

MŰHELYTANULMÁNYOK

DISCUSSION PAPERS

MT-DP – 2007/3

Vállalatok tulajdonosi irányításának változatai

(Felmérések tanulságai)

VINCE PÉTER

Műhelytanulmányok
MT-DP – 2007/3

MTA Közgazdaságtudományi Intézet

Műhelytanulmányaink célja a kutatási eredmények gyors közlése és vitára bocsátása. A sorozatban megjelent tanulmányok további publikációk anyagául szolgálhatnak.

Vállalatok tulajdonosi irányításának változatai

(Felmérések tanulságai)

Vince Péter,
MTA Közgazdaságtudományi Intézet,
e-mail: vince@econ.core.hu

2007. június

ISBN 978-963-9588-99-8
ISSN 1785-377X

Publisher:
Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences

Ownership Structure and Corporate Governance

Results of Surveys

Peter Vince

Abstract

The paper presents the results of two surveys on how ownership structure and corporate governance affect corporate performance. The analyses focus on the question whether the differences among the performances of firms can be attributed to the various types of ownership structures and corporate governance practices. The concentrated ownership structure of Hungarian firms made it possible to set up groups of controlling owners. The owners were classified according to their foreign or domestic origin, and the groups were further divided according to the characteristics of ownership control. The results of the surveys reveal the differences in the control practices of the various ownership groups. These differences characterize market transactions and network contacts of the firms, as well as their management practices.

JEL: G 39, L 21

Keywords:

ownership structure, corporate governance, networks of firms

Vállalatok tulajdonosi irányításának változatai

(Felmérések tanulságai)

Vince Péter

Összefoglaló

A tulajdonosi szerkezet és a tulajdonosi irányítás vállalati helyzetekre gyakorolt befolyásáról – a gép- és a feldolgozóiparban készített – két felmérés eredményeit dolgozza fel a tanulmány. Azt a kérdést állítja vizsgálódásának középpontjába, hogy a tulajdonosi szerkezet és irányítás változatainak figyelembe vételével be lehet-e mutatni a vállalatok helyzetében mutatkozó eltéréseket. A koncentrált tulajdonosi szerkezet lehetővé tette a vállalatok felett döntő súlyú befolyással rendelkező tulajdonosok csoportosítását. A tulajdonosokat külföldi és hazai eredetük alapján csoportosítottuk, majd e kategóriákon belül további felosztást is végeztünk a tulajdonosi befolyás érvényesítésének jellege szerint. Az elemzés azt mutatja, hogy az egyes tulajdonosi csoportokat lényeges vonásokban eltérő vállalatirányítási gyakorlatok jellemzik. E különbségek hatásai megjelennek mind a vállalatok piaci kapcsolataiban és hálózati rendszereiben, mind pedig a vállalati menedzsment részletkérdéseiben.

Tárgyszavak:

tulajdonosi szerkezet, tulajdonosi irányítás, vállalati hálózatok

A magyar gazdaságban a kilencvenes években lezajlott átalakulási folyamatok eredményeképpen megváltozott a vállalati szerkezet, a gazdaság szereplőinek új viselkedési formái alakultak ki és terjedtek el. A vállalatok életében változásokat eredményezett az új tulajdonosi és szervezeti rendben való működés, átalakult szervezeti és irányítási rendjük, piaci kapcsolataik, stratégiájuk, tevékenységi körük. A piacgazdasági átmenet lezárulta után megszilárdultak, ezért megfigyelhetővé váltak azok a keretek, amelyekben belül a vállalatok tulajdonosi irányítása megvalósul.

A vállalatok tulajdonosi szerkezetével és tulajdonosi irányításával (az angol terminológia szerint kormányzásával: corporate governance) összefüggő kérdések a közgazdasági irodalom egyik széleskörűen elemzett kutatási területéhez tartoznak.¹ A tulajdonosi irányítással összefüggő kérdések elemzését a magyar gazdaságban az indokolja, hogy e témakör egyelőre meglehetősen feldolgozatlan, de ugyanakkor megjelentek és elterjednek olyan vállalatokat érintő tranzakciók, amelyekhez kapcsolódó tulajdonosi viselkedésformák elemzése a 'corporate governance' témakörehez tartozik.²

A vállalatok tulajdonosi szerkezetének és a tulajdonosi irányításnak a kérdései közül a tanulmány két csoporttal foglalkozik. Elsőként a tulajdonosi szerkezet és tulajdonosi irányítás, valamint a vállalatok kapcsolati hálóinak sajátosságaival foglalkozunk. A vállalatokat tulajdonosi szerkezet szerint csoportosítjuk és ebben a bontásban mutatjuk be minden csoportban a vállalatok kapcsolati hálójának két meghatározó elemét, egyrészt a tulajdonoshoz fűződő, valamint a piaci kapcsolatokban megnyilvánuló erőviszonyok alakulását, a vállalatok döntési hatásköreinek határát, másrészt a beszállítói és értékesítési partnerkapcsolatok és a piaci orientáció jellegét.

A tanulmány második részében pedig azt elemezzük, hogy a vállalatok tulajdonosi szerkezete és a vállalatirányítás között milyen összefüggések mutathatók ki a privatizáció, és a kilencvenes évek külföldi tőkével finanszírozott vállalat alapítási hullámának lezárulta után. A

A tanulmány az A/0137/2004 számú OKTK kutatási program támogatásával készült.

¹ A corporate governance irodalmának átfogó elemzései közül lásd például: *Becht–Jenkinson–Mayer* [2005], OECD [2005], *Demset –Villalonga* [2001], *Zingales* [1998], *La Porta–Lopez-de-Silanes–Shleifer* [1999], *Shleifer–Vishny* [1997], EBRD [2004].

² A magyar gazdaságban a privatizálható vállalati vagyontól négyötöde magántulajdonba került. Az állami tulajdon érintő változások után a magántulajdonosok személyének változásai veszik kezdetüket, amelyekre vállalatok, vállalati tulajdonrészek adásvétele útján kerül sor. Vállalatok a piacgazdaságokban adásvétel tárgyai, vállalatok felvásárlása és összeolvadása mindennapos gazdasági ügyleteknek számítanak. A magántulajdonban lévő hazai vállalatok tulajdonosai számára megnyílt az a lehetőség, hogy a részesedéseik eladhatókká váltak. Így létrejött a piacgazdaság átfogó rendszerének az a részpiaca, amelyen a tulajdonjog vétele és eladása bonyolódik. Ezek az adásvételek igen szerteágazó, sokrétű hatással járnak. Egyrészt a vállalatok életében változásokat eredményez az új tulajdonosi és szervezeti rendben való működés, hiszen átalakulhat szervezeti és irányítási rendjük, piaci kapcsolataik, stratégiájuk, tevékenységi körük. Másrészt az ilyen tranzakciók a tágabb környezetet: a piacokat és szerkezetüket, valamint a versenytársakat is érintik. Harmadrészt a tőkepiaci műveletek szabályozásával szemben is új követelményeket támasztanak ezek az ügyletek, hiszen egyes befektetői csoportok a többi tulajdonos rovására is érvényesíthetik törekvéseiket, és az a helyzet kifinomult szabályozás kidolgozását igényli. A magyar gazdaságban lezajló vállalatfelvásárlások indítékai, típusai, hatásai – új fejleményekről lévén szó – egyelőre a kevéssé elemzett kérdések közé tartoznak, amit az is mutat, hogy nem folyik e tranzakciókról rendszeres adatgyűjtés.

vállalatok kialakult tulajdonosi szerkezetének és irányításának problémái közül elsőként bemutatjuk az elemzett vállalati kör néhány fontos jellemzőjét: a tulajdonosi szerkezet sajátosságait, a piaci, pénzügyi és versenyképességi helyzet néhány jellemzőjét. Másodszor az eltérő tulajdonosi szerkezetű vállalatok vállalatirányítási gyakorlatának sajátosságait összegezzük: milyenek a kapcsolatok a tulajdonossal (a finanszírozásban, a beruházásokban, a K+F-ben, a vállalati szervezet kialakításban, a piacra jutásban stb.), a vállalatcsoport más tagjaival, a piaci partnerekkel. Harmadszor a vállalati vezetők döntési kompetenciáját meghatározó feltételekről (a tulajdonos és a menedzsment közötti hatáskörmegoszlásról, valamint a menedzsment vállalatirányítási stílusáról) lesz szó. Majd bemutatjuk a hazai és külföldi tulajdonú vállalatok vezetőinek értékelését mozgásterükről. Ehhez kapcsolódóan az elemzés egy érdekes – meglepőnek, váratlannak tűnő – jelenség értelmezésével is foglalkozik. A külföldi többségi tulajdonban lévő cégek vezetői ugyanis nagyobbban tartották saját döntési kompetenciájukat, szélesebbnek ítélték mozgásterüket, mint a hazai tulajdonban lévő társaságok menedzserei. A rendelkezésre álló anyag alapján e nyilvánvalóan ellentmondásosnak látszó, összetett és több okra is visszavezethető helyzetértékelés egy lehetséges magyarázatára vállalkozunk.

A tanulmány megállapításainak alapjául szolgáló felmérések³ – a választott interjúk, illetve kérdőíves módszerrel összefüggő okok miatt – nem tűzhették ki célul azt, hogy részletezett képet adjanak a megfigyelt vállalatcsoportok tulajdonosi irányításának sajátosságairól. Az e módszerekkel készített vállalati felmérések arra azonban alkalmasak voltak, hogy az összegyűjtött információkra támaszkodva *vállalatcsoportokat*, típusokat lehessen képezni, újabb és régebbi tendenciák érvényesülését lehessen segítségükkel bemutatni a nélkül is, hogy ezek pontos súlyáról, gyakoriságáról e módszerek képet tudnának adni.

Az ismertetésre kerülő felmérések azt mutatják, hogy a tulajdonosi kategóriák alapján végrehajtott csoportosítás alkalmasnak bizonyult a vállalati helyzetek bemutatására. A vállalatoknak a tulajdonoshoz és a piaci partnerekhez fűződő kapcsolataiban az egy csoportba soroltak esetében a közös, míg az eltérő kategóriákba beosztottaknál a szignifikánsan különböző vonások domináltak.

³ A vállalati vezetőkkel készített kérdőíves interjúk két lépésben és eltérő kérdőívekkel 2002 és 2004 között készültek. A tanulmány első része arra a felmérésre támaszkodik, amelyre a 2002-ben az 50 főnél többet foglalkoztató gépipari cégek közül 49 – véletlenszerűen kiválasztott – vállalatnál került sor. A tanulmány második részében a feldolgozóipar legnagyobb 150 cége közül 45-nél folyt a felmérés. A kérdőívek a vállalatok helyzetére és teljesítményére, a tevékenységi körök módosulására a kapcsolati háló alakulására vonatkozó információkat gyűjtöttek. Ezek mellett a jelenlegi tulajdonosi viszonyok és kialakulásuk előzményei is szerepeltek a kérdések között. A kérdések zöme a vállalatok külső kapcsolatrendszerének alakulására és átrendeződésére, így elsősorban a beszállítói és értékesítési kapcsolatok részleteire vonatkoztak. Emellett voltak még kérdések a nem piaci intézményekhez (államigazgatás, bíróságok, önkormányzat, érdekképviselések, egyetemek) fűződő kapcsolatokról is.

1. TULAJDONOSI SZERKEZET ÉS VÁLLALATI KAPCSOLATOK HÁLÓZATA

A tanulmány első részében gépipari vállalatokból képeztünk csoportokat, amelyek kapcsolati hálójának két alapvető eleme van. Az egyik a tulajdonoshoz fűződő, valamint a piaci kapcsolatokban megnyilvánuló erőviszonyok alakulása, vagyis a vállalatok kompetenciájának határai, a másik a beszállítói és értékesítési partnerkapcsolatok és a piaci orientáció jellege⁴. A vállalatok további sajátosságai, mint a növekedés, a szerkezeti változások, a fejlesztés, a pénzügyi mutatók alakulása mind szorosan összefüggött azzal, hogy a vállalatot melyik tulajdonosi csoportba lehet besorolni. Előbb az elemzett vállalati kör néhány adatát mutatjuk be, majd az egyes vállalati csoportok helyzetének sajátosságaival foglalkozunk.

1.1 A VÁLLALATI KÖR NÉHÁNY ADATA

A felmérés eredményeinek ismertetése az érintett vállalati kör néhány adatának bemutatásával kezdhető. Az 1. táblázatban van összegyűjtve a gépipar egészére, az összes 50 főnél többet foglalkoztató cégre, valamint a megkérdezett vállalatokra vonatkozó néhány mutatószám. Az adatok azt mutatják, hogy a megkérdezett vállalatok összetétele két vonatkozásban is eltért az összes 50 főnél többet foglalkoztató gépipari cégtől. Egyrészt a ténylegesnél (41,6 százalék) a mintában jóval magasabb (58,4 százalék) volt a külföldi érdekeltségek számának aránya. Emellett a nagyobb méretű cégek is felülreprezentáltak, mert a mintában az 50–99 főt alkalmazó cégek részesedése 35 százalék volt, szemben a tényleges 40 százalékos súlyukkal. A 250 főnél többet foglalkoztató cégek a mintában 44 százalékot képviseltek, míg valóságos súlyuk 29 százalékot tett ki.

A mintában a két fő tulajdonosi csoport méretkülönbségei is igen jelentősek: a hazai többségi tulajdonban lévő cégek 55 százaléka 50 és 99 közötti foglalkoztatottal rendelkezik és csupán 25 százalékanak van 250-nél több alkalmazottja. Ezzel szemben a külföldi tulajdonú vállalatok 55 százaléka 250 főnél többet foglalkoztat, és 24 százalékuknak még 500-nál is több alkalmazottja volt. A méretkülönbségek következtében ez utóbbi 7 cégnél dolgozott az összes megkérdezett vállalat foglalkoztatottjainak háromnegyed része, és ezek részesedése az értékesítésből 88, az exportból 91 százalékot tett ki.

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

A hazai és külföldi tulajdonban lévő két vállalatscsoport helyzete összehasonlítható még az adózás utáni eredmény (pontosabban az adózás utáni eredmény és a nettó árbevétel hányadosának) alakulásával is. Míg a külföldi tulajdonban lévő cégeknél e mutató átlaga 8,6

⁴ E kérdésekről lásd még [Vince] 2001.

százalék volt, a hazaiak esetében ez 3,4 százalékot ért el, vagyis az utóbbi csoport lényegesen kedvezőtlenebb gazdálkodási eredményeit jelezi. Bár a két csoport mutatóinak eltérése kisebb a ténylegesnél (10,2, illetve 1,3 százalék), de ez – a minta és az alapsokaság szerkezeti eltéréseinek ellenére is – ugyanazt a tendenciát, a vállalati teljesítmények alakulása között húzódó választóvonal meglétét tükrözi.

A gépipar szerkezete tulajdoni kategóriák szerint 2003-ban
(százalék)

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

Forrás: Vállalatok éves jelentései, Top 200, *Figyelő*, 2004 október, vállalati interjúk, CD-Cégjegyzék 2004/1-2. Hoppenstedt Bonnier, Budapest, Ipari és építőipari statisztikai évkönyv 2003, KSH, 2004.

1.2 KÜLFÖLDI TULAJDONBAN LÉVŐ VÁLLALATOK

1.2.1 Szoros tulajdonosi ellenőrzés

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

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

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

a kockázatsökkentés érdekében kialakított egyszerű bérmunkakapcsolatokat lépésről lépésre továbbfejleszték.⁵

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

Egyes hazai cégek tevékenységi körében és partnerválasztásában néhány esetben megfigyelhetők a főiránytól – a nemzetközi nagyvállalatok magyarországi érdekeltségeire jellemző legfontosabb vonások egyikétől, másiktól – eltérő sajátosságok. Ezek egyrészt a *hazai piaccal kiépült* – a csoportra jellemzőnél – *szorosabb kapcsolatokban*, a hazai cégekhez fűződő intenzívebb kötődésben, másrészt a részegységgyártáson és összeszerelésen túlmenő tevékenységben mutatkoznak meg. A hazai beszerzési, értékesítési kapcsolatok kialakítása tulajdonosi döntéseknek köszönhető, amelyek a vállalat feladatául tették hazai (és a régióbeli) piacra való behatolást.

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

Három multinacionális társaság hazai érdekeltségének az a sajátossága, hogy nem csupán részegységgyártással foglalkozik. Tevékenységi körük közös vonása az, hogy – szemben az általános trenddel – *saját K+F-et is folytatnak*. Az egyik esetben a tradicionális K+F továbbéléséről van szó, amelyet a tulajdonos és az előd hazai cég sok évtizedes együttműködése alapozott meg. Két másik – zöldmezős beruházással alapított – cég esetében azonban újonnan, a termelőberuházásokat követően hozták létre ezt a profilt, egyiküknél a

⁵ Lehetséges irány például a tevékenységi szerkezet bővítése, a gyártáshoz kapcsolódó irányítási, szervezési feladatkörök kiszélesítése.

közép- és kelet-európai régió igényeire alapozva, másikkuknál az anyavállalat számára folyik a fejlesztés.

1.2.2 A tulajdonosi ellenőrzés változó intenzitású formái

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

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

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

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

A tíz cég közül nyolcnál jelentős beruházásra (és technológiai fejlesztésre), valamint szerkezetváltásra került sor, aminek során a korábbi késztermék-kibocsátást alkatrész- és részegységgyártás váltotta fel. A változások további elemei a szűkebb, specializált gyártási szerkezet kialakítása, valamint az exportpiacokon az alacsony termelési költségekre alapozott versenyképes kínálat. A végrehajtott beruházások és átszervezések lehetővé tették, hogy a magyar vállalatok is igazodjanak a gépipari beszállítókat nemzetközileg jellemző együttműködési formákhoz.

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

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

A kisebb külföldi tulajdonosok cégei közül a második csoportba *hét vállalat* tartozik, amelyek irányítását *lazább tulajdonosi ellenőrzés* jellemzi. Az interjúk szerint az ehhez a körhöz sorolható magyar vállalatok – a szorosabb irányítás alatt állóknál – több döntési

lehetőséggel rendelkeznek egyrészt a működés napi ügyeiben, másrészt esetenként még stratégiai jellegű kérdésekben is. Ezzel függ össze e vállalatoknak az a jellemzője, hogy jóval szorosabb kapcsolatokat hoztak létre hazai cégekkel, és egészében véve is *erősebben kötődnek hazai gazdasági-intézményi környezetükhöz*. Ez annak a következménye, hogy a tulajdonos vagy az általa meghatározott vevők súlya kisebb az értékesítésben, ezért a hazai vállalati vezetőknek több lehetőségük nyílik újabb kapcsolatok teremtésére, illetve erre rá is kényszerülnek.

E vállalatok irányításának jellege egyrészt összefügg azzal, hogy a tulajdonosok vagy egyszemélyes vagy egészen kis társas vállalkozások, amelyek a leányvállalatot nem a nagyobb cégek által alkalmazott megoldásokkal, módszerekkel irányítják. Másrészt a tulajdonosi aktivitás jellege, intenzitása összefüggést mutat a vállalat piaci helyzetével is. Az egyik eset az alapítás körülményeivel magyarázható, amelyet az jellemzett, hogy a privatizációt jó helyzetben lévő cégeket érintett, és így a tulajdonos együttműködött a korábbi vezetéssel, közösen alakították ki még akár a stratégiai döntéseket is. A hazai vezetés nagyobb döntési joga ezen az együttműködésen alapul. Máskor a viszonylagosan inaktív tulajdonosok miatt a vállalati vezetés számára azokban az esetekben volt nagyobb mozgástér is jellemezte, amelyekben instabil piaci helyzet gyenge pénzügyi teljesítménnyel járt együtt. Előfordult, hogy a tulajdonos kivonult arról a piacról, amelyre érdekeltsége beszállított. Ilyen kényszerhelyzetben a hazai vállalati vezetők feladata lett új partnerek keresése, az elveszített piacok pótlása.

E cégek közös vonása az a sajátos kettősség, amit az örökölt és az újonnan kialakított vonások együttélése hoz létre. Az egyik oldalon ezek a cégek a szorosabb tulajdonosi irányításúakhoz hasonló vonásokat mutattak: az exporttermékek a tulajdonos (vagy a vevő) tervei alapján készülnek, e partnerek határozzák meg a fő beszerzési forrásokat, továbbá az együttműködések bémunkaszerződések keretében bonyolódnak.

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

E vállalatok egyik sajátossága az, hogy az általuk létesített piaci kapcsolatok súlya nagyobb, mint a szoros tulajdonosi irányítás alatt működő vállalatok csoportjában, emellett vannak saját fejlesztésű termékeik is. A hazai vállalati vezetés saját hatáskörében kezdeményezhet – akár szélesebb körben is – üzleti kapcsolatokat, a szoros tulajdonosi irányítással működő cégcsoportra jellemzőnél több lehetőségük van dönteni a beszerzésről és az értékesítésről. A hazai gazdasághoz fűződő erőteljesebb kapcsolatok részeként e cégek

esetében megfigyelhető, hogy aktívak a hazai beszállítókból és vevőkből álló hálózatok kialakításában. Ez a törekvés a jó piaci helyzetben lévő cégeket jellemzi, és olyan tartósabb együttműködési formákkal lehet találkozni, mint a hazai partnerekkel létesített bér munkakapcsolatok, valamint beszállító cégek alapítása.

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

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

1.3 TÖBBSÉGI HAZAI TULAJDONBAN LÉVŐ TÁRSASÁGOK

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

1.3.1 Hazai társaságok a tulajdonosok

A hazai többségi tulajdonban lévő cégek legnagyobb vállalatainak – szám szerint nyolcnak – *más hazai vállalkozások a tulajdonosai*. (A nyolc vállalatból öt cég 250 főnél többet foglalkoztatott a felmérés idején.) Az elkülöníthető tulajdonosi alcsoportok közül kettő emelhető ki, amelyek – tekintve a minta viszonylag kis elemszámát – bizonyára nem fedik le az összes létező tulajdonostípust. Az egyik alcsoportot a gépiparban a kétezres évek elején marginális súlyú *állami tulajdon* képviselte, amely *közvetett* módon jelent meg: más állami

tulajdonú cégek érdekeltségeként. Két ilyen vállalat került be a mintába, amelyek mindegyikénél a tulajdonosokat a passzivitás jellemzi: sem a vállalatok irányításában, sem stratégiájuk meghatározásában nem vállalnak szerepet. E magatartást a tulajdonos cégek erőforráshiánya vagy válsághelyzete okozhatja, nincsenek ugyanis abban a helyzetben, hogy hozzájáruljanak érdekeltségeik piaci kapcsolatainak kiszélesítéséhez, tevékenységi körük újjászervezéséhez. A tulajdonosok gondjai e vállalatok gyenge teljesítményét, instabil piaci helyzetét is meghatározzák.

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

A mintába emellett olyan cégcsoport tagvállalata is bekerült, amelynek a tulajdonosa nincs elkötelezve egy szakma és egy meghatározott részpiac mellett, hanem egyelőre rövidebb távú célt követett: és ez a reorganizáció volt. Mindkét tulajdonos tevékenyen részt vett a cégek életében, működésük kereteinek kijelölésében, a stratégia meghatározásában éppen úgy, mint a napi kérdések eldöntésében. A szakmai befektető a hangsúlyt elsősorban a kereskedelmi kapcsolatok létesítésére és a finanszírozás feltételeinek alakítására helyezte, a másik a reorganizáció részeként a válságkezelést irányította.

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

szállítási határidőket sokszor csak túlmunkával lehetett teljesíteni. A vállalatok a megrendelők által átadott, kifejlesztett termékek gyártására vállalkoztak. Mindez együtt járt a korábbi saját fejlesztés megszüntetésével, hiszen a feladat az átvett termékek honosítása lett.⁶

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

1.3.2. Vállalatok egyszemélyes hazai tulajdonban

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

⁶ A megkérdezett vállalatok között egyetlen esetben maradt fenn a saját fejlesztés, mégpedig azért, mert a vállalat nem részegységet, hanem készterméket gyártott, így a többitől eltérően nem alvállalkozói, nem részegység-beszállítói szerepet töltött be.

vállalatok gyenge piaci helyzetét mutatják, a többi vállalatcsoportnál gyakrabban jelezték a vevők fizetési késedelméből származó gondjaikat, illetve azt, hogy a szállítási, fizetési feltételek kialakításában partnereik erőfölényben vannak velük szemben.)

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

1.3.3. Munkavállalói tulajdon

A többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok utolsó csoportját az a három szervezet alkotja, amely a *vezetők és a munkavállalók tulajdonában* van, és amelyekben a tulajdonosi jogokat – a tényleges tulajdonszerkezettől függetlenül – a vezetők gyakorolják. A felmért vállalati kör leggyengébb teljesítményt nyújtó vállalkozásai ezek, amit kapcsolati rendszerük sajátosságai is mutatnak: a hazai piacon értékesítenek, a beszerzésekben gyakran készpénzzel kell fizetniük, a kintlévőség-állomány kezelése egyik legfőbb gondjuk. Vevőik közül sok már a privatizáció előtt is megvolt, ami tükrözi a termékszerkezet, a tevékenységi kör konzerválódását.

1.4 A FELMÉRÉS TOVÁBBI EREDMÉNYEI

A felmérés eredményei közül két olyan, az egész vállalati körre vonatkozó kérdéskört érdemes még röviden kiemelni, amelyekkel az elemzés az egyes csoportok bemutatásakor nem foglalkozott. Az első a *hazai vállalati K+F-tevékenység* állapotába enged betekintést, és a kutatás „melléktermékének” tekinthető, hiszen nem állt az elemzés középpontjában. Az interjúkban a vállalatoknak csak egy töredéke számolt be arról, hogy rendelkezik saját K+F-tevékenységgel. Ezek között az esetek többségében a korábbi fejlesztési tevékenység fennmaradásáról volt szó. A *saját fejlesztés folytatásának* – az érintett vállalkozások

jellegetességeit áttekintve – a következő előfeltételeit lehet körvonalazni. Az első a *késztermékgyártás*, ami igen kevés gépipari vállalatra jellemző. A termékszerkezetnek ez a sajátossága annyiban szolgál magyarázatként, hogy egy részegységgyártó alvállalkozó csak egy láncszem a termelés és értékesítés folyamatában, amelyben feladata az alkalmazás és alkalmazkodás, nem a fejlesztés. Ezzel szemben egy késztermékgyártónak – ha a vevővel el tudja fogadtatni – van lehetősége saját kezdeményezésű fejlesztésre. A második előfeltétel a *hazai* (illetve esetenként a volt KGST-) *piacra* való értékesítés volt, amely kapcsolatok a megfigyelt esetekben kevésbé álltak a külföldi tulajdonos vagy a fő beszállítók/vevők szoros ellenőrzése alatt, ezért a vállalati vezetés hatásköre volt a partnerkeresés. *A hazai kezdeményezésű K+F-tevékenységre olyan területeken nyílt tehát mód, amelyek nem kapcsolódtak szorosan az együttműködések nemzetközi hálózatához.* E megállapítás nem a saját K+F-tevékenység minősítését, értékelését tartalmazza, hanem a hazai vállalatok privatizáció utáni helyzetére vonatkozik. A többség ugyanis nem folytat ilyen tevékenységet, azon cégek, amelyek pedig foglalkoznak ezzel, ezt viszonylag gyenge nemzetközi kapcsolati háttérrel teszik.

A másik megfigyelés is a tulajdonosok, a külföldi üzleti partnerek kapcsolatrendszerébe való integrálódás mértékének kérdését érinti. Az integrálódás erősebb vagy gyengébb foka eltérő következményekkel járt a vállalatok számára a tevékenység meg- vagy újjászervezésében, a vállalatirányítás és -szervezés gyakorlatában, a növekedési lehetőségekben, a gyártás műszaki feltételeiben, a partnerekhez fűződő kapcsolatok sajátosságaiban. Ezek szerint a *hazai vállalatok integráltságának mértéke kettősséggel jellemezhető. A vállalat erőteljes kötődése a tulajdonosok és/vagy az üzleti partnerek nemzetközi kapcsolati hálózához többnyire azzal jár, hogy egyidejűleg lazább szálak fűzték hazai környezetéhez.* A felmérés azt mutatja, hogy egyelőre elég éles választóvonalat teremt a vállalatok között az, hogy erősebben vagy gyengébben integráltak-e a nemzetközi kapcsolatok hálózatába. A vállalatok számára az egyik vagy másik oldalhoz való tartozás egyaránt azzal a következménnyel járt, hogy egymás közötti kapcsolataik lazák. Másképpen ez úgy fogalmazható meg, hogy az erőteljesen integrált vállalatok jellemzője az, hogy igen kis mértékben vonzzák maguk köré a hazai cégeket, vagyis korlátozott mértékben teremtették meg hazai cégekből álló hátterüket.

2. A TULAJDONOSI SZERKEZET ÉS A VÁLLALATOK IRÁNYÍTÁSA

A tanulmány második részében egy másik, a feldolgozóipar 150 legnagyobb vállalatának körében végzett kikérdezés eredményeivel foglalkozunk.⁷ Ezeknek azt a részét mutatjuk be,

⁷ A felmérés a tulajdonosi irányítás és a vállalati teljesítmények kapcsolatának vizsgálatát állította a középpontba.

amelyek a tulajdonosok és a menedzsment közti kapcsolatokra, hatáskörmegoszlásra, valamint a vállalati vezetők irányítási gyakorlatára vonatkoznak.

2.1 NÉHÁNY TELJESÍTMÉNYMUTATÓ ÖSSZEHAONLÍTÁSA

Először röviden áttekintjük, hogy a vizsgált vállalati kör teljesítménye mennyiben tükrözi a feldolgozóipar összes, valamint a legnagyobb cégeit jellemző mutatókat. (Lásd a 2., a 3. és 4. táblázatokat.) Ezzel az összehasonlítással képet kaphatunk arról, hogy a megkérdezett társaságok helyzete eltér-e valamilyen tekintetben a legnagyobb feldolgozó-ipari cégek helyzetének jellemzőitől. Az összehasonlítás annak bemutatására szolgál, hogy a későbbiekben elemzett tendenciák a többségtől eltérő helyzetben lévő csoportban érvényesülnek-e, vagy pedig ezek egyáltalán nem köthetők speciális helyzethez.

A feldolgozóipar legnagyobb cégei közül 45 vállalatnál készített kérdőíves felmérésen alapul az itt következő elemzés. Az egyes táblázatokban azonban ettől eltérő vállalatszám is szerepelhet, mivel nem minden kérdésre adott választ az összes cég.

2. táblázat

A feldolgozóipar szerkezete tulajdoni kategóriák szerint 2003-ban**Az összes feldolgozó-ipari vállalat**

A tulajdonos típusa	Az értékesítés összes árbevétele	Export értékesítés árbevétele	Az adózás előtti eredmény	A foglalkoztatottak száma	A vállalatok száma
			%		
Többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok	32,6	15,2	20,3	59,7	86,0
Többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok	67,4	84,8	79,7	40,3	14,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: Vállalatok éves jelentései, Top 200, *Figyelő*, 2004 október, vállalati interjúk, CD-Cégjegyzék 2004/1-2. Hoppenstedt Bonnier, Budapest, Ipari és építőipari statisztikai évkönyv 2003, KSH, 2004.

3. táblázat

A feldolgozóipar szerkezete tulajdoni kategóriák szerint 2003-ban**A felmérés körébe tartozó feldolgozó-ipari vállalatok**

A tulajdonos típusa	Az értékesítés összes árbevétele	Export értékesítés árbevétele	Az adózás előtti eredmény	A foglalkoztatottak száma	A vállalatok száma
			%		
Többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok	13,7	7,9	6,2	27,2	30,2
Többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok	86,3	92,1	93,8	72,8	69,8
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: Vállalatok éves jelentései, Top 200, *Figyelő*, 2004 október, vállalati interjúk, CD-Cégjegyzék 2004/1-2. Hoppenstedt Bonnier, Budapest, Ipari és építőipari statisztikai évkönyv 2003, KSH, 2004.

4. táblázat

A feldolgozóipar szerkezete tulajdoni kategóriák szerint 2003-ban**A megkérdezett feldolgozó-ipari vállalatok**

A tulajdonos típusa	Az értékesítés összes árbevétele	Export értékesítés árbevétele	Az adózás előtti eredmény	A foglalkoztatottak száma	A vállalatok száma
			%		
Többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok	14,7	6,8	8,6	32,2	31,5
Többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok	85,3	93,2	91,4	67,8	68,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: Vállalatok éves jelentései, Top 200, *Figyelő*, 2004 október, vállalati interjúk, CD-Cégjegyzék 2004/1-2. Hoppenstedt Bonnier, Budapest, Ipari és építőipari statisztikai évkönyv 2003, KSH, 2004.

Hazai és külföldi többségi tulajdon szerinti bontásban két vállalatcsoportot különböztettünk meg. A 2., a 3. és a 4. táblázatok alapján megállapítható, hogy a megkérdezett vállalatok legfontosabb teljesítménymutatói nem, vagy alig különböznek a felmérés körébe tartozó legnagyobb cégek csoportjának jellemzőitől. Így a megkérdezett vállalatok és a legnagyobb vállalatok teljesítménymutatói gyakorlatilag megegyeznek, vagyis a mintában szereplő vállalatok sajátosságai e téren semmilyen eltérést nem mutatnak. Különbségek a legnagyobb, illetve az összes feldolgozó-ipari vállalati csoportok között mutathatók ki. Az eltérések legfontosabb vonásai úgy összegezhetők, hogy a feldolgozóipar legnagyobb cégei között a külföldi tulajdonú vállalatok domináns szerepe még erősebb, mint az összes vállalkozás körében. Ugyanis magasabb a külföldi tulajdonban lévő vállalatok részesedése az árbevételből, az exportból, a foglalkoztatottakból és az adózás előtti eredményből a feldolgozóipar legnagyobb cégeinek csoportjában.

2.2 A VÁLLALATOK TULAJDONOSI SZERKEZETÉNEK SAJÁTOSÁGAI

A megkérdezett vállalatok tulajdonosi szerkezetének legfontosabb vonása egyrészt a *koncentrálttság*, másrészt a *külföldi tulajdonosok meghatározó súlya*. (A mintától – a választott kérdőíves módszerrel összefüggő okok miatt – nem várható az, hogy reprezentatív képet adjon a megfigyelt jelenségről, de arra alkalmas, hogy a legnagyobb feldolgozó-ipari vállalatok tulajdonosi szerkezetének sajátosságára – vagyis a koncentrálttságra – rámutasson. Ezért nem a következőkben ismertetett adatok önmagukban, hanem a belőlük kiolvasható tendenciák érdemelnek figyelmet.) A tulajdonosi szerkezet jellemzésére egy nagyon egyszerű mutatót – a legnagyobb súlyú tulajdonos részesedését – választottuk. Ez a mutató éppen a tulajdonszerkezet magas koncentrálttsága miatt alkalmazható.

A tulajdonosi szerkezetre, vonatkozó kérdésre válaszoló 41 cégből ugyanis a legnagyobb súllyal rendelkező külföldi befektetők 27 esetben (közel 70 százalékban) egyben a többségi tulajdonos pozíciójában is voltak. (Lásd az 5. táblázatot!) E szerint a legnagyobb súllyal bíró külföldi tulajdonosok egyedül, tulajdonostársak nélkül rendelkeztek többségi részesedéssel, ami a vállalatok tulajdoni szerkezetének koncentrált jellegét mutatja. A legnagyobb külföldi tulajdonosnak mindössze két esetben nem volt meghatározó a súlya. A külföldi tulajdonosokat emellett az is jellemzi, hogy az esetek nagyobb részében (mintegy hatvan százalékában) nemcsak ötven százalékot meghaladó, hanem 100 százalékos többséget szereztek meg, így társ(ak) nélküli, kizárólagos tulajdonosi pozíciókra tettek szert.

Végül megemlítendő még, hogy a tulajdonosi koncentrálttság a mintában szereplő hazai cégeket is jellemezte, hiszen a megfigyelt 12 eset közül tíz vállalatban a legnagyobb tulajdonos szintén többségi részesedést szerzett. A legnagyobb hazai tulajdonosok közül kiemelendők még – gyakoriságuk miatt – a céggel valamilyen kapcsolatban állók: a korábbi alkalmazottak, illetve az aktív igazgatósági tagok. Ezek mellett még egy – az ún. külső egyéni – tulajdonosok

csoportja jelent meg többször is a mintában. Esetükben – a jogi formától függetlenül – a tulajdonosi befolyás és irányítás nem a tulajdonos(ok) által létrehozott szervezeteken, testületeken keresztül, hanem közvetlenül, személyhez kötődve is érvényesül.⁸

⁸ A kérdőívek alapján a tulajdonosi szerkezet ennél strukturáltabb képe nem rajzolható meg.

A tulajdonosi szerkezet koncentrációja

A legnagyobb tulajdonos súlya (százalék)	Igazgatóság tagja	Korábbi alkalmazott	Külső egyéni tulajdonos*	Állam	Hazai társaság	Külföldi befektető	A vállalatok száma
36–50	1	1	–	–	–	2	4
51–75	1	–	–	–	3	2	6
76–99	1	–	–	1	–	6	8
100	–	–	3	–	1	19	23
Összesen	3	1	3	1	4	29	41

*A tulajdonlás – a jogi formától függetlenül – egyetlen személyhez kötődik.

2.3 A TULAJDONOSI IRÁNYÍTÁS ELTÉRŐ TÍPUSAI

Ennek a koncentrált tulajdonosi struktúrának a vállalatok irányítására gyakorolt hatása nyilvánvalóan más, mint amilyen az több és kisebb befolyással rendelkező tulajdonos, szétaprózott tulajdonosi szerkezet esetében lenne. A következőkben e helyzet vállalatvezetői megítélésének néhány sajátosságával foglalkozunk.

2.3.1 Menedzserek egyes vállalatirányítási kérdésekről

A vállalatok irányításának szempontjaival is foglalkozott a kérdőív.⁹ A vezetőket arról kérdezte meg, hogy vállalatuk irányításában milyen elveket követnek néhány fontos területen. A válaszokban a menedzserek két lehetséges véglet, a teljesen merev és a rugalmas vállalatirányítás közé helyezhették el saját gyakorlatukat egy hétfokú skálán a különböző kérdésekkel kapcsolatban. A válaszok bemutatására az előzőekhez hasonlóan kétféle bontásban: a tulajdonos eredte és a vállalatirányításban való részvételének jellege alapján kerül sor. (Lásd a 6. és a 7. táblázatokat!)

A 6. táblázat két tendenciáról tájékoztat. Egyrészt a hazai cégek vezetői a külföldiekénél rugalmasabb vállalatirányítási gyakorlatról adtak számot (a hét kérdés közül öt esetében). De az eltérés mértéke a két csoport között a legtöbb kérdésnél annyira csekély, hogy eltérő gyakorlatra ezek alapján nem következtethetünk. Másrészt, bár a hazai vállalatvezetők – a külföldiekhez

⁹ Milyen megfontolásokat követ a menedzsment a következő kérdésekkel kapcsolatban? (bal oldali oszlop – 1, jobb oldali oszlop – 7)

A cégen belüli kommunikációnak hierarchikus a rendszere. Ennek megfelelően nagyon korlátozott, a beosztástól függ a hozzáférés a pénzügyekkel és működéssel kapcsolatos lényeges információkhoz.	A pénzügyekkel és a működéssel összefüggő lényeges információk hozzáférhetők és szabadon áramlanak a cégen belül.
A vezetés arra törekszik, hogy a cégen belül mindenhol egységes irányítási stílus érvényesüljön.	A menedzsment vállalatirányítási stílusában a formális és informális elemek egyaránt megfigyelhetők.
A döntésekre a munkatársak a vállalatirányítás formális rendszerében elfoglalt helyük, beosztásuk alapján lehetnek befolyással.	A vezetés arra törekszik, hogy a döntésekre a munkatársak befolyást tudjanak gyakorolni a vállalatirányítás formális rendszerében elfoglalt pozíciójuktól, beosztásuktól függetlenül is.
A vezetés arra törekszik, hogy kitartsa a kipróbált és már jónak bizonyult vezetési elvek mellett akkor is, ha megváltoznak a feltételek.	A vezetés arra törekszik, hogy a korábbi, bevett gyakorlattól eltérve alkalmazkodjon a változó feltételekhez.
A vezetés arra törekszik, hogy a munkatársak mindig az érvényes előírások szerint járjanak el.	A vezetés arra törekszik, hogy a munkatársak a feladatokat akár az érvényes előírásoktól eltérve végezzék el.
A vezetés szoros ellenőrzése alatt tartja a vállalat működését. Ebben részletesen kidolgozott ellenőrzési és információs rendszerre támaszkodik.	A vezetés főként informális módon ellenőrzi a folyamatokat. Ebben a cégen belüli együttműködésben kialakult informális kapcsolatokra támaszkodik.
A vezetés nagyon fontosnak tartja azt, hogy a munkatársak a munkaköri leírásban szereplő feladatokat végezzék el.	Az a tendencia érvényesül, hogy mindig az adott helyzet, valamint a munkatársak személyisége határozza meg a munkavégzés folyamatát.

viszonyítva – többnyire kissé rugalmasabbnak minősített irányítási-szervezési gyakorlatról számoltak be, de ez sem tartható – az átlagértékek szerint – valóban rugalmasnak, hiszen vállalatirányításuk jellegét a két véglet közti félútra, középre helyezték el. (Mindkét vállalati csoport – vezetői szerint – ugyanazon a két területen folytat valamivel rugalmasabb gyakorlatot: egyrészt megjelennek informális elemek a vállalatirányításban, másrészt eltérnek a bevált vezetési gyakorlattól, ha megváltoznak a feltételek.)

A 7. táblázat szerint a vállalatvezetési megoldások értékelése két kérdéstől eltekintve nem mutatott eltéréseket a szerint, hogy a tulajdonos befolyása közvetlenül, vagy vállalatirányító szervezetten keresztül érvényesül. Értékelhető különbség a vizsgált hét közül mindössze két kérdésben volt. A vállalatirányító szervezetek által ellenőrzött cégeknél a menedzsment vállalatirányítási stílusában a formális mellett az informális elemek is megfigyelhetők. Ugyanakkor a tulajdonos közvetlen befolyása alatt működőknél gyakoribb az a vezetői törekvés, hogy a korábbi, bevett gyakorlattól eltérve alkalmazkodjanak a változó feltételekhez. A két csoport között a vállalatirányítási gyakorlatának rugalmasságában így nagy eltérések nem mutathatók ki.

A 6. és 7. táblázatokban ismertetett vállalatvezetői értékelések eredményei eltérnek azoktól, amelyeneket a cikk első felében ismertettünk. Az első részben jóval árnyaltabb, összetettebb kép rajzolódott ki, amely szerint lényegesek a különbségek nemcsak a hazai és külföldi, hanem egyes tulajdonosi csoportokon belül is a vállalatirányításban alkalmazott módszerek területén. Ennek az oka az, hogy az ott készített interjúkból és kérdőívekből származó információkkal el lehetett végezni a vállalatoknak a tulajdonosok jellege – például mérete, nemzetközi hálózatokban való részvétele – szerinti részletezettebb felosztását. Ezzel szemben a második részben felhasznált kérdőív egyszerűbb szempontok szerinti felosztást, csoportosítást tett lehetővé, ez pedig nem segítette elő markánsabban elkülönülő vezetői attitűdök feltárását.

6. táblázat

**A menedzserek megfontolásai egyes vállalatirányítási kérdésekről a tulajdonosok eredete szerinti bontásban
(a válaszok átlagai)**

Többségi tulajdonos	A belső kommunikáció rendszere	Az irányítás jellege	A hierarchia érvényesítése a döntésekben	Ragaszkodás a vezetési elvekhez	Az előírások érvényesítése	A vállalat működésének ellenőrzése	A munkaköri leírások betartása
Hazai (11 cég)	3,60	4,40	3,80	5,40	2,20	2,60	3,60
Külföldi (34 cég)	3,18	4,39	3,57	5,64	2,89	2,39	3,32
Összesen (45 cég)	3,24	4,41	3,59	5,56	2,79	2,47	3,35

7. táblázat

**A menedzserek megfontolásai egyes vállalatirányítási kérdésekről a tulajdonosok jellege szerinti bontásban
(a válaszok átlagai)**

Többségi tulajdonos	A belső kommunikáció rendszere	Az irányítás jellege	A hierarchia érvényesítése a döntésekben	Ragaszkodás a vezetési elvekhez	Az előírások érvényesítése	A vállalat működésének ellenőrzése	A munkaköri leírások betartása
Közvetlen, személyes (10 cég)	2,8	3,2	3,2	4,8	3,2	2,6	3,0
Vállalatirányító testületeken keresztül (33 cég)	3,2	4,4	3,6	2,6	3,4	2,5	3,4
Összesen (43 cég)	3,1	4,1	3,6	5,4	3,0		

2.3.2 *Eltérő döntési hatáskörök*

A kérdőív egyik kérdése¹⁰ az eltérő tulajdonosi szerkezetű vállalatok irányítási gyakorlatának sajátosságaira vonatkozott. A kérdés a döntési hatáskörök tulajdonosok és menedzserek közti megoszlására vonatkozott. A vállalati vezetők megjelölhették, hogy a vállalatirányítás különböző területein (a finanszírozásban, a beruházásokban, a K+F-ben, a vállalati szervezet kialakításban, a piacra jutásban stb.) hogyan értékelték a menedzsment, illetve a tulajdonosok befolyásának erősségét a döntésekre. Ez a kérdés azt kívánta felmérni, hogy a vállalati vezetők szerint a tulajdonosi irányítás a különböző területeken milyen intenzitással érvényesül, vagyis a vállalati vezetők döntési kompetenciájuk határait, mozgásterüket milyennek értékelték.

(A 8. és 9. táblázatokban bemutatott vállalatvezetői helyzetmegítélések ismertetése előtt meg kell jegyezni, hogy ezek eltérnek azoktól, amelyeket a tanulmány első felében ismertettünk. Az első részben jóval árnyaltabb, összetettebb kép rajzolódott ki, amely szerint lényegesek a különbségek nemcsak a hazai és külföldi, hanem egyes tulajdonosi csoportokon belül is a vállalatirányításban alkalmazott módszerek területén. Ennek az oka az, hogy az alkalmazott kérdőívekből származó információkkal el lehetett végezni a vállalatoknak a tulajdonosok jellege – például mérete, nemzetközi hálózatokban való részvétele – szerinti részletezettebb felosztását. Ezzel szemben a második részben felhasznált kérdőív egyszerűbb szempontok szerinti felosztást, csoportosítást tett lehetővé, ez pedig nem segítette elő markánsabban elkülönülő vezetői attitűdök feltárását.)

A válaszokat kétféle bontásban mutatjuk be, egyrészt a vállalatokat a hazai és külföldi többségi tulajdonosok szerint csoportosítottuk (lásd a 8. táblázatot), másrészt a tulajdonosokat az alapján osztottuk fel, hogy befolyásuk közvetlenül – személyükhöz kötődve –, vagy közvetetten – az általuk létrehozott szervezeteken, vállalatirányító testületeken keresztül – jut-e érvényre.

¹⁰ A kérdés a következő volt. Hogyan oszlanak meg a döntési hatáskörök a tulajdonosok és a menedzsment között a következő kérdésekben? Ezek a termékszerkezet kialakítása, a vevők és a beszállítók kiválasztása, a beruházások, a K+F, a pénzügyek, a foglalkoztatás és a bérek, a vállalat irányításának és szervezetének kérdései, az árpolitika és a marketing, az üzleti partnerválasztás.

8. táblázat

**A menedzserek megfontolásai egyes vállalatirányítási kérdésekről a tulajdonosok eredete szerinti bontásban
(a válaszok átlagai)**

Többségi tulajdonos	Termékszerkezet	Vevők kiválasztása	Beszállítók kiválasztása	Beruházás	K+F	Pénzügyek	Foglalkoztatás	Bérek	A vállalat irányításának és szervezetének kérdései	Árpolitika, marketing	Üzleti partnerválasztás
Hazai (11 cég)	3,89	4,67	4,44	3,44	3,78	3,89	4,33	4,11	4,33	4,00	4,56
Külföldi (34 cég)	4,15	5,15	5,15	3,03	4,15	4,21	5,82	5,53	5,12	5,00	5,35
Összesen (45 cég)	4,09	5,05	5,00	3,12	4,07	4,14	5,51	5,23	4,95	4,79	5,19

*A vállalati vezetők egy hétfokú skálán választhatták ki azt, hogy a saját és a tulajdonosok befolyásának mértékét hogyan ítélték meg. A válaszok egyik lehetséges véglete – amelynek értéke 1 – a tulajdonos, a másik véglete – amelynek értéke 7 – a menedzsment kizárólagos befolyását mutatja. A táblázatok a válaszok átlagait tartalmazzák, tehát minél magasabbak ezek az értékek, annál tágasabbnak ítélik a vállalati vezetők saját mozgásterüket.

9. táblázat

**A menedzserek megfontolásai egyes vállalatirányítási kérdésekről a tulajdonosok jellege szerinti bontásban
(a válaszok átlagai)**

Többségi tulajdonos	A belső kommunikáció rendszere	Az irányítás jellege	A hierarchia érvényesítése a döntésekben	Ragaszkodás a vezetési elvekhez	Az előírások érvényesítése	A vállalat működésének ellenőrzése	A munkaköri leírások betartása
Közvetlen, személyes (10 cég)	2,8	3,2	3,2	4,8	3,2	2,6	3,0
Vállalatirányító testületeken keresztül (33 cég)	3,2	4,4	3,6	2,6	3,4	2,5	3,4
Összesen (43 cég)	3,1	4,1	3,6	5,4	3,0		

A 8. táblázat egyértelmű tendenciát mutat: a külföldi többségi tulajdonban lévő cégek vezetői nagyobbban tartották saját döntési kompetenciájukat, szélesebbnek ítélték mozgásterüket, mint a hazai tulajdonban lévő társaságok menedzserei. Egyetlen területen, a beruházási döntéseknél értékelték kompetenciájukat erősebbnek a hazai tulajdonban lévő vállalatok vezetői. Ez a helyzetértékelés több szempontból is ellentmond annak, amilyen eredményre számítani lehetett, illetve amilyen sajátosságokról más elemzések beszámolnak.¹¹ E nyilvánvalóan ellentmondásosnak látszó helyzetértékelés magyarázatot igényel.

A tanulmány első részében több oldalról is bemutattuk, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok hazai vezetése – esetenként változó, de jellemzően – szűk körre kiterjedő döntési jogosultsággal rendelkezik. Némileg leegyszerűsítve ez a helyzet úgy összegezhető, hogy a legfontosabb stratégiai és napi üzletmenettel kapcsolatos kérdésekben a vállalati központok külföldön döntenek, és a hazai érdekeltség vezetése számára a végrehajtó, a szervezési jellegű funkciók az elsődlegesek. Ezzel szemben a hazai tulajdonban lévő vállalatokat érintő alapvető döntések hozzájuk földrajzilag „közelebb” születnek meg, ezek meghozatalában a vállalatok vezetői jóval aktívabb szerephez jutnak.

Mielőtt ennek az ellentmondásnak egy lehetséges értelmezésével foglalkoznánk, az eredményekre esetleg hatást gyakorló módszertani okokkal kell foglalkozni. Először is – főleg a hazai tulajdonban lévő vállalatok esetében – kis elemszámú minta állt rendelkezésre, így akár egyetlen szélsőséges megítélés is nagy súllyal alakíthatta az átlagokat. Másodszor, kérdőívekkel és nem interjúkkal gyűjtöttük össze az információkat. Így az interjúhelyzetben szokásos, a kérdező és a kérdezett közötti interaktív kommunikáció nem jöhetett létre, ezért a lehetséges félreértelmezések korrekciójára nem nyílt lehetőség. Harmadszor, a válaszolónak kellett egy hétfokú skálán megjelölnie értékelését, ami elkerülhetlenné tette, hogy szubjektív mozzanatok is érvényesülhettek. Végül a kérdőívben előre megadott válaszlehetőségek nem biztos, hogy minden esetben lefedték a lehetséges válaszok körét. Az eredmények kérdőíves módszerrel összefüggő bizonytalanságának mértéke pontosan aligha határozható meg, de erre nincs is szükség, hiszen célunk csupán néhány markáns tendencia felvázolása volt.

Ennek – a korábbi elemzéseknek ellentmondó – helyzetképnek az értelmezésében abból lehet kiindulni, hogy a válaszokból valójában nem a hazai és külföldi tulajdonosok eltérő vállalatirányítási *rendszerei* és *gyakorlata* rajzolódik ki. A felmérés eredményei nem a két tulajdonosi csoportban tevékenykedő vállalati vezetők mozgásterének tényleges különbségeit mutatják, nem a döntési hatáskörmegosztás különböző *rendszereiről*, eltérő megoldásairól adnak képet, hiszen a kérdések nem ezek szisztematikus leírására vonatkoztak. Az

¹¹ Lásd e kérdésekkel foglalkozó tanulmányok közül Czajlik–Vincze [2005], Berglöf–Pajuste [2005], Kovách–Csíte [1999], Szanyi [2001], Voszka [2000], Dyker–Nagy–Stanovnik–Turk–Usenik–Vince [2003].

eredményeket más szempont szerint kell értékelni: mivel azt tükrözik, hogy a vállalati vezetők miként látják saját döntési lehetőségeiket az adott feltételek között, és ezeken belül hogy határozzák meg napi tevékenységükhöz kötődő döntési kompetenciájuk terjedelmét. Vagyis a válaszok a vállalati vezetőknek saját lehetőségeikre vonatkozó megítélésüket tükrözik, ezért belőlük nem lehet következtetéseket levonni a tulajdonosi irányítás rendszereit jellemző tényleges döntési hatáskörmegoszlásra vonatkozóan.

Ha a válaszok e rendszerjellemzők bemutatására nem használhatók fel, de másféle szempontból, más értelmezési keretbe helyezve nyújtanak értelmezhető információkat. A 8. táblázatban szereplő átlagok alapján a két nagy tulajdonosi csoport vállalatirányítási gyakorlatával kapcsolatban megfogalmazhatók következtetések arra vonatkozóan, hogy miért minősítették az egyik vállalatcsoport vezetői tágasabbnak, a másiké pedig szűkebbnek saját döntési kompetenciájukat.

A napi vállalatirányítási gyakorlatban nem az alapvető döntési hatáskörök tulajdonos és menedzser közti megosztása a kérdés, hiszen ez a menedzsment számára adottságként jelenik meg. A vállalati vezetők azzal szembesülnek, hogy e keretek között mennyire szabályozottak a napi irányítási feladatok ellátásának feltételei, mennyire kiszámíthatók kompetenciájuk határai. A kérdőívre adott válaszok úgy értelmezhetők, mint amelyek a két vállalatcsoport e téren fennálló különbségeire mutatnak rá.

Nyilvánvaló a különbség a hazai és a külföldi tulajdonosok között abban a tekintetben, hogy az előbbieket nem rendelkeztek a privatizált, az újonnan alapított vagy átszervezett, esetleg felvásárolt vállalatok irányításának kialakult formáival, gyakorlatával, ezeknek nem volt előzménye, mindezt a kilencvenes években kellett létrehozni. Ezzel szemben a külföldi vállalatok tulajdonosai e téren nagy tapasztalattal, kipróbált módszerekkel rendelkeztek, a feladat ezeknek az adaptálása volt.

Bár szűk területen biztosít hatáskört a külföldi tulajdonos a hazai menedzsmentnek, de e kereteken belül szabályozott és működőképes, formalizált eljárásmodok érvényesülnek. A menedzsment számára így egyértelműek kompetenciájának határai, amelyeken belül élni tud döntési jogosítványával. Vagyis a tulajdonos e kialakított kereteken belül a napi ügymenet bonyolításában, az ehhez kapcsolódó döntéshozatal folyamatában már nem vesz részt. Ez lehet az a napi ügyeket érintő vállalatirányítási gyakorlat, amelyet a vállalati vezetők úgy értékelnek, hogy döntési kompetenciájuk viszonylag széles körű.

A hazai tulajdonban lévő cégek vezetőinek az a megítélése, hogy viszonylag szűkebb döntési hatáskörrel rendelkeznek a következőkkel állhat összefüggésben. E cégek tulajdonosi kontrollja – a külföldiekétől eltérő – sokféle és más természetű elemet tartalmaz. Egyrészt a tulajdonos sokkal „közelebb” van, így a tulajdonos és a menedzsment közti kapcsolati háló mindenképpen jóval sűrűbb lehet, esetenként még személyesen is részt vesz az irányításban.

Másrészt a csupán néhány éves előtörténettel rendelkező cégek tulajdonosainak – mint már jeleztük – nincsenek kialakított, alkalmasságukat már bizonyított vállalatirányítási megoldásai, ezért a bevezetett megoldásokban sem lehet mindig egyértelmű és szabályozott a hatáskörök világos elkülönítése. A vállalati vezetők döntési kompetenciahatárait tovább elbizonytalanítja az is, hogy nem csak a tulajdonosi irányítás megoldásait, de a vállalat túléléséhez szükséges szervezeti, pénzügyi, piaci feltételeket is egyidejűleg kellett létrehozni. Ilyen értelemben a vállalat és irányítása állandó és sokirányú változási, alkalmazkodási kényszereknek volt kitéve, melyben kész mintákat nem lehetett követni. Mind a tulajdonosi beavatkozás hagyományainak és szabályozottságának a hiánya, mind az átalakuló gazdaság feltételeihez való alkalmazkodás kényszere a vállalati vezetők számára úgy jelentkezett, hogy döntési hatásköreik terjedelme nem volt világos és egyértelmű, hiszen a napi, rutinszerű döntések is gyakorta a tulajdonossal való állandó ütközésekben és egyeztetésekben születtek meg. Ebben a folyamatban körvonalazódtak vállalatról vállalatra a tulajdonosi irányítás eszközei, megoldásai. E helyzetben értékelhették úgy a megkérdezett vállalati vezetők mozgásterületét, mint amely – a másik vállalati csoporthoz képest – szűkebb, mert határai nehezen kiszámíthatók.

A felmérésben nem csak a tulajdonos hazai, illetve a külföldi eredte, hanem a szerint is csoportosítottuk a vállalatokat, hogy a tulajdonos személyesen vagy vállalatirányító testületen keresztül érvényesíti-e befolyását. Az eredmény egyértelmű képet mutat: a tulajdonos személyes közreműködésével irányított cégek vezetői – a másik csoport menedzsereinél -- minden területen korlátozottabb mértékűnek ítélték hatáskörüket. A minta kisebb méretű cégeinek tulajdonosaira jellemző a személyes közreműködés az irányításban, aminek természetes következménye az, hogy ellenőrzésüket, befolyásukat a részletkérdések eldöntésére is kiterjesztették.

A 9. táblázat szerint a vállalatvezetési megoldások értékelése két kérdéstől eltekintve nem mutatott eltéréseket a szerint, hogy a tulajdonos befolyása közvetlenül, vagy vállalatirányító szervezeten keresztül érvényesül. Értékelhető különbség a vizsgált hét közül mindössze két kérdésben volt. A vállalatirányító szervezetek által ellenőrzött cégeknél a menedzsment vállalatirányítási stílusában a formális mellett az informális elemek is megfigyelhetők. Ugyanakkor a tulajdonos közvetlen befolyása alatt működőknél gyakoribb az a vezetői törekvés, hogy a korábbi, bevett gyakorlattól eltérve alkalmazkodjanak a változó feltételekhez. A két csoport között a vállalatirányítási gyakorlatának rugalmasságában így nagy eltérések nem mutathatók ki.

* *

A felmérésekből kirajzolódó kép alátámasztja: az elmúlt másfél évtizedben előbb a privatizációnak, majd a tulajdonosi szerkezet további változásainak meghatározó erejű hatása volt a vállalatok életér, működésére. A tulajdonosok „személye”, a befektetéshez kötődő stratégia, valamint a vállalatirányításban alkalmazott módszerek új vállalati viselkedési módokat hoztak létre, átalakították a túlélési és alkalmazkodási eszköztárat, átrendezték a vállalatközi kapcsolatok rendszerét. Az interjúk és kérdőívek alapján egy olyan tényezőt lehetett meghatározni, amelynek befolyása döntőnek mutatkozott az összes többi alakítására. Ennek megfelelően a vállalatok csoportosításának legfontosabb szempontja a *vállalati tulajdonosi szerkezet és a tulajdonosi irányítás*, amely a vállalati helyzetek többi sajátosságának alakításában meghatározó szerepet játszott. A vállalatokat ez alapján jól elhatárolható csoportokba lehetett sorolni, és így rendszerezhetőek lettek a vállalatok kapcsolati rendszerét alakító további tényezők, illetve a tulajdonosi irányítás eltérő formái.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna [2000a]: Működőtőke-áramlások, befektetői motivációk és befektetésösztönzés a világgazdaságban és Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 5. sz.*
- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna [2000b]: Zöldmezős működőtőke-befektetések Magyarországon: statisztikai becslés, vállalati motivációk, gazdasági hatások. Külgazdaság, 10. sz.*
- Becht, M. – Jenkinson, T. – Mayer, C. [2005]: Corporate Governance: An Assessment. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 21, 155–163. o.*
- Berglöf, E. – Pajuste, A. [2005]: What do Firms Disclose and Why? Enforcing Corporate Governance and Transparency in Central and Eastern Europe. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 21, 178–197. o.*
- Bishop, K. – Filatotchev, I – Mickiewicz, T. [2002]: Endogenous Ownership Structure: Factors Affecting The Post-Privatisation Equity In The Largest Hungarian Firms. Acta Oeconomica, Vol. 52, No 4, 443–471. o.*
- Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Survey of OECD Countries. OECD, Paris, 2005.
- Czajlik István – Vincze János [2005]: Gazdasági jog és vállalatirányítás: a magyar tapasztalat. Külgazdaság, 4. sz.*
- Demsetz, H. – Villalonga, B. [2001]: Ownership Structure and Corporate Performance. Journal of Corporate Finance, Vol. 7, 209–233. o.*
- Dyker, D. – Nagy, A.– Stanovnik, P.– Turk, J.– Usenik, H. – Vince, P. [2003]: East-`West' networks and their alignment: industrial networks in Hungary and Slovenia. Technovation, No 23, 603–616. o.*
- Grabher, G. – Stark, D. [1996]: A szervezett sokféleség – evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a posztoszocialista átalakulás. Közgazdasági Szemle, 9. sz.*
- Hart, O. D. – Holmstrom, B. R. [2002]: A Theory of Firm Scope. MIT Department of Economics Working Paper No. 02-42, November 4.*
- Kovács Imre – Csíste András [1999]: A posztoszocializmus vége. A magyarországi nagyvállalatok tulajdonosi szerkezete és hatékonysága 1997-ben. Közgazdasági Szemle, 2. sz.*
- La Porta, R. – Lopez-de-Silanes, F. – Shleifer A. – Vishny, R. F [1998]: Law and Finance. Journal of Political Economy, No 106, 1113–1155. o.*
- La Porta, R. – Lopez-de-Silanes, F. – Shleifer, A. [1999]: Corporate Ownership around the World. Journal of Finance, Vol 54, 471–517. o.*
- La Porta, R. – Lopez-de-Silanes, F. – Shleifer, A. – Vishny, R. [1997]: Legal determinants and external finance. Journal of Finance, Vol. 52, No. 3.*
- Mihályi Péter [2003]: Corporate Governance from a Post-Communist Perspective. Competitio, November. II. évf. 3. sz.*
- Shleifer, A. – Vishny, R. [1997]: A survey of corporate governance. Journal of Finance, Vol. 52, No 2.*
- Stark, D. – Kemény Szabolcs – Breiger, R. L. [2000]: Posztoszocialista portfóliók. Hálózati stratégiák az állam árnyékában. Közgazdasági Szemle, 5. és 6. sz.*
- Szalavetz Andrea [1999]: Magyar feldolgozóipari vállalatok a globalizáció sodrában. Külgazdaság, 12. sz.*

- Szanyi Miklós* [2001]: Bértmunkázás Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- Vedres Balázs* [2000]: A tulajdonosi hálózatok felbomlása. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- Voszka Éva* [2000]: Tulajdonosi szerkezet és vállalatirányítás a magyar nagyiparban. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz.
- Vince Péter* [2001]: A vállalati beszerzési és értékesítési kapcsolatok rendszere. *Közgazdasági Szemle*, 11. sz.
- Zingales, L.* [1998]: Corporate governance. CEPR Discussion Paper 1806.

Discussion Papers published since 2005

2005

- GÁCS János: A lisszaboni folyamat: rejtélyek, elméleti problémák és gyakorlati nehézségek. **MT-DP. 2005/1**
- PÉTERI Gábor: Igazodás a piacgazdaság szabályaihoz és megfelelés a helyi elvárásoknak – A városi polgármesterek értékrendje, 2004. **MT-DP. 2005/2**
- SZALAI Ákos: Adóverseny az iparűzési adóban – Az 5000 fő fölötti települések adópolitikája a 2000-es években. **MT-DP. 2005/3**
- Gábor BÉKÉS – Balázs MURAKÖZY: Firm Behaviour and Public Infrastructure: The Case of Hungary. **MT-DP. 2005/4**
- Gusztav NEMES: The Politics of Rural Development in Europe. **MT-DP. 2005/5**
- Gusztav NEMES: Integrated Rural Development – the Concept and Its Operation. **MT-DP. 2005/6**
- JUHÁSZ Anikó –SERES Antal –STAUDER Márta: A kereskedelmi koncentráció tendenciái **MT-DP. 2005/7**
- Hajnalka TARJÁNI: Estimating some Labour Market Implications of Skill Biased Technology Change and imports in Hungary. **MT-DP. 2005/8**
- L. HALPERN – M.KOREN.- Á. SZEIDL: Import and Productivity. **MT-DP. 2005/9**
- Szabolcs LŐRINCZ: Persistence Effects in a Dynamic Discrete Choice Model – Application to Low-End Computer Servers. **MT-DP. 2005/10**
- Péter VIDA: A Detail-free Mediator and the 3 Player Case. **MT-DP. 2005/11**
- László Á. KÓCZY: The Core Can Be Accessed with a Bounded Number of Blocks. **MT-DP. 2005/12**
- Viktória KOCSIS: Network Asymmetries and Access Pricing in Cellular Telecommunications. **MT-DP. 2005/13**
- István KÓNYA: Economic Development, Exchange Rates, and the Structure of Trade. **MT-DP. 2005/14**
- Gábor G. SZABÓ – Krisztina BÁRDOS: Vertical Coordination by Contracts in Agribusiness: An Empirical Research in the Hungarian Dairy Sector **MT-DP. 2005/15**
- Attila AMBRUS: Theories of Coalitional Rationality. **MT-DP. 2005/16**
- Jin-Chuan DUAN – András FÜLÖP: Estimating the Structural Credit Risk Model When Equity Prices Are Contaminated by Trading Noises. **MT-DP. 2005/17**
- Lawrence UREN – Gábor VIRÁG: Wage Inequality in a Burdett-Mortensen World. **MT-DP. 2005/18**
- Berthold HERRENDORF – Ákos VALENTINYI: Which Sectors Make the Poor Countries so Unproductive? **MT-DP. 2005/19**
- János GÁCS: The Macroeconomic Conditions of EU-inspired Employment Policies. **MT-DP. 2005/20**
- CSATÓ Katalin: Egy fiziokrata: Paul-Pierre Le Mercier de la Rivière. **MT-DP. 2005/21**

2006

- Krisztina MOLNÁR – Sergio SANTORO: Optimal Monetary Policy When Agents Are Learning. **MT-DP. 2006/1**
- András SIMONOVITS: Social Security Reform in the US: Lessons from Hungary. **MT-DP. 2006/2**
- Iván MAJOR - Why do (or do not) banks share customer information?. A comparison of mature private credit markets and markets in transition. **MT-DP. 2006/3**

- Mária LACKÓ: Tax Rates with Corruption: Labour-market Effects. Empirical Cross-country Comparisons on OECD Countries. **MT-DP. 2006/4**
- György MOLNÁR – Zsuzsa KAPITÁNY: Mobility, Uncertainty and Subjective Well-being in Hungary. **MT-DP. 2006/5**
- Rozália PÁL - Roman KOZHAN: Firms' investment under financing constraints. A euro area investigation. **MT-DP. 2006/6**
- Anna IARA: Skill diffusion by temporary migration? Returns to Western European working experience in the EU accession countries. **MT-DP. 2006/7**
- György MOLNÁR - Zsuzsa KAPITÁNY: Uncertainty and the Demand for Redistribution. **MT-DP. 2006/8**
- Péter BENCZÚR - István KÓNYA: Nominal growth of a small open economy. **MT-DP. 2006/9**
- Gábor VIRÁG: Outside offers and bidding costs. **MT-DP. 2006/10**
- Péter CSÓKA - P. Jean-Jacques HERINGS - László Á. KÓCZY: Coherent Measures of Risk from a General Equilibrium Perspective. **MT-DP. 2006/11**
- Norbert MAIER: Common Agency with Moral Hazard and Asymmetrically Informed Principals. **MT-DP.2006/12**
- CSERES-GERGELY Zsombor – CSORBA Gergely: Műkincs vagy működő tőke? Gondolatok a kutatási célú adatok hozzáférhetőségéről. **MT-DP.2006/13**
- Dr. SERES Antal: Koncentráció a hazai kereskedelemben. **MT-DP.2006/14**
- Balázs ÉGERT: Central Bank Interventions, Communication and Interest Rate Policy in Emerging European Economies. **MT-DP.2006/15**
- Gábor BÉKÉS - Jörn KLEINERT - Farid TOUBAL: Spillovers from Multinationals to Heterogeneous Domestic Firms: Evidence from Hungary. **MT-DP.2006/16**

2007

- Mirco TONIN: Minimum Wage and Tax Evasion: Theory and Evidence. **MT-DP.2007/1**
- Mihály LAKI: Evolution on the market of foreign language teaching services in Hungary. **MT-DP.2007/2**

Discussion Papers are available at the website of Institute of Economics Hungarian Academy of Sciences: <http://econ.core.hu>