

Vállalatok alkupozícióban

LAKY TERÉZ

Az „alku”, mint a vállalatok és az irányító gazdasági szervezetek közötti egyezkedés jellemző kifejezése, már régtől használatos a népgazdasági irányítás kérdéseivel foglalkozók, elsősorban a közgazdászok körében. Elsőként, még a legmerevebb tervutasítások korszakában, a nagyon találó „terv-alku” került be a szóhasználatba. Ma teljesen általános az „alku” használata, jelezve, hogy úgyszólván minden, az irányítási szférából érkező utasítás, kívánság, forrásszétosztás alku tárgya lehet a központi szervek és a vállalatok között.* Alku folyik az „elvárások” mértékéről, a különböző jogcímen elérhető támogatásokról és preferenciákról, a hitelek nagyságáról és a törlesztés módjáról, az import-korlát feloldásáról — mindenről, amiben eltérhet egymástól a központi szervek által képviselt, s a vállalati érdek.

Az alku szónak a köznapi használatban — sőt több közgazdasági munkában is — gyakran rosszalló, elítélő kicsengése van. Az érdekütközésekkel foglalkozó nemzetközi szakirodalom azonban egyszerű terminus technikusként használja: az *érdekegyeztetési* eljárás fogalmaként. Eszerint az alkura két, eltérő vagy ütköző érdekű fél között kerül sor akkor, ha a felek mindegyike képes a *saját* érdekei elfogadtatására; azaz olyan helyzetben van, olyan eszközökkel rendelkezik, amelyekkel képes a saját érdekeinek megfelelő lépésekre, kompromisszumokra készíteni a másik felet. Ebben az értelemben alkuról van szó akkor is, ha az a legbékésebb módon, tárgyalások formájában történik, s akkor is, ha a végeredményként létrejövő kompromisszum esetleg a tervezők hibás elképze-

* Példaként elég belelapozni a gazdasági folyóiratokba, *Deák* Andrea a beruházások támogatásának alkujáról ír (Vállalati beruházási döntések és a gazdaságosság. Gazdaság, 1978. 1. szám, 27. oldal). A Közgazdasági Szemle 1978. július—augusztusi számában *Révész* Gábor a keresetszabályozás kapcsán a „szabályozóalkut” említi (921. oldal); *Laki* Mihály pedig ugyanott kifejezetten az állami hatóságok alku-eszközeivel foglalkozik. (Az állam szerepe az új termékek gyártásában, az új technológiák alkalmazásában. 807—827. oldal.) Cikkem bizonyos szempontból kiegészíti *Laki* Mihály tanulmányát az alkuban résztvevő másik fél, a vállalat helyzetének, lehetőségeinek bemutatásával, illetve a két fél közötti alkut létrehozó tényezők társadalmi-gazdasági meghatározottságának felvázolásával.

lését korrigálja, s így a népgazdaságilag kívánatosabb megoldást eredményezi. A kifejezést magam is ebben az értelemben használom.*

A szociológusok az alkut, az érdekegyeztetést objektív társadalmi folyamatnak tekintik. Minthogy a társadalomban, a gazdaságban szükségképpen léteznek eltérő és ütköző érdekek, egyeztetésük is állandó folyamat, amely társadalmilag kialakult játékszabályok (az igénybe vehető formák, eszközök) közepette történik. E folyamat *létezése* nem minősíthető etikai normákkal; ez nem jó vagy rossz, hasznos vagy káros. Legfeljebb formáit, eszközeit, s a kompromisszumok eredményeként létrejövő következményeket minősíthetjük, mint társadalmilag kívánt vagy nem kívánt hatásúak.

A következőkben részben a magam tapasztalataira,** részben a mások által leírt jelenségekre támaszkodva kísérlem meg a *gazdaság szférájában*, a központi szervek és a vállalatok között lejátszódó érdekegyeztetést — és ebben az értelemben *társadalmi jelenség* — meghatározó társadalmi-gazdasági körülmények *szociológiai* nézőpontú elemzését. (Ez csupán egyike a lehetséges nézőpontoknak, s nem helyettesíti a más szempontú elemzéseket.) A téma természetéből következően nem foglalkozom azokkal az esetekkel, amikor külön egyeztetés nélkül is összhangban van a népgazdasági, s a vállalati érdek. Nem érintem továbbá az alku tárgyát képező kérdések *gazdasági* következményeit, gazdaságilag mérhető eredményeit, s azt, hogy az eredmény valamilyen *gazdasági* normatíva szerint jónak minősíthető-e vagy sem.

Hogyan kerül egy vállalat abba a helyzetbe, hogy érdekegyeztetésre, egyezkedésre készítse a központi szerveket, feltételeket szabjon, s keresztül vigye érdekeit? Hiszen nem egyenlő felekről van szó: az egyik fél — az állam gazdaságirányító szervei — hatalmi eszközökkel rendelkeznek; a jutalmazások és szankcionálások sokféle eszközeivel, amelyekkel keresztül vihetik akaratukat, ha kell, a másik fél ellenére is.*** A másik fél — a vállalat — alárendelt és

* A jelenséget — elsősorban a szervezetekkel foglalkozó munkaterületeken, köztük a szervezet-szociológiában — már világszerte széleskörűen elemezték. Néhány fontosabb megfigyelésre — megállapításra a megfelelő helyen majd hivatkozom.

A mind szélesebb hazai érdeklődés ellenére a fogalom használatában valójában még nincs közmegegyezés; ezért a jelenségek leírásához magam is több helyütt némileg önkényes fogalmakat használok.

** Magam a vállalati beruházási akciók döntéshozatalának vizsgálata kapcsán a „beruházási alkuról” szerezhettem bőséges ismereteket. 1973—1975.-ben nyolc vállalatnál 24 beruházási döntés történetét vizsgáltam, különös tekintettel a döntések érdek-hátterére, s a vállalati érdek érvényesítésének lehetőségeire. A kutatás egy-egy részeredménye megjelent a Valóság 1976. 12. számában, Kötődés a vállalathoz; illetve a Gazdaság 1976. decemberi számában, Érdekviszonyok a fejlesztési akciók vállalati döntési eljárásában címmel.

*** A „hatalom” kifejezésnek — a köznapi szóhasználatától ugyancsak eltérően — nincs politikai tartalma. A fenti megfogalmazás Max Weber meghatározásán alapul, aki szerint „hatalmon... egy vagy több embernek azt a lehetőségét értjük, hogy valamilyen közösségi cselekvésben más részvevők ellenállásával szemben is érvényesítse a saját akaratát”. (Gazdaság és társadalom. 241. oldal, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.) Héthy és Makó ugyancsak hangsúlyozza, hogy a „hatalom” kifejezést terminus technikusként használják, „semmiképpen nem politikai, hanem annál sokkal szélesebb, társadalmi-gazdasági értelemben”. (Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet. Akadémiai Kiadó, 163. oldal.) Magam hatalmi pozícióknak azokat tekintem, amelyek betöltői társadalmilag legalizáltan rendelkeznek az akarat keresztülvitelét biztosító, a jutalmazás és a szankcionálás társadalmilag ugyancsak legitimizált eszközeivel. A hatalmi eszközökkel nem rendelkezők legfeljebb alkupozícióba kerül-

függő helyzetben van; köteles végrehajtani a felettes szervektől kapott, írott és íratlan szabályokat, utasításokat. Hogyan kerülhet mégis az alku, az egyezkedést kikényszerítő fél pozíciójába? Illetve: melyik vállalat kerül? Mert — mint a tapasztalatok is mutatják — a különböző vállalatoknak nem egyformák az esélyeik. Vannak vállalatok, amelyek még sohasem voltak abban a helyzetben, hogy egyezkedésre készítsék az irányító szerveket, mások viszont folyamatosan és erőteljesen alakítják — saját érdekeiknek megfelelően — a központi szervek szándékait. Miből fakad ez a képességük?*

E cikkben szó lesz az alkupozícióba kerülés főbb tényezőiről, az alku eszközeiről és szereplőiről, mindvégig a jelenségek mögötti összefüggésekről: mi hozta létre és mi tartja fenn a két — távolról sem egyenlő helyzetű fél — érdek-egyeztető alkuit?

Az általános jelenségen belül a példák zömmel a saját kutatásom tapasztalataiból származnak, s ennyiben az egyik speciális eset, a beruházási alku kap majd nagyobb hangsúlyt. Ez azonban legfeljebb az árnyaltabb kifejtést korlátozza, de nem gyengíti a mondanivaló érvényességét.

Meghatározó tényezők a szervezet-rendszerben

A vállalatok alkupozícióba kerülése — paradox módon — a racionális működésűnek tervezett irányítási- és a hozzátartozó szervezet-rendszer „irracionális” terméke.

E mondat magyarázatát egy szervezet-szociológiai axiómával kezdem. Eszerint minden formalizált szervezet** létrejött pillanatától *saját*, más szervezektől eltérő, azokkal esetenként ütköző csoportérdekkel rendelkezik. A saját — a társadalmi-gazdasági környezet egészéhez képest parciális — csoportérdek léte abból a szükségszerűségből származik, hogy a szervezetnek, létrejött pillanatától biztosítania kell a létehez szükséges feltételeket, például az anyagi forrásokat, a munkaerőt, a termékeit (szolgáltatásait) igénylőket. A feltételeket a társadalmi-gazdasági környezet szolgáltatja, mégpedig valamely adott időszakban adott — elégséges vagy szűkös — mennyiségben. Minden szervezet — létérdekének megfelelően — a saját működése biztosítására törekszik. Az önálló szervezeti érdek léte ezért egyúttal az érdekkülönbségek és az érdek-ütközések hordozója is.

A fenti, eléggé elvont megállapításokat az adott helyzetre alkalmazva:

hetnek. (Más kérdés, hogy a központi szervekkel alkupozícióban levő vállalati vezetők a saját szervezetükön belül ugyancsak hatalmi pozícióban vannak, s a szervezet tagságával szemben ők rendelkeznek az akaratukat — s így módon az érdekeiket — előnyösebben érvényesíteni képes eszközökkel.)

* Ezt a képességet Héthy és Makó „érvényesítési képességnek nevezi”.

** A szociológia általában két nagy szervezet-típust különböztet meg az úgynevezett „társadalmi” vagy „spontán” és a formalizált szervezeteket. A megtervezetten létrehozott, a tagok szervezeti cselekedeteit pontosan előíró, együttműködésüket „parancsolóan koordináló”, szigorúan szabályozottan működő (s ezért a latinból átvett „formális” szóval jellemzett, vagy Max Weber kifejezésével: „bürokratikus”) szervezetek körébe sorolódnak az ipari vállalatok, de a gazdasági szervezeteken kívül az állami hivatalok, a kórházak, az iskolák, a hadsereg stb. is.

viszonyaink között (és éppen a szervezetrendszer létrehozásával) a vállalat társadalmi-gazdasági *környezetének* meghatározó elemévé váltak az irányító szerveknél összpontosított források, a vállalati működéshez szükséges feltételek.

Ez a helyzet *történetileg* a tervgazdálkodás szükséges és lehetséges mértékének eltúlzásával, s a közvetlen irányítást szolgáló szervezet-rendszer létrehozásával alakult ki. E sokágú problémakörnek itt csupán egyetlen vonatkozását kívánom érinteni.

A gazdaság mai, hierarchikus felépítésű szervezet-rendszere — rendkívül leegyszerűsítve — három szintre osztható. Ebben a megközelítő sémában a legfelső szint: a testületek, bizottságok formájában működő, legfelsőbb párt- és állami szervek (a Központi Bizottság, Minisztertanács) és végrehajtó szakapparátusai. A második szinten vannak — bár egymással nem egyenlő „rangban” — az Országos Tervhivatal, a funkcionális és ágazati minisztériumok, valamint az országos hatáskörrel rendelkező egyéb főhatóságok. A szervezeti hierarchia harmadik, legalsó szintjén vannak a vállalatok. (A sémát sokféle módon lehetne finomítani, témánk szempontjából azonban elégségesnek látszik a hierarchia elnagyolt vázlata is.)

Ez a szervezet-rendszer a szigorúan központosított irányítás igényeit volt hivatva kielégíteni.* A szervezési elveiben a hadsereg (mint a szigorú szabályozottságot a legkövetkezetesebben érvényesítő szervezet-típus) mintáját követő rendszer — a központtól a vállalatokig egységes séma szerint kialakított, szabályozott belső kapcsolataival — alkalmasnak ígérkezett az elképzelt, minden gazdasági folyamatot felölelő, részletekbe menő központi irányításra. Mint a már idézett Gazdaság-cikkben részletesebben is kifejtettem: a hierarchikus szervezet-rendszer megfelelt annak a követelménynek, hogy a központtól lefelé haladó utasítások egyértelmű, pontosan meghatározott csatornákon továbbítódjanak a vállalatokhoz, az esetleges visszajelzések pedig felfelé. A szervezet-rendszer működésében az elsődleges követelmény a felülről érkező utasítások fegyelmezett végrehajtása volt, és csak nagyon kis teret kaphattak az önálló, helyi akciók.

Ez a közvetlen irányítási forma valójában olyan szervezet-rendszert kíván, amelyben a legalsó szinten sincs túl sok, szétaprózott, s ezért nehezebben „kézbentARTHATÓ” egység. S bár a termelőtevékenységek „profilozását”, a kisebb vállalatok beolvasztását, a nagy vállalati egységek létrehozását a feltételezett gazdasági előny és sok más tényező is ösztönözte, kétségtelen, hogy az egyik legfontosabb ok a könnyen irányíthatóság igénye volt. Az a törekvés, hogy megteremtődjenek a közvetlen irányítás minél kevesebb áttételű, minél kevesebb szervezeti egységhez leágazó, egyszerű és világos vonalai, vezetett előbb az irányítási szférában a „közbeeső szintek”, a vállalatok meghatározott, kisebb körét átfogó iparigazgatóságok létrehozására, majd a vállalatok számának rohamos csökkentésére. (1950-ben még 1427 állami vállalat volt. 1965-re — 15 év alatt — számuk 840-re csökkent; az irányítási szintek többszöri átszervezésével — például az iparigazgatóságok megszűnésével — párhuzamosan.)

* A szervezet-rendszer lényegi jegyeit, mint gazdasági mechanizmusunk „modelljét”, amelyben a vertikális, az alá-fölérendeltségen alapuló kapcsolatok határozzák meg a vállalatok tevékenységét, elsőként *Kornai János* mutatta be „A gazdasági vezetés túlzott központosítása” című könyvében. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1957.

Az 1968-as gazdaságirányítási reformmal a szervezetrendszer működésében alapvető változás történt; a tervutasítások megszűnésével megszűntek a közvetlen, utasítás jellegű kapcsolatok az egymásnak alá-fölérendelt egységek között. A szervezet-rendszer azonban érintetlen maradt, noha annakidején megváltoztatásának szükségessége is szóba került. Végül is sokféle ok miatt, s abban a reményben, hogy az irányítás reformja a szervezet-rendszer változtatása nélkül is sikeres lehet, nem került sor lényeges szervezeti változtatásokra. Ennek is tulajdonítható, hogy — bár módosult formában, de — újjáéledtek a függelmi kapcsolatok a szervezetrendszeren belül, elsősorban az ágazati minisztériumok és a hozzájuk tartozó vállalatok között.*

Ennek a helyzetnek több, jól ismert, nem kívánt következményéhez (mint például a túl nagy egységek nem rugalmas volta, nehezebb alkalmazkodóképessége stb.) odasorolhatjuk egyes vállalatok „monopolhelyzetét” is. Mégpedig ezúttal abból a szempontból, hogy a „profilozással”, szervezeti koncentrációval létrejött, bizonyos gazdasági tevékenységeket kizárólagosan végző, nagy méretű vagy kulcsszereppel rendelkező vállalatok helyzetüknél fogva — az „eladók piacán” — képessé váltak a gazdaság működésének jelentős befolyásolására.**

Azaz: bizonyos vállalatok éppen a szervezet-rendszer racionális irányítási igénye következtében jutottak olyan helyzetbe, kaptak a gazdaság működésében akkora szerepet, hogy — érdekütközés esetén — az irányító szerveket egyezkedésre késztetve, döntéseiket befolyásolva keresztülvihetik a saját — a népgazdasági érdekhez képest parciális — érdekeiket.***

Az érdekütközéseknek elsődlegesen és természetesen azok a források, előnyök, kedvezmények a tárgyai, amelyek felett az irányító szervek rendelkeznek. S bár időről időre változik a központosított források, előnyök köre, de a vállalatok ma is a felettes irányító szerveken keresztül jutnak hozzá működésük több feltételéhez.

S minthogy a részesedés a forrásokból, az előnyökből, a működési feltételek javítása alapvető, objektív szervezeti csoportérdek, amelyik vállalat teheti, megpróbál minél többet szerezni belőlük. (A működési feltételek javítása a vállalatoknak *egyforma*, de nem *közös* érdeke. Minden vállalat ugyanazokért a forrásokért verseng, s eközben csakis a saját érdekének érvényesítésére törekszik. Ezzel egyébként a vállalat működéséért felelős vezetők egyúttal a velük

* Emellett — bár most már más okból — folytatódnak a vállalati centralizálódás folyamatai is. A vállalatok száma — ha a korábbinál lényegesen lassúbb ütemben is, de — évről évre tovább csökken: 1970-ben 812, 1977-ben 712 vállalatból állt az állami ipar. Forrás: Statisztikai Évkönyv, 1977., 133. oldal.

** A szocialista viszonyok között „monopolisztikus jelleget” elemezte Varga György: Vállalati nagyság és rugalmas alkalmazkodás. Gazdaság, 1977. 2. száma; továbbá Inzelt Annamária: A vállalati centralizációról című cikke, Gazdaság, 1978. 2. szám.

*** E kérdést — némileg más vonatkozásban — már többen érintették. (Lásd például Varga György: Adalékok a vezetés és a vállalkozás kérdéseire. Közgazdasági Szemle, 1973. 6. szám.) E helyzetről írta Zelkó Lajos: „A nagyvállalatok ereje, valamint az a tény, hogy az ország legfejlettebb termelőerőit nagymértékben koncentrálnak, képessé teszi őket arra, hogy érdekeiket a központi szerveken keresztül, sőt bizonyos mértékig a belső fogyasztók és felhasználók rovására érvényesítsék.” (Szocialista vállalatelmélet, politikai gazdaságtan és gazdaságirányítás. Közgazdasági Szemle, 1976. 12. szám, 1393. oldal.)

kapcsolatos társadalmi elvárásnak is eleget tesznek: az ő kötelességük, hogy gondoskodjanak a rájuk bízott vállalat működési feltételeinek javításáról.)

A vállalatok közül azonban elsősorban éppen a legnagyobbaknak, vagy a kisebb, de kulcsfontosságúnak tekintett vállalatoknak, a valamely területen monopolhelyzetben levőknek van igazán lehetősége arra, hogy a forrásokból nagyobb mértékben részesüljenek, a felettesek döntéseit befolyásolják — mint-hogy az *alkupozíció alapja a vállalatnak a népgazdaságban elfoglalt helye*. (Mint az egyik nagyvállalat gazdasági igazgatója a saját helyzetükről elmondta: „A minisztérium is megfontolt egy olyan vállalattal szemben, ahol 15 ezer ember dolgozik, két kiemelt, nagyon fontos program fut — itt nem lehet bukni, ezt jól tudja a minisztérium is”.)

A gazdaság változó igényei következtében sok vállalat kerülhet olyan helyzetbe — legalábbis időlegesen —, hogy váratlanul megnő a termékeik iránti igény, fontosabbá válik szerepük a gazdaság összműködése szempontjából. (Például valamely nagyberuházáshoz igénylik termékeit.) Ezért — időlegesen — több vállalat kerülhet alkupozícióba, amikor igényeit kénytelenek figyelembe venni a forrásokkal rendelkezők. A tartós és szilárd, a vállalat sokféle érdekét átfogó alkupozíció azonban jellegzetesen a tartós monopolhelyzeten alapszik — különösen, ha az, mint nálunk tipikus, együtt jár a relatíve nagy méretekkel is.

A vállalat alkupozícióját emellett egyéb tényezők is erősíthetik. Ilyen például a különösen jó, elsősorban a tőkés piacon elért, gazdasági eredmény. Fenntartásának reménye a legkülönfélébb vállalati érdekek elfogadására készíti a felettes szerveket; a vállalat mintegy külön jutalmakat élvezhet piaci eredményeiért. Erősítheti az alkupozíciót a vezető személye is, azaz közvetlen, személyes kapcsolata a felettes irányító szerveknél, a tárcánál. (Minél magasabb szinten, minél közvetlenebb a kapcsolat, annál jobb pozícióból tárgyalhat más, ugyancsak felettes szervekkel a vállalat.)*

A vállalatok szívósan törekszenek is arra, hogy jó, vagy az adottnál még jobb alkupozícióba kerüljenek. Ennek egyik, jól bevált útja az *extenzív fejlesztés* akár a technikai alap bővítése, akár a létszám növelése révén; bár körülményeink között e kettő rendszerint még együtt jár. A beruházásokkal bővíthetők a kapacitások, s a nagyobb kapacitásokon elérhető, növekvő termeléssel együtt növekszik a meghatározó szerep a gazdaságban. A kisebb vállalatok a növekedéssel egyúttal „magasabb” vállalati kategóriába kerülhetnek, hiszen a

* Hasonló következtetésre jutott *Földvári Tamás* is, vállalati és szövetkezeti vezetők helyzetét elemezve: a kis- és a középzemű (s így többnyire szövetkezeti) vezetőknek jóval kisebb a befolyásuk a gazdasági tevékenység általános és tartós feltételeit érintő döntésekre, mint az állami nagyvállalatok vezetőinek. („Az ipari szövetkezetek és az állami iparvállalatok külső kapcsolatának néhány kérdése”. Szövetkezeti Kutató Intézet, Közlemények, 1976.) Sok más tanulmányban is hasonló következtetéseket találunk. Az MTA Filozófiai Intézetében hat budapesti közepes nagyságú gépipari vállalatról készült esettanulmány. Az összefoglalóban a szerzők egyebek között azzal jellemezték helyzetüket: „A budapesti nagyvállalatok és az ágazati minisztériumok között igen szoros kapcsolat alakult ki, ezzel szemben a vizsgált közép-nagyságú gépipari vállalatok és a KGM között laza, alkalomszerű kapcsolatokat figyelhetünk meg... ezek a vállalatok kevésbé képesek befolyásolni a felsőbb döntéseket, mint az említett nagyvállalatok”. *Bauer Tamás—Laki Mihály—Madarász Aladár—Soós K. Attila—Tárnok Éva—Vince Péter*: Szellemi alkotás — szellemi tulajdon szocialista társadalmi viszonyok között. 1974. Sokszorosítva.

„kiemelt”, az „A” és a „B” kategóriájú vállalatokat elsősorban a termelési érték nagysága szerint határolják el egymástól. A mai, munkaerőszegény helyzetben a növekedés jellegzetes módja a kisebb, bedolgozó vállalatok beolvasztása a nagyvállalatba. (A mindmáig tartó vállalati centralizálódásnak egyébként ez az egyik magyarázata. Ezúttal nem a központi szervek ösztönzik, hanem zömmel a nagyvállalatok kezdeményezik. A gazdasági érv rendszerint az együttműködés zavarainak elhárítása, a nagyvállalat termelésének biztonságossá tétele; a vállalatot azonban a növekedés lehetősége is ösztönzi.*)

A lassú, de folyamatos vállalati centralizálódás egyik következménye, hogy a mind kevesebb, de mind nagyobb nagyvállalat közül relatíve mind több kerül tartós és szilárd alkupozícióba; e vállalatok parciális érdekei téríthetik el a tervezettől a központi szándékokat. Az egyik, legnyilvánvalóbb példa erre a beruházási előirányzatok évről évre megismétlődő túllépése. A kormány szándékai ellenére a vállalatok mindig számottevően több beruházási forráshoz jutottak, mint amennyit a gazdaság egyensúlya, fejlődése engedne, s a terven felüli beruházások évek óta aránytalanságokat, feszültségeket idéznek elő a gazdasági folyamatokban. De erre példa az általános szabályozóktól függetlenítt, egyedi elbírálásban részesülő, különféle kivételeket, juttatásokat élvező vállalatok körének szélesedése is.

A kialakult helyzetben nem az az elsődleges probléma, hogy a vállalatok befolyásolják a központi szerveket — ez éppenséggel a gazdaság harmonikusabb működését is szolgálhatná. Csakhogy a befolyásolás is bizonytalan kimenetelű, hiszen az adott szervezet-rendszerben — amelynek magasabb szintjein is léteznek az egymástól elkülönülő, sajátos parciális érdekű szervezeti közösségek — a vállalati érdek már nem kontrollálhatóan is érvényesülhet — például „magasabb szintű” tárcaérdekké átlényegülve. Az igazi probléma az, hogy e szervezet-rendszer működésének öntörvényei következtében a kívánt vállalati önállóság helyett a függési viszonyok erősödnek fel. A kulcskérdés tehát a központi irányítás *mértéke*: az, hogy a központi szervek mennyit kívánnak kézben tartani a vállalati működés feltételeiből; mennyi nyereséget vonnak el a vállalatoktól, s mennyire részletesen határozzák meg, hogy a vállalatnál maradó rész mire fordítható; illetve, hogy a vállalatoknak évről évre milyen eredményeket kell elérniük. A központi irányítás és a vállalati önállóság optimális mértékét mindeddig nem sikerült kialakítani; a nagyobb függőség pedig — az adott szervezet-rendszerben — állandósítja, s mind több területre terjeszti ki a vállalatok és a központi szervek közötti érdekegyeztetést.

A szervezet-rendszer belső kapcsolata

A vállalatok és az irányító szervek közötti alku lefolyásának, sajátos körülményeinek megértéséhez elsősorban a szervezet-rendszeren belüli kapcsolatok néhány jellegzetességét kell áttekintenünk.

* *Inzelt* Annamária már idézett cikkében tíz — általa megfigyelt — nagyvállalat adatát közli: 1969. és 1976. között 19 kisebb vállalatot olvasztottak be; eközben csak egyetlen vált ki, önállósult. Az 1977-es Statisztikai Évkönyv adatai szerint 1970-ben 280 tanácsai vállalat volt, 1977-ben már csak 168, azaz a tanácsai vállalatok harmada időközben beolvadt. (133. oldal.)

„kiemelt”, az „A” és a „B” kategóriájú vállalatokat elsősorban a termelési érték nagysága szerint határolják el egymástól. A mai, munkaerőszegény helyzetben a növekedés jellegzetes módja a kisebb, bedolgozó vállalatok beolvasztása a nagyvállalatba. (A mindmáig tartó vállalati centralizálódásnak egyébként ez az egyik magyarázata. Ezúttal nem a központi szervek ösztönzik, hanem zömmel a nagyvállalatok kezdeményezik. A gazdasági érv rendszerint az együttműködés zavarainak elhárítása, a nagyvállalat termelésének biztonságossá tétele; a vállalatot azonban a növekedés lehetősége is ösztönzi.*)

A lassú, de folyamatos vállalati centralizálódás egyik következménye, hogy a mind kevesebb, de mind nagyobb nagyvállalat közül relatíve mind több kerül tartós és szilárd alkupozícióba; e vállalatok parciális érdekei téríthetik el a tervezettől a központi szándékokat. Az egyik, legnyilvánvalóbb példa erre a beruházási előirányzatok évről évre megismétlődő túllépése. A kormány szándékai ellenére a vállalatok mindig számottevően több beruházási forráshoz jutottak, mint amennyit a gazdaság egyensúlya, fejlődése engedne, s a terven felüli beruházások évek óta aránytalanságokat, feszültségeket idéznek elő a gazdasági folyamatokban. De erre példa az általános szabályozóktól függetlenített, egyedi elbírálásban részesülő, különféle kivételeket, juttatásokat élvező vállalatok körének szélesedése is.

A kialakult helyzetben nem az az elsődleges probléma, hogy a vállalatok befolyásolják a központi szerveket — ez éppenséggel a gazdaság harmonikusabb működését is szolgálhatná. Csakhogy a befolyásolás is bizonytalan kimenetelű, hiszen az adott szervezet-rendszerben — amelynek magasabb szintjein is léteznek az egymástól elkülönülő, sajátos parciális érdekű szervezeti közösségek — a vállalati érdek már nem kontrollálhatóan is érvényesülhet — például „magasabb szintű” tárcaérdekké átlényegülve. Az igazi probléma az, hogy e szervezet-rendszer működésének öntörvényei következtében a kívánt vállalati önállóság helyett a függési viszonyok erősödnek fel. A kulcskérdés tehát a központi irányítás *mértéke*: az, hogy a központi szervek mennyit kívánnak kézben tartani a vállalati működés feltételeiből; mennyi nyereséget vonnak el a vállalatoktól, s mennyire részletesen határozzák meg, hogy a vállalatnál maradó rész mire fordítható; illetve, hogy a vállalatoknak évről évre milyen eredményeket kell elérniük. A központi irányítás és a vállalati önállóság optimális mértékét mindeddig nem sikerült kialakítani; a nagyobb függőség pedig — az adott szervezet-rendszerben — állandósítja, s mind több területre terjeszti ki a vállalatok és a központi szervek közötti érdekegyeztetést.

A szervezet-rendszer belső kapcsolata

A vállalatok és az irányító szervek közötti alku lefolyásának, sajátos körülményeinek megértéséhez elsősorban a szervezet-rendszeren belüli kapcsolatok néhány jellegzetességét kell áttekintenünk.

* *Inzelt* Annamária már idézett cikkében tíz — általa megfigyelt — nagyvállalat adatát közli: 1969. és 1976. között 19 kisebb vállalatot olvasztottak be; eközben csak egyetlen vált ki, önállósult. Az 1977-es Statisztikai Évkönyv adatai szerint 1970-ben 280 tanácsi vállalat volt, 1977-ben már csak 168, azaz a tanácsi vállalatok harmada időközben beolvadt. (133. oldal.)

A szervezetek között a valaha elképzelt racionális, mondhatnánk „katonás” hierarchikus kapcsolatrendszer nem szándékolt módon alakult át az évtizedek során: a formalizált, előírással kapcsolatos vonalai mentén felerősödtek a személyes jellegű, úgynevezett informális kapcsolatok.

Csupán a vállalat szemszögéből nézve: a vállalatnak — a környezethez fűződő szerteágazó kapcsolatainak között — formalizált, előírással kapcsolata van az irányító szervekkel, különböző, országos vagy területi illetékességű szervekkel (például a bankkal, a terület államigazgatási, társadalmi-politikai szervezeteivel). Ezeket a kapcsolatokat a vállalatnál meghatározott funkciót ellátó személyek kötelesek tartani, előírt vagy elvárt formák között. (Ilyen kapcsolatot tart a vállalati igazgató a területi pártszervezettel, a miniszterhelyettessel, minisztériumi főosztályvezetővel, a vállalati főosztályok a minisztérium illetékes osztályaival, a főkönyvelő a bankkal stb.) A formalizált kapcsolatok körébe tartozónak tekinthetjük a részvételt az alkalmi vagy állandó munkabizottságokban — például a tárca, az OMF megfelelő fejlesztési bizottságaiban — még akkor is, ha esetleg nem a vállalat képviselőjeként, hanem a téma elismert szakembereként vonnak be valakit.

E függelmi és munkakapcsolatok egyúttal — széles értelemben — információk kapcsolatok: a formalizált kapcsolatok vonalain áramlanak a vállalat tevékenységét alapvetően meghatározó „információk”, az utasítások, a javaslatok, a tájékoztatások.

A formalizált kapcsolatok pontosan meghatározott, szabályozott vonalain azonban emberek érintkeznek egymással. Ezért e kapcsolatok vonalain, azokkal szorosán összefonódva (részben azonban ettől függetlenül) szükségképpen kialakulnak *a személyi kapcsolatokon alapuló, informális* kapcsolatok.

A hivatalos kapcsolatokkal összefonódó személyesebb kapcsolatok régóta és széleskörűen léteznek, a vállalati és a központi szervek hierarchiájának úgyszólván minden szintjén. (A vezérigazgató és a minisztériumi vezetők között, a főosztályvezetők, osztályvezetők között, a vállalat minden, hivatalosan külső kapcsolatot tartani jogosult vezetőjénél.) E kapcsolatok általános és széles volta nagymértékben összefügg az ország viszonylag kis méreteivel, továbbá mind a gazdasági vezető szervezetekben dolgozók származásával, életpályájával, mind a vállalati vezetők és az irányító szerveknél dolgozók tartós — most már gyakran több évtizedes — együttműködésével.

A hazai szervezet-szociológiai kutatásokban sokoldalúan közelített, az informális kapcsolatok fontos szerepét tanúsító megfigyelésekkel egybehangzóak a saját tapasztalataim is: mint mindenütt a világon, ahol a vállalati vezetők előnyt remélnek a széles körű társadalmi- és munkakapcsolatokból, vállalatainknál is egyértelmű a törekvés a formalizált kapcsolatokon belül a személyesebb jelleg erősítésére. „Amiatt, hogy a körülmények túlságosan bizonytalanok és változékonyak, a döntésekben óhatatlanul nagy súlyt kap a személyi, szubjektív megítélés. Ezért — ösztönösen is — arra törekszünk, hogy a felső szerveknél levőkkel jó személyi kapcsolataink legyenek, s jó kép alakuljon ki a vállalatról, mert ez növelheti a vállalat esélyeit a különböző forrásokból, kedvezményekből való részesedésre” — mondta egy vállalati vezető.

Az előző gazdaságirányítási rendszerben — egyebek között éppen a szorosabb függés következtében — a vállalatok informális kapcsolatainak iránya is jobban koncentrált, inkább a saját tárcára, a Tervhivatalra és meghatározott párt-

szervekre összpontosult, most — a források, az előnyök megosztottabb allokációja miatt — fontossá vált a kapcsolatok szélesítése, kiterjesztése. Mint az egyik vállalat igazgatója megfogalmazta: „Azt mondhatnám, hogy tervszerűen szervezzük a különféle intézményekkel a kapcsolatokat.” S a „tervszerűen” szélesített kapcsolatokból származó új ismeretségek egyúttal a személyesebb kapcsolatok kialakulásának új lehetőségeit is tartalmazzák: az egyforma törekvések, nézetek, az egymásnak nyújtható kölcsönös előnyök felismerésével.

A személyesebb kapcsolatok nem szükségképpen jelentenek a munkakapcsolatokon kívüli barátkozást, sőt, az esetek zömében kizárólag a munkakapcsolatokra korlátozódnak. Megalapozójuk sem valamiféle törvénytelen előny, bár a vállalatok készségesen tesznek — legfeljebb csak morálisan elítélhető — „szívességeket”: hozzáférhetővé teszik a kereskedelemben még nem, vagy éppen nem kapható terméket; gyári áron lehet vásárolni a kereskedelemben nem kerülő választékból, soron kívül elvégzik a szolgáltatást, nagyvonalúan intézik a garanciális cserét stb. De a szívességek nélkül is személyes jelleget kap a hivatalos kapcsolat az egyetemi évfolyamtársak, a megyéből elszármazottak, a korábban más munkahelyen együtt dolgozók, azonos bizottságokban tevékenykedők között. Ezeket a kapcsolatokat mindenütt gondosan számontartják. „Sok vezető került ki innen, vittek innen a társadalmi szervezetek, meg a szakmai vonal is. A miniszter itt volt mérnök, itt dolgozott a minisztérium X főosztályvezetője, de az egész minisztériumban sokan vannak, akik innen mentek oda”. (Szb-titkár). Ők azok, akikre a vállalatok elsősorban számítanak.

A vállalatok számára a kapcsolatokból származó egyik legfőbb előny: az újabb lehetőségekkel kapcsolatos információ. A lehetséges akciók, hozzáférhető pénzforrások „felderítése” ugyanis csak részben történik a vállalatok hivatalos, intézményes külső kapcsolatain keresztül. A jó kapcsolatokkal rendelkezők esetleg már a pályázatok, a programok meghirdetése előtt is megtudhatják, hogy milyen országos szervnél milyen célra van pénz, milyenek lesznek a pályázat feltételei stb. Továbbá: e kapcsolatok útján indítja el a vállalat a saját kezdeményezéseit is. (Interjúrészlet az egyik fejlesztési akció történetéből: „Honnan tudták, hogy ezt az akciót éppen most kell elindítani? — Akiknek vannak jó emberei a minisztériumban, azoknak megsúgják — minthogy zömében nem vadonatúj, ismeretlen dolgokról van szó —, hogy gyorsan adjátok be a javaslatot”. — Osztályvezető.)

A vállalatot a környezettel összekötő, formalizált, s a vele összefonódott személyesebb kapcsolatok nem egyforma értékűek. Noha előfordulhatnak kivételek, általában értékesebbek — mert kompetensebbek — az irányítási hierarchia magasabb szintjeiről származó értesülések; például azok az információk, amelyeket a minisztérium illetékes vezetője mond el a vállalat igazgatójának.

Bár a vállalatok minden, az irányítási széfárához tartozó szervezettel igyekeznek jó kapcsolatot kialakítani, kapcsolataik általában az ágazati minisztériummal a legerősebbek.

Túl a közvetlen, mindennapos függelmi- és munkakapcsolatokon, a személyesebb jellegű kapcsolatokat több tényező alakította — erősítette. Mindenekelőtt közös érdekeik nyilvánvalósága. Érdekközösségük mindig is létezett a hierarchia legfelső szintjétől való közös függőségük mértékében: a vállalati működésért felelős ágazati minisztérium és az irányított vállalat egyaránt érdekelt

volt abban, hogy az ágazat vállalatai minél biztonságosabban teljesíthető feladatokat, s hozzá minél több eszközt, beruházást, beralapot, importvásárlási lehetőséget kapjanak a központi forrásokból. S bár 1968 után a vállalatok igyekeztek minél jobban függetlenedni a tárcától, az eszközök újra-centralizálódásának mértékében erősödött meg ismét érdekszövetségük is.

Emellett egy-egy ágazat zártabb közösségéhez tartozók számára a nagy szervezeti átalakulások idején az ágazat volt a természetes mozgástér, a minisztériumi emberek közül sokan dolgoztak vállalatnál, a vállalatiak közül pedig az irányítószerveknél, ez természetes módon alakította személyes kapcsolataikat.

Ma az ágazati minisztériumok és a hozzájuk tartozó vállalatok kapcsolatának jellegét leginkább talán a „kölcsonös megértéssel” jellemezhetnénk. Bár a vállalat és a minisztérium érdekei több más kérdésben eltérhetnek és ütközhetnek (például a függelmi kapcsolatok létében, az irányítás módszereiben,) a központi források, a fejlődéshez szükséges feltételek megszerzésében az érdekazonosság mindegyikük számára nyilvánvaló. A vállalat számít — és számíthat is — arra, hogy a tárca megtesz minden tőle telhetőt, hiszen egy-egy vállalat fejlődése, működési biztonsága egyúttal az iparág korszerűsödését, feladatai könnyebb ellátását jelenti.* Ezért, ha más kérdésekben elő is fordul, hogy néhány kulcsfontosságú, tekintélyes vezetővel rendelkező vállalat megkerüli a minisztériumot, a központi szervektől megszerezhető különféle forrásokért, kedvezményekért indított akciókban rendszerint teljes a készség az együttműködésre.

A tárcával szoros szövetségben történő érdekérvényesítés immár sok évtizedes gyakorlata alakította ki a ma jellemző, „megértő” viszonyt. E viszony érzékeltetésére *Szalai Erzsébet* tanulmányából idézek két, a saját tapasztalataimmal teljesen egybehangzó példát. Az általuk vizsgált vállalatok egyikénél így jellemezték a mai helyzetet: „A minisztérium nem utasít, mint az őrmester a katonát, a vállalat pedig nem várja meg, hogy utasítsák, hanem önként elébe megy (a várható kívánságoknak).” Egy másik vállalatnál: „A minisztérium a feltételeit előrebocsátva tárgyal velünk, meghallgatja és figyelembe veszi a mi feltételeinket is. Kölcsonösen kérünk egymástól és igyekszünk mi is, ők is teljesíteni ezeket a kéréseket. De a pénz az ő kezükben van, tehát az ő részükről mindez csak az utasítás udvarias, korrekt és kulturált formája. Illuzórikus lenne — elvileg is — szembenállni a minisztériummal. Önállóságunk tehát, ha úgy tetszik, nem nagy, de meg vagyunk elégedve a minisztérium velünk kapcsolatos munkastílusával.”*

A vállalatok tudják, hogy ha megértőek a tárca kötelezettségévé tett számok, mutatók alakulásában, s vállalják a rájuk jutó részt, a tárca is megértő lesz, ha ők kérnek segítséget, közbenjárást, részesedést a tárcához allokált forrásokból.

* *Mandel Miklós* véleménye szerint: „Az ágazati irányító szervek magatartásának következményeit a beruházási döntésekben betöltött szerepükkel lehet a legjobban érzékeltetni. Magatartásukat a beruházási döntési folyamatban nem a népgazdaság egyensúlyi törekvése, a hatékonyság stb. szempontjai, hanem az adott ágazat fejlesztési igényei motiválják. . . Természetes céljuk, hogy a hozzájuk tartozó területek vállalatai fejlődjenek és érdekeltek a fejlődéshez szükséges felhalmozási eszközök megszerzésében.” (*Mandel Miklós: A fejlesztési célok meghatározásának érdekelttségi vonatkozásai. Közgazdasági Szemle, 1974. 7-8. szám. 844—845. oldal.*)

* *Szalai Erzsébet: Kiemelt vállalat — beruházás — érdek. Pénzügykutatási Intézet, 1978. Sokszorosítva, 107. és a 168. oldal.*

A formalizált kapcsolatokkal összefonódó, erős informális kapcsolatrendszer objektív körülmények terméke: a vállalatok olyan mértékben törekszenek szélesítésére, erősítésére, amilyen mértékben függ működésük az irányítási szférában összpontosuló feltételektől. S minél erősebb a függés, annál inkább deformálódik a vállalati információszerzés *iránya* is. A vállalatok számára ugyanis esetenként sokkal fontosabbá válik annak ismerete, hogy mi a felettes szervek szándéka, milyen újabb, a működésüket érintő intézkedések, szabályozások készülnek, honnan, mire lehet pénzt szerezni, mint a piaci információk: milyen új termékre, hol lehet piacot találni stb. Azaz: a vállalati információszerzés fókuszában sokkal inkább a működésük megannyi feltételét meghatározó főhatóságok állnak, mint a piac, a gazdasági tevékenységek valóságos szférája.

A tervezett változásokról, a különféle lehetőségekről, a fejlesztési célokra különböző szervekhez allokált összegek létéről szerzett információktól függ, hogy a vállalat — ha képes rá — milyen érdekeit próbálja meg érvényesíteni, s milyen eszközökkel. A vállalatoknál rendszerint a legfontosabb külső kapcsolatokkal rendelkezők képezik egyúttal annak a vezetői hatalmi- és érdekcsoportnak a magját, amelyben kialakulnak és megfogalmazódnak a „vállalati érdekek megfelelő”, elérni kívánt célok; s ők azok, akik a vállalat nevében, érdekeinek megfelelően az alkut lefolytatják.

Az alkubehelyzetek

Ezúttal azt keressük: milyen *állandó* tényezők hozzák létre az újra meg újra kialakuló alkubehelyzeteket?

Tapasztalatom szerint — s ezt tanúsítják *Laki Mihály* idézett cikkének példái is — az alkubehelyzeteket két, gyakran egymással is összefonódó, egymást felerősítő körülmény hozza létre: a gazdaság függősége valamely vállalat tevékenységétől, és a gazdasági akciókra vonatkozó döntések sok körülményének bizonytalansága. Mindkettő eléggé ismert mind a napi tapasztalatokból, mind a különböző tudományágak elméleti közelítéseiből. Felidézésükkel inkább csak illusztrálni kívánom, hogy a működő gazdaság körülményei miként teremtik meg újra és újra a vállalatok és a központi szervek közötti érdekegyeztetések, az alkuk lehetőségét.

A gazdaság működésének függősége a vállalattól eddig két szélsőséges esetben volt a legjobban érzékelhető: ha a vállalat életképtelenné vált vagy éppen ellenkezőleg, rendkívüli sikereket ért el. Az első esetben a központi szervek egyebek között azért is kényszerültek segíteni, mert viszonyaink között a gazdaság nem képes sem nélkülözni, sem helyettesíteni a „profilozott”, főként a nagyobb vállalatok tevékenységét. (Ráadásul az életképtelenség nem is feltétlenül a vállalat hibájából következett be, hanem az árrendszer merevsége, előnytelen államközi kötelezettség, elmaradt beruházások stb. miatt.) A megszűnés veszélye alkubehelyzetet teremtett: a központi szervek kénytelenek voltak elfogadni a bajba jutott vállalat érveit, s forrásokat, előnyöket, kedvezményeket nyújtani számára. Az ilyen alkubehelyzet létrejöttéhez elég volt a bajba kerülés vélt vagy valóságos veszélye is — a félelem a gazdaság kiszolgáltatottságától lépésre készítette a központi szerveket.

Míg a fenti esetben a gazdaság működésében fellépő zavarok, károk elhárításának kötelezettsége hoz létre alkuhelyzetet, tulajdonképpen a gazdaság függése egy-egy nagyvállalattól az ok akkor is, ha valamely kialakuló gazdasági szituációban sikeresnek ígérkező vállalat tevékenysége révén a népgazdaság előnyökhöz juthat. A „sikerességnek” időről időre változnak a kritériumai. Az utóbbi években a tőkés piaci exportképesség vált a vállalati sikeresség egyik fő mércéjévé. Ezért minden újabb, sikeres üzlet esélye alkuhelyzetet teremt a vállalat és az irányító szervek között; s a vállalat a megszerezhető előnyökért kér pótlólagos forrásokat, előnyöket, érdekegyeztetésre készítve az irányító szerveket.

A fenti deffenzív és offenzív típusú eseteken túl folyamatosan alkuhelyzeteket teremt a központi forrásokat érintő konkrét akciók sikerességének, a ráfordítások és a hozamok arányának többnyire szükségszerű bizonytalansága. S ez esetben mindegy, hogy a konkrét akciót az irányító szervek vagy a vállalat kezdeményezte; melyik fél érdekei álltak eredetileg előtérben.

A bizonytalanságokra az általunk vizsgált beruházási akciók kínálkoznak szemléletes példaként.

A 24 beruházási akció között voltak több milliárdos és néhány milliós költségűek, nagy rekonstrukciók és egyedi, drága gépbeszerzések. A 24 beruházás közül csupán négyet finanszíroztak a vállalatok saját fejlesztési alapjukból, a többit több-kevesebb külső támogatással. (Nyolc akció lényegében teljes pénzügyi fedezetét központilag biztosították, tizenegyét nagymértékben; egyhez pedig a vállalat adott többet, mint a külső szervek.) Magától értetődik, hogy minden olyan akciónál, amelynek sorsáról a vállalat feletti szinteken döntenek, a pénzt adó szerv feltételeket, kikötéseket szabhat. Egyértelműen meghatározhatja például, hogy *mire* adja a pénzt (azaz meghatározhatja a konkrét fejlesztési célt); hogy mennyi pénzt ad (s ezzel behatárolhatja a konkrét cél több részletét, például a létrehozandó kapacitások mértékét); hogy milyen visszatérítési feltételekkel adja, mikor (milyen részletekben, időtartam alatt stb.) és a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a pénzt adó szervek kikötéseihez.

A pénzt adó szervek a vizsgált akcióknál is sok feltételt szabtak. Mind a húsz, központi forrásokból támogatott akciónál kikötés volt az előírással megterületi mutatók teljesülésének bizonyítása; 13 akciónál a létrehozandó kapacitások mértéke; néhány esetben — elsősorban a nagy rekonstrukciónál — a technikai színvonallal kapcsolatos igény: a legkorszerűbb vagy mérsékelten korszerű legyen-e; 13 akciónál a technikai eszközök beszerzési piaca stb.

A kikötésekre azonban az jellemző, hogy nem egyszer s mindenkorra adtak, hanem sokféle körülményektől függően változóak. (A változást előidéző tényezők okainak láncolata messzire vezet — a világgazdaság váratlan fordulatokat produkáló működéséig, az ország nemzetközi kapcsolatainak alakulásáig.) Ráadásul sok változás együtt-determinált: valamely kikötés vagy feltétel változása több más kikötés és feltétel változását vonja maga után. A legjelentősebb ebből a szempontból kétségkívül a fejlesztésre fordítható összeg *nagysága*: változásai a húsz közül 17 esetben vonták magukkal más tényezők változásait. A finanszírozás *módjának* változásai (az állami hozzájárulás összege, aránya; a hitel összege, időtartama, a hitelnyújtás feltételei stb.) 18 akciónál változtattak meg egyéb feltételeket. A létrehozandó kapacitások mértékének változásai kilenc, a technikai eszközök beszerzési piacának változásai nyolc, a fejlesztés

technikai színvonalával kapcsolatos igény változása pedig hét akciónál vonta magával más tényezők változásait.

Emellett egyes kikötések, feltételek többször is változnak, tartóssá téve ily módon a többi tényező körüli bizonytalanságot is. (Többször is változott a fejlesztésre fordítható összeg 17, a finanszírozás módja 17, a létrehozandó kapacitás mértéke 14, a fejlesztés technikai színvonalával kapcsolatos igény és a technikai eszközök beszerzési piaca hét-hét akciónál.)

Az érintett vállalatok így látták: „A beruházási program sok változatot ért meg. 16—18 változatban futott, az újabbakat el is neveztük „mai napi legfrissebb kiadásnak”. A változtatások okai: hol a beruházási összeg, hol a hitel, hol a konstrukció változott, hol a saját alap mértéke stb.” (Gazdasági igazgató) Egy másik vállalatnál: „Egy beruházás — millió dokumentum, tárgyalások, újakezdések. Hosszú és szomorú történet ez, hosszú a bürokratikus folyamat miatt, szomorú azért, mert végigpóbáltunk egy csomó dolgot, amíg a különböző koncepciók kialakultak, végigcsináltuk a változásokat; mindegyikhez hónapokig tartó átdolgozások kellettek . . .” (Gazdasági igazgató)

E változékonyságot — amely bizonyos mértékig minden működő gazdaság szükségszerű velejárója, a gazdaság adaptálódásának követelménye a szüntelenül változó külső és belső körülményekhez — rendszerint csupán közgazdasági oldalról vizsgálják mint bizonytalansági, kockázati tényezőt. Szociológiai értelemben a változékonyság *tünetként* fogható fel; az érdekérvényesítési törekvések *lehetőségeinek* jelzéseként. A bármilyen okból, bármelyik fél részéről megkezdett változtatások ugyanis újabb érdekegyeztetésre készítetik a feleket.

A megváltozott feltételek közepette előálló új helyzetben érvénytelenné válnak a már létrejött kompromisszumok, s a felek valamelyike újra kezdi az alkut.

Az érdekegyeztetés, a mindkét felet kielégítő kompromisszum keresésének szükségszerűsége abból ered, hogy a vállalatok érdeke a saját fejlődésük, működési feltételeik javítása, a forrásokkal rendelkező szervezetek pedig az, hogy a rendelkezésükre bocsátott összegeket a legjobban „fektessék be”, s ennek megfelelően válasszák ki a preferálandó akciókat, ráfordításuk optimális mértékét. Csakhogy a szelekció, a „leghasznosabbnak” ítélt akciók kiválasztása a működő gazdaság adottságai, szükségletei, pillanatnyi és távlati igényei — és társadalmi viszonyai között, emberi közösségeiben történik. Még a látszólag tisztán gazdasági akciók sem csupán gazdaságiak, hanem társadalmi-politikai kritériumoknak alárendeltek. Ezért a gazdaságossági szempontoknál gyakran erősebb és jogosabb érv lehet például az, hogy valamely akció „halaszthatatlan”, az életképtelenné vált vállalatot „nem lehet” bezárni stb.

A változó feltételek közepette történő szelekció időről időre szükségképpen változó kritériumrendszerének *létezése* teremti meg a konkrét alkuhelyzeteket, s ad módot a vállalatoknak arra, hogy a döntéseket a saját érdekeik szerint befolyásolják. S mint erről már szó volt: minél inkább erősödik a függőségi viszony, minél több, a vállalati működéshez szükséges forrást, feltételt, jutalmazási és szankcionálási eszközt kívánnak a központi szervek kézben tartani és felhasználásukról dönteni, annál több tényező alku tárgya, annál több körül alakulhatnak ki az alkuhelyzetek.

A szükségszerű bizonytalanságok nyomán alku tárgyává válhat minden — a vállalati érdekekkel ellentétes — külső igény, utasítás. A beruházási döntések

vizsgálata során azt tapasztaltuk, hogy bár kétségkívül a forrásokkal rendelkezők vannak domináló helyzetben, adhatnak vagy nem, elfogadhatnak javaslatokat vagy visszautasíthatnak, diktálhatják a feltételeket — a vállalatok sem az eseményeknek kiszolgáltatók, passzív felek, amelyek tehetetlenül várják, hogy „fent” mit döntenek, hanem a történés aktív részvevői, az események formálói. Az érintett vállalatok még a teljesen központi forrásokból fedezett fejlesztések esetén is képesek érvényesíteni a saját érdekeiket. Minden egyes kikötést (az összeg nagyságát, a juttatás formáját, a felhasználás módját stb.) külön mérlegelnek, összevetnek saját érdekeikkel, s minden eszközt igénybe véve alkuszhatnak — vagy éppen engednek; érdekeiknek megfelelően. A beruházások esetén a vállalatok általában az elérhető legnagyobb összeg megszerzésére törekszenek, de sok más fontos szempontjuk is van: például az, hogy a pénzt a legkedvezőbb feltételekkel, ütemezésben kapják, a felhasználásban minél kevesebb, egyértelműbb kikötést írjanak elő számukra stb.

Miként tudják ezt elérni?

Az érdekérvényesítés eszközei

Az alku hosszabb-rövidebb ideig tartó folyamatában a feleket általában meghatározott „játékszabályok”, írott és íratlan társadalmi értékek, normák kötik, s ezek nagyjából behatárolják az alku során igénybe vehető, s a másik felet kompromisszumra készítő *eszközöket* is. Az eszközök — az értékek, a normák változásaival együtt — időről időre változnak. Nem véletlen például, hogy az egykori tervalkuhoz nem annyira a másik felet lépésre készítő-kényszerítő vállalat képzete tartozott, hanem sokkal inkább a „könyörgő” vállalaté, amely megpróbált lealkudni kötelezettségeiből, illetve több eszközt „kisírni” feladatai teljesítéséhez. A központi akaratot képviselők is más eszközökkel élhettek: a nem engedelmeskedő vállalat vezetőit akár büntetőjogilag is felelősségre vonhatták, s erre volt is példa. Bár bizonyosra vehető, hogy a vállalatnak akkor sem csupán a könyörgés volt az egyetlen eszköze (hanem voltak például a kérését hatékonyan támogatni képes szövetségesei, az érdekében eljárni kész, alkalmas személyek, sőt, voltak gazdaságilag kényszerítő eszközei is) az eszközök között — legalábbis látszólag — a „sírás” dominált.

Az alku manapság általában békésen, tárgyalások formájában zajlik. A főhatóság „nem utasít”, mint az „örmester a katonát”, a vállalat pedig kész elébe menni a felülről érkező kívánságoknak, de a békés formák között szívósan, sokféle eszközt igénybe véve küzd érdekei érvényesítésért.

A vállalati érdek érvényesítésének egyik legjobb lehetősége: a részvétel az országos és az ágazati fejlesztési irányokat kialakító bizottságok munkájában. Korábban már volt szó e bizottságokról, mint a kapcsolatteremtés egyik színteréről. A részvétel azonban egyúttal az érdekérvényesítés eszköze is: sok vállalati kezdeményezést lehet ily módon a távlati koncepciók részévé tenni.

A minden vállalatnál azonos törekvések illusztrálásaként idézzük az alábbi példákat: „Főhatóságainkkal — a tárcával, az OMFB-vel az OT-val — együtt dolgozunk a legkülönbözőbb szinteken, munkatársként veszünk részt a hosszú és középtávú koncepciók kialakításában. Személy szerint a műszaki igazgató, én, mint a szerkesztés vezetője, s a fejlesztési részleg vezetője veszünk részt operatív a távlati koncepciók kidolgozásában és ezeket megpróbáljuk érdekeink

szerint alakítani. Ugyanakkor lehetőségünk van a megfelelő szintű tájékozódásra is.” És egy másik vállalatnál: „Most három országos bizottságban veszünk részt; ezenkívül én a legkülönbözőbb OMFB-bizottságok számára készítek anyagokat. Amit most csinállok, az például nemcsak a vállalatunkkal foglalkozik, hanem az egész alágazat prespektíváival. Elmondhatom, hogy ezen a módon a mi vállalatunk az iparágon belül meghatározó szerepet játszik. Persze, nem azt mondom, hogy mi csináljuk innen az esőt, de tőlünk is függ, hogy mi lesz az iparág fejlesztési koncepciója.” (Műszaki igazgató)

Az összefüggés egyszerű: ha a távlati koncepció megfelelő szinten elfogadott programmá válik, akkor a vállalat a legsajátabb törekvéseihez — most már mint „népgazdasági érdekű” akcióhoz — igényelheti a szükséges támogatást.

Az alku legáltalánosabb eszközei közé tartoznak sajátos módon — a vállalati tervek, a vállalások, a beruházások gazdaságossági számításai. Minthogy a vállalat ezeket elsősorban nem önmaga számára, hanem „felfelé” készíti, ha érdekei úgy kívánják, el tudja takarni a tervek belső inkonzisztenciáját, gyenge pontjait; saját tartalékait; szebb eredményeket tud ígérni — legalábbis papíron — azért, hogy a forrásokból minél esélyesebben részesüljön. Pusztán a gazdaságossági számítások kiindulóadatainak gyakran szükségszerű bizonytalanságai következtében a vállalat — bizonyos határok között — képes a számokkal manipulálni, megtalálni azokat a számítási módokat, amelyek éppen „hozzák” az előre meghatározott — esetenként feltételként előírt — számszerű eredményeket. Mint az egyik vállalatnál megfogalmazták: „sokféleképpen lehet számolni — ezt mindenki tudja”. Például „alkalmasan” megválasztott világpiaci árral, értékesítési irányokkal, így vagy úgy korrigált mutatókkal stb.

S bár rengeteg számítás, dokumentum, tervezet készül, s az alku a bennük leírt számok körül folyik, az egzakt számításokat követelő szervek is, a vállalatok is tudják, hogy az adatok, számítások sokféle ok miatt mindig eléggé bizonytalanok, továbbá, mert bizonyos — nem gazdasági, hanem társadalmi-politikai — megfontolások gyakran szorítják háttérbe a „legjobb” számokat is.

A többé-kevésbé bizonytalan értékű számítások ezért önmagukban ritkán elégségesek; az eredményes alkuhoz rendszerint több, együttesen alkalmazott eszközre van szükség.

Ilyen eszköz a személyi kapcsolatok igénybevétele. A vállalat nemcsak tervszerűen szélesíti a kapcsolatokat, hanem amikor szükséges, megkeresi mindazokat, akik készek jóindulatúan segíteni: információkkal, tanácsokkal, közbenjárással. A leghatékonyabban ezen a módon befolyásolhatóak a döntések, s a szervezetrendszer emberi kapcsolatai így módon jelentős tényezőivé válnak a szelekciónak, s ezzel a gazdasági folyamatok tényleges alakulásának.

Eszköz a szövetséges szervezetek, intézmények mozgósítása. Az ágazati minisztériumon, mint bizonyos kérdésekben első számú szövetségesen kívül rendszerint a vállalat természetes szövetségesei a területi közigazgatási és társadalmi szervek. Egy-egy vállalat fejlesztési törekvései nagyon gyakran helyi területi érdekeket is kifejeznek (például a helyi foglalkoztatási lehetőségek bővítése, a környék iparosítása, a helyi lakosság életszínvonalának növelése stb.). Ezért a vállalat fejlesztési törekvéseit mint helyi érdekeket képesek képviselni az országgyűlési képviselő, a tanács, és más társadalmi szervek.

A vállalatok vezetői a szövetségeseket ellátják azokkal az érvekkel is, amelyeket — ki-ki a maga vonalán — felhasználhat. A szövetségesek számára meg-

fogalmazott érvek között az első helyen az akció népgazdasági fontosságát tanúsítók szerepelnek, különösen olyankor, amikor a vállalat valamely saját elképzelését szeretné a „népgazdasági érdek” rangjára emeltetni. A szövetségesek mozgósításának, érvekkel ellátásának egyik formája változatlanul a „sírás”. Ha némi önirónia van is abban, amit az egyik vállalati „négyyszög” tagja saját szerepükről, illetve a vállalat és a szövetségesek viszonyáról mondott, azért az igazságtól nem jár messze: „Amikor a vállalatnak megmondják, hogy mennyi kötelezettsége lesz a szocialista exportra, tőkés exportra, mennyi alapanyagot kell termelnie, azaz, amikor ilyenformán összeáll a termelési terv, akkor a vállalat elkezd sírni, hogy kevés a létszám, nincs géppark stb. A vezérigazgató és a helyettese sír a miniszternek, a miniszterhelyettesnek, sírnak az igazgatók, sír mindenki mindenkinek. Az első változat a kerületi pártbizottság előtt is szerepelt, ott is ment a sírás. Ahhoz, hogy egy vállalat megfelelően kérni tudjon, minden vezetőnek a saját vonalán megfelelő mennyiségű könnyet kell ejtenie. A vállalat vezetőinek ebben van a legnagyobb szerepe.”

Ha azonban a felsorolt eszközökkel mégsem sikerült eredményt elérni, akkor — különösen a jó alkupozícióban, monopolhelyzetben levő vállalatok — hatásosabb eszközöz is nyúlhatnak, felhasználva a gazdaság függését tőlük. Esetleg elég, ha a vállalat csak bejelenti: amennyiben nem kapja meg a kért feltételeket, ő sem tud eleget tenni szállítási kötelezettségeinek. Ez olyan általános és jellemző, hogy aligha kell példával illusztrálni. Mégis idézek egyet, ismét *Szalai Erzsébet* tanulmányából. Az egyik vállalat termelési igazgatója — miután beruházási hitelkérelmüket harmadszor is visszautasították — így érvelt: „Ilyen körülmények között mit lehet mondani? Azt, hogy egyes berendezések nem lesznek leszállítva.”*

Az érv jogossága alig vitatható. A vállalat — az adott körülmények között — elvárhatja, hogy ha a gazdaság igényel tőle valamit, akkor biztosítsa annak feltételeit is.

A pusztá érvnél azonban tovább is lehet menni. S ha monopolhelyzetben levő vállalat netán úgy sorolja termelési tevékenységeit, hogy bizonyos cikkekből akadozóvá válik az ellátás, akkor a felhasználók kezdik ostromolni az illetékeseket, hogy avatkozzanak be, segítsenek, oldják fel valahogy a „szűk keresztmetszetet”.

Ilyen átsorolás esetén a vállalat többnyire saját anyagi érdekeire hivatkozhat: a gyártott termék kifizetődőbb, mint amit mellőz. („Szerintem a vállalat érdekei tisztázottak: a belföldi kötelezettség rovására is erőltetni a szocialista exportra menő anyagigényes termék gyártását, egészen a botrány széléig. Mert mik a belföldi kötelezettség elmulasztásának konzekvenciái? Némileg nő az import. Nem túlságosan, mert ezen a téren erős az ellenőrzés. Tehát előbb-utóbb hiány lesz belföldön. Ezt azonban mindenki majd csak később veszi észre, s a vállalatnak az az érdeke, hogy ezt a politikát folytassa, amíg a botrány ki nem tör, amíg a nagy vevők nem kezdik sürgetni a minisztériumot . . . Akkor előbb-utóbb kénytelenek lesznek valamilyen megoldást találni”. — Kereskedelmi osztályvezető) A „megoldás” lehet áremelés, támogatás, beruházás — a vállalat tudni fogja, hogy mi a legelőnyösebb számára.

* I. m., 178. oldal.

A leghatásosabb eszközzel, a gazdaság rászorultságának kihasználásával azonban nem a tárcát fenyegeti a vállalat, hanem éppen ezzel szolgáltatja a legnyomósabb érveket természetes szövetségesének, az ebben a kérdésben az érdekeit képviselő tárcának.

Az adott helyzetben a vállalatok a *saját* érdekérvényesítési törekvéseiket illetően jobban át tudják tekinteni lehetőségeiket, mint a központi szervek. Míg az utóbbiak lépéseit a világgazdaság és az ország társadalmi-gazdasági körülményeinek megannyi eseménye alakítja, s azokra kell szüntelenül odafigyelniök, addig a vállalatok figyelmük jelentős részét a felettekre fordíthatják, minthogy működési feltételeik esetenként inkább függenek tőlük, mint a kül- és a belgazdaság változó körülményeitől.

Éppen ezért a jó alkupozícióban levő vállalatoknak — ha önállóbb gazdálkodásuk esélyei romlanak — az erősödő függőségi viszonyok közepette tulajdonképpen az az érdeke, hogy *ne* változzanak a forrásokhoz való hozzáférés, a központi döntések befolyásolásának lehetőségei. A közelmúltban egy vállalati vezetőkkel tartott ankéton az előre, írásban közreadott javaslatok között szerepelt az, hogy a jövőben külső beruházási forrásokhoz kizárólag bankhitel formájában lehessen hozzájutni. A részvevő, különböző ágazatokhoz tartozó nagyvállalatok képviselői egyöntetűen tiltakoztak, s ellenérvként valamennyien a bank „szórszálhasogató” eljárását hozták fel. Amit helyeselnének: a vállalat minél nagyobb fokú önállósága, rendelkezése kapacitásával, nyereségével, fejlesztési alapjával. Ha azonban erre nincs mód, akkor számukra előnyösebb az újraelosztás már ismert, kipróbált gyakorlata, mint a részleges változás, az alku esetleg olyan partnerrel, amellyel szemben nincsenek igazi alkupozícióban, amelyre kevésbé hatnak az alku jól bevált eszközei, kiiktatódnak a létező érdekegyezségek, személyi összeköttetések stb.

E racionális működésűnek tervezett szervezet-rendszerben tehát — ma már adottságokká vált körülmények termékeként — a gazdálkodás megannyi tényezőjéről folytatott alkuk során gyakran csak felemásan, a kívánt iránytól eltérve érvényesül a népgazdasági érdek. A kétféle érdek közötti összhang erősödésének sok feltétele között ott van a szervezet-rendszer és működési elveinek fokozatos és folyamatos, tudatos átalakítása, az önállóbb vállalati gazdálkodás jobb feltételeinek megteremtése is.

TERÉZ LAKY (research worker of the Economic Research Institute):

Enterprises in bargaining position

The article treats “bargaining” as the process of reconciling interests between enterprises and central control organs. The objects of the bargain are the resources, advantages and favours necessary for enterprise operations that are at the disposal of the central control organs. Enterprises do not have equal chances of acquiring these resources and favours. The most advantageous position is held in most cases by the largest enterprises, or by such smaller ones as are in a key position in that a number of other spheres of

economy are dependent on their functioning. That large-scale enterprises or those of key importance get into a dictating position is the irrational product of the form of economic control intended to be of the most rational functioning: the system of direct control through plan-instructions. This is because this form of control requires —with a view to direct control—that it should have to do with the least possible number of enterprise units at the lowest level of the management hierarchy. That was one of the reasons why the number of enterprises was considerably reduced in Hungary. At the same time, however, economy became defenceless against large-scale enterprises which, exactly on account of their position, are capable of asserting their own partial interests. Under the socio-economic conditions of the country the bargaining usually takes place peacefully, in the form of negotiations. If, however, enterprises do not attain the wanted result, they activate their allies, first of all the sectoral ministry which is equally interested in acquiring the central resources, and they may use also more effective instruments in the bargain. As a consequence, resources are often allocated not to the desired objectives and not in the desired proportions. One necessary condition of changing the situation is to increase enterprise independence.

ТЕРЕЗ ЛАКИ (научный сотрудник Института экономических исследований):

«Торги» между предприятиями и органами центрального управления

В статье рассматриваются «торги» как процесс согласования интересов между предприятиями и органами центрального управления. «Торги» ведутся из-за источников, необходимых для деятельности предприятий, преимуществ, льгот, которые могут быть предоставлены органами центрального управления. Шансы предприятий в получении этих источников и преимуществ неравны. В более благоприятном положении как правило находятся или наиболее крупные предприятия или менее крупные, но занимающие ключевые позиции, от деятельности которых зависит функционирование многих сфер экономики. То, что крупные или занимающие ключевые позиции предприятия выступают с позиций диктата, является иррациональным результатом задуманной в первую очередь как наиболее рациональная формы управления экономикой — руководства путем непосредственных плановых указаний. Ведь эта форма управления — в интересах непосредственного руководства — требует, чтобы на самом низшем уровне управленческой иерархии находилось как можно меньшее количество производственных единиц. Это была одна из причин значительного сокращения количества предприятий в стране. В то же самое время экономика попала в зависимость от крупных предприятий, которые благодаря своим позициям способны добиваться своих собственных, узких интересов. В условиях общественно-экономического положения страны «торги» обычно происходят мирно, в форме достижения договоренности. Но если предприятия не могут добиться желаемого результата таким образом, то они находят себе союзников, прежде всего в лице отраслевого министерства, которое тоже заинтересовано в получении центральных источников, а также могут воспользоваться и более эффективными средствами «торгов». Вследствие этого источники часто распределяются на цели и в пропорциях, которые нежелательны для народного хозяйства в целом. Одним из необходимых условий изменения этого положения является повышение самостоятельности предприятий.

GAZDASÁG

A MAGYAR KÖZGAZDASÁGI TÁRSASÁG
GAZDASÁGPOLITIKAI FOLYÓIRATA

XIII. évf.
1979.
I. szám



Gazdaság

A MAGYAR KÖZGAZDASÁGI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA



A szerkesztő bizottság elnöke


Csikós-Nagy Béla

Főszerkesztő

Varga György

A GAZDASÁG negyedévenként megjelenő gazdaságpolitikai folyóirat
Szerkesztőség: Budapest V., Alkotmány u. 10. Telefon: 311-564 és 114-430

Kiadja: a Lapkiadó Vállalat, Budapest VII., Lenin körút 9—11. Budapest, 1073.
Telefon: 221-284, 221-293. Felelős kiadó: Siklósi Norbert igazgató. Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető bármely postahivatalnál, kézbesítőknél, a Posta hírlapüzleteiben és a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI, 1900 Budapest V., József nádor tér 1.) közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a KHI 215 96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Előfizetési díj: 1 évre 80 Ft. Külföldön terjeszti a Kultúra Külkereskedelmi Vállalat, H-1389 Budapest, Postafiók 149.

 79.0347 Athenaeum Nyomda, Budapest — Íves magasnyomás
Felelős vezető: Soproni Béla vezérigazgató

Index: 25 345

HU ISSN 0016—5360