

A családi tulajdonú vállalat

– I. rész –

A társadalomnak és a gazdaságnak a bürokratikus piaci koordináció kudarcára kétféle válasza van. Az egyik a kisméretű, rugalmas, vállalaton belüli egységek, csoportok (stratégiai üzleti egységek, költség-, profit-, investment centerek) szerveződése, a másik pedig a családi alapokon szerveződő vállalkozások gazdasági súlyának növekedése. Az ipari társadalommal szemben, ahol a család és a munkahely elvált egymástól, a legfejlettebb gazdaságokban jelenleg azok újraegyesülésének vagyunk tanúi. Olaszországban a cégek mintegy 99 százaléka családi vállalat, a Lausanne-ban működő Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (IMD) adatai szerint ez az arány Portugáliában 75 százalék, Svájcban 85–90 százalék, Svédországban 90 százalék. Ami pedig az Egyesült Államokat illeti, a több mint 90 százalékra rúgó családi vállalati hányad adja az USA nemzeti össztermékének és a munkahelyeknek is a felét. Az amerikai Fortune magazinnak a legnagyobb vállalatokat felsoroló 500-as listáján is 175 családi vállalat szerepel. A nemzetközi statisztikák mellett hazai példaként megemlíthető a rendszerint családi alapokon működő élelmiszer-, ruha-, iparcikk-kiskereskedelem, ahol gyakran a kezdeti import, nagykereskedői forrás kiváltására rendkívül rugalmas manufaktúrák állnak fel, melyek a későbbiek folyamán sikeres középvállalatokká, exportőrökké nőnek ki magukat.

A családi vállalatok múltja és jelené rendkívül ellentmondásos. Emiatt, valamint gazdasági és társadalmi jelentőségüknél fogva érdemes képet alkotni a családi vállalatok szerepéről a jövő társadalmában. (Az érdekeltek nagy száma ellenére e témában nagyon kevés kutatás történt napjainkig.)

A japán módszer

A legelterjedtebb felfogás szerint a vállalatok szervezésének és vezetésének fejlődését meghatározó

„

A legelterjedtebb felfogás szerint a vállalatok szervezésének és vezetésének fejlődését meghatározó hagyományos tényezők közé elsősorban a japán társadalomra különösen jellemző csoportszellem, csoporttudat, az erős alá-, illetve fölrendeltségi (vertikális) viszonyok tartoznak.

„

hagyományos tényezők közé elsősorban a japán társadalomra különösen jellemző csoportszellem, csoporttudat, az erős alá-, illetve fölrendeltségi (vertikális) viszonyok tartoznak.

A konfucianizmus Kelet-Ázsia fő filozófiájának tekinthető, amely a „jóindulatú”, de autokrata kormányzatot és az osztályok „természetes módon rendezett” hierarchiáját hirdette. Például a következő öt fő kölcsönkapcsolat fontosságát emelte ki:

- apa és fia közti kapcsolat,
- tisztelet és hűség az úr és szolgálja közt,
- a férfi és a nő közti harmónia,
- az idősebb testvér elsőbbsége a fiatalabbal szemben és
- a barátok közötti bizalom.

A konfucianizmus lényegében morális magatartásnormákat írt elő, s ezzel a racionális-jogi intézmények, értékek helyett inkább a morális magatartásra, gyakran annak ceremóniális formáira volt befolyással. Mint az a felsorolt öt fő elvből is kitűnik, a kölcsönös függőséget emeli ki, s ez az ideológia lényegében a közösségi gondolkodás és az egymásrautaltság tudatát erősíti, ami a családi vállalatok, illetve vállalkozások létrejöttének és fennmaradásának egyik záloga. A konfucianus munkavállaló azt mondja, ez a gyár voltaképpen a bővebben értelmezett családom, tehát úgy fogok dolgozni, hajtani, mintha a családomért tenném.

A japán társadalom mint közösségi társadalom kialakulása az isten-császárral kezdődött, s nem ismerte el az egyént. A korabeli Japán jogrendszere az egyént nem létezőnek tekintette, és csak a sajátos japán társadalmi csoportot, a „családi háztartás közösségét” ismerte el. A családok faluközösséggé, a falvak hűbéri családdá szerveződtek, csúcán az isten-császár, vagy később a shógun mint régens állt.

Jellemző, hogy míg az európai történelem során a polgári forradalmak a feudalizmust megdönt-

ve az egyéni szabadságjogokért vívták harcukat, és létrejött az individualista liberálkapitalizmus, Japánban a feudalizmust megdöntő 1868. évi Meidzsi-restauráció során az állami vállalatokat eladták a feudalizmus gazdag kereskedőházainak, s ezzel megalakultak a japán gazdaság fejlődését meghatározó nagy családi konszernek, a zaibacuk. Ezzel a japán gazdaság és társadalom lényegében a liberálkapitalizmus „átugrásával” közvetlenül jutott a monopolkapitalista szakaszba. Az egyén mint tőkés többnyire nem jutott érdemleges szerephez. A japán társadalomban kezdettől fogva a csoport szerepe volt meghatározó.

A japán csoportra egyfelől a horizontalitás hiánya, illetve a vertikális viszonyok erős érvényesülése, másfelől a munkamegosztás és a specializáció erős hiánya következtében a homogenitás jellemző (a csoporttagok egymás munkáját is el tudják látni).

A családi háztartás feletti hatalom a családfő kezében korlátlan módon összpontosult, azaz a történelmi családi háztartást mint családi csoportot erős hierarchikus viszonyok jellemezték. Ezért a családi háztartást a kutatók általában mint paternalista vagy patriarchális közösséget írják le.

A hagyományoknak megfelelően nemcsak az üzletben dolgozó családtagok, de az összes dolgozó is a családi közösség tagjának számított. Kis vállalatoknál a patriarchális viszonyok a legújabb időkig is erőteljesen érvényesülnek.

Az egyén és a csoport viszonya Japánban

Az egyén a csoportba, ha tényleges családi háztartásról van szó, születéssel kerül. Ha beházasodik a családba, vagy az iskolai tanulmányok elvégzése után vállalatba lép be, akkor ezt „másodszori születésnek” tekintik, és a belépést megfelelő ceremóniával ünneplik meg.

A legtöbb vállalatnál igen nagy gondot fordítanak a dolgozók „hosszú távú érdekeire”, s egyéni problémáik megoldásában is támogatják őket. Az amerikai korporációk inkább „szárazak”, személytelenek dolgozóikkal szemben, ezzel ellentétben a japán cégek nem tesznek éles különbséget az üzleti és személyes-egyéni ügyek közt, s felelősséget is vállalnak dolgozók személyes ügyeiben.

Ezt a magatartást más oldalról nézve: e vállalatok igen nagy figyelmet szentelnek dolgozóik szabadidejének, az ebből eredő (a vállalatot fenyegető) „veszélyeknek”, s ezért minden erőfeszítést megtesznek,

„
A legtöbb japán vállalatnál
igen nagy gondot fordítanak
a dolgozók „hosszú távú
érdekeire”,
s egyéni problémáik
megoldásában is támogatják
őket. Az amerikai korporációk
inkább „szárazak”,
személytelenek dolgozóikkal
szemben.
”

hogy a dolgozó szabadidejét a vállalat által szervezett keretek között töltsse el. A vállalathoz, csoporthoz való tartozásnak, hűségnek személyes és tartós kapcsolat formájában kell megjelennie (szemben például a nyugati ideológiával, amely a kapcsolatokat személyteleníti). Nem elég a munkaidő alatt dolgozni, szükséges az „informális társadalmi tevékenység” munkaidő után és hétvégeken is. A csoporthoz, vállalathoz való hűség, odaadás révén a dolgozó növekvő „társadalmi tőkéhez” jut. Ez a társadalmi tőke a vállalatnál töltött idővel együtt nő. Itt arról van szó, hogy a vállalatoknál és egyéb intézményeknél az előmenetel és a bérezés lényegében a senioritás, a vállalathoz, intézményhez tartozás időtartamának függvénye. Emellett azonban a társadalmi tőke azt is jelenti, hogy a vállalat védelemben részesíti tagját. Az úgynevezett életre szóló foglalkoztatás intézményében a nagyvállalat – legalábbis a dolgozók egy részének – garantálja az 55-58 éves korig való foglalkoztatást.

A japán csoportot összevetve más társadalmak csoportjaival, a japán csoport lényeges megkülönböztető jegyeként a vertikális viszonyra, a csoport vezetője és beosztottjai közti hierarchikus kapcsolatra, a vezető hatalmi helyzetére utal. A családi háztartás közösségében mindenkinek megvolt a pontos rangja, státusa, s a háztartás tagjai nem voltak egyenlőek, azonos rangú társak.

E családi kapcsolatok ugyanakkor személyes kapcsolatok voltak apa és fiú, az idősebb és a fiatalabb stb. között. A személyesség egyfelől apai gondoskodást, szeretetet, másfelől fiúi hűséget, odaadást jelentett.

A vertikális kapcsolatok primátusa a horizontális kapcsolatok háttérbe szorítását jelenti; az együttműködésnek a csoport nem tulajdonít jelentőséget. Az, hogy például a vállalatban belül mégis van kooperáció, pontos együttműködés, az nem a tagok, a csoportok együttműködési készségének, hanem elsősorban a közös felettes tekintélyének, az erős koordinációnak az eredménye.

A japán képzési rendszer egyszerűbb vagy legalábbis könnyebben áttekinthető változatai közé tartoznak azok az esetek, amikor a családi vállalat feje fiának (utódjának) kiképzéséről gondoskodik. Első lépésként bejuttatja fiát valamely prominens egyetemre, hogy ott egyfelől általános műveltséget szerezzen, másfelől hallgatótársaival mint jövőbeni gazdasági vezetőkkel megfelelő személyes kapcsolatokat építsen ki. Az egyetem elvégzése után elküldi fiát valamelyik amerikai egyetemre, hogy ott Master of Business Administration fokozatot szerezzen. Ezt követő-

en a jövőendő utód az USA-ban vagy Nyugat-Európában néhány évig hasonló profilú vállalatnál dolgozik (ez általában olyan vállalat, amellyel apjának üzleti kapcsolata van). Ezután az apai vállalatban különféle üzemi és irodai munkahelyeken rutinfeladatokat kap. E rotációs folyamat során fontos, hogy kapcsolatokat teremtsen a vállalat alkalmazottaival. Ezután jönnek a vezetői „tanulóévek”.

Összehasonlítás az európai gyökerekkel

A nyugati és a japán feudalizmus fejlődésének vannak hasonló vonásai. Nyugaton: a primitív germán törzsek és a görög-római kultúra, Japánban: a japán primitív törzsi társadalom és a kínai kultúra ötvözetének hasonlósága.

Azonban vannak lényeges különbségek is:

– A feudalizmus Nyugat-Európában a IX–XIII. század között, Japánban kissé később, a XII–XVI. század között fejlődött ki. Japánban azonban ez a folyamat külső nyomástól mentesen zajlott le.

– A hűbérúr és a hűbéres közti viszony alapja Nyugaton a római jog, Japánban a konfucianus Kína etikája volt, s a nyugati feudalizmus jogrendszere a későbbiekben a polgári demokratikus intézményeknek adott bázist, a japán feudalizmus ezzel szemben az apa és fia közti kapcsolathoz volt hasonló.

– A japán feudalizmus igen sokáig, a XIX. század közepéig fennmaradt (szemben a XVI. században véget ért nyugat-európai feudalizmussal), s történelmileg napjainkhoz igen közeli ahhoz, hogy hatását erősen éreztethesse. A japán társadalomban például ma is sok területen megfigyelhetők az erős mester-tanítvány, főnök-beosztott kapcsolatok. A szamurájszellem összehasonlíthatatlanul közelebből hatott, mint a nyugat-európai középkori lovagoké – az önuralom, fizikai és szellemi edzettség, kitartás, személyes hűség stb. ma is élő jellemvonások a japán társadalomban.

A modernizáció elmúlt évtizedei azonban a konfucianus alapokat is kimozdították évezredes állapotukból. Az alapvető kulturális változások, az amerikai közkultúra nagymértékű japán fogyasztása és az életszínvonal emelkedése együtt járt a konfucianizmuson alapuló kollektívizmus értékeinek, erkölcsének sérülésével.

Az individualizmus térhódítása, a fogyasztási szokások amerikanizálódása a japán versenylőny legfontosabb alapjait, az általános, szigorú munkaerőcsöt, a takarékossgot és a folyamatos önképzés igényét rombolja le.

Ezzel párhuzamosan változik a hozzáállás az életre szóló foglalkoztatás intézményéhez, mely végül is nagy családdá változtatta a japán multinacionális cégeket dolgozóik számára. Az ismert gazdasági okok mellett a konfucianus munkaerőcsöt lazulása lehet az egyik oka a japán gazdasági növekedés lelassulásának.

Délkelet-ázsiai gyökerek

A délkelet-ázsiai társadalmak sok tekintetben különböznek egymástól, és természetesen a japán társadalomtól, s így eleve eltérőek a japán módszer átültetésének lehetőségei. Feltehető azonban, hogy ezek a lehetőségek általában kedvezőbbek, mint a nyugati tőkés világban. Az életre szóló foglalkoztatás rendszere (amely, mint azt az előbbiekből vázoltam, a japán menedzsment kulcsfontosságú része) nem teljesen idegen Nyugaton, hiszen a nyugati vállalatoknál is gyakran megfigyelhető az, hogy a vállalat igyekszik kialakítani és megtartani a maga „törzsgárdáját”, s a munkavállalók egy része – már csak a különböző előnyök miatt is – ragaszkodik cégéhez.

Ma a délkelet-ázsiai térség legtöbb országában, ahol a diktatúrát felváltotta a többpártrendszer, a Nyugathoz való viszonyt a demokratizálás formája, a gazdasági partnerség-versenytárs kettősség határozza meg. Ez lehet az a fordulópon, amely megváltoztathatja az ázsiai gondolkodásmód, a különféle iskolák látszólagos mozdulatlanóságát. Keleten ma még sok mindent a – konfucianizmuson is alapuló – kollektívizmus határoz meg. Az ázsiai falvakban a mezőgazdaság, a csatornaépítés, vízelosztás, öntözés időtlen idők óta kollektívizmust sugall. Ugyanígy a nagycsalád, amely az ázsiai ember létezési formája. A nyugati individualizmus mindennek a tagadása. 1994 végén tartották Malajziában az úgynevezett Igazságos Világtröszt nevű nemzetközi szervezet kongresszusát, amely nyilvánosan megkövezte a nyugati értékrendszert, az individualizmust, a szellemi és morális csődöt, a versenyszellemet. Az IBM-et, a McDonald's-t, a CNN-t, az MTV-t kikiáltották az ázsiai népek fő ellenségének, mert az elnyugatiasodó, emiatt elítélendő középosztály érdekeit szolgálják.

A kongresszus résztvevői hivatalosan is kinyilvánították, hogy az egyéni szabadságjogok, a liberális gondolkodás Nyugatnak tulajdonított értékei befolyásolhatják, lassíthatják az ázsiai gazdasági növekedést. Ugyanis az individualista nem gürcöl éjt napallá téve egy idegen ember gyárában, sőt, szakszervezetet gründol és sztrájkot szervez. Az individualista gondolkodás nélkül otthagyja állását, ha jobb, perspektivikusabb ajánlatot kap, kiveszi az összes szabadságát, és csak jó pénzért túlórázik (ha megteheti).

Megszűnőben az egész életre szóló egyetlen munkahely gyakorlata, a feljebbvaló kritikátlan tisztelete. Az életszínvonal növekedésével a családok is kisebb egységekre szakadnak, eltűnőben – legalábbis városban – a háromgenerációs családmódel.

Ázsiai gyökerek, európai környezet

A kézművesség a mezőgazdasági munka mellett mint kiegészítőtevékenység alakult ki. A kézművesség szak-

tudását családon belül, apáról fiúra, nemzedékeken keresztül adták át. A család és munkahely szétválása a manufaktúrák megjelenésével vette kezdetét.

Az uniformizálódó termelés, a gépek megjelenése a tudás uniformizálódását is magával hozta. Az információ közkinccsé tételével, a tömegtermelés, a nagyszámú, egymással kommunikálni tudó szakember igényét ezúton elégítette ki.

Az egyetem, az iskola általánossá válása egy másik létfontosságú funkciót is elvont a családtól, a tanítást. Azzal, hogy a gyermekek diákokká váltak, a társadalmi rétegek, osztályok évszázados közvetlen „újratermelődése” szakadt meg. Átjárhatóvá vált a társadalom, az egymás után jövő generációk egymástól néha teljesen különböző foglalkozást választottak. A polgári társadalmon belül az egyéni autonómia legmagasabb foka a hivatás szabad, a tehetségnek megfelelő megválasztása.

Emellett a családon belül generációk során hosszán öröklődő hivatások is megmaradtak. A család

di vállalatok történelmi gyökerei, valódi szinergiából származó előnyei ebben a generációs transzferben kereshetők. A klasszikus kapitalizmus családi vállalatai az elmúlt 5-10 generáció alatt többféle átalakuláson mentek keresztül:

- Legnagyobb részük a családalapító halála után, megfelelő utód hiányában megszűnt.

- Más részük a környezet változására a családi jelleg megőrzése érdekében nem reagált. Nem vont be „külsőket” a vállalatba, illetve nem tudott saját belső személyzeti munkával, egy megfelelő képességű családtag kiképzésével, beiskolázásával a változásoknak megfelelni. Ezért eljárt felette az idő, nem bírta a versenyt, tönkrement.

- Kis részük sikeresen választotta ketté a tulajdonosi kört és a menedzsmentet, s dinamikusan növekvő fejlődést produkált. Ezen vállalatok egy része pedig a tulajdonosi kört is megnyitotta, azaz átalakult tőzsdei nyílt részvénytársasággá, modern tőke- és forrásstruktúrával, menedzsmenttel.

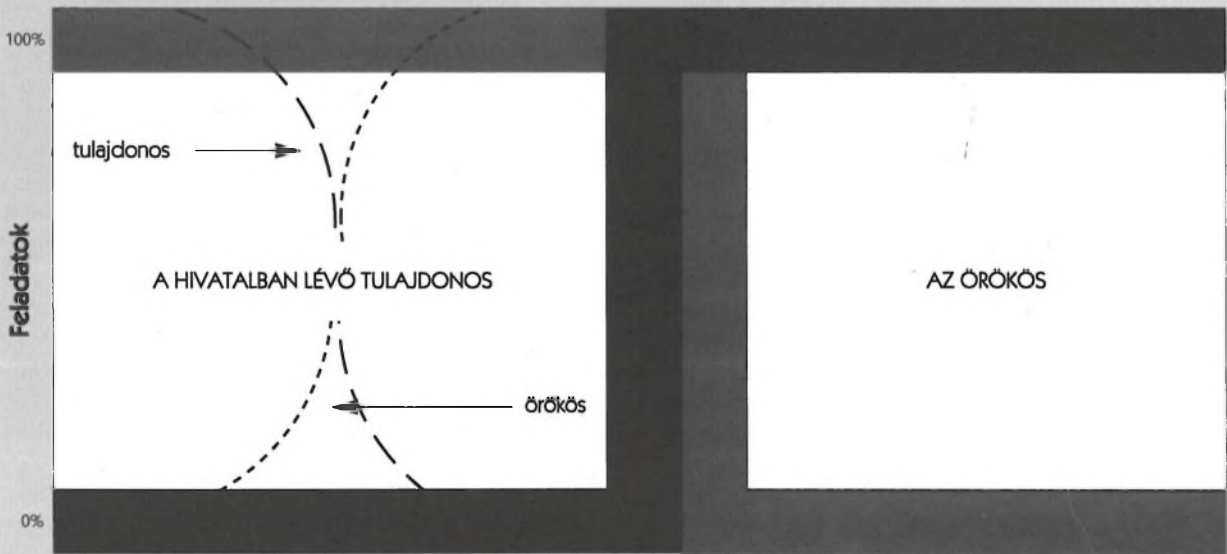
1. ábra

Öröklési folyamatára

Átmeneti időszak

Feladatátadás időszaka

Tanácsadó időszak



- — — a feladatokat a még hivatalban lévő tulajdonos hajtja végre
- a feladatokat az örökös hajtja végre
- a felelősséget a még hivatalban lévő tulajdonos viseli
- a felelősséget már az örökös viseli

Egy szabályos öröklési tervezetben a tulajdonos (szaggatott vonallal jelölve) feladatait és felelősségét (sötétített rész) bizonyos időperióduson belül adja át örökösének. Az átmeneti időszak 90 naptól 3 évig, vagy még tovább terjedhet a vállalattól és tulajdonosától függően. A feladatok átadása napról napra folyamatosan történik úgy, hogy a feladatátadás végére a legtöbb funkciót az örökös látja el (pontvonal). Ettől az időponttól kezdve a végrehajtás felelősségét is az örökös viseli (befekettített terület). Amint ez az átadás megtörténik, a tulajdonos még elláthat bizonyos tanácsadó funkciót.

A folyamat azonban tovább él. Nap mint nap alakulnak újabb családi vállalatok. Európa szerves társadalmi fejlődést produkáló felén éppúgy, mint hazánkban. Az alakulás körülményei, motivációi azonban gyökeresen eltérnek. Míg Európa keleti felén a kényszer- és adómegfontolásból létrehozott vállalatok száma a vizsgálatok szerint meghaladja a ténylegesen vállalati indokkal létrehozott vállalatok számát, addig a világ fejlettebb felén az új vállalkozási formák az információs társadalom új kihívásaira adnak választ.

A jelen átmeneti időszakban a vállalatban belüli profit centerek, stratégiai üzleti egységek és a vállalatban kívüli szervezetek többek között a tipikus családi vállalatok sajátosságai szerint közelítenek egymáshoz. Ennek oka a rendkívül magas fluktuációban keresendő. Fluktuáció alatt nemcsak a megalakulást és megszűnést, hanem az átalakulást, a különböző formációk közti átmenetet értem. A magas fluktuáció okaként elsősorban a kedvezőtlen pénzügyi, szabályozási és információs környezetet kell megemlíteni. A kis szervezetek térhódítása számomra a fluktuációt mint képességet, a rugalmas reagálás képességét jelenti meg, és ezáltal igazolja azt.

A gazdaság jövőképe

A vállalati szervezeteket összehasonlítva megállapítható, hogy a nyugati ipari államokban a taylorista munkaszervezéssel csökkentették az egyéni feladatok ellátásához szükséges képzettség igényét. Kialakultak a szakképzettségtől és kortól függő fizetési skálák, amelyek a lelkiismeretlen vállalkozóktól voltak hivatva védeni az öregedő munkásokat. Előmeneteli számléletrák épültek fel, legalábbis a kulcsalkalmazottnak.

A taylori szervezés azonban az utóbbi évtizedekben egyre diszfunkcionálisabbá vált. A gyors technológiai változások nyomán mindinkább szükség lett a rugalmasabb és alkalmazkodóképesebb munkaerőre, akit nem kötnek részletes munkaköri leírások. Lényeges különbség, hogy amíg a japán innovációs erőfeszítések a nagy (de rugalmasabb és hatékonyabb, szervezettebb) cégeknél összpontosulnak, addig Amerikában az egyik (ha nem a) legfontosabb újító erő a kisvállalati szféra.

A fejlett ipari országokban a kisebb cégek jutottak a legközelebb a japán szervezeti típushoz. Elősegítette ezt a megfelelő iskolázottság és szakképzettség, valamint a kis üzemméret is.

A piramisszerű, hagyományos szervezési sémájú és termelési struktúrájú nagyvállalatok mellett tehát az információs gazdaság sajátos kis gazdasági egységei is megerősödnek, versenyre hívva a nagyvállalatot. A hagyományos szervezési struktúrákban meglevő tartalék kimerülni látszik, a fejlődés gátja maga a hagyományos központosított hatalmi, irányítási és információs struktúra, rendszer. A nagyvállalat

túlélési stratégiája a rugalmas, kis szervezetekre való lebomlás, illetve a rugalmas kisvállalati „holdudvar” megteremtése.

Ebben a folyamatban, az ipari forradalom korabeli családi átalakulás analógiájaként a nagyvállalat, mely egykor a gazdaság központi termelő intézménye volt, most át- és leadja bizonyos funkcióit, eltávolodik az alapvető gazdasági folyamatoktól. Ezeket az alvállalkozó kis- és közepes méretű vállalatok veszik át, meg hagyva a nagyvállalati központnak a stratégiai tervezés, tőkeszervezés, marketing és lobbyszás feladatait.



A fejlett ipari országokban a kisebb cégek jutottak a legközelebb a japán szervezeti típushoz.



A holnap gazdaságának jellemzésekként, melyben a legfontosabb szereplők a magas „hatalom-oktánszámú” információs technológiával felfegyverzett kis gazdasági egységek, a családi vállalatok lesznek, az alábbi keretet lehet felvázolni (A. Toffler, 1990):

– Az anyagi termelés új rendszere az adatok, információk és tudás cseréjének hatáskörétől függ.

– A termelés átvált a tömegesített termelésről a változatos, kis tételű, egyedi igényeket is kielégítő termelésre.

– A termelés hagyományos tényezői veszítenek fontosságukból, mivel a tudás, az információ helyettesíti azokat.

– A tőke rendkívül folyékonyá válik, a tőkeforrások száma megsokszorozódik, az új csereeszköz az elektronikus információ.

– Az áruk és szolgáltatások modulszerű rendszerei számos szabvány elterjedését és egymás közti konfliktusát eredményezik.

– A tudás bürokratikus rendszerezését felváltják a szabad áramlású információs rendszerek.

– A szervezeti egységek száma és változatossága megsokszorozódik, akár csak a köztük zajló információcsere.

– Az információ és a szimbolikus tudás mint legfontosabb termelőerő a dolgozók birtokába kerül, ezáltal a munkások egyre pótolhatatlanabbá válnak.

– A gazdaság kulcsfontosságú szereplőjévé az innovátor válik, legyen az bankár, munkás vagy mérnök, akár szervezeten belül, akár a szervezeten kívül.

– A termelés egyre inkább zárt ciklusú anyagi folyamattá válik a recirkuláció térhódításával.

– A termelés és a fogyasztás folyamata szinte egyggyé válik, a fogyasztó a pénz mellett termék- és piaci információt is átad.

– A globalizálódó kereskedelem és termelés mellett létrejönnek a nagy teljesítményű mikrotechnológiák.

A fenti keretek között alakuló jelen s jövő kihívásai az egész demokratikus társadalmi berendezkedést válszadásra készítetik. Témám – a családi vállalatok – szempontjából a gazdasági centrum országokban ez a válasz egyértelműen pozitív.

A kelet-európai (és magyar) környezet

Más a helyzet a „gazdasági periféria” országokban. A családi vállalatot gyakran a kényszer szüli. Ennek általános oka a változásokra való más típusú válaszadás képtelensége, azaz a piacképes képzettség beszerzésének, piacképes kapcsolatok meglétének, létrehozásának, piacképes információ hozzáférése és feldolgozóképeségének hiánya, illetve hiányosságai.

Európában mesterségesen akadályozta a hatékonyabb megoldások terjedését a több évtizedes iparpolitikai gyakorlat, vagyis a viszonylag kevésbé hatékony nagyvállalatok támogatása. A kelet-európai országok gazdaságpolitikája gyakorlatilag megakadályozta azt is, hogy új (külföldi) vállalatok léphessenek piacukra. Kelet-Európa elszigetelése a multinacionális vállalatoktól azt is jelentette, hogy a keleti cégek nem jutottak hozzá mindahhoz, amihez amerikai és európai társaik jórészt hozzá tudtak jutni Japánban létrehozott leányvállalataik révén. Ezek ugyanis a japán stílusú vezetés és a fontos technológiai ismeretek közvetítői voltak.

A méretgazdaságosság illúzióiból táplálkozó, a nagyvállalatokat favorizáló hagyományok még napjainkban is létező kelet-európai problémák. A privatizáció önmagában emiatt nem oldhatja meg a több évtizedes gazdasági centralizációból fakadó gondokat. A privatizáció során a tömegtermelő vállalatok helyett rugalmasabb szervezeteket kell létrehozni, s ehhez figyelembe kell venni a japán és amerikai tanulságokat is.

A többgenerációs nagycsaládok szerepe a jóléti társadalmakban, éppúgy mint a szocializmusban, háttérbe szorult, azonban ezen formáció szerepe az ipari jóléti társadalom válságával megint előtérbe helyeződött. Kelet-Európában a családok a rendszerváltás társadalmi, gazdasági feszültségét, a lakáshiányt, a munkanélküliséget, az alacsony jövedelmeket, a szociális ellátásban keletkező réseket erőik újraegyesítésével próbálják részben kivédeni. A szocializmus állama által felvállalt feladatokat az állam kénytelen visszaszámaztatni a családra, és ha ezt anyagilag azonnal nem, de a családi közösségeket preferáló törvényekkel képes lehet kompenzálni.

A kilencvenes évek elejét jellemző magyarországi rendszerváltás gazdasági szempontból kiemelkedően fontos kérdése a tulajdonviszonyok változása. Az állami tulajdon leépülése és a magánszektor terjeszkedése több nézőpontból is vizsgálható: így a GDP-hez való hozzájárulás, a szervezetek számának alakulása, a jegyzett tőke megoszlása, a foglalkoztatásban játszott szerep szempontjából, de kiemelt

figyelmet érdemel a külföldi tulajdonosok megjelenése is a magyar gazdaságban.

A tulajdonosi szerkezet átalakulását a szervezeti struktúra jelentős átrendezése kísérte. A korábbi nagyvállalatok kisebb szervezeti egységekre estek szét, és rendkívül dinamikusan nőtt az újonnan alakult kisebb szervezetek száma. Ma már biztos, hogy – az egyéni vállalkozásokat és a külföldi többségi tulajdonban levő cégeket magántulajdonnak minősítve – a szervezetek 80 százaléka magánkézben van Magyarországon. (Cégvezetés, 1995. augusztus)

Hazai tapasztalatok szerint a központi támogató infrastruktúra hiányában a kezdő vállalatok többnyire családi alapokon indulnak el.

A vállalatfejlesztési alapítványok, a pénzügyi támogatási háttér Magyarországon még csak csírájában létező infrastruktúra, mely jelenlegi formájában kifejezi a központi akaratot, de autonóm fejlődése és hatékonnyá válása inkább a belső szakértelem, piaci információ kritikus tömegű felhalmozódásának függvénye, mintsem nagyobb központi forrásoké.

Míg a családi gazdálkodóegységek kialakulása az előbb említetteknek megfelelően nemcsak a környezeti változások hatására megy végbe, a társadalmi-történelmi környezetre való visszahatásuk sem elhanyagolható. A családi patriaralizmus Európa újkori történetében vált igazán honossá. A rokoni és a klien-si közösségi kapcsolatok rendszerének meglazulása, majd fokozatos bomlása folytán kizárólagos mikroközösséggé váló házastársi család és háztartás (nukleáris család) állt e fejlemény háttérében, melyre témám szempontjából érdemes az elhatárolható történelmi korszakok szerint rámutatni. (Folytatjuk)

Szerzőnk az UB LEASING vezető munkatársa

Még kapható a

Design vállalkozások Magyarországon

című kétnyelvű kiadvány, amely első ízben ad átfogó képet az alkalmazott grafika, a belső-építészet, környezettervezés, termék- és csomagolástervezés, textil- és divattervezés területén tevékenykedő, design-szolgáltatásokat nyújtó hazai társasvállalkozásokról.

A 214 oldal terjedelmű, 20 oldal színes mellékletet tartalmazó kötet 252 cég legfontosabb adatait és referenciamunkáit ismerteti, s ezzel egyedülálló információs bázist kínál a design alkalmazásában érdekelt marketingszakembereknek és menedzsereknek.

A kiadvány ára áfával 1000 Ft. Megvásárolható készpénzért, vagy megrendelhető utárvétellel a **Design Center Kft.** új címén: 1027 Budapest, Fazekas utca 27. Telefon és fax: 202-6340.