

## VEZETÉSI DILEMMÁK KÖZÉPVÁLLALATOKNÁL

A közép vállalatoknál felszínre jutó vezetési dilemmákat a cikk négy csoportba foglalja: piaci-mereti, termékfejlesztési, az értékesítési csatorna megvásárlásával kapcsolatos, valamint belső szervezeti és munkarend-módosítási dilemma. A problémák nem megfelelő kezelését a szerző a közép vállalatok életben maradását is érintő veszélyként érzékelteti.

Miközben a magyar gazdaság egyharmada tisztán külföldi tulajdonba került és vállalatunk jelentős részének működésében a külföldi tőke valamilyen formában tulajdonosként érdekelt, a tisztán magyar tulajdonban levő és mintegy 2.500 milliárd forint értéket képviselő cégek többsége még mindig fennmaradásáért küzd.

A Magyarországra beáramló közvetlen külföldi befektetések elsődleges érdekei napjainkra már egyértelműen körvonalazhatók. Ennek értelmében a külföldi tőkeérdekeltség elsődlegesen azon pozíciók megszerzésére törekedett, amelyek az egyébként nem különösen nagyméretű magyar piacon kivátságos helyzetet biztosítottak számukra. Mivel a piacgazdaság felé közelítő körülmények között egyre nagyobb szerepe van a versenyképességnek, nyilvánvalóvá vált, hogy a nagy sorozatban gyártott és nemzetközi hírnévnek örvendő, ismert márkanévű termékek, illetve ezek gyártói azonnal megkülönböztetett helyzetbe kerülhetnek. Nem véletlen tehát, hogy elsősorban a fogyasztási cikkek területén és azon belül is az élelmiszer- és gyógyszeriparban volt a legintenzívebb a működő tőke beáramlása. Ezek a területeken a korábbi hazai gyártóknak esélyük sem volt versenyben maradniuk.

A külföldi tőke másik és szintén érthető törekvése azoknak a magyar piacon monopol helyzetet élvező cégeknek a megszerzése volt, amelyeknek annak ellenére nem kell tartaniuk komolyabb konkurenciától, hogy a piacgazdaság kiépülésén, illetőleg az import liberalizálva van.

Mindezekkel a folyamatokkal egyidejűleg „életben maradt” Magyarországon egy igen jelentős vállalati réteg. Ezek a korábban ezer-ezerötszáz főt foglalkoztató cégek komoly krízist éltek át a nyolcvanas évek végén és a kilencvenes évek elején, hiszen a korábbi piacok elvesztése, valamint a rájuk zúduló nemzetközi verseny egyértelműen nyilvánvalóvá tette számukra, hogy *nemzetközi mércével mérve rendkívül magas költségekkel korszerűtlen, elavult termékeket állítanak elő*. E tényhelyzetből következően fel kellett ismerniük, hogy életben maradásukhoz az egyik oldalról drasztikusan csökkenteniük kell költségeiket, míg a másik oldalról a korántsem ilyen mértékben csökkentett termelési tevékenységük eredményét, vagyis termékeiket feltétlenül el kell adniuk.

E felismerés révén alakult ki az a tipizálható vállalati réteg, amely olyan háromszáz-ötszáz főt foglalkoztató gazdasági egységgé redukálódott, ahol a nagyfokú takarékoság és állandó tőkehiány mellett valamilyen – általában elavult, örökölt technológiával és gépparkkal – korszerűtlennek mondható, de speciális igényeket még mindig kielégíteni képes termékeket állítanak elő. E vállalati körbe sorolható a „valamikori” mezőgazdasági nagyüzemek – állami gazdaságok – nem jelentéktelen köre csakúgy, mint a változatlanul elavult technikai berendezésekkel rendelkező Tsz-ek többsége.

Ide sorolhatók a nehézvegyipar valamikori óriásainak külföldiek által meg nem vásárolt egy-

ségei, melyek önálló közép vállalatokként funkcionálnak csakúgy, mint a gépipar és kohászat még működő egységei.

Több olyan könnyűipari „túlélő“ is gazdagítja e cégek körét, ahol a bér munka valamilyen okból nem tudta kiszorítani az ún. sajátanyagos termelést.

Amíg a feldolgozóiparon belül több szakágazatban tehát jelentős e cégek aránya, szinte eltűntek a kereskedelem, az élelmiszeripar, sőt az egyéb anyagi szolgáltatások területéről, ahol a külföldi tulajdonú, többnyire jönevű multik konkurensként az ugyancsak nehéz helyzetben levő kisvállalkozások terjedtek el.

Az elmúlt évek válsága és az ennek kapcsán Magyarországon kialakult helyzet – érdekes módon – kedvezett azoknak a cégeknek, amelyek bár korszerűtlen termékeket kínáltak a magyar piacon eladásra, de ezt rendkívül olcsón voltak képesek ajánlani. Elmondhatjuk tehát, hogy azokon a szakterületeken ahol a remélhető haszon mértéke sem a külföldi befektetők, sem az importőrök számára nem volt túlzottan kecsegtető, képesek voltak talpon maradni, sőt fejlődésnek indulni a már-már „leírt“ és felszámolásra ítélt vállalatok.

A túlélésért folytatott rendkívül kemény harcban megedződött és napjainkra már többségében nyereségesen működő cégek vezetése azonban egyre nagyobb dilemma előtt áll, és a jövőbeni fennmaradáshoz vagy esetleges fejlődéshez szükséges döntéseket egyre nehezebb körülmények között és egyre nagyobb kockázattal hozhatja csak meg.

A következőkben szeretném áttekinteni azokat az alapvető problémaköröket, amelyeket megítélésünk szerint e vállalatok vezetésének a lehető legrövidebb időn belül meg kell oldania ahhoz, hogy korszerűsödő gazdaságunkban fennmaradásának lehetőségeit képes legyen biztosítani.

#### A piacismeret dilemmája

Szinte természetes örökség, hogy a magyarországi termelő vállalatok a piaci információk rendszeres beszerzésének és feldolgozásának csak minimális tapasztalatával rendelkeznek. Bár az általunk vizsgált vállalati kör által lebonyolított export (és import) nem jelentéktelen, a külföldi piacokról szinte semmilyen információval nem rendelkeznek, e tevékenységüket az esetek többségében változatlanul külkereskedő cégek, ügynökök, dealerek stb. közreműködésével végzik.

A számukra kiemelkedő fontossággal bíró hazai piacon történő eseményeket sem képesek azonban pontosan, naprakészen követni, aminek következtében döntéseikben nem tudják kellő mértékben érvényesíteni a piaci információkat.

A piaci információk közül a leglényegesebb és minden cég számára legfontosabb a *forgalom naprakész pontos ismerete*, országunkon belüli eloszlása. Ezen ismeret megszerzéséhez sajnos még akkor sem elegendő a saját kiszállítások nyilvántartása, ha az adott cég szinte egyedüli szállítója a magyarországi felhasználóknak. E termelővállalatok számára ugyanis a legritkább esetben azonos a vevő és a végső felhasználó. Ez konkrétan azt jelenti, hogy bármennyire jó is a kapcsolat a termelő cég és az általában viszonteladói vagy nagykereskedői funkciót ellátó partnerek között, arról már nem rendelkezik információkkal, hogy az általa értékesített termékekkel mi történik azok után, hogy ezt a viszonteladó átvette és kifizette. A legnagyobb hiányosság tehát az, hogy addig, amíg pontosan tudjuk kinek, mikor és mennyi terméket adtunk el, *nincsenek információink a teljes hazai piac felvevőképességéről*, nem ismerjük, hogy a hasonló, vagy azonos, de nem általunk előállított termékekből mikor, hol és mennyit vásároltak, sőt arról sincsenek információink, hogy az általunk kiszállított termékek hova kerültek további eladásra.

Nem szükséges bizonygatni, hogy adott vállalat jövője szempontjából mekkora a jelentősége annak, ismeri-e a piac felvevőképességét és tisztában van-e azzal, hogy kik és milyen arányban részesednek a forgalomból. A probléma végül is az, hogy addig, amíg a saját kiszállítások figyelembevétele viszonylag egyszerű és olcsó lehetőség az adott vállalat számára ahhoz, hogy némi fogalma legyen arról, hogyan alakul a teljes piac forgalma, az ennél pontosabb információk megszerzése már igen komoly szakértelmet, ezen keresztül természetesen (bér)költség növekedést és egyéb kiadásokat tesz szükségessé.

Hazai körülmények között természetesen még nagyon hosszú időnek kell eltelnie ahhoz, hogy adott szakterület, illetve termék forgalmáról naprakész és pontos információkat lehessen szerezni. Ehhez ugyanis a fogyasztás és a fogyasztó/felhasználó viselkedésének megfigyelésére van mindenekelőtt szükség. Bár vannak olyan termékek, ahol a fogyasztás/felhasználás a felhasználók kicsiny száma következtében pontosan megfigyelhető, az esetek többségében mindez legfeljebb valamilyen reprezentatív minta kiválasztásával oldható csak meg.

A *piacismeret dilemma* mindezek alapján a szóban forgó vállalatok számára abban ölt testet, hogy a megszokottal, illetve a múltban gyakorolt módszerekkel szemben alapjaiban új tevékenység bevezetésére lenne szükség. Addig, amíg a múltban és a jelenben a piaci információk alapvető forrása a vevőpartner volt és így a felhasználó/fogyasztó megfigyelésére csak abban az esetben kerülhetett sor, ha az a cégnél vásárlóként és közvetlenül jelentkezett, a jövőben a felhasználás/fogyasztás alanyaira kell koncentrálni a piaci információk megszerzésének feladatát. Mindezek mellett természetes, hogy a korábbi vevőkkel (vizonteladókkal) a kapcsolatot változatlanul fenn kell tartani.

A fogyasztók/felhasználók által szolgáltatott piaci információk természetesen a forgalom adatain túlmenően rendkívül hasznos segítséget nyújtanak a vállalat számára létfontosságú egyéb kérdésekben, így többek között a termék fogadtatása, minőségi problémák, árkérdések, konkurencia stb. területén.

A vezetés dilemmája tehát az, hogy e feladat ellátásához apparátust kell teremtenie és pénzeszközöket kell tartósan biztosítania. A költség-növekedés azonnal áremelkedéshez vezet, tehát csökken az a helyzeti előny, ami megkülönböztetett pozíciót biztosít neki a hazai piacon.

### A termékfejlesztés dilemmája

A szóban forgó vállalati körben jelentősebb termékfejlesztés szinte évtizedek óta nem történt. Annak ellenére, hogy ezek a cégek tisztában vannak elmaradásaikkal, sőt nem kevés olyan félig, vagy teljesen kidolgozott termékfejlesztési javaslatuk vannak, melyek eddig csak az íróasztalok fiókjait gazdagították, még akkor is rendkívül problematikus kérdés a termékfejlesztés, ha az viszonylag könnyen realizálható.

A legnagyobb problémát megítélésünk szerint a tőkeszegénység okozza. A múltban – különösen Magyarországon – elegendő volt biztosítani az adott új termék megtervezéséhez és sorozatgyártásának lehetővé tételéhez szükséges anyagiakat. Ennek a biztosítása piacgazdaságban messzemenően nem elegendő. Versenyhelyzetben ugyanis egy-egy új termék piaci bevezetése sokkal nagyobb költségfordítást igényel, mint az adott új termék megalkotása és gyártása. Ugyanakkor e tőkeszegény cégek jó esetben is csak hitelből tudnák biztosítani a létrehozáshoz szükséges anyagiakat.

Ugyancsak komoly gond, hogy a korszerűsítés és az új termékek megjelenítése óhatatlanul egy más versenykategóriába emelné át az adott céget. Ha ugyanis olyan termékeket kezd el gyártani, amelyek korszerűek és a világ fejlett részében is eladhatók, akkor egyrészt azonnal kénytelen emelni árait, már csak azért is, hogy legalább minimális nyereséget biztosíthasson, és mivel ez a minimális nyereség is rendkívül magas sorozat előállításával érhető csak el, piaci offenzívát kell indítania az eladások növelése érdekében. Az esetek többségében a hazai piac ehhez kicsi, tehát az offenzívának a külfociakra is ki kell terjednie, ez pedig a költségek növekedése mellett óhatatlanul kiváltja a konkurencia még nagyobb ellenállását és ellenlépéseit is.

A *vezetés második dilemmája* e cégek körében tehát az, hogy az egyik oldalról világosan látja: jelenlegi termékstruktúrája korszerűtlen és a vevők/felhasználók igénytelenségére/szegénységére alapoz. Ez az állapot tartósan nem viselhető el és csak idő kérdése, hogy termékfejlesztés híján a vállalat mikor kerül csődbe (nincs jövőkép). A másik oldalról viszont a vezetés előtt azok a több oldalról tornyosuló akadályok is egyre élesebben kirajzolódnak, amelyek a termékstruktúra korszerűsítésének útjában állnak. Ezek közül a tőkehiány és a kockázat mértéke a legnyilvánvalóbb.

### Az értékesítési csatorna megvásárlásának dilemmája

E vállalatok termékeinek mintegy hetven-nyolcvan %-át nagykereskedők, vizonteladók vásárolják meg, tehát ezek a partnerek rendkívül fontosak. Ugyanakkor a végső felhasználók, illetve fogyasztók mintaboltokon keresztül vagy gyári kiszolgálású igénykielégítése nem csak gazdaságosabb a vállalat számára, hanem a korábban említett piaci információk beszerzésére is lehetőséget kínál. Ráadásul csaknem valamennyi vállalat esetében ez utóbbi kör dinamikusabb fejlődést mutat, mint az előbbi.

Ugyanakkor azonban a felhasználók felé történő gyári értékesítés számtalan konfliktus forrása. E konfliktusok abból fakadnak, hogy ezzel az adott vállalat legfontosabb vevőpartnerének konkurensként jelenik meg. E konkurenciaharc elsődlegesen az eltérő árakban, de az egyes vevők átcsábításának problémájában is megnyilvánul.

A vezetés gyakorlatilag három megoldás között választhat. Az első és szélsőségesnek mond-

ható eljárás szerint lemond a közvetlen értékesítésről, és mind a belföldi, mind a külföldi eladásokat korábbi viszonteladóira bízta. Ennek a döntésnek nyilvánvaló pozitívuma az a költségmegtakarítás, amelyet a cég azért ér el, hogy leépíti vagy létre sem hozza piaci szervezeteit, de nyilvánvaló hátránya az a maximális kiszolgáltatottság, amellyel magát vevőpartnereitől és azok munkájának minőségétől teszi függővé.

A másik véglet a saját közvetlen kiszolgálói apparátus megerősítése és a közvetlen felhasználó részére történő értékesítési apparátus bővítése, kiépítése. Ez a véglet nem utasítja el viszonteladók kiszolgálását, de hosszú távon nyilvánvalóan a saját értékesítési funkciók diverzifikációjának tulajdonít jelentőséget. Ennek a saját termékek értékesítése olykor csak első lépése, mely a jövőben bővíthet előbb az importtermékek értékesítésének felvállalásával, majd további rokontermékek kereskedelmével is. Ennek a döntésnek rövid távon feltétlen hátránya, hogy megszorodnak a konfliktusok a hagyományos vevőpartnerek és az adott vállalatok között. A másik probléma pedig az, hogy egy értékesítési hálózat kialakítása vagy bővítése csaknem annyira költséges beruházás, mint az előbbieken taglalt új termékek piaci bevezetése.

A harmadik megoldás az előbbi két véglet közötti kompromisszum. E kompromisszum keretében a vállalat gyakorlatilag piacfelosztást végez, és szinte kartell alakít megbízható vevőpartnereivel. Azokkal minden részletkérdésben egyeztet, és önálló, közvetlen értékesítést csak azok beleegyezésével, általában összehangoltan és területileg megosztottan végez.

Bármennyire vonzóznak tűnik is az önálló értékesítési munka fokozása, ha az sérti a piacot jobban ismerő és adott esetben részben vagy teljes egészében uraló viszonteladók érdekeit, az előbb vagy utóbb olyan konfliktushoz vezet, amelyet erőteljes forgalomvisszaesés követ.

#### A belső szervezet és munkarend módosításának dilemmája

E cégek többsége hagyományos (hierarchikus) szervezeti felépítést követ és ugyancsak hagyományos irányítási, döntéshozatali módszereket alkalmaz. Az utóbbiak lényege és legjellemzőbb vonása a közvetlen személyes szóbeli kapcsolatok, illetőleg az írásbeliség hiánya. Az információk egy része el sem jut oda, ahol a tényleges döntéshez erre szükség lenne, másik része pedig – mivel szóban hangzik el – vagy rögződik, vagy nem és mindenféle későbbi ellenőrzést lehetlenné tesz. Nem szükséges folytatnunk azokat a negatívumokat, amelyek az ilyen szervezeti, döntési rendszert kísérik. Ugyanakkor látnunk kell azt a tény is, hogy évtizedek óta bevett, megszokott, hagyományos munkamódszerről van szó.

E vállalatok többsége sem szellemileg, sem szakmailag, sem technikailag nincs felkészülve arra, hogy egyik pillanatról a másikra olyan korszerű belső irányítási és adminisztrációs rendszert valósítson meg, amely a korszerű vállalatokat jellemzi, és amelyben valamennyi információ írásban megjelent és visszakereshető.

*A jelen vezetés ugyancsak jelentős dilemmája, hogy megpróbálja-e és milyen mértékben rákényszeríteni a feladataikat egyébként kiválóan ellátó munkatársakat egy tőlük idegen, nyilvánvaló többletmunkával járó munkamódszer elfogadására.*

Ennek ellenére a jövő és a fennmaradás mindenképpen kikényszeríti az írásbeliség és a lényeges kérdések azonnali rögzítésének elvégzését a vállalatokból. Azt, hogy ezt milyen ütemben és mértékben valósítja meg az adott cég, a mindenkori vezető józan ítélőképessége fogja meghatározni.