



ZÁRÓTANULMÁNYOK

SZANYI MIKLÓS

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK, A VÁLLALATI KAPCSOLATI HÁLÓK ÁTALAKULÁSA ÉS A VERSENYKÉPESSÉG

*- Stratégiai szövetségek a magyar gazdaságban -
alprojekt zárótanulmánya*

A tanulmánysorozat

Z9.

kötete

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

Vállalatgazdaságtan tanszék

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., Tel./Fax: 118-3037

Ez a zárótanulmány a

„Versenyben a világgal”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -
kutatási program

igazgató: **Chikán Attila**

Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók

c. projekt

vezetője: **Chikán Attila**

Stratégiai szövetségek a magyar gazdaságban

c. alprojekt

vezetője: **Szanyi Miklós**

keretében készült.

„Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c.
kutatási program MŰHELYTANULMÁNY sorozata.
Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató
Technikai szerkesztő: Koblász Mária
Készült 100 példányban. Budapest, 1997. április 20.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	5
2. A kutatás felépítése, hipotézisek és módszerek.....	11
3. Elméleti kutatások eredményei.....	16
4. Az értékesítési és a beszállítói kapcsolatok változásai	25
5. Tartós együttműködések, stratégiai szövetségek a magyar gazdaságban.....	29
6. Az esettanulmányok tapasztalatai	32
7. A külföldi működőtőke hatása a vállalati kapcsolatrendszerekre.....	37
8. Bankok, pénzüzetek mint tulajdonosok a vállalati reorganizációban	45
9. A "rekombináns tulajdon" működése és hatása a versenyképességre.....	50
10. Összefoglaló megjegyzések, értékelés	57
11. Függelék.....	61
12. A kutatás számára készített tanulmányok jegyzéke:.....	67
13. Felhasznált irodalom	68

Táblázatok jegyzéke

1.sz. táblázat: Az alapsokaság megoszlása tulajdonforma és méret szerint.....	61
2.sz. táblázat: Az értékesítés és beszerzés néhány alapmutatója tulajdonforma szerint.....	61
3.sz. táblázat: A beszerzés szerkezetének változása 1992 és 1995 között tulajdonforma szerint.....	61
4.sz. táblázat: Az értékesítés és beszerzés néhány alapmutatója méret szerint.....	61
5.sz. táblázat: A beszerzés szerkezetének változása 1992 és 1995 között méret szerint.....	62
6.sz. táblázat: Stratégiai szövetséget kötött vállalatok összetétele tulajdonforma és méretkategória szerint.....	62
7.sz. táblázat: Első helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei.....	62
8.sz. táblázat: Második helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei.....	62
9.sz. táblázat: Harmadik helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei.....	63
10.sz. táblázat: Marketing szövetségben résztvevő vállalatok tartós értékesítési szerződésben bonyolított forgalmának arányai a teljes minta átlagához viszonyítva.....	63
11.sz. táblázat: Beszerzési szövetségben résztvevő vállalatok tartós beszerzési szerződésben bonyolított forgalmának arányai a teljes minta átlagához viszonyítva.....	63
12.sz. táblázat: Cégek, amelyek nem indokolták hogy miért nem kötnek hosszútávú beszállítói vagy értékesítési szerződéseket, az ilyen szerződéssel bonyolított forgalom aránya szerinti bontásban.	64
13.sz. táblázat: Tartós vertikális szerződések szerepe a védekező vagy stabilitási stratégiát folytató cégek között.	64
14.sz. táblázat: Termelési szövetségről beszámoló cégek egyes javulást mutató mérőszámai.....	64
15.sz. táblázat: Vállalatok megoszlása stratégia-típusok szerint.....	64
16.sz. táblázat: Szövetséges vállalatok egyes teljesítménymutatóinak alakulása 1992-95 között*	66

1. Bevezetés

A gazdasági szereplők sokrétű kapcsolatrendszerrel kötődnek egymáshoz. A vállalatok működésük során kisebb-nagyobb mértékben egymásra vannak utalva. A szükségletek kielégítése folyamatában a vállalatok alkalmanként vagy rendszeresen kapcsolatba lépnek egymással. A kapcsolatokat tartalmuk és intenzitásuk szerint lehet osztályozni. Egymás felé a vállalati működés külső környezetének fontos résztvevőiként lépnek fel: beszállítók, versenytársak, fogyasztók, hitelezők, együttműködő partnerek. A kapcsolatok intenzitása (rendszeressége és mélysége) pedig az egyedi adásvételtől a rendszeres szállító-vevői viszonyon, stratégiai szövetségeken keresztül a tőkekapcsolatig (közös tulajdonú vállalat, egyesülés, felvásárlás) terjed.

A vállalatok kapcsolatrendszerét a tervgazdaság viszonyai között központilag szervezték, illetve a kapcsolatrendszerben a központi kormányzat szerveinek és a pártszerveknek, de a helyi önkormányzatoknak is kiemelkedő szerepük volt. A súlypontok tehát eltérőek voltak: a piaci kapcsolatok háttérbe szorultak, hiszen a gazdasági tevékenységek koordinációjában a piac szerepe marginális volt. A piac folyamatait is rendkívül erőteljesen befolyásolta a koordinációt elsősorban ellátó állam (ld. ellátási kötelezettség, központi árszabályozás és jövedelemelosztás, stb.). Ilyen körülmények között a vállalatközi kapcsolatok legfontosabb feltételei is hatóságilag szabályozottan és ellenőrzötten kerültek kialakításra¹. A piac koordináló funkciója hosszú ideig csak nagyon szűk körben érvényesült (kisipar, személyi szolgáltatások, mezőgazdasági kistermelés). Később is, a reformkurzus idején a gazdaságpolitikusok soha nem merték feladni a központi gazdaságsszabályozás legfontosabb területeit. A gazdasági folyamatok irányait meghatározó közép- és nagyvállalati kör központi befolyásolása, ellenőrzése 1988-ig megmaradt. 1988-ban pedig a Németh-kormány intézkedéseinek hatására nem csak a központi tevékenységkoordináció intézményei rendültek meg alapjaikban, hanem a politikai felépítmény is, ami a rendszerváltáshoz vezetett. Tehát végül is a rendszerváltáshoz köthető a vállalatok külső környezetének drámai megváltozása.

¹ Talán nem érdektelen megjegyezni itt, hogy a vállalatközi kapcsolatok ellenőrzése, illetve az állami tevékenységkoordináció már jóval az államosítások, tehát a gazdaság "társadalmi tulajdonba vétele" előtt kibontakozott, Magyarországon már 1945-től, a Gazdasági Bizottság felállításával, de Oroszországban is 1917 után, és nyilván más szocialista országokban is hasonlóképpen. Sőt, már a hadigazdálkodás rendszere is fokozott állami tevékenységkoordinációt jelentett a fenti két országban, de sok más hadviselő országban is a két világháború során. Vagyis a vállalatok kapcsolatrendszerének központi ellenőrzése és irányítása bizonyos körülmények között a tulajdonosi viszonyok megváltoztatása nélkül is megvalósult, olyan módon, hogy a tulajdonosi jogok gyakorlását messzemenőig korlátozta. Ilyen megközelítésben tehát akár azt is kijelenthetjük, hogy a gazdaságok tevékenységkoordinációjában rövid- és középtávon a vállalati kapcsolatok kialakításába való beavatkozással az állam anélkül is jelentősen korlátozhatja a piac szerepét, hogy a tulajdonviszonyokat megváltoztatná.

A külső környezetben végbement változások rendkívül sokrétűek voltak. Egyik pillanatról a másikra megszűnt a központi tevékenységkoordináció (egyes elemei csak lassabban haltak el, pl. a kormányközi külkereskedelmi egyezmények, majd indikatív listák rendszere csak 1992-ben szűnt meg). A piac működését korlátozó törvények és jogszabályok eltörlése és módosítása, a gazdaság liberalizálása és deregulálása is rohamléptekkel haladt előre.

A piaci erők felszabadítása természetesen nem ment zökkenőmentesen. Az intézményi keretek átalakítása nem volt egyenletes sebességű, ezért sok súrlódás keletkezett a gazdasági átalakulás első éveiben. Szempontunkból kiemelkedő jelentősége volt a központi tevékenység koordináció kiiktatására irányuló szándék és lépések és a tulajdonviszonyok átalakítása közötti ütemeltetésnek.² Míg az állam az egyik oldalról politikai célként deklarálta a szabad (szociális) piacgazdaság kialakítását, ebben az állam gazdasági szerepvállalásának drasztikus korlátozását, addig az állam mint tulajdonos, továbbra is kulcsszereplő maradt az állami vállalatok működtetésében. Ha élt tulajdonosi jogaival, akkor a fenti politikai célt sértette, ha nem élt velük, akkor pedig a vállalatirányítást gyakorló menedzsmentet hozta rendkívül bizonytalan helyzetbe, ami sok esetben akadályozta a stratégiai döntéshozatalt³.

A magyar vállalatoknak a rendszerváltást követően ugyanis a megváltozó környezetükhöz rugalmasan kellett (volna) alkalmazkodniuk, ami egy sor stratégiai döntés meghozatalát tette szükségessé. A változásokat két csoportra lehet osztani. Drámai változások következtek be egyrészt a legfontosabb piacokon. Belföldön az állami megrendelések (benne a katonai megrendelések különösen is) nagymértékben visszaestek, részben a költségvetési politika megváltozása, illetve a költségvetési hiány kialakulása miatt. Csökkent a lakossági fogyasztás is. Sok vállalatot érintett érzékenyen a mezőgazdaságban kialakult, és az élelmiszeriparra is áttért válság is. A külső piacokon a KGST összeomlása közismert és rendkívül fontos esemény volt.

A piaci sokkhatásokat kiegészítette a változásoknak egy másik csoportja, az intézményi sokk. Ebbe a körbe tartozik a privatizáció, illetve a már említett tulajdonosi bizonytalanság. De talán még ennél is fontosabb volt az 1991-ben elfogadott három törvény hatása⁴. 1992-től a vállalatok gazdálkodásában új elemként jelent meg a csőd fenyegetése, amely óvatosabb, fegyelmezettebb vállalati működésre kényszerített. A gazdaságos működés alaposabb pénzügyi ellenőrzését szinte kikényszerítették az új számviteli szabályok. Ugyanakkor rendkívül beszűkültek és megrágtak a tevékenységet finanszírozó források. Ez a vállalatok hagyományos alultőkésítettsége miatt jelentett súlyos terhet. A kamatok drasztikus emelkedése sajnos nagyon sok esetben a korábbi feltételek

² Más átalakuló országokban, ahol a privatizáció vontatottan halad vagy áll, ma is napirenden van ez a kérdés.

³ A tulajdonosi viszonyok bizonytalanságából származó döntésképtelenség a piaci viszonyokban bekövetkezett drámai változásokra adott stratégiai mélységű vállalati válaszok kidolgozását hátráltatta hosszú ideig. Lásd: Szanyi, 1995.

⁴ A csődtörvény, a számviteli törvény és a pénzügyi törvény.

mellett felvett hitelek terheit is sokszorososan megemelte, ami önmagában is súlyos pénzügyi válságot idézhetett elő. A probléma kezelésére alig jutott idő a csödtörvény egyidejű bevezetése miatt.

Ezeknek a változásoknak a vállalatok kapcsolatrendszerére rendkívül jelentős hatása volt. A tulajdonosi bizonytalanság idején az alkalmazkodási lépések halogatása miatt súlyos pénzügyi válság alakult ki sok vállalatnál. Ez a válság kiterjedt a vállalatok egymás közötti fizetési kapcsolataira is. Mindenki emlékszik még az 1990-1992 közötti időszakra, amikor a vállalati körbetartozások állománya sokszáz milliárd forintra dűzzadt fel⁵. A körbetartozások állományában nagy súllyal szerepelt a szállítók felé képződött adósság. Az eladósodás rombolóan hatott a vállalatközi beszállítói kapcsolatokra, hiszen az életbelépő csödtörvény miatt a kintlevőségek bahajtása, illetve újabb befagyott követelések elkerülése elsődrendű prioritássá vált. Az üzleti partnerek kiválasztási szempontjai között a fizetőképesség első helyre került⁶. Ennek a változásnak a korábban kialakított beszállítói-vevői kapcsolatok egy része áldozatul esett. A folyamat tovább erősödött a csőd- és felszámolási eljárások közvetlen hatásai miatt: a partnerek jelentős része került eljárás alá és volt kénytelen szüneteltetni vagy véglegesen felszámolni tevékenységét.

A kapcsolatrendszerekben terjedő válság természetesen nem csak a kereskedelmi kapcsolatokban jelentkezett. A korábbi termelési, fejlesztési, értékesítési együttműködési rendszerek jelentős része is megrendült. A forráshiány miatt az ilyen jellegű vállalati erőfeszítések mértéke maga is csökkent. Lelassult a termékfejlesztés, korszerűsítés folyamata. A nagyvállalatokat összekötő termelési kooperációk nagy része pedig látványos körülmények között kimúlt⁷. De nem csak a termelési, fejlesztési együttműködések kerültek válságba. Alapvetően megváltozott a vállalatok értékesítési szervezete is, hiszen a külkereskedelmi szakvállalatok szerepe lecsökkent, illetve a belföldi kis- és nagykereskedelemben is növekvő szerepet vállaltak a gyártó cégek. De hasonlóan nagy mértékben változtak meg a finanszírozás feltételei és körülményei is.

A gazdasági szereplők versenyképessége szempontjából a fenti folyamatoknak vegyes hatásai voltak. Egy percig sem lehet az kétséges, hogy a 80-as évekre kialakult gazdasági szerkezet és gazdasági mechanizmus, valamint mikroszinten a termelési szerkezet, a termékek, szolgáltatások minősége a

⁵ A körbetartozások gyors emelkedése és magas szintje nem speciálisan magyar jelenség, valamennyi átalakuló országban megfigyelhető. A körbetartozások szerkezete (szállítói állomány, banki tartozás, közterhek) viszont eltérő lehet. A szerkezet időben is változik. Ma Magyarországon inkább a köztartozások a jelentősek, míg 1992-ben a szállítói állomány volt a nagyobb. Lengyelországban szintén az adófizetési hátralék a jellemző, míg Csehországban a banki tartozások mértéke emelkedik ki, és alig van adótartozás.

⁶ Ez a szempont más átalakuló országokban nem érvényesült ilyen erőteljesen, elsősorban az engedékenyebb csődszabályozások miatt. Az eredmény persze a körbetartozások folytonos emelkedése lett, elsősorban Csehországban, de Lengyelországban is. A fizetési fegyelem mint a vállalati kapcsolatokat befolyásoló tényező Magyarországon sokkal fontosabb mint más átalakuló országokban.

⁷ Többnyire ezek a kooperációk a piacokon bekövetkezett változások miatt lehetetlenültek el, és nem a vállalatok közötti kapcsolatok minőségében bekövetkezett változások miatt. Az ilyen változásokat maguk a piaci problémák váltották ki. Példa erre az IKARUS-RÁBA-Csepel Autó együttműködés, ami a buszexport összeomlása miatt hiúsult meg, és vezetett végső soron az egyik közreműködő, a Csepel Autó felszámolásához.

magyar gazdaság versenyképessége szempontjából egyre kedvezőtlenebbé vált. A 80-as évek ugrásszerű technológiai korszerűsödését, a kialakuló, a versenyképességet erőteljesen befolyásoló új vállalatvezetési és szervezési módszereket a magyar cégek egyre kevésbé, illetve egyre nagyobb lemaradással voltak képesek átvenni. Az egyre erősödő tőkekoncentráció hatásait a magyar vállalatok egyre kevésbé voltak képesek kompenzálni. A lemaradás a gazdasági reformok ellenére egyre növekedett⁸. Ezért az értékelés kiindulópontja mindenképpen az kell, hogy legyen, hogy változtatások nélkül a magyar gazdaság nemzetközi versenyképessége gyorsuló ütemben romlott volna. A romlás első jelei a kereskedelmi mérlegben illetve az export szerkezetében már a 80-as évek folyamán is egyértelműen megmutatkoztak.

Kétségtelen tény, hogy a piaci és az intézményi sokkhatások következtében jelentős veszteségek érték a magyar vállalatokat és a gazdaság egészét. A termelés és a fogyasztás visszaesése, a munkanélküliség növekedése egyértelműen jelzik a folyamatot. Azt sem lehet állítani, hogy a gazdaság zsugorodása közben csupán olyan tevékenységek felszámolására került sor, amelyek piaci viszonyok között mindenképpen életképtelenek voltak, mert olyan szükségletek kielégítésére irányultak, amely szükségletek 1989 után megszűntek⁹. Sok potenciálisan esetleg még megmenthető cég és tevékenység szűnt meg. Más iparágakban a világpiacon kialakult oligopol viszonyok miatt a magyar részvétel fenntartása eleve reménytelen volt. Nem lehet a külföldi (nemzetközi) vállalatokon számonkérni hogy a korábbi teljeskörű piacvédelem megszűntével átvették a versenyképtelennek bizonyult hazai gyártók piaci részesedéseit. A veszteségek kifinomultabb gazdaságpolitikai eszközrendszer használata esetén talán kisebbek lehettek volna.

A veszteségek számbavétele után azonban mindenképpen azokat a pozitív hatásokat kell megvizsgálni, amelyek a magyar gazdasági átalakulás ellentmondásos útja során végbementek. A pozitív változások jelentkezésére számos közvetlen bizonyíték van. A makrogazdasági mutatók közül kiemelhetőek a gazdasági szerkezet átalakulása, az export termékszerkezetének eltolódása a magasabb hozzáadott értéket képviselő termékek irányába, az ipari termelés erőteljes növekedése. A folyamatok mélyén természetesen a gazdálkodó egységek tevékenységének változásai állnak: a termékszerkezet változása, a termékek műszaki és minőségi korszerűsödése, a termelés műszaki feltételeinek javulása, a gazdálkodásban bekövetkezett pozitív változások. Ezeket a kezdeti alkalmazkodási lépéseket a piaci verseny váltotta ki, a piaci tevékenységkoordináció térnyerése az állami koordinációval szemben.

A vállalati kapcsolati rendszerekben szintén jelentős változások következtek be. Egyrészt a verseny a vállalatok számára a partnerválasztás szabadságát, az igénybe vehető termékek és

⁸ Ez a folyamat természetesen megint nem magyar specifikum volt, a többi tervgazdaság talán méginkább érezte ezeket a hatásokat. Lényegében a szovjet rendszer összeomlása is a műszaki fejlesztési versenyben való lépéstartás ellehetetlenülésének köszönhető, mert annak társadalmi költségeit a szovjet társadalom nem volt képes elviselni.

szolgáltatások minőségi javulását jelentette. Ezen felül természetesen a vállalatok saját tevékenységüket is úgy kellett, hogy átalakítsák, hogy versenyképességük javuljon. A korábbi három értékesítési reláció termékminőségi szempontú megkülönböztetése megszűnt: az értékesítés egységes (egységesen magas) kritériumok szerint történik. Az alkalmazkodási lépések nagyon durva közelítésben akár a verseny intenzitásával arányosnak is tételezhetők¹⁰. A kapcsolati hálók 1990-93 között megfigyelhető fokozódó lazulása és szétesése mellett megindult a hálózatok ezúttal piaci alapú újjászervezése is.

A hálózatok szerveződésének három fő irányát kell megfigyelni. Az értékesítés és az inputok beszerzése mellett a vállalatok közötti, az adásvételi kapcsolatokon túlmutató együttműködést, stratégiai szövetséget lehet vizsgálni. Nyilvánvaló, hogy mindhárom terület szorosan kapcsolódik a vállalatok versenyképességében bekövetkező változásokhoz. Az értékesítésben tapasztalható változások mérik a versenyképesség javulását vagy romlását. Ugyanakkor az értékesítési piacok változása, az értékesítés mikéntje, az alkalmazott marketing eszközök, egyáltalán a marketing tevékenység súlya és szerepe maga is fontos adalékokkal szolgál a vállalati versenyképesség javítását szolgáló erőfeszítések irányáról, intenzitásáról. Az értékesítés alakulása és a marketing tevékenység a vállalati alkalmazkodás kiemelten fontos területe az átalakuló országokban, mert hiszen nagyon alacsony szintről kellett felfejleszteni.

A vállalatok a termelési inputok beszerzése során is lényegesen javíthatják versenyképességüket. A szállítások rendszeressége és pontossága, a vásárolt termékek minőségi javulása¹¹ általánosan megfigyelhető és alapvető fontosságú változás¹². Kétféle stratégia követésére nyílik lehetőség. A beszállítók versenyetetésével ki lehet választani az adott időpontban legkedvezőbb beszerzési forrást. Másrészt a vállalati beszállítókkal hosszútávú beszállítói szerződések köthetők, immár a piaci viszonyok között tesztelt és gyakorlatban kipróbált partnerek közül válogatva. A hosszútávú szerződések témája azonban már átnyúlik a vállalatok közötti stratégiai szövetségek kérdéskörébe. Az eddigi empirikus felmérések azt mutatták ki, hogy 1993-tól fokozatosan kezd kialakulni és ismét megszilárdulni a vállalatok közötti beszállítói kapcsolatrendszer. Megjelennek a hosszútávú szerződéses kapcsolatok és körülhatárolódnak azok a termékkörök, amelyekre a vállalatok

⁹ Bár azért számos ilyen tevékenység volt, közöttük nem egy olyan, amely a gazdaság jelentős szegmenseinek működését lehetetlenítette el. Katonai elektronikai berendezések kereslete összességében is csökkent például a kétpólusú világrend és a hidegháborús szembenállás megszűnte után.

¹⁰ Az empirikus tapasztalatok azt mutatják, hogy a magyar gazdaságban is érvényesek a monopol- és oligopol piacok alacsonyabb hatékonyságát feltételező összefüggések.

¹¹ A korábbi gyakorlathoz viszonyítva, ad absurdum az is, hogy azt kapja-e a cég amit rendelt?

¹² Míg ez Magyarországon már többé-kevésbé természetes, addig más átalakuló országokban egyáltalán nem az! Ez pedig fontos versenyképességi tényező. Például 1996 nyarán hiába várt sok potenciális vásárló a gyógybetétes gyermekszandálra. Hétről-hétre ígérték hogy érkezik, mintha csak 10 évvel korábban történt volna az eset. Végül kiderült, hogy a csehországi szállítmány csak novemberre(!) érkezett meg, amikor érhető okok miatt már féláron sem tudták eladni a frissen beérkezett készletet.

rendszeresen versenyeztetik potenciális beszállítóikat. Egyszóval: a beszerzési politika körvonalai kibontakozóban vannak.

A beszerzési politika kialakulása mindenekelőtt azt jelenti, hogy a korábbi tervutasításokkal szabályozott kapcsolatrendszer piaci alapokra helyeződött. Ez persze nem feltétlenül jelentette a korábbi partnerek teljeskörű cserélődését, ellenkezőleg. A vállalatok jelentős részénél átmeneti bizalomvesztést követően piaci feltételek mellett a korábbi kapcsolatok elevenedtek meg. Ez a jelenség egyébként az értékesítésben is megfigyelhető több helyen. Több megkérdezett vállalat jelentette ki, hogy visszatért korábbi piacaira, ahol az esetek nagyobb részében új üzleti partnere már a vezető személyében sem volt kapcsolatban a rendszerváltást megelőző partnerrel. Egy másik fontos tendencia a vállalatok szervezeti bomlása során létrejött leányvállalatok, utódvállalatok ismételt bevonása a beszállítói rendszerekbe. Ebben a folyamatban ismét csak az történt, hogy átmeneti kiesés után az új utódvállalat képében lényegében a régi együttműködési szálak elevenednek fel, de most már piaci feltételek mellett. Mindezekkel azonban nem akarjuk azt sugallni, hogy a minden tekintetben új üzleti kapcsolatok kialakításának ne lenne fontos szerepe.

A vállalatok közötti szorosabb együttműködési formák kialakulása, esetleg újjászervezése is megindult. Itt nyilvánvalóan az 1990-92-es bizalmi válságot követően hosszabb időre van szükség, amíg az ilyen fajta együttműködési rendszerek létrejönnek. A folyamat első jelei, elsősorban a hosszútávú beszállítói kapcsolatok illetve együttműködés az értékesítésben, marketingben már megfigyelhetőek. A porteri értelemben vett értéklánc hatékonyságának javításában ezeknek az együttműködéseknek rendkívül komoly szerepük van.

A stratégiai szövetségek kérdésében felmerülő másik izgalmas kérdés a multinacionális vállalatok között fennálló szövetségek hatása az érintett cégek magyarországi működésére. Itt is megfigyelhető néhány összefüggés, hiszen a működőtőke befektetések jelentős része (pl. az autóalkatrész-iparban, banki- és pénzügyi szolgáltatások területén) egyértelműen a legerősebb stratégiai partner befektetéseit követte. Ezek a beruházások természetesen fontosak a Magyarországon előállított javak versenyképessége szempontjából. A dilemma persze főként az, hogy ezek a beruházások mennyiben szorítanak ki potenciális hazai termelőket a piacról? Példát mindenesetre lehet találni kizorításra, de arra is, hogy a Magyarországon létesített leányvállalat (ritkábban a magyar beszállító) a nemzetközi hálózat kizárólagos szállítójává vált egy-egy termék tekintetében.

A vállalati kapcsolatrendszerek alakulásának tehát jelentős szerepe van a vállalatok és általában a magyar gazdaság versenyképességének javításában. Bizonyosra vehető, hogy az 1990-92-es szétesést követően az egész gazdaságban és a vállalati működésében is fordulat történt. A vállalatok tömegesen hoztak lényeges alkalmazkodási lépéseket az őket ért sokkhatásokra, és ennek keretében kezdték kialakítani a megváltozott körülményeknek megfelelő új kapcsolati hálóikat.

2. A kutatás felépítése, hipotézisek és módszerek

A kutatás célja a vállalatok kapcsolatrendszerében bekövetkezett változások minél részletesebb feltárása, és a változások versenyképességre gyakorolt hatásainak elemzése. Ennek során a kapcsolati hálók és a versenyképesség közötti összefüggések legkülönbözőbb hipotéziseit igyekeztünk megvizsgálni, megerősíteni vagy elvetni. A kutatás három részre tagolódott. Egyrészt kiértékeljük a "Versenyben a világgal" kutatás nagy kérdőíveit (325 db) a kapcsolati hálók és a stratégiai szövetségek kialakítása szempontjából. Ez az értékelés a kutatást kvantitatív adatokkal látta el.

Az ördög azonban sokszor a részletekben bujik el. Ezért a kapcsolati hálók alakulását egy sor esettanulmány révén közelről is megvizsgáltuk. Az esettanulmányokat olyan vállalatokról, vállalatcsoportokról készítettük, amelyek valamelyik hipotézisünk szempontjából érdekesnek tunk. Ez a rész szolgáltatja a minőségi információkat. A kutatás harmadik részében pedig részletes, egy-egy problémakört felölelő tanulmányt készítettek szakértőink néhány olyan hipotézisről, amelynek a vizsgálata az esettanulmányokkal csak kevésbé volt lehetséges.

A kutatás során végig fontos annak a megfigyelése, hogy vajon a vizsgált szempontok esetében a vállalatok bizonyos csoportjai eltérően viselkednek-e. Összehasonlítjuk a különböző tulajdonosi formában működő vállalatokat különbséget téve az állami a belföldi tulajdonú magáncégek és a külföldi tulajdonú vállalatok között. A másik csoportosítási szempont a méret: itt a kis, a közepes és a nagyvállalatok csoportjait különböztetjük meg. Az iparági sajátosságokkal ez a kutatás nem foglalkozott, mivel ezt az aspektust külön alprojekt vizsgálta. Természetesen ott, ahol az iparági sajátosságok fontos szerepet kaptak a kapcsolati hálók alakításában, ott ezekre a sajátosságokra kitértünk.

A továbbiakban a kutatás legfontosabb területeit és hipotéziseit ismertetjük.

A kutatás fontos célja volt annak megvizsgálása, hogy az értékesítés szerkezetében milyen változások következtek be? Tesztelni kellett azt a hipotézist, miszerint a magyar gazdaság 1992-ben regisztrált "kényszer piacváltását"¹³, 1994-től fokozatosan hosszútávon is fenntartható értékesítési kapcsolatokra alapozott valós piacváltás követte. Vagyis azt, hogy 1994-95-ben nagy vonalaiban

¹³ Vagyis az értékesítésben a széteső keleti és hazai értékesítési piacok kiesése mellett akár veszteség mellett is erőltetett nyugati exportoffenzívát.

kialakult az az értékesítési szerkezet, amely mostmár hosszabb távon jellemzi a magyar gazdaságot. Fontos megismerni a részleteit is ennek az értékesítési szerkezetnek. Ide kapcsolódik természetesen az a kérdés is, hogy az értékesítés milyen mértékben van biztosítva hosszútávú szerződésekkel. A hosszútávú szerződések feltételezéseink szerint a mostmár érvényesülő piaci verseny révén a bizonyítottan megbízható tartós beszállítói, illetve szállítói pozíció jele, vagyis a vállalati működés egyik sikermutatója.

A beszállításokkal kapcsolatban sok részlet megvilágítása szolgáltat fontos információkat. Ilyen mindennek előtt az értékesítés relációs szerkezete, ahol érdekes megvizsgálni a nyugati export jövedelmezőségi viszonyait, a külföldi tulajdonú cégek szerepét, olyan módon is, hogy az milyen mértékben integrálódik a magyar gazdaság szövetébe. Mi a szerepe a vámszabad területeknek, illetve a bér munkázásnak?

Nyilvánvaló, hogy amennyiben a nyugati értékesítés felfutása mögött lényegében csak enklávyszerűen működő összesszerelő üzemek és csekély jövedelmezőségű bér munka áll, ez aligha tekinthető a gazdasági átalakulás sikertörténetének, ahogy azt a mindenkori kormányok és az elemzők nagy része is egybehangzóan állítják. Ha viszont nagyszámban akadnak saját termékeit igényes piacokon hosszútávon jövedelmezően értékesíteni képes vállalatok, ez a gazdasági versenyképesség jelentős javulásának jele. Ugyancsak az a magyar vállalatok és a hazánkban működő multik közötti beszállítások esetleges növekedése.

Ugyanakkor a sikeres modernizációs erőfeszítések többnyire a hazai illetve a regionális piacok ellátásával indultak meg. Mindenképpen fontos ezért megvizsgálni a belföldi értékesítés trendjeit is. Már csak azért is, mert a kereskedelem liberalizálásával a magyar termékpiacok többnyire erőteljesen kinyíltak az import irányába, vagyis a versenyképesség megléte vagy hiánya a hazai piacokon is nagyon fontos szemponttá vált.

A következő vizsgálandó terület természetesen a beszállítói kapcsolatok alakulása. A beszerzés-értékesítés sokszor egyazon aktusnak a két eltérő oldalról történő megközelítése. De nem feltétlenül csak az. Ezért a fenti értékesítési szempontokon kívül még néhány lényeges körülményt szükséges itt megvizsgálni. Ilyen például az import szerepe a termelési inputokkal való ellátásban. Mennyire szorítja ki az import a hazai termelőket, vagy mennyire ösztönzi őket versenyképességük javítására? Feltétlenül meg kell vizsgálni azt a gyakran hangoztatott vélelmet, miszerint a külföldi tulajdonban működő vállalatok aránytalanul nagymértékben járulnak hozzá az import növekedéséhez.

A következő jelentős témakör a vállalatok közötti együttműködési rendszerek, stratégiai szövetségek kérdése. A fentiek logikus folytatásaként adódik a feltételezés, hogy amennyiben a szállítói-vevői kapcsolatok 1993-tól fokozatosan normalizálódtak, ezzel a vállalatok tartós együttműködési formái elől is elhárultak a legjelentősebb bizalmi akadályok. Vagyis a beszállítói és értékesítési kapcsolatok fokozatosan hosszútávú szerződéses kapcsolatokká alakulnak a termelés

szempontjából legfontosabb területeken¹⁴. A beszállítást követően pedig sorra kerülhet az értékesítési együttműködés, közös piaci fellépés, terméktervezési kooperáció, termelésmegosztás.

A stratégiai szövetségek ilyen formái szükségszerűen ismét kialakulnak a magyar gazdaságban is, hiszen a versenyképesség nagyon sok iparágban a porteri értelemben vett értéklánc együttes versenyképességét jelenti. Az értéklánc pedig az elmúlt években többnyire nyúlt és nem rövidült. A korábbi vertikálisan integrált nagyvállalatok szinte kivétel nélkül jelentős zsugorodáson mentek keresztül és csak a legfontosabb stratégiai jelentőségű tevékenységeket tartották meg. Az egyéb, főként a hátranyúló kompetenciákat leadták, sok esetben saját tulajdoni részesedéssel alakult utódvállalatoknak. Ezek az utódok pedig másokkal versenyezve kapcsolódnak ismét a korábbi anyavállalatokhoz. A stratégiai együttműködések kialakulásának (pontosabban a vállalaton belüli munkamegosztás stratégiai együttműködéssé alakításának) ebben a vállalati körben szinte automatikusan végbe kell mennie. Ezért a volt ipari nagyvállalatok és a körjük szerveződő vállalati kör működési sajátosságainak vizsgálata a kutatás egyik fontos fókusza.

A stratégiai szövetségek szempontjából kiemelkedő jelentőségű a külföldi tulajdonú vállalatok vizsgálata is. Itt két fontos feltételezést kell figyelembe venni. Az első a nemzetközi szinten már létező stratégiai szövetségek magyarországi hatásainak feltárása. A már említett beszállítói kör idevonzásán túlmenően szükséges vizsgálni a betelepülő vállalatok esetleges egyeztetett lépéseit is. Ez a kérdés versenypolitikai szempontból is érdekes, és mivel feltételezéseink szerint a versenynek kiemelkedő szerepe van a magyar gazdaság korszerűsítésében, ezért a versenyképesség vizsgálatában is szerepet kell, hogy kapjon. A verseny másik fontos aspektusa természetesen a privatizáció során létrejött, vagy átvett monopóliumok, oligopol piaci strukturák működése. A nagymértékben koncentrált piacok működési hatékonysága kihat a gazdaság egészének versenyképességére is¹⁵.

A kapcsolati hálók negyedik vizsgálandó dimenziója a vállalatok közötti tulajdonosi összefonódás. A tulajdonosi alapon kialakuló, konglomerátumként működő gazdasági erőközpontok létezése közismert tény. Sajnos az általunk alkalmazott módszerekkel nem sikerült ezek közelébe férkőznünk. Ezekben az esetekben csak a részletes esettanulmányok vezethettek volna sikerre, amelyek elkészítése csak másodlagos forrásokra támaszkodva reménytelen vállalkozás. A kutatás során készültek ugyan interjúk olyan vállalatokkal, amelyek egyik-másik erőközpont érdekességében voltak, de a konglomerátumok belső működéséről csak kevés információt sikerült összegyűjteni.

Gazdagabb volt a kutatás az olyan vállalatcsoportok esetében, amelyek szakmai alapon kapcsolódtak össze (illetve több esetben a korábbi nagyvállalat utódaiként létrejött vállalatokként

¹⁴ Az ilyen beszállítói kapcsolatok extrém mértékű alkalmazásának példája a közismert just-in-time rendszer, amelynek meghonosítására több Magyarországi üzem is vállalkozott. Persze az alkalmazásnak az a mértéke ami például egy-egy virtuális vállalatnál figyelhető meg, Magyarországon egyelőre nem várható. De ennek nem csak üzleti megbízhatósági akadályai vannak, hanem komoly műszaki, infrastrukturális korlátai is.

¹⁵ A koncentrált piacokkal ebben a kutatásban csak érintőlegesen foglalkozunk, mivel azt egy másik alprojekt részleteiben is vizsgálja.

működtek tovább). Ezeknél a cégcsoportoknál azt vizsgáltuk, hogy hol húzódik, és miként határozódik meg a vállalatok döntési önállósága, milyen mértékben tekinthetők az utódvállalatok továbbra is az anyavállalat részének.

A szakmai alapon szerveződő vállalatcsoportok másik része a pénzüzetek körül csoportosult. Ebben az esetben többnyire nem volt tudatos, előre megtervezett portfólióalakítás. A cégek különböző utakon-módokon, lényegében véletlenszerűen kerültek banki tulajdonba. Ennek következtében közöttük az együttműködés eltérő mértékű volt. Logikusan azt lehet feltételezni, hogy a bankok mint tulajdonos érdekeltek a hozzájuk tartozó vállalatok piaci értékének növekedésében, ami teljesítményük javulásán múlik¹⁶. A vállalatok teljesítményét lehet például azzal növelni, hogy ahol lehetséges fejleszteni kell egymás közötti kapcsolataikat, ami révén értékes szinergiahatások érhetők el, és ez javítja gazdálkodásuk hatékonyságát. Itt tehát nem pusztán portfólió-menedzselési feladattal állunk szemben, hanem inkább aktív reorganizációval, melyet a tulajdonos bank irányít.

A tulajdonosi összefonódásokkal kapcsolatban tesztelni kívántunk egy másik feltételezést is, mégpedig a David Stark nevéhez fűződő "rekombináns tulajdon" kialakulásának, működésének sajátosságait. Stark egy korábbi írásában azt írta le, hogy a nagyvállalati szerkezet lebontása Magyarországon igazából nem valósult meg, hiszen a vállalatok privatizálása lényegében egymástól kölcsönösen függő, egymással kereszttulajdonosi kapcsolatban álló vállalatcsoportok kialakításához vezetett, amelyek háttérében általában továbbra is állami tulajdonú vállalati központok állnak¹⁷.

A mi hipotézisünk ezzel szemben kettős. Állítjuk egyrészt, hogy az állami tulajdonban maradt vállalatok lényeges alkalmazkodási lépéseket tudtak megvalósítani¹⁸. A transzformációs válság körülményei között nem a tulajdonforma határozza meg a vállalati alkalmazkodás mértékét vagy annak sikerét. Éppen ezért a versenyképesség szempontjából a tulajdonforma kérdése csak másodlagos¹⁹, bár mint látni fogjuk, sok esetben nem elhanyagolható tényező. A másik állításunk pedig az, hogy a "rekombináns tulajdon" konkrét megjelenési formája lényegében nem más, mint a fent említett három vállalati csoport valamelyike. Ezért ha a fenti tulajdonosi alapú szerveződések

¹⁶ Itt kell megjegyezni, hogy a szóban forgó vállalatok természetesen nagyfokú eladósodottságuk miatt kerültek banki tulajdonba, ami viszont működési problémákra utal. vagyis lényeges javulást kell produkálni a működésben ahhoz, hogy a cégek piaci értéke emelkedjen.

¹⁷ Lásd: Stark (1994).

¹⁸ Gondolatmenetünk lényege az, hogy bár az állami tulajdon működési hatékonysága általánosságban véve, egyensúlyi körülmények között lehet, hogy alacsonyabb, mint a magántulajdonú cégeké, aminek sokféle oka lehet, a fentiekben leírt sokrétű és szerteágazó sokkhatások azonban olyan intenzív készletet jelentettek az állami vállalatok esetében is, ami végső soron szintén lényeges alkalmazkodási erőfeszítéseket váltott ki. Az állami cégek tevékenységeleépítése hasonló volt a magántulajdonú cégekéhez 1990-1994 között (lásd: Novák - Szanyi, 1995). Az állami vállalatok aktiv reorganizációjának mértékét illusztráló beruházási tevékenységük is hasonló volt a magánvállalatok beruházási gyakorlatához (lásd: Szanyi - Szemlér, 1996). Az igazán nagy különbségek a külföldi és a magyar tulajdonú vállalatok között voltak megfigyelhetők.

¹⁹ Éppen ennek a hipotézisnek a bizonyítása végett vizsgáljuk minden lehetséges esetben a tulajdonforma szerinti eltéréseket.

működését teszteljük, ezzel azt is meghatározzuk, hogy milyen a viszonya a "rekombináns tulajdonnak" a versenyképességgel.

Az előbbieken leírt, meglehetősen szerteágazó hipotézisrendszert a kutatás menetét követve ez a tanulmány a következő szerkezetben vizsgálja meg. Elsőként ismertetjük a vállalati kapcsolatrendszer érintett aspektusaival foglalkozó néhány elméleti megközelítés eredményeit. Itt nem törekszünk teljeskörűsége, csupán a tudományos kutatások (általánosítások) szempontjából legígéretesebbnek tűnő néhány elméleti gondolatot közlünk. Ezt követően a nagykérdőív és az esettanulmányok egyidejű elemzésével és ismertetésével vizsgáljuk a beszállítói és az értékesítési kapcsolatokat, majd a kialakuló stratégiai szövetségeket, együttműködési formákat. Ezután három további kutatási súlypont külön tárgyalása következik. Elsőként a külföldi tőkével működő vállalatok kapcsán három aspektust vizsgálunk meg: a hazai beszállítások lehetőségeit, a bérmunkajellegű kapcsolatokat végül a nemzetközi stratégiai szövetségek hazai leképződéseit illetve a Magyarországon működő egyes kartellek viselkedését. A második fókusz a banki tulajdonba került vállalatok menedzselésének problémáit világítja meg egy nagyon sikeresnek ígérkező, és egy kevésbé látványos próbálkozás összehasonlításával. Végül a "rekombináns tulajdonnal" kapcsolatos kutatási eredmények ismertetésére kerül sor.

3. Elméleti kutatások eredményei

A vállalati kapcsolati rendszerek igen sokfélék, és az egyes kapcsolati fajták vizsgálatával külön-külön is kiterjedt irodalom foglalkozik. Ezeknek az irodalmaknak a részletes ismertetése ennek a tanulmánynak nem célja. A kutatás maga is elsősorban empirikus tapasztalatok gyűjtésére és rendszerezésére irányult. Ráadásul a kutatás témája alapvetően a kapcsolati hálókból a rendszerváltozást követően bekövetkezett változások elemzése, illetve a változások értékelése a versenyképességre gyakorolt hatások szempontjából. Vagyis a kapcsolatok egyensúlyi körülmények közötti működését leíró elméletek a mi szempontunkból csak kevésbé relevánsak.

A kapcsolati hálók újjászervezése ebben a tanulmányban három fő elméleti probléma szempontjából érdekes. Mindhárom a kapcsolatok fejlődése szempontjából érdekes és közvetlenül összefüggésbe hozható a vállalati versenyképesség alakulásával. Ez a három téma a vállalati kapcsolatrendszerek újjászervezésének költségei, a vállalatok közötti piacbefolyásoló (meghatározó) együttműködések: stratégiai szövetségek és kartellmegállapodások illetve a vállalatok közötti tulajdonosi összefonódások.

A kapcsolatrendszer újjászervezésének költségeinek elméleti vizsgálatára Wim Swaan tett kísérletet a tranzakciós költségek elméletrendszerének felhasználásával²⁰. A vállalatok kapcsolati hálóinak újjászervezése a fentebb leírt okok miatt elengedhetlenné vált. A vállalati működés átalakításának, az alkalmazkodásnak ez korántsem elhanyagolható lépése volt. A kapcsolatok újjászervezésének azonban jelentős költségei voltak. A kapcsolatok felbomlásával összefüggő veszteségeket már említettük, Swaan tanulmánya az újjászervezés költségeit vizsgálja.

Az elmélet háromféle tranzakciós költség között tesz különbséget. Az első a potenciális üzleti kapcsolatok keresésével, feltárásával összefüggő költség, a második a szerződéskötést megelőző tárgyalások során fellépő költségek²¹ köre, a harmadik költségfajta pedig adott esetben a szerződés teljesítésének kikényszerítésével kapcsolatos költség (contract enforcement)²². A költségek ilyen

²⁰ Lásd: Wim Swaan: If in the beginning there were no markets: Transaction costs, networks and post-socialist transformation. Kutatási háttér tanulmány a "Versenyben a világgal" kutatáshoz. A tanulmánynak a tranzakciós költségek elméletével kapcsolatos része nagymértékben támaszkodik erre a tanulmányra.

²¹ Ideértendők a technikai költségeken felül mindazok az engedmények, speciális költségelemek, amelyek a szerződésben kialakított feltételek szerint a vállalat számára elméletileg felmerülő optimális szerződéshez képest felmerülnek.

²² Megjegyezzük, hogy ez utóbbi költség az átalakuló gazdaságokban különösen magas lehet. Magyarországon például 1990-92 között a körbetartozási gyakorlat miatt volt magas ez az összeg, később, de még ennek az időszaknak a folyományaként a felszámolási eljárásból való követelésbehajtás költségei igen magasak. A csődintézmény jelenlegi formája, amikor a felszámolás a reorganizáció eszközévé vált és nem maradt olyan intézmény, amely a hitelezők számára a követelésbehajtás végső eszközeként hatékonyan működne, maga is

felosztása használható elemzési eszköz, bár az elmélet eredetei fókuszait természetesen módosítani szükséges²³. Swaan az elmélet alkalmazása során több új hipotézissel élt. Ezek a következők voltak:

1. A vállalatok döntő többsége tevékenységi körét kisebb-nagyobb mértékben változtatni kényszerült, hiszen az átalakulás előtt kialakított erőteljes hátranyúló vertikális integráció többnyire feleslegessé vált.

2. A tranzakciók, szerződések teljesítésének kikényszerítése (enforcement) az átalakulás kezdeti időszakában különösen nehéz, ami a tranzakciós költségek meredek emelkedéséhez, illetve a tranzakciók számának csökkenéséhez vezetett. Ennek okai: a piacot felügyelő "örkutyá" intézmények hiánya, lassú kialakulása²⁴, a két szélsőséges megoldás közötti hibrid változatok létrehozásához szükséges feltételek (bizalom, dokumentálható háttér és üzleti múlt, stb.) hiánya, végül a végrehajtás költségei nem csak az új intézmények hiánya miatt, de a régi intézmények gyors eltűnése, hiánya miatt is emelkedtek.

3. A fentiek következtében a vállalatok a rendszerváltást követően nem csupán saját tevékenységük átalakítására kényszerültek, de jelentős mértékben kellett megváltoztatni üzleti kapcsolatrendszerüket is, illetve a korábbi kapcsolatokat új, piaci alapokra kellett helyezni. Ennek a folyamatnak a kapcsán két fő dilemma merült fel. Egyrészt választani kellett a régi partnerek és a piacon megjelent új partnerek között. Ez egyformán érvényes a régi és az új alapítású cégekre. Az új alapítású cégek esetében mindenképpen fellépnek a kapcsolatkeresés tranzakciós költségei is a másik két költségtypus mellett. Az átalakult cégeknél ez nem kell, hogy feltétlenül bekövetkezzen, de a kapcsolatok átalakítása, újabb alkufolyamatot és költségeket feltételez, a szerződések

növeli a tranzakciós költségeket, meg persze más költségeket is. A hitelezés bizonytalanságát például növeli ez a tényező, amit végsősoron a hitelezők magasabb kamatok formájában hárítanak át az adósokra. Lásd: Gray - Schlorke - Szanyi, 1996.

²³ Az elméletrendszer intézményi-történeti ága (különösen North) a tulajdonjogok átruházásával és a tulajdonjogok gyakorlásával kapcsolatos intézményeket helyezi középpontba. A mikroökonómiai megközelítés (különösen Williamson) a piaci szereplők közötti tranzakciókat lebonyolító szervezeti megoldásokat vizsgálja és igyekszik kimutatni és magyarázni, hogy a felek az egyes megoldásokat milyen körülmények között alkalmazzák. Eredetileg Williamson két szélső alternatívát vázolt fel megoldásként: a piaci és a szervezeten belüli megoldást, vagyis hogy adott szükségletet egy cég piacon vásárolva elégíti ki vagy saját maga "internalizálja" a szükségletet kielégítő tevékenységet. Az empirikus kutatások azonban kimutatták, hogy gyakran a két véglet között elhelyezkedő hibrid megoldások születnek, mint például jogilag független cégek közötti hosszútávú megállapodások, stratégiai szövetségek.

A kapcsolatok technikai megoldásai közötti választás során két fontos tényezőt értékel az elmélet. Az első a felek tevékenységét jellemző "eszközspecifikusság" (asset specificity), a másik a működési környezet lehetséges zavarai, más szóval a környezeti bizonytalanság mértéke. Az eszközspecifikusság adott eszközállomány módosításának, átállításának költségeit befolyásolja, egy partnercsere (illetve az alaptevékenység változtatása, módosítása) esetében. Ahol a speciális eszközök miatt a partnerváltás költségei magasak, ott a felek szerződéseikbe biztosítékokat építhetnek be a kapcsolat stabilitását fokozandó. Ennek természetesen jelentős költségei lehetnek. A környezet bizonytalansága mint tranzakciós költségeket növelő tényező a fenti biztosítékok nyújtását szintén szükségessé teheti. A bizonytalanság pedig az átalakuló gazdaságokban természetesen igen magas.

²⁴ Lásd erről még Gray - Schlorke - Szanyi, 1996.

végrehajtásának költsége pedig az átalakítások mértékétől jóformán függetlenül minden piacon jelentősen emelkedett.

4.A hosszútávú versenyképesség szempontjából a hazai beszállítások versenye az importtal szintén fontos. Az import megítélésével kapcsolatban Swaan azt javasolja, hogy a kétféle beszállítás lehetőségeit a szállítók kompetenciájának, lehetőségeinek oldaláról vizsgáljuk meg. Természetes, hogy a tevékenységek ilyen nagymértékű átalakítása során az egyes partnerek kompetenciái, szállítási lehetőségei eltérő mértékben felelnek meg egymás igényeinek. Ez a megfelelés azonban időben változik, jellemzően javul. Vagyis az adott időpillanatban fennálló inkongruencia két potenciális üzlettárs között idővel megszűnhet, és közöttük üzleti kapcsolat jöhet létre, ami a helyettesítésre igénybe vett megoldás (import) megszüntetését eredményezheti²⁵. Amíg azonban ez a helyzet kialakul, addig jelentős többletköltségeket kell az érintetteknek elviselniük, ami megint a kapcsolatrendszer átalakításának költségeként könyvelhető el.

Kutatásunk eltérő mértékben ugyan de alapvetően alátámasztotta Swaan feltételezéseit. Világosan megmutatkozott a tevékenységek és az üzleti kapcsolatok gyökeres átszervezése, ami valóban a tranzakciók mennyiségének esését, illetve a kapcsolódó költségek növekedését eredményezte. A költségek azonban csökkenésnek indultak, amint 1992-t követően az üzleti környezet stabilizálódása elkezdődött, illetve az alkalmazkodás pozitív lépései, az új tevékenységi szerkezet, működési rutinek és kapcsolati rendszer kiépítése megindult. Az új alapelveknek megfelelően szerveződő kapcsolati rendszer szereplői között vegyesen találhatóak új és átalakult vállalatok, de a kapcsolatok kialakításában, konkrét formáiban ahol voltak eltérések, ott sem a tulajdonforma vagy az eredet alapján voltak azok magyarázhatóak²⁶.

Kutatásunk szempontjából kiemelt második elméleti jelentőségű kérdés a nemzetközi vállalkozói együttműködési rendszereket és azok magyarországi hatásait elemzi. Ide értendők a formális és informális, elsősorban horizontális irányú (tehát versenyt is feltételező) stratégiai szövetségek adott piacon szereplő multinacionális cégek között és azok nyíltan vagy burkoltan végrehajtott versenykorlátozó lépései, kartellmegállapodásai. Ebben a tekintetben ugyan nem tudunk közvetlen kutatást végezni, a téma jelentősége, és a versenyképességre gyakorolt nyilvánvaló hatások miatt azonban mindenképpen szükséges az eddigi kutatási eredményeket ismertetni. Itt most a kérdés elméleti aspektusait tárgyaljuk Tari (1996) és Vissi (1995) alapján.

²⁵ Ennek a megközelítésnek a jogosságát a kutatás közvetlenül és egyértelműen bebizonyította. A kérdés különösen élesen merül fel a külföldi tulajdonú cégek esetében, amelyek magyarországi kapcsolati hálóját sokszor a nulláról indulva kellett kiépíteni. A hazai kapcsolatrendszer fokozatos kiépülésével sok külföldi vállalat egyre jelentősebb mértékben támaszkodik magyar beszállítókra (lásd: Szanyi, 1997).

²⁶ Az alaphipotézisek mellett az esettanulmányok bőségesen szolgáltatnak példákat az elmélet finomabb részleteinek illusztrálásához is. Volt példa a kialakuló kapcsolattípusok eltérő intenzitású formáira (tartós kapcsolat - versenyeztetés), az eszközszerkesztés költségcsökkentő hatásaira, a magyar beszállítók kompetenciájának javulása következtében végrehajtott importhelyettesítésre, de annak tartós hiányára is.

A vállalatok közötti versenykorlátozó együttműködések gyakorlata régi találmány, olyannyira, hogy az azt tiltó első törvények is 100 év körüliek. Hogy pontosan mit is tiltanak meg az antitröszt törvények, azt azonban mindig az éppen aktuális gazdaságpolitikai irányvonal határozza meg, sőt áttételesen az aktuális közgazdasági gondolkodás is erőteljesen befolyásolja. A közgazdasági irodalomban is sokféle értékelés található, és a variációk a chicagói iskola neoliberais felfogásától az iparpolitikai iskola manapság újjáéledőben lévő kissé dirigista szemléletéig terjed. A verseny nyílt korlátozását²⁷ (amennyiben azt nem az állam saját maga kezdeményezi) a versenypolitika általában tiltja. Az állam viszont az elmúlt száz évben igen gyakran nyúlt a versenykorlátozás eszközéhez. Gyakorta a versenyszabályozás címszó alatt is erőteljes korlátozásokat vezetett be²⁸. Éppen ezért a versenykorlátozás mértéke, hatásainak megítélése állandóan változik.

Ez számunkra azért fontos, mert a piacok egyre táguló körében figyelhető meg a verseny globalizálódása. Az éles nemzetközi verseny hatására az egyes nemzeti piacokon esetleg monopóliumot élvező vállalatok többnyire csak akkor képesek helyzetükkel visszaélni, ha azt a kormányzati szabályozás lehetővé teszi, ha például korlátozzák az importversenyt²⁹. Nyilvánvaló ellentmondás feszül tehát a globális verseny és a nemzeti keretekre méretezett versenypolitikák között, ahogy ezt Vissi (1995) bemutatja. Ugyanakkor, a koncentráció további fokozódásával világméretű monopóliumok keletkezése is elképzelhető. Több olyan iparág van ma már, amelyben egy ilyen mértékű koncentráció technikai feltételei adottak: a piac legangyobb szereplő egyedül is képesek lennének az igények kielégítésére. A koncentráció fokozódása természetesen nem csak a hatékonyság szempontjából de politikai, hatalmi szempontból is veszélyes lehet.

A hatékonyság, a versenypolitika szempontjából azonban nem csak a nyílt versenykorlátozásnak van jelentősége. Speciális esetet képeznek a közvetlenül nem a verseny korlátozására irányuló vállalatközi megegyezések, stratégiai szövetségek, amelyek rendkívüli mértékben elszaporodtak az 1980-as évektől kezdve, mivel ezek is jelentősen befolyásolhatják a versenyt. A stratégiai szövetségek megítélése azért bonyolultabb az egyszerű versenykorlátozó lépéseknél, mert a szövetségek sokszor a versenyképesség fenntartásának egyedül lehetséges eszközei. A legnagyobb nemzetközi vállalatok sem képesek például a műszaki fejlesztési versenyhez szükséges tökekoncentrációt biztosítani, ezért összefognak egymással, hogy versenyképességüket megőrizzék. Ha ezt nem tehetnék, és hosszútávon kiesnének a versenyből, ez nyilvánvalóan a koncentrációt növelné, a versenyt csökkentené.

²⁷ Különböző piacfelosztó, termelési, ármegállapodások, kartellek értendők itt.

²⁸ A két világháború közötti időszakban például jellemző példaként említhető az olasz korporációs rendszer, de a liberalizmus fellegvárában, az USA-ban is szépszámmal akadtak korlátozó intézkedések. A piaci folyamatokat államilag ellenőrző és befolyásoló piacfelügyeleti rendszereket is itt vezették be először még Roosevelttel alatt.

²⁹ Persze erre is könnyen sor kerülhet, hiszen a külkereskedelem szabályozásában a versenypolitikai szempontok csak egyet jelentenek a sok kitűzhető cél között.

A stratégiai szövetségek és a monopóliumok megítélése tehát mindig eseti megfontolást igényel. Különösen érvényes ez a mai Magyarországon ahol egymással sokszor ellentmondásba kerülő célokat kellene szolgálnia a versenypolitikának. A külföldi tőkebevonás igénye, a gazdaság versenyképességének javítása engedékenyebb politikára ösztönöz. Megvan viszont annak is a veszélye, hogy a nemzetközi termelési és értékesítési rendszerbe ágyazódva a magyar piac kellő ellenőrzés nélkül profitcentrummá, a monopoljára lecsapolásának színterévé válik. A Magyarországon realizált jövedelemből más, intenzívebb versenykörülmények között működő piacokat finanszírozhatnak³⁰.

A nemzetközi stratégiai szövetségekben való magyar részvétel csupán áttételesen valósul meg egyelőre. A magyar vállalatok mérete, tőkeereje töredéke nemzetközi versenytársaiénak, ezért csak már létező szövetségi rendszerekhez csatlakozva, vagy azokba beolvadva tudnak bekapcsolódni. Ugyanakkor sokkal korlátozottabb célokkal helyi, esetleg regionális jelentőségű vállalatok köthetnek egymással szövetségeket. Erre nagyon sok példa is van, ezért nem érdektelen röviden áttekinteni Tari Ernő a stratégiai szövetségek típusait, céljait, működési formáit rendszerező tanulmányát (Tari, 1996).

A vállalati együttműködési formák közül a különböző szerzők más és más szempontok alapján jelölik ki az általuk stratégiai szövetségként értelmezett formákat. A főbb kritériumok az együttműködésben résztvevő vállalatok egymáshoz viszonyított helye (tehát hogy azonos piacon vagy eltérő piacokon működnek, illetve hogy a porteri értéklánc mely részén helyezkednek el, tényleges versenytársak, vagy egymásnak inkább vertikális beszállítói). Egy másik szempont az együttműködés szorossága, integráltsági foka. Lehet csoportosítani az együttműködés tartóssága, időintervalluma alapján is. Tari (1996) az összefonódottság mértéke és az együttműködés időhorizontja szerint az egyszerű rövidtávú szerződéses kapcsolatok és kidolgozott szervezeti struktúrában megvalósított együttműködések közé teszi a stratégiai szövetségeket. Nem tekinti annak például a hosszútávú szállítási keretszerződéseket, mert azoknál minimális a vállalatok közötti integráció, a nagy ipari projekteket, mert azok egyszerű cél megvalósítását szolgálják³¹.

A stratégiai szövetségek céljai tekintetében négy fő csoportot említhetünk (Tari, 1996):

1. Nagyságrendi megtakarítások elérése. Lehetségessé válik a költségmegosztás, sorozatnagyság növelése.
2. Műszaki-technológiai ismeretek szerzése és kombinálása, az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználása. Itt a kutatásfejlesztési együttműködés valamint a tudástranszfer egymás felé a

³⁰ A jövedelemtranszfer ellenőrzése alighanem hiú ábránd csupán, hiszen ezen a téren hosszú évtizedek alatt, ENSz segédlet mellett sem tudtak segíteni a fejlődő országok. Azt viszont meg lehet tenni, főként a privatizáció és az importliberalizálás révén, hogy a verseny a hazai piacon is érvényesüljön.

³¹ Ennek az értelmezésnek az elfogadottságát támasztotta alá a kutatásban végzett kérdőíves felmérés is, mert lényegesen nagyobb számban jelöltek meg a megkeresett vállalatok tartós szerződéses szállítói-vevői

leginkább említésre méltó tevékenységek. A kutatásfejlesztési együttműködés természetesen a kapcsolódó kockázatok és költségek megosztását is szolgálja. Az időtényező a tudástranszfer révén játszik szerepet. Itt említhető meg a kínálatbővítés is: a szükségletkielégítésben egyre inkább azok a cégek maradnak versenyképesek, amelyek komplex rendszereket, illetve teljes termékválasztékot képesek kínálni. A vállalatok összefognak az ilyen kínálat magas színvonalú, versenyképes termékekből való összeállítására³².

3. Új piacok gyors meghódítása. Cél a piaci részesedés növelése, új régiók meghódítása, a nemzetközileg elismert, standard termékek piacra dobása.

4. Politikai és jogi természetű akadályok leküzdése. Leginkább a kereskedelmi korlátozások megkerülése jellemző itt.

A szövetségeket a célon túl más ismérvek alapján is lehet csoportosítani, tipizálni. Ilyen ismérv a szövetség iránya: vertikális, horizontális vagy diagonális szövetség (ez utóbbiról akkor beszélhetünk, ha nem azonos ágazatba tartoznak a partnerek). Egy másik ismérv a szövetség földrajzi kontextusa, vagyis, hogy milyen földrajzi régiókból származó cégek fognak össze. Csoportosítani lehet a szövetségeket a résztvevők ágazati hovatartozása, az együttműködés funkcionális területe és a szövetség jogi kerete szerint is.

Ezek a hagyományosnak tekinthető szempontokon kívül a szövetségek vizsgálatában Tari (1996) további szempontok figyelembe vételét is javasolja. Ezek az együttműködő felek erőviszonyai, a szövetségbe bevitt anyagi eszközök és szellemi apport jellege és összetétele, és a szövetségben megvalósuló munkamegosztás rendszere. Ezek a szempontok az együttműködések nagyon fontos részleteit tisztázzák.

A fenti szempontok figyelembe vételével újabb csoportok képezhetők. az additív jellegű szövetségekben a partnerek azonos jellegű eszközöket bocsátanak rendelkezésre és azokkal közös termékeket állítanak elő. Ha az azonos jellegű eszközökkel a partnerek saját termékeikhez állítanak elő közös részegységeket, vagy saját termékeiket maguk forgalmazzák, akkor beszélhetünk verseny-megőrző szövetségről. Az eltérő jellegű eszközök bevitelével kialakított együttműködések komplementer jellegű szövetségek³³.

A témánk szempontjából érdekes harmadik elméleti probléma a vállalati hálózatok léte és szerepe, hatásuk a versenyképességre. Ez a téma általánosságban is érdekes, hiszen valamennyi gazdaságban az egymással eseti kapcsolatokon túlmutató együttműködési viszonyban álló

kapcsolatot, mint marketing vagy beszállítói stratégiai szövetséget. Vagyis a vállalatok a vertikális irányú stratégiai szövetség alatt a hosszútávú szerződéseknél komolyabb együttműködést értettek.

³² Lásd: Szanyi, 1992.

³³ Lásd: Tari, 1996. A "Versenyben a világgal" kutatás külön stratégiai szövetségekkel foglalkozó része Tari Ernő vezetésével elvégezte a 325-ös minta szövetségeinek fentiek szerinti elemzését.

vállalatcsoportok fontos szerepet játszanak. Az intézményi közgazdaságtan egyik fontos tétele éppen a vállalatokon belüli és a vállalatok közötti kapcsolatok rendszeresen ismétlődő, rutinszerű döntéseit hangsúlyozza. A döntési rutinok megléte a zökkenőmentes és számítható működés egyik fontos feltétele. Az egymáshoz rutindöntésekkel kapcsolódó vállalatok közötti kapcsolatokat különböző mélységű formális és informális megállapodások szabályozzák.

A hálózatok bizonyos részét tulajdonosi összefonódás jellemzi. A tulajdonosi kapcsolat megjelenik a stratégiai szövetségek egy részében is. Ugyanakkor a tulajdonosi összefonódás lehet konglomerátumszerű, amikor az összekapcsolt vállalatok nagyfokú gazdálkodási önállósággal rendelkeznek. A konglomerátumok kialakítása a világgazdaságban 1960-as évektől megfigyelhető változások, bizonytalanságok elleni módszerként jelent meg. A nemzetközi nagyvállalatok a több lábbon állás stratégiáját követve igyekeztek pénzügyi stabilitásukat megőrizni. Az 1980-as évekre a stratégia megfordult, a konglomerátumok hatékony működtetése megkérdőjeleződött. A vállalatok az alaptervekenységükhöz nem kapcsolódó cégeket értékesítették. Ehelyett inkább az iparági koncentrációt növelő fúziókra illetve vertikális integrációra került sor³⁴.

A tulajdonosi kapcsolatban álló vállalatok hálózata az átalakuló országok egy részében is megfigyelhető. David Stark az 1990-es évek folyamán rendszeresen és részletesen elemezte a magyar és a cseh gazdaságban megfigyelhető tulajdonosi összefonódásokat³⁵. Stark kiindulópontja az a megfigyelés, hogy a legnagyobb (a Figyelő 200-as listájában szereplő) magyar vállalatok kiterjedt tulajdonosi érdekeltségi rendszerrel rendelkeznek. Mi több, megfigyelhető a kereszttulajdonlás a vállalatcsoportokon belül, olyannyira, hogy a csoportnak nincs is igazi központi vállalata, mint egy konglomerátumnak, vagy holdingnak, mert a leányvállalatok is tulajdonosai egymásnak és a központnak is³⁶.

A kereszttulajdonlásnak ebben a hálózatában sok továbbra is állami tulajdonban lévő vállalat és bank vesz részt. A tulajdonosi összefonódást alapul véve Stark feltételezi, hogy a cégek között jelentős személyi összefonódás is létezhet. Témánknál maradva az mindenesetre feltételezhető, hogy a cégek között rendszeres és szoros partneri kapcsolat van, amely természetesen a legkülönfélébb lehet a cégek sajátosságaitól, kapcsolódási lehetőségeitől függően.

Stark megfigyeléseit interpretálva korábbi cikkében a tervtől a klánhoz való átalakulásról beszélt (from plan to clan)³⁷. Bár explicit értékítéleteivel takarékosan bánt, már a címben szereplő klán kifejezés is sokat sejtetően pejoratív ízű. Stark szerint, a tulajdonosi összefonódások a piaci viszonyok sajátos, torzult megvalósulását eredményezik. Mivel pedig a vállalatcsoportok sűrűjében az

³⁴ A folyamatról és okairól részletesebben lásd: Szanyi, 1992.

³⁵ Lásd Stark, 1994, Bruszt - Stark, 1996.

³⁶ *ibid.*

³⁷ Lásd Stark, 1994.

állami tulajdonú vállalatok (is) megtalálhatóak, ezért következtetése szerint (legalábbis 1994-ben) a magyarországi privatizáció messze nem érte el azt a fokot, amit a hivatalos szervek állítottak³⁸. A privatizációban magántulajdon helyett egyfajta "rekombináns tulajdon" jött létre.

A régi rendszerelemek "rekombinációja" nem csupán a gazdálkodó egységek tulajdonosi viszonyait érintette, hanem a működés fontos más területeit is. A "rekombináns tulajdon" működése során a rendszerváltás előttről átörökölt kapcsolatrendszerre támaszkodik, az átörökölt döntési rutinokat alkalmazza. Vagyis, tevékenységét nagymértékben a korábbi gazdasági berendezkedés igényeire szabott hálózati struktúra és döntési folyamatok befolyásolják³⁹. Ez a vélemény alapjaiban kérdőjelezi meg a magyarországi privatizáció eredményeit, a kialakult tulajdonosi szerkezet hatékonyságát, a piacgazdaság intézményeinek kielégítő működését. Igaz, Stark ezeket az eltéréseket úgy értelmezi, mint a gazdasági fejlődés potenciálisan életképes, hatékonyság esélyét tartalmazó devianciát, sokféleséget, amellyel a szervezeti, működési eszköztár gazdagodhat. Ezzel az állításával azonban egyben bírálja is a "létező kapitalizmus" formáit. A gondolatmenetet folytatva arra a következtetésre juthatunk, hogy a tulajdonosi összefonódások és személyes kapcsolatok révén a "klánok" uralják a gazdasági hatalmat, és ezzel vélhetőleg a politikai hatalomra is erős befolyást képesek gyakorolni. Ez az a pont, ahol Stark gondolatmenete elszakad a közgazdasági elemzők szigorúan szakmai szempontokat követő módszereitől és politikai töltetet kap.

Stark 1996-os cikkeiben a hangsúlyok már eltérőek. Bár fenntartja álláspontját a tulajdonosi és személyi összefonódásokon alapuló vállalatcsoportok és a "klánok" létezésével kapcsolatban, azokat már közelebb látja a gazdasági tevékenységek koordinációjában minden gazdaságban nagy szerepet kapó hálózatokhoz. A vállalatcsoportok ugyan továbbra is átörökölt kapcsolatrendszerekben működnek, beleértve a politikai és helyi önkormányzati hatalommal fennálló kapcsolatokat is, de ezek jelentősége megváltozott⁴⁰. Ugyan Stark most is tartózkodik az explicit megfogalmazásoktól, mégis most már legalábbis nem zárja ki azt, hogy a hálózatok fennmaradása együttjárhatott a hálózatok belső működési szabályainak megváltozásával, piacosodásával.

Kutatásunk egyik célja, és reményeink szerint meggyőző eredménye pontosan ennek a változásnak a kimutatása, igazolása. Starkkal egyetértésben azt állítjuk, hogy a magyar gazdaság működésének lényeges, a hatékonyságot, versenyképességet jelentős mértékben növelő tényezője az átalakított, új alapokra helyezett kapcsolati rendszer. Bizonyítékokat mutatunk be arra nézve, hogy a "rekombináns" tulajdon nem más, mint a piacgazdaságokban is megszokott tulajdonosi kapcsolódás vállalatok között. A hálózatok gócpontjai között pedig nincsen érdemi kapcsolat, még kevésbé olyan

³⁸ Hasonló összefonódások keletkeztek Csehországban is ahol a kuponos privatizációs módszer révén a jórészt állami tulajdonú bankok által ellenőrzött befektetési társaságok vásárolták fel a privatizált vállalatok üzletrészeinek java részét.

³⁹ Lásd: Stark, 1994.

⁴⁰ Lásd: Bruszt - Stark (1996).

összefonódás, ami a magyarországi kapitalizmus fejlődésének irányát döntően befolyásolná. A Stark által vizsgált mutációk lassan átalakulnak a "létező kapitalizmusban" megszokott formákká.

4. Az értékesítési és a beszállítói kapcsolatok változásai

A vállalatokat ért piaci sokkhatások között kiemelkedő jelentőségű volt a piacokon bekövetkezett drámai változás. Meggyőződésünk szerint ezek a változások voltak a legsúlyosabbak, éppen ezért erre kellett (volna) a magyar vállalatoknak elsőként és legnagyobb eréllyel válaszolniuk. A változások negatív felére a vállalatoknak nem lehetett érdemi befolyásuk, hiszen a megszűnő szükségleteket nem lehetett mesterségesen fenntartani. Ugyanakkor új piacok keresésével, a meglévők hatékonyabb kihasználásával, új termékek kifejlesztésével (esetleg új tevékenységek felvételével) kellett (volna) a kieső értékesítési volument pótolni. Ez a fajta alkalmazkodás csak 2-3 éves késéssel indult meg⁴¹. A kutatásnak ez a része arra irányult, hogy megnézze milyen mértékben változott az értékesítés relációs- és termékszerkezete, milyen mértékben sikerült új alapokon helyreállítani a korábbi üzleti kapcsolatokat, milyen mértékben körvonalazódik egy hosszabb távon is stabilnak tekinthető értékesítési szerkezet és gyakorlat a vállalatoknál. Hasonlóan fontos lépése az alkalmazkodásnak a beszállítói hálózatok újjászervezése. Itt is rendkívül fontos volt a hirtelen előállt alternatívák közötti választás. A korábbi kapcsolatok új, piaci alapokra helyezése, illetve az egyszerre nagy számban megjelenő új beszállító lehetőségek között kellett dönteni.

Az értékesítések vizsgálatát a 325-ös kérdőív vonatkozó részeivel kezdjük. Sajnos a kérdőív kérdései nem voltak alkalmasak arra, hogy a relációs szerkezet időbeli alakulását nyomon követhetjük volna. Néhány értékelhető információt azért sikerült összegyűjteni. Elsőként néhány, a vállalatok vertikális kapcsolatait leíró általános mutató 1992 és 1995 közötti változását elemezzük. A vállalati működés szempontjából kiemelkedő jelentősége van az értékesítési szerkezet megváltozásának és a piaci versenynek való kitettség mértékének. Ezért megvizsgáltuk, hogy 1995-ben az egyes méretkategóriákba és tulajdonosi kategóriákba tartozó cégek hány százalékánál volt az export értékesítés aránya nagyobb, mint 30 %, beszerzéseiben az import 30 %-nál magasabb arányú, a hazai piaci részesedés 20 %-ot meghaladó, illetve a bér munka aránya 20 %-nál nagyobb. Úgy tekintettük, hogy a 30 %-nál nagyobb exporttal illetve importtal dolgozó cégek jelentős mértékben integráltak a világgazdaságba. A 20 %-ot meghaladó piaci részesedésű vállalatok jelentősége a hazai piacon még mindig kiemelkedő, illetve a 20 %-nál magasabb bér munkával dolgozó cégek jelentős mértékben egyoldalú függőségi kapcsolatban állnak külföldi beszállítóikkal és vásárlóikkal. Konkrét beszerzési és értékesítési adatok hiányában ennél pontosabb megközelítésre nem nyílt lehetőség. Sajnos, ezek az adatok is csak 1995-re álltak rendelkezésre.

⁴¹ A késedelem okairól a Bevezetőben már szoltunk.

A kapott eredményeket a Függelék 2. Táblázata foglalja össze. Ezek szerint a minta egészében véve a cégek 28 %-ának forgalmában volt az export aránya 30 %-nál magasabb. A várakozásoknak megfelelően a külföldi tulajdonú cégeknél ez az arány messze az átlagot meghaladó, 38 %-os volt. Érdekes módon a hazai magántulajdonú cégek is nagyobb számban exportáltak, mint az állami vállalatok. Ennek az oka feltehetőleg az volt, hogy az állami cégek jelentős része közszolgáltató volt, akik természetesen kizárólag belföldi piacra termelnek. Az iparvállalatok tekintetében minden bizonnyal nagyobb arányban találhatók exportőrök az állami vállalatok körében is (legalábbis addig, amíg nem privatizálják azokat is).

Az import tekintetében már kicsit más a helyzet. A külföldi tulajdonú vállalatok itt is messze az átlag fölött szerepelnek a maguk 38 %-ával. Érdekes módon azonban az állami és a hazai magánvállalatok közötti kiegyenlítődés nem úgy következett be, hogy az állami vállalatok között találtunk volna több jelentős importőrt, hanem úgy, hogy a hazai magánvállalatok között lényegesen kevesebb a nagy importhányaddal dolgozó cég, mint a jelentős exportforgalmat bonyolító. Vagyis a hazai magánvállalatok a vártnál kisebb arányban importáltak. Bár ebből az egy adatból semmiképpen nem lehet messzemenő következtetéseket levonni, azért nem árt ezt az információt mint érdekes adatot emlékezetünkben elraktározni.

A hazai piaci részesedéseket vizsgálva nem tapasztalni nagyobb meglepetést. A legnagyobb számban (48 %) az állami vállalatok között találhatóak olyanok, amelyeknek a piaci részesedése eléri a 20 %-ot. Ez megint az állami vállalatok között található sok (helyi) monopolista létevel hozható összefüggésbe. De a hazai magánvállalatok 30 %-a is viszonylag jelentős piaci szereplőnek minősül, míg a külföldi vállalatoknál az arány 43 %-os. A piaci részesedés alapján tehát azt állíthatjuk, hogy a mintabeli vállalatoknak 40 %-a a piaci viszonyokat befolyásolni képes jelentős cég volt⁴².

A vállalatok piaci szerepére, érdekérvényesítő képességére vonatkozó másik irányú mutatónk a bér munka aránya az értékesítésben. Ennek a mutatónak a jelentése az, hogy azok a cégek, amelyeknek eladásai jelentős mértékben bér munka-konstrukciók keretében bonyolódnak le, nem képesek saját piaci helyzetüket érdemben befolyásolni, lényegében más piaci szereplőknek kiszolgáltató helyzetben vannak. A teljes minta tekintetében a vállalatok jelentős része, 13 %-a volt ilyen helyzetben. Viszonylag kevesebb volt közöttük az állami vállalat, de a hazai magán és a külföldi cégek körében csaknem egyformán magas, 18 illetve 19 % volt ez az arány. A hazai magánvállalatok esetében vélhetőleg a gyenge pénzügyi, finanszírozási háttér lehet az ok, a külföldi cégek esetében pedig nyilvánvalóan az anyavállalat hálózatába történt egyoldalú betagozódás.

A 2. Táblázat adataiból az a következtetés adódik, hogy a mintában szereplő vállalatok piaci pozíciója 1995-ben nem volt drámaian gyenge. Ellenkezőleg, a hazai magánvállalatok relatív exportorientáltsága, az állami vállalatok megőrzött jelentős piaci súlya és a külföldi tulajdonú cégek

⁴² Hangsúlyozni kell itt, hogy a mintában a kisméretű cégek eleve nem vettek részt!

átlagosnál erőteljesebb külpiazi kapcsolatai egyaránt biztató fejlemények. A képet tovább színesíti a 3. Táblázat, amely a beszerzésekben 1992 és 1995 között lezajlott változásokról számol be. Erre az elemzésre azért van szükség, hogy meg tudjuk ítélni, vajon a rendszerváltás gazdasági következményei között gyakran negatívan emlegetett importnövekedés vádja helytálló-e? Más szóval, vajon lehet-e beszélni az import általános növekedéséről a hazai termékekkel szemben? A 3. Táblázat adatai ehhez a kérdéshez szolgáltatnak információt.

A teljes minta tekintetében a számítási eredmények azt mutatják, hogy a cégek kétharmada 1992-ben is és 1995-ben is a hazai szállítóktól szerezte be termelési inputjainak több, mint felét. Bár az import aránynövekedése azért látható az egyedi adatsorokban, a hazai beszerzés alapvető jelentősége nem kérdőjeleződött meg. Ráadásul a kérdés egyértelműen a termelési inputok eredetére vonatkozott, tehát nem csupán a közvetlen importra. Ennek fényében semmiképpen nem tartható az az álláspont, ami a hazai beszállítások drámai térvesztésére vonatkozik.

Az igazi változás az importált termékek relációs szerkezetében ment végbe. Itt azoknak a cégeknek az aránya, amelyek beszerzéseiben a (volt) KGST országok részesedése meghaladta a 20 %-ot 17 %-ról 10 %-ra csökkent. Ugyanakkor azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyek inputjaik több, mint 50 %-át OECD országokból szerzik be 11 %-ról 16 %-ra emelkedett. Természetesen ezek az adatok is rendelkezésre állnak tulajdonformák szerinti csoportosításban is. Ezek szerint a közfelfogással ellentétben a külföldi tulajdonú vállalatok nemhogy csökkentették volna hazai (magyarországi) beszerzéseiket, hanem ellenkezőleg, nőtt azon cégek száma, amelyek inputjaik nagyobb részét helyben szerzik be! Jobban megfelel az előzetes várakozásnak az állami vállalatok átlag feletti hazai beszerzése. Szintén jellemző sajátosság, hogy az átlagosat 1995-ben is jelentősen meghaladó volt KGST beszerzésük. Kiemelendő ugyanakkor, hogy ennek a relációnak a szerepe az állami vállalatok esetében is jelentősen csökkent. Az OECD források a vállalatoknak csak viszonylag kicsi, bár növekvő hányadában játszanak vezető szerepet. A hazai magáncégek ötödénél, a külföldi tulajdonúak 19 %-ánál, az államiak hetedrészénél nagyobb 50 %-nál az OECD beszerzés.

A kérdőív vonatkozó részeiben tehát nem tapasztalni annak jelét, hogy a gazdasági liberalizáció következtében a beszerzések relációs szerkezete 1992 és 1995 között gyökeresen átalakult volna, különösen nem a hazai beszállítók rovására. Legkevésbé mondható el ez a külföldi tulajdonú vállalatokra. Az egyedüli jelentős változás a volt KGST országok 1992-ben már amúgy is lecsökkent arányának további zsugorodása, amit az OECD szállítások pótolnak. Az persze egy másik kérdés, hogy a belföldi piaci versenyképesség szempontjából ez utóbbi tendencia a feltételek szigorodásával járhatott. A beszállítások változását a versenyképességre gyakorolt hatás szempontjából összefoglalóan inkább kedvezőnek, ösztönzőnek lehet megítélni, ami nem vezetett a hazai beszállítások drámai csökkenéséhez, hanem minden bizonnyal azok lényeges minőségi javulásához, ami a versenyképesség jelentős növekedésével járt.

Az értékesítési és beszerzési tevékenység fő irányairól rendelkezésre álló adatokat méret szerinti bontásban is elemezhetjük. A 4. és 5. Táblázat tartalmazza a megfelelő adatokat. Az export- és importtevékenység valamint a piaci részesedés szempontjából is az látszik, hogy a közepes méretű vállalatok közül az átlagnál valamelyest kisebb, a kicsi (50-300) és a legnagyobb méretű (1000 fő feletti) cégek ezzel szemben az átlagosnál magasabb arányban vannak képviselve. Vagyis a közepes méretű vállalatok kevesebbet exportálnak és importálnak, de ezzel egyidejűleg hazai piaci részesedésük is alacsonyabb. Ráadásul a bér munkavállalásban legalábbis átlagos mértékben vállalnak részt. Ezekből azt a következtetést vonjuk le, hogy a közepes méretű vállalatok piaci helyzete az átlagosnál gyaengébb, miközben mind a legkisebb 50-100 főt foglalkoztató, mind a legnagyobb 1000 fő feletti alkalmazotti létszámmal dolgozó vállalatok helyzete az átlagosnál erősebb.

A beszerzések szerkezetében megfigyelhető ugyanaz az eltolódás, ami a tulajdonforma szerinti bontásnál is látható volt: a volt KGST országok forrásait az OECD behozatal 1992-95 között emelkedő mértékben helyettesítette. Ugyanakkor a tulajdonosi bontáshoz képest eltérés, hogy a hazai beszállítók részesedése az alsó két méretkategóriában jelentősen csökkent (67 %-ról 63 %-ra, illetve 70 %-ról 65 %-ra), miközben az 1000 fő foglalkoztatottnál nagyobb cégek esetében jelentős mértékű emelkedés következett be. Az amúgy is kiemelkedő 73 %-ról 81 %-ra nőtt azon vállalatok aránya az adott méretkategóriában, akik beszerzéseik több, mint felét hazai beszállítóktól rendelik meg. Mivel ebben a tekintetben a tulajdonforma szerinti bontás nem mutatott ki érdemi változást a jelenség tulajdonformától függetlenül általánosnak tekinthető. A nagyvállalatok között az 1. Táblázat tanúsága szerint az állami és a külföldi tulajdonú cégek súlya átlagosnál nagyobb, de a hazai magántulajdonosok részvétele sem elhanyagolható.

5. Tartós együttműködések, stratégiai szövetségek a magyar gazdaságban

A nagykérdőív egyik fejezete a stratégiai szövetségekkel foglalkozik. Ebben a részben ennek a fejezetnek az adatait elemezzük ismét tulajdonosi és méret szerinti bontásban. Megvizsgáljuk hogy ki kivel és milyen tartalommal szövetkezett az 1990-95-ös időszakban. Mint az Tari (1996) elemzéséből ismert, a stratégiai szövetség fogalmilag és tartalmilag nehezen definiálható. A nagykérdőív kérdései egy pontosan nem definiált stratégiai szövetségre kérdeztek rá, vagyis a válaszadók saját belátására volt bízva mit tekintenek annak és mit nem. Éppen ezért az elemzésben nem nyílik arra mód, hogy a szövetség szorosságát közvetlenül mérjük. Tehát az együttműködés szorosságát, a vállalatok szempontjából mért jelentőségét tekintve teljesen különféle szövetségek kerülnek egy kalap alá: az ismérv kétkimenetelű változó, vagy van vagy nincs stratégiai szövetség. A megkérdezett vállalatok közül 102 jelezte hogy stratégiai szövetség részese, ami a teljes mintának mintegy egyharmada. Mivel többen 2-3 szövetséget is bejelöltek, a konkrétan vizsgált szövetségek összes száma 163 volt. Ebből elméletileg le kellene vonni azokat a szerződéseket, amelyeket a kérdőíveket kitöltött vállalatok egymással kötöttek, de erre nem volt lehetőség.

A stratégiai szövetséget kötött vállalatok tulajdonosi és méret szerinti összetételét mutatja be a 6.Táblázat. Látható, hogy a stratégiai szövetségekben számarányukat jelentősen meghaladó mértékben részesednek az állami tulajdonú vállalatok, és hasonló mértékben alulképviselek a hazai és külföldi magántulajdonú cégek. A méret tekintetében nem meglepő, hogy a 300 főnél többet foglalkoztató cégek magasabb arányban kötöttek stratégiai szövetségeket, mint a kisebb vállalatok.

Következő lépésként azt kell megvizsgáljunk, hogy a fentiekben (nem) definiált, és a feltárt vállalati kör által kötött stratégiai szövetségeket egymással milyen piaci viszonyban álló cégek és milyen együttműködési területeken kötik. Mivel a kérdőív három stratégiai szövetség elkülönített felsorolását tette lehetővé, ezért az elemzésben mi is az első, második és harmadik sorban említett együttműködések külön táblázatokban szerepeltetjük. A 7-9. Táblázatok az így megjelölt stratégiai szövetségek összetételét vizsgálja abból a szempontból, hogy azokat milyen piaci szereplők milyen területeken kötötték⁴³.

A táblázatokból első ránézésre feltűnő, hogy a legtöbb említést a marketing együttműködés kapott (a három táblázatban összesen 103 említés), amit a termelés követett összesen 84 említéssel. Ezután még mindig jelentős számban jelöltek be a vállalatok beszerzési együttműködést is, 47-et

⁴³ Ez a feldolgozása a kérdőív érintett fejezetének eltér a Buzády - Tari, 1997 által követett módszertől.

összesen. Kutatásfejlesztésre 19 pozitív válasz érkezett, több terület együttes jelenlétét 67 esetben jelölték meg. A stratégiai szövetségek kiemelkedő jelentőségű területe tehát a marketing (értékesítés) és a termelés.

A keresztirányú elemzés világosan kimutatja, hogy közvetlen és potenciális versenytársakkal elsősorban a termelés és a marketing területén jellemző a szövetkezés. Ugyanez vonatkozik a vevőkre is ami nem meglepő, hiszen a megrendelők kívánságait jobban figyelembe veendő a termelési együttműködés mindenképpen indokolt. A vevőkkel folytatott marketingegyüttműködés hátterében pedig mind a stabil, hosszútávú beszállítói szerződések, mind a megrendelőkkel közös piaci fellépés gyanítható. A beszállítóknál eltérő a helyzet, mert a várt beszállítói együttműködést nem egészíti ki termelési együttműködés. Ilyenre csak elvétve volt adat. Jelentősebb ennél itt is a marketing célú szövetség, feltehetőleg megintcsak közös piaci fellépéssel.

A nagykérdőív stratégiai szövetségekkel foglalkozó része (7.-9. Táblázatok) bemutatta, hogy a kutatásfejlesztés területén viszonylag kevés stratégiai szövetség jött létre, legalábbis, ha a nemzetközi tapasztalatokhoz viszonyítunk⁴⁴. A kérdőív termeléssel foglalkozó részében feltett kérdésre viszont sokkal többen válaszolták azt, hogy K+F együttműködési megállapodásuk van partnereikkel. Míg stratégiai szövetségnek csupán 19 esetben minősítették a vállalatok másokkal közös K+F tevékenységüket, addig 83 K+F megállapodást említettek meg egy másik helyen.

A K+F tartalmú stratégiai szövetségek jelentőségét még abból a szempontból is megvizsgáltuk, hogy azok mennyiben kapcsolódnak a K+F tevékenység szerepének növekedéséhez a vizsgált vállalatokban. Különválasztottuk azokat a cégeket, amelyeknél a K+F költségvetés jelentősen emelkedett⁴⁵. 76 olyan céget találtunk, amelynek a K+F költségvetése nőtt (4 vagy 5-ös érték). Ezek közül mindössze 9 jelentette, hogy K+F tartalmú stratégiai szövetségnek részese. További 17 (!) K+F szövetségi partner erejéből mindössze a költségvetés szintentartásra tellett. Másrészt, 199 olyan cégből, amelynek K+F költségvetése nem csökkent csak 26 volt K+F stratégiai szövetség részese.

A fentiekből annyi következtetés vonható le, hogy a vállalatok jelentős része a látszat ellenére aktív kutatásfejlesztési tevékenységet folytat⁴⁶, de azt valamilyen oknál fogva nem minősíti stratégiai jelentőségűnek.

A negyedik kiemelt stratégiai együttműködési terület a termelés volt. Sajnos, a termeléssel kapcsolatban viszonylag kevés olyan ismertetést tartalmazott a kérdőív, amelyhez az ezirányú stratégiai szövetségeket viszonyítani lehetett volna. Négy mutatót találtunk, amelyekre a stratégiai szövetségben való részvétel esetleg hatással lehetett. A beruházási tevékenység, a kapacitáskihasználás, a termelési

⁴⁴ Ld. Buzády - Tari, 1997.

⁴⁵ Saját értékelésük szerint, ahol 3-as érték változatlan reálértéket jelentett, 5 nagymértékű emelkedést.

⁴⁶ Ennek részleteivel a projekt K+F-fel foglalkozó csapata foglalkozik.

kapacitások abszolút mértéke és a termékminőség változása. A négy ismérvnek a vállalatnál tapasztalt változását, növekedését, csökkenését 5-ös skálán értékelték a válaszadók. Megnéztük azt, hogy hány termelési szövetségben résztvevő cég jelentett növekedést, vagy legalábbis szintentartást a fenti területeken. Az eredmény meglehetősen szegényes volt. A termelési együttműködések viszonylag kevés cégre koncentrálnak. Egy-egy együttműködést jelentő cég sok partnerrel áll kapcsolatban. Ezért bár a 7. Táblázat jelentős számú együttműködést mutat ki, az együttműködések csak jóval kevesebb, koordináló szerepet betöltő cég uralja. Láthatóan ezek a cégek töltötték ki a kérdőíveket. Ennek következtében első helyen 7, második helyen 8, harmadik helyen mindössze 3 cég jelölte meg a termelési együttműködést mint a szövetség tartalmát. Ennek következtében a fenti négy területen sikereket elért vállalatok körében is csak csekély súllyal szerepeltek a szövetséges vállalatok. Igaz, hogy ezek nagy része a sikeres vállalatok közé tartozott, ahogy a 14. Táblázat azt bemutatja.

Ezek után mostmár arra is kíváncsiak voltunk, hogy az offenzív jellegű stratégiát jelentők közül hányan voltak különböző stratégiai szövetségeknek részesei. Ennek a számításnak az eredményeként azt kaptuk, hogy amíg a teljes minta 31,1 %-a (101 cég) volt valamilyen szövetségnek tagja, addig a 136 növekedési stratégiát követő cégből 57, azaz 41,9 %, a 40 támadó stratégiát követő cégből 20, azaz kerek 50 % volt tagja valamilyen stratégiai szövetségnek. A másik oldalról közelítve: a 101 stratégiai szövetséges közül 77 offenzív stratégiát követett. Látható, hogy az agresszívabb stratégiátípusokhoz magasabb arányban párosult stratégiai szövetségekben való részvétel. A 15. Táblázat mutatja be a stratégiai szövetséges vállalatok stratégia-típus szerinti megoszlását.

Hogy a stratégiai szövetség mennyire volt sikeres, azt a vállalati teljesítménymutatók vizsgálata mutathatja csak meg. Ezért a kérdőívől kiválasztottunk néhány, a teljesítmény változását jelző mutatót, és megnéztük mennyiben mutattak a stratégiai szövetségekben résztvevő cégek az átlagosnál jobb teljesítményt⁴⁷. A teljesítménymutatók alakulását a 16. Táblázat mutatja be.

Látható, hogy valamennyi teljesítménymutatónál a stratégiai szövetségben résztvevő vállalatok érték el magasabb értéket. Nem kivétel ez alól a létszám sem, ahol a lényeges létszámcsökkenés ellenére ezek a cégek a foglalkoztatás átlagosnál magasabb szintjét tartották fenn.

Ugyanakkor ez a minden mutatóban meglévő, tehát tendenciaként kezelhető eltérés nem túl jelentős. Minden mutatónál 0,2 körül mozog, az árbevételarányos nyereségnél még ennél is kisebb. Vagyis a stratégiai szövetségekből származó előnyöket ezekkel az átfogó mutatókkal nem sikerült igazából kimutatni.

⁴⁷ Megjegyzendő itt, hogy feltehetőleg a vizsgált változók között összefüggés létezik. A stratégiai szövetségekbe valószínűleg eleve a sikeresebb cégek akarnak és tudnak belépni. Vagyis ezeknek az átlagosnál jobb teljesítménye szövetségek nélkül is megmutatkozna.

6. Az esettanulmányok tapasztalatai

Az esettanulmányok alapvetően alátámasztják a kérdőíves felmérés következtetéseit és sok apró részlettel gazdagítják a képet. Az esettanulmányban szereplő cégeket a piacokon bekövetkezett változások eltérő mértékben érintették. A RÁBA értékesítésének 35 %-a a volt KGST országokba irányult, a belföldi értékesítés nagyobb része ugyancsak ezekbe az országokba küldött Ikarus buszokban került felhasználásra, ami az output további 25 %-át jelentette. Ezzel szemben az USA-ba és más fejlett országokba szállított termékek (futóművek) az értékesítés 20 %-ára rúgtak. Mivel a korábbi hazai és KGST értékesítés termékeit nem lehetett konvertálni más piacokra, az értékesítés és a gyártás is a korábbi szint töredékére zsugorodott. Az egyetlen dinamikusan bővülő terület az USA export volt.

Az USA-ba szállított termékek egy része közvetlenül, vagyis RÁBA márkanév alatt, nagyobb része a megrendelő alkatrészgyártók (ETON, DANA, stb) neve alatt került felhasználásra. A megrendelőkkel fennálló sokéves jól működő kapcsolat kiterjedt a termékfejlesztésre is (ETON), ami a későbbiekben is fennmaradt. A piaci orientáció változásával a RÁBA termékszerkezetét is a piac felső, igényesebb szegmense irányába akarják fejleszteni Amerikai kapcsolatait kihasználva a RÁBA nemcsak a termelését tudta fenntartani, de a szentgotthárdi telephely apportásával majd eladásával pénzügyi helyzetét is jelentősen javítani tudta⁴⁸. Érdekesség, hogy a győri telephelyeladás az AUDI részére a konkurens FORD-VW autóipari szövetséggel kötött ügylet volt.

A pénzügyi stabilitását visszanyert RÁBA erőfeszítéseket tesz a korábbi értékesítési kapcsolatok újjászervezésére is. A FÁK országaiban kooperációs partnereket keres, akikkel közös vállalatokat alapítva előbb a még ma is használatban lévő több tízezer busz alkatrészellátását, később helyi összeszerelést terveznek létrehozni. A cég véleménye szerint még nem maradtak le semmiről, mert az ottani súlyos gazdasági, politikai, intézményi bizonytalanságok miatt ekkora horderejű beruházásoktól a nagybefektetők egyelőre óztkodnak: a Mercedes sem volt képes tető alá hozni buszgyártását Oroszországban. A RÁBA a helyi gyártás felélesztésre irányuló törekvéseket meglovagolva szeretne vegyesvállalatokon keresztül visszatérni a piacra. A cég nem titkolja, hogy szeretne vezető szerepet betölteni a magyar buszgyártás feltámasztásában, fejlesztésében. Ezért vállalatfelvásárlásokkal is fejleszti, bővíti tevékenységi körét.

A beszállítókkal kapcsolatban alapvető változások nem történtek. A cég elsősorban nyersanyagokat vásárol többnyire külföldi szállítóktól, akiket versenyeztet. A beszállítók köre a cégprofilban bekövetkezett változások miatt módosult valamelyest. Egyrészt a jogi önállóságot kapott

⁴⁸ Az apport közvetlen együttműködési lehetőségeket is segíthetett volna kialakítani a GM-mel, amelynek az ETON-on keresztül a RÁBA korábban is szállított.

leányvállalatok beszállításai most külső szállításnak minősülnek. Másrészt a megvásárolt érdekeltségek inputjainak egy része is eltér a korábbi szerkezettől. Érdekes, hogy a leányvállalatok értékesítéseiben az anyavállalat súlya 25-30 %-ra csökkent, és akad olyan megrendelőjük, amelyiknek nagyobb értékben szállítanak, mint a RÁBÁ-nak.

A Ganz Gépgyár Holding piacai a RÁBÁ-hoz hasonló mértékben (50 %-kal) szűkültek össze. Ennél a cégnél elsősorban a hazai dekonjunktúra volt a ludas, de itt is az exportoffenzíva volt a kivezető út. Mára a korábbi 60 %-os belföldi értékesítés aránya 20 %-ra esett vissza, és az is elsősorban csak karbantartás és pótlás a MÁV-nál és Pakson, de nem új megrendelés. Az export fokozására mint egyetlen kitörési lehetőségre a Ganz külföldi kereskedelemfejlesztő érdekeltségek (leányvállalatok és közös vállalatok) létrehozásával reagált. Sikerült az exportot növelni, a termelést a korábbinál alacsonyabb szinten stabilizálni⁴⁹. 1993-tól a ez cég is erőfeszítéseket tesz korábbi kooperációs kapcsolatai újjászervezésére.

A Ganz szétbontása után ennek a cégnek is sok olyan külső beszállítói kapcsolata keletkezett, amely korábban vállalaton belüli termékáramlásként jelentkezett. A kapcsolat azonban a legtöbb esetben már olyan cégekkel áll fenn, amelyek nem jogutódai az eredetileg a gyárból kivált üzemségeeknek, amelyeket sok esetben felszámoltak. A kapcsolódás a korábról átörökölt technikai eszközök meglétén és a korábbi kooperációs együttműködések felélesztésén felül azért is lehet jelentős, mert az utódcégek a Ganz Gépgyárral azonos telephelyen működnek, ami sok előnnyel és megtakarítási lehetőséggel jár. A Ganz különböző módokon támogatja is ezeket a kisméretű utódvállalatokat. Ennek eredményeként a korábbi kényszerű importot mára az utódcégek szállításai ismét kiváltották.

A DUNAFERR piaci helyzete a rendszerváltást követően nem rendült meg olyan mértékben mint a RÁBÁ-é vagy a Ganz Gépgyáré. A hazai dekonjunktúra negatív hatásait (30 %-os csökkenés 1990-92 között) javarészt kompenzálta az egyidejűleg beindult exportboom (35 %-os növekedés). Ráadásul a cégnek KGST értékesítései nemigen voltak jelentősek. Az értékesítést ez a cég is számos intézkedésével igyekezett elősegíteni. Az exportkényszer és a magasabb realizálható jövedelem a termelési szerkezetben a feldolgozott termékek arányának növekedését eredményezte. Az értékesítés ösztönzésére a cég saját hálózatot alakított ki. A szintén holdingszerűen működő DUNAFERR vállalatcsoport értékesítési stratégiáját továbbra is központilag irányítják, ami lehetővé teszi széles termékválaszték kínálatát az értékesítési hálózatban. Az ügyfélkör annyiban változott, hogy amíg korábban a 40 legnagyobb vevő az értékesítés 90 %-át biztosította, addig ma csak 35-40 %-ot, vagyis sok új, kisvolumen vásárló ügyfelet szolgálnak ki.

⁴⁹ A pontos összehasonlítás azért nehéz, mert mint az ismeretes a Ganz volt az egyik első olyan cég, amely vállalatok halmazára bomlott szét, ezért az utódvállalatok mutatói más vállalatokra vonatkoznak.

A holdingszerkezet következtében a beszerzések szerkezetében a legjelentősebb változást itt is a leányvállalatok egymás közti forgalmának megjelenése jelentette. Másik fontos változás a korábbi kormányközi szerződések megszűnte volt. Korábban a cégen kívül folyt a nyersanyagbeszerzés, most ez a vállalaton belülré került, és ki kellett alakítani a nyersanyagbeszerzést intéző részleget. A beszerzést egyébként a holding vezetése továbbra is központosítja. A beszerzés relációs szerkezete itt sem változott sokat, de a partnerek itt is (80 %-ban) kicserélődtek. A nyersanyagokon felüli beszerzések decentralizáltak, bár a holding vezetése úgy gondolja, hogy a nagyobb értékű eszközök beszerzésében a közös megrendelésekkel jelentős megtakarításokat lehetne elérni.

A PEMŰ-nél is nagymértékű zsugorodás ment végbe. Bár a cég tevékenységi szerkezete diverzifikált volt, benne nagy súllyal szerepeltek KGST exportra kerülő cikkek (pl. Ikarus lökhárítók), a hazai dekonjunktúra által sújtott termékek (cipőalkatrészek, építőipari műanyagtermékek), illetve a tevékenységi kört adminisztratív eszközökkel is zsugorították. Az ÁVŰ eladta a PEMŰ csőgyártó kapacitásait, méghozzá oly módon, hogy a PEMŰ-nek le kellett mondania a gyártás jogáról is⁵⁰. A 4,2 milliárdról 1,8 milliárdra csökkent forgalmat 2700 fő helyett 1150 fő állítja elő.

Túlélését a cég sok lábon állásának köszönhette. A fennmaradó tevékenységek erőltetésével, új tevékenységek, termékek beindításával (kompaundálás, komplett cipőgyártás) reagáltak. Ahol beszállításaikra a megrendelők kiesése miatt nem volt igény, ott új partnerek felkutatásával tudták tevékenységüket fenntartani. Ez főként a cipőalkatrész gyártásra vonatkozik, illetve egyes autóalkatrészekre is, amelyeket egy nagy európai szállítóval, a Happich-hal létrehozott vegyesvállalatokkal állítanak elő (bérmunkában). Az autóalkatrész gyártásban egyébként a magyar összeszerelők rendszeres beszállítóivá váltak (Suzuki, Opel). Saját új termékeiket (cipő) a regionális piacokon is értékesíteni kívánják, saját márkanév alatt (PC), és erre kereskedelemfejlesztő leányvállalatokat alapítottak Romániában, Oroszországban. A beszerzésekben a nagy importtartalom a jellemző, ahol bérmunka jellegű a konstrukció, ott is tapasztalni a vállalat önálló beszerzési lehetőségeinek bővülését. Hazai partnerei közül a legfontosabb a TVK, amely uralja a piacot.

Bár az eddig ismertetett esetekben is nagyvállalatokról volt szó (a PEMŰ kivételével) méretben, komplexitásban és piaci részesedés tekintetében a TVK a legnagyobb vizsgált cég. A méretek és a piaci dominancia miatt a TVK fejlődése az előző példától lényegesen eltérő volt. Bár a TVK-t is érték a piacokon negatív hatások, azok főként a világpiac általános változásaiból és csak kevésbé a rendszerváltást követő zsugorodási folyamatokból következtek. A TVK beszerzéseit és értékesítéseit tekintve is elsősorban a külpiacokhoz kapcsolódik, azon belül is a regionális kapcsolatok súlya csak a nyersanyag beszerzésekben nagy, igaz, ott meghatározó. Ezért a TVK sokáig nagyobb megrázkódtatások nélkül úszta meg az átalakulási válságot.

⁵⁰ Erre a tranzakcióra évekkel ezelőtt került sor, amikor a versenypolitikai aggályokat nemhogy nem vették figyelembe, de egyáltalán az ilyenfajta aggályokat sem hangoztatta senki megfelelő hangerővel.

A TVK-t is átszervezték a fentiekhez hasonló cégcsoporttá. A műanyagipari alapanyaggyártás vertikuma természetesen egyben maradt, de minden más tevékenységet leányvállalatokba vittek át. A folyamat a festékgyártással kezdődött még 1990-ben, folytatódott a műanyagfeldolgozással, melléktermékhasznosítással. A műtrágyagyártás megszűnt. A cég szempontjából legfontosabb tevékenység az alapanyaggyártás. Itt a beszerzésben a MOL Rt. és az ukrán olefin import megahtározó. Mivel a felek komoly súllyal rendelkező monopolisták, kapcsolatuk stabilnak mondható, bár félő, hogy változásuk földrengésszerű lesz.⁵¹

Az értékesítésben a hazai felhasználás csökkenése veszteségeket okozott, méginkább azonban a jelentős világpiaci áresés. Az értékesítés jelentős része azonban hosszútávú szerződésekhöz kötődik (pl. Borsodchem), ezért jelentős stabilitással bír. A nagy méretek, rugalmatlan kapacitások amelyek a teljes vertikumot jellemzik, oda vezetnek, hogy ha nem sikerül mindkét oldalon megfelelő hosszútávú szerződésekkel biztosítani a termelést, az könnyen jelentős veszteségek forrása lehet. Ez a veszély fenyeget az ukrán beszállítások elbizonytalanodása miatt. A helyzet megoldására a TVK többféle megoldási elképzelést is kidolgozott, amelyek közös tulajdonsága, hogy mind a kapacitások bővítését vagy szintentartását jelentené. A tevékenység karcsúsítására vonatkozó elképzelés (amely mint láttuk valamennyi előző esetben az egyetlen járható út volt) most van kidolgozás alatt⁵².

A Chinoin - Sanofi esetében ismét más a helyzet. A Chinoin a többi magyar gyógyszergyárhoz hasonlóan veszteségeket szenvedett piaci zsugorodása miatt. A veszteség különösen azért volt szembeötlő, mivel a francia befektető egyik befektetési szempontja éppen a cég stabilnak látszó regionális piaci részesedésének megszerzése volt. Mint kiderült, a piaci részesedést megtartani, esetenként visszaszerezni a Sanofi anyagi áldozatai és szakértői segítsége révén lehetett csak. A fenti cégektől eltérően tehát a Chinoinnál jelentős anyagi és szellemi kapacitások álltak rendelkezésre ahhoz, hogy a cég helyzetét stabilizálják. Ennek egyik módja a korábbi keleti piacok megerősítése volt. Ugyanilyen törekvéseket találni egyébként több más magyar gyógyszergyár esetében is. A Chinoin értékesítésében változást hozott természetesen az új tulajdonos készítményeinek megjelenése is.

A beszállítások esetében a gyógyszeripar valamennyi vállalatát a versenyeztetés jellemzi a gyártáshoz szükséges vegyületektől a csomagolóanyagokig. A cégek versenyképessége csak olcsó, kiváló minőségű inputokkal tartható fenn, ezért a versenyeztetés gyakran az importbeszerzések növekedésével jár. A magyar gyógyszerpiacon rendkívül éles a verseny, és a magyar cégeknek a

⁵¹ Például ha az ukrán olefinimport elé akadályok gördülnek, illetve megépül saját továbbfeldolgozó üzemük, a beszerzés feltételei gyökeresen megváltozhatnak.

⁵² A helyszíni tapasztalatokat leíró esettanulmány elsősorban az etilén-hiány pótlásáról beszél, tehát további termelésbővítésről, annak ellenére, hogy több helyen jelzi az értékesítés korlátait (a belföldi felhasználás stagnálását, az exportpiacok telítettségét, a jelentős fölös kapacitások jelenlétét világszerte, illetve az ukrán fejlesztési elképzeléseket).

hazai piacon is csak viszonylag kevés védett, ezért költséghordozásra alkalmas készítményük van jelen.

A tartós együttműködések kialakítására minden esettanulmányban találtunk példát. A stratégiai szövetség definíciójának megadásától függően szövetséget is⁵³. Tari (1996) cikkének egy korábbi változatában éppen a Chinoint elemezte, mint stratégiai szövetséget, bár ez a kapcsolat mint ismert a cég felvásárlásával végződött, amit már nem lehet szövetségi formának tekinteni.

Az együttműködések többsége a beszerzésben és az értékesítésben valósul meg, és sokszor a magyar fél a kezdeményező. A magyarok által kezdeményezett szövetségek célja a magyar cég értékesítésének elősegítése, esetleg helyi termelés későbbi beindításával. A szövetségek másik iránya a multinacionális cégeknek történő beszállítások rendszere. Itt természetesen inkább szövetségi rendszerekhez való kapcsolódásokról lehet beszélni. A PEMÜ sokféle termelési együttműködése a szövetségek intenzitását mérő skála különböző fokozatait mutatják. A határok természetesen elmosódtak itt is, de a szoros együttműködés ténye nyilvánvaló. Ha nagyon szigorúan vesszük, és a bérmunkázás definícióját kiterjesztjük a kooperáció (stratégiai szövetség?) rovására, akár azt is mondhatjuk, hogy a PEMÜ szerződések többsége bérmunkázás. A PEMÜ gyárt például PUMA márkájú cipőket, amelyek forgalmazási jogai Magyarországra szólnak. Ez alapvetően licenyszerződés. Gyárt napellenzőket, kezdetben bérmunka jelleggel, de a hazai beszállítási arány növelésével, illetve a beszerzés saját megszervezésével. Ugyanannak a cégnek gyárt fogantyúkat teljesen tiszta bérmunka konstrukcióban.

A magyar cégek tehát sokrétű együttműködési kapcsolatrendszert fejlesztettek ki, amelyek sokféle kategóriába oszthatóak, de nem ez a lényeg. A fontos az, hogy a cégek saját elképzeléseik szerint önállóan és sikeresen képesek bekapcsolódni beszállítóként nagyobb termelési rendszerekbe. Azok a nagyobb cégek pedig, amelyek rendelkeznek önálló termékekkel, intenzíven keresik a terjeszkedés lehetőségeit, és ebben maguk is együttműködést kezdeményeznek külföldi partnerekkel. A szállítói kapcsolatok tekintetében erős törekvés irányul a tartós kapcsolatok kialakítására azokban az iparágakban, ahol a termékek egyedi jellegűek, a megrendelések nem tömegszerűek és nehezen helyettesíthetők (pl. a gépiparban). A standard cikket forgalmazó iparágakban ott erős a beszállítói együttműködés, ahol a korábbról örökölt kétoldalú (vevői-szállítói oldalú) monopolpozíciók fennmaradtak (TVK). A gyógyszeriparban a beszállítók között is éles a verseny.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a cégeket eltérő mértékben érintették a piaci sokkhatások. Azoknál a cégeknél, amelyek jobban ki voltak szolgáltatva, az értékesítésben jelentősebb átrendeződés ment végbe. De ezek a cégek is erőfeszítéseket tesznek korábbi pozícióik visszaszerzésére belföldön és a regionális piacokon egyaránt. Az ilyen módon kialakuló kapcsolatokban azonban már nem a korábbi partnerekkel működnek együtt, hanem újakkal, és az

⁵³ A definíciós problémákkal kapcsolatban lásd: Tari, 1996.

együttműködés piaci alapokra helyeződött. Az értékesítési kapcsolatok fejlesztése szinte minden esetben összekapcsolódott komoly termékfejlesztésekkel illetve a gyártási technológia korszerűsítésével, a minőségellenőrzési rendszerek bevezetésével. A vizsgált cégek gyakran támasztották alá piacépítő tevékenységüket belföldi vagy külföldi partnerekkel kialakított együttműködésekkel. A kisebb sokkot elszenvedett cégeknél a változtatások lassabban, fokozatosabban mennek végbe. Sok múlik a vezetés elhatározottságán, jövőképén meg persze az anyagi-pénzügyi és a technológiai lehetőségeken is.

7. A külföldi működőtőke hatása a vállalati kapcsolatrendszerekre

A külföldi vállalatoknak a vállalati kapcsolatrendszerre gyakorolt hatását három fő területen vizsgáljuk. Elsőként a Magyarországon működő külföldi tulajdonú vállalatok kapcsolatait, a hazai beszállítások lehetőségeit vizsgáljuk. A kapcsolalódás speciális formája, a bér munkázás lesz a második fókusz, illetve a multinacionális vállalatok nemzetközi együttműködései (szövetségei és versenykorlátozó megállapodásai) hatását vizsgáljuk harmadjára.

A külföldi cégek értékesítési és beszerzési sajátosságait a 325-ös kérdőív alapján az előzőekben már áttekintettük. Emlékeztetőül legfontosabb megállapításaink a következők voltak. A külföldi tulajdonú cégek szerepe mind az exportban mind az importban az átlagosat meghaladó mértékű. Ez a sajátosság azonban nagyrészt örökölt tulajdonság, a magyar gazdaság jelentős exportőrei kerültek külföldi tulajdonba. Az export és az import átmeneti növekedése 1990-93 között a vállalati kapcsolati hálók megrendülése miatt általánosan megfigyelhető jelenség volt és nem korlátozódott a külföldi tulajdonú vállalatokra.

Sok zöldmezős beruházást ugyanakkor kifejezetten a magyarországi bér munkáltatásra hoztak létre⁵⁴. Ezeknek a vállalkozásoknak igen csekély a hazai inputigénye. Nem tudni, hány ilyen vállalat került a mintába, de az tény, hogy a külföldi tulajdonú cégek bővítették legdinamikusabban hazai beszállítóikkal a kapcsolatokat. A hazai beszállítások aránya a minta legtöbb vállalatánál 50 %-ot meghaladó mértékű volt.

Az átalakulás során meggyengült vállalatok jelentős része működését bér munkakonstrukciók segítségével volt képes fenntartani. Diverzifikált tevékenységszerkezetű vállalatok esetében a

⁵⁴ A vámszabad területeken létrehozott beruházások célja szinte minden esetben a Magyarországra szállított nyersanyagok, alkatrészek továbbfeldolgozása, összeszerelése, majd az output visszaszállítása az anyaországba.

bérmunka egy-egy tevékenység időleges finanszírozására, fenntartására irányult, azzal a reménnyel, hogy a cégen belül más tevékenységekben felhalmozott tőke segítségével később ismét lehetséges lesz az önálló piaci fellépés. Más esetekben viszont, ahol a bevételek nagy arányát adta a bérmunka (sok esetben 90 % felett) erre nemigen van jelenleg esély.

Az esettanulmányok közül három készült külföldi tulajdonú vállalatokkal. A Chinoinról a fentiekben már esett említés. A céget a Sanofi beillesztette saját hálózatába saját termékeit forgalmazza külföldön kiépített értékesítési hálózatán keresztül. Cserébe a Chinoin az általa kiépített és a Sanofi által megerősített kelet-európai hálózatban a Sanofi termékeit is terjeszti. A beszerzésekben ahol mód van rá a Chinoin igénybe veszi a Sanofi méreteiből fakadó előnyöket, vagyis nem preferálja a hazai beszállítást. Mint láttuk a gyógyszeriparban érvényesülő éles verseny miatt ezt nem engedheti meg magának. Igaz, a többi magyar gyógyszergyár sem: a jelenség általános. A két kisebb méretű külföldi tulajdonú cégnél az értékesítés a magyar piacra irányul, és lényegében a tulajdonos cég termékeinek disztribúciója folyik változó mértékű hazai beszállítás mellett.

Az esettanulmányok vállalatai közül a nagyobbak hagyományos, hosszabb-rövidebb múltra visszatekintő technológiai és piaci együttműködési kapcsolataikat megtartották külföldi partnereikkel. Ezek a kapcsolatok esetenként a túlélést jelentették akár azzal, hogy meghatározták az alkalmazkodás irányát⁵⁵, akár kisebb méretű vállalatok esetében azzal, hogy a túléléshez szükséges mennyiségű megrendeléssel (bérmunkalehetőséggel) látták el a magyar céget. A kapcsolat fennmaradása ebben az esetben is rendkívül fontos hosszabb távon is, mivel orientálja a vállalatot, még ha jövedelmezőségét tekintve nem is kiemelkedőek a bérmunkakapcsolatok.

Sass Magdolnának a projekt számára készített uttörő tanulmánya feltárja a bérmunkázás általános összefüggéseit és egyes speciális helyi sajátosságait is (Sass, 1997). Néhány következtetése a vállalati kapcsolatrendszerek alakulása szempontjából különösen érdekes. Sass (1997) értékelése szerint ugyanis a magyar expotévékenység 25 %-a bérmunka konstrukciók keretében zajlik. A bérmunkázás térnyerésének világszerte sok példáját találni, és az indítékok is általában hasonlóak. "A bérmunka lényegében az országok közötti bérkülönbségek kihasználását célozza azokban az iparágakban, ahol a teljes termelési folyamatról leválasztható munkaintenzív termelési szakaszok találhatóak, és a bérköltség ezekben a szakaszokban a teljes termelési költség jelentős részét teszi ki....A bérmunkáztatás keretében a bérmunkát adó a saját tulajdonát képező alap- és segédanyagok, illetve alkatrészek meghatározott dokumentáció alapján történő feldolgozásával bízva meg a bérmunkavállalót, aki ezért a tevékenységéért bérmunkadíjban részesül." (Sass, 1997. 5.o.).

A bérmunkakapcsolatban beszállító vállalatokat a bérmunka tevékenységükben betöltött szerepe alapján három csoportba lehet besorolni. Az első csoportban a lényegében csak bérmunkából

⁵⁵ A megmaradt értékesítési lehetőségek gondozására, az adott piacon az értékesítés növelésére, termékfejlesztésre kényszerült a vállalat.

élő vállalatok vannak, amelyek a bér munkázást a túlélésük biztosítására vállalják. Minthogy egyéb bevételeik mint a bér munkadíj nem nagyon van, függésük a bér munkáltatótól nagyon erős (kiszolgáltatott helyzetben vannak). A második csoportba azok a cégek sorolhatók, amelyek a bér munkát piacszerzés, tudástranszfer, egyéb, a vállalat egészének működése, fejlődése szempontjából fontos inputok, információk, kapcsolatok megszerzésére használják. Ezek bevételei között a bér munkadíj csak kis súllyal részesedik, gyakran a bér munkát továbbadják alvállalkozóknak. Távlati céljaik között szerepelhet a bér munkakapcsolat továbbfejlesztése hagyományos beszállítói kapcsolattá. A harmadik típus a kifejezetten bér munkázásra létrehozott külföldi tulajdonú vállalat, amelyik többnyire semmilyen komoly együttműködési kapcsolatot sem tart fenn más helyi partnercégekkel⁵⁶ (Sass, 1997).

Sass (1997) véleménye szerint a kilencvenes években a magyar kivitelben tartósan egynegyed körüli értéken stabilizálódik a bér munka aránya. A bér munka szerkezete lassan módosulni látszik, mégpedig kedvező irányba. A jellegénél fogva erősebb függéssel járó, hazai beszállításoknak csekély lehetőséget nyújtó könnyűipari bér munka aránya a korábbi 60 %-ról 50 %-ra csökkent. A gépipar aránya ezzel szemben 21 %-ról 35 %-ra emelkedett. Az ágazatokon belül is jelentősek a termékösszetételbeli változások. A gépiparon belül például a híradástechnikai termékek és a közlekedési eszközök alkatrészeinek aránya nőtt az utóbbi években⁵⁷. Legfontosabb megrendelők már hosszú ideje Németország, Ausztria és Olaszország, amelyek együttes részesedése a magyar bér munkateljesítményből 75 %.

A bér munkázás a vállalatközi kapcsolatokra három csatornán keresztül van hatással. A termelés input és output oldaláról közvetlen hatások érik a bér munkázót. A termeléssel összefüggő technológiai és tudástranszfer közvetett hatást gyakorol a vállalatok kapcsolataira. A bér munkázás legismertebb (legegyszerűbb) formájában a bér munkázó korábbi kapcsolatai teljesen elhalnak és helyettesítődnek a bér munkáltatóval fenntartott kapcsolatokkal. Ilyen extrém példákra határmenti övezetek vámmentes ipari zónáiban lehet találni. A minimális szállítási költségek miatt ugyanis pl. a határszélre települt bér munkázó reménybeli hazai beszállítóinak legalább annyival kell a megrendelőnél olcsóbban termelniük, amekkora vámot hozzájárulása után a megrendelő országában fizetni kellene⁵⁸ (Sass, 1997 15.o.). A gazdaságpolitika a beszállítók versenyképességének

⁵⁶ Érdekes kérdés a külföldi működőkebefektetés és a bér munkáltatás közötti összefüggés, hiszen utóbbi egyfajta befektetést helyettesítő konstrukciónak is tekinthető, hiszen bizonyos tevékenységet elvégeztet, a külföldi ország költségelőnyeit, más adottságait igénybe veszi, anélkül, hogy költséges beruházásokat hajtana végre. Egyes szabályozási nehézségek, vámakadályok, stb. kiküszöbölésére sokszor a már létező vegyesvállalatokkal alakítják úgy kapcsolatukat, mintha tényleges bér munka folyna (lásd Sass, 1997).

⁵⁷ A szerkezeti változások amennyiben tartósan bizonyulnak majd, a dél-kelet-ázsiai országoknál megfigyelt nemesedésre vezethetnek. Ott a kevesebb hozzáadott értéket tartalmazó bér munka felől a magasabb hazai hozzáadott értékű bér munka felé történt eltolódás és az ennek megfelelő szerkezeti összetétel alakult ki.

⁵⁸ Természetesen még ilyen extremitásra is van példa. Az egyik magyar bér munkavállaló például olyan alacsony áron képes szlovák acélhoz jutni, amely a megrendelő országában minden bizonnyal már dömpingárnak minősülne.

befolyásolásán keresztül van hatással a potenciális beszállítások mértékére. Így például gyakran előfordul, hogy az importversenytől védett hazai termelők relative magas termelési költségeik miatt nem képesek beszállítói megrendelésekhez jutni.

A bérmunkázó vállalatoknál a technológia transzfer csak ritkán figyelhető meg. Az többnyire tőketranszferrel (működőtőke beruházással) párosul. A tudástranszfer jóval gyakoribb. A megrendelő igényeinek megfelelő minőség biztosítása a megrendelőnek is érdeke. A tudástranszfer egyúttal a potenciális beszállítást is nehezíti, mert a partnereknek is követniük kell a transzferrel elért fejlődést, javulást. Az empirikus megfigyelések azt mutatják, hogy a bérmunkázó vállalatok beszállítóinak jelentős része éppen amiatt esik el további megrendelésektől, mert nem képes a megemelkedett minőségi követelményeknek megfelelni. Ugyanakkor Sass (1997) felhívja arra is a figyelmet, hogy különböző szabályozási elemek változása következtében a bérmunkázó vállalattal újszerű kapcsolat fejlődhet ki. Ebben "a magyar vállalat ugyanúgy külföldi megrendelésre, külföldi tervek alapján és külföldi minőségi ellenőrzés mellett dolgozik, azonban a termeléshez szükséges alap- és seggédanyagokat - otthonról vagy külföldről - maga szerzi be, vagyis a vállalatközi kapcsolat mostmár közelebb áll egy beszállító-megrendelő kapcsolathoz." (Sass, 1997, 19.o.)

A külföldi tulajdonú vállalatokkal összefüggő elemzést a nemzetközi együttműködési rendszerek magyarországi leképeződéseinek vizsgálatával folytatjuk. Emlékeztetőként röviden összefoglaljuk Török Ádám ezirányú kutatásainak lényegét, majd ismertetjük a kutatás keretében a magyar cukoriparról készült tanulmány fontosabb eredményeit.

Török (1996) azt vizsgálta, hogy megfigyelhetőek vagy valószínűsíthetőek-e Magyarországon a befektető multinacionális cégek egyes lépései között olyanok, amelyek az ismert nemzetközi együttműködési rendszerek befolyását tükröznék. Török elsősorban az autóipart vizsgálta, ahol három olyan szövetségi rendszert mutatott be, amelyek egyaránt magukban foglalnak egy-egy jelentős amerikai, japán és európai autógyártót. Török azt vizsgálta, hogy Magyarországon a semmiből kiépülő személygépkocsiiparban az egyes szövetségek milyen szerepet játszanak.

Török (1996) azt találta, hogy a magyarországi beruházók közötti együttműködésnek több közvetett jele mutatható ki. Ez pedig valószínűsíti hogy a szövetségesek egymás között összehangolták magyarországi és vélhetőleg egész kelet-európai befektetési stratégiájukat. Ilyen együttműködésre utaló jel volt az, hogy a General Motors és a Suzuki beruházásai egymást kiegészítő járműkategóriát és ezzel eltérő piaci szegmenst céloztak meg⁵⁹. A stratégiai szövetségek közötti verseny következményének tekintette azt, hogy a fenti két beruházást követően a másik stratégiai szövetség két tagja is jelentős beruházásokat eszközölt a térségben és Magyarországon. A Ford és az Audi beruházásai azonban más stratégiát követtek, hiszen először alkatrészgyártást céloztak, és csak

⁵⁹ Ez a két cég az egyik stratégiai szövetségi rendszer két tagja.

most van folyamatban az összeszerelés telepítése Győrben⁶⁰. A harmadik szövetségi rendszer egyelőre nem ruházott be Magyarországon.

A másik iparág, amelyben Török (1996) stratégiai szövetségek fellépésének jeleit vélte felfedezni az elektronikai ipar volt. Itt a fellépés lényege a Székesfehérvár, mint telephely által nyújtott kedvező termelési lehetőségek közös kiaknázása⁶¹. Török feltételezi, hogy a közös telephely kiválasztása valamiféle koordinációt és együttműködést igényel a nagyobb multinacionális beruházók között, hiszen a nemzetközi tapasztalat szerint versenytársak nem települnek egymás közvetlen közelébe, különösen nem olyan kutatás- és tudásintenzív ágazatban, mint az elektronika, ahol a személyzet cserélődése fontos műszaki és üzleti információk átszivárgását eredményezheti.

Az együttműködési lehetőségek másik formája a verseny szabályozására (korlátozására) irányul. A multinacionális vállalatok egyes érett iparágakban versenykorlátozó együttműködésre törekszenek. Ezek az együttműködések természetesen bizonyos stabilitást is kölcsönöznek az iparágaknak, ami kedvező hatású. A kartellmegállapodásokat sok kormány támogatja is, azzal, hogy a feltételek kidolgozásában szerepet vállal és tiltja a titkos megállapodásokat. Ebből a szempontból lényegében a nemzetközi agrárprotekciónizmus teljes rendszere is egy óriási kormányok közötti versenykorlátozó kartellmegállapodásnak tekinthető. Hogy milyen kartellt tekintenek károsnak és milyen nem, az lényegében az aktuális gazdaságpolitikai irányvonal függvénye.

A kartellmegállapodásokra eddigi egyetlen pozitívan bizonyítható példa a cukorkartell esetében volt. Itt a versenyhivatal bizonyítani tudta, hogy a termelők (miután a privatizációban négy nagy cukoripari vállalatcsoport alakult ki) a verseny korlátozása érdekében egyeztették árpolitikájukat. A cukoripari vállalatokat elítélték és kártérítés fizetésére kötelezték. Kiindulópontunk tehát a cukorpiac, amely nagyon erős koncentrációt mutat, és a verseny korlátozására a szereplők bizonyítottan törekedtek is már. Kérdésünk az, hogy ilyen piacon hogyan alakulnak a vállalatközi kapcsolatok?

A cukoriparban több más élelmiszeripari ágazathoz hasonlóan a nyersanyagtermelés és a feldolgozás szoros földrajzi függőségben van egymással, mert a nyersanyag (cukorrépa) szállítása hosszabb távon jelentős költségnövelő tényező. A feldolgozóüzem feladata is egyben hogy egy-egy földrajzi térség nyersanyagtermelését integrálja. Az integráció a rendszeres felvásárlástól a termesztési tanácsadásig, vetőmagellátásig, előfinanszírozásig, gépkölcsönzésig terjed. Ezért az élelmiszerfeldolgozó üzemek szerepe az egyszerű nyersanyagfeldolgozáson messze túlterjed.

⁶⁰ Ráadásul a győri Audik elsősorban nem a magyar piacon kerülnek majd értékesítésre.

⁶¹ Az előnyök közül kiemelendő a VIDEOTON által foglalkoztatott szakirányú szaktudással rendelkező, képzett munkaerő, a VIDEOTON infrastruktúrája, a főváros közelsége, és nem utolsósorban a beruházókat letelepíteni vágyó városi vezetés által kínált igen kedvező feltételek, kedvezmények.

Ugyanakkor, amíg a termeszto szabadon választhat kulturát⁶² addig a feldolgozóüzem nyersanyaga nem helyettesíthető, és lényegében csak a vonzáskörzetében előállított nyersanyagok feldolgozására képes gazdaságosan. Vagyis kölcsönös a függés a termelő és a feldolgozó között, a termelési kedvet alapvetően a megfelelő felvásárlási ár biztosíthatja.

A cukor stratégiai terméknek számít, minden ország törekszik az önellátásra. A magyar cukorpiacot a hazai igényeket meghaladó cukormennyiség előállítására alkalmas kapacitás jellemzi. A rendszerváltást követően ráadásul helyettesítő termék is megjelent, az izocukor, amelyet kukoricából nyernek ki. Piaci részesedése ma már 10 %-os. A privatizációban megjelent három külföldi befektető a piac 68 %-át szerezte meg első lépésben, de 1996 végén egyikük ellenőrzése alá vonta a 32 %-os részesedéssel bíró Magyar Cukor Rt-t is, így a magyar cukoripar teljes egészében három külföldi gyártó ellenőrzése alá került⁶³. A cukorrépa termeszto tulajdonosi szerkezetében ugyanakkor jelentős aprózódás ment végbe. A magángazdaságok súlya 90 % fölé emelkedett. A magángazdaságok gyenge tőkeellátottsága és a csak ennek a kulturának a művelésére alkalmas géppark hiánya miatt⁶⁴ a feldolgozókra fokozott integrációs feladat hárul.

A fenti sajátosságok illetve a jelentős mértékű koncentráció következtében a cukorpiacokat államilag szabályozzák. A szabályozás lényege a cukorár és a felvásárlási ár meghatározása. Törekvés van arra, hogy a cukorárban realizált nyereséget a termeszto és a feldolgozó között megosszák. Jelenleg Magyarországon a termeszto 42 %-kal részesednek és 48-50 %-ot szeretnének elérni⁶⁵. Franciaországban a termeszto a nyereség 58 %-át kapják meg.

A magyar cukorpiacot három gyártó uralja. Ezek az osztrág Agrana, a francia Beghin-Say és a brit Eastern Sugar. Amikor a gyártók a világszerte alkalmazott piaci egyeztetéseket végzik, lényegében a három cég magyarországi, kelet-közép-európai és nyugat-európai stratégiáit egyeztetik. Mindhárom érdekcsoport közös érdeke olyan beszállítói szerződések és felvásárlási árak kötése a hazai cukorrépa-termesztokkal, amelyek nem növelik a termelési költségeiket, de garantálják a

⁶² Ez legalábbis technikailag minden további nélkül lehetséges, bár a cukorrépa betakarításában használatos géppark semmi másra nem alkalmas.

⁶³ Kiss (1997) véleménye szerint a külföldi befektetők stratégiai célokat követtek a magyar cukoripar felvásárlásánál. Céljuk egyrészt a magyar piac dominálása volt (a magyar cukorfogyasztás kielégítése). A magyarországi jelenlét lehetőséget ad az EU növekvő cukortermelésének elhelyezésére is, a helyi fogyasztás ösztönzésével, kapacitások leépítésével. Az európai cukorpiaci együttműködés hatását mutatja, hogy Magyarországon azok a cukorérdekeltségek szereztek pozíciókat, amelyek EU-n belüli cukor-kvótájukat csak úgy tudják emelni, ha érdekeltséget szereznek az EU-hoz való csatlakozás küszöbén álló kelet-európai országokban (Kiss, 1997 20.o.).

⁶⁴ A magyar cukorrépa-termesztés hatékonysága az EU átlagnál csak a megfelelő gépállomány hiánya miatti betakarítási veszteség következtében 38 %-kal alacsonyabb. További 26 % eltérést okoz az alacsonyabb cukortartalom, 12 %-ot a gyengébb répaminőség (Kiss, 1997, 18.o.)

⁶⁵ 1990-ben még 53,7 %-ot kaptak (lásd: Kiss, 1997, 25.o.).

nyersanyagellátás biztonságát. Ezért a termeszőknek tett felvásárlási árajánlatok nem sokban térnek el egymástól. 1997-ben mindhárom érdekcsoport azonos alapárát kínált a cukorrépa- termeszőknek⁶⁶.

Ugyanakkor a nyomott hazai piac megtartása érdekében a feldolgozóknak nincs lehetőségük a cukorárak korlátlan, az inflációt meghaladó emelésére. Az áralakulás tehát igen szűk intervallumban mozoghat csak, ami valószínűsíti, hogy a cukorgyárak a termelői árak egyeztetésére kényszerültek. A túlzott egyedi áremelés ugyanis a piacról való kiszorulással vagy az importcukor megjelenésével járt volna⁶⁷. Ilyen körülmények között értelmezendő a Versenytanács 1992-es elmarasztaló döntése a cukorgyárak közötti ármegállapodásról, kartellről⁶⁸. A Versenytanács döntése szerint nem az áremelés volt törvénytörő, hanem az, hogy mindezt összehangoltan hajtották végre⁶⁹.

A cukorgyárak kapcsolatát a továbbfeldolgozókkal és az értékesítőkkal lényegében a "negatív árverseny" határozza meg. A csökkenő felhasználás melletti piactartás az inflációnál alacsonyabb áremelést jelentett, ami azonban az eltérő kiskereskedelmi árresek miatt nem mindig jelent meg a fogyasztói árak változásában. A másik jelentős piacbiztosító törekvés a jelentős árengedményekkel kötött nagytételű, tartós szerződések megkötése a közvetlen vonzáskörzetbe tartozó nagykereskedelmi társaságokkal, diszkont áruházakkal, valamint a továbbfeldolgozókkal⁷⁰. A továbbfeldolgozók versenyképességét kedvezően érinti a biztos és olcsó cukorbeszerzés. Kiss szerint a cukorgyárak 25 %-os áremelése esetén a legtöbb nagy továbbfeldolgozó fontolóra venné a cukorimport lehetőségét⁷¹.

A cukoripar működésének sajátosságai következtében világszerte kialakult a cukorvertikumban érdekelt valamennyi fél érdekeit összehangoló szervezet, amely bizonyos értelemben egy legalizált kartellnek is tekinthető. A magyar megoldásban a feldolgozók közti egyeztető szerepet a Cukoripari Egyesülés tölti be, melynek feladatai a cukoripari érdekcsoportok érdekeinek védelme, a csoportok közötti érdekegyeztetés, kapcsolattartás a döntéshozókkal és kormányzervekkel, az érdekcsoportok képvisellete a cukorvertikum többi szereplőjével szemben, közös információs rendszer működtetése, a nemzetközi cukoripari együttműködés kialakítása, egyetlen kelet-európai országgént részvétel a Cukortermelők Európai Tanácsának munkájában.

⁶⁶ Lásd: Kiss, 1997, 26.o.

⁶⁷ A cukorimport betörésének veszélye azért olyan nagy, mert az 1990-92-es nagy liberalizálási hullámban oly sok más termékpiachoz hasonlóan a cukorimport vámtételeit is messze a nemzetközi gyakorlatban megszokott mérték alatt határozták meg. A 80 %-os magyar cukor vámszinttel szemben az EU cukorpiacát 240 %-os vám védi.

⁶⁸ Mint ismeretes, a cukorgyárak ebben az évben háromszor emelték termelői áraikat eltérő ütemezéssel, de azonos mértékben, annak ellenére, hogy valamennyiüknél jelentős készletek halmozódtak fel év közben.

⁶⁹ Az indoklásból a felületes megfigyelő azt a következtetést vonhatja le, hogy akár minden rendben lehetett volna, ha az összehangolt akció részleteit másként dolgozzák ki.

⁷⁰ Tudni kell, hogy a cukortermelés nagyobb részét a továbbfeldolgozók használják fel a konzerviparban, üdítőital-gyártásban, édesiparban, stb.

⁷¹ Kiss, 1997, 34.o.

A termesztoket a Cukorrépa-termesztők Országos Szövetsége fogja össze. A két szervezet együttműködését és a teljes cukorvertikum képviselőjét a Cukor Terméktanács látja el. Fontos szerepe van a Tanácsnak a cukor termékpálya szabályozása kidolgozásában, az EU-csatlakozás feltételeinek megteremtése a cukoriparon belül, valamint a GATT előírások betartatása és az importtal szembeni védelem. A cukorvertikum szabályozása, kiszámítható és kiegyensúlyozott működése valamennyi résztvevő érdeke. A piac szabályozását legkésőbb az EU-csatlakozás időpontjában mindenképpen az ott alkalmazott módon kell megoldani. Ez azt jelenti, hogy amíg a cukorpiaci koordináció jelenleg csak a fent leírt közvetett, informális módon mehet végbe⁷², a szabályozás közvetlen eszközeinek EU-konform alkalmazása elkerülhetetlen lesz. A megfelelő szabályozási tervet a Cukor Terméktanács már 1995-ben elkészítette.

⁷² Az Agrárrendtartási Törvény a cukorrépat közvetlenül szabályozandó áruk sorába, a cukrot és az izoglukózt a befolyásolt piaci termékkörbe sorolta, ezért közvetlen szabályozási eszközök használatát (kvóták, irányárak, garantált árak, intervenció) a törvény nem engedi meg.

8. Bankok, pénzügyintézetek mint tulajdonosok a vállalati reorganizációban

A vállalatok működése, ebben kapcsolati hálóik kialakítása jelentős mértékben függ a tulajdonosok szándékaitól. A kutatás egyik fontos célja volt, hogy a kapcsolati hálóik alakulását ebből a szempontból is megvizsgálja. A magyar iparvállalatok nem elhanyagolható csoportja az 1990-92-es megrázkódtatások és eladósodás következtében különböző utakon-módokon pénzügyintézetek portfóliójába kerültek. Bár a pénzügyintézeti portfóliók kialakítása jórészt a véletlen műve volt, a vállalatok tevékenysége, környezete, kapcsolatai esetenként átfedéseket, kapcsolódási lehetőségeket biztosíthatott. Ezeknek a lehetőségeknek a kiaknázása egy tudatos portfólió-menedzsment stratégia kidolgozásával lehetséges. Ebben a részben két ilyen kísérlet tapasztalatait hasonlítjuk össze, az MBFB és a Kereskedelmi Bank példáján.

A Magyar Befektetési és Fejlesztési Bankot annak idején éppen abból a célból alapították, hogy a pénzügyi problémákkal küszködő (állami) vállalatok egy részének reorganizációját az 1992-es hitelkonszolidációs intézkedések keretében elősegítse. A Bank portfóliójának kialakulásában tehát a konszolidációs intézkedések játszották a főszerepet. És bár a bank válogathatott az eljárásba bevont adósok között aszerint hogy mely ügyfeleket tartotta megmenthetőnek és melyeket nem, nyilvánvaló, hogy portfóliójában nem hemzsegték a sikeres vállalatok.

Az MBFB vállalati befektetési portfóliója 1995 végén 74 céget tartalmazott, ebből kilenc állt felszámolás vagy végelszámolás alatt. 40 ipari és kereskedelmi vállalat volt a 74 között, amelyek között számos olyan volt, melyben az MBFB tulajdoni részesedése 20 % alatti volt. Az érdekeltségek köre ma is bővül. A tulajdonos ÁPV Rt. tőkeemelései hatására apport formájában újabb cégek kerülhetnek a portfólióba. Ebben az esetben a bank és a tulajdonos közötti alkufolyamatban dől el pontosan, hogy az apportba mely vállalatok mekkora tulajdoni hányada kerül be. A céglista az aktuális erőviszonyok és alkumechanismusok nyomán formálódik és válik véglegessé. A portfólió felvásárlással is gyarapodhat mikor a bank felszámolásból vásárol ki egy-egy céget. A portfólióba kerülés harmadik formái a részvénytársaság, új alapítás, adósság-részvény konverzió alaptőkeemeléssel tőkebefektetés.

A Kereskedelmi és Hitelbank Rt. feladata az MBFB-vel szemben nem a birtokába jutott vállalati tulajdonrészek tartós birtoklása, menedzselése, hanem a klasszikus kereskedelmi banki funkciók ellátása. A tulajdonosi szerepet egyébként törvényi korlátozások is szűkítik. A Kereskedelmi Bank alapvető célja éppen ezért nem a tulajdonában lévő cégek tartós megtartása, hanem ellenkezőleg, a minél előbbi és lehetőleg elfogadható árfolyamon történő értékesítés. A tulajdonosi

szerep vállalása ebben az esetben kényszerűség. A bank nem is volt megfelelően felkészülve a hozzá került tulajdonok kezelésére. Sem megfelelő szervezete, sem szakemberei sem voltak erre a célra.

A vállalatok, tulajdonrészek itt is sokféle módon kerülhettek a bank tulajdonába, de jellemzően itt is véletlenszerűen kerültek be a cégek. Az adóskonszolidáció során bevont adósságállományok kezelése mint ismert a bankok feladata maradt⁷³. Ilyen szempontból a portfólió eredete hasonló az MBFB-nél leírtakhoz. Nagy különbség azonban, hogy még a kétszintű bankrendszer 1987-es kialakításakor sajátosságok miatt a kereskedelmi bankok partnerei és következésképpen adósaik között is az egyes iparágak képviselői koncentráltan jelentek meg. A Kereskedelmi Bank akkor a mezőgazdaság és az élelmiszeripar finanszírozását kapta egyebek mellett. Következésképpen adósaik között, majd konszolidációs kintlevőségeiben is az élelmiszeripari cégek jelentős számban szerepeltek.

A konszolidáció során konverzióval, később felszámolási eljárásokból kivásárlással jutottak a bank tulajdonába vállalati érdekeltségek, az MBFB-hez hasonlóan változó mértékű tulajdonosi pozíciókkal. A különböző módokon bekerült cégeket a szervezeten felkészületlen bank különböző részlegei kapták meg kezelésre. A részlegek fő tevékenysége természetesen nem a vállalatok reorganizálása volt, hiszen nem erre acélra hozták azokat létre. Következésképpen, az MBFB-től eltérően a banknak nem volt egységes, explicit formában meghatározott célja a hozzá került vállalati tulajdonrészekkel. Ezért a velük való bánás, az alkalmazott módszerek, de még a konkrét célok kijelölése is nagymértékben az ügyvitellel megbízott banktisztviselő döntéseitől függött.

Az MBFB bár a hozzá került tulajdonrészek kiválasztásában csekély szerepe volt, a már bekerült tulajdon szerkezetét tudatosan igyekezett alakítani, javítani. Mindenekelőtt kijelölték az értékesítendő és a hasszabb távon megtartandó vállalatok körét. Az MBFB a tartósan megtartandó érdekeltségeket tudatos fejlesztéssel, portfólióbővítéssel kívánja erősíteni. A szakágazati prioritások között elsősorban az élelmiszer- és építőanyagipar, valamint az infrastrukturális fejlesztések egyes területei szerepelnek⁷⁴.

A vagyonkezelés tekintetében az MBFB stratégiáját mindig esetileg alakítja ki. A bank szakértői csapata például a portfólióba tartozó elektronikai cégek tevékenységét úgy akarta hatékonyabbá tenni, hogy a bekerüléskori széttagolt szervezeti rennddel szemben közös szervezeti egységbe vonta érdekeltségeit össze. Felmerült a holdingszerű működtetés lehetősége is. A közös szervezethez később újabb céget csatoltak. Ennek a cégnek a felvásárlásakor a kiválasztás fontos szempontja volt a szakágazati kapcsolódás ténye, illetve az is, hogy egyik megrendelője a már

⁷³Ezzel a feladattal a 92-es hitelkonszolidációban az MBFB-t bízták meg.

⁷⁴A Szalavetz (1997) által vizsgált vállalatok között kettő akadt, amely erősítésére a portfólió bővítésével került sor. Az egyik esetben felszámolásból felvásárolt textilipari cég készleteit vitték be a korábban már meglévő cégbe apportként. Ez az akció egy korábbi nagyvállalat szétbontott és felszámolás alá került utódvállalatai egy részének újraegyesítésének és reorganizációjának volt lépése.

meglévő cégnek is megrendelője volt⁷⁵. Ilyen tudatos portfólió bővítés a Kereskedelmi Banknál nem volt jellemző. Ugyanakkor a hozzá került tulajdonrészek jelentős része tudatos fejlesztések nélkül is eleve azonos szakágazatba tartoztak, csak nem feltétlenül azonos belső szervezeti egység felügyelete alatt voltak.

A két bank előtt tehát hasonló feladat illetve lehetőség kínálkozott. A tulajdonukban lévő, egymással vertikálisan vagy horizontálisan kapcsolatban álló vállalatok tevékenységét úgy lehetett alakítani, hogy közöttük fontos szinergiahatások jelentkezzenek. Mindkét bank tett lépéseket a szinergiahatások kibontakoztatására, ami várakozásaik szerint érdekeltségeik értékének növekedését eredményezhette, függetlenül attól, hogy a cégeket árfolyamnyereséges eladásra vagy hosszútávú vagyongazdálkodásra szemelték ki.

A szinergia hatások kiváltására eltérő megoldásokkal próbálkozott a két bank. Az MBFB helyzete valamivel kedvezőtlenebb volt, hiszen esetében nem azonos szakágazathoz tartozó cégek tevékenységét kellett koordinálni. A koordinációt ez a bank külön szervezeti keret felállítása nélkül, decentralizáltan, személyes megbízottak (felügyelőbizottsági tagok) révén próbálta megvalósítani. A Kereskedelmi Bank négy konzervgyára tevékenységét megbízott vagyongazdálkodó szervezet felállításával, külön apparátus alkalmazásával igyekszik koordinálni. A két megoldás eltérő hatékonysággal működött.

Az MBFB esetében a szinergiahatások vizsgálatának ötlete egy a portfólióba tartozó tanácsadó cégtől származott, akik vállalták csekély honorárium fejében azt, hogy egy kérdőív segítségével feltárják a portfólió cégei között meglévő vagy potenciálisan elképzelhető kapcsolódásokat⁷⁶. A felmérés számos kapcsolódási pontot tárt fel, leginkább az értékesítés területén nyílt lehetőség együttműködésre. A vizsgált cégek egymás beszállítói, forgalmazói voltak/azzá válhattak⁷⁷, közösen léphettek fel külső piacokon, közösen használhattak logisztikai szolgáltatásokat, közösen bonyolíthatták beszerzéseiket.

A felmérést végző cég nem kapott megbízást a feltárt üzleti lehetőségek megszervezésére. Azokat az érintett vállalatok vezetésének figyelmébe ajánlották. Még arra sem került sor, hogy a portfólióba tartozó cégek igazgatóit ebből a célból összehívták volna. A kezdeti felbuzdulás ezért hamar lelohadt, és a lehetséges együttműködések kihasználására csak kevés kísérlet történt. Néhány cég jelentősen növelni tudta egymás közötti forgalmát de általában nem történt érdemi változás a felmérés hatására a vállalatok működésében, a szinergiahatások kiaknázásában.

⁷⁵ Lásd: Szalavetz, 1997, 15.o. Szalavetz kiemeli, hogy az általa megismert esetekben a portfólióbővítés ötlete mindig alulról a cégektől származott, amelyet a bank felkarolt.

⁷⁶ Közös termékek, termelés-forgalmazás, közös beszerzés, stb.

⁷⁷ Több esetben a ténylegesen egymástól vásároló partnerek nem tudták egymásról, hogy közös tulajdonosuk van.

A kudarc okai közül első helyen a decentralizált megvalósítást kell említeni. Nem volt igazi felelőse a vállalkozásnak, ezért aztán nem volt aki az érdekelt cégek vezetését ösztökélte volna. A másik lényeges ok nyilvánvalóan az volt, hogy a cégek tevékenysége alapvetően eltérő volt, ami következtében a kihasználható kapcsolódási felületek relatíve kicsik voltak. De egy sor létező kapcsolódási lehetőséget sem használtak ki a cégek, amelyeket egy erélyesebb tulajdonosi ráhatás esetleg kikényszeríthetett volna. A korábbi szállítói kapcsolatokat az új kedvéért nem akarták a beszerzéssel foglalkozó vállalati alkalmazottak megváltoztatni például⁷⁸. Másutt pedig a korábbi, bejáratott kapcsolatot kellett volna felrúgni az új kedvéért⁷⁹.

A Kereskedelmi Bank az ismertett előzmények után nagyon nehezen szánta el magát arra, hogy a portfóliójában leginkább kínálkozó együttműködési lehetőséget négy konzervgyára között profi módon kiaknázza. A már jelzett szakértelemhiány, illetve eltérő szereptudat miatt a bank csak nagyon nehezen és óvatosan mozdult el egy professzionális vagyongazdálkodó szerv felállítására és megbízására irányába. A Limpex Rt lett ez a kiválasztott szerv, amely jelen pillanatban 100 %-os tulajdonosa a négy konzervgyárnak, maga pedig 100 %-os tulajdona a Kereskedelmi Banknak⁸⁰.

A Limpex Rt. tevékenysége viszonylag kevés számú, nagy szakmai gyakorlattal rendelkező konzervipari és élelmiszerkereskedelmi szakértőre épül. A cég három éves feljavító programot állított össze, melynek végeredményeként a négy gyár tevékenységét olyan módon szertné integrálni, hogy az a vállalatokból létrehozott Rt. jelentős árfolyamnyereséggel történő eladását lehetővé tegye. A négy gyár közötti együttműködés jelentős szinergiahatások kiaknázására épít.

Mindenek előtt említendő a méretgazdaságosság a legkülönbözőbb területeken. A segédanyagbeszállításoknál a sokszorosán nagyobb rendelési tételek jelentős kedvezmények elérését teszik lehetővé. A termelés területén a kompetenciák azonos szintű kifejlesztése révén a termékek azonos színvonalú (ISO 9002) gyártására képes minden gyár, továbbá a több helyen gyártott termékek azonos receptura alapján készülnek, ezáltal egymással kompatibilisek. Következésképpen ahol a technikai feltételek adottak, ugyanazt a terméket képesek egymást helyettesítve, kisegítve előállítani⁸¹. Ez a rugalmas áruellátás szempontjából igen jelentős előrelépés, ami egyben a kapacitások bővítését is jelentette.

⁷⁸ Erre a saját érdekeltégük feláldozása miatt nem törekedtek. Sokszor ugyanakkor a kompetenciák eltérése (lásd Swaan, 1997), a nem kielégítő minőség volt az ok. Ismét máskor a felajánlott ár nem volt versenyképes. A kompetenciák összehangolt fejlesztésére természetesen csak rendkívül aktív vagyongazdálkodó törekedhet, ugyanígy csak szorosabb szervezeti kapcsolatban álló cégek között lehet keresztülvinni, hogy a kedvezőtlen belső ajánlatot válassza a vezetés a versenyképes külső ajánlattal szemben.

⁷⁹ Ez a probléma ismét a tranzakciós költségek elméletére emlékeztet: mi a nagyobb: a bejáratott kapcsolat felszámolása és az új kialakítása kapcsán felmerülő tranzakciós költség, vagy a megrendelések növekedése következtében realizálható méretgazdaságossági előny?

⁸⁰ A Limpex tevékenységének részleteiről lásd: Nándorfí - Szanyi (1997)

⁸¹ Olyannyira egyformák a termékek, hogy egymás márkanevét, címkéit használhatják adott esetben.

Méretgazdaságossági előny érvényesül az értékesítésben is, ahol a Limpex (részben a munkatársak saját korábbi kapcsolatrendszerére is támaszkodva) egyes kiemelt relációk értékesítését a négy gyár részére maga szervezi (pl. nagy áruházláncokkal való tárgyalások bel- és külföldön egyaránt). A Limpex az értékesítés területén egy sor további fejlesztő lépést tett: megszervezte az üzletlátogató hálózatot a fontosabb piacokon, üzletre szállítási szolgáltatást vezetett be, lépéseket tett egy összehangolt termék- és márkanev-politika irányába, stb.

A termelési kompetenciák összehangolása együtt járt a négy gyár tevékenységi körének kisebb átalakításával is. Egyes termékek gyártását leállították, máshova telepítették, másokat megújraindítottak. Eközben az eszközök kisebb átcsoportosítására is sor került, de ez sem vezetett nagyobb súrlódásokhoz. A Limpex stratégiáját a négy cég vezetésével állandóan folytatott konzultációk és egyeztetések folyamatában érvényesíti, és célja a minen fél számára kielégítő megoldások megtalálása. Persze mint tulajdonos a négy üzemmel a Limpex igazgatósága egyébként kedve szerint járhat el, ez a folyamatok háttérében mindig megtalálható motívum, de a dolgok működőképességét a konszenzus jelentősen javítja. Az eredmény már az első év végén megmutatkozott, mert a négy gyár gazdálkodása ugrásszerűen javult és a csoport jelentős nyereséggel zárta az évet.

9. A "rekombináns tulajdon" működése és hatása a versenyképességre

Az eddigiekben a vállalatok közötti együttműködésnek azokat a területeit vizsgáltuk, amelyek a működés valamelyik funkcionális területéhez kapcsolódtak. A hálózatok másik lényeges oldala a David Stark által hangsúlyozott tulajdonosi összefonódás, illetve a partnerek közötti informális együttműködések. Ilyen együttműködésekre kerülhet sor baráti kapcsolatok révén, közös érdekképviselő esetében, stb. Stark korábban meggyőzően bizonyította, a hálózatok létezését⁸². Amit ő állít, az nem más, mint az, hogy a vállalatok üzleti tevékenysége során olyan szoros formális és informális kapcsolatrendszerek alakulnak ki, amelyek az érintett cégek működési környezetét, feltételeit jelentős mértékben stabilizálják, lehetővé teszik a hatékonyabb érdekképviselőt.

Meg kell jegyeznünk, hogy az ilyen fajta együttműködési rendszerek léte egyáltalán nem egyedi és nem csak az átalakuló országokra jellemző sajátosság. Ami miatt ezek jelentősége térségünkben a vállalatok szempontjából különösen nagy, az pontosan a kapcsolatrendszerek jelentős mértékű átrendeződése következtében megnőtt bizonytalanság, amelyet ilyen módon hatékonyan lehet csökkenteni. De a hálózatoknak sajnos politikai jelentőséget is szokás tulajdonítani, ami miatt ezeket az együttműködési rendszereket rengeteg támadás éri. A kutatásnak ebben a részében arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a cégek közötti ilyenfajta együttműködés mennyire tekinthető a normális üzleti vállalkozások részének, vagy mennyire lépnek ezen túl.

A kérdés tehát az, hogy milyen vállalati körre terjed ki a (kereszt)tulajdonosi kapcsolatokkal biztosított "hálózat", és azt milyen egyéb informális kapcsolatok egészítik ki. Nem mellékes azt is megvizsgálni, hogy a kialakult kereszttulajdonosi láncolatoknak mi az eredete, illetve, hogy a tulajdonlás egyes vállalatokban milyen mértékű. Az átmenet különböző gazdaságpolitikai lépései során ugyanis rendszeresen, nagymértékben és az érintettek szándékaitól függetlenül változott sok cég tulajdonosi szerkezete, gondoljunk csak a csőd- és felszámolási eljárásokra, a bank- és adóskonzolidációra, stb. Ugyanakkor, nyilván nagy eltérések vannak a kereszttulajdonosi pozíciókban a tulajdonlás mértéke szerint is. A néhány százalékkal rendelkező tulajdonos formailag csekély beleszólással bír egy vállalat ügyeibe. Persze befolyása mégis nagy lehet, amennyiben szoros, személyes informális kapcsolatok is léteznek. Tehát minőségi különbség van a kereszttulajdonlásban akkor, ha az termelési, üzleti szempontból szorosan kapcsolódó egységek között alakul ki (például egy nagyvállalat technológiailag egybefüggő rendszereit képviselő cégek között jön létre), vagy ha az összefonódás komplementer jellegű, esetleg nem is azonos piacokon működő cégeket köt össze.

A nagykérdőívet kiegészítő másik kérdőíves felmérésben ezért arra tettünk kísérletet, hogy a Stark (1995) által vizsgált "rekombináns" tulajdonú vállalatok egymás közötti kapcsolatait megvizsgáljuk. Feltételezésünk az volt, hogy a Figyelő 200-as listájából a kereszttulajdonlás kritériumai alapján kialakított listában többnyire olyan vállalkozások szerepelnek, amelyeknek egymáshoz a normális üzleti kapcsolatokon kívül kevés köze lehet. Vagyis, hogy a kereszttulajdonlás nem megy túl a normális üzleti szempontokkal indokolható ésszerű mértéken és nem esik a fent leírt, "politikailag gyanús" kategóriába. A Stark által rendelkezésünkre bocsátott lista alapján választottunk ki 48 vállalatot, amelyhez hozzávettünk még 10 újabbat, részben külföldi, részben hazai magántulajdonú, jelentős forgalmat lebonyolító cégeket, illetve 20 jelentős bankot és biztosítót⁸³. Célunk egy kereszttáblázat kialakítása volt, amelyben az érintett 78 cég nyilatkozik, hogy a másik 77-tel a felsorolt kapcsolattípusok valamelyikével kapcsolódik-e. Ilyen módon, amennyiben őszinte válaszokat kaptunk, pontosan fel lehet térképezni az érintett vállalatok közötti keresztirányú formális és informális kapcsolatokat.

A vizsgált kapcsolati típusok a következők voltak:

1. A kérdezett cég a listán szereplő cég tulajdonosa.
2. A kérdezett cégben a listán szereplő cég tulajdonos.
3. A kérdezett cég és a listán szereplő cég együttesen tulajdonosok harmadik cégben.
4. A kérdezett cég vezetője a listán szereplő cég IT-jének, FB-jének tagja.
5. A kérdezett cég IT-jében, FB-jében a listán szereplő cég vezetője tag.
6. A kérdezett cég és a listán szereplő cég vezetői mindketten tagjai harmadik cég IT-jének, FB-jének.
7. Rendszeres beszállítói-vevői kapcsolatban áll a két cég.
8. 30 napot meghaladó fizetési határidőt biztosít a kérdezett cég a listán szereplőnek.
9. Közös K+F tevékenységet, termékfejlesztést végeznek
10. Közös marketing tevékenységet végeznek.

⁸² Például Stark, 1994.

⁸³ A kapott listán egyébként számos olyan vállalat volt, amelyik az eltelt 3 év során összezsugorodott, tehát egyáltalán nem volt "rekombináns erőközpontnak" tekinthető. Ezeket kihagytuk. Viszonylag kevés iparvállalat mellett sok kereskedelmi és szolgáltató céget találtunk, például 6-7 "impexet", amelyek közül csak 1-2 maradt mutatóba napjainkra.

11. Külkereskedelmi együttműködésben partnerek.

12. Közös érdekvédelmi fellépés és lobbizás.

13. Közös tenderpályázatok

Ezen kívül rákérdeztünk arra is, hogy a különböző pénzügyi és biztosítási szolgáltatásokat a listán szereplő bankokkal végeztetik-e?

A kérdőíveket az 58 ipari cég közül 23 töltötte ki, a pénzügyi intézeteket nem kerestük meg. A 23-ból 3 olyan kérdőívet találtunk, amelyen semmilyen kapcsolatot nem jelöltek be senkivel. A többi kérdőív között is 6-8 csak 4-5 kapcsolatot jelölt be, tehát kiterjedt kapcsolati hálózatról nem számolt be.

A kutatásban résztvevő cégek anonimitását figyelembe véve számolunk most be a kérdőívek eredményeiről. Leggyakoribbak a rendszeres beszállítói kapcsolatok voltak. Nagy élelmiszeripari, vegyipari-kozmetikai, csomagolóanyagipari és gyógyszeripari cégek kiterjedt beszállítói és értékesítési hálózatról számoltak be, csakúgy, mint a kereskedelmi cégek. Ez természetesen teljesen normális. A beszállítói kapcsolatok mellé más kérdéseknél is pozitív válaszokat kaptunk néhány vállalat esetében. Ezek többnyire a külkereskedelmi együttműködés, illetve a közös marketingtevékenység, valamint a közös érdekképviselet voltak, és olyan cégek között jelentek meg, amelyek a termelés és termékforgalmazás révén egymásnak természetes partnerei. Így például a gyógyszeripari cégek és a vegyipari alapanyaggyártók vagy az egymásnak beszállító nehézipari cégeknél volt ez jellemző.

Az érdekképviseleti együttműködés egy másik jellemzőjeként sok esetben olyan cégeket jelöltek be a válaszadók amelyekkel feltételezhetően azonos szakmai érdekképviseleti szervezet tagjai. Így például a külföldi tulajdonú cégek a többi külföldi tulajdonú céggel jeleztek közös érdekképviseletet, a kereskedők más kereskedőkkel. Az ilyenféle együttműködésre egyébként a 20-ból mindössze 8 cég adott pozitív választ.

Még soványabb volt az eredmény a tulajdonosi és személyes kapcsolatrendszer esetében. Ilyen kapcsolatot csupán 7 cég jelzett, és sokkal kevesebb céggel összefüggésben, ami persze természetes. A tulajdonosi kapcsolatok egyik jellegzetes típusa a banki tulajdon volt, elsősorban a rendszerváltást megelőzően is működött nagy iparvállalatok esetében. Itt a kereszttulajdonlásra is akadt példa, hiszen, mint arra még mindenki jól emlékszik, a kereskedelmi bankok 80-as évekbeli létrehozásakor a nagy iparvállalatok banki tulajdonrészeket kaptak. Ugyanakkor pedig a konszolidációs intézkedések révén a bankok is jelentős tulajdonosi pozíciókra tehetek szert iparvállalatokban. Volt néhány olyan pénzügyi intézet is, amelyeknek az alapításában is résztvettek magyar vállalatok.

A tulajdonosi kapcsolatok másik, a mintában kevésbé gyakori formája a nem pénzügyekkel szemben fennálló tulajdonosi viszony. Ilyenre is volt 5 példa. Ezek közül az esetek közül kerülhetnének ki a negatív értelemben vett "rekombináns" esetek. Nem találtunk olyan tulajdonosi kapcsolatot, amelyben a tulajdonos és a tulajdonolt cég profilidegen volt. 4 esetben a cégek tulajdonostársak voltak valamely harmadik vállalkozásban, de hogy az a harmadik vállalkozás mi volt, arra nem terjedt ki a kérdőív. Lehetett például pénzügy is.

Ennek a felmérésnek az eredményét összefoglalva az a következtetés vonható le, hogy a széleskörű, tulajdonosi viszonyon alapuló érdekeltségi körrel bíró vállalatok között a normális üzleti kapcsolatokon túlmutató együttműködést nem lehetett kimutatni. A tulajdonosi kapcsolatok főként az érdekelt felek számára kívülálló körülmények hatására alakultak ki, és jellemzően pénzügy és egyéb vállalat között voltak jelentősek. Az érdekképviselőben való együttműködés a hasonló tevékenységet végző, illetve a külföldi tulajdonban lévő cégek csoportjaira volt jellemző. Mindent egybevetve a gazdaságnak a kérdőívbe bevont jelentős (egy-egy ágazatokban meghatározó jelentőségű) reprezentánsai között a normális üzleti kapcsolatokon és természetes érdekképviselői együttműködésen felüli összefonódás nem volt tapasztalható.

Az esettanulmányok is hasonlóan negatív eredményre vezettek. A kiválasztott cégek többsége szerepelt a Stark által vizsgált vállalatok között is. A TVK, Dunaferr, Ganz Gépgyár mind több tucat érdekeltséggel rendelkezik, de leányvállalatai vannak a RÁBÁ-nak, a PEMŰ-nek is. Valamennyi cégnél megfigyelhető a korábbi nagyvállalati szervezeti forma feldarabolása a tevékenységi körök mentén, amint azt Stark is leírja⁸⁴. A feldarabolásnak az indokai az alábbiakban foglalható össze.

A korábbi vertikális integráció sok olyan tevékenységet is a cégekhez vont, amelyek nem tekinthetők a vállalat tevékenysége szempontjából stratégiai fontosságúnak. Például ilyen volt a TVK és a Chinoi műtrágyagyártása, a Ganz Gépgyár és a RÁBA öntődei, stb. Ezek a tevékenységek sok esetben az adott korlátozott kapacitásmennyiség mellett nem voltak nyereségesek, azért kellett őket leállítani, eladni, leválasztani, hogy az alaptevékenység jövedelmezőségét ne rontsák. Általában is fontos szempontja volt a feldarabolásnak az önálló gazdálkodás és önelszámolás biztosítása. A leválasztott üzemek helyi irányításától, vezetésétől jelentős megtakarításokat vártak a vállalatok⁸⁵.

A leválasztott vállalatok egy része valóban lényegesen javította teljesítményét. A RÁBA esetében például a sárvári és a kispesti üzemek azonnal nyereségesekké váltak, amint a központ felé piaci és nem elszámoló árakon számláztak⁸⁶. Ugyanezek a cégek egyébként egyre jelentősebb piaci

⁸⁴ A leválasztott üzemek, egységek mellett a vállalati portfóliókban gyakorta szerepelnek pótlólagosan felvásárolt érdekeltségek, esetenként új alapítású cégek is, amelyeket másféle szempontok alapján, nem "maradék" szerint válogattak össze a cégek.

⁸⁵ A DUNAFERR esetében ez volt az elsődleges szempont. Azokat az üzletágakat, üzemeket választották külön, amelyek értékesítésének több, mint fele külső piacra irányult.

⁸⁶ Ez a példa megvilágítja azt a problémát, ami a nagyvállalatok egy részét hosszú ideig jellemezte, és egyeseknél ma is fellelhető: a kontrolling gyakorlat hiányát.

expanziót tudtak végrehajtani. Más esetekben a leválasztás nem eredményezett ilyen jelentős javulást, sok utódcégről derült ki, hogy tevékenysége piaci körülmények között fenntarthatatlan. Ismét másoknál az eszközöket értékesítésből, felszámolásból átvevő új tulajdonosok voltak képesek életképes tevékenységet kialakítani (pl. sok Ganz-utód esetében).

Az ellátási kötelezettséget a vállalatok egy része az utódcégeknél fenntartotta és tulajdonosi jogon is biztosította⁸⁷. A tulajdonosi szerep ezekben az esetekben az ellátás biztosítása miatt, illetve a korábbi nagyvállalati tevékenységi kör rugalmasabb fenntartása miatt maradt fenn. A nagyvállalati státusz ilyen fenntartása néhány vállalat esetében explicit módon is kifejezésre jut, erőteljes a tulajdonosi ellenőrzés, beleszólás a leányvállalatok működésének egyes részleteibe. A döntési jogköröket többnyire formális (szindikátusi) szerződések szabályozzák⁸⁸, de egyes esetekben nincs szerződés, csak valamilyen kialakult gyakorlat. A pontos szerződéses leszabályozás egyébként a működés szempontjából alighanem kedvezőbb, hiszen akkor minden érdekeltnek pontosan kijelölt feladatai vannak, amit számon lehet kérni. A szabályozás hiányában ezzel szemben nemcsak a tulajdonosi befolyásolás állandó lehetősége hat zavarólag, de a döntési, végrehajtási felelőségek tisztázatlansága is: egymásra várnak az érintettek.

Az anyavállalat és a leányvállalatok kapcsolatát szabályozó szindikátusi szerződésekben a döntési jogköröket, felelőségeket osztják meg. A DUNAFERR 30 jelentősebb érdekeltjét oly módon működteti, hogy azokat öt üzletág szerinti csoportba sorolta, és a konszern érdekeit a csoportokhoz tartozó cégeknél ugyanaz a személy képviseli. Ezek a személyek alkotják az ún. koordinációs központot, amely összhangot teremt a jogilag önálló cégek működésében a konszern érdekeinek előtérben tartása mellett⁸⁹. A DUNAFERR konszernközpont operatív irányító szerepe a következő területeken érvényesül:

- * - vagyonkezelés és beruházások,
- * - piaci stratégia kialakítása
- * - személyzeti politika (vezetők kinevezése)
- * - ellátási kötelezettség az egymás számára szállító társaságok között,
- * - alapanyagbeszerzés
- * - export (a 100 %-ban konszerntulajdonú cégeknél)

⁸⁷ Ahol befolyását fenn kívánta tartani többségi, sokszor 100 %-os tulajdoni hányadot tartott meg magának. A vállalat működése szempontjából kevésbé integrált, versenyeztethető szolgáltatásokat nyújtó cégekben alacsonyabb tulajdoni hányadot alakítottak ki, illetve fokozatosan kivonulnak, mint például a Ganz Gépgyár Holding a telephely közös üzemeltető szolgáltató cégeiből.

⁸⁸ Ganz Gépgyár, DUNAFERR

- * - közúti szállításra vonatkozó szerződések
- * - komplex egységek gyártása és értékesítése.

Ezen felül a konszernközpont törekszik arra, hogy a nagytételben beszerezhető nem alapanyagok beszerzését is központosítsa.

A Ganz Gépgyár esetében a központosított döntési jogkörök hasonlóak, bár szűkebb körre terjednek ki:

- * - beruházások és vagyonhasznosítás,
- * - termelési profilok kialakítása (a párhuzamos kapacitások létrehozásának kiküszöbölése céljából),
- * - személyzeti politika (vezetők kinevezése)
- * - közös kontrolling,
- * - külső pénzügyi kapcsolatok (kifelé a pénzügyekben a holding lép fel).

A Ganz esetében a beszerzéseket a tevékenység diverzifikáltsága miatt nem célszerű koordinálni. Ugyanígy az értékesítés területén sincs értelme az ellátási kötelezettség fenntartásának, bár nagyobb közös vállalkozások esetén a szoros együttműködés lehetősége szinte magától kínálkozik.

A központok és a leányvállalatok kapcsolata sokféle lehet. Természetesen sok múlik a tulajdonosi jogok koncentrációján, a telephelyi sajátosságokon (azonos a telephely, vagy esetleg földrajzilag is eltérő helyen található), az együttműködés leszabályozottságán, a leányvállalatok létrehozásának okain és céljain, stb. A RÁBA önállósult leányvállalatai a földrajzi távolság, a kapcsolatok leszabályozatlansága, a laza technológiai függés miatt lényegesen nagyobb önállósággal bírnak, és erősen törekszenek önállóságuk további erősítésére. Erre annál is inkább késztetést éreznek, mert a tulajdonos csak kismértékben támogatta önálló működésüket. Főként persze a fejlesztési forrásokat és a napi működést biztosító forgóeszközállomány biztosítását hiányolták az utódcégek⁹⁰.

A Ganz és a DUNAFERR esetében a kapcsolódás a központhoz erősebb, de a működésben jelentős a leányvállalatok önállósága. A leányvállalatok deklarált célja az önnfenntartás biztosítása. A Ganz és a DUNAFERR is kedvezőbb körülmények között indították el leányvállalataikat, és több támogatást tudtak nekik adni a működés első időszakában. Azon felül, hogy forrásokat nem voltak ki,

⁸⁹ A konszern érdekei esetenként eltérnek a leányvállalati érdekektől, ami konfliktusokhoz vezethet. A korlátozott kapacitások mellett például előfordul, hogy jövedelmezőbb külső megrendelést kell lemondani a konszern felé érvényesülő ellátási kötelezettség érvényesítése miatt.

⁹⁰ Persze az átalakítás idején a RÁBA maga is súlyos finanszírozási gondokkal küzdött, nem voltak forrásai erre a célra. Dicséri az utódcégeket, hogy ennek ellenére talpon maradtak, és mára tevékenységük pénzügyileg is stabilizálódott.

az azonos telephely egy sor kedvezmény, segítség nyújtására, tanácsadásra adott lehetőséget. A Ganz esetében például rendszeresen vállalt az anyavállalat előfinanszírozást a leányvállalatok beszállításaira, és más módokon is törekedtek az (újra)alakuló partnereik megerősítésére, stabil beszállítói hálózat kialakítására, gyakran olyan cégek esetében is, amelyekben a Holdingnak nem volt érdemi tulajdonosi részesedése⁹¹.

A nagyvállalatok érdekeltségei között azonban nem csak az örökségként meglévő üzemek, telephelyek leválasztott utódcégei találhatók. A vállalatok tudatos portfólióépítésére is számos példát lehet találni. A PEMŰ esetében az ilyen érdekeltségek játsszák a döntő szerepet. Az érdekeltségi kör ilyen alakítása szigorúan az üzleti stratégia prioritásaihoz kapcsolódik. Olyan tevékenységi köröket látnak el, amelyre a cég egészének érdekében van szükség. Leggyakoribb az értékesítést segítő vegyesvállalatok, külföldi érdekeltségek létrehozása. Sok termelő tevékenységre létrehozott leányvállalatot is találni, így például a PEMŰ autóalkatrészgyártó vegyesvállalatai, vagy a Ganz új tevékenység (repülőgépgyártás) kifejlesztését célul kitűző leányvállalata, vagy a TVK és a Columbian közös koromgyára. Valamennyi vizsgált cégnek voltak ilyen típusú érdekeltségei.

Az esettanulmányok is arra hívják fel a figyelmet, hogy mind a leválasztott, mind a felvásárolt, utólag létrehozott érdekeltségek alapvető gazdasági, üzletstratégiai megfontolások alapján kerültek kialakításra. Nem lehet természetesen kizárni, hogy a bonyolultabb vállalati szervezeti struktúra kialakításának háttérében más megfontolások is jelen voltak. Ilyen lehetett főként az átalakulás első időszakában, a Bevezetőben leírt tulajdonosi bizonytalanság légkörében a kiszámíthatatlan tulajdonosi ambíciók vállalatra (vállalatvezetésre) kedvezőtlen megoldásainak akadályozása, megghiúsítása. A bonyolult szervezet, a tulajdonosi kapcsolatok kialakított rendszere, a szindikátusi szerződések mind komoly jogi akadályokat képezhettek a tulajdonos államnak a vállalati menedzsment által nem támogatott lépései útjában. A privatizáció menetét sokszor a menedzsment érdemben tudta befolyásolni, nem utolsósorban a leányvállalati rendszer kialakításának taktikájával. Álláspontunk szerint azonban ez a törekvés egybeesett a vállalati szervezet racionalizálásának igényeivel, és ezért üzleti szempontból is többnyire indokolt volt.

⁹¹ Swaan az ilyen eseteket a szóban forgó cégek kapcsolatát jellemző eszközspecifikussággal magyarázza.

10. Összefoglaló megjegyzések, értékelés

A "Versenyben a világgal" kutatási projektnek ez a része arra tett kísérletet, hogy meghatározza a vállalatok külső kapcsolatrendszerében 1989 után bekövetkezett változásokat, és megvizsgálja őket a vállalati versenyképesség szempontjából. Az eredeti elképzelés az volt, hogy a kapcsolatok alakulásában meg kell próbálni elkülöníteni olyan csomópontokat, amelyek a vállalatok bizonyos köreire általánosan jellemző sajátosságokat mutatnak. A csomópontokat az első elképzelés a tulajdonforma és a vállalati méret vonalai mentén kereste. A kutatás során négy módszert alkalmaztunk. Áttekintettük a kapcsolódó szakirodalom egy részét, megvizsgáltuk a 325-ös kérdőív eredményeit, saját szűkebb körű kérdőívet alkalmaztunk és vállalati esettanulmányokat készítettünk. A kutatás végül is a kapcsolódó részproblémák sokasága, illetve az alkalmazott módszerek sokrétűsége miatt rendkívül gazdag információs anyagot eredményezett, amely azonban formai, módszertani és tematikus egyenetlenségei miatt nehezen összegezhető. Ebben a záró fejezetben ezért nem törekszünk a kutatás ismételt áttekintésére csupán néhány fontos következtetés levonására szorítkozunk, melyek a következők:

1. A magyar vállalatokat ért piaci és intézményi sokk a korábbi értékesítési és beszállítói (kooperációs) kapcsolatokat megrendítette. Sok esetben a kapcsolatok potenciális lehetősége a szereplők jogi megszűnése vagy a kapcsolat tárgyát képező termék, szolgáltatás iránti szükséglet megszűnése miatt véglegesen elhalt. A sokkhatások a vállalatokat eltérő mértékben érintették. Ahol a sokk nagyobb volt, ott nemcsak hogy nagyobb veszteséget okozott, hanem sürgősebb, és mélyebb beavatkozást igényelt a problémák kiküszöbölése is. Következésképpen az ilyen cégek vagy nem éltek túl a sokkot, vagy tevékenységüket nagymértékben összehúzza tudtak fennmaradni, miközben tevékenységük, működésük jellegében is megváltoztak, alkalmazkodtak. A sokkoknak kevésbé kitett vállalatok esetében az alkalmazkodás lassúbb de egyúttal kevesebb veszteséggel járó volt.

2. Az alkalmazkodás egymással is összefüggő területei közül kiemelkedik a vállalati kapcsolatok átalakítása. Az értékesítésben az 1992-es kényszerexport offenzívát 1994-95-re felváltotta egy lassúbb, megalapozottabb, termékfejlesztésre, új piaci kapcsolatok kiépítésére alapozott export. Az export mellett 1995-ben a vállalatok komoly erőfeszítéseket tettek korábbi piacaik visszaszerzésére is, belföldön és külföldön egyaránt. A kapcsolati rendszer megújítása azonban ebben a folyamatban is megtörtént. A partnerek többsége kicserélődött, illetve a kereskedelmi kapcsolatokban szigorú piaci feltételek érvényesülnek. Ez még az egymással tulajdonosi kapcsolatban álló vállalatokra is jellemző.

3. A beszerzési kapcsolatokban a fentiekhez hasonló változások mentek végbe. Kiemelendő a relációs szerkezet változásaiban, hogy az 1990-93 közötti visszaesést követően a magyar cégek ismét jelentősen bővítik hazai beszállítói körüket. A volt KGST kapcsolódásokat jelentős részben OECD országokkal kiépült kapcsolatok váltották fel. Egyes esetekben a beszállítók megerősítésében, technikai felkészítésükben a megrendelők maguk is szerepet vállalnak. A hazai beszállítások növekedésének alapja a háttéripár versenyképességének javulása.

4. A vállalatok értékesítési és beszerzési kapcsolatainak alakulásában a tulajdonformának korlátozott szerepe van. Megfigyelhető, hogy a nagyobb méretű és főként az állami tulajdonban maradt vállalatoknál a korábbi kapcsolatrendszer helyreállítására tett kísérletek erőteljesebben jelentkezők. Ugyanakkor, elsősorban a kisebb méretű vállalatok az új kapcsolatok kiépítésére helyeznek több hangsúlyt. A külföldi tulajdonú vállalatok közül a nagyobbak (privatizációban vásároltak) a korábbi kapcsolati rendszerek helyreállításában aktívak, hiszen új tulajdonosuk sokszor éppen a kapcsolatokat, a piaci részesedést kívánta megszerezni. A beruházások másik része csak lassan és nehezen bővíti hazai beszállítói körét, mivel az nem célja. A kapcsolatrendszer fejlődése nem csak közvetlenül a vállalatok versenyképessége szempontjából fontos, bár a piaci feltételek uralkodó szerepe miatt ez a forgalomba kerülő termékek, szolgáltatások, szállítási kondíciók területén jelentős javulást eredményezett. Az előnyöket biztosító kapcsolatrendszer terjedése a gazdaságra gyakorolt húzóhatása miatt különösen fontos.

5. A beszállítói és értékesítési kapcsolatokban több iparágban felértékelődik a hosszabbtávú szerződések szerepe. Ez ismét a partnerek egymásra találásának, megbízható kapcsolatok kialakulásának a jele. Mivel a partnerek egymás felé megfelelő kompetenciákkal bírnak, amit láthatóan a piac is elismer, ez már önmagában a versenyképesség jele. A tartós szerződéses viszony a porteri értékláncok erősödését eredményezi, ami tovább javítja a versenyképességet.

6. Az értékesítési-beszállítói kapcsolatokat egyre gyakrabban egészítik ki termékfejlesztési, termelési együttműködések. Ez a kapcsolatok elmélyülésére utaló jel. A kérdőív kérdéseire válaszolva azonban egyelőre csak viszonylag kevés vállalat állította, hogy másokkal stratégiai szövetségre lépett volna. Az együttműködések feltehetőleg egyelőre még nem intézményesültek ilyen mértékben. A kapcsolatok további mélyülésére mindenképpen lehet számítani. Azok a magyar cégek, amelyek a múltban jelentős együttműködési kapcsolatokat alakítottak ki nyugati partnerekkel, többnyire sikeresen fenntartották kapcsolataikat, sőt azokat az alkalmazkodási stratégiájuk szolgálatába állították. Sokszor a privatizációra is korábbi nyugati partner bevonásával került sor. Ezekben az esetekben a technológiai-fejlesztési együttműködés továbbra is fennmaradt.

7. A vállalati kapcsolatokban kiemelt figyelmet szenteltünk a bérmunkázásnak. A bérmunkával kapcsolatban csak részben igazolódtak a negatív prekoncepciók. A résztvevő magyar partnereknek csak egy része (de nem többsége) került reménytelenül kiszolgáltatott helyzetbe, ami a külső

kapcsolatok rohamos leépülését is eredményezi. Ezenél is persze a bér munkavállalás alternatívája csak a megszűnés lehetett volna. Az ilyen vállalatok jellemzően a könnyűipari ágazatokban találhatók. Többnyire azonban a bér munkavállalás mintegy "kiegészítő tevékenység" jelentkezik, és nem a vállalat egészének túlélését, hanem egyes tevékenységek fenntartását szolgálja. Esetenként célja éppen a piaci expanzió előkészítése, kapcsolatépítés. Ismét más kategóriát képeznek a kifejezetten bér munkára létrehozott vállalkozások, amelyeknek nincs érdemi kapcsolódásuk más hazai cégekhez. Természetesen kívánatos lenne ezek jobb integrációja, de megjelenésük plusz tevékenység, nem a meglévő erőforrások kedvezőtlen felhasználása (kivétel talán a munkaerő).

8. A nagy multinacionális vállalatok a kapcsolatok építése szempontjából sajátos szerepet játszanak. Letelepedésük tradicionális beszállítóikat is magyarországi beruházásokra készítette. Húzóhatásuk ebben a tekintetben mindenképpen érvényesül. A nemzetközi kapcsolatrendszerek lemásolásával ugyanakkor úgy tűnik, nemzetközi stratégiai szövetségeik egyes elemeit is lemásolták. A beruházásokban érdemi koordináció tételezhető fel. Kelet-Közép Európa integrálása a globális iparági termelési rendszerekbe a multinacionális vállalatok erőviszonyainak figyelembe vételével, azok eredőjeként történik. A stratégiai szövetségek megjelenése természetes folyamat. Ugyanilyen természetes az is, hogy a globálisan felosztott piacok szereplői Magyarország és régióknak piacait is felosztják egymás között. Nálunk ugyanott húzódik a globális verseny és a helyi oligopólium (monopólium) közötti ellentmondás, mint bármely más piacon.

9. A kapcsolati hálók egy részében tulajdonosi összefonódás is megfigyelhető. Kétségtelen, hogy a szocialista nagyvállalat feldarabolását többféle szempont egyidejű érvényesítése igényével végezték el a 80-as évek végén 90-es évek elején a vezetők. Cél volt a működési hatékonyság javítása a szükségtelen mértékű vertikális integráció csökkentése. De cél lehetett az is, hogy a kialakított bonyolult tulajdonosi és szerződési hálózattal a privatizáció menetét maguk ellenőrizzék. Más esetekben a tulajdonosi kapcsolatokat gazdaságpolitikai lépések idézték elő, és a résztvevők számára külső semleges körülményt jelentett csak. Ismét más esetekben pedig a tulajdonosi kapcsolódás kifejezetten üzletpolitikai megfontolásokból jött létre, vállalatfelvásárlással, közös vállalat alapításával. Ezeknek a szervezeteknek a létrehozása teljesen független a múltbeli eseményektől, szervezeti formáktól, az átalakulás utáni vállalatfejlesztés termékei.

10. A bonyolult tulajdonosi hálók, vállalatok közötti vagy vállalatok és bankok közötti kereszttulajdonlások a fenti sokféle forrásból származhatnak. Jelentős részük üzletpolitikai megfontolásból jött létre, vagy véletlenül, gazdaságpolitikai intézkedések hatására. A vállalatcsoportok közötti kereszttulajdonlásra ugyanakkor nem volt érdemi adalék.

11. A tulajdonosi kapcsolatban lévő vállalatok kapcsolatait a tulajdonos igényei szerint formálhatja. A holding vagy konszernszerű szerveződésekben a vállalatok egy részére szigorú értékesítési és beszerezési szabályok vonatkoznak. Ezeket a szabályokat a tulajdonos egyrészt a

nagyvállalati fellépés fenntartása miatt szükséges koordináció miatt másrészt bizonyos iparági sajátosságok következtében tartja fenn. Más esetekben ugyanakkor a vállalatok kapcsolódása lazább, és a vállalatok maguk is szándékosan távolodnak a központtól.

12. A bankok tulajdonába került vállalatok irányításában szintén megfigyelhető esetenként a vállalati kapcsolati rendszer befolyásolása, de ez a tevékenység csak elvétve figyelhető meg, és sokszor gyenge hatékonysággal működik. A kapcsolatok szervezése akkor sikeres, ha azt megfelelő szervezettel, az adott szakágazatban jártas szakemberekre bízják. A pénzügyi szakértelem kevés. A pénzintézetek idegenkedése a portfóliójukba tartozó vállalatok ügyeinek menedzselésétől komoly akadálya lehet az érintett vállalatok reorganizálásának, bárki végzi is azt.

11. Függelék

1.sz. táblázat: Az alapsokaság megoszlása tulajdonforma és méret szerint

(vállalatok száma és %-os arányok)

	Külföldi	Hazai magán	Állami	Összes cég
1000 -	17 29	8 8	33 30	68 21
500-1000	12 21	13 13	26 24	65 20
300-500	10 17	18 18	17 15	60 18
100-300	13 22	32 33	28 25	82 26
50-100	6 9	28 28	6 5	48 15
Összesen	58 98	99 100	110 99	323 100

2.sz. táblázat: Az értékesítés és beszerzés néhány alapmutatója tulajdonforma szerint

(%-os arányok)

	Külföldi	Hazai magán	Állami	Összes cég
30 %-ot meghaladó export	38	27	20	28
30 %-ot meghaladó import	38	20	20	23
20 %-nál nagyobb hazai piaci részesedés	43	30	48	40
20 %-nál nagyobb arányú bér munkavállalás	19	18	8	13

3.sz. táblázat: A beszerzés szerkezetének változása 1992 és 1995 között tulajdonforma szerint

(%-os arány)

	Külföldi	Hazai magán	Állami	Összes cég
	1992 1995	1992 1995	1992 1995	1992 1995
50 %-nál nagyobb hazai részesedés	59 64	64 63	74 73	67 66
20 %-ot meghaladó (volt) KGST rész	17 12	17 7	21 15	17 10
50 %-ot meghaladó OECD részesedés	14 19	11 20	10 14	11 16

4.sz. táblázat: Az értékesítés és beszerzés néhány alapmutatója méret szerint

(%-os arányok)

	50 - 100	100 - 300	300 - 500	500-1000	1000 felett
30 %-ot meghaladó export	27	24	20	31	40
30 %-ot meghaladó import	25	24	20	18	31
20 %-nál nagyobb hazai piaci részesedés	42	41	35	34	51
20 %-ot meghaladó bér munkavállalás	8	13	13	11	13

5.sz. táblázat: A beszerzés szerkezetének változása 1992 és 1995 között méret szerint

(%-os arány)

	50 - 100		100 - 300		300 - 500		500 - 1000		1000 felett	
	1992	1995	1992	1995	1992	1995	1992	1995	1992	1995
50 %-nál nagyobb hazai részesedés	67	63	70	65	58	58	62	60	73	81
20 %-ot meghaladó (volt) KGST rész	21	13	12	7	15	10	23	12	21	9
50 %-ot meghaladó OECD részesedés	10	17	9	18	10	17	12	14	12	15

6.sz. táblázat: Stratégiai szövetséget kötött vállalatok összetétele tulajdonforma és méretkategória szerint

(vállalatok száma, %-os megoszlás)

	Szövetséget kötött cég		Összes vállalat	
Állami vállalatok	50	49	110	34
Hazai magántulajdonú cégek	27	26	99	30
Külföldi tulajdonú vállalatok	15	15	58	18
50 - 100	7	7	48	15
100 - 300	25	25	82	26
300 - 500	24	24	60	18
500 - 1000	23	22	65	20
1000 felett	23	22	68	21

7.sz. táblázat: Első helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei

(esetek száma)

	Közvetlen versenytárs 21 cég	Potenciális versenytárs 15 cég	Vevő 37 cég	Szállító 30 cég	Egyéb 10 cég
K + F	3	1	3	2	2
Termelés	11	3	16	4	2
Marketing	12	6	17	11	4
Beszerzés	5	3	4	15	2
Több terület	9	8	6	5	5
Egyéb	1	0	2	1	1

8.sz. táblázat: Második helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei

(esetek száma)

	Közvetlen versenytárs 10 cég	Potenciális versenytárs 12 cég	Vevő 23 cég	Szállító 13 cég	Egyéb 15 cég
K + F	1	2	3	0	1
Termelés	6	5	10	2	3
Marketing	7	5	9	5	4
Beszerezés	1	2	3	6	1
Több terület	4	3	4	4	6
Egyéb	0	0	1	0	0

9.sz. táblázat: Harmadik helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei

(esetek száma)

	Közvetlen versenytárs 6 cég	Potenciális versenytárs 7 cég	Vevő 13 cég	Szállító 16 cég	Egyéb 6 cég
K + F	0	0	1	0	0
Termelés	4	3	6	6	3
Marketing	4	5	7	4	3
Beszerezés	0	2	0	3	0
Több terület	3	2	2	5	1
Egyéb	0	0	1	0	1

10.sz. táblázat: Marketing szövetségben résztvevő vállalatok tartós értékesítési szerződésben bonyolított forgalmának arányai a teljes minta átlagához viszonyítva

(%-os arány)

A forgalom	marketing szövetség 1.	marketing szövetség 2.	marketing szövetség 3.	a teljes sokaság
0-20 %-a	40	42	37	41
21-40 %-a	19	23	16	15
41-60 %-a	12	15	21	16
61-80 %-a	19	8	21	16
81-100 %-a	10	12	5	12

11.sz. táblázat: Beszerzési szövetségben résztvevő vállalatok tartós beszerzési szerződésben bonyolított forgalmának arányai a teljes minta átlagához viszonyítva

(%-os arány)

	0 - 20 %	21 - 40 %	41 - 60 %	61 - 80 %	80 - 100 %
Beszerezési szövetséges	24	20	28	16	8
Teljes minta	43	14	16	16	11

12.sz. táblázat: Cégek, amelyek nem indokolták hogy miért nem kötnek hosszútávú beszállítói vagy értékesítési szerződéseket, az ilyen szerződéssel bonyolított forgalom aránya szerinti bontásban.

(Az alapsokaság tartós értékesítési ill. beszerzési szerződéssel bonyolított forgalma szerinti bontásban, zárójelben).

Az értékesítés/ beszerzés tartós szerződéssel lekötött hányada	Értékesítési szerződés akadályainál		Beszerzési szerződés akadályainál	
0-20 %	(126)	18	(130)	13
21-40 %	(46)	4	(42)	5
41-60 %	(48)	13	(50)	4
61-80 %	(51)	10	(49)	8
81-100 %	(37)	23	(34)	17
nem adott választ	(17)	12	(20)	9
összesen	(325)	80	(325)	6

13.sz. táblázat: Tartós vertikális szerződések szerepe a védekező vagy stabilitási stratégiát folytató cégek között.

	A forgalom tartós szerződéssel bonyolított %-a				
Védekező stratégiát követők	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Értékesítésben	25	12	11	10	10
	35%	17%	15%	14%	14%
Beszerzésben	30	8	15	9	10
	42%	11%	21%	13%	14%
Stabilitási stratégiát követők					
Értékesítésben	62	17	21	25	18
	41%	11%	14%	16%	12%
Beszerzésben	63	19	19	24	17
	41%	13%	13%	16%	11%
A teljes sokaság					
Értékesítésben	126	46	47	51	37
	39%	14%	14%	16%	12%
Beszerzésben	130	42	49	49	34
	40%	13%	15%	15%	11%

14.sz. táblázat: Termelési szövetségről beszámoló cégek egyes javulást mutató mérőszámai (az adott kategóriába eső cégek száma)

	Szövetséget első helyen megjelölők (összesen 7)	Szövetséget második helyen megjelölők (összesen 8)	Szövetséget harmadik helyen megjelölők (összesen 3)
Beruházások	4	6	3
Kapacitások	6	4	3
Kapacitáskihasznál.	5	5	3
Termékminőség	6	7	2

15.sz. táblázat: Vállalatok megoszlása stratégia-típusok szerint

(db* és %)

Szövetségtípus	Stratégiai szövetséges cégek		Valamennyi vállalat	
	száma	%-os aránya	száma	%-os aránya
Visszahúzó	13	8	43	10
Védekező	20	13	72	16
Stabilitási	46	29	152	34
Növekedési	57	36	136	30
Támadó	20	13	40	9
Nincs stratégia	3	2	10	2

*Mivel 1990-95 közötti időszakra több egymást váltó stratégiatípust is meg lehetett jelölni, az összesítésben az érintett cégeknél magasabb számú választott stratégia jelentkezik

16.sz. táblázat: Szövetséges vállalatok egyes teljesítménymutatóinak alakulása 1992-95 között*

	1	2	3	4	5	Átlag	Összes cég átlaga
Eszközállomány	5	10	10	44	25	3,79	3,57
Saját forrás	6	13	5	49	20	3,69	3,48
Beruházások	6	10	15	44	20	3,65	3,46
K+F ráfordítások	4	11	40	23	4	3,15	2,97
Termelési kapacit.	3	12	25	35	12	3,47	3,28
Kapacitáskihaszn.	4	17	20	43	7	3,35	3,22
Üzemi eredmény	5	16	10	36	26	3,67	3,41
Létszám	25	30	13	19	10	2,58	2,37
Vagyonarányos ny.	10	20	9	43	13	3,31	3,16
Árbev. arányos ny.	11	22	13	41	8	3,14	3,04

*A mutatók változásának (1=jelentős csökkenés, 5=jelentős növekedés) értékelése 5 fokozatú skálán

12. A kutatás számára készített tanulmányok jegyzéke:

Antalóczy K. (1996): A magyar gyógyszeripar jellemzői a nemzetközi gyógyszeripar folyamatainak tükrében

Antalóczy K. (1997): A Sanofi szerepe a magyar gazdaságban

Dévai K. (1997): A TVK átalakulása

Kiss J. (1997): A magyar cukoripar vállalati kapcsolatai

Nándorfi G. - Szanyi M. (1997): Vagyonkezelési gyakorlat a Hitelbank portfóliójába tartozó élelmiszeripari vállalatoknál

Petruska I. (1997): PEMŰ esettanulmány. A vállalati kapcsolatrendszer átalakulása

Poszmik E. (1996): Ganz Gépgyár Holding

Poszmik E. (1996b): Dunaferr Rt. esettanulmány

Sass M. (1997): Bérmunka és vállalatközi kapcsolatok

Somai M. (1996): RÁBA Magyar Vagon- és Gépgyár Rt. Vállalati esettanulmány

Swaan, W. (1997): If in the beginning there were no markets: Transaction costs, networks and post-socialist transformation

Szalavetz A. (1997): Az MBFB szerepe a portfóliójába tartozó cégek közötti kapcsolatok koordinálásában, a kapcsolatrendszer fejlesztésében

Szanyi M. (1997): Magyar vállalatok kapcsolati hálójának fejlődése a rendszerváltást követően

Szemlér T. (1996): Esettanulmány az APV Hungary Kft-ről

Szemlér T. (1996b): Termelés vagy értékesítés: Esettanulmány az AL-KO Kft-ről

13. Felhasznált irodalom

- Bruszt L. - Stark, D. (1996): Vállalatközi tulajdonosi hálózatok a kelet-európai kapitalizmusban. Közgazdasági Szemle, XLIII.évf. 1996 március
- Buzády - Tari (1997): Stratégiai szövetségek a vállalati kérdőíves felmérés tükrében. "Versenyben a világgal" kutatási projekt háttér tanulmány
- Grabher G. - Stark, D. (1996): A szervezeti sokféleség - evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a poszt szocialista átalakulás. Közgazdasági Szemle, XLIII.évf. 1996 szeptember, 745-769.o.
- Gray, C. - Schlorke, S. - Szanyi M. (1996): A csődtörvény tapasztalatai Magyarországon 1992-1993. Közgazdasági Szemle XLIII. évfolyam, 1996 május, 403-419. o.
- Novák T. - Szanyi M. (1996): A tevékenységleépítés szerepe a magyar gazdaság átalakításában (1989-1993). Strukturák, Szervezetek, Stratégiák (Ipargazdasági Szemle) 1996. 1-3, 110-119. o.
- Stark, D. (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban. Közgazdasági Szemle 11. és 12. szám
- Szanyi M. (1992): A műszaki fejlesztési verseny sajátosságai az Egyesült Államok iparának példáján Ipar-Gazdaság 1992 május, 6-13. o.
- Szanyi M. (1994): Magyar iparvállalatok alkalmazkodási törekvései az átalakulási válság során. Közgazdasági Szemle, XLI. évf. 1994. 11. sz. 1036-1048. o.
- Szanyi M. - Szemlér T. (1996): Investment Patterns of Hungary 1989-1995. Paper presented on the VI. Annual meeting of EACES in Grenoble, September 12-14, 1996.
- Tari E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle, XLIII. évf, 1996. április, 363-380.o.
- Török Á. (1996): A stratégiai szövetségek és a magyar működőtőke-import. Strukturák, Szervezetek, Stratégiák (Ipargazdasági Szemle) 1996. 1-3,
- Vissi F. (1994): A külföldi működőtőke-beruházások és a verseny Közgazdasági Szemle vol. XLI. No. 4. 1994. pp. 349-359.
- Vissi F. (1995): A verseny két új csillaga. mimeo.

A program kiemelt támogatói:

Center for International Private Enterprise,
Washington, US
Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
Országos Tudományos Kutatási Alap

További támogatók:

Magyar Menedzsment Intézet
és tagvállalatai:
MOL Rt., Dunaferr Rt., Antenna Hungária Rt.,
MATÁV Rt. MALÉV Rt.
Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi
Minisztérium
Földművelésügyi Minisztérium
Friedrich von Naumann Alapítvány