

LAKI MIHÁLY

## A tulajdon működtetése

### A magyar nagyvállalkozók felhalmozott tudásának és kapcsolatainak hasznosítása

---

Azok a nagytulajdonos vállalkozók, akik vagyonukat a privatizáció során szerezték, előbb stabilizálták a növekedésben megtorpant vagy válságban levő közép- és nagyvállalataik helyzetét, s ezután fogtak a termelési szerkezet átalakításába és a növekedés újraindításába. Az 1989 után többnyire kisvállalatokat alapító mai nagytulajdonos vállalkozóknak viszont a kiugróan gyors növekedés piaci és pénzügyi feltételeit kellett megteremteni. A sikeres stabilizációt, illetve a gyors növekedést követő második szakaszban a két vállalkozócsoport és vállalataik működési feltételeinek különbségei fokozatosan csökkentek. A környezet kihívásaira adott válaszokat már egyre kevésbé az indulás, sokkal inkább a piaci viszonyok, a vállalati stratégia eltérései magyarázzák.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D23.

---

Egy korábbi cikkünkben a magyar nagyvállalkozók életútja (az életút során felhalmozott tudása, készségei és kapcsolatai) és tulajdonszerzési stratégiája közötti kapcsolatot elemeztük (Laki [2002]).<sup>1</sup> Az 1998–1999-ben készült élet- és vállalkozástörténet-interjúk alapján most azt mutatjuk be, hogy a felkeresett nagyvállalkozók miként működtették szerzett tulajdonukat.

A magyar nagytulajdonos vállalkozók 1989 után a közepes és nagyvállalatokban két módon szereztek többségi tulajdont. A szocialista rendszer összeomlásáig az állami vállalatokban, termelőszövetkezetekben vezető beosztásban levő, túlnyomó részben MSZMP-tag igazgatók, vezérigazgatók, szövetkezeti elnökök és helyettesik főként a magánosítás során tettek szert jelentős tulajdonra. A mai nagytulajdonos vállalkozók másik nagy csoportjába azok kerültek, akik az állami-nagyszövetkezeti szektorban alacsonyabb beosztásokban dolgoztak, többnyire nem voltak tagjai az MSZMP-nek. Közülük számosan már a szocializmus idején elhagyták az állami-szövetkezeti szektort, és magánvállalkozásba kezdtek, vagy megtartották állami-szövetkezeti szektorbeli állásukat, de magántevékenységet is folytattak. A szocialista rendszer összeomlása után e csoport tagjai jórészt kimaradtak a privatizációból. Többnyire új vállalatot alapítottak, vagy változatlan szervezeti formában működtették korábbi magánvállalkozásaikat. A továbbiakban rendre összehasonlítjuk a szerzés alapján megkülönböztetett két, és a magánszektorba lépés módja szerint képzett három csoportot.

<sup>1</sup> Amikor az élet- és vállalkozástörténetet feltáró részletes interjúk készítése mellett döntöttünk, lemondunk arról, hogy a minta kövesse a nagyvállalkozók csoportjának (egyébként statisztikai kiadványokból sem megismerhető) belső arányait. A reprezentativitás feladása után is törekedtünk azonban arra, hogy a megkérdezettek között szerepeljenek a főbb gazdasági ágak (ipar, építőipar, mezőgazdaság, szolgáltatások), legyen közöttük kellő számú budapesti és vidéki vállalkozó.

Először a vállalkozásaik működtetéséhez szükséges tudás, készségek és kapcsolatok felhalmozásának folyamatát ismertetjük. Ezt követi az 1989 utáni szabályozási és piaci környezet, majd a tulajdonukba került vállalatok néhány sajátosságának bemutatása. Végül áttekintjük a vállalataik hatékony működését szolgáló fontosabb módszereiket.

## A tanulás terei

**1. Az iskola és az állami-szövetkezeti munkahely.** Interjúalanyaink *iskolázottsága* meghaladta nemcsak a hazai lakosságban, hanem a kisvállalkozók csoportjában tapasztaltakat is.<sup>2</sup> A 48 megkérdezett közül 37-en rendelkeznek felsőfokú iskolai végzettséggel, 13-an vettek részt sikeresen egyetem utáni képzésben, ketten szereztek tudományos fokozatot. Életük során jellemzően kisebb településekről nagyobbakba költöztek, a többség Budapesten él. A megkérdezettek több mint a fele 40 éves vagy idősebb volt az interjú készítésekor. A csoportban a férfiak vannak túlsúlyban, de három nagyvállalkozó nővel is sikerült interjút készítenünk.<sup>3</sup>

A tapasztalva tanulás tereit és eseményeit áttekintve is számos hasonló helyzetre, helyzetsorra bukkanunk. Viszonylag kevesen fordultak meg közülük a gazdaságon kívüli világban (beleértve a pártapparátust és az államigazgatás intézményeit). Túlnyomó többségük nagy- vagy közepes méretű állami vállalatokban dolgozott a szocializmus időszakában.<sup>4</sup> Többnyire nem ragadtak meg egy cégben, hanem két-három vállalatban vagy szövetkezetben tevékenykedtek viszonylag hosszú ideig. Csak néhányan töltöttek be közülük törzskari posztokat. A vállalaton belül – vagy vállalatot váltva – a *többség egyre magasabb posztokra került*. A leggyakrabban a kisebb egységek (műhely, telep, bolt) éléről egy nagyobb szervezeti egység (gyáregység, ágazat, építésvezetőség, bolthálózat) vezetői posztjára, majd gyakran az igazgatók csapatába kerültek. A párttagok aránya a csoportban jóval meghaladta az átlagot.<sup>5</sup> Növelték a sikeres karrier esélyeit a vállalkozók pozitív személyiség vonásai (*Kő* [2001]).

A személyek és az életutak itt bemutatott jellemzői a csoportba kerülés *átlagosnál nagyobb valószínűségére utalnak*.<sup>6</sup> Önmagukban nem magyarázzák a nagyvállalkozóvá

<sup>2</sup> Szalai Erzsébet kutatása során húsz nagytőkessel készített interjút: „mindegyikük egy vagy két diplomával rendelkezett” (*Szalai* [2001] 165. o.). Czakó Ágnes és Vajda Ágnes kutatásai szerint a kisvállalkozók 73 százaléka legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezik. Ugyancsak ők állapították meg, hogy a vállalkozás kezdete előtt az állami-szövetkezeti szektorban „kisfőnökök” (művezetők, csoportvezetők) vagy több szakmával rendelkező szakmunkások voltak (*Czakó-Vajda* [1993]). Működő vállalkozásaik Budapesten és vidéken egyaránt fellelhetők, bár a kisebb egyéni vállalkozások 78,8 százaléka, az ezeknél többnyire nagyobb működő kft.-knek csupán 55,8 százaléka működik vidéken (*KSH* [1999] 153. o. alapján számolva).

<sup>3</sup> Kolosi Tamás és Sági Matild kutatási eredményei nagyon hasonlóak: „A nagytőkések mintájába bekeleltek elsősorban többsége, 93,4 százaléka férfi, 44 százaléka középkorú (40–49 éves), egyötödük negyven év alatti, 29 százaléka az ötvenes éveiben jár, és 6 százaléka hatvanéves vagy idősebb. 84 százalékuknak felsőfokú végzettsége van, további 13 százalékuk középiskolai érettségivel rendelkezik. Minden második nagytőkés Budapesten él, harminc százalékuk valamelyik megyeszékhelyen lakik.” (*Hankiss-Matkó* [1997] 65. o.)

<sup>4</sup> „Legtöbben a nyolcvanas évek kettős tagozódású társadalmának vezető rétegeiből kerültek ki: vagy állami vállalat gazdasági vezetői voltak, vagy már a nyolcvanas években önálló vállalkozásokat indítottak, illetve részt vettek a második gazdaságban – esetleg mindkettő szerepet játszott.” (*Hankiss-Matkó* [1997] 67. o.)

<sup>5</sup> Az általunk felkeresett 48 nagyvállalkozó-tulajdonos közül 18-an voltak tagjai az MSZMP-nek (*Laki* [2002]). Szalai Erzsébet említett húszas mintájában „16-an fiatalabb éveikben legalábbis vállalati KISZ-vezetők voltak. 10-en tagjai voltak az MSZMP-nek.” (*Szalai* [2001] 165. o.)

<sup>6</sup> A nagyvállalati hierarchiában felfelé haladó, irányítói posztokat betöltő, a rendszerváltás idején 35–45 éves – ma már középkorú – felsőfokú végzettségű, inkább Budapesten, mint vidéken élő férfiak, túlnyomó többsége *nem* sikeres nagyvállalkozó.

válást, még kevésbé a tulajdon eredményes működtetését. Az interjúk részletes elemzése során azonban tárgyunk szempontjából fontos, gyakran előforduló, *jellegetes életszakaszokra, helyzetekre* bukkantunk. A szocializmusban működtetett *nagyobb magánvállalatok, magánvállalat-hálózatok szervezése és irányítása, illetve az állami vállalatok, szövetkezetek válságkezelése különösen jó alkalmat nyújtott a rendszerváltás utáni nagy magánvállalkozások működtetéséhez szükséges készségek és tudás felhalmozására.*

**2. Vállalathálózatok és nagyobb magánvállalatok.** A felkeresett vállalkozók több mint a fele (48-ból 25-en) már a szocialista rendszerben kis- és mikrovállalatok tulajdonosa volt. Egy részük megosztotta munkaidejét az állami-szövetkezeti munkahely és a magánvállalkozás között, mások kiléptek az úgynevezett szocialista szektorból, és kizárólag magánvállalkozóként (kisiparos, kiskereskedő stb.) tevékenykedtek. *A magánszektorba lépők a szocializmus tartós fennmaradásával számoltak.* Üzleti terveik készítésekor figyelembe vették a szocializmusbeli magántulajdon folyton változó, de mindig érzékelhető adminisztratív korlátait. Nem készítették hosszú távú terveket, túlnyomó többségük kerülte a növekedést. A magánszektor visszaszorításának időszakaiban többnyire szüneteltették a magán-tevékenységet, visszahúzódtak az állami-szövetkezeti szektorba (*Kuczsi [2001], Laki [1998], Vajda [1999]*).

A nyolcvanas évek elején induló gazdasági reform azonban a korábbiaknál hosszabb ideig tartott. Eközben a magánvállalkozás számos, addig érinthetetlen adminisztratív korlátja megszűnt, vagy „felpuhult”. A szabályok rugalmas értelmezése lehetővé tette például, hogy a kiszövetkezetek és a gazdasági munkaközösségek a termelés-szolgáltatás növekedéséhez szükséges létszámot foglalkoztassanak. A vállalkozók a magángazdaság elől korábban elzárt piacokra is beléphettek (például személy- és teherszállítás). Az állami vállalaton belüli termelés és szolgáltatás jelentős részét átvették a vállalattal szerződő gazdasági munkaközösségek. Mindezt vállalkozásbarát propaganda kísérte az irányított tömegkommunikáció fórumain.

A gazdálkodási környezet e fontos változásai *módosították* a szocialista szektort részben vagy teljesen elhagyók *egy részének* jövedelemszerzési stratégiáit. A vállalkozásukat irányítási hierarchia nélkül, egy telepen, üzletben, étteremben működtető, terméket, szolgáltatást a helyi piacokon értékesítő kisiparosokkal és kiskereskedőkkel szemben, *ők tagolt szervezettel, több irányítási szinttel viszonylag nagy vállalkozásokat hoztak létre, és a regionális, sőt az országos piacokon növelték a forgalmukat, részesedésüket.*

A kutatás során felkeresett vállalkozók közül az állami szektort elhagyók közel fele élt a reform adta lehetőségekkel, és ekkor már *a kisvállalat mérethatárait és szokásos piaci részesedését meghaladó* vállalkozásokat működtetett (*Schweitzer [1982]*). Egy részük ezt úgy oldotta meg, hogy *a magánvállalata fölé egy, a többi állami vállalattal szerződni jogosult állami céget „illesztett”.* Az állami vállalattal kötött szerződés lehetővé tette belépésüket a magánvállalkozások számára tiltott (többnyire külföldi) piacokra.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> „Pesterzsébeten volt egy igen nagy, talán 3000 fős vállalat. Ez teljes egészében bedolgozó csoportokra épült, műanyagipar, textilipar, fémipar. Nagyon ügyesen az akkori vezetők, az ottani vezetők összeszedtek ilyen embereket, csoportokat, akiknek volt munkájuk, a gépeik, vevőikörük, mindenük megvolt, egyszerűen csak nem volt pecsét, zászló. És akkor ott dolgoztam 5-6 fővel. Amikor a szabadalom bejegyzésre került, akkor próbáltam eladni a cégemnek, de ők jól megvoltak azzal, amit eddig csináltam, és nem akartak újabb pénzt erre áldozni. Akkor találtam egy hasonló vállalkozást, úgy hívták, Hő- és Hidrotechnikai Gazdasági Társulás. És átmentem a csoporttal, és ott egy kicsit jobb kondíciókkal dolgoztam. Lényege végül itt is, ott is az volt a dolgnak, hogy a számlázott bevétel 30 százalékát tudták mint munkabért kiosztani. Az anyacég vállalta a munkát. Ha bejött érte 100 ezer forint árbevétel, akkor 30 ezer forintot lehetett bérként ebből kiosztani.” (Interjúrészlet, mérnök, 1989 után alapított kisvállalatból számítástechnikai közép-vállalattá fejlődött cég társtulajdonosa.)

A terjeszkedés másik gyakori módja volt, amikor jogilag független vállalkozásokból (alvállalkozókból, bedolgozókból, családtagok, barátok nevében működtetett üzletekből, vendéglátó-ipari egységekből, háztáji gazdaságokból) álló *hálózat központjaként* működött a „saját” vállalkozás.<sup>8</sup> A szolgáltatóiparban és a kereskedelemben a hálózat aleggységeit *bedolgozóknak* hívták. A vendéglátóiparban a *szerződéses (gebin) rendszer* és a magántulajdon kombinációja tette lehetővé az ilyenfajta terjeszkedést. A mezőgazdaságban a hálózatszerű vállalkozás fontos formájának bizonyult a *háztáji gazdaságok integrálása*.

**3. Válságmenedzselés az állami-szövetkezeti szektorban.** A szocialista gazdaságban a válságban levő nagy állami vállalatokat, szövetkezeteket az állam rendre kisegítette nehéz helyzetéből.<sup>9</sup> Legfeljebb a szigorítás és a kimentés gazdasági helyzetétől függő hullámváltozásnak lehettünk tanúi (*Laki* [1987]).

A nyolcvanas évek végén az állami vállalatok *növekvő számban* jelentettek értékesítési gondokat. 1987 első negyedében a megkérdezett vállalatoknak 26,0 százaléka, 1989 negyedik negyedében már 51,2 százaléka említette a termelést hátráltató tényezők között az elégtelen keresletet (a Kopint–Datorg 1993. évi 1. negyedévi konjunktúrajelentését idézi *Kornai* [1993b] 3. táblázat, 574. o.). Mind nehezebben lehetett alkalmazni a vállalati válsághelyzetek megoldásának addig bevált eszközeit. A nehézségekkel küzdő, válságban levő állami vállalatok, szövetkezetek egyre *kevésbé* számíthattak hiteleik elengedésére, állami beruházási támogatásra, egyedi elbírálásra az adó- és más közterhek megállapításakor vagy beszedésekor. Az állam és a vállalatok közötti „új szerződés” (*Kornai* [1993a] 383. o.) formálódását jelezte, hogy a költségvetésből a vállalati szektorba áramló pénzfolyam radikálisan – a GDP százalékában mérve az 1987-es 12,3-ról 1989-ben 6,7 százalékra – csökkent (uo. 1. táblázat, 384. o.).

Az interjúk feldolgozása során számos olyan esetre bukkantunk, amikor a nyolcvanas évek második felében lassuló gazdasági növekedés kedvezőtlen hatásai a *vállalat magánkézbe kerüléséig az állami szektorban maradó* közép- és felsőszintű vezetőket új módszerek átvételére vagy kitalálására, újfajta vállalatban belüli vagy külső kapcsolatok kiépítésére készítették. A banki hitelezés szigorodása a költségek gondos elemzésére és csökkentésére és ezzel létszámcsökkentésre kényszerítette őket.<sup>10</sup> Máskor a technikai-technológiai fejlesztés nyomán szerzett hatékonysági előny tette lehetővé a belépést versenytársaik

<sup>8</sup> Egyik interjúalanyunk több száz vevőnek szállított termékeiből, ám legálisan nem tudta növelni termelőkapacitásait: „Nem lehetett felnőni, nem lehetett engedélyt kapni, semmire sem volt lehetőség. A még nálunk is kisebb maszek cégekkel bedolgoztattunk. Valakik bedolgoztak nekünk, és mi meg eladtuk az árut a maszek kiskereskedőknek »svarcba«. Először volt egy, aztán még egy, a végén aztán volt négy beszállító.” (Interjúrésztel, tudományos kutató és kisiparos, a nyolcvanas években alapított kisvállalatból élelmiszeripari és kereskedelmi nagyvállalattá fejlesztett cég kizárólagos tulajdonosa.)

<sup>9</sup> „A nyolcvanas évek közepéig a gazdaság irányítói többnyire a vállalati válsághelyzetek megoldásának hagyományos, a tervgazdaságban megszokott módszereit alkalmazták. Ebben az időszakban a még háborítatlan értékesítési lehetőségek (a KGST államközi megállapodásának rendszere és a zárt belső piac), a kelet-európai összehasonlításban több területen viszonylag jónak számító technikai színvonal vagy minőség és a költségvetési támogatások még elfedték az akkor is köztudomású ténytet: az ipar termelési szerkezete versenyképtelen, a beruházások rendre nem térülnek meg, a kapacitások egy része kihasználatlan.” (*Voszka* [1997] 24. o.)

<sup>10</sup> „Belépett egy szigorúbb gazdálkodás, kezdve a létszámtól a költséggazdálkodásig. Mi már a nyolcvanas évek elején elkezdtük a létszámleépítést, felszámolva a hagyományokat, hogy kell két gépkezelő, mert mi van, ha az egyik rosszul lesz. Nálunk egy olyan program indult, hogy fokozatosan, nem drasztikusan, hanem évente 50-100 fővel csökkentgettük itt a létszámot, amit fel tudott dolgozni, el tudott fogadni a helyi közvélemény. Nem ment a termelés rovására, de jelentős hatékonyságjavító tényező volt. (Interjúrésztel, mérnök, privatizált kohóipari nagyvállalat meghatározó tulajdonnal rendelkező vezető menedzsere.)

piacára. Új termékek piacra dobása, a kínálat bővítése (ahogy akkoriban mondták, a több lábón állás), a vevők gyors és a korábbinál gondosabb kiszolgálása is sok esetben segített áthidalni a nehézségeket. Nagyobb gondot fordítottak az adósaiknál maradt pénzek bezedésére is.<sup>11</sup>

### A magánvállalkozás megváltozott feltételei 1989 után

Nem lenne szerencsés, ha az élettörténeteknek ezekből a mozzanataiból azt olvasnánk ki, hogy a felkeresett vállalkozók tudatosan készültek arra, hogy a magántulajdon túlsúlyával jellemezhető piaccgazdaság szereplői lesznek. A nagyobb magánvállalatok, vállalathálók óvatos építói, akárcsak a sikeres válságelhárítási módszereket elsajátító és alkalmazó állami vállalati, szövetkezeti vezetők a *reformált szocialista gazdaság feltételeihez igazították harcmódorukat és növekedési terveiket*.<sup>12</sup> *Nem várták a rendszerváltozást, ám amikor az számukra is váratlanul bekövetkezett, működésbe hozták, új szerkezetbe rendezték felhalmozott tudásukat, készségeiket és kapcsolataik jelentős elemeit.*

A módosított alkotmány 1989-ben elismerte a tulajdonformák egyenlőségét. Megszűnt a magánvállalkozások sok évtizedes hátrányos megkülönböztetése. A vállalatméret növelésének nem voltak többé adminisztratív korlátai (nem írták elő a magánvállalatokban foglalkoztatottak számát), és az addig tiltott gazdasági szektorok (bank, biztosítás, külkereskedelem stb.) is megnyíltak a vállalkozók előtt. Radikálisan csökkentek a vállalkozásindítás adminisztratív terhei is. A hosszú távú vállalkozáshoz szükséges bizalmat tovább erősítették a politikai pártok programjai. A *deregulálás* hatására nemcsak a vállalkozó kedv (*Lengyel* [1997–1998]), de a vállalkozások száma is jelentősen nőtt: „1988-ban – a jelenlegivel összehasonlítható struktúrában – Magyarországon ezer lakosra 32 piaci szereplő jutott, 1992 végén 72, 1993-ban 85, 1994-ben pedig már 98 szervezet.” (*Sántha* [1996] 423. o.)

### A mintában szereplő vállalatok néhány tulajdonsága

Kutatásunk során *két térben* vizsgáldtunk. Tárgyunk egy alig néhány éve formálódó *társadalmi csoport*, amely egy ugyancsak rövid múltra visszatekintő *vállalatcsoportban* rendelkezik irányítási, döntési és tulajdoni jogosítványokkal. Most a kutatás során felkeresett vállalkozók többségi vagy meghatározó hányadú tulajdonában levő vállalatok néhány tulajdonságát tekintjük át.

A *privatizáció során* többnyire közép- és nagyvállalatok vagy közepes méretű vállalatok létrehozásához elégséges vállalatrészek (telepek, gyáregységek, üzemágak, bolt-

<sup>11</sup> „Minden évben kellett néhány termék, amire rá lehetett írni, hogy új. Ez elengedhetetlen feltétel. Bejött a szakmai megerősödés, szakemberek összeszedésével. Elindult egyféle gazdálkodás. Sokkal hamarabb kezdünk arra figyelni, hogy milyen határidővel fizetnek, és mi mennyivel fizetünk. Ezek kvázi-piaccgazdasági közhelyek voltak, de egy egymásra épülő rendszer alakult ki, ami még a mai napig is megvan.” (Interjúrészet, lásd 10. lábjegyzet.)

<sup>12</sup> „Meg tudtam volna csinálni tíz-húsz gyorsbűfét, de ennek egyszerűen nem voltak törvényes lehetőségei. Mindig féltünk. Az embernek a gyomra állandóan remegett, ki mikor veszi észre. De szerencsénk volt, hogy mi sohasem voltunk nagylábon élő emberek, látványosan gazdagok, újjgazdagok, akik elkezdik szórni a pénzt.” (Interjúrészet, felsőfokú kereskedelmi képzettségű vendéglátó-ipari szakember, magánéletteremtulajdonos majd 1989 után alapított kiskereskedésből vegyiáru- és iparcikk-kereskedelmi nagyvállalattá nőtt cég kizárólagos tulajdonosa.)

csoportok) kerültek magánkézbe. A rendszerváltás után *alapított* vállalatok döntő többsége viszont kis méretű volt, és nem indult növekedésnek. 2000-ben a működő társas vállalkozások száma 359 ezer, ebből az 500 vagy több főt foglalkoztatóké mindössze 490 volt.

A felkeresett vállalkozók tulajdonában levő közepes és nagyvállalatok aránya már az *induláskor* nagyobb volt a magyar gazdaságban jellemzőnél. A nagyobb vállalatok tulajdonosai az állami vállalatokban, szövetkezetekben 1989 után is kitartók közül kerültek ki (1. táblázat). Akik már a rendszerváltás előtt elhagyták az állami szövetkezeti szektort, és így jórészt kimaradtak a privatizációból, kivétel nélkül kis- és középméretű vállalatok tulajdonosai lettek (Laki [2002]).

### 1. táblázat

A mintánkban szereplő vállalkozók tulajdonában levő vállalatok mérete a rendszerváltás első éveiben (1989–1992)

Vállalatnagyság*	A munkaút típusa 1989 előtt			összesen
	csak állami munkahely	állami–magán megosztva	átlépett a magánba	
Kisvállalat	11	7	8	26
Középvállalat	4	2	7	13
Nagyvállalat	6	1		7
Nincs adat	2			2
Összesen	23	10	15	48

\*Az interjúk feldolgozása során 27 vállalatról találtunk összehasonlítható forgalom- és/vagy a létszámadatakat, a többi esetben az interjú szövegében található utalások alapján *becsültük* a méretet. Az 500 főnél többet foglalkoztató, évi 800 millió–1 milliárd forint forgalmat bonyolító vállalatokat tekintettük nagy-, a 250–499 főt foglalkoztató, évi 500–800 millió forintot forgalmazókat pedig középvállalatnak. A mintánkban szereplő nagyvállalatok a csoporton belül a *kisebbek* közé tartoznak – egyikük sem szerepel a legnagyobb 100 vállalatot tartalmazó listákon.

### Indulási feltételek

**1. Újonnan alapított kisvállalatok.** A 1998-ban már 5,9 milliárd forintos évi forgalmat lebonyolító (a mintákban nem szereplő) Vista Utazási Iroda 1990-es alapításának körülményei jól mutatják a *privatizáción kívüli világban* létrejött vállalatok indulási feltételeit.

„Kezdetben belföldi utakat szerveztek – Kurucz János, az egykoron Afrikával foglalkozó újságíró és Pogány Ferenc, a volt főiskolai tanár először egy kopott Volkswagent vásárolt közösen, amellyel az országot járták turistákkal. Hamar rájöttek, hogy bár megélnék ebből, de ez az irány zsákutca, nem tudnak elég pénzt termelni további beruházásra. 1990-ben kezdtek el repülőjegyértékesítéssel foglalkozni – ebben nagy szerepe volt saját utazásaik során szerzett tapasztalataiknak. Szerény kis helyiségben gondolkodtak, amely trükkös megoldásokkal szerez szűk körnek, olcsó repülőjegyeket. Eleinte baráti körük vette igénybe szolgáltatásaikat a lakásírodában. Meglehetősen szegényes infrastruktúrával, rozszant bútorok közt, egy iker-telefonállomás segítségével, ha hideg volt, télikabátban ülve várták a csodát, ami bekövetkezett. Az első négy évben alig hirdettek, mégis ismertté váltak.” (B. Mezei [1999].)

A mintánkban is bőségesen fellelhető hasonló, kicsit stilizált, romantikus történetek alapján jó okunk van felélelezni, hogy a *napjainkban tekintélyes méretű vállalkozások a*

*kilencvenes évek elején a kisvállalat-alapítás szokásos gondjaival szembesültek.* Némi felhalmozott készpénz, baráti-családi kölcsönök, a háztartás tereinek és eszközeinek bevonása a vállalkozásba, kevés fizikai tőke bevitele többnyire elegendő volt az *induláshoz.*

**2. Privatizált vállalatok.** *A felkeresett vállalkozók tulajdonába került állami vállalatok, állami gazdaságok nem voltak előválogatott, kiugróan nagy haszonnal kecsegtető darabjai a magánkézbe szánt állami vagyonnak.* A többnyire közepes vagy nagyvállalatok egy részében a volt szocialista országok piacának drámai szűkülése okozott *értékesítési gondokat.* Máskor a *behozatal gyors és váratlan liberalizálása* váltott ki kedvezőtlen hatásokat.<sup>13</sup> Találkoztunk olyan esettel is, amikor a *szabályozók szigorítása,* a kedvezmények megvonása hozta nehéz helyzetbe a magánkézbe került vállalatot. Még nehezebb feladatra vállalkoztak azok, akik a piacok váratlan és nagyméretű összezsugorodása, a szigorodó szabályozók és a korábbi, tartós és gyors gazdasági növekedéssel és piacbővüléssel számoló fejlesztési-beruházási stratégia *együttes hatásai* miatt az összeomlás szélére került vállalatok tulajdonosai lettek.<sup>14</sup>

Széles Gábor, az ismert nagyvállalkozó (nem szerepelt az általunk felkeresett vállalkozók között), így emlékezik a Videoton átvétele utáni első hónapokra: „Minél több tévét gyártottunk, annál több volt a veszteségünk. Nagyon lassan tudtunk kikecmeregni a gödörből, hiszen csak külföldi példa volt előttünk. Magyarországon efféle feladatra még senki sem vállalkozott. A válságmenedzselés Nyugaton jól fizetett szakma, számukra nem okoz gondot, ha a csődből kell kivezetni egy céget. Én viszont elsöre kaptam egy szocialista nagyvállalatot, amiből már semmi sem stimmelt, se a szocializmus, se a cég. A termék pedig eladhatatlan volt. Amikor először leltárba vettük, hogy mink van, kiderült, hogy egyedül a Thomson tévégyártósor ér valamit. És 1992-ben még annál is rosszabb helyzetben voltunk, mint amikor átvettük a vállalatot, hiszen a maradék hatezer emberből 1800-at el kellett bocsátani.” (*Dalia* [1997].)

#### *Az első szakasz: mozgósítható tartalékok*

Másfajta vezetési szemléletet, üzleti stratégiát igényelt a *gyors növekedés feltételeinek a megteremtése* a frissen alapított *kisebb magánvállalatok esetében,* mint az *induláskor jelentős méretű,* ám többnyire nehézségekkel küzdő privatizált vállalatok helyzetének stabilizálása, a veszteséget okozó tényezők kiküszöbölése, majd a módosított szerkezetű cég növekedésének menedzselése. Az induló helyzet különbözősége ellenére a ma sikeres nagyvállalkozók harcmodora számos hasonlóságot mutatott.

**Árupiaci kapcsolatok.** A működés első időszakában a mintánkban szereplő vállalatok *mindkét említett csoportjában* a vállalkozók többsége korábbi (utolsó) állami munkahelye termékeinek vagy szolgáltatásainak piacára lépett.

<sup>13</sup> „A tragédiát nekünk a hazai piac összeszűkülése okozta, illetve a vámhatárok megnyitása. Az összes termelésnek nem adta 20 százalékát az export. A hazai piac szűkült, keletkezett egy rés. A szűkülés folyamatos volt, az import bejött, nőtt a kínálat. Mi korábban egyeduralkodók voltunk termékeink zöménél a hazai piacon, utána úgy voltunk, hogy 50-40-30 százalék.” (Interjúrésztel, technikus, 1989 után privatizált kohó- és gépipari nagyvállalatok hálójának meghatározó tulajdonosa.)

<sup>14</sup> „A cég az 1978 és 1982 között indított rekonstrukciókból eredően eladósodott. A fejlesztési pénzt először állami támogatásként kapta meg, azután később áttették hitellé, aztán járadékköteles alapjuttatás lett. Közben változott, hogy hogyan kapta a pénzt a múltban, és ebből is jelentkeztek terhek. Pont ebben az időszakban a vállalat piacainak kb. 50 százalékát elvesztette a KGST szétesése miatt. Tehát egy lehetetlen helyzettel álltunk szemben.” (Interjúrésztel, mérnök, vállalatigazgató, 1989 után privatizált gépipari nagyvállalatok csoportjának meghatározó tulajdonosa.)

Különösen óvatos *árupiac- és tevékenységváltás* kísérte a tulajdonváltást a szocialista rendszer összeomlása előtt. A magángazdaságba ekkor (részben vagy teljesen) átlépő 25 vállalkozó közül 19-en *nem váltottak piacot*. Ugyanolyan vagy igen hasonló terméket, szolgáltatást állítottak elő és forgalmaztak, mint a korábbi (vagy párhuzamos) állami vállalati vagy a szövetkezet munkahelyük. A piacot és tevékenységet megőrző stratégia azokat jellemezte a leggyakrabban, akik párhuzamosan voltak jelen az állami-szövetkezeti és a magánszektorban. Egy kivételével állami-szövetkezeti munkahelyük belső vállalkozójaként (vgmk, szövetkezeti szakcsoport) vagy önálló-külső magánvállalkozás keretében, de az állami-szövetkezeti munkahely számára, illetve piacára jutatták el termékeiket, szolgáltatásaikat.

A rendszerváltás után alapított új vállalatok között is többségben vannak azok, amelyek a vállalkozó korábbi állami-szövetkezeti munkahelyének vagy magánvállalkozásának a piacán értékesítették termékeiket vagy szolgáltatásaikat (2. táblázat). A vállalkozók láthatóan tőkésük fontos és mobilizálható elemének tekintették a felhalmozott piaci és áruismeretet. A vállalkozó és csapata begyakorolt, megtanult tevékenységét folytatta.

## 2. táblázat

A új vállalatok fő áru- vagy szolgáltatáspiaca az induláskor

Az új vállalat fő eladási piaca	Az indulás időpontja	
	1989 előtt	1989 után*
A tulajdonos korábbi állami munkahelyének a piaca	19	20
A tulajdonos korábbi magánvállalkozásának piaca	–	17
A tulajdonos korábban nem tevékenykedett ezen a piacon	6	21
Összesen	25	58

\* A piacváltási lehetőségek száma a második oszlopban azért nagyobb a vállalkozók számánál, mert 1989 után az addig az állami és a magángazdaságban *párhuzamosan* tevékenykedők a korábbi állami munkahelyük vagy addigi magánvállalkozásuk piacán is maradhattak, de új vállalatuk új piacokra is léphetett.

**A vállalati kapcsolatok rendszere.** A piacváltásban óvatos vállalkozók azonban gyakran használták hagyományos piacuk *gyorsan növekvő szegmenseit* a vállalat helyzetének rendezésére, piaci részesedésük növelésére.<sup>15</sup> Itt hasznos különbséget tennünk az árupiacok és a vállalatközi kapcsolatok rendszere között (*Lányi [1974]*). Egy termék vagy szolgáltatás súlya és szerepe igencsak különböző lehet az eladó és a vevő forgalmazó vállalat kínálatában, az üzleti partnerek sem egyformán fontosak egymás számára. A vállalatvezetők, tulajdonos-igazgatók figyelembe veszik ezeket a súlyokat és függőségeket a termékek és szolgáltatások felhasználóihoz vezető út tervezésekor. Eközben folyamatosan elemzik partnereik üzleti-pénzügyi mutatóit. A vállalatok közötti kapcsolatok

<sup>15</sup> „A magyar gazdaság átalakult, nagyon sok ipari cég tönkrement, és elindult egy középület-építési hullám. Ez is jelezte a gazdasági életben végbemenő változást. Nagyon sok bank székházfelújítását vállaltuk. Ez szakmailag hatalmas váltást jelentett, laikusnak sem kell bizonyítani, hogy valaki a korommal teli Taurusban végez munkát, vagy pedig egy igényes belvárosi műemléképület elvárásainak igyekszik megfelelni. Szakmailag ez rendkívül kemény időszak volt, mert az emberek fejében alapvető változást kellett végbevinni, gondolkodásában, hozzáállásában. Ez egészen odáig ment, hogy a munkaruhája, cipője hogy nézzen ki, hogyan viselkedjen. Tehát ez egy átnevelési folyamat vezetőknél is, nemcsak munkásoknál. Szerencsére át tudunk ezen lendülni, így azután banki megbízások sora következett és egy-két komoly irodaház építése.” (Interjúrészlet, építészmérnök, vezérigazgató, 1989 után privatizált építőipari nagyvállalat meghatározó tulajdonosa és vezérigazgatója.)

rendszerének gondos tervezésével a zsugorodó áru- és termékpiacon is jelentősen növelhető a forgalom és a piaci részesedés.

A felkeresett vállalkozók az esetek mintegy harmadában gyorsan és merészen módosították a vevők és a beszállítók körét.<sup>16</sup> Eközben nem követték az ismert piacszervezési doktrínákat. A tartós vállalatközi kapcsolatok iránti rokonszenv nem gátolta őket abban, hogy tőkeerős vevőkkel kötött egyszerű üzletek segítségével is növeljék forgalmukat. Felváltották vagy kiegészítették a nagykereskedelmi tevékenységet kiskereskedelemmel.<sup>17</sup> Gyakran saját bolthálózatot hoztak létre, máskor viszont a kiskereskedelmi hálózat leépítése, a nagykereskedelem fejlesztése bizonyult a nyereség- vagy a forgalomnövelés szempontjából előnyösebbnek.<sup>18</sup>

A gyakorlatias alkalmazkodás közepette is kirajzolódik néhány jellegzetes kapcsolatváltási út. Elsősorban a magánosítás utáni válságkezelés során jelölték ki a radikálisan leépítendő vállalatközi kapcsolatokat. Főként a privatizáció előtt álló nagy állami vállalatok tartoztak ebbe a körbe. Különösen veszélyesnek ítélték a magánosítás előtt álló állami nagykereskedelmi vállalatokkal kiépített kapcsolatokat – ezért átmeneti piacvesztés árán is szabadulni igyekeztek tőlük.<sup>19</sup>

Az új üzleti partnerek keresése viszont egyaránt jellemezte a privatizált és az újonnan alapított vállalatok igazgató-tulajdonosainak stratégiáját. A hagyományos partnerek helyett többen a hazai piacon részesedésüket gyorsan növelő külföldi vagy vegyes tulajdonú vállalatoknak szállítottak.<sup>20</sup> A külföldi vállalatok által végrehajtott jelentős beruházások is kedvezően befolyásolhatták a beszállító vállalat stabilitását és növekedését.<sup>21</sup> Mások elhagyták a szűkülő hazai piacot, és új külföldi üzleti partnerekre tettek szert.

<sup>16</sup> „A cég addigra leépült, és nem voltak jók a kereskedelmi kapcsolatai sem. Ha most megnézném, hogy 1990-ben, 1993-ban, 1996-ban és 1999-ben kik voltak a kereskedelmi partnereink, akkor azt biztosan tudom mondani, hogy nincs 1999-ben egy sem, aki 1990-ben partnerünk volt.” (Interjúrésztlet, műszaki főiskolát végzett vezérigazgató-helyettes, majd egy 1989 után privatizált könnyűipari vállalatcsoport meghatározó tulajdonosa és vezérigazgatója.)

<sup>17</sup> „Jelenleg a fő területünk a nagykereskedelem. Olyan a logisztikánk, hogy a teljes országot lefedjük, saját gépkocsiparkkal rendelkezünk. Több mint hatszáz viszonteladó partnerünk van. És ezenkívül kiépítettünk egy ütöképes kiskereskedelmi hálózatot. Mert a nagykereskedelemre szükség lesz, de ennek a tere szűkül, és itt nagyon sokan tönkre fognak menni. És aki nem épít ki egy kiskereskedelmi hálózatot, az a beszállítói oldalon meggyengíti magát, mert a beszállítónak nem a nagykereskedelem a lényeg, hanem alapvetően a kiskereskedelem, tehát, hogy minél tisztábban jusson el az áru a vevőhöz. (Interjúrésztlet, kereskedelmi főiskolát végzett állami vállalati középvezető, majd 1989 után alapított kiskereskedésből híradástechnikai nagykereskedelmi vállalattá nőtt cég tulajdonosa.)

<sup>18</sup> „Már évek óta a nagykereskedőket célozzuk meg, tehát nem megyünk boltméltségig. Macerás a kis boltoknak az ellátása. Időben, emberben, behajtásban sok. Nyilván ott tudunk eladni, a nagykereskedelemben.” (Interjúrésztlet, mérnök, nagyvállalati vezető, majd egy 1989 után alapított élelmiszer-kereskedelmi közép vállalat tulajdonos-vezérigazgatója.)

<sup>19</sup> „Azonnali hatállyal ott kell hagyni az állami kereskedelmi vállalatokat, és önállóan kereskedni. Nagyon jó döntés volt, hogy otthagytuk 1993-ban a Mogürtöt. Ha ott vagyunk a Mogürtnél, az csődbe ment, és vitte volna a vállalatunkat is.” (Interjúrésztlet, gépipari felsőfokú technikai végzettségű vállalati középvezető, majd egy 1989 után alapított, ma már közép méretű építőipari vállalat és egy privatizált gépipari nagyvállalat meghatározó tulajdonosa és vezérigazgatója.)

<sup>20</sup> „A nyugati tőke, az tart fenn bennünket. A munkánknak a legnagyobb része szerelési munka és az ehhez kapcsolódó tervezés. És a szerelési munkáknak a 70 százaléka valamilyen módon nyugati cégek magyarországi letelepedésével vagy fejlesztésével függ össze. Mi a nagy autógyáraknak dolgozunk.” (Interjúrésztlet, mérnök, vállalati középvezető majd 1989 után egy közép méretű nőtt tervező vállalat és egy privatizált épületszerkezet-szerelő vállalat meghatározó tulajdonos vezérigazgatója.)

<sup>21</sup> „Mi az egyik multicégnek az oldalvén kaptunk rengeteg munkát. Az IBM, ahogy bejött Magyarországra, elkezdett Fehérváron fejleszteni. Volt egy fővállalkozó cég, amelynek az alvállalkozójaként három évig a kapacitásunknak a 150 százaléka le volt kötve.” (Interjúrésztlet, gépészmérnök, vállalati középvezető, 1989 után alapított, ma már közép méretű, légtechnikai berendezéseket gyártó vállalkozás tulajdonos-igazgatója.)

**A munkaerő-szerkezet átalakítása, ösztönzési rendszerek.** A magánkézbe került, nehézségekkel küzdő, volt állami vállalatoknál – merészebben alkalmazva a nyolcvanas években kidolgozott módszereiket – többnyire eladták, felszámolták a kihasználatlan kapacitásokat. Ez *jelentős létszámcsökkenéssel* járt. Az esetek túlnyomó többségében nemcsak csökkentették a létszámot, de átalakították a belső arányait is: *hasonló képzettségű, ám lényegesen olcsóbb (nem ritkán külföldi) munkaerőre* cserélték a régieket. Mindez csökkentette a termelés folyó ráfordításait, segítette áthidalni a magánkézbe került vállalatok igen súlyos likviditási problémáit.

A *tartós megoldást* azonban – és ez egyaránt jellemzi az újonnan létrehozott és a magánkézbe került vállalatok vezetését – a *vállalat céljaival azonosuló, fegyelmezett, a munkaposztját váltani képes munkaerő alkalmazásában látták*. A munkaerő cseréjét, különösen az újonnan alapított és gyorsan növekvő vállalatokban, ezért *gondos válogatás*, ismerkedés kísérte.<sup>22</sup> A kisvállalkozók munkafelvételi gyakorlatát követve, az új, gyorsan növekvő cégek alapítói is kerültek a munkaközvetítők vagy hirdetés útján jelentkezőket. Fontosabb számukra a *referencia*, az ismerősök ajánlása.<sup>23</sup>

A fiatalítást összekötötték a *munkaerő minőségének a javításával*. A szakma legjobb, legígéretesebb szakembereit igyekeznek megtalálni és megszerezni.<sup>24</sup> Habozás nélkül *átcsábították* a versenytársaik legjobb munkatársait, máskor *a széthulló, válságban levő állami szektorban*, illetve *a felsőoktatásban* keresték csapatuk új tagjait.

A nagyvállalatok önelszámoló egységeiben vagy a korábbi kisvállalatokban kialakult *családiás légkör* átmentésétől is a hatékonysági tartalékok mozgósítását remélték. Ha az alkalmazott magának érzi a céget, ha több, mint egyszerű munkavállaló, akkor hajlandó növelni a teljesítményét. Ezt a készségét erősíti, ha kellemes a légkör, ha gondoskodnak róla.<sup>25</sup> A vállalat céljaival azonosuló, jövedelmük növelésében érdekelt munkatársak kollektívája szabályozza tagjai teljesítményét.<sup>26</sup>

A családiás légkör, „az egy hajóban evezés” jól megfér a teljesítményt fokozó bérezési és jutalmazási rendszerekkel. A privatizált és az újonnan alapított vállalatoknál egyaránt

<sup>22</sup> „Mindenki, a raktárostól a mérnökig, három hónapos próbaidőre kerül a céghez. Aki már eleve úgy jött, hogy nem biztos, hogy jó lesz, de mégis próbáljuk meg, azok, egy-két főt kivéve, elmentek. A többiek itt maradtak, évek óta itt vannak, gyökeret eresztettek a cégnél a fiúk, lányok. Nálunk az átlagéletkor nem haladja meg a 28 évet.” (Interjúrésztlet, lásd 21. lábjegyzet.)

<sup>23</sup> „A vállalat életében egyetlen esetben sem adtunk fel hirdetést, hanem ilyenkor én már beszéltem, riportokat készítettem, és fel van írva nálam, hogy amikor szükségünk van valakire, akkor csak egy telefon, és jön. Amíg kisebb létszámmal dolgoztunk, ott egyértelműen csak olyan kerülhetett be, akit valaki nagyon jó ismerősön keresztül ajánlott, vagy én ismertem. Tehát nagyon sok olyan régi kollegám, régi kollegák, akiről tudta az ember, hogy mit várhat tőle.” (Interjúrésztlet, lásd 17. lábjegyzet.)

<sup>24</sup> „Ha az ember a legjobb programozókat össze tudja gyűjteni, akkor sokkal jobb üzletet csinál, mint az, aki nem tudja a legjobbkat összegyűjteni. Mert ha én kétszer annyi programot csináltam, a piac kétszer annyit adott érte. Sőt, ha ez a kétszer annyi program fele idő alatt születik meg, akkor a piac nem kétszer, hanem négyszer annyit fizet érte. Mert az időelőnyt felértékeli a piac a versenyben. E egy olyan szakma, ahol a teljesítményelőny óriási anyagi előnnyé válik, és viszonylag kicsivel kerül többre. Ha az ember meg tudja találni és motiválni a legjobbkat.” (Interjúrésztlet, fizikus, kisvállalkozó, 1989 után középmezőre nőtt számítástechnikai vállalat meghatározó tulajdonosa és vezérigazgatója.)

<sup>25</sup> „Igyekszünk családiás légkört, minőségi körülményeket biztosítani a munkavégzéshez. Már csak a saját igényeink miatt is. De azért is, hogy a dolgozók jól érezzék magukat. Igen magas a szociális juttatások szintje. Minden cégnek kell hogy legyen valamilyen orvosi ellátó szervezete. Minden évben van egy 2-3 napos balatoni kirándulásunk. Az ügyfeleink, szállítóink, családtagjaink vesznek ezen részt. Ez egy *kollektívaerősítő gyakorlat*.” (Interjúrésztlet, lásd 7. lábjegyzet.)

<sup>26</sup> „Munkabíró emberek, azonosuló, azonosulni tudó emberek kellett, ez a kiválasztásnál szempont volt. Aki kényelmes, fél kilenctől fél négyig, ebédszünettel féle munkahelyet gondolt magának, az nem tudott megmaradni. Szinte senkit nem kellett elküldeni. Most már kiveti a szervezet magából, aki ilyen. Hogy éppen mi küldjük el, vagy ő látja be, hogy ez nem neki való, ez mindegy.” (Interjúrésztlet, felsőfokú végzettségű rendőrtiszt, 1989 után alapított középmezőretű biztonságtechnikai vállalat meghatározó tulajdonosa.)

a bevétel, és a haszon között egyértelmű, mérhető kapcsolatot hoztak létre. Különösen erős a kapcsolat a közép- és felső vezetők jövedelme és az általuk irányított szervezeti egység bevétele, hasznai között.<sup>27</sup>

**Szervezeti változások, a vállalkozás elmosódó határai.** A magánkézbe került állami vállalatokban a teljesítmény és a jövedelem közötti mérhető és egyértelmű kapcsolat kialakítása többnyire jelentős *szervezeti átalakításokkal* járt. A *vállalaton belül* pontosan meghatározott feladatok végrehajtására önálló szervezeti egységeket hoztak létre. Így nagyobb esély volt a költségek és hasznok összevetésére, a teljesítmény pontosabb mérésére.<sup>28</sup> A teljesítmény pontosabb mérését szolgálta az is, amikor egyes részlegeket a *vállalati központ tulajdonában lévő önálló vállalattá* alakítottak. Az új szervezeti-tulajdoni formák nemcsak a teljesítmény fokozásának, de a *kockázat csökkentésének* is fontos eszközeivé váltak.<sup>29</sup>

Az újonnan alapított magánvállalatok jórészt *vállalatbokrok*, vállalatok halmazai, ahol elmosódottak a vállalat- és még inkább a tulajdonhatárok. Több esetben találkoztunk az alapítók vállalatainak szolgáltatásokat, beszállítói háttérrel nyújtó *közös vállalattal*.<sup>30</sup> A legnépszerűbb ebben a csoportban azonban az *alvállalkozói hálózat*, amelynek viharos terjedését nemcsak a hagyományok (bedolgozói rendszer) és a tőkehiány, de adózási előnyök is magyarázzák. Az alvállalkozók nagyobb része vállalkozói igazolvánnyal rendelkező korábbi munkavállaló, egy kisebb csoportjuk azonban valódi kisvállalatokat működtet.<sup>31</sup>

#### *A második szakasz: kitörési pontok*

A felkeresett vállalkozók túlnyomó többsége eredményesen mozgósította és jórészt kimeřitette a vállalati kapcsolatok, a munkaerő-állomány és a szervezet átalakításának *viszonylag olcsó, egyszeri* hatékonysági tartalékait. A napjainkban is zajló második szakaszban a konszolidált és a gyors növekedési pályára vezérelt közepes vagy nagyvállala-

<sup>27</sup> „Nálam egy projektmenedzser megfelelő keresettel rendelkezik, továbbá az árbevétel függvényeként kapja meg a jutalékát. Abban az esetben, ha az ő szakmai vonalán a kitűzött árbevétel teljesül, akkor *x* százalék prémium jellegű juttatást kap. Amennyiben nem, ha én két hónapig nem tudok fizetni pluszjuttatást a menedzsernek, akkor le kell váltani.” (Interjúrészlet, technikus kisiparos, 1989 után középméretűre nőtt építőipari vállalat tulajdonosa.)

<sup>28</sup> „Három profitcentrum működik a vállalatnál. Van a vállalkozási igazgatóság, van a termelési igazgatóság és vezérigazgatóság. Van két költségcentrum, a gazdasági igazgatóság és a vezérigazgatóság. A működési rendszer teljesen tiszta, az érdekeltségi alapok is teljesen tiszták... Meg van határozva minden projektre, hogy hány százalékot kell termelni, és annak a menedzserstábjá a fedezetérdekelt. Ez úgy működik, hogy ha ő teljesít egy fedezetet, akkor az ő jövedelme kétszer annyi, mint most.” (Interjúrészlet, építészmérnök, vállalati középvezető, 1989 után privatizált építőipari nagyvállalat meghatározó tulajdonrésszel rendelkező vezérigazgatója.)

<sup>29</sup> „Egy reteszelő hatást kellett érvényesíteni, hogy ha valami bukik, akkor ne rántsa magával az egészet. Ebből adódott, hogy nekünk át kell alakulni holdinggá, mert a holding az, ami képes egyben tartani a tőkét, de mégis jogilag önállóak a cégek benne, és ha valami bukik, akkor nem rántja a másikat feltétlen magával.” (Interjúrészlet, lásd 13. lábjegyzet.)

<sup>30</sup> „Van egy érdekeltségem egy üzemben, azt is 1992-ben kezdtük el, mint magánember oda betársultam. Mind a nyolcan valamilyen formában ebben a szakmában tevékenykedünk, mint kivitelező vagy kereskedő, és ez a nyolc tulajdonos hozta létre ezt a kis kft.-t, ahol légtechnikai elemeket gyártunk. A saját igényeink szerint, saját felhasználásra, saját magunknak gyártunk, önköltségi áron.” (Interjúrészlet, lásd 21. lábjegyzet.)

<sup>31</sup> „Megmaradt a régi bedolgozói hálózat. Ugyanúgy a mostani vállalkozóknak mi adjuk az alapanyagot, a gyártó szerszámot, mi adunk a címkétől kezdve mindent. A szállítást mi végezzük. Csak nem bedolgozók, hanem vállalkozók. És vannak olyanok is benne, akik elérték a 20-30 fős létszámot is.” (Interjúrészlet, technikus, középvezető, 1989 után alapított, középméretűre nőtt, csomagolóanyag-gyártó vállalat tulajdonos-igazgatója.)

tok túlnyomó többségénél *nem találtunk kiforrott stratégiákat*. Inkább kitérés kísérletek és kényszermegoldások tanúi lehettünk. A vállalatok a korábbinál *költségesebb* akciókba fogtak, és nemritkán kudarcok és félsikerek kísérték tevékenységüket.

**A finanszírozás forrásai.** Az első szakaszt a pénzkímélő módszerek alkalmazása, illetve a tartozások halasztása jellemezte. A második szakaszban viszont a tőkebevonás *a terjeszkedés, bővülés* egyik legfontosabb feltételévé vált.

*Bankhitel.* A vállalkozás finanszírozása *bizalmi kérdés*, beszélgető partnereink ezért különösen óvatosan nyilatkoztak a befektetett (pénz)tőke eredetéről. A többségük *nem tett említést* a vállalat növekedését szolgáló bankhitelről vagy más pénzintézetről felvett kölcsönről. A közlékenyek közül *főként a privatizáció során* magántulajdonra szert tevők említettek gyakrabban a vállalkozásba bevont külső forrásokat, mint a magánszektorba korábban átlépők (3. táblázat). A privatizátorok nemcsak az indulást segítő kedvezményes hitelekéről (E-hitel) tettek gyakrabban említést, de ebben a körben a piacon szokásos feltételekkel felvett bankhitelek száma is nagyobb volt, mint a korábban átlépők csoportjában. Az újonnan alapított vállalkozások a pénzintézetekhez hitelért forduló kisvállalkozások szokásos hátrányaival találkoztak.

### 3. táblázat

A mintából kigyűjtött fontosabb pénzügyi tranzakciók megoszlása

Forrás	A vállalkozó munkautája 1989 előtt			
	csak állami	megosztott	átlépett	összesen
Bankhitel	8	9	4	21
Állami támogatás és kedvezményes hitel*	10	5	3	18
Ingatlan-adásvétel	6	2	3	11
Kárpótlási jegy	1	1	1	3
Egyéb	1	1	2	
Tranzakciók összesen	25	18	12	55
Vállalkozók életút szerint**	23	10	15	48

\* Egzisztencia hitel, Reorg Hitel, újrakezdési kölcsön.

\*\* Lásd 1. táblázat utolsó sorát.

A bankok finanszírozta fejlesztések alacsony számát nem csupán a megkérdezettek tapintatos hallgatása magyarázza. Az óvatos hitelfelvétel oka az is, hogy látták: számos vállalkozó képtelen visszafizetni a felvett kölcsönöket, mivel a kilencvenes évek közepén, a gyorsuló infláció éveiben a bevétel növekedése, a nyereségük alakulása nem tartott lépést a *magas és növekvő banki kamatokkal*.<sup>32</sup> Ilyen körülmények között nem egy

<sup>32</sup> „A növekedés hihetetlen nagy volt, és hiába növekedett időközben a saját tőke is elég gyorsan, a vállalat gyorsan eladósodott. A nyolcvanas évek végén a kamat olyan tízen- százalék volt. 1990-ben olyan húszon- százalék körül, 1992-ben már 40 százalék körül voltak a hitelek. Ez drasztikus növekedés, s aki bement a hitelcsapdába, és felvette a hitelt, az nem tudta egyik napról a másikra a tevékenység visszaszorítása nélkül leépíteni. És mi mindig növekedtünk, mentünk előre. A kamatok nagyon gyorsan növekedtek. 1992-ben ráadásul kezdett nyílni a piac, jöttek be a multik, egyre többen, egyre nagyobb erővel. Birták tőkével, nyomták vissza az árreéseket, mentek lefele az árak. Tehát a költségek dinamikusan növekedtek, az árreések csökkentek. A vállalat szaladt neki a falnak, ez így utólag teljesen világos.” (Interjúrészlet, gazdasági főiskolát végzett vállalati középvezető, a nyolcvanas években alapított gyorsan növekvő kereskedelmi nagyvállalat tulajdonosa, annak tönkremenése után befektetési tanácsadó.)

esetben éppen a *bankhitel kerülése* volt a sikeres stratégia fontos eleme.<sup>33</sup> Egyes vállalkozók nemcsak a magas kamatok, de a silány banki szolgáltatások, az ügyintézés nehézségei miatt is kerültek a még állami tulajdonban lévő magyar bankokat, és *külföldön* szereztek, kedvezőbb kondíciókkal bankhitelt. Mások felvették, de többnyire gyorsan visszafizették a kisebb, kiegészítő bankhiteleket.<sup>34</sup>

A bankok több esetben példászerűen finanszírozták az új magánvállalatok konszolidálását és növekedését.<sup>35</sup> A súlyos válságból banki segítséggel kivezetett nagyvállalatok esetei inkább *árnyalják*, mint cáfolják azt a feltevésünket, hogy a gyors növekedést, illetve a magánkézbe került volt állami közép- és nagyvállalatok konszolidálását gyakran a *bankok részvétele nélkül finanszírozták*.

De melyek voltak a tulajdon működtetésének egyéb forrásai?

*Az első nagy üzlet, önfinanszírozás.* A piaci rések ügyes kihasználása, vagy ahogy beszélgető partnereink mondták: *az első nagy üzlet* vagy üzletek során felhalmozott tőke nemcsak az induláshoz, de a vállalatbővítéshez is elegendőnek bizonyult.<sup>36</sup> *A megkérdezett vállalkozók szinte kivétel nélkül személyes fogyasztásuk visszafogását, a teljes nyereség befektetését, visszaforgatását is a növekedés elengedhetetlen feltételének tekintették.*<sup>37</sup> Az önfinanszírozás hatékonyságát növelte, ha a hasznot *adózás előtt* sikerült újra befektetni.<sup>38</sup> A visszaforgatott nyereséget esetenként *saját munkával* egészítették ki. Az első nagy üzletekből származó tőkét több esetben már a nyolcvanas években felhalmozták. A szocializmus idején összegyűjtött pénz-, eszköz-, és ingatlanvagyon nemcsak a szétszórt vállalkozások összevonását segíthette, de segítségével a tőkeerős vállalkozók a privatizáció előtt vagy alatt *olcsón kiárusított épületeket, gépeket, ingatlanokat is vásároltak.*<sup>39</sup>

<sup>33</sup> „Bankkölcson nélkül, a lehető legjobb emberekkel dolgozni, ez volt az alapelv.” (Interjúrészet, lásd 8. lábjegyzet.)

<sup>34</sup> „Amikor már nagyon nagy baj volt, akkor mindig bevettem valami tőkéstársat, pénzügyi befektetőt. Először volt a Realbank, akit egy év alatt kivásároltam. Tehát abban a pillanatban, ahogy volt elég pénzem, kivásároltam. Azután jött az MFB, ezt is, ahogy jött a pénz, kivásároltam.” (Interjúrészet, kutatómérnök, vállalati középvezető, egyidejűleg magánkereskedő, 1989 után alapított, napjainkra közepe méretűre nőtt biztonságtechnikai vállalatának tulajdonos-vezérigazgatója.)

<sup>35</sup> „A Budapest Bankot végül is sikerült meggyőzni, hogy álljon e mellé a folyamat mellé. Elfogadta a koncepciót, és akkor tulajdonképpen becsületszavunkra megfinanszírozott. A becsületszó pedig úgy szólt, hogy ha látjuk azt, hogy felbukik a cég, akkor nekik az adósságot mindenképpen megfizetjük. Ez nem volt egy nagy pénz, még abban az időben sem, ez egy 75 millió forintos hitel volt, amivel elindult a dolog. De ez a 75 millió forint elég volt, hogy a termelést el tudjuk indítani, az egyezségeket máshol már megcsináltuk, hogy elfogadták az átütemezést. És akkor már lehetett az egészet úgy indítani, hogy a folyó termelés már eredményes volt. És azóta, az elmúlt 10 évben, konszolidáltan nyereségesek vagyunk. És az átütemezett adósságot szépen lassan kitermeltük és visszafizettük. Végül ebből nem bizalomvesztés, hanem ellenkezőleg, bizalomnövelés lett. Három éven belül a bizalom már odáig nőtt, hogy folyamatosan finanszírozták a céget.” (Interjúrészet, lásd 14. lábjegyzet.)

<sup>36</sup> „Talán 1992-vel zárult le az az időszak, amikor bizonyos termékeket teljesen szabályosan, leadózva, számlával lehetett Magyarországon értékesíteni hatalmas haszonnal. Ezek hatalmas pénzek voltak. S ahogy a vállalat gazdagodott, úgy olyan pénzügyi előnyre tehetett szert, amivel nagyon sok mindent meg lehetett csinálni. Egyik napról a másikba be lehetett lépni a következő üzletbe, úgy, hogy nem adósodott el a vállalat, nem küszködött adózási problémákkal.” (Interjúrészet, lásd 32. lábjegyzet.)

<sup>37</sup> „Nagyon sok partnert ismertem, az üzleti kapcsolataim nagyon szélesek voltak. Felkerestem őket, és elmondtam, hogy ezt most már önállóan fogom csinálni. Mindenki támogatott ebben, áruállapot biztosítottak. Én pedig jó gazda módjára értékesítettem az árut, kifizettem nekik, és ami a nyereség ebből származott, azt mind visszaforgattam áruba. És így lépésről lépésre tudtunk fejlődni.” (Interjúrészet, kereskedelmi középiskolát végzett állami és szövetkezeti vállalatoknál középvezető, 1989 után alapított, napjainkban közép méretű élelmiszer-nagykereskedelmi vállalat tulajdonos-vezérigazgatója.)

<sup>38</sup> „Vigyázunk arra, hogy ne legyen túl nagy a nyereség. Elköltjük, mielőtt adózni kéne. Beruháztunk, beszt veszünk.” (Interjúrészet, lásd 31. lábjegyzet.)

<sup>39</sup> „Az épületet végelszámolásban meg tudtuk venni a harmadéért, mint amit az APV Rt. kért volna érte. Máskor tizedáron vettük meg a gépeket.” (Interjúrészet, lásd 8. lábjegyzet.)

*Ingatlanforgalmazás.* A szocializmus utáni első években gyors vagyonnövelésre volt mód „vállalatok felvásárlása, feljavítása, majd menedzselése vagy jelentős árfolyamnyereséggel történő értékesítése révén (ide sorolva a nem túl sok, igazán sikeres magyar vásárlók általi középállati privatizációt is)” (Nagy [1997]). A vállalatok vagy az ingatlanok feljavítása lehetett *egyszeri, áthidaló* megoldás,<sup>40</sup> máskor az ingatlanok adásvétele a *vállalat fejlesztését szolgáló stratégiai döntéssorozat döntő eleme volt.*<sup>41</sup> Ilyenkor az ingatlanforgalmazás többnyire már *külön üzletág, jelentős felhalmozási kapacitással.*<sup>42</sup> Találtunk olyan esetet is, amikor a *privatizált vállalatok adásvételére szervezték* a vállalkozást.<sup>43</sup>

*Tőkebevonás, tulajdonmegosztás.* Míg a privatizált vállalatok gyakrabban vettek fel bankhitelt, az új, gyorsan növekvő vállalkozások inkább tőkeemeléssel jutottak pótlólagos forrásokhoz. A *tőkeemelés egyszerűbb formája szakmai vagy pénzügyi befektetők bevonása volt.* Ilyenkor az eredeti tulajdonosok elfogadták a tulajdon megosztását.<sup>44</sup> Különösen leleményesek voltak azok a vállalkozók, akik *rövid lejáratú vállalatközi hitelekből növelték vagyonukat.*<sup>45</sup> Gyors növekedéshez vezetett, amikor a későbbi nagyvállalkozó *pénzügyi közvetítőként* vont be külső forrásokat.<sup>46</sup> A tőkeemelés során nem feltétlenül

<sup>40</sup> „Mit keresünk mi a belvárosban, egy műemléképületben. Egy építőipari cégnek nem feltétlenül kell a belvárosban lennie. Eladtuk a székházat, nagyon komoly pénzért egy banknak. Vettünk a Hungária körúton egy sokkal szerényebb épületet. A cég központja kiköltözött ide, és a maradék több százmilliót pedig értelmesen igyekeztünk felhasználni arra, hogy még stabilabbá tegyük a vállalatot. A székház eladásával rendeztem kifelé az összes banki tartozást. Amikor harmincöt, negyven százalékos hitelkamatok voltak, akkor nekünk volt több százmilliónk.” (Interjúrésztlet, lásd 15. lábjegyzet.)

<sup>41</sup> „Ezt eladjuk, azt megvesszük. A különbözetből pedig tőkét emelünk. Visszafizetünk minden terhet, és egy nagy modern gépvásárlást, technológiai újítást hajtunk végre.” (Interjúrésztlet, üzemgazdász, állami vállalati középvezető, 1989 után létrehozott ma már belsőépítészeti és bútorgyártó nagyvállalatháló meghatározó tulajdonos vezérigazgatója.)

<sup>42</sup> „Hát hozott az ingatlanhasznosítás. Ha az nem hozott volna, egy termelőcég ezt nem bírta volna ezt a nagy terhet. Ez bizonyítható is, mert ami megmaradt, azt fenn tudjuk tartani.” (Interjúrésztlet, lásd 41. lábjegyzet.)

<sup>43</sup> „Volt egy cégünk, amely a saját erőt elő tudta teremteni, tehát ez nem volt gond. Volt banki kapcsolatunk, ahol az ehhez szükséges hitelt, tehát az E-hitelre az ígérvényt meg tudtuk szerezni. Nagyjából meg tudtuk ítélni, hogy a vállalatoknak milyenek a piaci kapcsolatai és perspektivikusan, mondjuk öt év távlatában milyenné fog válni ez az egész. Adott esetben mi az, ami leválasztható és értékesíthető, segítendő a privatizációs terhek visszafizetését. Ez elég volt ahhoz, hogy sikeresen pályázzunk. Tehát tudtunk pályázni.” (Interjúrésztlet, közgazdász, szövetkezeti főkönyvelő, 1989 után privatizált tulajdonrészkekből felépített mezőgazdasági középállalat társtulajdonos-igazgatója.)

<sup>44</sup> „Ketten voltunk tulajdonosok, 50-50 százalékkal. Később a dolgozók is kaptak részvényt, majd 1997-ben egy pénzügyi befektető befektetett a cégbe 26 százalékkal. Ez egy Kelet-Európára szakosodott amerikai befektetési alap. Akkor gyorsan fejlődtünk, 1997-ben megvásároltunk egy vállalatot, 1998-ban egy harmadikat, és utána 1998 közepén egy negyediket.” (Interjúrésztlet, kutatóintézeti munkatárs, 1989 után alapított, ma már informatikai nagyvállalatcsoporthatározó tulajdonosa.)

<sup>45</sup> „A 15 napos fizetési kötelezettség éppen azt jelentette, hogy három hét. Ez nekünk óriási dolog volt, mert amikor csináltunk egy üzletben 20 millió forintot egy hónapban, akkor ennek a felét – mert úgy dolgoztunk, hogy a napi forgalmat rögtön befizettük a saját bankunkba – ki tudtuk venni. A privatizációban, azért voltunk lépéselőnyben, mert ezt a 15 napot újra be tudtam forgatni, újabb boltot tudtam vásárolni. Ahogy megnyitottam egy újabb boltot, annak a 15 napi pénze már egy újabb bolt megnyitását biztosította. És miután nem egyszerre voltak meghirdetve az üzletek, hanem havonta, kéthavonta hirdették, ezért egész egyszerűen ki kellett számolni, hogy mi az a pénzösszeg, amíg elmehetek, és így nem kellett soha az életben se bankhitelt felvenni. Hiszen a beszállítói körnek a pénzből tudtam finanszírozni az egészet.” (Interjúrésztlet, szakmunkás, állami kereskedelmi vállalati középvezető, magánkereskedő, 1989 után alapított ma már élelmiszer-kereskedelmi nagyvállalat, jelentős földbirtok- és szállodatulajdonos igazgatója.)

<sup>46</sup> „Csináltunk azután együttesen egy kft.-t, aminek az volt a feladata, hogy vállalja, hogy az áruház számára megteremtí a pénzügyi forrást, tehát a kialakított üzlethelyiségeket értékesíti. Ez egy előfinanszírozás volt. Az áruház telkéért kapta a Humanic az első emeletet. Tehát az volt az ára, hogy behozta a telket a kft.-be. A mi dolgunk meg az volt, hogy megteremtjük az egész épület felépítését. És erre megvolt a pénzügyi terv. Előre eladtam az üzleteket. Végeredményben befektetőket kerestem.” (Interjúrésztlet, keres-

friss pénzt vontak be, *a partner gépei, berendezései is szolgálhattak apportként.*<sup>47</sup> Találunk olyan eseteket is, amikor nem lévén pénzük, a vállalat *adósai gépekkel, kapacitással, piaccal fizettek.*

*Termékfejlesztés, újítás.* A növekedés fenntartásának fontos módja az új termékek fejlesztése és piacra dobása. Az innovációs tényező hatása igen eltérő lehet, hiszen nemcsak koronként, ágazatonként, de a vállalatok méretéről függően is eltér az újítások száma, gyakorisága, mérete. Ami az egyik ágazatban kisebb módosítás, az egy másik ágazatban korszakos váltás, ami az egyik vállalatcsoportban mindennapi rutin, az máshol stratégiai fordulat.

Mindezt figyelembe véve sem találkoztunk az általunk felkeresett vállalatok helyzetét, növekedési esélyeit *meghatározó* kutató-fejlesztő tevékenységgel. Főként az ipari és szolgáltató vállalatoknál említettek beszélgető partnereink új terméket, szolgáltatást, de ezek is jórészt *a választék bővítését* szolgáló kisebb módosítások, ügyes ötletek, improvizációk.<sup>48</sup>

Egy-két olyan esetre bukkantunk csupán, ahol az ötlet és nyomában az új termék, szolgáltatás nemcsak a választékot bővítette, hanem *a vállalat növekedését befolyásoló új termelési-szolgáltatási ágazat, telep, üzem* létrehozásához vezetett.<sup>49</sup> Találunk néhány olyan vállalatot is, amelyeket új termékek vagy szolgáltatások gyártására, forgalmazására hoztak létre. Igen gyors növekedésük egyik forrása éppen az új termék vagy szolgáltatás forgalmának látványos bővülése, piaci részesedésének a növekedése volt. A vállalat helyzetét megszilárdító második szakaszban ezek a cégek *a termék továbbfejlesztésétől, módosításától* várták a forgalom további bővülését.

*Diverzifikáció – vállalatok felvásárlása.* A felkeresett vállalatok többsége bővítette a kínált termékek vagy szolgáltatások körét. A diverzifikáció *a második szakasz jellemző eseménye*, hiszen az induláskor, mint láttuk, a többség nem váltott áru- és szolgáltatáspiacot.

A terjeszkedés gyakori oka a hagyományos tevékenység, illetve termék piacának telítődése vagy szűkülése.<sup>50</sup> A diverzifikáció jellemző formája, amikor a vállalat vertikálisan terjeszkedik korábbi termék- vagy szolgáltatáspiacán (például a termék vagy a rokonter-

---

kedelmi főiskolát végzett állami vállalatnál középvezető, magánkereskedő, 1989 után alapított vegyitermék-nagykereskedelmi nagyvállalat tulajdonos-igazgatója.)

<sup>47</sup> „A partner a termelését lecsökkentti, áthelyezi a gyártását, átadja a gépeket, szerszámokat, konstrukciókat. Mi ezzel nyerünk egy biztos piacot, ő legyártja erre a piacra a terméket. A vevőnek nem kell azt ráírni, hogy a termék Salgótarjánban készült. Ezzel az átalakulással 30 százalék részesedést kapott.” (Interjúrészlet, lásd 14. lábjegyzet.)

<sup>48</sup> „Elkezdtünk kandallót gyártani, felmértük a helyzetet, Mondom, gyerekek, a magyar piac ezt nem tudja megfizetni, ide nagyon olcsó kandalló kell. Volt egy jó szenes kályhánk, most is megvan még. A szenes kályha a szegénységet jelképezi, tehát azt a magyar ember nem veszi meg, inkább fázik. A kandalló státusszimbólum. Csináljunk a kályhából kandallót. Leszedjük a zománcozott burkolatot róla, az ajtó helyére teszünk egy üveges ajtót, és majd meglátjátok, hogy ezt veszik, mint a cukrot. Igaz nagyon olcsón adjuk, 50 ezer forint körüli áron, kandallót nem lehetett ennyiért kapni, most sem lehet.” (Interjúrészlet, lásd 14. lábjegyzet.)

<sup>49</sup> „Magyarországon csak két gyár van, aki friss tojáslével dolgozik. Az egyik mi vagyunk. A tojást dobozoljuk, tehát csomagolással is foglalkozunk. A csomagolás mellett mindig keletkezik olyan tojás, amit nem lehet értékesíteni, a törött tojást. Nekünk nem az volt a célunk, hogy ezt a vevőknek odaadjuk, hanem az, hogy ezt hasznosítani lehet. Mit lehet csinálni? Feltörni. Tojáslé lesz. Nekünk nem volt érdekünk soha, hogy becsapjuk a vevőt, és kapja azt a tojást, amit a kereskedelemben nem szabad eladni. Végül is ez egy ötlet volt, hogy valahogy hasznosítsuk ezt a tojást. Ezzel nagyon sok tojást eladunk, évi 10-12 milliót. A partnereink tudják, hogy megbízhatók vagyunk, olyan tojást szállítunk, ami megfelel a követelményeknek.” (Interjúrészlet, lásd 37. lábjegyzet.)

<sup>50</sup> „A kereslet csökkenése vitt rá bennünket, hogy ne csak winchestert javítsunk, hanem kereskedjünk is winchesterral. Tehát újakat is vegyünk és adjunk el. És ugyanez a tevékenység vitt rá bennünket, hogy vásároljunk Tajvanról számítógépeket, pc-eket és azokkal is kereskedjünk.” (Interjúrészlet, lásd 7. lábjegyzet.)

mékek szervizelésével, kereskedelemével is foglalkozik). Máskor a hagyományos piacon részesedésüket sikerrel növelő vállalatok az ágazati határok átlépésével járó diverzifikációt használják a növekedés gyorsítására. Az ágazati határok átlépése a vállalat pénzügyi helyzetére, likviditására is jó hatással lehet.<sup>51</sup> A diverzifikáció esetenként nemcsak a forgalmat bővíti, de növeli a vállalat pénzügyi biztonságát, hitelképességét is.

*Külföldi terjeszkedés.* Néhány felkeresett vállalat – követve a nemzetközi vállalatok példáját – külföldi terjeszkedéssel is igyekezett ellensúlyozni a hazai piaci részesedés csökkenését vagy stagnálását, a vállalat növekedésének lassulását.

A külföldi terjeszkedés egyik formája a *tulajdonszerzés*, ahol a magyarországi vállalat a külföldön alapított *leányvállalat* többségi vagy meghatározó tulajdonosa lett.<sup>52</sup> A külföldi jelenlét lazább, kevésbé kockázatos módja, amikor egy helyi vállalat *képviseli* a magyarországi céget, vagy amikor egy szerződésben kötelezettséget vállal arra, hogy a magyar vállalat termékeit értékesíti, javítja.<sup>53</sup> A *terjeszkedés fő terepe a poszt szocialista térség*, ám néhányan a fejlett ipari országok piacára is kimerészkedtek.<sup>54</sup>

A külföldi terjeszkedés, amely a második szakasz jellemző folyamata, nem vált a növekedési stratégia kiforrott és sikeres elemévé. Az elemzett történetek inkább kísérletekről, számos esetben kudarcról tudósítanak. A magyar vállalkozók nem rendelkeznek a külföldi vállalkozáshoz szükséges tapasztalattal és helyismerettel. A kudarcok és fél sikerek fő oka az, hogy a volt szocialista országokban még nem szilárdultak meg a magángazdaság zökkenőmentes működését biztosító intézmények. Az ottani üzleti élet számos szereplőjét a törvények kerülésével szerezhető gyors haszonszerzés és nem a szolid tisztességes üzletmenet jellemzi.<sup>55</sup>

Végül a 4. táblázatban összefoglaljuk, hogy az általunk vizsgált két vállalkozói csoport a magánvállalatok fejlődésének két szakaszában mely módszereket alkalmazta viszonylag gyakran a tulajdon működtetéséhez.

<sup>51</sup> „A kft. nyitottabbá vált, nemcsak az építőiparral, kereskedelemmel is foglalkozik. Ez a likviditás érdekében szükséges. Ugyanis a kereskedelem állandó jellegű készpénzforgalmat biztosít.” (Interjúrészlet, szakmunkás kisiparos, 1989 után építőipari fővállalkozó és kereskedelmi vállalatcsoport tulajdonosa.)

<sup>52</sup> „Nekem van egy éve egy cégem Romániában, egy Prágában. A román cég úgy néz ki, hogy működik is. Székelyudvarhelyen van a központ, az iroda Bukarestben. Ott vettem egy gyárat is. Mert ott sokkal olcsóbb, az alapterülete nagyon nagy, négy hektár. Ez egy zárt technológias rendszer.” (Interjúrészlet, lásd 34. lábjegyzet.)

<sup>53</sup> „Most kezdtünk el Lengyelországban terjeszkedni, ott egy partnervállalat van. De van partnerünk Svájcban, Németországban, Olaszországban. Egy olyan cég, amellyel úgy szól a szerződésünk, hogy ott kint hirdeti a termékünket. Ott összegyűjti a munkát, mi itt megcsináljuk.” (Interjúrészlet, lásd 7. lábjegyzet.)

<sup>54</sup> „Csináltam kint céget, Amerikában, ez fogja a cégünket mobilizálni. Rohadt kemény dolog volt átverekedni ezt a projektet, úgy, hogy az ottani befektetőcsoport is magáénak érezze, a pénz olyan legyen, hogy szabad felhasználású, tehát elfogadják az én ígéretemet, hogy úgy fogom forgatni, hogy ők is jól járjanak, s olyan biztosítékokat adjak, ami nekik megfelel... Végül is sikerrel járt, mert februárban már 5 millió dollárt tudtunk behozni.” (Interjúrészlet, mérnök állami vállalati középvezető, 1989 után privatizált nagyvállalat meghatározó tulajdonos-vezérigazgatója.)

<sup>55</sup> „Abszolút leépítés folyik, mert ebben a régióban, ahol fejlődni szerettünk volna, tehát ahol terveztünk üzletet nyitni, Moszkvában, Kijevben, Pozsonyban, ez még mindig nem alkalmas, illetve kevésbé alkalmas erre a szituációra, mint mondjuk négy évvel ezelőtt. Semmi szerződést senki be nem tart, a legalapvetőbb szerződéseket sem. A franchise-szerződést sem. Semmit az ég adta világon. Nincsen kedvem a bíróságokra szaladgálni éveken keresztül.” (Interjúrészlet, közgazdász-újságíró, 1989 után szolgáltató franchise-középvállalat tulajdonosa.)

4. táblázat  
Fontosabb teljesítményjavító módszerek

Módszer	Alkalmazzák	
	a privatizált	az újonnan alapított
	vállalatokban	
<i>I. szakasz</i>		
Árúpiaci konzervativizmus	++	+
Vállalati kapcsolatok leépítése	++	
Beszállítás nagyobb cégeknek		++
Munkaerő-leépítés	++	
Munkaerő-válogatás	+	++
A munkahelyi légkör javítása	+	++
Vállalatbokor-építés		++
Önálló egységek	++	
Első nagy üzlet		++
Hitelfeltételek újra tárgyalása	++	
<i>II. szakasz</i>		
Bankhitel	++	+
Haszon-visszaforgatás	+	++
Ingatlanforgalmazás	++	+
Tulajdonmegosztás	+	++
Diverzifikáció	++	++
Innováció	+	+
Külföldi terjeszkedés	+	+

### Tudás és teljesítmény (Összefoglaló megjegyzések)

A nagyvállalkozók a rendszerváltás első éveiben mozgósították a korábban felhalmozott tudásukat készségeiket és kapcsolataikat. A magánosítás, illetve a vállalat alapítást követő időszakban (az első szakaszban) főként a korábban szerzett készségek, bevált módszerek alkalmazását figyelhettük meg.

A privatizált, ám többnyire rekonstrukcióra szoruló közép- és nagyvállalatok óvatos termékpiacváltását a vállalatok közötti kapcsolatok radikális átrendezése, a vállalati szervezet átalakítása (a teljesítményt és a vezetők jövedelmét összekapcsoló új egységek létrehozása), a felesleges létszám leépítése és a hitelfeltételek újratárgyalása kísérte.

Az 1989 után alapított, akkor még zömmel kis méretű vállalatoknál az első szakaszra ugyancsak jellemző óvatos árúpiacváltás mellett az első nagy üzletből szerzett jelentős induló tőke, a gondosan válogatott munkaerő, a kisvállalatoknál szokásos jó – a munkateljesítmény fokozását is szolgáló – légkör, a gondosan megválasztott tőkeerős vevő és a rugalmas vállalati szervezet (vállalatbokor vagy -háló) segítette a gyors növekedést. Nem nehéz észrevennünk mindkét esetben a szerzett tudás mozgósítását. Az alkalmazottak gondos kiválasztása, a tőke kiváltása saját munkaerővel, a vállalati kapcsolatok radikális átalakítása régóta bevált módszerei a magyar kisvállalkozóknak. A hitelfeltételek újratárgyalása (a fizetési halasztás), a vállalati szervezet formáinak rugalmas változtatása viszont a gazdasági nehézségekkel küszködő állami vállalati vezetők kedvelt eszközei voltak.

A második szakasz eseményei, különösen a feljavított tőkejavak (épületek) forgalmazása, az új tulajdonosok bevonásával végrehajtott tőkeemelések jól mutatták, hogy mind a privatizátorok, mind az új cégek alapítói nem csupán a készségeik és tapasztalataik hasznosítására vállalkoztak, hanem gyorsan átvettek vagy kifejlesztettek a szocializmusban ismeretlen módszereket is. Egymástól is tanulva *újrarendezték vagy számukra új (a fejlett piaccgazdaságokban többnyire elterjedt) módszerekkel egészítették ki tudásukat, készségeiket és kapcsolataikat.*

Hogyan értékeljük, milyen mutatókkal mérjük az interjú adó nagyvállalkozók teljesítményét? A rendelkezésünkre álló (nemritkán csupán becslést) mutatók egymásnak ellentmondó értékelésre adnak módot. Az értékelés bizonytalanságát növelik a vállalkozások elmosódó határai. Óvatosságra int az is, hogy az interjúk készítése után nem sokkal több felkeresett vállalat tulajdoni viszonyai gyökeresen átalakultak.

A (tulajdonukban levő) vállalat, vállalatok *növekedésével* mérve, a nagyvállalkozók figyelemreméltó teljesítményt nyújtottak. A 48 vállalkozóból 31 jelentősen növelte vállalata, vállalatai méretét. A rendszerváltás első éveiben többségében kis- és középvállalkozók a kilencvenes évek végére jórészt nagy- és középvállalatok kizárólagos vagy meghatározó résszel bíró tulajdonosai lettek (5. táblázat). Néhány tízezer forint alaptőkével létrehozott vállalataik több száz embert foglalkoztatnak, és több száz millió forintos, több milliárdos évi bevételt érnek el. A teljesítményük értékét növeli, hogy vállalataik forgalmát a gazdasági visszaesés, a piacok zsugorodásnak időszakában sikerült jelentősen növelni.

#### 5. táblázat

A mintában szereplő vállalatok méretváltozásai\*

Megnevezés	Indulási állapot	Az interjú készítésekor			
		kisvállalat	középvállalat	nagyvállalat	nincs adat
Kisvállalat	26	1	14	11	
Közepes vállalat	13		7	6	
Nagyvállalat	7			7	
Nincs adat	2	2			
Összesen	48	1	21	24	2

\* Nagyvállalatnak tekintettük az évi 1 milliárd forint bevételt meghaladó és/vagy 500 főnél többet foglalkoztató vállalatokat, vállalatcsoportokat. A kisvállalatok csoportjába az évi 10 millió forintnál kevesebb bevétellel rendelkező és/vagy 10 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalatokat soroltuk. A középvállalatok a két mérethatár között helyezkednek el. A táblázat az interjúkba közölt forgalmi és létszámadatok felhasználásával, illetve az esetek kisebb részében a tartalomlemezés alapján készült becslés alapján készült.

A mintánkba került vállalatok kisebb részében (az 5. táblázat átlójában elhelyezkedő 15 vállalat esetében) nem mértünk, illetve becsltünk a mérethatárok átlépéséhez elegendő növekedést. Ebbe a csoportba kettő kivételével, olyan magánkézbe került volt állami vállalatok kerültek, ahol a vezetőknek (köztük a későbbi tulajdonosoknak) esetenként már a rendszerváltás előtt, de túlnyomó részben a kilencvenes évek első felében értékesítési és pénzügyi nehézséget okozott a piacaik zsugorodása, a túlzottan derülátó üzleti tervek okozta túlzott beruházás és eladósodás. Az új tulajdonosok *átszervezési-rekonstrukciós* teljesítménye ebben a vállalatkörben is figyelemre méltó. Az interjúk készítésekor egy kivételével minden érintett vállalatnál megállították a forgalom csökkenését, egyúttal egyensúlyba hozták a megbillent pénzügyi mutatókat.

A gyakori gyors növekedés az egyik, a sikeres átalakítás a másik vállalatkörben jól mutatja a felkeresett magyar nagyvállalkozó tulajdonosok képességeit, ám nem tudjuk,

hogy az önmagukban elismerésre méltó teljesítmények elegendőek-e a *piaci részesedés megőrzéséhez* vagy növeléséhez. Az utóbbi három-négy évben a külföldi többségi tulajdonban levő vállalatok már nem a magánosítás előtt vagy alatt álló hazai állami szektor, hanem a magántulajdonban levő magyar többségi tulajdonú vállalatok rovására növelték súlyukat a magyar gazdaságban (*Hamar* [1998], *Laki* [2001], *A kis- és középvállalatok ...* [2001]) Különösen gyors volt a külföldi cégek előretörése a legnagyobb vállalatok körében (*Voszka* [2000]).

A mintánkban szereplő vállalatok az esetek jelentős részében külföldi többségi tulajdonban levő vállalatok versenytársai vagy beszállítói voltak (*Laki* [2002]). A sikeres helytállás a versenyben vagy a mindkét fél számára előnyös együttműködés csökkentette, de nem zárta ki a vállalat elleni támadás valószínűségét. A felkeresett 48 vállalkozó közül nyolc tett említést arról, hogy tőkeerős külföldi cégtől – vagy annak megbízottjától – kapott *kívásárlási* ajánlatot. Az interjúk elkészülte után néhány hónappal két vállalat külföldi tulajdonba került, két másik, addig 100 százalékos magyar tulajdonban levő cégben pedig jelentős kisebbségi részesedést szereztek külföldi befektetők. Ez arra utal, hogy a kiváló növekedési vagy átszervezési teljesítmény sem garantálja a magyar tulajdonban levő vállalatok tartós fennmaradását.

### Hivatkozások

- BAGÓ ESZTER [1985]: Diverzifikáció az iparban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- B. MEZEI ÉVA [1999]: Idegenforgalmi vállalkozás, Vista utazási központ. Üzleti 7, augusztus 17.
- CZAKÓ ÁGNES–VAJDA ÁGNES [1993]: Kis- és középvállalkozók. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Kutatási Füzetek 2. Budapest.
- DALIA LÁSZLÓ [1997]: A Videotonról is le akartak beszélni, azt mondták, vele fogok bukni. Négy-szemkőzt Széles Gáborral, a GYOSZ, a Videoton és az Ikarus elnökével. Magyar Hírlap, augusztus 7.
- HAMAR JUDIT [1998]: A multinacionális vállalatok szerepe a magyar gazdaságban. Külgazdaság, 1. sz.
- HANKISS ELEMÉR–MATKÓ ISTVÁN [1997]: A tulajdon kötelez. Az új tőkésosztály társadalmi szerepéről. Figyelő Kiadó Rt., Budapest.
- A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK... [2001]: A kis- és középvállalatok helyzete. Éves jelentés. Kisvállalkozási Kutató Intézet, Budapest.
- KORNAI JÁNOS [1980]: A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KORNAI JÁNOS [1993a]: A pénzügyi fegyelem evolúciója a poszt szocialista rendszerben. Közgazdasági Szemle, 5. sz.
- KORNAI JÁNOS [1993b]: Transzformációs visszaesés. Egy általános jelenség vizsgálata a magyar fejlődés példáján. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.
- KÓ NATASA [2001]: A nagyvállalkozói mélyinterjúk pszichológiai értelmezése. Közgazdasági Szemle, 1. sz.
- KUCZI TIBOR [2000]: Kisvállalkozás és társadalmi környezet. Replika Könyvek, 5. Replika Kör, Budapest.
- LAKI MIHÁLY [1987]: Még egyszer a gazdaságirányításról és a vállalati válságról. Külgazdaság, január, 50–60. o.
- LAKI MIHÁLY [1998]: Kisvállalkozás a szocializmus után. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
- LAKI MIHÁLY [1999]: Volt egyszer egy élcsapat. Megjelent: *Laki Mihály–Pete Péter–Vince Péter* (szerk.): Mindannyiunkban van valami közös. Lányi Kamilla születésnapjára. Kopint–Datorg Alapítvány–MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest, 81–106. o.
- LAKI MIHÁLY [2001]: Kapcsolatok és erőviszonyok a magyar és a külföldi többségi tulajdonban levő vállalatok között. Külgazdaság, 12. sz.
- LAKI MIHÁLY [2002]: A nagyvállalkozók tulajdonszerzési esélyeiről a szocializmus után. Közgazdasági Szemle, 1. sz.

- LÁNYI KAMILLA [1974]: Vállalatok, piacok, versenyhelyzet. Konjunktúra- és Piackutató Intézet, Budapest.
- LENGYEL, GYÖRGY [1997–1998]: Entrepreneurial Inclination in Hungary, 1988-1996. *International Journal of Sociology*, vol. 27, no. 4. téli szám, 36–49. o.
- KSH [1999]: Magyar Statisztikai Zsebkönyv. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- NAGY IMRE [1997]: A magyar nagytőke védelmében. Népszabadság, június 2. 11. o.
- SÁNTHA JÓZSEFNÉ [1996]: A vállalkozási struktúra változása a kilencvenes években. *Statisztikai Szemle*, 8. sz.
- SCHWEITZER IVÁN [1982]: A vállalatnagyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SZALAI ERZSÉBET [2001]: A gazdasági elit és társadalom. Aula Kiadó, Budapest.
- VAJDA ÁGNES [1999]: Munkahelyteremtés a mikrovállalkozásokban. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- VARGA GYÖRGY [1993]: Korszakváltás a Fotexben. Ahogy az iskolában tanítják. *Figyelő*, március 11.
- VOSZKA ÉVA [1997]: A dinoszauruszok esélyei. Nagyvállalati szerkezetváltás és privatizáció. Pénzügykutató Rt.–Perfekt, Budapest.
- VOSZKA ÉVA [2000]: Tulajdonosi szerkezet és vállalatirányítás a magyar nagyiparban. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz. 549–565. o.