

Paul MARER–Vincent MABERT:

## A TUNGSRAM A GE ALATT: AZ ELSŐ ÖT ÉV

Az 1896-ban alapított Tungstam egyike Magyarország legnagyobb, legrégebbi és nemzetközileg legelismerettebb cégeinek. Ebbe ruházott be az amerikai óriásvállalat, a GE öt év alatt körülbelül hatszáz millió dollárt, az Egyesült Államok legnagyobb befektetését valósítva meg így módon Közép- és Kelet-Európában. Ezen időszak alatt a GE szinte minden téren átalakította a Tungstam szerkezetét és működési módját. A tanulmány első része a „hogyan“-okra és „miért“-ekre felel, míg a második rész a szerkezetváltás történetét mondja el, kitérve a vállalati kultúrák különbözőségeiből adódó konfliktusokra és ezek kezelésére.

1992–95-ben a nyugati sajtóban cikk-cikk után jelent meg azt sugallva, hogy a vállalkozás csatlódás volt a GE számára: „A GE-Tungstam vállalkozás nehézségekbe ütközik“, „A GE nehéz útja Magyarországon“ és „Ragyogó fények, sötét eredmények: Bajok a GE kelet-európai vállalkozásánál“.\* Olyan cikkekkel is találkoztunk a magyar sajtóban, amelyek kritizálták a GE-t. Noha olyan írások is megjelentek, amelyek a GE tulajdonlás előnyeit hangsúlyozzák, de sok sajtóbeszámolót találtunk arról, hogy a létszámleépítés, a reálbérek csökkenése, a jól ismert Tungstam név elvesztése vagy leértékelődése arra vezethető vissza, hogy a GE kultúrája inkompatibilis Magyarország hagyományos értékeivel. Úgy tűnik, hogy az ilyen cikkek negatív hatással voltak a közvéleményre, megkérdőjelezve a GE elkötelezettségét a magyar gazdasági átalakulás iránt.

### Esettanulmány módszerek

A szerzők független amerikai tudósok, akik érdeklődnek Magyarországra. Több célt szem előtt tartva kezdtek bele esettanulmányukba. Az

egyik az volt, hogy megpróbálták megnézni, mi van a vállalkozás látszólag ellentmondó értékelései mögött. Provokatív formában tették fel a kutatási kérdést: „Az érdekelt felek melyikének volt a Tungstam GE-részére történt eladása ‚jó üzlet‘ és melyik számára lehetett ‚rossz üzlet‘. További cél volt annak kiderítése, hogy a GE miért érezte kötelezve magát egy masszív szerkezetváltás felvállalására, értékelni a szerkezetváltás eredményeit és problémáit, valamint levonni a lehetséges tanulságokat.

Van-e egzakt módszer a fenti kérdések megválaszolására? Részben igen és részben nem. Részben igen, mert elméleti szakértők egyetértenek abban, hogy a ‚jó üzlet volt, vagy ‚rossz üzlet volt‘ kérdésre az utólagos válaszadás megkísérlésének legtárgyilagosabb módja a két helyzet összehasonlítása. Az egyik a tényleges fejlemények. Vagyis, *ténylegesen mi történt*, mondjuk, öt év után a Tungstammal és részvényeseivel, valamint a GE-vel? A másik egy feltételezett helyzet: *mi történt volna* ugyanazokkal a főszereplőkkel, ugyanazon ötéves időkeret alatt, *ha nem történt volna meg a tranzakció*, ha ehelyett a valószínű alternatív forgatókönyvek egyike vagy másika játszódott volna le?

Azonban a kapott eredmények nem lehetnek teljesen tudományosak, ezért van a ‚részben nem‘ válasz a kérdésre. Egyszerűen nem lehet határozott választ adni a ‚mi történt volna‘ kér-

\* The New York Times, 1992. március 28 és 1994. július 21; Business Week, 1993. április 26; Financial Times, 1993. március 17 és Newsweek, 1993. március 17.



désre, mert a válasz a kutató által megfogalmazott feltételezésektől függ.

De a „mi van ha“ megközelítés alternatívái is meglehetősen bizonytalanok. Az olyan ügyletek mint a Tungstram megvétele és szerkezetváltása a GE által rutinszerűen olyan következményekhez vezetnek, amelyek bizonyos szempontokból kívánatosak, más nézőpontokból viszont nem kívánatosak. Például, mi fontosabb: fenntartani a foglalkoztatást vagy helyreállítani az export-versenyképességet? Minek kell nagyobb hangsúlyt adni: a nagy, de ideiglenes, átmeneti számviteli veszteségeknek, vagy a jelentős térhódításnak a világpiacokon? Az ilyen és más részeredmények mérlegelésére nincs szabványos képlet. Ami még fontosabb, a részelemzések gyakran pontatlan vagy nem teljes körű következtetésekhez vezetnek.

Nem állítjuk, hogy esettanulmányunk határozott válaszokat ad az összes lehetséges kérdésre, ami a Tungstram GE általi megvételére és üzemeltetésére vonatkozik. Célunk független külső értelmezést adni és bemutatni az azt alátámasztó bizonyítékokat.

A tanulmányt a saját kezdeményezésünkre vállaltuk fel, azt sem a GE, sem a Tungstram nem támogatta vagy hagyta jóvá. Rengeteg magyar és angol nyelvű anyagot néztünk át és mindent megtettünk a tények pontosságának ellenőrzésére. Körülbelül két tucatnyi eredeti és követő beszélgetést folytatunk Magyarországon és az Egyesült Államokban az esetet legjobban ismerő személyekkel. Azok, akik voltak szívesek vállalni a velünk folytatott párbeszédet, mint egyének szóltak, nem pedig azon szervezetek képviselőiként, amelyekhez tartoznak vagy tartoztak.

## A Tungstram rövid története

*A háború előtt:* A Tungstramot 1896-ban alapították Egyesült Izzólámpa és Villamossági Rt néven. A világ legnagyobb lámpagyárai közül csak a GE és a Philips régebbi. A Tungstram mérnökei 1903-ban kifejlesztettek egy tungszten szálal alkalmazó izzólámpát. Figyelemre méltó újításukat 1904-ben szabadalmaztatták – hat évvel korábban, mint ahogy a GE az alakítható tungszten kereskedelmi mennyiségekben történő saját gyártási technikáját szabadalmaztatta. A magyar vállalat 1906 óta használt neve és védjegye a Tungstram, az angol „tungsten“ szó és német egyenértéke a „wolfram“ keresztezése. A Tungstram 1921-ben hozta létre Európa egyik első vál-

latali tulajdonú kutató laboratóriumát, és megkezdte a világító termékek gyártásához szükséges gépek előállítását. A cég 1931-ben szabadalmaztatta a kripton gázzal töltött izzólámpát.

A Tungstram alapítása óta legtöbb termékét külföldre adta el. Az 1920-as évekre már öt-hat százalékos részesedése volt az izzólámpa világpiacon. A II. Világháború alatt a Tungstram súlyos veszteségeket szenvedett, emberi és fizikai tőkében egyaránt. A háború végén a Tungstram gépeinek körülbelül hetvenöt százalékat leszerelték és elvitték; az újjáépítés évekig tartott.

*A háború után:* 1946-ban a Tungstramot de facto államosították (noha jogilag továbbra is a részvényesek tulajdonában volt), s ugyanúgy működtették, mint bármelyik más nagy állami vállalatot. Terv szerint gyártott és exportált. Nyereségét az államnak utalta át, mely pénzt adott vissza a beruházásokra. 1957-ben a Tungstram közvetlen külkereskedelmi jogot kapott és azt a feladatot, hogy fokozza konvertibilis valuta bevételeit. A vállalat tovább fejlesztette külföldi értékesítési hálózatát és egy marketing vegyes vállalatot alapított az Egyesült Államokban, és egy termelő vegyesvállalatot Pakisztánban. Az 1980-as évek elejére a Tungstram mint gyártó Magyarország legnagyobb konvertibilis valuta kitermelője lett, megtartva öt-hat százalékos részesedését a nyugateurópai izzólámpa piacon.

Az 1960-as évek elején kezdte el a Tungstram az új típusú fényforrások gyártását, mint a nagy nyomású nátriumgőz lámpák és halogénlámpák, valamint a lámpagyártó gépek és berendezések exportálását a fejlődő országokba. Az 1970-es években az elektronika felé fordult, gyorsan terjeszkedve a KGST piacokon. A költséges bővítést nem visszatartott nyereségből vagy részvényekből finanszírozták (mint azt sok cég tette volna Nyugaton), hanem adósságból.

„Nagyságának“ csúcán, 1975-ben, a Tungstram 35.000 embert alkalmazott. 1989-re a munkaerő-állomány majdnem felére csökkent, több nagy üzem leválasztásának (nem a fényforrás gyártásban) és a megmaradóknak a létszám csökkentésének következményeként. De a Tungstramnál továbbra is jelentős maradt a „gyárkapun belüli munkanélküliség“.

Az 1960-as és 1970-es évek gyors terjeszkedése, amit az 1980-as évek piaci helyzete nem igazolt, a vállalatot pénzügyileg túlterhelte, sok nem kielégítő minőségű termékkel, elmaradozó technológiával, magas termelési költségekkel és marketingkudarccokkal. Az 1980-as évek közepén



a Tungsram egyre súlyosabb és visszatérő nehézségeire mutatott rá az Arthur D. Little (ADL) nemzetközi menedzsment tanácsadó cég, melyet a kormány bízott meg a vállalat átvilágításával és ajánlások készítésével.

Összehasonlítva a Tungsramot fő versenytársaival – GE, Philips és Osram –, az ADL arra a következtetésre jutott, hogy a Tungsram költségei túl magasak, a vállalat nem használta ki teljesen piaci lehetőségeit, a versenykihívásokra elégtelen reagálóképességet mutatott, bevételeinek csak egy-két százalékát fordította beruházásokra, miközben versenytársai négy-hat százalékot fektettek be, és beruházásainak sokkal kisebb részét fordította kutatás-fejlesztésre. Kétségtelen, hogy valós nyereségteljesítményét nem lehetett megállapítani egyedül a számviteli információkból, tekintettel a költség- és árstruktúra mesterséges, önkényes jellegére és a vállalatok és az állam közötti adó- és támogatási kapcsolatok bonyolult hálózatára. De bárhogyan is legyen, a Tungsram egyre súlyosabb pénzügyi, technológiai és marketingproblémákkal került szembe, és időnként kormányzati segítségre volt szüksége a csőd elkerüléséhez. Az 1980-as évek végére a Tungsram pénzügyi helyzete tovább romlott és a csőd súlyos fenyegetéssé vált.\* A Tungsram rendelkezett a szükséges szellemi és anyagi erőforrásokkal mint azt az ADL korábban megállapította – ha szerkezetváltási segítséget kap egy stratégiai befektetőtől, aki tőkét, gyártási technológiát és menedzsmentet hoz.

*Adósságot részvényért csere.* A kormányzat 1987-ben de facto részvénytársasággá alakította át a Tungsramot azzal a céllal, hogy eladja a Tungsram részvényeinek egy részét, így szerezve külföldi tőkét, segítve ezzel a szerkezetváltást. A Price Waterhouse a Tungsram nettó értékét 5,1 milliárd forintra (100 millió USD) becsülte.

Körülbelül ezzel egyidőben Magyarország korábbi monobank rendszeréből egy központi bankot és öt kereskedelmi bankot hoztak létre. Mindegyik új bank tetőszlogen megállapított vagyoni (vállalatoknak nyújtott hitel kinnlevőségek) és kötelezettség (vállalati betétek) portfóliót kapott. A Tungsram adósságait, mint a Magyar Nemzeti Bank kezében levő részvények

legtöbbjét is, az újonnan létesített Magyar Hitelbank (MHB), az ország legnagyobb kereskedelmi bankjának adták át. A Tungsram 1988-ban 5,5 Mrd forint (110 MUSD) rövid lejáratú hitellel tartozott az MHB-nak, amit képtelen volt törleszteni. Egy kombinált adósságot-részvényért cserét és feltőkésítést szerveztek, ami a következő tulajdonviszonyokat hozta létre:

Hitelbank .....	91,0 %
Magyar Kormány .....	8,3 %
Más magyar bankok .....	0,6 %
Külföldi részvényesek .....	0,1 %

Az MHB 1988-ban 110 millió dollárért eladta a saját és a magyar kormány kezében levő részvények ötven százalékát, vagyis az összes kinnlevő Tungsram részvény 49,6 százalékát a Girocentrale osztrák banknak, amelyik nyugat-európai bankok konzorciuma nevében járt el. Az MHB ígéretet tett, hogy visszavásárolja a részvényeket ár plusz kamat mellett, ha az osztrák konzorcium nem tudja néhány éven belül nyereséggel eladni azokat. Azt várták, hogy a Girocentrale vezérli majd a szerkezetváltást.

### Arculat és realitás

A Tungsram alkalmazottai és a magyar lakosság valószínűleg keveset tudott a Tungsram belső helyzetéről és kilátásairól. Ez azért volt, mert nem volt sem igény, sem lehetőség a Tungsram hatékonyságának külföldi versenytársai mércéje szerinti elbírálására. Az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején a legtöbb magyarnak a vállalatról alkotott képét inkább a Tungsram illusztris történelme alakította, nem pedig kényes és romló helyzetének megértése. Ez viszont a közvéleményben inkább kételyeket ébresztett arra nézve, hogy Magyarország egyik (feltételezetten) legpatinásabb iparvállalatának eladása egy külföldi cég részére valóban szükséges volt-e, és hogy a GE ezt követően valóban rá volt-e kényszerítve, hogy oly sok fájdalmas szerkezetváltási intézkedést hozzon.

### A GE és a fényforrásipar

A GE 1878-ig tudja visszavezetni vállalati létezését, amikor az Edison Electric Company-t alapították Edison találmánya, az izzólámpa kommercializálására. Az ezt követő évszázad alatt a GE a világ egyik legnagyobb vállalatává nőtt,

\* A Tungsram problémáit az 1980-as évek második felében jól dokumentálja az említett ADL tanulmány. Az Állami Tervbizottságnak a Tungsram megsegítésére vonatkozó intézkedéseit és határozatait a *Heti Világgazdaság* 1989. évi 4. száma foglalja össze.



különféle, egymással össze nem függő üzletá-  
gakkal. 1980-ra 400.000-nél több alkalmazottat  
foglalkoztatott. Hatalmas mérete egyre fojtó-  
gatóbb vállalati bürokráciát szült, aminek folytán  
növekedésben és nyereségességben egyre inkább  
el-el maradt versenytársaitól.

1981-ben Jack Welch lett a vállalat első em-  
bere. Neki tudható be egy hatalmas multinacio-  
nális vállalat történetének egyik leglátványosabb  
fordulata. Welch átalakította a GE üzlet profilját  
(egy évtized alatt tizenegy milliárd USD értékű  
vagyonot adott el és huszonhat milliárd USD  
értékben vásárolt új üzletágakat) és felszólított  
minden üzletági egységet, hogy megállapodott  
időkereten belül első vagy második legyen a  
maga területén, vagy a GE „fixálja, bezárja vagy  
eladja” bármelyiket, amelyik ezt nem teszi meg.  
Ez a szerkezetváltás egyben 260.000 főre csök-  
kentette a munkaerő-állományt.

Az 1980-as évek második felében a globális ver-  
senyképesség elérése a GE egyik legtöbb priori-  
tásává lett. A GE globalizálási stratégiájának ré-  
szeként a GE Lighting jelentős vásárlásokat és  
más befektetéseket eszközölt Európában, straté-  
giai szövetségeket és vegyes vállalatokat alapított  
Ázsiában és terjeszkedett a világ más részeiben is.

1994-ben a GE összes értékesítése 60 Mrd  
USD, míg tiszta nyeresége 4,7 Mrd USD volt.

Az elmúlt évtizedben a GE átlagosan 17 szá-  
zalékos éves hozamot fizetett részvényeseinek és  
részvényei a tőzsdei átlagnál jelentősen jobban  
álltak. A GE nyilvános kézben levő részvényei-  
nek összértéke 1994-ben 90 Mrd USD volt, a  
New York Stock Exchange-n jegyzett bármely  
vállalat közül a legmagasabb.

A globális fényforrás piac nagysága tizenkét  
Mrd USD körül van, a korábbi Szovjetunió és  
Kína nélkül. A három nagy multinacionális vál-  
lalat, a Philips Lighting (a holland Philips óriás-  
konglomerátum egyik egysége), az Osram (a  
német Siemens leányvállalata) és a GE ennek  
körülbelül hetvenöt százalékát ellenőrzi, minde-  
gyik nagyjából egyformán három Mrd USD  
értékű részarányal. Nyugat-Európában a GE-  
nek nem volt valami erős pozíciója, ahol 1985-  
ben megközelítően a következők voltak a része-  
sedési arányok:

Philips	36 %
Osram	22 %
Sylvania	12 %
Thorn (Egy. Kir.)	7 %
Tungsrám	5 %
GEL (import révén)	2 %
Egyéb	6 %

## Magyarország és a GE üzletet köt

*Kezdeti elutasítás.* A GE már az 1980-as években  
a Tungsrámon tartotta szemét. A két cégnek több  
kölcsönösen előnyös üzleti ügylete volt, köztük  
közös szabadalmak is. A GE 1987-ben ajánlatot  
tett a Tungsrám nyugat-európai értékesítő és el-  
osztó hálózatának megvételére, ajánlatát azonban  
elutasították.

*Az ügylet kulcsfeltételei.* Amikor 1989-ben  
alkalom kínálkozott, a GE gyors stratégiai dön-  
tést hozott a Tungsrám megszerzésére. A GE és a  
Tungsrám tulajdonosai között a komoly tárgyalá-  
sok 1989 közepén kezdődtek és az év vége előtt  
befejeződtek. A GE százötven MUSD készpén-  
zért megvásárolta az osztrák konzorcium 49,65  
százalékot kitevő összes részvényét és elegendő  
további részvényt az MHB-től, hogy a GE ötven  
százalék plusz egy részvényrel rendelkezzen. A  
Szerződés előírta, hogy ha 1989-ben a Tungsrám  
globális tevékenységének a brit számviteli nor-  
máknak megfelelően konszolidált nyeresége  
elmarad a Tungsrám vezetősége által prognosztí-  
zált összegtől, és/vagy ha 1990-92 között a Tung-  
srám bármikor veszteségesé válna, akkor a GE  
kártalanítást kap az MHB-től egy meghatározott  
képletnek megfelelően további részvényeknek a  
GE részére történő átadása révén. A GE ugyan-  
csak elővételi jogot szerzett további legfeljebb 25  
százaléknyi részvény vásárlására, amennyiben az  
MHB vagy a magyar kormány úgy döntene, hogy  
megmaradt részvényeiből bármennyit el akarna  
adni.

A GE öt évre szóló állami adómentességet  
kapott és hatvan százalékos jövedelemadó ked-  
vezményt további öt évre (vagyis a rendes jöve-  
delemadónak csak negyven százalékát kell fi-  
zetni). A GE ugyancsak mentesült az importált  
inputokra kivetett vám alól és az állam átvállalt  
minden jogi kötelezettséget a korábban okozott  
környezeti károkért. A GE kötelezte magát, hogy  
jelentős új beruházásokat eszközöl és legalább öt  
évig minden nyereséget visszaforgat. A GE nem  
kapott mentességet a helyi, ÁFA és egyéb adók  
alól.

### A kulcsszereplők motivációja

A GE Lighting fő stratégiai motivációja nyugat-  
európai tevékenységeinek erősítése volt. Ebből a  
szempontból a Tungsrám fő értékét a nyugat-  
európai piacon elért öt százalékos részesedése,  
erős tudományos és technológiai kapacitása,  
valamint képzett és viszonylag olcsó munkaerő-



állománya jelentette. További értéket képviselt KGST-piaci pozíciója is. Fő kötelezettségei az 1987. évi ADL jelentésben kiemelték voltak. Az 1989. év végére a Tungstram pénzügyi, technológiai és piaci helyzete tovább romlott.

Az *Osztrák Bank Konzorcium* érdeklődést mutatott a Tungstram részvényeinek eladása iránt, hogy nyereséget érjen el és megszabaduljon egy portfóliótól, amivel nem tud mit kezdeni.

A *Magyar Hitelbank* mint fő tulajdonos és hitelező, nyereséggel akart megszabadulni értékpapírjaitól és segíteni a Tungstram életképessé tevéséből, hogy az eleget tudjon tenni hatalmas adósságszolgálatának.

A *Tungstram* vezetése felismerte, hogy a vállalatnak befektetőre van szüksége egyre súlyosabb problémái megoldásához és hogy csak egy külföldi stratégiai befektető képes biztosítani a szükséges forrásokat. (A Tungstram vezetésének csalódást okozott, hogy nem kapott semmit abból a nyereségből, amit a Magyar Hitelbank keresett a tranzakción. Az MHB nyeresége 150 USD volt, mínusz a Girocentrale-nak kamatostul visszafizetett 110 M USD, levonva ebből a közvetítőnek kifizetett jutalékot.)

A magyar kormánynak, az MHB tulajdonosának az MHB és a Tungstram vezetésével azonos céljai voltak. Ugyancsak támogatni akarta a külföldi befektetést.

### **Jó üzlet vagy sem: a magyar nézőpont**

*Válasz a „Mi lett volna ha” kérdésre.* Mi történt volna a Tungstram munkaerő-állományával, hitelezőivel, beszállítóival, ügyfeleivel és az állami költségvetéssel, ha a vállalatot nem vette volna meg a GE? Noha nem lehet abszolút biztos választ adni, Magyarország sok nagy, veszteséges és erősen eladósodott, állami tulajdonban levő vállalatának sorsa (mint az Ikarusz és Videoton) 1990–95 között azt sugallja, hogy a Tungstram részvényesei rosszabbul jártak volna. Ha a Tungstram állami tulajdonú vállalat maradt volna, vagy ha vezetői vagy alkalmazotti kivásárlással privatizálja is, úgy a vállalat valószínűleg nem lett volna képes leküzdeni örökölt problémái és az 1990–92-ben a keleti és nyugati piacokon elszenvedett új sokkok kombinált hatását. A Tungstram problémái még súlyosabbak lettek volna, mert sem vezetése, sem az állam (MHB) nem rendelkezett volna forrásokkal, akarattal és ismeretekkel a cég tevékenységének alapvető átlakítására.

*Lett volna alternatíva a GE-vel szemben?* El lehetett volna adni a Tungstramot valaki másnak, esetleg jobb feltételekkel? Az egyéb lehetőségek egyike sem látszott annyira vonzóknak. Az egyik ilyen volt a Tungstramot nemzetközi tender útján eladni, de annak megszervezése drága lett volna és legalább egy évet vett volna igénybe, ami alatt a Tungstram csődbe mehetett volna. És, ahogy a tapasztalat megmutatta, minél tovább késik a privatizáció, annál inkább erodálódik a vállalat értéke. És ha a Philips vagy az Osram szerezte volna meg a Tungstramot, fennállt volna a lehetőség, hogy a Tungstramot bezárják, hogy azzal kiküszöböljenek egy versenytársat a nyugat-európai piacon. A GE alatt csekély veszélye volt annak, hogy ez megtörténjen.

*Az ügylet feltételeinek értékelése.* Jobb feltételekkel is el lehetett volna adni a Tungstramot a GE-nek? Szükséges volt megadni öt évre szóló adómentességet és utána kedvezményes adózást az ügylet megkötéséhez? (A GE volt az első nagy befektető, aki száz százalékos adómentességet kapott, ami alapot képezett arra, hogy más nagy befektetők ugyanilyen kedvezményt igyekezzenek elérni.) Külső megfigyelő számára lehetetlen ennek megítélése. Azonban emlékeztetni kell arra, hogy az ügyletet még a kommunizmus bukása előtt tárgyalták le, amikor még kevés multinacionális vállalat volt hajlandó nagy befektetést eszközölni Közép- és Kelet-Európában. A kormány számára további mérlegelendő szempont volt, hogy egy jelentős befektetés egy olyan nagy multinacionális cég, mint a GE részéről pozitív demonstratív hatással lenne más potenciális befektetőkre, mint ahogy valóban volt is. Mindezen indokok alapján a kormány olyan üzletet kínált a GE-nek, ami abban az időben viszonylag vonzó volt.

Azonban a valóságban az adó- és egyéb kedvezmények nem voltak olyan nagylelkűek, mint amilyenek látszottak. Az 1990-es évek elején több adót, amelyek alól a GE nem kapott mentességet, mint pl. az ÁFA, jelentősen megemelték, és bizonyos típusú jövedelmekre nem ismertek el mentességet. Például 1995-ben a visszatartott nyereségen a rendes adó tizennyolc százalék volt, az osztalékon további huszonhárom százalék. Mivel Magyarországon az osztalékadó nem számít jövedelemadónak, ezért nem mentesül az adózás alól a jövedelem azon része. Így azzal, hogy a hatóságok megváltoztatták néhány adó elnevezését, a GE de facto elvesztette a kikötött adókedvezmények egy részét. És a magyarországi politikai, gazdasági és jogi rend-



szer átalakulásának következtében azokat a rendeleteket, amelyekre a szerződés egyeztetett feltételeinek némelyike végrehajtásához szükség lett volna (mint vámmentességek és környezeti károk felszámolása utáni visszatérítések), a kormány soha nem hirdette ki, ezzel évekig elhúzó-dó jogvitákat okozva.

Egy terület, ahol a magyar tárgyalófelek nem tűntek túlságosan előrelátónak, az volt, hogy beleegyeztek a GE kártalanításába, ha a Tungstram jövőbeni nyeresége a GE alatt – egy olyan számviteli rendszer szerint számítva, amelyet a tárgyalók valószínűleg nem ismertek – kisebb, mint amit valaki előre jelzett, vagy ha a nyereség veszteségbe fordul.

#### *Következtetések*

Több mint öt év után mérleget vonva, az ügylet nagy előnyöket hozott Magyarország számára. Noha a szerkezetváltás meglehetősen fájdalmas volt, 1995-re:

⇨ A GE, azon a 225 MUS dolláron túlmenően, amit a Tungstram majdnem száz százalékának megszerzéséért fizetett, körülbelül 376 MUS dollárt fektetett be a Tungstram fejlesztésére.

⇨ Kibővült a Tungstram termelő kapacitása, az új befektetéseken keresztül és a GE Lightingnek a föld más részein levő üzemeiből gépsoroknak Magyarországra való áttelepítésével is.

⇨ Manapság a GE Lighting európai termelésének kilencven százaléka Magyarországon van.

⇨ A nagykanizsai üzem a világon a legnagyobb egyedi üzem és egyike a legtermelékenyebb fényforrásgyártó létesítményeknek.

⇨ A termelésnek körülbelül kilenc-tized részét exportálja (az 1989. évi hatvan százalékkal szemben), főleg nagymarzsú termékekre összpontosítva. 1994-ben 280 M US dollárt keresve, ezzel ismét Magyarország legnagyobb ipari valuta termelőjévé téve a Tungstramot.

⇨ 1989-ben a Tungstramnak és a GE-nek hétényolc százalék összevont piaci részesedése volt Európában. 1995-ben egy sokkal nagyobb európai piacon a GE-Tungstram piaci részesedés több, mint kétszer nagyobb volt.

⇨ Megerősítették a kutatás-fejlesztést. A projektumok számát és fontosságát, valamint a foglalkoztatott szakemberek számát tekintve a kutatásfejlesztés a Tungstramnál legalábbis egyenlő a GE Lighting amerikai központjéval. Ez az egyetlen példa, ahol egy globális multinacionális cég hatalmas üzleti divíziója, amely 3 Mrd US dollárt meghaladó értékesítést mutat fel, elhatározta, hogy a világra kiterjedő kutatásfejlesztési kapacitását Kelet-Európába koncentrálja.

#### **Jó üzlet vagy sem: a GE nézőpontja**

*A Tungstram eredmény-kimutatásainak értelmezése.* Az első négy év, 1990–93 alatt a Tungstram nem összevont mérlegbeszámolóit összesen 243 MUSD veszteséget mutattak. Az 1994. évi eredmény megközelítőleg ötven MUSD nyereség volt összevont alapon. De a GE megtérüléseit nem lehet pontosan mérni a haszonnal, talán még megközelítően sem, számviteli és egyéb szempontok miatt.

*Összevont és nem összevont beszámolók.* A nem összevont beszámolók csak a Tungstram magyarországi tevékenységére vonatkoznak, míg az összevont beszámolók magukban foglalják Németországon kívüli vállalatainak teljesítményét is. Csak 1994 óta, amikor módosították Magyarország számviteli törvényét, kötelező az összevont beszámolók publikálása.

*Számviteli rendszerek.* A magyar és USA számviteli rendszerek közötti különbségeknek jelentős kihatása lehet. Például a magyar számvitel megengedi, hogy (a tőkebefektetések kivételével) a szerkezetváltási költségeket abban az évben állítsák be költségnek, amelyben felmerülnek. A GE saját számvitele az USA-ban aktiválja az ilyen kiadásokat, és negyven év alatt leírja azokat. Tételezzük fel, hogy 1990–94 között a Tungstram szerkezetváltási költségei összesen 150–200 millió dollárt tettek ki. Ez nyilvánvalóan azt jelenti, hogy a GE egy ideig sokkal kisebb veszteségeket, vagy sokkal nagyobb nyereségeket jelentene a belső (USA) elszámolásában, mint amit a Tungstram mérlegbeszámolóit fognak kimutatni Magyarországon.

*Belső árképzés.* Ez az ugyanazon anyavállalat ellenőrzése alatt álló fiókvállalatok közötti határátlépő ügyletekre megállapított árakra vonatkozik. A Tungstram értékesítésének legnagyobb része export, főleg a GE fiókvállalatai részére szerte a világban. A Tungstram ugyancsak kap technológiát, berendezést és szolgáltatásokat a



GE leányvállalatoktól. Noha nincsenek információink a GE belső árképzési politikájáról és gyakorlatáról, azonban a multinacionális vállalatok belső árképzési gyakorlatának részletes empirikus felmérése arra a következtetésre vezet, hogy elegendő autonómiával rendelkeznek ahhoz, hogy egy jól felépített és hatékonyan végrehajtott belső árképzési politika pozitív hatással legyen a vállalat nyereségességére.\* Különösen igaz ez olyan országok között, amelyek nem szabályozzák a belső árképzést, amit még Magyarország sem tett meg a tanulmány megírásának idején (1995. augusztus).

*Egy stratégiai befektetés megtérülései.* A Tungstram stratégiai befektetés volt a GE részéről. Az ilyen befektetések jelentős része a globális vállalat más egységeinél térülhet meg, még akkor is, ha nincs belső árképzési manipuláció. Idővel a Tungstram tulajdonlása az anyavállalatot és a többi leányvállalatot hatékonyabbá és versenyképesebbé és ezzel jövedelmezőbbé is kell tegye. Az összvállalati hasznokat a megnövekedett piaci részesedéseken, fokozott szakosodáson, határátlépő csapatmunkán, a kutatás-fejlesztés, technológia és általános költségek csökkentésén keresztül éri el. Az ilyen hasznok a befektető megtérülési számításainak integráns részét képezik egy stratégiai befektetésnél. Ha realizálódnak, nehéz kvantifikálni a megtérülést és azok – mint elhatárolható hozzájárulások – semmilyen elszámolásban sem fognak megjelenni.

*A GE saját értékelése.* Talán a legilletékesebb közlemény, arra nézve, hogy a GE hogyan értékeli a Tungstram megszerzését, az a levél, amelyet a GE Lighting elnöke küldött a *The New York Times* lapnak a *Times* egyik cikkére: „A GE útja nehéznek bizonyul Magyarországon“ adott válaszként.\*\*

[A cikk] leírja a szülési fájdalmakat, amikor a GE megvette a Tungstramot. ...Kétségtelen, hogy voltak problémák... Mindegyik amerikai vállalat, amelyik valamely korábbi Keleti Blokkhoz tartozó országba investált, ugyanezekkel a kérdésekkel került szembe. [De] ma a Tungstram egyike Kelet-Európa legnagyobb sikertörténeteinek. Alkalmazottai élenjáró világitási termékek tucatjait fejlesztették ki a világpiacok számára; piaci részesedése nőtt: nyereséges és öt év óta először vesz fel termelő munkásokat. [A] cikknek a „Sikertörténet Magyarországon“ címet kellett volna adni.

\* Ernst and Young, and Business International. *International Transfer Pricing* (New York 1991)

\*\* A cikk 1994. július 25-én, John Opie levele 1994. augusztus 1-jén jelent meg.

Az akvizíció kitűnő stratégiai adás-vételnek bizonyult Magyarországon és a GE számára. Az eladás biztosította a Tungstram hosszú távú fennmaradását és folytatódó nemzetközi versenyképességét, és jelentős külföldi befektetést hozott Magyarországra. A magyar vállalatot a GE olyan kötelezettséggel vásárolta meg, hogy végrehajtsa a szerkezetváltást, és tevékenységét világszintű versenyképességi szintre hozza fel. Világosan látható, hogy jelentős haladást értek el. A Tungstram a GEL termelő és kutatás-fejlesztési tevékenységeinek európai zászlóshajója lett. Öt év alatt megkétszereződött a GE-Tungstram kombinált piaci részesedése. Az első négy év alatt a haladás sokkal jobban tükröződött a megjavult gyártási és kutatás-fejlesztési hatékonyságban, mint a jövedelmezőségben, ami a *fordulathelyzetekre* jellemző séma.

### A szerkezetváltás szükségessége

A Tungstramnál a belső viszonyok sok tekintetben rosszabbak voltak, mint amire a GE számított. Mivel a Tungstram megvétele stratégiai befektetés volt és az ügyletet gyorsan bonyolították le (a GE azt tartja, hogy a gyorsaság versenyelőnyt jelent), a GE vizsgálata a Tungstramot illetően talán nem volt olyan alapos, mint lett volna egy nem stratégiai befektetés esetén. A Tungstramot gyenge pénzügyi helyzetben találták, vegyes termékstruktúrával, biztató benyomást keltő piaci részesedésekkel bizonyos országokban és gyengébbel másokban. Felduzzadt és részben korszerűtlen késztermékkészlettel, sok lerobbant fizikai létesítménnyel, technológiával, az iparági normánál sokkal magasabb selejtszázalékkal, felhalmozódott veszélyes hulladékokkal és egyéb környezetvédelmi problémákkal, a munkaerő nem kielégítő egészségi és biztonsági helyzetével és hanyag, felületes vezetési gyakorlattal.

A Tungstram külső gazdasági környezete ugyancsak megromlott: a KGST országokban összeomlottak a piacok és régi elosztó hálózatok, a nyugat-európai recesszió 1992–93-ban mélyebbnek és hosszabbnak bizonyult, mint azt jóstolták; és a magyar valuta jelentős reál-leértékelései tovább csökkentették a Tungstram jövedelmeit. A GE azzal a céltudatossággal és alapos-sággal fogott hozzá a szerkezetváltáshoz, ami a sikeres multinacionális vállalatokra általában és a GE vállalati kultúrára különösen jellemző.



## Termelési profil és leépítések

Stratégiai, valamint közvetlen gazdasági okok miatt is a GE megszüntette az „elektronika és egyéb“ üzletágakat, melyek 1989-ben az értékesítések körülbelül tíz százalékát adták, főleg a KGST felé. A gépgyártó divíziót (az eladások tizenöt százaléka 1989-ben) csökkentették és másra összpontosították. Amíg a divízió korábban főleg második generációs termékeket gyártott és főleg a fejlődő országok felé értékesítette azokat, a divízió most a GEL fő házon belüli beszállítójává lett, saját termékeit fejlesztve és a beépített gépek és alkatrészek tökéletesítésére vonatkozó igényekre reagálva. A divízió fejlesztette szerkesztési kapacitását és jelentősen lerövidítette reakcióidejét. A gépgyártó divízió 1994-ben a Tungstram összes eladásának kevesebb, mint tíz százalékát adta; a többi fényforrás termék volt.

A Tungstramnak egy tucatnyi helyen voltak gyártó üzei Magyarországon. A fényforrás üzemek Budapesten és Nagykanizsán általában jobb állapotban voltak, mint a többi, főleg az ország keleti részében levők. A Tungstram első számú vezetője, Varga György keményen dolgozott a termelékenység javításáért és, hogy csak attól a néhány üzemtől kelljen megválni, ahol ez nem volt lehetséges, vagy amelyek termelési profilja nem felelt meg. A többi helyeken levő gyárat fejlesztették és életképes üzemelő egységeké váltak.

## Gyártási továbbfejlesztések

A GEL összes gyártó egysége között verseny folyik, hogy hova kerül valamilyen új termék gyártása és milyen kapacitásbővítés lesz. A Tungstram üzei évekig sikeresen versenyeztek a GE üzemeivel, jelentős gyártási továbbfejlesztéseket érve el. Több Tungstram létesítmény kapta meg a Kiváló Gyártási Központ címet, ami azt jelenti, hogy az üzem olyan műszaki, termelékenységi, megrendelési ciklusidő és költségnormákat ért el, hogy a vállalat kizárólagos regionális szállítója lett egy adott termékcsaládból.

- A Tungstram nagykanizsai gyára 1992-ben a kompakt fénycsövek Kiváló Gyártási Központ-já lett és a GE Lighting kizárólagos gyártójának jelölték ki az egész világra.
- A kisvárdai üzem 1992-ben lett Kiváló Központ az egy- és kétvégű kvarclámpák gyártásában

a GE Lighting Europe számára, és a kétvégű típusok egyedüli világszállítója. Termelési kapacitást helyeztek át a Thorntól az Egyesült Királyságból, valamint az USA-ban és Koreában levő üzemekből.

- A Tungstram üzemek lettek a nagynyomású nátriumgőz lámpák egyedüli szállítói a GEL számára és bizonyos típusok globális szállítói.
- Az izzólámpák és fénycsövek, fémhalid lámpák és bizonyos különleges lámpák gyártási kapacitását az Egyesült Királyságból, az USA-ból és Ausztriából Magyarországra helyezték át.
- A Tungstram lett a GE európai kizárólagos gyártója olyan lámpaalkatrészeknek, mint alapok, üveggömbök és csövek, tekercsek és ólomhuzalok, külső beszállítókat váltva ki ezáltal.
- 1990-ben a gyártási selejt aránya tizenhét százalék volt, ez 1994-re tíz százalék alá csökkent, megközelítve a világszínvonalat.
- Míg 1990-ben a nyersanyag és befejezetlen termelőkészlet állománya negyvennapos volt, négy év alatt ezt körülbelül felére csökkentették. Ugyancsak csökkentették a készárú készletet, átlagban hetven százalékkal mérsékeltek az átlalási, és több mint ötven százalékkal a megrendeléstől a kiszállításig szükséges időt.

Noha a legyártott lámpaegységek száma nem változott jelentősen 1989 és 1994 között, a munkásszám közel felére csökkent és a termékek összetétele a magasabb „hozzájárulási marzs“ (contribution margin) termékek felé tolódott el (értékesítési bevételek mínusz az összes változó költség, beleértve a gyártási és értékesítési költségeket is). Míg 1990–94 között a termelékenység átlagos javulása évi három-négy százalék volt a GEL amerikai létesítményeinél, a Tungstramnál ez kétszámjegyű volt. Persze, számításba kell venni a sokkal alacsonyabb kiinduló bázist.

## Marketing- és márkanev stratégiák

A Tungstram termékei 1994-ben négy piacra kerültek. Körülbelül tíz százalék Magyarországon (ahol a Tungstram megtartja domináns helyzetét, körülbelül nyolcvan százalékos piaci részesedéssel) és Közép- és Kelet-Európában talált vevőre. Az export az USA-ban tizenöt és húsz százalék közötti volt, főleg Tungstram márkanev alatt, de



jelentős mennyiségeket szállítottak GE védjeggyel is. Körülbelül tíz százalék ment a kontinentális Nyugat-Európába és tíz százalék az Egyesült Királyságba, közülük sok olyan jól ismert márkanév alatt, mint a Luma. A fennmaradó harminc százalékot főleg a Közép-Keletre és Ázsiába szállították. Az USA-ban és a nyugat-európai piacokon a GE a Tungstram márkát a piac alacsonyabb árfekvésű szegmensében kínálja.

Nehéz marketingdöntés kapcsolódott a Tungstram márkanévhez, mely Nyugat-Európában régóta jól bevezetett és elismert. A Tungstram név érzékeny téma Magyarországon, ahol az állampolgárok büszkéek a vállalat évszázados hagyományára, tudományos eredményeire, globális sikereire és nevének európai elismertségére. Miután mérlegelték egy kettős GE-Tungstram márkanév használatát Nyugat-Európában (a vevők tájékoztatására az egyesülésről és tovább emelni a Tungstram máris jó termékarculatát a GE-hez való kapcsolásával), amely megközelítés felé a magyarok inkább hajlottak. A GE végül határozott, hogy bevezeti saját fényforrástermék-márkáját, a saját alapvető GE logóját hirdetve, amit jól ismernek az USA-ban. Egy egész sorozat új sárga-szürke – az USA-ban jól ismert – csomagolást vezettek be a kereskedelmi és ipari szegmensben, amely főleg a Tungstram által gyártott izzólámpákat tartalmazta. A döntés logikája az ugyanazon GE márkanév logo és minőségi arculatra való támaszkodás volt, ami összeköti a GE tizenkét üzleti divízióját az USA-ban, különös tekintettel arra a tényre, hogy a GE több más divíziója ugyancsak terjeszkedett Európában. További indok: még ha a Tungstram ismert és tisztelt márka volt is, de mint egy „keleti tömb” országból jött terméknek viszonylag alacsony árfekvése volt Nyugat-Európában. A GE marketingstratégiája az volt, hogy saját márkáját mint kiemelt márkát és a Tungstramét mint egy olcsóbb („értéket a pénzért”) márkát helyezze el.

### Beruházások

1995-ig a GE körülbelül 600 M USD-t ruházott be a Tungstramba, megközelítően a következők szerint:

Részvényvásárlás	225 M USD
Tőkeberuházás	175 M USD
Szerkezetváltási ráfordítások (megtöbbszörített vagyontérték is)	200 M USD
<b>Összesen:</b>	<b>600 M USD</b>

A tőkeberuházás nagy részét kapacitásfejlesztésekre, a fizikai infrastruktúra korszerűsítésére, új gépekre, egy új távközlési rendszer és egy új vezetési információs rendszer hardverjére, és a környezet és biztonság javítására fordították. A tőkeberuházások 1990–94 között az értékesítés tíz százalékát tették ki, összehasonlítva az 1980-as évek átlagos egy-két százalékával.

A szerkezetváltási beruházások olyan egyszeres és mindenkoros kiadásokat foglaltak magukban, mint a vállalat távközlési rendszerének korszerűsítése; épületek felújítása és korszerűsítése; személyi számítógépek és szoftverek beszerzése a bonyolult új vezetési információs rendszerhez (a Németországból vásárolt „SAP” rendszer); végkielégítések és egyéb kiadások vagy kötelezettségek, amik az idő előtti nyugdíjazásokkal és munkaerő állomány csökkentéssel kapcsolatban merültek fel (egymagában több tíz millió dollárt jelentett, beleértve a vállalat összes nyugdíj-kötelezettségeit is); nem tőkeberuházások a környezet, egészség és biztonság fejlesztésére; a magyar személyi állomány oktatása és képzése; a Magyarországon tartózkodó nem magyar személyzet és a GEL létesítményeiben Nyugat-Európában és az USA-ban tartózkodó magyar személyzet utazási, napidíj és kapcsolódó költségei; a nem alaptevékenységekből való kivonulás költségei; régi készletek leírása, melyekre már nem volt kereslet; és a behajthatatlan szovjet adósságok leírása.

### Környezet, egészség és biztonság

1990–94 között a GE–Tungstram dollárok tízmillióit költötte a környezetre, egészségügyre és biztonságra. A környezeti fejlesztések csökkentették a lég- és zajszennyezést, és javították a veszélyes hulladékok elhelyezését. Például a váci üzemben 17.000 tonna higannyal szennyezett törött üveget találtak. A vállalat bevált technológiát dolgozott ki ezen hulladék feldolgozására és újrahasznosítására, miután leválasztotta és biztonságosan ártalmatlanította a benne levő higanyport. Új biztonsági készülékeket szereltek fel és átfogó munkaképző programokat indítottak be. Ennek folytán jelentősen csökkent a súlyos sérülések száma.

### Szervezeti és felső vezetési változások

Ahogy a GE folytatta fényforrásgyártók és elosztók megszerzését Európában, felmerült a szervezeti felépítés kérdése: maradjanak-e az



európai tevékenységek többközpontúak, ahol mindegyik GE tulajdonú üzletágnak megvan a maga felelőssége a legtöbb üzleti funkcióért, vagy legyen regionális-globális, jelentős integrációval a funkcionális vonalak mentén, központosítva Európára, egyes esetekben az egész világra?

A GEL 1992-ben a regionális-globális szervezeti felépítés mellett döntött. Létrejött a General Electric Lighting Europe (GELE) londoni központtal. A Tungstram elvesztette az első években élvezett autonómiáját. Az új szervezeti struktúrában a GELE első számú vezetője a Tungstram vállalatvezetője és a GEL egyik alelnöke lett.

1995-ben a GELE nyolc alelnöke közül három volt magyar, a beszerzési, gépgyártási és technológiai ügyekért felelősek. Különböző alelnökök alatt több magyarnak volt össz-európai felelősséggel járó beosztása. Általános gyakorlat volt a bizonyos felelősséggel bíró vezetőknél, hogy ideiglenesen helyet cseréltek ellenpárjaikkal a GEL-nél. Például, a váci fényforrásgyár igazgatója, Csakó József úr azt a megbízást kapta, hogy egy évig a termelésért felelős helyettes igazgatóként dolgozzon egy hasonló üzemben a GEL központjának közelében Nela Parkban, Cleveland egy elővárosában. Visszatérésekor a budapesti fényforrásgyár igazgatója lett.

### Kutatás és fejlesztés

A Tungstramnak évszázados hagyományai vannak a világszínvonalú K&F területén, amit többé-kevésbé megtartott a háború utáni időszakban is, noha az 1980-as évekre kevésbé fényesen ragyogott, főleg a K&F alapok szűkösségének betudhatóan. A szerkezetváltás jelentősen erősítette a Tungstram K&F kapacitását.

Az európai szerzeményeket követően a GEL-nek K&F létesítményei voltak a Nela Parki központban, Clevelandban, a Thorn cégnél az Egyesült Királyságban és a Tungstramnál. 1994–95-ben a GELE európai létesítményeit Budapesten összpontosították, ahol a Bródy Intézet egy független – és a GEL egyetlen – K&F Kiváló Központja lett. A GEL által világszerte támogatott nyolc fő kutatási program közül négyet kezelnek a Nela Parki központban, a másik négyet Budapesten. A GEL közel 750 hivatásos K&F szakemberének körülbelül a fele Magyarországon dolgozik. A GEL több pénzt fordít a K&F-re (bevételeinek öt-hat százalékát), hogy gyorsabban jöjjön ki nagyobb számú technológiai és gyártási fejlesztéssel, részben a Philips és az

Osram versenyelőnyeire reagálva ezeken a területeken.

Míg a Tungstramnak 1990 előtt hét rögzített technológiai és K&F gazdálkodási szintje volt, a sokkal nagyobb GEL egy rugalmas, háromszintű szervezetet hozott létre, arra összpontosítva, hogy új termékek fejlesztésére alakítson K&F csapatokat.

A csapatprojekt egyik példája, amikor a csapat egy fontos új termékkel jött ki rekord idő alatt: kifejlesztett egy forradalmian új, harmadik generációs fényforrást, az elektronikus (E) lámpát. A GEL 1994-ben „Genura“ védjegy alatt vezette be. A terméket egy olyan lámpa iránti igény „megérezésére“ reagálva fejlesztették ki, ami egyesíti a kompakt fénycsövek előnyeit – ezen belül a hosszú élettartalmot és kis energiafelhasználást –, a klasszikus izzólámpa esztétikai minőségeivel. Az út a gondolattól a termék bemutatásáig csak hat hónapot vett igénybe. A projektcsapat tagjai hat helyszínen dolgoztak. A mérnökök az USA-ban az elektronikán, az Egyesült Királyságban a lámpa szerkesztésén, Magyarországon a foszfortechnológián dolgoztak. A termék-, eljárás- és géptervezést egyidejűleg fejlesztették, hogy időt takarítsanak meg. A Tungstram nagykanizsai gyára az E-lámpa kizárólagos gyártója, amihez az elektronikai részegységet Tajvanról szállítják légi úton.

### A munkaerő-állomány leépítése

A munkaerő-állomány az 1990 eleji 17.600 főről 1993 őszére körülbelül 9.300 főre csökkent, ami a fehérgalléros beosztásokat nagyon súlyosan érintette. Noha a leépítések meredek és fájdalmasak voltak, jelentős befektetések történtek a dolgozók képzésébe, infrastrukturális, technológiai és vezetési fejlesztésekbe, hogy ne következzenek be szűk keresztmetszetek a termelésben. 1990-től 1992 elejéig a legtöbb dolgozó a „puha módszerrel“ ment el: rendes és idő előtti nyugdíjazással, egyéb ösztönzőkkel az önkéntes kilépésre, munkahely áthelyezéssel és felvételi stoppal. A távozó dolgozók körülbelül kétharmada vett részt az áthelyezési programokban, akik közül nyolcvan százalék talált állást vagy kapott lehetőséget, hogy átképzés útján jusson álláshoz.

A mélypont elérése után 1993-ban, emelkedett a fizikai dolgozók foglalkoztatása. 1993 közepe körül, ahogy kezdett felfutni az exportkereslet, a Tungstram elkezdett újabb szerelőszalagmunkásokat felvenni. 1995 júliusában a Tungstram munkaerő-állománya 10.200 fő volt.



## Személyzet-kiválasztás és képzés

A vezetőkre vonatkozó személyzeti politika a GE modellt követi: találd meg a munkakörre legalkalmasabb személyt, nagyrészt nemzetiségre való tekintet nélkül és készítsd fel nagyobb felelősségek felvállalására. A GE azokat az embereket ítéli felső vezetői beosztások betöltésére alkalmasnak, akik nem csak a szükséges műszaki hozzáértéssel rendelkeznek, de a GE vezetői felmérés értékelésben is magas eredményt érnek el. Ez viszont megköveteli, hogy az egyén elfogadja és magáévá tegye a GE vállalati értékeit. A nem magyar vezetők és műszaki szakemberek csak egy kis számú és egymást váltó köre lakik Magyarországon. Például 1995 júliusában a Tungsram 10.000-nél több alkalmazottja közül csak 26 nem volt magyar.

A GE kiváló, de szűken szakosodott képzésű fizikai munkaerő-állományt örökölt. A technológia és a keresett termékek struktúrája gyors változásainak betudhatóan egy exportra orientált multinacionális cégnek olyan dolgozókra van szüksége, akik képesek különféle feladatokat ellátni. Például, egy dolgozónak nem csak egyféle típusú esztergapadot kell kezelni tudni, hanem ismernie kell a különféle típusokat, és képesnek és hajlandónak kell lenni a karbantartás és egyszerűbb javítások elvégzésére is. Ez egyike azoknak az okoknak, amiért a GE-Tungsram harminc millió dollárnál többet költött öt év alatt az átképzésre és áthelyezésre.

## Reálberek

1990–94 között az átlagos kompenzáció nem egészen tartott lépést az inflációval. A vállalat úgy érvel, hogy képtelen teljesíteni a szakszervezetek fizetésemelési követelését, hogy az legalább megegyezzen az inflációval, mert (1) amikor a GEL átvette a Tungsramot, a fizetések jelentősen magasabbak voltak, mint a másutt dolgozóké, a Tungsramnak a régi rendszerben élvezett „kiemelt vállalat” státusának betudhatóan, ami többé már nem indokolt; (2) dacára a termelékenység jelentős javulásának, a Tungsramnak még hosszú utat kell megtennie ahhoz, hogy versenyképes legyen az Osram és a Philips cégekkel; (3) A Tungsramnak kemény gazdasági időket kellett átvészelni és nagy összegeket veszített; (4) sok kategóriában országos munkaerő-felesleg volt; és (5) a vállalat jelentős összegeket költött az átképzésre, ami a dolgozók jövőbeni kereseti lehetőségeit emeli.

A szakszervezetek ezzel szemben azzal érveltek, hogy a fizetések a Tungsramnál ma már nem magasabbak, mint másutt. Mindenesetre, még ha a Tungsram dolgozói valamivel magasabb fizetést is kapnak, sokkal keményebb munkát várnak el tőlük, mint a Magyarországon másutt hasonló állást betöltő dolgozókkal. A vállalat és a szakszervezetek évente kemény tárgyalásokat folytattak. Mindkét fél különböző módszereket alkalmazott pozícióinak erősítésére, köztük megpróbálták sajtóközleményeken keresztül mobilizálni a közvéleményt.

## A vállalati kultúra átadása

*Meghatározások.* A kultúra olyan alapvető értékeket és normákat jelent, amit emberek egy csoportja képvisel vagy képviselni törekedik. A kultúrát az különbözteti meg, ahogyan az emberek előnyben részesítik problémák megoldását, és ahogy bizonyos helyzetekben viselkednek. Egy csoportnak „tipikus” jellemvonások szerinti azonosítása nem egyenlő azzal az általánosítással, hogy a csoporton belül minden egyes személy pontosan ugyanazokkal a jellemvonásokkal bír.

*A GE vállalati kultúrája.* A GE vállalati kultúrája olyan tipikus amerikai vonásokat foglal magában, mint *individualizmus*, *univerzalizmus* és *önbizalom*. A GE kultúrája ambíciózus célokat tűz ki a folyamatos tökéletesítéshez, ami konzisztens Welch nézeteivel a *terjeszkedést* illetően: érd el nagy eredményeket, ne kis lépésenkéntieket, és *gyorsaság*: érd el, hogy a dolgok gyorsan történjenek, mert a gyorsaság versenyelőnyt jelent.

*Stratégiák átadása.* Az anyavállalat 1990–91-ben óvatosan haladt előre, megkísérelve a Tungsram vállalati kultúrájának megváltoztatását. Az 1992. év fejleményei – a vártnál nagyobb veszteségek, a szervezeti felépítés változtatása a sokszékhelyűről a regionális-globálisra és egy új legfelsőbb vezető kinevezése – mind hozzájárultak a döntéshez, hogy a GE vállalati kultúrát határozottabban és gyorsabban kell bevezetni. A szerkezetváltásnak talán egyetlen szempontja sem okozott több nehézséget, mint a GE vállalati szokások bevezetése. A feszültségek forrását az US-GE és a magyar-Tungsram nemzeti és vállalati kultúrák közötti alapvető különbségek képezték. A legalapvetőbb és releváns eltérések közül itt többet azonosítunk.

*Individualista és közösségi.* Az amerikaiak sokkal individualistábbak, mint bármely más kultúra, amivel összehasonlították őket. Az individualizmus egyik jellemzője az egyéni fele-



lősség és elszámoltathatóság. A GE alkalmazottai individualizmusra hajlamosak, noha a csapatmunkát is támogatják. A GE bátorítja az individualizmust, például „felhatalmazással“, ami teret és jutalmazást kínál az egyéni kezdeményezésekre; és teljesítményértékelésekkel és -osztónzőkkel, amelyek individuálisabbak, (egyévre szabotabbak), mint a csapatosztónzők és értékelések. A magyarok bizonyos szempontokból *individualisták*, például inkább egyénileg akarnak megküzdeni a problémákkal, nem pedig csapatban és *közösségek* más tekintetben, mint például kevésbé hajlandók elfogadni az egyéni felelősséget. A közösségiség részben a korábbi gazdasági rendszer öröksége, ahol nem volt világosan meghatározva sem a termelő eszközök tulajdona, sem az azok feletti ellenőrzés.

*Önbizalom és belső irányítottság kontra kényes és külső irányítottság.* A legtöbb más kultúrához viszonyítva az amerikaiakból árad az önbizalom és optimizmus és a leggyakorlatiasabb módon oldják meg a problémákat. Az amerikaiak *belsőleg irányítottak*: hisznek abban, hogy az egyéntől függ a sikere, hogy a természet legyőzhető és más külső megszorítások is legyőzhetők, ha valaki elég keményen próbálkozik. Az első amerikai bevándorlók – bőséges teret, földet, természeti kincseket és gazdasági lehetőségeket találva – segítettek ezen jellemvonások kialakulásában. Magyarország évszázadokon át volt nagy külföldi hatalmaktól körülvéve, és gyakran megszállva. A magyaroknak erős érzéseik vannak, hogy nem urai saját sorsuknak, ennél fogva pesszimisták és *kívülről irányítottak*: úgy hiszik, hogy ellenőrizhetetlen külső erők, nem pedig az egyén akarateréje a döntő a sors meghatározásában. Ennek egyik munkahelyi manifesztációja a hajlandóság, hogy másokat okoljanak a problémákért; egy másik az egy nehéz feladatra való első reagálás, hogy miért *nem lehet megcsinálni*, még ha *a magyar büszkeség és leleményesség* végül is megtalálja az utat.

*Univerzalizmus kontra partikularizmus.* Az amerikai kultúra erősen *univerzalista*: a szabályok fontosabbak, mint a kapcsolatok, „ami jó és helyes, az mindig meghatározható és mindenkor érvényes.“ A magyar kultúra erősen *partikularista*: „a körülmények és konkrét kapcsolatok, összefüggések határozzák meg, hogyan cselekszem“. Az amerikai társadalmat különböző országokból érkező, sok kultúrát képviselő felnőtt bevándorlók és rabszolgák alakították. Az emberek ilyen sokféle csoportjának, hogy kijöjjenek egymással, új és általánosan alkalmazható szabá-

lyokat kellett teremteni. Az amerikai univerzalizmus egyik manifesztációja az egyéni és vállalati magatartás kiterjedt jogi szabályozása és pereskedései. A GE-nek van egy ötven oldalas könyve. *Integritás: munkahelyi magatartási szabályok kódexe*, amit minden alkalmazott megkap (a helyi nyelven), és mindenkinek köteleznie kell magát, hogy betartja irányelveit. A kódex megköveteli, hogy az alkalmazottak a munkahelyet érintő emberi magatartás minden szempontjából betartsák az integritást.

A magyarok, akik gyakran voltak idegen hatalmak uralma alatt, csak úgy tudtak túlélni, hogy látszólag elfogadták a külföldiek mandátumait, miközben állandóan keresték azok megkerülésének módjait, de úgy, hogy elkerüljék a konfrontációt. A kommunita rezsim alatt – ahol nem volt jogbiztonság, a normák nem voltak abszolút érvényűek és a hatalmat tetszőlegesen gyakorolták –, az emberek a kiskapukeresés mestereivé váltak. A kölcsönös előnyök keresése és adása sokkal fontosabb volt, mint a formális szabályok. A GE megpróbálja egy univerzális kódex végrehajtását egy olyan kultúrában, amelyik az etikai relativizmusban hisz. A GE a maga általános gyakorlatát követte egy bizalmas telefonvonal létesítésével, hogy bejelentést lehessen tenni az integritás alkalmazottak által történt megsértéseiről. Bármit lehet jelenteni anélkül, hogy a hívó fél megadná a nevét; az összes vádat kivizsgálják. Sok Tungsram alkalmazott számára ez a gyakorlat a gyűlölt politikai „besúgásra“ emlékeztet, amire a magyarokat kényszerítették (később bátorították). A bizalmas telefonvonalat a szakszervezetek és a munkástanácsok szívesen tiltakozása ellenére vezették be.

*Bizonytalanság-elkerülés.* Ez a fura kifejezés annak mértékére utal, amennyire az emberek előnyben részesítik a strukturált és biztonságos helyzeteket azokkal szemben, amelyek strukturálatlanok és bizonytalanok. Egy erős „bizonytalanságkerülő“ társadalom merevebb, nagyobb értéket tulajdonít a biztonságnak; a gyenge bizonytalanság elkerülésű viszont rugalmasabb. Még a viszonylag alacsony „bizonytalanság elkerülésű“ USA üzleti kultúrában belül is, Welch keze alatt a GE a kultúra ezen dimenzióját mérő normális (harang) görbe szélsőséges végén volt. A vállalat jól ismert volt a tömeges elbocsátásokról sok egységénél és üzletágak gyors eladásáról, amelyek nem az elvárásoknak megfelelően következtek be.

Közel egy évszázadig a Tungsram a szociális harmónia szigete volt. Nem volt könnyű ott ál-



lášhoz jutni. De ha valakit egyszer felvettek alkalmazásba, a kielégítı munkateljesítmeny egyenlő volt az életre szóló munkahelybiztonsággal és más módokon történő „gondoskodással“. Ezt a kommunisztikus étoszt tovább erősítette, hogy a háború utáni időszakban nem voltak elbocsátások. Így hát nem meglepő, hogy a GE alatti időben még öt év után is a Tungsram Dolgozók Független Szakszervezetének vezetője a következő nyilvános nyilatkozatot teszi:\*

„A GE vállalati stratégiája az, hogy *mindenkit bizonytalanná tegyen*. A tulajdonos az Egyesült Államokból értékel bennünket, ahol más a gazdaság struktúrája és mások az ipari kapcsolatok (a vállalat és a szakszervezetek között). A GE itt olyan tengerentúli módszereket próbál alkalmazni, amelyek konfliktusokat okoznak.“

*Nehezen elérhető kontra könnyen elérhető célok.* A GE vállalati kultúrája sok ambiciózus és nehezen elérhető célt tűz ki a folyamatos tökéletesítésekre. Ezek elérésének elmúlasztása mindaddig nem von maga után megtorlást, amíg maximális intelligens erőfeszítések történtek és haladást értek el. Ezzel ellentétben a magyarországi gyakorlat negyvenöt évig a „puha“ tervcélok meghatározása volt. A százszázalékos teljesítés a jól végzett munka elismerését és prémiumokat szült: száz százalék alatt mindkettő elmaradt. A nehezen elérhető célok által keltett feszültség egyik példáját képezik a GE-nek a munkaerő-állomány csökkentésére irányuló ambiciózus célkitűzései. A Tungsramnál sokan arra panaszkodtak, amit „túlbugzóságnak“ fogtak fel, vagyis hogy az anyavállalat nem tulajdonít elegendő jelentőséget a helyi körülményeknek. Mivel Magyarországon az ellenszolgáltatás csak egyötöd és egytizede között van annak, amit a fejlett nyugaton összehasonlítható munkakörben kapnak, valóban szükséges-e az ilyen kemény nyomás, hogy elérjék az Egyesült Királyság vagy az USA gyárainak személyzeti szintjét? A Magyarországon (és más átmeneti gazdaságokban) folytatott tevékenység szükségszerűen munkaerő-intenzív. Például, a szakosodott alkatrész- és szolgáltatás-beszállítók nem kellően fejlett hálózata hátráltatja a fokozott külső beszerzésre való támaszkodást, ami a létszám csökkentésének egyik módja. Az új rendszerek megtervezése és bevezetése a számvitelben, alkalmazotti kompen-

zálásban, vezetési információban, rendelés feldolgozásban, áruterítésben és így tovább, mind erősen munkaerő-intenzív, mert a régiről az újra történő átállás időt igényel. Azok az emberek, akik nem tudtak beilleszkedni a *terjeszkedés* kultúrájába, többnyire már nem dolgoznak a Tungsramnál.

*Részvényesek kontra érintettek.* Az amerikai üzleti kultúra hangsúlyozza, hogy a vezetés elsődrendű feladata a részvényesek érdekeinek szolgálata. Jack Welch alatt a GE a folyamatosan emelkedő nyereséggel és a GE részvényeinek a tőzsdén mutatott csillagászati teljesítményével dicsekedett. Az európai és japán üzleti kultúrák inkább azon nézet felé hajlanak, hogy az alkalmazottak érdekei a tulajdonosokéval egyenlő vagy közel egyenlő szinten legyenek. Az ilyen különbözőségek különleges helyzetekben konfliktusokhoz és félreértésekhez vezethetnek. Például, miközben a GE az örökölt problémák megoldására és a versenynyomásra való reagálásra hivatkozik, amiért csökkenni kellett a reálbéreknek, miközben meredeken emelkedett a munkaintenzitás és termelékenység, ugyanakkor az alkalmazottak úgy látják, hogy a részvényesek részesültek előnyben az érintettekkel szemben.

\*

A GE erőfeszítéseinek sok formája, hogy összekapcsolják egységeik különálló nemzeti és vállalati kultúráit – közös a multinacionális cégekével, különösen azokéval, amelyek többé-kevésbé standard gyártmányokkal versenyeznek a világpiacokon: széles körű nyelvi és üzleti-szakmai képzés és lehetőségek biztosítása tehetséges fiatal alkalmazottak számára, hogy különböző üzleti és földrajzi helyeken cseréljék egymást. Azonban, amint a *Financial Times* írja egyik cikkében a GELE törekvéseiről, hogy közös kultúrát teremtsen meg Európában:\*\*

„A GE Lighting által bevezetett legtöbb [vezetési] technika kifejezetten megegyezik az anyavállalattal... Összehasonlításként egyes multinacionálisokkal, amelyek megpróbálják tiszteletben tartani a kulturális érzékenységet, a GE megkockáztatja, hogy megközelítésében arroganciával vádolják.“

Ezek a megállapítások és benyomások arra indítanak bennünket, hogy felvessük a „mi van, ha“ kérdések második sorát. „Mi van, ha a GE nagyobb hajlandóságot mutatott volna a helyi kö-

\* Interjú Selmeczy Györggyel a Magyar Nemzetben, 1995. július 3.

\*\* Financial Times, 1995. szeptember 22.



rülményekhez és normákhoz való *szelektív* alkalmazkodásokra: megtörténhetett volna ez a munka termelékenysége növelésének veszélyeztetése nélkül, amit egy globális versenyzőnek, mint a GE, nyomatékosan követnie kell? Tágabban véve nem a multik, mint a GE önérdeke mérlegelni, hogy intézkedéseik és nyilatkozataik miként alakítják jó hírnevüket olyan országokban, amelyek egy nehéz és kényes gazdasági és politikai átmenet folyamatában vannak? Egy külföldi befektető jó hírnevének megóvása – mindenkor a helyi kultúra lencséjén keresztül nézve – egyúttal nem társadalmi felelősség-e, mivel a közvélemény nézetei a GE intézkedéseiről valószínűleg befolyásolják a kormányzat politikáját az összes külföldi befektető felé és talán még a köz-

véleménynek a kapitalizmusról mint gazdasági rendszerről alkotott véleményét is?

A „mi van, ha“ kérdéseknek ezt a sorát sokkal nehezebb lesz meggyőzően megválaszolni, mint azokat, amelyeket korábban vetettük fel („Mi történt volna a Tungssrammal, ha nem a GE-vel privatizálják?“). Nekünk magunknak nem áll rendelkezésre elegendő bizonyíték ahhoz, hogy meggyőző választ adjunk. De ezen kérdések felvetése nem takarhatja el a jelen esettanulmány két fő következtetését. Először: a Tungssram megszerzése és szerkezetváltása a GE által nyilvánvalóan jelentős előnyökkel jár Magyarország gazdasága és népe számára. És másodsor, a Tungssram megszerzése és szerkezet-átalakítása kitűnő stratégiai befektetés volt a GE számára.

---

#### E számunk szerzői:

**Paul MARER** a nemzetközi üzleti tevékenység tanára, Bloomington (Indiana) USA, a Magyar-Amerikai Vállalkozási Alapítvány kurátora; **Vincent MABERT** az operatív menedzsment tanára, Bloomington (Indiana) USA; **Dr. INZELT Annamária** kandidátus, az IKU vezetője; **Christopher ORPEN** docens, Dorset Business School, Bournemouth University, U. K.; **Eugenia PETRIDOU** Arisztotelész Egyetem, Thesszaloniki, Görögország; **Raphael N. MARKELLOS** Loughboroughi Műszaki Egyetem, Anglia; **MIKULÁS Gábor** könyvtáros, Kecskeméti Tanítóképző Főiskola.

---