitate or even boost economic growth. Thus, we have to expect that the regression coefficient between Ig and Sps must be positive if we want it to confirm that privatization paves the way for economic efficiency and growth, even though the observed results must be taken with a pinch of salt due to the very rough statistical estimate of Sps from World Bank's data. The limited number of observations compels us to rely more on adjusted correlation coefficients.

	1990		1995	
	Sps	Constant	Sps	Constant
Coefficient	- 23.395	97.952	30.114	86.477
t – Student	1.396	47.024	4.264	27.724

Number of observations = 25 n = 25
 $R^2 = 0.078$ $R^2 = 0.441$
 Adjusted $R^2 = 0.038$ Adjusted $R^2 = 0.417$

Results for 1990 are rather comforting the aforementioned assumption. At the starting point of the privatization drive, the coefficient of Sps is not positive and is not significant at a 5% threshold; the adjusted correlation coefficient is very low. The share of private sector, while small, does not explain GDP growth at all. In 1995, the coefficient of Sps is positive, and 41.7% of the variance of the economic growth index is explained by the linear regression, with significant coefficients (at $p < 5\%$). The hypothesis of an existing relationship between economic growth and privatization cannot be rejected, though the correlation coefficient is not very high. On the other hand, we have calculated the rank correlation between Ig and Sps and found $r_s = - 0.44$ in 1990 which confirms the absence of relation between economic growth and private ownership. In 1995, the coefficient of rank correlation $r_s = 0.65$ means a significant concordance at 5% between the two variables for the whole set of 25 TCs. Thus, though we can associate the spread of private sector and the recovery of economic growth, we have to oppose CEECs to NIS on this basis. Now when we calculate the rank correlation for the only countries having a positive rate of economic growth ($Ig > 100$) in 1995, we get $r_s = 0.02$. This means that within the subset of TCs in which economic growth has yet recovered in 1995 (primarily

CEECs), the size of the private sector does not explain, as such, a high rate of economic growth.⁹ In other words, for example, Czech Republic with the largest share of private sector in 1995 only reaches the sixth rank in terms of economic growth while Poland and Slovakia, where growth recovery is the strongest, are respectively ranked the fourth and the sixth as regards the size of private sector.

Progress in small-scale privatization has been both swift and comprehensive. Fourteen TCs – nine EU associated countries, Albania, Croatia, Georgia, Kyrgyzstan, Macedonia and Russia – have reached the EBRD mark 4 in this respect. In addition, small privatization primarily based on case-by-case and auction sales have met neither technical obstacles nor strong political opposition insofar as it has even been launched by the Communist power in some TCs, like Hungary since 1982. The only shadow on the picture here is the privatization of agriculture, namely in the NIS where agriculture is still largely organized around large collective farms and there are still restrictions on the tradability of land rights.

The outcome of big privatization is less bright. The supporters of rapid mass privatization usually focus on Czech Republic where, as soon as 1995, over 80% of big and medium-sized State-owned enterprises have been transferred to economic entities which are distinct from the central State (Table 2). On the other hand, by the end of 1995, rather few big State run enterprises have been really privatized in TCs such as Armenia, Azerbaijan, Belarus, Romania, Tadjikistan, Turkmenistan, Uzbekistan and, while big privatization is more widespread in other TCs, it still does not reach 50% of all big State-owned enterprises in 1997, except in Czech Republic, Hungary, Slovakia and Estonia. From this overall picture, we have to stress that trade sales of State assets and enterprises do make only 6,204 cases, i.e. 13% of all big privatizations gathered in Table 2. The privileged method is management-employee buy-out – MEBO (43% of all cases), followed by mass privatization (23.5%) and 'other' methods (13%), basically municipalization and restitution of assets. Trade sales of assets is the primary method in Hungary, Estonia and more recently Bulgaria, while there is voucher (mass) privatization in Czech Republic, Russia, Latvia, Lithuania, Georgia, Moldova, Kazakhstan, Kyrgyzstan and Armenia, and MEBO is prevailing in Poland, Ukraine, Slovakia, Slovenia, Croatia, Macedonia, Romania, Tadjikistan and Uzbekistan. Stalling programmes of mass privatization have restarted in Bulgaria and Romania in 1997, while mass privatization plans are finally implemented in Azerbaijan and Croatia.

*Microeconomic performance
in a changing environment*

At a microeconomic level, the first basic performance criterion to be assessed is the effect of privatization on enterprise profitability, otherwise one could not understand why privatization was so urgently needed to maintain enterprises' balance sheets in the red. Based on a large sample of 200 to more than 1,000 industrial enterprises by country, for seven CEECs,¹⁰ a recent assessment (R. Anderson et alii 1997) shows that Czech Republic and Hungary – where privatization is the most widespread – had the highest percentage of profitable firms (74% and 70% respectively) in 1995, and Romania and Bulgaria the lowest. Even more significant, between 1992 and 1995, the profitability of firms has improved in almost all seven countries. For instance, in Poland, of a total 1,066 firms, 835 showed an improved or steady profitability while 231 showed a decline. The average annual growth in labour productivity, from 1992 to 1995, was negative only in Bulgaria and Romania and peaked up to 7% in Czech Republic and 5% in Poland and Slovakia. In the whole sample, labour productivity growth averaged 7.2% for privatized firms and -0.3% in State-owned firms. However, had the sample been extended to Russian and NIS firms, this optimistic evaluation should have been cooled down: recent data shows, for instance, that reported profits were steadily declining in nominal terms in most Russian enterprises (Gavrilenkov 1998). While 26 thousand Russian registered large and medium-sized firms had been profitable, another 39.5 thousand had been reported as loss makers.

The microeconomic performance of privatization appears even more impressive than the macroeconomic one, though the quoted results must be somewhat qualified. In 1992, the seven CEECs were still deep in the economic slump, except Poland, while in 1995, they reached the peak of their economic recovery, except Hungary. Thus we are referred back to the relationship between privatization and economic growth, from which policy recommendations should be derived for further success of the big privatization drive. Enterprise profitability must have dwindled in the CEECs with the lower rates of economic growth in 1996–1997. Another shortcoming of the above-mentioned study is that it defines as „privatized” any firm that has more than 33% of its shares transferred to private investors which is debatable on the grounds of both corporate control theory (Andreff 1996a,b) and the present economic context of share ownership in TCs.

Several privatized enterprises in the sample might well be still under State control, so that differences in performance between genuinely privatized and State-controlled firms must be partly levelled off. All the more so if we consider that some major adjustment efforts in the State sector have been achieved indeed, including lay-offs and wage control by loss-making State-run firms, under the pressure of the final cut in open-ended subsidies and the threat of a more competitive buyers' market, in spite of the absence of a private ownership structure.¹¹

Privatization also might have improved economic efficiency in TCs through attracting FDI flows. The latter basically result from microeconomic decisions of foreign investors and transnational corporations, but they are also influenced by macroeconomic determinants and government policies upgrading the attractiveness of the (TC) host country, including the FDI treatment; privatization is a significant part of this treatment (M. & W. Andreff 1997, 1998). For instance, in 111 of the 200 biggest Hungarian companies a foreign owner controlled a majority share of the stock equity in December 1995; this number raised up to 134 in December 1996 (Matolcsy 1997) and 150 in 1997 (Mihaly 1997b), and Hungary is well known as the country which had attracted the biggest FDI stock among all TCs, in particular the highest FDI per capita. On the other hand, FDI is supposed to provide fresh capital, technological modernization, privatization revenue, transfer of management skills, new industrial and trade cultures, a restructured organisation of the local enterprise, and world market penetration. So that enterprises whose privatization involves FDI rapidly should be restructured and become efficient. We have calculated, from (Table 3, page 86), the coefficient of rank correlation between FDI per capita and the share of private sector in GDP, for a sample of 22 TCs; the coefficient is rather high ($R^2 = 0.63$) and the relation between the two variables is significant at $p < 0.2\%$. A last quantitative success story of privatization definitely consists in its attractiveness to FDI which contributes to the recovery of economic growth. Of even greater interest is the fact (Table 4, page 86) that attraction of foreign capital into a TC privatization programme is very much linked to the methods of privatization adopted by the host country. The share of foreign capital in total transaction value of privatized assets is higher, on average, in TCs that have privileged trade sales to outsiders; this share is the weakest in TCs having primarily resorted to voucher (mass) privatization.

Privatization was expected to act as a lever in order to reduce and crunch the so-called second (informal, under-

ground) economy that was blossoming in former centrally planned economies. Such a belief relies on the standard liberal economic thought advocating that the excess of administrative rules and regulations prevailing in the State sector and enterprises were the causes to which one has to trace back the development of illegal economic activities. Deregulation, State withering away and dismantling the State sector through privatization were thus assumed to get rid of the informal economy and to favour its transformation into no longer forbidden private market economy. Would we like to find a sign of quantitative failure of privatization in TCs, if any, then we had to focus on the following evidence: on average, the share of informal economy has increased alongside with the progress in the privatization drive, in most TCs, and not the other way round (Table 5, page 86). Our guess must thus be that something went wrong, at least with some qualitative dimensions of privatization.

Two other indications introduce to some qualitative shortcomings of privatization, that had been forecasted as the unavoidable outcome of non-sale methods (Andreff 1992, 1993a). On hand, it is the former socialist 'hard core' of State-owned assets in heavy industries and infrastructures that has resisted longer the privatization process, even in Hungary (Mihaly 1996a), and still resists in several TCs. On the other, it is the erosion of the widespread support for privatization which was crossing the borders of many interest groups at the dawn of the privatization process. For example, in Poland, from 1990 to 1995, change in attitudes of Poles exhibited a weakening support to unrestricted privatization for all economic sectors, except municipal transport (Adamski 1997). In 1995, unrestricted privatization receives majority social support only for commercial activity and state farms. For all other sectors, respondents' preferences favoured a limited privatization while the share of supporters of no privatization in all sectors have increased since 1995. To say the least, the results of the overall privatization process have not increased satisfaction in all social groups of interest, a statement which obviously cannot refer mainly to the quantitative achievement but to the qualitative (and distributive) outcome of the process. This might well express a sort of social disappointment at the end of an initial stage of privatization which placed emphasis not only on speed (a rather satisfied preference¹²) but also on equitable distribution and the depoliticisation of property. The second stage of the privatization process started by 1995-96, was more concerned with unresolved qualitative issues such as concentrating dispersed private own-

ership, improving corporate governance, getting rid of residual State property and investing in strategic economic restructuring rather than divesting capital or stripping assets in a survival adjustment behaviour.

Corporate governance and residual State property: qualitative limitations

„Various empirical studies – large surveys, case studies, some quantitative evidence, press reports – produce a very contradictory picture and it is extremely difficult to evaluate the degree of actual adjustment of firms” in TCs (Grosfeld, Roland 1995). Since 1995, it is all the more so with the multiplication of studies with non-converging results, despite an attempt at a more systematic, though not comprehensive, inter-country comparison (R. Anderson et alii 1997). What we would present here is a sort of „average” impression derived from our non-exhaustive reading of the increasingly pervasive literature, the great bulk of which leans on the theory of property rights and focuses on the corporate governance structure resulting from privatization. According to this literature's mainstream, expanding the control of shareholders is thought to obviously follow from the view that shareholders are the 'genuine' owners of corporations within which votes could be held, on legal principles, by shareholders, bond holders, managers or other employees in any combination. The mainstream assumption is that, as the residual claimants of the firm's net income (profit and dividends), shareholders stand last in line for the distribution of gains or losses derived from the firm's performance and, thus, have the appropriate incentives to make accurate discretionary strategic decisions (Easterbrook, Fischel 1991). In particular, the ability to monitor managers (and through them other employees) is crucial for shareholders, and it is effective if their property rights are not to be alleviated by managerial behaviour of rent-seeking (larger offices, a host of handsome secretaries, retraining sessions on Caribbean sea shores, etc.) and of maximizing take home gains (higher wages, bonuses, personal cars, etc.). When shareowners are capable to monitor and discipline managers, then the profit is higher than otherwise; such a statement underlies the numerous assessments of the quality of corporate governance on the basis of firms' profitability.

Before raising some doubts against this too simplistic view, reducing the issue of corporate governance to the monitoring relationship between owners and managers, more generally between outsiders and insiders, we will

admit it for a first overview of qualitative limitations of privatization in TCs. Under such an assumption, of course, the more scattered the distribution of corporate capital, the higher the shareholder's information cost for monitoring managers. Efficient management and enterprise restructuring thus require appropriate managerial incentives (Aghion, Blanchard, Burgess 1993) that are less likely the less corporate capital is concentrated. Such a situation is well known as a principal-agent problem in which the principal is in possession of less information than the agent (moral hazard) and must design a suitable procedure for inciting managers (agents) to act according to the principal's interest (maximizing profit and asset value). Quite logically, in their survey of the literature on corporate governance, Shleifer and Vishny (1997) argue for the establishment of block shareholdings, whoever are the blockholders, including financial institutions. It is a great pity that post-communist reformers in TCs, obsessed by the speed of privatization, had precisely supported, selected and implemented those (non trade) methods of privatization which do not guarantee the emergence of hard core shareholders, despite the unheard warnings of the fans (see footnote 12 above) of long way privatization for short-listed profitable enterprises. The objection against these warnings, that the privatization process would have taken decades (Schaffer et alii 1998), does not really hold if we are now to spend decades on transforming ineffective corporate governance structures into effective ones.

Privatization by means of asset trade and (often) effective corporate governance

In the framework of the aforementioned theoretical hypotheses, we can range all corporate governance structures along a scale at the extreme (worst) end of which we find State-owned enterprises (SOEs); then come privatized firms with insider control (by managers or workers or both) and finally private and privatized enterprises with the varieties of outsider control by banks, institutional investors (investment funds, insurance companies, pension funds, etc.), domestic private shareholders, foreign investors, and individuals. The latter's control usually emerges in newly created enterprises (start ups) and from small privatization. There is no corporate governance concern in it, insofar as in a small firm a single owner is the „boss” (or a few owners are the bosses) who can discipline at a low cost a handful of managers, if any, and even supervise all the labour force. Of course, we

witness here the common result of privatization through asset trade that had been predominant in small privatization and in asset auctions after SOEs' liquidations. For large firms, asset trade privatization is supposed to provide a strong corporate governance with either a single majority owner or a 'hard core' of monitoring shareholders; they could have only a minority share, but this one must be higher than the share of any other coordinated group of shareowners, in the company stock equity. Such effective owners should restructure the newly privatized firm and adjust it to new market conditions. Nevertheless, a qualification of what restructuring means is now needed.

Grosfeld and Roland (1995) have introduced a distinction between defensive and strategic restructuring. Defensive restructuring means taking measures that seek to reduce costs and scale down enterprise activity: cutting obsolete production lines, shedding labour, getting rid of non productive assets. These measures may be a component of both deep restructuring and survival-oriented behaviour of managers and workers in privatized firms (Andreff 1996b, Ickes, Ryterman 1994). Strategic restructuring is based on a thoughtful business strategy developed in response to a need for profound redeployment of assets and implies the introduction of new products, new processes, new technologies and thus new investment projects. Strategic restructuring requires effective corporate governance by residual claimants. Therefore, profitability and productivity are supposed to reflect, through the scope and depth of restructuring, the quality of corporate governance. It follows that an hypothesis often tested on various enterprise samples is whether privatized firms perform better than SOEs, and outsider-controlled outperform insider-controlled firms, in terms of profitability, productivity, export and some other performance variables connected with a supposed enterprise restructuring. As expected by the theory, various studies¹³ have shown that privatized firms outperform SOEs or improve their performance after privatization. Nevertheless, in many studies, the result is subject to a selection bias: was it privatization which has fostered better enterprise performance or was it better performance that has led the enterprise to be selected for privatization? This causality problem remains unsolved in most studies. However, the choice of an asset trade method of privatization often reflects the fact that the firm is viable and potentially or really profitable under market conditions. Thus, finding effective owners – either domestic or foreign – for good enterprises should promote strategic restructuring.

Estonia and Hungary having opted from the very beginning for direct sales to strategic investors, it is quite logic that they have experienced less corporate governance problems, namely in FDI-acquired enterprises and in privatized firms with a domestic majority shareowner or with a group of core shareholders capable of monitoring managers. However, at least two problems have remained unsolved in some of these firms privatized by means of asset sales. In privatized firms where majority Hungarian ownership was intended to be maintained for several years, sometimes after a year or two, the foreign strategic investor was able to accumulate enough shares to dominate the annual shareholders' meeting and appoint its own representatives to the boards (Mihaly 1997b). This is not properly speaking a problem of weak corporate governance structure; quite the contrary, too strong (and too much foreign to the Hungarian taste). The second problem is one of management and corporate governance in the presence of residual State ownership in partly privatized enterprises that is dealt with below.

Weak corporate governance after non-standard methods of privatization

In a large number of TCs (NIS, the countries of former Yugoslavia, Poland, Slovakia), the privatization process has primarily created insider-controlled enterprises and, according to the aforementioned theory, has generated a problem of weak or ineffective corporate governance structure. The latter basically comes out from the use of non trade, often called non standard, methods of privatization. Three of them have been widely used in TCs: restitution, management and employee buyouts (MEBOs) and mass privatization (Bornstein 1997). The major concern with non standard methods of privatization is the resulting large-scale ownership by insiders. Indeed, non trade privatization has benefited insiders either through voucher distribution with significant concession to insiders or through MEBOs. According to the principal-agent model, insiders would prove ineffective owners, lacking the incentives to undertake strategic restructuring measures in privatized enterprises, in particular in enterprises controlled by workers. Empirical studies should confirm it in exhibiting lower performances in insider-controlled firms compared with other private enterprises, and here is a tricky issue.

We would not comment on restitution insofar as it was a significant element in small privatization and the problem it has triggered is not one of corporate governance, but one of delayed privatization by a lengthy

claims process. MEBOs, because they require a large initial borrowing by managers and employees, hinder the firms to get enough additional credit to restructure inputs and output. Hence the firms do not earn enough profit to repay the principal within the deadline. So that many MEBOs have difficulty to get bank credit and they carry out little capital investment. Even though these are not the obvious consequences of an ineffective corporate governance, the latter has steadily been assumed to be the cause of low profitability by the principal-agent model. Mass privatization took different forms: voucher coupons to bid in auctions of company shares (the Czech „model”, Mertlik 1996, Sereghyova 1996), interest-free loans offered to citizens to buy shares in designated enterprises (the Hungarian scheme), and giving people free shares in investment funds that control operating firms (Poland). The outcomes of large-scale privatization include the extent of residual State shareholding, the concentration or dispersion of ownership in newly privatized firms, the distribution of shares between insiders and outsiders, and the emergence of specific institutional investors.

As to the Czech mass privatization method, it was assumed to trigger enterprise restructuring by new private owners after privatization, to be more transparent and fairer than asset trade, and to gain popular support for privatization and for the government in next elections. In 1998, the Klaus government is over, financial non transparency and embezzlements linked to privatization are among the determinants of its fall, and economic restructuring does not seem to have been much more boosted in the Czech Republic than in other TCs. On the other hand, some expected shortcomings of the Czech method had not actually occurred: even though voucher auctions had been a rather daunting administrative or even 'central planning' (Andreff 1994c) task, due to the allowed emergence of investment funds, a wide dispersion of ownership and a weak corporate governance structure had not been revealed. Studies of samples of Czech enterprises¹⁴ show that, in many firms, one investment fund holds 20% of the shares, and in other privatized firms two to four investment funds together hold a controlling minority, sometimes a majority of shares. It is often argued that some concentration of ownership helps corporate governance while scattered distribution of shares among many small shareholders is ineffective. On these grounds, the Czech funds probably concentrate a sufficient share in many privatized firms to control their management and strategy and handle an effective corporate governance. The problem is rather to know who controls the con-

trollers. In particular, the system of cross-ownership among State-owned banks and investment funds (Mertlik 1996) that has emerged leaves management of these institutions insulated from external control, i.e. supposedly 'outsiders' might well behave as insiders and this can explain why restructuring is often presented as luggish in Czech Republic. Later on, some investment funds have been converted into holding companies (also in Lithuania and Slovakia). The problem remains to know who controls the holding while this latter might well hinder competition and become a means of attracting State subsidies.

In the case of Russia and most NIS, mass privatization has turned into mass asset sale to insiders, both incumbent managers and employees, while investment funds have only played a minor role in corporate governance (initial regulations limited the share of any one fund to 10% of any enterprise, but the threshold has been raised to 25% in 1994). The resulting allocation of managers to privatized firms preserved the management status quo and limited the scope for selection of new managers, even though some managerial turnover had been observed (Fortesue 1997). The entrenchment of incumbent managers, survival strategies and defensive restructuring have characterized the first stage of mass (non monetary or free) privatization. Where the managers were either competent or in position to bargain on their own terms, the evolution of ownership from insiders to outsiders had occurred. For instance, the overall share of insiders in the structure of share ownership of Russian privatized enterprises had fallen from 62% in April 1994 to 56% in June 1996, while the share of outsiders – excluding the State – had raised from 21% to 34% (Andreff, Radygin, Malginov 1996). Viewed from the theory of principal-agent, this partial switch from insider to outsider ownership should improve corporate governance. But two problems are the emergence of coalitions gathering managers and outside owners and the illegal, when not corrupted or criminal, means of transferring shares to shameless outsiders. In Russia, we have noticed no less than sixteen typical violations of (small) shareholders rights during the second stage of privatization based on monetary transfer (sale) of shares. Among the most typical are: minimal block of shares to participate at the election of the board, various charges and extra-payments on transactions and on participation of stockholders at general meetings, deliberate delays in convening these meetings, vote by show of hands, secret issues of special shares, misreporting on the shareholders' register and so on (see also Blasi, Shleifer 1996).

Financial industrial groups (FIGs) are another outcome of the second stage of privatization in Russia (Freinkman 1995), Ukraine and other NIS. Generally built up by new private banks which have bought shares into industrial enterprises, FIGs do open in these TCs the well known story of finance capital which had initiated an earlier stage of development in market economies (Hilferding 1910) in which ownership control was the key issue instead of corporate governance. Some FIGs result from the transformation of former ministerial branches or associations into joint stock companies which diversified in finance and trade. All FIGs are now challenging the insider ownership in NIS industry. A 1995 law passed in Russia attempted both to regulate the FIGs' activity and offered them tax concessions, special treatment and privileges. Even though they solve, in some way, the corporate governance issue, FIGs re-concentrate monopoly powers and industrial structures that prevailed under central planning. Their present lack of financial transparency is of concern as well as it is a springboard for the sort of studies suggested in the third part of this paper.

National Investment Funds (NIFs) are specific to the Polish method of mass privatization. Each NIF must control a set of operating firms and eventually sell some of their shares, probably after some restructuring. It is thus admitted that large SOEs were needing restructuring before privatization. Each NIF is run by a private management firm owned by a consortium of several Polish and foreign management and banking companies. Such a scheme should avoid the Czech problem of controlling the controllers, insofar as these consortia are profit-oriented, managed with Western techniques, and the banks involved in are affected by a more rapid privatization in Poland than in the Czech Republic. Insofar as no share in the operating firms is distributed to the population which can only acquire shares in the NIFs, the stock value of each NIF is of concern to the management consortium. The latter's trade-off should be to restructure or disinvest from less profitable operating firms in order to invest in more profitable ones. Thus NIF's managers should put a strong pressure on managers of the operating firms in which the NIF holds a controlling block of shares, assigning them such objectives as restructuring and seeking profitability; this is obviously a rather effective corporate governance structure. In Poland, concentrated outside ownership of enterprises has been created from the very beginning of mass privatization (delayed up to 1995 anyway) with the target of avoiding non desirable conse-

quences in terms of corporate governance instead of speeding up the process.

The initial patterns of corporate governance established in the first stage of transition will not necessarily remain stable over time. We have already mentioned some significant evolution. In Russia, large banks and FIGs have become the major participants in the cash sales of State shares in large enterprises and in the secondary market for equity stakes. This has led to weaken the initial control of insiders. In the Czech Republic, the conversion of investment privatization funds into holding companies may have a substantial impact on the initial structure of corporate governance depending on who will control the banks which hold major stakes in these holding companies.

Testing corporate governance and restructuring

Widespread strategic restructuring has been observed in no TC up to 1996 (Carlin, Aghion 1996). Surveying empirical studies¹⁵ to date leaves us with some robust findings. Foreign owners of former SOEs engage in strategic restructuring by bringing in expertise and capital. On average, private firms are more profitable than SOEs and, in line with the discussed theory, this difference reflects more defensive restructuring in SOEs. For privatized firms, the picture is rather blurred, but more studies exhibit insider-controlled firms engaged in survival-oriented adjustment than the other way round. Fairly representative of this mainstream results is the recent study by Frydman et alii (1997). While claiming to avoid a selection bias, this study explicitly leaves out the industrial 'dinosaurs' of the communist era (sic!). It finds that, in terms of revenue growth and employment reduction, firms owned by outsiders enjoy an advantage over SOEs, firms in which investment funds are the largest owners perform rather well, firms owned by domestic non-financial companies exhibit a weaker performance,¹⁶ while insider-owned firms shed labour at significantly lower rates than either SOEs¹⁷ or private companies and do even worse on costs and revenues. Employee-owned firms not only behave like SOEs in terms of their revenue performance, but also underperform SOEs in terms of labour shedding. A quite orthodox conclusion derived by the authors is a strong case against the effectiveness of privatization programmes that put employees in control. The most annoying problem – except the mentioned selection bias – is the increasing number of conflicting observations that accompanies the growth of case and

sample studies. So many different results finally may have the meaning that the studies did not control enough for country, sector and sample specificities or, more deeply, that something went wrong with the theoretical background of empirical studies, i.e. the approach to corporate governance in the principal-agent analysis.

Among the most striking results that confront the mainstream hypotheses, let us recall the following. Some have found that strategic restructuring has taken place in all ownership types, including SOEs and insider-controlled firms. Managers, under the pressure of new market conditions, unexpectedly initiated restructuring, at least defensive restructuring, even in not yet privatized SOEs for which Pinto and van Wijbergen (1995) concluded that a „behaviour remarkably in line with what one would expect from profit oriented forward looking entrepreneurs”. For the Czech Republic, Capek and Mertlik (1996) have not found significant restructuring in outside-owned firms, except in foreign-owned. Coffee (1996) has identified three problems in the Czech corporate structure: the securities market is neither transparent nor liquid, cross ownership between banks makes obscure the governance structure of related investment funds, and the State still holds significant block of shares in the largest enterprises and banks. Another study (Lizal et alii 1997) has established that, contrary to the most common picture of the Czech method (privatization first, restructuring thereafter), enterprise performances had been favoured by pre-privatization break-ups of SOEs that took place in 1990 in Czechoslovakia. Thereafter, it was easier to include more performant and smaller units into privatization programmes. On the other hand, many of the large (privatized) firms continued receiving credit for non-performing projects, and State-owned limited liability companies dominated all domestic private firms in terms of the investment-production ratio (Lizal, Svejnar 1998), so that the authors conclude that the widely accepted notion that during the transition investment is high in the new private firms and low in the SOEs is not supported by the larger Czech data set. Some empirical investigations, in particular a survey of 200 Polish manufacturing enterprises, have found that those firms privatized to workers were relatively well performing and capable to adjust more flexibly because worker ownership might reduce worker-manager conflicts (Earle, Estrin 1996); Nivet (1997) finds that Polish employee-owned firms are among the best performers for the ratio of costs to revenues and profitability. However, this result is arguable not because workers are better or worse own-

ers but because workers are more likely to have bought profitable enterprises (the selection bias again!). A recent study, controlling for the selection bias (Earle, Estrin 1997) shows that Russian firms that have been privatized to managers have restructured more and performed better compared not only to SOEs, but also to firms that have been privatized with dominant worker ownership.

We would not discuss the very numerous possible interpretations of all these conflicting results any longer. To say the least, the qualitative picture of corporate governance is less bright than the quantitative evaluation of privatization. On the other hand, the theoretical relationship postulated by the principal-agent model between corporate governance and restructuring (profitability, productivity) is probably too much restrictive and, in the real world of current business, this relationship is affected by macroeconomic evolution, moreover it is not stable due to frequent changes in the share ownership of each single corporation (sales of shares, takeovers, acquisitions, etc.), and finally the same agent may unpredictably¹⁸ modify his/her economic behaviour depending on macro and micro circumstances including the threat of a takeover, the re-distribution of share ownership whatever it is, the election of new members on the enterprise boards, the result of a proxy fight, the emergence of a FIG, the loopholes in the corporation law, the opportunity of corruption, and the claims of non residual claimants (a non exhaustive list of unheeded factors in the model). More or less regular bonuses, premiums, perks and bribes can link insiders to outsiders, in not yet fully-fledged institutions of a market economy, in a way unpredictable by the theoretical model, so that profitability for example remains a meaningless variable, not to speak of profit distortions in a still imperfect competition. A lower profit may reflect the existence of a coalition, though efficient, between outsiders and insiders, which is a fairly frequent case in the West, not to speak of hiding profit strategies that are by far more widespread in TCs for tax evasion purposes. Before introducing some of these unheeded factors into the discussion, let us examine a last qualitative limitation of privatization in TCs: the residual State property.

*Corporate governance
and residual State property*

„The success of partially privatized firms in which the State remains the largest owner offers perhaps the biggest surprise of all” (Frydman et alii 1997). Not so surprising, if we compare the overall stock of assets to be privatized

to the sum of existing domestic savings and international aid! Even less surprising with the use of non standard methods of privatization than with asset sales. Those TCs that have finished their first wave of large-scale privatization now turn to the privatization of remaining State ownership in the economy (i.e. still State-owned firms) and of partially privatized enterprises.¹⁹ There is no other way-out than direct sales, auctions and tenders on a case-by-case approach, insofar as in the now starting second stage of transition, privatization is more concerned with attracting long-term investment into key enterprises and with improving corporate governance structures, than with the speed emphasized in the first stage. Asset trade should probably supplant non standard methods of privatization. So that a long and lengthy process will be needed to remove residual property from the State's hands in some TCs.

The residual State property resulting from a privatization process is more or less extensive. The least extensive one is due to the State keeping a golden share in the stockholding of a privatized enterprise. The most extensive appears with public enterprises that the State is not capable to sell or give away for free at the moment, so that these enterprises remain in full (or majority) State ownership. More frequently we observe a mid-way situation in TCs: the State is willing to either withdraw from the shareholding of the privatized enterprise but finally it is stuck with a minority share in total capital,²⁰ or keep a blocking stake in order to discourage an unwanted foreign takeover. The second case often corresponds to a postponed privatization basically due to the current state of capital market or to political (governmental) change. For instance, in Hungary where asset trade was privileged, between 1990 and 1996, the volume of divested assets amounts to 55% of the initial stock (Mihaly 1997a). The task that TCs are facing now is thus the privatization of 'core assets' of the former centrally planned economy, insofar as the first years of the privatization process affected chiefly the non-essential parts of the economy and carefully avoided privatizing („non-privatizable”) Soviet-type heavy industries. State assets still consist of long-term ownership and left over shares, and their full privatization is unlikely to be achieved in the foreseeable future.

Residual State shareholdings may become an obstacle to effective corporate governance due to a State passive („hands off”) management of non strategic enterprises together with private owners who do not commit themselves into governance (the more scattered shareholding,

the more so) because they wait for full State divestiture. When the State remains the wholly or majority-owner in strategic enterprises, the situation is even worse and leaves room for incumbent managers to behave as stakeholders. The problem usually emerges in the behaviour of the State representatives on the board of directors or the supervisory board of (partly) privatized enterprises (Schwartz 1996). They are not often committed or even encouraged by the State (or some State body) to take an active role in enterprise management, and when they are, it could even be to vote against the decision envisaged by the representatives of private owners (investment instead of dividend payouts, against increase of foreign capital in total shareholding, etc.). In addition, the State representatives on the corporation boards often are civil servants, academics, teachers, etc., i.e. are not professional experts in management, accounting, finance, marketing, business law, etc., all skills rather rare in the TCs. They even may turn into a new category of stakeholders for their own sake, after seating some time on the corporation board, and then start lobbying from one board (corporation) to the other²¹ – as in the well-known interlocking directorates in the West (Bunting, Barbour 1971, Dooley 1969). One basic purpose of this lobbying is to maintain the status quo (profitable to them²²) to the detriment of further privatization of residual State ownership. Moreover, we see the very same names as owners, managers, board members, ministry officials and trade unionists in many privatized enterprises in the TCs and this should deserve some new inquiries and investigations.

On the other hand, when the State keeps a share in the stockholding of strategic enterprises, a big issue appears to be the possible constraints imposed by line (or other) ministries or other administrative tutelage bodies on to the enterprise management. These constraints are used to be more derived from macro-economic and social policies (sustaining economic growth, cutting prices, hiring or not firing excess manpower, etc.) than from micro-economic criteria of efficient management, adjustment and restructuring. The risk here is one of inertia in corporate governance and management of partially privatized enterprises, favouring the „survival” behaviour of insiders, their pressures for getting State subsidies and bail-outs, and the still possible politicization of residual State ownership and State share management. Such a risk may delay further privatization. Yet some bureaucratic methods and political influences have apparently survived in the new control system at public and partially-privatized enterprises in the TCs.

In some countries, like in the Polish „capital privatization”, the State had to put on a reserve percentage (20%) of company shares and make them available to the employees of the company on preferential terms. In many cases, the employees had not exercised their rights, and the unclaimed employee shares became the property of the State. A smaller percentage (5%) of shares were reserved as an endowment for national restitution funds to be created in the future. Hence, any strategic investor was not able to buy over three-quarters of a company's shares. In other countries, like Hungary, joint ventures (JV) with foreign partners have been privileged. Nevertheless, a joint venture is a way to create residual State assets corresponding to the percentage of total equity provided by the State to the JV, often 50% or more (Mihaly 1996b). This method of privatization obviously leads to mixed ownership. Then the motivation and expertise of the foreign strategic partner determine the real division of power and authority and, therefore, the corporate governance of the JV. In the majority of Hungarian JVs, the State privatization entity (APV Rt.) had three to five seats on the board of directors. More important decisions are to be approved at the annual shareholders' meetings, but often a single representative of the APV Rt. vote with all the shares the State happens to own. He/she usually did not behave exactly as a shareholder, being a civil servant. Therefore, there is again a principal-agent problem: who is vested with the power to give guidelines to board members appointed by the State? The question arises all the more that the board members are responsible for their actions (and can even be sued in a court).

Finally, the TCs might well be stuck with residual State ownership for a while. What is to be done? To some extent, the main difference between private and public is not ownership (Böss 1986). The main difference is management and the multitude of political and economic determinants of public enterprises' activities as compared to the mainly commercial determinants of private enterprises. The French story exhibits anyway that a privatization of management (with the government imposing a profit-seeking and market-oriented behaviour upon managers) is the best springboard for a further transfer of the (then profitable) State assets to private owners (Andreff 1987, 1992). For partially-privatized enterprises and still State-owned enterprises in the TCs, such an experience of privatization of management that warranted further privatization of assets in French public enterprises should be of interest.

For instance in Hungary, the State agencies have made some attempts to manage State assets by indirect business-like methods; their basic idea was formulated as „private management of State assets” subcontracted for predetermined terms and fees (Csillag et alii 1996). What we have in mind under the wording „privatization of management” is quite different and unrelated to subcontracting State assets, but relates to the management criteria implemented in the public and partially-privatized enterprises, to manager incentives and behaviour in the daily management and on corporation boards, and to the strategy of the State and its representatives on these boards, in particular how did (and do) they vote. It is not enough to distinguish passive, selective and active management of residual State shares, as in the Czech Republic (Brom 1996), without elaborating on the criteria and targets provided in these three approaches to management and on the impact of management on the future value (and thus on profitability) of State shares which remain to be sold. That is the reason why the creation of holding companies is never a solution unless these holdings do behave as private investors, maximizing profit and the value of their assets (and thus 'inciting' the managers of operating enterprises to downsizing, lay-offs, asset reallocation, financial and physical restructuring, etc.), i.e. unless they are private and not State-run holdings.²³ In Poland, there is some evidence that – if taken as one management criterion of public enterprises, like in France – the decrease of employment has been sharp in the State sector (Mickiewicz 1996) reinforcing the argument that „the key issue is not to privatise a firm but to improve its governance structure” and, we would add, its management criteria. Some hindrances²⁴ to the privatization of management may appear where (Hungary, the Czech Republic) a so-called ‚recombinant property’ (Stark 1996) has created networks of assets and managers, connected with chains of debt, which are likely to trigger lock-in effects (Pistor, Turkewitz 1996).

Thus, we can only agree with the ‚soft landing’ attitude, compared to speeding privatization at any cost, adopted in a World Bank technical paper (Pannier 1996) stating that „the reform of the public enterprise sector is at the heart of structural transformation in TCs” and considering that „a number of enterprises are likely to remain in the public sector for an indefinite period awaiting privatization”. The same study covers various useful suggestions (recipes?) for selecting agents to represent the State on corporate boards, for improving the management of SOEs (public enterprises), for selecting managers,

evaluating their performance and providing them with accurate incentives (including management contracts between the government and private managers) and, even more basic, for running properly the board of directors in a public enterprise. The last point opens a research area which goes far beyond corporate governance and the principal-agent model.

Corporate governance and beyond: a new research focus on the tracks?

„When ‚privatization‘ became the word of the day in Eastern Europe, most policy makers and external observers made a number of rather simplistic assumptions which have since become increasingly hard to maintain”, and „assumptions underlying the initial approach became increasingly inadequate” (Frydman, Rapaczynski 1994, p. 168-169). No doubt, this statement applies to the assumptions derived from the principal-agent model. Now, let us abandon this mainstream approach to corporate governance that had mushroomed in the first stage of privatization following up the influential articles by Jensen, Meckling (1976) and Fama, Jensen (1983) on principal-agent problems. We are not left without alternative or, better, complementary theoretical explanations of who makes decision in emerging corporations in TCs. First there is a theory of corporate control, that had prevailed since the work by Berle, Means (1932) in a less-developed stage of market capitalism in the West and before the emergence of the agency costs analysis. Second, we can also dwell upon the more recent literature on coalitions within economic organizations.

Now the TCs are entering a second stage of the privatization process, giving up the focus on speed and quantity, and switching the emphasis on to the quality of corporate governance, the structure of corporate control and the legality, confidence, reputation and trust normally associated with private ownership in market economies. Such qualitative problems had been solved several decades ago in Western capitalism. The theory of corporate control and the first analyses of economic organizations are contemporary to the solutions brought to these qualitative problems a few decades ago. The corresponding literature should recover some interest for TCs – it is at least our assumption – insofar as they had not yet achieved a fully-fledged capitalist corporate control and structure; thus, they are more facing the same corporate control shortcomings of an earlier stage of capitalist development than the characteristics of financial market

discipline imposed in last resort on corporate governance nowadays by the financial globalization in the West.

In some way, an attempt to initiate a new approach is present in the recent work by Earle and Estrin (1997). They argue that the peculiarities of ownership structures in Russia require a „reconsideration of conceptual approaches to the analysis of corporate ownership, control and behaviour”. Ownership structures are quite peculiar in all other TCs, at least when compared to today’s Western market economies. Maybe less peculiar if compared to ownership structures of an earlier stage of capitalist development that prevailed some decades ago in the West. As it is emphasized in the Earle-Estrin research, what matters is not only the concentration of ownership, but also the identity of owners. I fully agree. Let me go further and cross the Rubicon: who personally are the new owners and what are their number on seats on different corporate boards, their behaviour of shameless tycoons, the shares they personally own, their alliances (or interest groups), their wealth, their legal or illegal manoeuvres, etc.? These also do matter. Part of such information can be submitted to a scientific treatment with economic analytical tools which were up to date in the West a few decades ago, in an earlier stage of development. We only draw some guidelines of what could be done in coming researches.

Who owns whom? The realm of core shareholders, mergers and takeover bids

The theory of corporate control originated by Berle and Means has developed either as a reaction against the idea of managerial enterprise (Marris 1964, Galbraith 1967) or as a consequence of empirical studies of corporate control (Burch 1972, Kotz 1978, Larner 1966, Morin 1974, Pastrò 1979). According to this literature, governance had not become utterly independent from ownership in corporations operating in Western market economies, a fact that was exemplified by existing ‚hard cores‘ of monitoring shareholders, cross shareholding among several corporations and ‚locked up‘ companies; the latter are meant to be corporations whose capital is owned by their own affiliates in a significant (majority) proportion and which cannot consequently be taken over by raiders. Even before the theory of property rights and corporate governance, this literature distinguished insider (usually managerial) control and outsider control by a hard core of strategic shareholders, family members of a former tycoon, banks, and institutional investors. The whole

issue was not only depending on the concentration or dispersion of shareholding, but also based on distinguishing majority and minority control of shares (and the blocking percentage of shares). The basic hypothesis was that corporate control structures are not static or fixed for ever, and that they are moving due to mergers, acquisitions, takeover bids (tenders) and, in the most sophisticated versions, to proxy fights for electing the firm's boards (for some more details, Andreff 1996b). Though moving, the financial capital structure is interlocking a number of industrial firms and banks, through cross shareholdings, into so-called financial industrial groups (FIGs) with a 'parent company' (a bank or non financial firm) at its core. This is precisely a valuable analysis for TCs today.

After mass privatization, in Russian enterprises, various interest groups gathered around a new tycoon and/or a handful of managers, often with the cooperation of one bank, have started to collect privatization certificates or shares during the second stage of monetary privatization. The result is both an increased weight of outsiders in the new emerging FIGs (Andreff, Radygin, Malginov 1996) and the coordination of (namely supply) strategies among the firms linked through cross shareholding to each group. In Russia, after some delay, the government has begun to sell its remaining shares in some most prominent enterprises, including the ones that were held by commercial banks through the 'loans-for-shares' scheme in 1995. Tenders and auctions for these shares have become a battleground between rival FIGs with a move of the boundaries between their networks of cross ownership. After 1995, acquisitions and takeovers had developed in Russia. Just to mention a few recent examples, Oneximbank took over Norilsk Nickel and Sviazinvest in buying shares through monetary privatization, Yukos and Sibneft merged into Yukos and, with the participation of foreign firms, ARCO acquired 10% of Loukoil's capital, BP took a 10% share in Sidanco, Elf-Aquitaine bought 5% of Yuksi's stock equity. We are now facing the need to study all the networks of these financial stakes linking firms and banks together in order to detect which interest group, possibly associating various outsiders or outsiders to insiders, controls a FIG, i.e. to know really who owns whom. With a FIG structure, two hypotheses of the theory of corporate governance are no longer relevant: on the one hand, the assumed relationship between profitability and the nature (insider/outsider) of corporate governance may well be disrupted in many cases, so that some conflicting results between the aforementioned empirical studies of sampled enterprises may turn us back to the

missing dimension of the interest groups involved; on the other hand, corporate governance is not stable and moves with mergers, takeovers, redistribution of shares and possible new alliances or coalitions between insiders and outsiders.

The interest groups backing the FIG structure are going beyond the theoretical cleavage between outsider and insider governance, so that it is no longer realistic to assume that outsiders (and which group among them?) must have, as residual claimants, the last say on firm's boards. Do outsiders (or their representatives) benefit from majority proxy votes for the board of directors? Which outsiders' group does obtain the majority? Is the controlling interest group maintained or not (namely after a proxy fight)? All questions that arise now in the new privatized corporations of the TCs, in particular for FIGs and for FDI that has proceeded through acquisitions of shares in local enterprises, a rather frequent operation (Meyer, Estrin 1997) in most of the TCs. A wide area of research will open as soon as enough information will be published on the precise distribution of the firm's stock equity between various (groups of) shareholders, because it will enable us to detect cross ownership, financial chain control among the firms of a FIG, etc., in using the methodologies used by Berle, Means, Lerner and others, or to put it otherwise, it will enable us to study the structure of the 'bank-based financial capitalism' (Mertlik 1998).

Interlocking directorates

When one is to deal with economic situations that fall between market and hierarchy, namely the observed resilient networks of managers in many TCs or the new emerging FIGs, a glance at the literature on interlocking directorates (Bunting, Barbour 1971, Dooley 1969) is a must. The market relationships of the interlocked firms are not nullified, yet interlocks impose some hierarchy (Pennings 1980); both competition and control are implied in a cluster of interlocked firms. Multiple interlocks usually indicate a strong relationship between firms that can express a common interest group governing, controlling or, at least, coordinating the strategies among the interlocked firms. The basic idea underlying interlocking directorates is that corporate control cannot be studied for a firm (a fortiori a FIG) in isolation, contrary to what is done in the standard corporate governance analysis. A well-established result of studies based on the statistical treatment with the graph theory of sampled board mem-

bers, is that in Western market economies, interlocked firms are clustered together by 'linkers' or 'big linkers', i.e. often managers, sometimes owners, who simultaneously belong to the boards of two, three, four, etc., different firms and who increasingly link firms of different national origins; some banks are usually interlocked in each cluster (Fennema 1982, Koenig, Gogel 1981, Pastró 1979).

Could we expect some interesting results from a similar approach applied to firms in TCs? Let us consider first the TCs in which we can already observe the formation of FIGs, first of all in Russia and some NIS. It would be of strong interest to check whether the industrial firms and banks are connected in the FIGs through interlocking directorates – my guess is that they actually are! The problem is that testing the existence of interlocking directorates requires to have at our disposal information such as the one published (in the West) by Who's Who, Kompass, Moody's, Fortune Directories and so on. Such information is not yet fully available in the TCs, except some pieces of it in journals like *Kommersant* for instance. However, a first step towards this sort of study consists in examining in how many enterprise boards have a seat some business VIPs named Yevgeny Ananiev (MAPO-Bank), Boris Berezovski (LogoVaz), Mikhail Fridman (Sidanko), Vladimir Gusinski (Most-Bank), Mikhail Khodorovski (Yuksi), Igor Malachenko (NTV), Vladimir Potanin (Oneximbank), Alexander Smolenski (SBS-Agro), Rem Viakhirev (Gazprom), etc., in Russia. Detecting clusters of firms through interlocking directorates might also be helpful in the case of recombinant property (Stark 1996a,b) mixing private and public interests in Hungary²⁵ or in that of links and alliances between the directors of Czech enterprises (Mc Dermott 1990) which had been swallowed but not dissolved by the privatization process.

Another case in point is the exercise of residual State property rights in partially privatized enterprises, particularly in the TCs where a same State representative can be appointed on the boards of more than one enterprise (up to four in some TCs). A first attempt at elaborating on this kind of analysis is already provided in a recent research on enterprise-State relations after mass privatization in Mongolia (J. Anderson et alii 1997). The authors present data on board membership in order to detect how many representatives do seat on the boards of privatized corporations, and conclude that the State is not a disinterested owner. Indeed, 63.7% of Mongolian enterprises have some State representation on one or both their boards

(board of representatives and auditing board) and even 41.5% of enterprises with no State ownership have a government official on at least one of the boards. In view of reinforcing another conclusion of this research, namely that „the picture that emerges is of a cohesive public sector that has arisen after the privatization process” due to State representation on firms' boards, a further research may be suggested: it should consist in checking whether we can find among State representatives some 'linkers' or 'big linkers' who interlink the boards of different firms together.

Coalitions, shareholders and stakeholders

The theory of economic organizations, at least a part of it, focuses on coalitions (Cyert, March 1963, Mintzberg 1979, 1983). Among the participants in a firm, some subsets or groups can coalesce around a mutual target of satisfying results under the hypothesis of a bounded rationality of economic agents. At any moment, some coalition dominates the enterprise but can be removed by another in the making. The ruling coalition should adopt a management providing the highest return on assets (Tirole 1988) if we want a formally privatized firm to be transformed into a private firm maximizing its profit. But that is the type of coalition in power and contingencies of economic environment that determine, according to the theory of organizations, the kind of target which must reach a satisfying level in the firm: efficiency, survival, autonomy, growth, asset value or another one (Mintzberg 1983). The emergence of a new dominating coalition within the enterprise can obviously change the prevailing target (Cornelli, Li 1994). Even though survival usually characterizes insider coalitions and profit making outsider coalitions, the real picture in a corporation is often more blurred. It is all the more so when managers are shareowners (and vice versa), when employees own shares, when there is discord within the management team or the corporate boards or (rather frequent) alliances between some managers and core shareholders. More subjective elements can play a role. According to Mintzberg, major factors of a coalition stability are organization (enterprise) ideology, resource slack, and the coordinating role of the chief executive officer (company head director). Once all these factors are taken into account, the objective functions of insiders and outsiders might well overlap in many respects and in many firms. A deeper analysis of the ruling coalitions in various privatized firms would help to detect a revealed (probably

multi-variable) objective function for each type of coalitions. Less simplistic than the distinction between the profit-seeking behaviour of residual claimants versus the rent-seeking and take home gains behaviour of managers and employees, this seemingly old-fashioned analysis is of peculiar interest in a nascent market capitalism, which is the case of the TCs today.

In an inner coalition of the firm can of course participate shareholders as well as stakeholders; in fact the latter are also, to some extent, shareholders, if we consider that a firm needs both finance capital and human capital to function, and thus both are residual claimants, and must be 'rewarded' as such out of the firm's revenue. In a nutshell, this is the core argument of an attempt to renew the analysis of corporate governance (Blair 1995). As to Blair, most Western modern corporations do not fit the Easterbrook-Fischel model of corporate governance and the underlying analysis of the principal-agent, because in practice shareholders are rarely the only residual claimants. As some of the newest work in the economics of organizations is only beginning to recognize and deal with, any time there are parties other than shareholders who make investments specific to a given corporation, namely employees with specialized knowledge or skills. These 'firm specific investments' create several complex governance problems (in the West). If assets such as finance capital and human capital are dependent on each other, co-specialized, by definition neither has much value without the other. Neither as a more legitimate claim for residual revenue than the other. Then the mainstream model falters.

The firm (i.e. capital shareholders) must share with employees some of the economic rents (or quasi rents) from 'their common' enterprise. But, for instance, if the employees helped pay the cost of their training (by accepting a lower wage during the training period) in exchange for a promise of higher wages later, the firm is then in a position to expropriate some of the rents promised to employees by threatening to close down the business unless workers agree to work at a wage that is lower than what they have been promised, or to fire them. The promised higher payments to employees thus are viewed as a cost to the shareholders. Anyway, we can witness no (or very few) close downs or job cuts after each training session. This is due to the most compelling evidence that firm-specific human capital is extremely important to the firm, and finally is worth being extra-paid, of course on the economic surplus generated by the firm. So that the emphasis of the mainstream model on

the potential conflict between shareholders and managers is wrong. This is the stakeholder management nexus that is important, whoever the stakeholders (managers, employees, shareholders) are, and the modern corporations should be run in the interest of all the stakeholders, rather than just for the shareholders²⁶. In the same vein, Nuti (1995) argues that in employee-owned privatized enterprises, each employee should own a share in the stock equity of the same value as his/her share in the total wage bill. If the wage is assumed to reward specific skills and training, then each employee will share in the residual revenue proportionally to his/her stake among all stakeholders.

A last problem is the legal or non legal behaviour of stakeholders and shareowners. We have already referred to embezzlements, pressures on small shareholders, law violations, exploitation of loopholes and so on, that partly are a legacy of the informational cheating inherited from the former system (Andreff 1996c). Such distortions call into question the legitimacy of ownership and of sharing the residual revenue with (or among) economic criminals. Beyond the moral concern, it is an issue of economic efficiency just like it is with other illegal or corrupted activities. Corruption is of course a kind of criminal behaviour which threatens the development of the market economy. In addition, organized crime, illegal transactions, protection rackets impose an economic cost on the TCs (the more eastwards, the higher cost) in the forms of distorted resource allocation, a heavy „private tax” burden²⁷, limited competition and capital flight abroad. The average corruption score, obtained in the World Bank survey of 3,600 entrepreneurs in 69 countries, is higher for the TCs than in any other region in the world (EBRD 1997). In many TCs, in particular in NIS, it seems that after the collapse of the planned economy managers continue to develop networks of personal relationships with government officials and with other firms (Andreff 1996c, Rizopoulos 1997). Corruption is often the fuel for such networks. This obviously means that managers involved in corrupted networks either are not under the control of supposedly honest owners or are colluded with new shameless or somewhat criminal tycoons, namely in Russia and eastwards. Anyway, in all such cases, privatization is then turned into its contrary, business corruption, which was not the purpose of the privatization process and might not be a foot ahead on the path to a true market economy. Such a deviation is the more dangerous one for the future of NIS and should not remain uncriticized and unrepressed; only a stronger

Index of GDP growth and the share of private sector in GDP of transition countries (1990, 1995)

Table 1

Countries	Index of GDP growth		The share of private sector in GDP (in %)	
	Ig 1990	Ig 1995	Sps 1990	Sps 1995
Albania *	86,9	113,4	5%	59%
Armenia *	91,8	105,2	12%	44%
Azerbaijan *	88,7	82,8	10%	25%
Belarus *	96,8	90	5%	12%
Bulgaria	90,9	102,5	9%	35%
Croatia **	91,5	98,5	10%	47%
Czech Rep.	98,8	105,2	5%	69%
Estonia	91,9	102,5	10%	60%
Georgia *	95,7	102,4	26%	30%
Hungary	96,7	102	19%	60%
Kazakhstan *	99,1	91,1	7%	25%
Kirghizstan *	104,8	93,8	7%	40%
Latvia	97,3	98,4	10%	57%
Lithuania	93,1	102	11%	55%
Macedonia **	89,8	97	14%	40%
Moldova *	98,5	97	10%	30%
Poland	88,4	107	27%	58%
Romania	91,8	106,9	17%	37%
Russia	96	96	6%	58%
Slovakia	97,5	107,4	6%	59%
Slovenia	95,3	104,8	11%	37%
Tadjikistan *	100,2	87,6	10%	15%
Turkmenistan*	101,8	92,5	10%	15%
Ukraine *	96,4	88	10%	36%
Uzbekistan *	104,3	99	10%	30%

* Net material product in 1990; ** Gross material product in 1990.
Sources : UNECE (1996) for growth indexes and World Bank (1996) for the share of private sector in GDP.

State could crack down on corruption with a chance of success (Andreff 1995b). After the first stage of transition, when prominent neo-liberal assertions associated State minimalism with market efficiency, a closer analysis is now re-evaluating the role of the State in the market economy, and influential economists like N. Stern, J. Stiglitz, or E. Malinvaud (1997) emphasize the importance of cooperation and partnership between public and private activities. This does not mean increasing the government interference in privatized enterprises which still remain pervasive in many TCs, in particular in NIS. State regulation is required to control again monopoly power in privatized utilities and sectors where private stakes have won privileged position, often from the government and sometimes through illicit or corrupted means.

Conclusion: Where has all the privatization gone?

„Rather than an unquestioned boon, privatization thus becomes an ambiguous, open-ended process that might lead to bad as well as good consequences” (Frydman,

Rapaczynski 1994). Let us conclude first with the good news. Small privatization is a big success. Privatization, as a general drive of the whole economy, has improved macroeconomic performance as well as microeconomic performance for a subset of large and medium-sized firms. The privatization process has been able to attract significant FDI and some domestic strategic investors. But if we stopped the listing here, it could only be for the sake of providing a rosy picture. The overall picture of privatization also encompasses a lot of deviations from the initial objectives of the privatization drive, the short-list of which is: ineffective corporate governance, corruption, ‚socialization’ and municipalization of assets, a variety of ownership types (and not only a fully-fledged private ownership) including a ‚sticky’ residual State ownership. Many of these distortions reflect some kind of path-dependence in the privatization process.

Some readers will regard my second concluding remark as a piece of economic semantics. Well, the result of a process transferring assets out of the central State hands is defined as privatization. What about this label when ownership falls into the hands of employees? Why not call it employee-owned privatization? If so, not long ago employee-ownership was associated with ‚socialization’ of ownership, profit sharing and self-management. Should we also speak of privatization when assets are transferred to municipalities? Why not ‚municipalization’ of ownership? In old times – maybe not so old – a manager-controlled enterprise simply was denominated a managerial firm (remember Burnham, Galbraith, Marris), and a ‚mixed” enterprise was the label for both a private firm with residual State ownership after privatization and a public enterprise with residual private ownership after nationalization. Thus the privatization process resulted in ... some privatization as well as some socialization, municipalization, mixed ownership and ‚managerialism’. In the first years of transition, in many circles, it was probably taboo to put it this way. But all these forms of ownership have existed, to some extent, in Western economies in the past, and some have not yet completely disappeared. Probably was it dreamed that the TCs could jump over this earlier stage of capitalist development directly to the ‚realm’ of international finance markets and economic globalization, starting the whole story by its very end. The economic reality is that the TCs have got through the privatization process a ‚motley crew’ of ownership structures for a while.

Big privatization by mid - 1995 (number of enterprises)

Countries (1)	State-owned trusts (2)	Trade sales (3)	Mass privatization	Employee buy-outs	Tender price offer	Other methods	Liquidation	Privatized firms (4)	State control remains (5)
Belarus	3000	25		125				150	5%
Bulgaria	3500	286		109				395	11%
Czech Rep.	4319	3898	1622	n.d.	n.d.	5310(7)	260	3505	81%
Estonia	500	357		120 (6)				357	71%
Georgia	1100	6		19				25	2%
Hungary	1848	866	2	2787(6)		662	536	1400	76%
Kazakhstan	n.d.	4	532					536	n.d.
Latvia	650	45		200		55	n.d.	301	46%
Lithuania	4800	62	2920	n.d.				2982	62%
Moldova	3000		800					800	27%
Mongolia	1406	41	430	98				650	46%
Poland	8200	142		806	22	165	1400	2535	31%
Romania	7100	10		981	9			1000	14%
Russia	31000	40	4400	11520			1000	17000	55%
Slovakia	1265	361	392	n.d.		135(8)	n.d.	556	44%
Slovenia (9)	1280	60	n.d.	25			20	113	9%
Ukraine	3500	1	49	3500				3550	n.d.

(1) The only medium and big sized enterprises taken into account are those with 50% or more State-owned stock equity.

(2) OECD estimate of the number of medium and big sized enterprises at the starting point of privatization.

(3) Direct sales to private buyers, auction sales and tenders of State assets and enterprises.

(4) This number can be different from the sum of figures given in all the left-hand rows, due to break-ups, liquidations, mergers, etc., going alongside with privatization.

(5) Estimated percentage which is only indicative insofar as it is biased by what is stated in (4).

(6) Buy-outs for compensation vouchers.

(7) Of which 4380 are given away for free to municipalities and 930 are subject to restitution.

(8) Free transfers to municipalities.

(9) Data by mid-1994.

Source: Adapted from OECD (1995).

References:

Adamski W. (1997), The Dynamics of Group Interests in the Privatization Process, *Emergo, Journal of Transforming Economies and Societies*, 3 (1), Winter.

Aghion P., O. Blanchard, R. Burgess (1993), The Behaviour of State Firms in Eastern Europe: Pre-privatisation, EBRD Working paper, n° 12, October.

Anderson J., G. Korsun, P. Murrell (1997), Enterprise-State Relations after Mass Privatization: Their Character in Mongolia, *MOCT-MOST*, 7 (4).

Anderson R.E., S. Claessens, S. Djankov, G. Pohl (1997), Privatization Effects in Central and Eastern Europe, *MOCT-MOST*, 7 (3).

Andreff M., W. Andreff (1997), Foreign Direct Investment in Russia and CIS Countries: Employment and Attractiveness, *Economic Systems*, 21 (4).

Andreff M., W. Andreff (1998), Some Macroeconomic Determinants of Foreign Direct Investment Facing Russia and CIS Countries Attractiveness, in W. Andreff, X. Richet, eds., *Foreign Direct Investment in Transforming Economies*, Edward Elgar (forthcoming).

Andreff W. (1987), Les entreprises publiques et la modernisation industrielle en France, *Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques de Grenoble*, n° 6, juin.

Andreff W. (1991a), *Tekhnike i iskupstva u privatizatsiji, Ekonomika Preduzeća*, n° 3-4.

Andreff W. (1991b), A francia privatizálás tanulságai Kelet-Európa számára, *Külgazdaság*, XXXV, 1991/9.

Andreff W. (1992), French Privatization Techniques and Experience: A Model for Central-Eastern Europe?, in F. Targetti, ed., *Privatization in Europe: West and East Experiences*, Dartmouth, Aldershot.

Andreff W. (1993a), *La crise des économies socialistes. la rupture d'un système*, Presses Univrsitaires de Grenoble, Grenoble.

Andreff W. (1993b), Une approche comparative des privatisations: l'exemple français est-il transposable?, *Reflets et perspectives de la vie économique*, XXXII, 3/4, juillet/août.

Andreff W. (1993c), *Internal and External Constraints of Privatization in Eastern Europe, History of European Ideas* (Pergamon Press), 17 (6), November.

Andreff W. (1994a), *Das Dilemma der Privatisierung in der Gemeinschaft unabhängiger Staaten*, in F. Bafoil (Hg), *Auf dem Weg nach Europa*, WZB, Berlin, Januar.

Andreff W. (1994b), *East European Privatization Assessed from West European Experience*, *Emergo: Journal of Transforming Economies and Societies*, 1 (1), Summer.

Andreff W. (1994c), *Planning Private Ownership: Is the Czechoslovak Solution a Model?*, in UNCTAD and KOPINT-DATORG, *Privatization in the Transition Process*.

Foreign direct investment and privatization in transition countries (1995)

Countries	FDI stock per capita (1)	Share of private sector in GDP(%)	Countries	FDI stock per capita (1)	Share of private sector in GDP(%)
Armenia	44%	5.56	Lithuania	55%	38.92
Azerbaijan	25%	39.08	Moldova	30%	24.32
Belarus	12%	3.86	Poland	58%	222.08
Bulgaria	35%	40.00	Romania	37%	42.59
Czech Republic	69%	398.06	Russia	58%	27.58
Estonia	60%	424.67	Slovakia	59%	108.33
Georgia	30%	2.55	Slovenia	37%	278.42
Hungary	60%	1289.90	Tajikistan	15%	3.77
Kazakhstan	25%	41.81	Turkmenistan	15%	48.78
Kyrgyzstan	40%	8.51	Ukraine	36%	16.07
Latvia	57%	180.00	Uzbekistan	30%	11.18

(1) Stock of foreign direct investment in dollars divided by population (M. & W. Andreff 1998).

Sources : UNCTAD (1997) for FDI, World Bank (1996) for the share of private sector.

Foreign share of privatisation and methods of privatization

Countries	Foreign share (1)	Trade sales to outside owners	Voucher mass privatization	Management-employee buy-outs	Other methods
Bulgaria	24%	Primary	Secondary		
Czech Republic	5%	Secondary	Primary		Tertiary
Estonia	14%	Primary		Secondary	
Hungary	58%	Primary			Secondary
Latvia	8%	Secondary	Primary		
Lithuania	2%		Primary	Secondary	
Poland	22%	Tertiary	Secondary	Primary	
Slovakia	13%		Secondary	Primary	

(1) Percentage of foreign capital in the total transaction value up to January 1996 (OECD).

Source: EBRD (1997) for the ranking of privatization methods.

Share of the unofficial economy in GDP, 1989-1995, selected transition economies (in %)

Countries	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Variation *
Azerbaijan	12.0	21.9	22.7	39.2	51.2	58.0	60.6	(+48.6)
Belarus	12.0	15.4	16.6	13.2	11.0	18.9	19.3	(+7.3)
Bulgaria	22.8	25.1	23.9	25.0	29.9	29.1	36.2	(+13.4)
Czech Republic	6.0	6.7	12.9	16.9	16.9	17.6	11.3	(+5.3)
Estonia	12.0	19.9	26.2	25.4	24.1	25.1	11.8	(-0.2)
Georgia	12.0	24.9	36.0	52.3	61.0	63.5	62.6	(+50.6)
Hungary	27.0	28.0	32.9	30.6	28.5	27.7	29.0	(+2.0)
Kazakhstan	12.0	17.0	19.7	24.9	27.2	34.1	34.3	(+22.3)
Latvia	12.0	12.8	19.0	34.3	31.0	34.2	35.3	(+23.3)
Lithuania	12.0	11.3	21.8	39.2	31.7	28.7	21.6	(+9.6)
Moldova	12.0	18.1	27.1	37.3	34.0	39.7	35.7	(+23.7)
Poland	15.7	19.6	23.5	19.7	18.5	15.2	12.6	(-3.1)
Romania	22.3	13.7	15.7	18.0	16.4	17.4	19.1	(-3.2)
Russia	12.0	14.7	23.5	32.8	36.7	40.3	41.6	(+29.6)
Slovakia	6.0	7.7	15.1	17.6	16.2	14.6	5.8	(-0.2)
Ukraine	12.0	16.3	25.6	33.6	38.0	45.7	48.9	(+36.9)
Uzbekistan	12.0	11.4	7.8	11.7	10.1	9.5	6.5	(-5.5)
Mean	13.6	16.7	21.8	27.7	28.4	30.5	29.0	(+15.4)

* From 1989 to 1995

Source: EBRD (1997).

Table 3 Recent Experiences in Eastern Europe, United Nations, Geneva.

. Andreff W. (1995a), ed., Le secteur public à l'Est. Restructuration industrielle et financière, Editions L'Harmattan, Paris.

. Andreff W. (1995b), Industrial Transformation in Central-Eastern European and East-Asian Countries: Should the State Wither Away?, ESF-EMOT workshop „Processes of Industrial Transformation: East-Central European and East-Asian Comparisons”, Budapest, May, 4-7.

. Andreff W. (1996a), Three Theoretical Analyses of Corporate Governance in Privatized Enterprises, Emergo, Journal of Transforming Economies and Societies, 3 (1), Winter.

. Andreff W. (1996b), Corporate Governance of Privatized Enterprises in Transforming Economies: A Theoretical Approach, MOCT-MOST, 6 (2).

. Andreff W. (1996c), Facteurs inertiels et effet de sentier ("path dependency") dans l'analyse théorique de la transition, Documento de Trabajo 9624, Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, Noviembre.

. Andreff W., A. Radygin, G. Malginov (1996), The typical ownership of Russian enterprises: main investors and corporate governance, Institute for the Economy in Transition, Moscow.

. Barberis N., M. Boycko, A. Shleifer, N. Tsukanova (1996), How Does Privatization Work? Evidence from the Russian Shops, Journal of Political Economy, 104 (4).

. Berle A., G. Means (1932), The Modern Corporation and Private Property, Macmillan, New York.

. Bim A. S. (1996), Ownership and Control of Russian Enterprises and Strategies of Shareholders, Communist Economies and Economic Transformation, 8 (4).

. Blair M.M. (1995), Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century, Brookings, Washington D.C.

. Blaszczyk B., R. Woodward (1996), eds., Privatization in post-Communist Countries, CASE, Warsaw.

. Blasi J., A. Shleifer (1996), Corporate

Table 5

- Governance in Russia: An Initial Look, in Frydman R., C.W. Gray, A. Rapaczynski, eds.
- . *Bornstein M.* (1997), Non-standard Methods in the Privatization Strategies of the Czech Republic, Hungary and Poland, *Economics of Transition*, 5 (2).
- . *Böss D.* (1986), *Public Enterprise Economics. Theory and Application*, North Holland Pub., Amsterdam.
- . *Brom K.* (1996), Management and Sale of Residual Shareholdings: Some Experience from Mass Privatization, OECD Advisory Group on Privatisation, 10th plenary session on „Mass Privatisation Policies: An Assessment of the Results”, Paris, 26-27 September.
- . *Bunting D., S. Barbour* (1971), *Interlocking Directorates in Large American Corporations: 1896-1964*, Business History Review, Fall.
- . *Burch P.* (1972), *The Managerial Revolution Reassessed*, Lexington, Boston.
- . *Capek A., Mertlik P.* (1996), Organizational Change and Financial Restructuring in Czech Manufacturing Enterprises, 1990-1995, in Blaszczyk B., R. Woodward, eds.
- . *Carlin W., J. van Reenen, T. Wolfe* (1995), Enterprise Restructuring in Early Transition: The Case Study Evidence, *Economics of Transition*, 3 (4).
- . *Carlin W., P. Aghion* (1996), Restructuring Outcomes and the Evolution of Ownership Patterns in Central and Eastern Europe, *Economics of Transition*, 4 (2).
- . *CEEPN* (1997), *Economic Transition Report 1996*, Central and Eastern European Privatization Network, Ljubljana, February.
- . *Chavance B., E. Magnin* (1995), The Emergence of Various Path-dependent Mixed Economies in Post-Socialist Central Europe, *Emergeo*, Journal of Transforming Economies and Societies, 2 (4).
- . *Coffee J. C.* (1996), Institutional Investors in Transitional Economies: Lessons from the Czech Experience, in Frydman R., C.W. Gray, A. Rapaczynski, eds.
- . *Commander S., Q. Fan, M.E. Schaffer* (1996), eds., *Enterprise Restructuring and Economic Policy*, EDI Development Studies, The World Bank, Washington D.C.
- . *Cornelli F., D.D. Li* (1994), Large Shareholders, Private Benefits of Control and Optimal Schemes for Privatization, CEPR Discussion Papers Series, n° 891, February.
- . *Csillag I., E. Voszka, A. Ludanyi* (1996), Privatization and management of residual State property: the case of Hungary, ACE Programme, mimeo, Budapest
- . *Cyert R.M., J.G. March* (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- . *Dooley P.* (1969), The Interlocking Directorate, *American Economic Review*, 59 (6).
- . *Earle J.S., S. Estrin* (1996), Employee Ownership in Transition, in Frydman R., C.W. Gray, A. Rapaczynski, eds.
- . *Earle J.S., S. Estrin* (1997), After Voucher Privatization: The Structure of Corporate Ownership in Russian Manufacturing Industry, CEPR Discussion Paper Series, n° 1736, December.
- . *Easterbrook F.H., D.R. Fischel* (1991), *The Economic Structure of Corporate Law*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- . EBRD (1997), *Transition Report 1997*, London.
- . *Estrin S.* (1994), ed., *Privatization in Central and Eastern Europe*, Longman, London and New York.
- . *Fama E., M. Jensen* (1983), Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26 (2).
- . *Fennema M.* (1982), *International Networks of Banks and Industry*, Nijhoff, Dordrecht.
- . *Fortescue S.* (1997), Privatisation, Managerial Turnover and Corporate Governance in Russia, School of Political Science, University of New South Wales, Sydney, 10 July.
- . *Freinkman L.* (1995), Financial-Industrial Groups in Russia: Emergence of Large Diversified Privatised Companies, *Communist Economies and Economic Transformation*, 7 (1).
- . *Frydman R., C.W. Gray, A. Rapaczynski* (1996), eds., *Corporate Governance in Central Europe and Russia*, CEU Press, Budapest.
- . *Frydman R., C. Gray, M. Hessel, A. Rapaczynski* (1997), Private Ownership and Corporate Performance: Evidence from Transition Economies, EBRD Working paper, n° 26, December.
- . *Frydman R., A. Rapaczynski* (1994), Privatization in Eastern Europe: Is the State Withering Away?, CEU Press, Budapest.
- . *Galbraith J.K.* (1967), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston.
- . *Gavrilencov E.* (1998), Case Study of Restructuring – Russia, Economic Commission for Europe Spring Seminar on Enterprise and Bank Restructuring in the Transition Economies, UN, Geneva, 20 April.
- . *Gomulka S.* (1997), Output: Causes of the Decline and the Recovery, in P. Boone, S. Gomulka, R. Layard, eds., *Understanding Transition*, The MIT Press, Cambridge, Mass. (forthcoming).
- . *Grosfeld I., J.F. Nivet* (1997), Wage and Investment Behaviour in Transition: Evidence from a Polish Panel Data Set, CEPR Discussion Paper Series, ° 1726, November.
- . *Grosfeld I., G. Roland* (1995), Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises, CEPR Discussion Paper Series n° 1135, March.
- . *Hilferding R.* (1910), *Das Finanz Kapital*, Dietz, Berlin 1947 (first published in Vienna).
- . *Ickes B. W., R. Ryterman* (1994), From Enterprise to Firm: Notes for a Theory of the Enterprise in Transition, in R. Campbell, A. Brzeski, eds., *The Transformation of Centrally Planned Economies. Essays in Honor of Gregory Grossman*, Westview Press, Boulder.
- . *Jensen M., W. Meckling* (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 11 (1).
- . *Koenig T., R. Gogel* (1981), Interlocking Corporate Directorships as a Social Network, *American Journal of Economics and Sociology*, 40 (1).
- . *Kotz D.* (1978), *Bank Control of Large Corporations in the United States*, University of California Press, Berkeley.
- . *Larner R. J.* (1966), *Ownership and Control in the 200 Largest New Financial Corporations, 1929-1963*, *American Economic Review*, September.

- . *Lastovicka R., A. Marcinein, M. Mejstrik* (1995), Corporate Governance and Share Prices in Voucher-Privatized Companies, in J. Svejnar, ed., *The Czech Republic and Economic Transition in Eastern Europe*, Academic Press, San Diego.
- . *Lizal L., M. Singer, J. Svejnar* (1997), Enterprise Breakups and Performance during the Transition, CEPR Discussion Paper Series, n° 1757, December.
- . *Lizal L., J. Svejnar* (1998), Enterprise Investment during the Transition: Evidence from Czech Panel Data, CEPR Discussion Paper Series, n° 1835, March.
- . *Malinvaud E. et alii* (1997), eds., *Development Strategy and the Management of the Market Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- . *Marris R.* (1964), *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Free Press, New York.
- . *Matolcsy G.H.* (1997), *Privatization and Transition in Central and Eastern Europe*, Property Foundation, Institute for Privatization Studies, Budapest.
- . *Mc Dermott G.A.* (1994), *Renegotiating the Ties that Bind. The Limits of Privatization in the Czech Republic*, WZB working paper, Berlin.
- . *Mertlik P.* (1996), Czech Privatization: From Public Ownership to Public Ownership in Five Years? in B. Blaszczyk, R. Woodward, eds.
- . *Mertlik P.* (1998), Case Study of Restructuring: Czech Republic, Economic Commission for Europe Spring Seminar on Enterprise and Bank Restructuring in the Transition Economies, UN, Geneva, 20 April.
- . *Meyer K.E., S. Estrin* (1997), Privatisation Acquisition and Direct Foreign Investment: Who Buys State-Owned Enterprises?, MOCT-MOST, 7 (1).
- . *Mickiewicz T.* (1996), The State Sector during Economic Transformation: Employment, Wages and Investment, Communist Economies and Economic Transformation, 8 (3).
- . *Mihaly P.* (1996a), Privatisation in Hungary: Now Comes the 'Hard Core', Communist Economies and Economic Transformation, 8 (2).
- . *Mihaly P.* (1996b), Management and Sale of Residual State Shareholdings in Hungary, Acta Oeconomica, 48 (3-4).
- . *Mihaly P.* (1997a), On the Quantitative Aspects of Hungarian Privatisation, Economics Department, The Central European University, Budapest, mimeo, 20th March.
- . *Mihaly P.* (1997b), Corporate Governance during and after Privatisation: The Lessons from Hungary, FIT Discussion papers, n° 17/97, Frankfurter Institut for Transformationsstudien, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder.
- . *Mintzberg H.* (1979), *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- . *Mintzberg H.* (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- . *Mlcoch L.* (1997), Czech Privatization: The Penalties for Speeding (a Criticism of Radical Liberalism), *Emergo, Journal of Transforming Economies and Societies*, 4 (1), Winter.
- . *Morin F.* (1974), *La structure financière du capitalisme français*, Calmann-Lévy, Paris.
- . *Nivet J.F.* (1997), La privatisation en Pologne: la terre de la grande promesse?, Document de travail du ROSES, n° 5.
- . *Nuti D.M.* (1995), 'Corporate governance' et actionnariat des salariés, *Economie internationale*, n° 62.
- . OECD (1995), *Trends and Policies in Privatization*, vol. III, n° 1.
- . *Pannier D.* (1996), ed., *Corporate Governance of Public Enterprises in Transitional Economies*, World Bank technical paper, n° 323.
- . *Pastrò O.* (1979), *La stratégie internationale des groupes financiers américains*, Economica, Paris.
- . *Pejovich S.* (1997), The Transition Process in an Arbitrary State: The Case for the Mafia, *Ib Review*, 1 (1).
- . *Pennings J.M.* (1980), *Interlocking Directorates. Origins and Consequences of Connections Among Organizations' Board of Directors*, Jossey-Bass, San Francisco.
- . *Pinto B., S. van Wijnbergen* (1995), Ownership and Corporate Control in Poland: Why State Firms Defied the Odds, CEPR Discussion Paper Series, n° 1273, December.
- . *Pistor K., J. Turkewitz* (1996), Coping with Hydra – State Ownership after Privatization: A Comparative Study of the Czech Republic, Hungary, and Russia, in Frydman R., C.W. Gray, A. Rapaczynski, eds.
- . *Radygin A.* (1994), Privatization 1993-1994: From the Quantitative Success to Ideological Adjustment, *Reforma*, n° 2, February.
- . *Radygin A.* (1996), Residual Divestiture Following Mass Privatization: the Case of Russia, OECD Advisory Group on Privatisation, 9th plenary session on „Management and Sale of Residual State Shareholdings”, Berlin, 6-7 May.
- . *Raiser M.* (1997), Informal Institutions, Social Capital and Economic Transition: Reflections on a Neglected Dimension, EBRD Working paper, n° 25, December.
- . *Rizopoulos Y.* (1997), Socio-economic Networks and Economic Transformation: The Russian Case, *Economic Systems*, 21 (4).
- . *Schaffer M., A. Bevan, R. Mochrie* (1998), Enterprise and Bank Restructuring: Progress, Problems and Policies, Economic Commission for Europe Spring Seminar on Enterprise and Bank Restructuring in the Transition Economies, UN, Geneva, 20 April.
- . *Schwartz A.* (1996), Corporate Governance Policies and the Interaction Between Public and Private Institutions: The Czech Approach to the Management of Residual Shares, University of California, Berkeley, mimeo, May.
- . *Sereghyova J.* (1996), The Conclusion of the Privatisation in the Czech Republic and Subsequent Changes in Property Rights, *Freiberg Working Papers*, 96/14.
- . *Stark D.* (1992), Path-Dependence and Privatization Strategies in East Central Europe, *East European Politics and Societies*, n° 2.
- . *Stark D.* (1996a), Recombinant Property in East European Capitalism, *American Journal of Sociology*, 101 (4), January.
- . *Stark D.* (1996b), Networks of Assets, Chains of Debt: Recombinant Property in Hungary, in R. Frydman, C.W. Gray, A. Rapaczynski, eds..

- . *Thieme J.K.* (1996), *Management of Residual Shareholdings in Poland*, OECD Advisory Group on Privatisation, 9th plenary session on „Management and Sale of Residual State Shareholdings”, Berlin, 6-7 May.
- . *Tirole J.* (1988), *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- . UNCTAD (1997), *World Investment Report 1997. Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy*, United Nations Conference on Trade and Development, Division on Transnational Corporations and Investment, New York and Geneva.
- . *Van Zon H.* (1995), *Reflection on Variety of Path-Dependence in Central and Eastern Europe*, *Emergo, Journal of Transforming Economies and Societies*, 2 (3), Summer.

Footnotes

- 1 This paper was read at the Conference on Privatization, Corporate Governance and the Emergence of Markets in Central-Eastern Europe, Berlin, May 22-23, 1998
- 2 In this paper, TCs are meant to be all the former CMEA and former Yugoslavia countries, even though we will only focus on some most meaningful experiences with privatization.
- 3 A more comprehensive coverage and personal analysis of privatization objectives can be found in Andreff (1993a, 1993b, 1994a,b).
- 4 For a personal comparative evaluation of the efficiency of all the existing – standard and non-standard methods (techniques) of privatization -, see Andreff (1992, 1993a,c, 1994a,b,c).
- 5 Path-dependency is the core analytical framework of some non-standard theoretical approaches to economic transformation in TCs, namely: Chavance-Magnin (1995), Mc Dermott (1994), Rizopoulos (1997), Stark (1992, 1996a, 1996b), Van Zon (1995). We have assessed elsewhere how much it is valuable for increasing our analytical understanding of the post-Socialist 'systemic change' but also which are the methodological hindrances to its successful empirical test in Andreff (1996c).
- 6 For large-scale privatization, 1 means little private ownership, 2 comprehensive scheme almost ready for implementation, 4 more than 50% of former State-owned enterprises in private ownership and significant progress in their corporate governance. For small-scale privatization, 2 means substantial share privatized, 4 complete privatization of small companies with tradable ownership rights.
- 7 According to estimates quoted in EBRD (1997), on average in 1995, the ab initio private sector accounted for 42% of GDP in the CEECs (including the Baltic states) against only 23% in the NIS.
- 8 For instance, between 1992 and 1995, industrial output in Poland increased by 34%, and the new private sector accounted for approximately two-thirds of this increase (Gomulka 1997)
- 9 In 1997, according to EBRD (1997), the private sector share had reached or exceeded 50% of GDP in 19 of the EBRD's 26 countries of operation, while economic recovery was on the tracks in 18 of them.
- 10 Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Poland, Romania, Slovakia and Slovenia.
- 11 The results of several studies or inquiries and with various enterprise samples converge towards such a conclusion, namely Pinto, van Wijnbergen (1995), Andreff (1995), Mickiewicz (1996), Nivet (1997), Grosfeld, Nivet (1997).

- 12 The alternative „long way” to privatization advocated, on various grounds, by Janos Kornai, Peter Murrell, Wlodzimierz Brus, David Stark, Kazimierz Laski, Lubomir Mlcoch, Lubomir Rychetnik, myself and (a few) others, actually has not so far been adopted in most TCs, partly due to political and ideological reasons (according to Mlcoch 1997), and not after a comparative assessment of how much efficient are all the different methods of privatization, namely in terms of corporate governance, as suggested in (Andreff 1991a,b, 1992, 1993a).
- 13 Namely R. Anderson et alii (1997), Barberis et alii (1996), R. Frydman et alii (1997).
- 14 Namely Lastovicka et alii (1995), Capek, Mertlik (1996), Coffee (1996).
- 15 See R. Anderson et alii (1997), Carlin et alii (1995), Carlin, Aghion (1996), Frydman et alii (1997), Grosfeld, Roland (1995)
- 16 This findings is less mainstream than expected and is interpreted by the authors as follows: 'domestic non-financial companies' may be a label that sometimes hides more complex insider holdings resulting from cross ownership (a nice introduction to the third part of this paper).
- 17 Not much mainstream either.
- 18 Within the tight model of principal-agent relationships.
- 19 The swiftly growing literature on residual State property primarily focuses on partly privatized enterprises: Bim (1996), Brom (1996), Mihaly (1996b), Pistor, Turkewitz (1996), Radygin (1996), Schwartz (1996), Thieme (1996).
- 20 Sometimes, the residual State property is only referred to as „shares that are still kept on the State's books, as a consequence of a partial privatization of formerly wholly-owned State assets” (Thieme 1996).
- 21 Especially in countries where a same State representative can seat on the boards of more than one enterprise.
- 22 Mihaly (1996b) reports that desk officers are strongly motivated and well-paid, thus they tend to use the economic and managerial power they possess.
- 23 Here we also could mention the experience and failure of the Algerian holdings (Fonds de participation) launched, as a pre-privatization device, in 1988 and finally abandoned in 1996 (following the experts report to the Minister of Restructuring and Participation of Algeria in 1994 the writing of which we have participated to). See also Andreff (1995a).
- 24 Or, more often, distortions introduced by a sort of non legal or criminal privatization of management with the help of former (or new) informal networks connecting managers to the irregular economy and, to some extent, to the mafia (especially in NIS). Contrarily to Pejovich (1997), we consider that there cannot be any „case for the Mafia” in a successful process of privatization (and transition).
- 25 By the way, ownership links between banks and SOEs were cut drastically in Hungary, and by 1996 cross ownership has become rare exception (Mihaly 1997b). It would be interesting and significant to investigate whether interlocking directorates have been maintained between these entities.
- 26 For a more comprehensive, detailed and convincing demonstration, see Blair (1995).
- 27 One can find in Raiser (1997), the rates of „unofficial fees” (in dollars) that were to be paid in Russia and Ukraine, in 1994 and 1996, for „favours” such as enterprise registration, each visit by fire, health or tax inspector, each phone line installation, a lease in State space, an export or import licence, a border crossing, and a hard currency loan. Of course, the most criminal private taxation escape to the scope of (safe) inquiries.

Acknowledgement

The Editorial Board would like to express its gratitude to the author for his kind permission for the publication of this article in our journal.

Adrian WOODS-Vince EDWARDS-Melanie REIN:

TALES FROM THE WILD EAST: TRADING WITH CENTRAL AND EASTERN EUROPE*

In the former system of trade in the countries of Central and Eastern Europe the State controlled imports and exports. Firms, both domestic and foreign, now have the potential to respond directly to local demand. The aim of the research was to identify how small firms in the South East of England who are exporting to Central and Eastern Europe, have responded to these developments. In particular the authors wanted to explore the stories respondents told about how they become involved in exporting and what their experience of this was.

The collapse of the communist regimes of Central and Eastern Europe has opened up new business opportunities for firms in the West. The former system of managed trade where the State controls imports and exports has given way to a more western, market based one with relatively open borders. Firms, both domestic and foreign, now have the potential to respond directly to local demand.

The aim of the research was to identify how small firms in the South East of England, who are exporting to Central and Eastern Europe, have responded to these developments. In particular we wanted to explore the stories respondents told about how they become involved in exporting and what their experience of this was.

SMEs and Exporting

A substantial literature has developed on the relationship between SMEs and exporting (Miesenbock, 1988; Sear, 1995). Much of the literature is concerned with identifying factors which contribute to export performance and success, although definition of criteria and measurement of performance remain problematical issues. Sear (1995) has categorised the literature into a number of groupings including management and product characteristics, com-

petitive pricing strategies, promotion and a range of internal and external factors. Cavusgil and Zou's (1994) study, although concerned with large firms, identified export marketing strategy, the firm's, international competence and managerial commitment as the key determinants of export performance. Sear (1995:29) concludes however that, because of the mixed results of the many studies, 'it is difficult to isolate particular characteristics of the firm and determine their results on the chosen success criteria'. Sear proceeds to propose a more holistic view of the process of exporting. This supports Miesenbock's (1988) conclusion that, in spite of an extensive literature based on empirical studies, there is still no conclusive theory of small business internationalisation.

There have been numerous attempts to theorise the process firms go through when they move from domestic markets and production to foreign markets and, in some cases, foreign production. Foreign market entry theory can be divided into three main approaches, following Young et al (1989), into economics based theories, stages of development models and business strategy approaches.

The economics approach (Dunning, 1981 and 1988; Vernon, 1966) is based largely on an analysis of costs, which are considered to determine the decision to export as well as the mode of market entry. The latter aspect has been developed particularly by Buckley and Casson

* Journal of European Business Education Volume 7, number 2. May 1998

(1985), especially with regard to the choice between exporting and foreign direct investment. The economics approach has been criticised for not considering sufficiently other determinants apart from costs (Buckley, 1991; Dunning, 1993).

The stages of development approach (Bilkey and Tesar, 1977; Root, 1987; Johanson and Wiedersheim Paul, 1975; Rugman, 1985) suggests that firms will develop their overseas activities in an incremental manner, moving from exports to foreign direct investment as their perception of risk decreases and familiarity with the foreign market increases. Root's (1987) model specifically includes collaborative approaches such as joint ventures as a mode of entry. The stages of development approach has been criticised for its assumption of linear development of involvement in foreign investment and a number of research studies (Hood and Young, 1983; Clark and Mallory, 1992) have provided contradictory evidence. In particular, knowledge and experience may enable firms to accelerate their entry into new markets.

The business strategy approach places greater importance on decision making and vested interests. This approach highlights the importance of factors such as 'psychic distance' (Klein and Roth, 1989). International Market Selection (see for example Papadopoulos and Denis, 1988) may be viewed as a framework from within which the firm develops its strategy on foreign markets. In this the firm's decision makers need to investigate amongst other things market size, competition, risk involved and channels of communication.

Most of the previously quoted literature is based on research into manufacturing firms; Erramilli (1990) has summarised the research into service firms. In general service firms behave differently from manufacturing firms because of the inseparability of production and consumption in services, although Erramilli draws a distinction between 'hard' and 'soft' services, 'hard' services being amenable to a separation of production and consumption.

How applicable are the above approaches to the transitional markets of Central and Eastern Europe? Bridgewater and Wensley (1993) found that the level of investment in the region is counter-intuitive to the perceived level of risk. Hicks (1995), in her study of entry and expansion decisions made by western firms in Moscow and St. Petersburg found that the economics approach offered only partial explanations. Moreover, only a minority of firms in the sample complied with the stages of development approach. Both approaches were

particularly deficient in explaining the behaviour of service firms and Hicks (1995) argues for the need to integrate more fully the range of influences and motivations within the firm in existing theory.

Central and Eastern Europe

The collapse of the communist regimes of Central and Eastern Europe in 1989 brought about a clear break in the trading relations between these countries and western trading partners. Before 1989 trading relationships were characterised by a 'general paucity of research efforts' (Naor, 1990) but, in spite of the differences in political and economic systems, there was a large degree of certainty.

Since 1989, with the implementation of market reforms in the region, change and uncertainty have expanded and numerous authors (e.g. Quelch et al [1991] and Pitt-Watson [1993] have warned of the widespread opportunities and dangers as well as the need for patience in trading with and dealing in the countries of the region. From the UK perspective it has been noted that British involvement in Central and Eastern Europe lags far behind that of many West European countries, even that of countries such as Belgium and the Netherlands (Pullar-Strecker, 1995).

Furthermore, Hill and Hay (1993) conclude their research study of the export trading activities of British firms in the former socialist countries of Central and Eastern Europe by stating that 'there has been a significant decline in the commercial activity encountered some ten to twelve years ago' (p 104). A major factor contributing to this decline was identified as the region's deterioration foreign currency purchasing power, linked to the decentralisation of foreign trade. These factors went hand-in-hand with UK firms' negative perceptions of market possibilities at a time of general political and economic uncertainty in the region (op.cit.:105). Nevertheless, several firms in the study had increased their involvement in the region through joint ventures, often as a defensive strategy against other European, American and Japanese investors (op.cit.:106).

Methodology

The research was undertaken in three stages over a period of six months:

A number of firms in London and the South East of England who were trading with Central and Eastern

Europe, were identified through contacts with various organisations, such as business clubs and trade associations. Out of approximately 100 firms approached only 14 were found which were small enough to be a part of the research, that is employing 25 or fewer employees.

Preliminary interviews were conducted with five firms to identify some of the issues concerning trading with the region. Based on this and the literature review a semistructured questionnaire was produced.

Face-to-face interviews were undertaken with each of the 14 firms. Respondents were asked to reflect upon their motives for and experiences of trading with Central and Eastern Europe.

Sample Details

Twelve of the firms employed 11 or less staff, with all employing less than 25. Of the 14 firms, eight had been active in Central and Eastern Europe for at least seven years. Five of the firms did all their business with the region while a further four did at least 25% of their business with the region. Amongst the firms was a training company, a freight company, a medical products company and an electrical test equipment company.

Results

The results fall into four areas:

Entry decisions and motives for trading
 Relationships with firms and individuals in the region
 Pre 1990 experiences/post 1990 experiences
 Danger versus pleasure (or Danger = Pleasure) in the Wild East

Entry decisions and motives for trading

There appeared to be two different ways in which the firms had started trading in the region. Either they were pushed, that is they needed to find new markets or they were pulled, that is they were directly approached by individuals or firms for their product or service.

For those firms which had been pushed, there were varying reasons for this. Two firms clearly described how the recession in Britain had encouraged them to look for new markets abroad and from their research, it appeared that there were new and uncharted markets in Central and Eastern Europe. The stories they told were similar in that

they illustrate the degree to which they were pushed by financial forces in this country and also illustrate how they managed the transition.

„The three directors sat down over a pint in a pub and decided either it was a case of closing or developing new markets. We flew a man out there, one of the directors. He turned up at the airport, booked himself into a hotel, found an interpreter took it from there. We were approached after the first meeting out there and the Director who went felt like a magnet in a jar of iron filings. People kept on trying to sell him everything.”

and

„Recession had hit in Britain and we had to find new markets. My son-in-law was very keen on Russia and pushed me into making a trip out there with an American delegation. I met a number of people and came back with two projects.”

Both of these respondents needed to find new markets or they would have been in serious danger of going out of business. Both give the impression that in almost desperation they went out there and, perhaps, to their surprise, came back with some business. It is not clear that either had done much systematic market research or knew an awful lot about what to expect. It is hard to know for sure but in these cases a bit more knowledge of the difficulties involved might have resulted in the firm not trying. Innocence can sometimes be an advantage.

The other major experiences of being pushed, tended to focus on redundancy and the need to develop a business in order to survive. For these respondents, their experiences and contacts in Central and Eastern Europe enabled the development of their business. Unlike the first two firms who appeared to know very little about the Central and Eastern Europe these two respondents already had first hand knowledge of the market.

„I was working for a company who was working in Central and Eastern Europe. They were bought out by a Swiss company and as I did not want to go to Switzerland, I set up my own company. The company I was working for did not want to continue selling other firms' products and so I took that over.”

„I was made redundant from the other company and decided to set up in business using my redundancy money. Because my experience was in the Soviet Union, I decided that it would be a good area for me to work in. I initially started up from home and then expanded.”

On the other side were those who were pulled. The categories fell into three types, they had met Russians either in this country or while working abroad, or they received requests for goods from firms in the region, or they had spotted an opportunity while working for another company and decided to start their won business.

Those that had met Russians in this country or abroad, tended to continue the business and develop it. Two examples of this are:

„I was working in West Africa for another company and we were approached by a British company because a friend of mine was working there and they were working with Russians. The Russians had been trying for 9 years to sell their tractors into Tanzania without success.

My company managed to sort it out in 9 months. The Russians then gave their tractor franchise to another company but once you gain their confidence they start offering work.”

„It happened by accident. I owned a hotel and I met with some Russians and went to St. Petersburg. I struck on a business idea and took it from there.”

Neither of these had gone out of their way to trade with Central and Eastern Europe but a business opportunity had presented itself which they were able to exploit.

Firms which had received orders tended to be less keen on developing contacts and seemed happy to wait for other orders to come through rather than go out and look for work as opposed to those firms that relied heavily on Central and Eastern Europe for business. Two examples of this are:

„It just happened to be another area. It all happened after the changes. Enquires came in from all over the place, but this link was developed via our Austrian agent.”

and

„We trade world-wide. There are no borders or barriers.”

For these two firms, trade with Central and Eastern Europe was not a priority. They were trading with other parts of the world and did not feel that this region was an area they wanted to push themselves into. However, they were also unlikely not to follow up on a business opportunity.

Some of the respondents planned their business while working for another company and at least one had taken the clients of his former employer. For these few individuals, the start-up costs were minimal; they undertook much of the research while working for their previous

company; they negotiated while on business trips for their former employer and were able to start the business on day one of setting up. For these entry to Central and Eastern European markets was part of a well thought out business strategy. As one interviewee said:

„I had contacts from a previous company I worked for. They gave me contracts because they knew me.”

To summarise the reasons for becoming active in exporting to Central and Eastern Europe can be broken down as follows;

Trading with Central and Eastern Europe

Knowledge of Central and Eastern Europe	pushed	pulled
no previous knowledge	business failing	friend's contact/accident
previous knowledge	redundancy	start own business

Those firms that fall into the pulled with previous knowledge category probably conform most to models of exporting that stress systematic market research. These respondents had time to research possible customers and in some instances set up or very nearly set up contracts before they started trading for themselves. Those respondents who were made redundant, or who could see that they were going to lose their jobs also, to a degree, planned. They were able to use their previous knowledge to good effect. Those respondents who were already trading elsewhere and became involved almost by chance make it sound almost too easy. Perhaps they are always on the lookout for new opportunities, sometimes they are successful and sometimes not. We cannot report on those other firms that were in similar positions and had a chance to trade in the region but failed. They would not have been in our sample frame. Similarly we have those respondents who were pushed into the region because of lack of demand in their existing markets. There may be numerous other failing or now failed firms that hit upon trading with firms in Central and Eastern Europe by chance or accident but failed. They are no longer around for us to sample. For both the pulled and pushed chance or accident group the reasons they succeeded remain unclear.

Relationships with firms and individuals in the region

On the whole the impression gained from the interviews was one of low trust between the British firms and their trading partners. Respondents projected the feeling that

they did not altogether trust their counterparts in the region, although most recognised that this might be due to the cultural difference and the extent to which up to 70 years of communism have affected the way in which business is undertaken. Although they may not have had direct experience, most of the firms discussed the communist regime and the effect it had on trade. Russians, in particular, appeared to have the reputation of being 'crazy' and liking a 'drink' now and again.

In response to the question „Do the differences in culture affect the way in which you do business and if so how?” the comments and statements tended to be polarised into negative and positive, with a few falling in between. Some of the more derogatory statements have been linked together to show the degree to which wide ranging stereotypes were used:

„It is similar to France - They are chauvinistic, they think the Russian way is the right way. They do not take kindly to disruptions in their life. They are used to doing business in a much more leisurely way: drinking and entertaining.”

„Totally. I have to get to their level. They are mentally weird at times. They have this communist microchip in their brain. They think that Westerners have a lot of money to spend.”

„There are no differences in negotiations between Africa and the Former Soviet Union (FSU). Both expect handouts. Hungary is more European and they want orders based on quality.”

„Yes, the Russians are mad, they are mentally different. In Western Europe we are much more direct although this is changing in Russia. They used to be naive although they are becoming more realistic. They are different culturally which was partly formed by communism. Although there are different mentalities within the FSU. European Russia is different from Kazakhstan.”

„Yes. The biggest difference is with the older people and they are more difficult because of their communist background. The local culture can actually help business and drinking is still important. If you drink with them you become a friend.”

„I was very used to working in developing countries in the Arab world and I found there was a willingness by the Arabs to develop and do business which I have not found in Russia in particular. The Czech Republic and Poland are much easier.”

„Attitude and speed of response is difficult. In the wider context of the European scene they are not professional. On a general scale it is worse over there than it

is over here. They've never had to go and fight in the market.”

These types of statements were prevalent throughout the interviews and focused mainly on Russians. Although some of the comments about the difficulties of changing from a command economy to a market economy indicate difficulties for the British company, the way in which the statements were made suggests that there is very little evidence of negotiation or recognition of how the firms had managed to work through these cultural issues. There was a suggestion in the interviews that the use of partners alleviates some of the cultural difficulties and that using agents can take away any problems that may arise. As one interviewee said:

„We have to adapt ourselves for each country we work with. We want to keep a low profile in the FSU because of the Mafia. A lot of smuggling also used to take place as well as bribery but this has now lessened. We are happy to do business but do not want the hassles. We usually use a third party and therefore avoid the problems.”

Other respondents reiterated this by saying that their local office would undertake the negotiations in the countries concerned.

This feeling of distrust is contrasted by other respondents who had clearly built up friendships and trust. For example,

„They're foreigners to us and we are to them. The timber trade tends to work on trust and the cultural differences make that harder.”

However, he had obviously tried to bridge the cultural divide when he said:

„The timber trade is very personal and we know their families and they know ours”

Another interviewee said:

„I have had my third liver transplant (a reference to the amount of drinking they did together). The Russians are friends and I am less wary of them.”

While another interviewee confirmed this view by saying:

„I find the Russians are much more open and more approachable than large firms in the West. It is easier to talk to the right person. Because of our relationships with our Russian customers, they are much more prepared to give advice and to give us introductions.”

Pre 1990 Experiences/Post 1990 Experiences

Eight of the firms interviewed had traded prior to 1990 and all, bar three, described how it was easier to trade prior to the changes. The contracts they had with the Foreign Trade Organisations provided stability of income and identifiable people with whom to negotiate. As one interviewee said:

„It was much easier before 1990. Although the administration was harder, it was easier because you worked through the Foreign Trade Organisations and they would buy for the whole country. If they trusted you, they would buy everything from you. Previously negotiations were done on personality rather than price, now it is price as well. It is now the same as the West. Also even though the Foreign Trade Organisations might be slow in paying, some of the hospitals are now going bankrupt and instead of selling once for the whole country, you have to sell to each individual hospital, although we have never had a bad debt, just slow payers. However there are more opportunities now and more money although there is more competition.”

For the newer firms, those trading since 1990, their lack of experience of the Foreign Trade Organisations may have actually made their entry into the new market economy easier. They had no former experiences with which to compare nor did they have to change the way in which they operated.

Danger versus pleasure (or Danger = Pleasure) in the „Wild East”

While the reasons for initially trading in the region may appear to fall into the categories of pushed or pulled, it also became apparent that other factors played a part.

An interesting development of this research and one which resulted in the focus of the research title, is the stories which underpinned all the interviews. These stories focus on how the firms became involved in trading in Central and Eastern Europe, their experiences of trading and their views on working with people and firms in the region. Instead of investigating trading with the region as an activity divorced from those who experience it, we decided to focus in the study of the interviews and the stories contained within them, in which the respondents reproduce and transform their images of trading with Central and Eastern Europe.

Many of the respondents commented on the dangers of trading with Central and Eastern Europe, and this led

us to compare the respondents' comments with the popular imagery of the Wild West.

The Wild West as represented in popular culture, especially in the Western film, is a powerful mythical terrain. Horrocks (1995) comments on it as being '...a true mythical system' (p 60). He goes on to elaborate several themes that run through popular culture's representation of the West. One of these deals with the conflict of '...taming the wilderness and the establishment of law and order' (p73). Horrocks shows how films, when dealing with this, play off the tension between the excitement of the lawlessness and the dullness of the ultimately successful capitalism. As he says: 'Towns have to be tamed, but once they're tamed, the western isn't interested in them' (p 74).

The imagery of Central and Eastern Europe has just this „western” feel about it. There is an excitement of being caught up in the danger. These individuals are like the traders that pushed out from the Eastern sea-board of the emergent USA to open up the West. Money and fortunes are there to be made but, at least at the level of our mythical understanding of the West, so was death in the form of an unfortunate meeting with the likes of Billy the Kid.

Cold War Eastern Europe, too, has achieved a mythical status as a region of danger where western spies fought for 'good' against 'evil'. Such individuals became fictionalised and popularised in characters such as Len Deighton's Harry Palmer and Ian Fleming's James Bond. A whole imagery of Cold War Eastern Europe has become diffused in the way the region is perceived in the West, and there are striking similarities between the notions of the Wild West and the Wild East.

The powerful images of Eastern Europe and the Soviet Union portrayed in films and novels (pre 1990) helped to maintain a climate of unreality and fear coupled with excitement and romance. Spying was regularly seen in films and novels, for example James Bond and John Le Carre, and although most of the respondents did not directly discuss the buzz this gave them when travelling to and in the Soviet Union and behind the Iron Curtain, one interviewee did talk about the excitement he felt in being part of this romantic image.

Since 1990 the Russian Mafia has usurped this role and the atmosphere generated by the Mafia was strongly expressed by several respondents. The descriptions given contrast starkly with the opposing image of enjoyment of trading in this region.

On the danger side, one interviewee showed us an article published in a Sunday magazine about the Mafia

and a businessman who was frightened for his life. The picture in the magazine was of a businessman in his hotel room surrounded by armed security men. This image of danger was maintained throughout the interview with discussion about one of their staff members in Russia who had been attacked by the Mafia. The interviewee said:

„One of our staff was very seriously hurt when acid was thrown at him. We had to send out medical supplies to him. As a result we now hide behind the cloak of the ----- and have no dealings with individuals.”

Another described his initial partners as „crooks”. He explained that these partners had tried to take away his clients and had used him only to obtain visas. The interviewee also described how they would not have a joint venture agreement because the assets were moveable and therefore could be „impounded” by the Mafia. He gave two examples of this. The first was of a truck driver who was approached by some men in a la-by. They made him an offer to buy the truck and goods and when he refused, he was forced to hand over his truck with its container. The second example he gave was visiting his previous partners. They had numerous foreign trucks which at the time seemed strange to him. It was only after his later experience, when they had tried to steal his customers and on hearing about the truck driver’s experience, that he became aware that the foreign trucks had not been bought but „impounded”.

Although these types of stories were reflected in different ways in the interviews, a number of respondents said they had not been bothered by the Mafia. They seemed to realise the dangers but were careful about whom they traded with. In connection with this one interviewee said:

„We do not pay protection or bribes. We have not had any problems with the Mafia because we have a low profile.”

The images of danger raise interesting questions as to why firms, especially small firms, continue to trade with a region that is suggested to be fraught with danger.

The answers to this are not necessarily obvious and are, at this stage, speculative. First it is clear that if a large proportion of business comes from trading in this region then it would not be in the interest of the company to stop trading. Second, the atmosphere of danger may encourage certain personalities to trade in these regions. This was suggested by one of the respondents who said:

„If you travel to Georgia, then people are interested and impressed by your daring. They see you as intrepid and adventurous. If you go to Luton, then nobody takes

any notice. In fact they say „Why do you want to go there?” They might also say this about Georgia, but there is a feeling that they are also impressed.”

Third by emphasising the hardships, dangers and difficulties as opposed to the pleasure, competitors are discouraged from entering the market. He added that this did not mean there weren’t dangers and hardships, but the stories might be embellished to make it sound more difficult than it actually is.

In contrast to the stories of danger were the stories of enjoyment and pleasure in working in the region. One interviewee said:

„Enjoyment is the main part for going and trading with the former Soviet Union.”

and

„There is a lot of good fishing and I love fishing.”

Conclusions

Trading with Central and Eastern Europe, especially with Russia is not easy. Respondents found the relationship with their customers or agents often difficult and the dangers, real or imagined, of the area were often mentioned. But at the same time respondents took a certain pride and pleasure in recounting how their firm had prospered in spite of this. Given the current state of Central and Eastern Europe many will be put off trading because of the risk involved. Others will not be. Some appreciation of the respondent’s level of risk acceptance or to be more precise the collective level of risk acceptance for the firm’s decision makers needs to be considered. This in turn is influenced by the current and projected state the business is in. If you can see your business going under then you might well be prepared to accept a higher level of risk than if your business was reasonably secure. But it is even more than this as in some cases the respondents actually give the impression that trading with the region gave them a buzz. We should not, though, overplay this as it is clear that for many of the firms trading with Central and Eastern Europe it was simply an extension of their existing business. It had its difficulties but these could be overcome without too much fuss.

As economic and political conditions normalise, other firms will be attracted into the region. Some of the existing firms will flourish in these improved conditions, while others will wane and even die. As the actual and perceived risks of trading shift different people will be

attracted to the region. Some of the 'old' hands will be replaced but just as in the Wild West once it was 'tamed' stories were still told, so will stories of trading with the Wild East once it is 'tamed' be told.

In my day you were lucky to have any electricity at all in Georgia. The occasional power cut would have been luxury.

I can remember when you needed an armed escort to go to St. Petersburg.

These two quotes are, of course, made up!

References

- BILKEY, W and TESAR, G (1977), 'The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms', *Journal of International Business Studies*, Spring, pp 93-98.
- BRIDGEWATER, S and WENSLEY, R (1993), 'The Role of Existing Relationships in Western Entry and Expansion Decisions in Ukraine', *British Academy of Management Conference*, Milton Keynes
- BUCKLEY, P (1991), 'Developments in International Business Theory in the 1990's', *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, pp 15-24.
- BUCKLEY, P and CASSON, M (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, Macmillan
- CAVUSGIL, S and ZOU, S (1994), 'Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Venture', *Journal of Marketing*, Vol. 58/1, pp 1-21.
- CLARK, T and MALLORY, G (1992), 'The stages Theory of Internationalisation: A Conceptual and Empirical Critique', *British Academy of Management Conference*, Bradford
- DUNNING, J (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin
- DUNNING, J (1988), *Explaining International Production*, Unwin Hyman
- DUNNING, J (1993), *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990's*, Routledge
- ERRAMILLE, M (1990), 'Entry Mode Choice in Service Industries', *International Marketing Review*, Vol. 7/5, pp 50-62.
- HICKS, S (1995), '„Grizzly Bizness“: Entry and Expansion Decisions made by Western firms in Moscow and St. Petersburg', unpublished MA dissertation, Buckinghamshire College
- HILL, M and HAY, C (1993), *Trade, Industrial Co-operation and Technology Transfer*, Avebury
- HOOD, N & YOUNG, S (1983), *Multinational Investment Strategies in the British Isles: A Study of MNEs in the Assisted Areas and in the Republic of Ireland*, HMSO
- HORROCKS, R (1995), *Male Myths and Icons, Masculinity in Popular Culture*, Macmillan
- JOHANSON, J and WIEDERSHEIM, Paul F (1975), 'The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases: *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp 305-22.
- KLEIN, S and ROTH, V (1989), 'Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered', *International Marketing Review*, Vol. 7/5, pp 27-37.
- MIESENBLOCK, K (1988), 'Small Businesses and Exporting: A Literature Review', *International Small Business Journal*, Vol.6/2, pp 42-61.
- NAOR, J (1990), 'Research on Eastern Europe and Soviet Marketing: Constraints, Challenges and Opportunities', *International Marketing Review*, Vol.7/1, pp7-14.
- PAPADOPOULOS, N and DENIS, J-E (1988), 'Inventory Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Section', *International Marketing Review*, Autumn, 1988, pp 38-51.
- PITT-WATSON, D (1993), 'Western strategy and Eastern Europe: problems and pitfalls', *European Business Journal*, Vol. 5/2, pp 22-27.
- PULLAR-STRECKER, T (1995), 'The rocky road East', *Management Today*, October, pp76-80.
- QUELCH J et al (1991), 'After the Wall: Marketing Guidelines for Eastern Europe', *Sloan Management Review*, Winter, pp 82-93.
- ROOT, F (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books
- RUGMAN, A et al (1985), *International Business: Firm and Environment*, McGraw Hill
- SEAR, D (1995), 'Selling or marketing? A study of exporting behaviour of SME's in Dorset', unpublished MA dissertation, Bournemouth University
- YOUNG, S et al (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Prentice Hall
- VERNON, R (1966), 'International investment and international trade in the product cycle'. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, pp 190-207.

Acknowledgement

The Editorial Board would like to express its gratitude to the authors and the publisher for their kind permission for the publication of this article in our journal.

John QUELCH

GLOBAL BRANDS: TAKING STOCK*

Global brands have never quite delivered on their promise. This article focuses on why this may now be about to change. The author first addresses three basic issues: why global brands matter more now than in the past; what distinguishes them from national brands; and the main building blocks for a global brand. He then moves on to some of the key problems which face managers of international brands today: the new Euro-zone, instability in emerging markets, the problem of diversion, and management of global relationships with advertising agents and market researchers. He concludes with a discussion of the issues involved in deciding whether brands should be taken global.

It is now over fifteen years since Ted Levitt's classic article „The Globalization of Markets” appeared in 1983. Yet the share of world GDP related to global brands is still remarkably small – no more than five per cent at most. What then is the significance of the phrase „global brands”, now so fashionable in marketing circles? What has changed since 1983? And if, as I believe, global brands are now at last starting to come into their own, what are the key points for managers to focus on, to exploit the benefits and avoid the pitfalls?

This article first addresses the basic questions of why global brands matter more now than in the past, what distinguishes them from national brands, and the main building blocks for a global brand. It then moves on to key issues which managers have to face today if they are to build and maintain successfully their global brands. These include how to respond to:

- ⇒ the new Euro-zone;
- ⇒ the current instability in emerging markets;
- ⇒ the problem of diversion;
- ⇒ management of global relationships with advertising agencies and market researchers; and
- ⇒ calibration of global opportunities for different brands and products.

Global Consumers

Why do so many international marketers increasingly focus on the importance of global brands? The short answer lies in two words: telecommunications and youth. We all know the reasons for the global convergence in consumer tastes and values in the last two or three decades. It arose primarily from increased cross-border population mobility - whether as a result of leisure travel or for work - and from electronic mobility facilitated by cross-border television and the internet. These trends resulted in faster transfer of ideas than in the past: consumers in one culture learned what was going on in another culture more readily.

These forces have made it more possible even than ten years ago to identify similar segments of consumers across different country markets. Typically, these cross-border segments are younger, richer and more urban than the rest of the population.

Older consumers are more set in their ways than younger consumers and are less receptive to the telecommunications revolution. Younger consumers are much bigger consumers of global brands. This distinction has already intensified rapidly and will continue to do so. Among the results of a 1996 survey of 6,500 teenagers in 26 countries by advertising agency D'Arcy Masius Benton and Bowles (DMB&B) was the following: (Table 1, page 109):

* Business Strategy Review Volume 10, Issue 1, Spring 1999

We have no comparable data for a generation ago. But it would be remarkable if the proportion of teenagers who expect to live outside the country of their birth were not much higher now than at any time in the past.

Cross-border segments are more evident the further up the income and education pyramid you go. If we polled international managers in Seoul, San Francisco, Sao Paulo, Stockholm, and Sydney about their preferred brands of cars or brandy, the chances are they would all come up with much the same brand names. But if we went down into the guts of the mass market in Korea, the US, Brazil, Sweden and Australia, we would be much less likely to come up with similar brand names – in the case of distilled spirits, even the product might be unfamiliar.

It is also true that you are more likely to find consumers of global brands in urban than in rural environments. Many consumer tastes and behaviours may be more similar between New York and Tokyo than between Tokyo and Hokkaido. The further from the international urban centres you go, the less likely it is that you will find convergence.

A final point is the degree to which the importance of global brands varies from one product category to another. In product categories that are culture-bound - like food prepared at home in the kitchen - we obviously find large cultural and national taste variations. On the other hand, consumers around the world buy personal computers on the basis of much the same performance criteria wherever they are. As a result, the chances are that there will be more convergence - and therefore more chance of identifying global segments.

What Distinguishes a Global Brand?

In 1997, Financial World magazine published a list of its top ten global brands ranked by market capitalization (Table 2, page 109). For the global manager, a fascinating question is: what features do these ten brands have in common?

Apart from the fact that they are easy to pronounce (with the possible exception of the „e” in „Nike”), we can distinguish seven common features of all ten global brands:

➤ *Strong in home market:* The cash flow you generate from domestic market share is what enables you to fund a global rollout. This may partly account for the fact that nine are owned by firms based in the US (the world's biggest national market) and one by a firm based in Japan (the second biggest national market).

➤ *Geographical balance in sales:* There is no global brand that is extremely strong in Europe, for example, but hardly known in Asia. By definition, a global brand has at least a minimum level of awareness, recognition and sales all over the world.

➤ *Addresses similar consumer needs worldwide:* The physical products and services are identical, or almost identical, worldwide and meet the same widely-held human needs. In some cases the physical product may vary for local reasons while still meeting the same needs. For instance, McDonald's – the one food company in the list – has a beef-based menu in the US but a chicken-based menu in India.

➤ *Consistent positioning:* The way in which Coca-Cola, McDonald's and Disney are positioned around the world is very consistent: Disney, for example, represents the same special set of family values worldwide.

➤ *Consumers value the country of origin:* For many global brands, consumers value the country of origin; paradoxically, the country of origin is therefore a factor in making them global. Thus Coca-Cola and McDonald's and Marlboro cigarettes are all very much associated with securing a piece of American lifestyle or American entertainment culture – and as a result you often find there is an association between the brand itself, the loyalty to the brand and the fact that the brand is embedded in a particular national culture. Consumers associate countries with expertise in particular products: French perfumes; Japanese consumer electronics; American movies, computers and mass-market packaged goods; German cars and sausages. These associations are globally-shared.

➤ *Product category focus:* In the list in Table 2, the brand which probably comes closest to not having a single product category focus is Sony. But even Sony has developed a great reputation for being the world expert in small consumer electronic goods and has exploited that very successfully. Could a Samsung or a Hyundai ever be a global brand of this stature? I suspect not – simply because they are so diversified and spread across so many categories.

➤ *Corporate name:* In all these cases except one (Philip Morris's Marlboro) the corporate name is the same as the brand name. The importance of corporate brand names is exaggerated in Table 2 because it favours firms that put all or most of their eggs in a single brand-name basket. But it does reflect an underlying trend towards focusing resources on a few big brands, especially corporate brands. Of course one can always argue that no umbrella

brand could be stretched from detergent to food and that, accordingly, Unilever and P&G would never be able to use a single brand name.

Benefits of Global Branding

There are four benefits of global branding:

Added value for consumers

Lower costs

Cross-border learning

Cultural benefits for company

Added value for consumers

Certain consumers perceive a value added when an international or global brand name is attached to „emotional-ly involving” or „aspirational” products. So, for example, a car is a highly-involving purchase; you are seen driving it by other people and your brand choice reflects the way you would like to be seen. The car category therefore offers an opportunity for global brands to add value in the minds of some consumers. Or, as we saw earlier, the country of origin itself may be an indicator of performance superiority, as in the case of the French perfumes. Unilever has six centres of research excellence around the world for each of its six main product categories: the centre of excellence for perfume is located in France. (However, we should not perhaps follow this line of logic too far: the fact that the Unilever centre of excellence for deodorants is based in England may not be quite fair to the English.)

Lower costs

Most global marketers claim that efficiencies can be derived from having a single global brand worldwide. Not only are there economies of scale in terms of logo development, packaging and trademark registration, but some marketing options are open only to global brands. When it comes to the World Cup and the Olympics, only global brands can afford to take advantage of the communications leverage that sponsoring these events can offer. There is less administrative complexity inherent in managing a single global brand than a series of national brands. In addition, brands with global reputations can enter new markets at lower cost than national brands: if you move into, say, Eastern Europe with a brand that is already global in scope, you will not have to fight as hard or spend as much to secure distribution.

A global brand can also facilitate the launch and distribution of line extensions and other brands in your port-

folio. Coca-Cola has more than 20 very significant national brands of carbonated soft drinks (beverages) around the world in addition to the Coca-Cola brand. All these national brands secure much better distribution by virtue of being in the Coca-Cola portfolio than on their own:

It is significant that Coca-Cola – the company most often cited as the leader in managing a global consumer brand – also has this vast number of national brands. Coca-Cola recognises that, in every country market, there is not only a group of consumers interested in a global brand, but also a large segment of consumers who prefer the flavours of the lower-priced national brand. To maximise in-country production and distribution efficiencies, Coca-Cola needs a piece of both businesses.

Cross-border learning

Whether it is tennis or marketing, the way you get good at something is by practising. One of the advantages enjoyed by global brands is that the companies marketing them can practise in every country in the world. A key way in which corporate headquarters adds value (the only way, some might even argue) is by facilitating the cross-fertilization of ideas across national boundaries. Part of the job of the international market planner at head office is to integrate information across the whole organization so that corporate energies can be deployed most effectively.

Cultural benefits

A fourth set of benefits, often overlooked, pertains to the culture of the company: good people want jobs with important global companies and to continue to work for them. If you have a strong global brand, you are in a position to recruit and retain better people than you would otherwise be able to do. This motivational benefit, the pride that emanates from being part of a company that has a global reputation, should not be underestimated, especially in emerging markets.

Building Global Brands

How do you build a global brand? Figure 1 (page 109) shows how the process relates to corporate structure. As with national brands, there are four main communications building blocks: advertising (copy tone and content), brand slogan, brand logo and brand icons. An integrated

communications effort, consistently executed often over decades, can create a brand meaning to which the target consumer can hopefully relate.

Let us again take Coca-Cola as an example. It has a range of advertising - typically a pool of advertisements around the world all of which reflect the current brand strategy but from which different country subsidiaries can select. It has a brand slogan. At the time of writing, this was „Always Coca-Cola”: every time you think „soft drink”, they want you to think „Coca-Cola” – almost to the point of pouring it onto your cornflakes! The brand logo is the round red circle that we are all familiar with, with the contour shape Coca-Cola bottle in the middle of it. In addition to the icon of the contour bottle, the polar bear serves as a second icon, used more frequently in some markets, such as the US, than in others.

All these communication devices are building a consistent visual imagery for the brand around the world every day. Beyond developing awareness and recognition of these logos and icons, there are three steps to building brand meaning. Consider Heineken. Imagine you are the Heineken international brand manager and you plan to launch Heineken lager in China. Heineken’s first wave of advertising will simply show someone pouring the pure gold lager into a glass: it will show a close-up of the green Heineken bottle and the red star on the label - but the emphasis of the ad will be on establishing the quality of the beer, the fact that Heineken has been in business for decades and uses only the finest of ingredients. That is stage one: to establish the quality basis of the brand, often by emphasising its historical roots.

The second step is to overlay information on who the users are and how they use it. You will never see an ad for Heineken where anyone drinks it out of the bottle: it is always drunk out of a glass. Nor will you ever see any beer bash or beach party involving the consumption of Heineken: it is a beer that is always drunk by good friends in a relaxed but not excessively informal setting. This usage positioning is followed consistently worldwide.

Third comes the toughest step: identifying those enduring values that the target consumer can associate with your brand so that a bond or a relationship is built up between the consumer and the brand. At best, this will ensure repeat purchases. At the least, it inoculates the brand against one or two possible failures in delivery. For instance, British Airways wants to build a sense of customer service to such a level that, if the customer is disappointed on one occasion, he will let the brand off the hook and still stick with BA. Only with this deep rela-

tionship between the brand and the customer will brand loyalty be able to survive occasional instances of dissatisfaction.

Pitfalls of Building Global Brands

These building blocks for brand meaning are of course applicable to both global brands and national brands, although the three stages require a far broader fit in terms of audience for global brands. The brand-building process at national and global level also diverges in the possible pitfalls. Three common mistakes are forcing excess standardisation, ignoring the differences between the extent of the brand’s and the product’s development in different markets, and imposing total headquarters control.

Excess standardisation

The first common mistake is to standardise everything: in other words to assume that if you have a global brand, you have to standardise the entire marketing programme. There are a whole host of different decisions involved in developing any marketing programme. The trick is to decide what to standardise and what to adapt in each country. This is a long-standing debate in marketing. In my view, the more strategic elements of the marketing mix can be standardised successfully, but the less-strategic are often better adapted. Figure 2 (page 109) illustrates a typical situation: a diagonal line from the top left corner down to the bottom right corner would indicate the cost/benefit divide between standardisation and adaptation.

Every time you adapt something, it costs money. The key question therefore is always whether the costs of adaptation are exceeded by additional profits either from higher unit margin on the same sales volume or from a deeper penetration of the market – more unit sales and the same unit margin. What research suggests is that standardisation is easier in the strategic than in the execution-oriented elements of the marketing mix. It is also easier for back office than for front room functions: in other words, those aspects of the marketing mix where the customer interfaces directly with the company tend to need more local adaptation. In addition, it is easier to standardise from the start when you are launching a new product. On an established product, it is difficult to turn the clock back and create a single standardised programme where previously there were several locally-adapted programmes.

Ignoring levels of development

A second pitfall is to ignore market development differences. Every global brand faces the predicament that it is at different stages of its development cycle in different markets. Typically, in the domestic market it is likely to be a mature and advanced brand – while in many emerging markets it is hardly developed at all. The way to deal with this is to examine cross-border differences in terms of both category development and brand development. For instance, Heineken management looks at how both beer consumption per capita (category development) and Heineken's market share (brand development) vary across country markets. Do the variations from one country require a different marketing approach? If so, the extra cost of adaptation from one market to another has to be weighed against the extra profit margin or extra volume of sales generated by the adaptation.

These points are illustrated in Figures 3 and 4 (page 110, both of which come from Heineken itself). Figure 3 shows development of the beer category by country. In Africa and Eastern Europe, the category is relatively underdeveloped and fragmented. On the other hand, the US is an increasingly mature market with a high degree of market segmentation and many different brands addressing different consumer segments.

Figure 4 shows the position of the Heineken brand. This chart clusters countries into four groups: one group where Heineken's principal aim is to build its visibility and market share; a second group where it has achieved awareness but needs to enrich the brand imagery; a third group where the brand is well-known but the market is volatile (competition is stiff so Heineken constantly has to reaffirm with existing customers that they are doing the smart thing in choosing Heineken); and then, finally, the domestic Dutch market. Here in its home base Heineken is actually losing market share and, more than anywhere else, the brand needs to be reinvigorated.

What these charts do not show is that Heineken has a different approach from many companies in the way it goes about its worldwide marketing. For organisational reasons, multinationals often manage their marketing strategy on a geographical basis: they have an organisation in Europe, an organisation in Asia, an organisation in North America, in Latin America and so on – and so they also have a corresponding series of regional marketing strategies. If you follow the Heineken approach, you end up with countries that are in different regions organisationally being in the same cluster when it comes to working out the required marketing strategy.

Figure 5 (page 110) summarises the category and brand position in each type of market. Country indices can be calculated both for the development of the product category and for the development of the brand. The matrix in the figure positions four countries in relation to the development of both the beer category and the Heineken brand. Different objectives make sense for each of these cells. The clusters of countries that would appear in each cell would of course be quite different for other products and brands.

Excess headquarters control

There is perpetual tension between headquarters and the operations in the field. This occurs on a global basis but it also occurs nationally as well. For example, a retail bank may have a national headquarters but branches all around the country that may want to do things differently. Ted Levitt once defined a country manager as someone who is paid to identify differences: if you are a country general manager and you cannot come up with ten reasons why France is different from Germany, then why is the multinational paying you \$250,000 a year to run France?

It is true that headquarters has the big picture and that headquarters control can ensure speedy worldwide new product launches and enforce minimum quality standards. However, excessive headquarters control has several disadvantages too:

- ⊕ domestic market bias;
- ⊕ reduction in motivation for those in the field and possible loss of key local managers;
- ⊕ no reverse learning and sharing of best practices from the field back to headquarters;
- ⊕ consumer differences glossed over;
- ⊕ missing out on the two scarcest resources – great ideas and great people.

Obviously there is a balance to be struck which can perhaps best be summed up in two quotations. The people at headquarters who think everything should be done exactly the same way everywhere should never forget John le Carré's bon mot: „a desk is a very dangerous place from which to view the world". But people in local subsidiaries who constantly go on about how different their situation is from everyone else's should never forget Percy Barnevik's bon mot: „the cost of delay exceeds the cost of chaos". In today's global market we rarely have the luxury of waiting for everybody to get comfortable

before rolling out a new product or a new idea: we usually have to get it out fast to pre-empt the competition.

The Main Challenges Today

The discussion so far has been largely conceptual and generalizable. What about the particular problems and emerging challenges faced by global brand managers in 1999? I identify five:

- The implications of the Euro-zone;
- Financial and economic instability in emerging markets;
- Diversion: the more uniform the brand name and packaging, the more widespread the leakage of product and profit from low to high-price country markets;
- The relationship between advertising agencies and managers of global brands: although the agencies have consolidated globally, that does not mean that advertising has to be managed through one agency or that a single campaign can necessarily be run worldwide.
- The evolving external threats and opportunities for each brand and product category; these determine which are ripe for being „taken global” or should be kept national.

The Euro-zone

What does the Euro-zone mean for global brand management? It will encourage further movement towards pan-European branding, a process that was stimulated by the market integration programme of 1992. Whether the consumer pays for a brand in Euros or in a national currency is unlikely to affect brand loyalty, though it will make differential pricing more transparent across borders.

The 1992 programme to eliminate non-tariff barriers in the single European market made Europe a more attractive market for non-European firms. Until the late 1980s, the position of vice president for Europe in most multinationals was regarded as powerless and unattractive, but this changed with the launch of the EU market integration programme. Indeed, these multinationals often assumed European unification to be far more advanced than it actually was. Most moved closer to a regional structure to extract scale and scope economies. Companies that pursued pan-European branding have enjoyed mixed success. Consider two examples: Snickers and Whirlpool.

The chocolate bar which had long been called Snickers in the US had been sold by Mars in many countries but under different names (eg Marathon in the UK). In 1991, Mars invested in what many thought was a very risky move: to create a pan-European brand with the same product formula. Arguably, in so doing Mars risked losing the value of its past efforts to build the local brands in each of the national markets. So, not only did it have to bear the cost of the Snickers launch but it also faced the opportunity cost of prior brand equity-building activity. On the other hand, past efforts had built distribution for the product and consumer acceptance of the product formula. The name change, if well-managed, represented news for the product and therefore an excuse to restage the local national brands but on a pan-European platform. The lesson from Snickers is that a company can extract a net gain from taking the initiative to develop a European brand where previously only local equivalents existed and where the target market sees a value in consuming an international brand that can be advertised in pan-European media.

The Whirlpool initiative has not proven nearly as successful as Snickers. Using a three-tier branding structure, Whirlpool tried to force-fit an agglomeration of acquisitions and brand names onto its European channels and European customers. The three brands are Bauknecht, characterised by robust German engineering, at the top, Whirlpool in the middle market and Ignis at the budget level. The recent announcement from Electrolux that it is developing a series of common global „platforms”, using a common basic framework to build each „white good” product, provoked comparisons with what commentators referred to as „Whirlpool’s unsuccessful attempts” to produce a single „world washer” (Financial Times, February 17 1999). The challenge for Electrolux is to develop a limited number of platforms (to provide economies of scale) while still providing a range of specific products under different brands and at different price ranges to satisfy the different market segments within and among different European countries. In cars, VW has pursued a similar strategy with a limited number of product platforms (eg Polo, Golf/Rabbit, Passat) used to support four brands with different price points and positionings (Skoda, Seat, VW, Audi).

In contrast to Whirlpool, Siemens stuck religiously to its long-standing policy of decentralisation in the marketing of its household appliances for food preparation and laundry processing. This strategy recognised the different consumer preferences for different brands and for differ-

ent types of equipment and product features in different national markets.

Central and Eastern Europe

So pan-Europeanism benefits brands in some product categories but can be a red herring or even a disadvantage for others. However, there is a further wrinkle to the argument: whether the fall of the Berlin Wall and the development of markets in Central and Eastern Europe (CEE) complicates the regional strategy in such a way that it becomes harder to implement a pan-European approach successfully even for products which a priori should benefit; and, if so, what strategy to adopt to address this challenge.

Many multinationals are wrestling with whether to include Central and Eastern Europe in their European operations or whether to tackle them through an „emerging markets” portfolio which might also include Africa and the Middle East. Incorporating them in the European market makes sense because most of the consumers in these countries view themselves as Europeans in cultural terms - and in terms of their brand aspirations. Moreover, in this European context, the imagination and innovation that marketing in an emerging Central and Eastern European markets requires of managers can inform and provide ideas to the corresponding brand managers in the mature West European markets. Thus, including the CEE in the „Europe” portfolio can have a reverse-learning benefit back from the emerging European markets to the developed European markets. A parallel example can be drawn in Asia. In China, the largest and most profitable fast-food restaurants are in Shanghai and Beijing. From its experiences in these cities, Kentucky Fried Chicken (KFC) has learned how to run efficiently large-scale sit-down restaurants, in addition to small-scale takeaway restaurants.

What about European countries which stay outside the Euro-zone? Will they be excluded from the global brand managers’ vision? This will vary according to market size. Most non-European multinational firms view Britain as an important part of Europe for operational purposes. Some with regional headquarters in the UK may decide to relocate which might reduce the UK marketing manager’s influence on a brand’s regional strategy.

An intriguing question is the extent to which Europe-based multinationals will themselves develop a pan-European stance. For most multinationals, their home markets are among their best developed, with market penetration typically going deep into layers of the culture. As a result, the marketing mix that exists in the well-devel-

oped domestic market is often hard to transfer. Multinationals headquartered in small countries like Sweden and Switzerland are less impeded by this constraint. The extent to which domestic bias distorts the marketing mix for global brands also depends on the proportion of senior management that is of domestic market nationality: one of the challenges for European multinationals is that this percentage is often much higher than the proportion of total sales derived from their domestic markets.

Instability in Emerging Markets

For the growth of firms like ABB or Enron which are involved in giant infrastructure projects, the importance of emerging markets is huge: companies like these are also sensitive to a sustained economic downturn. For consumer brand companies, growth will be slower than it would otherwise have been. However, there is a common aspiration among mass market consumers to test out, experiment with and enjoy the use of Western brands if at all possible. While fewer people in Indonesia are going to be able to afford to buy a Gillette Sensor razor - and fewer of those who buy Gillette Sensor razors will be able to afford to shave every day with them - there will nevertheless be a small segment of the market that will still buy that premium Gillette brand. And of course Gillette’s approach to product line management has been classic in trading the consumer up from the basic blue blade through a disposable to an Atra and then to a Sensor.

Within this overall picture, the key point is that the emerging markets are not homogeneous, even within geographical areas. They vary in their level of economic development as well as in their financial and economic stability. Latin America is not looking too good at present - but Chile is still quite robust. Asia has problems - but Korea is already showing signs of rebound.

For the time being, multinationals and global brand owners are going to have to be more selective and attentive to where they allocate their resources and place their bets - rather than simply spreading their investment across all emerging markets roughly in accordance with population or market potential.

On the other hand, there is no better time than a recession to invest in growing market share - an extra percentage point of share costs less in a recession than it does in an up market. So, there are also tremendous opportunities for multinationals to acquire local brands, especially in fragmented consumer goods markets.

Global brand owners will continue to develop and sustain a portfolio of global, regional and local brands. The per capita income in each emerging market will determine how large is the consumer segment that can afford the price premium charged for the global brand.

Diversions

The more global the brand and the more you derive cost efficiencies from standardized branding and packaging, the more vulnerable you are to diversion: that is, parallel imports from low-price to high-price countries. The sources of the diversion are often your largest customers, both because the diverted merchandise is a small part of their total purchases – so they can hide it – and also because they can use diversion to unload surplus stock in a soft market. The brand's own sales people are often aware of what is going on and turn a blind eye to it - because their own sales performance may be boosted as a result of purchases that are ending up in other markets. Of course, the salespeople in the markets where the merchandise ends up, who may suffer a loss of commission, are the first to complain.

Diversions primarily affects low bulk, high value items. Kodak and Gillette are vulnerable, for example, as are perfume brand owners. Some multinationals deliberately differentiate the packaging and/or the brand name from one country to another in order to identify and therefore to discourage diversions. The classic example here is Procter & Gamble's Oil of Olay, which is Oil of Ulay in Britain, Olay in America and Olaz in Spain. This of course sacrifices some of the benefits of global branding. A second approach is to code each of the packages shipped to each customer and country to enable the company to trace them wherever they show up. If diverted merchandise is showing up in the US, it can be traced back to, say, the Hong Kong distributor and action can be taken. The problem becomes more complicated when you are dealing through a fragmented network of agents and independent distributors. For this reason - and because of the sheer volume of their sales - companies pursuing standard global marketing programmes often have their own sales organisations.

Relationships with Marketing Services Companies

Should a global brand have one advertising agency or many? As suggested by the matrix in Figure 6 (page 110) it is not essential to have one agency in order to have one campaign: a single campaign can be developed by one

agency, with the implementation of that campaign around the world being carried out through the strongest local agency in each market. But more commonly, what happens is that, say, an IBM would appoint an Ogilvy & Mather because:

- ⇒ dealing with one agency is simpler;
- ⇒ it makes control easier; and
- ⇒ it consolidates resources: buying power is increased, you have more chance of having the best people in remote locations assigned to your account; and as such an important client of the agency, individual managers within the agency will be keen to work on the IBM account.

A related issue is international marketing research. A global brand manager needs a standard monitoring system to track the effectiveness of campaigns from one country to another. However, standard market research instruments and scales elicit different responses in different cultures hindering cross-border comparisons. Some companies still allow local brand managers, if they wish, to invest in testing alternative campaigns on some approved basis against the standard global campaign: if the test passes muster to the satisfaction of the market research here at world headquarters, the local brand manager is allowed to run his own local campaign. But this approach is declining: what we are seeing more of is the concept of a global pool of commercials from which the local management can select whatever mix they think is most appropriate for its country.

The development of intranets and sophisticated software now permits managers and agency representatives around the world to play simultaneously with the same advertisement on the computer screen and contribute to the design. It will become increasingly easy to orchestrate task forces with many people in remote locations inputting jointly in real time to the creative process. This may make it easier to develop excellent global campaigns – as opposed to the lowest common denominator global campaigns which we have sometimes seen in the past. Intel's global advertising campaigns represent a good current example of what the future holds in store.

Which Brands Should Go Global?

In all too many firms, globalization initiatives are driven by a desire to reduce costs or facilitate headquarters control rather than to add value to the end consumer. Often these objectives are not achieved. The cost of blockbuster global advertisements often exceed the cumulative cost of

locally-developed campaigns. And, far from increasing control, globalization efforts may provoke more resistance and demands for localization. The more important question which should always be asked in considering global marketing proposals, especially where these proposals involve rolling back a marketing agenda that has hitherto been decentralised, is what added-value exists for the end consumer in Paris or Tokyo or Sao Paulo from the fact that a brand or marketing programme is global? Does it really matter to the consumer in Germany that the fabric softener Lenor is called Downy in America? Does it make the product less appealing? Is the German consumer less interested in buying this brand because s/he does not know that it is the same brand name in every other country in the world? In this case, the answer is surely „no”.

At the other end of the spectrum is a product like Lego. The Lego product line and Lego marketing programme are very similar around the world. A priori, Lego would seem like a candidate for local adaptation given that it is a product that is used in the home, and that children's education might be culturally-based. In fact, the cognitive development of children is pretty similar no matter where they are in the world. Children may differ in their favourite cartoon characters: but when it comes to the basic blocks for learning, the cognitive development pattern is universal. In addition, the global approach facilitates cross-transfer of ideas across markets, and it also simplifies the management task in this private company. If you have a different marketing programme in every country, it complicates your life enormously compared to having a global programme. Simple is good – unless you are leaving money on the table. The question of whether or not the incremental costs of local adaptation are more than outweighed by the extra profit that comes from adapting to the local market preferences applies in terms of managerial complexity as well as the simpler financial measures.

Beyond this general point, what other factors should managers particularly focus on in 1999 as they try to decide whether particular brands or products should be sold globally, regionally or nationally? Two types of brand which have long been particularly susceptible to the global approach - brands in business-to-business and luxury goods markets - are especially worth considering. Finally, we discuss three factors which are particularly relevant to such decisions at present: the brand's regulatory environment, its closeness to digital technology, and the costs and benefits of shedding brands.

Business-to-business markets

The debate on global marketing often seems irrelevant to purveyors of industrial goods and services. Why? The answer is that their biggest customers are often multinationals and the products and services in question are not culturally bound (although there are exceptions, such as roofing materials and other products in the construction industry). The issue of whether or not to adapt the marketing programme is not going to be the most fundamental driver of business success for Microsoft or for ABB. At the same time, although the promotional programme as opposed to price-performance relationships may not be a major determinant of success, the effectiveness of the selling process and customer service is usually vital and of course has to be adapted at the local level. One rarely hears about a global sales organisation where multicultural teams parachute in to sell to a national customer: you need local nationals to service national customers and, because most multinationals are still decentralised, you also need local nationals to service multinational customers. There are very few corporations operating in any sense as fully-fledged global corporations where more than the top 100 people in the organisation can be considered to be global executives. Most industrial products and services firms use global brands (unless they grew by acquisition in which case the retention of a local brand in the portfolio will depend on the same sort of equity issues that determine whether or not to retain local consumer brands).

Luxury goods

Luxury goods are also good candidates for global branding. As we saw, consumers of global brands tend to be younger, richer and more urban than consumers in the mass market. Branding luxury goods globally is relatively easy: you are targeting a narrow niche, positioning yourself at the top of the brand pyramid (so you do not typically worry about other brands with a superior image trading down - it is much harder for other brands to trade up than down). As a percentage of sales, you can afford to spend more on marketing luxury goods, because the margins are less tight. A challenge for the luxury brand owner such as Gucci is to sustain growth through increasing sales without diminishing the brand equity.

The regulatory environment

Regulatory differences from one country to another have long constrained the development of global marketing

programmes. Any product or service related to utilities, pharmaceuticals or retail financial services has historically been almost impossible for global marketing. Pharmaceuticals is very much a global industry - and yet still driven by the need to satisfy local regulatory agencies: the product formula may be consistent world-wide, but there is tremendous variation in what is permitted with respect to marketing in each country.

The regulatory environment has already changed a great deal (see, for example, the article on telecommunications later in this issue) and managers in areas which are now regulated must constantly consider whether the decline in regulatory barriers to globalization of their brands means that they should be moving to a global approach. The name change from British Telecom to BT is one example of such a shift from a national to a global brand identity.

The Euro-zone will reduce the national regulation of financial services within Europe. But this does not necessarily mean that retail financial services are ripe for the global treatment. Why? One of the significant early initiatives of the 1992 integration programme related to non-consumer insurance and the easing of sales of property and casualty insurance across national boundaries - without the insurer having to have an operating office in each European country. Although that initiative helped to reduce the enormous price spreads in insurance that existed across European boundaries, it has not been matched in the consumer sector. This may be because consumers feel at risk if they buy insurance from a foreign supplier because of the perceived greater difficulties of obtaining prompt and reliable claims service. That sort of issue means that even if transparent cross-border selling is permitted, there could well be a constraint on consumer willingness to buy. Brussels cannot legislate consumer behaviour.

In the case of cars, you have the same products and brands. It is easier to conceive of French consumers crossing the border to buy at lower cost in Belgium - as many already do. The right-hand drive does act as a non-tariff barrier against the British consumer purchasing in continental European markets: but only because EU regulations allow the manufacturers to control their distribution networks so tightly.

The digital revolution

It is probably no accident that the market where national regulatory control has so far given away most to global brands is telecommunications. Less than twenty years

ago, this market was totally regulated by national authorities. But regulations can no longer keep pace with innovation. Any product or service close to the digital world will be particularly susceptible to globalization: from the technology markets themselves to mobile telephony, internet service providers and all products with information content.

The internet permits specialist product manufacturers and distributors to go global without investing in distribution systems in each country. Computer software for financial service brands, for example, can be downloaded anywhere in the world without having to pass through customs checkpoints. And many internet brands - Yahoo, Amazon and AOL - have achieved as much global recognition in three years as it has taken some consumer goods brands decades to achieve.

Shedding

British Airways is one of Europe's biggest brand-building success stories. It was able to successfully appeal to the business traveller while at the same time retaining appeal as the first choice of many leisure or pleasure travellers. But, over time, several airlines have cultivated more precise positionings - Malaysian Airlines, for instance, as a price-driven carrier for the pleasure traveller, and Singapore Airlines and Cathay Pacific vying for the business traveller. American Airlines too has religiously pursued the business traveller. BA is in danger of being the brand that is trying to be all things to all people in an increasingly segmented market. The debate on the BA tail fin encapsulates the difficulty of straddling multiple segments in an increasingly segmented market.

Now BA has decided that it wants a piece of the action at the lower end. Knowing the constraints of its existing cost structure, it has brought in Barbara Cassini to launch GO. BA can here be compared with VW which sells Skoda as a separate global brand: the rationale for such moves is to maintain brand portfolios with different positionings and price points. This may be a more tenable strategy for airlines and cars than in the Whirlpool case because there are fewer country-to-country variations in habits and feature preferences.

At the other end of the spectrum, in the US and elsewhere, there are a number of entrepreneurially-minded corporations that make their money purely from picking up and marketing small, national brands that are sold off by multinationals, often harvesting the residual brand equity that the seller has given away: BA has just added a

new brand; but many other companies are busy shedding brands.

Multinational companies thinking globally are shedding brands that do not meet the minimum threshold that is required for a business to be worth worrying about. The costs of portfolio complexity are also an issue, costs associated with having so extensive a portfolio that salespeople do not have enough time to present the entire product line fully to customers.

In Europe, Danone is a good example of a company that has rationalised its product lines and is now focusing on a few categories with a few strong brands - almost a necessity given Danone's strategy of international expansion. In this case, the company brand name is appearing on more and more of its individual products.

How do you decide whether to shift to a single corporate global brand name or to work with a portfolio of brands? As we saw earlier, even if Unilever and Procter & Gamble were able to start with a clean slate, no single umbrella name could be stretched from detergent to food. SaraLee's food products are not sold under the same brand as the hosiery products though there may be overarching relationships: for instance, it would obviously be in SaraLee's interests to show Wal-Mart how much business it was doing with Wal-Mart world-wide across all lines so as to increase its trade clout.

Nestlé is very clearly emphasising a corporate name much more than historically. It is trying to retain its decentralised culture and yet do so in a way that permits it to rationalise its brand portfolio without losing equity and sales at the local level. Nestlé is trying to develop over time families of products under a collection of global brands: not only Nescafé, but others like Maggi, for instance, the culinary products brand. Given that it started with a huge portfolio of brands and a company name that is wedded to one product, this is an especially instructive example.

**Conclusion:
the Case of the „Euro-Oven”**

In February 1999, Electrolux, which currently markets appliances under more than 40 brands, announced that it was considering a fundamental overhaul of its global

branding strategy, including common logos or putting the Electrolux company name on all products. It is also following producers in the automotive and mobile telephone industries in adopting a platform strategy. However, the first platform product to roll off the assembly line, a „euro-oven”, will be characterised by different add-on features in different markets – a pizza oven for the Italian market, for example.

This current Electrolux case illustrates many of the themes discussed here: the big future for global brands in an increasing range of product and service categories - provided they accommodate preferences of different national markets, where appropriate, as well as international segments; the impact of the Euro-zone; the perceived advantages of a common global logo and/or company name. In areas more closely associated with the digital revolution, the advantages of going global will be even stronger. Whether managers derive maximum benefit from globalization will depend on the extent to which they exploit the four benefits which global branding can offer: added value for consumers, lower costs, global brands' ability to apply quickly and efficiently in other markets what is learned in each one, and the fact that good people want to work for global companies.

The way in which the debate on global marketing has changed in the last ten years can be summed up as follows. Instead of focusing on the differences among countries, managers now seek to identify the similarities: they start with the similarities and then try and adapt to the differences, rather than starting with the notion that everything is different and then looking for similarities. The question that was asked ten years ago was more often: „Why should we go global?” The onus would have been on the advocates of global branding to justify their position, whereas the onus now is on those who argue against companies, products and brands going global to justify their point of view.

References

Levitt, Theodore (1983)
The Globalization of Markets. Harvard Business Review May/June

Table 1

Survey of Teenagers
% responding „yes”

	US	Europe	Latin America	Asia*
Enjoy travel	76	79	78	70
Expect to live outside country of birth	51	37	45	30
Work for pay	50	33	22	8
Own blue jeans	93	94	86	93

*Does not include China

Table 2

Top Ten Global Brands

1. Coca-Cola
2. Marlboro
3. IBM
4. McDonald's
5. Disney
6. Sony
7. Kodak
8. Intel
9. Gillette
10. Nike

Source: Financial World, 1997

Figure 1

Building Global Brands

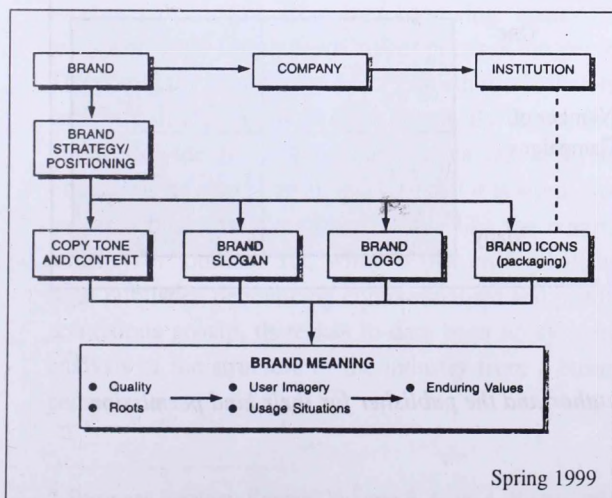


Table 3

Coca-Cola's National Brands

Product	Drink description	Countries
Beverly	Herbal soft	Italy
Bonaqua	Mineral water	Germany, Poland Czech Rep, Hungary
Cappy	Juice	Turkey, Germany Hungary, Slovak Rep, Poland, Romania
Cocks	Soft	Ireland
Kinley	Flavored tonic water	Germany, Czech Rep
Lilt	Citrus soft	UK, Ireland
Mezzo	Mineral water	Germany
Tab X-TRA energy	Sugar-free dark energy	Norway, Sweden Iceland, Finland
Thumbs Up	Cola	India
Tian Yi Di (heaven and earth)	Lychee, mango and pomegranate	China
Toppur	Carbonated Icelandic water	Iceland
Splash	Fruit flavor juice for children	Germany, Spain
Urge/Surge	Low carbonation citrus soft	Norway,US

Figure 2

Marketing Mix Standardisation

	Standardisation		Adaptation	
	Full	Partial	Partial	Full
• Brand name				
• Brand positioning				
• Brand slogan				
• Brand logo				
• Brand icons				
• Copy platform				
• Copy execution				
• Product design				
• Pricing				
• Sales promotion				
• Distribution				
• Customer service				

Figure 3

Beer Category Development by Country

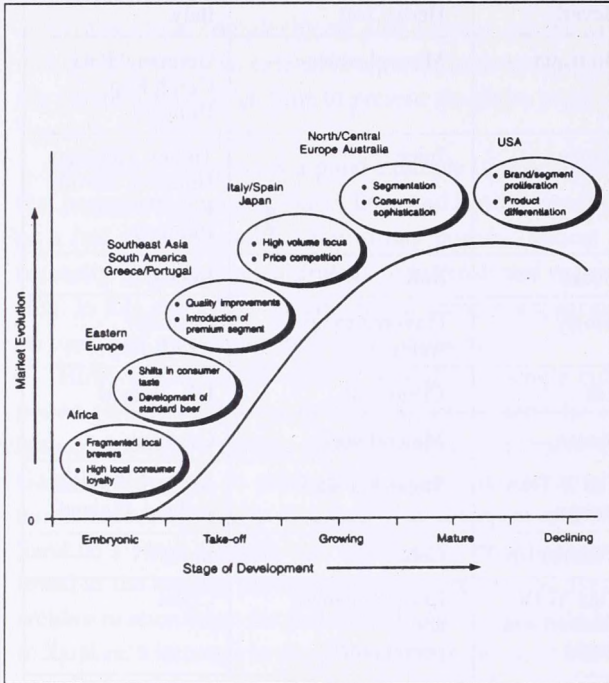


Figure 5

Brand-building Objectives by Country

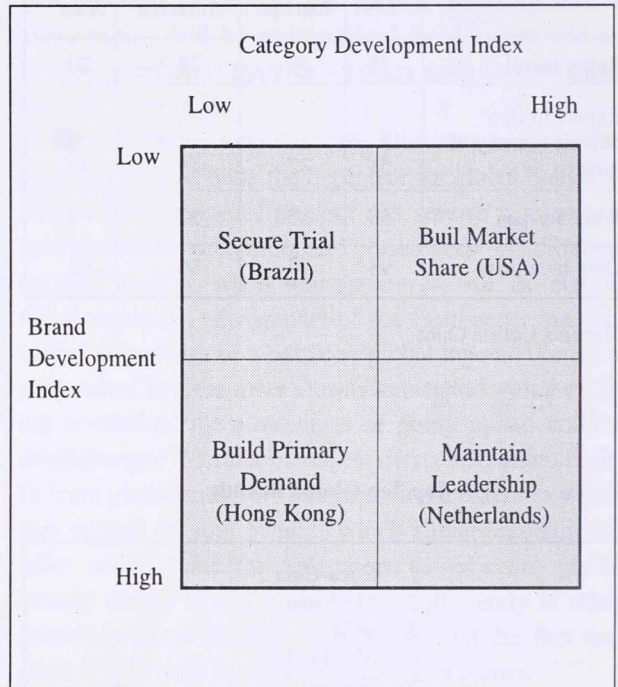


Figure 4

Heineken Brand Building Objectives by Country

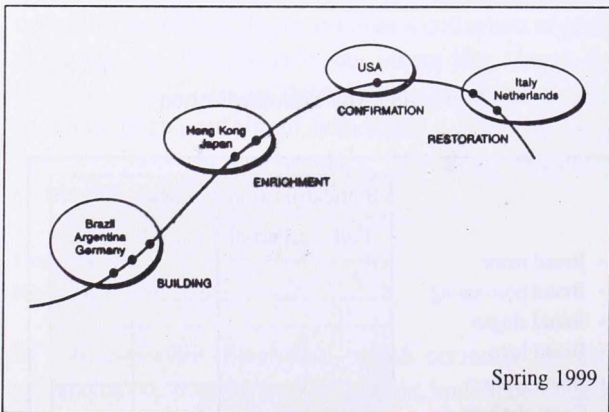
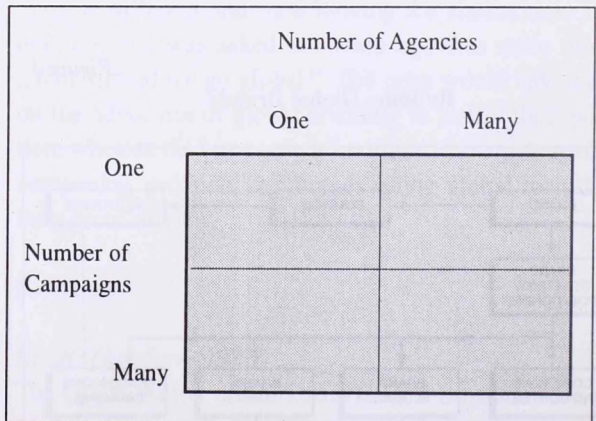


Figure 6

Global Brand Advertising Planning



Acknowledgement

The Editorial Board would like to express its gratitude to the author and the publisher for their kind permission for the publication of this article in our journal.