

A DINOSZÁURUSZOK TÚLÉLÉSE: ÁTALAKULÓ NAGYVÁLLALATOK AZ ÁTALAKULÓ GAZDASÁGBAN

Vannak megújulásra képes nagyvállalatok. A Centrum Áruházak Rt., a Kereskedelmi és Hitelbank Rt., a Taurus Csoport és még néhány magyar nagyvállalat példája azt mutatja, hogy a dinoszaurusz nagyvállalatok alapvetően megújultak a piaci magatartásban, a profitorientált működés kialakításában, a szervezet struktúrájában, értelmezésében, kultúrájában. A cikk leírja az átalakulás folyamatait és tartalmát. A bemutatott cégek megváltoztak, de még nem alakultak át. Az átalakulás befejezéséhez a saját tudás és tőke nem tűnik elégségesnek. A hosszú távú túléléshez valószínűleg fel kell adni az önállóságot. A nagy cégek átalakítását feltehetően az új tulajdonos multinacionális cégek fogják folytatni.

A nagyvállalatok életben maradásának létkérdése a kilencvenes évek elejétől az, hogy képesek-e átalakulni piac- és profitorientált, versenyképes, rugalmas céggé vagy sem? Cikkünk az átalakulást választó, a túlélésért megküzdő néhány cég tapasztalatai alapján az átalakulás folyamatát és főbb tartalmi elemét mutatja be.¹ Cikkünk nem foglalkozik az átalakulás helyett a leépülést választó vagy arra kényszerülő cégekkel.

Killmann és társai (1989) a vállalati átalakulást (transition) a következőképpen határozták meg: „Alapvető, komoly, nagy léptékű, és hosszú távú változás, amely a szervezet tagjaitól új fajta helyzetértékelést, gondolkodást és viselkedést kíván.”

Az átalakulás olyan alapvető változást jelent a vállalat életében, amely kiterjed a cég megújítására (corporate renewal) és az üzlet(ágak), üzleti felfogások, erőforrások és vezetők újraélesztésére (revitalization of businesses, philosophies, resources and leaders) úgy hogy ezek a változások tartósak is maradnak (Beer, M és társai, 1990).

Kimberley & Quinn (1984) négy kategóriába sorolta az átalakulást: átszervezés (restructuring), újrapozícionálás (repositioning), újraélesztés (revitalizing), és újraértelmezés (reviewing). Az átalakulást olyan elmozdulásnak értelmezték A állapotból B-be, amelynek során a cég valami mást és másként csinál, mint korábban akár kifelé, akár belül.

Fehér János (1995) ismertette Kanter (1993) „bűvös hármas” változási modelljét (1. táblázat, ld. az 53. old.), arra hívja fel a figyelmet, hogy külön kell kezelni és értelmezni

- (i) a változási igény és lehetőségek érzékelésének problematikáját, azaz annak felismerését, hogy mikor és miért kell változtatni,
- (ii) a változási forma meghatározásának és realizálásának kérdéseit, azaz, hogy milyen kiterjedésű átalakításra van szükség, valamint
- (iii) a változás véghezvitelének, az átalakulás megvalósításának tematikáját és módszereit, beleértve a kezdeményezőket, az élharcosokat és a többi érintett személy aktív részvételének biztosítását.

Tegyük ehhez még hozzá negyedik szempontként (iv) a változások érvényesülését, azaz azt, hogy milyen mértékű, mennyire tartós változások milyen időhorizonton mennek végre az átalakítás során és milyen eredménnyel.

Kosonen (1994) az átalakításban három kulcsdimenziót különít el (1. ábra, ld. az 54. old.). Felfogása szerint a változás mértéke azt mutatja meg, hogy mennyire új megoldást vezetnek be a cégnél. Kisebb jelentőségű a változás, ha csak a korábbi megoldást módosítják, javítják. Jelentős az elmozdulás akkor, ha forradalmi megújítás következik be az üzleti felfogásban és gyakorlatban. A változás kiterjedése az érintett terület

A „bűvös hármast” változási modell

INDÍTÉK (MIKOR, MIÉRT?)	FORMA (MIT?)	SZEREPE (HOGYAN?)
Makroevolúció	Identitásbeli változás	Változási stratégiák
a környezeti hatások (tipikusan ágazati, iparági kényszerítő erők)	a szervezet egészére kiterjedő változások (birtokolt eszközök; tulajdonosi struktúra, termékek; megcélzott és elfoglalt piacok, kapcsolatok vevőkkel, szállítókkal, finanszírozókkal; alkalmazottak; jogi keretek)	a változások kezdeményezői (tipikusan a felsővezetők)
Mikroevolúció	Koordinációs változás	Változás-megvalósítók
szervezettől függő (szervezeti életciklustól függő)	szervezeti részeket, tevékenységeket érintő (átalakítás, revitalizálás)	projektszerű végrehajtás
Revolúció	Kontrollbeli változás	Változásban érintettek
hatalmi és irányítási aspirációkhoz kötődő	tulajdonlás, igazgatás, befolyásolás	kinek jó?

Forrás: Kanter (1992)

magaságára utal. Az igazi változást a több terület egyaránt érintő megújítás jelenti. A *változás ideje* megkülönbözteti az egyfázisú, a rövid távú és a többfázisú, hosszú idejű folyamatokat.

Az átalakulás sok szervezetnek létkérdés. Hammer és Champy szemléletesen három kategóriába sorolja a nagy átalakulást választó cégeket: a súlyos válságban lévők (a falba ütköztek), a bajok közeledtét előre látók (a falat maguk előtt látók), és az átalakulást növekedési lehetőségként megélők (a falat maguk előtt tolok) (44. old).

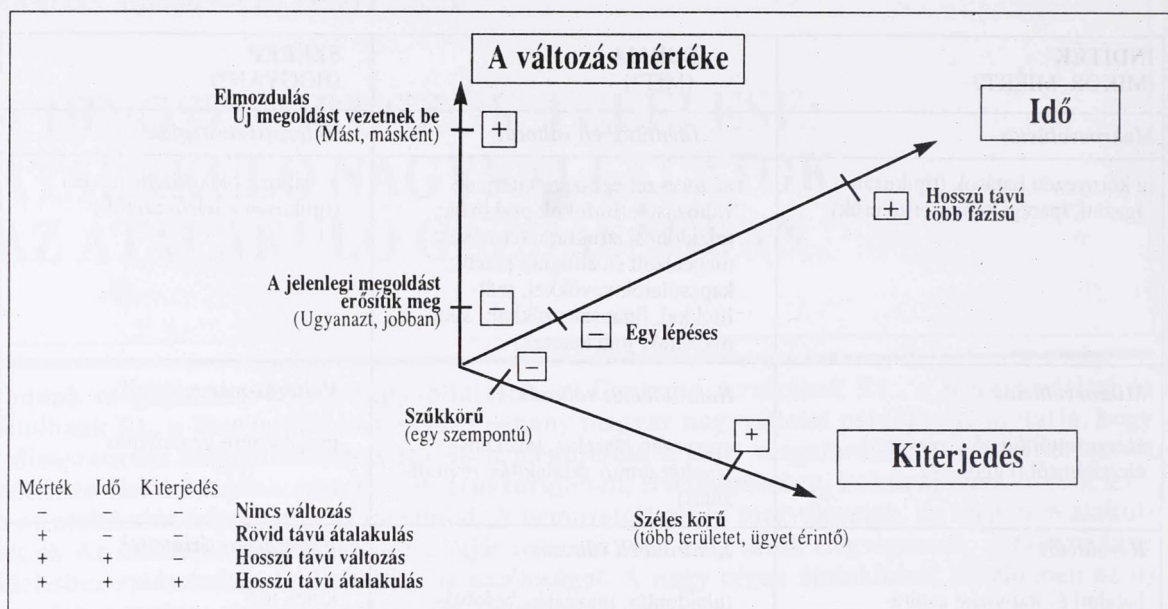
Közép-Európában a vállalatok átalakulása is sok hasonlóságot mutat. Kozminski (1995) négy fázist azonosított a nagy átalakulásban. Sikeres cégeket tanulmányozva úgy találta, hogy az átalakulás a túlélési harccal kezdődik, a funkcionális átszervezéssel folytatódik, majd a folyamatok átszervezése következik, ami beletorkollik a folyamatos megújulásba. Balaton (1994) a magyarországi átalakulást vizsgálva azt hangsúlyozza, hogy a végbement változások nem lineárisak.

A nagy bürokratikus szervezeteknek nemcsak az átalakuló gazdaságban jelennek meg sajátos tünetei. Mindenhol a világon található dinoszaurusz jellegű cégek. Azt is lehetne mondani, hogy a nemzetközi szakirodalom lényegében a dinoszauruszi lét meghaladásának receptjeit fogalmazza

meg. Legyen itt szó Pralahad és Hamel (1990) alapvető képességekről szóló tanairól (ld. még Hoványi 1995) vagy korábban Porter versenysztratégiáiról (1985, 1993), vagy Pinchot (1985) belső vállalkozásokról, Block (1995) vállalkozó vállalat javaslatairól, a folyamatos megújulás, a kaizen térhódításairól, vagy a megjelenő vállalati folyamatok megújításáról, a reengineering alkalmazásáról (Hammer, Champy 1996, Bógel 1996). A vállalati fúziók mellett egyre nagyobb figyelmet kapnak a stratégiai szövetségek (Imre 1995, Tari 1996), az outsourcing megoldásai (Drótos 1995). A változás menedzselésének szervezési és humán erőforrás-kezelési módszereiről ad áttekintést (pl. Anderson 1992, Kocsis 1994, Fehér 1995), míg a megvalósításban a projektirányításhoz nyújt módszereket Nemeslaki (1995).

A magyar és a közép-európai dinoszaurusz cégek sajátos kettősségükben azonosak és különböznek is a más térségben található cégekkel összehasonlítva. Rokon vonásokat mutat a méretből és a hagyományokból örökölt nehézkes reagálási képességük. Régióinkban viszont hiányosabban a piaccgazdasági tapasztalatok, pedig a verseny az itt lévő vállalatok számára is globális: vagy azért, mert a világpiacon kell jelen lenniük, hogy termékeiket értékesítsék, vagy azért, mert a világ-

Az átalakulás kulcstényezői



Forrás: Kosonen (1994)

piac érkezett meg a térségbe és itt, a lokális piacon kell megküzdeni a külföldi (és persze belföldi) cégekkel.

A régiókbeli dinoszauruszok számára az átalakulást a válság (a falba ütközés), esetenként a bajok előre látása (a fal előre látása) indukálja, sokkal ritkábban az előrelátás, az előre menekülés szándéka. A válságba került cégeknek a megújuláshoz alapjaiban mást, másként kell csinálniuk, újra kell értelmezniük alapvető létezési formájukat. Ennek felismerése a legnehezebb.

Az átalakulás folyamata

A továbbiakban tanácsadási, vezetőképzési és aktív vezetői tapasztalatainkat csokorba szedve bemutatjuk egy kiskereskedelmi lánc (Centrum Áruházak Rt.), egy pénzügyintézet (Kereskedelmi és Hitelbank Rt.) és egy termelővállalat (Taurus Gumiipari Csoport) esetében az átalakulás folyamatát. Az átalakulás tartalmi metszeteit több más cég tapasztalatainak bemutatásával folytatjuk.²

A Centrum Áruházak Rt. átalakulása³

A Centrum átalakulását a folyamatos kétfrontos küzdelem jellemezte. Az egyik küzdőtéren a piaci verseny jelent meg, ahol a folyamatosan megújuló kérdés az volt, hogy miképpen lehet megtartani a

vevőket, és növelni a forgalmat. Másik küzdőtérenként a tőkepiac, vagy ha úgy tetszik, a tulajdonosi piac jelent meg, ahol váltakozó formában ugyan, de a visszatérő kérdés az, hogy miképpen lehet, és ki fogja finanszírozni az átalakulást. 1990-től 1996-ig legalább három átalakulási fázis volt megfigyelhető.

- Megőrizni a vevőkört, és megszerezni a tulajdont (1990-1994)
- Megőrizni a versenyképességet, és megtartani a tulajdont (1994-1995)
- Megújítani a vevőkört, megtartani a tulajdont, és finanszírozhatóvá tenni a fejlődést (1996-)

- *Megőrizni a vevőkört, és megszerezni a tulajdont*

A kilencvenes évek eleje a nagy átrendezések kora volt a kiskereskedelemben. A régi kiskereskedelmi vállalatok egy része jelentős tulajdonosi változáson ment keresztül. A Skála szövetkezeti áruházi csoport több lépésben a Tengelman többségi tulajdonába került, áruházainak száma jelentősen csökkent. Budapesten a Fővárosi Ruházati Bolt hálózata az osztrák Kleider Bauer kezébe került. Az új tulajdonos nemcsak a cégért, de az áru kínálatot is megváltoztatta. Tömegesen jelentek meg a belföldi és külföldi kiskereskedők szinte minden szakmában. Ekkor kezdte a Fotex a ter-

jeszkesedését, és vette kezdetét a nagy küzdelem az élelmiszer-kiskereskedelemben a Julius Meidl, a Profi, a Plus, a SPAR, a főként osztrák és német, valamint a magyar láncok, egyedi üzletek no meg a fekete gazdaság között.

A kialakult piaci versenyben a Centrum üzleti stratégiájának központjában a hagyományos vevőkör megtartása állt. A stratégia végrehajtásának eszközeként elsősorban az áruházak ügyes beszerzésére és néhány jól eltalált akcióra (nyugdíjas nap, Centrum hétfő) támaszkodhatott. 1993 elején azonban már látszott, hogy ezek a megoldások nem hozhatnak tartós sikert. Az árversenyben a beszerzés elaprózása kihasználhatatlanná tette a nagyvevői pozícióhoz fűződő áralku előnyöket. A viszonylag magas beszerzési árak és a magas működési költségek csökkentették a nyereséget,⁴ és rontották a versenypozíciót. A cégvezetés napi küzdelmet folytatott a forgalmi eredmények javításáért és a nyereségességért.

Miközben az áruházakban keményen küzdöttek a vevőért, a háttérben éles harc bontakozott ki a tulajdon körül. A privatizációs folyamat 1990 és 1994 között zajlott.⁵ A sikertelen külföldi, majd belföldi értékesítési kísérletek után éles versenyben 1994 áprilisában lezárult a privatizációs folyamat első, a tulajdonosi struktúrát alapjaiban megváltoztató szakasza. A menedzsment és a dolgozók erős banki támogatással meghatározó tulajdoni hányadra tettek szert.

- *Megőrizni a versenyképességet, és megtartani a tulajdont*

A kiélezett piaci versenyt 1994-95-ben három tényező jellemezte: a vásárlóerő folyamatos csökkenése, a tőkeerős külföldi láncok terjeszkedése és a feketekereskedelem. Az árverseny kiéleződött. Az ár dominanciája mellett a minőség és a választék a fogyasztók kisebb hányada számára volt meghatározó a vásárlási döntésekben.

A Centrum az árversenyre két stratégiai megoldással reagált. Fokozatosan növelte a központi beszerzés részarányát az összes beszerzésen belül (két év alatt harminc %-ról nyolcvan %-ra), és mátrixszervezetet hozott létre a beszerzés és az értékesítés hagyományos konfliktusának mérséklésére. A központi beszerzés részarányának radikális növelésével nagyvevői pozíciót akartak kiharcolni, hogy alacsonyabb beszerzési árat tudjanak érvényesíteni. Túl ezen, a központi beszerzés a társasági szintű, egységes kínálattal jelentkező, ténylegesen láncként működő áruházi megjelenést szolgálta.

Az új irányítási rendszer világosabbá kívánta tenni az érdekviszonyokat és a feladatköröket. Az előbbi kevésbé, az utóbbi viszonylag jobban sikerült. A mátrixstruktúrában továbbra is az áruház működik profit központként, nem pedig a termékigazgatóság. A profitközponti szerepkör felcseréléséhez a feltételek megteremtése hosszabb időt vesz igénybe. Az új feladat- és szerepkörök lassan tisztázódtak.

Az MRP, a dolgozói és a vezetői tulajdonlás nem hozott érzékelhető változást a szemléletmódban. Nem, vagy alig lehetett érzékelni a tulajdonosi tudat megnyilvánulását a vevők kiszolgálásánál vagy az egyes részlegek irányításában. A harminc-negyven felső- és középvezető részvétele különböző vezetőképző programokon fokozta a közös szemlélet és a korszerű fogalomkészlet kialakulását. Továbbra is fennmaradt viszont a hagyományos központ és a hálózat közötti ellentét.

Az újfajta működés kialakítását hátráltatta az informatikai rendszer kiépíttelensége is. E nélkül ugyanis a készletek figyelése, a rendelésállomány módosítása, a hálózat gyors kiszolgálása és ezáltal a forgási sebesség növelése, a készletköltségek csökkentése nem érhető el. Az informatikai rendszer kiépítése azonban több száz millió forintot beruházást igényelne.

A cég versenyképessé tételéhez egyre sürgetőbbé vált a források megteremtése az egyre elavultabbá váló épületek karbantartására és megújítására, az új igényeknek megfelelő értékesítési technológia korszerűsítésére és az informatikai rendszer fejlesztésére.

- *Megújítani a vevőkört, megtartani a tulajdont, és finanszírozhatóvá tenni a fejlődést*

1996-ra az élesedő verseny a tőkeerős külföldi tulajdonú cégek további térhódításához vezetett. A Metro, a Julius Meidl, a Spar és a hozzájuk hasonló cégek nemcsak fejlesztésre fordítható tőkét, de beszerzési piacot és piacszervezési tapasztalatot, valamint kifinomult vevőkiszolgálási szaktudást és technológiát hoztak magukkal.

A kesztyűt fel kellett venni. A Corvin áruház földszintjének felújítása 1995-re, és ott az élelmiszer szupermarket létrehozása megmutatta, hogy ez a cég képes volt világszínvonalú kereskedelmi technológiát kialakítani, és a kapcsolódó beszerzést megszervezni. Csakhogy ez a felújítás csak egy – igaz, a legnagyobb – áruháznak hozott újat. Ismételt fejlesztést igényelt a Corvin áruházban a további szintek korszerűsítése, és még legalább 15

másik áruház felújítása, no meg az informatikai rendszer kiépítése.

Hátha lehet valami mással is újítani? 1995 során a társaság vezetése külső tanácsadó cég bevonásával új stratégiát dolgozott ki.⁶ Ennek lényegét a *küldetés* fejezi ki a legjobban:

„A Centrum Áruházak Rt a dinamikus és a hagyományokat követő vásárlók igényeit kívánja megbízhatóan kielégíteni minőségi termékekkel, szolgáltatásokkal, kellemes vásárlási élménnyel.

Vezető országos kiskereskedelmi láncként elkötelezett és felkészült munkatársaira építve folyamatosan törekszik képességeinek fejlesztésével nyereségének növelésére, működésének korszerűsítésére, a vásárlók a tulajdonosok és a munkatársak elégedettségére.”

Az új küldetés szerint *centrumban* a vásárló. A cég módosította és pontosabban pozícionálta vevőkörét, amikor azt sugallja, hogy a hagyományokat követő, általában középjövedelmű vevőket (régii vevőkör), valamint a magasabb elkölthető jövedelemmel rendelkező fiatalabb, dinamikusabb vásárlókat (új vevőkör) tekinti megcélzott közegének. A jól körülhatárolt vevőkört az igényeihez igazodó áru- és árkinálattal, barátságos és segítőkész kiszolgálással, valamint kellemes vásárlási hangulattal kívánja szolgálni.

Az új stratégia széles körű megismertetése és elfogadásának erősítése érdekében a felsővezetők közel négyszáz középvezetővel vitatták meg a stratégiából következő változásokat és teendőket. Megkezdődtek a stratégia megvalósítását szolgáló projektek. Piackutatás tapogatja le a hagyományos és a lehetséges vevőkör igényeit, munkacsoportok foglalkoznak a vevőbarát kereskedelmi technológiával és az eladószemélyzet szemléleti és módszerbeli átalakításával.

Közben az igazgatóság és a menedzsment folyamatosan keresi a tőkeemelés és egyéb tőkebevonás lehetőségeit. Külföldi és magyar pénzügyi tanácsadók bevonásával folyik az elsősorban külföldi szakmai befektetők felkutatása. A folyamatos tárgyalások még nem hoztak eredményt. Nem sikerült egymásnak kölcsönösen kielégítő partnert találni.

A menedzsment ezért további kreatív megoldásokat keres a finanszírozásra. Sikerral vezette be Centrum Corvin kötvényét a pénzpiacra. Érdekes módon a közgyűlésen a tulajdonosok egy része megakadályozta a kötvények részvényre változtatását, holott az lehetővé tette volna friss tőke bevonását. A tőkeemelés egyik konfliktusa itt jelent meg először ilyen határozottan, hiszen a

tőkeemelés megváltoztatta volna a szavazati arányokat.

Az átalakulás még zajlik. Nyitott kérdések sora vár még válaszra. Hogyan lesz képes vevőit a tényleges igényeihez igazodó kínálatlal versenyképes áron kiszolgálni; megtartani és bővíteni vevőkörét; növelni forgalmát és nyereségét? Hogyan lesz képes versenyképes szervezeti képességeket kifejleszteni; amelyben a készségek, a szaktudás és a cég céljai iránti elkötelezettség dominál a munkatársi gárdában a szervezet minden szintjén,⁷ ahol korszerű informatikai és kereskedelmi technológia támogatja a vevők és a munkatársak (belső vevők) kiszolgálását? Hogyan lesz képes friss tőkét és stratégiai befektetőt találni és elfogadni a jelenlegi tulajdonosi kör, és mi lesz ez esetben a Centrum önállóságának sorsa?

A Kereskedelmi és Hitelbank átalakulása

1995 májusában Erős János személyében új vezérigazgató került a Kereskedelmi és Hitelbank Rt. élére. Hét év után búcsúzott a korábbi vezér Lenk Géza. A vezetőváltás a bank stratégiájának módosításához vezetett, belső struktúrájának jelentős átalakítását indította el. A jelentős átalakításban szerepet játszott a verseny felerősödése, különösen a külföldi bankok agresszív magyarországi ügyfélszerzése, a magas működési költségek, és nem utolsósorban az új vezető személyes ambíciója.⁸

A bank átalakulásának története a realitások és jövőképek értékelésének története:

- A magabiztos bank (1989–1993)
- A bizonyítani akaró bank (1993–1995)
- A partnert kereső bank (1995–)

• A magabiztos bank

Kétszintű bankrendszerben, felpeszüdlő gazdaságban egy bank nem mehet tönkre. Ezt a felfogást tükrözte az alapításkor a Magyar Nemzeti Bankból létrehozott és elsősorban az agrárfinanszírozásra szakosodott Országos Kereskedelmi és Hitelbank első néhány éve. Az ügyfelek stabilitása, a jelentős üzletek finanszírozása biztos jövőnek látszott. A legsúlyosabb gondot a korábbi időszaktól örökölt hitelkihelyezések behajtása jelentette, hiszen a 90-es évek elejére világhosszá vált sok ügyfél megrendült gazdasági pozíciója. Az 1993-as állami beavatkozással megvalósult bankkonszolidáció megteremtette az alapot arra, hogy a bank viszonylag kedvező helyzetből folytassa működését.

A bankvezetés akkori stratégiája szerint a kilencvenes évek közepétől várható makrogazdasági fellendülés hatására növekedhet a cégek finanszírozási igénye. A sokféle igényt sokféle specializált bank tudja kielégíteni. A növekvő banki versenyben megjelentek a nagy tapasztalattal és háttértámogatással bíró, jelentős tőkeerejű külföldi tulajdonú bankok, és továbbra is ott vannak az egymással versenyző magyar bankok. A verseny és a speciális igények jelentkezése miatt jó esélye van a több lábon álló, egy-egy piaci részre éberén rácsapó, mozgékony, sok kisebb speciális bankból szerveződő holdingnak.

- A bizonyítani akaró bank

A szervezeti átalakítás szinte kellős közepén került sor a vezérigazgató-, és ennek alapján alapvető koncepcióváltásra. Az új stratégia újrafogalmazta és módosította a potenciális ügyfélkört. Szakítva a holdingstruktúrával, univerzális bankot kívánt létrehozni. Azt feltételezték ugyanis, hogy a gazdaság a korábbi előrejelzésekkel szemben lassabban fog fejlődni, ahol csak alacsonyabb költséggel működő, az erőket és szolgáltatásokat koncentrálnó bank lesz képes – a fokozódó verseny-nyomás közepette – versenyképesen banki szolgáltatásokat nyújtani. Az akkor már Kereskedelmi és Hitelbank névre hallgató cég magába olvasztotta egyik leánybankját, az Ibusz bankot. Felgyorsult az informatikai rendszer fejlesztése, és az ügyfélorientált szolgáltatási kultúra kialakítása. A bank létszámát ezenközben jelentősen csökkentették. 1995-ben közel ezer fő távozott. A vezetők, különösen a felsővezetők, körében radikális fluktuáció következett be.

A szervezeti integráció, és a hatáskörök új struktúrába telepítése, az új stratégia néhány új elemének elfogadása nem ment minden személyi konfliktus és technológiai bonyodalom nélkül. A Kereskedelmi és Hitelbank markáns szervezeti kultúrájában a bank iránti lojalitás lehetővé tette a konfliktusok jó részének feloldását. Közrejátszott ebben az is, hogy a kulcspozícióban lévő középvezetőket egy közel egyéves átfutású vezetőképzési program összerázta, a közöttük lévő kommunikációt javította, szemléletüket tágította. Ugyancsak segített az új stratégiai gondolatok elterjesztésében a közel négyszáz vezető munkatárs számára rendezett stratégiai orientációs program. Ott alkalom nyílt az értelmezésre, az elfogadásra, sőt az azonosulásra is.

- A partnert kereső bank

A Kereskedelmi és Hitelbank most készíti elő privatizációját. A cél az állami tulajdonos felcserélése privát tulajdonosokkal. Olyan stratégiai befektetőt keres a bank vezetése, amelyik támogatja az elkezdett stratégia megvalósítását. A bank nem a múltban felhalmozódott problémák megoldását várja a szakmai befektetőtől, hanem a stratégiában megfogalmazott jövő építését. Talán sikerrel járnak.

A Taurus Csoport átalakulása

A Taurus Gumiipari vállalat jelentős átalakuláson és súlyos időszakokon ment keresztül az elmúlt közel öt évben. Pályáján három lényeges szakasz különíthető el:

- Harc a túlélésért, a válság kezelése (1991–1994)
- A konjunktúra kihasználása, az új alapok lerakása (1994–1995)
- Az integráció előkészítése (1996–)

- *Harc a túlélésért, a válság kezelése (1991–1994)*

A Taurus egyike volt a legsikeresebb magyar vállalatoknak. Az évtized fordulójára azonban a környezet és a cég belső helyzete alapvetően megváltozott. A világgazdasági recesszió elérte a gumiipart az egész világon. Jelentősen csökkent a termelés, világszerte gyárakat zártak be, a gumiipari cégek diverzifikációba menekültek, jelentős koncentráció ment végbe, híres cégek szűntek meg önállóan működni. Összeomlott a Taurus korábbi biztos szocialista piaca is. Magyarországra betörték a neves versenytársak. Megnőtt a konkurencia, csökkent a kereslet és ekkor lépett be a korábbi világbanki hitellel létesített radiálabroncs-gyártó kapacitás. Soha „jobbkor”. Hiába volt a termék korszerű, hiába volt a gyártás gazdaságosabb, ha a termékre nem volt vevő. A bevételek elmaradtak, miközben a kamatok és hitelek törlesztése szinte elviselhetetlen terheket rótt a cégre.

A tragikus helyzeten a korábban elindított szervezeti korszerűsítés⁹ önmagában nem tudott segíteni. A decentralizálás jegyében a divizionális szervezetet a stratégiai üzleti egységek kialakítása és Kft-vé alakítása követte holding-struktúra keretében. Az átszervezés mögött nemcsak a jobb igazodás az ügyfelekhez, hanem már akkor a stratégiai szövetséges hatékony megtalálása, a lehetséges integráció, és esetleg a privatizáció feltételeinek megteremtése állt.

Ebben az időszakban a cég vezetésének élén jelentős változás következett be. A korábbi gyakorlatilag szakítva cégen kívülről neveztek ki új vezérigazgatót, Tóth Lászlót, aki egyben miniszteri biztosi megbízatással is érkezett a válsággal küszködő céghez. A korábbi felsővezetői csapat tagjai, a vezérigazgató-helyettesek és néhány gyárigazgató, központi főosztályvezető távozott a cégtől.

A cég válságos helyzetében két kérdést kellett kiemelten kezelni. Az egyik, hogy miképpen lehet nyereségessé tenni a többségében veszteséges üzleti egységeket, a másik, hogy miképpen lehet csökkenteni vagy megszüntetni az elviselhetetlennek tűnő adósságtörlesztéseket.¹⁰ A termékek gyártásához, értékesítéséhez kapcsolódó átalakítások meghatározása a Kft-k feladata volt, míg a holding ennek külső és belső feltételeit igyekezett megteremteni.

Külső feltétel volt az adósság menedzselése, azt megelőzően a legnagyobb hitelezőkkel való megegyezés és a kormányzati és országos szervekkel való kapcsolattartás. Az adósságkezelés során sikerült a tulajdonos ÁVÜ igazgatóságát meggyőzni, hogy az adósságkonszolidációval a cég nemcsak megmenthető, de később haszonnal privatizálható is lehet. Olyan megoldás született, hogy az ÁVÜ elengedte a kamatfizetési kötelezettségeket, de nem vállalta magára az adósságalományt.

Nehezebb diónak bizonyult a veszteséges üzemeltetés megszüntetése. A nagy önállósággal rendelkező stratégiai üzleti egységek jórészt saját erőből fogtak a sziszifuszi munkához. Egyidejűleg kellett ugyanis javítani a minőséget és a szállítási biztonságot, új piaci réceket találni, új értékesítési hálózatot kiépíteni, vagy a meglévőkhöz kapcsolódni a kínálati oldalon, s eközben csökkenteni az anyag- és munkabérből költségeket a szervezetben belül. A Kft-k új piaci, ill. termékstratégia megfogalmazásával, termékstratégiájuk megteremtésével, szűk lehetőségek közötti termékfejlesztéssel az értékesítés filozófiájának és gyakorlatának megvalósításával, radikális átalakításával kikerültek a válságból.

A szervezeti értelemben két szintű válságkezeléssel sikerült egy - a változásokra fogékony, alapvető funkcióit szinten tartva működtető - „0” szaldó körüli eredménnyel működő vállalatcsoportot kialakítani, amely készen állt a privatizáció megvalósítására, illetve a piaci lehetőségek gyors kihasználására egyaránt.

- *A konjunktúra kihasználása, az új alapok lerakása (1994–1995)*

A sikerhez nem árt a szerencse. Bár az is igaz,

hogy a szerencse csak azokat éri el, akik maguk is helyzetbe hozzák magukat. Márpedig a Taurus készen állt a szerencse befogadására. Míg a nagy világcégek a dekonjunktúra miatt üzemeket zártak be, addig ezzel a lépéssel a Taurus késlekedett. Részben szociális megfontolásból, részben bizonytalan üzleti felfogásból. Közben azonban megélné a gazdaság. Az új igények kielégítésére azonban nem volt elegendő kapacitás a nagy cégeknél. Itt volt a kínáló alkalm, hogy a Taurus meglévő kapacitásain fokozni lehet az értékesítést. Nem mindegy viszont, hogy hol és mivel jelenik meg a cég, hiszen a nagy cégek kínálata minőségben, árban, értékesítési hálózat kiépítésben továbbra is hatalmas versenyt jelentett a csak nálunk nagy, de világviszonylatban inkább kicsi, Taurus számára. Az alkalmazkodás eszközeként a cég a piaci récek szisztematikus feltárását, és ott az értékesítés megszervezését választotta. Azonosítottak Nyugat Európában néhány országot (Spanyolország, Portugália, Franciaország), ahol lehetőséget láttak egy bizonyos szegmensben piaci térhódításra (teher- és mezőgazdasági abroncsok másodlagos felhasználása, azaz a pótlás piacán). Arra is rájöttek, hogy az értékesítésben a kiskereskedők szerepe meghatározó, ezért különös figyelmet szenteltek a megnyerésükre, igényeik egyre jobb kiszolgálására.

A forgalom felfutása, az adósságtörlesztések radikális csökkenése, a veszteséges üzletmenet nyereségessé válása megnövelte az ott dolgozók önbizalmát is. Fokozta elégedettségüket, hogy a korábban fanyalgó potenciális stratégiai szövetségesek, esetleges stratégiai befektetők, egyre több ajánlattal ostromolták a céget.

- *Az integráció előkészítése (1996–)*

Nehéz választás előtt áll a cég. Képes lesz-e, akar-e újabb sikereire építve önállóan működni tovább, vagy a privatizáció keretében integrálódik egy nagy multinacionális stratégiai befektetővel. Az nyilvánvaló, hogy a Taurus további fejlődéséhez, elsősorban technológiája megújításához, friss tőkeforrásra van szüksége. Az is lehet, hogy az értékesítési integráció sem kerülhető ki. A jelenlegi állami tulajdonos forráshiányban szenved, a stratégiai befektetők viszont nem. Mi lesz a Taurus sorsa az integráció után? Az eddig is jórészt piac- és technológiakövető és sohasem vezető stratégiát folytató, a résekben ügyesen lavírozó, csak Magyarországon nagynak számító cég feltehetően egy lesz a leányvállalatok közül. Munkát adva néhány ezer embernek és/de talán kevesebb hírnevet a magyar iparnak.¹¹

Az ÁPVRT 1996 szeptemberében döntött a Taurus privatizációjáról. A francia Compagnie Financiere Michelin névérték feletti áron vásárolhatta meg a Taurus kilencven %-nyi 1.6 milliárd forint névértékű részvénycsomagját, valamint az ÁPV Rt 8.255 milliárd forintos Taurus Rt.-vel szembeni követelését. A vevő megígérte, hogy a részvény- és követelésállomány nagyságrendjében öt éven belül jelentős fejlesztéseket hajt végre. A Taurus megőrizheti márkanévét, viszont támaszkodhat a Michelin értékesítési hálózatára, az anyacég, a világ első számú abroncsgyártó vállalatának technológiai bázisára.

Az átalakulás területei és tartalma (Merre van az előre?)

Változás vagy átalakulás ment-e végbe a vizsgált cégeknél? Nehéz néhány év tapasztalatai alapján erre a kérdésre válaszolni. Az áttérés a piacgazdaságra makroszinten nem elég. Az alapvető kérdés, hogy a cégek mennyire tudtak átállni. Miben kellett másként csinálniuk ezeknek a cégeknek és mennyiben sikerült ez végül is nekik?

A dinoszaurusz nagyvállalatok alapvetően megújultak a piaci magatartásban, azaz a vevőkhöz és a versenyhez igazodásban, a pénz értelmezésében és kezelésében, a **profitorientált működés kialakításában, a szervezet struktúrájában, értelmezésében, kultúrájában,** változáshoz igazító kialakításában. Nem fejeződött be még az átalakulás a tulajdonosi struktúrában és nem világos, képesek lesznek-e ezek a cégek megőrizni önállóságukat.

A piaci magatartás megváltozása

A cégek piaci magatartásának átalakítása magával hozta a vevőkör megváltoztatását, vevőorientált magatartás meghonosítását, a vevőkör igényéhez jobban igazodó termék és szolgáltatások bevezetését, új értékesítési, vevő- és ügyfél-kiszolgálási módszerek meghonosítását.

A vevőkör megváltoztatása a változás első lépése. Az átalakuló cégek felülvizsgálták, hogy kik is valójában az ő vevőik most, és kikre lehet számítaniuk a jövőben.

- A Centrum Áruházak felismerte, hogy nem lehet továbbra is mindenki áruháza (a régi szlogen szerint a „Corvinban minden szinten, szinte minden“, az új szlogen szerint „Centrumban a vásárló“). Új stratégiájában a cég pontosabban meg is határozza, hogy kit tekint vásárlójának.

- A Taurus földrajzi értelemben váltott piacot. Az iparági recesszió idején feltérképezték, hogy hol vannak kevésbé lefedett piacok, amit meg is találtak Nyugat-Európában.
- A KHB ugyancsak újraértelmezte ügyfélkörét. A nagyvállalatok mellett a középvállalatok, a felső-középosztályba tartozó lakosság és néhány speciális program jelennek meg megcélzott körként.

A vevőorientált magatartás meghonosítása igényli a leglényegesebb szemléleti változást a szervezet minden szintjén. A Carlson által az „igazság pillanatának“ nevezett minden olyan esetben, amikor a cég valamely képviselője kapcsolatba kerül a vevővel, ügyféllel, a vevőnek, ügyfélnek érzékelnie kell, hogy mindent megtesznek érte. A vevő-orientált magatartás megjelenik a vevők közvetlen kiszolgálásában, a vevők igényeihez igazodó termék- és szolgáltatáskínálatban.

- A Centrumban a mai napig folyik a vita, hogy milyen legyen a vevők kiszolgálása: igénylik-e a vevők a közvetlen kiszolgálást, az eladók segítségével a vásárlásnál, mennyire igénylik a kiegészítő szolgáltatásokat, pl. a házhozszállítást, a ruhaigazítást. Piacutatás segített annak meghatározásában is, hogy megbízhatóbb képet alakítsanak ki arról, hogy a mai vevőknek az ár, a választék, a minőség a meghatározó vásárlást befolyásoló szempont, míg maga a kiszolgálás módja kevésbé meghatározó.
- A Taurus esetében az értékesítési hálózat, a nagy- és kiskereskedők kiszolgálása vált kritikus tényezővé. A végső felhasználók, a tényleges vevők igényei rajtuk keresztül csapódtak le a gyártó Taurusnál, lévén, hogy a Taurus termékei (elsősorban a teher- és mezőgazdasági abroncsok) nem az elsődleges, hanem a pótlási piacon jelentek meg. A figyelem ezért a kereskedők igényeinek még jobb megismerésére és maradéktalan kielégítésére irányult, ami – többek között – szállítási határidőben, méretválasztékban, stabil minőségben öltött testet

A vevőkör igényéhez jobban igazodó termék és szolgáltatás annak felismerését tükrözi, hogy a hiány már megszűnt, csak azt lehet sikerrel értékesíteni, ami a vevők érzékelt vagy felkelthető igényeit elégíti ki.

- A Kereskedelmi és Hitelbank egyrészt termékínálatát bővítette az ügyfelek megnyerése érdekében: gazdag kártyaválasztékot vezetett be, növelte a pénzkártya-elfogadó helyek számát, igaz, hogy főként vidéken, de elkezdte a „ho-

me banking“ szolgáltatás nyújtását kiemelt ügyfelei számára. A Kereskedelmi és Hitelbank Rt tervezi fiókjában az egyablakos ügyfélkiszolgálásra való átállást, amikor is nem az ügyféltől várja el, hogy igényének egyes összetevőit más és más ügyintézővel beszélje meg, hanem a komplex ügyigény megoldási feladatát való fordítását a fiók egyik alkalmazottja – az ügyfélgazda – végzi el.

Az értékesítési vevő- és ügyfélkiszolgálási módszerek megváltoztatása új viszonyokat alakíthat ki a piacon, hiszen sok esetben megváltoztatja a verseny játékszabályait, vagy még inkább új területeket jelöl ki a versenyre.

- A diszkont (szinte teljeskörűen önkiszolgálásra épülő) áruházi kínálat széles körű elterjedése egyre inkább veszélybe sodorja a hagyományos vevőkiszolgálásra építő áruházakat. A Centrum most harcol egy sajátos, kombinált kiszolgálási mód kialakításáért.
- Az elektronikus bank koncepcióját követő Magyar Hitelbank folyamatosan csökkenti fiókhálózatát és ügyfeleit elektronikus kapcsolatokon keresztül kívánja elsősorban kiszolgálni. Ezzel szemben a Kereskedelmi és Hitelbank széles körű fiókhálózatára építve éppen a személyes kapcsolatok fontosságára épít, persze elektronikus háttérrel megtámogatva.

A pénzügyi felfogás és gyakorlat megváltozása

Az átalakuló nagyvállalatok számára a gazdálkodásban a nyereség kiszámítása, a nyereségtermelő-képesség fenntartása, másoknál elérése, a korábban felhalmozott adósság kezelése, a korszerűsítés finanszírozása igényelte a legnagyobb figyelmet.

Áttérés az új elszámolási rendszerre. Nem mind egy, hogyan számítjuk ki a nyereséget, már amennyiben van. A makrogazdasági átmenet az új számviteli törvénnyel új játékszabályokat vezetett be a cégek gazdálkodásában. A nemzetközi elveket követő számviteli rend szerint újra elkészített mérlegek tisztább képet adtak a cégek eredményességéről. A piaci viszonyokat jobban tükröző árak miatt a cégek egyre érzékenyebbeké váltak a költségekre. Világossá vált, hogy a nyereség elérése érdekében nemcsak a bevételek növelésére van szükség, hanem legalább ilyen fontos a költségek radikális csökkentése.

A nyereségtermelő képesség növelése költségcsökkentéssel. A költségek csökkentése a költsé-

gek számbavételével vette kezdetét. A cégek többsége természetesen rendelkezett a költségekre vonatkozó adatokkal, de ezek nem adtak elég támpontot a csökkentés lehetséges hatásterületeinek meghatározásához. Nagyobb belső konfliktusokkal járt a szembenézés a kimutatott költségekkel. Különösen a magas bérköltségek és azok megoszlása keltett feszültséget. A nagy létszámú központok nehezen tudták igazolni létjogosultságukat az érték-előállítás folyamatában. A különböző termelékenységi számítások közben azt is kimutatták, hogy az úgynevezett aktív területeken is minimum két-háromszor magasabb a létszám nemzetközi összehasonlításban. A költségek csökkentése érdekében megkezdődtek a létszámleépítések.

- Nincs olyan cég, ahol az átalakulás során ne került volna sor jelentős létszámleépítésekre. A Centrum, a K&H, a Taurus, a MÁV, a Videoton több ezer munkatársától vált meg.

A költségcsökkentés centralizált és decentralizált megoldási módon is végrehajtható. A vállalaton belüli központ által elhatározott programok megvalósítása jelentették az egyik irányt. A másik lehetőség a kontrollált szabad kéz adása valamely területen (pl. a beszerzés, működtetés, vagy az értékesítés oldalán). A különböző részlegek kezdeményezésének lehetővé tétele, felkarolása és az elért eredményekből a kezdeményezők és eredményt elérők honorálása ugyancsak elvezet a sikerhez.

- A MÁV stratégiai elképzeléseiben központi helyet kapott a teljesítménykövetelmény a MÁV egészére, amelyet a MÁV és az állam közötti szerződés határozott meg. A központi teljesítménykövetelmény érvényesítésére néhány központi program jött létre. Ennek megvalósítására az újonnan kialakított belső megrendelő-vevő viszonyok kialakítása teremtheti meg a szervezeti fogadókészséget. A sok további költségcsökkentő, nyereségnövelő kezdeményezés felszínre hozására a vállalkozási szabadságot kapó új szervezeti egységek kétszeresen is érdekeltté válnak. Az általuk elért megtakarításból és eredményjavulásból saját felhasználású forrást képezhetnek. A központosított pénzeszközök belső pályáztatási rendszere ugyancsak bátorította a szervezeti részlegekből érkező kezdeményezéseket.

Az adósság kezelése az átmenet egyik legnehezebb feladata. A hazai vállalatok az átalakulást többnyire korábbi időszakukból felhalmozott adóssá-

blokkokkal és kevés likvid tőkével kezdték. Működésük alacsony hatékonysága, piacaik beszűkülése miatt nagyon sok céget tett fizetéképtelenné. Kezdetét vette a lobbyszás az adószolidaritás körbe való bekerülésért. Bár a tulajdonos állam ugyancsak forráshiányban szenvedett, bizonyos esetekben maga vállalta stratégiaileg fontosnak tartott cégek adósságainak törlesztését. Az adószolidaritásba való bekerülés valójában hosszan tartó többszöri egyeztetés eredménye, amelyben nem feltétlenül a vállalat akarata a meghatározó, ugyanakkor a külső források felkutatása többnyire vállalati hatáskörbe tartozik, de az ezekkel való élés lehetősége sokszor még hivattá szerűen működő tulajdonosi körnek (ÁVÜ, ÁVRT, ÁPVRT) a döntéseitől függ.

- Több dinoszaurusz cég került be a nagy adósok táborába. Az ún. piszkos tizenkettőként aposztrofált legnagyobb adós közé tartozott a Taurus és a Ganz Gépgyár is. Felhalmozott hiteleiket részben belső gazdálkodási és irányítási hibák okozták, de közrejátszott az ország, a régió és a világ alapos megrázkódtatása a kilencvenes években. Az állami tulajdonos az adószolidaritás keretében vagy magára vállalta az adósság kifizetését vagy csak a kamatfizetést engedte el.
- A bankok közül kevés olyan maradt a nagy átalakulásban, amelyik ne halmozott volna fel kétesnek csak költői túlzással nevezhető kintlevőséget. A korábbi meggondolatlan hitelezési gyakorlat ebben éppúgy szerepet játszott, mint az önállósult kereskedelmi bankok tapasztalatlansága a piaczgazdasági körülmények közötti működésben. Az állam végül itt is magára vállalta a rossz minőségű hitelek felvásárlását: a hitelkonszolidáció keretében, majd ugyancsak költségvetési pénzből tőkeemelésre szánta el magát a bankkonszolidációval.

A nagy kihívás: a korszerűsítés finanszírozása forrásszegény tulajdonosokkal, alul tőkésített, eladósodott, veszteséges, vagy alig nyereséges cégeknél. Az átalakuló vállalatok versenyben maradásához egyidejűleg kellett az elmaradt korszerűsítési beruházásokat bepótolni és a terjeszkedés új fejlesztéseit elindítani. Persze önmagában a fejlesztési irányok, a beruházási projektumok meghatározása sem volt magától értetődő feladat a piacaikat vesztő, bizonytalan, sok esetben válságokkal terhelt, profiljukat kereső, formáló cégeknél. Az új utakra lépő nagyvállalatok saját maguk alakították ki új stratégiai elképzeléseiket és benne a beruházási igényeik kijelölését. Ugyanakkor a szervezetüket is igyekeztek alkalmassá tenni arra,

hogy akár a belülről, akár a kívülről jövő kezdeményezéseket fogadni tudják.

Az értelmes elképzelések finanszírozása más gondokkal terhelt. A cégek túlnyomó többsége nem rendelkezett a szükséges pénzzel. A tulajdonosok sem. Az állam, az önkormányzatok – a nagyvállalatok legjelentősebb tulajdonosai az átalakulás kezdetén – éppúgy inkább fejni akartak, mintsem etetni, márcsak azért is, mert ők is, miképpen a többnyire hitellel új tulajdonossá váló vezetők, dolgozók, vállalkozók sem rendelkeztek friss pénzzel.

További finanszírozási lehetőségként kínálkozhatna a tőkepiac. Ennek játékszabályait azonban a cégek még nem, vagy alig ismerték az átalakulás kezdetén. Részben azért, mert alig is létezett a kilencvenes évek kezdetén tőkepiac. De szép lassan kialakult, és a játékosok kezdik kitanulni a fortélyait.

- A jobb gazdálkodási eredményekkel és fejlődési potenciállal rendelkező cégek kijutottak a tőzsdére. A Graboplast Rt, a Richter Gedeon Rt, a Pannonplast Rt, a Pick, az Eravis, az OTP mostanra a tőzsdén tud friss tőkéhez jutni.
- A Centrum sajátos kötvénykibocsátásával intézményi és lakossági befektetőket talált céljai finanszírozásához.

Más irányt jelent a nagy tulajdoni hányadú befektetők bevonása. Az új befektetők egyaránt jelennek meg lehetőségként és fenyegetésként. A friss pénz felcsillantja a fejlesztés lehetőségeit, a felújítások, beruházások tőkeellátását, szakmai befektető esetén még integrációs, korszerűsítési távlatokat is nyit. Másik oldalról a privatizációval korábban tulajdonosi pozícióba kerültek számíthatnak arra, hogy tulajdonhányaduk és ezzel beleszólásuk az ügyek menetébe csökken, esetleg teljesen megszűnik. A privatizáció előtt álló, tehát még többségi állami tulajdonban lévő cégeknél, a tulajdonos az elmúlt években nemigen szánta rá magát a feljavító fejlesztés finanszírozására.

A szervezeti felfogás megváltozása

Az átalakuló cégeknél a szervezeti struktúra megváltoztatása megtörte a hagyományos hierarchiát, ami a korábbiaknál sokkal rugalmasabb reagálást indított el. A portfólió szűkítése, a felesleges üzleti funkciók leválasztása létszámcsökkentést tett lehetővé és ez egyben a szervezet karcsúsításához vezetett. A szervezetek funkciói ártértékeldőtek. Az önállóság növekedése a tulajdonszerzési motivációkat is erősítette.

A változások indítékai

A vizsgált cégek	Külső, makro körülmények	Belső körülmények	Személyes motívumok
Centrum	Tőkeerős külföldi cégek, hazai kis- és középvállalkozások megjelenése versenytársként, a vásárlóerő csökkenése	Elavuló kereskedelmi technológia, hiányzó informatikai rendszer, elavult szervezet, csökkenő nyereségtermelő képesség	Tulajdonszerzési lehetőség a menedzserek és a dolgozók számára a privatizáció keretében
KHB	Tőkeerős külföldi bankok agresszív megjelenése versenytársként, ügyfelek átpártolása	Korszerűtlen informatikai rendszer, magas működési költségek, nem ügyfélorientált viselkedés	Új vezérigazgató bizonyítási motívációja
Taurus	Keleti piacok elvesztése, általános piaci recesszió az iparágban	Veszteséges működés, elviselhetetlen eladósodottság	Új vezérigazgató bizonyítási motívációja, középvezetők tulajdonhoz jutási szándéka

A változások fókusza

A cégek	A változás fókusza			
	Piacok, vevők, termékek (kinek, mit)	Technológiák (hogyan)	Szervezet (kivel)	Tulajdoni szerkezet (kié)
Centrum	Újradefiniált megcélzott vevőkör, korábbihoz hasonló szolgáltatás	Korszerűsített kereskedelem, technológia, informatikai fejlesztés	Mátrix szervezetre áttérés, központosítás a beszerzésben	Meghatározó MRP, MBO tulajdonszerzés E-hittel
Kereskedelmi és Hitelbank Rt.	Újradefiniált megcélzott vevőkör, bővített termék- és szolgáltatás-kínálat	Informatikai fejlesztés	Holding struktúra helyett fúzió: univerzális bank	Privatizáció külföldi stratégiai befektetővel, kis mértékű vezetői kivásárlással
Taurus csoport	Exportpiaci terjeszkedés új piaci rések meghódítása bővített termékválaszték	Technológiai szinten-tartás kis fejlesztésekkel, új belföldi és export értékesítési hálózat kialakítása, informatikai korszerűsítés	Decentralizált, stratégiai üzleti egységek, stratégiai holding irányítással, nemzetközi értékesítési hálózat	Privatizáció külföldi szakmai befektetővel

Az átalakulás mértéke, markánsága

Az elmozdulás A cégek	Átszervezés	Újrapiócionálás	Újraelosztás	Újraértelmezés
Centrum	igen	igen	igen	nem
Taurus	igen	igen	igen	nem
KHB	igen	igen	igen	nem

5. táblázat

Az átalakulás mélysége

Elfogadottság A cégek	Ellenállás	Belenyugvás	Elfogadás	Azonosulás
Centrum • felsővezetők • középvezetők • munkatársak	X	X X	X X	X
Taurus • felsővezetők • középvezetők • munkatársak		X X	X X	X X
KHB • felsővezetők • középvezetők • munkatársak	X X	X X	X X X	X X

6. táblázat

A változások érvényesülése és eredménye

Cég	Idő	Kiterjedés	Gazdasági teljesítmény	Piaci teljesítmény
Centrum	Hosszú távú, több fázisú	Több területet érintő: • vevőkör • kínálat • szervezet • kereskedelem • technológia • kultúra (?)	Folyamatos, de csökkenő nyereség	Lassú csökkenés a piaci részesedésben
KHB	Hosszú távú, több fázisú	Több területet érintő: • ügyfélkör • kínálat • információs technológia • szervezet	Az 1993-as kon- szolidációt követően fokozatosan nye- reségessé vált, mér- legfőösszege nőtt	Piaci részaránya átmeneti csökkenés után lassan növekszik
Taurus	Hosszú távú, több fázisú	Több területet érintő: • vevőkör • kínálat • gyártási technológia • informatika • értékesítési hálózat • szervezet	Veszteségesből nyereségesen működő cég inflá- ciót meghaladó növekedési üteme	Piaci orientáció-vál- tás (keleti exportról nyugati export), fo- lyamatosan növekvő 1996-ra 60%-ot meghaladó export, fokozatosan növekvő forgalom

Nagyobb önállóságot kaptak a korábban háttérbe szorított középvezetők; megnőtt az igény kezdeményezőképességükre, vállalkozási kedvükre és válságkezelési tudásukra. A hierarchia csúcsán az irányok meghatározásában a külső és belső lehetőségek és erők számbavétele és koordinációja került előtérbe a felülről lebontott tervekkel szemben.

A hagyományos hierarchia feltörése. Az átalakulás kezdetén alapvető szervezeti struktúraváltásra került sor, ami a korábbi hierarchikus viszonyok feltörésével járt. Az átalakulás központjában az irányítási struktúra, ezen belül a belső érdekeltégi viszonyok megváltoztatása állt. A nyereségközpontok kialakításának különböző formációi alakultak ki a többnyire több üzletágban is működő cégeknél. Jellegzetes megoldás, hogy viszonylagos önállóságot kapnak bizonyos üzleti egységek világos profitérdekeltség alapján. Jogi formaként a Kft forma volt a legnépszerűbb megoldás. Sokkal több bizonytalansággal járt együtt az üzleti egységek feletti irányító szervezet funkcióinak, jogositványainak és kontroll mechanizmusainak kialakítása. A cégek egykori központjai különféle holding, konszern formációkban találták meg helyüket. Mostanra értek el a cégek oda, hogy az új megoldásokat üzemszerűen alkalmazzák. A legnagyobb kihívás viszont az, hogy nincs-e nagyobb szükség a szervezet újraértelmezésére és ennek alapján gyökeres változtatásra.

- A Taurus és a Ganz Gépgyár egyaránt Kft-kbe szervezte stratégiai üzleti egységeit, míg tulajdonosi szervezatként holdingot hozott létre.
- A Centrum Áruházak átállt a mátrix szervezetre. Folytak a finomítási munkálatok a hatáskörök és érdekeltégi viszonyok finomhangolására. Nyitva marad azonban a kérdés, hogy az új értékesítési formák, a bevásárló központok, szupermarketláncok, diszkontüzletházak térhódításával nem kell-e alapjaiban felülvizsgálni: mit és hogyan nyújthat ilyenkor egy áruházi lánc.
- A MÁV Rt a korábbi funkcionálisan tagolt központ és területi egységek (Igazgatóságok) szerint tagolt szervezetében az üzletági szervezetet vezette és vezeti be, ahol a kereskedelmi üzletágak, a belső szolgáltatók a domináns szereplők. Az üzletágakon és a belső szolgáltatásokon belül alakultak ki a különböző területi egységek. Az üzletágak és a belső szolgáltatások között keret-megállapodásokkal és konkrét szerződésekkel jönnek létre azok a kapcsolatok, amelyek kvázi üzleti kapcsolatokként tudják a belső együttműködést, összhangot megteremteni.

Karcsúsítás a funkciók leválasztásával. A korábbi belterjes gazdálkodás következményeként számos üzleti funkciót koncentráltak a cégek. Tipikusan ilyen funkciót láttak el a szerszámkészítők, a szállítók, a karbantartók, a büfések, és más kiegészítő szolgáltatást nyújtók. Ezeket többnyire egyik cég sem tudta hatékonyan működtetni és általában elég nagy létszámot kötöttek le. A cégek egy része viszonylag hamar felismerte, hogy olcsóbb ezeket a szolgáltatásokat megvásárolni, mint fenntartani.

- A MÁV Rt már az 1990-es évek elején leválasztotta a szervezetéről mindazokat a tevékenységeket és a hozzájuk tartozó szervezeti részeket, amelyek nem feltétlenül MÁV Rt-n belül tartandók. Ilyenek pl. a gépgyártással, építőipari tevékenységgel kapcsolatos szervezetek. Szám szerint ez meghaladja a száz önálló jogi személyiséget, amelyekben részben vagy teljes egészében a MÁV Rt a tulajdonos. E szervezeti leválasztásokon túl a szervezeten belül az elkülönült vagyonekezelésre, a központi pénzkezelésre, a kontrolling bevezetésének első lépéseire készült fel a szervezet, és ezeknek ma már több éves tapasztalatával alapozza meg az új szervezeti működésre való átállását.

A szervezeti egységek és funkciók átértékelődése. A korábbi termeléscentrikus világban a termelésirányítás élvezett elsőbbséget. Az átalakulás egyik jellegzetessége, hogy egyre nagyobb szerephez jut a marketing, az értékesítés, az ISO 9000 bevezetése kapcsán a minőségirányítás, szinte teljesen új elemként a kontrolling, és új erőre kap az informatikai fejlesztés szakembergárdája. A személyzeti ügyek kezelése – új néven 'emberi erőforrás-fejlesztés' vagy 'humánpolitikai irányítás' – átmeneti visszaesés után részben új tartalommal újjáéled és szerepe az átalakulásban megerősödik.

A változások nem most kezdődtek. A szervezeti változások mögött évtizedes folyamatok folytatása, a környezet alapvető megváltozása egyaránt szerepet játszott.

- A Taurus csoport évtizedek óta aktív résztvevője a világ gumiiipari versenyének. Ismerte és alkalmazta a szervezeti megoldások változásait. Már a hetvenes években követte a mátrixszervezeti irányzatot, amikor termékfelelősi rendszert vezetett be. Úttörője volt a divizionális rendszer bevezetésének, a stratégiai szemléletmód alkalmazásának, később a kilencvenes évek elején a stratégiai üzleti egységek bevezetésének. 95–96-ra a holding struktúra újraértelmezése jelenti talán a legnagyobb kihívást. A stratégiai holding a közvetlenebb

szakmai beleszólást, míg a pénzügyi holding elsősorban a pénzügyi szempontok érvényesítését erősítené.

- A Ganz gépgyár a holding struktúrához, stratégiai üzleti egységek létrehozásához kevesebb ilyen irányú tapasztalattal vágott bele. A nagy múltú ipari monstrum, a Ganz Mávag, részeként működő, hagyományos hierarchiájú cég 1990-ben vált le az anyacégtől és alakította át néhány üzemét stratégiai üzleti egységgé kft formában.

A szervezeti változás hatása a tulajdonosi struktúrára. Sajátos kelet-európai helyzet, hogy a stratégiai üzleti egységek (SÜE) létrehozása elszakadási erőket szabadított fel. A nagyobb önállóságot kapott SÜE vezetők privatizációs lehetőségként értelmezték helyzetüket, ami lehetővé tette számukra a saját tulajdonhoz jutást vagy a vagyონrész értékesítéséből a bevétel egy részének megszerzését, vagy az új tulajdonosnál kedvező pozíció elérését.

- A Taurus csoporton belül az alaptevékenységi körbe tartozó több önálló üzleti egység vezetője gondolkodott el azon, hogy érdemes lenne kivásárolni a holdingból az irányítása alatt álló szervezeti egységet. Természetesen az eszükbe sem jutott, hogy a holdingtól magukkal viszik a rájuk eső tartozást is. A holding vezetői körében sokkal kisebb fejfájást okozott a főtevékenységi körön kívül eső kisebb cégek leválási szándéka. A cégvezetés és a többségi tulajdonos állam az egybetartozó nagy céget tartotta jobban privatizálhatónak. Az átszervezés tehát lehetőséget adott olyan önállóságra, amely szinte logikusan vezetett a leválási gondolathoz.

- A Centrum Áruházak vagy a Ganz Gépgyár esetében a menedzsment és a dolgozók elég erősnek érezték magukat arra, hogy az egész cég privatizációjában részt vegyenek. Ezeknél a cégeknél az állami tulajdonosi figyelem lan-
kadása, a menedzsment szerepének felértékelődése és önállóságának kialakulása nem az egyes egységek leválását gyorsította meg, hanem a szervezet centralizációját erősítette meg – elsősorban a pénzforrások feletti rendelkezések koncentrálásával.

Az új tulajdonosi struktúra kialakulása

Az átalakuló nagyvállalatok a többlépcsős tulajdonosváltás átmeneti időszakában élnek. A folya-

mat még rövid távon sem tekinthető lezártnak. Az egyik legnagyobb kihívás éppen az, hogy a további nélkülözhetetlen korszerűsítéshez és növekedéshez szükséges tőkeemelésnek milyen formát sikerül találni. A jelentős stratégiai vagy pénzügyi befektetők mellett a tőzsdei bevezetés lehetővé teheti a tényleg átalakult dinoszauruszok számára a kisbefektetők megnyerését és ezáltal önállóságuk megőrzését.

A kelet-európai dinoszaurusz vállalatok túlélési küzdelmeinek nagy szervezeti és gazdálkodási átalakulása egybeesett a privatizációval. Az állam mint a vállalatok tulajdonosa elhatározta, hogy átadja tulajdonosi jogosítványait a vagyongyarapításban jobban érdekelt, a gazdasági racionalitást jobban képviselő új tulajdonosoknak. A főként államigazgatási racionalitás szerint működő állam a privatizációból származó bevétellel egyben kitölthette a költségvetésben hiányzó lyukakat.

A dinoszauruszok privatizációjára csak fokozatosan javultak az esélyek. Az átalakulás kezdetén, a kilencvenes évek elején, a legnagyobb cégek hatékonysága, rugalmassága, versenyképessége nem ütötte meg a nemzetközi mércét. Ráadásul a nagy méret miatt viszonylag jelentős befektetést igényelt a vételár és a korszerűsítés. A külföldi befektetőket az országkockázat is távol tartotta, míg a belföldi befektetők számára az igényelt tőke nagysága volt riasztó.

A privatizáció a cégeket háromféleképp érintette. Az első csoportba kerültek a külföldi tulajdonba jutott cégek, amelyeket többnyire nagy multinacionális cégek integráltak magukba. A másik kategóriába tartoznak a belföldi tulajdonosok által privatizált cégek, ahol többnyire, bár nem minden esetben, a vezetők, a dolgozók a Munkavállalói Rész tulajdonosi Program (MRP) keretében jutottak tulajdonosi pozícióba, szinte kivétel nélkül jelentős hitel igénybevételével. A harmadik csoportba tartoznak az eddig még pártában maradt nagy cégek.

- Már a privatizáció kezdetén elkelt a Tungstam és ma már a General Electric egyik európai zászlós hajója. Külföldi tulajdonba került a Növényolajipari vállalat és a Unilever részeként működik tovább sikerrel. A Budapesti Likőripari Vállalatot visszavásárolta a régi tulajdonos és Zwack Unikum Rt. névvel, ma már tőzsdén szereplő vállalkozó vállalatként működik (Sívó, 1995).

- A Centrum többszöri kísérlet után végül 1994-ben került a vezetés és a dolgozók többségi tulajdonába az MRP és a E-hitel igénybevéte-

lével. Itt az átalakulás megváltoztatta ugyan a tulajdonosi kört, de nem változtatta meg a változtatások irányát. A Videoton esetében ugyancsak belföldi tulajdonosok kerültek a cég élére, de nem belülről, hanem kívülről. Az egyik legsikeresebb magyar vállalkozó, Széles Gábor és csapata ugyancsak hitelből vásárolta ki az akkorra a tönk szélére került céget. Szinte teljes fordulatot végrehajtva állították talpra az egykor jobb napokat látott nagyvállalatot. A Ganz Gépgyár a Centrumhoz hasonló privatizáción ment keresztül. A Caola Rt. többségi tulajdonát 1993-ban az MRP és belföldi tulajdonosokból álló befektetők szerezték meg. Az egykor nyolcvan százalékos piaci részesedésből sikerült megtartani húsz-harminc százalékos részesedést. A szinte csak belföldi piacra termelő társaság két év alatt megkészszerzte exportját, és most már külföldi termelést is kacerkodik kelet-európai terjeszkedésének keretében.

- A Taurust éveikig nem sikerült privatizálni. Saját megújuló képességének és a kamatok elengedésének köszönhetően a cég magához tért és már vevőre is talált. A Kereskedelmi és Hitelbank csak 1996-ban került a privatizálható cégek közé. Átalakulásuknak 1995 óta része a privatizációra való felkészülés.

A változások összefoglalása és összehasonlítása (Meddig jutottak?)

Az elmondottak összefoglalásaként szeretnénk áttekintést adni arról, hogy mire koncentráltak a példánkban szereplő cégek, melyek voltak átalakulásuk lényegi vonásai.

Az átalakulás indítékai között egyaránt megtalálhatók a makrogazdasági, belső szervezeti körülmények és a személyes motívumok (2. táblázat).

Az átalakulás nagy kiterjedésű, jelentős változások sorozatát indította el, amely egyaránt érintette a vevőkör, a technológia, a szervezet, és sajátos kelet-európai jelenségként a tulajdonosi struktúra megváltozását (3. táblázat)

A változások kiterjedése, mértéke és időbeli átfutása alapján (4. és 5. táblázat) a példánkban szereplő cégek jelentős változáson mentek és mennek keresztül, de az átalakulás még nem ért véget. Az alapkérdés az, hogy elég markáns és elég mélyreható-e a végbement átalakulás? Markáns alatt azt értjük, hogy a cég mennyire mozdult el eredeti állapotához képest az átszervezés, az újrapozicionálás, az újraélesztés, és az újraértelmezés skálán, ahol a legutóbbit tekintjük a legjelentősebb átállásnak. Mélyrehatónak tekintjük az

átalakulást akkor, ha a változás érvényesül, működik az emberek fejében és érzelmeiben az ellenállás, a beletörődés, az elfogadás, az azonosulás skálán, azaz mennyire épül be a változás a cég szervezeti kultúrájába, mennyire változnak az emberek a különböző személyi csoportoknál. A példánkban szereplő cégekben markáns, de még nem mélyreható változások zajlottak le.

Nagyon sok múlik azon, hogy a változásokban érintett személyek és csoportok mennyire érzik sajátjuknak az új elképzeléseket, mennyire tudnak mást másként csinálni a jövőben. Az ellenállástól az azonosulásig terjedő skálán a legnagyobb a szóródás a középvezetők körében (4. táblázat). Náluk ugyanis a bevonás mértéke, a mobilitás korlátozottsága, a bizonytalanság jelentősen befolyásolja a helyzetüket. A felsővezetők általában aktív részesei, kezdeményezői és élharcosai a változásoknak. Azok, akik ebből a körből nem tudtak lépést tartani a változások ütemével és irányával, hamar kikerültek pozícióikból és kénytelenek voltak távozni.

Végezetül a kérdés az, hogy elégnek bizonyul-e a változássorozat a dinoszauruszok tartós életben maradásához. A 6. táblázat tanúsága szerint az elért gazdasági teljesítmények és a piaci eredmények figyelmeztető jelként szolgálnak. A túlélés eddig sikerült, de az életben maradáshoz ez a dinamika nem elegendő. Új lendület, friss energia szükséges.

• Következtetések

A vizsgált cégeknél jelentős változások mentek végbe, de ezzel még nem jöttek létre elég erős, élet- és versenyképes, piac- és nyereségorientált, rugalmasan alkalmazkodó nagyvállalatok (tigrisek). Amennyiben az átalakulás nem folytatódik, ezek a cégek lassan vagy gyorsabban ki fognak halni.

Az életképességüket bizonyító társaságok már megnyertek néhány csatát, de még nem lehetnek biztosak abban, hogy megnyerik a háborút. A további sikerekhez innovációt igényel a termékek és technológiák, a beszerzési és értékesítési piaci módszerek, valamint a szervezeti struktúra és az irányítási módszerek megújítása. A kreativitás ideig óráig ellensúlyozhatja a tőkehiányt, de egy idő után mindenképpen szükség van tőkebefektetésre.

Friss pénzt kíván a termékfejlesztés, a technológia korszerűsítése, a piaci terjeszkedés, különösen a nemzetközi piacok megszerzése, megtartása és bővítése. Szerencsére ma már egyre bővülő eszköztárból válogathatnak a forráshiánnyal küsz-

működő, de egyébként működőképes cégek. A követénykibocsátás, a tőzsdei bevezetés, a pénzügyi befektetők bevonása éppúgy hozzátartozik a fegyvertárhoz, mint a vegyes vállalatok létesítése vagy a stratégiai szövetségek kialakítása akár a fejlesztésre, akár az értékesítésre, akár a beszerzésre.

Persze az is kiderülhet, hogy a hosszú távú életképességet egy multinacionális nagyvállalathoz való tartós csatlakozás jelentheti csak. A szervezeti integráció révén hozzá lehet jutni tőkéhez, globális értékesítési és beszerzési hálózathoz és tapasztalathoz, másfajta tulajdonosi és vezetési mentalitáshoz.

Sok mindent másként csináltak a vizsgált cégek és az őket irányító vezetők. Ami közös a vizsgált cégekben és vezetőkben az az, hogy *nem adták fel*. Újra és újra, újabb és újabb megoldást kerestek, hogy megmentsék a céget a széteséstől, munkát adjanak minél több munkatársuknak és maguknak.

Az átalakulásban az üzleti élet piaci és pénzügyi realitásai, objektív körülményei jelentős szerepet játszanak. Legalább ilyen fontos azonban a döntéshozatalban részt vevő személyek szerepe. Nem mindegy ugyanis, hogy kik mit vesznek észre a körülöttük zajló világból, mennyire képesek tudatosáá, áttekinthetővé és kezelhetővé tenni, elemezni a tényeket. Végső soron, a kemény üzleti döntések mögött mindig ott vannak a személyes értékek és érdekek. A változások sikere végső soron mindig az emberektől függ és az embereken múlik.

Irodalom

- Anderson, Terry (1992): Az átalakító vezetés. Helsen Kiadó, Vác
- Angyal Ádám és Kovács Sándor (1996): Versenyben a világgal kutatási program, Vezetés alprojekt. Alapozó tanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Balaton Károly (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1994–1995). Vezetéstudomány) 9. szám 8–18. old.
- Beer, M., Eisestadt, Spector (1990): Critical Path to Organizational Renewal. HBS Press, Boston
- Bögel György (1996): Reengineering. Vezetéstudomány. 3. szám, 49–57. old.)
- Brückner István (1995): A Centrum privatizációja. A „Vezetésről gyakorló vezetőknél” c. kötetben, (Steiner L. és Vecsenyi J., szerk.: MAVÁ-NMK, Budapest)
- Carlson, J. (1988): Lapítsd le a piramist. Budapest, Zrínyi Kiadó
- Dobák Miklós és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. KJK. Budapest
- Drótos György (1995): Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, 12. szám
- Fehér János (1995): Változások vezetése. Tananyag a Felsővezetői Vezetőképzési és a Modern Menedzsment Vezetőképzési Program számára. Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Imre Tamás (1995): Stratégiai szövetség mint a versenyhelyzet javításának egyik eszköze. Vezetéstudomány, 5. szám, 27–36. old.
- Hammer, M. és J. Champy (1996): A vállalati folyamatok újratervezése. Budapest, Panem–McGraw–Hill.
- Hoványi Gábor (1996): Vállalatok versenyképessége: Új feltételek és új koncepciók. Vezetéstudomány, 5. szám

- Kanter R. M., B. A. Stein, T. D. Jick (1992): The Challenge of Organizational Change. The Free Press, New York
- Kilmann, Covin & al. (1989): Corporate transformation. Jossey-Bass
- Kimberly, Quinn (1984): Managing Organization Transitions. Irwin
- Kocsis József (1994): Változás irányítása. Műszaki Kiadó, Budapest
- Kosonen, Paavo (1994): Corporate Transformation and Management. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, Helsinki
- Kozmiski, Andrej (1995): From Survival to Continuous Improvement. (Lessons from the best-run companies in Central and Eastern Europe). Working paper. University of Warsaw and College of Entrepreneurship and Management, Poland
- Nemeslaki András (1995): Project management. Magyar Amerikai Vállalkozási Alap – Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Porter, M. (1993): Versenystratégiák. Iparágak és versenytársak elemzési technikái. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Pralahad, C. K. és Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation. Harvard Business Review, May–June
- Sívó Imre (1995): A vállalkozó vállalat. In Steiner és Vecsenyi (1995)
- Steiner László és Vecsenyi János (Szerk.) (1995): „Vezetésről gyakorló vezetőknél” Magyar Amerikai Vállalkozási Alap - Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Szigeti Gábor és Vecsenyi János (1995): Taurus Gumiipari Csoport: Privatizáció vagy átszervezés? (Esettanulmány), Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Tari Ernő (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle. XLIII. évf. április 363–380. old.
- Vecsenyi János és Robert Kovach (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában - Tipikus cégek és stratégiák - Vezetéstudomány, 11. szám
- Wolfe, J., Gy. Bosnyák és J. Vecsenyi (1990): Taurus Rubber Works, Challenges for the 90s. Case study. Budapest, International Management Center

Lábjegyzet

- 1 Egy korábbi cikkünkben (Vecsenyi és Kovach, 1995.) négy vállalatipust írtunk le és ismertettük az általuk követett stratégiákat. A hagyományos nagyvállalatok, a *dinoszauruszok*, a leginkább érdekelték az átalakulásban. A dinamikus, vállalkozó, többnyire multinacionális nagyvállalatok, a *tigrisek*, sok esetben aktívan részt vesznek a dinoszauruszok privatizálásában és átalakításában. A dinamikus növekedő új vállalkozások alkotják a *gazellák* kategóriájába. Jelen cikkünkben csak a dinoszauruszokkal foglalkozunk.
- 2 Ezúton szeretnénk megköszönni a bemutatott cégek vezetőinek, hogy a cikkünk korábbi változatának észrevételezésével pontosították a cégükkel kapcsolatos tényeket. Külön köszönjük Brückner István vezérigazgató (Centrum), és Filák Józsefné gazdasági vezérigazgató-helyettes (Centrum), Tóth László vezérigazgató (Taurus), Erős János vezérigazgató és Kovács Pál vezérigazgató-helyettes (K&H Bank) megjegyzéseit. Észrevételeik szem előtt tartásával a cikkben foglalt állítások helyességéért minket terhel a felelősség.
- 3 A szerzők egyike a Társaság igazgatóságának elnöke 1993 óta, így aktív résztvevője és talán némiképp alakítója is volt az átalakulásnak.
- 4 A költségek csökkentése érdekében a cég fokozatosan csökkentette létszámát az 1992 évi 4200 főről 1995 végére 3200 főre, és csökkentette készleteit.
- 5 A Centrum privatizációját a sajtó élénk érdeklődéssel figyelte és tükrözte. Az események háttéréről érdekes áttekintést adott a társaság vezérigazgatója, Brückner István, aki aktív résztvevője volt a privatizációnak (Brückner 1995).
- 6 Az új stratégia kidolgozását a kialakult piaci verseny és a társaság romló gazdasági teljesítménye belülről, míg a tőkeemeléshez igényelt információs memorandum mellékletét képező üzleti terv aktualizálása kívülről indokolta.
- 7 A Társaság felső vezetésében lényegében 1992 óta nem volt változás, az első két fázist nagy átfedéssel ugyanaz a vezetői gárda kezdeményezte és valósította meg.
- 8 A Kereskedelmi és Hitelbank élére ugyanakkor került Erős János, amikor az egyik legfontosabb hazai versenytárs, a Magyar Hitelbank élére Járai Zsigmond. Talán nem túlzás azt állítani, hogy nemcsak két bank, de két személy vetélkedésének is tanúi vagyunk.
- 9 Lásd: Wolfe, Bosnyák, Vecsenyi (1990)
- 10 Lásd: Szigeti, Vecsenyi (1995)
- 11 Anélkül, hogy cinikusnak akarnánk látszani, szeretnénk megjegyezni, hogy alig ismerünk sajátosan belga cégeket, de ettől még a belga gazdaság és társadalom meglehetősen jól prosperál