

Főszerkesztők

Csik Dávid, Kövesdy Mihály,
Szentirmai Bálint, Teszárík Eszter,
Vida Máté

A cikkösszefoglalókat készítették:

Beregszászi Attila, Chornitzer Anna, Csik Dávid, Csonka Márk, Dobák Zita Anna, Farkas Marcell, Gyetvai Gábor, Haász Viktória, Kórógyi Gergely, Kovács Dóra, Kövesdy Mihály, Losonczy Réka, Matos Bence, Móder Mercédesz, Nagy Dorottya, Szabó Bence, Szentirmai Bálint, Teszárík Eszter, Vida Máté

Szakmai és nyelvi lektorok:

Alexa Balázs, Bakos Csaba, Barta Márton, Buda Gergely, Buzder Lantos Gábor, Dósa Márton, Fekete Tamás, Frang Géza Attila, Gurzó Klára, Holle Alexandra, Kiss Csaba, Kiss-Dobronyi Bence, Mező Anita, Pölöskei Péter, Rajna Renáta, Somosi Dávid, Stancsics Nóra, Szalai Bálint, Tóth Enikő, Zsigó Dávid

Szeretnénk továbbá köszönetet mondani azoknak az oktatóknak, akik a felkészítő alkalmakon való aktív részvétellel segítették a cikkösszefoglalók pontosítását és az interjúk és esettanulmányok előkészítését:

Bakonyi Zoltán, Fekete Tamás, Hürkecz Attila, Kiss Csaba, Zsigó Dávid

Szeretnénk köszönetet mondani továbbá a Budapesti Corvinus Egyetem oktatójának, Bakacsi Gyulának, az előszó megírásáért.

Kiadja a Rajk László Szakkollégium
2017. Minden jog fenntartva

ISBN 978-963-88820-4-2

Nyomdai munka: CC Printing Kft. • www.ccprinting.hu
Felelős vezető: Könczey Áron

Jeffrey Pfeffer (1976): Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management

Készítette:
Nagy Dorottya

A szervezeten belül menedzselni a tagokat az ekkori szakirodalom alapján elengedhetetlen a működés szempontjából. Pfeffer ebbe a gondolatba hoz be cikkével egy új szemléletet, miszerint a szervezet kapcsolatát menedzselni más szervezetekkel (verseny társakkal, hitelességgel, beszállítókkal, kormányzati szervekkel) ugyancsak kritikus lehet a szervezet sikerességéhez. Az általa gyűjtött adatok alapján olyan elméletet alapoz meg, amely potenciálisan a menedzsment stratégiai intézkedéséhez sorolja a szervezeten belüli menedzsmentet. Utóbbi alatt a környezetbe ágyazott vállalkozói kapcsolatok menedzselését érti. A következőkben ennek okait és eszközeit tárgyalja a cikk.

A vállalat függését környezetétől a külső érintettekhez való kapcsolódásokon és függőségeken keresztül magyarázza. A vállalat tehát nem zárt egységként, sokkal inkább egy nyitott szervezetenként működik. Mindezek tükrében a vállalat két kihívással szembesül:

1. Bizonytalansággal, mivel a vállalat nyitott egység, amit a határain túli események is befolyásolnak.
2. Függőséggel, mivel más szervezetekkel cserélnek erőforrásokat, információt vagy személyeket.

A cikkben olyan menedzsment eszközöket mutat be Pfeffer, amik segíthetik e két kihívás leküzdését. Ezek összefoglalva:

- Fúzió
 - Joint venture
 - Koopitálás / vezetői átvétel
 - Szabályozás
 - Politikai tevékenység
- A következőkben ezeket a menedzsment eszközöket fejti ki a cikk.

FÚZIÓ

Egy vállalatnak három oka lehet fúzióra lépni:

1. Csökkenteni a verseny mértékét, egy fontos versenytárs bekebelezése által.
2. Csökkenteni a függőséget, a szállítóktól (input) és az eladási partnerek (output) oldaláról azok felvásárlásával

3. Diverzifikálni tevékenységet, hogy ezzel csökkentse függőségét.

Az fúzió elterjedésének mértéke iparáganként különböző. Olyan piacokon, ahol sok a versenytárs, egy fúzió megalakulása keveset változtat a külső bizonytalanságon, míg más esetben, kevés versenytársat magába foglaló iparágoknál, a trosttelenes hatóságok közbelépésben, kevés versenytárs áll fenn. A koordináció a kevés versenytársas környezetben inkább informális sémák vesztélye áll fenn. A koordináció a kevés versenytársas környezetben inkább informális megállapodások keretében valósul meg. Ennek okán Pfeffer arra következtet, hogy a fúzió eszköze leginkább a közepesen koncentrált piacok esetében elterjedt.

JOINT VENTURE

Az eszköz lényege közös tulajdonban lévő, de független szervezet létrehozása, két vagy több külön cég által. A társuláson belül jellemzően az anyavállalatok határozzák meg, hogy pontosan milyen területen hoznak meg közösen döntéseket.

- Használata különböző hatásokat implikálhat a bizonytalanságot és függőséget illetően.
- Segíthet belépni új piacokra. Ahelyett, hogy mindkét vállalat külön tenné ezt meg, létrehozhatnak egy olyan kombinációt az erőforrásaikból, amivel könnyebb és kevésbé kockázatos a belépés.
 - Közelebb hozza egymáshoz a két vállalatot. Mivel a joint venture tagjait általában anyavállalatok delegálják, lehetőség van egymás kultúrájának megismerésére.
 - Együttműködéssel csökkenti a bizonytalanságot a vállalatok között. A joint venture tagjai közösen határozzák meg az árat és a kibocsátás mértékét. Közösen fejlesztenek, közös marketingdöntéseket hoznak és közös reklámozási politikát követnek.

A fő különbség a fúzió és a joint venture között, hogy az előbbi inkább használatos eszköz vevő-eladó viszony esetében, a függőségek lazítása érdekében. Utóbbi jellemzően a versenytársak között bevett eszköz, hogy csökkentse a versenyből fakadó bizonytalanságot.

KOOPITÁLÁS ÉS ÖSSZEFONÓDÓ IGAZGATÁS

A koopitálás magába foglalja egy vállalat részleges bevonását azáltal, hogy átvész magához egy vagy több képviselőt. A mögöttes ok az, hogy a szervezeten belüli kapcsolatok menedzseléséhez elengedhetetlen az információcserre. Vállalatok gyakran helyeznek bankárokat a vezetőségükbe; kórházak és egyetemek pozíciót ajánlanak prominens üzleti vezetőknél. Mindazonáltal ez magában rejt kockázatokat mind a koopitáló, mind a koopitáltat szolgálta-tó szervezet oldaláról.

- A koopitáló vállalat szempontjából a következő fontos szempontok merülnek fel:
- a koopitált elkötelezettséget érezzen a befogadó oldalon is

- ugyanakkor ez az elkötelezettség ne haladjon meg egy olyan mértékét, ami felett már nem hiteles többé az anyavállalat szemében. (Ebben az esetben nem valószínű, hogy a két vállalat közlekedése, amit az eszköz eredetileg célzott)
- a koопált adó vállalat oldaláról fontos szempont:

• a koопált befolyással bírjon, hogy számukra is kívánatos döntések születhessenek.

Pfeffer szerint a joint venture esetéhez hasonlóan, ez az eszköz is közepesen koncentrált piacokon, erősen szabályozott környezetben működő, nagyarányú idegen tőkével rendelkező nagy vagy kiterjedésű vállalatok esetében jellemző. Tehát a koопált tagok nem a vállalat irányítását érintő szakértői vagy ellenőrzői szerepbe kerülnek, hanem a vállalat intézményi környezetének problémás aspektusait kezelik.

VEZETŐI ÁTVÉTEL

A vezetői toborzás és koопálás közti különbség, hogy ebben az esetben az átvett személy teljes értékű taggá válik. Magával hozza eddigi felhalmozott vezetői tudását a működésről, belső szabályzatokról, illetve vezetői kapcsolatait. Közös vonása a koопálással, hogy szintén a közepes koncentrációjú piacokon jellemző eszköz. Etre a következtetésre abból jut Pfeffer, hogy az olyan magas szintű vezetők aránya, akik korábban azonos iparágban, de más cégnél dolgoztak, fordítottan arányos az iparágban található cégek számával.

SZABÁLYOZÁS

A versenyhez kapcsolódó bizonytalanságot a szabályozás befolyásolásán keresztül is lehet csökkenteni. A szabályozás legtöbbször a szabályozott iparágak piacain már meglévő cégeknek kedvez (tehát nem az új belépőknek). A szabályozás tárgya leggyakrabban a belépési korlátok vagy az árak rögzítése, amelyek általában csökkentik a piaci bizonytalanságot. Ez az eszköz azonban kockázatos egy vállalat számára, mivel a szabályozó szervezet támogató vállalat arra nem kap garanciát, hogy a hatóság nem hoz majd olyan döntéseket, amik az ő érdekeivel szembe mennek.

POLITIKAI AKTIVITÁS

A szabályozás befolyásolása csupán egy eszköz arra, hogy a vállalat politikailag aktív legyen. A kormányknak olyan hatalma van hatalma van kényszerítésre, amivel jogilag semmilyen más társadalmi egység nem rendelkezik. Továbbá, a jogszabályok és a szabályozás a legtöbb gazdasági intézményt és piacot is érinti, legyen ez akár közvetve az adózás, vagy közvetlenül a beszerzés, piacok védelme vagy piac létrehozása.

A tanulási folyamat egy adott intézményi környezethez alkalmazkodás elcsúszása után, a vállalatot felkészületlenül érthetik a változások.

ESZETTANULMÁNY A PORTFOLIO ALAPKEZELŐVEL

Az esettanulmányban Pfeffer erőforrás függőség kutatási területét vizsgálta. A professzor fő kutatási kérdése, mi a menedzsment szerepe a szervezetek közötti egymásra utaltság kezelésében. Míg a legtöbb kutatás a menedzsment szervezetben belüli feladataival foglalkozik, Pfeffer a szervezetközi kapcsolatok esetében is vizsgálja a menedzsment viselkedését, amely nagyban befolyásolja a vállalatok produktivitását.

Ennek egy szűk részét fogja meg az esettanulmány, mely arra keresi a választ, milyen függőségek jelentkeznek a Portfolion alapkezelőnél és hogyan kezelik ezeket. Ez kifejezetten érdekes, mivel a függőség egyik fő forrása az alapkezelő kezelése alatt álló alapok által felvásárolt startupok felől érkezik, mely részben a szervezeten belül, részben azon kívül jelenik meg.

A PORTFOLION ÉS KEZELT ALAPJAI

A Portfolion Kockázati Tőkealap-Kezelő Zrt. 2008-ban alakult. Fő tevékenységét tekintve a kockázati tőkealap kezeléssel foglalkozik. Az alapkezelő a hazai pénzügyi piacon a kis- és középvállalkozások kockázati tőkefinanszírozásának területén végez aktív befektetési tevékenységet.

Az Alapkezelő a teljes befektetési tevékenységet lefedti, így kiterjed a projekt-gyűjtésre, előminősítésre, átvilágításra, értékelésre, döntés előkészítésre, a befektetések lebonyolítására és a befektetések gondozására is. A gondozás egyszerre jelent pénzügyi, és tudásbeli támogatást.

Jelenleg, 2017-ben az Alapkezelő 3 alapot kezel, ezek az alábbiak:

OTP KOCKÁZATI TŐKEALAP I (2010)

Az alap 2010-ben indult és többször meghosszabbított befektetési időszaka 2016 májusban zárult. Fókuszra a hazai pénzügyi piacon a kis- és középvállalkozások, különösen az innovatív és start-up vállalkozások.

OTP FORDULAT TŐKEALAP / PORTFOLION REGIONÁLIS MAGÁNTŐKE ALAP (2012)

Olyan hosszabb ideje működő közép-vállalkozások köréből keresi a vonzó befektetési lehetőségeket, melyek bizonyított üzleti modellel, piacépítő termékekkel és kialakult üzletkörtel rendelkeznek, ugyanakkor szűkös pénzügyi erőforrásaik miatt kizárólag banki forrásokból és támogatásokból már nem képesek finanszírozni további növekedésüket

OIP – DAY ONE MAGVETŐ TŐKEALAP (2013)

Céja olyan induló vállalkozások felkutatása, melyek nem több mint 2 éve működnek, magas növekedési potenciállal és tehetséges, önálló menedzsmenttel rendelkeznek.

Erőforrás függőség a Portfolion Alapkezelőnél

Pfeffer a vállalati bizonytalanságot a környezetétől való függőségre vezeti vissza, amit a külső érintettekhez való kapcsolódásokon és függőségeken keresztül magyaráz. E négy forrás mentén kutatott a Portfolion kitértéget azokkal a startupokkal szemben, akikbe az alapjuk befektetnek. Az esettanulmány elkészítésekor a Portfolion két munkatársával interjúztunk, Simó Györggyel, aki Venture Partner a Portfolionnál, valamint Branyiczki Dóriával, aki Investment Manager pozícióban dolgozik.

A függőséget kiváltó tényezők egyike a **specializáció magas szintje**. Ennek lényege, hogy a vállalat azáltal, hogy rendkívül specializált, leszűkíti azt a területet, ahol alkalmazható a tudása. Ezáltal kiszolgáltatottá válhat külső érintetteinek.

A Portfolion inkább generalista, ha valahol egy jó lehetőséget látnak, befássák magukat az iparágba. A speciális technológiákat ezért nem maguk validálják, ehhez külső szakértőket szoktak felkérni. Ugyanúgy, ahogy pénzügyileg vagy jogilag is átvilágítanak a befektetés előtt egy céget, a speciális iparágak (pl. biotechnológia) vállalatainál ez technológiailag is érvényes.

A specializációt ugyanakkor ideálisnak tartotta Simó. Nagy alapok, nagy piacokon ez a stratégiát követik. Elmondása szerint azonban ehhez tudás kell és olyan niche piac, ami a specializáció ellenére is elég szereplőt foglaj magába a specializálódott alap fenntartásához. Az alapok többsége – akárcsak a Portfolion alapjai – ezért generalista. Más esetekben sokszor az iparágból kiugrott szakértők segítik a munkát az alapkezelő tagjaként. A Portfolion esetében nincsenek technológiai szakemberek a vállalatnál, ugyanakkor minden tag fel tudja használni korábbi iparági tapasztalatait a múltjából.

Az **input/output kitértiség** a vállalatok függőségének egy következő oka. Ez leginkább abból következik, hogy a vállalatnak hány beszállítója/fogyasztója van és mennyire kiszolgáltatott nekik.

Magyarország esetében, világszinten kis piacról beszélünk, amin kevés szereplő van jelen. A kockázati tőke bevonására alkalmas, növekedés előtt álló vállalatok jellegzetesen családi tulajdonban vannak, vagy fiatal cégek, ami a magyar vállalati piac szűk szegmense. Ezek a cégek mindemellett egyáltalán nem biztos, hogy kockázati tőkéket fogadnak. A kereslete az alapoknak így meglehetősen kicsi, így kitérték „fogyasztóknak”, azaz a potenciális befektetési célpontoknak. Ezzel is magyarázható, hogy a Portfolion modern ipari trendek alapján keres vállalatokat – itt áll össze minden: a vállalat mérete és a kockázati tőke bevonása iránti nyitottság.

Az befektetés megkötésekor a feltételek meghatározásában a Portfolion alkuerje star-

tup-életszakaszonként más, ami főként a vállalat pénzügyi helyzetéből adódik. Sokszor elfordul, hogy meg kell győzni a startuptól arról, hogy jól járnak azzal, ha az alap tulajdonos lesz és tudással is segít. A befektetésekor kitárgyal feltételrendszer azért is fontos a vállalatok számára, mert a saját befektetőik felé ez a biztosíték, hogy nem játsszák ki őket a vállalatok.

A vállalatok kiválasztása esetén nem csupán az iparágat, a terméket és az ötletet értékeli a vállalatkezelő. Fontos tényező a csapat is. A jelenlegi állapot mérlegelésén túl azt is értékeli az alapkezelő, hogy milyen potenciált lát a vállalat tagjaiban, mint emberekben arra, hogy kiálljanak, hogy milyen potenciált lát a vállalat tagjaiban, mint emberekben arra, hogy kiálljanak az előttük álló kihívásokat. Ennek méltóvalásával képesek csökkenteni azt a kockázatot, amit a vállalatba fektetett pénz jelent a számukra, hiszen a hozamuk a portfólióba kerülő startupok sikerességétől függnek.

Függőséget kiváltó tényezőként jelenik meg Pfeffernél az **erőforrásokallokálása**. Ebben beletartozik, hogy a vállalat az általa birtokolt erőforrásokat kezelni, valamint mennyire tud hatni a nem saját birtokában lévő erőforrások elosztására.

A pénzügyi erőforrásokallokálásának szempontjából a Portfolion helyzete speciális, hogy nem a vállalat, hanem egyes alapjai rendelkeznek limitált pénzmennyiséggel, melyet a befektetők átadnak a Portfolionnak kezelésre, melyből a vállalat befektet más start-upokba az alap futamideje alatt (általában 10 év). Az alap lejárta után a hozammal együtt adja vissza az alap futamideje alatt (általában 10 év). Az alap lejárta után a hozammal együtt adja vissza a befektetett pénzmennyiséget a Portfolion. Egy-egy alap erőforrása így erősen korlátozott olyan szempontból, hogy az alap létrehozásakor adott, mennyi pénzbeli erőforrása van. Simó szerint ezért az az ütem, ahogyan az alap pénze elköltségre kerül, kulcsfontosságú van. Egyrésztől kényszerként jelenik meg, hogy a pénz az alap életének elején kell a start-upokba befektetni a megfelelő hozam elérése érdekében. Másrésztől fontos perspektíva az utókövetésre és későbbi támogatásra is kerület hagyni, és így a pénzbeli erőforrások allokálását időben eltolni. Amennyiben a vállalat ezt a mozgástérrel kialakítja, képessé válik a befektetéseit precízebben utókövetni. Példa erre, ha egy start-up növekedési lehetőségei a kezdetkor becsültnél nagyobbak, a Portfolion képes egy következő kör által további befektetéseket eszközölni és magasabb tulajdonosi értéket teremteni. Tehát összefoglalva, az erőforrások felhasználásában a mozgástér szélesítése az alap sikerességét alapvetően befolyásoló tényező.

Negyedikként Pfeffer az **erőforrások birtoklásából** fakadó függőséget emeli ki, e mögött elsősorban az adott vállalat erőforrásainak szűkösségének mértékét érti. Az esettanulmány során három pontban merült fel ez a függés jelenléte: a start-upban birtokolt tulajdonjog esetében, a befektetési körben résztvevő más befektetők és a vállalat közötti erőviszonyai és a kapcsolati hálójai.

A Portfolion esetében az erőforrás birtoklás fogalmát kiterjesztettük a tulajdonjogra is. Minden befektetés kapcsán megjelenik az alapkezelő és a start-up közötti tárgyalás, melykor a tulajdonjogot kap az alap a befektetett pénzért. A Portfolion a befektetésekor alapvetően veszi a tulajdoni részesedést, ezen belül kisebb-számú rész vásárlása a cél, board tagi

jogokkal. Az, hogy a tárgyalás során milyen feltételekkel állapodik meg a startuppál, minden befektetésnél egyedi, azonban az ott kialakuló alkupozíció nagyban befolyásolja a későbbi együttműködés feltételeit (*mennyire tud beleszólni a vállalati irányításba*) és így ez a későbbi sikerességre is hatással van.

A befektetés során nem csupán a Portfolion saját alkujá határozza meg a későbbi helyzet, de a más befektetők által kiharcolt jogok is. Így a vállalat erőforrás birtoklását az is meghatározza, milyen más befektetőkkel együtt fektet be egyszerre, illetve hogy az adott befektetési körben ő vezető- vagy mellékszerepet játszik.

Míg az első két példa az erőforrás birtoklásra a Portfolionál megfogható, a vállalat fontosnak gondolja hangsúlyozni a kapcsolati rendszerének, mint egy megfoghatatlan, de kúcs-erőforrásának fontosságát. Branyiczki Dóra szerint a vállalat tudatosan építi a kapcsolati hálóját, mivel ebben az iparágban nagyon fontos a jó lehetőségekről időben értesülni. Mivel nagy mennyiségű start-up van jelen a piacon, nem lehetséges minden iparágban mindennek az elemzése, így egyértelmű, hogy az ajánlások nagy szerephez jutnak.

KONKLÚZIÓ

A Portfolionál több téren is megjelenik a Pfeffer által kutatott erőforrástüggőség – mint minden vállalatban –, ami különlegessé teszi, hogy az iparági sajátosságok miatt ez látványosan megjelenik. Összességében a legnagyobb függést a start-upok okozzák, melyek sikeressége egyszerre feltétele az alapok és így az egész cég sikerességének. Ezáltal a Portfolion resssége egy szerre feltétele az alapok és így az egész cég sikerességének. Ezáltal a Portfolion célja a függőség enyhítésére a start-upokkal való közös együttműködés, jó munkakapcsolat, és a megosztott erőforrások és kitettségek jó allokálása, azaz a közös értéktérítés megvalósítása lesz.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Jeffrey Pfeffer (1972): *Interorganizational Influence and Managerial Attitudes*
 Jeffrey Pfeffer (1976): *Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management*
 Pfeffer, Salancik (1977): *Who gets power – and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power*
 Pfeffer (1978): *The external control of organizations. A resource dependence perspective*,
 Ch3: *Social Control of Organizations*