

SZALAI ERZSÉBET

Kaleidoszkóp

A nagyvállalatok, nagyvállalati vezetők és a nagyvállalkozók megújulási készségéről

A szaksajtó a rendszerváltás kezdete óta a magyar vállalatok lanyguló innovációs késztetéséről és tevékenységéről számol be. Ebben a tanulmányban arra teszek kísérletet, hogy képet adjak a nagyvállalati szintű megújulási törekvések alakulásáról, és főként arról, hogy melyek azok a szociológiai, szociálpszichológiai tényezők, amelyek differenciálják a nagyvállalati vezetők és nagyvállalkozók innovációs képességét. *

A fogalom

Az innováció fogalmának nincs általánosan elfogadott meghatározása. A modern közgazdaságtan ismerettára a következő meghatározást adja: „Gyakran használják a »találmányok« szinonimájaként, és a termelési folyamatban bevezetett technológiai fejlesztéseket és piacképes termékek különböző tulajdonságainak és e tulajdonságok kombinációinak bevezetését értik alatta. Az utóbbi szövegösszefüggésben az innováció a termékdifferenciálás forrása, és a termelők a kereslet generálására, piaci részesedésük növelésére használják fel.” (Pearce [1993].)

A *The McGraw-Hill Dictionary of Modern Economics* ennél rövidebb meghatározást ad: „...az innováció valamely új terméknek vagy szolgáltatásnak új módon történő előállítását jelenti” (*Handbook...* [1965]).

Az innováció legjelentősebb teoretikusa, J. A. Schumpeter szerint „...az innovációt egy új termelési forma kialakításaként definiáljuk. Az innováció éppúgy magában foglalja egy új termék feltalálását, mint új piacok vagy új szervezeti forma feltárását...” Másik meghatározása szerint az innováció nem más, mint alkotó rombolás. (Schumpeter [1980] 110–111. o.)¹

Az innováció fogalmának egy általánosabb megközelítésével dolgozom. Ez a megközelítés szociálpszichológiai. Azt a nem feltétlenül tudatos késztetést és folyamatot értem

* A tanulmány az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság megbízásából készült. Az interjú készítésében a szerzőn kívül részt vett: Hámor Szilvia, Kiss Károly, Molnár Emília, Pokol Gábor, Révész Éva, Szabó Adrienn, Szerencsi András, Szikszai Szabolcs.

¹ Schumpeter elméletében az innováció fogalma a fejlődés fogalmával kapcsolódik össze. „A termelés meglévő dolgok és erők kombinációját jelenti. Mást vagy ugyanazt más módon termelni viszont annyit tesz, mint ezeket a dolgokat és erőket másképpen kombinálni. Ha ez az új kombináció az idő folyamán kis lépésekben, folyamatos alkalmazkodással érhető el a régieből, akkor bizonyára van változás – alkalmasint növekedés –, nincs azonban sem új jelenség, sem pedig a mi értelmezésünk szerinti fejlődés. Amennyiben nem ez a helyzet, és az új kombináció hirtelen, lökészerűen lép fel, akkor a fejlődésre jellemző jelenség áll előttünk. Ezért a továbbiakban a kifejtés célszerűsége érdekében csak erre az esetre gondolunk, amikor a termelőeszközök új kombinációjáról beszélünk.” (Schumpeter [1980] 110–111. o.)

innováción, amikor egy egyén vagy egy rendszer mint egész, mint totalitás törekszik, vagy mint egész, mint totalitás képes megújítani magát. Az innováció alanya – legyen az akár egy vállalat – mindig élő, több életfunkciót integráló organizmusként szemléli önmagát, vagy viszonyul önmagához. Teljes lehet az innováció, ha ez a viszonyulás racionálisan is vállalt, és az életfunkciók többségét érinti; és részleges, ha ösztönösen vagy tudatosan csak egyes életfunkciókra vagy azok egyes elemeire irányul, akár szándékában, akár megvalósulásában (vagy mindkettőben).

Holisztikus megközelítésem alapvető magyarázata az, hogy az átfogó, komplex szemléletet nélkülöző megújítási törekvések csak ritkán vezetnek valódi innovációhoz, mert megvalósítási kísérletük során beleütköznek a már meglévő „nagy” struktúra korlátaiba, ellenállásába – a „nagy” struktúra hajlamos idegen testként kivetni azokat magából. Vagy pedig éppen ellenkezőleg: a részek egymástól elszigetelt megújítása a már meglévő egész stabilizálását, konzerválását szolgálja.

E meghatározásból is következik, hogy az innováció különösen izgalmas kérdés egy rendszerváltó ország gazdaságában, egy olyan gazdaságban, amelynek súlyos válsággal kell megküzdenie. A válság ugyanis lehet a teljes leépülés, de lehet a megújulási törekvések megerősödésének katalizátora is.

Körkép

Bihari István a gyógyszeripar államszocializmusbeli innovációs tevékenységét vizsgálva, arra az általánosítható következtetésre jutott, hogy az államszocializmusban nem működnek az innovációra mint komplex folyamatra ösztönző társadalmi és gazdasági mechanizmusok. „Képzeljünk el egy akváriumot, amelyben pusztulnak a halak! A megoldás első megközelítése az, hogy új halakat telepítünk az akváriumba. Azonban ha ezek is elpusztulnak (vagyis a »termékváltás« sikertelen volt), akkor fel kell ismernünk, hogy az akvárium egy olyan rendszer, amelyben a levegőadagolásnak, a vízhőmérsékletnek, a víz tisztaságának és egyéb paramétereknek egyaránt meghatározó szerepe van abban, hogy a halak létezni tudjanak. Bármelyik paraméternek a megengedett határértéktől való eltérése az egész rendszer működésképtelenségét eredményezi. *A szocialista gazdasági rendszer egyik legnagyobb hibája az volt, hogy a gazdálkodás – és az innováció – komplex rendszeréből egy-egy elemet ragadott ki, ezt próbálta határozatokkal megfelelő irányba terelni, ezek a kísérletezések azonban sorozatosan kudarcba fulladtak. A szocialista gazdasági rendszer eleve életképtelen volt, mert – az akvárium példájára visszatérve – hiányzott belőle a gazdálkodás legfontosabb eleme a piac, vagyis a víz.* (Kiemelés tőlem – Sz. E.) (Bihari [1993] 30–31. o.)

A magyarországi rendszerváltás éveit jellemző innovációs késztetésekről és tevékenységekről eddig számos elemzés látott napvilágot. Bár ezek csupán az innováció egyes részelemeire koncentrálnak, legfőbb megállapításaikat érdemes csokorba gyűjtenünk.

Mint arra legutóbb Nyíri Lajos mutatott rá, a termelőszervezetekben végbemenő innovációs folyamatok egyik leglényegesebb eleme a szellemi megújulást szolgáló kutatás-fejlesztési tevékenység (Nyíri [1996]).

Kovács István számításai szerint a nyolcvanas évek végétől napjainkig a magyar gazdaság egészének kutatás-fejlesztési ráfordításai reálértékben mintegy 60 százalékkal estek vissza. Ennek oka elsősorban a korábbi nagyvállalati rendszer felbomlása, a kis- és középvállalatok elszaporodása. A nagyobb cégek felbomlása nyomán alakult és újonnan létrejött kisebb szervezetek zöme tőkével rosszul ellátott, és jövedelméből alig jut fejlesztésekre. (Kovács [1996] 44–45. o.)

Az OMF B tanulmánya szerint a magyarországi K+F ráfordítások GDP-hez viszonyított aránya 1995-re az 1990. évinek a felére csökkent, és nem sikerült az 1991–1993 között

stabilizálódni látszó – nemzetközileg is igen alacsony – 1 százalék körüli arányt sem megtartani. Az egy lakosra jutó K+F ráfordítások összege (a nemzetközi gyakorlatban is alkalmazott vásárlóerő-paritáson átszámítva) Magyarországon rendkívül alacsony, mindössze 49 dollár, az OECD átlagának 12 százaléka, az EU átlagának 14 százaléka. (*Jávorka [1997].*)

Lengyel György 1993–1994-es mikroszintű kutatásai szerint az általa vizsgált vállalati kör mintegy felének volt valamiféle kutatási-fejlesztési tevékenysége, 45 százalékanak ilyen természetű kiadása.² Ezen belül azonban az alapkutatást folytató cégek aránya csak 2 százalékot tett ki. Lengyel kutatásai szerint a kutatási-fejlesztési tevékenység jelentős mértékben összefügg a cég méretével. (*Lengyel [1997].*)³

Tamás Pál az innovációs hálózat rendszerváltással bekövetkező bomlását alapvetően három tényezőre vezeti vissza. Egyrészt a korábban kiépült rendszer – a nyolcvanas évek reformretorikája ellenére – nem volt piacconform. Ezért az új gazdasági környezetben életképtelennek bizonyult és darabjaira hullott szét. Másrészt a nehéz helyzetbe került vállalatok külső kapcsolataik redukciójával olyan gyorsan és olyan mértékben fogták tudatosan vissza az e rendszer irányába mindaddig fennálló megrendeléseiket, hogy a háló a gazdaság más szféráinál gyorsabban esett szét. Végül „a privatizáció kezdeti »romantikus« szakaszában a külföldi (rész)tulajdonos kezébe jutó technológiaintenzív vállalatok kezdtek magukat már nem teljesen a hazai gazdasági tér részének tekinteni, és olyankor is külföldi kutatási infrastrukturális partnerek szolgáltatásait vették (veszik) igénybe, amikor ebben a korábbi hazai hálózatban is találtak volna hasonlót maguknak.” (*Tamás [1995] 75. o.*)

Farkas Péter a külföldi működőtőkének a hazai K+F tevékenységre gyakorolt hatását értékelő kutatásokat összegezte. E szerint a külföldi működőtőke pozitív és negatív technológiai és innovációs multiplikátorhatásának megítéléséről nagyok a véleménykülönbségek. Akik a külföldi tőke innovációs és K+F hatásait az egyes konkrét vállalatok szintjén elemzik, azok számára a pozitív következmények kerülnek előtérbe. Az átfogó, makrogazdasági hatáselemzések azonban már erőteljesebben hangsúlyozzák a kedvezőtlen következményeket is. (*Farkas [1996].*)⁴

Az innováció átfogó szemléletére visszaváltva, érdemes idéznünk a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem vállalatgazdasági tanszéke egyik legújabb reprezentatív felmérésének (*Chikan–Czakó–Demeter [1996]*) eredményeit. A kutatási jelentés ellentmondásos képet ad a vállalati szféráról. Egyfelől megállapítja, hogy a vizsgált vállalati kör versenyképességi esélyei határozottan javultak az elmúlt esztendőben: „...ezek a vállalatok már nem, vagy alig hasonlítanak a szocialista gazdaság elkényelmesedett szereplőjéhez. Ahhoz azonban, hogy esélyeiket valóra váltsák, több feltétel teljesülésére is szükség

² A nemzetközi gyakorlatnak megfelelően ideértve összességében az alap- és alkalmazott kutatás, a kísérleti és gyártmányfejlesztés, valamint a licenc- és know-how-alkalmazás eseteit is.

³ „Míg a 300 főnél többet foglalkoztató vállalatok 95 százaléka, és az 500–300 fős cégeknek is több mint háromnegyede folytat valamiféle kutató-fejlesztő tevékenységet, a tíz főnél kevesebbet foglalkoztató cégeknek valamivel több, mint harmada. Az alkalmazottai létszám, az árbevétel és a tőzsrőke nagysága, tehát a vállalat mérete, valamint az, hogy a cég exportál-e, látszik a legszorosabb összefüggésben állni a vállalat kutatási-fejlesztési kapacitásával.”

Lengyel György összességében arra következtetésre jut, hogy a kutatás-fejlesztés, a környezetvédelem és a minőségbiztosítás területei – amelyek az európai gazdasági integráció szempontjából kiemelkedő fontossággal bírnak – a magyar vállalatok stratégiájában nem játszanak fontos szerepet. Az okok a három területen részben azonosak: a gazdasági recesszió feltételei között a vállalatok elsősorban ilyen természetű költségeiket igyekeznek minimalizálni, s ilyen jellegű beruházásaikat halasztják el. „A halasztás szankcionálása nem számottevő, és ugyanakkor az elérhető hazai és külföldi központi források mindhárom területen jelentéktelenek.” (*Lengyel [1997].*)

⁴ Nem ritka, hogy a belföldi tulajdonosok a privatizáció során tulajdonukba került vállalatok termelését annak munkakultúrájával, szellemi háttérével együtt építik le. Másrészt fejlesztő cégek szűnnek meg magyar tulajdonú, de jellegzetesen bérmunkára szakosodó cégeknél is.

van – a kedvezőbb gazdaságpolitikai feltételrendszer mellett elsősorban arra, hogy a vállalatok határozottabban merjenek elébe menni a kihívásoknak, környezeti hatásoknak.”

A vállalati stratégiákat vizsgálva, a szerzők arra az eredményre jutnak, hogy az elmúlt években azok határozottan nagyobb mértékben növekvők és támadók, miközben a visszahúzódó és védekező stratégiát követő vállalatok száma egyre csökken. A környezethez való alkalmazkodás kapcsán a vállalatvezetők többsége úgy véli, hogy képes volt felismerni (54,9 százalék) és előre jelezni (55,2 százalék) a változásokat. A mintában szereplő vállalatok 55,2 százaléka, vezetőjük megítélése szerint elébe ment a változásoknak, és 13,2 százalékuk képes volt arra is, hogy az eseményeket saját maga is befolyásolja. „Csak alig néhány olyan vállalatvezető akadt, aki megvallja, késve ismerte fel a környezeti változásokat”.

Ugyanakkor konkrétan vizsgálva a vállalatok közötti stratégiai szövetségek természetét, megállapítható, hogy a mai magyar gazdaságban azok még sokkal inkább kötöttek a vállalati működés környezeti bizonytalanságának csökkentése szándékával (amit a hosszú távú termelési, beszerzési és értékesítési szerződések tudnak szolgálni), mint a jövőbeli pozíciók kiépítését megalapozó közös stratégiák érdekében.

Papanek Gábor empirikus kutatásai szerint, bár az általa vizsgált cégek legnagyobb csoportja csupán az éppen adódó lehetőségek kihasználására törekszik – nemritkán minden érdemi stratégia nélkül sodródik – „...ma már vannak olyan »hazai« vállalatok, amelyek ambíciózus stratégiát megvalósítva, a belföldi piacon is sikerrel küzdenek az importtal, s tényekkel, jelentős exporttal igazolják világpiaci versenyképességüket is. E gazdálkodók (...) feltűnően gyakoriak az intenzív nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező és/vagy részben vagy egészében külföldi kézbe került vállalatok körében.” (Papanek [1997] 260–261. o.)

Angyal Ádám a vállalati stratégiák jellegét tekintve empirikus vizsgálatai során az előzőektől némileg eltérő eredményekre jutott. Angyal négy vállalati állapotot – dinamikus, stabil, labilis, válságos – különböztet meg. A magyar vállalatok többsége kutatásai szerint a „labilis” zónában helyezkedik el. Ezzel összefüggésben a vállalati vezetőknél a fennmaradási szükségletet találta dominánsnak. „Az mindenesetre valószínűsíthető, hogy nem lehet jellegzetesen dinamikus és stabil állapotokról beszélni olyan környezetben, ahol a gazdaság mikroszférájának, a vállalatoknak az összeteljesítménye az elmúlt években visszaesett, a makrojellemzők sok vonatkozásban nem érik el az elmúlt évtizedvégi szintet.” (Angyal [1997] 13. o.)

Vajúadásban

1996–1997-ben munkatársaimmal 34 ipari nagyvállalati vezetővel és 20 nagyvállalkozóval készítettünk mélyinterjúkat. A következőkben a kutatás innovációt érintő eredményeit tárgyalom.

A mintában nagyvállalatnak a minimum ezer főt foglalkoztató vállalatokat tekintettem. (Indoklását lásd Szalai [1989] 17–22. o.) 1995-ben 249 ilyen vállalat volt, ebből a körből

⁵ A 34 vállalatból 4 villamosenergia-ipari, 6 kohászati, 10 vegyipari, 10 gépipari, 4 könnyűipari vállalat. 10 zömmel állami tulajdonban van, 22 zömmel külföldi tulajdonban, 2 zömmel hazai tulajdonosok kezében. 24 vállalat a hazai piacon monopolhelyzetben van (de többségük az exportpiacokon versenyhelyzetben), a többieknek vannak jelentős hazai versenytársai. 10 vállalat termékeinek több mint egyharmadát nyugati, 3 kelteti és 5 belföldi piacon értékesíti, 16 vállalatnál az értékesítési viszonyok kiegyenlítettek.

⁶ Az általunk vizsgált 20 nagyvállalkozás közül 2 a kohászat, 7 a gépipar, 3 a könnyűipar, 6 az élelmiszeripar, 1 a kereskedelem, 1 pedig a pénzügyi szektor területén tevékenykedik.

választottunk ki véletlenszerűen 34 vállalatot.⁵ Nagyvállalkozásoknak tekintem azokat, amelyek éves forgalma meghaladja a 4-5 milliárd forintot.⁶

A nagyvállalati vezetők (és maguk a nagyvállalatok), valamint a nagyvállalkozók (nagyvállalkozások) szociológiai szempontból (elsősorban geneziséket tekintve) két külön világot alkotnak, ezért külön elemzem őket. Lesznek azonban a két szférára vonatkozó általános következtetések is.

Nagyvállalatok, nagyvállalati vezetők

Korábbi kutatásaim alapján a nagyvállalati magatartásmintáknak alapvetően három típusát különítettem el attól függően, hogy az adott nagyvállalatok vezetése az irányító szervezetekkel való alkukban, a piacon vagy mindkét terepen kívánta-e – és milyen intenzitással, hatékonysággal tudta – érdekeit érvényesíteni.⁷

Az ambivalensek vállalatuk és termékeik adottságai folytán képesek és fogékonyak voltak a piaci gazdálkodásra, ugyanakkor minden eszközzel igénybe vették az egyedi újraelosztási rendszer nyújtotta lehetőségeket, és ez a kettős kötődési képesség kiemelkedő érdekérvényesítési lehetőségeket nyújtott számukra. A piacellenesek, vállalataik piaci alkalmazkodást erősen korlátozó vagy lehetetlenné tévő adottságai miatt csak a párt- és állami bürokrácia egyedi újraelosztó rendszerén keresztül voltak képesek érdekeik érvényesítésére, ezért a legérdekeltebbek voltak e csatornák – és általában az indirekt irányítási rendszer – fenntartásában. A harmadik típus, a közömbösek legfőbb jellemzője a mindkét terepen tapasztalható gyenge érdekérvényesítő képesség volt.

A nyolcvanas évek felemás reformkísérleteinek legfőbb gazdasági hatalmi bázisát az ambivalensek jelentették. Reformpártiságuk korlátai leginkább a nagyvállalati keretekhez való ragaszkodásukban nyilvánultak meg, ezen a ponton érdekeik egybeestek a nagyvállalati szféra többi vállalatáéval. Ez volt az a tényező, ami miatt a nagyvállalati szféra erősödő megosztottsága nem válhatott teljessé.

1995-ös⁸ nagyvállalati vizsgálataim egyik legáltalánosabb tapasztalata az ambivalens nagyvállalat-vezetői magatartásminta szinte kizárólagos fennmaradása a másik két magatartásminta életképtelenné válásával. Számos körülmény hatott ebbe az irányba. Egyrészt az ellátási felelősség (közüzemi szférán kívüli) teljes felszámolódája, a belső piac minden korábbinál radikálisabb szűkülése, a kereskedelmi hálózat szétesése, a jelentős importverseny és a KGST-piac összeomlása. E körülmények között csakis a piaci alkalmazkodásra alkalmas gazdálkodó egységek maradhattak fenn. Nem utolsósorban pedig az állami szerepvállalás általános elbizonytalanodása, és ezen belül a hatalmi súlypontok hektikus változásai, amely miatt az állami bürokráciával stabil, kiszámítható kapcsolatok nem, vagy csak gyengén alakulhattak ki. A nagyvállalati érdekérvényesítés terepe a piaci alkalmazkodókészség erősítése mellett átterelődött a bankszférára, a politikai pártokra (a hűség itt nem volt jellemző, a nagyvállalati vezetők igyekeztek egyszerre több vasat tűzben tartani), és közvetlenül az országgyűlési képviselőkre. Vagyis a nagyvállalati

⁷ Részletes kifejtését lásd Szalai [1989] 157–168. o.

⁸ Voszka Évával és Major Ivánnal közösen kezdett kutatás.

⁹ Tapasztalataim egybecsengtek Angyal Ádám kutatási eredményeivel: „Nagyon egyértelműen, kivétel nélkül mindenki azt mondta, hogy nem politizál, nem tagja semmilyen politikai szervezetnek vagy pártnak, legfeljebb ha szimpatizáns – de ezt is többnyire múlt időben emlegették. Az interjúk alapján az a benyomás alakult ki, mintha a politikai elkötelezettséget valamiféle szégyennek, titkolnivalónak tekintenék. Más – főleg sajtó- – forrásokból tudni lehet, hogy a vállalati, elsősorban a nagyvállalati vezetők ugyanakkor szoros kapcsolatokat tartanak fenn politikai szerepet vállaló emberekkel, a politikai befolyást ugyanúgy sokra értékelik, mint az üzleti kapcsolatrendszereket. Úgy tűnik azonban, hogy ez a háttér a vezetők meg nyilvánulásáiban általában nem szalonképes, nem szívesen beszélnek róla.” (Angyal [1997].)

érdekérvényesítésben a piaci készségek fokozott elsajátítása mellett továbbra is nagy jelentőségük volt a politikai kapcsolatoknak. Ugyanakkor ezen kapcsolatokról a nagyvállalati vezetők szégyenlősen beszéltek, vagy rejtegetni igyekeztek azokat.⁹

A piaci alkalmazkodóképesség fejlődése nem jelentette sokoldalúan kidolgozott, közép- vagy hosszú távú piaci stratégiák kialakítását sem. Az adott körülmények között – melyekhez a már vázoltakon kívül hozzávehetjük a vállalatokat terhelő jelentős adósságokat, magas hitelkamatokat, a beruházási források hiányát – a cél nem a profit növelése, hanem a pusztá fennmaradás, túlélés volt. Laki Mihály kisvállalkozói kutatásai során kidolgozott terminológiájával élve: *a vállalatok takaréklángon égtek*.

A megkapaszkodási reflex magyarázta a nyugati piacokra való kijutás első számúnak tekinthető motivációját. A versenyhelyzet, az öröklött adósságállomány, a korábbi fejlesztések nagyságrendje és színvonala és az ezáltal kialakuló műszaki-technológiai színvonal, valamint a pótlólagos forrásokhoz jutás lehetősége mellett, illetve ezekkel összefüggésben elsősorban nyugati piacokon megnyilvánuló exportképesség differenciálta az általunk vizsgált vállalati kört.

Az alkalmazkodóképesség erősítésének számos technikája volt fellelhető, ezek azonban nem voltak mentesek az államszocializmus piacgazdaságára jellemző, *kényszer szülte innováció* elemeitől (szintén Laki kifejezése): a piaci rések kitapogatására irányuló korábbiaknál is erőteljesebb törekvés, az önálló kiskereskedelmi hálózat kiépítése, s nem ritkán önellátásra való berendezkedés (korábban kívülről vásárolt termékek saját előállítására).

Mostani empirikus vizsgálatom megerősíti azt a korábbi tapasztalatomat, hogy a politikai rendszerváltás után csak a piaci alkalmazkodóképesség jegyeit felmutató nagyvállalatok képesek a fennmaradásra. Ugyanakkor azt is mutatja, hogy a nagyvállalatok egy része – részben az elmúlt évek jelentősebb vagy kevésbé jelentős innovációs kísérletei eredményeként – túljutott a válságon, és ezzel összefüggésben a viszonylag rövid távú szempontok vezérelte alkalmazkodás korszakán.¹⁰

A politikai rendszerváltás utáni korszak gazdasági válsága a vállalatok többsége számára teljes innovációs kihívást jelentett, akár felismerték ezt, akár nem. Az általam alkalmazott definíció szerint a vizsgált nagyvállalatokból az elmúlt években 4 hajtott végre teljes innovációt, 16 részleges innovációt, 14 pedig semmilyen újításba nem bocsátkozott.

A rendszerváltás jelentette cezúrát is bekapcsolva, az innovációhoz való viszony alapján négy vállalattípust lehetett megkülönböztetni.

1. A vállalat piaci alkalmazkodóképességének és innovatív képességének jegyei már a rendszerváltás előtt megjelentek, majd a rendszerváltás után teljes innovációt tudott végrehajtani (négy vállalat).

Az egyik kohászati vállalat például a kohászatra nem nagyon jellemzően már a hatvanas évek elején kifejlesztette azokat a továbbdolgozott termékeket, amelyek értékesebbek, mint az alapanyag. Ma az ország legnagyobb kohászati vállalata. Termékeinek 60 százalékát exportálja. A vezérigazgatót idézve: „A magyar ipar az elmúlt 5-6 évben erősen visszafejlődött az acéltermékek felhasználását illetően, ez is oka annak, hogy termékeink zömét exportáljuk. A világ több mint 40 országával vagyunk export-import kapcsolatban, és jellemző, hogy exportunk fő irányai azok az országok, ahol a legfejlettebb az acélgégyártás. Például Németország, Olaszország. Ebből következik az, hogy minőségben és kiszolgálásban egyaránt versenyképesek vagyunk... Azt szoktuk mon-

¹⁰ Eredményeim jól harmonizálnak Bógel György és Salamonné Huszty Anna azon megfigyelésével, mely szerint „...egy-egy vállalatoknál a legfontosabb üzletágakban a helyzet stabilizálódott (részben a privatizáció befejezése, részben az üzletág piaci helyzete miatt), megszűnt a túlzott kényszere. Van idő és energia hosszabb távra előretekinteni, megkülönböztetni a sürgőset a fontostól. A napi gondok szinte sehol sem szűntek meg, de súlyuk csökkent.” (*Bógel-Salamonné* [1996] 18. o.)

dani, hogy vállalatunk alaptermotechnológiája egy közepesen fejlett európai színvonal. A továbbfeldolgozó technológiák egy fejlett európai színvonalnak felelnek meg. Nagyon fontos, hogy az expanzív fejlesztés már jóval korábban megállt, az elmúlt tíz évben már intenzív fejlesztési szakaszban vagyunk. Ennek az időszaknak az összes fejlesztése arra irányult, hogy minél értékesebb, magasabb színvonalú termékeket állítsunk elő. Tehát elsősorban a minőségfejlesztésre fordítottunk sokat. A másik jellemző az – ezt Kelet-Európában viszonylag kevés cég mondhatja el magáról –, hogy nagyon sokat fordítottunk környezetvédelmi beruházásokra.”

Az elmúlt tíz év időszakára esik az, hogy a régi alaptermotechnológiát is és a kiegészítő technológiát is megújították. Az ötvenes évek elején épült fel a vállalat, az alaptermotechnológiai berendezések szinte kizárólag szovjet gyártmányúak voltak, bár a negyvenes évek amerikai tervei alapján készültek. A kiegészítő, feldolgozó technológiák az akkor ismert legfejlettebb technológiák. 35-40 év után mindegyik berendezés megújításra szorult. Volt olyan, amelyiket teljesen át kellett építeni, például a kohót lebontották, és tökéletesen újjáépítették. A hengereléstechológiában is fontos fejlesztést hajtottak végre. Abban tökéletesen egyéniek voltak Európában, hogy a robusztus, túlterhelhetetlen szovjet berendezésekhez nyugat-európai fejlett elektronikát, szabályozástechnikát vásároltak, és ezzel tulajdonképpen egy nagyon hatékony öszvér megoldást találtak. Yannyira, hogy sikerült a Nyugatot és a Keletet is meggyőzni arról, hogy ez a párosítás jól működik. Így ma az oroszok a vezérlést, szabályozást Nyugatról vásárolják, és a nyugatiak is vásárolnak orosz gépészeti berendezéseket.

A következő jelentős állomása ezen időszaknak, hogy az egész világon elkezdődött egy minőségbiztosítási rendszer kialakítása. Ez az ISO 9001 és 9002. A vállalat időben felismerte, hogy fontos ebben részt venni, és 1991-ben indítottak egy olyan 3-5 éves programot, amelyben megcélozták azt, hogy az összes termelőfolyamat ISO minőségbiztosítási rendszerben működjön. A következő lépés volt a környezetvédelem. Fokozatosan megszüntették a Siemens-Martin acélgyártást, ami rendkívül környezetszennyező és amellet fizikailag is igen megerőltető volt. Másik jelentős beavatkozás az volt, hogy az erőműveket átalakították széntüzelésről folyékony és gáznemű anyagok tüzelésére. Mindkét intézkedéssel radikálisan csökkent a levegő por- és gázzszennyezettsége. Mindemellert meghonosították a bevonatolt lemezgyártást. (Világ tendencia, hogy egyre jobban növekszik a bevonatolt lemezek aránya a korábban gyártott fekete lemezekhez képest. Ez horganyozást, fóliabevonatolást jelent.) A számítástechnika nagymértékű alkalmazásának bevezetése szintén erre az időszakra esett.

A vállalati szerkezetátalakítás a következőképpen történt. „A megalakulástól kezdve ez a cég egy nagy állami vállalat volt, és tíz évvel ezelőtt is Magyarország első öt legnagyobb vállalata közé tartozott. Ahogy tevékenységi körünk egyre bővült, úgy egyre inkább láttuk, hogy piacszereűen kell működni, mert Magyarországra is beérkezik egyszer a piacgazdaság. A nyolcvanas években kezdődött el egy belső folyamat, melyben a fiatal vezető garnitúra felismerte azt, hogy teljesen át kell alakítani a vállalat struktúráját. Kezdetben nagy ellenkezés volt az akkori legfelső vezetés részéről, azonban egy-két éven belül ki lett dolgozva a tervzet odáig, hogy emészhetővé, érthetővé, elfogadhatóvá vált a vállalatvezetés számára. Az első megmozdulások azok voltak, amikor a magyar törvénykezés lehetővé tette, hogy gazdasági társaságok alakuljanak. Nagyon fontos lépés volt az is, amikor a korábban monopóliumhelyzetben lévő külkereskedelmet sikerült áttörni, amint volt erre lehetőség, a vállalat az elsők között volt, amely megcsinálta a saját külkereskedelmi cégét. Igaz, hogy elsőre a korábbi nagykereskedelmi céggel 50-50 százalékból, de ahogy megerősödünk, azonnal kivásároltuk a másik 50 százalékat, azóta is száz százalékból a mi tulajdonunk a saját külkereskedelmünk. Mi csináltunk az elsők között az országban vegyes vállalatot, tehát hoztunk be külföldi tőkét. Ez a folyamat ott kulminált, hogy 1991. március 1-jével teljesen átalakítottuk a vállalatot. Az állami nagyvállalatot – aminek voltak már kisebb bolygóvállalatai, de nem meghatározó súllyal – átalakítottuk egy társaságcsoporttá, és egy konszernszerű szervezetbe szerveztük. A vállalatkonszern irányító központja megmaradt állami tulajdonban, egy évvel később, 1992 júniusában alakítottuk át részvénytársasággá, és ekkor fejeződött be a vállalat nagy átalakítási folyamata.

Nagyon fontos a konszernszerűség. Ez egy rendkívül keményen, központilag irányított vállalatcsoport a társasági törvény szabályai szerint. A konszern és a holdingot minimum ez különbözteti meg egymástól. Az irányítást taggyűlésen vagy alapítói határozatokon keresztül érvényesítjük, attól függően, hogy van-e más tulajdonos, vagy a részvénytársaság 100 százalékból tulajdonos.

Ha más tulajdonos is van, akkor muszáj taggyűlést összehívni, ha nincs, elég az alapítói határozat, ami szintén taggyűlési határozatként jelenik meg.

Mi indokolja a koncentrátságot, illetve az erős központi vezetést? Az egyik az, hogy óriási a tőkeállomány. A részek fejlesztésének összege biztosan nem egyezik meg az egész fejlesztésének optimumával. Ebből következik, hogy a fejlesztést központilag kell vezérelni. Csak olyat szabad végrehajtani, ami az egész szempontjából előbbre visz. A másik az, hogy hallatlanul nagy pénztöke mozog. Az elmúlt évben majdnem 150 milliárd forint volt a vállalat árbevétele. A tőkeszegénység ma is fennáll, ha nem is a korábbi mértékben, és a mostani infláció miatt nagyon fontos, hogy a folyamatok egy helyről vezéreltek legyenek, és mindenki egy irányba húzzon. Ennek az az eredménye, hogy a részvénytársaságnak ma már az ország nyolc legnagyobb bankjával középtávú megállapodása van, és ez azt jelenti, hogy ugyan a közvetlen banki szerződéseket a társaságok kötik, de a bankok egyetlen társaságunkkal nem kötnek új szerződést, hogy a részvénytársaság pecsétje ne legyen rajta. Vannak emellett olyan szolgáltatások, funkciók, amelyek nem lennének gazdaságosak, ha szétszórnánk őket. Így a központban vannak ma még olyan intézetek – most folyik ezek társaságokká alakítása –, amelyek az egész társaságcsoporthoz kiterjedően szolgáltatnak. Nem lenne ésszerű az, ha egy kutatóintézetet meghatszoroznánk. Vállalatunknak van az országban az egyik legnagyobb oktatási hálózata. Itt szakmunkásképzéstől az egyetemi képzésig minden megtalálható. Évente 5-6 ezer ember vesz részt egy napnál tovább tartó oktatáson. Az egyetemekkel, főiskolákkal együttműködve diplomát kapnak azok, akik valamilyen szakterületen speciális felsőfokú képzésben tanulnak.”

A tulajdonosok és a menedzsment viszonyát a következők jellemzik: „Ez ismét speciális eset a cégnél, ilyen nincs az országban több. A részvénytársaság vagyongazdálkodását megkapta a menedzsment, egészen pontosan a menedzsmentből alakult kft. A vállalatcsoport legfontosabb 21 vezetőjéből alakult ez a kft., amelyik megpályázta a részvénytársaság vagyongazdálkodását, és megnyerte a tendert, ami egy nemzetközi kiírás volt. Ez azt jelenti, hogy megjelent a menedzsment kvázitulajdonosként. Azért kvázi, mert ugyan megkapta a döntési jogokat, a tulajdonosi jogok egy jelentős részét, de mégsem ő a tulajdonos. (A sikerdíj nem tulajdonszerzésben, hanem készpénzben jelenik meg. A tulajdonosok egyébként az ÁPV Rt. és a Kincstári Vagyongazdálkodó, valamint jelentős, 15 százalék feletti tulajdonrészrel rendelkezik a helyi önkormányzat.)

A menedzsment ilyen jellegű tulajdona mellett megjelenik a menedzsment személyi jellegű tulajdona is. Nem a részvénytársaságban, hanem az egyes társaságokban, és egyelőre kevésben még, de az a szándékunk, hogy ezt a számot szaporítsuk. Amikor alapítunk egy új céget, akkor megadjuk a lehetőséget azoknak a vezetőknek, akiknek közvetlen hatásuk van az adott cég működésére, hogy tulajdonhoz jussanak. Nem prémiumként vagy ajándékként kapja, hanem saját zsebből kell ezt kifizetni.”

A rendszerváltás folyamatában a vállalat piaci stratégiája tovább fejlődött. „Tíz évvel ezelőtt a kapacitáskihasználás volt a legfontosabb, a minél több termelés. Már akkor is bennünk volt a törekvés, hogy piaci körülmények közé kerüljünk. Ennek a vállalatcsoportnak és ennek a vezetésnek óriási előnye a mai magyar vállalatokkal szemben, hogy a piacgazdaságot nem 1989-ben ismerte meg. Az évek során kialakult a közgazdasági szemlélet a vállalati vezetésben, és ma ott tartunk, hogy minden társaságunknál megjelöltünk 7-8 olyan gazdasági mutatót, amely nemzetközi szinten is összehasonlítható. Ezek különböző tőkeemefelelési mutatók, eszközjellegű mutatók, hatékonysági mutatók stb., és eljutottunk oda, hogy ezeknek a mutatóknak a vállalatcsoport egészére kialakítottuk, illetve kialakítjuk az optimummérés rendszerét. Ennek megfelelően mondjuk meg, hogy egyes társaságoktól mit követelünk meg a fejlődésben. A társaságokra bontásra az összes társaság megkapta a belkereskedelmi jogot. Minden társaság ott van tehát a piacon. Hallatlanul sok marketingszakemberre volt szükség ennek lebonyolításához. Ez úgy történt, hogy a közgazdaságtudományi egyetem segítségével itt helyben képeztük a marketingszakembereket, felsőfokú végzettségűekből egy kétéves kurzuson.”

Az erős alkalmazkodóképesség és innovációs képesség ellenére a gazdasági recesszióval összefüggésben a kilencvenes évek elején a vállalatnál likviditási gondok keletkeztek. Ekkor azonban a vállalat nem a leépítést, hanem a növekedést jelölte meg célként. „Az előremenekülés stratégiáját választottuk, és teljesen minket igazolt az élet. Két dolgot is fontosnak tartok elmondani. Az egyik, hogy hallatlanul kemény költség-gazdálkodási intézkedések indultak, és csak két költséget nem fagartunk le: az oktatásra és a minőségfejlesztésre fordított költségeket. A másik intézkedés-

ként 1992 végére készítettünk egy olyan válságtervet, hogy megállítsuk az eladósodási folyamatot, és elinduljunk a növekedési pályán fölfelé. Ha nem csináljuk meg 1991-ben a szervezeti átalakítást, nem vagyok róla meggyőződve, hogy az állami vállalat túlélte volna ezt az időszakot. Ekkor szabadítottuk fel azokat a belső energiákat, ami ugyan a vezetésben benne volt, de teljesen más-ként működik, ha a vezető felülről várja, hogy mit kell tennie, mint amikor elkezd piacszerűen, saját felfogása szerint és saját felelősségére működni. Ez hallatlanul segítette az egész folyamat továbbvitelét. Mindenki benne volt a bizonyítási kényszer. Amikor kineveztek vezérigazgató-nak, azt várta tőlem a miniszterem is, hogy lefejezem az itteni vezetést, mert ez egy posztkommunista vezetés. De gondoljon bele, hogy az összes felső vezető fiatalabb nálam, tehát nem volt idejük megtanulniuk a kommunizmust. Az utóbbi tíz évben már nem az volt a meghatározó, hogy valaki párttag vagy sem, hanem hogy mit tesz le az asztalra.

A válságsomag megvalósítása 1993. január 1-jével kezdődött. Ennek egyik része volt, hogy 4,5 milliárdnyi hosszú távú kötvényt, illetve részvényt bocsátottunk ki. 1993. május 9-én, a győzelem napján a gazdasági igazgató közölte velem, hogy megállt az eladósodási folyamat. Minden külső beavatkozás illetve segítség nélkül.”

2. A vállalat piaci alkalmazkodóképességének és innovatív képességének jegyei már a rendszerváltás előtt megjelentek, de a recesszió, a vállalati környezet bizonytalanságai következtében a rendszerváltás után csak részleges innovációt tudott végrehajtani (14 vállalat).

Az egyik gépipari vállalat vezetője például a következőket mondta: „A cég bizonyította túlélő-képességét az elmúlt 5-6 évben. A gépparkunkat, mely régi, meglehetősen elavult volt, nem tudtuk megújítani, de a felhalmozott szakmai tudással sikerült a vállalatot egyben tartani. Ezért vagyunk képesek új termékeket is gyártani. Megvan az a termelői szakembergárda, amely még tudja működtetni az összetett technológiákat. És megvan néhány termékcsoport, amelynek olyan piaca van, mely fejlesztéssel bővíthető.”

„1992–1993-ban volt a mélypont, és a nehéz helyzet ellenére is azért két alapfejlesztést megcsináltunk, mely közül az egyik érdemi műszaki fejlesztés volt... Végül is örülni lehet annak, hogy egybe tudtuk tartani a céget. Ezzel megtartottunk egy műszaki kultúrát, a fejlesztőgárdát, és így megmaradt az esély arra, hogy kedvezőbb, biztonságosabb feltételek között fejlődni tudjunk.”

3. A vállalat a rendszerváltás előtt nem mutatott innovatív képességeket, majd a privatizáció során külföldi többségi tulajdonos irányítás alá került, aki technikai, technológiai újításokat hajtott végre (két vállalat).

Az egyik könnyűipari vállalatot például a rendszerváltás előtt közepes műszaki színvonal, közepes minőségű termékek jellemezték. „Erős volt a termeléscentrikus szemlélet, hogy mindent termelni kell, azután majd valaki eladja.” A politikai rendszerváltás után a kereslet rohamos zsugorodásának hatására törésszerűen csökkent a termelés, a vállalat mélypontra került. Egészen a jelentős külföldi tőkebevonást jelentő privatizációig. Ekkor megújították a kereskedelmi és marketingvonalat, számos új technológiát, terméket vezettek be. „A vállalat általános színvonala azonban közepes maradt, mert az új tulajdonosok döntése alapján zömmel bémunkára álltunk át.”

4. Sem a rendszerváltás előtt, sem utána nem innovatív (14 vállalat).

Az egyik vegyipari vállalat vezetője például a következőket mondta: „A technológiában, a kellékek minőségét illetően az elmúlt tíz évben jelentős, markáns változást nem tudunk felmutatni. Vállalatunk ma is száz százalékban állami tulajdonban van, az ÁPV Rt.-hez tartozik. A vállalatnak csak számviteli eredménye volt, üzleti eredménye nem. Ebből következett, hogy mindenkor kizárólag az amortizációt lehetett a törvények szerint felújításra vagy beruházásra fordítani. Ebből pedig képtelenség a technológiát és a termékeket megújítani. Mindez összefonódott a vállalatban belüli éles hatalomváltásokkal és hatalmi küzdelmekkel. Vezérigazgatók távoztak, hogy azután tromfból visszatérjenek. Ezen hatalmi harcok közepette a vállalat érdemi ügyei elsikkadtak.”

A vállalatvezetés kreativitása szempontjából figyelemre méltók Angyal Ádám kutatási eredményei. Angyal reprezentatív mintán vizsgálta, hogy a vezetők tulajdonságai milyen szerepet játszanak a versenyképességben. (A szakértők összesen tízféle tulajdonságot vizsgáltak meg, és ezeket egyenként minősítették a nem túl fontos = 1 és a meghatározó = 5 skála mentén.) Az értékelés után első helyre került a felkészültség, ami alatt a tanultságot és a tapasztalatokat értették (4,44). És rögtön a másodikra az átfogó, holisztikus problémakezelési képesség, a stratégiai szemlélet (4,28).

Amikor a menedzsment siker szempontjából legjelentősebb tulajdonságait értékeltette, Angyal azt tapasztalta, hogy a „szofisztikusabb, megfoghatatlan képességeket többre értékelték, mint a mérhetőeket, azonosíthatóakat.” (Angyal [1997] 30–31. o.)

Angyal eredményei jól harmonizálnak saját tapasztalataimmal és azzal az innováció-definícióval, amit tanulmányom elején adtam – csakis az intuitivitás és a holisztikus vezetési szemlélet és attitűd az, mely alapja lehet a vállalat mint egész, mint élő organizmus megújításának. Különösen válság időszakában.

Megfigyelésem szerint holisztikus igényű kreativitásra csakis azok a vezetők képesek, akik nem pusztán rövid távú anyagi haszon reményében kapcsolódnak az adott vállalathoz – kapcsolódásuk „történeti” és érzelmi is. Vizsgálatom szerint mindazokban a vállalatokban, ahol az adott időszakban teljes vagy részleges innovációt hajtottak végre, a vállalati vezetők döntő része a nyolcvanas évek elején a vizsgált vállalatban alsó vagy középszintű posztot betöltő, majd a rendszerváltással csúcsvezetői pozícióba kerülő vezetők közül rekrutálódott. Ezek a – nyolcvanas években harmincas éveikben járó – vezetők az államszocializmus utolsó évtizedében már jelentős piaci készséget sajátíthattak el, nem függetlenül attól, hogy ezekben az években éles küzdelemben álltak az alapvetően műszaki szemléletű régi vállalati „nómenklatúrával”. Paradox módon a rendszerváltás után azok tudtak innovatívok lenni vagy maradni, akik nem a „korszellemet” követték, vagyis nem váltottak át egyik pillanatról a másikra egy „rövid távú, haszonorientált” vezetési módszerre (nem „árusították ki” a vállalatot), hanem egy komplex, átfogó, hosszabb távra tekintő attitűdöt voltak képesek előhívni magukból.

Ez nem jelenti azt, hogy minden olyan vállalat esetében, ahol a vezetés folyamatossága kimutatható volt, sor került teljes vagy részleges innovációra. (Hat olyan vállalat volt, ahol a folyamatosság érvényesült, megújításra azonban még részlegesen sem került sor.) Az innovációs képességet a vezetés attitűdje mellett jelentős mértékben befolyásolják a vállalat hosszabb távon is nehezen változtatható adottságai és a rövid távú piaci viszonyok. (A tulajdonviszonyok változása jóval kevésbé – a teljes innovációt végrehajtó négy vállalat közül kettő még mindig állami vállalat.) Mindazonáltal a vállalati vezetés szocializációs sajátosságaival összefüggő kreativitásnak döntő jelentősége van.

Ehhez kapcsolódóan módosíthatóan szükséges az úgynevezett spontán privatizációval kapcsolatos korábbi, meglehetősen sommás elmarasztaló véleményemet. A szóban forgó kreatív, vállalatukhoz érzelmileg is kötődő vállalatvezetők mindegyikére igaz, hogy pozíciójukat részben a spontán privatizáció, vagyis új tulajdonosaik saját kiválasztása útján tudták megőrizni vagy tovább erősíteni.

A szocializációs örökség fontosságát támasztja alá az is – de egyben a „fennálló” viszonyok kritikájaként is megfogalmazható –, hogy arra a kérdésre, hogy mit tekint szakmai csúcsteljesítményének, a megkérdezett 34 vállalatvezető közül 19 egy rendszerváltás előtti teljesítményét említette meg (például téves-melléküzemág létrehozása, vgmk megszervezése, jelentős újítás stb.).

A szocializációs örökségnek a menedzsment és a tulajdonos (tulajdonosok) viszonyában is döntő jelentősége van. A vizsgálat általános tapasztalata, hogy ezt a viszonyt nem pusztán a tulajdonos (tulajdonosok) határozza meg. Ahol a menedzser a korábbi évtizedben komoly piaci ismereteket és kreatív készségeket volt képes felhalmozni, ott az így

kivívott tekintélye és ebből származó alkupozíciója alapján inkább beszélhetünk a tulajdonos (tulajdonosok) és a menedzsment közötti funkciómegosztásról, mint alá-fölérendeltségi viszonyról. Ahol viszont a tulajdonosnak (tulajdonosoknak), például az egész régi gazdasági vezetést el kellett bocsátania és újakkal helyettesítenie, ott egyértelműen a tulajdonos (tulajdonosok) diktál. (Ami nem jelenti azt, hogy a tulajdonos [tulajdonosok] döntése minden esetben „jó, racionális és méltányos” volt.)

A menedzserek kreativitásához ma még – sőt elmondható, hogy egyre inkább – a politikai kapcsolatok építése és ápolása is hozzátartozik. És ez már kevésbé szemérmes formákat ölt, mint egy-két évvel ezelőtt.

Egy volt KISZ KB funkcionárius menedzser-vállalkozó a következőképpen nyilatkozik erről: „Nekem az a véleményem, hogy teljesen természetes a politika és a gazdaság összefonódása. Csak míg a korábbi rendszerben a politika egyértelműen meghatározta a gazdaságot, rátelepedett a gazdaságra, most a determináció útvonalát meg kell fordítani – és fordul is. A gazdasági folyamatok, a gazdasági érdekcsoportok, a gazdasági elit, a gazdasági szereplők a meghatározók, és a politikai érdekcsoportoknak, pártoknak az a feladatuk, hogy a gazdasági érdekcsoportok érdekeit megvalósítsák, képviseljék. Ez itt elég furán hangzik, a következőképpen tudom szemléletesen kifejezni: adottak bizonyos gazdasági érdekcsoportok, elitcsoportok, amelyek kijelölik, hogy ki lesz az a néhány »balfék« a következő években, aki meghozza azt az áldozatot, hogy politikus lesz, és akkor azt belöki a parlamentbe, ott bohóckodjál, ott te a mi érdekeinket szolgálod, mi ezért eltartunk téged, és megígérjük, hogy ha már nagyon unod, és nagyon fáraszt a légkör, és nagyon megutál téged a nép, akkor visszajössz, és mi visszafogadunk téged. Ez nagyon durván hangzik, de nekem az a szent meggyőződés, hogy a politikai erőter végül is egy cirkusz, amit hátulról mégiscsak az érdekcsoportok diktálnak, és ez így van jól. ”

Nagyvállalkozások, nagyvállalkozók

Az általunk vizsgált nagyvállalkozások közül egy sem volt 10–15 évnél régebbi eredetű, így mindegyik történetének volt erősen innovatív szakasza.

Azt vizsgáltam, hogy a vállalkozások történetét egy lassú, már a rendszerváltás előtt megindult szerves építkezés vagy a privatizáció útján történő gyors kitörés, felfutás, vagy pedig kevert stratégia jellemzi-e inkább. Azt találtam, hogy a húsz vállalkozásból tíz története a legutóbbival, vagyis a kevert stratégiával írható le leginkább. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozó már a rendszerváltás előtt megindította vgmk-ját, gmk-ját, kisvállalkozását, ez a rendszerváltásig szép lassan fejlődött, majd a privatizáció folyamatába való bekapcsolódással terebélyesedett a vállalkozás valódi nagyvállalkozássá. Őt vállalkozásra a lassú, szerves, ugrások nélküli fejlődés, 5-re a privatizáció nyomán való születés volt jellemző.

A vállalkozások fontos jellemzője a hitelek felvételétől való tartózkodás – ezt a vállalkozók szinte erkölcsi erényként tüntetik fel. 12 vállalkozó soha nem vett igénybe hitelt, hét vállalkozó minimális összegben, egy pedig jelentős nagyságrendben – de belebukott.

A vállalkozók attitűd- és értékrendszerét, ezen belül az innovációhoz való viszonyát egyfelől szocializációs sajátosságok, másfelől a konkrét történeti kihívások határozzák meg.

A szocializációs sajátosságok közül alapvetően három érdemel különös figyelmet.

1. A vállalkozók közül 13 inhomogén családi környezetből jött, vagyis édesapja és édesanyja gyökeresen eltérő társadalmi státusú családból származott (például az apa parasztcsaládból jött, anya magas rangú katonatiszt lánya; apa vidéki kisvállalkozó család fia, anya polgári értelmiségi család lánya). Igen fontos megemlíteni, hogy kilenc vállalkozó legalább egy nagyszülője maga is vállalkozó volt.

2. A vállalkozók közül 14 eredetileg nem gazdasági pályára készült (hanem bölcsésznek, orvosnak, sok esetben matematikusnak stb.).

3. A vállalkozók életútját elemezve vizsgáltam azt a kérdést, hogy életútjuk során milyen tőkekonverziókat hajtottak végre, vagyis „mennyi” szimbolikus tőkét halmoztak fel. (Ez a kérdésfelvetés Pierre Bourdieu elméletén alapszik, aki négy társadalmi tőketípust – a szociális tőkét, a gazdasági tőkét és a kulturális tőkét, valamint az ezek egymásra való átválthatóságát biztosító szimbolikus tőkét – különbözteti meg – Bourdieu [1983].¹¹)

A vizsgált vállalkozók mindegyike egy vagy két diplomával rendelkezett.

A húsz vállalkozó közül hét a rendszerváltás előtt alkalmazásban állt a párt- és állami bürokrácia intézményeiben (például KISZ KB apparátusában), ez előtt vagy ezt követően volt vállalati menedzser és közvetlenül a rendszerváltás előtt vagy után kisvállalkozó is. Három vállalkozó közvetlenül állampárti karrier után vált kis-, közép-, majd nagyvállalkozóvá, hat vállalkozó eredetileg vállalati menedzser volt. Pályája kezdetétől vállalkozó volt négy vállalkozó.

Tizenhatan fiatal éveikben legalábbis vállalati KISZ-vezetők voltak, tizen tagjai voltak az MSZMP-nek.

Összességében megállapítható, hogy részben a komplex, sokszínű fiatalkori szocializáció következtében, majd az államszocializmusban felhalmozott jelentős nagyságrendű szimbolikus tőke nyomán a vizsgált vállalkozókból összetett, sokféle kreativitásra képes személyiségek váltak. Ez tette és teszi őket alkalmassá arra, hogy sikeresen rezonáljanak az „eredeti tőkeátcsoportosítás” éles és komplex kihívásaira.

A vállalkozók habitusára – adott esetben arra, hogy egyikük fiatalkori kulturális tőkéjét hogyan konvertálja ma gazdasági tőkévé – csak egy példát mutatok be: „Én történésznek vagy irodalmárnak készültem 14-15 éves koromtól. Akkor jelentek meg az egzisztencialista művek első magyar fordításai, ebbe ástam bele magam. Mind a mai napig ezzel a »körbefényképező« egzisztencialista látásmóddal közelíttem meg a problémákat, és talán ennek is az eredménye, hogy az átlagnál sikeresebb vagy innovatív választ találok egy-egy felmerülő kérdésre, hogy át tudok látni egy többdimenziós eseményt is.” A vállalkozó pályája: kutatómérnök (a nyolcvanas évek eleje óta mellette gmk) – kisvállalkozó – a rendszerváltás közepétől középvállalkozó – részben privatizáció révén nagyvállalkozó.

A vizsgált vállalkozók nagyobbik részét erős innovációs és kockázattűrő képesség jellemzi.

Egyikük elmondta, hogy akár termékről, akár technológiáról, akár vállalkozásszervezésről van szó, őt kizárólag a „vadonatúj” megoldások érdeklik. (Ami nem jelenti azt, hogy döntéseinél korábbi tapasztalatait ne venné figyelembe.) „Egyszerűen ilyen alkat vagyok. A kitaposott utak nem érdekelnek.”

Az egyik csődbe jutott és éppen onnan kiemelkedő vállalkozó mondja: „Kockázat nélkül a mai világban el se induljon az ember. Most csak egyet tudok mondani: akkor – 1993–1994-ben – jól döntöttem, hogy vállaltam a harcot, és nem kezdtem új vállalkozást, új életet. Még valamit tanul-

¹¹ Az egyes tőketípusok átváltási arányát Bourdieu elméletében a domináns osztály határozza meg. A szimbolikus tőke fogalma igen jól alkalmazható az államszocialista rendszerek és a felbomlásukat követő társadalmak hatalmi viszonyainak leírására. Az államszocialista rendszerekben a politika, a gazdaság és a kultúra szférája erősen összefonódik, majd a felbomlás után ez az összefonódás csak lassan gyengül. A három szféra közötti szoros intézményes kapcsolat a hatalom szereplői számára megkönnyíti a szociális, gazdasági és kulturális tőke egymásra való konvertálását, az ezt jelképező szimbolikus tőke, vagyis a három szféra közötti könnyű átjárhatóság viszont újratermeli az intézményes összefonódásokat, pontosabban az államszocializmus bukása után nehezíti a három szféra elválasztását.

Fontos hangsúlyozni, hogy a hatalom szereplői – egyének és csoportok – adottságaikat és lehetőségeiket tekintve különböznek abból a szempontból, hogy a három közül melyik tőke birtoklása és melyik típusú konverzió erejük legfőbb forrása. (Részletesen lásd Szalai [1997].)

tam az elmúlt évek során: egyszer lehet csődbe menni, sőt – az amerikai mentalitás szerint – ez kötelező is. Másodsorra azonban nem szabad. Másodsorra már nincs visszatérés.”

A nagyvállalati menedzserekhez képest a vizsgált nagyvállalkozók jóval tisztább, plasztikusabb jövőképpel rendelkeznek, világosabban látják és fogalmazzák meg az előttük álló alternatívákat.

Igen jellemző a következő attitűd: „Mi mindig nagyon sok pénzt fordítottunk műszaki fejlesztésre, most már nálunk van a legjobb fejlesztőgárda. A nemzetközi cégek nem tartottak igényt a magyar szakemberekre, mondván, ők onnan a tengerentúlról tudják, hogy mit kell gyártani, hogyan kell csomagolni. Négy-öt éves periódusban ez nem működik, mindegyik magyar vállalat jócskán veszített piaci pozíciójából, mióta külföldi tulajdonba került. A mi dilemmánk mostanra az lett, hogy vagy tovább növekszünk, vagy el kell adnom a céget egy olyan nagyvállalatnak, amelyik képes komoly tőkét beletenni. De az számomra nem megoldás, hogy tőkét vonjunk be, vagyis együtt dolgozzam egy másik tulajdonossal. Megvan a magam munkastílusa, rettenetes gyorsan döntök, nem vagyok képes arra várni, míg valaki más megfontolja és meggondolja a dolgokat. Onnantól kezdve engem ez az egész már nem érdekel.”

A fenti dilemma feloldására számos pozitív példa is fellelhető. Jól jellemzik ezt Bőgel György és Salamonné Huszty Anna kutatási eredményei. Bár a szerzők elsősorban kis- és középvállalkozások történetét vizsgálták, a helyzetüket jellemző alternatívitás a nagyvállalkozásoknál is hasonlóan merül fel: „A társaságok alapításának lehetősége teret adott az önálló vállalkozások beindítására. A vállalkozás kezdeti szakaszában nem foglalkoztak a jövőkép vagy misszió tudatos meghatározásával, de az értékeknek már az első években fontos szerepük volt a működésükben. Elsősorban azok a vállalkozások tudták sikerrel túlélni az első éveket, amelyeknél a munkatársak által követett alapvető értékek megegyeztek. A kezdeti szakasz túlélése után a növekedési szakaszba lépve, az általunk vizsgált mindegyik vállalkozásnál bekövetkezett az az időpont, amikor a vezetőknek el kellett gondolkodnia azon, hol és hogyan akarnak növekedni, mire fókuszálnak, hogyan akarják a már „családiás” keretből kinőtt vállalkozásukban a munkatársaik elkötelezettségét megtartani. E kérdések megválaszolásához a kis- és középvállalkozásoknál a jövőkép és misszió alkalmas eszköznek bizonyult. Kutatásaink azt bizonyítják, hogy ennél a vállalatcsoportnál épültek be a legitenzívében a víziók és missziók a vezetők eszköztárába...”

A társaságok első alapítási hullámában létrehozott és életben maradt cégek – többségükben közép- és kisvállalatok – elértek a növekedési szakaszba: egy interjúalanyunk megfogalmazása szerint a sikeres felrepülés után bekövetkezett a felhősödés korszaka, amikor dönteniük kell, hogyan, milyen irányba lépjenek tovább. Az erőforrásaik és képességeik már nem voltak elégségesek ahhoz, hogy minden piacon versenyképesek maradjanak, „elfeledtek” egyes vevőikről, nem maradt energiájuk új piacok szerzésére, néhány meglévő piacról ki kellett vonulniuk, dönteniük kellett arról, szűkítsék vagy inkább bővítsék a tevékenységi körüket. Az ilyen döntések meghozatalához a jövőkép és küldetés kialakítása rendkívül hasznos lépésnek bizonyult.” (Bőgel–Salamonné [1996] 19–23. o.)

A nagyvállalkozások számára a növekedési dilemma a „nagy halba” való beolvadás mellett alapvetően három lehetőséget hordoz: az egyik a keleti piacokra való eddigieknél erőteljesebb behatolás (erre már mutatkoznak határozott törekvések és jelek), a másik a hasonló hazai vállalkozásokkal való hálózatszerű együttműködés megszervezése, a harmadik pedig az egyes vállalkozások hálózatszerű belső szerkezetének kialakítása. A gyakorlatban a három út keverése is a lehetőségek halmazában található.

A nagyvállalkozói kreativitáshoz a kapcsolati tőke ápolása és gyarapítása, a politikai szférával való kapcsolat kiépítése és karbantartása is hozzátartozik.

Egyikük keserves tapasztalata alapján fogalmazza meg ezt a következtetést: „Ez a bukás tanított meg arra, hogy bizonyos nagyságrenden felül nem lehet a politikától függetlenedni. Nagyon sokáig el lehet lavírozni a politika nélkül, egyek között azért is, mert nem a politikuskok, hanem az apparátusok osztják szét az üzletet. Nem a pártelnökökkel és helyettesekkel kell jóban lenni, ha-

nam az apparátusban dolgozó osztályvezetőkkel. Bizonyos üzleteket azonban már nem lehet megcsinálni úgy, hogy az ember ne ismerje a politikai szándékokat, motivációkat. Egy bizonyos üzlet-nagyság felett tehát ki kell építeni a politikai kapcsolatokat. Amit az tesz bonyolulttá, hogy hol az egyik párt kerül hatalomra, hol a másik.”

A nagyvállalkozók alapvetően háromféle stratégiát alkalmaznak politikai tőkéjük karbantartására és gyarapítására. Mindhárom lényege a politikai kapcsolatok lehető legrejtjelesebb formáinak keresése. Ezen belül három vállalkozó nyilatkozott úgy, hogy politikai kapcsolatai állandóak, kilenc úgy, hogy az erőviszonyoktól függően változóak, nyolcan pedig azt állították, hogy a politikusokkal való kapcsolataik nem politikai jellegűek, inkább régebbi időkre visszanyúló, egészen személyes kapcsolatok.

*

A vizsgálat szociológiai, szociálpszichológiai szempontból a következő, alkotókészségről szóló elméletet látszik alátámasztani.

A pozitív és negatív kihívásokra az egyének és szervezetek háromféleképpen reagálhatnak. Az egyik válasz a kihívás elől való kitérés, a már kialakult struktúrák megmerevítésével. Ennek következménye lehet a hirtelen összeomlás egy későbbi időpontban, vagy a környezethez való alkalmazkodás lassú gyengülése. A második reakció a már kialakult struktúrák lebontása, anélkül azonban, hogy az egyén vagy szervezet rendelkezne azokkal a képességekkel, melyek egy új, a megváltozott viszonyokhoz már alkalmazkodni tudó struktúra felépítéséhez szükségesek lennének.

A harmadik válasz a kreatív alkalmazkodás esete. Ekkor az egyén vagy szervezet struktúrájának átformálásával azért képes megújítani önmagát, mert rendelkezik egy vagy több olyan – a régi szerkezet lebontásával is érintetlenül megmaradó – „ősmaggal”, amely köré új struktúráját felépítheti.

Az innovatív készséget felmutató nagyvállalatok esetében ezek az „ősmagok” nem mások, mint az államszocializmus utolsó évtizedében felhalmozott piaci képességek és az ekkor feltörekvő és jelentős tanulási készséget felmutató menedzsmentnek a vállalathoz való kötődése. A nagyvállalkozások esetében a nagyvállalkozók szocializációs örökségként felhalmozott komplex habitusa és a részben ehhez kötődő szimbolikus tőke, vagyis a különböző tőketípusok egymásra való átváltásának képessége.

Hivatkozások

- ANGYAL ÁDÁM [1997]: Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén, avagy milyenek a versenyképes vezetők. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék.
- BIHARI ISTVÁN [1993]: Az innováció helyzete a gyógyszeriparban. 1960–1990. Kézirat.
- BOURDIEU, P. [1993]: The Forms of Capital. Megjelent: *John G. Richardson*: Handbook of Theory and Research for Sociology of Education. New York.
- BÓGEL GYÖRGY–SALAMONNÉ HUSZTY ANNA [1996]: A víziók és missziók szerepe a magyarországi vállalatok vezetésének eszköztárában és stratégiaalkotási gyakorlatában. Háttér tanulmány. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- CHIKAN ATTILA–CZÁKÓ ERZSÉBET–DEMETER KRISZTINA (szerk.) [1996]: Vállalkozóink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a Versenyben a világgal kutatási program kérdőíves felméréséről. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalat-gazdaságtan Tanszék, október.
- FARKAS PÉTER [1996]: A külföldi működőtőke-beáramlás hatása a K+F-re és az innovációra Magyarországon. Magyar Tudomány, 9. sz., 1067–1079. o.
- HANDBOOK... [1965]: The McGraw – Hill Dictionary of Modern Economics. A Handbook of Terms and Organizations. McGraw-Hill Book Company.

- JÁVORKA EDIT (szerk) [1997]: Tudományos kutatás és kísérleti fejlesztés alakulása 1990–1996. OMFB, július.
- KOVÁCS ISTVÁN [1996]: Trendek és tendenciák a kutatásfejlesztési ráfordítások alakulásában. Ipari Szemle, 16. évf., 44–45. o.
- LENGYEL GYÖRGY [1997]: Kutatás – Kapcsolat – Környezet – Minőség: a magyar iparvállalatok néhány jellemzője. Társadalmi Szemle, 6. sz.
- NYÍRI LAJOS [1996]: Leszakadás vagy követés a tudásintenzív fejlődésben. A hazai K+F az OECD-folyamatok tükrében. Közgazdasági Szemle, 6. sz., 564–573. o.
- PAPANEK GÁBOR [1997]: Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? Közgazdasági Szemle, 3. sz. o.
- PEARCE, D. W. (szerk.) [1993]: A modern közgazdaságtan ismerettára. Macmillan Dictionary of Modern Economics. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SCHUMPETER, J. A. [1980]: A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SZALAI ERZSÉBET [1989]: Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdekek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SZALAI ERZSÉBET [1997]: Rendszerváltás és a hatalom konvertálása. Szociológiai Szemle, 2. sz.
- TAMÁS PÁL [1995]: Innovációs folyamatok a magyar gazdaságban. OMFB, szeptember.