

Vállalati evolúció

Jelige: „Terra incognita”

Tartalom

Tartalom.....	2
Bevezetés	5
1. A vállalati növekedés, az evolúciós és revolúciós szakaszok változásai	6
1.1. Evolúciós és revolúciós változások	6
1.2. A vezetés szerepe	7
1.3. Az evolúciós és revolúciós szakaszok optimalizálása	9
1.4. Magyarországi vállalat alapítás szabályozása	10
2. Az evolúciós és revolúciós vállalati fejlődési szakaszok a krízispontok tükrében	11
2.1. Növekedési szakaszok Larry E. Greiner szerint.....	11
2.1.1. Első szakasz – <i>kreativitás</i>	12
2.1.2. Második szakasz - <i>irányítás</i>	14
2.1.3. Harmadik szakasz - <i>delegálás</i>	15
2.1.4. Negyedik szakasz – <i>koordináció</i>	16
2.1.5. Ötödik szakasz - <i>együttműködés</i>	16
2.2. A vezetés szerepe	17
2.3. Összefoglalás.....	19
3. A kis- és középvállalatok a Vállalati életciklus modell tükrében	20
3.1. Ichak Adizes féle vállalati életciklus modell.....	20
3.1.1 Megszületés előtti kor.....	21
3.1.2. Csecsemőkor.	21
3.1.3. Gyerünk-gyerünk kora.....	22
3.1.4. Serdülőkor	23
3.1.5. Felnőttkor.	24
3.1.6. Megállapodottság kora.	24

3.2. Összefoglalás.....	25
4. A rugalmasság és az irányíthatóság.....	26
5. A vállalat genetikai kódolása.....	27
5.1. Létezik- e tökéletes vállalati genetika?.....	27
5.2. Összefoglalás.....	29
6. A „leadership” elméletek vizsgálata a tőzsdén nem jegyzett kis- és középvállalati gyakorlatban.....	29
6.1 Mit is jelent a leadership szó?	29
6.2. A leghatékonyabb leadership vezetés elméleti rendszerek.....	30
6.2.1. Vonáselmélet	30
6.2.2. Fiedler-féle kontingencia modell.....	31
6.2.3. Helyzetfüggő vezetés.....	32
6.3. A vezető szerepe.....	33
7. A kis és középvállalatok, vállalati értékére ható tényezők és a legelterjedtebb vállalatértékelési módszerek.....	35
7.1. A vállalat értékének meghatározása	35
7.2. Leghatékonyabb vállalat értékelési módszerek	36
7.2.1. Diszkontált cash-flow módszer	36
7.2.2. Szorzószámok értékelés.....	36
7.3. Összefoglalás.....	37
8. Tőkeemelés, a vállalat tőzsdére lépése.....	37
8.1. Tőkebevonás.....	37
8.1.1. Atipikus tőke bevonás	37
8.1.2. Tipikus tőke bevonás.....	38
8.1.3. Magyarországi gyakorlat.....	39
8.1.4. A tulajdonosi szerkezet.....	39
8.2. A Vállalat tőzsdére lépése	41
8.2.1. Tőzsdére lépés előnyei illetve hátrányai.....	41

8.2.2. A nyilvános részvénykibocsátás, és a felelős társaságirányítási szabályoknak való megfelelés.....	42
Összegzés	44
Irodalomjegyzék	46
Hivatkozott jogszabályok jegyzéke	47
Felhasznált internetes oldalak.....	48
Egyéb hivatkozások.....	49
Kérdőív	50

Vállalati Evolúció

„Egyetlen ismeret van, a többi csak toldás:
Alattad a föld, fölötted az ég, benned a létra.”

Weöres Sándor

Bevezetés

Álláspontom szerint vállalatot építeni hasonló ahhoz, mint felmászni-e képzeletbeli létrán, amely magasra vezethet, de amelynek egyúttal biztos alapokon kell állnia.

Az aktuális gazdasági világválság, kihat az egész társadalomra, és napjaink egyik legaggasztóbb problémája. Ennek okán választottam témámul a „gazdasági evolúciót”. Véleményem szerint ez egy interdiszciplináris terület, amely a jogtudomány és közgazdaság tudomány határán helyezkedik el. Átfogóbb képet kívánok nyújtani egy vállalat felépítéséről és krízispontjairól valamint ennek jogi szabályozottságáról, mely legtöbbször túl nagy teret enged a fő részvényeseknek. A vállalat felépítésén keresztül tudjuk a legjobban megismerni ezt a zártkörű világot, valamint azt, hogy mennyi akadállyal kell megküzdeni egy vállalatnak. Könnyen összeomolhat egy jól felépített cég egyetlen rossz döntés miatt. Ennek tükrében ismertetem a vállalatokra jellemző jogi hátteret, hogy mennyire lehet élni, illetve mennyire lehet visszaélni a jog nyújtotta lehetőségekkel. Ezt követően próbálok megoldást találni a törvények által biztosított túlzott tulajdonosi hatalom korlátozására. A vállalat megszületésének, fejlődésének menetével, evolúciós és revolúciós szakaszainak ismertetésével szeretném bemutatni, hogy több szempontot áttekintve milyen létszakaszokon kell átmenni egy vállalatnak a működése során. A különböző fejezetek mind más szemszögből mutatják be a vállalat kialakulását és működését melyek segítségével egy átfogóbb képet kaphatunk a jelen kori vállalatok létrejöttéről és életéről. Ezt követően a már létrejött vállalatok irányítási rendszerét, valamint vezetéselméleti (leadership) szisztémáit vizsgáljuk. Meghatározzuk a vállalatunk értékét, és a vállalatértékelési módszereket. Végezetül foglalkozunk a vállalat feltőkésítésével és tőzsdére vitelével. Majd röviden összefoglalom az elért eredményt, és a levont tanulságokat.

1. A vállalati növekedés, az evolúciós és revolúciós szakaszok változásai

1.1. Evolúciós és revolúciós változások

Vállalati evolúció, voltaképpen a vállalat megszületésének első gondolatától, az ötlettől kiindulva már magában foglalja a vállalat felépítésének és működésének két fontos és átható elemét az evolúciót és a revolúciót. Már az ötlet, a terv kialakulása sem megy az egyik pillanatról a másikra, hanem itt is megjelenik a vállalatot végig átható két komponens, (az evolúció¹ és a revolúció².) Az evolúció az ötletek kialakulása, egy kreatív, gondolatokban gazdag szakasz, melyben felépítjük és tovább fejlesztjük terveinket, elképzeléseinket, melyek során mindig sikerül válaszütra érnünk, amely már egy revolúciós szakasz kezdete. Ilyenkor a tervezés a fejlődés és már maga az elképzelés is megakad. Ezeknek a holtponthoz az áthidalása mutatja meg, hogy egy kiváló ötlet mennyire stabil a kezdeti szakaszban, és hogy megérett-e már a piaci bevezetésre. Amennyiben a revolúciós szakasz a további fejlődést tartósan akadályozza, elakadhat az ötletek megvalósításának és továbbfejlesztésének folyamata is. Egy alapvető belső forradalom szükséges a revolúciós szakasz áthidalásához. Alapvető stabilitás és biztonság hiányában az egész koncepció piaci létjogosultsága válhat kérdésessé. Nem véletlen, hogy minden vállalkozás olyan erős, mint a vállalat leggyöngébb láncszeme. Mutathat egy társaság kiemelkedő teljesítményt és evolúciót a fejlesztésben, a súlyos hibák hamar elvezethetnek a recesszióhoz. Ezzel szemben az olyan vállalat, amely stabil revolúciós áthidalási rendszerrel rendelkezik és mindig képes a változásra, ha meg is akad a fejlődésben, egy stabil átvezető szakasszal tovább tudja folytatni a tevékenységét és újra az evolúciós szakaszba léphet. A revolúciós és evolúciós szakaszok váltakozása elkerülhetetlen, az élet minden területén, ennek segítségével jutunk el a semmitől a teljességig, illetve az egésztől a semmiig.

¹ A vállalat evolúciója – a vállalat stabil és kiegyensúlyozott növekedése és fejlődése.

² A vállalat revolúciója - az evolúció kezdeti fázisa mely a kritikus tömeg elérése után, revolúciós fázisba fordul át, amely egy ugrásszerű forradalmi változást igényel.

1.2. A vezetés szerepe

A vállalatok felépítésének első szakaszában még csak az alapítókön múlik ennek a két összetevőnek a váltakozása. Tőle függ, hogy megvalósul-e az ötlet és az elgondolás, vagy sem. Amennyiben megosztja az irányítást, arányosan megosztja a felelősséget is.³ Alapvető feltétele, hogy az alapító megteremtse a tulajdonosok számára a megfelelő irányítási keretrendszert. A kezdeti szakaszban az alapítók könnyebben vihetik sikerre az ötleteiket, de mihamarabb az első problémák felmerülnek, elérkezik az első revolúciós szakasz. Ekkor az ötletgazda eldöntheti, hogy felhagy-e a tervével a holtpontra, vagy önerőből továbbfejleszti az ötletét. A magyarországi gyakorlat az eddigiek szerint egyértelműen azt látszik visszaigazolni, hogy a kisvállalkozók többsége nehezen válik meg egységes irányítási autoritásától, nem tudva arról, hogy hosszú távon ezzel saját lehetőségeit is korlátozza. Ennek fő okaként a hiányos jogismeretet és a tulajdonhoz való ragaszkodást jelölném meg. Mivel a kezdő vezetők nincsenek tisztában a megfelelő jogi biztosítékokkal, mellyel megóvhatnák a tulajdonukat. A törvény a Gt. 123§ biztosítja a tulajdonosi struktúra szabályozását és a hátrányos helyzetek elkerülését. Valamint a PTK. 374§ a visszavásárlási opcióval segíti visszaállítani az eredeti tulajdonosi szerkezetet akkor is, ha az korai szakaszban a feltőkésítés céljából megbomlott. A törvényi lehetőségek mellett, a társasági szerződésekben a szerződési szabadság elve szerint számos biztosítékot köthetnek ki a vezetők. Ebbe a kategóriába tartozik az együttértékesítési jog, amelyet amerikai mintából vettünk át, ez az úgynevezett „tag along”. A többszöri szavazati jog kikötésével a részvényjognál, a tulajdonosi hatalom aránytalan elmozdulását tudjuk kontrollálni, melynek eredete a német joggyakorlatra vezethető vissza. A vállalkozó dönthet úgy, hogy érdemben továbbra is kizárólag személyes közreműködésével vezeti a vállalatot, de ez esetben nem éri el a maximális hatékonyságot. Dönthet azonban úgy is, hogy összetettebb vállalatirányítási modell alkalmazásával, hatékonyabban fejleszti a vállalkozást és a növekedés érdekében utat enged a tulajdonosi struktúra felbontásának, illetve a professzionális menedzsment szempontjainak. Ettől kezdve már nem csak ő felelős az evolúciós és revolúciós változásokért, hanem mindazok, akik a vállalkozás tulajdonosaivá és

³ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 1. alapelv – 12.o

vezetőivé lettek. A fejlődés ütemével egyenes arányban nőhet a felelős személyek száma, hogy később már a professzionális menedzsment tevékenysége határozhassa meg a fejlődési szakaszok ütemét, illetve a változások kezelését. Amennyiben a professzionális menedzsment nagyobb sikerrel leli meg a revolúciós szakasz kihívásaira a választ, úgy a vállalat nagyobb eséllyel léphet újra a haladás útjára. Az OECD a vállalatirányítás fogalmát úgy határozza meg, hogy a „⁴vállalatirányítás a társaság ügyvezetése, igazgatósága, tulajdonosai és egyéb érintettjei közötti kapcsolat összessége”. A fent említettek között létrejövő összhang és közös munka eredményeként tud létrejönni egy felelős, jól működő vállalatirányítás. A kezdeti szakaszban minden funkció személyek kis csoportjának a kezében van. A vállalatirányítás teremti meg azt a szerkezetet, amelynek segítségével a társaság kitűzi a céljait, és a meghatározott eszközök segítségével ezt el is éri. Felállítja az ellenőrzési szisztémát, és kidolgozza a megfelelő ösztönzési rendszert az igazgatóság és az ügyvezetés részére. Olyan célkitűzéseket keresnek, amelynek segítségével a tulajdonosokat érdekelté tudják tenni, és megkönnyítik a hatékony ellenőrzést.⁵

Nélkülözhetetlen bizonyos szempontrendszerek áttekintése ahhoz, hogy el tudjuk különíteni a stagnálást a fejlődéstől. A fejlődés, amikor kiteljesedett és létrejött a működőképes vállalat, itt ugyanezt a szisztémát kell alkalmaznunk csak értelmezve a vállalatai vezetőkre. Ugyanaz a vezetési szemlélet nem alkalmazható az életpálya eltérő szakaszaiban. A viselkedési és vezetési minták az idő múlásával megmerevednek, elszürkülnek. A megfelelő fejlődés elérése érdekében, a piacképesség fenntartásához elengedhetetlen egy úgymond belső forradalom. A forradalom elősegíti ennek a statikus helyzetnek az elmozdulását és az evolúciónak ismét teret enged.

A kisebb ötletek rövidebb tervezési fázist igényelnek, csekélyebb tőkebefektetéssel járnak, valamint kisebb humánerőforrás is elegendő a kivitelezésükhöz. A vállalati hierarchia kevésbé összetett képet mutat. A vállalat növekedésével egyre több személynek kell integrálódnia és egyre több kompromisszumnak kell megfelelnie. Ennek növekedése azonban a konfliktusok gyarapodásának lehetőségét is magában rejti. Amikor a hierarchia szintjei egyre összetettebbé válnak, megnő a koordinációs nehézségek száma is. Ez megnehezítheti a

⁴ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 1 iránymutatás a tőzsdén nem jegyzett társaságok számára – 15.o.

⁵ OECD Principles of Corporate Governance, 2nd Edition, 2004, 11.o.

belső kontroll folyamatait, amely hosszabb távon a belső transzparencia elvesztésével járhat. Az angolszász közgazdasági elméletek divatos kutatási iránya a leadership⁶ (vezetéselmélet), amely rámutat arra, hogy az egyre több főnök-beosztott viszony növelheti a belső elégedetlenség szintjeit. A konstruktív előrelépési szándékot felválthatja a konfliktus és a belső ellentétek feloldhatatlan rendszere. Ezek jelentkezhetnek a tulajdonosok, a vezetők vagy éppen az alkalmazottak között is, de bármelyik esetben megakadályozhatják az evolúciós fejlődést és revolúciós szakaszba torkolhatnak. A cég növekedésének és terjeszkedésének, a piac kibővítésének, valamint a tőzsdére lépésének megvannak az árnyoldalai⁷. Ezekkel a menedzsmentnek minél hatékonyabban kell felvennie a versenyt, annak érdekében, hogy a revolúciós szakasz mielőbb véget érjen.

1.3. Az evolúciós és revolúciós szakaszok optimalizálása

A fentiekre tekintettel a folyamat középpontjában az evolúciós és revolúciós szakaszok optimalizálása áll. Az evolúciós szakasz terjedelmét mindig a leghosszabb időre kell nyújtani a töretlen dinamikus fejlődés érdekében. A növekedésben lévő vállalkozásoknak több a kínálgózó lehetősége. Ezeket hatékonyan ki kell használni, ami bizonyos esetben a már meglévő gyakorlat folytatását jelenti. Az evolúciós szakaszok mennyiségi, míg a revolúciós szakaszok minőségi változást követelnek meg. Nem szabad azonban szem elöl téveszteni, hogy a változásmenedzsment gyakorlatában az időzítés az egyik központi tényező. A revolúciós szakaszokat minimalizálni kell, minél rövidebb idő alatt megtalálni a lehető legjobb megoldást, minél hosszabb egy revolúciós szakasz annál nehezebb a menedzsmentnek megoldást találni. Előfordulhat, hogy bár sikerül megtalálni a megoldást a krízishelyzet során, az csak lassan és alacsony hatásfokkal alkalmazható, ami hosszú időre visszavetheti a vállalkozás fejlődését.⁸ A növekedés ütemére tehát hatással van az evolúciós fázisok hossza és

⁶ http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek_segedletek/ma/vsz_msc/szemvez_jegyzet_20110826.pdf

⁷ Dr. Kecskés András, Dr. Halász Vendel – Társaságok a tőzsdén – HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó – 32.o. – 37.o.

⁸ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje/> Rábi Sándor írása.

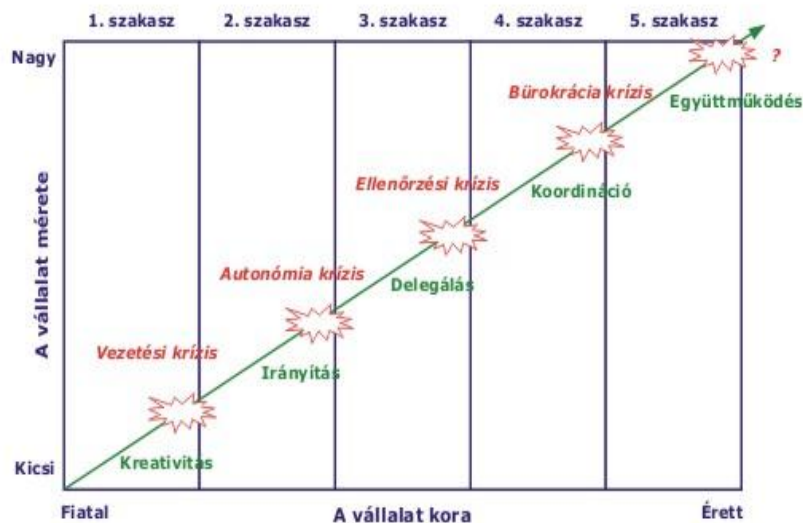
a revolúciós fázisok gyakorisága. Egy nehezen megoldott revolúciós fázis után könnyen következhet egy újabb. Egy evolúciós szárnyalás után kisebb megtorpanást követően pedig könnyedén következhet újabb sikerszéria.

1.4. Magyarországi vállalat alapítás szabályozása

Vállalatot alapítani Magyarországon, csak a 2006. évi IV Törvény alapján lehet. A gazdasági társaságokról szóló törvény 1. illetve 2. fejezetében foglalt jogszabályoknak meg kell felelni az újonnan alapított társaságnak. Természetesen nem csak az alapításkor, hanem működésük során folyamatosan. A törvény a Gt. 1§ (1)-ben szabályozza a magyarországi székhellyel rendelkező gazdasági társaságok alapítását. Szabályozza a szervezetét és működését, a társaságok alapítóinak, illetve tagjainak (részvényeseinek) jogait, és kötelességeit. A Gt. 2§ (1) megszabja, hogy gazdasági társaság csak a törvényben meghatározott formában alapítható, a Gt. 2§ (2) része felsorolja, hogy milyen típusú gazdasági társaságok alapíthatók „(2) jogi személyiség nélküli gazdasági társaság a közkereseti társaság (kkt.) és a betéti társaság (bt.). Jogi személyiségű gazdasági társaság a korlátolt felelősségű társaság (kft.) és a részvénytársaság (rt.)”. A felsorolt típusoktól eltérni nem lehet, a jog nem ad rá lehetőséget. A magyar jog például a német joggal ellentétben sokkal szűkebb választási lehetőséget biztosít a gazdasági társaságok terén. A vállalat kezdeti megalakulásánál a Gt. 13§ szabályozza a részvényesek vagyoni hozzájárulását. Nem szükséges a pénzbeli hozzájárulás, bármilyen vagyoni értékkel rendelkező dolog, vagy pedig szellemi alkotáshoz fűződő egyéb vagyoni értékű jog is képezheti a hozzájárulás alapját.

2. Az evolúciós és revolúciós vállalati fejlődési szakaszok a krízispontok tükrében

2.1. Növekedési szakaszok Larry E. Greiner szerint



„⁹Vállalati növekedés evolúciós/revolúciós modellje (Greiner 1972. nyomán)”

Az evolúció és revolúció során különböző fejlődési szakaszokon megy keresztül a vállalat, melyek mutatják a vállalat növekedését és melyek során átalakulnak prioritások, valamint a szervezeti egységek is. Larry E. Greiner szerint öt növekedési szakaszra oszthatjuk fel egy vállalat életpályáját.

A vállalat növekedésével számos kutató foglalkozott, mégis az egyik legelfogadottabb és legnépszerűbb modell ¹⁰Larry E. Greiner (1972 és 1998) klasszikus modellje tekinthető, mely az idő múlását is kiállta. Véleményem szerint 1972-es modell, tökéletes mása a magyarországi vállalatok modelljének, amely jelzi, hogy Magyarország 2012-ben egy 1972-es modellnek felel meg. Greiner megállapította, hogy a vállalatok növekedése azonos fejlődési szakaszokon vezet keresztül. Mindegyik szakasz az azt megelőző szakasz eredményeként jön létre. Valamint az így létrejött szakaszok a következő fázis kiváltó okai. A szakaszokban

⁹ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje>

¹⁰ Greiner, LE (1972): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 50: 37-46

ahogy fent említettem, evolúciós és revolúciós periódusok váltakoznak. Az evolúciós fázis stabil, kiegyensúlyozott növekedést mutat, vele szemben a revolúciós szakaszt a bizonytalanság és a zavar jellemzi.¹¹ A nyugodt evolúciós szakaszok nem azt jelentik, hogy a vállalatnak nem kell semmit tennie a fejlődésért. A vállalat ilyenkor is folyamatos munkában van.¹² Greiner nézőpontja szerint pont ezért a legmegfelelőbb szó ennek a folyamatnak a leírására az evolúció. Mivel az állandó meg nem állás és kismértékű fejlődés inkrementális változásokat takar. A fent említett indokok alapján választottam meg a címet, mivel ezzel a szóval tudom a legjobban érzékeltetni egy vállalat fejlődését, amely állandó sosem pihenő véget nem érő folyamat. A szakaszok állandó fejlődését gyakorta krízisek szakítják félbe, melyek átgyűrűznek a vállalat egészére. Ilyenkor csaknem minden részét érintő változáson kell átmennie a szervezetnek. Az evolúció szóval a vállalat fejlődésének, egy nagyon tág részét tudom bemutatni mely nagy mozgásteret enged a vállalat felépítésnek bemutatása során.

2.1.1. Első szakasz – *kreativitás*

Ebben a szakaszban az értékesíteni kívánt termék, vagy az értékesíteni kívánt szolgáltatás, és az ezekhez szükséges termelési eszközök kerülnek a középpontba. Amennyiben ezek nem állnak rendelkezésre, úgy a vállalat piaci pozíciója lényegesen gyengülhet. A vállalkozás szervezetére a kezdeti szakaszban jellemző az informális kommunikáció, és a piaci igényeknek való megfelelési kényszer, együtt akarnak rezdülni a piaccal. A vezetés kezdetben nem ismeri el, sőt néha le is nézi a bonyolultabb, kifinomultabb vezetési és menedzsment módszereket. Nem méri fel időben és kellőképpen, hogy a nagyvállalatok professzionális irányítási modelljei nem véletlenül ennyire összetettek. Azért ilyen összetettek, mert a jó társaságirányítási modellnek (¹³good corporate governance) ez a gyakorlati feltétele. Kezdeti létszakaszban a tulajdonosok és a vállalat vezetői megpróbálják egyszerűbb módszerekkel áthidalni a problémákat, ez az irányítási krízishez vezethet. Az első szakasz kulcseleme az említett problémának a megoldása. A vezetők nem tudják megfelelően felmérni, hogy több

¹¹ http://phd.lib.uni-corvinus.hu/586/2/Szabo_Zsolt_Roland_dhu.pdf

¹² Greiner, LE (1972): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 50: 37-46

¹³ Dr. Kecskés András – Felelős Társaság irányítás (Corporate governance) - HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó – 1. fejezet – 9.o. – 32.o.

professzionális szakemberre van szükség, akik meg tudnak felelni az elvárásoknak és a dinamikus változásokhoz jól alkalmazkodnak. A professzionális szakemberek mellett professzionális menedzsmentre van szükség, egy fejlődésorientált szervezet keretein belül, amely a szervezet alapját képezi. A vállalat akkor tud a következő szakaszba lépni, ha sikerül megtalálni az optimális vezetőt vagy vezetőséget, és a megfelelő menedzsmentet. Az alapító által létrehozott szűk körű vezetési rendszer felbomlik, és külső személyek bevonásával, lazul a vállalati szerkezet. Az új szakemberek kiveszik a részüket a vezetésből és az irányításból. Az alapítók nem mindig képesek felnőni ehhez a feladathoz és nem engedik ki a kezükből a totális hatalmat. A szerepe átvértékelődik, mostantól nem az irányítás a fő feladata, hanem a professzionális menedzsment és szakemberek kiválasztása. A magyar minta ennek az ellenkezője, makacsul ragaszkodnak a kialakult szerkezethez és szisztémához, a külső körülményeket figyelmen kívül hagyják. Nem tudnak megválni az alapítók a „barátoktól, rokonoktól, családtagoktól” akiket ők vettek bele a szervezetbe. ¹⁴A családias irányítás alatt álló társaságok olyan vállalatirányítási rendszert hoznak létre, amely összhangot teremt a családtagok között, valamint elválasztja egymástól a családi kapcsolatokat és az üzleti kapcsolatokat. Véleményem szerint ez az elv nem állja meg a helyét, mert nem képesek a személyek a családi kapcsolatokat teljesen háttérbe szorítani egy döntés során. A professzionális szakemberek kiszorulnak, helyettük hozzá nem értő „közeli ismerősök” töltik be a vezető szerepeket, akik nem tudnak megküzdeni a kihívásokkal. A felelősség az alapítóé nem az alkalmazottaké. Az alapító az aki nem képes meghozni a szükséges modernizációs döntést. ¹⁵A vezetőség méretének és összetételének tükröznie kell a társaság tevékenységének és szerteágazódásának összetettségét. ¹⁶A társaság élén egyértelműen meg kell osztani a felelősséget az igazgatás és a működtetés között. Senki sem rendelkezhet korlátlan hatalommal. A döntés meghozatalával a szervezet a következő szakaszba léphet.

¹⁴ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 9. alapelv

¹⁵ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 3. alapelv

¹⁶ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 10. alapelv

2.1.2. Második szakasz - *irányítás*

¹⁷Amennyiben sikeresen túljut egy vállalat a vezetési krízisen, a következő szakaszban az új vezetés újrafogalmazza a szervezet működését:

- munkamegosztás specializálttá válik,
- kialakulnak funkcionális szervezeti struktúrák,
- kiépülnek egyedi ösztönzési rendszerek, melyek segítségével jobb munkamorált és hatékonyabb teljesítményt tudunk elérni.

Az informális kommunikáció túlsúlyát felváltja a formális kommunikáció, egyre fontosabbá válik a személyes pozíció. ¹⁸Párbeszédre van szükség a tagok között, a vezetésnek megfelelő kommunikációval mindenről értesíteni kell a tulajdonosokat és az érdekelteket. ¹⁹Felelős vállalatirányítás alakul ki, amely felügyeli és vezeti a vállalatot. Az alsóbb vezetőkhez különböző szakterületeket rendelnek, amelyek irányítását mindig az adott professzionális tudással rendelkező személyekre bízják. A szakasz krízisét nem tudjuk elkerülni. Kiépült már a professzionális vállalati irányítás, valamint fel vannak osztva az alsóbb vezetők között a szakterületek. A szakasznak a krízisét az emberi érzelmek és a kapzsiság váltja ki. Senki sem szeret beosztott lenni, senki sem szereti, ha parancsolgatnak neki, mindenki a saját ötleteit szeretné kamatoztatni és a képességeit akarja felszínre hozni. Mindenki vezető szeretne lenni. Az alsóbb és felsőbb vezetési szintek szembeállása hozza el a szakasz mélypontját. ²⁰Az ellentétnek a megoldása a második szakasz legfőbb feladata. Az úgynevezett autonómia krízis alapja az, hogy az alsóbb szinteken úgy érzik, hogy a felsőbb vezetés teherként nehezedik rájuk. Nélkülük sokkal hatékonyabban tudnák irányítani a vállalatot. Nagyobb jogköröket akarnak maguknak és szélesebb beleszólást a vállalat ügyeibe. Át akarják venni a felsőbb vezetés helyét. Az alsóbb vezetés nincs tisztában, ennek a következményeivel. Ilyen esetekben általában az alsóbb és középvezetők távozással fenyegetnek, ezzel próbálják

¹⁷ Greiner, LE (1972): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 50: 37-46

¹⁸ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 7. alapelv

¹⁹ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére –6. alapelv

²⁰ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje/>

érvényre juttatni az akaratukat. Amennyiben vállalat irányítása és a menedzsment a centralizált irányítást fel tudja oldani, akkor lép a vállalat a delegálással a következő szakaszba.

2.1.3. Harmadik szakasz - *delegálás*

Megkezdí hatékony működését a decentralizált szervezeti struktúra. Az elszámolás központi eleme a profit, úgynevezett profitcenterek alakulnak ki.²¹ A menedzsmenten lévő felelősség egyre nő, arányosan nagyobb szerepet töltenek be a vállalatvezetésben, mivel egyre nagyobb volumenű döntéseket hoznak és egyre több emberért felelnek. Új szervezeti rendszerek kidolgozásával és új bónusz rendszerek kiépítésével alkalmazkodnak a változásokhoz. A felsőbb vezetés szerepe is átalakul. A közvetlen részvétel után immár csak jelentésekből tájékozódik, amelynek alapján hoznak döntéseket. Fő feladatuk a vállalati stratégia kialakítása, bővítési lehetőségek feltárása, esetleg cégfelvásárlás. Ennek a szakasznak a mélypontja az ellenőrzési krízis. Az evolúciós szakasz végéhez közeledve egyre nehezebb ellenőrizni a vállalat működését, a felsőbb vezetés elveszíti a kontrollt a különböző területek működése felett. A koordinációs technikák alkalmazásán keresztül igyekeznek visszaszerezni az ellenőrzést, amelynek segítségével a vállalat a következő szakaszba lép. A kontroll sikertelen visszaszerzése a vállalat összeomlásához vezethet. A probléma megfelelő orvoslása esetén nagyon jó pozícióba hozhatjuk a vállalatot a következő szakasz előtt. Ahogy nő a vállalat, úgy mozdul el a bonyolultabb társasági rendszer felé. A vállalat fejlődését, illetve átalakulását a Gt. 69§-76§ bezárólag a 2006. évi IV. törvény (a gazdasági társaságokról) szabályozza. Mely megadja az átalakulás, módját illetve a vezetés pontos szerepét és feladatait. A fejlődés csak az említett jogszabályi keretek között mehet végbe ettől eltérni nem lehet. Az átalakulásnak és formaváltozásnak összhangban kell lennie a törvényi szabályozással. A vezetés kiemelt feladata az adott szakaszra jellemző jogszabályoknak való megfelelés. Abban az esetben amikor egy fejlődési szakaszban, két vagy több vállalat fuzionál egymással, ennek az egyesülésnek a Gt. 77§-81§ alapján kell végbe mennie. A törvény pontosan szabályozza az összeolvadás feltételeit. A vezetőség feladata a vállalatot erre felkészíteni és ezeket betartatni. A vezető feladata egyre jobban kikristályozódik, és

²¹ Greiner, LE (1998): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 76(3)

nyilvánvalóvá válik, hogy egy professzionális vezetés megléte elengedhetetlen a további sikeres működés érdekében.

2.1.4. Negyedik szakasz – koordináció

A felső vezetés speciális szakembereket alkalmaz. A központból ellenőrzik és tartják a kapcsolatot, úgymond összekötő kapocsként szolgálnak a vállalat egységei között. A formális vezetés jelentősége egyre nagyobbra nő, és különböző termékcsoporthoz alakulnak. Központosulnak a vállalati funkciók, koncentrálódik a szervezési rendszer, de az operatív vezetés decentralizált marad. A fejlődő szakasz zárásánál jelenik meg, a bürokrácia krízise. Lényege a bizalomhiány a különböző vezetési szintek között. ²²A konstruktív szakasz zárásával keletkező ellentét megoldása a legnehezebben feloldható probléma, mert nem a szakmai szempontok a mérvadóak. Az érzelmi alapon működő bizalmatlanságot kell kiküszöbölni, ehhez gyakran külső segítséget kell igénybe venni. Ennek az ellentétnek a áthidalásával sikeresen érkezünk meg az együttműködési szakaszba.

2.1.5. Ötödik szakasz - együttműködés

²³A konfliktusok feloldásával sikeresen az utolsó szakaszba jut a vállalat. Ebben a szakaszban erős személyközi kapcsolatokra van szükség, amelyek kiállják a fejlődési szakaszok problémáit és feldobják a korábbi konfliktusokat. Ebben a szakaszban éri el a maximális hatékonyságot, a vállalat a konfliktus megoldások terén. A legrövidebb idő alatt tudják orvosolni a különböző problémákat. A megoldás alapja az összehangolt működés és a felkészültség. A kölcsönös függésen alapuló mátrix struktúra, mely szintén a hatékony probléma megoldást szolgálja. Amikor többen kölcsönösen függünk egymástól, könnyebb a közös munkát és egységet megteremteni. Tudatában annak, hogy kölcsönösen egymásra vannak utalva könnyebb a kompromisszumok megkötése. A menedzsment rendszer a tudásra épül. ²⁴Az igazgatóknak szükséges rendelkeznie a kellő felkészültséggel, minden igazgatót be

²² Greiner, LE (1972): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 50: 37-46

²³ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/09/01/a-konfliktusok-termeszete/> - Hanga András írása

²⁴ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére –8. alapelv

kell vonni az igazgatótanácsi tevékenységekbe. Rendszeresen frissíteniük kell a képességeiket és szaktudásukat. Általánossá válik a szervezeti tanulás. A szerződés megkötésekor szerződési gyakorlatnak megfelelően vállalat dolgozói számára biztosítja az általános továbbképzési feltételeket. Az egyének csoportos és önálló fejlesztése, melynek segítségével jobb és jobb eredményeket tudnak elérni. Ennek alkalmazásával elkerülhetik a nagy tudásbeli különbséget az egyének között, amely könnyen konfliktus helyzetet teremthet. Átfogó tudást szerezhethet meg mindenki, amit kibővít a saját szakterületére jellemző specializációkkal. ²⁵Ebben a szakaszban már nincs előre meghatározható tipikusan jellemző krízispont. A fejlettebb működési rendszerben jobban odafigyelnek egymásra. A vállalat munkaszervezése rugalmasabbá válik. Nagyobb hangsúlyt kapnak az érintettek igényei a kiegyensúlyozott munkaviszonyok érdekében. Valóban nincs konkrét általános krízispontja ennek a szakasznak, de itt is előfordulnak nehézségek a vezetés területén, amelyekkel naponta szembe kell nézni. Nagy szerepet kell fektetni ebben a szakaszban arra, hogy a vállalat ne essen át a fejlődésben és a szabályozottságban a holtpontra és ne jusson el a „megállapodottság” korába. Ahol is a rugalmasság és irányíthatóság rossz összehangolása, megbontja az addig jól működő rendszert.

2.2. A vezetés szerepe

A fent említett krízisek egy vállalat megszületése és fejlődése során az evolúciós és revolúciós szakaszok váltakozása során nem elkerülhetők, és nem megkerülhetők. Megtörténhet, hogy egy sok évtizedes vállalat egy revolúciós szakaszban egy tartós problémát nem tud áthidalni, amelyek miatt nem képes az előrelépésre. Azonban ezek még nem idézik elő a vállalat összeomlását. ²⁶A kis- és közép vállalatok szempontjából különösen fontos az első két szakasz. Első lépésekben ezeknek a szakaszoknak a kihívásainak kell megfelelniük. A kreativitás szárnyalása minden induló vállalkozásra jellemző, ebben a szakaszban nagyon fontos az informális működés. ²⁷Azonban ennél is fontosabb az alapító rátermettsége és

²⁵ Greiner, LE (1998): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 76(3)

²⁶ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/11/01/a-mikro-kis-es-kozepes-vallalatok-novekedesenek-feltetelei-2009-kutatasi-tanulmany/> - GKI - Vállalatépítő szerkesztőség

²⁷ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje> - Rábai Sándor írása.

helyzetfelismerése, aki a vállalati növekedés súlypontján felismerje, hogy a vezetést intézményesíteni és szakszerűsíteni kell, a szervezeti működést pedig formalizálni. A továbblépés szempontjából ez a lépés elengedhetetlen. Akár az alapítóval vagy akár nélküle, de a vállalati fejlődésben nélkülözhetetlen. Az irányítás fázisában a menedzsmentnek a saját működését újra kell szerveznie. Az átszervezett irányítással ismét versenyképessé válik a vállalkozás. A menedzsment az a része a vállalatnak, amely sohasem pihenhet.²⁸ Állandó működésben van, amikor nem a közvetlen problémákon dolgozik, akkor a jövőre nézve tervez, felkészül a lehetséges problémákra, és innovációk megvalósítását készíti elő. Elősegítve, az újonnan felmerülő krízisek gyors megoldását. A fő feladata a fenntartható növekedés elérése és a szükséges szervezeti rendszer állandó megújítása, fejlesztése. A vállalat fejlődésében a legfőbb evolúciós szerepet a menedzsment tölti be. A törvény komoly kereteket ad, a gazdasági társaságok ügyvezetésére. A vezetésnek ezeken a keretek belül, a törvényi szabályozásnak megfelelően kell működniük. A Gt. 21.§ a gazdasági társaságok ügyvezetésének kötelező formai berendezkedését szabályozza. A Gt. 22§ a meghatározza kik tölthetik be a vezető tisztségviselő posztokat, valamint a vezetők önállóságát is szabályozza. A törvény meghatározza azoknak a személyeknek a körét is, akik összeférhetetlenség miatt nem tölthetnek be gazdasági társaságban vezető tisztségviselői pozíciót, ezt a Gt. 23§ szabályozza. A tisztségviselők kinevezésére vonatkozó szabályokat, és a kinevezés idejét a Gt. 24§-ban megfogalmazott módon lehet csak megtenni, a jogszabályi rendelkezéseket betartva. A törvény szabályozza a vezető tisztségviselők szerepvállalását más gazdasági vállalkozásban. Kizárólag nyilvánosan működő részvénytársaságban szerezhethet részesedést, melyet a Gt. 25§ szabályoz. A Gt. 25§(2) a közeli hozzátartozókra vonatkozó szabályokra is kitér. A vezető mellett a közeli hozzátartozója nem köthet saját nevében a gazdasági fő tevékenységi körébe tartozó ügyletet. A vezetőknek a vállalat működése során, megalakulásától kezdve folyamatosan meg kell felelniük a kötelező jogi normáknak. A legfontosabb feladat megtalálni azt a személyt a képes, a fent említett kihívásoknak megfelelni, és a szabályozásnak eleget tenni. A vezető személye azért is kiemelkedő fontosságú mert a Gt. 30§ (1) szabályozza a társaság felelősségét, a vezető által okozott kárér. A törvény kimondja, hogy a társaság felelős, azért a kárért, amelyet a vezető tisztségviselője jogkörében eljárva harmadik személynek okoz. A vezető tisztségviselők munkájának ellenőrzésére, a törvény is lehetőséget ad a felmentvény intézményének keretében, amelyet a

²⁸ http://phd.lib.uni-corvinus.hu/586/2/Szabo_Zsolt_Roland_dhu.pdf

Gt. 30§(5) szabályoz. Amely az adott időszakra vonatkozóan vizsgálja, hogy a vezető a munkáját a gazdasági társaság érdekeinek elsődlegességét szem előtt tartva végezték. Mint a fenti példák is jól látható a vezető feladatköre, rendkívül összetett és magas felelőséggel jár, éppen ezért mindig kiemelkedő szerepet töltenek be a vállalkozások életébe.

2.3. Összefoglalás

Összegezve ²⁹a gazdasági evolúció az újdonságok folyamatos megjelenésétől, és a vállalatok képességeinek állandó fejlődésétől függ, valamint attól, hogy mennyire előkelő a szektorális fejlődésben elfoglalt helye (Metcalfé – James, 2000. p. 49.), mekkora a piac felvevő képessége az adott szakirányban. A vállalatok nem elszigetelten fejlődnek, hanem a külvilággal való folyamatos interakció révén. ³⁰A növekedés során életciklusok azonosíthatók, melyek evolúciós szakaszai mennyiségi, még revolúciós szakaszai minőségi változásokat követelnek. ³¹Greiner a vállalkozásokat életkoruk és létszámuk alapján modellezte. Az idő nála nem az egyetlen meghatározója a struktúrának. A vállalkozások stagnálása esetén, növekedés nélkül is megtarthatják a szervezetek jellemzőiket és irányítási, szervezeti eszközeiket. A fejlődő vállalkozások életpályája során nyugodt periódusok és válságos időszakok váltogatják egymást. A létszakaszok mindig egy nyugodt, kiegyensúlyozott evolúciós szakasszal kezdődnek, és a szervezet lényeges jellemzőit érintő, jelentős változásokkal teli revolúciós szakasszal zárulnak. A revolúciós menedzselése determinálja a vállalkozás további fejlődését. Amennyiben képesek a vezetők a változásra, és ki tudják iktatni a korábbi gyakorlat rosszul funkcionált elemeit, valamint nagyszabású vezetési változásokat tudnak bevezetni, akkor a vállalkozás a következő fejlődési szakaszba léphet. Minél hatékonyabb egy vállalat, annál nagyobb profitot tud termelni és ezzel egyenes arányban nő a foglalkoztatottak száma. Napjainkban nagyon fontos és nagy jelentőségű egy cég munkahelyteremtő képessége.

²⁹ - Kiss János - PH. D. ÉRTEKEZÉS 2004 -A TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓ SZEREPE A MAGYAR VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉBEN.

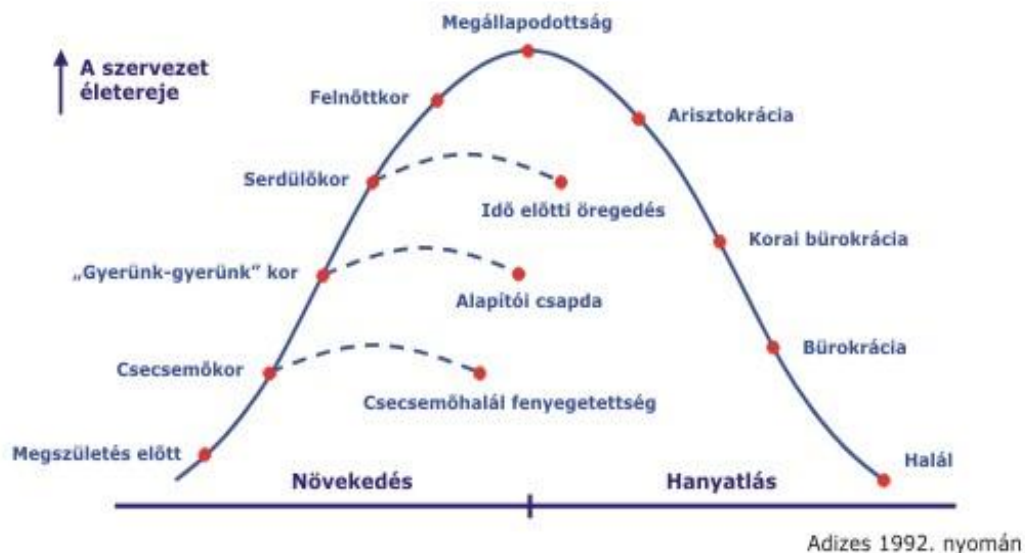
³⁰ - Szabó Roland - STRATÉGIAI ADAPTÁCIÓ ÉS KETTŐS (VERSENY)KÉPESSÉG Magyarországon 1992 és 2010 között – Phd értekezés – 2010.

³¹ Greiner, LE (1972): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 50: 37-46

Magyarországon a 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, támogatja a fejlődésüket, segíti a kis- és közép vállalatok működését, valamint a munkahelyteremtést. A törvény pontosan meghatározza, milyen feltételeknek kell megfelelnie a vállalkozásoknak. Megszabja a kereteket, amelyek között igénybe lehet venni a támogatást. Támogatja a gazdasági fejlődésüket és kedvezményekben részesíti a vállalatokat. Elősegíti a fejlesztéseket és meghatározza az adott támogatások felhasználási módját. Ezzel segíti elő a vállalatok fejlődését, hogy minél több munkahelyet tudjanak teremteni.

3. A kis- és középvállalatok a Vállalati életciklus modell tükrében

3.1. Ichak Adizes féle vállalati életciklus modell



Vállalati életciklus modell ³²

Ichak Adizes Vállalati életciklus modelljének keretrendszerében, elemezzük a kis- és közép vállalatok fejlődési szakaszait. Teljes mértékben egyet értek egy nagyon találó összehasonlítással, amelyet Rábi Sándor révén ismerhetünk meg. Több vállalati életciklus modellt tanulmányoztam, amelyek közül Adizes modelljét találtam a leghatékonyabbnak, melyet néhány módosítással, a tökéletes vállalati életciklusként említhetnék. Alapja az élőlények általános életciklusa, ami ugyan azt a modellt mutatja, mint a vállalatoké. A modell

³² <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-vallalati-eletciklus-modell-tukreben/> - Rábi Sándor írása.

lényege, hogy megszületnek, felnövekednek, felnőtté válnak, majd megöregednek, majd legvégül elpusztulnak. Külső tényezők mindig befolyásolhatják ezeket a ciklusokat, de normális körülmények között e ciklusok mindig azonos sorrendben követik egymást és ugyan az lesz a kezdet és a végkifejlet is. ³³„Az élőlényeknél a fejlődési ív időben, kimenetben meghatározott, addig a szervezeteknél ez nincs így, például nem feltétlenül következik be a felnőtté válás vagy később az öregedés.” ³⁴A szakaszok felosztását és bemutatását legjobban Adizes-féle modellel lehet megérteni. A legjobb és legerthetőbb életciklus modell. 1992-ben dolgozta ki, ennek ellenére a mai napig megállja a helyét, két évtized fejlődése és változása után. A fejlődés menetét szakaszokra osztotta. Kiemelte a rájuk jellemző viselkedési mintákat, amelyek hozzá tartoznak az adott szakaszhhoz, a későbbiekben azonban már kórosak. Első lépésben sorra kell venni az egyes szakaszok jellegzetességeit, hogy jobban megismerjük és megértsük a szerkezetét. Adizes vállalati modelljét saját észrevételeimmel és a tanulmányozott modellekből átvett kiegészítések segítségével alkottam meg.

3.1.1 Megszületés előtti kor

-A *Megszületés előtt* beszélhetünk az álmokkal, vágyakkal és tervekkel teli időszakról, szabad teret engedhetünk fantáziánknak és még következmények nélkül hozhatunk döntéseket melyekkel megalapozzuk a vállalatunk jövőjét. A megszületést követő szakaszban átalakulnak a fontossági szempontok és kicserélődnek lényeges elemek. A legtöbb ötlet ebben a szakaszban már a hanyatlás sorsára jut. Ennek a kornak nincs kifejezetten jellemző zsákutcája, a krízispontok száma megszámlálhatatlan, és rendkívül változatos. Ennek fő oka az ötletek kezdetlegessége, éppen ezért itt még nem beszélhetünk vállalatról, csak elképzelésről.

3.1.2. Csecsemőkor.

-A *Csecsemőkor* dinamikája alapvetően más. Az álmokat és vágyakat időlegesen félre kell tenni az alapítónak, és új prioritást kell választani. Termelni és értékesíteni kell minél többet és mindenáron. Ez vezet el a megerősödéshez és a piacképességhez. Hiába nagy a termelt mennyiség, ha nincs összhangban az értékesítéssel. Ennek fordítottja is igaz, hiszen hiába lenne meg a lehetőség a termékek értékesítésére, amennyiben nem áll rendelkezésre az-az áru,

³³ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-vallalati-eletciklus-modell-tukreben/> - Rábi Sándor írása.

³⁴ Ichak Adizes – Vállalatok életciklusai – HVG Rt 1992.

amit a piac befogadna. Véleményem szerint ebben a szakaszban a legfontosabb megtalálni a tökéletes egyensúlyt a termelés és értékesítés között. A csecsemő kor fejlődési menete kettéválhat. Vezethet a következő szakaszba is, vagy a csecsemő kor zsákutcájába a *csecsemőhalálhoz*. Két fő okozója a vállalkozások likviditási válsága és, hogy az alapító belefárad. Ebben a szakaszban folyamatos a készpénz igény. Nagyon sok tőkét kell befektetni, külső finanszírozást igényel a vállalat. Amennyiben nem áll megfelelő tőke a rendelkezésünkre a vállalat fejlődése megtorpan. A jelenlegi pénzügyi és hitelválság korában ezek a problémák a legnehezebben megoldhatók. A vállalatok nem jutnak tőkéhez és ebben a szakaszban már meg is szűnnek még mielőtt valójában kialakulnának. Tőke bevonása esetén, a Gt. 50§ a hitelezők védelmét rögzíti. Biztosítva, ezzel a hitelezők befektetését. Elősegíti a hitelezői aktivitást, mely a biztosított jogi háttérnek köszönhetően, kevesebb kockázatot hordoz magában. A másik tipikus oka lehet az alapító személye, aki belefárad, csökken az elkötelezettsége melynek következménye a vállalat hanyatlása.

3.1.3. Gyerünk-gyerünk kora.

⁻³⁵A *gyerünk-gyerünk kora* melyben már a vállalkozásnak nem kell a kezdeti nehézségekkel számolnia. Az alapvető ötletet megvalósították. A siker elérése nem a szervezet érdeme, hanem az alapító sikere, hisz ő a központ az egész „gépezet” motorja. A sikeres működés nem a szerepek és pozíciók köré összpontosul, hanem egyéni emberek köré, akik közül a legmeghatározóbb az alapító. Úgy is mondhatnánk, hogy ez a korszak az alapító által elért siker kiteljesedésének a kora. Átérzi a sikert és tisztába kerül a lehetőségeivel, valamint az elért eredményekkel. Tudatosul benne, hogy jól csinálja. A kérdés azonban az, hogy tudja-e, hogy valójában csak ő csinálja jól? Mivel még mindig kis létszámmal dolgoznak, a stratégiai irányítás hiányzik, és a felelősség leszabályozásai sem kristályozódtak ki. A fent említett formákat megkövetelő létszám, iparágaktól függően változik, de általában 20 fő környékére teendő. Mivel ezt a korszakot, mint említettem az alapító által elért sikerek korának is nevezhetjük nem véletlen, hogy a korszak zsákutcája is éppen az *alapítói csapda* lehet, amelyet „fantom vezetésnek” neveztem el. A szerepeket és a feladatokat valóban kiosztja, a kinevezett látszólagos vezetők között. Ezek a személyek valójában nem töltenek be tényleges funkciót csak bábok a szervezetben. Az alapító a vezetőket kihagyva a döntésekből „átnyúl felettük” és ezáltal ő maga lesz az, aki a szabályok be nem tartásával bomlasztja fel a

³⁵ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-vallalati-eletciklus-modell-tukreben/> - Rábi Sándor írása

rendszer. A kialakított felelősségi és hatásköri viszonyok teljesen látszólagosak és impotensek. Ennek a hátránya és buktatója, hogy következtetlenséget visz bele a rendszerbe, amely az alapító létezése nélkül pillanatok alatt életképtelen lenne. Az a vállalat, amely egy lábön áll nem tud elérni nagyfokú stabilitást. Amennyiben egy személy lát el minden fontos feladatot és hoz meg minden döntést, akkor annak a személynek a kiemelésével, gyakorlatilag eltávolítjuk a szerkezet egyetlen működtetőjét és működés képtelenné, önállótlaná válik.

3.1.4. Serdülőkor

-³⁶A *serdülő korban* megindul a vállalat professzionális jellegű újraszervezése. Az alapító rendszerint ennek szükségességét nem ismer fel. Nem könnyű beismernie senkinek azt a tényt, hogy már kevésnek bizonyul. Ezen a szinten az egy kézből történő irányítás már nem hatékony. A vezető személyében alkalmas az irányításra, viszont az őt körülvevő emberek önállótlanok és nem képesek az igazán komoly feladatok ellátására, csak a végrehajtásra alkalmasak. Ennek az áthidalásához általában egy válságra van szükség, amely rádöbbeníti az alapítót arra, hogy egyedül nem tudja tovább csinálni. Valódi vezetésre és cselekvőképes, nagy potenciával rendelkező személyekre van szüksége. Új alkalmazottak és vezetők felvétele elengedhetetlen. A 2005. évi CLXXX. törvény a foglalkoztatás bővítése és rugalmasabbá tétele érdekében szükséges intézkedésekről szóló törvény támogatásainak az igénybe vételével jelentős előnyökhöz juthat új alkalmazottak felvétele esetén. Abban az esetben, amennyiben megfelelnek a jogszabály által szabott követelményeknek. Ebben a korban a vállalkozás egy fókuszáltabb stratégiát épít fel, a kezdeti rendszert továbbfejleszti. Megtörténik a vállalat szabályozása, a feladatkörök tényleges kiszabása és felosztása, felelősségi és hatásköri, mátrixok születnek. Ez a váltás komoly felkészültséget igényel az alapító részéről. A váltás jogi és pszichikai háttérét is vizsgálnia kell. A menedzsment most már valódi vezetőkből áll össze. Az alapítónak fel kell dolgoznia azt a helyzetet, hogy már nem csak az övé az irányítás. Nem csak vezető, hanem alkalmazott is egyben, és több társával együtt felel a vezetésért. Ezért fontos az, hogy szakszerűen és körültekintően kell megválogatni a társait és megfelelő motivációt kell találni a számukra. Ennek segítségével mindig jobb és jobb munkavégzésre ösztönzi őket. Érdekelté kell tennie a többi felet is. A serdülőkor egyik kötelező velejárója a konfliktus, pontosabban a konfliktusos működés. Az irányítás megosztásával elkerülhetetlenek a konfliktusok. Ebben a szakaszban nem ez számít

³⁶ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-vallalati-eletciklus-modell-tukreben/> - Rábi Sándor írása

problémának, hanem ha destruktív irányt vesznek a problémák. Ezeknek a fel nem oldása esetén jutunk el a serdülő kor zsákutcájához, az idő *előtti öregedéshez*. A szervezet nem képes a serdülő kori konfliktusok megoldására és áthidalására. Amennyiben nem képes megoldani azokat, megbomlik a rendszer. Belső ellentétek alakulnak ki, amelyek belső feszültséghez és klikkesedéshez vezetnek. Ezek azonban destruktív folyamatok formájában rejtve jelennek meg. A belső feszültségek leküzdése, veszi el a legtöbb erőt, így a figyelem nem a vállalat tényleges vezetésére és fejlesztésére összpontosul. A rossz helyre koncentrálódó figyelem meggyöngíti a vállalatot. A rejtett konfliktusok felkutatása és megoldása vezet el a következő szakaszba.

3.1.5. Felnőttkor.

-Amennyiben a fejlődési menet elkerüli a serdülőkor zsákutcáját akkor elérkezik a *felnőttkorba*. A rendszer szabályozása kiépült és működőképes. Mégis megőrizte a rugalmasságát és hajlékonyságát, ennek segítségével tud alkalmazkodni az aktuális változásokhoz. Nem csak a vezetés, hanem a kreativitás is intézményesítetté válik. A szerepek egyértelműen ki vannak osztva és valóban az adott ember végzi a rá kiszabott munkát, megszűnt a héttérből történő irányítás. A kötelezettségek letisztulnak, a vezetés a működésre, a vevőkre, és a fejlesztésekre koncentrál. A vállalat stabilá és „tervezhetővé” válik. Vagyis számolni lehet a biztos fejlődésével, megbízható teljesítményt nyújt, ki lehet számítani a következő lépését és bátran lehet rá építeni. A jövőbe mutató tervek is megvalósíthatóvá válnak. Ebben a szakaszban a leghatékonyabb egy vállalat működése és irányítása, ezt az állapotot kell fenntartani a vállalat fennállása során.

3.1.6. Megállapodottság kora.

-A ³⁷*megállapodottságnál* a szabályozás azonban eléri a holtponzt. Itt kereszteződik a felfelé törő szakasz csúcspontja és a hanyatlás kezdete. Nagyon vékony a határvonal a két szint között. A szabályokra szükség van, amelyeknek fejlődéssel párhuzamos fejlődési szintet kell mutatniuk. Nagyon könnyen túl szabályozottá válhat a rendszer, ez megnehezíti a működését. Ennek hatására fokozatos leépülés következik be a vállalat életében. A szabályozás növekedésével a rugalmasság és a hajlékonyság is egyenes arányosságban csökken, gátat szabva a fejlődésnek és az újításoknak. A problémák megjelenése, hozza magával az újabb

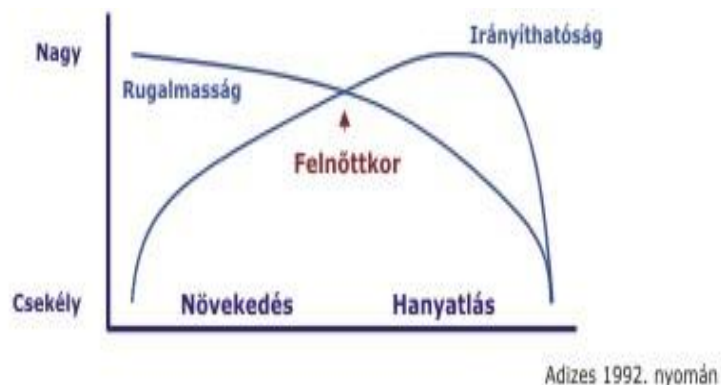
³⁷ Kiss János - PH. D. ÉRTEKEZÉS 2004 -A TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓ SZEREPE A MAGYAR VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉBEN.

nehézségeket. Megáll a fejlődés, az elégedetlenkedés és az emberi tényező újra kulcsszerepet kap. A destruktív folyamatok újbóli előkerülésével a szervezet hanyatlása felgyorsul.

3.2. Összefoglalás

Az különböző életciklusok nem elkerülhetők egy vállalat megszületésénél, ezt a vállalati növekedési létrát minden vállalatnak be kell járnia ahhoz, hogy működőképes és hatékony legyen. Minden ciklusnak meg vannak a saját buktatói, mellyel mindig szembe kell nézni és aminek az áthidalása vezet a vállalat ideális működéséhez. Adizes modelljének egyetlen hibáját a családi irányítás alatt álló rendszerekben alkalmazott nézőpontjában látom. Véleménye szerint egy családi irányítás alatt álló vállalat, ugyan olyan működésre és szerkezeti felépítésre képes, mint egy hagyományos vállalati rendszer. A vezetők pedig a döntések meghozatala során teljes mértékben függetleníteni tudják magukat a családi viszonyoktól. Véleményem szerint ez az álláspontja a mai kornak nem felel meg és alkalmazhatatlan. Mivel egy családi irányítás alatt álló cég sosem képes olyan fejlődésre, mint egy, professzionális vezetéssel és szakemberekkel rendelkező vállalat. A vezetők nem képesek egy bizonyos fejlettségi szint után függetlenül dönteni. Egy ilyen szerkezeti felépítéssel rendelkező vállalat kezdetben lehet sikeres, de piacképes fejlett vállalat nem válhat belőle az irányítási rendszer hiányosságai miatt. Adezis többi megállapítása azonban tökéletesen tükrözi a jelenkori vállalatok életciklusait és működését.

4. A rugalmasság és az irányíthatóság



Rugalmasság kontra irányíthatóság – Adizes 1992.

³⁸A rugalmasság és az irányíthatóság közti legjobb kapcsolatot kell megtalálni. A túlzottan nagyfokú rugalmasság nem ad egy stabil, biztos alapot ezért a vállalat nagyon instabil és bizonytalan lenne. Igaz, hogy kis idő alatt nagy profitot termelhetne, de nagyon rövid idő alatt egy rossz döntés következtében mindent elveszthet. A rugalmassági görbe mindig a kezdeti szakaszban a legmagasabb, ekkor vagyunk a kreatív szakaszban, ami nagyfokú rugalmasságot igényel. A rugalmasság fokozatosan csökkenni fog a fejlődés során. Ezt követeli meg a szervezet és a szabályozási rendszer professzionálissá válása. A rugalmasság túlzott elvesztése a hanyatláshoz vezethet, mert nem fog tudni a cég lépést tartani, a modern korral és a változásokkal. Az irányíthatósági görbe pedig kezdetben alacsonyabb, mivel csak látszólagos a szervezethez, valójában egy kézben összpontosul a hatalom. A fejlődéssel, a pozíciók kiosztásával nő az irányíthatóság. Azt sosem lehet megvalósítani, hogy az irányítás és a rugalmasság is legmagasabb ponton találkozzanak, mivel egymás működését korlátoznák. Meg kell találnunk azt a metszéspontot, ahol a leghatékonyabban tud érvényesülni a rugalmasság és a szervezet irányíthatósága. Ez a pont a felnőttkorra tehető. Ebben a szakaszban a legeredményesebb a rendszer és majdnem tökéletes a működése. A metszéspontnak az eltolódásával viszont könnyen rossz irányba vihetjük a vállalatunkat. A rugalmasság és az irányíthatóság „párharcából” tehát egyik sem jöhet ki győztesen, csak együttesen vihetnek sikerre egy céget. Akármelyik kerül jelentős túlsúlyba a vállalat vagy

³⁸ Ichak Adizes – Vállalatok életciklusai – HVG Rt 1992.

nagyon merevvé válik, vagy pedig elveszti a stabilitását. A tökéletes metszéspontot minden életciklus szakaszban meg kell találni, de igazán nagy jelentősége csak a felnőttkorban van, amikor már kialakult a professzionális irányítás és stabil alapokon áll a vállalat.

5. A vállalat genetikai kódolása

5.1. Létezik-e tökéletes vállalati genetika?

Az eddigi állításaimat összegezve jutottam el arra a kérdésre, hogy létezik-e tökéletes vállalati genetika? Vállalati genetika alatt a vállalati életszakaszokban kódolt fejlődést értem.³⁹ A vállalatok genetikai programja ismét párhuzamba állítható az élőlényekkel. Hiába van belekódolva egy tökéletes genetikai fejlődés, mindig számolni kell általános problémákkal, amelyek elkerülhetetlenek. Fel lehet készülni rájuk vagy hatékony szisztémával úrrá lehet lenni rajtuk, de kizárni őket nem lehet, a fejlődés vele járói. Ebben a táblázatban találtam meg a legjobb összefoglalását a szokásos és a kóros problémáknak. Ezek gátolják a vállalat tökéletes genetikai fejlődésnek menetét.

40

Szakasz	Szokásos probléma	Kóros probléma
Csecsemőkor	Nincs hatáskör átruházás	Elhúzódozó tőkehiány
Gyerünk-gyerünk kor	Túl sok prioritás	Fennhéjázó, központosított vezetés
Serdülőkor	Túl sok értekezlet	Túl sok belső harc
Férfikor	Kevés a jól képzett ember	Önelégültség

Adizes 1992. nyomán

A vállalati szakaszok problémái

A szokásos problémákat a normális problémák kategóriába sorolnám, úgymond a szükséges rossz. Ezzel szemben állnak a kóros problémák, amik a tényleges probléma kategóriába tartoznak. Ezek könnyen tönkretesznek egy céget és nagyon nehéz felkészülni rájuk. Az elhárításuk nem lehetetlen, de egy komoly menedzsmentet és szakképzettséget kíván. Az

³⁹ Ichak Adizes – Vállalatok életciklusai – HVG Rt 1992.

⁴⁰ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/vallalak-temeszeti-megvalosulas/>

egyes életciklusokhoz különböző problémák járulnak. Ezek a problémák általánosíthatóak az egyes szakaszokra.

Ismételten egyet kell értenem ⁴¹Rabi Sándorral, aki nagyon jól látta meg, hogy még a természetben megvalósulhat a tökéletes genetikai program, ezzel szemben a szervezetek fejlődésében nem valósulhat meg. Mindig lesznek kiszámíthatatlan problémák, amik megtörik a fejlődést. Ideális körülmények között sem megy végig zökkenőmentesen a fejlődés. Kezdetben a vállalatvezetésben, az alapítóban látom a probléma kulcsát. Ő az, aki nagyon nehezen tudja megosztani a hatalmát, és bevonni a vezetésbe a szükséges szakembereket. A hatalmának a megosztása komoly kihívás elé állítja. A teljhatalom elengedése a legnehezebb feladat a számára. Ebből kiindulva már nem lehet tökéletes és töretlen egy vállalati genetika, hiszen a fejlődés már a kezdeti szakaszban lassítva van. Az intézményesülés nehezen épül fel, a belső teher jelen esetben, hogy „idegenek” kezébe adja át a vállalatot, amit megálmodott. Több alapító esetén ez a folyamat még bonyolultabb. Az egyik rejtett problémacsoport a lappangó problémák. Ezek azok a problémák, amelyeket nem lehet csoportosítani. Nem a vezető hibája és nem tartoznak sem a szokásos, sem pedig a kóros problémák csoportjába. Fő okozója az emberi önteltség és a kommunikáció hiánya. Mivel senki sem magában keresi a hibát, az általános vélekedés, hogy az alkalmazottak a hibásak, azok az alkalmazottak, akik valójában tényleges munkát nem is végeznek. Ezek a kis- és közép vállalatok zárt rendszerben működnek, éppen ezért nagyon nehéz betekintést nyerni a működésükbe. Külső személyeknek szinte lehetetlen és gyakran egy új alkalmazott, szakember ilyen körülmények között érkezik egy vállalatba. Az alkalmazottak a vezetést hibáztatják, nem magukat. Ez a kölcsönös ellentmondás vezet el a problémákhoz, amikor valójában csak egymás meg nem értéséről van szó. Röviden úgy tudnám összefoglalni, hogy „mindig mindenki másban keresi a hibát”. A megoldás, amely a felnőtt korba való átlépéshez vezet, egy informális megállapodás. Tisztázni kell a célt, a hatásköröket és a különböző szerepeket. Következetes rendszert kell kiépíteni, mindenkinek tisztában kell lennie azzal, hogy mi a következménye, ha elvégzi a feladatát, és azzal is, hogy mi történik amennyiben nem. Az intézményesült irányítás mellett, a működés és a rugalmasság ideális mértékben leszabályozottá válik.

⁴¹ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-vallalati-eletciklus-modell-tukreben/>

5.2. Összefoglalás

A fent említettek alapján egyértelmű választ kaptam a kérdéseimre. Nem létezik tökéletes vállalati genetika azért, mert nagyon sok gátló tényező akadályozza a vállalat tökéletes fejlődését. Mivel a vállalatok nem elszigetelten fejlődnek, hanem a környezetükkel összhangban, ezért a külső tényezők hatása elkerülhetetlen. A megállapításom szerint Adezis és Greiner modelljeinek integrációja teljes mértékben alkalmazható a jelenkori magyar valóságra, melyben az említett szakaszok és életpályák mellett, a politikai, gazdasági és kulturális tényezők hatása párhuzamosan érvényesül.

6. A „leadership” elméletek vizsgálata a tőzsdén nem jegyzett kis- és középvállalati gyakorlatban

6.1 Mit is jelent a leadership szó?

A tökéletes vállalati genetika egyik legfőbb akadályaként a vezetést jelöltem meg. A vállalatok egyik legfontosabb eleme a vezető, és a megfelelő vezetési rendszer.⁴² Először is fogalmazzuk meg pontosan mit is jelent ez a szó, hogy leadership. Érdekes elgondolkodni azon miért nincs egyetlen magyar szó sem amit e helyett használhatunk, illetve ha van miért nem használjuk. A vezetés magyar szó miért nem felel meg? Egy másik szó a menedzsment is nagyon közel áll hozzá, de ha megvizsgáljuk megtaláljuk az eltéréseket. A menedzsment a szervezet stabil működésének biztosítására, a munka irányítására és az erőforrások összehangolásra helyezi a hangsúlyt. A leadership ennél tágabb, összetettebb. Az emberek motivációjára, a velük való kommunikációra, és a szervezeti változásokra irányuló vezetéssel lehet azonosítani. Megnö az egyének szerepe.

A kis- és közép vállalatok életciklusait alapvetően meghatározzák a vezetési rendszerek. Amikor a vállalat eléri a felnőtt kort, akkor van szüksége a leghatékonyabb leadership rendszerre. A vezetőnek nagyon összetett a feladata. Egy nagyobb vállalatnál nem csak a

⁴² http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek_segedletek/ma/vsz_msc/szemvez_jegyzet_20110826.pdf

feladatát kell jól ellátnia, hanem meg kell felelnie a tulajdonosi (tagok, részvényesek) elvárásoknak is. Szigorúan jogi szempontból a részvényeseknek nincs közvetlen hatásköre a társaság működése felett. Ennek ellenére elengedhetetlen, hogy elégedettek legyenek a vezetők munkájával. A tulajdonosok jogosultságai közé tartozik, hogy megválaszthatják vagy elmozdíthatják az igazgatótanács tagjait, ezzel befolyásolva a döntéshozatalt. Az igazgatótanács tagjainak eltávolítása pedig magával vonzza nagy általánosságban az igazgató alatt kinevezett vezető távozását is. Ezeket a jogokat a társasági jog szabályozza ⁴³Gt. 19§ (1) (2) (3) pontjában, amely mindenek előtt meghatározza a minimális tulajdonosi jogokat. A társasági jog mellett a társasági iratok határozzák meg az alapvető jogokat. A modern korban a Gt. 20§ (1) már arra is lehetőséget ad, hogy a legfőbb szerv ülésén, való személyes részvétel helyett az érintett személyek a tagsági jogaikat elektronikus hírközlési eszközök segítségével is gyakorolhatják. A teljesség igénye nélkül bemutatnám a leadership vezetés-elméleti rendszerek leghatékonyabb modelljeit. Több elméletet és véleményt átvizsgálva, választottam ki a két leggyakoribb vezetés elméleti rendszert, (vonáselméleti, Fiedler-féle kontingencia modell) ezt követően pedig egy harmadik (helyzetfüggő vezetés) rendszerben foglaltam össze a vezetés elméleti rendszerek lényegét. Ez a rendszer a leghatékonyabb és ez biztosítja a vállalat legmegfelelőbb irányítását, melyet a saját meglátásaimmal és a többi elméleti rendszerből átvett praktikus megfigyelésekkel egészítettem ki.

6.2. A leghatékonyabb leadership vezetés elméleti rendszerek

6.2.1. Vonáselmélet

A vonáselméletben a szakirodalom meghatározza azokat a személyiség jellemzőket, amelyek jó vezetővé tesznek egy adott személyt. Ennek a rendszernek a hatása kézzel fogható eredményt mutatott az évek során. Amennyiben megbízhatóan tudjuk azonosítani ezeket a vezetői jellemzőket, azonnal könnyebbé válik a megfelelő ember kiválasztása, az egyes pozíciókra. Egyszerűen fel kell mérni a jelentkezők képességeit, majd kiválasztani közülük a legmegfelelőbbet. Az évek során azonban egyre több tanulmány látott napvilágot és egyre nehezebb volt megállapítani melyek a legjobb vezetői erények. A legfontosabb erények: rátermettség, intelligencia, szorgalom, állóképesség, önkontroll, kreativitás, szaktudás, stb. Az

⁴³ A gazdasági társaságok szerveire, vezető tisztségviselőire vonatkozó közös szabályok. 1. cím A gazdasági társaságok legfőbb szerve 19§ (1), (2), (3)

egyre több fontossá váló tényező egyre nehezebb választás elé állította a vezetőket. A vonáselemélet fő kérdése hogyan, milyen módon lehet az említett vezetői képességeket lemérni. Nincsenek olyan módszerek, amelyekkel le lehetne pontosan mérni az adott személy rátermettségét és képességeit. Éppen ezért az elmélet gyakorlati haszna igen korlátozott. Ennek ellenére egy jó alapot szolgál a választásnál, de nem lehet csak erre hagyatkozni. A magyar kisvállalkozások mégsem alkalmazzák ennek a szisztémának a pozitív részeit. A hazai mentalitás nagyon leegyszerűsödött. A gyakorlatban a vezetők ösztönös alapon választanak. Aki ránézésre jó vezetőnek tűnik vagy szimpatikusnak azt választják. Az ilyen vezetők, akik így kerülnek hatalomra, gyakran nem váltják be a hozzájuk fűzött reményeket. A megérzések szerepét azonban sosem szabad lebecsülni, de mindenképpen egy vonáseleméleti alapra kell ezt helyezni. Az interjúk előtt át kell gondolni melyek azok a képességek, amelyekkel az adott pozíció betöltéséhez rendelkeznie kell a jelentkezőknek. Ennek segítségével, sokkal gyorsabban és eredményesebben tudjuk megtalálni az ideális vezetőt.

6.2.2. Fiedler-féle kontingencia modell

⁴⁴Fred Fiedler vezetői modellje nagy hatással volt a vezetéseleméletre. Nem a jó vezetői erényeket, és legjobb vezetői stílust kereste. Ehelyett a szituáció és a vezetési stílus összefüggéseit kutatta vagyis, hogy milyen szervezeti helyzetben melyik vezetési stílus a leghatékonyabb.

Kétféle vezetési modellt különít el. ⁴⁵A feladatorientált és a kapcsolatorientált vezetést. Nem mondja meg melyik a helyes, hanem azt mondja, hogy mindig az adott szituáció dönti el. A szervezeti szituációkat három tényező alapján kell vizsgálnunk. Az első a vezető és beosztottjai közti kapcsolat. A köztük lévő bizalom mértéke a mérvado. A második tényező a feladatok ellenőrizhetősége és érthetősége. A harmadik eleme a vezető pozíciójából adódó hatalomnak a mértéke. Ennek a háromnak az összessége jellemzi a kedvező vezetői helyzetet. Fiedler számos vizsgálattal támasztotta alá a két vezetői típus közti különbséget. A

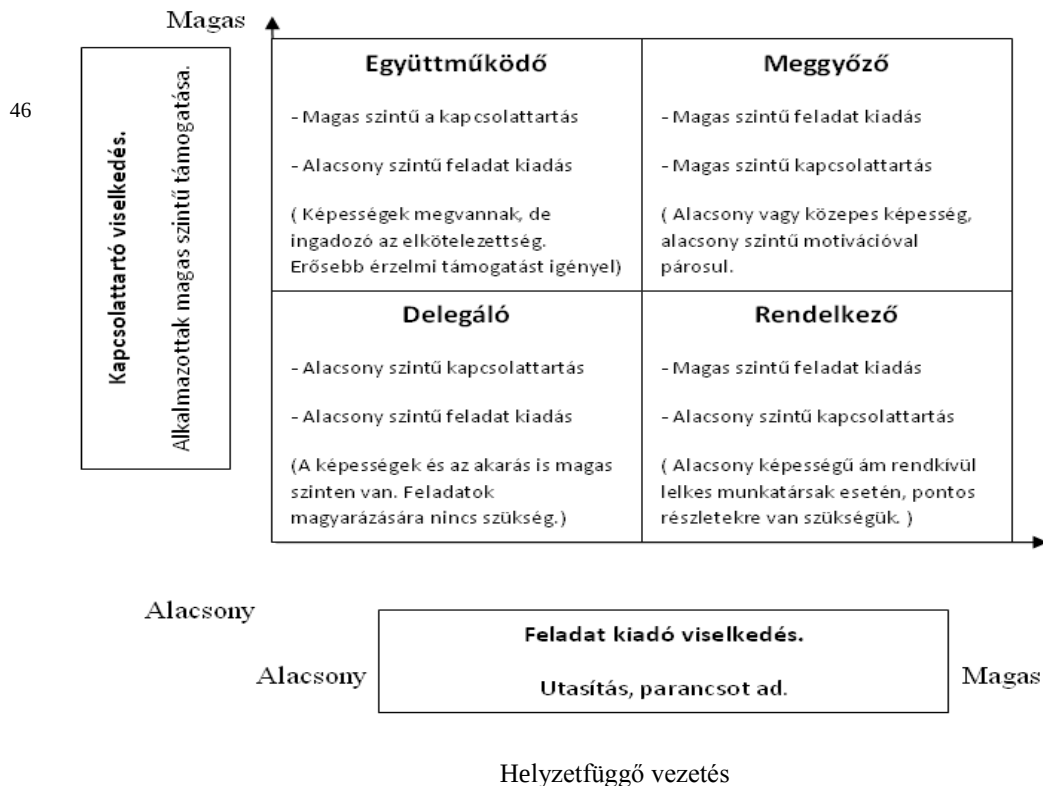
⁴⁴ <http://www.veniens.hu/vallalatepitoo/2010/01/16/leadership-elmeletek-a-kisvallalati-gyakorlatban-2/>
Avar Eszter írása.

⁴⁵ Fiedler, F.E., Gibson, F.W. és Barrett, K.M. (1993) Stressz, fecsegés és a vezető intellektuális képességeinek használata", *Leadership Quarterly* 4(2): 189–208.

feladatorientált vezetők a szélsőséges helyzetekben teljesítenek a legjobban. A kapcsolatorientált vezetők pedig a közepesen kedvező helyzetekben hozzák ki magukból a legjobb teljesítményt. A betöltendő pozíció dönti el, hogy milyen típusú vezetőt igényel, a feladatok sikeres elvégzésére összpontosító vezetőt, vagy pedig aki a kapcsolatokra fektet nagyobb hangsúlyt.

6.2.3. Helyzetfüggő vezetés

A Friedler modell hiányosságait, egészíti ki. A Paul Hersley és Kun Blanchard által kidolgozott vezetés modell. Melynek lényegén az egyéni bánásmód, minden alkalmazottat különböző módon kell motiválni. Meg kell találni a számára leghatékonyabb vezetési stílust. A jó vezetőnek alkalmazkodnia kell, mert nincs annál igazságtalanabb vezetés, mint amikor különböző emberekkel azonosan bánunk. Négy féle vezetői stílust különböztetünk meg, attól függően, hogy a kapcsolattartás és a feladatkiadás magas vagy alacsony szintje jellemző. A vezetési stílus lehet rendelkező, meggyőző, együttműködő, vagy delegáló. A vezetési stílus alkalmazkodik az alkalmazottakhoz, akiket négy csoportba sorolhatunk, elkötelezettségük és képességeik arányai szerint. A fent említett vezetői csoport, mindegyike az egyénekre helyezi a hangsúlyt, mindenkivel egyedileg foglalkozik.



⁴⁶ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2010/01/16/leadership-elmeletek-a-kisvallalati-gyakorlatban-2/> 2012

A rendszer tanulsága, hogy a jó vezető az, aki mindig képes váltogatni a vezetési stílusát, és alkalmazkodni tud az alkalmazottakhoz. Ez nem egyszerű feladat, mert minden vezetőnek megvan a maga saját preferált vezetési stílusa, amelytől el kell térnie ideiglenesen. Meg kell találni az összhangot a feladatkiadás és a kapcsolattartás között. A túlzott kapcsolattartás és feladat kiadás sem jó, mert az alkalmazottak könnyen úgy érezhetik, hogy a főnök állandóan a „nyakukon lóg” és semmi szabad terük nincs. A túlzott szabadság miatt pedig gyakran csalódik a vezető, mert nem a kívánt eredményt éri el, a silány minőségű munkák következtében.⁴⁷ A vezető megosztja a munkát és a felelősséget, nem helyez túl nagy terhet senkire.⁴⁸ A vállalat irányítási 3. számú alapelv átültetése is érvényesül, az alkalmazottak számában. Tükröznie kell a társaság tevékenységét, és stratégiáját. A jó vezető tisztázza magában, hogy mi a rá legjobban jellemző vezetési stílus és azt kombinálja a dolgozók egyéni igényeivel. Végig kell gondolnia a kiosztandó feladatokat és az alkalmazottak képességeit, majd kiválasztani a megfelelő vezetési rendszert. Amennyiben ez sikerül, hatalmas lépést tettünk a rugalmasan alkalmazkodó sikeres vezetési rendszer megvalósítása felé. A helyzetfüggő vezetés egyetlen kritikájaként azt emelném ki, hogy a vezetőnek nem kell mindenkihez teljes mértékben alkalmazkodnia. Ki kell dolgoznia egy önálló vezetési stílust, amelyhez ragaszkodik. Ezzel biztosítva egy stabil alapot a vállalatnak. Ettől a stílustól eltérhet és bizonyos fokig alkalmazkodhat az egyéni igényekhez, de sosem szabad szembe fordulnia az eredeti vezetési stílusával, mert elveszítené a hitelességét. A jó vezető pedig döntően befolyásolja a tőzsdén nem jegyzett kis- és közép vállalkozások fejlődését és működését.

6.3. A vezető szerepe

A tőzsdén nem jegyzett kis- és közép vállalatok, olyan korlátolt felelősségű társaságok amelyek nem lépnek a tőzsdére⁴⁹. A⁵⁰ tőzsdén nem jegyzett társaságok köre nagyon széles.

⁴⁷ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 10. alapelv

⁴⁸ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 3. alapelv

⁴⁹ A tőzsdén nem jegyzett és jegyzett társaságok között az a különbség, hogy a tőzsdén nem jegyzett társaságok nem bocsájthatnak ki nyilvános részvényt.

⁵⁰ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 1. iránymutató a tőzsdén nem jegyzett társaságok számára 15.o.

Ide tartoznak a családi vállalkozások, az egy tulajdonos kezében lévő társaságok, az újonnan alapított társaságok, a kockázatait és magántőke bevonásával működő társaságok, a közös vállalatok és a leányvállalatok. Sok állami tulajdonban lévő társaság is ebbe a kategóriába tartozik. A fent említett társaságok ott igazán jelentősek, ahol a tőkepiac nem fejlett. A kis és középvállalatok még magasabb fejlettségi szinten is zártkörűen működnek. Az OECD szerint⁵¹ „a tőzsdén nem jegyzett társaságok fejlett vállalatirányítása jelentősen hozzájárulhat a termelékenység és munkahelyteremtés növelésében mind a fejlett, mind a fejlődő gazdaságokban⁵²”. A nagy számuk és jelentős gazdasági erejük ellenére is gyakran elhanyagolják a vállalatirányítási tanulmányokat és ajánlásokat. Az elmúlt években például számos ország fogadott el a vállalatirányításról szóló kódexeket⁵³. A legtöbb ajánlás azonban a tőzsdén jegyzett társaságokra vonatkozik, de megtalálhatók benne a tőzsdén nem jegyzett társaságokra vonatkozó szabályozási ajánlások is. Az első vállalatirányítási kódexet az USA-ban hirdették ki 1978-ban. 2008-ig 64 országban fogadták el a vállalatirányításról szóló kódexet. Nemzetközi szinten az OECD Vállalatirányítási Alapelvei (első kiadás: 1999, újrakiadás 2004) voltak a meghatározó a nemzeti vállalatirányítási kérdésekre. A fent említett vezetés elméleti rendszerek szakszerű alkalmazásával, a zártkörűen működő kis- és közép vállalkozások teljesítményét optimalizálni lehet. Egy jó vezető elősegítheti a vállalatirányítási tanulmányokban foglalt új szisztémák elsajátítását, valamint számos munkahely teremtéséhez járulhat hozzá, amennyiben sikerre viszi az adott vállalatot. Pontosan ezek a szempontok alapján érthetjük meg, hogy valójában milyen fontos a jó vezető kiválasztása.

⁵¹ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 1. iránymutató a tőzsdén nem jegyzett társaságok számára 15.o.

⁵² Vermeulen: A jog szerepe a hatékony felelős vállalatirányítási keretrendszerek kialakításában in: Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets

⁵³ ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére – 1. iránymutató a tőzsdén nem jegyzett társaságok számára 16.o.

7. A kis és középvállalatok, vállalati értékére ható tényezők és a legelterjedtebb vállalatértékelési módszerek

7.1. A vállalat értékének meghatározása

A tőzsdén nem jegyzett kis- és középvállalatok értékét a tőzsdére lépés előtt, mindig meg kell vizsgálni, hogy tisztában legyünk a tőzsdére lépés előnyeivel és hátrányaival. Ezek egyik meghatározó eleme a vállalat jelenkori értéke, amely több összetevőből áll össze. A vállalatok értékének a meghatározása mindig függ attól, hogy mi a célunk a vállalat értékének a megállapításával. Egy vállalat értéke éppen ezért eltérő számokat mutathat, ha például értékesíteni akarjuk és minden lehetséges pozitívumot megpróbálunk feltüntetni az értékelés során. Ezzel szemben ugyanannak a vállalatnak jóval kisebb értékét fogjuk bizonyítani, amennyiben az adóhatóság számára kell azt benyújtani. Pontosan az egyéni érdekek miatt nagyon nehéz jól meghatározni egy vállalat értékét, de a megfelelő módszerekkel egy átfogó képet kaphatunk a vállalat tényleges értékéről.

A vállalat értékének meghatározása során nem csak a vállalat jövőbeli jövedelemtermelő képességét kell vizsgálni, hanem számos egyéb tényezőt is figyelembe kell venni. A cég meglévő vagyonán kívül értéket jelentenek a befektetések, a folyamatosan érkező pénzáramlások, a befektetési lehetőségek és a vállalat jövőbeli növekedése is. Ezeknek a tényezőknek az együttes értéke adja meg a vállalat valódi értékét. Egy vállalat nem csak attól lehet értékes, hogy olyan eszközökkel rendelkezik amelyek biztosítják a folyamatos pénzáramlást, hanem attól is, hogy a jövőben ilyeneket fog beszerezni (Damodaran 2001.) A vállalat értékének meghatározása során sosem abból kell kiindulni, hogy a vállalat önmagában létezik, számos környezeti elem van amely ezt befolyásolja. Ezért célszerű számításba venni a vállalat értékénél mind a mikrokörnyezeti mind a makro környezeti tényezőket. A vállalat értékének meghatározása egy bonyolult folyamat. A tőzsdén nem jegyzett társaságoknak azonban elengedhetetlen, hogy tisztába kerüljenek a tényleges értékkel.

A legelterjedtebb vállalatértékelési módszerek között, is találunk hiányosságokat. Az adott módszerek külföldről történő átvétele problémákat okozhat, mivel nem egyeznek meg

pontosan az országok számviteli rendszerei. Ezek a módszerek főképpen a nagyvállalatok értékének mérésére alkalmazhatók, mivel a kisvállalatok zártkörű működése megnehezíti az átfogó vizsgálatot. A megfelelő információk hiányában pedig nagyon nehéz egy vállalat értékét meghatározni. Ilyen esetekben akár ⁵⁴magánnyomozó alkalmazása is bevett gyakorlat, aki kideríti a vállalat eltitkolni kívánt körülményeit. Magánnyomozói tevékenységet, csak olyan személlyel végeztethetünk, aki megfelel a „22/2006. (IV. 25.) BM rendelet a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenység szabályairól szóló 2005. évi CXXXIII. törvénynek”. A fent említett problémák ellenére még mindig a következő módszerek a legalkalmasabbak a tőzsdén nem jegyzett kis és közép vállalkozások értékének a meghatározására.

7.2. Leghatékonyabb vállalat értékelési módszerek

7.2.1. Diszkontált cash-flow módszer⁵⁵

A cégértékelés egyik legelterjedtebb és talán legelismertebb módszere a diszkontált cash-flow (DCF) értékelés. A DCF módszer szerint a vállalat értéke minden pénzbeli jövedelem, amelyet a vállalkozás a tevékenysége folytán hosszú távon realizál. A módszer szerint a jövőbeli várható pénzmozgások és az ezekhez kapcsolódó kockázatosság arányosságának értékéből lehet levezetni a vállalat értékét. A módszer hátránya azonban, hogy nagy betekintést igényel a vállalat életébe és főképpen a különösen stabil környezetben tevékenykedő és kifejlődött vállalatok értékmérésére alkalmas.

7.2.2. Szorzószámos értékelés⁵⁶

A módszer a vállalatok főbb mutatóinak az összehasonlításán alapul. A legtöbbet használt mutatók a P/E (Price/Earnings = Árfolyam/Nyereség) P/S (Price/Sales = Árfolyam/Árbevétel), P/EBIT (kamat és adófizetés előtti eredmény), P/EBITDA (EBITA+amortizáció). Ezeknek a mutatóknak az értéke adja meg a vállalat tényleges értékét. A probléma itt is ugyan az, mint a cash-flow módszernél. A tőzsdén jegyzett társaságoknál könnyen elérhetőek ezek az adatok.

⁵⁴ Amcham konferencia- Szimulált igazgatótanácsai ülés – 2012 október 29. Pécs Tudásközpont.

⁵⁵ http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded_files/20050102.pdf

⁵⁶ http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded_files/20050102.pdf

Abban az esetben, ha a tőzsdén nem jegyzett társaságok adataira van szükségünk, akkor az adott iparágban tevékenykedő tőzsdén nem jegyzett vállalatok mutatóiból kell kiindulnunk. A hátránya mellett viszont nagy előnye, hogy nagyon könnyen számolható és relatív pontos értéket fogunk kapni.

7.3. Összefoglalás

A fent említett módszerek nem a legpontosabbak és tőzsdén nem jegyzett vállalatoknál nehezen kiszámolhatók, mégis fontosak, mivel így kapunk egy viszonyítási értéket melyre már alapozhatunk a jövőben. Számos módszer létezik még a vállalati értékek számolására, de a fent említett két módszer általánosságban a legelfogadottabb és legtöbbet alkalmazott. A tőzsdén jegyzett vállalatok értéke mindig könnyebben meghatározható. Sosem lehet elfelejteni, hogy minden rendszert ki lehet játszani, és egy látszólag nagy értékű, jól működő vállalat is csődbe mehet. Az ENRON csődje erre a legjobb példa, mivel az utolsó pillanatig megtartották a látszatot, ám a végén mégis összeomlott.

8. Tőkeemelés, a vállalat tőzsdére lépése

8.1. Tőkebevonás

A tőkebevonást, a zártkörűen működő kis- és közép vállalatoknál mindig egy vezetői döntés alapozza meg. A vezetés feladata eldönteni, hogy az eddigi szerkezetet ki akarják-e bővíteni vagy pedig a megszokott formában működnek tovább. Külső tőke bevonásával, új anyagi forrásokhoz jut a vállalat, melynek segítségével fejlesztheti, illetve bővítheti tevékenységét, így versenyképessé válhat a vállalat a nemzetközi piacokon.

8.1.1. Atipikus tőke bevonás

A tőke bevonás történhet magán személy által ők az úgynevezett „*angelek*” kockázati tőke befektető magánszemélyek, illetve történhet intézményi befektetőkön keresztül ezek a „*joint venturek*”. Ebben a két rendszerben a tulajdonosi szerkezetet megtörik. Felbomlik az eddig

kötött forma és kibővített tulajdonosi szerkezettel folytatják tovább a működésüket. Ennek fejében azonban anyagi forrásokhoz jutnak az eddigi tulajdonosok. Egyéni befektetők, illetve az intézményi befektetők jelentős anyagi tőkével rendelkeznek, amellyel kezdődő vállalatok (Start up), illetve lepörgő vállalat részek (Spin Of) feltőkésítését végzik. A befektetők tulajdoni hányadot vásárolnak fejlődő, illetve kezdeti szakaszban. Ezek a befektetési formák nagy anyagi ráfordítás igényelnek, és magas kockázattal járnak. Viszont nagy anyagi előnyökhöz vezethetnek. A kezdetben alacsony áron vásárolt részesedés a vállalat fejlődésével, a sokszorosára növekedhet. Ettől a pillanattól a befektető is érdekeltté válik a cég működésében. A tulajdonosi szerkezet feltörése egy újabb evolúciós továbblépés. Melynek segítségével, továbbfejleszthetjük a cégünket. A fent említett tőke bevonás főképpen a fejlettebb országokra jellemzőek. A magyarországi gyakorlat nem ezt támasztja alá. A magyar vállalatok vezetői félnek megbontani a tulajdonosi szerkezetüket, és főként tipikus tőke bevonási lehetőségeket választani.

8.1.2. Tipikus tőke bevonás

A magyarországi gyakorlatban legtöbbet alkalmazott tőke bevonási rendszer, a bankkölcsön. Melynek fő oka a bizalomhiány. Amely miatt a tulajdonosok nem bontják meg a kezdetben kialakult zárt szerkezetet. Ehelyett bankokhoz fordulnak, és bankkölcsön igénybevételel, próbálnak tőkét vinni a vállalkozásba. Ez a rendszer nagyon sok hátránnyal jár. Első és legfontosabb a kamatfizetési kötelezettség. A bankok pénzt, kölcsönt csak kamat fizetése mellett adnak. A bank viszont nem érdekelt a vállalat működésében és sikerességében, csak abban, hogy megtérüljön a befektetése. A kötelező biztosítékok mellett, amit a bankok kölcsönügylet esetén megkövetelnek, nem szükséges számukra, a vállalat növekedése. A biztosíték alapfedezetként szolgál számukra. További negatívumként említeném a szolidaritás hiányát, mely az üzlet bankügylet jellegéből fakad. A bankok nem törődnek, a vállalatban rejlő lehetőségekkel, csak a kötelező fizetési határidőkkel, számukra az a fontos, hogy ezeket betartsák. A hitelt igénylőnek, kötelező biztosítékot szolgáltatnia a bank részére, amellyel fedezetet ad nem teljesítés esetére a banknak. Ezzel kockáztatnia kell a már meglévő tulajdonát a cégnek egy nagyobb összegű tőke bevonása érdekében. A jelenkori gazdasági világválság és hitelválság által okozott likviditási problémáknak köszönhetően a bankok sem mindig képesek kölcsönt nyújtani. Amennyiben megteszik, nagyon magas kamatot kötnek ki illetve túlzott biztosítékot követelnek, melyekkel megnehezítik a vállalatok feltőkésítését.

8.1.3. Magyarországi gyakorlat

A magyarországi kis és középvállalkozások finanszírozási gyakorlatában egyértelműen a banki hitelek túlsúlya a mérvadó. Ennek fő okait a következőben foglaltam össze. A kapitalista fejlődés rövid múltja tekint vissza hazánkban, melynek következtében nem volt még megfelelő átállási idő a nemzetközi üzleti gyakorlatban már tradicionálisnak tekinthető szisztémák alkalmazására. A világgazdaságban fokozódnak a likviditási problémák, állami (görög válság) és vállalati szinten (Lehman Brothers, AIG) egyaránt. Magyarországon az egyéni befektetők lehetőségei limitáltak, nem rendelkeznek, olyan mértékű kockáztatható forrásokkal, amelyek szükségesek egy vállalat kapitalizációjához. Hazánkban a fejlettebb országokra jellemző innovatív ágazatok viszonylagosan újak. Az azokban rejlő lehetőségek kevésbé feltártak, szemben az amerikai gyakorlattal, ahol bizonyos ágazatok befektetési gyakorlata már a felsőoktatásban, a technológiai és tudományos innováció műhelyeiben kapcsolatot teremt a kockázati tőke és a – még embrionális szakaszban lévő – vállalkozások között.

8.1.4. A tulajdonosi szerkezet

Az a-tipikus tőke bevonásával, a tulajdonosi szerkezet megbomlik, melynek következtében megnövekszik az érintettek száma. Az új tulajdonosok, többnyire kisebb tulajdonrészt birtokolnak. A többség és a kisebbség egymáshoz való viszonyában nagyon fontosak, a kisebbségek biztosítékai. Minél hatékonyabb biztosítékokat kell kiharcolniuk a korábbi egyedüli tulajdonosokkal szemben, melyek segítségével tudják érvényesíteni a saját akaratukat. Ennek a leghatékonyabb és legelterjedtebb formája, a kontraktuális védelmi forma, mellyel rögtön már a megkötött szerződésbe belefoglalják a kisebbségek biztosítékait. Az egyik leggyakoribb kikötés, hogy a kisebbségek tagot delegálhatnak az igazgató tanácsban, ahol a többség mellett magukat is tudják képviseltetni az igazgatóságban. Gyakori kikötés továbbá, a többszörös szavazati lehetőségjog, melyen arányaiban a meglévő tulajdonához képest magasabb szavazattal rendelkeznek az egyes kisebbségi tulajdonosok. Aki tulajdont szerez egy vállalatban az irányítási pozíciót is szerez. A kisebbségi tulajdonosok nem csak a szerződésben köthetnek ki maguknak biztosítékokat, hanem a törvény is biztosítja számukra. A Gt. 49.§ a kisebbségi jogok biztosítékaival szabályozza, azok érvényesülését. A Gt. 49§ (1) biztosítja a társaság legfőbb szervének az összehívását, azoknak a tagoknak a részére is, akik a szavazatok legalább öt százalékával rendelkeznek. A kisebbségek által elérhető egyik nagyobb értékű privilégium, az egyhangú szerkezeti döntés elérése, melynek segítségével, nem zárhatók ki a döntésekből, és csak velük egyetértésben dönthetnek a többi

tulajdonosok. A másik nagyon hasonló joguk, amit elérhetnek, az együttértékesítési jog, amellyel azt biztosítják maguk számára, hogy csak akkor adhatják el a tulajdonrészüket a főbb részvényesek amennyiben, a többi tulajdonos társsal is egyeztetve, hasonló feltételek mellett tőlük is megveszik a részüket. Ez az amerikai tranzakciós jogból étvett *Tag along* rendszer. A törvény a Gt. 123§ biztosítja az elővásárlási jogot a többi tulajdonosnak, melyen harmadik személlyel szemben megszerezhetik, az eladó tulajdonrészt, a harmadik személy által kínált áron. Mindig először a már meglévő tulajdonosok élveznek elsőbbséget. A befektetőkkel szemben a tulajdonosok is biztosíthatják saját tulajdonrészüket. A kezdeti szakaszban a tulajdonrész egy bizonyos százalékától meg kell, hogy váljanak, ezzel tőkét vonjanak be az induló vállalkozásba. Ennek hátránya, a kezdeti tulajdonosi szerkezet fellazulása. A kezdeti tulajdonosi szerkezet megóvására biztosít lehetőséget a törvény. A PTK. 374. § melyet a szerződésben kell kikötni. Ezzel biztosítja a visszavásárlási jogát, hogy csak ideiglenesen kelljen megbontaniuk a tulajdonosi szerkezetet. Az egyik legmeghatározóbb különbség, a tőzsdén jegyzett illetve a tőzsdén nem jegyzett zárkörűen működő vállalatok között, a részvény illetve tulajdonrész elidegenítési nehézsége. A tőzsdén jegyzett vállalatok részvényétől, nagyon könnyen rövid idő alatt meg tud válni a befektető. Ezzel szemben tőzsdén nem jegyzett kis- és közép vállalatoknál a tulajdon résztől való szabadulás nagyon bonyolult, és hosszadalmas. Bele tudnak ragadni kisebbségi tulajdonosok, és nem képesek kiszabadulni a vállalatból. A többségi tulajdonos befolyása alá kerülnek, aki a többségi részének köszönhetően hatalmat gyakorol fölöttük. A fent említett kikötések és korlátozások, hiányában korlátlan hatalmuk van a többségi tulajdonosoknak. A vezető tisztségviselők, önállósága teoretikus, valójában a tulajdonosi szervezet hatalma alatt állnak. A Gt. 22§ (4) kimondja, hogy a vezető tisztségviselő, a feladatát önállóan látja el. Feladatának ellátása alatt a jogszabályoknak, a társasági szerződésnek valamint a legfőbb szerv határozatainak kell megfelelnie. A Gt. 24§ (2) rendelkezik a vezető tisztségviselők megválasztásának, határidejéről illetve újraválasztásuknak szabályozásáról. Azonban a vezető tisztségviselők újraválasztásáról, a társaság legfőbb szerve bármikor indoklás nélkül dönthet. Ennek köszönhetően azok a tulajdonosok, akik többségben vannak a legfőbb szervben korlátlan döntési jogkörrel rendelkeznek. A Gt. 21§ az ügyvezetőkre vonatkozó általános szabályozást tartalmazza megmegadja számukra szükséges kereteket, működésük során. A Gt. 22§(3) hiába rögzíti alapvető szinten az ügyvezetésre vonatkozó szabályozást, amennyiben rossz a gyakorlat és nem valósul meg. A törvény hiába tesz kikötéseket és biztosít jogokat a vezetők számára, a Gt. 24§ (2) alapján a társaság legfőbb szerve bármikor indoklás nélkül

kinevezéseket eszközölhet. Ennek a helyzetnek a kiküszöbölésére, praktikus lenne a vállalatoknak létrehozni, egy belső vállalatirányítási kódexet (code of conduct) melynek segítségével szabályozni tudnák a többségi tulajdonosok hatalmát. Ennek segítségével egyenlő partnerré válnának a vállalatban érdekelt felek.

8.2. A Vállalat tőzsdére lépése

8.2.1. Tőzsdére lépés előnyei illetve hátrányai

A kezdeti nyilvános részvénykibocsátás egyik legnagyobb előnye, hogy megvalósul a tőkeemelés, amely fontos szerepet játszik a vállalat finanszírozásában. Mivel a nyílt piacok a vállalat számára korlátlan lehetőségeket biztosítanak. A társaság értékesíti a kiadott részvényeit, ezáltal megfelelő tulajdoni hányadért cserébe pénzbeli ellenértéket kap. A részvénykibocsátás alternatív tőke forrásokhoz való hozzájutást is elősegíti. A részvénykibocsátás hozzáférést biztosít a tőkepiachoz, valamint kitágítja az igénybe vehető finanszírozási módszereket⁵⁷ (pl. átváltoztatható kötvények, kötvények, warrantok stb.) A nyilvános működés növeli a vállalat megbízhatóságát és presztízsét. A tulajdonosok növelhetik a hírnevüket és publicitást szereznek maguknak. A nyilvánosan működő részvénytársaságok papírjai általában magasabb áron kelnek el, mint a zártkörűen működő társaságoké. Ugyanis szabályozott piaci feltételek mellett van lehetőség a kereskedésre, amely alapvető stabilitást nyújt. A kötelező éves jelentés valamint a szükséges kibocsájtási tájékoztató segít eloszlatni a kétségeket a nyilvánosan működő vállalatok körül. Ezzel növelve a kereskedési igényt, melyet a magas szintű transzparenciának köszönhet legfőképpen. A tőzsdén jegyzett társaságok vezetési rendszerébe nagy motivációs erőt jelent a menedzsmentek számára, hogy részvény opciókhoz jutnak. Ezáltal könnyebben tudják megtartani a magasan jegyzett szakembereket a vezetésben és kellő motivációt biztosítanak számukra a részvény alapú javadalmazással. A nyilvános működésre való átállás gyakran járulékos előnyökkel is jár mint például a vállalatnak meg kell fogalmaznia a világos üzleti stratégiáját.

A kezdeti nyilvános részvénykibocsájtásnak, azonban nem csak előnyei vannak. A kezdetiben mind a közvetlen, mind a közvetett illetve a közzétételi kötelezettséghez kapcsolódó költségek magas anyagi ráfordítást igényelnek a kezdeti szakaszban. A nyilvánosságból

⁵⁷ Dr. Kecskés András, Dr. Halász Vendel – Társaságok a tőzsdén – HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó 28.o

kifolyólag a vállalkozásoknak sokkal szigorúbb közzétételi kötelezettségnek kell megfelelnie.

⁵⁸A tranzakcióhoz elkészítendő kötelező tájékoztató akár 300-400 oldal is lehet. A közzétételi és tájékoztatási kötelezettség pedig hasznos információkkal szolgálhat a konkurencia számára. A nyilvánossággal jár a vállalat rugalmassága és a vállalat feletti irányítás elvesztése is. Egyre több részvényesnek kell megfelelni és egyre nagyobb a vállalat felelőssége. Egy nyilvánosan működő részvénytársaság életét jelentősen befolyásolja a részvényeik aktuális értéke, amely számos a vállalat tevékenységi körén kívül eső tényezőnek van kitéve szemben a zártkörű vállalatok értékével. Elengedhetetlen a rövid távú vezetési szemlélet, ugyanis minden egyes vállalati cselekmény előtt át kell tekinteni annak a részvényárfolyamokra gyakorolt hatását.

Az előnyök és a hátrányok összevetésével, egyértelműen kiderül, hogy a vállalat tőzsdére lépése, nagyon sok pozitívummal jár a vállalatok részére. De mindemellett megvannak az árnyoldalai is. Egyes újdonságok mindkét kategóriába besorolhatók, mivel az előnyök egyben kötelező hátrányokkal is járnak, ezek az úgy nevezett szükséges hátrányok, amelyeknek meg kell felelni a nyilvános részvénykibocsátás érdekében.

8.2.2. A nyilvános részvénykibocsátás, és a felelős társaságirányítási szabályoknak való megfelelés

⁵⁹A tőzsdére lépés előtt indokolt optimalizálni a vállalat belső szerkezetét és az irányítási struktúráját, mely számos változást követel meg. A legfontosabb kötelező változás olyan struktúra kialakítása, amely kellő garanciát nyújt a kisebbségi részvényeseknek. A kezdeti nyilvános részvénykibocsátást előkészítését a tranzakció előtt minimum négy-öt hónappal korábban meg kell kezdeni. A feltörekvő vállalatok előbb vagy utóbb mind megfontolják a tőzsdére lépést. A vállalatoknál sokkal mérvadóbbak azonban a bevételi és profittal kapcsolatos szempontok, mint a tőzsdére lépés jogi feltételeinek való megfelelés. A jogi tanácsadó szerepe nem több mint felkészíteni a vállalatot az új rájuk vonatkozó jogi szabályozásra. A felelős társaság irányítási szabályoknak való megfelelést célszerű már a tranzakció előkészítése során kialakítani. A szabályok kialakítása során annak a értéktőzsdének a felelős társaság irányítási ajánlásait kell alapul venni, amelyre a vállalat részvényeit bevezetni szeretnék. Magyarországon ez a Budapesti értéktőzsde. A nyilvánosan

⁵⁸ Dr. Kecskés András, Dr. Halász Vendel – Társaságok a tőzsdén – HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó 34.o

⁵⁹ Dr. Kecskés András, Dr. Halász Vendel – Társaságok a tőzsdén – HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó o.47.

forgalomba hozott értékpapírokkal kapcsolatos tájékoztatási kötelezettséget hazánkban a tőkepiacról szóló 2001. évi CXX. törvény az V. fejezetben szabályozza. A magyarországi szabályozás a nemzetközi viszonylatban nem számít szigorúnak. Szemben például az Egyesült Államok tőkepiacával. A New Yorki Tőzsdére (New York Stock Exchange) történő részvény bevezetéshez a 2002-ben elfogadott Sarbones-Oxley Act szigorú szabályainak kell megfelelni. Tőzsdére lépésnél egy vállalatnak a hazai best practice szabályainak kell megfelelni, de a vállalatok általában figyelembe veszik a nemzetközi szabályokat is.⁶⁰ Azonban az amerikai szigorú szabályozás miatt egyre több kibocsátó részesíti előnyben a Londoni Értéktőzsdét. Amelyben az Egyesült Királyságban releváns The UK Corporate Governance Code szabályainak kell megfelelnie. Ennek az ajánlásai összhangban vannak a Budapesti Értéktőzsde Felelős Társaságirányítási Ajánlásaival. A globális világgazdaság korában a felelős társaság irányítási kódexek nagyon hasonlóak. Ennek köszönhetően a vállalatok számára kirajzolódik egy követendő irány. Mindig a legfontosabb a kibocsátás helye szerinti szabályozásnak való megfelelés.⁶¹ De gazdasági szempontból fontos továbbá a német *Deutscher Corporate Governance* Kódexnek, (Frankfurti tőzsde) a brit *The UK. Corporate Governance Code*-nak (Londoni Értéktőzsde), valamint az ausztrál *ASX Corporate Governance Principles and Recommendationis (with 2010 Amendments)*-nek való megfelelés. Fontos különbség közöttük, hogy a német társaságirányítási kódexben a felügyelőbizottság és az igazgatóság egymástól elválasztva működik, a másik kettő egységes irányítást alkalmaz. A felelős társaságirányítási szabályok minden értéktőzsdén eltérnek ugyan egymástól, de a fő pontjaikban és alapvető eszméikben azonban megegyeznek, ezzel biztosítva a stabilitást és az egyediséget is egyben.

⁶⁰ Dr. Kecskés András, Dr. Halász Vendel – Társaságok a tőzsdén – HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó o.60

⁶¹ Dr. Kecskés András, Dr. Halász Vendel – Társaságok a tőzsdén – HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó o.60

Összegzés

A vállalati evolúció, kutatásának kezdetén, számos olyan kérdés merült fel bennem, amelyre nem kaptam egyértelmű választ. A különböző tanulmányok, illetve irodalmak áttekintése után, egy olyan bonyolult rendszerrel találkoztam, amelynek értelmezése bizony még a hozzáértők számára sem lehet minden esetben egyértelmű. Ennek a bonyolult szisztémának a kétértelműsége, nyomán egyéni kutatást végeztem, egy kérdőív formájában, hogy megismerhessem, az egyes személyek véleményét és gondolkodásmenetét a fent említett témában. Első és legfontosabb kérdésként az merült fel bennem, hogy a „Vállalati evolúció” hallatán egy közgazdasági témára vagy pedig egy jogi témára asszociálnak a válaszadók. Az elvárásaimnak megfelelően, a válaszadók azonos mértékben tették le a voksukat mindkét kategória mellett. Ezzel igazolták, azon elképzeléseimet, miszerint a vállalat evolúciós felépítése, egy interdiszciplináris tudomány, mely a két jogterület határán húzódik. Feltűnő volt számomra, hogy a közgazdasági kategóriába, főként a 18-25 év közötti korosztály sorolta a vállalati evolúciót. Ezzel szemben az idősebb korosztály többségben a jogi kategória mellett szavazott. Ebből látszik, hogy az egyes személyek gondolkodása a korral megegyezően fejlődik, és egy átfogóbb tudás birtokában, nagyobb belátással rendelkeznek az adott témában. Emellett megerősítést nyertem abban is, hogy a téma első hallásra bár közgazdasági vonatkozásokban is gazdag mégis inkább a jogi kategóriába sorolandó. Éppen e kettőség összhangjában, kívántam átfogóbb képet adni a vállalati evolúcióról.

A leadership vezetés elméleti tanulmányok áttekintése során vettem észre, mennyi eltérő magyarázata illetve értelmezése található ennek a kifejezésnek. A második általam feltett kérdés, a kérdőívemben, hogy mennyire vannak tisztában ennek a szónak a jelentésével, illetve a pontos tartalmával a válaszadók. Az első kérdéssel ellentétben, az általam várt válaszok teljes ellentétét kaptam. A válaszadók minimális része ismerte csak a szó jelentését, és még kevesebb része volt tisztában a valódi tartalmával. A válaszadók 25-35 éves korosztályig voltak a legjobban informáltak a vezetés elméleti rendszerekről. A fiatalabb, illetve idősebb korosztályok szinte semmit sem tudtak erről a szakkifejezésről. A válaszok egyértelműen bizonyították, mennyire nincsenek tisztában az egyes személyek a vállalatok működésével, annak ellenére, hogy a mindennapi életük szoros részét képezik.

A fent levont konklúziómat erősítette meg a következő kérdésre kapott válasz. Kíváncsi voltam arra, hogy mi a véleménye a megkérdezetteknek, a vállalaton belüli hatalom megoszlásáról. Ismételten meglepő válaszokat kaptam, mivel a megkérdezettek döntő többsége szerint a részvényeseknek minimális vagy semmilyen hatalmuk nincs a vállalat vezetésében. Ebben a kérdéskörben főleg az idősebb korosztály volt tisztában a részvényesek valódi hatalmasságaival. A vállalati hierarchia megismerését, kiismerését főképpen az élettapasztalattal tudnám párhuzamba állítani. Minél többet foglalkozik vele az adott személy, annál jobban át tudja látni a belső szervezeti működést. Ezzel ellentétben, fiatal korban egy teljesen hibás elképzelést, alakítanak ki a megkérdezettek magukban a vállalat működéséről.

Végezetül kíváncsi voltam mi az általános vélekedés a vállalatok jogi szabályozásáról. A vállalatra vonatkozó szabályozásokat túlzónak találják-e vagy pedig szükségesnek. Ismételten meglepő válaszokat kaptam. A válaszadók, több mint fele szerint a vállalatok jogilag túlszabályozottak, véleményük szerint, a jogi szabályozás minimálisra csökkentésével, sokkal hatékonyabb fejlődést érhetnének el. Megdöbbenő volt számomra mennyire felelőtlenül gondolkoznak a megkérdezettek valamint, hogy egyáltalán nincsenek tisztában a vállalatot átható jogi szabályozással.

A fentiek tekintetében egy átfogóbb képet kívántam nyújtani a vállalatok felépítésének és működésnek szerkezetéről. A szerkezeti felépítés elemzésével tudtam a legjobban érzékeltetni, mennyi buktatón kell keresztülmenni egy vállalatnak működése során, valamint azt, hogy milyen könnyen következhet be recesszió egyetlen korai szakaszban elkövetett hiba miatt. A fejlődési szakaszok során kiemelkedő szerepet kapnak a jogszabályok, amelyek a fejlődési szakaszok összetettségével egyenes arányosságban változnak. Minél fejlettebb egy vállalkozás annál bonyolultabb a jogszabályoknak való megfelelése. Alapvetően meghatározza a vállalat életét. A vezetés elméleti rendszerek segítségével ki tudjuk választani a vállalkozáshoz legjobban illő személyt. A már kialakult és működőképes vállalat értékét nagyon nehéz pontosan meghatározni. A vállalat értéke mindig függ attól, hogy milyen célból kívánjuk azt megtudni. A vállalat feltőkésítése történhet tipikus vagy a-tipikus módon, természetesen a tulajdonosi illetve bankgaranciák kikötései mellett. A tőzsdére lépéssel pedig mindenki számára elérhetővé válnak a vállalat részvényei. Az eddig zártkörűen működő szervezeti struktúra fellazul és állandó forgalom tárgyát képezi. A vállalat egy folyamatosan működésben lévő szervezet, amelynek napról-napra meg kell felelnie az aktuális kihívásoknak és a megújuló jogszabályoknak.

Irodalomjegyzék

- ecoDa - American Chamber of Commerce in Hungary – Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok.
- OECD Principles of Corporate Governance, 2nd Edition, 2004
- Dr. Kecskés András, Dr. Halász Vendel – Társaságok a tőzsdén – HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó
- Greiner, LE (1972): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review
- Dr. Kecskés András – Felelős Társaság irányítás (Corporate governance) - HVG-ORAC Lap-ésKönyvkiadó
- Greiner, LE (1998): Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review
- Kiss János - PH. D. ÉRTEKEZÉS 2004 -A TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓ SZEREPE A MAGYAR VÁLLALATOK VERSENYPÉSSÉGÉBEN.
- Szabó Roland - STRATÉGIAI ADAPTÁCIÓ ÉS KETTŐS (VERSENY)KÉPESÉG Magyarországon 1992 és 2010 között – Phd értekezés – 2010
- Ichak Adizes – Vállalatok életciklusai – HVG Rt 1992
- Fiedler, F.E., Gibson, F.W. és Barrett, K.M. (1993) Stressz, fecsegés és a vezető intellektuális képességeinek használata", Leadership Quarterly
- Vecsenyi János (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Perfekt. Budapest
- Rácz Judit(Szerk.) - Frans Stevens - Steven Ten Have - Wouter Ten Have - Marcel Van Der Elst 2009 Legsikeresebb vezetési modellek Manager Könyvkiadó KFT

Hivatkozott jogszabályok jegyzéke

1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről

2001. évi CXX. törvény a tőkepiacról

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

2005. évi CXXXIII. törvény a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenység szabályairól

2005. évi CLXXX. törvény a foglalkoztatás bővítése és rugalmasabbá tétele érdekében szükséges intézkedésekről

2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról

22/2006. (IV. 25.) BM rendelet

Felhasznált internetes oldalak

http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek_segedletek/ma/vsz_msc/szemvez_jegyzet_20110826.pdf - 2012

<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje> - 2012

http://phd.lib.uni-corvinus.hu/586/2/Szabo_Zsolt_Roland_dhu.pdf - 2012

<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/09/01/a-konfliktusok-termeszete> - 2012

<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/11/01/a-mikro-kis-es-kozepes-vallalatok-novekedesenek-feltetelei-2009-kutatasi-tanulmany> - 2012

<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/01/01/vallalak-temeszeti-megvalosulas> - 2012

http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek_segedletek/ma/vsz_msc/szemvez_jegyzet_20110826.pdf - 2012

<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2010/01/16/leadership-elmeletek-a-kisvallalati-gyakorlatban-2> - 2012

http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded_files/20050102.pdf - 2012

<http://www.jogiforum.hu/> - 2012

Egyéb hivatkozások

- Amcham konferencia- Szimulált igazgatótanácsi ülés – 2012. október 29. Pécs
Tudásközpont

Kérdőív

Neme: Férfi

Nő

Kora: 18 év alatt

18-25

25-35

35-55

55év felett

Legmagasabb iskolai végzettsége:

Általános iskola

Szakmunkás iskola

Gimnázium

Felsőfokú képzés

Egyetemi diploma

Ön a „Vállalati evolúció” cím hallatán, jogi vagy közgazdasági kategóriára gondol? Válaszát 1-2 mondatban indokolja.

Ön szerint pontosan tudja-e mit jelent a „leadership” szó?

Amennyiben igen, 2-3 mondatban fejtse ki. Ha nem mit gondol mit jelenthet?

Ön szerint a részvényeseknek vagy a vállalat vezetőiknek, vannak magasabb jogkörei a vállalat életét befolyásoló döntésekben?

Ön szerint mekkora szerepe van a jogi szabályozásnak, egy vállalat felépítésében, és megszületésében?

Ön szerint a jogszabályok, elősegítik a vállalatok felépítését, vagy gátolják? Válaszát indokolja 1-2 mondatban. (A nagyon részletes jogi szabályozás egy biztonságos környezet ad a fejlődéshez, vagy pedig fölösleges túlszabályozással gátolja a fejlődést?)

Köszönöm a segítségét!