

NAGYKANIZSAI SÖRGYÁR

Megvették az alkalmazottakat

A Nagykanizsai Sörgyárat megvették saját menedzserei és alkalmazottai, méghozzá úgy, hogy a privatizációs versenytárgyaláson ajánlatukkal megelőztek több hazai és külföldi befektető csoportot. Ez eddig egyedülálló a magyar privatizáció történetében.

Nem is oly rég számoltunk be arról, hogy a Kanizsa Sörgyár Rt.-t miféle üzleti gyakorlat emelte a 200 legnagyobb magyar vállalkozás közé. Akkor még kétséges volt a cég privatizációjának kimenetele. A tranzakció azóta lezárult, s alighanem új fejezetet nyitott az állami vállalatok magánkézbeadásának történetében.

Mint ismeretes, a vállalatot már nagyon korán, még a spontán privatizáció idején egymással versengve igyekezett megszerezni egy ausztrál befektető és a céggel hosszú ideje szakmai kapcsolatban lévő hamburgi Holsten Brauerei Ag. Az eladás érdekében külön parlamenti döntésre is szükség volt, az akkor még hiányzó jogszabályok miatt. A győztes ausztrál azonban a kifizetői határidőig nem fizetett, ezért az ÁVÜ új tendert írt ki, amely szintén eredménytelenül zárult. Ezek után, 1991 januárjában a vagyongyűnökség igazgatótanácsa ismét új tendert hirdetett az angol Morgan-Glavinell befektetési tanácsadó iroda közreműködésével. A pályázatot tizenhárom szakbefektetőnek küldték ki. A megjelölt február 17-i határidőig mindössze három külföldi szakmai illetve pénzügyi befektető küldött be értékelhető ajánlatot. Am ezek sem feleltek meg minden részletükben az ÁVÜ elképzeléseinek.

Az ÁVÜ ekkor, a sikeres privatizáció érdekében, kibővítette a pályázók körét. A korábbi jelentkezők módosított ajánlatokkal ismét színtre léptek, illetve új szereplők is megjelentek. Ekkor tűnt fel a végső győztes M+D Kft. is (a két betű a menedzsmentet és a dolgozókat jelöli), amelyet kikfejezetten azzal a céllal

alapított a vállalat 419 alkalmazottja illetve vezetője, hogy részt vehessen a vállalkozás megvásárlásáért folytatott versenyben. Az M+D közel 40 milliós alaptőkével jött létre, de ahhoz, hogy a vételárát kifizethessék, a tagok saját megtakarításai kevésnek bizonyultak. Ezért a kft. rövid lejáratú hiteleket is kénytelen volt felvenni egy kereskedelmi banktól. A hitel visszafizetéséért — mivel az M+D-nek nincs vagyona — a tagok saját tulajdonukkal felelnek. Azaz meglehetősen nagy kockázatot vállaltak. A befizetések természetesen csak a kötelező sajtórészt, a vételár 25 százalékát fedezték, a maradékot E-hitelből egyenlítették ki.

A Kanizsa Sörgyár Részvénytársaság valamivel több mint 1 milliárd forint alaptőkével alakult meg. A cég részvényeinek végül is csak a 80 százaléka került az M+D tulajdonába. A maradék 20 százalékot az ÁVÜ kárpótlási célokra tartotta fenn. A meglehetősen egyedi módon kialakult tulajdoni viszonyok miatt egyes vélemények szerint veszélybe került a vállalkozás irányíthatósága. Erről a részvénytársaság vezérigazgatója, Furák Zoltán a következőket mondta:

„A munkavállalói befektetések — amelyek személyenként átlagosan 100 ezer forint körüliek, de van néhány többmillió is — nem szavatolnak azért, hogy az M+D Kft. valamennyi tagja megőrizheti munkahelyét. Az M+D-nek a munkaerőfelvétel és az elbocsátásokat nincs módja kontrollálni. Ez ugyanis egy befektetési társaság, amely a Kanizsa Sörgyár Rt. főrészvényese, s mint ilyen közgyűlésén megvá-

lasztja a részvénytársaság igazgató-ságát és felügyelőbizottságát. A sörgyárat azután a saját menedzsmentje irányítja, amelyet természetesen a tulajdonosok leválthatnak, ha szükségesnek látják.”

A gyár privatizációja során mindvégig szó volt arról, hogy külföldi tőkét vonnak be a cégbe. A vállalkozás eladását ennek elmaradása miatt is kritikák érték. Érdekes módon, a befektetésre ajánlkozók a már lezárt tranzakció után is maradtak: „A gyár technikai színvonala megfelelő, ezért rövid távon versenyképes termékeket képes előállítani” — jelentette ki Tóth István vezérigazgató-helyettes. „Közép- és hosszú távon azonban feltétlenül beruházásokra van szükség. Reményeink szerint ezeket a vállalkozás részben — még a hitelek és adósságai törlesztése mellett is — tudja majd finanszírozni. De csaknem bizonyos, hogy szükség lesz külső tőke bevonására is. Mivel a vállalkozásnak nem célja, hogy a tőzsdére menjen, nem marad más, mint szakmai illetve pénzügyi befektetőket találni. Annál is inkább, mert a konkurencia erősödik. (Magyarországon jelentős befektetései vannak többek között a Stella Artois-nak, a Heineken-nek, de a Brau AG-nek is — a Szerk.) A terveink szerint a későbbiekben 50 százalék alatti tulajdonrészt szerezhetne valamelyik szakmai vagy pénzügyi befektető. Jelenleg is három külföldi és egy magyar céggel tárgyalunk a tőkebevonásról. Hogy melyik mellett döntünk és mikor, arról ma még korai volna bármit is mondani...”

M. Z.

MEG KELL-E TERVEZNI A JÖVŐT?

Véletlen karrierrek

A befutott karrier általában a vágyak és a lehetőségek közötti kompromisszum eredménye. Nagyon kevesen vannak azonban, akik mondjuk húsz éves munkálkodás után elmondhatják: két évtizeddel ezelőtt pontosan elterveztem, mi szeretnék lenni, s az is lettem.

Amint azt amerikai kutatások is kimutatták, az emberek döntő többségének karrierje gyakorlatilag véletlenszerűen alakul. Egy találkozás a buszon, egy réglátott ismerős ajánlata, vagy egy kávézgatás közben megpillantott apróhirdetés adott esetben döntő befolyással lehet arra, miként alakul a pályánk, mi lesz az, amivel akár évtizedeken át foglalkozunk.

Persze vannak az efféle véletleneknél jobban kalkulálható tényezők is, például a családi háttér, vagy szélesebb értelemben az a mikrokörnyezet, ahonnan elindulunk. Nem kell különösebb szociológusi képzettség ahhoz, hogy megbecsüljük: egy vasmunkások lakta telep szülőtte — legyen bármilyen tehetséges is — jóval kisebb eséllyel kerülhet be az elit ügyvédek vagy orvosok világába, mint az, aki már kisgyermek kora óta ebben a körben mozog, ezt az életvitelt, értékrendet tapasztalja meg.

Az indulás, az első választások általában meghatározó jelentőségűek. A tapasztalatok szerint a megkezdett karrierúton visszafordulni alig-alig lehet, a drasztikus pályamódosítás lehetősége meglehetősen kicsi, s annál kisebb, minél inkább előrehaladunk bizonyos pályán. Ez nálunk most, a gazdasági rendszerváltás időszakában különösen nagy gond: milliónyi embernek kellene egyik napról a másikra nemcsak hogy munkahelyet, de pályát — tehát életvitelt, ritmust, stílust — változtatnia, ám erre a többség a legcsekélyebb mértékben sincs felkészülve. Az efféle képességeket az eddigi világ nem követelte meg.

Az előrejutás, a karrier alakulása — amely a magyar szóhasználatban óhatatlanul összekapcsolódik a rosszcsengésű karrierizmussal — az elmúlt évtizedekben leginkább a nagyhatalmú személyzeti osztályokon dőlt el. Ott pedig, legalábbis a fontos állásoknál sok esetben nem annyira a szakértelem vagy a rátermettség, hanem a politikai megbízhatóság volt a mérce.

Azóta a hagyományos értelemben vett személyzeti osztályok — nem utolsósorban éppen a hozzájuk tapadó politikai felhangok miatt —, jórészt megszűntek (bár a fenti selekciós elvvel még ma is találkozhatunk). Azonban az így viszszaosztott káderpolitika helyébe — amelyre a nálunk fejlettebb kapitalista országokban emberi erőforrás tervezésnek neveznek — nem nagyon lépett semmi. Márpedig — alapította meg egyebek között James A. Craft, a Pittsburgh-i Egyetem professzora egy, a

Nemzetközi Menedzser Központban tartott kurzusán — a tudatos karriertervezés alapvetően befolyásolhatja egy vállalat sikerét, működőképességét.

Az egymondatos recept klaszikusan egyszerű: a megfelelő embert a megfelelő helyre, a megfelelő időben. Ennek megvalósítása azonban korántsem egyszerű, s nagyon is tudatos stratégiát követel meg a vállalatvezetéstől. Nem mindegy például, hogy a megszerzendő-megtartandó kolléga karrierképzelései inkább a szakmához, vagy erősebben a vállalathoz kötődnek (kozmpolita, illetve lokális jellegű karrierút). Ugyancsak másként kell számolni azzal az emberrel, aki minden nyilvánulásában önmagát próbálja kifejezésre juttatni (ez az expresszív típus, mint például a művészek), illetve aki csak külső stimulusokra reagál (responzív típus, állami hivatalnoknak kiváló).

A helyzet a két eltérő esetben persze más, ám az egyén felelőssége egyiknél sem spórolható meg. Magának a munkavállalónak kell először tisztába kerülnie a saját képességeivel és igényeivel, megtalálva és kihasználva ehhez a szükséges képzési és továbbképzési eszközöket, csatornákat is. A vállalat felelőssége lényegében abban van, hogy megteremtse a kereteket és a lehetőségeket ahhoz: az egyén éppen az illető cégnél találja meg a legvonzóbb utat az általa eltervezett karrierhez. Ha ez sikerül, már csak arra kell ügyelni, hogy a — nyilván vezető posztokra kiszemelt — munkavállaló karrierképzelései egybevághjanak a cég üzleti céljaival, s a siker, legalábbis vezetési oldalról, nem fog elmaradni. (Persze, ha a célok változnak, változtatni kell a karrierstratégián is).

Mindez túl egyszerűen hangzik, ám ennek a szakmának könyvtárnyi irodalma van, s enélkül ma már aligha számíthat komoly cég versenyképességre a piacon. Magyarországon — noha az örvendetesen szaporodó vegyes vállalatok külföldi tulajdonosainak egy része nyilván megkísérli meghonosítani ezt a menedzsment-módszert — ma még gyerekcipőben jár az emberi erőforrás-fejlesztés, illetve a munkaerővel való gazdálkodás jobbára kimerül a létszámleépítésekben. A csőd-, és felszámolási hullámok levonultával, a gazdaság remélhető normalizálódásával azonban új tartalommal talán ismét teret kap majd a régi, s kellőképpen lejáratoszt szlogen: a legfőbb érték az ember.

ZS. E.

SOPIANA GÉPGYÁR

Egymás ölében?

Nem felhőtlen az Állami Vagyonügynökség és a pécsi Sopiana Gépgyár kapcsolata. Valami zavar van az információs láncban; a vállalat újságciikkéből értesült arról, hogy a cég március 18-ával állami felügyelet alá került. A vállalati biztos kinevezéséről 11 nappal később érkezett a gyárba telefax. Eszerint március 18-ától augusztus végéig a volt igazgató, Fischer Jánost bízta meg az ÁVÜ a vállalati biztos teendők ellátásával. A kinevezési határozat tartalmazta a követelményeket. Ennek fő pontja, hogy a vállalati biztos kössön egyezséget a vállalat hitelezőivel, hogy a cég az öncsödből kikerüljön. Május 14-én 42 hitelezővel ült le egyezkedni 250 millió forint tartozásról a vállalati biztos. Sikerült megállapodniuk, így a bíróság a csődeljárást befejezettnek nyilvánította.

Az egyeztető tárgyalás után két héttel, május 29-én a gyáriak egy ÁVÜ-alkalmazott elszólásából értesültek arról, hogy már tíz napja nem Fischer János, hanem Zsótér Ferenc (addig üzemvezető) a vállalati biztos. Csakhogy erről nem tudott Fischer János, hivatalosan június 2-án értesítették. (Zsótér Ferencel együtt ekkor rendelték fel az ÁVÜ-höz.) Ugyanaznap két telefax ment Pécsről az ÁVÜ-höz 7 órakor, illetve 11

órákor. Az elsőben 124 dolgozó aláírásával tiltakozik a leváltás ellen. („A csődeljárás utáni gazdasági helyzetben vállalatunk célja a külföldi és a belföldi partnereinkkel történő gazdasági kapcsolatok mélyítése, illetve szélesítése, amely csak Fischer János úr közreműködésével valósítható meg. Úgy gondoljuk, hogy a vállalati biztos személyében történő változás a gazdasági, illetve üzleti kapcsolataink gyengüléséhez vezet, amely végső soron vállalatunk összeomlását, illetve felszámolását is eredményezheti.”)

A második telefaxüzenet — ebből Szabó Iván és Szabó Tamás miniszterek is kaptak — az aznap 8 órákor megkezdett munkágyűlésről készített jegyzőkönyvet tartalmazta. („Úgy gondoljuk, hogy Zsótér Ferenc nem alkalmas, de most ebben az adott szituációban nem szabad a vállalati biztos személyét megváltoztatni, a csődeljárás személyi garanciával szűnt meg, és tulajdonképpen Fischer János személye a személyi garancia... A termelés finanszírozására 10 millió forint kell, a tb-t és az szja-t fizetnünk kell, tehát 20 millió forint hitelre van szükségünk... A hitelszerződést ma a vállalat első számú vezetője részéről nem tudja aláírni senki.”)

A 400 dolgozó véleménye — ar-

ról, hogy a döntéssel válsághelyzetbe kerül a vállalat — pusztába kiáltott szó maradt; nem választottak sem az ÁVÜ illetékesei, sem a miniszterek.

Kérdések: Miért kérte fel az ÁVÜ a vállalati biztosnak Fischer Jánost (aki áprilistól egy faipari üzem igazgatója lett volna, ezt mondta vissza az ÁVÜ nyomására), ha alkalmatlanak tartotta? Visszamenő hatállyal lehet-e valakit felmenteni? (Június 2-án értesült arról Fischer János, hogy május 18-ától Zsótér Ferenc az igazgató.) A felmentés miért nem tartalmazza, hogy a vállalati biztos alkalmatlan, illetve fejelemi vétséget követett el? (Ugyanis ez esetben lenne indok.) Mi a felmentés oka? (E kérdést Fischer János feltette Popovics Jánosnak, az ÁVÜ igazgató-helyettesének. A válasz: az ÁVÜ végrehajtó. Szabó Iván és Szabó Tamás miniszterek utasítására „döntöttek” így. Ha indokot akar Fischer János, forduljon a két miniszterhez!) Kinek a felelősségére írt alá és döntött két héten át Fischer János? Ki folytatja a tárgyalásokat a kanadai, francia, német, amerikai, holland és svéd partnerekkel?

Fischer János egy dolgot határozottan állít: Állami cégnél ezek után soha nem kíván dolgozni.

L. CS. K.