

BAYER József-CZAKÓ Erzsébet

## A STRATÉGIAI VEZETÉS SAJÁTOSÁGAI A GLOBALIZÁCIÓ KÖZEPETTE\*

Napjaink vállalati gazdálkodásának egyik meghatározó jelensége a globalizáció. E jelenséget írja le a szerzők tanulmánya – támaszkodva irodalmi megközelítés(ek)re. A bemutatott „mega“ és „giga“ vállalatok példái ugyan meglehetősen nyomasztóak, mégis tanulságosak lehetnek a globális vállalatok érdekeltségei, és a nyitott magyar gazdaságban működő hazai érdekeltségű vállalatok számára.

A külföldi közvetlen tőkeberuházás, a működőtőke befektetés (foreign direct investment, FDI) növekedési üteme az 1980-as évek közepétől világméretben dinamikusan alakul. Magyarországon 1997-ben a külföldi tulajdonban lévő vállalatok az összes belföldi termelés több mint 60%-át adták. A feldolgozóiparban ez az arány tíz-tizenkét %-kal magasabb. A magyar gazdaság jelenlegi fejlődési szakaszában alapvető a tőkeimport, és a megtelepedett vállalatok tőkeereje sokszorosán meghaladja a hazai cégekéét. A magyar gazdasági egységek ezért pótlólagos tőkebevonás nélkül nem, vagy alig képesek felvenni a versenyt a nemzetközi vállalatokkal.

A magyar politikai közgondolkodásban még erősen hódít az a nézet, hogy elegendő a külföldi államok vezető politikusaival tárgyalni, velük megállapodni, s akkor szinte magától beáramlik a külföldi tőke. Ez azonban téves megítélés. A külföldi tőke megtelepedéséhez elengedhetetlen feltétel a kiszámíthatóság és a bizalom, valamint a biztonság. Kiszámíthatóság a politikában, a gazdasági rendszerben, a jog- és adórendszerben, valamint bizalom azokban a politikusokban, gazdaságpolitikusokban és helyi vezetőkben, akik a politikai

intézményeket működtetik. Ha ezek a feltételek nem teljesülnek, akkor egy ország sem vonzó a külföldi tőke számára. Ezért a piacok és vállalatok globalizációja szűkíti a nemzeti politikai, gazdasági intézmények döntéshozóinak cselekvési lehetőségeit.

A multinacionális vállalatok (a továbbiakban ezt szinonimaként használjuk a globális vállalattal) vezetői cselekvési motivációinak megértéséhez nélkülözhetetlen a politikai és gazdasági környezet, az információrendszer, a gondolkodásmód, az értékrend, és az alkalmazott módszerek megismerése, mert ezek alapvetően meghatározzák a vezetők stratégiai és operatív döntését. A magyar gazdaság nagysága és sajátosságai miatt a magyar gazdaság szereplőinek mozgásterét a globalizáció igen nagy mértékben érinti. A globalizáció jelensége a magyar vállalatok számára a kilencvenes évtizedben vált központi jelentőségűvé és megkerülhetlenné, valamint mostanra válik kutathatóvá. Ezek a tényezők különösen fontosá teszik, hogy a globális vállalatok jellegzetességeit összegezzük, kitérve a vállalati stratégiát mozgató legfontosabb tényezőkre, és levonjunk a magyar piacon működő vállalatok számára néhány tanulságot.

### A globalizáció legfőbb mozgatórugója: a piaci növekedés

A globalizáció legáltalánosabban a nemzetgazdaságok mind nyitottabbá válását jelenti. A meghatározó, nagy

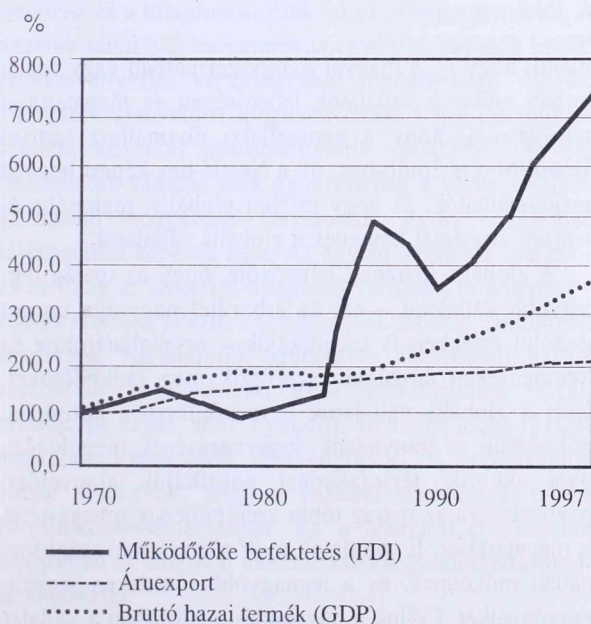
\* Az írás az ötven éves a BKE jubileumi konferencián elhangzott előadások alapján készült, és hangsúlyosan támaszkodik a Porter, 1986- és a Bartlett-Ghoshal, 1989-ben megfogalmazott megközelítésekre. Lásd Bayer (1998) és Czákó (1998a).



nemzeti piaccal rendelkező országok – mint pl. az Egyesült Államok – szempontjából ez két, a hetvenes és nyolcvanas években a jelenlegihez képest kevésbé jellemző jelenséggel írható le. Egyrészt ezen országok vállalatai egyre nagyobb mértékben kezdtek külföldön működőtőke-befektetés révén terjeszkedni, másrészt ezen országokban is megjelentek más országok vállalatai egyrészt export, másrészt pedig szintén működőtőke-befektetés révén. A reálszféra oldaláról a globalizáció jelensége azzal hívta fel magára a figyelmet, hogy a meghatározó nagyvállalatok korábban domináns export- és import tevékenységük mellett növekvő működőtőke-befektetések révén kezdték meg működésüket más országokban. (1. ábra.) A külföldön terjeszkedő vállalatok szempontjából ennek célja a vállalati profitpotenciál

1. ábra

A működőtőke befektetés (FDI), az áruexport, és a GDP alakulása 1970–1997; 1970=100%



Forrás: The Economist (1998), WTO és UNCTAD adatok alapján

növelése, és ennek érdekében a terjeszkedő vállalatok nagyobb kockázatot vállalnak, mint a hagyományos nemzetközi kereskedelmi megoldások esetében. Ezért a külföldi befektető gyakran olyan gyors megtérülést vár, amely már-már irritálja a befogadó országot.

Ha a gazdasági környezetben bővül a piac, de a piac bővülésénél kisebb mértékben növekszik az adott piaci

szereplő összpiaci volumenben belüli részesedése, akkor – végső soron – gyengül a piacképessége is. Csökkenő piaci részesedés, csökkenő piaci jelenlétet tükröz, s egyben gyengíti a tárgyalási pozíciót, mégpedig beszerzési és értékesítési viszonylatban egyaránt. Ha nőnek a beszerzett eszközök árai, az értékesítő hálózatok nagyobb százalékot követelnek az értékesítésért, minek folytán csökken a jövedelmezőség. Ehhez járul még a növekvő munkaerőköltség. Ha a vállalat elveszíti piacvezető szerepét, akkor már nem juthat a legjobb munkaerőhöz sem, ami hosszabb távon tovább csökkenti versenyképességét. Ha az értékesítési piacon monopolisztikus szervezetek alakulnak ki, akkor ezek előbb-utóbb a beszerzési piacon is létrejönnek. Ellenkező esetben ugyanis valamelyik piaci szereplő kihasználja piaci erőfölényét, s ezáltal extraprofitra tenne szert. A globalizáció a gazdasági környezet nemzetgazdaságilag körülhatárolt piacainak kitágítását jelenti, ahol ezek az összefüggések továbbra is érvényesek maradnak.

A globalizáció kapcsán érdemes körbe járni, hogy mit is jelent a „globális piac“. Leggyakrabban a triád országaként emlegetik a globális piacokat, ami földrajzilag Észak-Amerikát, Nyugat-Európát és a Távols-Keletet jelenti. A globális vállalatoknak ezen régiók mindegyikében érdekeltségekkel illik jelen lenniük. Ha azt nézzük, hogy a globális vállalatok milyen régiókból kerülnek ki, azaz mely ország a globális vállalat anyasországa, akkor az 1. táblázatból az derül ki, hogy az anyasországek tekintetében is a triád országai vezetnek. Az Egyesült Államokból 480 vállalat került fel a Business Week piaci értéken alapuló legnagyobb 1000 vállalat listájára, sorrendben a következő legtöbb globális vállalatnak Japán ad otthont (116 vállalat), a harmadik helyezett pedig Nagy-Britannia, 115 vállalattal. E három ország adja a globális vállalatok 71 %-át.

A „globalizáció“ jelensége nem ismeretlen, annak számokkal kifejezhető mértéke azonban jelentősen és dinamikusn növekedett a nyolcvanas évek közepétől, és mind fontosabbá vált a korábban relatíve zártnak tekinthető Egyesült Államok vállalatai vonatkozásában. Ez vezetett oda, hogy a gazdaságtani irodalom főáramának gondolkodásában mind fontosabb helyet kezdett elfoglalni a nemzetközivé válás, majd a globalizáció jelenségének vállalati szempontból való kezelése. Elsőként a vállalati stratégiai elemzés, majd a stratégiamegvalósítás fordul erőteljesen a jelenség kezelhetősége felé. A jelenség leírása és elemzése a legnagyobb vállalatok szempontjából kerül sorra, gyakorlatilag tehát az olyan nagyvállalatok szempontjából, mint a



A Business Week 1000 legnagyobb vállalatának országokénti megoszlása

Régió	Globális vállalatok száma	az összes %-ában	Anyország száma	vállalatok az első 500-ban	az első 500 %-ában
Európa összesen	350	35,0	16	191	36,6
Európai Unió összesen	328	32,8	13	178	35,6
EU-n kívül	22	2,2	2	13	2,6
Észak-Amerika összesen	511	51,1	2	251	50,2
Ausztrália és Távól-Kelet összesen	146	14,6	5	62	12,4

*Megjegyzés:* az országokénti lista 1007 vállalatot tartalmaz, tekintettel arra, hogy 7 vállalat esetében a Global 1000 összeállításánál a más-más országokban működő vállalatok összeolvadása révén létrejött vállalatokat mind a két országnál feltüntetik. Ilyen vállalat pl. a UNILEVER (Nagy-Britannia-Hollandia), vagy az ABB (Svájc-Svédország). Az érintett országok, zárójelben az érintett vállalatok száma: Ausztrália (1), Belgium (2), Franciaország (1), Hollandia (4), Nagy-Britannia (4) Svédország (1), Svájc (1)

*Forrás:* The Business Week Global 1000

Magyarországon is jelen levő, a Business Week Global 1000 listát vezető General Electric. A vállalatok nagyságának, valamint a probléma fajsúlyának és érdekességének érzékeltetésére érdemes rámutatni arra, hogy Magyarország GDP-je 1997-ben 45 Mrd USD körül volt, ami a Magyarországon szintén jelen levő Nestlé árbevételéhez áll közel. Ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról, hogy egy ország nem vállalat, mint arra Krugman (1996) rámutatott.

**A globalizáció egyik jellegzetessége: globális iparágak**

A globalizáció sajátossága, hogy bizonyos iparágakból mind több vállalat válik globálissá. Ennek nyomán működésük szempontjából kiemelkedő szerepe van a globális iparági környezetnek. Globális iparágban Porter (1993) alapján azt értjük, hogy egy iparág vállalatainak a fontos földrajzi vagy nemzeti piacokon elért pozícióját lényegében a globális pozíciójuk határozza meg. Tekintettel arra, hogy az iparági verseny, és ezzel együtt az egy iparágban elérhető pozíció függ az iparági szereplők magatartásától, a globális iparágakban a piacok földrajzi kiterjedésével, és ezzel együtt az iparágakban működő vállalatok mind több országot átfogó működésével a nemzeti és nemzetközi szinten nem meghatározó vállalatok sem hagyhatják figyelmen kívül legnagyobb versenytársaik lépéseit. Ez gyakorlatilag azt

jelent, hogy pl. a magyar gyógyszeriparban vagy édesiparban működő vállalatok lehetőségeit és magatartását befolyásolja, hogy a nemzetközi élvonalhoz tartozó Bristol-Myers Squibb-hez, ill. a Nestlé-hez képest hogyan pozícionálhatók, és hogy milyen globális, regionális és nemzeti stratégiát követnek a globális vállalatok.

A globális iparágak jellemzője, hogy az iparág legnagyobb vállalatai – ezt az árbevétel nagysága szerint abszolút értékben is tekinthetjük – országhatárokon és kontinenseken átnyúlóan szervezik meg működésüket. Ezért a globális vállalatok termékfejlesztési politikája, működésük és irányításuk átszervezésének megoldásai, piaci akcióik, terjeszkedési politikájuk alapvetően meghatározza az iparág többi szereplőjének mozgásterét és magatartását. E vállalatok nyílt részvénytársasági formában működnek, és a legnagyobb tőzsdéken jegyzik részvényeiket. Céljuk a növekedés, elsősorban a vállalat értékének növelése. Ennek érdekében működésük megszerzésénél a következő jellegzetességek figyelhetők meg (Daniels-Radebaugh, 1998):

- a működőtőke-befektetéseiknél a többségi, lehetőleg száz %-os tulajdonosi hányadot részesítik előnyben,
- működésük finanszírozásánál a nemzetközi pénzügyi piacokra támaszkodnak,
- a reálszféra vonatkozásában a termelés ellátását, a termelést, valamint a marketinget országhatárokon átnyúlóan, összehangoltan szervezik meg,



- a potenciális versenytársak stratégiai szövetségeket kötnek, amelyek formája a tulajdonosi részesedés szerzésétől a hosszú távú szerződéses kapcsolatokig terjed, s leglátványosabb megnyilvánulási formáját a vállalati fúziók jelentik.

### Mi motiválja a globális vállalatok mega-fúzióit?

A globális iparágak egyik fontos megnyilvánulása a nagy multinacionális vállalatok fúziója. Ezen vállalatok fúziójának mozgató rugói között alapvetően három – egymással rendkívül szorosan összefüggő – okot különböztethetünk meg: (1) vállalatvezetői ambíciók, (2) tulajdonosi törekvések, (3) vállalatgazdasági szempontok. Ezek bármelyikének hiánya megakadályozhatja a mega-fúziókat.

#### ◆ *Vállalatvezetői ambíciók*

A multinacionális vállalatok döntő többségénél a vállalat vezetése és a tulajdonosi funkció szétválik egymástól. A vezetők rendkívül karizmatikus egyéniségek, akik kiváló érdekérvényesítő képességekkel rendelkeznek. Egyéni ambícióik alapvetően meghatározzák, hogy mit tudnak kihozni az adott multinacionális vállalatból. Kiváló tanácsadók vannak, akik gyakorlatilag a világ politikai, gazdasági mozgásáról folyamatos, gyors és elemző tájékoztatást képesek adni. Az egyéni ambíciók mellett – és ez főleg az amerikai tulajdonú vállalatokra jellemző – fontos szerepet játszik a felsővezetők fizetési, ösztönzési rendszere. Jövedelmük szerkezete alapvetően három részből áll: fix jövedelem, úgynevezett ingyenes szolgáltatások (pl. lakás, autó, nyugdíj), valamint a cég tőzsdei értékéhez kapcsolódó részvényopció. A felsővezetők abban érdekeltek, hogy a vállalati részvények értéke folyamatosan emelkedjen. Ez a shareholder-szemlélet elsősorban az amerikai vállalatvezetők gondolkodásmódját motiválja.

#### ◆ *Tulajdonosi törekvések*

A multinacionális vállalatok általában részvénytársaságok, amelyekben az alapító részvényesek kisebbségben vannak. A részvénytulajdonosok – elsősorban az USA-ban – főleg különböző befektetési, nyugdíj- és egyéb pénzügyi alapok. Ezek a befektető társaságok pedig ugyancsak érdekeltek, hogy a cégek részvényei emelkedjenek. Gyakorlatilag a részvénytulajdonosoknak és vállalatvezetőknek egyaránt érdeke a részvény tőzsdei értékének, árfolyamának növelése. A leggyakoribb konf-

liktusok vezetői szinten – összevont vállalatoknál – főleg a legfelső vezető kijelölése körüli ütközésekből adódnak, de szerepet játszanak bennük a különböző vezetési kultúrák, munka- és életkörülmények egységes irányítási rendszerbe foglalása körüli nézetkülönbségek is. A kiegyenlítődés folyamata esetleg évekig is tarthat. Napjaink egyik leglátványosabb fúziója a Daimler-Benz és a Chrysler összeolvadása, ahol a két hatalmas vállalatcsoport teljesen ellentétes munkakultúrával rendelkezett. Ennek kapcsán érdemes rámutatni arra, hogy az USA-ban a munkaerő leépítése sokkal egyszerűbb, mint Németországban, ahol szigorú munkaszerződések szabályozzák a munkaerőpiacot.

#### ◆ *Vállalatgazdasági szempontok*

A tulajdonosok és vezetők érdekazonossága mellett rendkívül fontos a helyes vállalatgazdasági szempontok megválasztása. Így különösen lényeges meghatározni a következőket:

- ⇒ optimális piaci méret,
- ⇒ a fúzióból adódó értékesítési és beszerzési előnyök,
- ⇒ a termékszerkezet bővíthetőségének a lehetőségei,
- ⇒ a K+F aránya (piacképes új termékek aránya),
- ⇒ üzemméret, költségelőny, telephely és létszámoptimum megválasztása,
- ⇒ a konkurenciával szembeni előny realizálhatósága.

Ezeket a szempontokat szakértők és specialisták sokasága vizsgálja és elemzi a végső döntés előtt. Amennyiben a gazdaságossági szempontok pozitív eredményt mutatnak, akkor a legtöbb esetben a tulajdonosi és a vállalatvezetői szint általában nem ellenzi a fúziót. A vállalat felső vezetése és a tulajdonosok között viszont gyakran van nézetkülönbség abban, hogy milyen döntések születessenek a rövid távú (általában nyereségmaximáló), illetőleg hosszú távú (beruházásigényes) stratégiai kérdésekben.

#### A globális vállalatok terjeszkedése és stratégiájuk mozgató rugói

A globális vállalatok terjeszkedése kapcsán a feldolgozóipart vesszük példaként. A feldolgozóipari tőke addig marad egy adott országban, amíg

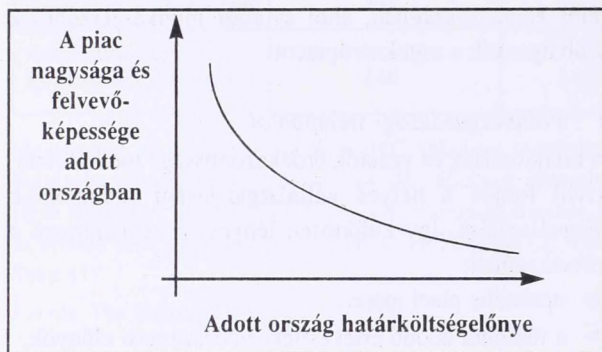
- ⇒ a termelékenység növekedése nagyobb, mint a költség-növekedés,
- ⇒ érvényesül a relatív költségelőny a környező országokkal és az anyaországgal szemben.



Hogy a feldolgozóipari tevékenység az időtávot tekintve meddig marad egy adott országban, az mindig vállalatgazdaságossági döntések függvénye. A multinacionális német nagyvállalat, a Siemens például 1997 nyarán nyitotta meg legújabb, több mint ezer főt foglalkoztató számítógépgyárát Skóciában. De már 1998 júniusában a piaci körülmények annyira megváltoztak, hogy az üzem termékeit 1998 őszén kivonták a termelési

2. ábra

**A piac nagysága és a relatív határkölségek kapcsolata**



szerkezetből, és megszüntették a feldolgozóipari tevékenységet.

A döntési szempontok alapvetően részvénytulajdonosi, shareholder-szemléletűek. Magyarország esetében – mivel kicsi a piac felvevőképessége – alapvetően a határkölség a legfontosabb döntési szempont. Ez a 2. ábrát figyelembe véve azt jelenti, hogy Magyarország a fenti függvény alapján elsősorban a relatíve alacsony termelési költségek szempontjából vonzó.

A nyugat-európai színvonalú szociális háló pénzügyi, gazdasági keretei kimerülőben vannak. A Kelet-Európában befektető vállalatok már nem akarják felvállalni azokat a szociális kötelezettségeket, amelyeket az elmúlt 40–50 esztendőben hazájukban biztosítottak a munkavállalóknak. Alapvetően a gazdasági előnyökért fektetnek be harmadik országban, és ezért csak az adott országra átlagosan jellemző jövedelmi helyzetet és szociális szolgáltatást hajlandók elfogadni. Ebből következően a különböző országokban működő érdekeltségeknél országonként eltérő a jövedelmi helyzet és a szociális juttatások színvonala.

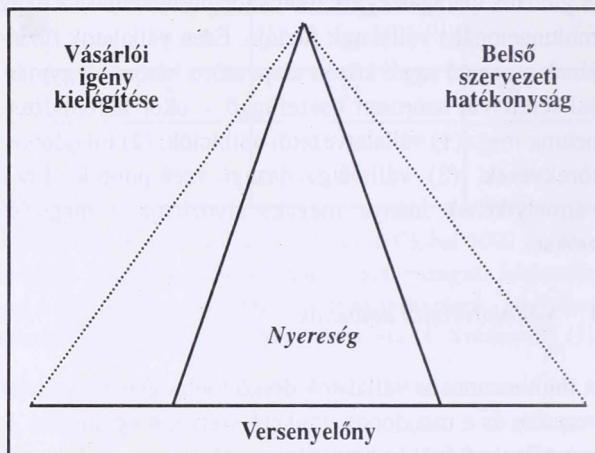
**A stratégiai döntések alapja: a nyereségháromszög-modell**

A stratégia és a stratégiai döntések alapja a versenyelőny elérése. Adott vállalat nyereségtermelő képességét a versenytársak helyzete határozza meg. A siker feltétele a

versenyelőny hosszú távon történő megtartása. A nyereségháromszög-modellje (Zakon, 1993) összefoglalja azokat a tényezőket, amelyek bázisán létrejöhet a vállalat versenyelőnye. (3. ábra)

3. ábra

**A stratégiai döntések alapját jelentő nyereségháromszög-modell**



**A vásárlói igény kielégítése**

Minden új termék vagy szolgáltatás csak akkor piac-képes, ha – hasonló rendeltetésű más termékekhez képest – többet nyújt a felhasználó számára. Minél nagyobb ez a többlet, annál nagyobb az esély a forgalom bővítésére és a nyereség növelésére.

**A belső szervezeti hatékonyság**

A termékötlettől az elkészült új termék piaci megjelenéséig tartó folyamatban alapvetően a belső szervezeti hatékonyságon dől el az üzleti siker. A szervezeten belül kivitelezett folyamatok hatékonysága, termelékenységé, minősége, valamint a humán potenciál döntő mértékben járulnak hozzá a vállalat nyereségtermelő képességéhez.

**Versenyelőny biztosítása**

A versenyelőny új dimenziójaként azt jeleníti meg az ábra, hogy a versenyelőnyt az is meghatározza, hogy az adott piacon realizálható nyereségtömegeből versenytársaihoz képest mennyit tud megszerezni a vállalat. Minél nagyobb a versenyelőny, annál szélesebb a 3. ábrán szereplő nyereségháromszög alapja.

**A globális vállalat és az érdekeltségek viszonya**

Szemponunktól a globális vállalatok vonatkozásában még egy jellegzetesség érdekes: hogyan járulnak hozzá a globális vállalat eredményességéhez a külföldi érdekeltségek. Erre egy kutatásokon alapuló tipizálást ismer-



tetünk (lásd Bartlett-Ghoshal, 1989). A 4. ábrán szereplő mátrix celláiba elhelyezhető érdekeltségek a következőkkel jellemezhetők:

A *sötét lónak* nevezett csoport a globális vállalat számára fontos stratégiai piacokon működő érdekelt-

4. ábra

Az érdekeltségek alapvető szerepei a globális vállalat működésében

a helyi piac stratégiai fontossága	kiemelkedő	sötét ló	stratégiai vezető
	elhanyagolható	implementer	hozzájáruló
		nem jelentősek	jelentősek
		a helyi erőforrások és képességek	

seket foglalja magában. A vállalat a globális pozíciója szempontjából ui. nem engedheti meg magának, hogy ezeken a piacokon ne legyen jelen. Leggyakrabban a japán piacon működő érdekeltségek tartoztak ide. Ezen érdekeltségek feladata, hogy jelenlétük révén további információkat gyűjtsenek a növekedési és terjeszkedési lehetőségekről. Legfontosabb céljuk, hogy megteremtsék a továbblépés lehetőségét vagy helyi vállalatokkal való stratégiai szövetségek kötése révén, vagy azáltal, hogy az érdekeltség egy-egy termékcsoportra vagy piaci szegmensre összpontosít.

A *stratégiai vezető* csoportba tartozó érdekeltségek piacai, valamint erőforrásai, képességei és lehetőségei egyaránt fontosak a vállalat egésze szempontjából. Az érdekeltségtől itt azt várják el, hogy kreativitás révén járjon hozzá a többi érdekeltség számára átadható, ill. megosztható erőforrások és képességek generálásához. Ennek magyar példája lehet a Tungstram Rt.

Az *implementer*: a globális vállalat egésze szempontjából a piacok nem tekinthetők stratégiai fontosságúnak a vállalat egésze szempontjából annak nagysága miatt, és ez igaz az érdekeltség által megszerzhető erőforrásokra és vállalati képességekre is. Leggyakrabban a fejlődő országokban és a kis európai országokban működő érdekeltségeket sorolták ide. Az érdekeltségek általában nem jutnak hozzá a vállalat egésze szempontjából meghatározó információkhoz, és nincs sem áttekintésük

sem kontrolljuk a vállalat egésze szempontjából kritikus erőforrások felett. Szerepük az, hogy a vállalat egésze szempontjából a hozzáadott érték – árbevétel és nyereség – „szállítói” legyenek, és hogy ezáltal a vállalat stratégiai és innovációs folyamatainak elősegítésére erőforrásokat generáljanak. A legfontosabb elvárás velük szemben a hatékonyság, s gyakran korlátolt felelősségű társasági formában működnek.

A *hozzájáruló* nevű csoportba tartozó érdekeltségek olyan piacokon működnek, amelyek az implementerekhez hasonlóan stratégiai szempontból nem fontosak a vállalat egésze számára, azonban az érdekeltség olyan erőforrások, vállalati képességek vagy lehetőségek megszerzését teszi lehetővé, amelyek a globális vállalat más érdekeltségeinél is felhasználhatók. Ezeknél az érdekeltségeknél az erőforrások, a képességek, ill. a lehetőségek kihasználása érdekében a kreativitás kap prioritást. Magyar vállalatok esetében ilyenek lehetnek a kelet-európai piacokon bevezetett márkanevek, a piaci kapcsolatok és a helyismeret.

A multinacionális cégek magyar piacon működő érdekeltségeinek többsége vélhetően ebbe a csoportba tartozik. A 2. táblázat 19 hazai feldolgozóipari érdekeltség adatait tartalmazza. A 19 vállalat 1997. évi exportja a teljes magyar export 25,3 %-át adta, és a hazai alkalmazottak 1,2 %-át foglalkoztatta. Az anyavállalatok globális vállalatok, érdekeltségeik 15 esetben kft. formában működnek. A helyi vezetők nagy többsége kizárólag operatív jellegű feladatokat lát el, azaz legfontosabb feladatuk az, hogy a vállalat egésze szempontjából a hozzáadott értéket növeljék. Az operatív vezetés fő feladata, hogy ebből a szempontból vigye sikerre az adott üzleti egységet. Számos lényeges kérdés, mint pl. az értékesítési, a stratégiai irányelvek, a reklámstratégia központilag van meghatározva. Az igénybe vehető adótanácsadókat és a könyvelési tanácsadókat is az érdekeltség központja jelöli ki. A központ által meghatározott, és az egész világhálózatra standardizált feltételrendszer között a lokális menedzsment csak a helyi piaci sajátosságokra, konkurenciaviszonyokra tud koncentrálni. A globális nagyvállalatok szempontjából ez a nagyfokú központosítás és standardizálás nyújt garanciát arra, hogy mindenütt azonos értékrend érvényesüljön. Különösen nagy súlyt helyeznek arra, hogy a részvényesek számára készülő havi (negyedéves) jelentések is egységes felépítésűek legyenek, és hogy megbízhatóságukat gondosan ellenőrzött adatbázis garantálja.

A lokális vezetés sikeressége tehát az operatív eredményességen múlik. A helyi piacon bekövetkező mozgá-



## Néhány magyar feldolgozóipari érdekeltség és anyavállalata

Magyar vállalat	Magyar árbevétel M Ft., 1997	M USD *	Alkalmazottak száma/fő	Export, MFt	Anyavállalat	Az anyavállalat árbevétele, M USD	Magyar árbevétel az anyavállalat árbevételének %-ában*
IBM Storage Kft.	287000	1536,81	4500	287000	IBM	78508	1,96%
Audi Motor Kft.	188925	1011,65	1760	188735	Audi AG (VW)	63521	1,59%
Philips csoport (Kft-k)	161924	867,06	8000	154361	Philips	38053	2,28%
Opel Mo. Járműgyártó Kft.	141904	759,86	1009	121832	Adam Opel AG(GM)	178174	0,43%
GE Lightning Tungstram Rt.	78000	417,67	3436	na	General Electric	90840	0,46%
Alcoa-Köfém Kft.	55843	299,02	1854	45373	ALCOA	13319	2,25%
Unilever Mo. Kft.	47466	254,17	1500	8512	Unilever NV	47084	0,54%
Lehel Kft.	41466	222,04	3160	28565	Electrolux	14430	1,54%
Chinoin Rt.	37533	200,98	2521	24965	Sanofi	4294	4,68%
Ford Kft.	32286	172,88	1334	30941	Ford Motor	153627	0,11%
Siemens Telefon Kft.	23827	127,58	501	312	Siemens (A)	59979	0,21%
Coca Cola Kft.	19170	102,65	1368	98	Coca-Cola Amatil (AU)	3024	3,39%
Henkel Kft.	18510	99,11	628	4180	Henkel	11255	0,88%
Nestlé Kft.	18346	98,24	1318	3480	Nestlé	47341	0,21%
Egri Dohány Kft.	17537	93,91	645	3566	Philip Moris	56114	0,17%
Ericsson Kft.	16960	90,82	568	2204	Ericsson	21420	0,42%
FÁV Rt.	16149	86,47	1565	135	PepsiCo.	20917	0,41%
Novartis Kft.	16085	86,13	307	na	Novartis	21088	0,41%
Sara Lee/DE Elem. Rt.	14148	75,75	498	1309	Sara Lee/DE	19734	0,38%
<b>19 vállalat összesen, ill. átlag</b>	<b>1233079</b>	<b>6602,83</b>	<b>36472</b>	<b>905568</b>		<b>942722</b>	<b>0,70%</b>

Forrás: Business Week Global 1000, Figyelő Top200, 1998, KSH Statisztikai zsebkönyv, 1998

\* 186,75 Ft/USD-al számolva.

sokra, kihívásokra lokális stratégiát kell kialakítani és – ha szükséges – esetleg döntéseket előkészíteni a versenytárs felszámolására is. A végső döntés azonban a központban születik meg. A vállalati központ stratégiai döntéshozói szempontjából pedig a „világ mint egyszerű gépezet működik“, amelynek a feladata a versenylőny biztosítása, a nemzetközi jövedelemtermelés optimalizálása, s ezáltal a vállalat értékének növelése.



**Stratégiai lehetőségek szegmensek és földrajzi fókusz szerint**

A Magyarországon megtelepedő nemzetközi nagyvállalatokat különböző okok, érdekek motiválták. Egy szempont azonban mindegyiküknél közös volt: a versenytársakkal szemben versenyelőny megszerzésére, s ezáltal a vállalat nyereségének és értékének növelésére irányuló törekvés. A Versenyben a világgal kutatási program iparágakkal foglalkozó kutatási projektumának egyik fontos megállapítása volt továbbá, hogy Magyarország esetében a korábbi ún. húzóágazatok, amelyek továbbra is a magyar export közel 1/3-át adják, a globális iparágak közé tartoznak (lásd Czakó, 1998b). Ilyen iparágak az alumíniumipar, a gyógyszeripar, a gépjármű- és gépjárműalkatrészgyártás, a műanyag-alapanyag- és műanyag-feldolgozóipar, a textil- és textilruházati ipar, valamint a vas- és acélipar. Ezen ágazatok vállalatainak egy része maga is globális vállalattá lett azáltal, hogy globális vállalatok érdekeltségévé vált, másrésztük pedig nem globális szereplőként működik globális környezetben. Éppen ezért indokolt, hogy a magyar vállalatok – értve ez alatt a Magyarországon működő vállalatokat – lehetőségeit a globalizáció keretében, közelebbről a globális iparágak vonatkozásában is áttekintsük. Ezt az 5. ábrán szereplő koncepcionális keret alapján végezzük.

Az 5. ábra bal oldalán szereplő két cella – a globális költség vagy megkülönböztető és a globális szegmentálás – alapvetően azon vállalatok esetében jelenik meg stratégiai lehetőségként, amelyek globális vállalatok érdekeltségei. Ebben az esetben az érdekeltség szempontjából az lesz meghatározó, hogy az anyavállalat működésébe és szervezetébe milyen módon integrálják az érdekeltséget. A leggyakoribb esetek valószínűleg a globális szegmentálás kategóriájába esnek. Erre az ad alapot, hogy a magyar vállalatok többsége nagy méretű volt, jelentős tőkehiánnyal és menedzsment ismeretek hiányával küzdött ahhoz, hogy szakosodás nélkül, korábbi termékcsoportjait és piaci szegmenseit megtartva olyan méretűvé váljon, amely révén globális költség- vagy megkülönböztető stratégiát folytatva meghatározóvá tudott volna válni a globális iparágban vagy egy globális vállalatban belül. Az eddigi példák azt mutatják, hogy sok esetben jelentős termékkör szűkítésre, és ezáltal szakosodásra került sor, és az anyavállalat csatornáin keresztül a vállalatok képesek valóban globális piacokon is megjelenni.

Az ábra jobb oldalán szereplő két cella a legtöbb, globális vállalathoz nem tartozó vállalat számára megszívlelendő lehetőséget tartalmaz. A nemzeti pia-

**Stratégiai lehetőségek a globális iparágakban**

lefedett szegmensek	sok szegmens	globális költség vagy megkülönböztető	védett piacok
	néhány szegmens	globális szegmentálás	összpontosítás nemzeti piacokra
		globális piacok	országközpontú stratégia
földrajzi fókusz			

Forrás: Porter, 1986.

cokra összpontosítás megvalósítható alternatíva a közepes és nagyvállalatok számára egyaránt. A védett piacok alternatíva azon hazai nagyvállalatok számára tekinthető reális lehetőségnek, amelyek működése és megőrzése társadalmi és nemzetgazdasági szempontok miatt indokolt. Ez esetben azonban a piacvédelem hagyományos kereskedelempolitikai eszközei helyett olyan kifinomult eszközökkel kell élni, amelyek a termék sajátosságaihoz, a fogyasztók érdekeihez és a termelési eljárásokhoz kötődnek. Az ilyen eszközök alkalmazása nem ismeretlen, sőt igen elterjedt a globális vállalatok anyaországaiban is.

A hazai nagyvállalatok többsége a globális iparágakban a meghatározó, a legnagyobbakat követő stratégiát folytathat: nemzeti piacokra építve lehet regionális növekedési stratégiákat megvalósítani, ill. a globális vállalatok oldalvizein megtenni ugyanezt. A kis- és közepes vállalatok lehetősége a hazai piaci rések lefedése és igazodás a követőkhöz. Éppen ezért az ábra alsó két cellája jelöli azokat a lehetőségeket, amelyekkel a hazai vállalatok élhetnek.

**Lehetséges vállalati stratégiák termék/piac relációk alapján**

A stratégia kidolgozását, majd a döntések meghozatalát nagyban is befolyásolja, hogy a termékek (szolgáltatások) helyi függősége milyen mértékű. Ebből a szempontból kilenc esetet különböztethetünk meg. Ezek közül a 6. ábrán X-szel jelölt lehetőségeket vesszük sorra.



6. ábra

Lehetséges stratégiák termék/piac relációk szerint

termék	globalizált	X		X
	regionális	X	X	
	helyi	X		
		helyi	regionális	globális
		piacok		

Globalizált termék globális piacokra

Ez a stratégiai lehetőség a multinacionális vállalatok vállalati központjainak lehetősége. A stratégia kialakítása, a döntések meghozatala szinte kivétel nélkül központosítva van ebben az esetben. Központi előírások határozzák meg az igénybe veendő szolgáltatások körét (pl. bank, könyvvizsgáló cég, reklámügynökség), a helyi érdekeltségek ezekről nem dönthetnek. Ugyanilyen előírások határozzák meg a vállalat egészére vonatkozó etikai kódexet, a kommunikációs kódexet, a vezetői kiválasztó rendszereket. A vállalatirányítás szempontjából a helyi vezetés csak operatív feladatokat lát el. Sikere azon múlik, hogy miképpen teljesíti a kitűzött célokat; milyen formában képes alkalmazkodni a bonyolult szervezeti struktúra működéséhez.

Globalizált termék helyi piacra

Ez a stratégiai lehetőség a globális vállalatok érdekeltsegeinek stratégiai lehetősége. A globalizált termék értékesítése döntően import eredetű, azaz csak a helyi elosztási folyamatban keletkezik értéktöbblet, ami része a nemzetközi méretekben végbemenő vállalati jövedelem-átcsoportosításnak.

Ehhez a lehetőséghez kapcsolódik az az eset, amikor egy-egy termék vagy termékcsalád komplex gyártási folyamata települ át a régiókba (autóipari termékek, számítógép stb.), és ezáltal az érdekeltség gyártási, termelési tevékenységet is végez. Az irányítási és döntési mechanizmus ugyanolyan, mint a globalizált termék helyi értékesítése esetében. A honos, befogadó ország számára többlet jelent a helyi hozzáadott érték és a magasabb munkakultúra meghonosodása.

Globalizált termék gyártása és értékesítése esetében vezetési követelmény, hogy a vezető bármikor bárhová áthelyezhető legyen, és hogy az új helyen azonnal bekapcsolódhasson a munkába. A globalizált termékek előállítói és forgalmazói számára a versenyelőny megszerzése az alapvető cél. A verseny nem csak a tőkésért, hanem a tudásért, a tehetségekért, valamint az új technológiák kidolgozásáért is folyik (Lindahls, 1998). A Magyarországon megtelepedett multinacionális vállalatok is arra törekszének, hogy megszerezzék a legtehetségesebb munkaerőt, és átadják azt a tudást és tapasztalatot, amely a világ bármely pontján hasznosítható. Mindez természetesen annak a lehetőségét is magában foglalja, hogy a legjobban bevált, sok tapasztalatra szert tett és sikeres helyi vezetők a multinacionális vállalatok központi irányítói közé is bekerüljenek.

Regionális termékek

Regionális termék helyi értékesítésére, valamint a regionális termék helyi gyártására alapvetően ugyanaz jellemző, mint a globalizált termékekre. A vállalatok mérete, szabályozottsága ilyen esetben kisebb, nemzetközi irányítási, döntési tapasztalatuk elmarad a globalizált cégektől. Ebből eredően a szabályozás, ellenőrzés nagyon bizonytalan, amely több felesleges feszültséggel, súrlódással járhat a központ és a helyi vezetés között.

Helyi termékek helyi piacra

Helyi piacra szakosodott termék gyártása, értékesítése, általában nyelv- és humánkapcsolat-függő. Ezért a helyi vezetés, a lokális irányítás és döntés szerepe kikerülhetetlen. A külföldi beruházás alapvetően befektetési jellegű, a korlátolt nagyságú piac korlátozott nyereségképződést biztosít. Alacsony a szervezetek közötti standardizáció. Nagyon gyakori, hogy a helyi vezetés tulajdonosi szerepet is játszik.

Az 7. ábra foglalja össze, hogy a globális, a regionális és a helyi termék/piac relációkon alapuló stratégiai lehetőségekhez milyen szervezési és irányítási feladatok tartoznak. Az ábra jól érzékelteti hogy a globalizált tömegtermelés nagyon szigorú, központilag vezényelt módon irányítható. Minél közelebb kerülünk a helyi sajátosságokhoz, a speciális fogyasztói szokásokhoz, minél nagyobb a helyi hozzáadottérték, annál decentralizáltabb a döntési mechanizmus és irányítás. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a vállalat megfelelő információs technológiát alkalmazzon. A stratégiai irányítás és döntés szempontjából eltérések tapasztal-



hatók, a vállalat méretétől, struktúrájától függően. Ennek oka alapvetően az a felismerés, hogy a versenyelőny milyen feltételek mellett biztosítja a maximális nyereséget. Az ábra alsó sora arra mutat rá, hogy a globalizáció egyik kibontakozó jelensége a marketingben a tömeges személyreszabásként ismertté vált koncepció, miszerint tömegtermelési és tömegmarketing eszközökre építve legyenek képesek a globális vállalatok a helyi igényekhez rugalmasan és gazdaságosan alkalmazkodni. A globális vállalatok esetében ez napjaink kihívása.

⇒ a vállalati termelési tényezők növekvő mobilitását (pl. a telephely áthelyezés időigényének csökkenése). Ezek a tényezők a vállalatok számára négy területen hoztak és hoznak jelentős változást: a verseny, a stratégiai vezetés, a működés, és a tanulás (szervezeti és egyéni) vonatkozásában.

*Versenyársak és verseny*

A globalizációra ható tényezők közül a liberalizálás és a dereguláció alapvetően a vállalatok iparági verseny-

7. ábra környezetét befolyásolja,

és jelentősen növeli a belső, nemzeti piacokon a versenyt. A liberalizáció és a dereguláció első nagy lépése a kilencvenes évek elején lezajlott. Ennek következtében szinte minden piacon jelentős versennyel kell szembenéznük a vállalatoknak. A szabályozás oldaláról az Európai Unióhoz való csatlakozás állomásai hozhatnak további jelentős változásokat. A versenytársak szempontjából állítható, hogy a legtöbb

**Szervezési és irányítási feladatok**

	Globális vállalat	Regionális vállalat	Helyi, lokális vállalat
Marketing megközelítés	tömegmarketing	szegmensmarketing	egy szegmensre történő értékesítés
Információ igény	korlátozott	periodikus	valós idejű
Döntéshozatal	nagymértékben központosított	központosított	decentralizált
Szervezet	funkcionális	funkcionális és csoportok	integrált rendszer
A stratégia fókusza	termék	termék/piac	lehetőségek
A globális vállalatok által követett irány	→		(marketing: tömeges személyreszabás)

Forrás: Winger-Edelman 1998 alapján

**Tanulságok**

Az eddigiekben elsősorban a globális iparágakban működő, nagy multinacionális vállalatokra összpontosítottunk. A globalizálódó világgazdasági környezet, a globális iparágak sokasodása azonban alapvetően érinti azokat a vállalatokat is, amelyek a magyar gazdaságban kis versenytársaként vannak jelen hazai és nemzetközi piacokon, iparáguk azonban nem tekinthető globálisnak. Ennek alapvető oka a magyar gazdaság méretére és külgazdasági szempontból nagyfokú nyitottságára vezethető vissza. A hogyanok megválaszolásához a globális vállalati működést lehetővé tevő és serkentő tényezőket érdemes sorra venni, és megnézni, hogy ezek hogyan módosítják a vállalati működést. A globalizációt mozgató tényezők közül hármat emelünk ki:

- ⇒ makrogazdasági tényezőként a piac liberalizálását és deregulációját,
- ⇒ a technológiai fejlődést, ahonnan az információs technológia térhódítása és fejlődése kiemelkedik,

globális versenytárs megjelent azokban az iparágakban, ahol jelen kívánnak lenni hosszú távon. A versenytársak és magatartásuk további változására vezethet az iparágon belüli koncentrációs folyamatok megindulása és a tulajdonosok változása.

*A stratégiai vezetés*

Gyorsan változó gazdasági környezetben fontos igazodási pont a vállalati stratégia. Minden aktív vállalat jövője a stratégiai vezetés segítségével alakul ki és formálódik, és a hibás stratégiai döntések hagyományos vállalatiirányítási eszközökkel általában nem korrigálhatók. A korrekció szinte minden esetben látványosnak minősülő elhatározásokat, intézkedéseket követel meg, mint pl. a vállalat önállóságának feladása, üzembeszárások, tömeges elbocsátások.

A stratégiai vezetés feladata azoknak a feltételeknek a megteremtése az operatív vezetés számára, amelyeknek a bázisán megvalósulhat az eredményes gazdálkodás. Az operatív vezetés feladata azután a sikeres vállalati



tevékenység fenntartása hosszabb távon. Ha nincsenek meg a szükséges feltételek, akkor az operatív vezetés – bármilyen tehetségesek is egyes vezetők – tartósan nem képes sikeres gazdálkodásra, megfelelő forgalom, költség, nyereség, cash flow, fedezet, hozam stb. elérésére.

Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet arra, hogy megfelelő operatív adatokra épített intézkedések vagy döntések is vezethetnek stratégiaileg hibás következtetésekhez. A vállalatvezetésnek talán a legnagyobb döntési dilemmája abból adódik, hogy meghatározza: gazdaságilag szorult helyzetben mely üzleti területektől célszerű megválnia. Azoktól-e, amelyeknek van ugyan fejlődési lehetőségük, de további jelentős beruházásokat igényelnek, vagy azoktól, amelyek nyereségesek, de nincs vagy csak korlátozott a jövőbeni jelentőségük. Más szavakkal: a jelent célszerűbb-e feláldozni a jövőért, vagy a jövőt a jelenért.

#### A működés

Különösen a technológiai fejlődés van nagy hatással a vállalati működés egészére, a vállalatirányításra, a döntések előkészítéséhez szükséges információk megszerzésére és kezelésére, valamint a termelés megszervezésére. Ezen a területen az információs technológiák alkalmazása kiemelkedő jelentőségű. Az információs technológiák alkalmazása vállalati szinten is jelentős beruházásigénnyel jár, és a vállalati alapfolyamatok újragondolását és átszervezését követeli meg. A harmadik tényező is a működéshez kapcsolódik, tekintettel arra, hogy az iparági versenykörnyezetet és a szállítói-vevői kapcsolatokat is alapvetően át tudja rendezni.

#### A tanulás

A globalizációval együtt járó közhely számba menő fogalmak egyikévé az élethosszig tartó tanulás vált. Érdemes rámutatni arra, hogy az élethosszig tartó tanulás (life-long learning) a globalizáció fogalmával egyidőben bukkant fel. A fogalmat és annak tartalmát egyaránt értelmezik szervezetekre és egyénekre. Ráadásul a kommunikáció mind gyorsabbá válásával ez az a terület, ahol fogalmak és koncepciók szintjén könnyű követni a változásokat. Azonban mind fontosabbá válik az is, hogy az ismeretek szervesen épüljenek be a gyakorlatba – ez azonban már sokkal nehezebb. Ennek kapcsán érdemes arra rámutatni, hogy a kilencvenes évek elejének újdonságáról, a balanced scorecard koncepcióról szóló alapmű 1998-ban megjelent, s ugyanakkor lehet arról tudni, hogy hazai élvonalbeli vállalataink már az elmúlt évben azon munkálkodtak, hogy ezt a koncepciót a gyakorlatban alkalmazzák.

#### Összegzés

Témánk kifejtésének befejezéseként szükségszerűen felvetődik a kérdés: miképpen befolyásolják a vázolt jelenségek a vállalatgazdaságtan, illetőleg a vezetési stratégia általánosan elfogadott tételeit és paradigmáit? Úgy véljük, hogy ebben a kérdésben az eddig rendelkezésre álló tapasztalatok birtokában még egyértelműen nem lehet állást foglalni. Ez idő szerint – a kötelező tudományos igényesség szem előtt tartásával – az a következtetés azért már levonható, hogy a multinacionális cégeknek a magyarországi piacon tapasztalható vállalatvezetési magatartásának tanulmányozására a továbbiakban az eddigieknél nagyobb figyelmet kell szentelni. A tudományos igényesség azt is megköveteli, hogy az adott témakörben tapasztalt új jelenségek gazdaságtani és vezetéselméleti vonatkozásait rendre szembe- és az eddig elfogadott, ill. oktatott tételekkel, és kíséreljük meg a közöttük mutatkozó tényleges vagy vélt eltérések okainak megnyugtatóan alapos tisztázását. Ez a feladat nem könnyű, mert a gazdasági környezet korábban alig elképzelt gyorsasággal változik. A fentiek az ilyen jellegű kutatások első koncepcionális keretének is tekinthetők.

#### Felhasznált irodalom és források

- Bartlett, Christopher A. - Ghoshal, Sumantra (1989): *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- Bayer József (1998): A stratégiai vezetés sajátosságai a multinacionális cégek által dominált magyarországi piacon, in Temesi J. (szerk) 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak konferenciakötet, BKE, Budapest, pp. 944-963.
- Bayer József, dr. (1995): *Vezetési modellek – vezetési stílusok. Hatékonyságjavulás a vezetési színvonal emelésével*. Vinton, Budapest
- Czakó Erzsébet (1998a): Globalizáció és a magyar vállalatok lehetőségei, in Temesi J. (szerk) 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak konferenciakötet, BKE, Budapest, pp. 2224-2235.
- Czakó Erzsébet (1998b): Globális iparágaink versenyképessége. Vezetéstudomány, január, pp. 28-40.
- Daniels, John D.- Radebaugh, Lee H. (1998): *International Business. Environments and Operations*. 8<sup>th</sup> ed., Addison Wesley Longman Inc. Figyelő Top 200, 1998
- Krugman, Paul R. (1996): *A Country is not a Company*. Harvard Business Review, January-February, pp. 40-51.
- Lindhals (1998): *Der strange Missionar*. Manager Magazin, Juli
- Porter, Michael E. (1986): *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*, in Porter, M. E. (ed) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Ma., pp. 15-60.
- Porter, Michael E. (1993): *Versenystratégia*. Akadémia Könyvkiadó, Budapest
- The Business Week Global 1000, Business Week, European Edition, July 13, 1998, pp. 43-84.
- The Economist (1998) *Meet the Global Factory. A Survey on Manufacturing*, June 20<sup>th</sup>
- Winger, Richard - Edelman, David (1998): *Segment-of-one Marketing*, in *Perspectives on Strategy*, Boston Consulting Group
- Zakon, Alan J. (1993): *Das Gewinndreieck*, in Balko v. Oelinger (Hg.) *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch*, Econ Verlag