

VINCE PÉTER

A vállalati beszerzési és értékesítési kapcsolatok rendszere

Egy gépipari felmérés eredményei

Hogyan alakult a privatizációt vagy a cégalapítást követően a vállalatok beszerzési és értékesítési kapcsolatainak hálózata? – ezt a kérdést állította elemzésének középpontjába a gépipari vállalatok között végzett kérdőíves felmérés, amelynek feldolgozásában a vállalatokat a tulajdonosi szerkezet szerint csoportosították. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a vállalatok adásvételi kapcsolatainak jellegét alapvetően meghatározza a tulajdonosi szerkezet és irányítás. A tulajdonosoknak a multinacionális cégektől a magánszemélyekig terjedő skálája sokféle vállalati viselkedési mintát hozott létre: a partnerek közti erőviszonyoknak, a piaci orientációnak, a beszerzési és értékesítési tranzakciók bonyolításának, a vállalati mozgástér határainak eltérő változatai figyelhetők meg; többek között az, hogy a vállalatok erőteljes kötődése a tulajdonosok és/vagy az üzleti partnerek nemzetközi kapcsolati hálózához azzal jár, hogy egyidejűleg lazábbak a hazai környezethez fűződő szálak.*

A magyar gazdaságban a kilencvenes években lezajlott folyamatok során átalakult a vállalati szerkezet, a gazdaság szereplőinek új viselkedési formái terjedtek el. A vállalatok működését átforgató változások a piaci partnerekhez fűződő üzleti kapcsolatok rendszerét is érintették. E kapcsolatok nem egyszerűen az adásvétel sokféle formát öltő aktusából állnak, hanem jelzéseket, információkat is közvetítenek, amelyek felhasználásával a vállalatok a piaci bizonytalanságok csökkentésére törekednek. A piacgazdasági átmenet során e kapcsolati háló különböző elemei lényeges hatást gyakoroltak a vállalati helyzetek alakulására. A tanulmány egy vállalati felmérést ismertet, amely a megváltozott vagy az új vállalati helyzetek néhány vonását a vállalatközi kapcsolatok alakulásának tapasztalatain keresztül mutatja be. Az elemzés középpontjában az a kérdés került, hogy a vállalatok adásvételi kapcsolatainak sajátosságai, valamint a tulajdonosi szerkezet és irányítás között milyen összefüggések fedezhetők fel.

A felmérés – a választott interjúk módszerrel összefüggő okok miatt – nem tűzhetette ki céljául azt, hogy átfogó képet adjon a megfigyelt vállalatcsoportok kapcsolatrendszerének, kapcsolati hálójának sajátosságairól.¹ Az interjúkon alapuló vállalati felmérés azon-

* A cikk az *Industrial Networks in Hungary: The case of Engineering Industry* (Budapest 2000. szeptember) című tanulmányom alapján készült. A kutatás a PHARE-ACE (P 97-8131-R) *Industrial Networks in Slovenia and Hungary* című program keretében folyt. A felhasznált adatok összeállítását és a számításokat Nagy Ágnes végezte el.

¹ A vállalati vezetőkkel készített kérdőíves interjúkra 2000 tavaszán került sor, mégpedig az 1999-ben 50 főnél többet foglalkoztató 584 gépipari cég közül 49 – többé-kevésbé véletlenszerűen kiválasztott – vállalatnál. A kérdőív témakörei tartalmazták a vállalatok helyzetére és teljesítményére, a tevékenységi körök módosulására vonatkozó információkat. Ezek mellett a jelenlegi tulajdonosi viszonyok és kialakulásuk előzményei is szerepeltek a kérdések között. A kérdések zöme a vállalatok külső kapcsolatrendszerének alakulá-

ban egyrészt sokféle jelenséget képes regisztrálni, másrészt a folyamatban lévő változásokról, újabb és régebbi tendenciák érvényesüléséről képet tud adni a nélkül is, hogy ezek pontos súlyát meg tudná határozni.

A felmérés során összegyűlt információk feldolgozásának, rendszerezésének első lépése az adásvételi kapcsolatok legfontosabb tényezőinek a meghatározása volt. Az interjúk alapján egy olyan tényező volt azonosítható, amelynek befolyása döntőnek mutatkozott az összes többi alakítására. A *vállalati tulajdonosi szerkezet* a vállalati helyzetek többi sajátosságának alakításában meghatározó szerepet játszott. A vállalatokat ennek alapján jól elhatárolható csoportokba lehetett sorolni, és így rendszerezhető lett a vállalatok kapcsolati rendszerét alakító többi tényező és törekvés.

Az interjúkból kirajzolódó kép is alátámasztja: az elmúlt évtizedben előbb a privatizációnak, majd a tulajdonosi szerkezet további változásainak volt a legerőteljesebb hatása a vállalatok életére. A tulajdonosok „személye”, a befektetéshez kötődő stratégia, valamint a vállalatirányításban alkalmazott módszerek új vállalati viselkedési módokat hoztak létre, átalakították a túlélési és alkalmazkodási eszköztárat, átrendezték a vállalkozói kapcsolatok rendszerét. Ennek megfelelően a vállalatok csoportosításának legfontosabb szempontja a tulajdonosi szerkezet szerinti felosztás. Ebben a bontásban mutatjuk be a vállalatok kapcsolati hálójának két meghatározó elemét: a piaci kapcsolatokban megnyilvánuló erőviszonyok alakulását, a beszállítói és értékesítési partnerkapcsolatok és a piaci orientáció jellegét. A vállalatok további sajátosságainak – a növekedés, a szerkezeti változások, a pénzügyi mutatók – alakulása összefügg azzal, hogy a vállalat melyik csoportba tartozik.²

A vállalatok csoportosítása – a tulajdoni szerkezet változatai

A 49 vállalat csoportosításának első lépése a *többségi tulajdonosok eredete* szerinti felosztás, így jött létre a külföldi és hazai társaságok csoportja. Az elkülönítést az tette lehetővé, hogy minden esetben volt(ak) hazai vagy külföldi többségi tulajdonos(ok). A *külföldi tulajdonban lévő cégek* további – két csoportra történő – felosztását azok, az interjúkból származó információk tették lehetővé, amelyek a tulajdonosra (így méretére, érdekeltiségei nemzetközi kiterjedtségére) és vállalatirányítási gyakorlatának változataira vonatkoztak.³

A *hazai többségi tulajdonban lévő vállalatok* négy csoportja volt megkülönböztethető a fő tulajdonos(ok) alapján: 1. hazai társaságok, 2. magánszemélyek, 3. szövetkezetek és 4. az állam.⁴

A vállalatok – a tulajdonosok szerinti csoportosítás mellett – megkülönböztethetők a

sára és átrendeződésére, így elsősorban a beszállítói és értékesítési kapcsolatok részleteire vonatkoztak. Emellett voltak még kérdések a nem piaci intézményekhez (államigazgatáshoz, bíróságokhoz, önkormányzathoz, érdekképviseletekhez, egyetemekhez) fűződő kapcsolatokról is.

² A hazai közgazdasági irodalomban e kérdésekhez kapcsolódó elemzésekkel foglalkozik *Antalóczy–Sass* [2000b], *Szanyi* [2001], *Vedres* [2000], *Voszka* [2000].

³ A tulajdonosoknak e csoportosítás szempontjából további fontos sajátosságaira, így a befektetési motívumokra és a hosszabb távú stratégiai megfontolásokra vonatkozóan az interjúk kevés információval tudtak szolgálni.

⁴ A tulajdonosi térképnek ugyanakkor olyan fontos elemeiről az interjúk nem szolgáltatottak információt, mint például a kereszttulajdonlás, illetve a közvetett – vagyis a közvetlen tulajdonosban érdekeltéggel bíró – tulajdonosok személye és befolyásuk mértéke. E két tulajdonosi befolyástípusnak is fontos szerepe lehet esetenként a vállalati kapcsolatrendszer alakításában, hiszen a piaci kontaktusok létesítéséhez e tulajdonosi hálózatok is hozzájárulhatnak.

szerint is például, hogy milyen *örökséggel* rendelkeznek, volt-e szervezeti elődjük, és megfigyelhetők-e a privatizáció előtti idők hatásainak érvényesülése. Az előzményekhez való viszony kérdése csak a privatizált és a már korábban is magántulajdonú vállalatokkal kapcsolatban tehető fel, míg az újonnan alapított, szervezeti előzmény nélküli cégek esetében ez nem vetődik fel. A 49 cég közül 33 korábban állami vállalathoz tartozott, és az új tulajdonosok kezébe privatizáció útján került.⁵ E 33 vállalathoz 18 külföldi befektetők többségi vagy kizárólagos tulajdonában van.

Az interjúk alapján elmondható, hogy az örökség, a múlthoz való kötődés elemei, a változásokban is megmutatkozó folyamatosság a hazai tulajdonba került vállalatok esetében mutatható ki: a privatizációval összefüggésben lezajlott változásokat néhány régi jellegzetesség is túl tudta élni. Az örökölt vállalati jellemzőket a megkérdezett 15 hazai tulajdonú privatizált cég közül 11 olyan cég példájával lehet szemléltetni, amelyek öt korábbi állami nagyvállalat szervezetéhez tartoztak. E cégek évekkal a privatizáció után is számos közös vonással jellemezhetők annak ellenére, hogy – a korábban egy szervezethez tartozóknak is – különböző új tulajdonosai lettek, és gyártási szerkezeteik is átalakultak. Figyelemre méltó hasonló vonás a vállalatvezetés összetételének viszonylag csekély változása és ennek révén a régóta fennálló személyes kapcsolatok továbbélése az üzleti együttműködésekben. Viszonylag kevés változásra került sor a gyártási feltételekben, és a gyártási színvonal, a szervezeti keretek is csak kisebb mértékben módosultak. Megfigyelhető a volt anyavállalathoz fűződő beszerzési, értékesítési kapcsolatok fennmaradása még akkor is, ha különböző (hazai) tulajdonosaik vannak.

E sajátosságok annak a felszíni jelzései, hogy az átalakulások ezekben az esetekben korlátozottabb mértékűek voltak, mint a külföldi tulajdonosok kezébe került cégeknél. A hazai tulajdonosoknak ugyanis többnyire nem volt módjuk a tevékenység, a vállalatirányítás és a kapcsolati rendszer gyökeres átalakítását kezdeményezni, mivel nemritkán maguk meg az általuk privatizált vállalatok is örökölt pénzügyi feszültségekkel, bizonytalan piaci helyzettel küszködtek. A külföldi tulajdonosok ezzel szemben – az esetek többségében – gyökeresen megváltoztatták mind a vállalatvezetés összetételét és a szervezetet, mind pedig a gyártási és a piaci kapcsolati rendszert.

Az előzmények szerepe még azokban a cégekben bizonyult meghatározónak, amelyek a hetvenes-nyolcvanas évek magánkezdeményezéseiből nőttek ki. (A felmérésbe három ilyen került be.) E cégek sajátosságaiból az átalakulások folyamatosságát kell kiemelni, amelyet a stabil magántulajdonosi háttér, valamint az alapozott meg, hogy a piaci alkalmazkodás követelményrendszerével nem a kilencvenes években találkoztak először. Így a fejlesztések, a növekedés, a piaci kapcsolatok bővülése révén a kilencvenes évek végére közepes méretű cégekké váltak (és így bekerültek a felmérésben érintett vállalatok közé).

A vállalatok néhány jellemzője

A felmérés eredményeinek ismertetését az érintett vállalati kör néhány adatának bemutatásával kezdjük. Az *1. táblázatban* összegyűjtöttük a gépipar egészére, az összes 50 főnél többet foglalkoztató cégre, valamint a megkérdezett vállalatokra vonatkozó mutatószámokat, a *2. táblázatban* a felmért cégek összetételére vonatkozó adatokat szerepeltetjük.

Az adatok azt mutatják, hogy a megkérdezett vállalatok összetételének két jellemzője is eltért az összes 50 főnél többet foglalkoztató gépipari cégtől. Egyrészt az alapsokaságnál (41,6 százalék) a mintában jóval magasabb (58,4 százalék) volt a külföldi érdekeltségek

⁵ A privatizációt követően – akár többször is – változhattak a tulajdonosok.

1. táblázat
Szerkezet tulajdoni kategóriák szerint 1999-ben
(százalék)

Tulajdonosi kategória	Vállalatok száma	Az értékesítés nettó árbevétele	Az export-értékesítés nettó árbevétele	Adózás előtti eredmény	A foglalkoztattak száma	Adózás utáni eredmény/ értékesítés nettó árbevétele
Az összes gépipari vállalat (5246)						
Magyar többségi	83,5	22,7	9,5	9,5	54,8	2,8
Külföldi többségi	16,5	77,3	90,5	90,5	45,2	10,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	8,4
Az 50 főnél többet foglalkoztató gépipari vállalatok (584)						
Magyar többségi	58,4	16,8	8,8	3,5	48,7	1,3
Külföldi többségi	41,6	83,2	91,2	96,5	51,3	10,2
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	8,7
A megkérdezett vállalatok (49)						
Magyar többségi	44,9	5,4	3,1	2,7	29,5	3,4
Külföldi többségi	55,1	94,6	96,9	97,3	70,5	8,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	8,3

Forrás: Vállalatok éves jelentései, Top 200, *Figyelő*, 2000 október, vállalati interjúk, Adatok 20000 cégről. Hoppenstedt Bonnier, 2001. 1. sz., Optosof, Budapest.

2. táblázat
A cégek száma a foglalkoztatottak száma és a tulajdonosi csoportok szerint

Tulajdonosi csoport	50–99 fő	100–249 fő	250–499 fő	500 fő felett	Összes
<i>Külföldi összes</i>	6	7	9	7	29
Multinacionális	0	1	5	6	12
Egyéb külföldi	6	6	4	1	17
<i>Hazai összes</i>	11	4	2	3	20
Társaság	1	2	2	3	8
Magánszemély	8	1	0	0	9
Munkavállalók, vezetők	2	1	0	0	3
<i>Összes megkérdezett cég</i>	17	11	11	10	49
<i>Összes 50 főnél nagyobb cég</i>	236	186	79	83	584

számaránya. Emellett a megkérdezettek között a nagyobb méretű cégek is felülreprezentáltak, mert a mintában az 50–99 főt alkalmazó kisebb cégek részesedése 35 százalék volt, szemben az összesre jellemző 40 százalékos súlyukkal. A 250 főnél többet foglalkoztató cégek a mintában 44 százalékot képviseltek, míg valóságos súlyuk 29 százalékot tett ki.

A mintában a két fő tulajdonosi csoport méretkülönbségei is igen jelentősek voltak: a hazai többségi tulajdonban lévő cégek 55 százaléka 50–99 főt foglalkoztatott, és csupán 25 százalékanak volt 250-nél több alkalmazottja. Ezzel szemben a külföldi tulajdonú vállalatok 55 százaléka 250 főnél nagyobb volt, és 24 százalékuk még 500-nál is több alkalmazottat foglalkoztatott. A méretkülönbségek következtében ez utóbbi 7 cégnél dol-

gozott az összes megkérdezett vállalat foglalkoztatottjainak háromnegyed része, és ezek részesedése az értékesítésből 88, az exportból 91 százalékot tett ki.

A 29 külföldi többségi tulajdonban lévő cég csoportján belül további felosztást lehetett elvégezni a tulajdonosi irányítás – későbbiekben részletezendő – jellege alapján. E felosztás szerint a multinacionális társaságok tulajdonosi ellenőrzése alatt álló 12 vállalat súlya bizonyult a meghatározónak az összes foglalkoztatott 58, az árbevétel 92, az export 95 százalékaival.

A hazai és külföldi tulajdonban lévő két vállalatcsoport helyzete összehasonlítható még az adózás utáni eredmény (pontosabban az adózás utáni eredmény és a nettó árbevétel hányadosának) alakulásával is. Míg a külföldi tulajdonban lévő cégeknél e mutató átlaga 8,6 százalék volt, a hazaiak esetében ez 3,4 százalékot ért el. Vagyis az utóbbi csoport lényegesen kedvezőtlenebb gazdálkodási eredményeit ért el, amihez azonban az adózási különbségek (a külföldi befektetéseknek nyújtott adókedvezmények) is hozzájárultak. Bár a két csoport mutatóinak eltérése kisebb, mint amennyi az 584 cég adatai alapján számítható (10,2, illetve 1,3 százalék), de ez – a minta és az alapsokaság szerkezeti eltéréseinek ellenére is – ugyanazt a tendenciát, a vállalati teljesítmények alakulása között húzódó választóvonal meglétét tükrözi.

A vállalatok kapcsolati rendszere

A vállalatoknak tulajdonosaikhoz, valamint piaci partnereikhez fűződő kapcsolatait a következőkben öt elkülönített tulajdonosi csoport szerinti bontásban mutatjuk be. A külföldi többségi tulajdonban lévő 29 céget két, a hazai ellenőrzés alatt álló vállalatokat három csoportba lehetett besorolni.

Külföldi tulajdonban lévő vállalatok

Szoros tulajdonosi ellenőrzés. *A külföldi tulajdonosok* kezében lévő cégeket a tulajdonosoknak – az interjúkból kirajzolódó – vállalatirányítási gyakorlata, valamint a vállalat cégcsoporton belüli és azon kívüli kapcsolatai alapján soroltuk be. 12 cég tartozik az első csoportba, amelyben a tulajdonosok többnyire 100 százalékos részesedéssel rendelkező *multinacionális társaságok*. A magyar leányvállalatok tevékenységének minden területét az egyoldalú alárendeltség jellemzi: nemcsak a stratégiai, de a napi működéssel összefüggő legfontosabb döntések sem helyben születnek. Így nem csupán a fejlesztéssel, a termékszerkezettel, a beruházásokkal, a beszerzési és értékesítési partnerek megválasztásával, a vállalatirányítással és -szervezéssel, a finanszírozással összefüggő kérdések meghatározása nem tartozik a magyar cég hatáskörébe, hanem a termelés irányításával, valamint a ki- és beszállítások bonyolításával kapcsolatban is a végrehajtó szerepkörök dominálnak.

Az interjúkból kirajzolódó kép szerint a hazai vállalatok a beszállítói–értékesítési kapcsolatokban többnyire alkatrész- és részegységgyártás, illetve esetenként félkész és késztermékek összeszerelése révén vesznek részt. A beszerzésben tíz vállalat a cégcsoport más tagját jelölte meg legfontosabb szállítóként, vagyis az e forrásból származó importnak meghatározó súlya volt. A megrendelők is a vállalatcsoport más tagjai vagy a tulajdonossal szerződött külső partnerek közül kerülnek ki. A cégcsoporton belüli kapcsolatok domináns formája a bér munkaszerződés, e mellett minden vállalatnak vannak nagyobb döntési jogkörrel járó kereskedelmi jellegű kapcsolatai is, amelyek hazai beszállító partnerekkel (néhány esetben hazai vevőkkel is) alakultak ki. E hazai beszállításoknak

ugyanakkor kicsi a súlya, és jellemzően nem a gyártásban felhasznált részegységek, alapanyagok, hanem szolgáltatások beszerzéséből állnak.

A beszerzési források megválasztásának szabadságfoka alapvetően függ a cégcsoporton belül kialakított együttműködés típusaitól, amelyekben belül a leggyakrabban alkalmazott bér munkajellegű kapcsolatok engedik a legszűkebb mozgásteret. A bér munkakapcsolat esetenként azonban jelentheti a vállalatcsoportba történő integrálódás első állomását is. Ezek az eredetileg „egyszerű” kapcsolatok fokozatosan sokrétűbbé válhatnak, kiszélesítve a leányvállalat hatáskörébe tartozó feladatok körét. Az interjúk ilyen esetekre is szolgáltak példákkal, amelyekben a kapcsolat már nem csupán az olcsó munkaerő hasznosításából állt, a gyártási folyamat, a termékszerkezet fokozatosan összetettebbé vált. Ezekben az esetekben a tulajdonosokat a magyar vállalat teljesítményének javulása arra indította, hogy az induláskor a kockázatsökkentés érdekében kialakított egyszerű bér munkakapcsolatokat lépésről lépésre továbbfejlesszék.⁶

Az interjúk a vállalatcsoporton belüli kapcsolatok szervezésének eltérő típusairól számoltak be, amelyek az anyacégek különböző belső irányítási gyakorlataival függnek össze. Vannak különbségek a tekintetben, hogy mennyi hatáskört hagy a tulajdonos a magyar vállalatnál, hiszen például mintánkban egyes távol-keleti cégek az operatív vállalatirányítás részletkérdéseit is szoros ellenőrzésük alatt tartják. Ezekben az esetekben a teljes körű alárendeltség volt az anyacégekhez fűződő kapcsolatok kizárólagos vonása. Más tulajdonosok gyökeresen eltérő gyakorlatot honosítottak meg a belső kapcsolatok bonyolításában. Jellemzőjük az, hogy a vertikális szervezeti kapcsolatok mellett nagyon erősek a horizontálisak is, amelyekben a központ nem szabályozza minden részletében a társvállalatokhoz fűződő kapcsolatokat. Ez teremti meg az alapját annak a – mintában a másik véglet jelentő – gyakorlatnak, amely a helyi vezetés számára megengedi a cégen belüli beszerzési és értékesítési partnerek közti választás lehetőségét, vagyis a vállalatcsoporton belül egyes területeken érvényesülni hagy üzleti jellegű – a piacihoz hasonló – kapcsolatokat.

A multinacionális társaságok tulajdonában levő cégek csoportját jellemző közös vonásoktól eltérőkkel is lehetett találkozni néhány esetben. E cégek tevékenységi körében és partnerválasztásában megfigyelhetők a főiránytól különböző sajátosságok. Ezek egyrészt a *hazai piaccal kiépült* – a csoportra jellemzőnél – *szorosabb kapcsolatokban*, a hazai cégekhez fűződő intenzívebb kötődésben, másrészt a részegységgyártáson és összeszerelésen túlmenő tevékenységben mutatkoznak meg. A hazai beszerzési, értékesítési kapcsolatok kialakítása tulajdonosi döntéseknek köszönhető, amelyek a vállalat feladatául tették a hazai (és a régióbeli) piacra való behatolást.

A kialakult kapcsolatoknak a következő hatásai figyelhetők meg. Előnyös a leányvállalat szorosabb kötődése a magyarországi környezethez, hiszen egyrészt a hazai beszállítók és vevők a kiépülő kontaktusok révén találkoznak az új alkalmazkodási minták követésének követelményével, másrészt a szorosabb kapcsolat elősegítheti a külföldi tulajdonban álló társaságok integrálódását magyarországi környezetükbe. Mindezek mellett a leányvállalat számára sem egyszerűen üzleti előnnyel járhat a kapcsolattartás, hanem ez olyan feladatot jelent, amely helyben való döntéseket tesz szükségessé. Ez pedig hatáskörök meglétét s így szervezetének fejlesztését igényli. Beszerzési és értékesítési szervezetet kell működtetni, így a cégcsoporton belüli helyzetet jellemző – többnyire egyoldalú – függőség kiegészül olyan piaci jellegű kapcsolatokkal is, amelyekhez már döntési jogkörök is kellenek.

Három multinacionális társaság hazai érdekeltségének az a sajátossága, hogy nem csupán részegységgyártással foglalkozik. Tevékenységi körük közös vonása az, hogy – szemben az általános trenddel – *saját K+F-t is folytatnak*. Az egyik esetben a tradicionális

⁶ Lehetséges irány például a tevékenységi szerkezet bővítése, a gyártáshoz kapcsolódó irányítási, szervezési feladatkörök kiszélesítése.

K+F továbbéléséről van szó, amelyet a tulajdonos és az előd hazai cég sok évtizedes együttműködése alapozott meg. Két másik – zöldmezős beruházással alapított – cég esetében azonban újonnan, a termelőberuházásokat követően hozták létre ezt a profilt, egyiküknél a közép- és kelet-európai régió igényeire alapozva, másikuknál az anyavállalat számára folyik a fejlesztés.

A tulajdonosi ellenőrzés változó intenzitású formái. A 29 külföldi tulajdonban lévő cég közül 17 esetében a tulajdonosi irányításnak és ellenőrzésnek az előző csoporttól részben eltérő sajátosságait lehetett megfigyelni. E *vállalatok tulajdonosai* egyrészt *kisebb méretűek*, és ha van egyáltalán több leányvállalatból álló hálózatuk, akkor az is jóval kisebb, mint az előző csoport esetében. További különbség az, hogy e tulajdonosok többnyire maguk is mind beszállítók, nem pedig – mint többen az előző csoportból – késztermékgyártók. A hazai érdekeltségek is kisebbek az előző csoportba tartozóknál, mert értékesítésük 85 százaléka a 100-tól 500 főig terjedő méretkategóriába tartozó cégektől származik. (Az előző csoport értékesítéséből az 500 főnél többet foglalkoztató vállalatok 92 százalékkal részesedtek.) Fontos eltérés mutatkozik a cégek alapításának körülményeiben is: az e csoportba tartozó hazai cégek mindegyikének volt jogelődje, mert mind privatizáció révén kerültek magántulajdonba, nem pedig zöldmezős beruházásokkal hozták létre ezeket, ahogyan az előző csoport több tagját. Eltéréseket jelez az is, hogy e csoportban olyan vállalatok is bekerültek a mintába, amelyek esetében a külföldi tulajdonos megjelenésével a termékszerkezet és a piaci orientáció nem változott lényegesen, amit a kedvezőtlenül alakuló teljesítménymutatók is jeleznek.

Az interjúk alapján az rajzolódik ki, hogy e vállalatoknak az előző vállalatcsoportba tartozóknál valamivel nagyobb mozgásterük volt, ami megmutatkozik az üzleti partnerek megválasztásában, a belső szervezet kialakításában. Ez összefügg azzal, hogy a kisebb tulajdonosoknak nem kell azokat a szervezési, irányítási módszereket átültetniük, amelyeket a multinacionális cégek alkalmaznak, hiszen érdekeltségüket nem kell egy kiterjedt vállalati hálózatba beilleszteniük. Ezért jobban lehetett támaszkodni a helyi sajátosságokra, azok erősebben befolyásolhatják e cégek irányításának és szervezésének rendszerét. (Az egyik sajátosság az, hogy gyakrabban alkalmaznak magyar felső vezetőket.)

E nagyobb mozgásterű vállalatok esetében *a tulajdonosi irányításának két fajtája – egy szorosabb és egy lazább* – volt megkülönböztethető. A szétválasztást nem alapozzák meg olyan azonosítható sajátosságok, mint például a tulajdonosi részesedések eltérései. Minden tulajdonosnak ugyanis többségi a részesedése, emellett mindegyiküket szoros termelési és kereskedelmi kapcsolatok fűzik érdekeltségükhöz, hiszen a termékeket vagy maguk használják fel, vagy továbbértékesítik. (A privatizációt sok esetben a régóta fennálló termelési, beszerzési, értékesítési kapcsolatok előzték meg.) E csoportban mind a szorosabb, mint a lazább tulajdonosi irányítás alatt működő cégek helyzete részben eltér attól, ami a nagy tulajdonosok érdekeltségeit jellemzi.

A tulajdonosi ellenőrzés intenzitásában mutakozó különbségek szerinti csoportosítás során *tíz cég* esetében volt azonosítható a *szoros tulajdonosi irányítás*, amely bérmunka-kapcsolatokra épült: a magyar cég illetékessége nem terjedt túl a kijelölt termelési és a kapcsolódó szervezési feladatok végrehajtásán. Az értékesítésben és a beszerzésben – többnyire, de nem kizárólag – az anyavállalat hozza létre a kapcsolatokat, partnereket választ, meghatározza az árat és a szállítási feltételeket. A szoros tulajdonosi ellenőrzés speciális – kisebb méretű vállalatok között előforduló – eseteiben a tulajdonos személyesen irányít, ennek révén integrálódik a leányvállalat az anyacéghez.

A tíz cég közül nyolcnál jelentős beruházásra (és technológiai fejlesztésre), valamint szerkezetváltásra került sor, aminek során a korábbi késztermék-kibocsátást alkatrész- és részegységgyártás váltotta fel. A változások további elemei a szűkebb, specializált gyártási szerkezet kialakítása, valamint az exportpiacokon az alacsony termelési költségeken

alapuló versenyképes kínálat. A végrehajtott beruházások és átszervezések tették lehetővé, hogy a magyar vállalatok is igazodjanak a gépipari beszállítókat nemzetközileg jellemző együttműködési formákhoz.

A bér munkakapcsolatokban a hazai vállalatoknak beszállító cégeket a tulajdonos vagy a majdani vevő választja ki. E szorosabb tulajdonosi irányítású vállalatokat a multinacionális cégek hazai érdekeltségétől az különbözteti meg, hogy nem kizárólag az anyavállalat létesít piaci kapcsolatokat, így az egyoldalú függés nem fogja át a piaci kapcsolatrendszer egészét. A beszerzések két sajátos vonását lehet kiemelni. Egyrészt gyakoribbak a külső beszállítók, vagyis nem kizárólagosan a cégen belülről érkeznek a beszállítók, és ez a helyzet lehetőséget teremt a vállalat számára, hogy maga is aktív legyen az üzleti feltételek kialakításában (hacsak a szállítók szempontjából nem minősülnek – ami sűrűn előfordul – marginális súlyú partnernek). Másrészt gyakrabban vásárolnak hazai szállítóktól is, ezért a hazai partnerekkel létesített beszerzési kapcsolatok intenzívebbek. (E cégek hazai kapcsolatrendszere egyébként a beszerzésekben szorosabb, mint az értékesítésben.) Az értékesítésben az anyacégek a legfontosabb átvevők, emellett külső felhasználóknak is szállítanak stabil együttműködések keretében készített részegységeket.

E vállalatok körében két olyan jelenség bukkant fel az interjúkban, amelyek regisztrálása indokolt. Egyrészt volt két olyan vállalat is, amelyekben a befektetők motivációja az elérhető kedvezmények megszerzése lehetett. Erre mutat az, hogy – a gépiparban szokatlan módon – jelenlétüket rövid távú befektetésként kezelték. Néhány éves nyugat-magyarországi tevékenység után, a helyi kedvezmények lejártakor áthelyezték működésüket az ország keleti részébe, ahol újabb kedvezmények voltak elérhetőek. Két másik esetben pedig a tulajdonosok hosszabb távú céljai nem világosak, és ezek a vállalatok éppen ezzel tűnnek ki a megkérdezettek közül. A tulajdonosok ugyanis nem hajtottak végre beruházásokat, hanem a régi, privatizáció előtti feltételek között folyt a szakképzetlen munkát igénylő, munkaigényes gyártás. E vállalatok talpon maradása rossz pénzügyi helyzetük miatt látszik kérdésesnek.

A kisebb külföldi tulajdonosok cégei közül a második csoportba *hét vállalat* tartozik, amelyek irányítását *lazább tulajdonosi ellenőrzés* jellemzi. Az interjúk szerint az ehhez a körhöz sorolható magyar vállalatok – a szorosabb irányítás alatt állóknál – több döntési lehetőséggel rendelkeznek egyrészt a működés napi ügyeiben, másrészt esetenként még stratégiai jellegű kérdésekben is. Ezzel függ össze e vállalatoknak az a jellemzője, hogy jóval szorosabb kapcsolatokat hoztak létre hazai cégekkel, és egészében véve is *erősebben kötődnek hazai gazdasági-intézményi környezetükhöz*. Ez annak a következménye, hogy a tulajdonos vagy az általa meghatározott vevők súlya kisebb az értékesítésben, ezért a hazai vállalati vezetőknek több lehetőségük nyílik újabb kapcsolatok teremtésére, illetve erre rá is kényszerülnek.

E vállalatok irányításának jellege egyrészt összefügg azzal, hogy a tulajdonosok magánszemélyek vagy egészen kis vállalkozások, amelyek a leányvállalatot nem a nagyobb cégek által alkalmazott megoldásokkal, módszerekkel irányítják. Másrészt a tulajdonosi aktivitás jellege, intenzitása összefüggést mutat a vállalat piaci helyzetével is. Az egyik esetben a privatizáció jó helyzetben lévő cégeket érintett, és a tulajdonos együttműködik a korábbi vezetéssel, közösen alakítva ki még akár a stratégiai döntéseket is. A hazai vezetés nagyobb döntési joga ezen az együttműködésen alapul. A viszonylagosan inaktív tulajdonosok miatt a vállalati vezetés számára feltáruló nagyobb mozgástér azokat az eseteket is jellemezte, amelyekben instabil piaci helyzet gyenge pénzügyi teljesítménnyel járt együtt. Előfordult, hogy a tulajdonos kivonult arról a piacról, amelyre érdekeltsége beszállított. Ilyen kényszerhelyzetben a hazai vállalati vezetők feladata lett új partnerek keresése, az elveszített piacok pótlása.

E cégek közös vonása az a sajátos kettősség, amit az örökölt és az újonnan kialakított

vonások együttélése hoz létre. Az egyik oldalon ezek a cégek a szorosabb tulajdonosi irányításúakhoz hasonló vonásokat mutattak: az exporttermékek a tulajdonos (vagy a vevő) tervei alapján készülnek, e partnerek határozzák meg a fő beszerzési forrásokat, továbbá az együttműködések bér munkaszerződések keretében bonyolódnak.

Másrészt azonban a lazább tulajdonosi irányítás alatt működő vállalatoknak van néhány – az előzőekben érintett vállalatokétól – eltérő vonása is. Ezekkel nem azért kell foglalkozni, mintha döntő szerepük lenne e vállalatcsoport helyzetének alakításában, hanem azért, mert a minta elemzése során itt lehet először megfigyelni e vonások megjelenését. (A későbbiekben elemzett vállalati csoportok alkalmazkodási mintáinak alakításában ugyanis e tényezők szerepe egyre erősebb lesz.)

E vállalatok egyik sajátossága az, hogy az általuk létesített piaci kapcsolatok súlya nagyobb, mint a szoros tulajdonosi irányítás alatt működő vállalatok csoportjában, emellett vannak saját fejlesztésű termékeik is. A hazai vállalati vezetés saját hatáskörében kezdeményezhet – akár szélesebb körben is – üzleti kapcsolatokat, a szoros tulajdonosi irányítással működő cégcsoportra jellemzőnél több lehetőségük van dönteni a beszerzésről és az értékesítésről. A hazai gazdasághoz fűződő erőteljesebb kapcsolatok részeként e cégek esetében megfigyelhető, hogy aktívak a hazai beszállítókból és vevőkből álló hálózatok kialakításában. Ez a törekvés a jó piaci helyzetben lévő cégeket jellemzi, és olyan tartósabb együttműködési formákkal lehet találkozni, mint a hazai partnerekkel létesített bér munkakapcsolatok, valamint beszállító cégek alapítása.

A saját kezdeményezésű piaci kapcsolatokban azonban többnyire a privatizációt megelőző időszak gyártmányszerkezetét tudják értékesíteni, ami együtt járt a korábbi gyártási körülmények és piacok megmaradásával. A korábbi tevékenység lényeges vonásainak továbbélését jelzi a *saját gyártmányfejlesztések folytatása* is. E fejlesztések eredményeit tartalmazó termékek ugyanis nem a tulajdonos piaci kapcsolatrendszerén keresztül találnak vevőre, hanem hazai és kelet-európai felhasználók számára készülnek. A kép azonban ennél változatosabb, mert saját gyártmányfejlesztés másféle vállalati helyzetekben is megfigyelhető. Arra is található példa, hogy a saját fejlesztések eredményeit a tulajdonos is hasznosította, vagyis ez a tevékenység elő tudta segíteni a sikeres alkalmazkodást, hozzájárult a versenyképesség erősítéséhez, a nemzetközi kapcsolatok megerősítéséhez.

Végezetül további jellemző vonása ennek a csoportnak a *késztermékek* megjelenése az értékesítésben, amit magyaráz a nemzetközi együttműködések hálózatába való viszonylagosan gyengébb integráltság, és ennek megfelelően a hazai és kelet-európai piacok nagyobb súlya. A beszerzésben is gyakoribbak a saját hatáskörben hozott döntések, amelyek alapján megvalósulhat a szállítók versenyeztetése, ami annak a jele, hogy a vállalat hatáskörébe tartozik partnereinek kiválasztása. Mindezek azt mutatják, hogy e cégek piaci kapcsolatainak sajátosságai változatos képet mutatnak, vagyis a vállalati helyzetek között jóval nagyobb különbségek mutatkoznak, mint amekkorák a többi külföldi többségi tulajdonban lévő vállalat esetében megfigyelhetők voltak.

Többségi hazai tulajdonban lévő társaságok

A húsz hazai többségi tulajdonban lévő társaságot tulajdonosi kategóriák szerint csoportosítva, három részre lehet felosztani. A többségi tulajdonosok lehetnek egyrészt más hazai társaságok, másrészt magánszemélyek, végül a vezetők és/vagy az alkalmazottak.

Más hazai vállalkozások a tulajdonosai a hazai többségi tulajdonban lévő cégek legnagyobb vállalatainak – szám szerint nyolcnak. (A nyolc vállalatból öt 250 főnél többet foglalkoztatott a felmérés idején.) Az elkülöníthető tulajdonosi alcsoportok közül kettő emelhető ki, amelyek – tekintve a minta viszonylag kis elemszámát – bizonyára

nem fedik le az összes létező tulajdonostípust. Az egyik alcsoportot a gépiparban marginális súlyú *állami tulajdon* képviselte, amely *közvetett* módon jelent meg: más állami tulajdonú cégek érdekeltségeként. Két ilyen vállalat került be a mintába, amelyek mindegyikénél a tulajdonosokat a passzivitás jellemzi: sem a vállalatok irányításában, sem stratégiájuk meghatározásában nem vállalnak szerepet. E magatartást a tulajdonos cégek erőforráshiánya vagy válsághelyzete okozhatja, nincsenek ugyanis abban a helyzetben, hogy hozzájáruljanak érdekeltségeik piaci kapcsolatainak kiszélesítéséhez, tevékenységi körük újjászervezéséhez. A tulajdonosok gondjai e vállalatok gyenge teljesítményét, instabil piaci helyzetét is meghatározzák.

Másféle, sokkal aktívabb tulajdonosi magatartás jellemzi a következő alcsoportot, amelyben a *tulajdonosok holding típusú szervezetek*. A hazai tulajdonú vállalatcsoportokat létrehozó társaságok eltérő stratégiát követnek. Az egyik esetben a tulajdonos szakmai befektetőként jelent meg. Olyan szakterületen keresi a nemzetközi versenyképesség javításának lehetőségeit, amelyen a hagyományos műszaki ismeretekre és piaci kapcsolatokra tud építeni, és a cégcsoporton belül szoros kapcsolatok kialakítására törekszik.

A mintába emellett olyan cégcsoport tagvállalata is bekerült, amelynek a tulajdonosa nincs elkötelezve egy szakma és egy meghatározott részpiac mellett, hanem egyelőre rövidebb távú célt követ: ez a reorganizáció. Nyitott kérdés egyrészt az, hogy sikerrel jár-e a reorganizáció, másrészt – részben ezzel is összefüggésben – megtartja vagy eladja-e a tulajdonos a céget. Mindkét tulajdonos tevékenyen részt vesz a cégek életében, működésük kereteinek kijelölésében, a stratégia meghatározásában éppen úgy, mint a napi kérdések eldöntésében. A szakmai befektető a hangsúlyt elsősorban a kereskedelmi kapcsolatok létesítésére és a finanszírozás feltételeinek alakítására helyezi, a másik a reorganizáció részeként a válságkezelést irányítja.

A hazai vállalkozások tulajdonában lévő cégek piaci kapcsolatainak közös vonásai közé tartozik, hogy mindegyikük alkatrész- és részegységgyártással foglalkozik, és termékeik nagy hányadát (52 százalékát) exportálják, ami megegyezik az exportorientáció gépiparban érvényesülő általános irányzatával. Az exporthányad ugyanakkor alacsonyabb, mint a külföldi tulajdonban lévő vállalatokat jellemző 90 százalékos arány. Az értékesítés feltételeinek megteremtésében ezek a cégek nem támaszkodhattak külföldi tulajdonosok forrásaira és piaci kapcsolataira. E helyzet odavezetett, hogy a külföldi cégek voltak aktívak beszállítóik megtalálásában, kiválasztásában, a hazai vállalatok nem saját partnerkeresési erőfeszítéseikkel találtak piacot. A vevők kerestek maguknak beszállítókat, és ennek során választották ki az alvállalkozókat, amelyektől élőmunka-igényes termékeket rendeltek meg. E kapcsolatok egy része tartós együttműködéssé alakult át, a vevők piacot biztosítottak, esetenként hozzájárultak beruházásokhoz, és arra is volt példa, hogy olyan fizetési feltételeket alkalmaztak, amelyek enyhítettek a magyar szállítók likviditási gondjain. Mindezekkel együtt e kapcsolatok sajátosságai – az interjúk szerint – a vevők és a szállítók közötti egyenlőtlen erőviszonyokat, a magyar cégek gyenge alkuerejét tükrözik. A szerződéses típusait a vevők határozták meg, a fizetési feltételek nemritkán úgy alakultak, hogy a magyar vállalatok fizetési határidői a beszerzési és az értékesítési oldalakon nem voltak összehangban, továbbá a szállítási határidőket sokszor csak túlmunkával lehetett teljesíteni.

A vállalatok helyzetét jellemzi az is, hogy a megrendelők által átadott, kifejlesztett termékek gyártására vállalkoztak. Mindez együtt járt a korábbi saját fejlesztés megszüntetésével, hiszen a feladat az átvett termékek honosítása lett.⁷

A vállalati vezetők erőfeszítéseinek fő területe a minőségi követelményekhez, illetve a

⁷ A megkérdezett vállalatok között egyetlen esetben maradt fenn a saját fejlesztés, mégpedig azért, mert a vállalat nem részegységet, hanem készterméket gyártott, így a többitől eltérően nem alvállalkozói, részegység-beszállítói szerepet töltött be.

szállítási határidőkhöz való alkalmazkodás feltételeinek megteremtése volt, be kellett vezetni a minőségellenőrzés nemzetközileg elfogadott módszereit. E területeken is megmutatkozott az a hátrányos helyzet, amit a hazai tulajdonosok erőforráshiánya hozott létre. Tőkeerős tulajdonos híján ugyanis jóval kisebb mértékben valósultak meg az újjászervezést elősegítő beruházások. A gyártás öröklött feltételeinek az alkalmazkodást elősegítő átalakítására igen kevés eszköz állt rendelkezésre. Emellett a hazai tulajdonosoknak maguknak is egyidejűleg kellett piaci alkalmazkodási, vállalatvezetési ismeretekre szert tenni, érdekeltségeik irányításának módszereivel megismerkedni, ezért nem tudtak bevált vállalatvezetési és -szervezési ismereteket átadni. E nyolc cég átalakulásának további korlátait az is mutatja, hogy közülük hatnak nem volt nyeresége vagy egyenesen veszteséges volt. Mint a 2. táblázat mutatja, a hazai tulajdonban lévő vállalatok teljesítménye jóval gyengébb a külföldi érdekeltségeknél. Ez túlnyomórészt az e pontban bemutatott cégek teljesítményével függ össze, mivel ezek a legnagyobbak a hazaiak közül.

Magánszemélyek a többségi tulajdonosok. A hazai tulajdonban lévő vállalatok második csoportjába az a kilenc társaság tartozik, amelyekben magánszemélyek a többségi tulajdonosok. E vállalatok az egész minta legkisebb szervezeti, nyolc cég esetében a foglalkoztatottak száma ötven és száz közé esett. Az előző csoporthoz képest stabilabb a pénzügyi helyzetük, és legfontosabb sajátosságuknak az tekinthető, hogy a tulajdonosok személyesen vesznek részt a vállalatirányításban. A tulajdonosok jellemző módon „bennfentesek”, vagyis a cégek korábbi vezetői közül kerültek ki, akik a privatizáció előtt is vezetők, illetve cégalapítók voltak. E cégek szervezeti előzményei ugyanis az egyik esetben a privatizációhoz, a másik esetben a hetvenes-nyolcvanas évek magánvállalkozási kezdeményezéseihez kapcsolódnak. A kétféle szervezeti előzménynek a vállalatok piaci kapcsolatainak alakulására gyakorolt különböző hatásai jól nyomon követhetők. A *privatizált vállalatok* számára a stabil vevőkör kialakítása bizonyult a legnehezebb feladatnak, és az elaprózott értékesítési struktúra a jellemző. A viszonylag alacsony munkabérekkel és a munkaigényes temékek gyártásához szükséges adottságokkal függ össze versenyelőnyük, amely a kis volumenű és gyorsan változó vevői igények követéséből származik. (Az értékesítési és beszerzési kapcsolatok sajátosságai mind e vállalatok gyenge piaci helyzetét mutatják, a többi vállalatcsoportnál gyakrabban jelezték a vevők fizetési késedelméből származó gondjaikat, illetve azt, hogy a szállítási, fizetési feltételek kialakításában partnereik erőfölényben vannak velük szemben.)

A privatizált és a kis *magánvállalkozásokból származó cégek* közötti különbség fő jellemvonása az, hogy az utóbbiak jóval aktívabbak piaci kapcsolataik alakításában. A mintába bekerült vállalkozásokra az jellemző, hogy kisvállalkozásokból váltak közepes méretű cégekké. A kilencvenes éveknek a cégek számára gyökeresen új helyzetet teremtő körülményei között tudták piaci kapcsolataikat bővíteni és a cég méretét – a korábbi időszakban kialakított tevékenységre építve – növelni. Ezáltal nem vált szükségessé számukra a kapcsolatok és a tevékenység – sok más vállalat számára elkerülhetetlenné vált – radikális újjászervezése. A *viszonylagos folyamatosság*, a szervezeti és tevékenységi előzményekhez való kötődés a legfontosabb sajátossága e kis magánvállalkozásból létrejött cégeknek, szemben a privatizáltakkal, amelyek a gyors alkalmazkodási kényszernek – például erőforráshiány, piacvesztés miatt – kevésbé tudtak megfelelni. E cégeknek a tartós piaci kapcsolatok mellett két – a felmért vállalatokra nem jellemző – további vonását lehet kiemelni. Az egyik a *saját gyártmányfejlesztési tevékenység*, a másik a *késztermékgyártás*, vagyis a végső felhasználók részére gyártott termékeiket támogatják a saját fejlesztésekkel.

Vezetők és munkavállalók a tulajdonosok. A többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok utolsó csoportját az a három szervezet alkotja, amely a *vezetők és a munkavállalók tulajdonában* van, és amelyekben a tulajdonosi jogokat – a tényleges tulajdonszerkezettől függetlenül – a vezetők gyakorolják. A felmért vállalati kör leggyengébb teljesítményt

nyújtó vállalkozásai ezek, amit kapcsolati rendszerük sajátosságai is mutatnak: a hazai piacon értékesítenek, a beszerzésekben gyakran készpénzzel kell fizetniük, a kintlévőség-állomány kezelése egyik legfőbb gondjuk. Vevőik közül sok már a privatizáció előtt is megvolt, ami tükrözi a termékszerkezet, a tevékenységi kör konzerválódását.

Összegzés helyett

Az interjúk feldolgozása során meg kellett határozni, hogy a jelenségek elrendezésére, értelmezésére milyen csoportképző ismérvek alakíthatók ki. Az eltérő vállalati helyzetek csoportképző jellemzőinek rendszerezésére tulajdonosi kategóriák szerinti felosztásban került sor. E választás mellett az szöveg, hogy a privatizáció utáni időszakban az új tulajdonosok különböző vállalatirányítási gyakorlata határozza meg a vállalatok működésének minden egyes részterületét. A felmérés azt mutatja, hogy a tulajdonosi kategóriák alapján végrehajtott csoportosítás alkalmasnak bizonyult a vállalati helyzetek bemutatására. A vállalatoknak a tulajdonoshoz és a piaci partnerekhez fűződő kapcsolataiban az egy csoportba soroltak esetében a közös, míg az eltérő kategóriákba beosztottaknál a szignifikánsan különböző vonások domináltak.

A felmérés eredményei közül két olyan, az egész vállalati körre vonatkozó kérdéskört érdemes végezve röviden kiemelni, amelyekkel az elemzés az egyes csoportok bemutatásakor nem foglalkozott. Az első a *hazai vállalati K+F-tevékenység* állapotába enged betekintést, és a kutatás „melléktermékének” tekinthető, hiszen nem állt az elemzés középpontjában. Az interjúkban a vállalatoknak csak egy töredéke számolt be arról, hogy rendelkezik saját K+F-tevékenységgel. Ezek között az esetek többségében a korábbi fejlesztési tevékenység fennmaradásáról volt szó. A *saját fejlesztés folytatásának* – az érintett vállalkozások jellegzetességeit áttekintve – a következő előfeltételeit lehet körvonalazni. Az első a *késztermékgyártás*, ami igen kevés gépipari vállalatra jellemző. A termékszerkezetnek ez a sajátossága annyiban szolgál magyarázatként, hogy egy részegységgyártó alvállalkozó csak egy láncszem a termelés folyamatában, amelyben feladata az alkalmazás és alkalmazkodás, nem a fejlesztés. Ezzel szemben egy késztermékgyártónak – ha a vevővel el tudja fogadtatni – van lehetősége saját kezdeményezésű fejlesztésre. A második előfeltétel a *hazai* (illetve esetenként a volt KGST-) *piacra* való értékesítés volt, amely kapcsolatok a megfigyelt esetekben kevésbé álltak a külföldi tulajdonos vagy a fő beszállítók/vevők szoros ellenőrzése alatt, ezért a vállalati vezetés hatásköre volt a partnerkeresés. *A hazai kezdeményezésű K+F-tevékenységre olyan területeken nyílt tehát mód, amelyek nem kapcsolódtak szorosan az együttműködések nemzetközi hálózatához.* E megállapítás nem a saját K+F-tevékenység minőségét, értékelését tartalmazza, hanem a hazai vállalatok privatizáció utáni helyzetére vonatkozik. A többség ugyanis nem folytat ilyen tevékenységet, azon cégek, amelyek pedig foglalkoznak ezzel, ezt viszonylag gyenge nemzetközi kapcsolati háttérrel teszik.

A másik kérdéskör is a tulajdonosok, a külföldi üzleti partnerek kapcsolatrendszeréhez való kötődés hatásait érinti. Az kötődés erősebb vagy gyengébb foka eltérő következményekkel járt a vállalatok számára a tevékenység meg- vagy újjászervezésében, a vállalatirányítás és -szervezés gyakorlatában, a növekedési lehetőségekben, a gyártás műszaki feltételeiben, a partnerekhez fűződő kapcsolatok sajátosságaiban. Ezek szerint a kötődések jellege kettéosztja a hazai vállalatot. *A vállalat erőteljes kötődése a tulajdonosok és/vagy az üzleti partnerek nemzetközi kapcsolati hálózához többnyire azzal jár, hogy egyidejűleg lazább szálak fűzik hazai környezetéhez.* A felmérés azt mutatja, hogy egyelőre elég éles választóvonalat teremt a vállalatok között az, hogy erősebben vagy gyengébben kapcsolódtak-e be a nemzetközi kapcsolatok hálózatába. A vállalatok számára az egyik

vagy másik oldalhoz való tartozás egyaránt azzal a következménnyel járt, hogy egymás közötti kapcsolataik lazák. Másképpen ez úgy fogalmazható meg, hogy e kapcsolatokhoz erősen kötődő vállalatok jellemzője az, hogy igen kis mértékben vonzzák maguk köré a hazai cégeket, vagyis korlátozott mértékben teremtették meg hazai cégekből álló háttérüket.

Hivatkozások

- ANTALÓCZY KATALIN–SASS MAGDOLNA [2000a]: Működőtőke-áramlások, befektetői motivációk és befektetésösztönzés a világgazdaságban és Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 5. sz.
- ANTALÓCZY KATALIN–SASS MAGDOLNA [2000b]: Zöldmezős működőtőke-befektetések Magyarországon: statisztikai becslés, vállalati motivációk, gazdasági hatások. *Külgazdaság*, 10. sz.
- GRABHER, G.–STARK, D. [1996]: A szervezett sokféleség – evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a posztoszocialista átalakulás. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- KOVÁCH IMRE–CSITE ANDRÁS [1999]: A posztoszocializmus vége. A magyarországi nagyvállalatok tulajdonosi szerkezete és hatékonysága 1997-ben. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz.
- STARK, D.–KEMÉNY SZABOLCS–BREIGER, R. L. [2000]: Posztoszocialista portfóliók. Hálózati stratégiák az állam árnyékában. *Közgazdasági Szemle*, 5. és 6. sz.
- SZALAVETZ ANDREA [1999]: Magyar feldolgozóipari vállalatok a globalizáció sodrában. *Külgazdaság*, 12. sz.
- SZANYI MIKLÓS [2001]: Bér munkázás Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- VEDRES BALÁZS [2000]: A tulajdonosi hálózatok felbomlása. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- VOSZKA ÉVA [2000]: Tulajdonosi szerkezet és vállalatirányítás a magyar nagyiparban. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz.