

Az első lovasok,

avagy a gazdasági külkapcsolatok, a külkereskedelem hatásai a gazdasági működésre és a társadalmi értékszerkezetre

2014.

Tudományos Diákköri Dolgozat

Absztrakt

Dolgozatunkban a '80-as évek második felében külkereskedelmi partnerkapcsolattal rendelkező magyar vállalatok példáján keresztül vizsgáljuk a vállalatok társadalmi értékformáló, normaalkotó hatását. Az elméleti keretrendszer lefektetését követően megvizsgáljuk, hogy az exportkapcsolatokon keresztül jelentkező versenyképességi nyomás miatt hogyan alakult át a vállalatok belső működése, ez pedig hogyan hatott vissza a társadalom többi részére. Mélyinterjúk és leíró statisztikai elemzések segítségével igazoljuk, hogy a társadalmi értékrendbeli változások már jóval a rendszerváltás előtt elkezdődtek, és az ehhez kapcsolódóan létrejövő elit irányító szerepet tölthetett be a későbbi folyamatokban.

Kulcsszavak:

állami nagyvállalatok, értékformálás, átmeneti gazdaság, koordináció mechanizmusok

1.	Bevezetés.....	1
2.	A gondolati keret megalapozása	2
2.1	A Williamson-i új intézményi közgazdaságtani modell	2
2.2	A kulturális rendszer	4
2.3	A kultúra értékdimenziói.....	5
2.4	Az intézmények.....	6
2.5	Az értékváltozás és az intézményi változás	6
2.6	A gazdasági intézményrendszer, az aktorok	7
3.	Bevezetés a vállalatok értékformáló folyamataiba.....	9
3.1	Társadalmi környezet hatása a vállalatokra.....	9
3.2	A vállalatok hatása a társadalmi környezetre	10
3.4	Tágabb gazdasági környezet	12
3.5	Gazdaság hatása a társadalmi értékekre	13
3.6	A Williamson-i és Acemoglu-i gondolatkeret összekapcsolása.....	14
3.7	Az Acemoglu-i modell bemutatása	14
3.8	Hogyan kapcsolható össze a két keret?	16
4.	Külső hatások típusai	17
5.	Az első lovasok	21
5.1	Miért ezt a példát választottuk?.....	21
5.2	Módszertan	22
5.3	A magyar példa illeszkedése az elméleti keretrendszerbe	23
6.	A magyar környezet bemutatása	25
6.1	Az enyhülő szabályozás	25
6.2	Külkereskedelem helyzete Magyarországon.....	26
7.	Régen minden jobb volt?.....	32

7.1 Szaladni már nem elég, lóra kell ülni - Hatékonyság, külkereskedelem és versenyképesség	32
7.2 Felnyergeljük a lovakat - Tudástranszfer, technológiatranszfer, személyes találkozások és azt ezt kísérő változások.....	36
7.3 A ló hátán ülve megtapasztaltam a szabadságot	39
7.4 Madarak jönnek, madarak mennek	42
7.5 Akik jó lóra tettek.....	46
7.6 Interjúk értékelése	49
7.7 Az értékváltozás empirikus bemutatása	50
Összegzés és további kutatási irányok	53
Dolgozatunk korlátai, a további kutatási irányok.....	54
Hivatkozásjegyzék	56
Adathivatkozások	58
Mellékletek.....	59
Melléklet: Interjúkivonatok.....	61

1. Bevezetés

A vállalatok társadalmunk szerves részei, a gazdasági élet meghatározó szereplői. A szakirodalom alapján elfogadott tény, hogy a környezet és a szélesebb körben értelmezett társadalmi értékrend meghatározza, hogy milyen vállalatok és milyen formában működnek adott társadalomban. Azonban a szakirodalom által kevésbé vizsgált kérdés, hogy a vállalatok működésük megváltoztatásával hogyan befolyásolhatják és formálhatják a környezetük értékrendjét.

Dolgozatunkban arra teszünk kísérletet, hogy a társadalom új intézményi közgazdaságtan által elkülönített rétegei között feltárjuk a kapcsolatot, és megvizsgáljuk, hogy a vállalatkormányzás megváltozása hogyan hathat a társadalom normarendszerére. Gondolati keretünket a hazai külkereskedelemre szakosodott vállalatok példáján teszteljük, a '80-as évek második felében zajló folyamatok vizsgálatával.

Ehhez első lépésben Williamson munkássága (Williamson, 2000) nyomán feltártuk a társadalom különböző elkülönülő szintjeit, és a köztük zajló interakciókat. A gondolati kereten belül részletesen tárgyaljuk a kultúra értékdimenzióit és a gazdasági intézmények jellemzőit. Gondolatmenetünk első fontos állomásaként arra a megállapításra jutunk, hogy a vállalatkormányzás megváltozása képes a társadalmi normarendszer formálására.

Az elmélet második fontos lépése a vállalatok működésének értelmezése a tágabb társadalmi-gazdasági környezetben. Az értékformáló folyamatok általunk direktnek nevezett, gyakran tudatosan alkalmazott folyamatain túl a vállalatok működésükből adódóan folyamatosan formálják szűkebb környezetüket, amely, ha nagyobb volumenben valósul meg, akkor lényeges értékformáló erővé válhat. Ezt Acemoglu politikai gazdasági modelljének (Acemoglu, Johnson, & Robinson, 2005; Acemoglu & Robinson, 2005), és a korábban bemutatott elméletek szintetizálásával igazoljuk.

Vizsgálatunk során a külső, eltérő kultúrájú partnerekkel való kapcsolatokat azonosítottuk a változások elindításának fő mozgatórugójaként. Ezek azok a külső hatások, melyek képesek kimozdítani a vállalatokat korábbi viselkedésükből, majd egyfajta láncreakciót elindítva hatni a társadalom egészére.

A fenti folyamatot az 1985-90 között jelentős külkereskedelmi forgalmat lebonyolító magyar vállalatok esetén mutatjuk be. Dolgozatunkhoz nyolc mélyinterjút készítettünk az akadémiai szféra képviselőivel, illetve vállalatvezetőkkel. A személyes benyomások szintetizálását követően az Inglehart-i dimenziók mentén (Ronald Inglehart & Welzel, 2005) megvizsgáltuk, hogy valóban megtörtént-e a hipotézisünk szerint elvárt értékvtás a rendszerváltás körüli években.

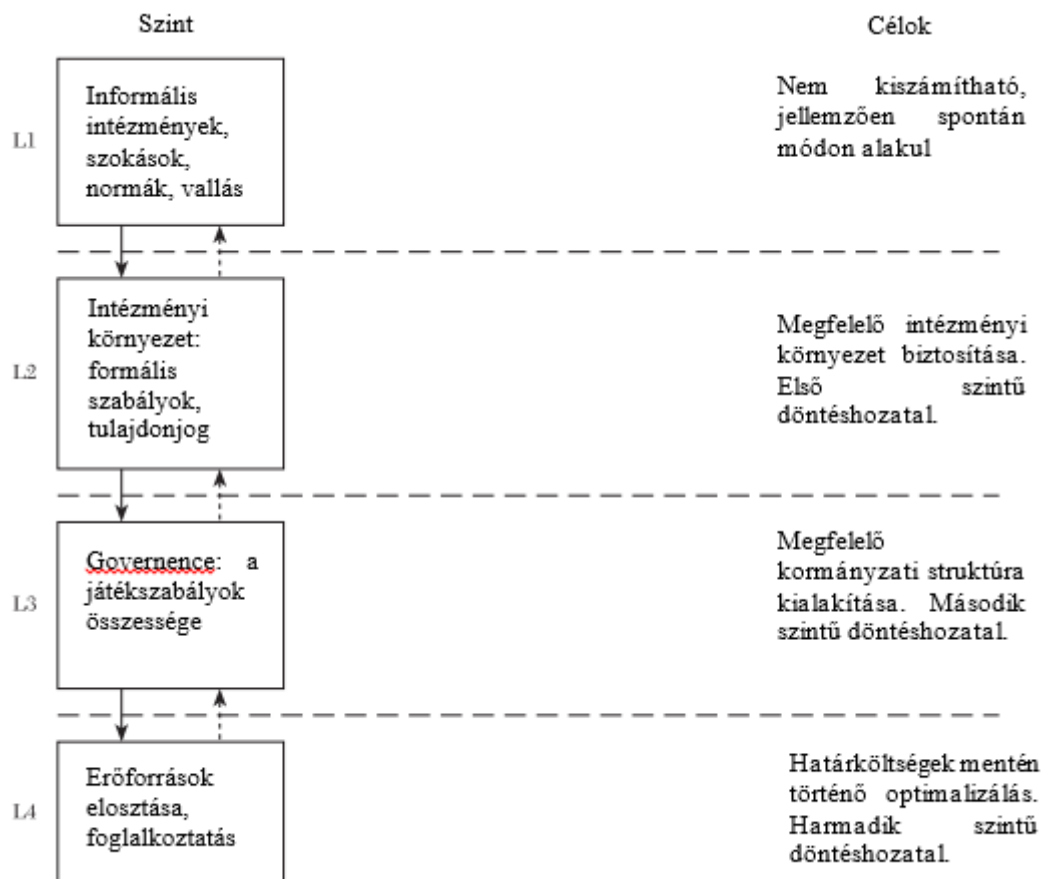
Kutatásunk eredményeként megállapítottuk, hogy a magyar vállalatok esetén jelentős szerepe volt a külföldi értéktranszfernek. A külföldi partnerek felől megjelenő versenyképességi nyomásnak köszönhetően mind technológiai, mind szervezeti átalakításokat végrehajtottak, mely elméletünk szerint társadalmi normaváltást eredményezett. Ezt mind a társadalom mélyebb rétegeiben végbemenő változások (generációváltás, politikai és gazdasági intézmény kapcsolata), mind a leíró statisztikák elemzése alátámasztja.

2. A gondolati keret megalapozása

2.1 A Williamson-i új intézményi közgazdaságtani modell

Dolgozatunk alapköve a Coase által megalapozott és Williamson által szintjeiben részletesen leírt új intézményi közgazdaságtani megközelítés. A modellkeret megismerése szükséges ahhoz, hogy megérthessük azt a folyamatot, melyen keresztül a vállalatokban végbemenő változások képesek lesznek befolyásolni a társadalom normarendszerét.

Williamson modelljében a társadalmi elemzés kereteit, és így magának a társadalomnak a szerkezetét is négy részre bontja. A modell legalsó része, amibe minden más feljebb elhelyezkedő szint beágyazódik, tartalmazza a normákat, a szokásokat, a kultúrát és az értékeket (Williamson, 2000).



Forrás: (Williamson, 2000), 597. oldal

A második szint, amely az első szinten megfogalmazott értékrendszeréből táplálkozik, az intézmények szintje. Ez a szint részben evolúciós folyamat eredménye, részben pedig tervezett megvalósulás (Williamson, 2000). Ez a szint a formalizált játékszabályok összessége, amelyhez szükséges a normák elsajátítása, egyfajta „fair play” elfogadása, olyan ki nem mondott szabályok betartása, amiket nem szükséges leírni. Az intézmények a beágyazott szabályoknál kevésbé egyértelmű előírásokat fektetnek le – formalizálják a meglévő szabályokat, csökkentik a társadalmi működés során megjelenő tranzakciós költségeket. Williamson (2000) gondolatmenetéből az is egyértelmű, hogy a szintek között kétirányú kapcsolat van. Nem csak a normák befolyásolják a kialakuló intézményrendszert, hanem az intézmények is formálják a normákat.

Az intézmények működtetése a harmadik szint – ez az ún. intézménykormányzás¹. Az intézménykormányzás meghatározó a társadalom működtetése szempontjából, hiszen az, hogy hogyan fogják fel és interpretálják ennek a szintnek az aktorai az intézményeket, illetve az, hogy ők milyen társadalmi normák, értékek szerint működnek befolyással bír cselekedeteikre és az intézményrendszerre önmagára. A kormányzás célja, hogy rendet teremtsen, megszüntesse a konfliktusokat és az, hogy kölcsönös előnyökhöz jutassa a társadalom szereplőit. A kormányzás céljait az intézmények használatával, és különböző ösztönzők bevezetésén keresztül éri el. Értékfelfogást jelenít meg – egyszerűen azáltal, hogy milyen intézményeket, milyen szabályokat priorizál a kormányzó réteg (Williamson, 2000).

A társadalmi szerkezet negyedik szintje, a legkisebb elemzési egység Williamson modelljében, a tranzakciók szintje. Tranzakció alatt érthetjük a mindennapi szociális kapcsolatokat, de egy-egy üzleti tranzakciót vagy intézménnyel való kapcsolatot is. Ezen a szinten, melyet a neoklasszikus közgazdaságtan dolgoz fel – a cél a gazdasági és társadalmi optimum elérése, a vizsgálat tárgyai jellemzően a marginális hatások (Williamson, 2000). Itt akumulálódik minden más szint hatása. A negyedik szint gyakorlati működése az, ahol a társadalom tagjainak cselekvése ösztönzők által befolyásolva és normákra alapozva megjelenik. Ez a mikro döntések színtere.

Fontos azonban kiemelni, hogy nem csak a negyedik szintben jelenik meg minden más korábbi lépcső hatása, ezt a hatást egymáshoz közelebb álló szintek között is értelmezhetjük. A szintek folyamatosan kölcsönösen formálják és alakítják egymást. A hatás általában, de nem kizárólag a beágyazottabb, mélyebben fekvő rétegből indul, és rakódik rá a fentebb lévő szintekre. Ebből is következik, hogy a változások gyakorisága a réteg integráltságával ellentétes irányú, vagyis legkönnyebben a tranzakciók szintje alkalmazkodik a változásokhoz, legnehezebben pedig a társadalom normarendszere alakul át (Williamson, 2000).

2.2 A kulturális rendszer

Dolgozatunkban a Williamson-i (2000) modellre alapozva úgy gondoljuk, hogy a társadalom szerkezete összefüggő, mégis egyszerűen megkülönböztethető négy szintre bontható. Jelen

¹ Governance of institutions – az angol kifejezés valamivel talán mélyebb tartalmat hordoz, mint a magyar *intézménykormányzás* kifejezés. A magyar fordításból kivész az operatív funkciókon túli megvalósítás, azaz a kormányzás milyensége. Az *intézménykormányzás* kifejezést így abban az értelemben használjuk dolgozatunkban, mely közelebb áll az angol jelentéshez: magában foglalja nem csak a végrehajtó hatalmat, de annak autonóm, részben önrendelkező voltát is.

fejezetben a modellben alapvető és meghatározó szerepet kapó legelső szintre koncentrálnak, azaz a beágyazott értékekre és az alapvető normák rendszerére. Ez a leglassabban változó szint, ami kihat a többi szintre. Ez a szint a mi értelmezésünkben az adott társadalom kultúrájának rendszere. A normarendszer megváltozása minden társadalom esetén egy figyelemre méltó esemény, így fontosnak tartjuk annak vizsgálatát, hogy miért és hogyan térnek el a társadalmak a korábban stabil, beágyazott rendszerüktől.

A kulturális rendszer olyan – a kultúrát jelentő és képviselő – értékekből áll össze, melyek az adott társadalomban elfogadottak. Ahogy azt Williams meghatározza (Williams, 1993 in Schwartz, 1999): „a kultúrában gyökerező értékek azoknak az explicit vagy implicit módon jelenlévő, a közösség által osztott, absztrakt elgondolásoknak a manifesztációi, amik útmutatást adnak arra vonatkozóan, hogy mi a jó, a helyes, a kívánatos a társadalomban”. Maga a kultúra ezekből az értékekből összeálló komplex rendszer, amit a társadalom folyamatosan megerősít, megtanul, és ami meghatározza a társadalom tagjainak viselkedését (Andersen & Taylor, 2011).

2.3 A kultúra értékdimenziói

A kultúra értékdimenziói tekintve, hogy meglehetősen absztrakt elgondolásokban gyökereznek és áthatják az emberek mindennapi gondolkodását, meglehetősen nehezen mérhetőek. Annak ellenére, hogy az egyén könnyen megfogalmazza saját értékeit, a társadalom egészére már nehezen konkretizálhatóak. A belőlük képzett normák – amik iránymutatások a mindennapi folyamataink alakulására – minden egyes szituációban meghatározzák felvett szociális viselkedésünket (Andersen & Taylor, 2011). Így ezen viselkedési formák vizsgálata lehetőséget ad az értékek különböző dimenziók mentén történő mérése, azaz annak az eldöntése, hogy az emberek hogy vélekednek az egyes helyzetekről, milyen értékeket tartanak magukénak.

Ezek alapján az értékek mérésére legelterjedtebben Inglehart munkáját használják (R. Inglehart, 2008; Ronald Inglehart & Welzel, 2005) – az általa és társai által évtizedeken keresztül folytatott World Values Survey igyekszik konkretizálni, valahogy indexelni és mérni ezeket az értékváltozásokat. Inglehart két olyan értékdimenziót határoz meg (Ronald Inglehart & Welzel, 2005), amely mentén értékeli a társadalmi értékrendszereket: 1) tradicionális – szekuláris / racionális és 2) túlélési – önkifejezési dimenziókat. Az Inglehart-i csoportosításnak két hátulütőjére hívnánk fel a figyelmet. Egyrészt rendszeren belüli kisebb változásokat nehezebben tud kimutatni, másrészt a túlélési – önkifejezési dimenziót erősen meghatározza a gazdasági helyzet kérdése, így ezeket nehéz egymástól elkülönülten vizsgálni.

Későbbi konkrét példánk során széleskörű elfogadottsága miatt a változásokat mi is az Inglehart által vázolt dimenziókban mérjük. Ehhez adalékként szolgált a szerző megállapítása, miszerint a szocializmus általánosan azzal a hatással járt, hogy a szekularizált értékek kerültek előtérbe. A szekularizált értékek közé tartozik a vallás szerepének csökkenése, az egyén életében, a hagyományos családi értékek elutasítása. Ezzel párhuzamosan gyakran kialakultak olyan dogma-rendszerek, amelyek már-már vallásos áhítattal közelítették meg a jelen és jövő lehetőségeit. A szocializmus végével pedig elkezdődött az eltolódás a tradicionális értékek felé (Ronald Inglehart & Welzel, 2005). Vagyis a szocializmustól való eltávolodással gyengülnie kell ezeknek a korábban berögzült értékeknek, és azt várjuk, hogy a társadalom elmozdul a tradicionális értékek irányába.

2.4 Az intézmények

A Williamson-i modellben az értékeket és a beágyazottságot követő szinten az intézmények helyezkednek el. Ahogy Williamson fogalmaz, ezek a „formális játékszabályok”, kodifikálásai a meglévő normáknak, és alapjai a kormányzásnak (Williamson, 2000). Ez megfelel a North-i definíciónak (North, 1990), azaz az intézmények olyan emberileg alkotott megkötések, amik formálják az emberi interakciókat (North, 1990), céljuk, hogy kezelhető méretűre szűkítsék a választási lehetőségeket. North az intézmények definíciójában fogalmazza meg azt is, hogy az intézmények hatással kell, hogy bírjanak a gazdasági rendszer teljesítményére.

2.5 Az értékváltozás és az intézményi változás

Az értékváltozások és az intézményi változások a társadalmi szerkezet megváltozásának különböző formáit jelentik, a Williamson-i modellben értelmezve különböző szinteken következnek be, de kölcsönösen erős hatással vannak egymásra. Az értékváltozások jól nyomon követhetőek, hiszen gyakran normarombolással járnak. Ha egy norma mögül eltűnik az eredeti ok, amiért az értéket képviselt, akkor a norma, az értékítélet, gyengülni kezd (Ronald Inglehart & Baker, 2000; Ronald Inglehart & Welzel, 2005). Pozitív irányból megfogalmazva a társadalmi valósághoz való alkalmazkodás fontos része az értékek átadásának és fenntartásának (Schwartz, 1999), ez az alapja a fokozatos értékváltozásnak is. Ugyanakkor ez – ugyanúgy, ahogy a normák születése is – nem egy minden esetben racionális folyamat, de nem is logikátlan. Egészen egyszerűen a kultúraváltozás egy evolúciós logikát követ – az emberek a meglévő, külső környezethez fogják értékeiket igazítani (Ronald Inglehart & Welzel, 2005). A normák megváltozásával egy időben az emberek új ötletekkel, új mintákkal próbálkozhatnak

és fognak is próbálkozni. Ebbe a kérdéskörbe erős változásokat hozhatnak a generációs váltások is, hiszen egy-egy értékrendszer nem csak nemzeti, de generációs szinten is meghatározott lehet (R. Inglehart, 2008; Ronald Inglehart & Welzel, 2005).

Az értékváltozások, ahogy arra korábban utaltunk, magukkal hozzák, hozhatják a Williamson-i értelemben vett társadalomszerkezet más szintjeinek megváltozását is. Talán a legdirektebb hatást az intézményekre képesek gyakorolni. Optimális esetben az intézmények ugyanis a meglévő értékeket formalizálják, ezáltal csökkentve a tranzakciós költségeket (North, 1990). Tehát amennyiben valamilyen értékváltozás történik, úgy annak meg kell jelennie az intézmények megváltoztatására irányuló törekvésekben is (Williamson, 2000). North ezt a változást a relatív árak megváltozásának vagy a preferenciák, az ízlés² megváltozásának tulajdonítja (North, 1990). Ezek részben megfeleltethetők a kultúra egyes dimenzió mentén történő elmozdulásnak, hiszen az ízlés, a preferenciák a kultúra által erősen meghatározottak, hasonlóképpen a relatív árak (pl. a szabadidő ára). Tehát azt mondhatjuk, hogy a kultúra megváltozása az intézmények megváltozásával kell, hogy járjon. Mindeközben pedig fontos szem előtt tartanunk, hogy ahogy azt korábban leírtuk, a North által említett faktorok csak részben feleltethetők meg a korábbi keretrendszer egyes elemeinek, így például a relatív árakra sok minden más is – például a gazdasági intézmény rendszer és annak teljesítménye nagy hatással bír.

Fel kell tennünk azonban azt a kérdést is, hogy mi történik, hogyha az eset nem optimális – azaz az intézmények nem a társadalmi értékeket képzik le. Ez több okból is történhet – például politikai érdekek torzíthatják a folyamatot, vagy akár az intézmények vezetéséből fakadóan is kialakulhat ez a nem optimális állapot. Ebben a helyzetben kérdés, hogy az intézmények által teremtett peremfeltételekhez való igazodás mennyiben fogja a kultúrát formálni (hiszen az intézmények megváltoztatásának minden esetben költsége van). Azonban, ahogy Inglehart is írja: az intézmények nem működhetnek hosszú távon anélkül, hogy a társadalom velük konzisztens normákat ne vallana vagy tanulna meg (Ronald Inglehart & Welzel, 2005).

2.6 A gazdasági intézményrendszer, az aktorok

Kérdés, hogy ebben a környezetben milyen szerep juthat a gazdasági intézményrendszernek és aktorainak? North szerint a szervezetek és a bennük lévő vállalkozók ügynökei és elindítói az

² Az ízlés itt, mint a fogyasztói döntéshozatal fontos dimenziói szerepel. (Angolul change of taste)

intézményi változásoknak (North, 1990). Ennek Coase állítása ad alapot (Coase, 1960 in North, 1990), miszerint a vállalatoknak, szervezeteknek az elsődleges szerepe, hogy a tranzakciós költségeket csökkentsék – hiszen enélkül az intézmény

i korlátok olyan tranzakciós költségeket teremthetnek, melyeknek a gazdasági szereplő a fokozatos minimalizálására fog törekedni (North, 1990). Tehát igyekszik saját képére formálni az intézményeket.

Ennélfogva a gazdaságilag fejlődő társadalmak gazdasági szereplőinek és az általuk működtetett rendszernek a rendszer aktuális állapotától függően eltérő céljai lesznek – míg az iparosodó társadalmak legfontosabb kérdése a kibocsátás maximalizálása volt, addig a poszt-iparosodó gazdaságok teljesen új irányt hoztak. Ezekben a rendszerekben a jólét maximalizálása lesz a fő cél (Ronald Inglehart & Welzel, 2005).

Ez innentől kezdve kihatással fog bírni a relatív árakra és az optimalizálásra is, így feltételezésünk szerint visszahathat más Williamson-i szintekre is. Marx egészen odáig ment, hogy a gazdaságilag fejlettebb országok – tehát amik hatékonyabb gazdasági intézményrendszerrel és szereplőkkel rendelkeznek – utat kell, hogy mutassanak a kulturális változás kapcsán a fejlődő országoknak (Marx 1973 in Ronald Inglehart & Welzel, 2005).

Mindennek megértéséhez érdemes figyelembe vennünk North egyik példáját. E szerint amennyiben az adott időszaki intézményrendszer a kalózkodást fogja a legpreferáltabb, leginkább jövedelmezőbb tevékenységgé tenni, úgy a megvalósítás szintjén ez egészen más oktatási és tudás felhalmozási irányokhoz és képességekhez fog vezetni az egész társadalomban, mintha a kémiai anyagok gyártását tenné azzá (North, 1990).

Érdemes észrevennünk, hogy ebben a példában a létrehozott intézmények olyan irányba formálják a relatív árakat és a várakozásokat, hogy megváltoztatják a tudásfelhalmozást, és ezzel determinálják a következő időszaki fejlődés irányát, így képesek értékváltozást megindítani.

Ezen túl a gazdasági aktorokról beszélve fontos szem előtt tartanunk, hogy itt olyan szervezetekről beszélünk, akik maguk is saját szervezeti kultúrával bírnak. Ez pedig alapot ad

arra, hogy ezek a szervezetek rendelkezzenek olyan, tagjaik által követett és priorizált értékekkel, amik nem feltétlenül azonosak a társadalom egészével.

3. Bevezetés a vállalatok értékformáló folyamataiba

Az általános gondolati keretrendszer bemutatása után rátérünk a vállalatok szerepének és kapcsolatainak ismertetésére. Azonosítjuk helyüket az eddigi keretben, majd kibővítjük az elméleti megalapozást ahhoz, hogy megértsük, hogyan hathat a vállalatok működése a társadalmi értékekre.

A vállalatok a társadalom szerves részei, létezésüket a munkamegosztásra való törekvés teszi szükségessé. A vállalatok, mint szervezetek képesek a hatékonysághoz szükséges koordináció végrehajtására (Chikán, 2008). A gazdasági vállalatok alapvető célja Chikán definíciója szerint nyereség elérése fogyasztói igény kielégítése mellett (Chikán, 2008, p. 24). A kiválasztott érték kielégítésének módját, vagyis azt, hogy a vállalat hogyan képes értéket teremteni, megragadni és nyújtani pedig a vállalat üzleti modellje fogalmazza meg (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

3.1 Társadalmi környezet hatása a vállalatokra

Természetes módon adódik, hogy a vállalat a kielégítendő igény kiválasztásánál, és működése meghatározásánál nem hagyhatja figyelmen kívül a környezetét. Mivel erőforrás allokálor szerepük van, ezért ahhoz, hogy sikerrel működhessenek, legitimációra van szükségük a társadalom részéről (ez a vásárlástól kezdve a fogyasztói perek hiányáig sok mindenben megnyilvánulhat). Ehhez szükséges, hogy az adott társadalom által elfogadott és követett értékeket és normákat képviselje működése során (Dowling & Pfeffer, 1975).

Dolgozatunknak nem célja a környezeti tényezők részletes bemutatása, így csak néhány példával szemléltetjük állításunkat. A vállalat lehetőségeit alapvetően korlátozzák a választott piac jellemzői, például a jogszabályi környezet, ami akár arra is hatással lehet, hogy a vállalatok milyen formában működjenek. Fontos további befolyásoló tényezők lehetnek, a teljesség igénye nélkül: a versenytársak száma és a verseny erőssége vagy a makrogazdasági környezet jellemzői (például más lehetőségeket biztosít egy stagnáló ország, mint egy folyamatosan növekvő állam).

A társadalmi értékrend és normák kiemelt szerepét jól mutatja, hogy az itt történt változások megjelennek a vállalatok szerepéről alkotott kép átalakulásában is. A ma egyre inkább uralkodó nézet, miszerint a vállalatok csak a társadalommal egységben, felelősen működve, a környezetükben lévő érintettek érdekeit is szem előtt tartva tudnak sikert elérni, nem valósulhatott volna meg a társadalmi értékek átalakulása nélkül (Cormack & Fitzgerald, 2006). A vállalat effajta működését sikeresen megvalósító országokban az Inglehart-i (2008) fogalmakat használva megállapítottuk, hogy ezzel párhuzamosan a társadalmi értékek átalakulása is végbement. A fiatal generáció mára már internalizálta a poszt-materialista értékeket, megszűnt a túlélésért való folytonos küzdelem érzése, egyre nagyobb szerepet kap életükben az önkifejezés, és egyre fontosabb az élet minőségének javítása. Ez a generáció olyan vállalatokat fog létrehozni, amelyeken keresztül ki tudják fejezni önmagát, továbbá képesek javítani a saját és környezetük életminőségén. Ez a folyamat természetesen nem választható el a politikai-gazdasági változásoktól: ahhoz, hogy a fiatal generációnak már ne a túlélésért kelljen küzdenie, előfeltétel a biztonságos gazdasági háttér és a kiegyensúlyozott gazdasági növekedés. Az értékváltozás bekövetkezésével pedig a generáció tagjai olyan vállalatokat fognak alapítani, melyek működése tovább erősíti a folyamatot (R. Inglehart, 2008).

Az eddigiek alapján elfogadhatjuk, hogy a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell az őket körülvevő gazdasági és egyéb típusú intézményekhez. A hosszú távú működésükhöz szükséges, hogy annak a társadalomnak az alapvető értékeit kövessék, amelyben működnek. Vagyis a vállalat működésére alapvetően hat a társadalmi értékrend.

Az uralkodó társadalmi értékrend és intézményrendszer így képes meghatározni azt, hogy milyen értékrendet követő vállalatok jöhetnek létre adott pillanatban az országban. Azonban ez a kapcsolat kétirányú: a vállalatok is jelentősen formálhatják a környezetük értékrendjét (Dowling & Pfeffer, 1975). De milyen eszközökhöz folyamodhat a vállalat, ha az optimális működés eléréséhez nem megfelelő számára a környezet? Amennyiben megpróbál önmaga számára kedvező körülményeket teremteni, előfordulhat, hogy szélesebb környezetét is formálja? Előfordulhat, hogy akaratlanul is hatással lesz a társadalmi értékrendre?

3.2 A vállalatok hatása a társadalmi környezetre

Dolgozatunkban a gazdasági intézményrendszer keretein belül értelmezzük a vállalatok működését. Habár a mindennapokban az ebben a fejezetben bemutatásra kerülő folyamatok akár kisebb vállalkozásokon keresztül is megvalósulhatnak, dolgozatunkban praktikus okokból

– a kisebb vállalatoknál a metódusok némileg eltérőek lehetnek, illetve a későbbiekben ismertetett gyakorlati vizsgálat is nagyvállalatokra alapoz – főleg a nagyvállalatokat helyezzük a fókuszba, de feltesszük azt, hogy némileg eltérő módon az itt leírtak az üzleti szféra minden szereplőjére értelmezhetőek.

A vállalat számára több közvetlenül alkalmazható eszköz áll rendelkezésre, melyek alkalmasak a környezet formálására, amennyiben ez gátat állít a működésük elé. Dowling és Pfeffer (1975) felvázolja azt a formát, amikor a vállalat kommunikációs eszközökkel igyekszik formálni a társadalomban uralkodó értékeket, ahhoz, hogy önmaga számára megfelelő környezetet teremtsen (Dowling & Pfeffer, 1975). Hasonló hatásos eszköz a lobbizás – ennek eredményeképpen a vállalatok képessé válhatnak rá, hogy befolyásolják a törvényhozást és a végrehajtást (Balabanis, Phillips, & Lyall, 1998). Oliver és Holzinger megközelítése egészen odáig megy, hogy egy vállalat csak akkor lehet sikeres, ha képes a politikai szférát is hatékonyan befolyásolni, ezáltal a társadalom kinyilvánított és követendőnek tekintett értékeit befolyásolva (Oliver & Holzinger, 2008). Ezek az ügyek általában arra irányulnak, hogy valamilyen változás történjen az iparági környezetben, és ezek módosításával biztosítsák a hosszú távú növekedési lehetőséget önmaguk számára. Ennek példáit megfigyelhetjük a környezetvédelmi- (Oliver & Holzinger, 2008; Peck, 2013) vagy éppen a dohánytermékekkel kapcsolatos szabályozásokban (Givel & Glantz, 2001). A politikai szerepvállalás során a vállalatok mindig olyan értékeket képviselnek, amely szűkebb környezetükben jelentkezik, és amelyek szükségesek a már meglévő erőforrásaik és a külső lehetőségek optimális kihasználásához (Oliver & Holzinger, 2008). Fontos látni, hogy a tágabb környezet formálása ezen keresztül fog megvalósulni, vagyis ez csak egyfajta következménye, és nem eredője a vállalati tevékenységnek.

Azonban elképzelhetőnek tartjuk azt a szituációt is, hogy bár a környezet nem optimális a vállalat számára, valamilyen külső vagy belső korlát megakadályozza, hogy érdekeit képviselje a politikai és/vagy a kommunikációs színtéren. Belső korlát lehet például a vállalat mérete, vagy a vállalat hatékonytalan belső működési szerkezete, amely megakadályozza, hogy a vállalat gyorsan adaptálódjon a külső változásokhoz. Külső korlát lehet többek között egy elnyomó politikai berendezkedés is (Oliver & Holzinger, 2008). Feltételezésünk szerint ezekben az esetekben a vállalat direkt módon nem tud kiállni az általa képviselt, és működését elősegítő változtatások és az ehhez kapcsolódó értékek mellett. Ennek következményeként pedig elszakad a körülötte lévő értékrendszertől, és egyre távolabb kerül tőle.

Saját belső működése felett a vállalat a legtöbb kontextusban nagy mértékű kontrollal bír a külső környezet figyelembevételével, de legalábbis sokkal nagyobb és sokkal kisebb költséggel tudja befolyásolni, mint ahogy a társadalom egészének értékrendjét akarná megváltoztatni.

Dolgozatunkban azt feltételezzük és próbáljuk igazolni, hogy amennyiben a vállalat saját belső működését megváltoztatja valamilyen megfontolás, például a hatékonyabb működés érdekében, úgy az hatással bír tagjai értékeire is. Ehhez nem szükséges, hogy a vállalat kinyilvánítottan valamilyen értéket adjon át dolgozóinak. Elég hozzá, hogy bizonyos folyamatok/metódusok egyfajta irányba változzanak, hiszen a folyamatok milyensége, a koordinációs mechanizmusok megválasztása is kifejez egyfajta értékválasztását (Kornai, 1983).

Nehézséget okoz ugyanakkor a folyamat kétirányúsága, hiszen a vállalatok alkalmazkodnak a környezet változásához. Mégis azt gondoljuk, hogy ez nem zárja ki hipotézisünk helyességét, inkább csak megerősíti azt. Egy ilyen folyamat ugyanis logikusan spirálszerű működéshez vezet, ahol a két tényező folyamatosan alátámasztja egymást. Hiszen a környezethez való folyamatos alkalmazkodás és a kihívásokra való reagálás egyben a kultúra és koordináció váltását is előidézi.

3.4 Tágabb gazdasági környezet

Korábbiakban említettük a vállalat környezetformáló hatásának néhány direkt útját, melyek hatására bizonyos esetekben a társadalmi értékek is formálódnak. Ilyen választható, és az irodalom alapján egyre szélesebb körben alkalmazott eszköz lehet a lobbizás. Fontos látnunk, hogy ezek az eszközök nem közvetlenül az értékformálást szolgálják, ez csak egy következménye az üzleti tevékenységnek. A továbbiakban rátérünk az indirekt úton történő értékformálásra, vagyis amikor a vállalati gyakorlat megváltozása hat ki a társadalmi értékrendszerre.

³ Az óvatos fogalmazás oka, hogy a később vizsgált szocialista gazdaságban a vállalatok nem autonóm egységként működtek, így saját működésükre korlátozott ráhatással rendelkeztek. A korlátozott ráhatás ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a leírt folyamatok egy bizonyos mértékben ne jelentkezhetek volna.

Először a kapcsolat létét igazoljuk, majd áttérünk a hatásmechanizmusok pontos meghatározásához, melyhez a más bemutatott Williamson-i (Williamson, 2000), illetve a fejezetben ismertetésre kerülő Acemoglu-i modellt vesszük kiindulási pontnak.

3.5 Gazdaság hatása a társadalmi értékekre

A szakirodalomban egyre elterjedtebb az a megközelítés, hogy az országok között kialakuló gazdasági kapcsolati hálón keresztül (többek között kereskedelmi kapcsolatok megléte) lehetőség nyílik értékek átadására, közvetítésére (Sangmmon & Shin, 2002). Ahogy arra Kim & Shin (2002) is rámutat a kereskedelmen keresztül kapcsolatot létesítő országok nem csak gazdasági tevékenységükön keresztül, de a társadalmi értékek szintjén is össze tudnak kapcsolódni, és ezáltal hatást tudnak gyakorolni adott ország kultúrájára, értékészletére. A szerzőpáros kiemeli azt a dolgotunk szempontjából is jelentős példát, miszerint a szocialista blokk országai a meglévő nyugati kereskedelmi kapcsolataikon keresztül nem csak tudásanyagot halmoztak fel, de elsajátították a vállalkozói gondolkodás alapjait. Ezen keresztül pedig véleményük szerint elindultak egy újfajta gazdasági berendezkedés felé, mely gazdasági fejlődéshez és növekedéshez vezetett. A forrás kiemelt szerepet tulajdonít a kereskedelmi kapcsolatoknak; a külfölddel létesített kapcsolat különböző módjaira a fejezet végén térünk ki.

Inglehart & Baker (2000) cikke is kitér arra a folyamatra, hogy a gazdasági alapelvek átalakulása képes átalakítani, sőt gyakran determinálja a társadalmi értékek változását. Hipotézisük szerint a gazdasági fejlődés hatással lehet a politikai kimenetelre, illetve a társadalmi értékek formálódására. Korai példák közül az iparosítás folyamatát emelik ki, de hasonlóan jelentős az összefüggés a fejlettebb országokkal jelentős kereskedelmi tevékenységet folytató országok nagyobb gazdasági teljesítménye között (Hein & Dollar 1993 in Ronald Inglehart & Baker, 2000). A modernizációs elmélet alapján a gazdasági növekedés az esetek nagy részében hasonló intézményi átalakulásokhoz, és az értékrendszer azonos irányú elmozdulásához vezet. Jellemzően erősödik a gazdaságban a specializáció, emelkedik a képzettek aránya a társadalmon belül, emelkednek a bérek és ezzel párhuzamosan átalakulnak a nemi szerepek, csökken a népszaporulat, nő az individualizmus szerepe. Ezek alapján a gazdasági növekedés meghatározza a kulturális változásokat.

A fentiek csupán példák, egyik se tér ki arra, hogy milyen mechanizmusokon keresztül kapcsolódik össze egymással a gazdasági teljesítmény, a gazdasági és politikai intézményrendszer átalakulása, valamint a társadalmi értékrend megváltozása. Dolgozatunk

célja, hogy feltárja az értékformálás effajta indirekt útját, így a továbbiakban az intézményi közgazdaságtan és politikai gazdaságtan elméletei segítségével definiáljuk a pontos hatásmechanizmusokat. A továbbiakban meghatározzuk a gazdasági- és politikai intézményrendszer valamint a társadalmi értékrend kapcsolatát.

3.6 A Williamson-i és Acemoglu-i gondolatkeret összekapcsolása

Gondolatmenetünk kiindulópontja a már ismertett Williamson-i modellkeret (Williamson, 2000). A modell az intézményrendszer négy elkülönülő és egymásra ható szintjét különíti el, melyek kölcsönösen befolyásolják egymást. A modellrendszer célja elsődlegesen a különböző szintek közti különbségek feltárása illetve a köztük lévő kapcsolat letisztázása. Dolgozatunk hipotézisének megvizsgálásához azonban elkerülhetetlen, hogy dinamikus változással kössük össze fejezet elején ismertett keretrendszert. Ennek segítségével megérthetjük, hogy egy felsőbb szint átalakulása hogyan indítja el dominószerűen a többi réteg megváltozását, elérve egészen a nehezen formálható és a társadalomba mélyen beágyazott értékrendszert. Vizsgálatunk fókuszában az a jelenség áll, hogy valamilyen külső befolyás hatására megváltozik a vállalatirányítási rendszer (a modell 3. szintje), amely egyértelműen befolyásolja az efelett elhelyezkedő erőforrások elosztását és a gazdaság kézzel fogható működését magába foglaló 4. szintet. A kapcsolat már sokkal kevésbé egyértelmű a nehezen változó és időben stabil mélyebben fekvő szintekkel. Ezek átalakulásához azt gondoljuk, hogy sokszerű hatásra van szükség. Az intézményrendszer megváltozásának megértéséhez az Acemoglu-i politikai gazdasági modellt fogjuk felhasználni. Amennyiben a társadalmi értékek és normák rendszerébe mélyen beépülő felsőbb három szinten is változás megy végbe, az magával hozza ezen normák formálódását és átalakulását.

3.7 Az Acemoglu-i modell bemutatása

Állításunk igazolásához Acemoglu, Johnson és Robinson (2005) politikai gazdaságtani modelljét használjuk fel, és mutatjuk meg azt, hogy vállalatirányítási rendszer megváltozása hogyan módosítja a gazdasági erőforrások allokációját, és az így kialakuló gazdasági intézmények hogyan hatnak a következő időszak politikai intézményekre. Dolgozatunkban az Acemoglu-i modellkeretet nem csak széles körű elfogadottsága miatt használjuk, hanem amiatt a kedvező tulajdonsága miatt, hogy képes a gazdasági- társadalmi átalakulást folyamatként ábrázolni, összefüggést teremteni a különböző időszakok intézményrendszere között.

Ehhez első lépésben röviden bemutatjuk a jelenség megértéséhez használt modellkeretet. A gondolati keret fő megállapítása, hogy egy ország jövőbeni lehetőségeit és potenciális növekedését a gazdasági intézmények határozzák meg, ugyanis ezek azok, amik meghatározzák az adott időszaki kibocsátás nagyságát és ezen keresztül determinálják a következő időszaki kibocsátás potenciális értékét. Ezen felül részben a gazdasági intézmények határozzák meg azt is, hogy a megtermelt javak hogyan kerüljenek elosztásra. Így nem csak a torta nagyságát, hanem a szeletek arányát is képesek meghatározni. A modell dinamikus szerkezetű, azaz nem csak arra ad választ, hogy adott időpontban mi jellemzi a gazdasági és politikai életet, hanem kapcsolatot teremt a következő időszakkal, megadja, hogy mi határozza meg a jövőbeni lehetőségeket, mi okozhat változásokat a modellben (Acemoglu et al., 2005). Bár eddig főleg a különbségeket hangsúlyoztuk, könnyen felfedezhető a két keret közti párhuzam, hiszen itt a gazdasági intézmények határozták meg a governance szintjét, amely hatással volt az erőforrás elosztásra (ld. 2. fejezet).

Az Acemoglu-i modellkeret kétfajta politikai hatalmat különböztet meg, a *de facto* és a *de jure* politikai hatalmat. Azok a személyek határozzák meg a gazdasági intézményeket, akik adott időszakban *de facto* politikai hatalommal rendelkeznek, aminek forrása minden esetben a gazdasági erőforrások számukra kedvező allokációja. Vagyis az ország lehetőségeit az határozza meg, hogy milyen érdekekkel rendelkező csoport birtokolja adott időpontban a politikai hatalmat. A politikai hatalom másik formájával rendelkező szereplők a jelenben nem kapnak szerepet az intézményekben. A *de jure* hatalomnak több forrása is elképzelhető: a társadalomban egy csoport adott időszakban több gazdasági erőforráshoz jut, vagy a kollektív cselekvés problémájának megoldásával kiemelkedik a többiek közül. A *de facto* hatalommal rendelkező aktorok szerepe a modellben az, hogy képesek a következő időszakban *de jure* politikai hatalomra váltani erejüket, és így meghatározni a gazdaság alakulását. Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy a *de facto* hatalom a *de jure* politikai hatalom forrása. Mivel a társadalmi szereplők saját érdekeiket nem csak ma, hanem holnap is érvényesíteni akarják, így az lesz az elsődleges céljuk, hogy *de jure* hatalmat szerezzenek. Ez biztosítja számukra azt, hogy hosszú távon fenntartható, számukra kedvező feltételeket alakítsanak ki (Acemoglu et al., 2005).

A gazdasági és politikai hatalom forrását és időbeni alakulását a következő ábra szemlélteti:



Forrás: Acemoglu et al. 2005, p.8

Az olvasott cikkek alapján az intézmények a modell jellemzőiből adódóan állandóak, sokáig fennmaradnak. Ennek egyik oka, hogy a kialakított előnyöket a szereplők nem csak adott időszakban szeretnék élvezni, hanem szeretnék, hogy az a jövőben is megmaradjon, így hosszú időszakon keresztül fennmaradó intézményeket alakítanak ki. Másik oka, hogy hiába kerül új csoport az intézmények élére, az ritkán fordul elő, hogy a de facto hatalommal rendelkező gazdag elit érdekei jelentősen megváltoznának a korábbiakhoz képest (Acemoglu et al., 2005). Magyarországon 1989-ben mégis jelentős változás következett be, a gazdasági átmenet olyan fordulatot vett, melynek ereje megkérdőjelezhetetlen. A továbbiakban arra teszünk kísérletet, hogy az olvasott irodalom alapján bemutassuk, hogy milyen tényezők vezethetnek a fenti keretrendszerben egy olyan jelentős, alapvető fontosságú átalakuláshoz, mint ami a magyar rendszerváltás volt, illetve röviden kitérünk a rendszerváltás általunk vélt természetére.

Az olvasott irodalom alapján megállapíthatjuk, hogy nagy jelentőségű változások akkor mennek végbe, ha valamilyen külső sokk éri a gazdaságot. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a politikai hatalmat eddig monopolizáló elitől átkerüljön valamennyi de facto hatalom a társadalmat alkotó polgároknak. Ezt kiválthatja egy kívülálló okok miatt bekövetkező exogén gazdasági változás, vagy egy jelentős fejlődés a technológiában. Egy-egy ilyen változás megbotlygatja a kialakult de facto és de jure hatalmi egyensúlyt, és lehetőséget teremt arra, hogy a következő időszak intézményrendszere az eddigiektől nagy mértékben eltérjen (Acemoglu & Robinson, 2005).

3.8 Hogyan kapcsolható össze a két keret?

A két modellkeret összekapcsolásával már fel tudjuk vázolni, hogy milyen formában vezethet a vállalat működésének megváltozása a társadalmi értékek átalakulásához. A korábban bemutatott példák és irodalom alapján a külső kapcsolatokkal rendelkező vállalatok a külső befolyás és újfajta működési mechanizmus megismerésének hatására megváltoztatják a vállalatirányítási módszereiket (Williamson-i modell 3. szintje). Vállalatirányítási módszerek

közé sorolunk az operatív működés és a mindennapokban is megjelenő vállalati kultúra talajától eltávolodva a vállalat küldetésének, víziójának kialakításáig minden alapvető fontosságú tényezőt. A vállalat működésének megváltozása alatt elsősorban a vállalatirányítás átalakulását értjük a továbbiakban. Amennyiben átalakul a vállalatok működése, az a Williamson-i rendszer alapján átalakítja az erőforrások elosztását (4. szint). Ez a motívum az Acemoglu-i rendszerben is megtalálható, és kiegészül azzal, hogy az ezúton gazdasági erőforrásokhoz jutó szereplők de facto gazdasági hatalomhoz jussanak. A létrejövő de facto gazdasági hatalommal rendelkező csoport pedig már képes lesz arra, hogy a következő időszakban meghatározza a gazdasági és politikai intézményrendszert, ezáltal módosítva a Williamson-i modell 2. szintjét.

Az Acemoglu-i modell alapvetően a Williamson-i modell felső három szintje között határozza meg a kapcsolatot. Megmutatja, hogy hogyan hatnak egymásra és alakulnak időben az intézmények különböző rétegei, és az eddig alkalmazott logika alapján azt is jól megmutatja, hogy hogyan reagál a gazdasági és politikai berendezkedés a külföldről érkező impulzusokra. Dolgozatunk célja azonban az volt, hogy meghatározzuk, hogy ezek kölcsönhatását a társadalom értékrendszerével. Williamson (2000) szerint ez a legnehezebben változó réteg, hiszen a normarendszer nagyon mélyen gyökeredzik az emberek gondolkodásmódjában. Mégis, mint ahogy arra már korábban is utaltunk, amennyiben a kultúra felette elhelyezkedő és ráépülő összes többi réteg megváltozik, akkor ezen hatások összességére már a társadalmi értékrend is átalakul.

4. Külső hatások típusai

Miután megmutattuk, hogy a vállalatokon keresztül becsatornázásra kerülő külső hatások hogyan formálhatják a társadalmi értékrendet, megvizsgáljuk, hogy mik lehetnek azok a formák, melyeken keresztül a gazdasági rendszer szereplői kapcsolatba lépnek más kulturális gyökerekkel rendelkező szereplőkkel. Ezen tényezők azonosítása fontos, mivel a modellek alapján a társadalom hálójá nehezen változik, az elmozduláshoz a jelenlegi állapottól valamilyen erős behatásra lehet szükség, ami kimozdítja a társadalmat a meglévő status quo-ból. Három folyamatot azonosítottunk, melyen keresztül ez megtörténhet:

1. Kereskedelmi tevékenység, kereskedelmi kapcsolat általában
2. Személyes kapcsolatok – üzleti utazás, tanulás
3. Tudástranszfer, technológiatranszfer – vállalati szinten

A legtöbb külkapcsolati formában a fenti hatások együttesen jelentkeznek – így például a külkereskedelmi vállalatnál való elhelyezkedés mindegyikkel együtt jár. Az így lebonyolódó találkozók pedig hasznot hozhatnak az adott országnak.

4.1 Külkereskedelmi tevékenység és kapcsolatok általában

Az eltérő kultúrával való kapcsolódás minden esetben implicit költséget jelent a vállalatnak. A nem földrajzi távolságra alapuló költségek is képesek nagy, olykor akár a kereskedelmet megakadályozó gátat állítani a partnerek közé. Nem kell feltétlenül a legbonyolultabb akadályozó tényezőkre gondolnunk, Kónya (2006) a nyelvtanulás illetve a partner kultúra ismeretét nevezi meg a legfontosabb tényezőknek. A kutatás továbbá rámutat arra a tényre, hogy a mérethatékonyság miatt a kis országok sokkal jobban rászorulnak arra, hogy alkalmazkodjanak nyelvtudásukban, illetve kultúrájukban kereskedelmi partnereikhez, ezzel jelentősen csökkentve a kereskedelem költségeit. Úgy gondoljuk, hogy ez az elmélet Magyarország esetén is alkalmazható, így hazánk esetében különösen fontos lesz a kulturális alkalmazkodás a külföldi partnerekhez.

Hasonlóképpen vélekedik Ghemawat (2007) aki felveti, hogy habár a globalizáció folyamatával a távolságok súlya jelentősen csökken a gazdasági kapcsolatokban a kulturális különbségek, mint például a Kónyánál is megjelenő nyelv, korlátot jelentenek a valós nemzetközi működésben.

Hofstede, Jonker, Meijer, és Verwaart (2006) a kultúra-közi kereskedelemről írva kiemeli a bizalom szerepét. A bizalom ezekben a kereskedelmi kapcsolatokban elengedhetetlen tényező azonban, ahogy azt leírja, fontos észrevennünk, hogy ez a fogalom nem azonos jelentéstartalommal bír az egyes kultúrákban. Ez konfliktusokra adhat okot. Így azt gondoljuk, hogy a sikeres kereskedelmi kapcsolatokhoz a bizalom terén is a kultúrák közeledésére van szükség.

4.2 Személyes kapcsolatok – üzleti tárgyalások és nemzetközi kapcsolatrendszerek

A partnerkapcsolatok okozta változások gyakran szerkezetre ható változás formájában jelennek meg az adott nemzet gazdasága esetén. Hovhannisyan az Egyesült Államokat vizsgálva például kimutatta, hogy az ide irányuló üzleti tárgyalások növekedése együtt jár a küldő országban kérelmezett szabadalmak növekedésével. Erős bizonyítékokat talált arra, hogy az üzleti utazásoknak erős hatása lehet a technológia transzferre és így az innovációra is (N

Hovhannisyan & Keller, 2011; Nune Hovhannisyan, 2013). Ehhez hasonló eredményekre jutott Cristea is, aki szerint a személyes üzleti találkozók olyan komplex információk átadását tudják megvalósítani, amik előreviszik és erősítik a nemzetközi kereskedelmet. Ez kifejezetten igaz a komplex szolgáltatásokkal vagy termékekkel dolgozó iparágakban, ahol tacit tudás átadására szükség lehet (Cristea, 2011).

A szabályozási környezet kényszerű változtatásán és a partnerhez való alakításán túl az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb hangsúly kerül a hozott kulturális értékek egymáshoz idomulásának vizsgálatára. Leung és társai szerint mind a tevékenységen keresztül, mind a kulturális kapcsolatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy a kapcsolatba kerülő felek értékei formálódjanak (Leung, Bhagat, Buchan, Erez, & Gibson, 2005), azonban ez a formálódás először az egyén szintjén csak a korábban definiált 4. szinten jelenik meg – azaz a mindennapi folyamatokban, marginális értékválasztásokban –, majd innen gyűrűdzik tovább a mélyebb rétegekbe. Ezt a folyamatot támasztja alá, az a kognitív pszichológiában egyre elterjedtebbé váló nézet, miszerint a kultúra adaptív és alkalmazkodó, így könnyen magáévá teszi a környezeti ingereket. Ha elfogadjuk a kultúra adaptív jellegét, akkor a gyorsan változó és problémamegoldásra alkalmazott sémák választ adhatnak arra, hogy miért tudnak – korábban ismertetett korlátok ellenére – mégis jó üzleti kapcsolatot létesíteni kultúrájukban egymástól távol álló nemzetek. Az üzleti kapcsolatok során a felek hatékonyságra és a tranzakciós költségek minimalizálására törekednek, mely a kulturális elemek adaptációjával és a kommunikált tudásanyag megtanulásával könnyen csökkenthető. Hosszú távú kapcsolat esetén szerintünk ez, az egyén szintjén és így tovagyűrűző formában nagyobb egységekben is, komoly tudásfelhalmozáshoz és a kultúra egyre több elemére kiterjedő változáshoz vezethet. Később az esettanulmány ismertetésénél válik fontosság az az elkülönítés, hogy a vállalat székhelye nem feltétlenül határozza meg a működési és szervezeti kultúráját. Ennek megfelelően a benne dolgozó vezetőknek sem azonosítható a székhellyel a kultúrája.

4.3 Tudástranszfer és technológiai transzfer

Az eltérő kultúrájú kapcsolatok értéktranszfer megvalósulhat technológia-, tudástranszferen keresztül is, ezen transzfertípusoknak Tour és Glachant ad átfogó csoportosítást:

- Szerződéses gyártás, licence szerződés – kodifikált technológiai tudás átadása
- Közvetlen külföldi tőkebefektetés (FDI) – közvetlen tulajdonlása külföldi fél által egy célországbeli vállalatnak. A fejlődő országokban gyakran az alacsony

munkaerő költségek kihasználására történik ilyen befektetés – azonban a munkaerő részére történő tudástranszfer mindenképpen megjelenik.

- Szolgáltatások és termékek kereskedelme: a technológia, a tudás a termékekbe, szolgáltatásokba beágyazva kerül be a célország gazdaságába.
- Személyek mozgása: a szakértők és vezetők mozgása a cégen belül (multinacionális cégek esetében) vagy cégek között lehetőséget ad arra, hogy know-how transzfer valósuljon meg. (de la Tour, Glachant, & Ménière, 2011)

A tudástranszfer az ő cikkük szerint azért is kifejezetten fontos, mert a vállalatok növekedését azoknak a vezetőknek az érkezése tette lehetővé, akik külföldi, nemzetközi tapasztalatokat szereztek és ezeket „hazahozták” felhasználták a belföldi vállalatokban – szakmai kapcsolatokat, technológiai és vezetési tudást hoztak (de la Tour et al., 2011).

Cummings és Teng a sikeres kutatási és fejlesztési tudás átadást vizsgálva négy faktort határoz meg, amik a transzfer sikerességét determinálhatják: 1) annak a megértést, hogy a tudás forrásában a tudás „hol” helyezkedik el, 2) a közös tudásbázis, kontextus milyenségét, és azt, hogy ezt milyen interakciók során tudják a felek felépíteni, 3) a tudásátadás folyamatát, illetve 4) azt a folyamatot, ahogy az átadó fél lehetővé teszi a tudás elérést a fogadó fél számára. Kiemelik azt is, hogy ugyan lehetséges a tudás kodifikálása, de kifejezetten komplexebb esetekben ez olyan költségekkel járhat, amik a teljes folyamatot sikertelenné teszik. Illetve azt, hogy egy sikeres folyamathoz célszerű, hogyha mind a tudásátadás előkészítésében, mind a végrehajtásában a felek konzultatív jelleggel vesznek részt (Cummings & Teng, 2003).

Ez a nézőpont egyfelől erősíti a komplex tudásátadásban a személyes találkozásoknak tulajdonított szerepet, másfelől pedig a közös tudásbázis, a kontextus milyensége voltán előrevetíti azt, hogy a tudástranszfert forrásoldalról megvalósító szereplőnek érdeke a befogadó környezetet formálnia – tehát folyamat és átfogó tudástranszfert megvalósítani ahhoz, hogy a specifikus, például technológiai, tudástranszfer sikeresen játszódjon le.

Ezzel egybehangzó Nelson véleménye is (Nelson 1993 in Cummings & Teng, 2003), amely szerint a sikeres tudástranszfer együtt jár a fogadó szervezetben a gyártási folyamatok, a termék tervezési folyamat és, ami számunkra a legfontosabb, a szervezeti struktúrák, együttműködési formák (szervezetben belüli és kívüli) megtanulásával.

Arról, hogy a tudástranszfer megvalósításához mennyiben szükséges a kultúra átvétele és a vezetési folyamatok formálása értekezik Kedia & Bhagat (1988) is. Lényeges felvetésük, hogy a kulturális és szervezeti különbségek függvényében eltérő transzfer megvalósításra van szükség.

A kulturális különbségek és a menedzseri folyamatok relatív fontossága a technológiai folyamatok átvételének sikeressége szempontjából. Nemzetközi összehasonlítás

	Iparosodott nemzetek között (például USA és Nyugat-Németország között)	Iparosodott ország felől részben iparosodott ország felé (például USA-ból Dél-Koreába)	Iparosodott országok felől fejlődő országok irányába (például Nyugat-Németországból Indiába)
Társadalmi kultúra	Kevésbé fontos	Közepesen fontos	Legfontosabb
Szervezeti kultúra	Közepesen fontos	Közepesen fontos	Közepesen fontos
Stratégiai menedzsment folyamatok	Legfontosabb	Közepesen fontos	Kevésbé fontos

Forrás: Kedia & Bhagat, 1988, 560. oldal

Ez alapján az eltérő fejlettségű és eltérő kulturális gyökerekkel rendelkező nemzetek esetében eltérő folyamatok szükségesek. Az erősen industrializált országokból kevésbé fejlett országokba, amikben a kulturális környezet is eltérő, történő transzfer esetében így a kultúra transzferét tartják a legfontosabbnak, másodsorban pedig a szervezeti kultúra transzferének megvalósításának szükségességét említik. A továbbiakban pedig felvetik azt is, hogy a sikeres transzferekhez előnyös, hogyha egy szervezet kozmopolita értékeket tud felvenni (Kedia & Bhagat, 1988).

5. Az első lovasok

5.1 Miért ezt a példát választottuk?

Az eddig ismertetett keretrendszert a magyarországi rendszerváltás példáján keresztül fogjuk vizsgálni. A szocialista rendszerből való áttérés rengeteg vizsgálat alapjául szolgált az elmúlt években, ugyanis egy ilyen nagymértékű változás a társadalom minden egyes rétegét érinti. A gazdasági és politikai rendszer átalakulása megváltoztathatta a korábban ismertetett Williamson-i társadalmi rendszer minden egyes rétegét. Ezek közül a leglátványosabb a felső három szint átalakulása; megváltozott a gazdasági és politikai intézményrendszer, átalakult mind az informális, mind a formális szabályrendszer és ezek hatására a tranzakciók is új formát öltöttek (Szamueli & Csaba, 1998). Dolgozatunk központi kérdése arra irányul, hogy a társadalom legmélyebben fekvő és legnehezebben alakuló szintje, a társadalom normarendszere

hogyan formálódott eközben. Ahogyan azt a későbbiekben a European World Values Surveys 4 hullámban felvett adatsorai (European and World Values Surveys four-wave integrated data file, 1981-2004, 2006.) segítségével megmutatjuk, a magyar munkavállalók és így a társadalom értékrendszere a 80-as évek elejétől mért 10 évben már megváltozott. Feltételezzük, hogy ennek egyik eredője az általunk leírt értéktranszfer volt.

Hipotézisünk szerint az értékváltozás már korábban, a 80-as évek második felében megindult, nemcsak a rendszerváltás intézményesült bekövetkeztével. Az értékek átalakulása részben azokon a vállalatokon keresztül történt, akik az előző fejezetben említett utak közül valamelyiken keresztül kapcsolatba kerültek más kulturális gyökerekkel rendelkező partnerekkel. Dolgozatunk további részében ezt az állítást vizsgáljuk a magyarországi külkereskedelmi vállalatok esetén keresztül. A hazai külkereskedelem jelentőségére és befolyásoló hatására a fejezet későbbi részében térünk ki. Azt azonban látni kell, hogy az általunk vizsgált és felvázolt hatásmechanizmus nem érvényesült minden vállalat esetén, így a változásoknak csak egyik kiváltó oka, és valószínűleg nem fő mozgatórugója volt.

5.2 Módszertan

Az állítás igazolásához, vagyis annak alátámasztásához, hogy megvalósult a külső kapcsolatokon keresztüli értéktranszfer, és annak bemutatásához, hogy ez pontosan milyen hatást is gyakorolt a vállalatok működésére, majd hogyan épült be a kultúrába először röviden áttekintjük a hazai környezet jellemzőit a 80-as évek második felében. Megvizsgáljuk a gazdaság ágazat szerinti összetételét, illetve az export és import arányát a teljes termelésen belül. Ezt követően megvizsgáljuk a külkereskedelmi kapcsolatokra vonatkozó szabályozási keretet.

Az értékformálás meglétét és formáját mélyinterjúk segítségével vizsgáltuk. Dolgozatunkhoz összesen nyolc mélyinterjút készítettünk. Az interjúk előtt a megkérdezettek ismeretlenek voltak számunkra. Hipotézisünk igazolásához beszélgettünk két akadémiai szférában mozgó szereplővel, akik vállalati oldalról nem éltek meg a rendszerváltást, de munkáikban intenzíven foglalkoztak a vállalatok átalakulásával, és ezen folyamatok katalizátoraival.

Interjúink többségét vállalati felsővezetőkkel készítettük. Őket két csoportra bonthatjuk: egyrészt voltak köztük olyan vezetők, akik intenzív külső kapcsolatokkal rendelkeztek már a rendszerváltást megelőző időszakban is. Segítségükkel meg tudtuk vizsgálni azt az állítást, hogy valóban megindultak-e az általunk feltételezett folyamatok a 80-as évek második felében.

A megkérdezettek másik csoportja egyfajta kontrollcsoportként szolgált a vizsgálatunkhoz. Ők a rendszerváltás előtt belföldi tevékenységet folytattak, csak később következett be náluk a nyugati nyitás. Az interjúk vázlatát mellékletként csatoltuk a dolgozatunkhoz, az interjúk teljes szövege a szerzőktől kérésre elérhető.

5.3 A magyar példa illeszkedése az elméleti keretrendszerbe

Az interjúk mentén a következő négy állítást, ajánlást tesszük, melyek sarokpontjai gondolatmenetünknek, továbbá az elméleti keretrendszerben leírt folyamatok lejátszódásáról tanúskodnak.

1. Állítás

A külföldi kapcsolatokkal rendelkező, különösen, az akkori szóhasználatnak megfelelően, „tőkés piacra” exportáló magyar vállalatokra jelentős versenyképességi nyomás helyeződött, meg kellett felelniük a piaci elvárásoknak és a nemzetközi versenynek.

Ennek vizsgálatához egyrészt feltérképeztük a vállalatok exporttevékenységének körülményeit, azt, hogy mennyire kellett versenyképes termékeket előállítaniuk, illetve azt, hogy a különböző állami eszközök – például az exporttámogatás, hogyan torzíthatta ezt a kialakuló versenyképességet.

Fontos kérdésünk ennek kapcsán az is, hogy a személyes vélemények alapján megvalósult-e az elmozdulás egy hatékonyabb, és ezáltal versenyképesebb termékek előállítására irányuló termelés felé.

2. Állítás

A tőkés piacokra is termelő vállalatok a verseny következtében rákényszerültek arra, hogy növeljék hatékonyságukat és megvalósítsanak olyan intézkedéseket, melyeket a nyugati gazdaságban láthattak, mint sikeres példát. Ezentúl nyitottabbak lettek és igényük volt a tudás- és technológiatranszfer megvalósítására, szintén a tőkés piacok irányából.

Ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódóan megvizsgáltuk, hogy a magyar vállalatvezetők ellestek-e külföldi partnereiktől olyan technológiai újításokat, illetve szervezeti megoldásokat, mellyel

növelni tudták szervezetük hatékonyságát. Ez elméleti modellünkben a személyes kapcsolatok, az üzleti utazások kérdése, de ez alapozta meg a tudástranszfert is.

Ide kapcsolódnak a partneri kapcsolatok és az elméleti keretben leírt, ezeken keresztül megvalósuló tudástranszfer folyamatok is.

Azt gondoljuk, hogy ezeknek a kapcsolatoknak és folyamatoknak előfeltétele a legalább részben megvalósuló vállalati autonómia.

3. Állítás

A tőkés piacokra is termelő, azokkal kereskedő vállalatok egyes esetekben képesek voltak olyan vállalati autonómia kialakítására, ami segítette a fentebb leírt folyamatok kialakulását. Ennek a politikai „megbízhatóság” sokáig erős feltétele volt.

Ennek megfelelően az adaptálódás előfeltétele, hogy a vállalatvezetés autonómiával rendelkezzen, saját maga dönthesse működéséről, nem csak a tranzakciók szintjén, hanem a szélesebb fogalmi síkot lefedő vállalatkormányzás területén is. Ezért interjúalanyaink véleménye, illetve a környezet változása alapján felvázoljuk, hogy hogyan növekedett a vizsgált időszak alatt a vállalatok önállóságának mértéke.

A vállalati önállóságot sokáig megelőzte a „megbízhatóság” kérdése, vagyis az, hogy az adott vezetők, nem csak gazdaságilag, de politikailag is elfogadottak legyenek. Arról nem tudunk, és az interjúkból sem derült ki, hogy ezekben az esetekben az egyes vezetők valóban azonosultak-e a politikai rendszer értékeivel, vagy a párthoz való kötődést csak egy eszközként használták. De a szükséges lojális magatartás elvárt minimuma, mely folyamatosan csökkent a vizsgált időszakban, és a párt affinitás azonban megkérdőjelezhetetlen.

Ezt követően visszaléptünk még egy szintet a Williamson-i értékrendszerben, és megvizsgáltuk, hogy hogyan hatott a vállalati működés változása a gazdasági- és politikai intézményrendszerre, ezek között milyen összefonódások figyelhetők meg a 80-as évek második felében. Ehhez kapcsolódóan megvizsgáltuk a 80-as években végbemenő felsővezetői körben tapasztalt generációváltást, amely egyrészt előfeltétele volt az adaptív környezet kialakulásának, másrészt véleményünk szerint, a fenti folyamatoknak köszönhetően egy részben új gazdasági elit kialakulását eredményezte. Ez az elit hatással bírhatott az Acemoglu-i logikát követve az intézményi környezet kialakítására is.

4. Állítás

Az előző pontokban leírt változásokat nagyban segítette a '80-as években végbemenő vezetőváltás, mely részben új gazdasági elit kialakulását eredményezte. Feltételezzük, hogy ez egy nyitottabb, szakértőbb elit volt.

Az interjúk során megkerülhetetlennek bizonyult a kitekintés a '90-es évek gazdasági folyamataira, így erre is kitérünk, bár jelen dolgozat keretében csak hipotézisek lefektetésére van lehetőségünk, melyek egy későbbi potenciális kutatás alapját képezhetik.

6. A magyar környezet bemutatása

6.1 Az enyhülő szabályozás

Dolgozatunk és a további kutatási eredmények megértéséhez fontos a szabályozási környezet változásainak rövid bemutatása, hiszen, ahogy azt a későbbiekben majd láthatjuk ez a változás már megalapozta a későbbi értéktranszfer létrejöttét.

A korábbi események részletes ismertetése nélkül kijelenthetjük, hogy 1968 fordulópont volt a magyar gazdaság szabályozási rendszerében. A korábbi szigorúan tervutasításos rendszert az Új gazdasági mechanizmus (továbbiakban ÚGM) bevezetésével egy olyan gazdaság szabályozási rendszer váltotta fel, melynek céljai között szerepelt, hogy csökkenjen a központi tervezés szerepe és a vállalatok bizonyos szinten önállóvá váljanak, valamint az, hogy az árakat a piachoz közelebb álló módon határozzák meg (Rainer, 2010).

Azonban az ÚGM végrehajtási és koncepcióbeli hibák, valamint a nemzetközi politikai és ideológiai környezet kedvezőtlen hatásai miatt elakadt. A korábbi tervalkut szabályozóalku váltotta fel, a tervgazdálkodás helyett a részletekig menő szabályozás által alakított gazdaságszerkezet alakult ki (Szamuely & Csaba, 1998). Ebben a helyzetben jutunk el az 1980-as évek időszakáig, amikor is megjelenik a Szegvári István által leírt implicit gazdaságpolitika – a valós és a meghirdetett gazdaságpolitikai célok szétválnak (Szegvári, 1988a in Szamuely & Csaba, 1998). Megindul annak a keresése, hogy hogyan lehet jól működő piacgazdaságot kialakítani. Ennek a folyamatnak az általunk vizsgált 1985 utáni időszakban jelentkező gyakorlati lépései – megalakulnak a vállalati tanácsok, amik egyfajta tulajdonosi jog gyakorlását tűzik ki célul. A helyi érdekek – a vállalati érdekek – figyelembevételével konszenzuskeresés indul. 1984-ben versenytörvény, 1985-ben vállalati törvény, majd 1986-ban

csődtörvény kerül bevezetésre. 1988-ban pedig lépések történnek a külkereskedelmi monopólium oldására (Szamuely & Csaba, 1998).

A szabályozási környezet lazulásával párhuzamosan átalakul a társadalom szerkezete is, itt is erősödni kezd a verseny. Ennek hatása dolgozatunk szempontjából a vállalatvezetők kiválasztása esetén lesz fontos. 1956-ban rövid kitérő után visszaáll az a rendszer, hogy a lojalitás, ezen belül is a politikai lojalitás a legfontosabb szempont a vállalatvezetők kiválasztása esetén. Az ezt követő negyedszázadban a politikai megbízhatóság oly fontos szemponttá válik, hogy szabályban is rögzítik jelentőségét. A szigorításnak köszönhetően a felsővezetői rétegen belül a felsőfokú végzettséggel nem rendelkezők és politikai bizalmasok aránya visszaállt a 40-es években tapasztalt magas arányra. Egyre fontosabb lesz az előrejutásban a kor szerepe, ami felfogható a fenti elvek leképzésének is: minél idősebb egy vezető, annál régebb óta szolgálja a rendszert, így annál megbízhatóbb politikai szempontból (Lengyel, 2005).

A 80-as évekre a fenti minta eltolódott, és Lengyel kutatása alapján a vezetők többsége bár még ekkor is párttag volt, nagy részük már rendelkezett felsőfokú végzettséggel (többnyire mérnöki diplomával). Ezek az emberek jellemzően fiatalon kerültek menedzseri pozícióba, mely később meghatározta előre menetelüket. Ez a folyamat főként a 68-as váltás kiteljesedésének köszönhető, amely feloldotta vagy gyengítette a korábbi kiválasztásra vonatkozó korlátozások nagy részét, egyre erőteljesebb szerepet kapott a verseny a kiválasztási folyamatokban. Fontos döntési szemponttá vált a munkatapasztalaton túl a technológiai kompetenciák és a vállalkozási ismeretek birtoklása (Lengyel, 2005).

Lengyel arra a fontos folyamatra is rávilágít, hogy a kiválasztás professzionalizálódásának köszönhetően a korábban egységes elit szegmentálódott, megjelent egy olyan réteg, akik világnézetükben és értékrendjükben alapvetően eltértek a korábbi irányítóktól.

6.2 Külkereskedelem helyzete Magyarországon

Mivel dolgozatunk fókuszában a külkapcsolatokon, a kereskedelmi partnereken keresztül megvalósuló értéktranszfer áll, ezért fontosnak tartjuk, hogy bemutassuk főbb jellemzőit a vizsgált időszakban. Már korábban említettük, hogy a külkereskedelmi kapcsolatokkal nem minden vállalat rendelkezett, így a hatások sem voltak egységesek. Emiatt fontos feltárni azt, hogy pontosan mely ágazatokat és milyen mértékben érinthetett a külső kapcsolatokra épülő

értéktranszfer. Az adatok részletes bemutatása azért is fontos, mivel dolgozatunk egyik továbbfejlesztési iránya lehet a hatásmechanizmus empirikus tesztelése.

Magyarország a második világháború után kialakult világ gazdasági és politikai rendszerben a KGST tagjaként működött. Tagországgént a külkereskedelem koordinálásának és lebonyolításának nagy részét a szervezet bonyolította. A KGST-n belül zárt rendszerben folyó külkereskedelem (, mely a vizsgált időszakban a külkereskedelmi forgalom több mint felét adta) a világpiaci áraktól elszakítva bonyolódott le. A források alapján emellett a nyugati külkereskedelemnek is mindig fontos szerep jutott, hiszen innen tudták a tagállamok beszerezni a hiányzó termékeket, valamint fontos forrás volt a legújabb technológiák, eljárások beszerzéséhez.

A nyugat felé fordulás felerősödött az 1968-as reform, az ÚGM bevezetésével, amikor formálisan is komoly kritikus hangok jelentek meg az addig fennálló gazdasági rendszerrel kapcsolatban. Bár Magyarország ekkor már nyitott volna a Nyugat felé, a kapcsolatok bővítésének számos akadálya volt, melyek közül a legfontosabb a magyar-szovjet kapcsolat különleges jellege: a tagállamok erőteljesen kötődtek a Szovjetunióhoz, és jellemzően barter ügyleteket bonyolítottak vele. Az alapvető nyersanyagokért (olaj, gáz, szén, vasérc stb.) ellenértékként a magyar gazdaság által szolgáltatott termékek gyakran silány minőségűek voltak, melyek nyugati piacon nem kerülhettek volna értékesítésre. Ezzel szemben a nyugati kereskedelemért devizával kellett fizetni, mely előállításuk komoly gondot okozott a kötött devizagazdálkodásnak köszönhetően (Köves, 2003).

A vállalatok árukapcsolatait sokáig kizárólag az államapparátus szabta meg, a partnerek között születő szerződések tartalmát és a kereskedelem feltételeit felülről diktálták. Ezzel kapcsolatban is megjelentek engedmények, melyek bevezetésére az 1960-as évektől fokozatosan került sor (Szamuely & Csaba, 1998).

Magyarország külkereskedelmi adatait az 1960-as évektől vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy a kereskedelmi egyenlegünk szinte folyamatosan negatív volt, vagyis Magyarország mindig egy importot intenzíven igénybe vevő ország volt, mely mértéke meghaladta az exportált termékek értékét.

Magyarország külkereskedelmi forgalma						
	import	export	egyenleg	import	export	egyenleg
	millió (deviza) forint*			millió dollár		
1960	10 701	9 489	-1 212	911	808	-103
1965	16 582	16 471	-111	1 412	1 403	-9
1970	27 895	25 629	-2 266	2 376	2 183	-193
1975	59 659	50 321	-9 338	6 945	5 858	-1 087
1980	283 489	263 225	-20 264	8 730	8 127	-603
1985	394 748	410 297	15 549	7 846	8 267	421
1990	544 921	603 636	58 715	8 647	9 588	941

*1960-1975 között "devizaforint"

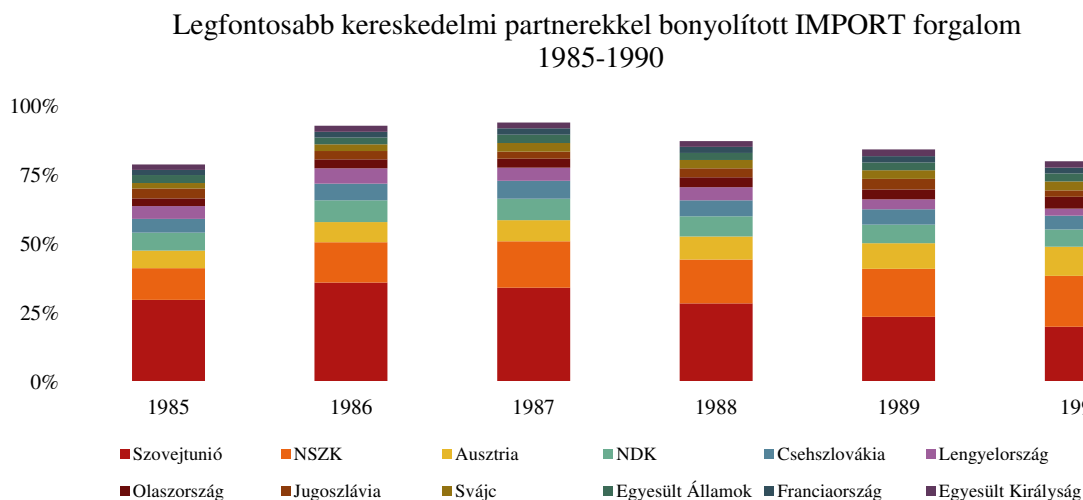
Forrás: Comtrade adatbázis, United Nations Statistical Division. (2013)

Az adatok alapján látható, hogy a '60-as évektől folyamatosan emelkedett az import termékek értéke 1980-ig, majd kisebb visszaesést követően újra növekvő tendenciára állt. Ezzel szemben az export tevékenység volumene folyamatosan emelkedett a vizsgált periódus alatt.

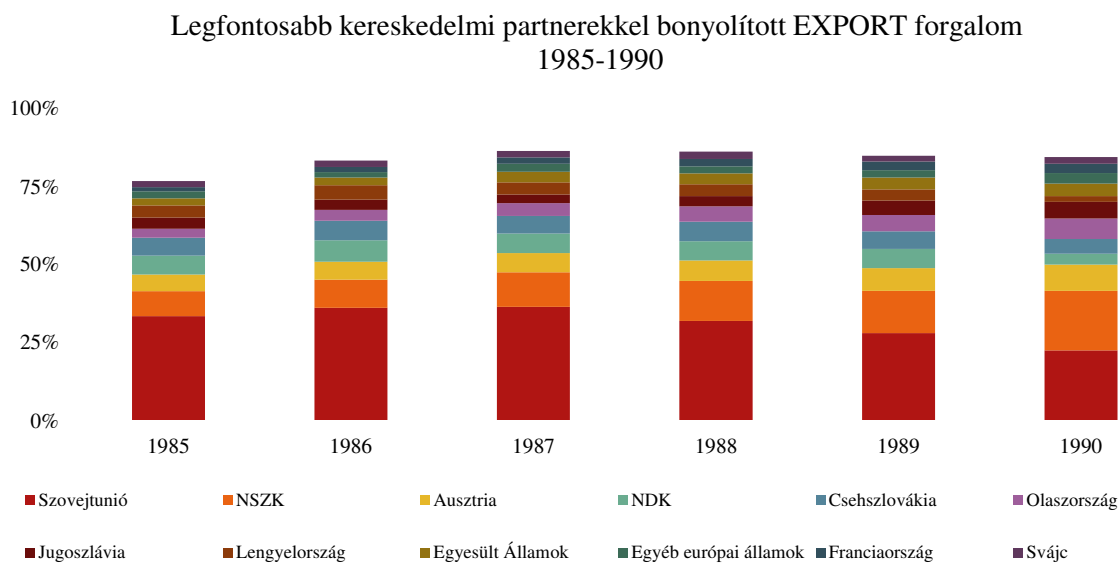
Ezekből a számokból ezen dolgozat keretében nem tudunk messze menő következtetéseket levonni, ugyanis ehhez szükséges lenne annak tárgyalása, hogy hogyan alakult a gazdasági környezet, hogyan oszlott meg a külkereskedelmi folyamat az egyes ágazatok között, illetve nem elhanyagolható az a tényező sem, hogy milyen kereskedelmi partnerekkel állt kapcsolatban Magyarország. Az utóbbiból ebben az egyszerű leíró jellemzésben is fontos következtetéseket vonhatunk le a geopolitikai, illetve a gazdasági tényezőkre és az ország állapotára vonatkozóan.

Az általunk vizsgált, 1985 és 1990 közötti időszakban Magyarország legjelentősebb kereskedelmi partnereivel bonyolított forgalom a mellékletben található táblázatokban bemutatott módon alakult:⁴

⁴ A táblázat egyes oszlopaiban az adott időszakban hazánkkal átlagosan legnagyobb forgalmat bonyolító 12 országot tüntettük fel. Ezek az országok megközelítőleg a teljes külkereskedelmi forgalom 75%-át adták a vizsgált években. A táblázatban az partner országokhoz tartozó százaléértékek a teljes forgalomból való részesedését mutatják.



Forrás: Comtrade adatbázis, United Nations Statistical Division. (2013)

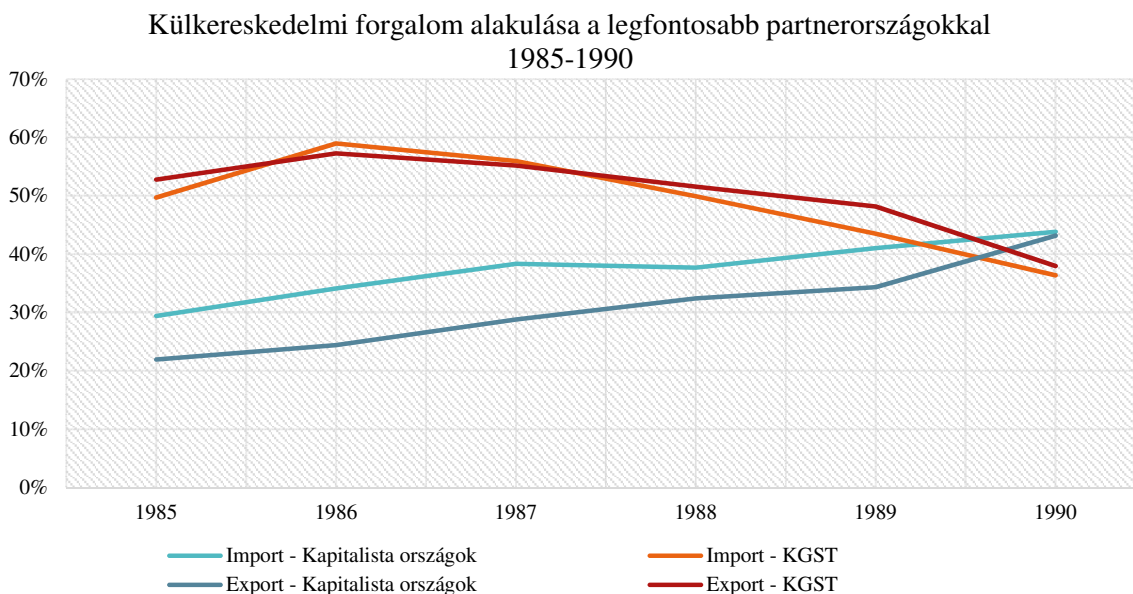


Forrás: Comtrade adatbázis, United Nations Statistical Division. (2013)

Az időszakban egyértelműen dominált a Szovjetunió irányába történő forgalom. Kisebb ingadozásokkal az export termékek harmada itt talált gazdára. Jól látható, hogy a legjelentősebb kereskedelmi partnerek között nagy hangsúlyt kapnak a KGST államai, illetve a KGST-hez szorosan kapcsolódó országok, de fellelhetünk a hazaitól nagymértékben eltérő kultúrájú

partnereket is. Így például rögtön a második legfontosabb partnerország az időszakban az NSZK volt.

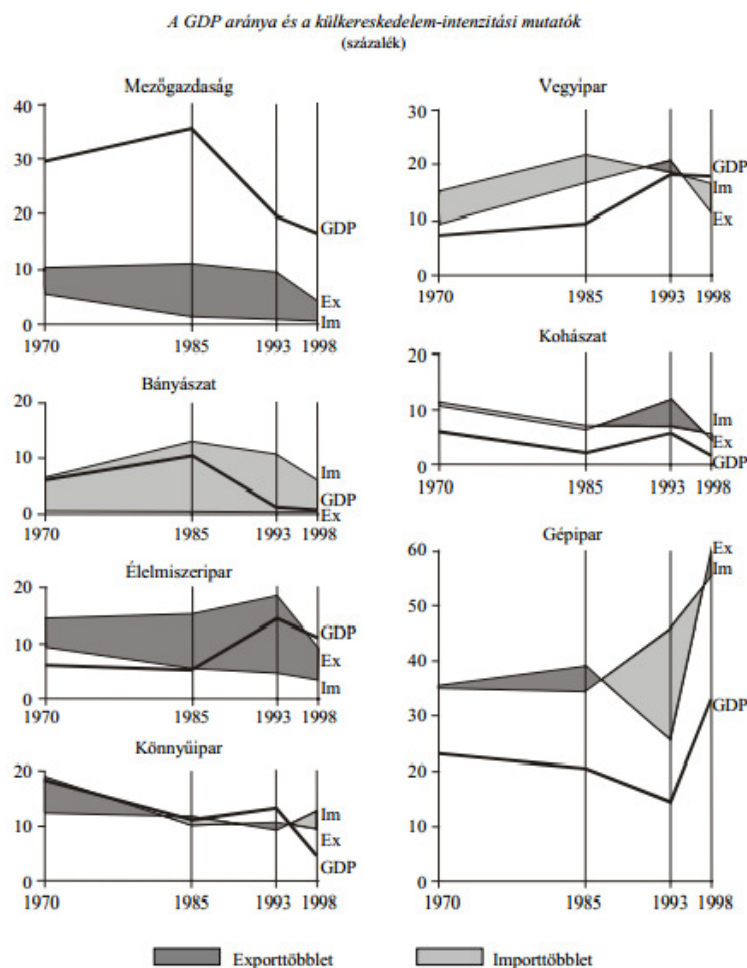
Fontos látnunk azt a külkereskedelmi tendenciát is, hogy Magyarország export-import forgalmában egyre növekvő szerepet kaptak a „tőkés” országok az előző időszakokat meghatározó KGST piacokkal szemben. A kapitalista országok és a KGST országai irányába áramló forgalmat az alábbi ábra szemlélteti az időszakban.



Külkereskedelmi forgalom alakulása 1985 – 1990

Forrás: Comtrade adatbázis, United Nations Statistical Division. (2013)

Ágazatok tekintetében a legfontosabbak a mezőgazdaság, a bányászat, az élelmiszeripar, a könnyűipar, a vegyipar, a kohászat, a gépipar és a villamos-energia, melyek az összes termelő tevékenység közel felét adták 1985-ben (Kozma, 2002). Az ágazati összetételt a következő ábra mutatja:



Külkereskedelmi szerkezet átalakulása

Forrás: Kozma (2002), 59. oldal

Az 1985-ös fordulópontot megfigyelve szembevetve a mezőgazdaság nemzetgazdasági szempontból kiemelt szerepe. A termelés nagy részét adó mezőgazdaságból származó exporttevékenység mértéke a teljes GDP 10%-ával egyezik meg. Közel azonos volumenű exporttevékenység tartozik a könnyűiparhoz. Export szempontjából sokkal jelentősebb 1985-ben az élelmiszeripar, a könnyűipar és a vegyipar. Míg az első ágazatot egyértelműen export többlet és jelentős mértékű hozzáadott érték előállítás jellemzi, addig a másik kettő esetén nagyjából azonos a kivitel és a bevitel mértéke. Jelentős értéket képvisel a gépipari külkereskedelmi tevékenység. A gépipar kiemelt jelentőségének okai között lehet az, hogy az ágazat jelentős mennyiségű hozzáadott értéket termel, de a nagymértékű export biztosításához arányaiban hasonló méretű importtevékenység is szükséges (Kozma, 2002).

Az adatokból és a körülmények ismertetéséből egyértelműen következik, hogy a nyugati, működésükben kapitalista elveket valló nemzetekkel való kapcsolat mindig is a technológiai

fejlődés egyik forrása volt. A vizsgált időszakban pedig a megengedőbb szabályozási környezetnek köszönhetően az érintett ágazatokban folyamatosan nőtt a jelentősége, volumene.

7. Régen minden jobb volt?

A fentebb vázolt helyzet állt tehát interjúalanyaink előtt a '80-as években. A külkereskedelem fókuszának eltolódása és az enyhülő szabályozás véleményünk szerint okot és lehetőséget adott az elméleti keretben vázolt értéktranszfer megvalósítására – mely ideális esetben a társadalom értékrendjében is képes változást indukálni. Ennek igazolására a következő fejezetben teszünk kísérletet.

A következőkben az interjúk során körüljárt témákra építve vázoljuk fel a '80-as évek külkapcsolatainak és a külkereskedelemének folyamatát, melyet elméleti modellünkbe illesztünk.

Az alfejezetek során részben a Williamson-i és Acemoglu-i modellek összekapcsolásával kapott szintek interakcióit, részben az egyéb kapcsolati hatások vélt eredményeit vesszük sorra. A tranzakciók, a mindennapi folyamatok, a külkapcsolatokhoz és kereskedelemhez kapcsolódó, korább felvázolt, transzfertípusok megjelenésétől indítva jutunk el a generáció- és elitváltás, a társadalmi értékek bizonyos szintű megváltozásának, adaptálódásának kérdéséig.

7.1 Szaladni már nem elég, lóra kell ülni

Hatékonyság, külkereskedelem és versenyképesség

A korábbiakban leírtuk azt a környezetet, amiben a vállalatok működtek az vizsgált időszakban, amely fontos adalék ahhoz, hogy interjúalanyaink hogyan látták a lejátszódó folyamatokat. Az itt leírtakban a korábbi *1. állításunkkal* kapcsolatban azt vizsgáljuk, miszerint, az egyébként a gazdasági szerkezetben alacsony hatékonysággal működő vállalatok mellett, a „tőkés” piacokkal külkereskedelmet folytató vállalatok esetében megjelent a versenyképességre való törekvés, hiszen olyan piacokon versenyeztek, ahol ez elvárás volt.

Érdemes kitérni a tevékenység kapcsán kialakított nemzetközi szervezetek, hálózat szerepére és főbb jellemzőire. A monopoljoggal rendelkező külkereskedelmi vállalatok kapcsán elmondhatjuk, hogy ezek a vállalatok kiterjedt kapcsolatokkal és jelenléttel rendelkeztek világszerte. Ahogy azt Kovács László elmondta, a Medimpex nevű, gyógyszeripari import-

export tevékenységet bonyolító vállalat például a gyógyszergyárak közös külkereskedelmi tevékenységét bonyolította (Kovács, 2012). Jelentős kapcsolatrendszerrel rendelkezett, mind kapitalista, mind szocialista országokban, többek között például Dél-Amerikában is voltak partnereik. Az itt dolgozóknak már a 80-as években lehetőségük volt külföldi gyógyszer cégekkel kapcsolatba kerülni (Kovács, 2012).

Az, hogy ezeken a vállalatokon kívül egy cég külkereskedelmi tevékenységgel rendelkezhetett kiemelt szerepről adott tanúbizonyságot – ilyen volt például a Ganz-Danubius, akik technikai, műszaki berendezéseket és járműveket gyártottak – a különböző műszerektől a hajókig vagy a Taurus gumiipari vállalat (Angyal, 2014).

Angyal Ádám, volt vezérigazgató, a Ganz-Danubius hálózatáról beszélve elmondta, hogy a vállalat összesen 80 országban volt jelen, kirendeltségekkel, irodákkal, ügynökökkel együtt. 15 országban állandó jelenlétet tartottak fenn, ezen belül jelentős volt a KGST országok száma (Angyal, 2014). Hasonló figyelhető meg a Taurus esetében is, a vállalat 1982 elejére állíthatta fel saját külkereskedelmi részlegét és önállóan működő vegyesvállalatait. A cégnek az Egyesült Államokban, Németországban, Indonéziában, Irakban voltak többek között érdekeltségei, mondta el Bárány György, a vállalat korábbi személyzeti vezetője (Bárány, 2014).

Ezeket a vállalatokat, akik külkereskedelmi képességet tudtak kialakítani a meglévő körülmények között, Kozminski „tettetőknek” nevezi és olyan vállalatokként jellemzi őket, akik képesek voltak a korabeli piaci igényekre reagálni és az ehhez szükséges termékportfóliót kialakítani. Ő is megemlíti, hogy ezek a gazdasági aktorok általában gazdag és kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkeztek a nyugati országokban is (Kozmiński, 1993).

Ez azonban azt is jelenti, hogy találkozáskor a piaci környezettel – feltételezésünknek megfelelően –, ezen vállalatoknak versenyképessé kellett válniuk. Erről a versenyképességi nyomásról több interjúalanyunk is beszélt.

Egyrészt felmerült, hogy a megjelent a vállalatok életében maga a verseny:

„A nyugati piacokon természetes volt a versenyképességi nyomás – ott verseny volt, versenyezni kellett.” (Angyal, 2014)

„Hozzá kell tenni, hogy állami vállalat, ugyanakkor – és ez a munkamódszereket szerintem eléggé meghatározza, vagy ha nem is

meghatározta, de jelentősen befolyásolta, hogy a termékek egy jelentős része, akkor úgy mondtuk „tőkés piacra ment”, tehát ott komoly verseny volt.”

(Krámer, 2012)

Mindeközben a technológiai versenyképesség elvárása akár a KGST piacokról is jelentkezett:

„Az oroszok meg tudták, hogy mik a világon a korszerű technológiák, így muszáj volt ezeket megtanulni.” (Angyal, 2014)

Illetve a technológiai, folyamatszabályozási versenyképességhez sorolható az is, hogy bizonyos piacokon erősebb szabályozási elvárásoknak kellett megfelelni:

„ ... az exportpiacok, a regulált piacok – USA, Nyugat-Európa, Japán – nyomása, ha a szocializmusban el akartunk adni az USA-ba, akkor meg kellett felelni az akkori feltételeknek [...] A regulátorok kényszerítették ki belőlünk egy magatartási módot.” (Kovács, 2012)

A magyar vállalatok versenyképességét ezeken a piacokon néhány tényező adta, ennek egyik példája a többször felmerült már meglévő referenciák. Branyiczki Imre, aki a rendszerváltás idején akadémiai tevékenységet folytatott, például a Ganz-Danubiust említette, mint ami versenyző piacokon is komoly ügyfelekkel bírt (Branyiczki, 2014). A referenciaelőnyt Angyal Ádám is alátámasztotta:

„Volt egy nagy referenciaelőnyünk, sok gépünk működött a Szovjetunióban.”
(Angyal, 2014)

Ez azonban nem a legjellemzőbb tulajdonság. Versenytényezőt jelentett még a megbízhatóság és a „megfelelő” minőség (Angyal, 2014; Krámer, 2012; Voszka, 2014), illetve az alacsony ár, amit többen is kiemeltek.

„Ahhoz, hogy nyereségesek legyünk muszáj volt olcsóbban dolgoznunk.”
(Angyal)

„Azt szokták mondani ezekre a szocialista vállalatokra, hogy közepes minőséget és alacsony áron tudtak gyártani.” (Voszka, 2014)

Az árral tudtak a magyar vállalatok versenyezni, annál is inkább, mert gyakran nem a nyereség, hanem a minél nagyobb árbevétel elérése volt a céljuk. Ennek oka abban keresendő, hogy küldetésnek a devizaállomány növelését tűzték ki. Erről beszélt Krámer Márta, a Mineralimpex

kapcsán. Szerinte a gazdaságosság ezekben az áralkukban nem volt kérdés, habár maguknak az alkuknak a létrejötte üzletszerű gondolkodást igényelt.

„A gazdaságosság nem volt kérdés, kellett hozni azokkal az árakkal egy bevétel tömeget és mindent meg kellett tenni ennek érdekében.” (Krámer, 2012)

„Nyugatra pedig elsősorban pénzügyi vonalon történt az export „serkentése”, ebben nem szóltak bele, az volt a lényeg, hogy minél több dollár kerüljön az országba.” (Kovács, 2012)

A gazdaságosság, illetve az árelőny kapcsán merült fel egy másik kérdés – az exporttámogatások szerepe. Az exporttámogatás abból a szempontból lehet meghatározó a vizsgált témában, hogy a 80-as években a külső adósság túlzott növekedésének elkerülése érdekében nemzetgazdasági cél volt bizonyos valutamennyiség biztosítása. Emiatt, ahogy az a Krámer Márta által elmondottakból is kitűnik kevésbé volt cél a profit elérése.

Voszka Éva, a Pénzügy Kutató Intézet egykori munkatársa az alacsony ár (vagyis az egyik fő versenyképesség tényező) kapcsán egy másik fontos tényezőt emelt ki, az exporttámogatások szerepét. Ezek nagy része a folyó veszteségek kiegyenlítésére szolgált folyó támogatás formájában (Voszka, 2014), ez pedig egyértelműen egy nem versenyképes működés jellemzője. Branyiczki Imre úgy fogalmazott, hogy

„Ha egy nagyvállalat ún. dollárexportot produkál, akkor megkapja az államtól a kiegészítő támogatást [...] ezzel pedig kényelmesebben elvan, mintha termékfejlesztéssel és marketinggel valós piaci versenybe kellene belemennie.” (Branyiczki, 2014)

Hozzátette azonban, hogy annak igenis megvan a lehetősége, hogy a világpiacra kikerülve ez valamennyire megváltozik (Branyiczki, 2014) – ugyanis az árral csak egy ideig lehet hatékonyan versenyezni.

Az exporttámogatások más formájával is találkoztunk az interjúk során. Két interjúalany esetén is előkerült a kedvezményes devizaváltási ráta. Kovács László beszélt arról, hogy egy adott dollár árfolyam mellett a külker vállalat egyfajta pluszt, bónuszt kapott az árfolyamra (Kovács, 2012)– azaz például egy 60 forintos árfolyam mellett, ha dollár export folyik be, a vállalat devizáját itthon, a Pénzügyi Minisztérium és a Külkereskedelmi Minisztérium rendeletének

megfelelően, 77 forintot számolják el. Hasonlóról számolt be Angyal Ádám is. A Taurus, mint fontos devizatermelő vállalat egyfajta szorzófaktort kapott a külföldön értékesített termelése után (Angyal, 2014).

Ugyanakkor felmerült az is, hogy egy-egy versenyképesebb vállalat esetében a „tőkés” piacok kiszolgálása olyannyira jó lehetőségnek bizonyult, hogy az a KGST országoktól vont el erőforrást. Erre a rendszer kvótabővítéssel és esetenként „tisztá dolláros üzletekkel, piaci áron” tudott válaszolni (Krámer, 2012).

Összességében azt mondhatjuk, hogy az *1. állításunkat*, miszerint a nyugati országokkal külkereskedelmet folytató vállalatokra versenyképesség nyomás helyeződött, részben látjuk igazoltnak. Egyrészt valóban megjelenik a világpiacra való kilépéssel a verseny, illetve az annak való megfelelés kényszere. A folyamat ellen hat azonban az, hogy a nyereségesség csak részben cél, ennél sokkal nagyobb szerep jut a deviza szerzésnek, továbbá az exporttámogatások jelentős szerepe csökkenti a vállalatokra gyakorolt nyomást. Ezért csak részben jelentkezik valódi versenyképességi nyomás.

Mindazonáltal három versenyképességi tényezőt az ártól függetlenül hoznia kellett a világpiacra kilépő vállalatnak – egyrészt az elvárt „elfogadható” minőséget, másrészt a technológiai felkészültséget, harmadrészt pedig célszerű, hogyha referenciákkal, már működő megoldásokkal rendelkezik a vállalat.

7.2 Felnyergeljük a lovakat

Tudástranszfer, technológiatranszfer, személyes találkozások és azt ezt kísérő változások

Dolgozatunk *2. állításaként* azt fogalmaztuk meg, hogy a nemzetközi verseny következtében a külkereskedelmi tevékenységet folytató vállalatok rákényszerültek arra, hogy növeljék működési hatékonyságukat és elsajátítsanak a piacgazdaságban látható példákat. Ezáltal tudás- és technológiatranszfert valósítottak meg, amiben fontos szerepet kaptak a személyi kapcsolatok, melynek fontos formája az elméleti keretnek megfelelően az üzleti utazások.

Ez az állítás tapasztalataink alapján a csak külkereskedelmi tevékenységet végző és a termelő vállalatok esetében valamennyire elkülönül. Fontos azt is látnunk, hogy a külkereskedelmi tevékenység, még ha egy import-export cégen (továbbiakban impex cég) keresztül is valósul meg, akkor is részét képezi az ágazati szerkezeteknek. Emellett pedig az impex cégekből a

korszakot jellemző munkaerő mozgás tovább facilitálja ezt a kapcsolatot azon keresztül, hogy a megszerzett tapasztalataikat a későbbiekben termelővállalatokban kamatoztatják.

A tudás- és technológiai transzfer szerves része és egyben megalapozója a személyes kapcsolat megléte. Ez eltérő gazdaságok, kultúrák között üzleti találkozások, utazások formájában tud megvalósulni. Egy-egy ilyen találkozás azonban nem csak üzleti jellege miatt fontos számunkra, hanem azért is, mert más kultúrák megismerése a résztvevők számára egyfajta értéktranszferre ad lehetőséget.

Arról, hogy az ekkoriban kiutazó kereskedők vagy vezetők mennyire látták, ismerték meg a piacgazdasági működést, eltérő véleményeket hallottunk. A kérdés megítélése szempontjából fontos, hogy hogyan épült fel egy ilyen találkozó, mi volt a célja. Mivel ebben az alfejezetben alapvetően egyéni, személyi szintű kérdésekről beszélünk, ezért fel kell tennünk, hogy ezek az alkalmak jelentősen eltértek mind személyenként, mind vállalatonként. Ennek ellenére, egyfajta benyomás keltéséhez bemutatjuk a tapasztalatokat, véleményeket.

Branyiczki Imre szerint az ilyen tárgyalások, látogatások alkalmával alapvetően nehéz volt átlátni a folyamatokat, de előfordulhatott az is, hogy a látogatásoknak lehetett egy kulturális, kapcsolatépítésre szolgáló része is, illetve a tárgyalási stratégiák belátása is megjelenhetett (Branyiczki, 2014). Emellett egészen hétköznapi különbségeket is lehetett látni egy másik kultúrájú és a hazai rendszer között, például a gyár fizikai kinézete (Voszka, 2014). Persze a folyamatok átlátásának mélységét erősen meghatározhatta a látogatás formája is. Így lehet, hogy Bárány György például arról számolt be, hogy

„... megjelentek modernizációra való törekvések. A felső vezetés azért sokat járta a világot, és látott olyanokat, amire azt gondolta, hogy ez itthon is bevezetendő, itthon is sikeres lehet.” (Bárány, 2014)

Angyal Ádám is beszélt arról, hogy gyakori külföldi útjai során látott olyan dolgokat, amiket hasznosnak tartott később itthon is megvalósítani (Angyal, 2014). Nem klasszikus vállalati példa a KSH esete, tekintve, hogy egy állami szervről van szó, azonban a folyamatok szempontjából fontos, hogy itt is jelen volt ebben az időszakban egy hasonló metódus. A hivatal kapcsolatai kiterjedtek voltak, a nemzetközi statisztikai életben szakmailag elismerték a szervezetet. Ennek a nemzetközi szervezetekkel kialakított személyes munkakapcsolat adott erős alapot. Ilyen volt többek között az ENSZ statisztikai szervezete, akiktől az ő gyakorlataikat, módszertanaikat igyekeztek átvenni (Straub, 2014).

Ezzel közelebb kerülünk egy másik személyes tapasztaláson alapuló kapcsolat típusához is. Bárány György említette, hogy a '80-as évek elején, a Taurus vezetőjének, Tatai Ilonának az elképzelésére kezdték bevezetni a vállalatban az akkor itthon teljesen újnak számító humán erőforrás kezelést, ennek eredetére Bárány György a következőképpen emlékezett vissza:

„ ... amikor egy nagyobb külföldi körútról tért vissza, akkor volt egy olyan helyzet, hogy Tatai Ilona hosszabb ideig nyugatiakkal tárgyalt – látta és realizálta, hogy van egy ember a tárgyalásokon – a személyzeti vezető. Ekkor még nem értette miért. Aztán megtanulta, hogy ez egy jelentős pozíció náluk. Akkor engem erre kiválasztott, iskoláztatott, bejáratta velem a világot (pl. LSE). Így kerültem '81-ben a személyzeti vonalra.” (Bárány, 2014)

Ez a leírás egy másik fontos folyamatot is tartalmaz – Bárány György a cég megbízásából tanult az Egyesült Királyságban, az Egyesült Államokban, Skandináviában és Németországban is (Bárány, 2014). Ezek olyan utak voltak, ahol személyesen láthatta a piacgazdaságban működő cégek gyakorlatát.

Ezek a személyes kapcsolatok, utazások, ahogy itt is látszik elvezettek ilyen, és ehhez hasonló felismerésekhez, a tudástranszferre való igény felmerüléséhez, sőt a fenti példából látszik, hogy voltak, amik meg is valósultak.

A konkrét szervezeti tudástranszfer a tapasztalások alapján valósulhatott meg. Például a fentebb említett HR rendszer bevezetése remek példa erre, de Bárány György említette azt is, hogy a Taurushoz kerülésekor a vállalat a Volvo minőségmodelljét, és annak hazai megvalósíthatóságát vizsgálta (Bárány, 2014). A minőségre való törekvés, a minőségbiztosítás módszerének elsajátítása másik interjúalanyunknál is megjelent. Angyal Ádám emelte ki, hogy amikor külföldön látta, hogy a minőségben valami jobbat, erősebbet tudnak nyújtani a versenytársak, akkor igyekeztek a Ganz-Danubiusnál is egy jól működő rendszert meghonosítani (Angyal, 2014).

„Mindig volt egy független nemzetközi ellenőrző szervezet [a hajóiparban]. Amikor idejött egy ellenőr, akkor megfigyeltük, hogy mit, hogyan csinál. Ezt ellestük, megtanultuk, alkalmaztuk, beépítettük a saját minőségbiztosítási rendszerünkbe.” (Angyal, 2014)

A HR rendszer mellett a Taurusnál valósult meg '87-88-ban egy olyan átalakítás is, ami a külföldi gyakorlatnak megfelelő vállalati szerkezet kialakítását tűzte ki célul. A Magyarországon akkoriban úttörőnek számító divizionális kialakításától a cég hatékonyságának javulását várták.

A szervezeti és folyamat változások mellett beszélhetünk technológiatranszferről is. A Taurus a versenyképesség fenntartása érdekében a '80-as évek közepén egy osztrák cégtől vásárolt technológiai licencet. Ez Bárány György elmondása szerint visszahatott a termelés, szervezési, vezetési rendszerre is – alkalmazkodni kellett az új technológia elvárásaihoz (Bárány, 2014).

Ahogy azt korábban bemutattuk a technológia transzfer előkészítése és megvalósítása olyan feladat, ami közvetíti a felek között a kulturális, munkavégzésbeli értékeket is, így nagy szerepe lehet a gondolkodás megváltozásában.

7.3 A ló hátán ülve megtapasztaltam a szabadságot

Vállalati autonómia megerősödése a 80-as évek második felében

Az eddig bemutatott folyamatok előfeltétele a vállalati autonómia megerősödése, és ezen keresztül annak biztosítása, hogy a vezetők a kíváncsnak tartott gyakorlatokat átültethessék saját működésükbe. A vállalati autonómia megerősödése, és az ehhez kapcsolódóan kialakuló korábban bemutatott hatékonyságnövekedés, valamint a versenyképesség javulása de facto gazdasági hatalomhoz juttathatta ezen vállalatok vezetőit. Ennek jelentőségét a következő fejezetben tárgyaljuk, és próbáljuk igazolni a fejezet elején megfogalmazott 3. állítást.

Az autonómia megjelenése a legtöbb interjúalany elbeszélése alapján egyfajta folytonos átalakulásként írható le, mely nagyrészt a 68-as reformokból vezethető le. Ekkor Voszka szerint a vállalatok vezetőiben már tudatosan megfogalmazódott az önállóság gondolata, de ennek iránya a még nem volt tiszta. Mindenesetre kiemelte azt, hogy rugalmasságuknak köszönhetően a nagyvállalatok gyorsan adaptálódtak a környezeti enyhüléshez, változásokhoz.

Annak ellenére, hogy nőtt a vállalatok önállósága, ennek valódi hatása a hatékonyságra Angyal szerint megkérdőjelezhető. Az állami tervrendszer és a továbbra is fennmaradó gondoskodás még növekvő autonómia mellett is elkényelmesítette a vállalatokat, mely gondolkodásmód gyakran a mai napig sem változott.

A formális változások közül többször szóba került a Vállalati Tanácsok megjelenése, melyet interjúalanyaink semlegesén vagy pozitív értékelték. Angyal a tanács összetételén (vezérigazgató által kinevezett vezetők, munkásképviselet és minisztériumi emberek) túl kiemelte, hogy a tanács alapvetően a cég hatékony működését akarta elősegíteni, és ennek érdekében cselekedett, így könnyű volt velük együttműködni (Angyal, 2014). Voszka rávilágított arra az érdekességre, hogy 85-ben már olyan jogkört kaptak ezek a szervezetek, mely később a spontán privatizáció alapját nyújtotta (Voszka, 2014).

„A vezérigazgató kinevezéséről és szervezeti ügyekről, szétválásokról és összeolvadásokról, valamint arról, amiről ekkor még nem tudtuk, hogy mennyire fontos lesz, társaságalapításról a vállalati tanács dönthetett.”
(Voszka, 2014)

A szervezeti átalakulások ebben az időszakban nem voltak gyakoriak, interjúink során azonban erre is hallottunk példát. A Ganz-Danubius ebben az időszakban hajtott végre egy jelentős szervezeti átalakítást: az állami nagyvállalat holdinggá alakult, vagyis kisebb, önálló célokkal és működéssel rendelkező részvénytársaságok halmazává alakult. A nehézgépgyár esetén ehhez a folyamathoz köthető a valódi önállóság megjelenése (Angyal, 2014).

A vállalati autonómia egyfajta mutatója lehet az, hogy a vezetők döntéseibe mennyire szól bele a külső irányítás, mely a legtöbb beszélgetés során fontos tényezőként merült fel. Angyal állítása szerint, amíg a vállalatok teljesítették az öt éves államközi szerződéseket, addig a politikai-gazdasági irányítás békén hagyta őket, szabadon dönthettek saját működésükhöz kapcsolódó szerződéseikről, sőt bizonyos esetekben a keretszámok kapcsán az állammal is alkudozhattak. Krámer is hasonló folyamatról számol be, amikor a következőt emeli ki:

„Tehát üzletileg megvolt a vezetők felelőssége és az, hogy ilyen helyzeteket kreatív gondolkodással és kapcsolatrendszerrel racionálisan meg kellett oldani.” (Krámer, 2012)

Bárány rávilágít egy általunk már korábban kiemelt tényezőre, a vezetőktől az autonómia létrehozásához szükséges és elvárt politikai lojalitásra. A Taurus kapcsán már korábban is említettük a vezérigazgató kulcsszerepét, akihez a vállalat önállósága és a Taurus kívülről támadhatatlan működése is kapcsolható (Bárány, 2014).

„1) Tatai Ilona top-politikus volt – a Taurus vezérigazgatója, a legutolsó polbizottságnak tagja volt, a KB-nak tagja volt, a budapesti bizottságnak tagja volt. Tehát olyan védettséget és elismertséget élvezett, hogy ha az ő környezetében valami történik akkor az rendben van, persze ezt ki is érdemelte, zseniális ember volt ... a másik az, hogy a Taurusnak egy olyan kultúrája volt, hogy borzalmasan összezárt. Kifelé a Tauruson nem lehetett fogást találni, úgy nézett ki, mintha egy falanszter lenne.” (Bárány, 2014)

Az autonómia és a politikai élet beleszólása a vállalat folyamataiba egyedül Straubnál jelent meg, aki az időszakot egyfajta folyamatos küzdelemként jellemezte a vállalat vezetősége és a politikai irányítás között (Straub, 2014). A 80-as évek második felére azonban a KSH esetén is megerősödött a vállalati önállóság, ami leginkább az akkori vezető személyéhez köthető.

A vállalati önállóság fontossága megjelent a szabályrendszerben, és az interjúk többsége alapján a vezetők is viszonylagos szabadságot élvezhettek, ami igazolja 3. állításunk első felét. Hozzá kell tenni, hogy interjúalanyainkban az volt az egyik közös, hogy mindannyian egy valamilyen szempontból kiemelt jelentőségű vállalatot vezettek, így ezen állítás nem biztos, hogy a teljes vállalati szférára igaz. Ezek alapján azt vártuk, hogy a folyamat szerves következményeként a vállalaton belüli irányítási módszerek és koordináció is átalakult.

A működés megváltozásának szükségességét emelte ki Kovács, aki szerint a piaci fókusz megjelenése alapvető stílusváltást hozott magával (Kovács, 2012). De nem csak stílusváltásról beszélhetünk, fontos megjegyezni, hogy a szabályozás sokkal indirektebbé vált ebben az időszakban, a vállalatok feladatkörébe került az árak meghatározása, amely új funkciók és szervezeti egységek kialakítását eredményezte (Krámer, 2012).

A változások eltérő mértékben érintették a különböző iparágakat. Egy feldolgozó vállalat nyitottabb, rugalmasabb helyzetéből adódóan könnyebben idomult a kialakuló versenyhelyzethez (Voszka, 2014). A piaci logikára való átállás sok esetben nem ment egyszerűen és zökkenőmentesen.

„A vezetés egy része korábban már találkozott ilyesmivel, a vezetés egy része nem bánta az egészet, hogyha jobb szolgáltatást kapott, a harmadik részének pedig az volt, hogy a parancs az parancs.” (Bárány, 2014)

Az interjúk alapján a munkaerő szervezése volt a változások által az egyik leginkább érintett terület. Megszűnt az átlagbér gazdálkodás és megnőtt a szervezetben belüli információáramlás szerepe. Bár a feladatkörökben nem volt jelentős változás, a munkavégzés módja nagyban átalakulhatott, erre példa a rugalmas munkaidő megjelenése (Krámer, 2012). A bérezési- és jutalmazási rendszerről kérdezve Kovács kiemelte, hogy már korábban megjelentek olyan jutalmazási formák, melyek teljesítményhez voltak kötve. Ezzel szemben Krámer az eredményes tevékenységhez kapcsolt ösztönzők megjelenését a 80-as évek közepére tette. Bárány szavait idézve „érezhetően alakult egy partneri viszony” a 80-as évek második felében, a korábbi hierarchikus kapcsolatokat kétirányú kommunikációra épülő kölcsönösség váltotta fel (Bárány, 2014).

A fentiek alapján a vizsgált időszakban a nagyvállalati önállóság erősödött, a vezetők bizonyos keretek között szabadon hozhattak döntést a vállalat belső működéséről, ehhez azonban szükséges volt a politikai bizalom fenntartása. A megkérdezettek egytől-egyig a vállalat belső működésének átalakulásáról is beszámoltak, melynek egyik jelentős sarokpontja a HR-folyamatokon belüli verseny és teljesítményösztönzés megjelenése volt. Ezek alapján igazoltnak tekintjük 3. állításunkat a politikai bizalom szerepének megmaradása mellett.

7.4 Madarak jönnek, madarak mennek

Az intézményrendszer és a kialakuló új gazdasági elit

A vállalati autonómia és az ehhez kapcsolódó vállalat kormányzás megváltozásnak két előfeltételét azonosítottuk: a gazdasági életben végbemenő generációváltást, illetve a gazdasági- és politikai intézményrendszer formálódását. A '70-es években kezdődő, de a '80-as évekre kiteljesedő generációváltás egy új, értékeiben is megújulást hozó gazdasági elit kialakulásához vezetett. Ez az új generáció határozta meg a vizsgált évek gazdasági és politikai intézményrendszerét, amelyben ennek megfelelően egyfajta váltást, a korábbi nyomás enyhülését várjuk.

Voszka állítása egybeesett a szakirodalom által bemutatott folyamattal, elmondása szerint a 70-80-as években a gazdasági és szabályozói szférában már nagyrészt szakemberek töltötték be a vezetői pozíciókat. Kiemelte, hogy bennük volt egyfajta ambíció és küldetéstudat, amely nagyban hozzájárul ahhoz, hogy az ekkor ideális korban lévő menedzserek (30-40 éves korosztály) magas pozícióba juthattak (Voszka, 2014). Branyiczki arra erősített rá, hogy ez a generáció jellemzően természettudományokat tanult, mivel ez volt a tudományágak közül

legkevésbé átítatva ideológiával. Ezen belül is a mérnökképzésnek volt a legjelentősebb a súlya. Ez, vagyis elsőrendű és képzett mérnöki garnitúra, valamint felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetés jellemezte a korszakban a Ganz-Danubius működését is (Angyal, 2014).

Branyiczki az interjú során mesélt korábbi kutatásáról, melyben szerzőtársával a vezetők kiválasztásának kritériumait vizsgálták hazai vállalatok esetén. Ebben az eddig bemutatottakkal ellentmondó következtetésre jutottak, ugyanis azt tapasztalták, hogy a vezetőválasztás egyetlen kritériuma a képzettek arányának folyamatos növekedése ellenére is a „jó káderség” maradt. Véleménye szerint ebben lényegi változást a rendszerváltás környékén megjelenő expatrióták hoztak (Branyiczki, 2014).

A Williamson-i keretrendszerbe visszahelyezkedve a vállalkozáskormányzás szintjének megváltozása hatással volt az ez alatti szinten elhelyezkedő intézményekre. Nem szabad elfelednünk, hogy ez a hatás kétirányú, a két szint kölcsönösen és folyamatosan alakítja, formálja egymást; az egyiken megjelenő változások hatással lehetnek a másik szinten kialakuló egyensúlyra. Az Acemoglu-i gondolatmenetben gondolkodva pedig megállapítható, hogy a de facto gazdasági hatalomban történt átrendeződés (, ami visszavezethető a hatékonyságbeli differenciálódásra) megváltoztatta a következő időszak gazdasági- és politikai intézményrendszerét.

A korábban bemutatott változásoknak előfeltétele a korábbi berendezkedéstől történő eltávolodás. A 80-as évek második felében kialakult rendszer már messze van a klasszikus tervutasításos rendszertől, a vizsgált időszakban a nagyvállalatok jelentős hatást tudtak a gazdaságirányítási rendszerre vagy a pártra gyakorolni. A változás nem hirtelen következett be, az újfajta szerep fokozatosan alakult ki a 68-as reform megszületésétől (Voszka, 2014). Voszka szerint azonban ennek a hatásgyakorlásnak az iránya és célja már közel sem ennyire egyértelmű:

„Az, hogy a vállalatok befolyásolták a gazdasági környezetet meg a gazdasági intézmények alakulását még egy ilyen szocialista gazdaságban is, az szerintem evidencia. De hogy éppen a piacosítás irányába befolyásolták volna, abban nem vagyok biztos.” (Voszka, 2014)

Vállalati oldalról találkoztunk olyan véleménnyel, amely szerint bár lehetőség lett volna a politikai- és gazdasági intézményrendszer befolyásolására, ez nem valósult meg a

vállalatvezetők elkényelmesedett gondolkodásmódja és lassú reakcióideje miatt (Angyal, 2014).

A vállalatok politikai intézményrendszerhez fűződő kapcsolatát két oldalról vizsgáltuk. Egyrészt megnéztük, hogy milyen volt a kapcsolat a politikai szféra részéről, próbáltunk olyan eseteket azonosítani, ahol továbbra is jelentős szerep jutott a politikai nyomásgyakorlásnak; illetve megnéztük, hogy várakozásainknak megfelelően megtörtént-e az újonnan kialakuló gazdasági elit politikai szerepvállalása.

A mai viszonyok és a 80-as évek összehasonlításakor Kovács elsőként emelte ki, hogy ma már a cég működése abszolút apolitikus, majd hozzátette, hogy a politikai intézményrendszerrel ebben az időszakban konfliktusoktól mentes volt (Kovács, 2012).

A politikai szívességek megmaradásáról többen is beszámoltak. Kovács szerint ezek a kérések jellemzően a vezérigazgatóhoz futottak be, így a vállalat nagy része nem látta ezeket a szívességeket (Kovács, 2012). Hasonló jelenségről számol be Krámer is, aki a kérések többségét az állam devizabevétel maximalizálásra vonatkozó céljához kötötte (Krámer, 2012).

Az állam azonban nem csak saját működtetésével kapcsolatban fogalmazott meg kéréseket, sokáig jelentős volt a protekció és személyes „felső” kapcsolatok szerepe, melyek hozzásegítették az embereket bizonyos szolgáltatások várakozás nélküli megszerzéséhez (Nagy, 2012).

Bár némileg túlmutat dolgozatunk keretén, több ponton felmerült, hogy a konfliktusok a politikai irányítás és a gazdasági aktorok között a szocializmus problémáinak mélyülésével fokozódtak. Ahogy a gazdaság eltolódott a piaci megoldások használatának irányába, úgy került egyre többször érdekkonfliktusba a szabályozó intézményekkel (Kovács, 2012).

Természetesen a politikai vezetés a rendszerváltás után is beleszólt a vállalatok irányításába, a hatás ha lecsengett, akkor sem egyik napról a másikra szűnt meg.

„Igen, és oda lehetett tenni olyan embereket, akik az új rezsimnek megfeleltek. Na most ez nem volt mindenhol ilyen erőszakos. ... A 90-es évek első felében lezajlott a nagy vezetőváltás, amit azóta minden kormányváltásnál látunk. Most már kevesebb az állami nagyvállalat, de ha megnézik, akkor néhány kivételtől eltekintve (MOL és Hernádi) a fő szabály

az az, hogy mindenhol leváltják az előző vezetést: a vezérigazgatót, az igazgatóságokat és új embereket raknak oda. Ez a 90-es években indult el.”
(Voszka, 2014)

A 80-as évek során a nagyvállalati vezetők közül rengetegen vállaltak politikai szerepet azért, hogy meg tudják védeni saját pozíciójukat és cégüket (Voszka, 2014). Beszélgettünk a „vörös Taurusként” emlegetett gyár egyik felsővezetőjével, mely vállalat a rendszerváltás után se tudta lemosni magáról a politikai összefonódások és szocialista jellege miatt kapott nevet (Bárány, 2014). Angyal szerint a nagyvállalati vezetőknek ekkor jelentős súlya volt a döntéshozásban, azt azonban ők se tudták megakadályozni, hogy a rendszerváltásban erőteljesebben érvényesüljenek gazdasági megfontolások. Példája azért is érdekes, mivel a rendszerváltás és vezérigazgatói ciklusa után aktív politikai szerepet vállalt és innen próbálta befolyásolni az újonnan kialakuló intézményrendszert.

Branyiczki korábbi kutatásában azzal cáfolja a politikai szerepvállalás fontosságát, hogy megmutatta, hogy a vállalatok hatékonyságában egyedül az játszott szerepet, hogy kinek milyen kapcsolatai, barátai voltak az államapparátusban (Branyiczki, 2014). Bár ez is tekinthető egyfajta politikai szerepnek, ebben az esetben nem az intézmények formálása, csupán a kapcsolati hálón keresztüli előnyszerzés a cél.

Az interjúk alapján arra jutottunk, hogy bár a vállalatvezetőknek, vagyis a de facto gazdasági hatalom birtokosainak lehetősége nyílt az intézményrendszer alakítására, ez a gyakorlatban nem mindig történt meg, és ha meg is történt, akkor se feltétlenül a piaci megoldások felé indultak el. Ennek okai egyik oka lehet az értékek lassú átalakulását, mely szükséges egy piaci átalakítás végrehajtásához. Megindult a gazdaság átalakulása egy újfajta gondolkodásmód irányába, de a társadalmi értékek sokkal lassabban követték ezt az utat, ami akár akadályokat is gördíthetett a folyamat útjába.

A folytonos reform ellenére a politikai szívésségek nem szűntek meg, és benyomásaink alapján ezek ma is létező és bizonyos körökben elfogadott alkuformák. Másik oldalról vizsgálva a kapcsolatot megállapítottuk, hogy gyakori volt a politikai szerepvállalás a vállalatvezetők között, bár kérdéses, hogy ez mennyire irányult az intézményrendszer tudatos formálására.

7.5 Akik jó lóra tettek

Kitekintés a 90-es évek gazdasági folyamataira

Dolgozatunk továbbfejlesztési irányai közé tartozhat annak vizsgálata, hogy a megindult folyamatok és az elindult értékformálás mennyiben befolyásolt a vállalat versenyképességét a 90-es években, illetve mennyire tette vonzóvá a vállalatot, mint privatizációs célpontot.

Az átmenet fokozatos volt, alig voltak a folyamatban töréspontok (Voszka, 2014), mégis komoly változást hozott a vállalatok működésében. Megnéztük, hogy hogyan alkalmazkodtak a vállalatok a külső környezet változásához, hogyan történt a korábbi kultúra átmentése és milyen reakciót váltott ki a vállalatokból a külső kultúrával való találkozás és mi történt a korábbi vezetőkkel.

A rendszerváltás környékén kialakult társadalmi helyzetet interjúalanyaink a következő módokon jellemezték:

„Egy olyan világ volt, ahol mindenki mindenre rácsodálkozott. Szinte kritika nélkül tátott szájjal fogadták a dolgokat. ... felveszi a műszakot, hogy lássa, neki ezek a versenytársai” (Bárány, 2014)

„Egyfajta ilyen teljesítménykényszer van – de hát ezt többen többféleképpen élték meg, és ez megint egy érdekes kérdés, hogy nálunk mennyire erős ez a tanult tehetetlenség – hiába jött egy komplett politikai- gazdasági rendszerváltás minél lejjebb megyünk a hierarchiába, minél képzetlenebb emberekről van szó annál inkább előjön, hogy nem érti, hogy mi ez a nyomás („eddig is megcsináltam a munkám”). Ez azért nem nagyon látszódtott begyűröződni.” (Branyiczki, 2014)

A tanult tehetetlenség alapvetően összefért volna egy új szabályozott társadalmi működéssel, azonban a társadalom kultúrájával, mélyen berögzült normarendszerével nem függött össze az, hogy ne embereket kövessen, hanem szabályokat (Branyiczki, 2014).

A változások egyik fontos és érdekes mozzanata a vezetők elmozdítására irányult, mely szorosan kapcsolódik a privatizáció folyamatához. A folyamat első lépése egyből a rendszerváltás után következett, amikor is az új kormány újraválasztotta a vállalati tanácsokkal a vezérigazgatókat. Annak ellenére, hogy ekkor még az igazgatók nagy része megtartotta régi

pozícióját, ez nem sokáig maradt így. Az állami tulajdon helyreállítását követően a volt vezetők nagy részét eltávolították a pozíciójából. Nehéz olyan szabályszerűséget találni, amely alapján megjósolható, hogy melyik vállalatnál volt békés a vezetőváltás, mely esetekben mozdították el „erőszakkal” a korábbi vezetőséget. Ezt nagyban meghatározta az, hogy milyen formában került sor a vállalat privatizálására. Megállapítható, hogy a tőzsdei cégeknél jellemzően megmaradt a korábbi vezetőség, hiszen itt az osztott tulajdonosi szerkezet alapvetően kedvező feltételeket biztosított. A szakmai befektetők esetén pedig pontosan az ellenkezőjét várhatjuk, vagyis azt, hogy az új tulajdonos át akarta venni az irányítást és saját képére próbálta formálni a vállalatot. Ehhez a formához további adalék, hogy a szakmai befektetők megkeresése nem egyszer a vállalaton belülről indult (Voszka, 2014). A korábban kiépített külföldi kapcsolatrendszer a külkereskedelmi vállalatoknak lehetőséget biztosított arra, hogy ezeken keresztül befektetőt keressenek saját vállalatuk számára. Ebben látjuk a külkereskedelmi kapcsolatok egyik meghatározó szerepét a rendszerváltást követően. Angyal véleménye szerint az egész korábbi vezető társaság lecserélődött, a rendszerváltás után nem szólhattak bele a gazdaság irányításába, és kénytelenek voltak új utak után nézni (Angyal, 2014). Egyik interjúalanyunk meglepően pozitívan nyilatkozott a vezetőcseréről, amely a változásokra felkészült, értékeiben átalakuló társadalomra utalhat.

„Voltak belső vezetőcserék, eleinte mindenki óckodott, de őszintének kell lenni, és akkor minden működni fog és nincs baj.” (Angyal, 2014)

A jelentős mértékben megváltozott körülmények és vezetőcserék okozta felbolydult környezetben kérdés, hogy a vállalatok milyen módszerrel próbálták átmenteni a korábban felhalmozott szervezeti és működési tudást, illetve folytatni a vállalat korábbi tevékenységét. Ezzel kapcsolatban azt vártuk, hogy a korábban kiépített, stabil kapcsolati hálóval rendelkező vállalatok lesznek azok, akik ennek köszönhetően nem csak befektetők fognak könnyebben találni, de esetleg más vállalati formában képesek lesznek a megszerzett tudás felhasználására.

Ebből a szempontból érdemes részletesebben megismerni a Medimpex példáját. Kovács kiemelte, hogy vállalata azért volt a rendszerváltást követően különösen kedvező helyzetben, mivel a nem csak a felső vezetők, hanem az alkalmazottak is jelentős számú külső kapcsolattal rendelkeztek, valamint olyan szaktudással, melyet a Medimpex megszűnése után is könnyen tudtak kamatoztatni (Kovács, 2012). Az első vonalbeli szakemberek csoportosulásával, a korábban felhalmozott tudásra és kapcsolati hálóra alapozva alakult meg a Richter, egy korábban is eredményes szocialista nagyvállalat alapjain. A ma is sikeres vállalat alakulásához

az is hozzátartozott, hogy a kevésbé jövedelmező iparágakat levágták a cégről, innentől csak azzal foglalkozott, melyhez a legjobban illeszkedtek képességei. A korábban mesterségesen fenntartott ágazatok megszüntetésével más iparágak esetén is találkozhatunk (Voszka, 2014). Ezen hatékonyságot szolgáló lépések nyomán rengeteg tudás elveszett, melyeket akár később a piac stabilizálását követően újrahasznosulhattak volna (Angyal, 2014).

A Taurus és a Ganz-Danubius példája kevésbé pozitív. Az első esetben az előző példához hasonlóan a külső kapcsolatokat felhasználva boldogultak az alkalmazottak (minden szinten), de ezt döntően saját céljaik elérése és a korábbi vállalat rovására tették (Bárány, 2014). A nehézgépgyár esetén pedig a lassú és piaci körülményekhez való rugalmatlan alkalmazkodás merült fel az erőszakos vezetőváltáson túl a sikertelenség okaként (Angyal, 2014).

Végül megnéztük, hogy hogyan reagáltak a vállalatok a 80-as évek végétől folyamatosan megjelenő külföldi tulajdonban lévő vállalatok, külföldi tulajdonosok által képviselt eltérő kultúrára. Feltettük a kérdést, hogy lehetséges volt-e az átmenet külföldi kézben?

Az első multinacionális vállalatok 85' táján érkeztek Magyarországra, amikor a szabályozási környezet is elkezdett piaci logikát követni. Ők jellemzően komplett menedzsmenttel érkeztek hazánkba, és igyekeztek a saját jól bevált módszereiket itt is alkalmazni. Ennek Branyiczki két formáját említi (Branyiczki, 2014): az expatokon keresztüli értékátadást, amikor is az alkalmazottaknak a felsővezető által hozott rendszerhez kellett igazodnia, illetve a vezetők kinevelését. Ennek sikeresség rengeteg tényezőtől függött, melyek közül Voszka néhányat említi:

„És aztán a technológiát, hatékonyságot meg a menedzsment ismereteket, marketinget meg minden ilyesmit hoztak, ami nem mindig volt jó. Például a GE látványosan eltolta a Tungsram márkanevet. De a feldolgozóipari vállalatok döntő része, ha már magánkézbe került, akkor nem ment tönkre.”
(Voszka, 2014)

Hasonló kultúra átadást valósítottak meg a külső tanácsadók, akik megpróbálták rendszerbe foglalni a korábban a mindennapi működés során megfogalmazott, de válasz nélkül hagyott állításokat (Krámer, 2012). Szintén a külföldről érkező tanácsadók és vendégek kultúraformáló hatását emelte ki Straub, aki a rendszerváltást követő időszakban már az IBM vezetésének tagja volt (Straub, 2014). Kiemelte annak fontosságát, hogy a fiatal, egyetemzet végzett magyar mérnökök könnyen alkalmazkodtak és gyorsan megtanulták az importált vállalati kultúrát.

Véleménye szerint, mely egybeesik több másik interjúalanyunk álláspontjával, a külföldi érdekeltség és kultúra megjelenése nélkül a magyar vállalkozási kultúra, és ezen keresztül a társadalom mélyebb rétegeinek működése nem tudott volna elindulni egy piacos, nyugatibb megközelítés felé.

A mindennapi munkakultúra változásai is felmerültek az interjúk során. Krámer a hierarchia és a tekintélyelv csökkenését emeli ki (Krámer, 2012), Angyal a nemzetközi sztenderdek megismerésének ösztönző hatására helyezte a hangsúlyt (Angyal, 2014), míg Nagy a legnagyobb váltást a munka intenzitásának és ellenőrzésének keményedésében azonosította (Nagy, 2012).

A fentiek alapján a vállalatok működésének és szervezetének formálódásában komoly szerepet játszottak a 90-es évek környékén megjelenő és folyamatosan szaporodó multinacionális- és kisebb külföldi tulajdonú vállalatok. Az ő megjelenésük az eddigi indirekt, kevésbé érzékelhető folyamatokkal szemben már direkt nyomást helyezett a hazai vállalatokra, akik kénytelenek voltak az új előírásokhoz, sztenderdekhez és a hozott normákhoz alkalmazkodni, majd egy idő után ezekkel azonosulni.

7.6 Interjúk értékelése

A dolgozatunkhoz készített nyolc interjú elkészítése előtt kíváncsisággal vártuk, hogy mennyire lesznek egybehangzóak a vélemények, mennyire igazolódna elméleti keretrendszerünk következtetései. A fentiek alapján állításaink nagy része helyesnek bizonyult, habár ez inkább a végkonklúzió, az interjúk során elhangzottak egymásnak ellent mondó állítások.

A megkérdezettek személyes benyomásai és vállalatvezetői tapasztalatai alapján megvalósult egyfajta értéktranszfer, a külföldi partnerkapcsolatokon keresztül. A magyar vállalkozások külföldi partnereiktől olyan technológiai és szervezeti gyakorlatokat vettek át, melyek alapvetően a hatékony működést szolgálták. Ezek az egész szervezet működésére kiterjedő változások már egy mélyebb jelentősebb társadalmi átalakulásra, érték- és normaváltásra utalnak, mely indikátorai között dolgozatunkban a külföldön keresztül megjelenő versenyképességi nyomás szerepét vizsgáltuk. Az interjúk alapján levontuk a következtetést, hogy a külföldi vállalati és társadalmi kultúrával való érintkezés jelentősen átalakította a hazai vállalati gondolkodást, amit összekapcsolva a társadalom többi Williamson által azonosított rétegével megállapíthatjuk, hogy norma befolyásoló hatással bírt. Fontos megjegyezni, hogy a

norma átalakulása sokkal lassabban ment végbe, példát is hallottunk arra vonatkozóan, amikor ez meggátolta a szerkezeti változások sikerét.

Vizsgálatunk fókuszában a 80-as évek második fele állt, de a megismert vélemények és saját benyomásunk alapján is érdemes lenne a vizsgálatot kiterjeszteni a '90-es évek gazdaságára. Fontos lenne részletesebben foglalkozni a multinacionális vállalatok megjelenésével, és a hozzájuk kapcsolódó értékátadással.

A társadalom értékrendszerének változását és a magyar kultúra nyugati kultúrához való közeledését az Inglehart-i dimenziók segítségével vizsgáljuk egyelőre pontos adatok hiányában leíró statisztikai eszközökkel. Ahogyan azt korábban említettük a szocializmustól való eltávolodással gyengülnie kell a korábban berögzült értékeknek, és azt várjuk, hogy a társadalom elmozdul a tradicionális értékek irányába, a korábbi kereskedelmi partner országokhoz közeledve. A másik tengelyen a politikai nyomás csökkenése és a gazdasági fejlődés beindulása miatt az önkifejezés irányába történő elmozdulást várunk.

7.7 Az értékváltozás empirikus bemutatása

Ahhoz, hogy az interjúk és elméleti keretünk alapján körvonalazott értékváltozás megjelenését empirikusan is igazolni tudjuk a European and World Values Survey 1981-84, illetve 1989-93 közötti adatfelvételi hullámainak eredményeit hívtuk segítségül (European and World Values Surveys four-wave integrated data file, 1981-2004, 2006.). Magyarországon a felmérés első hulláma 1982-ben, míg a második hulláma a rendszerváltást követően, 1991-ben került felvételre. Az adatok megtisztítása és szűrése után a két magyar hullám adatait hasonlítottuk össze, illetve megnéztük a magyar adatok értékeit a korábbi kereskedelmi partnerekhez képest. A továbbiakban látható ábrák ezen adatokon alapszanak, saját koncepció alapján.

Az értékváltozások, értékdimenziók értékelésére az Inglehart által kiemelt (Ronald Inglehart & Welzel, 2005) 5-5 tényezőt használtuk.⁵ Ezeknek az értékeit vizsgáltuk az egyes alminták esetén (munkakör alapján képeztünk alkategóriákat), illetve képeztünk egy olyan aggregált mutatót, ami a fenti hatásokat összegzi. Az almintákra bontás oka az volt, hogy az interjúk

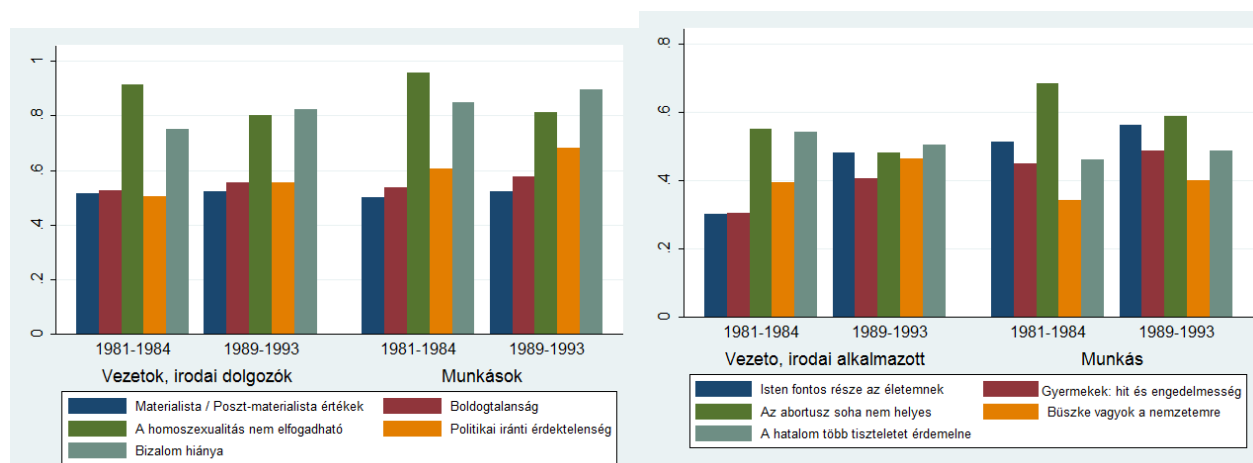
⁵ A tradicionális/szekuláris dimenzió kapcsán a vizsgált öt tényező a materialista/poszt-materialista értékek megléte, a társadalom boldogságának mértéke, a homoszexualitás elfogadottsága, a politika iránti érdektelenség és a bizalom hiánya. A túlélési/önkifejezési tengely esetén pedig az Isten felé fordulás, az abortusz elfogadottsága, a hatalom tisztelete, a gyermekek engedelmissége és a nemzeti büszkeség volt az 5 vizsgált mutató.

alapján világossá vált, hogy a kulturális változások más mértékben érintették a vezetőket, illetve a különböző képzéssel rendelkező beosztottjaikat.

A magyar adatok esetében az első hullámból 1464, míg a másodikból 999 megfigyelést tudtunk felhasználni. A megfigyelések közül az első esetben körülbelül az összes megkérdezett 16%-a, míg a másodikban 26%-a volt vezető vagy irodai alkalmazott, a többi megfigyelés, néhány kivételtől eltekintve, munkásoktól származó megfigyeléseket tartalmazott.

Először azt vizsgáltuk meg, hogy a két hullám között megváltoztak-e a magyar társadalom értékei a vizsgált öt-öt értékválasztás kapcsán. Erre a kérdésre az adatok elemzésével azt a választ tudtuk adni, hogy 5%-os szignifikancia szint mellett elutasíthatjuk azt a hipotézist, hogy a két felmérésben mért értékek bármelyik változó esetében megegyeznének.

Ahogy az a grafikonokon is látszik, néhány kivételtől eltekintve minden esetben elmozdulás volt tapasztalható. Az elmozdulás alapvetően a tradicionális és a túlélési dimenzió irányába történt.



1. - Elmozdulás az önkifejezési / túlélési dimenzió értékeiben

2. - Elmozdulás a tradicionális / szekuláris dimenzió értékeiben

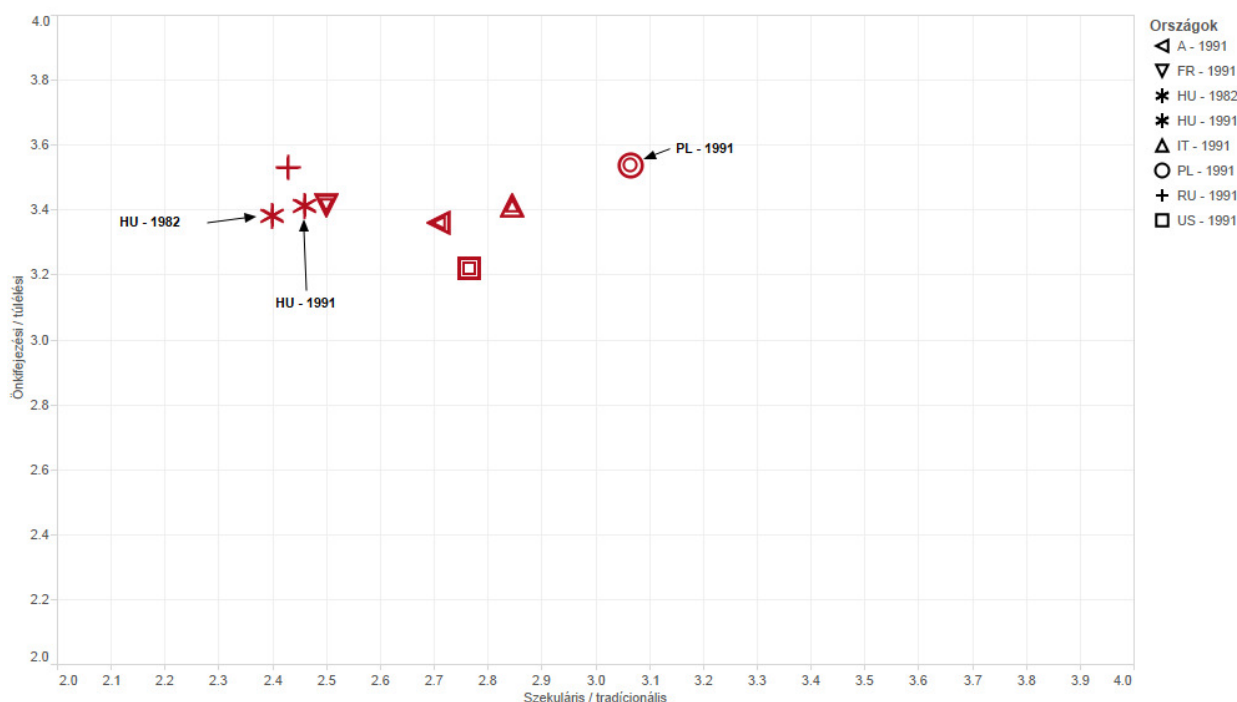
Forrás (mindkét esetben): European and World Values Surveys four-wave integrated data file, 1981-2004, 2006.

Ezek után megvizsgáltuk, hogy a mintában még szereplő, Magyarországgal jelentős kereskedelemi forgalmat bonyolító országok értékei milyen relációt mutatnak a magyar értékekkel. Ezzel tesztelve várakozásunkat, miszerint Magyarország a nyugati partnerek értékeivel azonosult. A tradicionális dimenziót figyelve találtunk néhány egyértelmű kapcsolatot – például a '91-es adatok igazolták, hogy Magyarországon Franciaországhoz és az Olaszországhoz hasonlóan gondolkodtak a nemzet fontosságáról. De ezek az értékválasztások

általában önmagukban álltak, nem alkottak egységes rendszert. A teljes magyar társadalom tehát csak részben került közelebb '91-re a korábbi partnerek értékeihez a tradicionális / szekuláris skálán.

Érdekes azonban, hogy a másik értékdimenziót, önkifejezés / túlélés, figyelve és a vezetők, irodai alkalmazottak / munkások csoportosítást bevezetve azt találtuk, hogy az első csoportban '82 és '91 között a materialista / poszt-materialista értéktengelyen nem történt szignifikáns elmozdulás. Ezenkívül az eredmények hasonlóak voltak a másik dimenzió esetén tapasztaltakhoz.

A továbbiakban grafikusán vizsgáljuk az elmozdulás jellegét. Az Inglehart által bevezetett értékválasztásokra adott válaszokból képzett aggregált mutatókkal a kultúrák egymás közötti távolságát tudtuk mérni (Ronald Inglehart & Welzel, 2005).

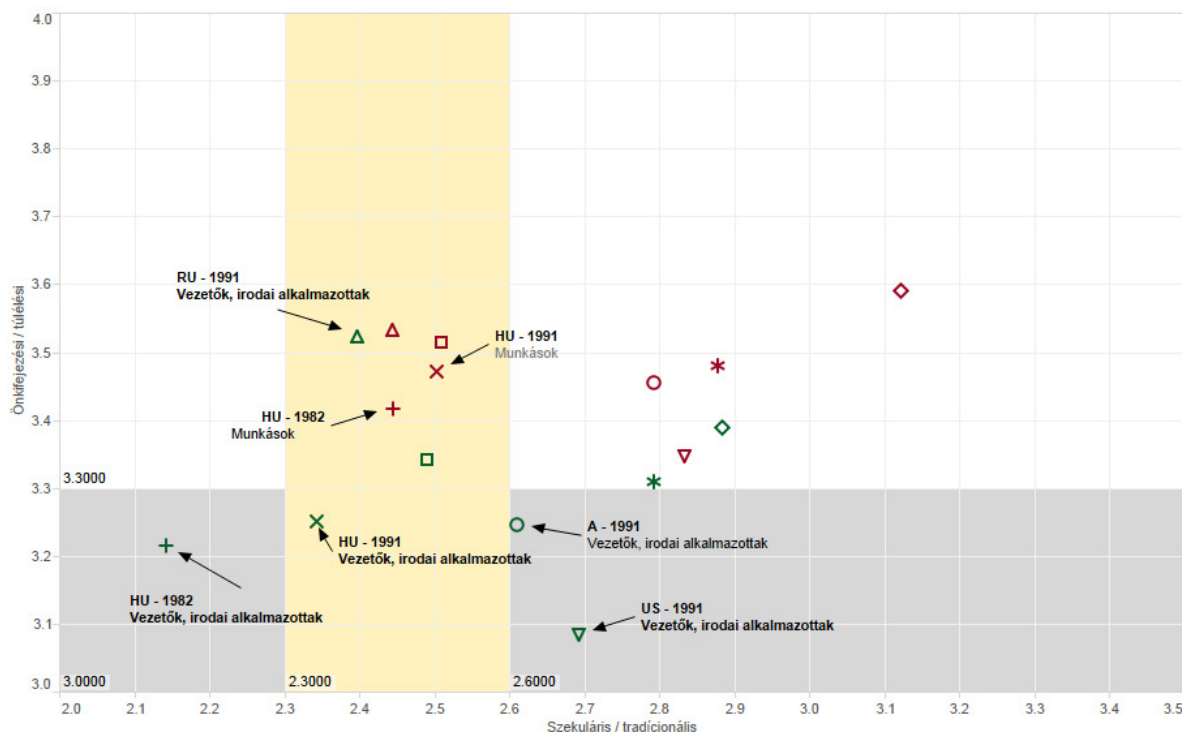


Értékmozdulások nemzeti szinten az Inglehart-i dimenziókban

Forrás: European and World Values Surveys four-wave integrated data file, 1981-2004, 2006.

Ahogy az első kísérleti ábrán láthatjuk, az elmozdulás jól látható volt, közeledtünk pl. a franciák értékdimenzióihoz, de első ránézésre közelebb kerültünk a kereskedelmi partnerek közül az olaszokhoz, osztrákokhoz és amerikaiakhoz is. Elmozdulást nagyrészt a szekuláris / tradicionális tengelyen tapasztalhatunk.

Úgy gondoltuk, hogy a korábbiakhoz hasonlóan érdemes lehet vezetőkre, irodai munkát végzőkre és munkásokra megbontani az értéktengelyek mentén való elmozdulást. Ennek az elgondolásnak lett az eredménye a következő vizuális reprezentáció.



Értékmozdulások nemzeti szinten az Inglehart-i dimenziókban, almintákkal.

Forrás: European and World Values Surveys four-wave integrated data file, 1981-2004, 2006.

Az ábrán a két csoport eltérő értékpontból való indulását és eltérő nagyságú és irányú mozgását láthatjuk. Ami jól igazolja korábbi elképzeléseinket, az az alsó, szürkére színezett rész és az ebbe eső vezetők, irodai alkalmazottak értékrendjének változása. Egyrészt jól látszik, hogy a Magyarországon ebbe a csoportba tartozók, már 1982-ben is itt helyezkedtek el az önkifejezési dimenziót vizsgálva, másrészt pedig a hasonló önkifejezési szinten lévő vezetőkhez való közeledés az, – a tradicionális / szekuláris dimenzió – ami kitűnik az ábrából. Ugyanakkor fontos azt is látni, hogy a munkások értékpontja alig változott, és az is inkább a túlélési irányba. Ennek az értelmezése, hozzá kell tennünk, nem egyértelmű, hiszen olyan korszakról beszélünk, amikor a bizonytalanság sokakat kényszerített arra, hogy ilyen irányba adaptálódjon.

Összegzés és további kutatási irányok

Összességében azt gondoljuk, hogy bemutattunk egy olyan elméleti modell keretet, amely végigvezeti a vállalatok külső kapcsolatok hatására történő változásának hatásait egészen a társadalmi dimenziók bizonyos mértékű átalakulásáig. A modellkeretünkben felépítettük a

Williamson-i, intézményi közgazdaságtani modellre építve a társadalom, az intézmények, a gazdaság és a vállalatok közötti formális és informális kapcsolatok hálóját és felvetettük, hogy egy status quo kibillentéséhez, ha nem is feltétlenül szükséges, de jó, ha a rendszert egy külső hatás éri. Ennek a hatásnak az egyik formáját azonosítottuk a vállalatok külföldi kapcsolatain keresztül.

A felépített modellkeretet egy valós, lassan történelminek mondható, mégis mindannyiunk életét meghatározó helyzetre, folyamatra, a magyar rendszerváltás előzményeire alkalmaztuk. Interjúkon keresztül bemutattuk, hogy a külföld hatása érezhető volt – főleg azokban a vállalatokban, ahol elvárás volt, hogy a piacgazdaságban is versenyképesek legyenek. Ezek az elvárások, a verseny megjelenése pedig olyan folyamatokat indítottak be, melyek elvezettek a vállalat működésének megváltozásához.

Állításainkat igyekeztünk empirikusan is tesztelni, azonban a vizsgálathoz szükséges adatok hiányában ennek egyelőre csak a magjait vetettük el. Ennek ellenére sikeresen teszteltük és igazoltuk, hogy a magyar társadalom értékei a rendszerváltás idejére szignifikánsan megváltoztak, közeledtek a nyugati kereskedelmi partnerek normáihoz. Sikerral mutattuk be, hogyan különül el két társadalmi réteg (vezetők és beosztottak) értékrendszere, és azt, hogy ezek az értékrendszerek hogyan mozogtak eltérő irányba és eltérő gyorsasággal a rendszerváltást követően.

Azt gondoljuk, hogy mind a generációváltás, mind a hatékonyságra való törekvések, valamint az ezek következményeként kialakuló értékkülönbség egyfajta, az akkori elit által természetszerűleg erősen vezérelt rendszerváltáshoz vezetett.

Dolgozatunk korlátai, a további kutatási irányok

Dolgozatunk szempontjából az empirikus elemzést erősen korlátozta a külkereskedelmi kapcsolatokat leíró adatok hiánya, illetve a WVS hatalmas adatbázisának feldolgozásához szükséges további információk megszerzése. Elemzésünket ebbe az irányba szeretnénk továbbfejleszteni. Szeretnénk továbbá a régió többi országában is megvizsgálni, hogy ott is hasonló folyamatok játszódtak le, vagy Magyarország ebben a tekintetben is a legvidámabb barakk volt.

Fontos cél még az interjúk során újra és újra felmerülő, a '90-es évek gazdaságának néhány jelentős eseményének elemzése. Szeretnénk megvizsgálni, hogy hogyan kapcsolódik a

privatizáció a dolgozatban bemutatott folyamathoz, és a multik milyen hatással voltak környezetükre. De ahogy ez a munka is 20 évvel a vizsgálati idejének kezdeti időpontja után íródott, így lehet, hogy arra is kell majd várni még egy rövid ideig.

Hivatkozásjegyzék

- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2005). Institutions as Fundamental Cause of Long-Run Growth. In P. Aghion & S. N. Durlauf (Eds.), *Handbook of Economic Growth*. Amsterdam: Elsevier.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2005). *Economic Origins of Dictatorship and Democracy*. New York, NY, USA: Cambridge University Press.
- Andersen, M. L., & Taylor, H. F. (2011). *Sociology: The Essentials*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Angyal, Á. (2014). Interjú Angyal Ádámmal. Budapest.
- Balabanis, G., Phillips, H. C., & Lyall, J. (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? *European Business Review*, 98(1), 25–44. doi:10.1108/09555349810195529
- Bárány, G. (2014). Interjú Bárány Györggyel. Budapest.
- Branyiczki, I. (2014). Interjú Branyiczki Imrével. Budapest.
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Cormack, M., & Fitzgerald, N. (2006). *The Role of Business in Society: An Agenda for Action*.
- Cristea, A. D. (2011). Buyer-seller relationships in international trade: Evidence from U.S. States' exports and business-class travel. *Journal of International Economics*, 84(2), 207–220. doi:10.1016/j.jinteco.2011.02.003
- Cummings, J. L., & Teng, B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), 39–68. doi:10.1016/S0923-4748(03)00004-3
- De la Tour, A., Glachant, M., & Ménière, Y. (2011). Innovation and international technology transfer: The case of the Chinese photovoltaic industry. *Energy Policy*, 39(2), 761–770. doi:10.1016/j.enpol.2010.10.050
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Ghemawat, P. (2007). Why the World Isn't Flat. *Foreign Policy*, (159), 54–60.
- Givel, M. S., & Glantz, S. a. (2001). Tobacco lobby political influence on US state legislatures in the 1990s. *Tobacco Control*, 10(2), 124–34.
- Hofstede, G., Jonker, C., Meijer, S., & Verwaart, T. (2006). Modelling trade and trust across cultures. *Trust Management*, 3986, 120–134.

- Hovhannisyan, N. (2013). Technology Sourcing through International Business Travel, (August).
- Hovhannisyan, N., & Keller, W. (2011). International Business Travel: An Engine of Innovation?
- Inglehart, R. (2008). Changing values among Western Publics from 1970 to 2006. *Western European Politics*, 31(1-2), 130–146.
- Inglehart, R., & Baker, W. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65(1), 19–51.
- Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Kedia, B., & Bhagat, R. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559–571.
- Kónya, I. (2006). Modeling cultural barriers in international trade. *Review of International Economics*, 14(3), 494–507.
- Kornai, J. (1983). Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*, 30(9), 1025–1038.
- Kovács, L. (2012). Interjú Kovács Lászlóval. Budapest.
- Köves, A. (2003). A KGST-kereskedelemtől az EU-csatlakozásig. *Közgazdasági Szemle*, 50(5), 635–653.
- Kozma, F. (2002). Szerkezeti mozgások a magyar gazdaságban 1970 és 1998 között. *Statisztikai Szemle*, 80(1), 53–66.
- Koźmiński, A. K. (1993). *Catching up?: Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block*. Albany: State University of New York Press.
- Krámer, M. (2012). Interjú Krámer Mártával. Budapest.
- Lengyel, G. (2005). Cadres and Managers. Changing Patterns of Recruitment of Economic Leaders in a Planned Economy. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 25–49.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357–378.
- Nagy, Z. (2012). Interjú Nagy Zoltánnal. Budapest.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.

- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496–520. doi:10.5465/AMR.2008.31193538
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Peck, J. (2013). Businesses must engage responsibly on climate policy, says new report. *guardian.co.uk*. Retrieved December 08, 2013, from <http://www.theguardian.com/sustainable-business/corporate-lobbying-out-of-shadows-report/print>
- Rainer, M. J. (2010). *Magyarország története. A Kádár-korszak 1956–1989*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Sangmmon, K., & Shin, E.-H. (2002). A Longitudinal Analysis of Globalization and Regionalization in International Trade: A SocialNetwork Approach. *Social Forces*, 81(2), 445–471.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47. doi:10.1080/026999499377655
- Straub, E. (2014). Interjú Straub Elekkel. Budapest.
- Szamuely, L., & Csaba, L. (1998). A harmadik reform modelljének kibontakozása. In *Rendszerváltozás a közgazdaságban - közgazdaságtan a rendszerváltozásban*. Közgazdasági Szemle Alapítvány.
- Voszka, É. (2014). Interjú Voszka Évával. Budapest.
- Williamson, O. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, XXXVIII(September), 595–613.

Adathivatkozások

European and World Values Surveys four-wave integrated data file, 1981-2004, v.20060423, 2006. Surveys designed and executed by the European Values Study Group and World Values Survey Association. File Producers: ASEP/JDS, Madrid, Spain and Tilburg University, Tilburg, the Netherlands. File Distributors: ASEP/JDS and GESIS, Cologne, Germany.

Comtrade adatbázis, United Nations Statistical Division. (2013). Data retrieved February 10, 2013, from <http://comtrade.un.org/>

Mellékletek

1. Melléklet: Magyarország importkapcsolatainak alakulása 1985-1990 (Forrás: United Nations Statistical Division, 2013)

Import	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Szovejtunió	30.04%	36.31%	34.40%	28.71%	23.87%	20.22%
NSZK	11.44%	14.61%	16.84%	15.96%	17.41%	18.49%
Ausztria	6.42%	7.28%	7.68%	8.27%	9.29%	10.56%
NDK	6.47%	7.87%	7.71%	7.36%	6.72%	6.29%
Csehszlovákia	4.95%	6.09%	6.52%	5.83%	5.57%	4.94%
Lengyelország	4.68%	5.55%	4.80%	4.67%	3.56%	2.54%
Olaszország	2.80%	3.19%	3.24%	3.61%	3.66%	4.30%
Jugoszlávia	3.53%	3.12%	2.52%	3.34%	3.77%	2.39%
Svájc	1.97%	2.41%	3.10%	2.93%	3.17%	3.26%
Egyesült Államok	3.00%	2.38%	3.07%	2.57%	2.73%	2.80%
Franciaország	1.84%	2.18%	2.33%	2.27%	2.38%	2.18%

Egyesült Királyság	1.92%	2.10%	2.08%	2.08%	2.39%	2.25%
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

2. Melléklet: Magyarország exportkapcsolatainak alakulása 1985-1990 (Forrás: United Nations Statistical Division, 2013)

Export	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Szovejtunió	33.62%	36.24%	36.60%	32.05%	28.22%	22.62%
NSZK	7.95%	9.10%	11.07%	12.80%	13.51%	19.12%
Ausztria	5.38%	5.71%	6.17%	6.64%	7.29%	8.41%
NDK	6.08%	6.84%	6.25%	6.13%	6.07%	3.49%
Csehszlovákia	5.66%	6.31%	5.62%	6.26%	5.69%	4.64%
Olaszország	2.94%	3.42%	4.04%	4.89%	5.25%	6.58%
Jugoszlávia	3.57%	3.35%	2.84%	3.23%	4.63%	5.31%
Lengyelország	3.84%	4.53%	3.84%	3.87%	3.56%	1.86%
Egyesült Államok	2.32%	2.51%	3.36%	3.42%	3.75%	3.96%
Egyéb európai államok	2.20%	1.72%	2.57%	2.34%	2.43%	3.42%
Franciaország	1.35%	1.66%	2.11%	2.34%	2.68%	3.02%

Svájc	2.00%	2.00%	2.04%	2.33%	1.87%	2.10%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

3. Melléklet: Magyarország import- és exportkapcsolatainak alakulása KGST és tőkés piacok szerinti megbontásban (Forrás: United Nations Statistical Division, 2013)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Import - Tőkés	29.38%	34.14%	38.35%	37.69%	41.03%	43.84%
Import - KGST	49.67%	58.94%	55.95%	49.91%	43.49%	36.38%
Export - Tőkés	21.94%	24.40%	28.79%	32.42%	34.35%	43.18%
Export - KGST	52.77%	57.26%	55.15%	51.53%	48.16%	37.93%

Melléklet: Interjúkivonatok

Interjúkivonat 1.

Kérdező: a dolgozat szerző

Kérdezett: dr. Angyal Ádám, a kérdezett a rendszerváltás előtt a Ganz-Danubius vezérigazgatója, azt követően a BCE oktatója

Környezet: az interjú 2014. március 19-én a BCE-n zajlott

Kapcsolat a kérdezettel: az interjú előtt a kérdezők számára a kérdezett ismeretlen volt

- Először egy kicsit a Hajógyár működéséről, illetve a 80-as években meglévő kapcsolatairól szeretnénk Önt kérdezni.
- Tőkehiány vagy forráshiány miatt volt az, hogy a beígért állami megrendelések elmaradtak a rendszerváltás környékén?
- Ebben az időszakban volt lehetősége a gazdasági szempontból kiemelt vállalatoknak befolyásolni a politikai illetve gazdasági intézményrendszert?
- Visszakapcsolódva a külkereskedelemhez: a Hajógyárnál hogyan kell elképzelni a külkereskedelmi kapcsolatokat?
- A közép-és felső vezetés milyen külföldi kapcsolatokkal rendelkezett?
- Mennyire látott bele a kinti gyakorlatokba?
- Külkereskedelmi kapcsolatokért alapvetően Ön felelt?
- Milyen volt a külkereskedelmen belül a KGST és a Nyugat aránya?
- Amikor a KGST piacok összeomlottak, akkor ez a 80% erodálódott?
- Min múlt az, hogy nem lehetett a gyárat bezárni?
- A gyár bezárása egy hatékonysági lépés lett volna?
- Ha visszamegyünk a 80-as évekbe, ott mennyire volt autonómiája vezetőként?
- Ebben a kicsit elkényelmesedett környezetben volt törekvés a hatékonyságra?
- Ezek az újítások technológiai újítások voltak, vagy a szervezet maga is átalakult?
- Ez azt jelentette, hogy a részvénytársaságok önálló célokkal rendelkeztek ezután?
- Térjünk át a nyugati piacokra. Milyen versenyelvárással találkoztak ott a magyar vállalatok?
- Mi adta a magyar termékek versenyképességét?
- Ezeken a kapcsolatokon keresztül látott olyan gyakorlatot, olyan üzletmenetet, amit gondolt, hogy itthon is meg kellene valósítani?
- Állami szerepvállalással mennyire lehetett számolni?
- A HR folyamatok mennyire piaci alapon történtek? Szakemberek kerültek be?
- Mikortól lehetett átformálni?
- Az a tudás, ami felhalmozódott ezeken a kapcsolatokon keresztül, az a rendszerváltás után hasznosult?
- A rendszerváltás után a meglévő kapcsolatok segíthettek befektetőt találni? Ikarusz esetén?
- Lát arra lehetőséget, hogy a vállalat megmenthető lett volna?
- Ennek mi volt az oka, forráshiány?
- Lehetett előre látni, hogy csökkeni fog a piaci igény?
- Felmerült, hogy átcsoportosítsák a termékeiket nyugati piacokra?
- A Hajógyár bezárása után, amikor intenzívebb politikai szerepet vállalt, abban volt annak szerepe, hogy meg lehetne fordítani ezeket a folyamatokat?

- Már többször említette, hogy támogatta a gazdasági életben a politikai szerepe. Ez fordítva működött, tudtak az Önhöz hasonló vállalatvezetők beleszólni a politikai életbe?
- Bekerült a politikai diskurzusba a gazdasági tapasztalat?
- Ez a gazdasági elit a rendszerváltás után mennyire tudtak szerepkörben maradni?
- Vállalati tanácsok újraválasztották a vezetőket?
- Honnan delegáltak új embert az Ön helyére?
- Hogyan működött a Vállalati Tanács? Mennyire tudta képviselni a tulajdonosi értéket?
- Ön szerint akkor, ha eltekintünk a legfontosabb alaptényezőktől, akkor a cég mennyire volt hatékony?
- Ha valakivel együtt lehetett dolgozni, akkor ez ösztönzőként is működött?
- Ez az együttműködő hangulat mennyire volt egyedi?
- Mikor járt először nyugaton?
- Mit gondol a multik által hozott értékek és a magyar kultúra ütközéséről?
- Ez a kívülről jövő kényszer igaz lehetett a Hajógyárra is?

Interjúkivonat 2.

Kérdező: a dolgozat szerzői

Kérdezett: dr. Bárány György, a kérdezett a rendszerváltást megelőzően a Taurus gumiipari vállalat személyi ügyi felelőse, majd a bankszektorban helyezkedik el, vezetői pozícióban

Környezet: az interjú 2014. március 19-én, az UniCredit bank központjában készült

Kapcsolat a kérdezettel: az interjú előtt a kérdező számára a kérdezett ismeretlen volt

- Kérem, meséljen röviden a pályájáról, illetve a Taurusban megélt évekről!
- A Taurus milyen külkereskedelmi kapcsolatokkal rendelkezett?
- Az, hogy a külkereskedők a külkereskedői státuszból ipari státuszba kerültek számukra nagy erejű pozícióváltást, státuszváltást jelentett volna?
- KGST piacokon milyen értékesítés folyt?
- Nagyjából mekkora lehetett a külkereskedelem aránya a teljes vállalatban?
- Ezzel kapcsolatban mennyire látta azt, hogy a vállalati tanács autonóm működést, szemléletet tud megvalósítani?
- A szakirodalom szerint már a Tatai Ilona előtti vezető, Horváth László is nyitott volt arra, hogy külföldi példákat, management practice-t honosítson meg.
- Ez az exportelvárásoknak volt köszönhető?
- Van még olyan példa, ami leírja ezt a fajta változást – a külföldi, nyugati módszerek alkalmazását?
- Ön milyen keretek között tanult külföldön?
- Amit külföldön látott, abból tudott hazahozni, megvalósítani?
- Ez egy nehéz folyamat volt a cégen belül – a változtatás?
- Ezek alapján úgy tűnik, hogy a vezetőség nyitott volt ezekre a változásokra. Mindenki támogatta ezt?
- És a dolgozói réteg hogyan viszonyult ezekhez a változásokhoz?
- Játékszabályok – a felülről jövő szabályozás mennyire nehezítette meg a kiválasztás folyamatát?
- Politikai nyomás akkor nem jelentkezett a kiválasztás folyamán?
- Megvoltak a létező külkapcsolatok, vezetői, külkereskedői szinten. Későbbi folyamatokban ezek milyen szerepet játszhattak?
- Később egy külföldi céghez került, ez melyik cég volt pontosan?
- Itt viszont külföldi kultúra jelent meg, kiket szedett össze ez az új cég Magyarországról, kikkel kezdett együtt dolgozni?
- A cég kultúrájához való alkalmazkodás mennyire volt egyszerű?
- A felső vezetés a Taurusnál látott azért külföldi működést. Emellett volt egy törekvés a modernizálásra, a versenyzésre. Ennek volt valamilyen külső indoka vagy inkább egy belső fejlődésre való törekvés?

Interjúkivonat 3.

Kérdező: a dolgozat szerzői

Kérdezett: Branyiczki Imre, a kérdezett a rendszerváltás megelőző időktől a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem kutatója, a rendszerváltást követően több multi vállalatnál szerzett vezetői tapasztalatot

Környezet: az interjú 2014. március 13-án, a kérdezett lakásában készült

Kapcsolat a kérdezettel: az interjú előtt a kérdező számára a kérdezett ismeretlen volt

- A vállalatok belső átalakulásának lehetett az az alapja, hogy a külkereskedelmi kapcsolatok okán versenyképessé kellett válniuk olyan piacokon is, amik nem szocialista logika mentén működtek?
- Külkapcsolatokkal rendelkező vállalatok között még az impex vállalatok merültek fel a Ganz mellett, akik a külkereskedelem kisebb részét adják. Mit gondol az ő szerepükről?
- Felsővezetői szinten sem lehetett különbséget látni?
- Az irányítás ugyanúgy működött mindkét tulajdoni formában (állami illetve szövetkezeti tulajdon)? Szabályozáson keresztül gyakoroltak kontrollt?
- Akkor egy TSZ-ben is ugyanez ment, ott is olyanok kerültek vezető pozícióba, akiknek megvolt a szükséges ismerősük?
- Ez a felső- és középvezetői váltás mikor történhetett meg?
- Elmondhatjuk, hogy felnőtt egy új szakmai és/vagy értelmiségi réteg, és ők kerültek vezető pozícióba?
- '90 előtt már megjelentek külföldi szereplők, ez hatással lehetett más vállalatokra is?
- Komplet menedzsmentet hoztak vagy magyar szereplők is helyet kaptak?
- Szerinted az igazi változás akkor történt, amikor már átvettek külföldi szereplők hazai cégeket? A kapcsolat önmagában nem jelentett értéktranszfert?
- A külföldi kapcsolatok jelenthettek valamit a rendszerváltás során?
- Person based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations című társszerzőkkel írt cikke kapcsán merült fel bennünk a kérdés, hogy a bemutatott jellemzők, hogyan kerülhetnek konfliktusba egy külső hatással?
- A „tanult tehetetlenség” kódolva volt a rendszerbe?
- Az említett szelekció arra is érvényes, hogy ki kerül pozícióba például?

Interjúkivonat 4.

Kérdező: a dolgozat szerzői

Kérdezett: a kérdezett a rendszerváltás előtt a Medimpex külkereskedelmi vállalat, majd a rendszerváltás után a Richter Gedeon Rt. felsővezetője

Környezet: az interjú 2012. március 22-én, a Richter Gedeon Nyrt. székházában

Kapcsolat a kérdezettel: az interjú előtt a kérdező számára a kérdezett ismeretlen volt

- Meséljen arról, hogy a Medimpex hogyan működött rendszerváltást megelőző években, illetve közvetlenül a rendszerváltás után!
- Többször hallottam már arról, hogy a külkereskedelmi vállalatok kaptak egy feladatot – devizatartalékokat növeljék és ezentúl nagyrészt autonóm módon működtek, ez mennyire volt így? Lehetett üzleti alapon működni?
- Volt példa az eredmények torzítására?
- Gondolom azt senki nem tudta, hogy milyen termékről van szó...
- Mennyire voltak reálisak az előzetes tervezési számok? Mennyire kellett azok miatt trükközni?
- Rendszerváltás után a tervezés azonban átalakult. Piaci alapon meghatározott tervek köszöntöttek a cégbe?
- Ha autonómiáról beszélünk, akkor a vezetés fogalma, milyensége, megváltozott ez a rendszerváltást előttről utánra?
- Ez pont azért kellett, hogy be lehessen hozni a nyugati kultúrát?
- A Medimpex Richterbe való integrációja egy könnyű történet volt?
- Ha már emberekről beszélünk, akkor felmerül az ösztönzés, jutalmazás kérdése. Hallottam, hogy azért volt jó impex vállalatban dolgozni, mert az ember hozzájuthatott olyan dolgokhoz, amire egyébként nem lett volna esélye – pl. külföldi utazás, ez mennyire volt jellemző?
- Egy kérdésem lenne még, a mindennapi vállalati életre vonatkozóan – ebben voltak-e nagy változások a rendszerváltás alatt?
- A kapacitás, a munkaterhelés megváltozott esetleg?
- Informálisabbak voltak esetleg a viszonyok?
- Ennek kapcsán felmerül a szabályozás kérdése: mennyire volt korábban és mennyire van most szabályozva a környezet?
- Volt-e esetleg állami behatás, állami kérés a '80-as években az államigazgatásból?
- Az ő személye (vezérigazgató) meghatározó volt a vállalatban?
- Utolsó kérdés – az információk cégen belül áramlása változott esetleg?

Interjúkivonat 5.

Kérdező: a dolgozat szerzői

Kérdezett: Krámer Márta, a kérdezett 1972-től a Mineralimpex külkereskedelmi vállalat alkalmazottja, majd a rendszerváltás követő években a MOL Rt.-nél tevékenykedik vezetőként

Környezet: az interjú 2012. március 21-én, a MOL Nyrt. épületében készült

Kapcsolat a kérdezettel: az interjú előtt a kérdező számára a kérdezett ismeretlen volt

- Meséljen egy kicsit arról, hogy hogyan került a vállalathoz, mi jellemezte a vállalat működését a 80-as években!
- A kitűzött tervszámok megvoltak egyértelműen. Mondhatjuk azt, hogy ez csökkentette az improvizációra való hajlamot? Volt olyan, hogy valamit nem tudtak oldani, vagy meg kellett oldani?
- Ez elsősorban a vezetésen múlt?
- Ez jelenti a mai hálózat alapját is?
- Gyakorlatilag ez mégis egy piac motivált dolog, akár megszabtak egy árat azért a felek az igazi – piaci – feltételekhez alkalmazkodtak?
- Ezek a torzítások mennyire voltak meghatározóak?
- Tehát meg kellett küzdeni a piacon kívül egy külön kerettel is?
- Változott, hogy ki határozza meg a keretrendszert, amiben működni kell?
- A rendszerváltás előtt is ugyanilyen szinten voltak belső szabályozások?
- Ez a működés megköveteli a munkatársaktól a versenyszellem meglétét, hogy rendelkezzenek a releváns információkkal?
- Szó volt arról, hogy nincs információs monopólium, illetve, hogy mindenkinek annyi munkája van, hogy éppen elég. Érez ebben változást? Így volt ez korábban is?
- A munkamorál, a munkaidő és az ehhez kapcsolódó szervezeti kultúra megváltozott?
- A motiváló, ösztönző eszközök a vállalatban egyértelműen átalakultak?
- A tervgazdaság alatt egységesebb bérek voltak...
- Arra volt példa, hogy az állam direkt kért valamit? Ilyen kis szívességek? Főleg rendszerváltás előtt?
- És mondjuk kapcsolatokon keresztül el lehetett, mondjuk kapacitáshiányt, intézni?
- Az, hogy ki miért felelős az átlátható volt mind a két időszakban?
- A fizetési különbségek lényegesen kisebbek voltak. De mégis voltak lehetőségek, hogy legyenek kiegészítő juttatások?
- Mindennapi dolgokban látható a változás?

Interjúkivonat 6.

Kérdező: a dolgozat szerzői

Kérdezett: Straub Elek, a kérdezett a rendszerváltást megelőzően a KSH elnök-helyettese, majd az IBM magyarországi vezérigazgatója, ezt követően az akkori Matáv vezérigazgatója lesz

Környezet: az interjú 2014. március 24-én, egy, a MOM Parkban lévő irodában készült

Kapcsolat a kérdezettel: az interjú előtt a kérdező számára a kérdezett ismeretlen volt

- Mesélne egy kicsit arról, hogy Ön hogyan élte meg a rendszerváltást megelőző éveket?
- Ez az önállóság, a szakmai célok megtartása egy konfliktusos kapcsolatot okozott a politikával?
- Amikor Ön az IBM-hez került, akkor ez még egy kis szervezet volt?
- Szakmai apparátus kiépítése, kihez lehetett ebben a helyzetben nyúlni? Honnan jöttek a szakemberek rögtön a rendszerváltás után?
- Ezek a szakemberek akkor frissek voltak a munkaerőpiacon?
- Telekom – '95-ben, amikor odakerült, akkor elindultak változások – volt ellenállás a változásokkal szemben?
- Ilyen szempontból – a változtatások végrehajtásához – az, hogy külföldi volt a tulajdonos segítség?
- Az IBM és a Telekom kapcsán – az akkori ('90-95) intézményi és politikai változásokban mennyire volt szava, mint egy külföldi tulajdonú cég vezetője?
- Az IBM-nek, amikor kialakult a szervezet, akkor magyar nagyvállalati partnerei mennyire voltak?

Interjúkivonat 7.

Kérdező: a dolgozat szerzői

Kérdezett: Nagy Zoltán, a kérdezett a rendszerváltás idején csoportvezetőként dolgozott a Magyar Telekom elődjénél, a Matávnál.

Környezet: az interjú 2012. március 4-én zajlott

Kapcsolat a kérdezettel: az interjú előtt a kérdezők számára a kérdezett ismeretlen volt

- Megváltoztak a mindennapi mechanizmusok a rendszerváltás után? Ön mit észlelt ezekből?
- A szervezeti kultúra hozzájárult ahhoz, hogy ez megváltozzon?
- Miben volt más az új vezetőség gondolkodása?
- A személyhez köthető prioritások előbb-utóbb kimentek a rendszerből?
- Mit gondol a hatékonyságnövekedés érdekében végrehajtott kiszervezésekről? Hatékonyan működnek ezek az egységek? Hogyan történik az ellenőrzésük?
- A szerződéses vállalkozók megbízhatóak?
- Több munka van ma, mint korábban, egyenletesebb a munka, kevesebben vagytok rá. Ezzel párhuzamosan megváltoztak az ösztönzők is?
- A vezetőkkel meg az egymás közötti kapcsolatokra milyen hatással volt az átalakulás?

Interjúkivonat 8.

Kérdező: a dolgozat szerzői

Kérdezett: Dr. Voszka Éva, a Pénzügy kutató Központ egykori munkatársa

Környezet: az interjú 2014. március 11-én, a kérdezett lakásán zajlott

Kapcsolat a kérdezettel: az interjú előtt a kérdezők számára a kérdezett ismeretlen volt

- Mit gondol arról, hogy még a szocialista gazdasági rendszerben is képesek voltak a vállalatok befolyásolni a gazdasági- és politikai intézményrendszer alakulását?
- Az állami támogatás/kiegészítés elég lehetett ahhoz, hogy amennyiben a vállalatok nem hatékonyak, akkor is versenyképes termékeket állítsanak elő?
- Hogyan kell elképzelni ezt a támogatási rendszert?
- Korábbi cikkében említi, hogy a 80-as évek végén megjelent egy olyan gazdasági irányító réteg, akikben volt egyfajta hitvesztés azzal kapcsolatban, hogy egymásnak ellentmondó intézkedéseket hajtanak végre. Miért nem jelent meg korábban ez az érzés?
- A reformközgazdászoknak mi volt a motivációjuk a változások előrelendítésében?
- Térjünk vissza a nagyvállalatokra. Min múlt, hogy mennyire könnyen adaptálódtak a 80-as évek intézményi változásaihoz?
- Mennyire jellemző, hogy ezek a nagyvállalati vezetők később belefolytak a gazdasági és politikai intézményrendszer kialakításába?
- Mi volt a vállalatvezetésben megjelenő generációváltás oka? Mikor zajlott le? Ez egy organikus folyamat volt?
- A 91-92-es állami tulajdon helyreállítás után alapvetően a vörös bárók eltávolítása volt a cél?
- A 90-es évek során, amikor már megnőtt a külföldi tulajdonosok szerepe, ott minek tudható be a vezetőváltás?
- Lehet-e kapcsolat aközött, hogy azok a vállalatok, akik már a rendszerváltás előtt elkezdtek hatékonyságra törekedni és átalakítani a működésüket, ők nagyobb valószínűséggel lettek a 90-es években versenyképesek?
- A 90-es évek előtti évek alapján lehet ilyen becslést adni? Mely vállalatok maradtak életben?
- Beszéltünk arról, hogy olyan vállalatokat vásároltak inkább fel, amelyek hatékonyabbak voltak. Ez történt vagy inkább az, hogy idejöttek a külföldiek és hatékonyá tették a vállalatokat?
- Megállapíthatjuk, hogy a külkereskedő vállalatok a tőkepiac megléte szempontjából és a külföldi befektetők ismeret szempontjából előnnyel rendelkeztek?
- Kicsit kanyarodjunk vissza az időben: az Új Gazdasági Mechanizmushoz szükséges politikai döntésnek mi adhatta az alapját? Önmagából dobta ki a rendszer?
- Ez azt is jelenti, hogy a 70-es 80-as évekre mind a gazdasági szférában, mind a szabályozói szférában szakemberek dolgoztak?