

LAKI MIHÁLY-SZALAI JÚLIA

Tíz évvel később –  
magyar nagyvállalkozók  
európai környezetben



LAKI MIHÁLY-SZALAI JÚLIA

---

Tíz évvel később –  
magyar nagyvállalkozók  
európai környezetben

Közgazdasági Szemle Alapítvány  
Budapest, 2013

## OTKA

Az Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok (OTKA) a kutatást a 77918. sz. (Tíz évvel később: magyar nagyvállalkozások az Európai Unióban) kutatói pályázat keretében, a könyv kiadását a 109939. sz. publikációs pályázat keretében támogatta.

© Laki Mihály, Szalai Júlia, 2013

© Közgazdasági Szemle Alapítvány, 2013

---

# Tartalom

Előszó	7
Bevezetés	11
Miért írtunk új könyvet a magyar nagyvállalkozókról?	11
A követéses kutatást alakító megfontolások	15
A követéses kutatás módszere	15
Könyvünk kiindulópontja – egy nem várt fejlemény és ami utána jött	17
Lendületvesztés a magyar gazdaságban	21
A lendületvesztés tényei számokban	21
A lendületvesztés tünetei	24
A magyar nagyvállalkozók két csoportja: a „régiek” és az „újak”	29
A „régiek” és az „újak” – hasonlóságok és különbségek az alapjellemzőkben	29
A „régiek” tegnap és ma – az élet- és pályatörténet fordulói	29
Az „újak” élet- és pályatörténet-fordulói	32
A generációs váltás közelnézetben	33
Az életkori különbségek tartós hatása	33
A vállalkozók családi háttere	38
A tanulás globalizálódó terei	40
A „régiek” és az „újak” eltérő vállalati teljesítményei – gazdasági magyarázatok	48
Az ágazati hipotézis	49
Az innovációs hipotézis	52
Az államtól való gazdasági függés hipotézise	57

A piaci tényezők szerepe	58
A világgazdasági válság hatásai	73
A nagyvállalkozók társadalomrajzához – tíz év múltán	84
A „régiek” és az „újak” társadalmi szerepeinek eltéréseiről	84
A „szocialista örökségről”	91
Az indulás különbségeiben rejlő relatív előnyökről	109
A bizalomvesztés metszetei	125
A családi tulajdonú vállalkozásokról	139
Vállalkozók magukról – a változó ideológiai-politikai térben	155
Néhány következtetés	172
Hivatkozások	187
Függelék	192
Interjúalanyaink néhány jellemzője	192

---

## ELŐSZÓ

Amikor a magyar nagyvállalkozókról szóló korábbi könyvünk<sup>1</sup> sorsát kitűnő szerkesztőnk, Gábor Luca kezébe helyeztük, és ezzel formálisan is lezártuk a hazai nagyvállalkozókról szóló kutatásunkat, úgy éreztük, a történetnek itt még nincs vége. Tisztában voltunk azzal, hogy az 1998 és 2001 között készült nagyvállalkozói interjúink a hazai piaci átmenet első szakaszának kivételes pillanatait és sikertörténeteit rögzítették, de értelemszerűen válasz nélkül hagyták a kérdést, hogy vajon töretlen lesz-e a felemelkedés íve, és tartós lesz-e a siker az ezredforduló táján már stabilizálódó berendezkedés közepette is.

Nyitva maradt továbbá, hogy a hazai terepen elért sikerek vajon hosszabb távon elegendő felhajtóerőt jelentenek-e az egyre intenzívebb nemzetközi piaci versenyben is. Hogyan alakul interjúalanyaink és vállalkozásaik sorsa a Magyarország nemzetközi beágyazottságát intézményesítő – a kézirat lezárásakor mindössze néhány hónapnyi távolságra lévő – uniós tagsággal? Mindezek mellett nyitva maradt az általunk feltárt polgáris nagyvállalkozói szerepek további sorsának kérdése is: az ezredforduló elmélyülő társadalmi válságának jelenségei sejteni engedték, hogy meginoghat a hazai nagyvállalkozók önbizalma, és ezzel párhuzamosan ők feladják azokat a korábbi törekvéseiket, hogy személyes magatartásuk, vállalkozói te-

<sup>1</sup>Vállalkozók vagy polgárok? A nagyvállalkozók gazdasági és társadalmi helyzetének ambivalenciái az ezredforduló Magyarországon. Osiris, Budapest, 2004.

vékenységük és a közügyek iránti elkötelezettségük társadalmi mintául szolgáljon.<sup>2</sup>

Mindezek a kérdések, sejtések és dilemmák arra sarkalltak bennünket, hogy kísérletet tegyünk egy követéses kutatásra, és egy évtizeddel később felkeressük 2004-es könyvünk szereplőit, egykori interjúalanyainkat. Az ezredforduló óta eltelt időszakban valóban számos – részben előre nem látható – esemény, a magyar gazdaság és társadalom működése szempontjából fontos változás tanúi lehettünk. Azt követően, hogy Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, mélyreható átalakulás – egyfajta nemzetköziesedés – ment végbe a gazdasági szabályozókban, az adópolitikában, a gazdaság állami intézményrendszerében. Ezek együttesen lényegesen átalakították a vállalkozók igazodási rendszerét, vállalkozásai mozgásterét. Erre a mozgásterre és szabályozási rendszerre döntő hatással van a 2008-ban kezdődött világméretű, máig tartó gazdasági és pénzügyi válság is.

A 2010-ben hatalomra került kormányerő a maga kétharmados többségével számos ponton meggyengítette a harmadik magyar köztársaság demokratikus intézményrendszerét és benne a jogi védelem intézményeinek erejét, miközben új autokratikus politikai és gazdasági törekvéseinek jegyében és hatalmi túlsúlyának birtokában erőteljes támadásokat mért a piaci szereplők több, korábban befolyásos csoportjára.

Mindezek a fejlemények további érvként merültek fel egy követő kutatás szükségessége mellett, amit az idők múltával egyre indokoltabbnak láttunk. A megvalósításra az teremtett lehetőséget, hogy 2009–2012 között az OTKA bőkezűen támo-

<sup>2</sup> Csak utalásszerűen hadd soroljuk itt fel azokat a – publicisztikai irodalomban naponta felbukkanó – válságelemeket, amelyek közvetve vagy közvetlenül érintik, érinthetik a hazai nagyvállalkozók mindennapjait, gondolkodását és szerepvállalását: a magyar társadalom látványos és az elmúlt tíz év során megkövesedett kettészakadása; a személyes és intézményes bizalmi viszonyok drámai romlása; a gazdagságot széles körben övező ellenszenv; a korrupciós vádak és gyanúsítások terjedése; a vállalkozókkal és vállalkozósaikkal szembeni politikai lépések szaporodása – és a sort folytathatnánk.



gatta *Tíz évvel később: magyar nagyvállalkozások az Európai Unióban* című pályázatunkat. E kutatás eredményeit és a tíz évvel korábban született empirikus anyaggal való összehasonlító elemzés főbb tanulságait foglaljuk össze jelen könyvünkben.

A követéses kutatás terepmunkáira 2009–2012-ben került sor. E három év során igyekeztünk felkeresni valamennyi (még élő) korábbi interjúalanyunkat, valamint azokat az új partnereinket, akik a sikeres közép- és nagyvállalkozók új generációját képviselik, és akik interjújuk beszámolóikkal igencsak segítségünkre voltak abban, hogy szétszálazhassuk a nagyvállalkozók és vállalkozásaik első generációjának történetében előállt töréspontok és megakadások egyéni és általánosabb gazdasági, társadalmi és politikai okait és motívumait.<sup>3</sup>

A kutatási feltételek és a nyugodt légkör biztosításáért köszönettel tartozunk munkahelyeinknek, az MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézetének és az MTA TK Szociológiai Intézetének.

A kutatási terv ellenőrzését és menet közbeni finomítását segítette, munkánk színvonalát javította, hogy részeredményeinket előadhattuk a Közgazdaság-tudományi Intézet kutatószemináriumán, a Council for European Studies 2011. évi konferenciáján,<sup>4</sup> az MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet és az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola közös rendezésében Terepkutatás a gazdaságban címmel 2012. november 16–17-én rendezett konferencián<sup>5</sup> és a glasgow-i egyetem Centre for Central and East European Studies kutatószemináriumán.<sup>6</sup> Ezek a rendezvények részt vevő hazai és külföldi kollégá-

<sup>3</sup> A két vállalkozói kör mintájának összetételéről, valamint a mintaválasztás során követett szempontjainkról részletesen beszámolunk könyvünk bevezető fejezetében.

<sup>4</sup> Ten years after: Hungarian big entrepreneurs in the European Union. 18th International Conference of Europeanists (CES), Barcelona, 2011. június 20–22.

<sup>5</sup> Egy sikertörténet kifulladására. Defenzívába szorult magyar nagyvállalkozók az ezredforduló utáni magyar gazdaságban és társadalomban.

<sup>6</sup> Two generations of Hungarian big entrepreneurs: On continuity and departures. Glasgow, 2013. május 8.

inktól, doktoranduszoktól és fiatal kutatóktól számos értékes megjegyzést és kérdést kaptunk – a kibontakozó élénk viták fontos inspirációt jelentettek eredményeink továbbgondolására és a kifejtés fogalmi keretének pontosítására.

A terepmunkát, az interjúk szervezését, készítését és dokumentálását a Tárki végezte. Az irányításban döntő szerepet játszott *Tóth István György* vezérigazgató, a szervezésben *Várnai Magdolna* és *Béládi Olívia*. A színvonalas és alapos interjúkat *Béládi Olívia*, *Galavics Anna*, *Hárs Ágnes*, *Józan Anna*, *Linzenbold Ildikó*, *Piroska Dóra*, *Ráczkevy Ágnes*, *Solymosi Kabdebó Márk*, *Szöllősy Ágnes*, *Vince Péter* és *Zatykó Judit* készítették. Köszönjük lelkiismeretes és hatékony munkájukat.

A könyv megjelenését nagyban elősegítette az OTKA 2013. évi publikációs pályázatán elnyert újabb támogatás, amiért ugyancsak köszönettel tartozunk. Az említett nyilvános eseményeken túl munkánk egyes részleteit szakmai-baráti beszélgetéseken oszthattuk meg közeli kollégáinkkal, akik közül itt elsősorban *Landau Edit*, *Madarász Aladár*, *Vince Péter* és *Voszka Éva* nevét kell említenünk. Könyvünk hibáiért és hiányosságaiért természetesen kizárólag bennünket terhel a felelősség.

Budapest, 2013. szeptember

*Laki Mihály és Szalai Júlia*

## Miért írtunk új könyvet a magyar nagyvállalkozókról?

Tíz évvel ezelőtt mélyinterjúkon és dokumentumelemzéseken alapuló kutatást folytattunk a rendszerváltás után rakétagyorsasággal felemelkedő és a hazai gazdaságban csakhamar vezető pozíciót elért magyar nagyvállalkozók körében. Az 1999 és 2001 között elkészült 48 mélyinterjúval azt kívántuk kideríteni, hogy melyek azok a makro- és mikrogazdasági tényezők, valamint család- és élettörténeti jellemzők, amelyek a piacgazdaság kialakulásának első évtizedében megteremtették a nagyvállalkozóvá válás bonyolult feltételegyüttesét, s melyek voltak azok a tényezők, amelyek ezt a feltételegyüttest dinamizálták. A 48 mélyinterjú különböző pályákat, sokféle készséget, szaktudást, eltérő törekvéseket, gazdasági és társadalmi szerepeket rajzolt ki. Módot kínált arra is, hogy e felemelkedő és csakhamar vezető szerepre szert tévő csoport helyzetét a (nagy)polgárosodás szélesebb kérdéskörébe ágyazva vizsgáljuk. Kutatásunk eredményeit a *Vállalkozók vagy polgárok? A nagyvállalkozók gazdasági és társadalmi helyzetének ambivalenciái az ezredforduló Magyarorszáján* című könyvünkben foglaltuk össze (Laki–Szalai [2004]).

Tíz év múltán követéses vizsgálatba fogtunk, hogy választ kapjunk a következő kérdésekre. Folytatódott-e az élre kerülésnek az ezredfordulón még ígéretes pályáíve? Sikerült-e megtartani, megszilárdítani – sőt talán továbbberősíteni – a korábban elért gazdasági pozíciókat? Milyen irányai lettek a további terjeszkedésnek az ezredfordulóra, az ekkorra a külföldi tőke (az európai és globális multinacionális vállalatok) által erősen befolyásolt magyarországi tőkepiacon, és milyenek

a tágabb nemzetközi térben? Hogyan alakult az új nagytőkés réteg viszonya az államhoz, kapcsolata a politikával? Milyen elképzelések születtek, majd milyen modellek valósultak meg a tulajdonosi és vezetői szerepek továbbadására, átörökítésére? Végül: hogyan formálta, formálja mindezt a tény, hogy 2004 óta Magyarország tagja az Európai Uniónak?

Korábbi könyvünkben következetesen *nagyvállalkozóknak* nevezük interjúalanyainkat, a több száz főt foglalkoztató, néhány százmillió, esetenként több tíz milliárd forintos éves bevételt hozó forgalmat lebonyolító vállalatok, vállalatcsoportok, vállalatláncok tulajdonos-menedzsereit. Olvasóink, bírálóink gyakran említették, hogy kritika nélkül elfogadtuk, hogy a magyarországi közbeszéd többnyire nagyvállalkozónak tekint olyanokat is, akik Nyugat-Európában vagy a magyarországinál nagyobb belső piaccal rendelkező közép-kelet-európai országokban inkább közép-vállalkozóknak számítának.

Kategorizációnk védelmére csak megismételni tudjuk korábbi megfontolásainkat. Nem csak azért nevezük és nevezzük a továbbiakban is interjúalanyainkat nagyvállalkozónak, mert a környezetük annak tekintette és tekinti őket. A változatlan fogalomhasználat mellett szól, hogy nemcsak a magyarországi körülmények között nehezen meghatározható tulajdoni összetétel és az azzal összefüggő, olykor nehezen tisztázható vállalatméret, de a vállalkozás célja, a vállalatirányítás és a tulajdonosi szerkezet szempontjából is fontos megkülönböztetni az általunk vizsgált társadalmi csoportot a hazai vállalkozások 99 százalékát kitevő kis- és mikrovállalkozók milliós sokaságától.<sup>7</sup> A közvetlen gazdasági összefüggéseken túl a kutatá-

<sup>7</sup> A korszak (az ezredfordulót megelőző évtized) tipikus nagyságrendjeinek figyelembevételével, nagyvállalatnak tekintettük az évi 1 milliárd forint bevételt meghaladó és/vagy 500 főnél többet foglalkoztató vállalatokat, vállalatcsoportokat. A kisvállalatok csoportjába az évi 10 millió forintnál kevesebb bevétellel rendelkező és/vagy 10 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalatokat soroltuk. Kategorizációnkban a közép-vállalatok a két mérethatár között helyezkedtek el. A követő kutatás során nem húztunk új mérethatárokat, hiszen azt vizsgáltuk, hogy az *egykori* nagyvállalkozók megőrizték

sunk tárgyát képező réteg életformájának és értékrendjének megkülönböztető sajátosságai (a nagyvállalkozóival társítható nagypolgáris vonások) is indokolják a választásunkat.

Korábbi munkánk bírálóinak visszatérő kérdése, kételye volt, hogy mennyire alkalmas a statisztikai értelemben nem reprezentatív minta érvényes következtetések levonására. Akár akkor, akár mostani, követő kutatásunkban igyekeztünk a kvalitatív terepkutatás szabályai szerint eljárni és minimalizálni a módszer hátrányait. Ezt a célt szolgálta többek között, hogy korábbi könyvünkben összehasonlítottuk mintánkat egy korabeli, nagymintán végzett reprezentatív kérdőíves felmérés eredményeivel. Kimutattuk, hogy a vállalkozók számos fontos tulajdonságának előfordulási gyakorisága hasonló a két sokaságban (*Kolosi-Sági* [1998]). A kvalitatív értelemben vett reprezentativitást igyekeztünk azáltal is biztosítani, hogy interjúalanyainkat tudatosan a hazai kézben lévő nagyvállalkozások ágazati és profil szerinti összetételéről rendelkezésre álló statisztikai adatok figyelembevételével választottuk ki, és hasonló törekvés vezérelt bennünket az ezredforduló táján induló fiatalabb csoport mintájának összeállításán is.

Mivel számítottunk arra, hogy az egykor késő negyvenes-ötvenes éveikben járó interjúalanyaink közül sokan már visszavonultak vagy éppen visszavonulóban vannak, továbbá feltételezhető volt, hogy a privatizáció lezárultával lényegesen változtak a vállalatalapítás és -bővítés lehetőségei és módjai, kutatásunk újabb hullámába egy másik csoportot is bevontunk. Követve a korábbi mélyinterjúk tematikus egységeit, és meghosszabbítva azoknak máig vezető szálait, mélyinterjúk beszélgetéseket folytattunk 31 olyan fiatalabb vállalkozóval, akik az

---

vagy feladták, elveszítették-e nagyvállalkozói pozícióikat. Az ezredforduló táján induló „újak” csoportjából hasonló megfontolások szerint válogattunk: interjúalanyaink közé e csoportból is azoknak a vállalkozásoknak a tulajdonos-menedzserei kerültek, amelyeket több száz fős foglalkoztatotti létszám, legalább évi 250–300 millió forintos forgalom és a vállalatirányítás meglehetősen mélyen tagolt hierarchikus rendje jellemez.

ezredforduló körül, illetve az azutáni években indultak.<sup>8</sup> A továbbiakban „újak” elnevezésű csoport mintájának összeállításán a korábbiakhoz hasonló szempontokat igyekeztünk érvényesíteni, és törekedtünk arra, hogy az elkészülő interjúk tükrözzék a hazai nagyvállalkozások időközben jelentősen átalakult ágazati és profil szerinti összetételét.

Az itt következő fejezetekben részben követni kívánjuk a korábbi munka szerkezetét: a makrogazdasági környezet hatásai felől indulva, részletesen kibontjuk a nagyvállalkozók gazdálkodásának egyéni történetét, majd továbbhaladva, megvizsgáljuk a mikrokörnyezet (a család, az immár felnőtt gyerekek, a baráti kör és a szélesen értelmezett kapcsolati tőke) szerepét a sikerek, illetve a meglehetősen általánosan tapasztalható és számos követéses interjúban említett kudarcok hátterében. Elemzésünkben nagy súlyt helyezünk arra, hogy feltárjuk az uniós csatlakozás következményeit. Megvizsgáljuk, hogy az EU-tagság hogyan befolyásolta a vállalkozások teljesítményét, szabályozási környezetét, versenyhelyzetét a piacon, munkaerő-piaci pozícióját, üzleti kultúráját, a szakmai szervezetekhez, önkormányzatokhoz fűződő viszonyát, végül: általánosabb társadalmi befolyását.

<sup>8</sup> A kötet végén található *Függelék* tartalmazza interjúalanyaink fontosabb jellemzőit. A listában szereplő első 33 megkérdezettel már az ezredfordulón is készült interjú (ők a közvetlen értelemben vett követéses kutatás szereplői), a 31 fiatalabb vállalkozó jellemzői a lista második felében szerepelnek.

---

# A követéses kutatást alakító megfontolások

## A KÖVETÉSES KUTATÁS MÓDSZERE

Korábbi kutatásunk során két, szorosan összefüggő kérdéskörre kerestünk választ. Egyrészt a kezdet és a felemelkedés forrásainak problémájára, azaz arra, hogy honnan indultak és mi módon jutottak a rendszerváltás után kiépült piacgazdaság élére az ezredforduló magyar nagyvállalkozói. Másrészt pályautjuk szélesebb társadalmi beágyazódását igyekeztünk feltárni a gyarapodó gazdasági befolyásukhoz társított régi és új gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai szerepek, továbbá az azokban testet öltő értékek és várakozások felszínre hozatalával. Mint már említettük, e vizsgálódások legfontosabb információs forrása a 48 magyar közép- és nagyvállalkozóval 1999 és 2001 között készült vállalkozás- és élettörténeti interjú volt, amit az általuk érintett gazdaság- és politikátörténeti korszak – a késő hetvenes évektől a rendszerváltás utáni évtized végéig ívelő időszak – makrogazdasági statisztikáinak és szakirodalmának, valamint a kilencvenes évek témánk szempontjából releváns sajtójának feldolgozása egészített ki.

2009 és 2011 között megkerestük a korábbi kutatásban megkérdezetteket. Sikerült 33 olyan mélyinterjút készítenünk, amelynek alanyát tíz évvel korábban már megismerhettük. 31 esetben a korábbi beszélgetőtársunkkal találkoztunk. Két, időközben elhunyt interjúpartnerünk esetében pedig az utódvállalkozás tulajdonosával, menedzserével beszélgetve rekonstruáltuk az első interjú óta eltelt tíz évben a vállalkozásaikban, gazdasági szerepeikben, a vállalkozást övező közéleti jelenlétükben és tevékenységükben történt fontosabb változásokat,

meghatározó eseményeket, és felrajzoltuk az új tulajdonos életének egyéni jellemzőit, valamint társas kapcsolattrendszerének legfontosabb vonásait is. Az újabb beszélgetéstől elzárkózók, a fel nem lelhető történetét, vállalataik sorsát is igyekeztünk nyomom követni: esetükben elsősorban a sajtóban, az interneten talált forrásokra, közlésekre, illetve az utódaikkal készült beszélgetésekre támaszkodtunk.

Új elemzési forrásunk a később (a kilencvenes évek végén, az ezredforduló után) induló, sikeres, jórészt növekedésre képes vállalkozókból álló „újak” csoportjával készült interjúk együttese. Akárcsak tíz évvel korábban, most is meg kellett oldanunk az interjúalanyok kiválasztásának problémáját, hiszen az indulás idejét, a növekedési képességet és a sikerességet egybeötöző nyilvántartások és statisztikák nem álltak rendelkezésre. Ezért első lépésként egy nagyobb merítési bázis létrehozásával kellett kezdenünk. Első megközelítésben 290 vállalkozó került az összesítések, honlapok, kiadványok alapján összeállított listánkra.<sup>9</sup> A „régiektől” életkoruk különböztette meg őket (többségük napjainkban 30–50 éves), továbbá az, hogy nem a rendszerváltás éveiben, hanem a kilencvenes évek végén, a kétezres évek elején indították vállalkozásukat. Kevés kivétellel sikeresek: az elmúlt évtizedben nagy- és középvállalatok, illetve az átlagosnál jóval gyorsabban növekvő kisvállalatok meghatározó vagy kizárólagos tulajdonosai lettek.

A listát több fordulóban pontosítottuk és rövidítettük: lekerültek róla például a magyarországi vállalatok nem magyar állampolgárságú tulajdonosai, továbbá azok a vállalatvezetők, akik jelentéktelen tulajdonrészt birtokoltak az általuk irányított vállalatban. A szűkített listán 39-en maradtak, közülük 31-en vállalták

<sup>9</sup> A lista forrásai: a FigyelőNet 2009 és 2011 közötti, a Haszon, a Világgazdaság Manager Magazin című kiadványa, A 100 leggazdagabb, a Napi Gazdaság 2011. évi számai, továbbá internetes oldalak: az Origo Vállalkozói Negyed rovata, Privátbankár.hu, Spin Off Club, Telkes.hu. Használtuk továbbá a „hólabdamódszert”: a listára kerülhettek a lista kezelőinek az ismerősei, továbbá az előkészítő megbeszélések során felmerült nevek, vagy olyanok nevei, akiket a beszélgetések során interjúalanyaink ajánlottak.



az interjút. Ők kerültek az „újak” csoportjába. A csoport fontosabb jellemzőit a későbbiekben részletesen ismertetjük.

E gazdaságszociológiai jellemzők, valamint a csoport működés módjának behatóbb bemutatását elsősorban a teljesítmény- és magatartásbeli különbségek felderítésére használjuk,<sup>10</sup> azaz összegyűjtjük, majd értelmezni igyekszünk a 2004-es könyvünkben szereplő „régiek” és az „újak” csoportjába tartozó vállalkozások és a tulajdonos-igazgatóik élet- és vállalkozástörténetéből a hasonló és az eltérő fejleményeket.

## KÖNYVÜNK KIINDULÓPONTJA – EGY NEM VÁRT FEJLEMÉNY ÉS AMI UTÁNA JÖTT

Mint azt már a 2004-es könyvünk címében feltett kérdés – Vállalkozók vagy polgárok? – is jelezte, a hazai nagy- és középvállalkozókat két prizmán keresztül vizsgáltuk. Egyrészt úgy tekintettünk rájuk, mint kiemelkedő gazdasági teljesítményt nyújtó, az intézményesülési folyamatokat elősegítő vállalkozókra, a piacgazdasági fejlődés mintaadó szereplőire, a gazdasági átmenet beindítóira. Másrészt azt igyekeztünk megmutatni, hogy a szocializmus tervgazdasági felszíne alatt továbbörökített polgári hagyományok, valamint a második gazdaságban kifejlesztett új, piaciasségek és szaktudás milyen módon játszottak közre e vállalkozói csoport – gazdasági és a gazdaságon túli – magatartásában, értékrendszerében, a rendszerváltás utáni szerepfelfogásában. Társultak-e a magánpiaci gazdaságban elfoglalt vezető pozícióik mellé olyan vonások, amelyek egy új nagypolgári elit kikristályosodását ígérték? Egykori válaszuk óvatos *igen* volt. 2004-es könyvünk megírása idején még azt gondoltuk, hogy az új magyar nagyvállalkozókra joggal tekinthetünk úgy, mint akik a rendszerváltás

<sup>10</sup> A generációk összehasonlításával foglalkozik *Bokor–Radácsi* [2006] és *Szalai* [2011].

utáni polgári átalakulás vezérfigurái: akár gazdálkodási értékrendjüket, akár társadalmi szerepvállalásukat vagy életmódjukat és tágabb világlátásukat nézzük – nagypolgári vonásokat magába sűrítő mintaadó szerepük nyilvánvalónak tűnt.

Könyvünk utolsó oldalain ezért – óvatlanul – kiléptünk a leíró kutató szerepéből, és a vizsgált csoportnak a hazai társadalom fejlődésére gyakorolt, remélt kedvező hatásait mérlegettük. Így fogalmaztunk:

„Annyit azonban megállapíthatunk, hogy nagyszámú, magyar tulajdonban levő közép- és nagyvállalat, vállalkozás tartós fennmaradása ... nagymértékben befolyásolja a magyar társadalom szerkezetének formálódását, ... közvetlen hatással van az új magyar nagypolgárság kialakulásának esélyeire. ... Témaválasztásunknak a kezdetektől fogva fontos motívuma volt az a feltételezés, hogy a nagyvállalkozók jelenthetik az egyikét azoknak a társadalmi csoportoknak, amelyekből az Európai Unióba tartó Magyarország társadalmának kulturális és életformamintát kínáló, közéleti és politikai szerepet vállaló új közép- és nagypolgársága rekrutálódik majd (pontosabban: közülük rekrutálódhat talán a legnagyobb eséllyel). Nem zártuk ki, hogy a nagyvállalkozóknak csak egy része válik, válhat nagypolgárrá (mi több, még ők is csak némi időbeli eltolódással, történelmi fáziskéséssel), ezért inkább a nagypolgári életforma és értékrend jeleit, kezdeteit, nem pedig kifejtett formáit kerestük.” (Laki–Szalai [2004] 228. o.)

A mintaadó vállalkozói nagypolgárság megerősödésére, a nagypolgári jellemzők és értékrend megszilárdulására vonatkozó előrejelzésünk téves volt. Új könyvünk kiindulópontja, hogy az évezred elején felrajzolt kép komoly átértékelésre szorul. Amit egy új nagy- és középvállalkozói réteg helyfoglalásának és tartós strukturális pozíciója kialakulásának véltünk, átmenetinek bizonyult.

Az általunk felkeresett, a rendszerváltás utáni évtizedben – a kilencvenes években – még dinamikusan növekvő közép- és nagyvállalkozások többségének lendülete megtört, növekedése

megállt a kétezer utáni években (jóval a 2008-ban kezdődő gazdasági világválság előtt). Interjúalanyaink közel fele számolt be a vállalkozása összeomlásáról vagy arról, hogy el kellett adnia cégét, és napjainkban már csupán kisvállalkozó.

Egyrészt, az ezredfordulón még dinamikusan növekedő vállalkozásaik – ritkán maguk választotta módon – új (külföldi) tulajdonosok kezébe kerültek, vagy családtagjaik között felaprózódtak, más esetekben pedig zsugorodni kezdtek vagy tönkre is mentek. E történetek bár sokfélék, a belőlük levonható következtetések mind egy irányba mutatnak: az egykori nagyvállalkozások nem tudtak meggyökeresedni, egyszersmind elvesztették hajdan ígéretesnek tűnt pozíciójukat.

Másrészt, tulajdonaikkal együtt maguk a tulajdonos-irányító vállalkozók is visszahúzódtak, szerepeikben „zsugorodni” kezdtek. A velük készült újabb interjúkban a közélet és a politika színtereiről való visszahúzódásról beszéltek, és általánosnak tűnik, hogy ezek a néhány éve még kiugró teljesítményű emberek mára már nem kívánnak jelentősen különbözni szűkebb-tágabb környezetüktől. Ez a markáns fordulat önmagán túlmutató jelentőségű: a személyes visszahúzódáson túl egy valamikor lehetségesnek és ígéretesnek ítélt vezető szerep és társadalomformáló szándék látványos feladását tanúsítja. Interjúinkon kívül a sajtófigyelés is tanúsítja: az évezred első évtizedének végére a rendszerváltás előtt, illetve közvetlenül utána megjelent nagy- és középvállalkozók jelentős része elbizonytalanodott, befolyása csökkent.

Könyvünkben a vártnál gyengébb gazdasági és polgári teljesítmény okait és következményeit dokumentáljuk és elemezzük. Először a szűkebben vett gazdasági folyamatokkal és a megtorpanás piaci tényezőivel foglalkozunk. Dokumentumokkal alátámasztva mutatjuk be a „régiek” lendületvesztésének tüneteit, megnézzük, hogy ez a jelenség mennyire volt gyakori a magyar gazdaságban az 1997–1998 utáni időszakban. A „régiek” és az „újak” életútjának különbségeit vizsgálva, választ keresünk arra a kérdésre, hogy eredményességük eltérésének

okait mennyire magyarázzák az iparági, az innovációs teljesítménybeli, valamint az államhoz fűződő kapcsolatok intenzitásában megmutatkozó különbségek. A teljesítményt befolyásoló fontos tényezők a piaci folyamatok. A kereslet nem várt csökkenésének, lassuló növekedésének negatív hatásait – mint azt bemutatjuk – többen sajátos (és nem kockázatmentes) piacváltással próbálták ellensúlyozni.

Látni fogjuk, hogy a gazdasági tényezők szükséges, de nem elégséges magyarázattal szolgálnak a lendületvesztésre, a két csoport teljesítményének különbségére. Ezért megvizsgáljuk egy sor társadalmi tényező hatását is. Áttekintjük a szocialista örökség ellentmondásos következményeit, a családi indulás és a családi tulajdonú vállalkozás szerepét, a magyar társadalmat jellemző, növekvő bizalomvesztés teljesítményt romboló erejét és az ideológiai tér változásainak a vállalkozók önképére, valamint szerepfelfogására gyakorolt befolyását.

Amikor visszatérünk korábbi kutatásunk terepére, és összehasonlítjuk a hajdani időszakot a jelenlegivel, elkerülhetetlen az ismétlés. A fejezeteket többnyire a korábbi események, fejlemények, arányok bemutatásával kezdjük. 2004-es könyvünk olvasói nyugodtan átgorthatják ezeket az oldalakat.

---

# Lendületvesztés a magyar gazdaságban

## A LENDÜLETVESZTÉS TÉNYEI SZÁMOKBAN

A „régiek” szinte kivétel nélkül sikeresek voltak a kilencvenes években. Előző könyvünkben megállapítottuk, hogy a 48 közül 32 interjúalanyunk jelentős mértékben növelte vállalata méretét (1. táblázat). A rendszerváltás első éveiben többnyire kis- és középvállalkozók a kilencvenes évek végére nagy- és középvállalatok kizárólagos vagy meghatározó részesedésű tulajdonosai lettek. Néhány tíz- vagy százezer forint alaptőkével létrehozott vállalataik több száz embert foglalkoztattak és több száz millió forintos, többmilliárdos évi bevételt értek el. Az akkor vizsgált vállalatok kisebb részében (az 1. táblázat átlóján elhelyezkedő hét közép- és hét nagyvállalatnál) nem mértünk, illetve nem becsültünk a mérethatárok átlépéséhez elegendő növekedést. Két kivétellel olyan magánkézbe került privatizált vállalatok tartoztak ebbe a csoportba, ahol a vezetőknek (köztük a későbbi tulajdonosoknak) esetenként már a rendszerváltás előtt, de túlnyomó részben a kilencvenes évek első felében értékesítési és pénzügyi nehézséget okozott a piacaik zsugorodása, a túlzottan derűlátó üzleti tervek miatti eladósodás. Az új tulajdonosok átszervezési-rekonstrukciós teljesítménye azonban ebben a vállalati körben is figyelemre méltó volt. Egy kivétellel minden érintett vállalatnál megállították a forgalom csökkenését, egyensúlyba hozták a megbillent pénzügyi mutatókat (Laki–Szalai [2004] 222. o.).

### 1. táblázat

A „régiek” eredeti mintájában szereplő vállalatok méretváltozásai  
1990–2000\*

Méretkategória az induláskor	Az interjú készítésekor**			Összesen
	kisvállalat	középvállalat	nagyvállalat	
Kisvállalat	–	15	11	26
Középvállalat	–	7	6	13
Nagyvállalat	–	–	7	7
Nem eldönthető	–	–	2	2
Összesen	–	22	26	48

\* A táblázatot az interjúkban közölt forgalmi és létszámadatok felhasználásával, illetve – az esetek kisebb részében – az interjú szövegének tartalom-elemzése alapján készült becslések alapján állítottuk össze. A vállaltípusok méretkategóriáiról lásd az 5. lábjegyzetet.

\*\* 1999 és 2001 között.

Forrás: Laki–Szalai [2004] 222. o.

A „régiek” teljesítménye jelentősen romlott az új évezred első évtizedében. A többségükkel készített követéses interjúk, valamint sajtóhírek vagy a vállalat honlapján közölt információk alapján a 48 vállalkozás hosszabb távú létszám- vagy forgalomműködési teljesítményét 2000 utáni adatokkal tudtuk értékelni (2. táblázat).

### 2. táblázat

A „régiek” eredeti mintájában szereplő vállalatok méretváltozásai\*  
a kétezres években

Korábbi állapot**	Jelenlegi állapot***				Összesen
	nagy- vállalat	közép- vállalat	kisvállalat vagy megszűnt	nincs adat	
Nagyvállalat	15	2	6	3	26
Középvállalat	3	8	9	2	22
Összesen	18	10	15	5	48

\* A vállalati méretkategóriákról és azok továbbvezetéséről lásd az 5. lábjegyzetet.

\*\* Az eredeti interjúban közölt adatok alapján.

\*\*\* A követéses interjúk alapján (az interjúk idején érvényes besorolás szerint).  
Forrás: saját számítások az interjúkban közölt adatok, sajtóhírek, illetve a vállalatok honlapján közölt információk alapján.

A vállalatok *méret szerinti besorolását* is módosító legélénkebb mozgást a középvállalatok csoportjában figyelhettük meg. Az utóbbi tíz évben közülük jóval több zsugorodott, szerveződött újjá kisvállalként,<sup>11</sup> mint nőtt nagyvállalattá.<sup>12</sup> A mintánkban szereplő nagyvállalatok többsége tíz év után is nagyvállalat maradt, de ebben a csoportban is előfordult zsugorodás.

*A mérethatáron belül* is hasonló folyamatokat regisztráltunk. Az interjú adó 35 vállalkozó (vagy utódaik) közül csupán nyolc számolt be vállalata növekedéséről. Az újabb felkeresés során számunkra nem elérhető (elhunytak, meg nem található, az újabb interjú nem vállalók) körében két olyan vállalkozást találtunk, ahol a forgalom vagy a létszám növekedett. A többi esetben forrásaink főként stagnálásról, nemritkán folyamatos zsugorodásról, megszűnésről számoltak be.<sup>13</sup> Ez a folyamat *nem tudatos döntések, üzleti tervek* következménye. Ellenkezőleg: a tíz évvel korábbi interjúk túlnyomó többségében a felkeresett vállalkozók *kapacitásbővítési, forgalomnövelési* terveiről olvashattunk. Ahogy az eredeti interjúk tanúsítják, a kilencvenes évek végén beszélgetőpartnereink nem szándékozták eladni vállalataikat, és több esetben számoltak be a kívülről érkező felvásárlási szándékok sikeres meghiúsításáról. Zsugorodásuk okát tehát aligha találjuk maguk választotta, tudatos pályaváltásokban, a visszahúzóódásra vonatkozó stratégiai elgondolásokban – hiszen beállítódásuk szerint törekvéseik ezzel éppen ellentétes irányúak voltak.

<sup>11</sup> Később bemutatjuk, hogy a tönkrement vállalatok egy részének romjain a tulajdonosok gyermekei alapítottak új kisvállalatokat.

<sup>12</sup> A vállalatok egy része a mérethatáron belül növekedett vagy zsugorodott (például több középvállalat növekedett, de maradt középvállalat), ezért a növekedési teljesítményben mért változások száma nagyobb, mint a mérethatárok átlépésével járó változásoké.

<sup>13</sup> Egyesek már a korábbi interjúk során elmondták, hogy feladták növekedési terveiket. Íme egy jellegzetes interjúrészlet: „Rájöttünk, hogy nekünk kényelmesen kell dolgozni, nincs szükségünk arra, hogy óriási versenyekbe kezdjünk, és megőriztük a pozíciónkat úgy-ahogy, és stagnáltunk és beálltunk egy szintre, nem akartunk növekedni, nem akartunk ilyen dolgokat csinálni.” [14]

## A LENDÜLETVESZTÉS TÜNETEI

Mennyire volt általános a vállalkozói világban az ezredforduló körül megtorpanó növekedés és fejlődés? Milyen gyakran jellemezte a magyar többségi tulajdonban levő közép- és nagyvállalatokat az általunk tapasztalt lendületvesztés? A válaszadáshoz érdemes szemügyre venni a gazdasági környezetben, mindennek előtt a növekedés ösztönzőiben végbement változásokat.

Egy korábbi tanulmányunkban megkülönböztettük a piaca lépés és a piaci jelenlét szokásos és kivételes (csak a szocializmus utáni átmenet idején érvényesülő) ösztönzőit (*Laki* [2011] 69–70. o.).

– *Szokásos ösztönzők*: az adók mértéke és beszedhetősége, a bankok által nyújtott hitelek volumene és kamatai, valamint a növekedéssel jellemezhető gazdasági környezet.

– *Nem ismétlődő (kivételes) ösztönzők*: a piacgazdaság működését szolgáló új szabályozás és a tömeges vállaltmeggyszűnés következtében keletkezett pótlólagos kereslet.

Ugyanitt bemutattuk, hogy a rendszerváltás utáni években a szokásos ösztönzők nem kedveztek a vállalatalapításnak és a piaca lépésnek. Ám a magas adók, a drága és kevés hitel, az elhúzódó gazdasági visszaesés ellenére nőtt a vállalkozási kedv (*Lengyel* [1997–1998]). Sok százezer új vállalkozás indult a rendszerváltás utáni években. Ezek túlnyomó része nem tudott, vagy nem is akart növekedni (*Gábor* [1994], *Laki* [1998]). A Magyarországon 2009-ben működő 688 996 vállalkozás 89,9 százalékában öt főnél kisebb volt a létszám (*KSH* [2010] 84. o.).

A *vállalkozói kedv* kilencvenes években tapasztalt növekedésében, a pozitív várakozásokban fontos szerepet játszott a történelmi helyzet szülte – fentebb említett – két kivételes ösztönző, amelyek egyszerűek és természetük szerint utóbb megismételhetetlenek voltak: 1. a piac- és vállalkozásbarát szabályozás és intézményi rendszer kiépülése, valamint 2. az állami tulajdon magánkézbe adása során keletkezett piaci rés. E két tényező hatására új szereplők léptek be számos olyan



termék és szolgáltatás piacára, ahol *tartós és jelentős keresletnövekedésre* lehetett számítani.

Az 1997 utáni második szakaszban a nem ismétlődő ösztönzők hatása csökkent:

„... a piacgazdasági szabályozás kiépítése és a dereguláció 1997–1998-ban véget ért, a piacra lépők kínálata már kielégítette a privatizáció keltette pótlólagos keresletet. A 2000 utáni években a kedvezően alakuló szokásos ösztönzők nem ellensúlyozták ezt a fejleményt. Az adószint lassú csökkenése, a bőségesen kínált, a korábrinál olcsóbb hitelek és a viszonylag gyors gazdasági növekedés hatására sem nőtt a piacra lépők száma, és a korábrinál borúlátóbb várakozások jellemezték a vállalati világot.” (Laki [2011] 70. o.)

A rendszerváltás utáni években a piacfejlődést nemritkán új szereplők tömeges beáramlása, gyakori piaci zavarok jellemezték. Az 1997–1998 utáni második szakaszban az esetek túlnyomó többségében végbement a piacok konszolidációja. Lassabban változott, kiszámíthatóbbá vált az állami piacsabályozás, mind több piacon érvényesültek a piaci szereplők vagy szakmai-érdekvédelmi szervezeteik által kimunkált, elfogadott viselkedési szabályok. Az egyes termék- és szolgáltatáspiacokon jelen levők megismerték egymás kooperációs és versenyeszközeit.

A vállalkozási kedv egyik közvetett statisztikai mutatója a *vállalatok száma*, amely pontatlanul ugyan, de jelzi a piacra lépők számának változását. Ez a szám a rendszerváltás első évtizedében gyorsan nőtt. A regisztrált jogi személyiségű gazdasági társaságok száma az 1989. évi 17 341-ről 1998-ban 162 588-ra, több mint a kilencszeresére ugrott. Ugyanebben az időszakban a KSH nyilvántartása szerint az egyéni vállalkozások száma is megkétszereződött: számuk 320 ezerről 648 ezerre nőtt.

A kétezres évek Magyarországon a vállalkozási kedv továbbra is élénk maradt, de a lendülete megtört. A jogi személyiségű gazdasági társaságok száma a korábrinál lassúbb ütemben, de tovább nőtt, az új évezred első évtizedében megkétszereződött: 2009-ben a számuk 324 906 volt, és ugyanebben az évben az

egyéni vállalkozások száma is meghaladta az egymilliót. Ugyanakkor a finomabb bontás felfedi, hogy egyes méretkategóriákban és években a vállalatszám mindeközben csökkent.

A vállalkozási kedv, az üzleti légkör változásait mérő *mutatók* is jelentős fordulatot, lendületvesztést jeleznek az ezredforduló utáni években. Megszakítás nélküli azóta az a tendencia, hogy a gazdasági kilátásokat egyre többen ítélik meg negatívan, a pesszimista vélemények dominanciája egyre markánsabban rajzolódik ki. A vállalkozók várakozásainak idősorai is jelzik a lendületvesztést. A 2000-es évek elejétől (évekkel a globális válság kitörése előtt!) a hazai üzleti élet szereplői növekvő borúlátással ítélték meg nemcsak a magyar gazdaság és a vállalkozásuk helyzetét, de kilátásaikat is (3. táblázat).

### 3. táblázat

A vállalkozók helyzetértékelése és várakozásai

Év	Hogyan ítéli meg vállalkozásának jelenlegi helyzetét?			Hogyan ítéli meg vállalkozásának kilátásait?		
	közepes	rossz	optimizmus/ pesszimizmus mutató*	nem változik	romlik	optimizmus/ pesszimizmus mutató*
	százalék			százalék		
1997	66	22	-11	55	22	1
1998	62	25	-13	63	16	4
1999	66	20	-6	64	17	2
2003	64	24	-11	65	21	-7
2005	61	26	-13	68	19	-5
2007	62	28	-18	68	20	-8
2008	64	26	-17	55	37	-29
2009	0	35	-26	57	31	-19

*Megjegyzés:* a *jó* és a *javul* válaszokat tartalmazó oszlopokat elhagytuk (100 százalék = *jó* + *közepes* + *rossz*, illetve 100 százalék = *javul* + *nem változik* + *romlik*).

\* A mutató számítása: a közepes megítélés százalékban kifejezett arányából kivonjuk a rossz arányát, illetve a javulásra számítók százalékban kifejezett arányából kivonjuk a romlásra számítók arányát. A mutató lehetséges értéke -100 és +100 között van. A 0 értéket akkor veszi fel, ha a javulásra és a romlásra számítók aránya azonos.

*Forrás:* Kállay és szerzőtársai [2009] 168–169. o.

A statisztikai adatok és a konjunktúraindexek valószínűsítik, hogy a „rég”i vállalkozók körében a rendszerváltás utáni időszak második szakaszában tapasztalt lendületvesztés nem elszigetelt jelenség. A magyar gazdaság teljesítményét jelentősen befolyásoló 2006. évi gazdaságpolitikai váltás, a megszorító intézkedések okait, hatásait elemzők már a 2008-as gazdasági világválság előtt bemutatták, hogy gyorsan romlott a magyar gazdaság teljesítménye és versenyképessége (*Czakó-Chikán* [2009], *Török* [2011]). Erre utal, hogy a 2001-ben még a 28. helyen álló Magyarország 2006-ra a 41., 2008-ra pedig már a 62. helyre csúszott vissza az országok versenyképességi rangsorában (*Schwab* [2012]).

Ezeket a nem kívánt fejleményeket egyesek a magyar gazdaság hosszú távú folyamataival magyarázzák:

„... a 2000-es évek második felében a magyar növekedési probléma döntően nem ciklikus, hanem hosszú távú, strukturális okokra vezethető vissza. A többi közép-európai országtól középhatóvonalon is jelentősen elmaradó növekedés azzal magyarázható, hogy a 2001–2006 közötti fiskális tévelygés időszakában nem csupán az államháztartás egyenlege romlott el, hanem a hosszú távú növekedés minden egyes paramétere (a beruházás, a foglalkoztatás és az intézményi környezet is) negatív irányba változott.” (*Bartha* [2008] 4. o.)

Mások a megalapozatlan jóléti és szociális kiadásokban, azaz az ezek finanszírozásához szükséges – nemzetközi összehasonlításban is évtizedek óta magasnak számító – adókból, közterhekben keresték a lendületvesztés, a magyarországi vállalatok versenyképességét romboló hatások hátterét:

„... a munkapiaci jövedelmeket helyettesítő kiterjedt jóléti rendszer, az egyéni megtakarításokat helyettesítő állami gondoskodás, a közteherviselést akadályozó magas adóék (progresszív és tb-járadékfizetéssel együtt mozgó jövedelemadózás) rombolja a gazdasági növekedés feltételeit” (*Csillag* [2009] 648. o.)

Hasonló felfogást képvisel Mihályi Péter és Muraközy László is (*Mihályi* [2008], *Muraközy* (szerk.) [2008]).

A lendületvesztést magyarázóik másik fontos csoportjába azok tartoznak, akik különbséget tesznek a növekedést, a versenyképességet befolyásoló egyszeri, nem ismétlődő és a szokványosan jelen lévő tényezők között (például *Csanády* [2010] és *Boda–Virág* [2010]), és akik érvelésükben a rendszerváltás utáni visszaesést követő fellendülés időszakát – Jánossy Ferenc nyomán – sajátos helyreállítási periódusnak tekintik (*Jánossy* [1996]). Csanády András szerint a rendszerváltás átmeneti, álintenzív (az állami szektor összeomlása után felszabadult munkaerő többségének újra munkába állása utáni) szakaszának végén a helyzet így jellemezhető:

„2001 után a növekedési folyamat lefékeződött. Ezt pedig senki sem tartotta természetesnek, hanem egyöntetűen politikai mulasztás következményének tulajdonították, rövid távon megfogható, önérdékű cselekedeteknek, és vélhető elkövetőiket tették érte felelőssé. Holott a visszaesés okai között már akkor *lehetett* jelentős – de akár döntő – tényező, hogy a felgyorsult növekedés ekkor már megközelítette a fejlődés 1979-cel beállott és 1990-nel megszakított trendvonalát (annak meghosszabbított folytatását).” (*Csanády* [2010] 60. o.)

Nem feladatunk e nézetek összehasonlítása, értékelése. További elemzésünk szempontjából elég, ha regisztráljuk: az évezred első évtizedének makrogazdasági folyamatait eltérően megítélő elemzők abban egyetértenek, hogy a magyar gazdaság teljesítménye, versenyképessége kétségkívül romlott ebben az időszakban.

---

## A magyar nagyvállalkozók két csoportja: a „régiek” és az „újak”

### A „RÉGIEK” ÉS AZ „ÚJAK” – HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBBSÉGEK AZ ALAPJELLEMZŐKBEN

Az előbbi rövid áttekintés is jelzi, hogy a „régieknél” megfigyelt gyakori megtorpanás és erózió folyamatai nem magyarázhatók kizárólag közgazdasági és közvetlen gazdaságszociológiai tényezőkkel – noha az elmúlt évtized kedvezőtlen gazdasági folyamatainak kétségtelenül fontos szerepük volt kialakulásukban. A makroszintű adatokból nem vezethetők le a vállalatok teljesítménykülönbségei, a korábban sikeresek összeomlása, illetve a később piacra lépők nagy részének sikerei a 2000 utáni időszakban.

Ha más nem, ez indokolja a nagy- és középvállalkozók „rég” és „új” generációinak összehasonlítását. Mint látni fogjuk, a két csoport sok tekintetben rokon vonásokat mutat: ez mindegyik előtt társadalmi-demográfiai háttérük és „madártávlatból” szemlélt mobilitási pályáik tekintetében igaz. Ugyanakkor markáns különbségek is kirajzolódnak: eltérnek a vállalkozóvá válás szocializációs pályái, az iskolai pályautak és a szakmaszerzés módjai is. Hogy a hasonlóságokat és különbségeket tággabb összefüggéseikben is értelmezni tudjuk, érdemes először külön-külön szemügyre vennünk a két csoportot.

### A „RÉGIEK” TEGNAP ÉS MA – AZ ÉLET- ÉS PÁLYATÖRTÉNET FORDULÓI

A kilencvenes évek végén, az évezred első éveiben interjúút adó nagyvállalkozók – a „régiek” – kilenczrede *férfi*. Ugyanilyen arányban szerepeltek közöttük az *egyetemet, főiskolát* végzettek.

A többség *városokban* született. Nagy részük az interjú készítésének időpontjában is a fővárosban vagy vidéki nagyvárosban lakott. Már tíz évvel korábban sem a fiatalok dominálták a csoportot. Korátlaguk akkor 50 év volt: az első interjú készítésekor négyötödük elmúlt 40 éves.<sup>14</sup>

Egykori interjúalanyaink több felől és különböző módon léptek be a közép- és nagyvállalkozók társadalmi csoportjába.

1. Külön csoportot képeztek azok, akik kevés saját tőkét és jelentős mennyiségű kedvezményes hitelt felhasználva, *mun-kahelyük magánosítása* során lettek a vállalat meghatározó tulajdonosai.

2. Egy másik csoportba azok tartoztak, akik – felhalmozott pénzüket, pénzzé tett vagyonukat vagy mások tőkéjét felhasználva – *privatizációs pályázatokon* meghirdetett vállalatokat, vállalatrészeket vásároltak, majd adtak tovább.

3. Egy újabb csoportba sorolhattuk azokat, akik a szocializmus összeomlása előtt vagy közvetlenül utána *vállalatot alapítottak*. Az induláskor befektetett saját tőkerész itt sem volt jelentős. A kis- vagy mikrovállalatok alapításához akkoriban szükséges viszonylag csekély tőke (pénz, fizikai vagyon stb.) mennyisége és forrásai többnyire elegendőnek bizonyultak az induláshoz.

4. További külön csoportot alkottak azok, akik *kombinálták* a tulajdonszerzés említett módjait: új vállalatot alapítottak és a privatizációba is bekapcsolódtak.

A vállalkozás indításának, a tulajdonszerzés módjának eltérései jórészt azzal voltak kapcsolatosak, hogy a vállalkozó-tulajdonosok a rendszerváltás előtti életpályájuk fordulópontjain eltérő jövedelemszerzési és karrierstratégiákat választottak. Az MSZMP-tagság vállalása vagy elutasítása, az állami-szövetkezeti szektor elhagyásának ideje és mértéke és – e két tényezővel összefüggésben – az állami vállalatok, szövetkezetek szervezetében elfoglalt hely jelentősen

<sup>14</sup> Mindez nagyjából egyezett a Kolosi Tamás és Sági Matild vezetésével a nagyvállalkozók körében 1997-ben lefolytatott Tárki-kutatás reprezentatív mintájának arányaival. (Bővebben lásd *Laki–Szalai* [2004] 2. táblázat, 249. o.)

befolyásolta a szocializmus összeomlása utáni tulajdonszerzés esélyeit és módját.

A volt párttagok leggyakrabban munkahelyük privatizálása során szereztek tulajdont 1989 után. A közülük új vállalatot alapítók többsége is részt vett a magánosításban. Az összefüggés fordítva is áll: túlnyomórészt nem voltak tagjai a pártnak azok, akik nem vettek részt a privatizációban, hanem új vállalatokat alapítottak.

Az állami-szövetkezeti szektorban maradás vagy a magán-szférába való teljes, illetve részleges átlépés ugyancsak befolyásolta a tulajdonszerzés módját (4. táblázat). Akik 1989-ig az állami-szövetkezeti szektorban maradtak, gyakrabban szereztek meghatározó tulajdonrészt a vállalati vagyon privatizálása során, mint azok, akik már korábban elhagyták az állami-szövetkezeti szektort (vagy párhuzamosan tevékenykedtek a magán- és a szocialista szektorban). Az utóbbiak között viszont gyakran fordultak elő az új vállalatot alapítók.

#### 4. táblázat

A tulajdonszerzés típusai és az életpálya fordulópontjai

	Privatizáció	Vállalatalapítás
Párttagság	gyakrabban párttag	gyakrabban pártonkívüli
Beosztás	gyakrabban igazgató	gyakrabban beosztott
Szektorváltás	gyakrabban maradt végig a szocialista szektorban	gyakrabban lépett át már a szocializmusban a magánszektorba

Forrás: Laki–Szalai [2004] 125. o.

Ezek után aligha meglepő, hogy a „vállalatuk” élén többnyire a rendszerváltás után is kitartó, túlnyomó részben párttag igazgatók és helyetteseik inkább a privatizálással vagy a privatizálásban is részt véve szereztek tulajdont, míg az állami-szövetkezeti szektort elhagyó, gyakrabban inkább párton kívüli beosztottak elsősorban új vállalatokat alapítottak, amelyeket nemritkán a privatizálásba is bekapcsolódva növeltek.

A tulajdonszerzésben eltérő módon részt vevő nagyvállalkozók egy fontos jellemzőjükben viszont nem különböztek: a „privatizátorok” éppen olyan jó teljesítményt nyújtottak a tulajdon működtetésében, mint a magángazdaságból érkezettek: vállalataik – mint korábban láttuk – a kilencvenes években növekedtek.

## AZ „ÚJAK” ÉLET- ÉS PÁLYATÖRTÉNET-FORDULÓI

Ebben a csoportban is megfigyelhetjük a magyar vállalkozói társadalom ismert jellemzőit: igen *magas a férfiak, az egyetemet végzettek és a városlakók aránya*.<sup>15</sup> A végül interjúra vállalkozó 31 fő között 27 a férfiak száma, 23 fő főiskolai, egyetemi végzettséggel rendelkezik, városban lakik közülük 24 fő, a tulajdonukban levő cégek közül pedig 23-nak a központja, bejelentett telephelye Budapesten vagy vidéki nagyvárosban van. Ezek a szociológiai jellemzők a magyarországi vállalkozói társadalomba lépés általánosan szükséges feltételei, ugyanakkor aligha magyarázzák a teljesítmények különbségét.

Amint azonban említettük, a számok háttérében fontos szocializációs, tanulási és szakmaszerzési különbségek állnak. Mint később látni fogjuk, e tényezők magyarázó ereje az elmúlt másfél évtizedben megnőtt, jelentőségük olyannyira meghatározó lett, hogy a nagyvállalkozók társadalmán belül éppen e dimenziók mentén generációs szakadék látszik körvonalazódni.

<sup>15</sup> A merítési listánkra került 290 jelölt között mindössze 7 nőt találtunk. Igyekeztünk a lehetséges legtöbb vállalkozó nőt szerepeltetni a potenciális mintában, ezért több esetben nem vettük szigorúan a korhatárt.



---

# A generációs váltás közelnézetben

## AZ ÉLETKORI KÜLÖNBSÉGEK TARTÓS HATÁSA

A „régiek” késve, már nem igazán fiatalon, átlagosan 40–45 éves korukban indították vállalkozásaikat, ami meglehetősen magas életkori küszöbnek számít.<sup>16</sup> Kétharmaduk a követéses interjú készítésekor 50 évesnél idősebb volt, 15-en átlépték a magyarországi nyugdíjkorhatárt. Még mindig sokat dolgoznak – napi 10–12 órát –, de ez kevesebb a tíz évvel korábbi interjúk többségében említett 12–15 óránál. Kevesebb munkát visznek haza, és a hét végén is kevesebb időt fordítanak a vállalkozás ügyeinek intézésére, mint korábban. Sokan közülük fáradékonyabbak, sőt kifejezetten fáradtabbak, kevésbé motiváltak, mint tíz évvel ezelőtt.<sup>17</sup> Egy, a kifáradásról tanúskodó interjúrészlet jól tükrözi az általános képet:

„Egyáltalán nem akarok bővülni, nem akarok többet dolgozni, semmi kedvem nincs. Ez is több, mint amit szeretnék, inkább már egy kicsit többet lennék a gyerekekkel, bár elég sokat vagyok a kisbabákkal. Nincs kedvem, húsz éve csinálom, hadd unjam már, tényleg néha fásaszt, unom, elég volt.” [31]

<sup>16</sup> Az „újak” fiatalabban, 35–40 éves korukban indították a vállalkozásukat. Átlagéletkoruk 44 év volt 2009–2010-ben. A különbség valószínű oka, hogy a rendszerváltás éveiben a negyvenesek inkább jutottak meghatározó, a privatizációt érdemben befolyásoló helyre a vállalati hierarchiában, mint az akkori harmincasok.

<sup>17</sup> A családi vállalkozások kutatói (*Carlock–Ward* [2006], *Salamonné* [2006] *Szerb* [2008]), a vállalkozók szervezetei és tanácsadó cégek meglehetősen nagy jelentőséget tulajdonítanak az egymást váltó generációk közötti különbségeknek. Ennek jegyében keresik a követendő példákat, a hatékonyak tűnő átállási stratégiákat és eszközöket (*Hámor* [2007], *Pap* [2010]).

Az életkorral növekszik azok aránya, akik cégük zsugorodásával, legjobb esetben talpon maradásával számolnak (5. táblázat). Az „újak” fiatalabb vállalkozókat tömörítő csoportjában jóval nagyobb arányban terveznek növekedést, mint a „régiek” csoportjában. A személyes ambíció csökkenésének jele az is, hogy a „régiek” vállalatainak közel negyedében a *gyermekek* vagy a *fiatalabb rokonok* átvették a vállalkozás vezetését vagy legalábbis fontos vezetői pozícióhoz jutottak benne.

##### 5. táblázat

Üzleti tervek, ambíciók

Üzleti terv	„Régiek”	„Újak”
Zsugorodás, kilépés a piacról	4	4
Stagnálás, talpon maradás	10	4
Növekedés, terjeszkedés	12	22
Újrakezdés bukás után	5	–
Nincs terv, vagy nem említi	2	1
Összesen	33	31

A gyakori *kényszerű nemzedékváltásra* példa egy építőipari alvállalkozás, ahol egyszerre zajlott a vállalkozás összeomlása, újraindítása és a nemzedékváltás:

„Minket sajnos a fővállalkozói mentalitás vitt be az erdőbe, és ezért úgy döntöttünk, hogy megszüntetjük a tevékenységünket, majd újraindítjuk, pontosabban a két fiam újraindítja a tevékenységet. Én kivonulok ebből a mocskos építőiparból. Szaktanácsadással, egyéb segítséggel az ifjú titánok kezdjék újra, miután lehúztuk a rolót. ... A profil gyakorlatilag ugyanaz, mert ehhez értünk. Nyilván ha a harangöntéshez értenénk, akkor harangöntőnek mennénk, ha a sütéshez, akkor cukrásznak. De ezt tanultuk, ők is ezt tanulták meg mellettem. Én már lassan elérem a nyugdíjas korhatárt, mondtam, hogy én a háborúban a frontvonalra már nem megyek ki, de segíték nekik. Csináltam magamnak egy kis önálló vállalkozást, amiben magam és két kollégám szerviztevékenységet el tudunk látni, de kimondott nagy építőipari tevékenységet nem folytatunk. Mondtam a fi-

amnak is, hogy nem szabad ekkorára fölfejlődni, ekkorát építeni, mert az ember fölmege a hegyre, onnan nagyot lehet esni, a dombról kisebbet lehet esni.” [25]

A teljesítmény romlása, a vállalati válság azonban csak az esetek *egy részében* kényszerített nemzedékváltásra, máskor a vállalati stratégia, a tudatos személyi politika hozta helyzetbe a fiatalokat. A *tudatos nemzedékváltás* eseteiben a csere a vállalat élén a szülő, a vállalkozás vezetőjének terve szerint megy végbe. Egy jellegzetes történetet – amelyben a tudás, a készségek és a tapasztalatok szervezett átadása kiegészült a családi tulajdon gondos védelmével – elevenít fel a következő interjúrészlet.

„A lányom, hazatérve, beállt a cégbe, azóta itt dolgozik. Feladata változó, mint friss elme olyan projektekkal foglalkozik, ami a vállalatban nem nagyon megoldott terület. Amikor diplomázott a Corvinuson, akkor elkészítette a vállalat etikai kódexét, amikor ide belépett, akkor a marketing és a kontrollingrendszer felépítésével foglalkozott. Most pedig a cég alapfolyamatainak az áttekintésével és ezeknek az alapfolyamatoknak a javításával, tehát valamilyenfajta folyamatmenedzsmenttel. Nem egyedül természetesen, ez inkább egy mátrixszervezetben megvalósuló projekt, aminek nagyon sok résztvevője van. ... A nagyobbik fiam az első három évet elvégezte a Corvinuson. Pillanatnyilag nálunk van szakmai gyakorlaton. Rátett egy kicsit, nagyon szeret itt lenni, a kollégák is nagyon szeretik, ő különböző területeken dolgozik, például ő is foglalkozik kontrollinggal, tehát ő is pénzügyi területen van.” [2]

Bár a tudás és a hozzáértés alapvető fontosságú az itt következő esetekben is, a hangsúly mégis a tulajdon védelmén, a vállalkozás intakt módon való egybetartásán van.

„A társaságnak vannak publikus és nem publikus megállapodásai, van egy szindikátusi szerződés, ami nagyjából arról szól, hogy ebből a tulajdonból nem lehet könnyen kizárni, illetve bevenni a leszármazottakat. Alapvetően a tulajdon vérségi alapon öröklődik, az örökösök a gyermekek, a mindenkori gyermekek,

de nem feltétlenül, mert lehet változtatni, de csak akkor, ha a mindenkori tulajdonosi körben nagyfokú, százszázalékos az egyetértés. Tehát ez az egyik, hogy bizonyos tapasztalatok miatt fontossá vált az, hogy tulajdonosi oldalról ne legyen ambíciója senkinek, hogy adok, veszek, hogy beleuntam, nem érdekel engem ez a cég, és akkor eladom a részvényemet. Ezt akartuk korlátozni és gátolni a tulajdonosi oldalon. A másik az, hogy továbbra is érvényes az a tézis, és alapvetően ez az én sugallatom vagy elképzelésem, hogy a vállalatunkat egy kivételével úgy próbáltuk létrehozni, működtetni, felépíteni, hogy a többségi irányítási befolyás a család tulajdonában maradjon, és ez a jövőben is így lesz. Tehát én nem kívánok létrehozni olyan társaságokat, amelyeknek nem rendelkezünk az irányítói befolyásával.” [2]

A romló várakozások, interjúalanyaink csökkenő ambíciói is közrejátszhattak abban, hogy néhány „régí” vállalkozó az elmúlt évtizedben *kilépett az üzleti életből*, és az oktatás, a kultúra vagy a jótékonyág intézményeibe helyezte át tevékenységei súlypontját. Interjúalanyaink egyike vállalatát szociális és foglalkoztatási tervei szolgálatába állította.

„2005-ben leköltöztem Sárospatakra, és nekem akkor annyi volt a célkitűzésem, hogy valahogy fölszámoljam a céget. Megértettem, hogy nem lehet ezeket az embereket magukra hagyni, valamit csinálni kell. És az én személyes életem teljesen átfordult egy kulturális, hogy is mondjam, jótékonyági feladatba.” [11]

Az utóbbi években nagy publicitást kapott, hogy miután eladta vállalatát, az egykori tulajdonos egy nagyszabású új terv megvalósításába fogott az oktatás területén (*Ötvös* [2010], *Heimer* [2010]). Egy internetes portál így számol be erről:

„Egy tisztán piaci alapon működő új informatikai magánegyetemmel próbálja meg 2009 szeptemberétől a felsőoktatást versenyre kényszeríteni Bojár Gábor, a Graphisoft igazgatóságának elnöke. ... A szükséges befektetés egy részét (körülbelül egymilliárd forintot) a Graphisoft eladásából származó bevételből Bojár

Gábor vállalja, de emellett további befektetőket is keres. A tervek szerint az egyetem szükséges infrastruktúráját, kedvezményes bérbeadással, a Graphisoft Park biztosítaná, így az új intézmény pénze nem állna ingatlanban.” (Dajkó [2007].)

A „növekvő életkor, csökkenő vállalati teljesítmény” kapcsolatot gyengíti, hogy az „újak” csoportjában is találtunk a klasszikus értelemben vett gazdasági vállalkozás elhagyására, illetve kulturális vagy sportbéli irányváltásra utaló eseteket. Negyvenes éveiben járó egyik interjúalanyunk így írta le a fordulatot:

„Hogyan értékeli át az ember a prioritásokat az életében? Én 2000 környékén megtettem. Azt mondtam, hogy a 90-es években nekem a munka volt a prioritás, és mindent ennek rendeltem alá. Valahol 2000 környékén azt mondtam, hogy most már nem a munka a prioritás, a munka egy nagyon-nagyon fontos dolog, de nem a munka a prioritás. Hol van az én helyem a világban, hol van az én helyem az országban, mit csináltam és mit fogok csinálni? A 2000 környéki gondolkodásnak az volt a végkövetkeztetése, hogy kaptam egy csomó mindent ebben az országban, itt az ideje, hogy adjak, és ennek lett az eredménye, hogy végül is megtaláltam azt a területet, amely valamilyen módon a művészetek támogatása, ezen belül kiemelten a művészetek népszerűsítése és ezen belül is a kortárs képzőművészet támogatása. Valahol ez az én társadalmi felelősségvállalási koncepcióm transzparens megnyilvánulási formája jelenleg. Én akkor vagyok igazán boldog, ha azt látom, hogy az alapítványom azt a művészetet próbálja támogatni, amelyikben benne van az örökké válás reménysugara, és utána majd úgyis 100 év múlva fog eldőlni, hogy mi az örök a művészetben.” [47]

Az életkor teljesítményt visszatartó erejét cáfolják azok az esetek is, amikor a nyugdíjazott vagy leváltott nagyvállalati vezetők tapasztalataikat, üzleti kapcsolataikat mozgósítva új (kis) vállalatot alapítottak.

Úgy tűnik, a visszavonulás, a háttérbe húzódás sokszor nem „egy szuszra” megy végbe: inkább pályamódosításról, új

ötletek és ambíciók megvalósításáról beszélhetünk, ami általában a terhek és a felelősség csökkentésének és átrendezésének szándékával párosul, a kisebb és körülhatároltabb vezetői szerep kialakítása iránti törekvéssel – s ez utóbbi általános motívumnak látszik.

A gazdasági környezet változása és a feltételek romlása a vállalkozók fiatalabb generációját is kedvezőtlenül érintette. Az általuk alapított, gyorsan növekvő cégek is szép számban mentek tönkre, omlottak össze a kétezres években, sikeres fiatalok is gyakran kényszerülnek kilépésre az üzleti életből. A fiatal egri sztárborász, Vincze Béla például 2005-ben elnyerte „Az év borásza” címet, ám 2008-ban borhamisítás miatt 30 napra felfüggesztették a vállalkozó pincészetéből származó termékek értékesítését, majd 2010-ben három évre eltiltották őt az „Egri” név használatától. A botrány hatására a vállalkozása összeomlott (Czauner [2009a], [2009b], Bezáratták a ... [2009], Kelemen [2009a], [2009b]).

A növekvő életkornak a teljesítményromlásokat magyarázó erejét tovább csökkentti, hogy a bukások, összeomlások jelentős része – mint ezt később bemutatjuk – évekkel a világgazdasági válság előtt, a kétezres évek első felében és jóval *nyugdíjaskoruk elérése előtt* érte az érintett vállalkozókat. Sok minden szól tehát amellet, hogy az életkor csak az esetek egy részében – és akkor is többnyire más tényezőkkel együtt – magyarázza a vállalati teljesítmények eltéréseit, a „régiek” csoportjának romló teljesítményét.

## A VÁLLALKOZÓK CSALÁDI HÁTTERE

A „régiek” többségének szülei a szocializmus új középosztályához tartoztak. Előző könyvünkben így írtunk erről:

„Interjúalanyaink közül a legtöbben – harmincegyen – olyan családba születtek, ahol már a korábbi generációk is a megfelelő

korszak hierarchiájának középrétegébe tartoztak, s ahol a szülői életfeladat e középosztályi helyzet védelme, fokozatos javítása vagy különböző történelmi, politikai megingások utáni rekonstrukciója és stabilizálása volt.” (Laki–Szalai [2004] 57–58. o.)

Új középosztályt említettünk: a szülők többsége az állami-szövetkezeti szektorban volt alkalmazott, középvezető. Mindössze öt olyan esetet találtunk, amikor a szülők vagy a nagyszülők magánvállalkozók (kisiparosok, kiskereskedők) voltak.

Az „újak” családjainak többsége is a középosztályhoz tartozik. Jelentős eltolódást jelez azonban az, hogy az apák több mint harmada magánvállalkozást működtet vagy működtetett, ugyanakkor az értelmiségi és alkalmazott apák ebben a csoportban kisebbségben vannak. Az anyák, akár a „régiek” esetében, leggyakrabban itt is adminisztratív munkát végző beosztottak, esetleg középvezetők. A magángazdaság terjedése azonban az ő karrierjük alakulásán is jól érzékelhető: az esetek többségében az anya a családi tulajdonban lévő vállalkozás beosztottja, „munkatársa” (6. táblázat).

6. táblázat

Az „újak” szüleinek foglalkozási csoportja

Tevékenység	Apa	Anya
Vállalkozó	12	3
Munkás	9	4
Értelmiségi	5	4
Alkalmazott	4	13
Nincs adat	1	7

A családi háttér e különbségei azt jelzik, hogy a vállalkozáshoz szükséges, hasznos tudás megszerzésének módja, helyszínei *jelentősen megváltoztak* az elmúlt évtizedben. A „régiek” a szocialista rendszerben szerzett irányítási, vállalatvezetési, piaci ismereteiket és kapcsolataikat újrendezve, főként magánvállalkozásaik működtetése közben halmozták fel a szükséges tudást és

készségeket. Az „újak” csoportjába tartozók jelentős része már a család magánvállalkozásában szerzett irányítási és vállalkozási készségeket, épített vagy vett át piaci kapcsolatokat.

Megszerzésének helye, módja nem minősíti a tudás és a készségek minőségét, hasznosíthatóságát, de a családi vállalkozásban szerzett tapasztalatok – több interjúalanyunk beszámolója és önmegítélése szerint – javították a siker esélyeit. A második generációs vállalkozók nemritkán növekedésben megtorpan, gondokkal küszködő cégeket vettek át a szüleiktől. Nemcsak több helyismerettel, rejtett tudással rendelkeznek, mint az újonnan piacra lépők, de előnyükre szolgált az is, hogy a szülők stratégiáját elemezve, a vállalkozás korábbi működésének hiányosságait feltárva alakíthatták üzleti terveiket. Egy széles termékskálát előállító és forgalmazó, lassan növekvő, a nemzedékváltás után viszont gyors növekedési pályára kapcsoló vállalatnál a vállalkozó-tulajdonos jelentősen változtatott a család kezében lévő vállalat működésén, szerkezetén:

„2000-ben döntöttük el, vagyis én javasoltam édesapámnak, hogy válasszuk szét a cégeket, a cégekkel válasszuk szét a termékeket, és csak azokat a termékeket fejlesszük, amelyek mennek, amelyek nem, azokat hagyjuk abba. És akkor a tulajdonokat szétszedtük, tulajdonképpen a tulajdonosi szerkezet maradt, de én a saját kft.-met kiváltottam a családi anyacégtől és 2003 végén megalapítottam a magam cégét. Akkor úgy határoztam, hogy megpróbálok márkát építeni.” [34]

## A TANULÁS GLOBALIZÁLÓDÓ TEREI

### *Iskolarendszerű tanulás és nyelvismeret*

A „régiek” és az „újak” szülei hasonló iskoláztatási stratégiát alkalmaztak. A többség mindkét csoportban híres gimnáziumban tanult, de voltak, akik csak szakközépiskolát, szakmunkásiskolát végeztek. Az „újak” közül a felsőoktatásba belépők nagy



része is a „gyakorlatias” hazai főiskolákra, egyetemi karokra járt a rendszerváltás után. Az interjúkban gyakran olvashattuk, hogy az oktatás színvonala nem volt kielégítő, bár a rendszerváltás után ezekben az iskolákban szert lehetett tenni a piaczgazdaságban hasznosítható tudásra, készségekre. A „régiek” hátrányként élik meg, hogy nekik erre nem volt lehetőségük. A visszatérő gondolat egyikük megfogalmazásában így szólt:

„Az nyilvánvaló, hogy az, hogy piac és kapitalizmus, ezt nekem a szocializmus vége felé kellett megértenem, és azt gondolom, hogy valamilyen szinten megértettem. De ha más alapokat kapok, lehet, hogy nekem is más lett volna. Mint például nálunk egy hetvenéves könyvvizsgáló, aki nagyon érdekes volt, mert ő még tudta, hogy milyen a piaczgazdálkodás, mert egy kicsit abban is benne volt, és ezért ő nagyon könnyen lépett negyven év szocializmus után.” [13]

A szocialista rendszer meglehetősen zárt világ volt, kevés utazási, külföldi tartózkodási lehetőséggel. A lakosság túlnyomó többségéhez hasonlóan, a „régiek” – két „szabálytalan” kivétellel – nem tanultak külföldi középiskolában, egyetemen vagy főiskolán.<sup>18</sup> Tíz évvel ezelőtt a „régieknek” több mint a negyede arról számolt be, hogy nem beszél idegen nyelvet.<sup>19</sup> A rendszerváltás sem hozott jelentős változást ebben a csoportban: jellemzően halasztották, feladták nyelvtanulási terveiket, továbbra is tolmács, idegen nyelvet beszélő munkatárs segítségével folytattak üzleti tárgyalásokat. Nem tanultak, de tudatában vannak a nyelvismeret fontosságának. Ezt jelzi, hogy a gyermekeik – akár átveszik a céget, akár nem – kivétel nélkül alapos nyelvtudásra tettek szert nyelviskolákban, külföldi főiskolákon, egyetemeken, külföldi munkavállalása-

<sup>18</sup> Ők szüleik tartós külföldi tartózkodása során léptek be az ottani oktatási rendszerbe. A szervezett külföldi tanulás sajátos útja volt a szocialista országokba szülő ösztöndíj is.

<sup>19</sup> Az általános és középiskolákban kötelező volt az orosz nyelv tanulása. Az orosz nyelv oktatásának rossz hatékonysága miatt ezt az idegen nyelvet is csak kevesen beszélték, használták (*Laki* [2006], *Medián* [2004]).

ik során. „Régi” interjúalanyaink hozzáállását jól illusztrálja a következő interjúrészlet:

„A nyelvtanulás, nem vettem részt benne, időhiányra fogom, de nem tudom, hogy ez valós-e, a másik ok az, hogy én azt látom, hogy bizonyos kor fölött már nagyon sokára tanulja meg a nyelvet, és a fiatalok sokkal gyorsabbak. Mind a két gyerekem beszél angolul, franciául. A fiam is naponta minimum 2-3 óra hosszat beszél angolul, napi gyakorlata van: a partnerek nagy része külföldi. És ő is tárgyál velük, a kereskedelem is.” [15]

Nemcsak a jómódú vállalkozók gyermekeinek, de a vállalkozók fiatal generációjának a nyelvtudása is alaposabb, színvonala-sabb annál, mint amit annak idején a „régiek” körében tapasztaltunk, és nyelvtudásuk színvonalának mutatói jobbak, mint a magyar átlag (*Laki* [2006], *Medián* [2004]). Az „újak” csoportjának 31 tagjából nyolcan tanultak külföldi főiskolán, egyetemen; a csoport tagjainak közel egyharmada (31 közül 10 alanyunk) két vagy több idegen nyelvet használ. Tizenhatan ismernek egy nyelvet, de közülük nyolcan csak kezdő szinten.

A „régiek” a továbbképzés egyéb szervezett formái iránt sem érdeklődtek a kétezres években. A leggyakrabban a szakmai szervezetek alkalmi programjait, a családi üdülési programokkal egybekötött külföldi tanulmányutakat, tapasztalatszerzéseket említették. Ezek a képzési formák nem pótolták a rendszeres, szervezett továbbképzést. Az „újak”, mint az hamarosan bemutatjuk, iskolán kívüli hosszú, külföldi tapasztalatszerzéseik során nemcsak tanulnak és ismereteket szereznek, de kapcsolati tőkét is gyűjtenek, amit később vállalkozásaikban kamatoztatnak.

*Az iskolán kívüli tanulás – „mesterlegények vándorúton”*

2004-es könyvünkben gondosan dokumentáltuk, hogy a „régiek” jelentős része „nem kapkodta el” az egyetemi tanulást. Sokan közülük megszakították a tanulmányaikat, vagy már

az egyetemi, főiskolai évek alatt munkába álltak, egyszerre tanultak és dolgoztak. A különböző továbbtanulási utakról akkor így írtunk:

„A csoport ... fontos tulajdonsága, hogy a középiskola elvégzésétől, de legkésőbb az egyetemi, főiskolai évektől kezdve a munka és tanulás szétválaszthatatlan eleme az életutaknak. Interjúalanyaink az érettségi (és a katonai szolgálat) után kivétel nélkül munkába álltak: állami vállalatoknál, szervezeteknél a munkaszervet alsóbb szintjein. Sokan közülük az egyetemet munka mellett végezték és megszakításokkal, esti vagy levelező szakon szereztek diplomát. A nappali tagozaton tanulók közül is számosan dolgoztak az egyetemi évek alatt állami, ritkábban magánvállalatoknál vagy az egyetemek »gyakorlatias« tanszékein. Munka mellett jártak továbbképzésekre, tanultak meg szakmákat vagy szereztek a munkájukhoz szükséges készségeket.” (Laki–Szalai [2004] 225. o.)

Az „újak” életének e szakasza hasonlít a „régiekéhez”. Ők is már egyetemistaként munkát vállaltak, többnyire párhuzamosan tanultak és dolgoztak, megszakították, majd újrakezdték tanulmányaikat. Íme, egy jellemző eset:

„Először diákmunkában elhelyezkedtem egy sajtófigyelő megfordító cégnél. Viszonylag jól beszéltem angolul, és ezt megpróbáltam kamatoztatni, aztán kiléptem a diákmunkából, és elkezdtem számlázni. Lett egy állásom az egyetem mellett, még ha nem is teljes munkaidőben. Fordítottam magyarról angolra, és egy angol srác volt az úgynevezett főnököm, eléggé baráti volt a viszonyunk, és sokat segített abban, hogy megtanuljak igazán rendesen angolul, úgyhogy nagyon hasznos volt, meg persze közben volt miből finanszírozni magam.” [39]

Olyanokkal is találkoztunk, akik a diploma megszerzése, illetve az első, sikertelen vállalkozás után visszatértek a munkaerőpiacra, majd újabb tanulmányokba kezdtek, és innen vezetett az útjuk a mai vállalkozáshoz.

A „régiek” és az „újak” két csoportjának tagjai eltérő gyakorisággal vettek részt az egyetem befejezése utáni *munkahelyi tanulás* különböző formáiban.

A „régiek” közül viszonylag kevesen dolgoztak gazdaságon kívüli területeken (beleértve a pártapparátust és az államigazgatás intézményeit). Túlnyomó többségük nagy- vagy közepes méretű állami vállalatok alkalmazásában állt. Pályájuk során többnyire nem egyetlen, hanem két-három vállalatban vagy szövetkezetben tevékenykedtek viszonylag hosszú ideig. Csak néhányan töltöttek be közülük úgynevezett törzskari posztokat a szocialista vállalati vezetésben, és egyikük sem irányított munkaügyi, személyzeti, jogi vagy beruházási osztályt. A vállalaton belül vagy vállalatot váltva a többség egyre magasabb pozíciókba került. Karrierútjuk során leggyakrabban a kisebb egységek (műhely, telep, bolt) éléről egy nagyobb szervezeti egység (gyáregység, ágazat, építésvezetőség, bolt-hálózat) vezetői posztjára léptek át, majd gyakran első számú vezetők lettek. Mindez összetett hatással volt a megszerzhető és felhalmozódó ismeretekre és a begyakorolt készségekre. A jelenséget illetően ma sem fogalmaznánk másként, mint 2004-es könyvünkben tettük:

„A vállalatokon belüli egységek, majd egy kisebb csoportnál a vállalat vezetése közben felhalmozott készségek és tudás tovább növelték a sikeres vállalatépítés, a nagyvállalkozóvá válás esélyeit. Később különösen fontosnak bizonyult a költségek és a hasznok számbavételében, összevetésében, a gyakran több száz fős kollektíva irányításában és ösztönzésében szerzett tapasztalat, helyismeret, a személyes kapcsolat a vevőkkel és a szállítókkal, a számlavezető bank vezetőivel és az államigazgatásnak a vállalat ügyeiben illetékes hivatalnokaival.” (*Laki-Szalai* [2004] 225. o.)

A 7. táblázat adatai is jelzik, hogy a „régiek” legtöbbször a magyar (akkor még állami tulajdonban levő) vállalatokban szereztek tapasztalatokat. A rendszerváltás éveiben felnőtté váló „újak” csoportjának tagjai közül viszont többségükben a saját

vállalkozásuk indítása előtt a szüleik vállalkozásában, illetve mások tulajdonában levő hazai magánvállalatoknál sajátították el a megfelelő tudást és tapasztalatot. Mindez esetenként az életpálya tudatos építésének része volt.

„Akkor arra gondoltam, hogy hiába, hogy már 2-3 éve volt cégem, elmegyek egy másik helyre, és megnézem, hogy mi a legfrissebb tudás most, tehát úgy mentem el máshova dolgozni, hogy már ment a cég. Ezt olyan romantikusnak is gondoltam, mint régen, tudod, elmentek a céhinasok külföldre, és beültem a legmenőbb cégbe, persze rögtön felvettek. ... Nem tudták, hogy a konkurens vállalattól jövök. Nem tudták, leszedtem a nevet az internetről, most már nem, de akkor még a netről le tudtam szedni magamat. Most már nem tudnám.” [51]

### 7. táblázat

Az iskolán kívüli tanulás és tapasztalatszerzés jellegzetes terei

Tanulási terek	A „régiek”	Az „újak”
Szülő tulajdonában lévő vállalkozás	6	17
Magyar tulajdonban lévő vállalat, hazai intézmény	28	21
Külföldi munkavállalás	6	15

Az iskolán kívüli tudásszerzés másik fontos – a szocializmusban kevesek által kipróbálható – terepe a *külföldi munkavállalás*. Az „újak” csoportjának *minden második* tagja dolgozott külföldön. Néhányan közülük külföldi többségi tulajdonban levő hazai vállalatokban tettek szert hasznos tudásra és készségekre. Különösen értékesnek bizonyult a vezetőként szerzett tudás.

„Én a harmadik évben az X sörgyárhoz kerültem gyakornokként, a kereskedelmi és marketingosztályra, akkor indult ez az osztály, egy új dolog volt, és ott nagyon meg voltak velem elégedve, de visszamentem negyedik évfolyamra. Végigcsináltam a negyedik évfolyamot és visszajelentkeztem az X sörgyárhoz. Azzal, hogy befejeztem a főiskolát, és szeretnék visszajönni dolgozni, amennyiben van rá lehetőség. Ha már ott vagyok, ne csak egy főiskolai diplomám legyen, hanem a gyakorlati oldalát is lássam a

dolgoknak, hogyan működik egy sörgyár, ott milyen döntéseket hogyan hoznak, a marketingre, értékesítésre, mindenre rálátásom legyen, és ott ragadtam végül is hat évig.” [52]

A különbségek mellett hasonlóságokat is tapasztaltunk: az „újak” közül is többen megfordultak a munkahelyi tanulásnak a szocialista rendszerben kiépült, hivatalosan nem intézményesített tereiben. Néhányan a későbbi vállalkozásaikban hasznosítható irányítási, szervezési, számviteli tudást és tapasztalatot szereztek a rendszerváltás utáni években bővülő *illegális* piacokon. Jelentős haszonra lehetett szert tenni például a külföldről hozott vagy odaszállított árucikkek forgalmazásával.

„Mi volt az első dolog? Nagy divat volt Lengyelországba kimenni, ezüstöt és rókaszőrt meg ilyeneket lehetett hozni, ezek voltak az első csempészések. Hát ennek gyakorlatilag bejáratott piaca volt, becsatlakoztam olyan valakihez, aki már ezt csinálta, és vonattal kiutaztunk, és ilyen iszonyú rizikós módon, a kabátot magunkra tekerve, állandóan az életünket és testi épségünket kockáztatva szórakoztunk, nyilván nem fölmérve a következményeket.” [53]

Az idősebb generációhoz tartozó, ám a vállalkozásukat a kilencvenes évek végén indító, később érkező „újak” (a „régiekhez” hasonlóan) a szocialista gazdaságban, az állami vállalatok, termelészövetkezetek vezetőiként megszerzett és szükségesnek bizonyult vállalatirányítási készségeiket, üzleti kapcsolataikat felhasználva vettek részt a cég privatizálásában, a privatizált vállalat irányításában.

„A tröszt igazgatótanácsának én lettem a titkára. Akkor hat vállalat tartozott ehhez a tröszthöz, nem voltak egymásnak konkurensei, regionálisan fel volt osztva a piac. Azzal, hogy én ennek az igazgatótanácsnak a titkára lettem, az, hogy a jegyzőkönyveket én írtam, engem kicsit sem zavart a két diplomám mellett sem.

Volt egy kolléganőm, barátnőm, aki azt mondta, hogy akinél az információ van, az a legokosabb ember, és én csak írom boldogan a jegyzőkönyveket. Amikor hat vállalat és a tröszt vezetői között ülhetek minden hónapban két napot, akkor olyan széles látókörrrel fogok rendelkezni, hogy milyen műszaki, személyi, gazdasági és egyáltalán milyen vállalatirányítási problémák merülnek fel egy cégnél, én csak közben írom a jegyzőkönyvet, figyeljek oda, ne rutinból írom.” [61]

---

## A „régiek” és az „újak” eltérő vállalati teljesítményei – gazdasági magyarázatok

A „régiek” kivétel nélkül a kilencvenes évek első felében indították vagy szervezték új formákba a vállalkozásaikat, és a rendszerváltás utáni első szakaszban nyújtottak *kiugróan* jó teljesítményt, amikor – mint láttuk – nem a szokásos, hanem a *kivételes ösztönzők* kedveztek a piacra lépőknek. A piacfejlődés második szakaszában, amikor a kivételes ösztönzők (piacgazdasági szabályozás, dereguláció, privatizáció) már nem érvényesültek vagy hatásuk nagymértékben gyengült, ám a szokásos ösztönzők kedvezően alakultak, a „régiek” tulajdonában levő vállalkozások jelentős része – láthattuk – tönkrement, növekedése megállt vagy lelassult (1. és 2. táblázat). Az „újak” vállalatai viszont szinte kivétel nélkül gyorsan növekedtek ebben a második szakaszban.

Miért működtek jobban a „régiek” az első szakaszban, és miért működtek náluk sikerebben az „újak” a másodikban?

Tisztán spekulatív módon arra gondolhatunk, hogy a teljesítmények különbségét az okozhatta, hogy:

– a „régiek” főként a gazdaság hagyományos, lassabban fejlődő ágazataiban, iparágáiban, az „újak” a dinamikus szektorokban tevékenykedtek (*ágazati hipotézis*);

– a „régiek” kevesebb és kisebb jelentőségű új termékkel, szolgáltatással, termelési, szervezési eljárással jelentek meg a piacon, mint az „újak” (*innovációs hipotézis*);

– a „régiek” az „újaknál” kevesebb állami támogatást, megrendelést kaptak (*az államtól való gazdasági függés hipotézise*).

Az interjúk kellően gazdag anyagot szolgáltatnak, hogy közelebbről megvizsgálhassuk e három hipotézist.



## AZ ÁGAZATI HIPOTÉZIS

A „régiek” közül több, a gazdaság hagyományos, lassabban fejlődő ágazataiban működő vállalat *nem tudta növelni* a forgalmát, piaci részesedését a rendszerváltás utáni második évtizedben. Például a nyugat-európai piacon versenyző, a ruházati iparban tevékenykedő vállalat esetében:

„... 1998–2000 volt a csúcspont, és azt látom, azóta lefelé megyünk. Akkor voltunk 1100-an. Alapvetően textil-ruházati cégekről van szó. És most olyan 100 körüli a létszám. Ezerből száz. Ez azt hiszem, hogy jól mutatja a helyzetet.” – Beszélgetőpartnerünk a forint tartósan erős árfolyamával magyarázta a zsugorodást: „... mert exportra dolgoztunk, és az árfolyam változása nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy megrendült a cég.” [30]

Ez lehetett a piacvesztés közvetlen oka, ám a beszélgetés során megtudtuk azt is, hogy cége főként az ázsiai országokból importált termékek alacsony ára miatt szorult ki előbb a nyugati, majd a hazai piacról.

Az iparági stagnálás, hanyatlás teljesítménykorlátozó hatását jelzik azok az esetek is, amikor a vállalkozók a gyorsabb növekedés reményében *iparágat, ágazatot váltottak*. Az egyik cég például az édesipari termékek forgalmának lassú növekedése és a tőkeerős nemzetközi cégek piacra lépése miatt kivonult erről a piacról, és a tulajdonos-menedzser vállalkozó számára új tevékenységbe kezdett.

„A döntő dolog az, hogy gyakorlatilag nullszaldósra tudtam felhozni a mínuszos cégünket. Ezt követően több lépcsőben, 2005-ben, 2006-ban, 2007-ben eladtam, gyakorlatilag ugyanannyiért, mint amennyiért vettem, tehát csak az időmet rabolta el. Szegény embereknek adtam még egy reményt, akik ott dolgoztak. Most aztán már széthordták, egy része Csehországban van, szóval összevissza. Tehát hamisnak bizonyult az elképzelésem, hogy majd én fölélesztem ebben a környezetben a mínuszos céget, mindenféle kapcsolat és mindenféle ötlet hiábavaló volt.

Tőkebefektetésbe fogtunk a fiammal együtt, komoly tranzakciókat hajtottunk végre, és tulajdonképpen 2002–2003-tól hihetlenül koncentráltunk az ingatlanra.”<sup>20</sup> [9]

A lassan növekvő sütőiparban is összeomlott egy korábban sikeres vállalkozás.

„Egy hatalmas cégfejlesztést hajtottunk végre, műszakilag, üzemi higiénia, tárgyi eszközök, termékfejlesztés, termékkultúra, szállítási kultúra szempontjából, amit a piac nem igazolt vissza. 2005-ben már lehetett látni, hogy a befektetések egyszerűen nem térülnek meg, egy év elég volt, lehetett látni. Két év alatt három nagy multi jött ide a megyébe, és az egyik meghirdette, hogy neki teljesen mindegy, kik szállítanak, de az előtte lévőhöz képest 18 százalékkal leviszi az átvételi árat. Az tudta ezt vállalni, aki nem fizetett áfát, nem fizetett járulékot. Mi kényszerűen beneveztünk ebbe a versenybe, megvoltak a kapacitásaink, csak óriási költséggel. A 18 százalékkal kisebb ár a sütőiparban meg-rázkódtat bárkit. Termelésünk volt bőven, csak nem volt árbevételünk. És ezt 2006-ban vittük még, de úgy, hogy áthidaló hitelt kellett felvenni. Végül is van egy pont, amikor már nincs miért tanácsokat kérni, ha józan ésszel végigszámoljuk a jövőt. Akkor azt számoltam ki, hogy most még abban az állapotában érdemes a céget a begyűjtött nagy termeléssel, ezzel a jól fölszerelt struktúrával eladni egy olyan befektetőnek, aki tudja, hogy mit vesz, és tudja, hogy mit akar csinálni, és akkor 2007 novemberében a cég teljes termelését adó kenyérgyárunkat eladtam egy ilyen befektetőnek.” [7]

Árnyalja a történetet, hogy az „újak” csoportjához tartozó egyik interjúalanyunknak az ugyancsak a sütőipar területén működő vállalkozása ugyanebben az időszakban viszont kiugróan gyorsan növekedett.

<sup>20</sup> Az ingatlanfejlesztés területére való részleges vagy teljes átlépést – azaz épületek, telkek eladására, vételére épülő vállalkozási tevékenységet az addigi termelő-, szolgáltatótevékenység helyett vagy mellett – más cégeknél is megfigyelhettük. A jelenség okairól később lesz még szó.

„Mintegy 150 kisboltba szállítottunk, 2006. január 20-án Győrben nyitottunk saját boltot, és egy éven belül 5-6 saját boltig mentünk el. Élelmes vállalkozók észrevették, hogy jól mennek a mintaboltjaink, ezért szívesen bekapcsolódtak alvállalkozóként. Ahogy elkezdtünk fejlődni, kiadtuk a fuvarozást is, a szállítást kiadtuk alvállalkozásba, és a további mintaboltok már franchise-jelleggel, alvállalkozás formájában nyitottak. 2007 nyarán jött egy újabb fordulópont. 15-20 mintaboltunk volt már, és a tatabányai kenyérgyár tulajdonképpen eladó volt ... Egy volt állami gyárat vettünk át, megtörtént a profil tisztítása. Ez azt jelenti, hogy ami nyereséget termeltünk, az bent maradt a vállalkozásban. Nekünk csak azt a pénzt kellett visszafizetni, amiért az *rt. annak idején megvette*, és megegyeztünk egy fix összegben, hogy minden hónapban mennyi üzletrészt vásárolunk. ... Nem volt más célunk, mikor ezt a gyárat átvettük, mint hogy ezt is hatékonyra tegyük, átalakuljunk. A fél kenyérgyár a már meglévő piacára szállított, a kisboltoknak és a multiknak, a kenyérgyár másik felében pedig kézi munkával, hagyományos technológiával folytattuk a mintabolthálózatot. ... Itt kétfelé koncentráltunk, és itt volt egy nagyobb fejlődési lehetőség, ugyanis egy megfelelő szállítási körben lehet csak a pékségeknek elmenni, ez a 60-80 kilométer, és itt jött be a képbe Budapest, Érd vonzáskörzete. A két és fél év alatt, amiről most beszéltünk, még kinyitott vagy 60 bolt. Most 83 boltnál tartunk. Ebből 32 van Budapesten, ebbe Budaörs, Érd, ilyeneket nem számoltam bele. Közben kimentünk egy éve Szlovákiába is, ott is 4-5 mintabolttal kezdtünk Pozsonyban, mellette egy láncnak vagyunk a beszállítói. Március-április hónapban fogunk ott egy 700-800 négyzetméteres pékséggel bővülni, Nyugat-Szlovákiában is szeretnénk terjeszkedni, Budapesten pedig még további 20-25 boltot fogunk nyitni fél éven belül.” [60]

Más kutatásokból is tudjuk, hogy Magyarországon sok gyorsan növekvő cég tevékenykedik a zsugorodó vagy lassan növekvő iparágakban (*Békés–Muraközy* [2012]). Az említett sütőipari vállalkozás története nem kivétel, az „újak” csoportjában több hasonló esettel találkoztunk. Az évek óta zsugorodó építőiparban éppúgy létezik gyorsan növekvő vállalat, mint a lassan bővülő írószer-kereskedelemben vagy pálinkagyártásban. Tehát

a gyorsan növekvő szektorokban, ágazatokban nem feltétlenül kedvezőbbek a vállalati növekedés feltételei, mint a hanyatló iparágakban. Ugyanakkor a hanyatló, stagnáló iparágakban is különböznek a vállalati teljesítmények. *Az ágazati-iparági növekedés befolyásolja, de számos esetben nem határozza meg a vállalati teljesítményt.* Más magyarázó tényezőket is kell keresnünk.

## AZ INNOVÁCIÓS HIPOTÉZIS

Tíz évvel ezelőtti kutatásunk befejezésének idején a magyar gazdaságot viszonylag szerény újítási teljesítmény jellemezte.

„... valamilyen jellegű újítást a cégek 52 százaléka hajtott végre ... A legtöbb vállalat már mások által Magyarországon is gyártott terméket vezetett be, s mindössze 8,8 százaléka újított, világviszonylatban is újnak számító innovációt. Még kevesebben honosítottak meg világszínvonalú gyártást s Magyarországon addig még nem alkalmazott technológiát. Legtöbben már meglévő technológiájukat fejlesztették tovább kisebb vagy nagyobb mértékben.” (Kiss [2005] 5. o.)

Az utóbbi évtizedben sem változtak a kilencvenes években megfigyelt folyamatok.

„... a két korábbi felméréssel való összehasonlítás alapján annyit elmondhatunk, hogy az eredmények mind az innovációs teljesítményeket, mind az innovációs tevékenységek jellemzőit és az innováció környezeti feltételeit illetően nagyon hasonlóak az előzőekhez.” (Uo. 21. o.)

A „régiek” vállalatainak innovációs teljesítménye nem tért el jelentősen a magyar gazdaságban általában tapasztaltaktól. 2004-es könyvünkben ezt rögzíthettük:

„... nem találkoztunk az interjúalanyaink vállalkozásainak helyzetét, növekedési esélyeit meghatározó kutató-fejlesztő tevékeny-

séggel. Főként az ipari és szolgáltató vállalatoknál említettek beszélgetőpartnereink új terméket, szolgáltatást, de ezek is jórészt a *választék* bővítését szolgáló kisebb módosítások, ötletek, ügyes improvizációk csupán.” (Laki–Szalai [2004] 149. o.)

Természetesen volt néhány kivétel:

„Találtunk néhány olyan vállalatot is, amelyet a nyolcvanas évek végén új termékek vagy szolgáltatások gyártására, forgalmazására hoztak létre. Igen gyors növekedésük egyik forrása éppen az új termék vagy szolgáltatás forgalmának látványos bővülése, piaci részesedésének a növekedése volt. A vállalat helyzetét megszilárdító második szakaszban ezek a cégek a termék továbbfejlesztésétől, módosításától várták a forgalom további bővülését.” (Uo. 150–151. o.)

A vállalati növekedést megalapozó jellegzetes újítások elsősorban lakásépítési, illetve adatmentő technológiára, épülettervező szoftverre, természetgyógyászati termékekre vonatkoztak.

„[A kétezres évek végén Magyarországon] romlott a helyzet az innováció terén. Csökkent az új termékek, technológiákat bevezető és külföldön szabadalmat bejegyző cégek aránya ... Nem igazán biztató vállalataink fejlődési perspektíváját illetően az, hogy a vállalat felsorolt 18 tevékenységi funkciója közül a vezetőik a kutatás-fejlesztést tekintették a legkevésbé fontosnak.” (Chikán–Czakó–Zoltayné [2010] 6. o.)

A „régiek” csoportjának tagjaival készített követéses interjúk nem cáfolják, inkább alátámasztják az utóbbi megállapítást. Beszélgetőpartnereink az utóbbi évtized áttekintésekor újabb innovációkról nem, legfeljebb a nagy növekedést biztosító *korábbi innovációk* (termékek, eljárások) *továbbfejlesztéséről* számoltak be.

„Alapvetően ma is a Béres-csepp nyomdokain haladva, az egészségmegőrző, betegségmegelőző piacra fejlesztett termékeket bontjuk ki, amelyeknek a filozófiai alapja már csírájában a Béres-

cseppben van. Kezdetben általános hatású készítményekre, vitamintablettákra koncentráltunk. Később elkezdtünk foglalkozni indikációkkal. Tehát ma már nemcsak általános roboráló hatású vitamin-, nyomelem-, ásványianyag-készítményeink, termékeink vannak, hanem csonterősítő, porcerősítő, fronthatásra vagy prosztataproblémára ható. És akkor eljutottunk egészen a szintetikus hatóanyagokig (fájdalomcsillapítás, lázcsillapítás, gyomor-, bélrendszeri panaszok), ami viszont már tényleg az utolsó éveket jellemzi, 2007-től. A gyógyszergyár léte attól függ, hogy vannak-e innovatív, piacképes termékei, ezzel folyamatosan foglalkozni kell, nyilván ma is különböző fázisban fejlesztés alatt van több termékünk: gondolati fázis, fizikai megvalósítás.” [2]

Az innovációk hasznosítását tekintve, a „régiek” által működtetett vállalkozások *vegyes teljesítményt* nyújtottak. Volt közöttük az ezredforduló után is gyorsan fejlődő, de volt zsugorodó, sőt összeomló cég is. Az eredményes innováció olyan esetekben sem garantálta a tartós sikert, amikor a vállalat forgalmában, növekedésében meghatározó szerepet játszott a piacon keregett, sikeres új termék vagy szolgáltatás. Újabb és újabb felfedezésekre, újításokra ritkán futja. Ezekhez a feltételek és a szerencse sajátos találkozására van szükség.

„Tulajdonképpen volt az életünkben egyetlen nagy, egyszeri szerencsénk, hogy egy olyan piacot találtunk, ahol az a bizonyos RWW teszt működött anélkül, hogy ezt a szót valaha hallottuk volna. Mi értettünk valamihez, ami nekik fontos volt, a piac valódi volt, az építésznek tényleg kell 3D-ben tervezni, mert az épület háromdimenziós. Mi ezt tényleg jobban tudjuk, mint más, mert úgy hozta a jó szerencse, hogy időben kezdtünk el vele foglalkozni, és annyit neki megér, ötezer dollárért mi ezt el tudjuk adni és neki ez ötezer dollárt ér, és azon nekünk szép profitunk van. Ez egy ritkán összeálló csillagalakzat, ez szerencse volt, jó, volt benne rengeteg tudatos tervezés, de ez nem jön olyan sokszor össze, hiába volt benne tudatos szervezés, nem olyan könnyű ezt összehozni, ezt még egyszer nem tudjuk összehozni, a cipész maradjon a kaptafánál, tehát megszületett 2006-ban az a döntés, hogy nekünk más utunk nincs, mint csak az építészpiacnál maradni.” [3]

Az „újak” – bármilyen meglepő – a magyar vállalatok „átlagos”, *szokásos* innovációs teljesítményét nyújtották. A csoport kétharmadának vállalkozástörténetét *semmiféle új termék vagy szolgáltatás* nem kísérte. A csoport tagjaival készített interjúkban említett újítások egy része a vállalat kiadásait, eredményét befolyásolta, s legfeljebb a jövőre vonatkozó *ötleteket* sorolták fel, de nemigen mutatkoztak az ötletet szisztematikus kutatás-fejlesztési tevékenységgé formáló stratégia nyomai. A bizonytalanság, a kétkedő hozzáállás egymondatos, tömör összefoglalása tipikusnak mondható: „Elég sokat foglalkozunk mostanában a megújuló energiába történő befektetésekkel, meglátjuk, hogy mi lesz belőle.” [54]

Az interjúkban a megvalósult innovációról beszámoló cégek esetében is többnyire a vállalat teljesítményét kevésbé befolyásoló, marginális területeket érintő újító *ötletekre* bukkantunk, amelyek köré nem épült kidolgozott innovációs stratégia. De már maga az újítás fogalma is kissé elmosódottnak bizonyult: a világ fejlettebb részén elterjedt eljárások hazai bevezetését – például a szakmában szokatlan intenzitású, időzítésű brandépítést – is újításnak tekintették beszélgetőpartnereink.

„Én abban csináltam áttörést, nemcsak itt, nemzetközi szinten is, hogy nem az ipart fejlesztettem, tehát a technológiát, hanem a márkaépítés első szakaszában a márkába fektettem vissza, márkaépítésbe, a reklámba, tehát én hagytam a gépparkot, mindent hagytam úgy két-három évig is, és minden egyes filléren a marketinget erősítettem.” [34]

Ebben a csoportban is találtunk azonban olyan vállalatokat, ahol a *dinamikus növekedés* fontos forrása az újítás, az innováció. Egy gyorsan növekvő középvállalatnál: „az egész koncepció arra épült fel, hogy mindenben másnak kell lenni, és Magyarországon senki, senki nem kínál liofilizált [fagyasztva szárított] gyümölcsöt csokoládéhoz, csak én” [52]. Egy másik gyorsan

növekvő nagyvállalatnál az innováció a következő évek növekedését alapozta meg:

„Foglalkozunk a napelemgyártás kutatás-fejlesztésével és főleg a napelemnek az építészeti szerkezetben való alkalmazásával. Mi abban gondolkodunk, hogy az egész épület körbeburkoljuk építészeti burkolóanyaggal, mert önmagában az üveg, amivel körbe van burkolva, az „napelem”, és az termeli a hőt. Hát ilyen szinten mások még nem csinálják. Azt szeretnénk, hogy a jövőben ez az üveg multifunkcionális legyen. Egyszer: legyen meg a hőszigetelő képessége... De sokszor meg kell gátolnia a tűz terjedését, ha közel van a repülőtér, akkor a hang terjedését is, napvédőnek kell lennie, hogy ne süssön úgy a nap, hogy meg lehessen örülni, de fényt is be kell engedni, ha túl sötét az üveg, akkor tönkremegy a virág, tehát nagyon sok mindenre kell gondolni.” [43]

Az innovációk egy részét – a hazai piac kis mérete miatt – a magyar feltaláló eleve a külső, nemzetközi piacon próbálja bevezetni. Az „újak” csoportjának egyik, a kohászatban tevékenykedő vállalkozója például így érvelt:

„Tekintettel arra, hogy Magyarország nem volt soha kohászati nagyhatalom, korlátozottak voltak azok a lehetőségek, hogy milyen termékeket lehet Magyarországon előállítani, és ezért is szükség volt arra, hogy a teljes szortiment gyártásához az ember más acélműveket is meglátogasson, és ott is megcsinálja azokat az adagokat és azokat a késztermékeket, amiket egyébként Magyarországon nem tud megcsinálni.” [41]

Az innovatív esetek száma a vizsgálatunkba bevont vállalatok körében csekély, a bemutatott példák kivételnek számítanak. Az „újak” csoportja nem „innovatívabb” a „régiekénél”, azaz a két csoport – vállalatnövekedésben mért – teljesítményének eltérését nem, legfeljebb egyes cégek gyors növekedését magyarázza az innováció.



## AZ ÁLLAMTÓL VALÓ GAZDASÁGI FÜGGÉS HIPOTÉZISE

A „régiek” és az „újak” két csoportját egyaránt jellemző tény, hogy vállalataik mintegy fele *nem került érdemi kapcsolatba az állammal* – ezek a cégek megalapításuk óta nem részesültek állami vagy uniós támogatásban, és nem is szállítói az államnak vagy az önkormányzatoknak.

Az állami (EU-) *támogatások* lehetnek alkalmiak vagy folyamatosak, lehetnek a vállalat életét meghatározók vagy azt csak kismértékben befolyásolók. Segíthetik a vállalat indítását vagy befolyásolhatják folyamatos működését.

Az állami és az önkormányzati *vásárlások* is tartósan hozzájárulhatnak a vállalat fennmaradásához, növekedéséhez, máskor csupán eseti, alkalmi bevételek forrásai. Mindkét vállalkozói csoportunkra áll, hogy az állammal való üzleti-szállítási kapcsolat inkább *alkalmi*, mint rendszeres, és a közszféra gyakrabban *kiegészítő*, mint meghatározó *finanszírozási partner*. Az államtól, önkormányzattól érkező megrendelések egy többpillérű vállalati stratégiába illeszkednek: esetenként lehetnek igen jövedelmezők, de a vállalkozók rájuk semmiképpen sem építenek a cég gazdálkodásának tartós elemeként. Kivételes esetekben persze az állam lehet komoly megrendelő. Egy ilyen típusú állami megrendelés-sorozatról számolt be egy nagy építőipari vállalat tulajdonos-vezérigazgatója:

„Pécsett egy ezerfős kongresszusi központot most adunk át, alig több mint egy éve tettük le az alapkövet, dolgozunk a Zsolnay negyed felújításán, komoly kereskedelmi létesítményeket építünk, a Pólustól kezdve a Csepel és a Fehérvár Plázát.” [29]

Az államhoz fűződő tartózkodó viszony vállalkozói generációkat átívelő hasonlóságai mellett fontos és a vállalati teljesítményeket is befolyásoló különbség viszont, hogy

a „régiek” vállalatainak közel fele vett fel a rendszerváltás utáni évtizedben államilag támogatott hitelt (E-hitelt, Reorg–Start-hitelt stb.). Hajdani interjúink tanúsága szerint különösen gyakran éltek ezzel a lehetőséggel a privatizáció útján vagyonhoz jutó vállalkozók. Az „újak” pénzügyi gazdálkodásából a hasonló – igaz, mára szűkebb körre visszszoruló – kedvezményes pénzszerzési eljárások gyakorlatilag hiányoznak: hitelezőik a kereskedelmi bankok, amelyek az üzleti élet szabályai szerint folyósítják a vállalkozók rendelkezésére bocsátandó forrásokat. A pénzügyi kapcsolatok e fokozatos átrendeződése tükröződik abban, hogy az „újakkal” folytatott interjúkban az önkormányzat, az állam vagy a politika szereplői csak ritkán bukkannak fel fontos tényezőként (és olykor aggodalmak forrásaként), viszont többen közülük kiemelt személyi teljesítményként tartják számon a rendszeres hiteleket folyósító bankkal, bankfiókkal való kapcsolattartást és a jó viszony ápolását.

Mindent egybevetve, a „régiek” és „újak” között legfeljebb az induláskori eltéréseket magyarázhatnák az államhoz (önkormányzatokhoz) fűződő viszonyban mutatkozó különbségek. A később mindkét körben egyre lazább állami kötődés azonban kevésbé magyarázhatja a lendület, illetve a lendületvesztés generációs különbségeit.

## A PIACI TÉNYEZŐK SZEREPE

### *A „régiek” térnyerése a kilencvenes évek zsugorodó piacain*

A rendszerváltás utáni első évtizedben az állami szektor zsugorodása különös feltételeket teremtett a termék- és szolgáltatás piacokon, s ebben az adott időszak jelentősen különbözött a kétezres évektől. A kilencvenes évek elejéről együnk így írt:

„A [kilencvenes évek elején] csökkenő kereslet ellenére ott lépett a piacra sok új szereplő, ahol a korábbi nagy szállítók eltűnése, összeomlása, zsugorodása miatt a kínálat gyorsabban csökkent, mint a kereslet. Ez esélyt adott a piacra lépő új vállalatoknak vagy a magántulajdonba került korábbi szereplőknek a piaci részesedés és a forgalom gyors növelésére. ... Különösen ígéretes volt a belépés az örökölt monopolpiacokra.” (Laki [2011] 64. o.)

Mihályi Péter is erről számolt be:

„A rendszerváltás nyomán az egykori pártállam egy sor monopolpozíciót is feladni kényszerült, s ezek megszerzéséből sokan és gyorsan tudtak meggazdagodni. Gondoljunk csak arra, hogy a szocialista rendszer összeomlásakor szinte minden országban krónikus hiányok voltak tapasztalhatók ... elsősorban a nyugati import szigorú ellenőrzése miatt. Amint ez a korlát lebomlott vagy megkerülhetővé vált, vállalkozások ezrei, tízezrei nyomultak be ebbe a privilegizált üzletbe, és busás profitokat tudtak realizálni.” (Mihályi [2010] I. kötet 20. o.)

A folytatásról pedig idézett írásunk megállapította:

„Az állami tulajdonban levő cégek összeomlása, eltűnése során keletkezett piaci rések elfoglalására szinte kizárólag a rendszerváltás utáni piacfejlődés első szakaszában került sor. A korábban állami vállalatok, nagyszövetkezetek által uralt, felosztott piacok, piaci szegmensek megszerzésének, újraelosztásának esélye radikálisan csökkent a tömeges privatizáció befejezése után.” (Laki [2011] 64. o.)

Ez az általános helyzet jócskán meghatározta a kérdéses években színre lépő „régiek” piacszerzési stratégiáit is. Gyors helyzetfelismerési képességükre vall, hogy jelentős részükhöz valóban élt is az elhagyott, felosztott hajdani szocialista piaci szegmensek megszerzésével és az „átépítés” idézett pia-

ci működés módjával. Néhányan közülük ezt a harcmodort már a rendszerváltás előtt, a nyolcvanas évek második felében is alkalmazták.

„A 80-as években már az úgynevezett állami lakásépítés jelentősen lecsökkent. Veszprémben nem tudtak lakást építeni, a házigyáras cégek tönkrementek, és az akkori házigyári lakásáraknak a 60 százalékaért simán nyertük a munkákat. Akkor nagy nyereséggel dolgoztunk.” [23]

A nyolcvanas években kiépült üzleti kapcsolatok, ismeretségek, kooperációs viszonyok segítették a piacra lépést, a piacépítést is.

„A legfontosabb a bizalmi tőke, amit én hoztam a Skálából. Nyilván gyakorlatilag a szakmának azt a körét, legyen az nagykereskedő, az értékesítési oldal vagy az eladási, szinte mindenkit ismertem. Azt gondolom, hogy nagyon jól elfogadtak. Ezt bizonyítja az a háttér is, amit utána ebből meg lehetett teremteni.” [26]

A mintánkba került, sikeresen privatizált vállalatok nemcsak megőrizték részesedésüket a rendszerváltás után, de a forgalom további bővülését tervezték a transzformációs visszaesés éveiben stagnáló, zsugorodó piacokon. Rendre megszerezték ugyanis azoknak a volt állami vállalatoknak a piaci részesedését is, amelyeket új tulajdonosaik a magánosítást követően fellépő értékesítési vagy pénzügyi nehézségeik miatt nem tudtak vagy nem akartak megtartani (például azért, mert helyzetük stabilizálására új ingatlanszerzési vagy -eladási terveket dolgoztak ki). A helyzetet egyik interjúalanyunk így jellemezte:

„Mindig úgy szoktam megfogalmazni, hogy a tortát csak szeletelgetjük, sőt a torta még össze is ment egy kicsit a hűtőben, ez, amit

„ön mond, hogy még szűkült is a piac. Viszont mi mindig nagyobb szeletet tudtunk ebből kivágni. Nyilván mások rovására.” [5]

Sokan a „régiek” közül úgy vélhették: ha a kivonulók részese-  
dése adott, akkor nem kell bővíteni, s a fejlődéshez elég „lefed-  
ni” a piacot. A hazai piac jelentőségét hangsúlyozva, egy másik  
interjúalanyunk a következő stratégiát vázolta fel:

„Nem kell új piacot találni Magyarországon. Ez magyar piacot  
jelent, azt a piacot kell tökéletesen kiszolgálni, azt a piacot kell  
maradék nélkül, pontosan időben és jó minőségben lefedni, el-  
látni, és akkor magától fejlődik.” [5]

A helyzetkép azonban hamarost jócskán megváltozott. Az  
elmúlt tíz év fontos fejleménye a tovább éleződő verseny.  
A tömeges privatizáció 1997–1998-ban véget ért, az állami  
szektor aránya ekkorra zsugorodott a 2000-es években már  
nem sokat változó méretére (8. táblázat). Az így megszerezhe-  
tő tőke és piacok sokasága megcsappant, ami értelemszerű-  
en a verseny éleződését hozta. A változás azonban szakaszos  
és fokozatos volt. A magyar piacra lépő külföldi tulajdonú  
cégek jelentős része az új évezred első éveiben is követte az  
állami szektor helyére nyomuló, gyors tőke- és piacszerzésre  
épülő harcmodort. Ez azonban ekkor még nem zavarta kü-  
lönösebben a hazaiak és a külföldiek két vállalatcsoportjá-  
nak viszonyát. Sőt a hazai piacon terjeszkedő külföldi vagy  
vegyes tulajdonú vállalatok gyakran váltak a magyar cégek  
számára a növekedés és a stabilitás forrásaivá. Egy gépipari  
beszállító cégnél például:

„A nyugati tőke, az tart fenn bennünket. Tehát a munkánknak  
a legnagyobb része szerelési munka és az ehhez kapcsolódó ter-  
vezés. A szerelési munkáknak a 70 százaléka valamilyen mó-  
don nyugati cég magyarországi letelepedésével függ össze vagy  
fejlesztésével. Suzuki, Opel, Audi, tehát mi a nagy autógyárak-  
nak dolgozunk.” [5]

## 8. táblázat

Az egyszeres és kettős könyvvitelt vezető vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása fő tulajdonosonként

Év	Állami	Belföldi magánszemély	Belföldi társasági	Külföldi	Egyéb	Összesen
1992	52,1	10,2	0,0	11,4	26,2	100,0
1994	44,5	10,7	17,6	17,8	9,5	100,0
1995	25,7	11,5	19,1	26,8	17,0	100,0
1997	13,5	10,5	22,6	35,0	18,4	100,0
1998	12,0	10,7	25,6	40,3	11,3	100,0
1999	9,2	9,1	20,6	51,6	9,5	100,0
2000	7,2	9,2	18,0	58,5	6,4	100,0
2001	7,7	8,8	17,0	60,1	6,4	100,0
2002	12,3	13,2	24,5	40,2	9,9	100,0
2003	13,3	12,9	22,0	44,2	7,7	100,0
2004	13,3	14,0	24,0	40,7	8,1	100,0
2005	8,9	15,1	24,0	40,9	11,1	100,0
2006	8,1	14,0	25,0	44,2	8,7	100,0
2007	6,6	13,1	30,9	40,6	8,4	100,0
2008	6,5	10,4	25,7	50,0	7,2	100,0

*Forrás:* APEH-adatok alapján Kállay és szerzőtársai [2009], idézi: Laki [2011] 46. o.

A multinacionális vállalatok növekvő jelenléte azonban a kezdettől *hátrányokkal, veszélyekkel is járt*: a „régiek” többsége már tíz évvel korábban is az együttműködő vagy/és velük üzleti viszonyban álló, külföldi tulajdonban levő vállalatok erőfőlényének számos jelét tapasztalhatta. A multikkal folytatott versenyben többnyire alulmaradtak a hazai többségi tulajdonban levő vállalatok, köztük a „régiek.” Már az ezredforduló körül világos volt:

„... a külföldiekkel versenyző vállalatok számos esetben a piac lassabban növekvő szegmenseibe szorultak, máskor a piac megosztása a magyar tulajdonú vállalatot a kisebb nyereséget hozó résekbe kényszerítette.” (Laki [2001].)

Rendre a külföldi cégek szabták meg az üzleti kapcsolat feltételeit, megállapították és ellenőrizték a magyar beszállítók árait, termelési és minőség-ellenőrzési rendszerét.

Íme, a versenyt elvesztő egyik hazai vállalat jellegzetes története:

„A Transelektróval ketten képesek lettünk volna kompletten szállítani, de a tenderkiírás játékszabályai szerint, ha ketten csináljuk, akkor nem fértünk bele a kiírásba, a tőkenagyságot, az éves forgalmat, a referenciákat meg mit tudom én, mit tekintve. Úgyhogy a Transelektro is arra kényszerült, hogy valakivel induljon, szállítja a villamos részt, és valakitől megveszi a járműszerkezetet, mi is arra kényszerültünk, hogy valakivel külön induljunk, hogy mi megcsináljuk a járműszerkezetet, és az adja a villamos vontatást, amely cégnek bedolgozunk. És nem mi nyertünk, hanem a Transelektro, csak mire megnyerte, tönkrement, és végül is nem ő szállította, hanem az egészet az a partner, akivel ő megnyerte, az a svájci cég. De itt volt a körüti villamos is. Azt mi tudtuk volna a Transelektróval kétharmad áron adni, mint ahogy a végén a Siemenstől vették. Miután prekvalifikációra be kellett adni előajánlatot, és kiderült, hogy mi ilyen olcsók vagyunk, úgy írták ki a tendert, hogy ne tudjunk indulni, és akkor a végén a Siemenstől egymilliárd negyvenért megvették, ahelyett, hogy tőlünk 650-ért vették volna meg. Át kellett építeni a körutat, az még pluszberuházás, a miénkkel ezt nem kellett volna csinálni.” [8]

Néhány, korábban sikeres „rég”i vállalkozó a csődöt sem kerülte el.

„Az 1997-ben a budapesti Europarkban bemutatkozó, majd gőzerővel terjeszkedő Media Markt, a 2002-ben Budaörsön piacra lépő Electro World, illetve a kínálatukba műszaki cikket is felvevő hipermarketláncok ugyanis egymás árai alá ígérve igyekeztek magukhoz édesgetni az érzékeny magyar vevőket. Az árversenyt a náluk jóval kisebb tőkeerejű Herta nem bírta, és a közelmúltban teljesen befejezte kiskereskedelmi tevékenységét. A cég vezetése ekkor még derűlátó volt, úgy számoltak, ha visz-

szatér a műszakicikk-nagykereskedelemhez, az ebből származó bevételekből tovább tudja működtetni a vállalkozást. A Herta utolsó, az Eurocenterben működő boltját idén tavasszal zárta be. Ezzel párhuzamosan a nettó árbevétel 7 milliárd forint körülire, az alkalmazottak száma pedig hetven főre apadt. Ennek ellenére akkor azt mondták: nem tettek le arról, hogy a piaci helyzet normalizálódása után újra megpróbálkoznak a kiskereskedelemmel. Néhány hónap azonban elég volt ahhoz, hogy kiderüljön: a cégnek a fennmaradásra sincs esélye. (Mihálovits [2005].)

A „régiek” vállalatainak több mint négyötöde vagy versenyben állt a hazai piacon külföldi többségi tulajdonban lévő cégekkel, vagy beszállítója volt magyarországi telephelyű külföldi vállalatoknak. Mindössze három olyan céget találtunk, amelyik tudatosan került a multinacionális vállalatokat.

A kilencvenes évek első felében induló „újak” első vagy próbavállalkozásaiban is talákoztunk a volt állami cégek piaci részesedésének felosztására, megszerzésére épülő gyors növekedés stratégiájával. Egy írószer-kereskedéssel foglalkozó vállalkozó így jellemzi az 1992-es állapotokat:

„Március 1-jén megszűnt a legnagyobb szombathelyi papírbolt. Mi láttuk ezt a vajúrást, tehát tudtuk, hogy mikor fog megszűnni. Az addigi 40 négyzetméteren működő papírboltot beköltöztettük a belvárosba egy 300 négyzetméteres papírboltba. Azóta is megvan, ez lett a városi papírbolt, a papírbolt. Ami itt Pesten az Ápisz, az Szombathelyen az Írókéz, meg Dunántúlon, és hát a forgalmunk megháromszorozódott.” [53]

Egy üvegipari vállalat tulajdonosa a következőképpen értékelte a helyzetüket:

„Volt két nagy, a Metrimpex és az Omker, a torta fel volt osztva, de hát ugye abból a tortából mi is csipegettünk le kisebb-nagyobb falatokat. És manapság ők már sehol sincsenek, és a torta nagyobbik hányada jelen pillanatban a mienk.” [37]



Feltételezésünk szerint az „újak” a korai sikerekhez kellő terepismerettel, szemfülességgel, összeköttetésekkel rendelkeztek. Helyzeti előnyük volt a külföldiekkel szemben. A továbbiakban bemutatjuk, hogy hosszabb távon ezek az előnyök gyakran eltűnnek, és a relatív tőkehiány, a szakismeret hézagjai, a vállalatszervezés fogyatékoságai viszonylagos hátrányba fordították át a helyzetet.

### *Az „újak” sikerei – specializáció és gondos piacválasztás*

A kétezres években indulók számára már adottság volt a kis-méretű, összezsugorodott állami szektor. Ekkorra a korábban érkezett szereplők jórészt elfoglalták az 1997–1998-ban befejeződött tömeges privatizáció során kialakult réseket. A pótlólagos piaci keresletet az előbb beáramló és a már a terepen lévő vállalkozások jórészt kielégítették, a piaci szereplők ekkortól főként egymás rovására növelhették forgalmukat, piaci részesedésüket.<sup>21</sup> Stratégiájuk, üzleti terveik meghatározó eleme, hogy elfogadják és vállalják azt, hogy a náluk rendszerint nagyobb, tőkeerős hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalatok diktálják a feltételeket a versenytársaik, a kooperációs partnereik számára.

Egy befektetési bankár így mutatja be piaci stratégiáját:

„Nyilvánvalóan egyre több szereplő lett ezen a piacon, és utána beléptünk abba a mezőnybe, ahol megjelentek a multinacionális versenyzők. Tudomásul kellett venni azt, hogy ebben a multinacionális világban az ember tőkével már nem bírja. Hiába vagyok profi, ha megjelenik itt a Merrill Lynch, akkor a multivilág nem velem fog dolgozni. És akkor az ember ebből levonja a következ-

<sup>21</sup>A „újak” csoportjába tartozó vállalkozók túlnyomó többsége – 31-ből 26 fő – a kétezres években is versenypiacokon tevékenykedett (mások is termelték, forgalmazták a vállalat termékeit, szolgáltatásait vagy hasonlót, és e konkurens cégek is többnyire a számukra fontos vevőket és felvásárlókat célozták meg).

tetéseket: kizorul a tanácsadói piacról vagy feladja, mert egy multinacionális vállalat nem a Bankár Kft.-nek fog megbízást adni, hanem a multinacionális pénzügyi szolgáltatónak, nyilvánvaló. Miután az ember kikerült a tanácsadói piacról, ebben a vállalatfelvásárlási dologban eljut oda, hogy ütközik a multinacionális világgal, és az esetek döntő többségében rájön arra, hogy a multinacionális világgal szemben úgysem fogja bírni a piaci versenyt, és akkor elad.” [47]

A csoport egy másik tagja arról számolt be, hogy *a piaci szegmensek eltéréseit, sajátosságait* figyelembe véve, tudatos tervezéssel alakították vállalatuk piaci politikáját.

„A piac termékcsoportonként más-más felépítésű. Bizonyos piacokon a tőkeerős nemzetközi cégek helyi leányvállalatai már uralják a piacot, és mellettük lehet egy kisebb szegmenst megszerezni. Más területen viszont, mondjuk a tetőfóliák vagy homlokzati kiegészítők esetében, gyakorlatilag a nagy cserépgyárok vagy nagy vakolatgyárok melléktermékként forgalmazták ezeket a termékeket. Mi pedig jobb áron, jó minőséget, jó logisztikával odavittünk. A vevők nagyon gyorsan átszoktak hozzánk, és a cserépgyárok és a vakolatgyárok azt vették észre, hogy hát végül is nem tőlük rendelik a kiegészítőket, csak az alapterméküket. Ez persze zavarta őket, de hát nekik meg nem ez a fő termékük, tulajdonképpen nem tettek ellene. Most már egyre többet tesznek, de akkoriban nem, és ez egy jó lehetőség volt, hogy ezen a vonalon megerősödjünk. A nemzetközi terjeszkedésben is akkor voltunk sikeresek, ha kellően korán léptünk be egy ország piacára, mikor még nem volt kellően kialakulva a piac, ha az építőipari kiegészítők használatának kultúráját részben mi vezettük be, akkor azon a piacon a pozícióink nagyon erősek.” [63]

Újabb változatot képvisel egy további eset:

„Nálunk a marketingrész a legerősebb láb. Keressük azokat a piaci lehetőségeket, ahol olyan üres lyukak vannak, olyan szegmensek, amibe mi könnyen be tudunk szállni úgy, hogy ráépítjük a jelenlegi struktúrára, tehát ugyanaz az értékesítési háttér el tudja

látni: a könyvelőnek teljesen mindegy, hogy mit könyvel, teljesen mindegy, hogy festék van a számlán vagy vágókorong, de azért a logisztika nem teljesen mindegy.” [57]

A stratégia fontos eleme, hogy a nagy, tőkeerős nemzetközi nagyvállalattal nem célszerű ujjat húzni:

„A Skoda nem volt vevőnk, Skoda típusú üveget gyártottunk, nem a gyárnak, hanem a pótalkatrészpiacra, bármelyik autószerelő cserélt Skodába szélvédőüveget, a Skoda cégnek ehhez semmi köze nem volt. Sőt versenyt támaszt a cégnek, mert nem ő adja el a pótalkatrészt, hanem mi gyártjuk ... Hát most már nem lehet mondani, hogy olcsóbb ez a pótalkatrész, mint az övék: igazából átalakult az egész világ, most a világon nagyon sok cég gyárt pótalkatrész-piacra üveget, már hoznak be Kínából is, Távol-Keletről konténerekben, tehát konkurenciáink vannak Távol-Keleten, Lengyelországban is, ők nagyon olcsón gyártanak, velük nagyon nehéz versenyezni.” [44]

Egyik interjúalanyunk a piaci szegmens gondos megválasztására szolgált példával:

„Az első hét év egy abszolút sikertörténet volt, tehát szinte üstökösként csaptunk be ebbe a világba, a turisztikai kínálatba. Először is betudható ez annak, hogy akkoriban még kevés kastély volt felújítva. Mi eredetileg wellness-szálloda vagyunk. Mikor mi elkezdtük, még nagyon kevés wellness-szálloda volt. Egy új piaci szegmenst nyitottunk meg ezzel. Mindenki kíváncsi volt rá, és tényleg a csúcson voltunk. Magyarországon egy közvélemény-kutatás szerint 70 százalékos ismertségünk biztos van, ami jónak mondható, Ausztriában nyilván nem 70 százalékos, de egy olyan 30-40 százalékos ismertségünk a keleti részen van. Az első hét év azzal telt el, hogy mindent, amit megkerestünk, visszaforgattuk, és nagyon sok mindent rendbe hoztunk, felújítottunk, területeket vásároltunk. Tehát a nyereséget nem vettük ki, egy fillért sem, hanem visszaforgattuk, közben felépítettük a régi magtárat, ami nem volt készen. Építettünk, miután annyira jól ment a dolgunk, a wellness kibővítettük, nagyon sok gyermekes

vendégünk volt, építettünk még hozzá egy gyerekmedencét, egy konferencia-központot.” [38]

Egy másik esetben:

„Azért is tudtunk ekkorára növekedni, mert egy olyan rés piacot találtunk meg, amellyel az ingatlanirodák nem foglalkoztak: a lakáskiadással. A válság óta már igen, merthogy igazából csak erre van pénze a fiataloknak, de akkor még mások nem voltak oda az ingatlan-bérbeadásért, mert itt jóval kisebbek a jutalékok, és mindenki az eladást csinálta.” [51]

Egy további interjúból kiderül, hogy a piaci szegmens megválasztása általában egyszersmind specializálódással is jár:

„És talán a legfontosabb az egész cég életében, hogy találtunk egy nagyon határozott célpiacon, ez a nagyméretű motorok, generátorok részegységeinek és alkatrészeinek a gyártása. Már jó ideje lejárt azoknak a cégeknek a kora, amelyek gyártanak egy kicsi, mondjuk autópálya-korlátot meg egy kicsi generátorházat meg egy kicsi markolókanalat. Egyre inkább a specialistáknak a kora jön, illetve jött el. A gyártás manapság semmi másról nem szól, mint hatékonyságról. Akkor tudok megfelelően hatékony lenni, ha specializálódok, és egy adott termékcsoporthoz a gyártására készülök, és azt a termékcsoporthoz gyártom. Ennek érdekében olyan gépeket vásárolunk, amelyek adott termékcsoporthoz előállítására a leghatékonyabbak, a kollégáinkat olyan képzésekre küldjük, amelyek részben termékcsoporthoz-specifikusak. Építettünk egy új gyárat, a termelés anyagmozgatási útjait ennek a termékcsoporthoz a gyártásához alakítottuk ki.” [49]

A specializálódás egy újabb példája egy másik területről:

„A multik nem foglalkoznak ilyen szerteágazóan konfekcionálással. Mi nem alapüvegyártó cég vagyunk, a multik főleg bázisüveggel foglalkoznak, öntik az üveget. Egy ilyen beruházás, egy

ilyen üvegyártási technológia 140 millió euróba kerül. Egyetlen van Magyarországon, akik megvették az orosházi üzemet. Ön-fürdőben úsztatják az üveget, hatalmas nagy kemencékben, 100 tonna üvegolvadék van bent, és napi 600 tonna üveget gyártanak le, ez borzasztó nagy beruházás, ezeket csinálják a multik. Itt nem is öntik az üveget, mi vásároljuk. Leccsiszoljuk, fúrjuk, polírozzuk, eddzük, lamináljuk az üveget.” [43]

Az „újak” csoportjában külön alcsoportot alkotnak azok a vállalkozások, amelyek kezdettől *kizárólag a nemzetközi piacokra*, piaci szegmensekbe léptek be.

„Nem titok, a cégem kezdetektől arra volt ráállva, hogy a nyugati piacról beszerezzen munkákat, és nyilván elég szép különbség van a kinti és az itthoni költségek között.” [39]

Egy másik eset a komparatív ár- és alkalmazkodási előnyök kihasználására:

„Van nekünk húzóágunk, nemcsak Magyarországon, hanem Európában: a mesterkerék gyártás. A mesterkerékgyártásban három cég van Európában, abból a háromból az egyik mi vagyunk, csak mi még gyorsabbak is vagyunk és egy picivel olcsóbbak. Mi nem 10 hétre szállítunk, hanem 5 hétre, és a német gyártó árának 90 százalékáért gyártunk, nála még mindig olcsóbban és gyorsabban.” [63]

Az idézett példák, esetek a „régiek” és az „újak” beállító-dása, piaci magatartása közötti jelentős eltéréseket jelzik. Kivételek mindkét csoportban előfordulnak, ám a „régiek” kissé félnek, tartanak a multiktól, és ha éppen nem, akkor is egyenlőtlen versenytársakat látnak bennük. Az „újak” viszont ügyesen „ráépülnek” a helyzetre, együttműködnek, és közben a kapcsolat kínálta előnyökre koncentrálnak. A döntések sebessége és a tervezett változások mértéke is különbözik a két csoportban.

Interjúink tanúsága szerint a „régiek” – néhány kivételtől eltekintve – csak lassan, vonakodva fogadták el, hogy a privatizáció során, az állami vállalatok összeomlása miatt keletkezett, általuk is elfoglalt piaci rések telítődtek, hogy a forgalom növelésének ez az útja tovább nem járható. Egy részük továbbra is a régi, terjeszkedő stratégiát követte. A lassan növekvő sűrűségben ezért is omlott össze egy korábban sikeres – fentebb már bemutatott – vállalkozás.

A kivonulás, a profilváltás időzítése, sebessége általában nehezen tervezhető, és a költségei sem elhanyagolhatók. A piacváltás vagy a vállalat által felkeresett piacok fontosságai sorrendjének, a vállalati bevételek belső szerkezetének módosítása legalább annyi körültekintést igényelt a „régiektől”, mint az „újak” számára egy új vállalat alapítása és bevezetése a piacra. Ezért a „régiek” jellemzően részleges és fokozatos váltásra törekedtek. Íme egy példa:

„Az autókölcsönzést most fejlesztettük fel egy kicsit jobban, mert mindennel kell foglalkozni, ami az autóval kapcsolatos, minden szegmessel, mindenből pénzt kell csinálni. Javítással régebben is foglalkoztunk, az egész vállalkozás is ebből fejlődött ki. És ez a szervizháttér most a záloga annak, hogy túléljük ezt a válságot, mert ha most nem lennénk ilyen erősek szervizszolgáltatásban, akkor be is zárhatnánk az összes telephelyet.” [24]

A lassú, részleges döntések azonban nem csak a „régiek” rutinjaival, óvatosságra intő tapasztalataival hozhatók összefüggésbe. Körükben nem ritka, hogy az elmaradt vagy vontatottan végrehajtott piacváltást a tulajdonos-irányítók a vállalati vagyron – elsősorban ingatlanvagyron – „fejlesztésével” (magyarán: annak hasznosításával, felélésével) pótolták, váltották ki. Azt sem zárhatjuk ki, hogy ez a menekülőút – a lehetséges vagyronhasznosítás – elkényelmesítette őket. Nem hoztak meg

időben fontos döntéseket, ami hátrányosan befolyásolta vállalkozói teljesítményüket.

*Ingatlanfejlesztés – menekülőút vagy zsákutca?*<sup>22</sup>

A leíró elemzés kockázatos szakaszába értünk. Ismert hibaforrás, amikor az okok lehetséges listáját figyelembe vevő, többtényezős elemzést felváltja a jelenséget, folyamatot egyetlen tényezővel magyarázó leírás és vizsgálódás. Nem szeretnénk ebbe a hibába esni, de meg kell állapítanunk, hogy a tőkevagyon ingatlanokba való befektetése és az ingatlanfejlesztés a piaci gondokkal és aggodalmakkal való megküzdés szokatlanul népszerű útja volt. Ráadásul a jelenséget nemcsak a „régiekkel” és 2000 után, hanem az „újakkal” készített interjúk során is tapasztaltuk. A „régiek” csoportjának egy – a tömeges privatizáció befejezése után végrehajtott magánosítási akcióban részt vevő – tagja a következőképpen emlékezett:

„Sok telephelye volt a [privatizált] vállalatnak, és ebből a barcsit adták el, a maradék maradt a budapesti telep, a nyíradonyi telep, sőt még volt egy debreceni telep. És én ezeket vettem meg, vagy vettem át. Annak érdekében, hogy ne szoruljunk hitelre, hogy legyen tőketartalékunk, a debreceni telepet, ahol gyártás nem folyt, eladtam, lehet, hogy rögtön az első évben, már nem emlékszem. Ez biztosította, hogy mindig fizetőképesek voltunk, mindig rendelkezünk annyi tőkével, amennyi a szükséges beruházásokhoz, feljavításhoz kellett.” [57]

<sup>22</sup>A zsugorodó forgalom vagy átszervezés miatt felszabaduló ingatlanok értékesítésének, hasznosításának, jövedelemmé alakításának a „régiek” körében gyorsan terjedő, bevált és gyakori szervezeti formája, amikor az ingatlanokat egy erre a célra létrehozott vállalatban, leányvállalatban, profitcenterben helyezik el.

Egy „régí” építőipari nagyvállalkozó pedig ezt nyilatkozta:

„A fő profil mellett megjelentek bizonyos ingatlanfejlesztési akcióink is. Azokból a szabad forrásainkból, amelyek képződtek, lakásokat, apartmanokat építettünk saját befektetésben, értékesítésre. Befektetőként építettünk üzletházakat, de ez nem jelentős. Ez a forgalomnak nem tette ki a húsz százalékát sem. Voltak olyan évek, az sem semmi egyébként, hogy olyan 2-3 milliárd forintot hozott ez a profil.” [23]

Az ingatlanértékesítés mint forrásszerzési módszer azonban főként a „régiek” körében terjedt el. Ahogy azt már korábban bemutattuk, az új tulajdonosok kedvező hitelek segítségével vásárolták meg a korábbi munkahelyüket, az állami vállalatot. A gyakran E-hitellel, Reorg–Start-hitellel szerzett vagyon egy nem elhanyagolható részének eladása, bérbeadása javította a „régiek” túlélési esélyeit, teljesítményük a vagyonhasznosítás nélkül valószínűleg még látványosabban romlott volna a kétezres években. A hasznosítás eme módja azonban csak a privatizációval tulajdonhoz jutottak számára volt nyitott: a második gazdaságból érkező „régiek”, továbbá az „újak” túlnyomó többsége kevésbé élhetett ezzel a lehetőséggel.<sup>23</sup>

A „régí” csoportba tartozó egy további interjúalanyunk gépipari vállalatánál viszont az ingatlanok értékesítéséből származó bevétel már a kieső jövedelmet pótolta, a zsigorodást mérsékelte.

„A holding egyik tevékenységi köréhez kapcsolódnak azok az ingatlanok, amelyeket a termelési folyamatban nem használ

<sup>23</sup> A korábbi állami vállalatok ingatlanvagyonának nem érdektelen része jóléti és kulturális célokat szolgált. A vállalati vagyon további, el nem nyagolható hányada az önellátást (alkatrész- és részegység-gyártás) segítette. Az ilyen telepek, műhelyek, berendezések jelentős része nélkülözhetővé, eladhatóvá vált a piacgazdasági feltételek között. Az „újak” beruházásaik tervezésekor költségeik minimalizálására törekedtek, ezért jellemzően nem rendelkeztek ilyen rejtett tartalékokkal. – A tőketartalékokra épülő vállalati stratégia kitűnő leírását adja Köllő János esettanulmánya (*Köllő* [2003]).



ki. Vagy úgy, hogy bérlőket fogad be iparipark-szerűen a telephelyre, vagy pedig azokat az ingatlanokat, amelyek tényleg hosszú távon sem kellenek, eladja. Oly módon azonban nem foglalkozunk ingatlannal, hogy fölvásárolunk valamit azért, hogy eladjuk. Amikor megvettük a céget, a racionalizálás azt kívánta, hogy összevonjuk az üzemi területeket, mert csak úgy lehetett gazdaságosan működni, hogy nem terülünk szét az egész telephelyen, hanem koncentráljuk a tevékenységet, minden helyet kihasználva. Így felszabadultak épületek, és azokat másképp hasznosítottuk, de úgy nem foglalkozunk ingatlanal, hogy lakást építenénk.” [8]

Az ingatlanvagyon eladásából szerzett jövedelem a csődbe ment vállalatok adósainak kielégítését is szolgálhatja, feltéve, hogy a telephelyekre, épületekre van vevő.

„Végrehajtás indult, mert akkor már arról volt szó, hogy az ingatlant, így ahogy van, el kell adni, mert abból lehetett volna rendezni a tartozásokat. Nem volt vevő, és mivel ez is elhúzódott egy évig, utána viszont már felszámolásba ment át. Most ott tartunk, hogy felszámolás alatt van, és nem kell senkinek az ingatlan. Meg volt hirdetve, és senki sem jelentkezett rá.” [16]

Az idézet jól mutatja, hogy ez a „menekülési út” gyakran kockázatos, bizonytalan. A termelő- vagy szolgáltatóvállalatok vezetői többnyire nem profi ingatlanforgalmazók. Nem értenek a gyümölcsöző forgalmazáshoz, ez számukra profilon kívüli dolog, ami vagy bejön, vagy nem. A kétezres évek elejének ingatlanpiaci konjunktúrája 2005–2006-ra kifulladt, azóta a piacismeret hiányosságai okozta hátrányok és kockázatok tovább növekedtek.

## A VILÁGGAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSAI

Az ingatlanpiaci fejlemények is jelzik, hogy a „régiek” jelentős része már a *világgazdasági válság előtt* szembesült a rendelésállomány, a forgalom, a bevétel csökkenésével, de legalábbis stag-

nálásával. Tehát ezekben az esetekben nem a világgazdasági válság, hanem más tényezők miatt csökkent a teljesítmény. Ezt okozhatta üzleti kudarc, szezonális hatás, a kereslet átrendeződése, ami a csoportba tartozó vállalkozók hagyományos termékei, szolgáltatásai forgalmának, piaci részesedésének csökkenését eredményezte.<sup>24</sup> Hasonló következményei lehetnek a konjunktúra és a növekedés ingadozásainak is. Az építőiparban a 2006-os megszorító intézkedések csökkentették a rendelésállományt és a forgalmat. Erről „régí” interjúalanyaink egyike így beszélt:

„A nemzetgazdaság állapota olyan volt, hogy nem tudta már ösztönözni a lakásépítést, itt megindult a visszaesés. Az állami beruházások, önkormányzati beruházások a költségvetés helyzete miatt lecsökkentek és sajnos a magánberuházások is visszaestek. Nálunk már a válság előtt jelentős visszaesés volt.” [29]

A kilencvenes évek elején a transzformációs visszaesés is számos vállalatot hozott nehéz helyzetbe. Ekkor azonban az országok jól körülhatárolható csoportjában súlyos következményekkel járó *lokális gazdasági visszaesés* tanúi lehettünk. Számos vállalat átterelhetette az értékesítése jelentős részét a volt szocialista országok és egyes hazai termékek és szolgáltatások összeomló piacáról a lokális válságtól nem érintett fejlett ipari országok piacára. (Laki [2010] 91. o.)

Az 1998-as „orosz válság” is a vállalatok egy csoportjában, főként az Oroszországba szállító vagy onnan importáló magyar cégeknél okozott forgalomcsökkenést és fizetési nehézségeket.

„Az orosz válsággal is összefüggésbe hozható az, hogy 1998 júliusa és novembere között 9,5 százalékról 15,3 százalékra nőtt azon

<sup>24</sup> Az érintettek köre elég széles volt. A nyomdaiparban: „Egyes vállalatok ezért a kevésbé keresett napilapok mellett vagy helyett főként *nagy példányszámú hirdetési újságokat* nyomtattak. Ezek a nem különösebben munkaigényes termékek lekötik a kapacitásokat, és jelentős hasznot is hoznak.” (Laki [2008] 51. o.)

cégek aránya, amelyek a kapacitásaik romló kihasználtságát érzékelik. Erre utal az is, hogy a piacaikat elvesztő cégek – amelyet az orosz válság közvetlenül érint – szignifikánsan nagyobb arányban érzékelik kapacitásaik kihasználtságának romlását (26,8 százalék).” (Tóth [1998] 22. o.)

A kutatásunk során keletkezett dokumentumok jól mutatják, hogy a 2008-as világgazdasági válság viszont a korábbinál szélesebb körben befolyásolta nemcsak az állva maradt „régiek”, de az „új” vállalkozók teljesítményét is. A „régiekkel” folytatott követéses interjúk többségére, az „újak” esetében pedig valamennyi beszélgetésre a válság kirobbanása után, 2009–2011-ben került sor. Könyvünk írásakor, 2013 első hónapjaiban még javában tartott a recesszió. Maradandó hatásait ezért nem, de „régik” és „új” vállalkozóinknak a válsággal kapcsolatos első tapasztalatait, reakcióit megismerhettük a beszélgetések során. Az építőiparban és a kapcsolódó iparágakban már 2005–2006-tól visszaesett a kibocsátás. A gazdaság többi szektorát, a mintánkba került vállalatok nagy többségét 2008 második felében, majd 2009–2010-ben érte el a visszaesés, amelynek közvetlen és közvetett hatásai ezt követően gyorsan jelentkeztek.

A válság közvetlen tünete, hogy az állva maradt „régiek” többségénél a forgalom gyorsan és korábban nem tapasztalt mértékben csökkent. Egyik interjúalanyunk beszámolója szerint:

„Gyakorlatilag még ma is nyereségesek vagyunk, de sajnos a bevételünk a felére lecsökkent. Megéreztem ezt a válságot jelentősen, a 300 millióból durván csak 130-150 millió a tavalyi bevételünk, ennek megfelelően csökkentettem a létszámot, én kegyetlen voltam, nincs munka, gyerek, szevasz, ide ült szembe velem, felmondtam, ez van. Elküldtük a dolgozók felét, elküldtük az adminisztrációt, titkárnőt, ilyeneket, muszáj volt, emiatt még ma is megvagyunk.” [20]

Az „újak” vállalkozásait sem kerülte el a hasonló tünetekkel járó visszaesés. Egy mezőgazdasági gépeket forgalmazó cég-

nél „az árbevétel tavaly [2008-ban] 57 milliárd volt, idén 30 milliárdra kalkulálunk” [42]. Egy másik interjúalanyunk így írta le a helyzetet:

„Az első évben 31-32 millió forintos árbevételünk volt. Onnantól kezdve minden évben megtöbbszöröztük azt, és eljutottunk oda, hogy most 24 milliárd forint árbevételünk van. A visszaesés előtt még volt 27-28 milliárd. És mindezt úgy, hogy nem kiugró év volt, hanem tulajdonképpen a 30-ról nőttünk 100 millióra, 100 millióról 250-re, a 250-ről 500-ra. Minden egyes évben nagyot fejlődtünk, és ezt 11 éven át megtettük, egészen 2008-ig. Valószínűleg ez ment volna így tovább, persze egyre lassult az ütem, de végig dinamikus maradt, azonban a válságtarolt a piacon.” [59]

Az idézett interjúrészek jól illusztrálják egy 2000 kis- és közepes vállalkozás bevonásával készült 2009-es felmérés eredményeit. A megkérdezett vállalkozások 88 százalékának valamilyen mértékben csökkent az árbevétele. Legalább 20 vagy több százalékos bevételcsökkenésről számolt be a válaszadók 69,1 százaléka. Az eredményeket összegző tanulmányban ezt olvashatjuk:

„A gazdaság csökkenő teljesítménye a vállalatok többségénél jelentősen rontotta a forgalom növelésének esélyeit. 2009 első negyedévében az ipar rendelésállománya Magyarországon 25 százalékkal alacsonyabb volt az egy évvel korábinál. A Gazdasági Minisztérium felméréseiben a vállalkozások növekedését akadályozó tényezők között 2007-ben a válaszadók 45, 2008-ban 48, 2009-ben már 62 százaléka említette, hogy nincs elég *megrendelés*.” (NFGM [2010].)

A felmérések arányai is jelzik, és mi is találtunk *kivételeket* mindkét csoportban: az ő termékeik, szolgáltatásaik kereslete, forgalma nem csökkent, hanem éppenséggel nőtt a válság hatására. Tanulságos, hogyan talált növekvő piaci résre a válság közepén egy „rég” interjúalanyunk:

„Hogyan viselkedik a MÁV? Most nincs neki devizája. Vásárolni egyáltalán nem tud. Fenntartani a jelenlegi járműparkját is csak úgy tudja, ha belül megtalálja azokat a cégeket, amelyek beszállítanak neki alkatrészeket. Mi a MÁV-nak most többszörösét szállítjuk, mint az elmúlt években, és könyörög, hogy alkatrészeket adjunk. Korábban az amerikaiak meg a németnek adta a motorgyártást, és most előszedi azokat a motorokat, amelyeket még mi adtunk, és felújítja, hogy egyáltalán járni tudja a parkját. Tehát nekünk ez a válság inkább pozitív hozadékkal járt.” [8]

Gyorsan növelte a bevételeit az a már idézett – az „újak” csoportjába tartozó – ingatlan-bérbeadásra specializálódó vállalkozó is, aki a romló életszínvonaluk miatt lakásvásárlásukat, -építésüket elhalasztó (vagy ilyen terveiket feladó) fiataloknak kínált (közvetített) albérletet.

„Ez a válság rettenetesen jól jött ki nekünk, mert nagyon megnövekedett az igény a kiadó lakásokra. Bizonytalanná vált a fiatalok helyzete, akár fiatal pár, akár fiatal család. A munkahely is bizonytalanná vált, a napi fizetésük és a napi megélhetésük, emiatt nem jutnak hitelhez. Aki felvállalta előbb a hitelt, az nem bírja a törlesztőt. Egy csomó olyan indukáló tényező merült fel, ami a lakásbérleti piacra ontja a tömegeket.” [51]

Egyik, a nyomdaiparban működő interjúalanyunk jó érzékkel már néhány évvel a tényleges beköszönte előtt is nagy gazdasági válságra számított. Ehhez igazította üzleti terveit.

„A válság előtt két évvel a nagytárgyalóban leültünk, és azt mondtam a kollégáknak, hogy válság lesz, és nem kicsi, és akkor szedjük szét a céget öt különböző csíkra. Egy meghatározott tematika mentén ezeket a csíkokat is szedjük szét és rakjuk össze újra. Amikor ez megtörtént, arra a következtetésre jutottunk, hogy csináljunk egy nagyberuházást, mert a válságnak lesznek nyertesei és vesztesei. Mit kell tennünk, hogy a nyertesei legyünk? Hatékony technológia, korszerű termék, korszerű elosztási rendszer, szebb arculat és jobb kommunikáció. Úgy, hogy tudtuk, hogy válság lesz, megcsináltuk az egész történe-

tünk legnagyobb beruházását. Amikor elindítottuk a gépet, akkor jött le a sajtóban, hogy válság van, és tulajdonképpen mi ennek abszolút nyertesei lettünk. Nagyon sokan akkor kipoptyogtak a válság miatt, vagy azért, mert nem volt likviditásuk, a bank bezárt náluk, és ezeket a helyeket mi mind el tudtuk az új termékeinkkel, az új arculatunkkal, az új elosztási rendszerünkkel foglalni.” [35]

Az ilyen és hasonló kivételek is hozzájárultak ahhoz, hogy a „régiek” és az „újak” többsége, noha gyorsan érzékelte a változást, csak fokozatosan fogadta el, hogy a mostani gazdasági visszaesés hatásai nem becsülhetők a hasznok és a költségek összevetésének megszokott eszközeivel. Nem könnyen törődtek bele abba, hogy ez a válság nagyobb piacvesztéssel jár, hosszabb ideig tart, a hazai és a nemzetközi gazdaság nagyobb területeit érinti, mint a korábban tapasztalt helyi vagy regionális visszaesések. Közel másfél évvel a válság kirobbanása után, 2010 elején is az ismert, megszokott okokkal magyarázta a forgalom csökkenését egyik beszélgetőpartnerünk:

„Az elmúlt 19 év alatt szinte megszoktuk, hogy egyik év sem olyan, mint az előző volt. Ennek megfelelően folyamatosan alkalmazkodtunk a piaci tendenciákhoz és lehetőségekhez. Korábban is voltak jó és rossz éveink, s ehhez jött most az idei tapasztalat. Az évet tervezve is gondoltuk már, hogy sokkal kevesebb új mezőgazdasági gép kerül idén a termelőkhez, de arra azért nem számítottunk, ami bekövetkezett. Hiszen az elmúlt évben 250 kombájnt adtunk el, idén meg csak 20-at. Annak ellenére, hogy a kisebb értékű gépeknél – elsősorban munkagépeknél – jóval kisebb volt a visszaesés mértéke, mint a kombájnoknál, országos szinten is jelentős, 50-70 százalékos új mezőgazdasági piac-csökkenésről beszélhetünk. Mi vezetett ide? Hogy sikerült kezelni a kialakult helyzetet? Idén [2009-ben] a támogatások hiánya, a politikai helyzet változása és az időjárás hatások összeadódva eredményezték azt, hogy az új gépek értékesítése drasztikusan visszaesett. Legfeljebb csak tüneti kezelések lehetségesek, akkora a változás.” [42]

Más tényezők is magyarázzák, hogy az általunk felkeresett vállalkozók közül többen csak lassan ismerték fel, ezért derülő alábecsléssel prognosztizálták a 2008-as visszaesés mértékét, a világgazdasági válság várható hosszát, terjedelmét. Az azonban hamar kiderült számukra, hogy sokkal nehezebb hitelhez jutni, mint korábban.

„Válság idején minden lelassul, az általános piaci helyzet alól nem tudjuk kivonni magunkat. Tehát 2008-ban 125 bázisponttal tudtunk felvenni hitelt, most 350 bázisponttal, nyilvánvalóan emelkedett a pénz ára, nincs olyan bankhitelkínálat, mint volt 2 évvel ezelőtt. Azzal együtt, hogy a mi bankkapcsolataink nagyon stabilnak mondhatók.” [5]

Az idézet utolsó mondata fontos és jellemző: az általunk megkérdezett vállalkozók – néhány kivételtől eltekintve – szilárd banki kapcsolatokról számoltak be és arról, hogy a kedvezőtlen pénzügyi fejlemények ellenére jó adósok maradtak, ezért az átlagosnál, szokásosnál könnyebben jutnak, jutnának bankhitelhez. Egy jellemző vélemény a „régiek” csoportjából:

„A legtöbb fejlesztőnek komoly gondjai vannak a bankokkal. Nekünk azért nincs igazán gondunk a bankokkal, mert hihetetlen jó nevünk lett, eddig is mindig mindent másodpercre fizettünk vissza. Tudták, hogy nekem van magánvagyonom, és soha nem mentem magánvagyonnal a cég mögé, de azért nekik egy biztonság, hogy ez nem fog összedőlni.” [3]

A válság érezhető, kellemetlen jele viszont, hogy a sikeres tranzakciók száma az ingatlanpiacon jelentősen visszaesett, hogy a piac „befagyott”. Főként azok kerültek emiatt nehéz helyzetbe, akik korábban az ingatlanok eladásával igyekeztek eltüntetni a vállalkozás veszteségeit – márpedig, mint láttuk, ez kiterjedt gyakorlat volt. A rossz kilátások ellenére a kísérletezés folytatódott.

„A tulajdonosok úgy határoztak, még azt hiszem, 2008 végén, hogy végelszámolásba megy a cég, tehát végül ez került elhatározásra, és most tartunk itt, hogy felszámolás alatt van, és szintén nem kell senkinek az ingatlan, hogy így mondjam – mert meg volt hirdetve, és senki nem jelentkezett rá. Tehát ezek a gazdasági körülmények, amelyek főleg az ingatlanpiacot érintették, nagyon érzékenyen hatottak az egész folyamatra.” [16]

A „régiek” és az „újak” fokozatosan felismerték, hogy a rendkívüli helyzetben nem elegendők az alkalmazkodás szokásos eszközei.

„[A vállalatok vezetői, tulajdonosai] rendszerint többféle eszközből álló intézkedéscsomaggal alkalmazkodnak a változó gazdasági környezethez: az árak változtatásával, termékváltással, a forgalom növelésével, a kapacitások bővítésével, átalakításával (beruházásokkal), teljes vagy részleges piacváltással, a részesezés növelésével egyes részpiacokon, a ráfordítások csökkentésével (például a készletek csökkentésével), a fizetések halasztása, elmulasztása (kényszerhitelezés) [útján], az adó- és közterhek befizetésének halasztásával, elmulasztásával, szervezeti átalakítással, létszámleépítéssel, a vállalati vagyon egy részének bérbe- vagy eladásával.” (Laki [2010].)

Tehát világosan látták, hogy a túléléshez módosítani kell az üzleti terveket, a vállalati stratégiát. Több vállalat válságcsomagot, vészforgatókönyvet állított össze. Egyik „régí” interjúalanyaunk erről így számolt be:

„Elkezdünk különböző válságcsomagokkal foglalkozni. Kezdetben főleg a banki kamatok mentek el. Nekünk jelentősebb hitelállományunk volt (és van ma is) forintban és euróban, és nem mindegy, hogy ez milyen terheket ró a vállalatcsoportra. Látszott az elején is, ha így marad, akkor ez nekünk mínusz 200 milliót jelent, és még semmi nem volt, csak a banki alapkamatok változtak meg. Ezt a pénzt rögtön haza kellett hozni. Nálunk a bér- és marketingköltség a két legnagyobb költségelem. Különböző scenáriókat állítottunk fel nagyjából negyedévenként: hogyan



húzzuk meg a nadrágszíjat, tehát a nagy költségelemektől egészen a kis megtakarításokig. Ezek hadrendbe lettek állítva. Nagy dolog az, hogy a marketinget több száz millióval megnyirbáltuk, és hogy egy nagyon komoly kontrollingrendszert is felállítottunk a válság kezelésére, tehát a piaci teljesítményeinket is különböző teljesítménymutatókkal havonta figyeljük, és felállítottunk válságindikátorokat, amelyeket szintén ilyen görgetési rendszerben néztünk, hogy az előző évhez, tervekhez képest hogy változnak. Ha ezek negatívan alakultak vagy alakultak volna, akkor hogyan jönnek az egyes intézkedések. Nem volt béremelés, mi keresztfélévben dolgozunk, tehát nyártól nyárig, nem volt az idén béremelés, és nem volt jutalomfizetés. Most karácsonykor kifizettünk egyhavi bért úgymond jutalomként, és elbocsátás egy sem volt arra hivatkozva, hogy válság van.” [2]

Bízva az előbb vagy utóbb elkezdődő fellendülésben, a vállalkozók – elsősorban a „régiek” – ha csak lehet, nem bocsátják el, hanem inkább csökkentett munkaidőben, csökkentett bérért foglalkoztatják a dolgozóikat.

„Azt is tudják, hogy tizenvalamennyi százalékkal csökken a jövedelmük, tudják, de kevesebbet is dolgoznak. Kevesebbet is dolgoznak és keresnek. Ez egy szerencsétlen szituáció, de olyan a jelenlegi szerződéses állományunk, hogy ezt meg kellett lépni.” [23]

A munkaerő-állomány megtartásának, minimális csökkentésének eszköze, ha alvállalkozók helyett a saját munkaerőt, a törzsgárdát alkalmazzák korábban kiszereződött feladatok ellátására.

„A létszám maradt, de alkalmaztunk bérmunkásokat is, és voltak alvállalkozóink is, főleg az utóbbiakat küldtük el, minden termelést a gyárba összpontosítottunk, a foglalkoztatottsági szintet nem csökkentettük.” [27]

A válság elhárításának más, „offenzív” eszközeit is bevetették az általunk felkeresett vállalkozók. Több vállalatnál piac- és termék váltással ellensúlyozták, védték ki a forgalom csökkenését.

„3-4 százalékos visszaesések voltak az elmúlt években, ami az építőipar általános visszaesésének töredéke. Több munkával tudtuk ezt elérni. Exportorientáltak lettünk, meg olyan innovációkat (ragasztott biztonságiüveg-gyártás), speciális projekteket hajtottunk végre az elmúlt években, ami egyedülálló az üvegyiparban, és így gyakorlatilag kevesebb versenytársunk volt. A szakmában végbement egy tisztulás, nagyon sokan tönkre is mentek, 2010-ben igazából hat komolyabb versenytársról tudok, amelyeket felszámoltak. Kisebb lett a felszeletelhető torta, és azok a cégek mentek tönkre, amelyek nem voltak műszakilag úgy felkészülve, vagy nem volt olyan széles portfóliójuk, amiben speciális termékek lettek volna.” [43]

A versenytársak bukása, eltűnése a piacról elvileg beruházásra, a kapacitások bővítésére ösztönözhet, igaz, csak akkor, ha a vállalkozó kedvezően ítéli meg a távlati kilátásokat. Így nem csoda, hogy ez az előremenekülő stratégia kizárólag az „újak” csoportjának derűlátó, a gazdasági fellendülésben bízó tagjai között fordult elő.

„Már célként tűzhattük ki, hogy akkor az új gyárat felépítsük, ami 2008 őszén kezdődött és 2010-ben került átadásra. Nagyon sokan megkérdőjelezték, hogy 2008 őszén, a válság kirobbanásakor szabad-e ilyen kaliberű beruházásba fogni. Ez olyan 2 milliárd forintos beruházás, amit külső forrás nélkül finanszírozott végig a cég, azt gondolom, hogy többé-kevésbé páratlan vagy példátlan, ebben az iparágban biztos, de általában a középvállalkozási beruházások sorában is. Azt gondolom, hogy nemhogy szabad, hanem félig-meddig kötelezettség válság idején ilyen típusú beruházást végrehajtani, ez a lehető legjobb időszak volt arra, hogy ezt a beruházást megvalósítsuk. A válságban a beruházási költségek lényegesen alacsonyabbak, mint egy konjunkturális gazdasági helyzetben, hiszen lényegesen olcsóbban elérhető akár az építőipari tevékenység vagy bármi más. Abból a szempontból is egy teljesen jó időszak volt a beruházásra, hogy a rendelésállomány visszaesése következtében sokkal több fizikai és személyi erőforrást tudtunk átcsoportosítani erre a beruházásra. Nagyon szerencsés egybeesés volt, hogy pont amikor a múlt év végén a

gyár elkészült, azóta jelentős mértékben, a múlt év második féléve óta nagyon jelentős mértékben emelkedik újra a rendelésállományunk. Ez nemcsak ingatlanberuházás volt, hanem számos gépet is telepítettünk, és ezzel egy nagyon jelentős kapacitásnövelő beruházást is megvalósítottunk. Ezek a jelentősen megnövelt kapacitások is már hónapok óta teljesen lekötöttek.” [49]

Mindent egybevetve, úgy tűnik, hogy a „kisebb” válságok során szerzett tapasztalatok, a visszaesésekre adott korábbi válaszok a vállalkozók körében egyfajta edzettséget teremtettek. Talán ezeknek az ismereteknek és rutinoknak köszönhető, hogy – bár természetesen megérezték és megérik a hatását – többségükben a mostani globális gazdasági válságban is lábon tudtak maradni, az összeomlást, a csődöt elkerülték. A szerencsés védekezésnek elsősorban az „újak” csoportjában megfigyelhető további tényezői közé tartozik a távlatok optimista megítélése és ennek alapján a kiterjedt, bátor innovatív fellépés, a kudarcok proaktív megelőzése. Könyvünk írásakor nem ért véget a nagy gazdasági visszaesés, sokakkal együtt mi sem látjuk a közeli gazdasági fellendülés jeleit. Ilyen körülmények között ma még nem tudhatjuk, hogy a gyárat építők optimizmusa vagy a védekező, kiváró taktika lesz-e eredményes.

---

## A nagyvállalkozók társadalomrajzához – tíz év múltán

### A „RÉGIEK” ÉS AZ „ÚJAK” TÁRSADALMI SZEREPEINEK ELTÉRÉSEIRŐL

A megtorpanás és erózió bemutatott és elemzett folyamatai nem magyarázhatók kizárólag közgazdasági és közvetlen gazdaságszociológiai okokkal – noha az elmúlt évtized kedvezőtlen gazdasági folyamatainak kétségtelenül fontos szerep jutott a formálásukban. Ha más nem, a nagy- és középvállalkozók „rég” és „új” generációinak összehasonlítása figyelmeztető módon int erre. Azt láttuk ugyanis, hogy a megtorpanást indokoló gazdasági változások közepette „új” vállalkozóink továbbra is sikeresek, és mindent megtesznek dinamikus jelenlétük és növekedésük érdekében.

Fontosnak tűnik azonban, hogy ehhez feltűnően más gazdasági stílust és eszköztárat mozgósítanak, mint „rég” társaik. Ez utóbbi megfigyelés felveti a kérdést: az életkorral összefüggő nemzedéki eltéréseken túl milyen szocializációs, magatartásbeli, értékrendbeli, valamint attitűdben és ambícióban jelentkező különbségek állhatnak e divergáló trendek hátterében. A kérdés annál is fontosabb számunkra, mert a polgári előzmények és nagypolgári életformára és szerepre irányuló törekvések tekintetében az „új” generáció kevésbé mutat rokon vonásokat a „régiekkel”. Egyszerűbben szólva, az „újak” technokrata értelemben sikeres tulajdonosoknak és menedzsereknek tűnnek, de polgár-vállalkozókként vállalt mintaadó szerepekre nem törekednek. Közöttük is van persze, aki – vállalkozói mivoltáról élesen leválasztva – fontos teljesítményeket hoz létre a kultúra vagy az oktatás területén, de rájuk is igaz: átfogó és az egész életformát felölelő elitszerepek kimunkálá-

sa nem szerepel terveik, vágyaik és törekvéseik horizontján. Mintha nemcsak a vállalkozások, hanem a bennük foglalt polgárosodási képességek dinamikája is megtört volna. Ez pedig arra ösztökél, hogy újra felvessük a kérdést: „vállalkozók vagy polgárok?“, és a gazdasági folyamatokon túl, a ma szemszögéből újragondoljuk a család- és élettörténeti, szocializációs és értékorientációs „beágyazódások” szerepét a hazai nagy- és középvállalkozók jelenkori gazdasági, illetve szélesebb értelemben vett társadalmi helyének formálódásában.

Amint azt bizonyítani igyekszünk majd, az eddigiekben taglalt közgazdasági természetűeken túl a „régik” nagyvállalkozók pályájának megtörése három fontos szociológiai tényezőcsoporttal áll szoros összefüggésben.

Az *első* ezek közül indulásuk „szocialista” beágyazottsága, közelebbről, az átmenetinek bizonyult helyzeti előny, ami a piacosodás kezdeti szakaszában e réteg számára felhajtóerőt jelentett, ugyanakkor néhány éven belül teljesítményük fékjévé vált. Mint látjuk majd, az örökség sok mindent jelentett: mélyreható technológiai felkészültséget, a vállalati kapcsolatok beható ismeretét és kezelésük technikáinak biztos tudását, áttekintést a lehetséges együttműködők és a potenciális versenytársak köréről, piaci erejük és gyengeségük forrásairól, és mindenekfelett: kipróbált, könnyen működtethető kapcsolatokat – gazdaságiakat, államigazgatásiakat és politikaiakat egyaránt. E tényezők valóban komoly indulási előnyt biztosítottak: egy-egy frissen tulajdonossá vált vállalatigazgató vagy főmérnök terepismeretével aligha vetekedhettek a kívülről jövők. Ugyanakkor az örökség birtoklása veszélyesen elkényelmesíthetett: hátszelével gyakran elmaradt az alkalmazkodás, a vállalati profil és az üzleti filozófia szükséges újrafogalmazása. Az eredmény pedig a lassú hanyatlás és zsugorodás lett.

A „régiek” a szocialista örökségre építő stratégiájának zsákutcás jellege különösen az „újak” történeteinek fényében válik világossá. Mint írtunk róla, és alább részleteiben is bemutatjuk, ez utóbbi csoport gyökeresen más utat követ:

jobbára családi tulajdonban lévő vállalkozások<sup>25</sup> felvirágoztatásával vagy azok egy szeletének kihasításával keresi meg a piaci rést, ahol még „szabad a pálya”, s ahol a terepismeret, a kapcsolati háló kiépítése, a marketingtevékenység és a versenytársakkal szembeni fellépés a bármily szerény, ám biztosan birtokolt monopolhelyzet kialakítását szolgálja. Ha szükséges, e stratégiával tovább lehet lépni: a funkcionálisan kialakított szervezeti rend és a benne foglalt szerepek könnyűszerrel konvertálhatók más területekre és újabb tevékenységi körökre. Az „újak” sikere tükrében a „régiek” megtorpanása és zsugorodása valóban az alkalmazkodás megakadályozását mutatja. Minthogy a kezdeti években nagy tehetségről és dinamikus fejlődésről tehettek tanúbizonyságot, a magyarázatot semmiképpen nem a két csoport eltérő kvalitásainak tudhatjuk be – az igazi okot minden bizonnyal előtörténetük és szocializációjuk különbségében érdemes keresnünk.

<sup>25</sup>Tekintettel arra, hogy a hazai statisztikai adatgyűjtésben a családi tulajdonú vállalkozások nem szerepelnek külön kategóriaként, e forma gyakoriságáról és a körbe tartozó cégek méreteiről nincsen átfogó ismeretünk. Néhány jel azonban a családi tulajdonlás népszerűségének növekedéséről tanúskodik. Erre utal a családi közép- és nagyvállalkozók egyre erősödő befolyással rendelkező érdekvédelmi szervezete, a Felelős Családi Vállalkozásokért Magyarországon Egyesület taglétszámának gyors gyarapodása (*Erősödik a ...* [2011]). De talán még fontosabb a jelenség nemzetközi vetülete: a családi tulajdonlasi forma térnyerését ugyanis a hazai közép- és nagyvállalkozások tulajdoni szerkezetének a fejlett piacgazdaságokéhoz való igazodásaként értelmezhetjük. Irodalmi adatok szerint Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban az utóbbi két évtized a forma dinamikus előretörését hozta, aminek betudhatóan ma már a családi tulajdonú vállalkozások adják a gazdaság tulajdonosi összetételének többségi hányadát. „A családi vállalkozások világszerte a regisztrált cégek 75–95 százalékát teszik ki, a GDP előállításának 65 százaléka köthető hozzájuk. Európában a vállalkozások 75–80 százaléka családi vállalkozás, a foglalkoztatásban betöltött szerepük 40–50 százalék közé tehető (egyes országokban eléri a 70 százalékot), a GDP előállításában a részesedésük 20–70 százalék közötti. Az Egyesült Államokban a családi vállalkozások adják a GDP 49 százalékát és teremtik az új munkahelyek 78 százalékát.” (*Csákné* [2011].) Óvatos feltételezéseként tehát valóban kimondhatjuk, hogy a családi tulajdonú vállalkozásoknak az „új” közép- és nagyvállalkozók körében tapasztalt feltűnően magas száma valószínűleg az igazodás általánosabb jelenségének következménye.

A „régiek” hanyatló pályáját és vállalkozásaik zsugorodását azonban nem írhatjuk kizárólag a „szocialista örökség” számlájára. Ha meggondoljuk, mekkora váltásokat léptek meg, amíg nagyvállalati vezetőkből, szocialista külkereskedelmi vállalatok üzletkötőiből vagy állami gazdaságok főagronómusaiból magántulajdonos vállalkozókká váltak, adaptációs képességeiket világosan és meggyőzően bizonyították – miért ne lettek volna tehát képesek további nagy ugrásokra? Azt kell feltételeznünk, hogy a lefékeződésnek egyéb okai is lehettek – mégpedig olyanok, amelyek kiiktathatatlan külső adottságként jelentkeztek.

Ezek felszínre hozatala átvezet bennünket a „régiek” pályáivének megtörését kiváltó *második* fontos tünetegyütteshez, amely persze hatósugarában messze túlnyúlik a gazdaságon: e figyelmet érdemlő jelenségkör a bizalmatlanság minden relációt átható eluralkodása és eszkalációja a magyar társadalomban. „Régi” nagyvállalkozóinkat ez kétszeresen sújtja: teljesítményüket és kiugrásukat első perctől a gyanakvás szelleme kísérte, hiszen a rendszerváltás pillanatától általánosnak mondható közvélekedés volt, hogy itt meggazdagodni, tőkéhez jutni csak tisztességtelen úton lehet. A gyanakvás az évek folyamán mindent átszövő bizalmatlansággá terebélyesedett: állami hivatalnokok, adóellenőrök és vámtisztek minden gyarapodó forint mögött csalást és visszaélést gyanítottak, kollégák a tisztességtelen nyereségszerzés vádjával tettek feljelentést egymás ellen, ugyanakkor a védelmet nyújtani hivatott kamarák és érdekszövetségek napjainkra jobbára kiürültek, a csatákat kinek-kinek egyedül kell megvívnia. Mindezen túl a vállalkozás bővítéséhez megbízható és stabil partneri kapcsolatok és azok talaján fogant szerződéses viszonyok kellenének: a bizalmatlanság és bizonytalanság állandósult légkörében ma ezek aligha teremthetők meg.

E körülmények között a tisztességért és az önbecsülésért folytatott küzdelem otthagya a nyomát a legközvetlenebb emberi kapcsolatokon is. A „régiek” mai életszakaszában a korábbi évekhez képest új védelmi szerepekkel telítődnek a családi

viszonyok, és – amennyiben megmaradnak – felértékelődnek és az üzletbe épülnek a bizalom szempontjából kitüntettként kezelt régi baráti kapcsolataik is.

Az „új” vállalkozók életstratégiája más: számukra a család és a vállalkozás összefonódása jelenti a kiindulási alapot, s minden további emberi kapcsolatot ehhez igazítanak. A barátságokat funkcionalitásukban tekintik, és természetesnek tartják mulandóságukat. Úgy vélik, hogy alapjában csak magukra és családjuk zárt viszonyaira támaszkodhatnak, s ha olykor meg is fogalmazzák magányukat, ezt nosztalgia és keserűség nélkül teszik – mintegy tudomásul véve a dolgok megmásíthatatlan rendjét. A történetek azonban annyiban közösek, hogy azok a „régiek” és az „újak” esetében egyaránt a kapcsolatok beszűküléséről tanúskodnak. S ha ez így van, akkor különösen fontosá válik az ellensúly, amit a környezet „feljavítása” nyújthat. Mint látni fogjuk, ezt azonban a vállalkozók két csoportja különbözőképpen képzei el. Míg a „régiek” inkább állami fellépést sürgetnek, amely kellő szigorral szállna szembe a korrupcióval és a feketegazdasággal, az „újak” e tekintetben is rezignáltak: az államtól nem várnak védelmet, s inkább gazdasági függetlenségük őrzésével és piaci helyzetük megerősítésével igyekeznek körülbástyázni személyüket és vállalkozásukat.

A „régiek” megtorpanása és hanyatlása mögötti *harmadik* kedvezőtlen tényező ideológiai természetű: a politika és mögötte a társadalom elfordulása az európai felzárkózás céljától széles körben újraéledt befelé fordulással társul, ami – a magyarságértékek konzervatív interpretációjával – a kitörés szándékáról való lemondást és az országhatárok közé való visszahúzódást pártfogolja. A nyugati kapcsolataiban amúgy sem túl erős „régi” nagyvállalkozói réteg jelentős része számára mindez fontos üzeneteket hordoz: a gazdasági szerepeikben eredetileg inherensen bennfoglalt világpolgári beállítódás a más kultúrák iránti nyitottság értékeinek háttérbe szorítását, sőt nemegyszer feladását, az „elnyomó” és „kiszipolyozó” Nyugattal való szembefordulást és az állam



újbóli megerősítése és védelmi hálója iránti igények markáns megfogalmazódását hívja elő.

Az ideológiai-politikai váltás mélyen megélt bizonytalanságokkal társul: a hajdan egyértelmű odafordulással várt uniós csatlakozásnak ma inkább az árnyoldalai kerülnek számukra előtérbe. Összhangban az általános hangulattal, interjúalanyaink is túlbürokratizáltnak látják az Európai Uniót, és rendre úgy nyilatkoznak, hogy a belépés nemigen változtatta a helyzetükön: a multik túlsúlya – vállalkozásaik legfőbb strukturális meghatározója – a csatlakozás idejére már kész adottság volt, és az állam sem annak előtte, sem azóta nem nyújtott valódi védelmet e túlsúllyal szemben. Ilyen körülmények között úgy gondolják, hogy az önvédelemre alapjában két út áll nyitva: a magyar sajátosságok militáns kidomborítása és képviselése, illetve a vezérszerepről való lemondással társuló rezignált beilleszkedés a nemzetközi hierarchiába. A „hungarikumokra” építő gazdaságpolitika szükségességét elsősorban az „újak” hangoztatják, egyszersmind közülük kerülnek ki a pragmatikus szempontokra építő „alárendelődési” program megfogalmazói is. A beállítódásokban azonban nincs különbség a két generáció között – a „régiek” ugyanúgy gondolják, mint ifjabb társaik, legfeljebb annyiban más a fogalmazásuk, amennyiben azon átsüt az egykori kitörési álmok meghíúsulása feletti csalódottságuk.

Bár e három tényezőcsoport hozzájárulását a rendszerváltás környékén induló nagyvállalkozások hanyatlásához és a nagyvállalkozói réteg zsugorodásához igen fontosnak tartjuk, hangsúlyoznunk kell, hogy azok jobbára nem önmagukban és nem közvetlenül, hanem vállalkozóink gazdasági szerepeivel és magatartásával kölcsönhatásban érvényesülnek. Bemutatásukkal tehát az itt következő elemzések nem alternatív magyarázatokat kínálnak, hanem szándékunk szerint elmélyítik ismereteinket a szerepváltozások és magatartások rugóiról és dinamikájáról. De persze még így sem gondoljuk, hogy mindezt kimerítő, teljes körképpel szolgáljánk.

Könyvünk eddigi fejezeteiben leírtakat újragondolva, első megközelítésben a „régiek” szociológiai természetű meghatározó jellemzőin keresztül igyekeztünk újra számba venni a hanyatlást kiváltó legfőbb gazdasági tényezőket. E tekintetben azonban bizonyos nehézségekkel szembesülhetünk. A (nagy)polgári szerepekből való visszahúzódás beható feltárásához ugyanis közelebről meg kellene vizsgálnunk interjúalanyaink teljes kapcsolatrendszerét és az abban végbement változásokat, valamint górcső alá kellene vennünk családi életük, mindennapi életformájuk, a civil világban elfoglalt helyük és tág értelemben vett értékválasztásaik esetleges átrendeződéseit is – mindehhez interjúink azonban csak részleges támpontokkal szolgálnak. Bár ahol csak lehetséges, a beszélgetések e tágabb vonatkoztatású részleteire is támaszkodunk, az értelmezési keret kiszélesítésére a már megismert utat választjuk: a közép- és nagyvállalkozók „új generációjának” megszólaltatásával teszünk kísérletet arra, hogy feltárjuk a hazai nagyvállalkozások és tulajdonosaik, a nagyvállalkozók korszakokon átívelő, általánosnak tekinthető vonásait, egyszersmind megvilágítsuk azokat a történelmileg determinált helyzeteket és jegyeket, amelyek a „régiek” csoportját indulásuk sajátos körülményei és ebből fakadó helyzeti sajátosságai révén egyszeri vonásokként, a maguk megismételhetetlenségében jellemzik.

Mint korábban láttuk és újabb oldalakról is bemutatjuk majd, az a 10-15 év, ami életkorban és vállalkozásaik indításában a két csoportot elválasztja egymástól, mélyebb értelemben is vízvonalnak bizonyul. Ahogy korábban már említettük, itt nem csupán az életkori különbségek demográfiai hatásairól és az eleve késve indult „régiek” megöregedéséről, elfáradásáról van szó. Noha ugyanabban a hazai gazdasági, társadalmi és politikai közegben tevékenykednek, az „újak” csoportja mind szűken vett gazdasági szerepeiben és fellépésében, mind társadalomfelfogásában olyannyira más világot képvisel, hogy az általuk a „régiek” elé tartott tükör meglepetésszerű érzékletességgel egy *korszakváltást* mutat számunkra.

E tükörbe pillantva, felnagyítva áll majd előttünk a „szocialista” örökség egyszeri felhajtóereje és későbbi fékező szerepe, de kitűnnek a gazdasági és személyes viszonyokat eluraló bizalmatlanságra adott válaszok különbségei is, mint ahogy kiviláglanak az államhoz fűződő elvárások mélyebb beágyazódásai és az általuk életre hívott életfilozófiák és napi gyakorlatok lényeges eltérései is.

## A „SZOCIALISTA ÖRÖKSÉGRŐL”

A „régiek” és az „újak” két nagy csoportjának indulását alapvetően különböző viszonyok és az azokat megtöltő, markánsan eltérő szocializációs terek alakították. Azok, akik a hatvanas évek közepén vagy azt követően születtek, jobbára diákéveiket élték a szocializmus összeomlása idején. A szocialista munkahely fogalmát és szellemét családi és baráti elbeszélésekből ismerték, magáról a rendszerről saját tapasztalatuk azonban legfeljebb iskoláik révén lehetett. Ami az „újak” élményvilágának szocialista sajátosságait illeti, a klasszikus időkhöz képest természetesen már az iskolák szelleme is erősen változóban volt: kimentek a divatból és elillantak a kötelező tananyagból a hősi orosz pionirokról szóló tanmesék, megtört az orosz nyelv egyedulalma, és egyre több helyen kezdtek el németet, angolt, franciát vagy spanyolt tanítani (*Laki* [2006]); a történelemoktatásban lassan teret nyertek Magyarország világháborús szerepéről és az ötvenes évekről szóló kritikai értékelések; az irodalmi önképzőkörökön „polgári” szerzők „polgári” műveit tárgyalták az ifjú érdeklődők, és nemigen várta már el senki az aktív úttörő- vagy KISZ-munkát, sőt a mozgalmi tagságot sem.

A nagy tabuk persze továbbra is érvényben voltak: ötvenhatról nyilvánosan semmiképpen sem lehetett beszélni, a szovjet csapatok kivonásának hangos kívánása pedig fegyelmet vonhatott maga után. E kevés számú tilalomfát azonban ki lehetett kerülni, így a munkahelyeken, oktatási intézményekben

töretlenül dolgozó jelentéstévő ügynökök munkája is apadozott. Mindazonáltal a játékszabályokat be kellett tartani, és ezt kisiskolás korától mindenki megtanulta. Ugyanakkor a társadalmi közhangulat iránya egyre nyilvánvalóbb módon változott: a retorikusan fenntartott szocialista homlokzat háttérében lázas munka folyt a bomló szocializmus maradványainak szétszedéséért. Mire munkába lépett – de a nyári munkák idején sokszor jóval előtte –, a nagyvállalkozók „új” nemzedéke egyértelműen az alakuló piaci világot tekintette terepének, és fel sem merült más, mint az önállóságra felfűzött karrierutak vágyképe. Bár a vizsgálatunkba bevont „új” generáció tagjai 10-15 évvel a látványos összeomlás előtt születtek, ők már egyértelműen a rendszerváltás gyermekei.

A „régiek” azonban még igencsak máshogy szocializálódtak. Évtizedeken át munkahelyük teljhatalmú úr volt az életük felett. Saját tapasztalatukból ők még jól ismerték a párttitkár szavának súlyát, de azt is, hogy legszűkebb értelemben vett szakmai munkájuk egy másik vonatkoztatási rendszerben állandóan mérlegre tétetik, és itt kevésbé számít a tehetség, a szorgalom vagy a teljesítmény – az értékelést a politikai megfelelés, a rendszer iránti hűség szempontjai diktálják. Sokak szembesültek a rendszer jól ismert dilemmájával: ha többre vágytak, ezt aligha érhatték el a pártba való belépés nélkül, életüknek a párttal való összefonódása ugyanakkor a gyakori erkölcsi meghasonlás és a könnyű zsarolhatóság kiszolgáltatottságával nyomta meg a mindennapjaikat. Minden lavírozás és a politikai csapdák kikerülésére tett minden erőfeszítés ellenére a fennálló rend egyértelműen az uralkodó szocialista feltevérendszer tette az igazodás viszonyítási keretévé.

„Dicsekedett velem ott a többinek, hogy azért ebből a fiúból, ebből lesz valami! ... Szerintem, én úgy emlékszem, ott lettem párttag, ott az állami gazdaságban valahol ... Persze ezt a szituációt, most visszatekintve, az azt meg nem élt emberek el sem tudják képzelni: annak idején óriási dolog volt, hogy ha egy fiatalembert ezek az emberek maguk közé engedtek. És fő-

leg úgy, hogy na, figyelj csak, akkor, akkor gyere! Hát nincs az az ember, aki azt mondta volna annak idején, akkor nem, nem megyek. ... Akkor ebben az időszakban lettem 23-24 évesen párttag. Ezek az emberek azért párthű emberek voltak, és egy klikket alkottak. ... Bénultság jelentkezett úgy nyolcvankilenc környékén. Kaptunk különböző direktívákat a párttól, de ezekből nem lehetett kiolvasni a menekülés vagy a kitörés irányát. Sokszor elgondolkoztam rajta, hogy ... ha más emberek ülnek ott, akkor nem lehetett volna mégis valami más megoldás. ... Kilencvenben lementek a választások. Győzött az MDF. Nagy volt a hasonszőrű emberek részéről a bizonytalanság, azért volt bennünk némi félsz, vagy bevallja valaki, vagy nem, hogy számonkérés lesz itt..." [22]

Miközben a szocialista viszonyok közötti előrejutás iránytűje sokak számára kétségtelenül a párt volt, tudjuk, jó ideje működött már egy nagy hatású másik értékrend is, amely az informális viszonyokban és terekben formálódott: a „hivatalossággal” szembeszegülő szakmai virtus és a köréje szerveződő hallgatolagos véd- és dacszövetségek értékrendje, amely éppenséggel a rendszer logikájával szembeni fellépést tartotta az elismerés és a személyes megbecsülés fő kiindulópontjának. Ez utóbbi értékrend elsősorban szakemberi mivoltukban szólította meg interjúalanyainkat: ambiciózus újítként, vállalatuk fiatalon felemelkedett vezetőiként mindenekelőtt munkatársaik megbecsülésére és a piacon hasznosuló teljesítmény nyilvános elismerésére vágytak. Ez az állandó szerkezeti ellentmondásokkal teli tér formálta a „régiek” első tapasztalatait a szocialista iparvállalatról vagy a nagyüzemi mezőgazdaságról, és az ellentmondások közötti állandó egyensúlyozás alakította szakmai előmenetelüket.

Korábbi könyvünkben részletesen bemutattuk, hogy munkaútjuk a hetvenes években kezdődött: a '68-cal induló új gazdasági mechanizmus éppen attól volt új, hogy igyekezett az ellentmondások kezelésére létformákat teremteni. A történetben igen fontos, hogy az új formák hangsúlyosan a pártállam által uralt és ellenőrzött szocialista szektoron belül alakultak,

s így fenntartották a mobilitási pályák folyamatosságát: felemelkedni vágyó fiatal emberek életüket ezekben a kimunkált szocialista formákban képzelték el, tanulmányaikat, munkájukat, kooperációs kapcsolataikat és mindennapjaik érintkezési formáit az életük csaknem minden szegmensét uraló vállalati viszonyokhoz igazították. Sikereik egyik legfőbb forrása így a helyismeret lett: közvetlen világukban igen nagy biztonsággal tájékozódtak, és ez a tájékozódási képesség volt fokozatos előremenetelük legfőbb forrása is. A munkahelyről, ahol magánvállalkozóvá válásuk előtt többnyire már sok évet ledolgoztak, igen pontos tudásuk volt: beható részletességgel ismerték a technológiai folyamatokat, reális képük volt vállalatuk technikai színvonaláról és fejlődőképességéről, tisztában voltak munkahelyük kooperációs viszonyaival, és jól eligazodtak annak import- és exportkapcsolataiban is, valamint – és ez egyike a legfontosabbaknak – a kisujjukban volt a tudás a vállalatban megtestesült „emberi tőkéről”, magyarán, a dolgozók szakértelméről, teljesítőképességéről, a munkához és a munkahelyen kívüli világhoz fűződő értékrendjükről és elvárásaikról.

Ezek a helyhez kötött, ám annál lényegesebb tudáselemek a nyolcvanas évek elejétől-közepétől fontos továbbiakkal bővültek. Rendre alakultak a vállalati gazdasági munkaközösségek (vgmk) és a melléküzemágak, amelyek magukba ötvöztek három, a továbbiak szempontjából alapvetően fontos dolgot: amolyan hiánypótló és/vagy újító részlegekké váltak a szocialista nagyüzemen belül; teret nyitottak új hierarchiák építésének a vgmk-specifikus munkaerő – sokszor nyíltan elitista szempontú – megválasztása révén; és piacias elemeket vittek a gazdálkodásba. „Régi” interjúalanyaink között számosan vannak, akiknek e vgmk-k – kevesebbeknek a melléküzemágak – jelentették az ugródeszkát a vállalkozóvá váláshoz. Az engedélyezett piacosodás e műhelyei adták a mintát, a technológiai bázist és a munkaerő-kapcsolatokat a már nem is oly sokára bekövetkező önállósodáshoz.

A szocialista nagyüzem előmeneteli létráján, majd a vgmkb-ban szerzett tapasztalatok a privatizáció idején igazi előnyöket hordoztak. Mindenekelőtt pótolhatatlan hasznot hozott, ha valaki kitanulta a hiánygazdaságot. A hiányra mint a rendszer egyik alapvető jellemzőjére biztosan lehetett építeni: ha eltűnt a hiány egy ponton, megjósolható volt, hogy hamar felüti majd a fejét másutt. És a gyors teljesítmény szempontjából behozhatatlan többletet jelentett az előbbieken említett hely- és terepismeret. Aki a technológiai sor minden elemével, a termelési vertikum minden részletével tisztában volt, annak már korábról a zsebében volt az áthidaló megoldás: a kis bütyköléssel átalakított hasznos szerszám, a raktáron hiány esetére gyűjtött alkatrész, a technológiai sor egy-egy lépcsőfokát átugró termékújítás stb. Itt valóban az nyert, aki gyors volt: aki felismerte, hogy e hiánypótló arzenálban hová kell nyúlania, hogy a kereket továbblendítse. E körülmények között pedig a biztos tájékozódás képessége, az éles szem, amely a hiányállapot beköszöntét előre jelezte, tőkeként funkcionált. Aki élelmes volt, gyorsan gyarapodó vállalkozást és gyors meggazdagodást alapozhatott e sajátos terepismeretre.

„Igazából Magyarországon akkor volt a hiánygazdaság, az volt a jellemző. Tehát aki megtalálta azt a terméket, ami hiánycikk, s azt tudta a piacon behozni, akkor nagyon gyorsan lehetett nagyon nagy haszonnal eladni. Gyakorlatilag én azt gondolom, hogy a '80-as évek második felében, a '90-es évek elején, talán '92-vel zárult le ez az időszak. Bizonyos termékeket teljesen törvényesen, teljesen a szabályoknak megfelelően leadózva, számlával kifizetve stb. lehetett Magyarországon értékesíteni hatalmas haszonnal. ... Tehát ezek hatalmas pénzek voltak. S ahogy az ember vállalata gazdagodott, úgy olyan pénzügyi előnyre tehetett szert, amivel nagyon sok mindent meg lehetett csinálni. Tehát nagyon könnyű volt továbblépni, mert olyan erős volt a vállalat pénzügyileg, hogy egyik napról a másikra rá lehetett lépni a következő üzletre úgy, hogy nem adósodott el a vállalat, nem küzdött adózási problémákkal. ... Ezek abszolút ismeretlen problémák voltak.” [5]

A tőkeszerzésnek és tőkefelhalmozásnak ez az útja persze leginkább a kereskedelem felé orientálódók számára állt nyitva. De a hiány nemcsak az áruk és szolgáltatások forgalmában jelentkezett, hanem a termelés minden fázisában és minden pontján. A magyar innovációs potenciál nem kis része éppen ez utóbbi hiányformák áthidalására, helyhez igazított, rafinált megoldások kimunkálására, specifikus helyi piacok ellátására szolgált, és másutt ismeretlen összefüggések felismerésével, illetve azok szellemes technológiai átfordításaival gyarapodott. A újíto szellemből pedig igazi tőke és igazi felemelkedés lett.

„Éveken át a mágneses tárolóegység szervizmunkáit végeztem, és akkor – ez a 70-es évek eleje –, amikor nem volt egyszerű külföldről importálni gépeket, berendezéseket a szigorú devizagazdálkodás miatt, és itt bizony elég gyakran elromlottak az adathordozó berendezések, ez a nagy doboz. Láttam, hogy gondot okoz ezeknek a hiánya, és hogy ezeket javítani kellene valahogy. És hát ezeket sehol a világon nem javították. Ha elromlott, kidobták, vettek egy újat, azokban az országokban, ahol volt miből venni, nálunk nem nagyon lehetett újat venni az elromlott régiért. Úgyhogy végül is kitaláltam, hogyan lehet megjavítani. És hát tulajdonképpen ennek köszönhetem a karrieremet.” [17]

A hiánygazdaságban szerzett előnyök azonban igen múlékonyoknak bizonyultak. A piaci viszonyok térnyerésével, a kilencvenes évek közepe tájára fordult a kocka: az egykori hiánytermékekből könnyen felesleg keletkezett, de ha ez nem is állt elő, a játékszabályok mindenképp megváltoztak. A kereslet és a kínálat összjátéka kisimította a hajdan hiány szabdalta technológiai sorokat, a gyorsan megjelenő, korlátlan külföldi verseny pedig leértékelte és hasznavehetetlenné tette az egykori pótmegoldásokban megtestesült rafinériát és újíto gondolatot. Az újíto kedv és az éber figyelem képessége persze nem avult el, sőt tartós előnyt is biztosíthatott: akinek megvolt az esze és ügyessége hozzá, hogy a kősziklából is vizet fakasszon, az e váltás után is képes lehetett kis tőkével



nagy léptékekben gondolkodni. Ám csak akkor, ha ehhez egy másik képesség is társult: a viszonyok változásának gyors felismerése és az absztrakciós készség, amely révén a vállalkozó magát a technikai innovációt új eszközökkel, új meggyerési technikákkal és a piaci alkalmazkodás újszerű kereskedelmi szemléletével tudja társítani. E készségek híján elmaradt a szükséges váltás, és a hiányhelyzetre kimunkált innováció a történelem süllyesztőjébe került.

„Régi” vállalkozóink történetei között erre is, arra is van példa. Az előbbieken idézett számítástechnikai vállalkozás a sikeres alkalmazkodás esete: az adathordozó berendezések javításától egyenes út vezetett az adatmentési technológiák és szolgáltatási rendszerek kidolgozásáig, és a folytonos megújulás ezen újabb és újabb lépései az ország egyik legsikeresebb nagyvállalkozásává emelték a szerény „szocialista” manufaktúraként indult üzemet és üzletet.

Más esetben maga a privatizáció volt az, amely „túlfuttatta” az állandó hiányra berendezkedett üzleti kapcsolatokat, s ezek öröknek tűnő biztonsága nemcsak lefékezte az alkalmazkodást, de az új viszonyok közepette – komoly bizalmi válságot okozva – váratlanul éles versenyhelyzetet teremtett az egykor technológiai és kereskedelmi kooperációban együttműködő felek között.

E kudarcos eseteket közelebbről megnézve, éppen az vált fékező erővé, ami korábban a gyors reagálást biztosította. A „hiányra” kihegyezett gazdálkodás lényege a gyík gyors mozgására emlékeztető simulékonyság volt: mindig oda kellett siklani, ahol éppen egy rés nyílt. Csakhogy a rés átmeneti és változó, így arra sem tartós kapcsolatokat, sem technológiai lépések sorát, sem fejlesztési stratégiát nem lehet építeni. Itt maga a gyors reagálás a legfőbb érték, ez maga a tőke, ami profitot hoz, és amihez képest másodlagosak a szakmai specifikumok. Így azonban az utóbbiak karbantartása és fejlesztése gyakran elmarad. S mihelyt a piacgazdaság térnyerésével a hiányszabályozás helyét a kínálat és kereslet viszonyai vették

át, a „részfigyelő gazdálkodás” nemegyszer hoppon maradt: a megkapaszzkodást segítő kapcsolatok és távlatos üzleti építkezés híján a sokáig érvényes, ügyes stratégia oka fogyottként a továbblépés gátjává vált.

Mindezen túl a hiánygazdasági szocializáció következményei áttételesen is hatottak: befolyásolták a termelés technikai és üzleti szerkezetét, az üzemmenet szervezését. A tartós hiány kapcsán szerzett tapasztalat számos esetben nagyobb léptékű technológiai újításokat indukált, s ezek később a magánvállalkozás kiindulópontjai lettek. Ezekben az esetekben az egykor kényszer szülte innováció önálló életre kelt, és ideig-óráig biztos pénzt és profitot fialt.

Ám csakhamar kiderült, hogy a talaj ingoványos: az új versenyfeltételek közepette a kényelmet és biztonságot adó, kötött áras exportszerződés az új piaci kapcsolatok létesítésének fékje lett. Az egykor a hiány kivédésére fogant újítás elavult, a hozzá fűződő technológiai és kereskedelmi kapcsolat pedig kalodaként fogta körbe az új magánvállalkozást. A szakítás elkerülhetetlenné vált.

„Nagyon rossz infrastruktúra alakult ki. A cégnek volt egy német leányvállalata, amely megvette a salgótarjáni gyár termékeit is, és azt kint eladta... Ezt egy olyan szisztémával oldották meg, hogy belül egy elszámoló ág működött a teljesítménymérésnél, bérezésnél, minden olyan belső jövedelemszétosztásnál, ahol a gyárnak mindegy volt, hogy milyen az eladási ár. A kinti cég olcsón megkapta a készterméket, hogy kint fedezhető legyen a működés. Amíg ez a nagyvállalati rendszer működött, ez addig jó volt, de amikor az önálló cég kijött, [a kötött szerződéses eladás] a továbbiakban annyit jelentett, hogy veszteségtétel. Gyakorlatilag az egyik része ennek az volt, hogy bekövetkezett ennek a megszüntetése. Az új export a továbbiakban új alapokon, kapcsolatokon alakult, felépült egy új exportstruktúra, ami akkor ... egy nagyon nehéz lépés volt. Később ez alapozta meg az új struktúrát, ezzel alakultak ki ... új vevőkapcsolatok.”<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Idézet egy azóta új tulajdonos kezébe került „rég” nagyvállalkozás eredeti tulajdonos-menedzserével 2000-ben készült interjúból.

Az efféle történeteknek számos változatával találkoztunk. A követett stratégia mindig a hely(zet)ismereti előny kiaknázása, ami a legtöbb esetben azt jelenti, hogy az üzem, a gyár privatizálásával mintegy elválaszthatatlan hozadékként jön a piaci kapcsolatok, az egykori vevőkör és/vagy a korábbi beszállítók szinte automatikus átvétele. Az ebben a körben magát biztonságban érző tulajdonost a piaci feltételek jó ideig nemigen ösztönzik váltásra: az önjáró kapcsolatok és eljárás-módok nyújtotta kényelem mellett többnyire elmarad az új kapcsolatok felkutatása és a fokozatos irányváltáshoz szükséges innováció is. Igazi csapdahelyzetről van szó. Egyfelől még „megy a verkli”, a bejáratott pályákat otthagyni tehát komoly és értelmetlen veszteségnek tűnik. Másfelől azonban a lassulás első jelei arra figyelmeztetnek, hogy eljött az idő a változtatásra: új technológiák kidolgozását kellene megkezdeni, esetleg új termékek és szolgáltatások kifejlesztését és új piacok felkutatását. A tehetetlenségi erő jobbra az első irányba húz. Persze mindennek háttérében nem egyszerűen az elkényelmesedés áll: komoly probléma a tőke szűkössége és az általánosnak mondható félelem a hitelektől is. Végeredményben azonban mindez együtt csakhamar megtorpanáshoz, majd az üzlet zsugorodásához vezet.

Úgy tűnik, a hiánygazdaságra épülő magánvállalkozás tartalékai egy évtized alatt kimerültek: „rég”i vállalkozóink beszámolóí szerint vállalkozásuk forgalma, bevétele, a foglalkoztatottak létszáma és – mindenekelőtt – az éves profit sok évvel a világgazdasági válság beköszönte előtt megállíthatatlanul csökkenni kezdett. Talán nem járunk messze az igazságtól, amikor azt mondjuk: a gazdasági növekedés ezredforduló utáni tartós megtorpanásának és a világpiacon versenyképesség romló trendjének egyik legfontosabb gyökere, hogy a szocializmus utolsó évtizedében „túl jól” sikerült a hiánygazdaság piacosítása, s az így kialakult kvázipiaci viszonyok közepette túlságosan lanyha volt a készletelés a váltásra, szemléletükben és mozgásformáikban új vállalkozási formák létrehozására.

Mindehhez hozzá kell tennünk, hogy a hiánygazdaság hatása azokat a vállalkozásokat is megérintette, amelyek nem az egykori szocialista gyárak vagy gazdaságok privatizációjával jöttek létre. Az interjúk visszatérő motívuma, hogy a későbbi vállalkozás indulásához szükséges tőkét a hiány megszüntetésére épült termelés és kereskedelem alapozta meg – akár termék, alkatrész vagy egy szolgáltatási láncszem hiányáról volt szó, akár arról, hogy valahol fennakadást okozott a megfelelő szakképzettségű és gyakorlatú munkaerő hiánya.

Számos hasonlóságuk ellenére, e történetek azonban néhány lényeges ponton különböznek a „privatizációs” önállósodás történeteitől. A legfontosabb eltérés, hogy ezekben az esetekben a hiányra való reakció mindig „külsődleges”, és a vállalkozás tevékenységi területének legfeljebb egy kis szegmensét hatja át. Ahogy az indulásnak a késő nyolcvanas éveket és a rendszerváltást közvetlenül követő időszakot felidéző történetei mutatják, a helyzetre való gyors, ám eleve átmenetinek szánt reagálás tisztán a bevétel növelésére irányul, de fel sem merül, hogy a „talált pénzként” kezelt hiányállapotra tartós gazdálkodás épüljön. E szemléletmód jegyében az adott hiányszegmensről való leválás éppen olyan könnyedén és fájdalommentesen történik, mint amilyen egyszerű – és parciálisnak tekintett – döntés volt a hiány kínálta alkalom gyors kiaknázása. Az is lényeges különbség, hogy a hiány nem válik a kooperációs kapcsolatok kiindulópontjává: az önálló talajon létesített vállalkozás immár a saját piaci hagyományaira épít, amikor a fejlesztéseket, a termelés bővítését vagy új piacok felkutatását a „fősodorba” tartozó tevékenységekhez és a belsőleg kimunkált munkamegosztási rendhez igazítja. E sajátosságai révén a „régiek” önálló talajon indított vállalkozásai az „újakéival” mutatnak rokonságot – azaz a fontos eltéréssel, hogy az utóbbi csoport színrelépésének idejére a hiány mint akár csupán időleges és részleges üzletek forrása lekerült a gazdasági működés színpadáról.

A „szocialista örökség” leírásában külön fejezetet érdemel a munkaerő kérdése. A „régiek” nemigen kerülhették meg

a gazdasági rendszerváltásnak azokat a mély konfliktusait, amelyek a létszámban felduzzasztott szocialista vállalat privatizációja körül adódtak: túl sok volt a foglalkoztatott, közben fontos szakmák képviselői hiányoztak, és végképp hiányoztak a piaci versennyel összefüggő területek – a marketing, a reklám, a piackutatás – szakemberei. Mindez egyszerre váltott ki drasztikus leépítéseket és éles versenyt bizonyos szakembertípusokért. A korabeli makrogazdasági adatokból jól ismerjük az átrendeződés méreteit: a kilencvenes évek közepére mintegy másfél millió munkahely szűnt meg, a munkanélküliségi ráta pedig jóval 12 százalék fölé ugrott. Mindez egyszerre zajlott a bérek közötti egyenlőtlenségek ugrásszerű megnövekedésével és az állásbizonytalanság tömeges eluralkodásával. Senki sehol nem lehetett biztos a tegnapi még a magáénak tudott munkájában. Arra is jól emlékezhetünk, hogy az általános elbizonytalanodást és a tömegméretű állásvesztést demonstrációk és sztrájkok sora kísérte. Noha a fellépések mindvégig békés keretek között maradtak, és jobbra tárgyalásos megállapodásokat hoztak, a kilencvenes évek első felében folyamatosan tartani lehetett a társadalmi méretű tiltakozások sorozatától.

Meglepőnek találhatjuk, hogy az interjúkon mindez alig hagyott nyomot. Míg beszélgetőpartnereink részletes leírásokkal szolgáltak a konkurenciaharcokról, alig olvashatunk beszámolókat arról, hogy hogyan ment végbe a létszám redukálása és a belső munkaerő-struktúrájának az új termelési célokhoz igazodó átalakítása. Mintha mindez még az alkatrész-beszerzésnél is egyszerűbb dolog lett volna.

Az új tulajdonos-menedzserek úgy érezték, amit csak lehet, megtettek és megtesznek a dolgozókért. Ebbéli meggyőződésükben a konfliktusok csaknem teljes megkerülésével, változatos elbeszélésekben mutatták be mindazt, amit a vállalati kollektíva együtt tartása – és persze produktívitásának emelése – érdekében új vállalkozásokban meghonosítottak. A kép, ami így kibontakozik, erősen töredékes és féloldalas tehát.

Ha az interjúkból kivehető információkat abból a szempontból vesszük szemügyre, hogy maguk az egykori állami vállalatok új tulajdonosai mit láttak, mit vettek magukra és mit ráztak le magukról mindabból, amivel a munkaerőhelyzet „szocialista örökségéért” szembesültek, akkor azt láthatjuk, hogy horizontjuk a hierarchián lefelé legfeljebb a ritka szakmák szakmunkásrétegéig ért: a tömeges elbocsátások alanyait, az elavult nehézipari szakmák képviselőit és különösen a betanított és segéd munkások és kvalifikálatlan munkát végző alkalmazottak ezreit a hajdani világban sem „látták”, és most sem igen számoltak velük. Ugyanakkor vívmányként sorolják, hogy sikerült egyben tartaniuk a dolgozói kollektívát: a régi, kipróbált szakmunkásaikból, a névről ismert művezetőkől, a vállalatvezetés különböző posztjain lévőkből kirajzolódó kört. Az alkalmazottak irántuk és egymás iránti lojalitását pedig a vállalat tartós alapjaként említik.

A dolgozói kör e hallgatóságos újradefiniálását a kilencvenes években egyszerre diktálták üzleti megfontolások és a sajátosan felfogott társadalmi felelősség szempontjai. Interjúalanyaink nemegyszer ez utóbbi kérdésben ragadták meg a multikkal szembeni legfőbb különbséget: társadalmi beágyazottsága és évtizedes kapcsolatai révén a magyar nagyvállalkozó számára a foglalkoztatás kitüntetett jelentőségű kérdésnek számított – ők emberekben és a hazai világhoz kötődő sorsokban gondolkodtak, míg a multinacionális vállalatok menedzserei létszámokban és munkaerő-állományban.

Sokszor e logika mentén fogalmazódott meg a vállalkozói *ars poetica*. Interjúalanyaink kifejezett programként sorolták, hogy az általuk vezetett vállalkozásban mindenki – és ezen értsük az „értékes” fizikai és szellemi dolgozókat – megtalálja a helyét és a célját, s meg is könnyebbülhessen, hogy a gyáron belüli hétköznapi életét immár átlátható elvek szerint szervezheti és ideológiai-politikai minősítések helyett a megkeresett pénzben mérheti munkájának értékét. Az új viszonyokat új terminológia írja le: a cégek önjellemzésében

és hirdetéseiben mind gyakrabban fordul elő a a munkahely „családias jellegének” hangsúlyozása. A családiasság alapjai azonban régtől fogva ismerősek: a munkaadói gondoskodás mintái a szocializmusból jönnek, s a vállalkozással való érzelmi azonosulás sem gyökeresen új – jól emlékezhetünk a büszkeségre, ami munkásai körében a „Vörös Október” gyárat vagy a „Május 1 Ruhagyárat” mint kiemelt és példaként állított szocialista nagyüzemeket övezte. A vállalati összetartozás régi mintáinak modernizált változatai hamar megjelentek: a vállalat logójával díszített munkaruha, a cég nevét viselő focicsapat vagy az étteremre emlékeztető, modern és kényelmes gyári étkezde, ritkábban a dolgozóknak változatos szabadidő-eltöltési formákat kínáló vállalati klub az identitás elmélyítését és a cégen belüli közösségi szálak megerősítését szolgálja. E munkaviszonyok és az azokat tápláló feltételek megteremtése pedig nem egy esetben a gazdaságiakkal vetekedő teljesítménynek számít.<sup>27</sup> A jó légkör biztosítása nemegyszer az új cég megformálásának kiemelt alapmotívuma.

„De a fő vonalak megvalósultak. Azt akartam, hogy egy olyan farmot csináljak, egy olyan gazdálkodást, amely mintaértékű, mintaszerű, ahol az emberek jól érzik magukat. És szívesen dolgoznak. Itt se nagy kalappal mérjük a pénzt, de minden mást, ami alkalmanként pénzbe is kerül, mindent megkapnak az emberek. Másutt ugyanezt nem találják meg. Ez egyben életter, mert mezőgazdálkodni vagy farmszerűen mezőgazdálkodni az egészen mást jelent. Ez itt egy életformát jelent, valamifajta egészen más kapcsolatot az emberekkel, mint egy nagy gyárban, egy nagy cégnél.” [22]

Az egykori állami vállalatok új tulajdonosai úgy ismerik a terepet, mint a tenyerüket, nemcsak a maguk egykori vállalatának gárdáját, hanem – legalábbis a fontosabb szakmák tekinteté-

<sup>27</sup> Mint majd látjuk, ezek a minták azonban visszafelé mutatnak, régi tradíciókon nyugszanak, s folytatásra az „újak” körében nemigen találunk.

ben – az ágazat, a termelési terület többi gyárát és üzemét is. Az ismeretségek mögött régi történetek húzódnak: egykori közös maszekolás a még féltitkos időkben, hétvégi kalákázás, de akár hajdani emlékezetes KISZ-programok és vállalati rendezvények. Ki sem kell tehát mondani: az emlékek kötnek. Így aztán ebben a körben alapvető érték a lojalitás és a bizalom – sokszor többet jelent mindez, mint a termelési gyakorlat ismerete, az ügyesség vagy a kitartás.

„Az ember magához hasonló embereket akar kiragadni, akik sajátjuknak látják a feladatot. Van olyan régi munkatársam, akivel együtt kezdtünk, a volt kisszövetkezet főkönyvelője. Együtt kerültünk ki az egyetemről, és azóta is velem van. ... A munkásokat a korábbi években személyesen én is ismertem, én vettem fel nagy részüket. ... Azt nem viselem el, ha a munkások becsapnak. Ha nem őszinték, és ha valamire rájövök, akkor azonnal mennek. ... Én előre megmondom: a becsület számomra nagy dolog. És ha valakinek megéri, hogy átvág ötször, hatszor, lehet, hogy tizenegyedszerre jövök rá. De ha rájövök, akkor megvállunk egymástól.” [14]

A vállalkozás életre hívásával „újrakezdésként” megélt indulás persze sokszor felborította a kialakult hierarchiát. A rendszerváltás sok mindent felkavart: a hajdani politikai büntetés érdemként értelmeződött újra, a vállalati gazdasági munkaközösségek, a melléküzemágak és a második gazdasági együttműködés rejtve maradt informális rangsorai egyszerűen a pozíciók új rendjének kiindulópontjaivá váltak. Mindebből meglepő struktúrák születtek, amelyeket az új alapokon nyugvó radikális váltás iránti elszántság és az újraindulás lendülete cementezett össze.

„Mindenki asztalos volt, és volt egy segédmunkásunk diplomával. Ma ő a logisztikai igazgató. De hat évig segédmunkás volt abban a régi kis magban. Ma ő a logisztikai igazgató, tulajdonos. Akkor volt egy felületkezelő festő fiú, aki ma is az. Van egy



asztalos, aki ma is asztalos. Van egy asztalos, aki műhelyfőnök. Akkor van egy, aki vezető beosztásban volt az előző helyén, itt gyártás-előkészítő. Akkor van egy asztalos, aki ma a cégnek a minőségbiztosítási felelőse és létesítményfelelős. Borzasztóan kinőtte magát ő is. Akkor van a pénzügyes, és vagyok én. Ja, és van még egy kollégám, aki asztalos volt, és ő az összes alvállalkozói úgynevezett fémes gépes beszállítókkal foglalkozik, ő is kinőtte magát. És amikor én öt év után megmértem magamat egy vezetői tréningen, és beültem a kollégáim közé, hogy lássam, hogy még a realitásérzésem megvan-e, akkor a tréningek során kiderült, hogy mindenki jól érzi magát a helyén. Akármilyen rafinált kérdések akárhogy voltak feltéve, a válasz az volt, hogy ő úgy érzi, hogy ő a helyén van és ő nem változtatná meg a vezetést. ... Ez azt jelenti, hogy '90-ben összejött a stáb, és máig itt van." [11]

Az új tulajdonosok a közös múlt, a végigélt – éppen leváltandóban lévő – szocializmus háttérével adtak új értelmet a munkatársak közösségének: legalábbis tudatosított szándékaik szerint a privatizációt úgy igyekeztek végrehajtani, hogy abból mindenki győztesen kerüljön ki. Ezt diktálta számukra a tisztesség, de ezt diktálta az üzleti racionalitás is: egy tőkehiányos, kivérezett gazdaságban a gazdálkodás legfőbb potenciálja az emberi tudás és a szoros együttműködés.

„Összehívtam egy munkásgyűlést, és két dolgot kértem az emberektől. És ott a kopasztó nénitől kezdve az osztályvezetőig azt mondták nekem, hogy elfogadják az ajánlatomat. Az volt az ajánlatom, hogy két dologra vigyázzanak, az egyik, hogy azt a tervet, amit én aláírok – éves tervet –, azt teljesítsék, mert ezt én nem tudom egyedül teljesíteni, a másik meg, hogy azt az anarchiát, ami Magyarországon most kialakult, ne engedjék a kapunkon belülre. Ha ezt maguk megteszik, és ebben segítenek nekem, én egyedül biztosan garantálom, hogy az életszínvonaluk nem fog csökkenni. Nem fog nőni, nem biztos, hogy nő, de csökkenni nem fog.”<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Idézet egy azóta elhunyt „rég” interjúalanyunkkal 1999-ben folytatott beszélgetésből.

A változatlan létszámú és összetételű munkaerő lehetséges határokig való megtartásának azonban ára van: néha szélsőségesen megerősödnek a függelmi viszonyok, s az alárendelés konfliktusokat okoz. Ha a régi világban a posztok hierarchiáját a mindenki felett uralkodó láthatatlan „rendszer” diktálta, amellyel szemben a szó nélküli elfogadás és a közös védekezés mozzanatai tartottak valamiféle egyensúlyt, úgy a mostani új világban áttételek és közvetítések nélküli hatalmi relációk érvényesülnek. De a „megfoghatatlantól” való félelem – vagy tartás – továbbra is nagy úr: a beosztottak a kenyerüket féltik, a főnökök pedig a foglalkoztatottaikban megtestesülő emberi tőkét – vállalkozásuk legdrágább kincs-ként őrzött potenciálját.

„Hát úgy van, hogy annak idején akik a kezem alatt dolgoztak, annak nagy része ma is nálam dolgozik. Akkor is egy olyan kapcsolatrendszer volt a dolgozók és közötttem, hogy mikor én megszoktam, akkor jobb képességű emberekkel vettem magam körül, hiszen ugye a szakmában dolgoztam, ismertek. Akkor is fölnéztek rám. Örömmel jöttek azok, akiket hívtam. Ezek nagy része ma is nálam dolgozik. Ha ők nem lennének, sokkal kényelmetlenebb lenne a helyzetem. Nem tudnék ennyire lovacskázni, meg minden. Ők már 20 éve dolgoznak nálam. Tiszteséges, korrekt emberek. Így könnyű dolgom van. Időnként, amikor leülnek, akkor föl kell rázni őket egy kicsit. Ezt bizonyos időnként meg kell tennem. De nem durván, csak úgy szépen. Nehogy kenyértörésre kerüljön a sor, mert akkor rosszabb helyzetbe kerülnék. Mert ilyen embereket nem találnék sehol.” [18]

A későbbi elbocsátások éppen az elhítt és valóban el is hitt megbonthatatlan egység illúziójának elpárolgása miatt lettek különösen fájdalmasak. Ameddig tehették, a vállalkozók halogatták is a döntést: nemegyszer a hatékonysági mutatók romlásával és versenyképességükkel fizettek a hőskori munkaerőgárda össze- és fenntartásáért. Lépéseik hátterében keveredtek a szakmai és az emberi megfontolások: a munkaerő megtartása iránti felelősségérzés, valamint az az érdekük,

hogy a fejekben és a kezekben lévő szaktudást, gyakorlatot és – nem utolsósorban – a személyük iránti feltétlen lojalitást megmentsék. Így aztán az emberekért sok mindenre hajlandónak mutatkoztak: ha több cégük volt, akkor elküldés helyett a cégek közötti áthelyezésekkel ügyeskedtek, adott esetben pedig egy új vállalkozás indításával (és a régiből való teljes kiszállással) menekültek előre – valójában igyekeztek magukat megkímélni a legkellemetlenebb szembesülésektől. Persze a piac követelményei és a sokrétű munkaerő-politikai szempontok között korántsem egyszerű lavírozni, és a megfelelő megsokszorozódott bizalmi tőkét kíván.

„Minimális vagyon maradt, már csak tizenvalahány ember, némi használt eszközparkkal, és akkor úgy döntöttem, hogy valamennyire felelős vagyok ezekért az emberekért, akiknek, mikor odacsábítottuk, akkor vezetője voltam, úgyhogy aztán úgy döntöttünk, hogy valamit megpróbálunk, és akkor megalakítottuk 2002-ben a Daruline Kft.-t, ezt már szűken csak családi alapon, tehát gyakorlatilag két tulajdonos volt, a ... feleségemnek a lánya meg én. Ő akkor végezte el a közgazdaság-tudományi egyetemen a számviteli szakot, könyvelői végzettséggel, marketingvégzettséggel, mindent, amit kellett, a logisztikai szakot is elvégezte, ő átlátta az egészet. Bár pályakezdő volt, de már előtte évekig csak belefolyt a cégbe, mert otthon azért ebben a légkörben élt.” [20]

Az interjúk azt jelzik, hogy a régi világ embereiből lett új tulajdonosok vállalkozásuk emberi viszonyait illetően meg lehetős zavarban voltak. Erősen kötötte őket a múlt és a közös tapasztalatokra alapozott indulás, ugyanakkor érzékelték a piac nyomását az új profil kiépítésénél: ha meghatározó szereplői kívánnak lenni a szakmájuknak, akkor újfajta készségekkel, tudással és szakismerettel rendelkező dolgozókra van szükségük. A kétfelé húzó erők játékából jobbra sajátos helyi munkaerő-politika adódott: lassú, fokozatos lépésekben megvalósított le- és átépítés, ami kevésbé a piaci kihívásokhoz, mint inkább a belső harmónia fenntartásához igazodott.

Mindennek természetesen ára volt: a lassuló növekedés. De megmaradt a jóérzés, hogy ha végigmentek az üzemen, ismerős arcokat láttak, kiról-kiról tudták összes erényét és hibáját, s tudták azt is, hogy hűségük és személyi ragaszkodásuk felől biztonságban lehetnek. Márpedig, mint említettük, ez sokszor fontosabbnak bizonyult, mint a gyorsan elérhető nyereség. Főleg, mert a múltból volt bőven mit palástolni: a párttitkári ténykedés, a hajdan félelemből vállalt tagság a munkásörsegekben, az évtizedekre visszamenően számon tartott kisebb politikai-szakmai visszaélések bármikor előhúzzhatók, és ki tudja, miféle büntetést vonhatnak maguk után – akár még a tulajdonlás jogának megkérdőjelezését is. Támadások márpedig akármilyen irányból, akármelyik haragostól jöhetnek. Egyszóval, az emberek túl sokat tudnak egymásról, és amennyire ebből kohézió formálható, úgy válhat alapjává a kölcsönös kiszolgáltatottságnak is. Hiába az új viszonyok: a félelem nem vonult le a munkahelyi kapcsolatok színpadáról. Mint látjuk majd, hosszasan jelen maradt: a vállalkozás vezetésének kialakítása, a legfőbb posztokra megnyerendő munkatársak kiválasztása mindmáig nyomát viseli a cinkosság és az egymástól tartás keverékére épülő, sajátosan posztszocialista bizalmi viszonyoknak.

Összességében azt mondhatjuk tehát, hogy – minden ügyességük és leleményük ellenére – az átmenet időszakának gyorsan megerősödő vállalkozói gazdálkodásuk számos vonatkozásában a meghaladott szocializmus foglyai maradtak. Ebből származtak induló előnyeik, de azok a fékek is, amelyek néhány év múltán jelentősen lelassították növekedésüket, sőt utóbb a vállalkozásaik zsugorodásához vezettek. Mindez különösen akkor válik láthatóvá számunkra, ha helyzetüket, reakcióikat és üzletfelfogásukat az „újakéval” hasonlítjuk össze. Mintha két külön világ képviselői beszélnének – pedig a két csoport tagjai ugyanott élnek és tevékenykednek, azonos gazdasági, társadalmi, politikai, sőt kulturális környezetben.

## AZ INDULÁS KÜLÖNBSÉGEIBEN REJLŐ RELATÍV ELŐNYÖKRŐL

Az „újak” vállalkozásait alakító feltételrendszerben nem leljük a hiánygazdaság nyomait. Az ő indulásuk idején – a kilencvenes évek közepe, vége táján – döntően más viszonyok uralkodtak: a tulajdon már elsöprő hányadban magánkézbe került, felálltak a piaci szabályozás intézményei, lényegében lezajlott a privatizáció, és nagyjából kialakult a tulajdonosi szerkezet. Ebben a környezetben a hazai tőkeszűkösség közepette lényegében csak az tudott vállalkozni, akinek már volt mire építenie: a semmiből, vadonatúj szereplőként színre lépni gyakorlatilag lehetetlen.

Így aztán kevésbé csodálkozhatunk azon, hogy az „újak” csoportjában a kezdet korábbi sokszínűségének már nemigen van nyoma: a lehetőségek leszűkültek. Ahogy korábban bemutattuk, a kilencvenes évek második felétől vállalkozást indítani már csak klasszikus piaci formák között lehet: előzetes tőkefelhalmozásra és hitelekre épülő önálló színrelépéssel vagy – jóval gyakrabban – a családi előzményekre támaszkodó piacváltással. Az „újak” csoportjában ez utóbbi domináns forma a gyakorlatban sokféle változatban megjelenhet: a színre lépő új vállalkozó a hosszabb ideje működő, családi tulajdonú vállalkozás továbbvitelével, átalakításával, felvirágoztatásával, illetve az arról való leválással és önállósulással rakja le vállalkozói karrierje alapjait. A történetek sokfélesége mellett az „ugródeszka” azonban mindegyre a család, amelynek kibontakozó sokrétű szerepét igyekszünk részletesebben is szemügyre venni. Annyit azonban már előljáróban is kiemelhetünk: ezek az indulások, majd a folytatás stratégiáit alakító körülmények döntő vonásokban különböznek a „régiek” kezdetét és fejlődési útját meghatározó feltételrendszertől.

Az első és legfontosabb különbség abból fakad, hogy míg a „régiek” – akár privatizálás, akár korábbi vállalkozásuk gyors növekedése révén emelkedtek a nagyvállalkozók közé – az újat alkotás afféle hőskoraként emlékeznek vissza vállalkozói

pályájuk kezdeteire, és magát a vállalkozásteremtést tekintik legfőbb teljesítményüknek, az „újak” viszonya a vállalkozáshoz a hagyományos üzleti élet attitűdje. Természetesnek és eleve adottnak veszik az immáron kiépült piaci környezetet, és stratégiájukat annak szabályaihoz igazítják. Az út, amelyen elindulnak, alapjában kétféle.

Kisebbségi csoportjuk hagyományos kisvállalkozóként kezdte: főként a kereskedelem az, ahol még mindig akadnak betölthető rések. Vállalkozásukat ezek megtalálására építik. Többnyire szerény tőkével, de kiterjedt kapcsolati hálóval és óvatosan, szinte patikamérlegesen mért bekalibrált hitellel fognak bele, megcélznak egy-egy fogyasztási szegmenst, és jól megkapaszkodva az éles szemmel felismert lehetőségben, komoly piackutatással és marketingtevékenységgel bővítik a kínálatot – ezt viszont úgy teszik, hogy az mindig csak kövesse, de ne előzze meg a kereslet növekedését. Mindebben már semmi nincs a „régieknek” a rendszerváltó gazdaság kiszámíthatatlan erőinek szóló hajdani izgatottságából. A piacra biztonsággal lehet építeni, és így biztonsággal ki is lehet várni, amikor eljön a továbblépés ideje: ha jól választották meg a profilt, akkor az első sikerek nyomán látványos sebességgel gyarapodik a vállalkozás. Már nem a hiány az úr, hanem a verseny. Aki jobban és jobbat ad el, az számíthat a folyamatos növekedésre. Ezek az építkezések már tudatosak és tudatosságukban türelmesek:

Éltük az aranyifjak életét, de azért annyi eszünk volt, hogy nem raboltuk ki a céget, meghatároztunk magunknak egy akkori mércével viszonylag jó fizetést, azt hiszem, 30 ezer forintot vettünk ki minden hónapban fejenként, de hangsúlyozom, hogy nem mentünk vevők után, egyszerűen nem voltunk rászorulva, olyan szépen ment az üzlet, ez '91-ben volt, és '93 vagy '94-ben ... és hát később a forgalmunk megháromszorozódott, az amúgy is jól menő vállalkozásból még jobb lett.” [53]

Az indulás második – interjúalanyaink többsége által képviselt – útja a családi tulajdonú vállalkozásokon keresztül veze-

tett. E csoport tagjai számára magától értődő a generációk közötti folytonosság megtartása: az elrugaszkodás pontjának az immár saját történettel, világos profillal és kialakult piaci kapcsolatokkal rendelkező családi cég továbbvitelét, részleges vagy teljes átvételét és alkalmas átformálását tekintik. Jobbára úgy vélik, hogy nekik lényegében nincs más dolguk, mint hogy a szüleik által már megteremtett alapokon megtegyék a következő lépést: újítások és a még lefedetlen piaci szükségletek gondos felkutatása révén a korábbi – tipikusan kisüzemi – formát átalakítsák, és a vállalkozást növekedési pályára tegyék.

Mindebben kitüntetett jelentőséget tulajdonítanak a megszerzett szakmai tapasztalatnak: igazából újításaik a sokéves gyakorlatnak ezen a talaján születnek. Sokuk 8-10-12 éves korától belenő az üzembe, itt tölti délutánjainak többségét és a nyári szüneteket, mindent és mindenkit ismer, és tudja a hely összes erejét és gyengeségét. A családi kézben lévő üzemmel együtt cseperedő fiatalember aztán gyakran úgy látja: semmi értelme, hogy az érettségi után továbbtanuljon, a család fokozatosan növekedő vállalkozása által kínált karrier bőségesen kielégíti. Mindebből gyakran szabálytalan iskolai pálya alakul ki: ha – mint korábban láttuk – utóbb szereznek is diplomát, akkor ezt közülük nem kevesen sok év kihagyás után teszik. Közben azonban képezik magukat, csakhogy az autodidakta önművelésnek egyetlen támaszpontja van, és ez maga az üzem, ami életüket továbbra is kitölti.

„Elkezdtem dolgozni édesapámnál ... később, amikor a fejlesztésekkel foglalkoztunk, elsősorban az üveghajlítás jelentett problémát számunkra, hogy megfelelő minőségben tudjunk üveget hajlítani a tükrökhöz. ... Amikor elkészült az első kemencénk, amit már én építettem és terveztem, azon már tudtunk olyan minőséget, hogy utána már szinte az összes megrendelést mi kaptuk meg ... igazából akkor már láttam, ha valamit elhatározok és rendesen végigcsináljuk, akkor meg tudom valósítani a tervemet, ez olyan jó érzés volt. ... Erre volt piaci igény, és ez egy olyan extra dolog volt, amit akkoriban nem nagyon tudtak gyártani.

Nekünk megvolt hozzá a technológiánk és a tudásunk, ezzel elindult a vállalkozás. ... Tulajdonképpen onnantól egyenes irányú növekedés volt, akkor 10 éven keresztül majdnem minden évben pontosan megdupláztuk az árbevételünket.” [44]

Akár a szülők által teremtett vállalkozás továbbviteléről, akár egy újonnan létrehozott kisvállalkozás felfuttatásáról van szó, alapvető jelentőségű a piaci környezet ismerete, amit az „újak” a „régiektől” feltűnően különböző fogalmakban ragadnak meg és írnak le. A leglényegesebb különbség a multinacionális cégekhez való viszonyban mutatkozik. Amint láttuk, míg a „régiek” a területükön működő multikat sokszor leküzdhetetlen versenytársaknak tekintik, amelyek nemcsak tőkeerejüknel fogva, de a magyar államtól élvezett adó- és hitelkedvezmények révén is néhány év alatt behozhatatlan előnyhöz jutottak, s amelyek erőszakos felvásárlási szándékaikkal gyakran a vállalkozás létét fenyegetik, az „újak” a multik jelenlétét és az általuk teremtett struktúrákat adottságnak tekintik. Eleve sem merészkednek olyan területekre, ahol versenyhelyzetbe kerülhetnének velük, viszont nyitottak mindenféle üzleti kapcsolódásra. Gyakran ők maguk keresik meg a rést, ahol egy-egy nagy autógyárnak alkatrészt beszállító üzemi kapcsolatra, egy-egy nagy élelmiszerláncnak a tej, a hús felvásárlását megszervező és lebonyolító partnerre volna szüksége – és vállalkozásaikkal e piaci rések tartós lefedésére állnak rá. Teszik mindezt a jól megalapozott üzlet adta önbizalommal és annak tudomásulvételével, hogy vállalkozásuknak efféle stabil alapokra akkor is szüksége van, ha a tervek között ott szerepel a növekedés és a kiterés.

E terveket azonban a vállalaton belül szigorúan alágyazatonként elkülönítve vagy új vállalkozások elindításával igyekeznek megvalósítani. Feltűnő a stratégiai különbség a „régiekhez” képest, akik – láttuk – az új irány felállítását és a régi elhagyását egyazon pontról, sőt sokszor egyazon lendülettel kívánták végrehajtani. A kétféle stratégiából kétféle viselkedési



forma következnek: a közép- és nagyvállalkozók „új” csoportja nemigen számol be „hőskori” dicsőségekről, pragmatikus viszonytal szemléli a multinacionális cégek dominanciáját, nyilvánvaló saját alárendelt szerepét pedig üzleti függetlenséggel, nagyon pontosan körbehatárolt területekre vonatkozó egyenrangú szerződések kialakításával igyekszik ellensúlyozni. Általában véve ez az új nemzedék – ha a sportok nyelvén fogalmazunk – inkább mester a sakkban, mint a magasugrásban: üzleti lépéseit a biztonságos gyarapodás elérésének céljával alakítja, de nem remél gyors kiugrást, sőt, ha ilyen adódik, azt inkább a véletlen szerencsének tartja, és bagatellizálja. A beállítódás meglehetősen tipikus:

„Mindig csak a következő lépés van előttem. ... Soha nem akartam nagy céget, csak amit csináltam, úgy éreztem, hogy jobban is lehetne csinálni, és úgy önmagától növekedett a dolog, nem volt az, hogy na, most én szeretnék lenni a világ legnagyobb cége.” [56]

Természetesen a hozzáállások különbségei mélyen az élettörténetekbe ágyazottak. A „régiek” tipikusan nagyvállalatok, nagyméretű gazdaságok és széles területeket felölelő üzemegek dolgozói voltak a rendszerváltás előtt: ideálként és modellként efféle szervezetek lebegnek a szemük előtt a rendszerváltás után is. Van közöttük, akit a „megszokott” üzemmert hajt új meg új vásárlások felé, és kifejezetten bizonytalanak érzi magát egy néhány fős húsüzem vagy alkatrészgyártó műhely élén, viszont úgy tekinti, hogy a „helyére került”, amikor efféle kisüzemekből 15 vagy 20 van már a birtokában.

Az „újaknak” a családi tulajdonú vállalkozásokhoz kötött szocializációjából kifejezetten a kis, átlátható méretek iránti vonzódás következik. Bár ez első pillantásra paradoxonnak látszik, valójában mégsem az: bármennyire nagyra nőjenek is a vállalkozásaik, szervezetépítési és -irányítási stratégiájuk megőrzi – noha persze alkalmas módon adaptálja – a hajdani kisvállalkozás mintáit és rutinjait. Méreteresre nőtt közép- és

nagyvállalkozásaikat nemegyszer éppen azért fűzik ma is önálló üzemek vagy üzletek láncolatára, mert e kisebb egységekben jól át tudják tekinteni a termelési folyamatokat, és közvetlen kapcsolatokat tudnak ápolni az ott dolgozókkal – ez utóbbit pedig épp annyira tekintik a hatékonyság forrásának, mint a tudatosan megfogalmazott és verbálisan is állandóan napirenden tartott „vállalati életvezetés” biztos alapjának. „A kicsi a szép” beállítódás szemükben sokszor a gyors és rugalmas alkalmazkodás kulcsa is: bár immár nem a hiány diktálja, a gyorsaságnak és az éles szemnek továbbra is nagy a jelentősége, hiszen az „újak” gazdálkodása, láttuk, alapvetően „résgazdálkodás”. Márpedig a rések felismeréséhez és gyors elfoglalásához nem elég a tehetség és a terepismeret: az is kell, hogy a reagáláshoz alkalmas szervezet álljon rendelkezésre, amely méretével könnyen elfogadtatható, ugyanakkor viszonylag szerény belső tagoltsága révén az új céloknak megfelelően könnyen átalakítható.

A „régiek” és az „újak” vállalkozási stratégiáit alakító legfontosabb különbségek azonban nem is annyira a hazai piacon, mint inkább a külföldre való eltérő viszonyban mutatkoznak. Sokrétű kérdésről van szó, amely – mint korábban bemutattuk – felöleli a fiatalkori tapasztalatszerzés pályáit, a máshol meghonosodott szakmai tapasztalat és vállalatvezetési stílusok ismeretét, az európai – sőt a globális – térben való mozgás képességét és a kimozdulás bátorságát, valamint mindennek legfontosabb alapját: a nyelvtudást. „Régi” vállalkozóink már tíz évvel ezelőtt is világosan látták és meg is fogalmazták: gazdálkodásuk, növekedésük és az európai véráramba való bekapcsolódásuk legfőbb gátja, hogy nem beszélnek nyelveket.

A nyelvtudás hiányát sokféle módon igyekeztek ellensúlyozni. Tolmácsnak gyakran valamelyik olyan közeli munkatársukat vették maguk mellé, aki nemcsak az üzleti tárgyalás nyelvén – többnyire angolul vagy németül – tud, hanem aki a technikai és kereskedelmi részletekben is otthon van, s ezért nem lehet neki mindent eladni („beadni”). Máskor tudatos

munkával gyermekeiket készítették fel a feladatra: nemcsak külföldi egyetemi helyet vásároltak számukra, hanem a végzés után a vállalkozásban is előkelő posztokkal kínálták meg őket, hogy így szerves módon adódjon a megoldás: az üzletkötéseket, a megállapodásokat a szerepébe lassan belenövő ifjú tulajdonos(jelölt) bonyolítja. A fiatalok külföldi tanulásával gyakran nemcsak nyelvtudás, hanem itthon ismeretlen marketingfogások, fejlesztési stratégiák és csapatépítési eljárások is kerültek a vállalkozáshoz – a nyelvet tudó és rangos kinti egyetemeken képzett utódok így egyszerre mind a vállalkozás modernizálásának is fontos aktorai lettek

„Most az a minőségi váltás van, hogy mára kineveltem egy hihetetlen nagy fejet, ez a fiam, aki megtanulta mindazt, ami ahhoz kell, hogy menjünk tovább, tőle tanulok folyamatosan, meg a munkatársaimtól, ma már úgy érzem, hogy értek hozzá, 10 év elteltével, újabb 10 év elteltével, de gyakorlatilag az a tudásom soha nem lesz meg, mint amit ők hoznak.” [9]

A „régiek” esetében a nyelvtudás hiánya a cég modernizálásának is fékjavé vált: elmaradt, akadozott a szaklapok olvasása, nehezzé vált a külföldi tapasztalatcserék szervezése, és mindezen keresztül elmaradt, ami a vállalkozást szervesen kapcsolhatná a szakma és a piac véráramába: a bővülő kapcsolatok rendszere, amelyek helyett egy-egy régi, még a szocialista időkből származó ismeretség inkább a kiszolgáltatottságot konzerválta, mintsem a piaci térhódítást dinamizálta volna. Nem csoda ezek után, ha a „régik” vállalkozók leginkább az ország határain belül érzik magukat biztonságban, s ha az utóbbi évtizedben terjeszkedtek egyáltalán, akkor ezt a kelet-európai térség fejletlenebb országaiban tették: az óvatos lépések céliránya jobbra Románia, Szerbia, Ukrajna és néha-néha Szlovákia volt – innen azonban néhány év után kivonultak.

Az „újak” a nyelvtudás és a külföld ismerete terén behozhatatlan előnyben vannak hozzájuk képest. Mint korábban láttuk, mire vállalkozásba fognak, biztosan beszélnek egy vagy két nyu-

gati nyelvet. Azt is láttuk, hogy ezt részben életkori előnyüknek köszönhetik: a 10-15 év korkülönbség azt is jelenti, hogy a középiskolákban a hajdan kényszeredetten tanított-tanult oroszzt felváltotta a nyugati nyelvek oktatása – interjúalanyaink közül nem kevesen használható nyelvi alapokra tettek szert a gimnáziumi vagy szakközépiskolai négy év során. De legalább ilyen lényeges, hogy a szülők a nyelvtanulást kiemelten fontosnak tekintették – fontosabbnak a diploma megszerzésénél. Mindegy, hogy a fiatal továbbtanult-e vagy sem, az biztos, hogy szülei nyelvi különórákra és legalább néhány hetes nyelvi tanfolyamokra beíraták őt. A nyelvtudás iránti igény szemlátomást demokratizálódott: az interjúk tanúsága szerint a munkás szülők gyermekeik számára ezt legalább annyira biztosítandónak tartották, mint az értelmiségiek – legfeljebb nehezebben találták meg a formákat, de végül így vagy úgy, egy-egy tanár vagy régi munkatárs segítségével megtalálták.

Mint arról korábban már volt szó, interjúalanyaink családjai-ban a nyelvtudás gyarapítása mellett a külföldi tapasztalatszerzés szintén elmaradhatatlan része lett a felkészítésnek. Akár ha a vállalkozásban utódnak szánták a gyermeküket, akár ha más pályát támogattak, az érettségi utáni egy-két éves külföldi kalandozás hamar normává emelkedett: interjúalanyaink 18-19 éves koruk táján kivétel nélkül mind útnak eredtek. Az úti cél, a megismerendő világ leginkább a német nyelvterület: az „újak” külföldi tapasztalati bázisa jobbára Ausztria, Németország vagy Svájc. A kinti munkavégzésnek sok esetben nem volt köze a későbbi pályához: nem bánták, ha képzetlen fizikai munkával vagy valamilyen szellemi kiegészítő tevékenységet végeztek, hiszen ottlétük fő célja kevésbé a szakmai felemelkedés, mint élettapasztalat-gyűjtés, a szó lehető legtágabb értelmében. Más esetekben egy külföldön élő rokon segítette őket jobbfajta munkához: sokszor az ott kiépült kapcsolatok később üzleti viszony alapjait teremtették meg.

Az újak életében a világlátás ennél szélesebb értelemben is fontos: a néhány évig külföldön élőknek lehetősége nyílik, hogy

eddig ismeretlen munkakultúrákba és vállalatvezetési stílusokba is bepillantást nyerjen, és e tekintetben néha kifejezett előny, ha „alulról” látja a struktúrát, a fizikai dolgozók szemével. Sajátos iskolázási programjukba az efféle kaland jócskán belefér – és ahogy későbbi reflexióik tanúsítják, e tapasztalatok utóbb bele is épülnek vállalatvezetési filozófiájukba, különösen pedig abba, ahogy a vállalat munkaerőgárdájának felépítéséről és szelleme tudatos megformálásáról gondolkodnak. Mindezekhez társul még az anyagi függetlenség megteremtése: a hazainál jóval magasabb keresetből meg lehet takarítani annyit, amennyi a saját egzisztencia megalapozásához szükséges. A hazajövő fiatal e szellemi és anyagi javakkal gyarapodva, igyekszik szüleivel partneri viszonyt formálni, amely viszony hátszelével akkor is önálló vállalkozóként kezdheti meg itthoni tevékenységét, ha vállalkozása formálisan a családi kézben lévő üzlet része.<sup>29</sup>

A beszélgetések arról tanúskodnak, hogy interjúalanyaink még az összegyűjtött pénznél is jobban vigyáztak a felhalmozott kapcsolati tőkájükre: néhány év után mint üzlettársak és szerződő partnerek bukkannak fel a külföldi barátok vagy éppen az egykori főnökök, és a hajdani alapokat kölcsönösen gyümölcsöző üzleti kapcsolatokba fordítják. A „régiekhez” képest feltűnő különbség a földrajzi fordulat: a megszerzett tudás, kultúra, terepismeret és tájékozódási biztonság fedezetével az „újak” Nyugatra orientálódnak. Sajátjuknak érzik az európai teret – sokszor még a tengerentúli világot is –, és nem jelent számukra gondot, hogy üzleti tevékenységbe fogjanak bárhol a határon túl. A részvétel a nyugati véráramlásban szemlátomást igen fontos számukra, és ápolják is a tudást, ami ehhez kell. Meglepő természetességgel tájéko-

<sup>29</sup> Ugyanakkor a szerepek átrendezése nem konfliktusmentes folyamat: az apai tekintély csorbíthatatlansága mellett meg kell oldani az üzleti generációváltást – és ez apáknak is, fiúknak is gyakran ütközik nehézségbe. A kölcsönös bizalom megóvása mindkét fél számára alapkérdés. Hogy hogyan hidalják át e bonyolult helyzeteket, arra később még visszatérünk.

zódnak a különböző adórendszerekben, minden szóba jöhető országban ismerik területük specifikus szabályozásrendjét, és e tudásokkal hozzák meg üzleti döntéseiket is. A palettán Kelet-Európa fejletlenebb térségei nemigen szerepelnek: Ukrajna, Románia, a Balkán legfeljebb a mozgósítható olcsóbb munkaerő tekintetében kerül szóba, de a terjeszkedés, az új befektetések terepeként gyakorlatilag soha.

Ha meggondoljuk, e fontos különbségek sokat hozzátesznek ahhoz, hogy a két generáció vállalkozásainak szét tartó pályáit értelmezhesük. A „régiek” több értelemben is kifutották magukat: tőkék elolvadtak. Az „újak” legfőbb reménye a megszerzett tudás és biztonság, amellyel a nyugati térben mozognak, és amelynek talaján alkalmazkodóképességük a „régiekhez” képest megsokszorozódik: eleve úgy építkeznek, hogy ha kell, könnyűszerrel tudjanak tevékenységi területet, országot és arcukat váltani. Számukra a „több pilléren állás” – e széles körben osztott életfelfogás, beállítódás és gyakorlat – azt jelenti, hogy a több súlypontú szerkezetet vállalkozásuk alapstruktúrájaként konstruálják meg, míg a „régiek” ezt főleg defenzív pozícióból teszik, és inkább különböző profilú kisvállalkozások egymás mellé rendelésével gondolják el.

Míndez közvetlenül érinti azt is, ahogy a két vállalkozói csoport tagjai vállalkozásuk foglalkoztatáspolitikájáról gondolkodnak. Láttuk: a „régiek” számára az alapot, a biztonságot és az üzlet megformálásának emberi oldalát a megörökölt munkás- és alkalmazotti gárda krémjének megtartása jelentette. Ragaszkodásukat beidegzett termelési rutinok és a közösen végigélt szocialista múlt ambivalenciáiból fakadó – persze csak részben kellemes – kötöttségek egyaránt magyarázták. De magyarázták a megszokott méretek is: bármilyen nagy volt a leépítés, jobbra így is sok tíz- és százfős egységet vittek tovább, ezek lettek magánvállalataik felvirágoztatandó kiindulópontjai.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> A szocialista magángazdaságból érkezők közül sokan több, összekapcsolt telepet és üzemek hálóját működtették. Méretükben ezek is meghaladták a szokásos kisvállalkozásokat.

Az „újak” egészen máshonnan nézték a kialakuló magánvilágot, és munkáltatókként is máshogy határozták meg a maguk helyét benne. Fontos az üzemméreték különbsége. Szemben a nagy méretekhez szokott „régiekkel”, az „újak” többségének nagyvállalkozói karrierje – mint láttuk – családi kézben lévő kisvállalkozásokból indult. Ezekben a kiinduló vállalkozásokban a családtagokon kívül sokszor csak egy-két alkalmazott dolgozik – de ők is általában a szülők régi barátai, kipróbált egykori munkatársai. E zárt kis egység felől nézve, kezdettől fogva mindenki más külső – általában ismeretlen és személytelen. A belső „mag” és a tőle elkülönülő dolgozói kollektíva éles megkülönböztetése végig fennmarad, a határok világosak – valódi határokként funkcionálnak: dolgozók nem lépnek át a családba, és megfordítva, a családtagok szerepe mindenkor világosan körülhatárolt, és elválik a nem családtag alkalmazottakétól. A határvonal családi oldalán sokféle törekvés, elgondolás és távlat rajzolódik ki, és komoly döntési folyamatok zajlanak e körben. A túlsó oldalon nemigen rajzolódnak ki megkülönböztethető arcélek – általános elvek és szerződések szabályozzák a viszonyokat, és ezekben nemigen lehetők fel személyes mozzanatok.

Ha a vállalkozás növekedése új munkaerő felvételét diktálja, akkor e feladatra a vállalkozások ezen új generációja pontosan úgy tekint, mint minden más termelési tényező bővítésére: a szükségelt szaktudás koordinátái szerint fogalmazzák meg a feladatot, lebonyolítását pedig kialakult „technológiáknak” megfelelően végzik. Persze a bizalmatlanság általános légkörében fontosak a személyes kapcsolatok is – de a kiválasztás végső soron ugyanúgy történik, mint azok esetében, akik fejtudásos ajánlására vagy hirdetésre jelentkeznek. És ha különleges, kiemelkedő értékű, „ritka” munkaerőről van szó, akkor a kötődés kialakításának is megvannak az újabb időknek megfelelő, nyugati mintára kidolgozott módszerei.

„Toborzunk, mint mindenki más, saját kapcsolatokon keresztül, van egy HR-menedzserünk, meghirdetjük, szólunk ismerősnek, bejönnek az emberek interjúra, megmérjük őket, és kiválasztjuk azokat, akikkel együtt szeretnénk dolgozni, azután ők eldöntik, hogy szeretnének-e velünk. ... Ami különleges, az az, hogy minden dolgozó rendelkezik azzal az opcióval, hogy ha sikerül az anyacéget valamilyen formában tőzsdére vinni vagy eladni, akkor azok, akik itt dolgoznak, részesülni fognak ebből. Ez Amerikában eléggé standard, itthon szerintem kevésbé az, úgyhogy remélem, ez nagyon sok embert nagyon motivál, nagyon sokan pedig szerintem egyszerűen nem értik, úgyhogy ennek a motivációs ereje emberenként nagyon változó, de remélem, hogy majd mindenki megérti.” [39]

A foglalkoztatottakhoz fűződő piaci viszony is megköveteli a túlságosan személyes kötődések kerülését. Az „új” nemzedék már nyomokban sem kíván osztozni a vésszesen alacsony hazai foglalkoztatási szint emelésének társadalmi felelősségében: a munkavállalás kérdését egyedül az üzlet szempontjából nézi. Mindez ugyanakkor a vállalkozás tulajdonosai és alkalmazottai közötti viszony jól kitapintható átalakulásával párosul. Kevesebb a „gondoskodói” paternalizmus, viszont több és színvonalasabb a vállalkozás dolgozói számára biztosított szolgáltatás. Sokszor minderről mint „törvényes kötelességükről” adnak számot interjúalanyaink, de jobban megnezve, e „polgáribb” viszony háttérben gondosan kialakított üzleti filozófia munkál. Ennek lényege, hogy színvonalas munkát csak színvonalán megbecsült embertől lehet várni, így a dolgozók megbecsülése kulturált mosdóval, jól felszerelt klubbal, könyvtárral, szép étkezővel és akár helyi focicsapattal a „brand” építésének része. A megbecsültség adott esetben komoly felhajtóerő lehet; e demokratikus filozófia része a kiemelkedés esélyének biztosítása is.

„Úgymond rugalmasak vagyunk a tekintetben, hogy meg tudjuk találni, meg tudjuk választani azt a helyszínt, ahol megvan a szükséges munkaerő is, ez nem egy szűk keresztmetszet. Ami



nagyon fontos, és ami, azt gondolom, a mi sikerünknek és a vállalatnak is az egyik kulcsa, hogy jó képességű, megfelelően motivált és megfelelően elkötelezett vagy elköteleződésre és hosszú távú, stabil munkahelyre vágyó embereket tudtunk találni, és őket meg is tudtuk tartani. ... Nagy hangsúly van az emberekre való odafigyelésen. ... Azt gondolom, hogy nagyon jó munkahelyi légkör van ... alacsony a fluktuáció, nagyon sok olyan ember dolgozik itt a felső vezetésben, aki alacsonyabban kezdte, de nálunk fejlődött és érett menedzserré...”[36]

Mindeközben új értékek fogalmazódnak meg. A munkaerő-stratégia része a markáns piaci profil megrajzolásának: nemcsak a terméknek, de az azt létrehozó embereknek is összevetészhetetlen kvalitásokkal kell rendelkezniük. A minőség iránti igényesség a vállalkozás legfontosabb kötőszövege, és ebben a vezérgazdától a szállítóig mindenkinek együtt kell működnie.

„Megvan a hiteles sztorija. Hitelesnek kell lenni, érteni kell ahhoz [amit az ember csinál]... tehát nem lehet kóklernek lenni a mai világban, én ezért is képeztem magam annyira. ... A meghatározó az, amit az ember kivív magának, marketing, technológia ... a többi, a kapcsolati része finomítás, tehát csak kapcsolati tőkéből ezt nem lehet megcsinálni.” [34]

Mindebben nem lényegtelen a szerepe a piacfoglaláshoz való viszony kapcsán már megismert „résbeállítódásnak”. Míg a „régiek” számára kissé félelmetes „nagyvadak” a multik, akiktől igyekeznek a lehető legtávolabb húzódnival, az „újak” a munkaerő szempontjából is pragmatikusan tekintenek rájuk. Igyekeznek előnyt kovácsolni az adottságból: a mai magyar piacon a multikkal nem egyszerűen befektetőkként, termelőkként és kereskedőkként kell számolni, hanem szemlátomást lassan a maguk képére formálják a munkaerőt is. S mivel a megfelelő képzési formák ma még nálunk jobbra hiányoznak, kifejezett haszon, ha valamely multinál kiképzett, sokat tudó munkatársra lehet szert tenni.

„Azt mondom, hogy kicsit ilyen kevertebb, nagyon sok ember dolgozik ma már nálunk, aki multinál volt menedzser, kiégett, a multi bezárt vagy egyebek, és nagyon jó ember, a multik nagyon értenek hozzá, hogyan kell az embereket képezni, és nagyon jól képzett, szakmailag jó, ügyes, fegyelmezett és tudatos vezetők, de azért nem ez a jellemző, nálunk továbbra is azok a vezetők vannak többségben, akik nálunk nőtték ki magukat.”<sup>31</sup>

Az interjúkból úgy tűnik, hogy a kirajzolódó pragmatikus-technokrata beállítódás ellenére az „új” vállalkozók a „régiektől” semmiben sem maradnak el, ha a foglalkoztatottak gárdájának megtartásáról van szó. Noha a 2008 óta tartó válság közepette az „újaknak” gyakran kellett elbocsátásokhoz folyamodniuk, ezt igyekeztek a minimumra korlátozni, és úgy véghezvinni, hogy a dolgozók „visszataláljanak” hozzájuk, amint javulnak a kilátások.

„Eljutottunk oda, hogy 2008-ban 800 fő dolgozott a vállalatcsoportban, és ez mostanra visszaesett 700 körülire, a létszám kevesebbet csökkent, mint az árbevétel, de úgy gondoljuk, hogy a munkatársak tényleg, nemcsak szóban, a valóságban is a legnagyobb értéket képviselik, úgyhogy igyekeztünk csak annyit csökkenteni a létszámon, amennyi feltétlenül szükséges, nem többet.” [37]

A jó munkahelyi légkör persze évjárattól és vállalkozástípustól függetlenül mindenkinek fontos. A beszélgetésekből ugyanakkor úgy tűnik, hogy az „újak” távolságtartóbb, de a megbecsülést középpontba állító munkaadói attitűdje a csapatépítés terén is némileg a „régiektől” eltérő módszerekhez vezet. Az ő szóhasználatukban nemigen fordul elő a „családias munkahely” fogalma, bár hangsúlyozzák, hogy főnként igyekeznek jó viszonyt ápolni minden dolgozóval. E jó viszony tar-

<sup>31</sup> A részlet egy, az újabb interjúra nem vállalkozó „régii” interjúalanyunkkal 2000-ben készült beszélgetésből való.

talma azonban inkább az udvariasság és a tisztelet, semmint a jótékony segítségre irányuló hajlandóság kifejezésre juttatása. Alapnak azt tekintik, hogy munkásaiknak és alkalmazottaiknak tisztességes fizetést biztosítsanak – és ezt a csökkenő gazdasági teljesítmény és a magas adók közepette kiemelendő vonásként említik. Mindannyian számot adnak arról, hogy „nálunk kicsi a fluktuáció”, és ezt a középpontba állított bizalomteremtéssel magyarázzák. Úgy vélik, a munkahely, amit dolgozóiknak biztosítanak, kiemelkedő sziget a mai zilált világban, és miként saját személyes életstratégiájukat, úgy munkaadói szerepüket is a ritkaságszámba menő „normalitás” értékére építik.

„Nem hiszem, hogy túl különlegesek lennénk, illetve mégiscsak azok vagyunk, hát egyrészt a piaci átlagnál jellemzően jobb fizetések vannak, a dolgozóink be vannak jelentve, ami van, akinek mindegy, de van, akinek nagyon sokat jelent, kávéház is van valamennyi, nem olyan hatalmas, de van. Van néhány egyéb dolog, teljes mértékben a cég által fizetett angol tanfolyam, ilyen kisebb extrák vannak.” [39]

Mindent egybevetve, a vállalati munkaerő-politika az idők során lassan professzionális tevékenység lett, amit a korábbiaknál szakszerűbb és rutinosabb eljárásokkal, a viszonyok személyes jellegének minimumra szorításával végeznek az elmúlt évtizedben színre lépett „új” vállalkozók.

Ugyanakkor a technokrata és professzionális magatartás nem maradt hatástalan a „régiekre” sem. Bár az itt bemutatott értékrendjük súlypontjai ma is némileg eltérnek, a foglalkoztatás „szocialista öröksége” az idővel egyre halványul. Azok, akik közülük mindmáig „nagyok” maradtak, egyre inkább igyekeztek új munkatársakra bízni a munkaerő felvételének és elbocsátásának kérdéseit, s maguknak megtartani a stratégiaformálás személytelenebb területeit. E fokozatos átrendeződés eredményeként vállalkozásukat mai formájában már kevésbé tekintik „családi munkahelynek” – viszont kevesebb bennük a félelem a korábbiakban emlegetett konf-

liktusoktól és élettörténetük egy vagy más tényének, epizódjának felszínre kerülésétől. A társadalmi felelősség kérdése is kevésbé kerül elő: úgy gondolják, hogy a tulajdonviszonyok és a vállalkozások mára kialakult szerkezetéért nem ők felelnek, az új struktúra nem fordítható át megszemélyesített szerepekbe és viszonyokba. Az „újak” szemében a felelősség kérdése fel sem merül: „résstratégiájukból” következően munkaerő-politikai gondolkodásuk léptéke maga a vállalkozás, annak keretében pedig elsődleges gondjuk a magas szakmai színvonal és a minden oldalú szerződéses tisztesség biztosítása. Minden tekintetben magánembernek és privát szereplőnek tekintik magukat – és ez az alapszemlélet, mint láthatjuk, vállalkozási tevékenységük minden területét áthatja.

Ha a tulajdonszerzéshez való viszonyban és a vállalkozás működtetésében korszakhatárról beszélhettünk a vállalkozók két generációja között, akkor ehhez most hozzátehetjük: a társadalmi környezethez való viszonyban – s ennek részeként tekinthetjük a foglalkoztatást – fokozatos összeecsizolódás zajlik. Más és más okokból ugyan, de a „régiek” és az „újak” mára egy közös filozófiát követnek, aminek lényege a lemondás a „nagypolitika” és benne az átfogó gazdaságpolitika formálásáról, cserébe viszont ama törekvés felerősítése, ami a mikrokörnyezetet kis mintaszigetnek és az értékőrzés becsben tartott terepének tekinti.

Mint a továbbiakban igyekszünk megmutatni, e szemlélet számos élményből és csalódásból táplálkozik: alapja nem kis részben a bizalmi viszonyok széles körű megromlása, amit tetéz az ország nyugati megbecsülésével és általában vett európai pozíciójával kapcsolatos kétségek szaporodása. A rendszer-váltáskor ígéretesen formálódó polgári elit számos tekintetben visszakozott: mint a következőkben látjuk majd, a mintaadás-hoz fűződő törekvéseiről lemondott, tevékenységét „privatizálta”, és értékteremtő ambícióit a társadalomformálásra áttelesebb területekre – főként a kultúra szférájába – helyezte át. Az „új” generáció pedig mindegyikre önbizalommal ráerősített.

Ahogy már többször is utaltunk rá, ha magyarázatot igyekszünk találni a „rég” nagyvállalkozók visszahúzódására, defenzívába vonulására és vállalkozásaik zsugorodására, akkor nem hagyhatjuk számításon kívül a bizalmi viszonyoknak az utóbbi évtizedben végbement szétzilálódását, a kölcsönös gyanakvások és gyanúsítgatások elharapózását, a tulajdon-szerzés tisztaságának csaknem mindenkire kiterjedő megkérdőjelezését és a korrupciós vádak mind hangosabb emlegetését. Mint látjuk majd, e folyamatok és jelenségek mély nyomokat hagytak a vállalkozók üzleti és magánéleti beállítódásán, társadalomképén és a jövőről alkotott elképzeléseiben. Mindezen túl, közelebbi szemügyre vételük annál is fontosabb, mert a társadalmi kohézió megbomlásának e jelei – mint igazolni igyekszünk – fontos strukturális változásokat is indukáltak: a családi tulajdonú vállalkozások utóbbi időbeli megszorodása aligha értelmezhető gondos elemzésük nélkül. A két folyamat – bizalomvesztés az egyik oldalon, a családba való visszahúzódás a másikon – szemlátomást feltételezi, egyszersmind erősíti is egymást.<sup>32</sup>

Bár irodalmi adatok szerint a vállalkozási formák között a családi tulajdonú vállalkozások túlsúlya általános jelenség,<sup>33</sup> e forma térnyerésének hátterében számos tényező áll, amelyek közül a bizalmi válsággal szembeni védekezés – pontosabban a defenzív magatartás dominanciája és intenzitása – inkább közép-kelet-európai jellemzőnek tűnik, a mért

<sup>32</sup> A bizalomnak a gazdaságra gyakorolt hatásával, a bizalomvesztésnek a posztzocialista átmenetet jellemző okaival és formáival, valamint a bizalom, a tisztesség és az egészséges piacgazdasági működés összefüggéseivel az utóbbi időkből számos fontos kutatás foglalkozott (lásd *Kornai–Rose-Ackerman–Rothstein* [2005], *Medgyesi–Tóth* [2005], *Tóth* [2009], *Csöte–Majdor* [2010], *Muraközy* [2012]).

<sup>33</sup> Az Egyesült Államokban arányukat 92–95 százalékra, az Európai Unió régi tagországaiban 70–90 százalékra becsülik (*Baskin* [2001], *Mandl* [2009]).

mutatók szerint Magyarországon pedig különösen kedvezőtlenül alakul.<sup>34</sup>

A bizalomról, pontosabban a bizalmi viszonyok jelenkori eróziójáról gondolkodván, félrevezető volna, ha csupán mai tényezőket keresnénk. Ezt annál is kevésbé tehetjük, mert – mint azt Francis Fukuyama amerikai, japán, koreai, olasz és német példák hosszú sorának meggyőző elemzésével kimutatja – a bizalom foka, érvényességi köre, napi gyakorlatának keretrendszere és a mindennapi érintkezési viszonyokat befolyásoló szerepe történelmileg kimunkált kulturális termék, amely áthatja az adott társadalom domináns értékrendjét, egyszerűen erőteljesen befolyásolja a társulás és összeműködés, illetve az egyéni érdekérvényesítés formáit (*Fukuyama* [1997]). Évek, évtizedek, sőt évszázadok mikroszociológiai gyakorlatainak intézményesedése és e gyakorlatoknak a jogrend nyelvére való átültetése országoként, nemzeti, etnikai, vallási és – részben – társadalmi csoportonként eltérő tartalmakat és érvényesítési eszközöket rendel a bizalom kinyilvánítása és megsértésének szankcionálása mellé, s e különböző tartalmak mélyen átítatják az adott országok gazdaságának szerkezetét, hallgatólagos közmegegyezéssel elfogadott normáit, valamint a piac szereplőinek sokszor nem is minden elemében tudatosult magatartását.

Hazai viszonyainkra gondolva, Bibó István és Szűcs Jenő munkái nyomán jól tudjuk: a bizalom alacsony foka, valamint intézményesülésének történeti meg-megakadása az egyik legfőbb oka volt (és hozzátehetjük: maradt) a kelet-közép-európai polgári fejlődés megkésetttségének és újból meg újból felszínre jutó törékenységének (*Bibó* [1986b], [1986c], [1986d], *Szűcs* [1991]). Könyvünk keretei között itt legfeljebb árnyalt okfejtéseik és szemléletesen végigvitt történeti példáik rövid

<sup>34</sup>Lásd erről Győrffy Dóra érdekes elemzését, aki az Eurobarometer-kiadványokban közölt nemzetközi adatsorok felhasználásával mutatja be a bizalmi deficit közép-kelet-európai jelenségét és a kedvezőtlen mutatók különösen kedvezőtlen magyarországi alakulását (*Győrffy* [2012]).

konklúzióit idézhetjük fel. Írásaiból tudjuk: a bizalmatlanság hosszú évek, évtizedek, majd egymást követő generációk egy irányba mutató tapasztalatai nyomán mélyen beivódott a közösségek szerkezeti rendjébe és egymáshoz való viszonyába, meghatározta a hétköznapi közlekedés viszonyait, és a maga arcára formálta az intézményes működés gyakorlatait. A bizalmatlanság alapélményként itatta át a különböző társadalmi csoportok egymáshoz való viszonyulását: szolgálta az úrt, úr a szolgát mindegyre gyanakvással nézte, félve a szerződészegéstől, a visszaéléstől, a megrövidítéstől, illetve az efféle dolgokkal való gyanúsítástól. És nem volt ez másként a modern kor városi-ipari világának viszonyai között sem: a gyárigazgató vagy a segédeket foglalkoztató kisiparos mindegyre javai megkurtítása és a silány munkavégzés gyanúival szemlélte a munkásait, akik viszont a gyakori rossz élmények nyomán nem minden alap nélkül félték bérük és egyéb javadalmazásaik megnyirbálásától, és védekezésként ellenszenvvel vegyes megalázkodással viszonyultak uruknak tekintett munkaadójukhoz. Mindezeket a közvetlen viszonyokat rendszerbe szervezte és felerősítette az állam iránti általános bizalmatlanság, amit újra és újra megélt bizonyítékokkal tápláltak a váratlanul kivetett adók és sarcok és az állam erőszak-szervezeteinek razziaszerű rajtaütései.

A szocializmus négy évtizede az általános bizalmatlanságot újabb és újabb tapasztalatokkal táplálta. A korai évek, majd az 1956 utáni évtized kiterjedt „feljelentési kultúrája” még azokban a kisközösségekben is elhintette a kölcsönös gyanakvás magvait, amelyek korábban a szolidaritás és a védelem terrénumai voltak. Tudatos és módszeres felbomlasztásuk hozzátartozott a totális uralom megteremtésének eszköztárához, és a félelem általánossá váló viszonyai igazolták is a vállalkozás „sikerét”. Mindemellett a sarcok váratlan kivetésének jól begyakorolt állami technikái, a személyes sorsokba mélyen beavatkozó, direktívaszerű áttelepítések és áthelyezések, az értelmetlennek, de megkerülhetetlennek tűnő kényszerintézkedések napi szinten

rombolták az összetartozás egészséges társadalomfejlődéshez oly elengedhetetlen kapcsolatait, és felőrölték a biztonságérzet és a vele párosuló bizalom még megmaradt tartalékait. Mindez rombolta a bizalommal szorosan összefüggő önbizalmat: személyes és össztársadalmi téren egyaránt. A személyes bizonytalanságérzet a támadásra és a támadással szembeni védekezésre kiélezett magatartást tett alapnormává: az önvédelem stratégiái nem a jól megalapozott önerőből és öntudatból építkeztek, hanem a visszavágás és a sokszor övön aluli ütések gyakorlatát emelték virtussá.

Általános szinten mindez a nemzeti öntudat, a közösnek tudható történelmi értékek teremtette nemzeti összetartozás tartós válságával párosult: ahogy Szabó Zoltán idevágó fejtegetései azt meggyőzően igazolják, a „magyarnak lenni” értéktartalma – az olyan rövid forradalmi pillanatoktól eltekintve, mint amilyen 1848 és 1956 volt – sosem tudott integráló erővé válni, sőt újból és újból súlyos következményekkel járó megosztottság kiindulópontja lett (Szabó [1999]). E felhalmozott negatív tapasztalatok tartósan károsították az állam mint a társadalmi egységet megjelenítő intézményegyüttes integratív erejét: a kikristályosodó összetartozás helyett a hatalom intézményei újból és újból éles gazdasági és politikai lobbiharcok martalékai lettek, ami végső soron folyamatosan gyengítette – és máig gyengíti – hozzájárulási lehetőségeiket az összefogáson és együttműködésen alapuló társadalmi-politikai rend kialakításához és megszilárdításához.

Ennek a vázlatnál is vázlatosabb képnek a felidézése egyetlen célt szolgál: a bizalomvesztés napjainkban drámainak tekinthető elharapózására nem tekinthetünk a „semmiből” előbukkant, vadonatúj jelenségként. Fontos meggondolnunk, hogy e jelenségekörből mit írhatunk a régi reflexek újjáéledésének számlájára, s hol kell a háttérben új keletű szerkezeti és magatartásbeli feszültségeket keresnünk. A szétválasztás persze csak elméletben lehetséges, s talán ezért van, hogy a különböző irányú kapcsolatok bizalomtartalmaikat mérő skálák



(köztük a gazdasági kilátások alakulását mérő konjunktúraindexek) kiiktatják a történeti dimenziót, és a bizalom, bizalmatlanság jelen idejű kérdéseivel foglalkoznak.

Minden nehézsége ellenére, számunkra mégis lényegesnek tűnik a bizalmatlanság új rétegeinek leválasztása a régiekről. Erre legfőbb okunk, hogy a vállalkozói interjúink által átfogott mintegy három évtizedben látványos kilengések mutatkoztak: az egymás, illetve a politika iránti bizalom kezdeti erősödése után fokozatos hanyatlás, majd gyors romlás következett be. Úgy tűnik – s ezt alant igazolni is igyekszünk –, hogy a régi rendszer leváltása iránti – a társadalom többségét átfogó – hallgatólagos közakarat, valamint a leváltás békés módjában való széles közmegegyezés igen jelentékeny bizalomerősítő erőforrás volt, a későbbi folyamatok feletti csalódottság és az igen elterjedt veszteségérzés pedig bűnbakokat keresett és keres magának. Ennek első lépése márpedig a bizalom megvonása a kijelölt alanyoktól – köztük könyvünk főszereplőitől, a magyar közép- és nagyvállalkozóktól. Hogy e váltást közelebbről szemügyre vehessük, érdemes visszanyúlnunk a nyolcvanas évek második feléhez, illetve a rendszerváltást közvetlenül követő évek fejleményeihez.

Mint azt korábbi könyvünkben részletesen bemutattuk, a nyolcvanas évek második fele vállalkozóink döntő többségének élet- és pályautján jelentős fordulatot hozott. A „régiek” ekkor tették meg azokat az első komoly lépéseket egy még csak homályosan körvonalazódó váltás irányába, amelyek új vállalkozói karrierjük fordulópontjának bizonyultak. A lépések a magánosodás irányába mutattak: egyfelől a vállalati gazdasági munkaközösségek, kissovetkezetek alakításával élére álltak a szocialista szférán belüli piacosodás folyamatának, másfelől közülük a legbátrabbak családi kisvállalkozások indításával – amelyeket jobbra megtartott nagyvállalati munkakörük mellett működtettek – nyílt formában magánpiaci szereplőkke váltak. A vezetők és a beosztottak közötti viszony gyökeres átalakítása és a bizalomépítés mindenekelőtt a privatizációval

vagy állami üzemek felvásárlásával született magánvállalkozások stabilizálása szempontjából volt létfontosságú. A jobbra régi vezetőkől lett új tulajdonosok azzal, hogy a vállalati hierarchia különböző posztjain álló munkatársaiknak – köztük a munkásoknak – új, értelmes munkát és nem lebecsülendő többletjövedelmi forrást teremtettek, egyszerre töltötték be a munkaadó és az érdekvédő szerepét. A minisztériumi képviselővel és a vállalat irányító testületével kialakítandó alkufolyamatban sohasem pusztán a maguk nevében beszéltek, hanem egy egész közösséget képviseltek. Az irántuk megnyilvánuló bizalom, teljesítményeik feltétlen elismerése és az új lojalitás kinyilvánítása e sikeres alkuiknak szólt, s a kivételes elbánást élvező dolgozói kollektíva ezt nyíltan értésükre is adta. Újdonsült vezetői szerepük eme újfajta tartalmi feledtetni látszottak a korábbi kétségeket és kritikákat. Ha jól navigálta csapatát, kevésbé volt már érdekes, hogy az illető hajdan miért is lépett be a pártba, sőt még párttitkári múltja is feledtethető volt.

Ami pedig az egyéni vállalkozásba kezdő későbbi közép- és nagyvállalkozókat illeti, velük szemben kevésbé a bizalom, mint inkább a tisztelet és az elismerés dominált. A közösségek afféle zászlóshajóknak tekintették őket és a vállalkozásaikat, és az átlépés lehetőségének halvány reményével igyekeztek ápolni a meglévő kapcsolatokat.

Mindazonáltal a két forma iránt megnyilvánuló bizalom egy átfogóbb szinten egybefogta az amúgy sok tekintetben különböző két csoportot: vezető szerepüket az átalakulásban senki nem vitatta el. Igaz, ez az értékelés és a benne foglalt eszmei támogatás csak ideig-óráig tartott.

Az egyetértés és a támogatás összhangjának évei után immár megszűntnek remélt korábbi ellenérzések és támadások kezdtek uralni a közélet színterét. A kilencvenes évek igencsak felgyorsult privatizációs hullámában rendre azok kerültek részleges vagy teljes tulajdonosi pozícióba, akik korábban a vgmk-kal, kisszövetkezetekkel fémjelzett szocialista (kvázi)piacosodás vezérfigurái voltak (vezető szerepüket

a gazdasági átalakulásban láttuk korábban). Most sokak esetében éppen a vezetői szerephez társított jóhiszeműségük kérdőjeleződött meg. A közhangulat romlását és a gyanakvó – olykor ellenséges – beállítódás térnyerését érzékelték. Egyikük így beszélt erről:

„Az egyik probléma, társadalmi probléma, hogy a nagyvállalkozókkal szemben voltak vagy vannak ilyen irigységek, előítéletek. Ebből a szempontból a helyzet romlott. Szerintem ez az egyik legnagyobb problémája Magyarországnak, tehát itthon hatalmas az irigység. És a másik ..., hogy a magyar közhivatalok egyáltalán nem nem vállalkozóbarátok.” [29]

A vállalkozókkal való szembefordulás jelenségét a Tárkinak a kilencvenes évek végén készült felvételei is jelezték. A több forrásból való adatokból kirajzolódó trendet a kutatások eredményeit összefoglaló írás így jellemezte:

„... amikor tömeges volt az elszegényedés, nagy indulatokat váltott ki a kevesek meggazdagodása, ez erősen irritálta a tömeget, s az irigység legnagyobb forrásává vált. Ma már ugyan némileg enyhült az irigység heve, mert az emberek hozzászoktak az új struktúrához, az egyenlőtlenséghez. A sikeres vállalkozók becstelenszerepben láttatása tulajdonképpen szociálpszichológiai jelenség. A vesztes polgár azt gondolja magában: »Ha én, aki becsületesen dolgozom, és ha megszakadok, sem tudom a családomnak felmutatni azt, amit öt évvel ezelőtt tudtam, nem létezik, hogy egyesek becsületesen meg tudnak gazdagodni. Biztosan loptak, csaltak, hazudtak, mert ha a gazdagság megszerzése az egyéni ambíciótól, képességektől függne, nekem is meg kellene gazdagodnom, hiszen én is sokat dolgozom.« S mivel a környezet nem változik, és évek múltával sem tud kitörni nem kívánt helyzetéből, ez a gondolat meggyőződésévé, világszemléletévé válik. Ez a hozzáállás természetesen kihat az újjgazdagokra. Minden második nagyvállalkozó úgy érzi, a közvélemény ellenséges indulatot táplál irányába. Tíz nagyvállalkozó közül négyet határozottan befolyásol az, hogy az utca embere hogyan vélekedik róla. ... Meglepő, hogy a nagytőkések egynegyede nem csupán

hangulatbefolyásoló tényezőként, de vállalkozása biztonságát is veszélyeztető momentumként tartja számon a tömegek elégedetlenségét.” (Kovács [1999].)

A mind népszerűbben hangoztatott vádak szerint a felemelkedett vállalkozók mintha már eleve kizárólag magánhasznuk növelésére törtek volna: az átlépés a vgm-kból vagy a szövetkezetekből az új magántulajdonosi pozíció felől visszamenőlegesen átértékelődött, és a rosszhiszemű számítás becsmérő motívumaival társult. Persze ezt a folyamatot is ambivalens érzések kísérték: bár a munkahelyüket megtartó dolgozók elismeréssel és némi hálával nyugtázták a privatizáció révén született új tulajdonosok (egykori vállalati főnökeik) erőfeszítéseit, egyszersmind a kirekesztettség keserűségével élték meg kimaradásukat a nagy történelmi osztozkodásból. Az ambivalens beállítódás egyre terjedt: a kilencvenes évek felmérései általános és minden mást felülíró vélekedésként jellemezték az átalakulásnak azt az értelmezését, miszerint „tisztességes úton nem lehet tulajdonhoz, vagyonhoz jutni” (Tóth [2009]).

Mindez társult az igazságtalanságok iránti közfelháborodással: egyfelől a jövedelmi és vagyoni egyenlőtlenségek alapjainak széles megkérdőjelezésével, másfelől a politikai felelősségre vonás elmaradása iránti indulatokkal. Az utóbbi miatt megint csak célkeresztbe kerültek a nagyvállalkozók: lévén sokuk korábban az MSZMP tagja, sőt sokszor aktív munkatársa, gyakorta megfogalmazódott velük szemben a kritika, hogy új tulajdonosi pozíciójukat valójában átmentett politikai kapcsolataiknak köszönhették. E támadások az érintettek szemében fájóan igazságtalannak tűntek. Régi pártkapcsolataik előrángatását interjúalanyaink gyakorta kifejezetten hálátlanul élték meg: hiszen privatizációs teljesítményeik és munkálkodásuk az új magánvállalat élén egész kollektívák békéjét és hasznát szolgálta. Nem egykori kapcsolataik, hanem intenzív munkájuk és invenciózusságuk tehát a forrása annak, ha valamire jutottak – és személyes hasznuk csupán egy a számba

veendő metszetekből. Mindezen túl, a vállalkozóellenes közhangulat arra intette őket, hogy akár könnyen el is vehető tőlük, amit tulajdonuknak tudnak – azaz a vállalkozás általános legitimációjának hiánya veszélybe sodorhatja az egész magán gazdaságot, amire pedig immár mindent feltettek. És ebben a megkérdőjelezésben újra felhánytorgatható a múlt: számos interjúalanyunk számára így kifejezetten félelmektől kísért folyamat volt vállalkozásuk történetének elmúlt egy-másfél évtizede. A félelmek olykor irreális méreteket öltöttek:

„Kényszerpálya van. ... De ehhez az kell, hogy bizalom legyen. A legfelsőbb szinten. És az, hogy fenyegetettség ne legyen. Mert a fenyegetettség végig megy. De most félelem van, mindenkit leültetnek.” [11]

Más esetben a politika megfoghatatlan erővonalai kerültek előtérbe.

„Soha nem kommunistázott le senki a rendszerváltást követően sem, meg annak az óráiban sem. De egy kicsit tartottam ettől. Nem a környezetemtől tartottam, hanem a politikától tartottam. Tudtam, hogy soha nem fog odajönni hozzám a környezetemből X.Y.: »te vagy a piszkos kommunista«. Attól nem tartottam. A környezetemben nem, mert a dolgaim rendezettek voltak. Hanem a politikától tartottam, hogy arrafele fordul a dolog, hogy itt majd magyarázkodni kell, és hát fene tudja, hogy mi lehet a vége.” [22]

Úgy tűnik, a személyes kilátások szorongásteli újraértékelését már a közelgő kormányváltás is előhívja.

„Az ember, míg nem ismeri, hogy mi van az ajtó mögött, mindig bizakodik. Tehát én az a típus vagyok, aki nem félek, most ugye egészen biztosan lesz egy politikai rendszerváltás Magyarországon, kinyílik egy új ajtó, minden ilyen esetben a bizalmat meg kell adni, aztán majd meglátjuk, hogy mikor belépünk, akkor gyakorlatilag tényleg megtörténik-e, aminek meg kell történni.” [5]

Az idézetekből kiviláglik: a félelmek, szorongások eredete a múltba, közelebbről a régi rendszerrel ápoltságba nyúlik vissza. Mindez talán lokalizálható lett volna, ha a politikai gyanakvás kibogozhatatlanul át nem itatódik új és régi gazdasági tartalmakkal, és alapjává nem válik intézményes különbségeknek. De a dolog természete szerint a bizalmatlanság gyorsan terjedt: az új politikai megosztottság, az állammal – közelebbről a kormánnyal és a felálló helyi önkormányzattal – ápoltság, a bankszférát ugyancsak átító bizonytalanságok védekezésére készítettek a legkülönbébb irányból várható támadásokkal szemben. Régi hagyománynak megfelelően, a legbiztonságosabb – bár mindenképp rövid távú – útnak az új politikussal ápoltság megteremtése, majd megszilárdítása ígérkezett. Ha efféle védelmi pajzsot fel lehetett mutatni, akkor még az üzletnek a konkurens általi tönkretétele is átmeneti és gyorsan kiheverhető bajnak bizonyult.

„Egyetlenegy visszacsatolásom van a politikához ... Abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy generációtársa vagyok a pénzügyminisztérium jelenlegi politikai államtitkárának, ami a mai Magyarországon nem elhanyagolható. Gyerekkoromban együtt fociztam vele. Akinek fociemlékei vannak egy pénzügyminisztériumi politikai államtitkárral, az egy eléggé bizalmi kapcsolat. Úgyhogy igazából ez csak áttételesen politikai, de természetesen nem tagadhatóan van benne politika is. 1998 júliusában a pénzügyminiszter – nyilvánvalóan Varga Mihály javaslatára – fölkért, hogy legyek a Magyar Exporthitel Biztosító Részvénytársaság felügyelőbizottsági tagja. Nyilván ez egy bizalmi kérés, amit én el is vállaltam.” [1]

Olykor a politikai támogatás egészen a csúcscról jött.

„2006-ban, amikor a választások voltak, felkértek, hogy szervezem meg, hogy Nagykáta városában egy valamilyen vállalkozó legyen a polgármester. Akkor én meghívtam ezeket a vállalkozókat. Megmondhatjuk, hogy Orbán Viktor járt nálam, és Orbán Viktor kritikát fogalmazott meg, hogy nem tudunk egyszer

már mi nyerni, a jobboldal vagy pedig egy vállalkozó. És akkor mondtam neki, hogy megteszek mindent annak érdekében, hogy ez összejöjjön. Akkor meghívtam a nagykövati vállalkozókat egy vacsorára, és felkértem őket, keressünk egy olyan személyt, aki alkalmas arra, hogy a város első embere legyen. ...És akkor megszólalt az egyik jelenlévő, hogy akkor te vagy a jelölt, nekem pedig nem volt más választásom, mint hogy bevállaltam – én találtam ki ezt a játékot, akkor játsszuk végig.” [18]

Szinte vég nélkül folytatható az idézetek sora, amelyek mind egyfelé mutatnak: a bizalom meg- vagy visszaszerzése elsődrendűen a személyes viszonyok ápolásán át vezet, legyen szó akár a közvetlen politikai szerepvállalás szükséges voltának belátásáról, majd e belátás gyakorlatba való átültetéséről, akár a banki kapcsolatok kialakításáról a még könnyen megingó vállalkozás különleges hitelfeltételeinek kimunkálása érdekében, akár a vállalaton belüli viszonyok tudatos formálásáról, az elégedetlenkedések elhallgattatásáról és a hierarchián belüli előbbre jutás lehetőségeinek megteremtéséről.

A személyes viszonyok kiemelkedő jelentősége két dolgot jelez egyszerre. Egyrészt, e viszonyok felmutatják a közös (közel) múlt sokrétű tartalmait, s ezek között is kiemelt módon a sokszor a középiskolás évekre visszanyúló barátságok szerepét. Akinek vannak efféle kapcsolatai, az felvértezettnek érezheti magát sokféle támadással szemben, s ennek tudata különös erővel sarkallja a kérdéses barátságok kitüntetett és bensőséges ápolására. Másrészt, a személyes relációk dominanciája rávilágít az intézmények, közelebbről az intézményesített és szabályozott üzleti eljárások gyengeségeire. Nincs még rutin az új piaci szabályozásban, a szereplők nem pontosan értik a csőd fogalmát, nem világosak a vállalati szétválások vagy fúziók alapfeltételei, nem látni a dolgozók helyét a jövátételek rangsorában stb. Mindezek a bizonytalanságok akár a teljes megszűnés felé is sodorhatnak, vagy olyan lépések megtételére készíthetnek, amelyekről később könnyen kideríthető törvénytelenségük. Ezen az ingoványos talajon kitüntetett jelentőségű lesz tehát

minden személyes kapaszkodó, és igen nagy a nyomás, hogy vállalkozásaik működtetésében a vállalkozók jelentőségüknek megfelelő rangra és pozícióba emeljék azokat, akiktől védelmet remélnek. Ezzel azonban feltámadnak a régi paternalista beidegzettségek, és körükön fonódik a szívességek, személyes jószolgálatok klientelista rendszere. Új tápot kap tehát a magyar kapitalizmus mindmáig megőrzött, egymással gyakran összefonódott két fontos vonása, amelyek a maguk archaikus működésével tevőlegesen fékezik a személytelen szabályok általános érvényesítésén nyugvó piaci intézmények társadalmi kimunkálását, majd azok megszilárdulását.

Mindennek van egy fontos tulajdonszerkezeti következménye is. Az adott környezetben a bizalmatlanság, a félelmek és a szorongások mérséklésére hatékony útnak bizonyul, hogy a nagyvállalkozók kivonják a nyilvános bírálat hatósugarából, amijük van: így jött létre számos esetben erős motiváció a tulajdon feldarabolására és kisméretű vállalkozások (sokszor a családtagok által irányított vállalkozások) hálójaként való működtetésére.

De mielőtt e fejlemények behatóbb taglalására térnénk, érdemes néhány szót szólnunk arról, ahogy a bizalom kérdésére az „új” nagyvállalkozói kör tekint.

Kutatásunk egyik nem várt eredménye, hogy e kérdésben újfent generációs hasadást tapasztalunk. Míg a bizalmatlanság, a gyanakvás, a múltat felhánytorgató vádaskodás vagy az attól való félelem meglehetősen központi helyet foglal el a „régik” vállalkozók általános társadalomszemléletében és üzletvezetésének alakításában, addig hasonló motívumok gyakorlatilag elő sem kerültek az „új” vállalkozókkal folytatott beszélgetésekben. Ha a kérdés nagy ritkán mégis felmerült, akkor legfeljebb a szűken vett üzlettel kapcsolatban: mindenekelőtt a banknak a vállalkozás iránti bizalmát megalapozó üzleti lépések felvázolásában. Az „újak” szemüvegén keresztül a bizalom is egyike ama szükséges feltételeknek, amelyek egy vállalkozást sikeressé és vezethetővé tesznek, és e tényező megteremtésének



ugyanúgy megvannak a maga megtanulható és kialakítható módszerei, mint a gépek vagy a szükséges eszközök beszerzésének és működtetésének. Ezekben az interjúkban szó sem esik már politikai vádakról – de ugyanígy, gyümölcsöző politikai kapcsolatokról is legfeljebb alig –, és eltűnnek a képből a bizalomhoz/bizalmatlansághoz kapcsolható személyes élmények és viszonyulások is. A bizalom technokratikusan felfogott építőelemmé válik, aminek garanciái az intézményekben és a megfelelő szabályokban vannak.

Mindez többjelentésű fejlemény. A legfontosabb talán az alapok különbsége: míg ha cégük átalakítására kerül a sor, a „régik” nagyvállalkozók csak törekednek a bizalmat megnyugtatóan szavatoló, családi tulajdonú vállalkozási formák felé, az „újak” közül sokan épp innen indítanak. Számukra adottság a kialakított családi döntéshozatali és együttműködési struktúra, és feltétlen biztonságban érzik magukat annak erős bizalmi jellege felől. Továbbá egész beállítódásukat és üzletpolitikájukat világosan jellemzi, hogy a család vállalkozását/vállalkozásait pontosan körülhatárolt entitásként szemlélik, annak külső kapcsolatait pedig a funkcionalitás szempontjai szerint kívánják kialakítani és karban tartani.

A vállalkozás viszonyrendszerének elszemélytelenítő felfogásában sok minden játszik közre: egyrészt megnő az intézményes kapcsolatok jelentősége, másrészt a külföldi partnerek viszonylag nagy száma már eleve a távolságtartást hozza az üzlet világába. Mindezzel párhuzamosan lényegesen különbözik az az intézményi háttér, amelyre interjúalanyaink tapasztalatai épülnek. Mire az „újak” vállalkozásba kezdtek, kialakultak azok a piaci, pénzügyi és gazdasági jogi intézmények, amelyeknek éppen a hiánya (majd utóbb kialakulatlansága) nagyította fel a „régiek” életében a személyes kapcsolatok szerepét és jelentőségét. E tekintetben különösen fontosak az eltérő üzleti pályák: míg a „régiek” bekapcsolódása a nemzetközi piaci folyamatokba igen óvatos és korlátozott (továbbá, mint láttuk, terjeszkedésük iránya a kelet-közép-európai

társág piaci szempontból fejletlenebb néhány országa), addig az „újak” kifejezetten törekednek az uniós csatlakozás kínálta előnyök kiaknázására és sokrétű nyugati üzleti kapcsolati háló kialakítására.

Ezekből a különbségekből az is következik, hogy míg a „régiek” a külföldi kapcsolataikban a gyenge intézményesültség és az ebből fakadó kiszolgáltatottság hátrányaival szembesültek, és nemigen érezték az uniós csatlakozás lehetséges előnyeit, addig az „újak” életét éppen a csatlakozás tette könnyebbé. Rendre fontos pozitív fejleményként emlegették a nagyobb fokú szabályozottságot és a hazai gazdasági, jogi és regulációs intézményrendszer közeledését az uniós normákhoz, mindez pedig a gazdálkodási viszonyok jótékony elszemélytelenedését. Gyakorlatias és a közvetlen üzleti szempontokat előtérbe hozó beállítódásuk is segítette őket abban, hogy kiaknázzák ezeket az intézményes előnyöket, amelyeknek védelme mellett kevésbé tulajdonítanak jelentőséget az általuk mindenképpen változóknak, mulandóknak és kizárólag a privát szférába utalandónak ítélt személyi elrendeződéseknek. Innen nézve azután jól érthető, hogy a bizalom mint a sikeres üzletmenet előfeltétele nem is igen került terítékre önálló kérdésként. Átfogó struktúrákban és racionalizálható eljárásokban gondolkodnak, márpedig így közelítve, a személyes relációknak nincsen kitüntetett helyük – sok egyéb tényező egyikeként, azok megfelelő karbantartásának csak a vállalat mindennapi működése szempontjából van jelentősége.

Az eddig elmondottakból egy nem várt fontos tanulság adódik: akár a „régiek” védekezési stratégiái felől tekintjük, akár az „újak” elrugaszkodásának terepeként, úgy tűnik, a családi tulajdonra épülő vállalkozási forma többféle szempontból is gyógyírt kínál azokra a problémákra, amelyekkel a hajdan privatizált vagy felvásárolt nagyvállalkozások tulajdonosai küszködnek. Ahogy látható, a gazdálkodásnak e kitüntetett módja adja a vállalkozók kezébe a leghathatósabb eszközöket a megingott bizalom visszaszerzésére és az elért gazdasági-tár-

sadalmi pozíció védelmére, egyszersmind ez az a vállalkozási keret, amely biztosítja a feltételeket a biztonságos növekedésre és terjeszkedésre. Ugyancsak a családi tulajdonú vállalkozások kínálják a legkedvezőbb feltételrendszert a vagyon ésszerű és hatékony felosztására és átörökítésére is. Ráadásul, mint már említettük, e vállalkozási forma gyors térnyerésével a magyar gazdaság a rugalmas illeszkedésről is tanúbizonyságot tesz: a hazai trend jól simul a fejlett világ vállalkozásszerkezetéhez, amelyben az utóbbi évtizedekben a családi tulajdonlású vállalkozások minden méretkategóriában egyértelmű és elsöprő dominanciára tettek szert. Mindez arra ösztönöz bennünket, hogy kissé közelebről is szemügyre vegyük e gyorsan terjedő formát, és igyekezzünk felszínre hozni azokat a motívumokat és felhajtóerőket, amelyek látványos hazai térnyerésének hátterében munkálnak.

## A CSALÁDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOKRÓL

Összhangban a forma gyors térnyerésével, az utóbbi években a családi tulajdonú vállalkozások tanulmányozása a vállalat-kutatás egyik legdinamikusabb ága lett. A nagy nemzetközi kiadók külön a témának szentelt folyóiratokkal léptek színre, és a tárgykörben kiadott nagyszámú könyv megjelentetésével igazodtak az új trendhez, nagy hangsúlyt helyezve azon munkák publikálására, amelyek gyakorlati tanácsadással egészítik ki a friss kutatási eredmények közlését, és így komoly piacra számíthatnak az egyetemi oktatásban, valamint a családi tulajdonban lévő közép- és nagyvállalkozások frissen alakult nagy érdekvédelmi szervezetei által indított tanfolyami képzésekben. A formáció tanulmányozása és tanácsadással való támogatása tehát hovatovább új akadémiai diszciplínák kibontakozásának teremtett teret, amit beszédesen igazol és megerősít a családi tulajdonú vállalkozások sajátos szervezéstanával, menedzsmentjével, piacpolitikájával és belső viszonyrendsze-

rével foglalkozó szakágak immár önálló közlési fórumokat és egyetemi katedrákat követelő megjelenése.<sup>35</sup>

Mint említettük, a magyar közép- és nagyvállalkozók nem maradtak el a fősodortól: legyen szó akár a „régiekről”, akár az „újakról”, interjúink tanúsága szerint körükben meglehetősen népszerűségnek örvend a családi tulajdonlason nyugvó vállalkozási forma.<sup>36</sup> Ugyanakkor e felszíni hasonlóság hátterében fontos különbségek is rejlenek, amelyek ráadásul meglehetősen élességgel tagolják vállalkozóink két generációját. Mint jeleztük, e különbségek elsősorban a családi vállalkozási forma életre hívását magyarázó motívumokban vannak jelen, amelyek persze átítatják e vállalkozások mindennapi működésének módját is.

Az irodalom a családi tulajdonú vállalkozások iránt megélnékült érdeklődést alapjában az utóbbi évtizedek két fontos új trendjéhez köti. Ezek közül az első a közvélemény kitapintható változása: a nyolcvanas évek elejétől a közhangulat a nagy szervezetekkel szembeni egyre erősödő kritikai éllel fordult a hozzájuk kapcsolódó nagy bürokráciák és az általuk önálló életre keltett új hatalmi góccok ellen. A bürokráciaellenes hullám elérte az üzleti életet is: éles és kiterjedt bírálatok tárgyává vált a nagy gazdasági szervezetek nagy szervezeti egységeinek (vállalatvezetői tanácsok, felügyelőbizottságok) nehézkes és mind átláthatatlanabb döntéshozatali mechanizmusa. Az elbürokratizálódás és a transzparencia hiánya felett érzett csalódásokból való kiútkeresések, valamint az ellenőrzés újrateemtése iránti igények a családi kézben lévő vállalkozásokban

<sup>35</sup> Egy röpké pillantás a családi tulajdonú vállalkozásokkal foglalkozó nemzetközi folyóiratok gazdag tárházára igazolja a fentieket. Aki a témával kapcsolatos publikációt kíván elhelyezni, tetszése szerint válogathat a gyorsan akadémiai presztízssre szert tett fórumok között: *Journal of Family Business Strategy*; *Family Business Review*; *Journal of Family Business Management*; *Electronic Journal of Family Business Studies* – hogy csak a legrangosabbakat említsük.

<sup>36</sup> Igazán kívánatos persze az lenne, ha az interjúk mellé országos számadatokat is rendelhetnénk. De mint korábban említettük, a vállalkozásokra vonatkozó hazai adatgyűjtés a családi tulajdonban lévő cégeket nem tartja elkülönített kategóriaként számon.

látták az új, rugalmas működésmódok kialakításának lehetőségét (Colli [2003]).

Ezzel szorosan összefügg a családi tulajdoni forma megnövekedett népszerűségének második tényezőgyűttese, amely a család szociológiai státusában az utóbbi évtizedekben bekövetkezett változásokból eredeztethető. Nem kis részben a családot a társadalmi struktúrát közvetítő politikai egységként szemlélő feminista bírálatok hatását fedezhetjük fel abban, hogy a figyelem a családi munkamegosztás gazdaságtani szempontból sokáig meglehetősen perifériális területe felé fordult.<sup>37</sup> Reflektorfénybe helyezvén a modern család belső gazdasági és hatalmi egyenlőtlenségeinek kérdését, üzleti tanácsadók és a nemzeti gazdaságpolitika alakítására befolyással lévő tudósok és szakértők mind népesebb tábora kezdett érvelni amellet, hogy a családi tulajdonú vállalkozások révén a családon belüli konfliktusok kezelésére új nemi és generációs egyensúlyok teremthetők, a közös kulturális alapokon nyugvó célmeghatározások pedig a gazdasági fejlődést dinamizáló új lehetőségeket hívhatnak létre (Mullholland [2003]). Ebben az utóbbi értelemben a családi tulajdonú vállalkozások támogatása fontos politikai tartalmakkal is telítődött, alkalmasnak ígérkező válaszokat kínálva azokra a feszültségekre, amelyek az utóbbi évtizedek nyugati társadalmi átrendeződési folyamatait kísérték.

A családi tulajdonú vállalkozások hazai népszerűségének hátterében nagyrészt más okok állnak. Mint arról korábban már szó volt, a forma iránti igény megnövekedése mindenekelőtt a bizalmi viszonyok megrendülésével és a hagyományos kapcsolati támasztékok megingásával hozható összefüggésbe – legalábbis ez a helyzet a vállalkozók „régii” csoportjában. Miközben a szerkezeti konstrukció felől tekintve, a bizalom persze fontos szerepet játszik az „újak” családi tulajdonú vál-

<sup>37</sup> A gazdag kritikai irodalomból két átfogó munkára hivatkozunk: Waring [1988], Bartlett [1997].

lalkozásaiban is, esetükben a forma választása részben a már a szülői generáció által megteremtett hagyományok folytatásához illeszkedik, részben az új piaci résekhez való igazodás rugalmas és hatékony útjaként kínálkozik. E motivációs sajátosságok teszik, hogy a vállalkozások napi működésében igen sok a konzervatív vonás és a defenzív elem, egyszersmind tudatos választásként mutatkozik a méretek korlátozása és a túlzottan látványos növekedési pályák kifejezett kerülése.

E nagy ecsetvonásokkal megrajzolt kép háttérében azonban további tényezők és fontos megfontolások egész sora munkál. Érdeemes ezeket részletesebben is szemügyre vennünk.

Bár nyílt megfogalmazásban csak kevesen beszélnek róla, a tulajdon biztonsága feletti aggodalmak egyértelműen fontos szerepet játszanak a családi tulajdoni forma választásában. Elsősorban a hajdan privatizációs vásárlásokkal tulajdonhoz jutott „régiek” érzik úgy, hogy a nagyvállalkozókat övező tartós gyanakvás, az időről időre fellángoló tömeges ellenérzések és az „átmentésről” újra meg újra lábra kapó kritikák közepette bármikor megrendülhet tulajdonszerzésük legitimációs alapja, és mint „súlyos visszaélések” elkövetői kerülhetnek még akár bíróságok elé is. Az elmúlt 15-20 év folyamán a vállalkozásuk átalakításával kapcsolatban szerzett tapasztalatok sokszor kifejezetten erősítik e félelmeket. A kölcsönös kivásárlások során nemegyszer régi barátok fordultak egymással szembe, és a kialakuló konfliktusok közepette többször is át kellett élniük, hogy tisztességük és jóhiszemőségük kérdőjeleződött meg a tulajdonok új megosztása kapcsán. Jó érzékkel keresgélnek tehát alternatív utakat, amelyek a részvénytársaságok és holdingok hajdani személytelen formáinál biztonságosabb megoldást kínálnak.

Tekintve, hogy a családi tulajdonlást erős pozitív tartalmak övezik a magyar társadalmi tradícióban, a biztonságkeresés természetes útjaként adódik a családi forma. „Régi” vállalkozóink úgy érzik – s minden bizonnyal némi joggal –, hogy a családi tulajdonlás révén némileg háttérbe kerülnek a méretbeli és vagyoni különbségek, és az övék egy lesz a több tíz- és százezer

magántulajdonból, ahol a felhalmozás és a gyarapodás háttérében erős rokoni szálak és összefonódások állnak, s e minőségük folytán azok megkérdőjelezhetetlenek. Talán az arctalan feloldódás önvédő törekvéséről van szó: a vállalatgyűttes családi tulajdonú kis egységekre bontásával a „régik” nagyvállalkozók mintha a családi kisvállalkozásokhoz igazodnának, s igazodásuk folytán az amazokat övező elfogadottságban és hallgatólagos támogatásban reménykednek.

Ugyancsak ritkán emlegetett, de a háttérben világosan ott munkáló motívum az öröklés kérdése. Ahogy idősödnek, „régik” vállalkozóinkat természetes módon foglalkoztatja, hogy miképpen tarthatnák privát fennhatóságuk alatt a vagyont és a tőkét, amit felhalmoztak. Bár közülük többen is a funkcionalitás felől tekintenek vállalkozásukra, és gondolkodásuk tartalmába így természetesen illeszkedik, hogy üzletüket az azt legjobban működtetni ígérkező – idegen – tulajdonosnak adják tovább, többségük számára mégis elsődrendű kérdés a személyes folytathatóság biztosítása. Márpedig ennek legbiztosabb útja, ha a gyerekek idővel üzlettársakká válnak, és a tulajdonjogok rájuk való kiterjesztésével megteremtődnek a kontinuitás szerkezeti alapjai. E szülői törekvések azonban nem mindig járnak sikerrel: az ifjabb generáció sokszor másfelé orientálódik, és a vállalkozást nemzedéki értelemben egyszeri és lezárt alkotásnak tekinti. A szülők ezt persze jobbra elfogadják, hiszen nem is igen tehetnek mást. Szavaik mögött azonban érezhető a megoldatlanság bizonytalansága, sőt olykor némi aggodalom is gyermekeik alternatív útjai felett.

„A fiam beszállt, dogozott, segített. Eljött takarítani, vett példál magának, ahogy kell, céges egyenruhát, de nem akar beszállni. Dolgozott nyáron, de volt idő, amikor úgy nézett ki, hogy saját céget akart egy időben. ... A lányom most egy bankban van, mást csinál, beteg gyerekekkel szeretett volna foglalkozni mindig, remélem, azzal fog megint. Én úgy gondolom, hogy mind a két gyerek belekóstolt, de B. nem volt alkalmas rá, nem volt rendszerezett. A bankban meg tudott kapaszkodni,

és ez a legnagyobb érték. A fiam politikai pályán van ... Velem nem akarnak dolgozni. Azt mondja a fiam, hogy neki nincs ehhez érzéke, ezt nem látja át.” [11]

A „régiekkel” folytatott beszélgetéseknek a családi tulajdonba vett vállalkozás előnyei mellett felsorakoztatott érvei között talán a legfontosabb, hogy e vállalkozási formát a családi mobilitási aspirációk legbiztonságosabb terepének tekintik – mégpedig többféle értelemben is. Egyrészt, magukat afféle botcsinálta tőkés vállalkozóknak látják. Máig világosan érzékelik az ebből fakadó hátrányokat: a megfelelő nyelvtudás hiányát, a jó fellépést megalapozó gesztusok és apró viselkedési normák hézagosság ismeretét, sokszor könyvszagú tudásukat és ebből fakadó csetlés-botlásukat egyes üzleti fogások érvényesítése terén, és mindazokat a bizonytalanságokat, amelyek e hiányosságokból szinte leküzdhetetlenül fakadnak.

Elképzeléseiket gyermekeik taníttatásáról és pályairányításáról e tapasztalatok mélyen átítatják. Nem véletlen, hogy az élre a széles kulturális értelemben vett nyelvtanulás kerül: a legtöbb esetben pénzt és energiát nem kímélve, a legjobb (vagy legalább annak tudott) amerikai és nyugat-európai egyetemre küldik őket, mert így látják biztosítva alaptörekvésüket, azaz gyermekeik otthonosan-nyugatias tudásának és habitusának a megalapozását.

E nagy befektetéstől persze többnyire arányos megtérülést várnak: gyakorta mindent elkövetnek azért, hogy gyermekeik tágan értelmezett polgári kultúrája magasan kulturált polgári intézménnyé avassa a vállalkozásukat is. Így az iskolapadból éppen csak kikerült fiatalok gyakran egy-két éven belül magas vezetői pozícióba jutnak a vállalkozáson belül, és az elképzelés szerint innen felfelé továbbvezető úton lassan kezükbe veszik a vállalat menedzselésének teljes skáláját. Ezt a házon belüli felfelé mobilitást igen nehéz lenne szavatolni a tulajdonlás személytelen és szétaprózott rendjében. A családi tulajdonú vállalkozási forma viszont szerves építkezésként kínálja az utat:



társulva a hatékonyság és a professzionalizmus egyértelmű javulásával, az utód-generáció által kézbe vett üzlet egyszerre hoz növekedést a profitban és beteljesülést a generációs vetületben elképzelt felemelkedési pályán. Ha jól sikerül ez a kettős projekt, a szülő méltán érezhet büszkeséget:

„Abszolút családi, száz százalékban családi a vállalkozásunk, gyakorlatilag azt kell, hogy mondjam, hogy a fiam vezeti, és a fiamnak az agya a motor, és nagyon okos embereket vett föl, akiből sikerült csapatot kovácsolni.” [9]

A mobilitási törekvéseknek teret adó családi tulajdonú vállalkozásokban a gyermekek számára biztosított magas pozícióknak persze önmagukon túlmutató értelme is van. Az új generáció új kapcsolatokat hoz be a vállalkozásba: a külföldi tanulmányok során megismert társakból később új üzleti partnerek vagy megbízható hitelezők lesznek. Ügyesen kombinálva a szülők helyhez kötött honi terepismeretét (gazdag szakmai kapcsolataik mellett a politikaiakat is) és a vállalkozásba belépő fiatalok tágas nemzetközi kapcsolatrendszerét, jelentősen nő a vállalkozás biztonságos beágyazottsága, és sokszor nem várt módon erősödik az üzlet tág értelemben vett stabilitása. Ezek a kombinációs lehetőségek márpedig gyakran komoly komparatív előnyt jelentenek minden más vállalkozási formával szemben.

Végül, a „régiek” motivációi között fontos helyet foglalnak el azok az alapítói törekvések, amelyek az összetéveszthetetlen márka kialakításával és a márkanév körüli szimbolikus jelentéstartalma megteremtésével kapcsolatosak. Hasonló törekvések persze Nyugaton is fontos motiválói a családi tulajdonú vállalkozásoknak: az összetartozás megjelenítése, a család nevéhez kötődő üzleti alkotások világos reprezentációja fogantatásától fogva lényegi eleme a forma divatjának. A különbségek igazában e törekvések realizálásának időtávjában mutatkoznak. Míg a Rothschildok, Fordok és Philipsek ma a vállalkozás élén ülő sokadik generációjának inkább a

tradícióőrzés és a márka karbantartása a gondja, magyar társaiknak – a rendszerváltás után felemelkedő nagyvállalkozók sokszor nagy névre szert tett első generációjának – mindmáig a megalapozás a feladata. Nem is véletlen, hogy a félreismerhetetlen megkülönböztető jegyek – a logók, a hirdetési stílusok, a céget megjelenítő arcok – megtalálása terén sok a kísérletezés, és legfeljebb a legutóbbi évek fejleménye az immár kialakított hagyományok és stílusjegyek átütő megjelenítése. Mindenesetre „rég”i vállalkozóink közül többen nagy súlyt fektetnek minderre, és a családtagok mindegyikére érvényes, közös feladatnak tekintik a vállalat mint egyedülálló „alkotás” megjelenítését és kellő képviselését:

„A gyerekek, ahogy említettem, azért olyan millióben nőnek fel, hogyha néha kicsit túlterheltek is vagyunk (hiszen az ember hazaviszi a problémáit, és ezek néha otthon tényleg önkorlátozást igényelnek tőlünk), ne a céggel foglalkozzunk odahaza is. Ez meg is valósul azért többé-kevésbé, de azért egyfajta ilyen elvárás vagy felelősség, hogyha az embernek van valamije, felépített valamit. Ugye, itt az atyám, ez nyilván megnyilvánul bennem, hogy az ő személyét és a Béres-cseppet nagy tisztelet övezi, és mindent megteszünk azért, hogy ez minél tovább éljen, valahogy a gyerekeinktől is ezt várjuk el, ha nem is dolgoznak a cégben, de azért felelősséggel tudjanak gondolkodni és gondoskodni erről a vállalkozásról.” [2]

Az eddigieket összefoglalva, a „régiek” vállalkozástörténetében a családi tulajdonlasi forma fokozatos átértelmeződéséről adhatunk számot. Miközben az esetek egy nem jelentéktelen részében eredetileg kifejezetten defenzív stratégiák álltak a nagy egységek felbontásának és a családi tulajdonú vállalkozások hálózatává alakításának hátterében, vállalkozóink csakhamar felismerték az utóbbi forma sajátos előnyeit, és rövid időn belül rátaláltak azokra a módoszatokra, amelyekkel azt – a biztonságos profitszerzés szempontjai mellett – általánosabb érvényű társadalmi és gazdasági elgondolásaik megvalósításának

is szolid alapjává emelték. Talán nem tévedünk, ha mindebben a kiterjedt kisvállalkozói hagyományok hatását véljük felfedezni. A kisvállalkozásban mint a gazdálkodás és az üzemszerű együttműködés tipikus családi formájában szerzett egyéni és társadalmi tapasztalatok sokat segíthettek ugyanis abban, hogy a családi tulajdonú vállalkozássá való átalakulás a vagyon működtetésének veszteségei nélkül meghessen végbe, és a gyakran alkalmazott feldarabolódás ellenére egyben maradjon és közös családi kézben gyarapodjon a vagyon. E fejlemények révén pedig az eredetileg védekező lépések termékeny átformálódás kiindulópontjaivá váltak, és új színfoltot teremtve a hazai gazdaságban, nyugatias irányba kezdték szétfeszíteni a „családinak” a „kicsivel” egyenértékes értelmezését.

Forgalmukat, éves nettó árbevételüket tekintve, ezek az átalakult családi tulajdonú vállalkozások jobbára alkalmasnak bizonyultak arra, hogy keretet biztosítsanak a nagyvállalkozói működéshez – noha ezt többnyire ügyesen egymáshoz kapcsolt kisvállalkozások átfogó menedzselése révén valósítják meg. Ez pedig azt jelenti, hogy az új formáció bizonyos defenzív tartalmaktól persze mindmáig nem szabadult meg: a „régik” nagyvállalkozók történeteiben nemigen találkoznak afféle bátor váltásokkal, hogy egész vállalkozásukat vagy vállalkozásbokrukat egyetlen nagy családi tulajdonú cégbe szerveznék. Az elbeszéléseikből kirajzolódó kép nyomán tipikusabb útnak látszik a már említett feldarabolás vagy az, hogy a cég egy részének családi tulajdonú vállalkozási formában való működtetése mellett meghagynak a hagyományos vállalati felállás szerint irányított vállalatrészeket is. Mindez bizonyos átmenetiséget és még ki nem csiszolt működési elveket érzékeltet: a „régiek” családi tulajdonú vállalkozásai magukon viselik a születés és a kiforratlanság jegyeit, miközben egyidejűleg a rugalmas alkalmazkodás elismerésre méltó teljesítményéről is tanúskodnak.

Mint oly sok más tekintetben, a családi tulajdonlású vállalkozások élén a második nemzedéket képviselő „újak” cégalapítá-

sának története számos ponton eltérő generációs vonásokat mutat. Az első és legfontosabb különbség a korábban tárgyaltakból következik: nem lévén különösebb élményük a személyközi viszonyoknak a rendszerváltást kísérő átrendeződéséről, a bizalomnak az egykori szocialista vezetőrétegből kikerült vállalkozókat kitüntetően foglalkoztató megingásáról, motivációik közül lényegében hiányzik a bizalomvesztéssel szembeni védekezés. Efféle gondok főleg szüleiket foglalkoztathatták, amikor a családi működési formát létrehozták. A cégalapítás háttéréként ők viszont mindenekelőtt az újítás szándékáról, a cég(háló) modernizálásáról, új piaci kihívások felismeréséről – és persze az önállósodás vágyáról – beszélnek. Bármelyik motívumot hangsúlyozzák is, az azonban általános ebben a körben, hogy e második generációs „új” tulajdonosok már adatként szocializálódtak a kialakított keretek között: a család kezében lévő vállalkozás természetes iskolájuk volt. Ráadásul korán megkezdett és fontos tanulási folyamatról volt itt szó: mint arról más összefüggésben korábban már tettünk említést, az „új” generáció tagjai közül igen sokan kora gyermekkortól, 10-12 évesen ott figyeltek, és ott tevékenykedtek a családi cég egy vagy más részlegében, később pedig több helyszínen és több szerepben is kipróbálták magukat – s ez a tapasztalatszerzés utóbb önállósodásuk legfőbb alapjának bizonyult.

Ezzel a természetes belenövekedéssel több sajátos fejlemény jár együtt. A legfontosabb az otthonosságérzet, ami különösen a „régiekkel” való összevetésben bizonyul feltűnő vonásnak. A korai szocializáció fontos termékéről van itt szó: a családi kézben lévő vállalkozás a maga technológiai folyamataival, alkalmazott eszközeivel és természetes működésükben megélt személyi viszonyaival gyakran éppen olyan ismerős és belakott tér, mint a családi otthon. A tanítómesterek, az idősebb bizalmasok és a pártások egyaránt innen kerülnek ki, és e viszonyok magától értődő biztonsága gyakran felér azzal, amit a családi élet privát szocializációs terében a szülői ház biztosít. Ügyes navigálásra és a háttérben a szülők okos-tapintatos nevelési gyakorlatára vall,

hogy ugyanakkor e viszonyok nem válnak a későbbi eltávolodás és a saját út kialakításának kerékkötőivé.

Úgy tűnik, ebben a csoportban a szülők számára nem kevésbé fontos gyermekük taníttatása és tapasztalatszerzésének megszervezése, mint a „régí” vállalkozók esetében. Mindazonáltal a történetek azt jelzik, hogy a biztonságos berendezkedettség fedezetével nagyobb választási szabadságot és önállóságot hagynak gyermekeik számára a konkrét utak és formák megválasztására, mint fentebb megismert társaik. Ezzel is összefügghet az a további fejlemény, hogy az érettségit követően a gyerekek – meginterjúvolt „új” vállalkozóink – gyakran viszonylagos könnyedséggel hagyják maguk mögött az iskolapadot. Ifjú tulajdonosjelöltekként az adott életszakaszban fontosabbnak tűnik számukra a külföldi (ritkábban hazai) tapasztalatszerzés, mint a továbbtanulás szabályos pályaívének bejárása. Igaz, többségük később pótolja, amit ifjúkorában elmulasztott: esti vagy levelező formában diplomát is szereznek. De önmagában az oklevél kevésbé lényeges a szemükben, mint azok az ismeretek és tapasztalatok, amelyeket az ember a régi vándorlegények életformájához hasonlító, több hónapos vagy akár többéves kinntartózkodással megszerezhet.

A külföldön eltöltött évek sokféle haszonnal járnak. Az első, mint láttuk, a magabiztos nyelvtudás, ami jobbára csak az adott nyelvi közegben való tartós jelenlét révén szerezhető meg. Ehhez hasonlóan hasznos a szakmai gyakorlat is: sokszor a számlátra legalján kezdve, és onnan emelkedve tovább és tovább, e fiatalok olyan látószögből ismerik meg egy-egy vállalkozás működését és – olykor akár rejtett – sebezhető pontjait, ahonnan nézve az ismeretekkel együtt új fontos képesség születik: a vállalat egészét átfogó, komplex tervezés képessége. A külföldön töltött évek további haszna a kiterjedt kapcsolati tőke: mint bemutattuk, nemegyszer adódik, hogy a kapcsolattartás néhány évnyi szüneteltetése után e fiatal korban megalapozott ismeretségek és szakmai barátságok lesznek a határokon átnyúló kooperáció és üzleti együttműködés kiindulópontjai.

Mindazonáltal a hosszabb-rövidebb külföldi tartózkodás és az ottani tapasztalatszerzés gyakran némi zökkenőt, sőt törest hoz a hazai cég életében. A visszaérkező fiatal szakember már nemigen helyezhető vissza korábbi beosztotti pozíciójába. Érzékeny családi alkudozások és formakeresések tárgya lesz tehát új helyének kialakítása. A történetek változatos megoldásokról szólnak. A hagyományos tekintélyvel működő családokban kevésbé képzelhető el apa és fia tulajdonmegosztása, így a fiatalok általában inkább új vállalkozást alapítanak. Ezzel azonban nem borul fel a vállalkozás(ok) családi jellege: kimunkált kooperációs formák és összehangolt értékesítési stratégiák szavatolják az összetartást.

Más esetekben a fiatal visszaérkezése alkalmat ad a családi tulajdoni szerkezet már egy ideje amúgy is a levegőben lévő átalakítására: a tulajdon meghatározott részén (ritkán az egészén) foganatosított társtulajdonosi formák teremtenek új kereteket a továbbra is a család kezében maradó vállalkozás továbbműködtetésére.

Az esetek harmadik részében – a szülők sokszor jelentős anyagi támogatása mellett – új profillal indul útjára az ifjú tulajdonos saját vállalkozása, és a család a szülői, testvéri részeselek meghatározásával igyekszik egyben tartani a vállalkozás tőkéjét és vagyonát.

Az interjúkban felidézett történetekben azonban egy közös vonás mindenképpen felfedezhető: a hazatérés körüli kihívások nemigen megkerülhető konfliktusokba torkollanak. Ugyanakkor a konfliktusok kezelésének szembeötlő sajátja, hogy az üzleti racionalitás és a családi tulajdonú vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságának szempontjai egyértelműen elsőbbséget élveznek a magánszféra sokszor indulatoktól fűtött érzelmi tartalmaival szemben. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a vállalkozók „új” generációjában rutinszerűen alkalmazott képességé vált a családi és az üzletviteli szempontok szigorú külön tartása, amit a családi tulajdonú vállalkozások nyugatosodásának jeleként értelmezhetünk.

A „nyugatosodás” ugyanakkor azzal is jár, hogy a tisztán üzletként szemlélt vállalkozás kevésbé alkalmas szülői és gyermeki mobilitási vágyak beteljesítésére. A személyes felemelkedés nem válik el az üzlet sikerétől, ami által a kínálkozó karrierutak viszonylag szűk sávja rajzolódik fel. A mobilitás pozíciókon át vezet, s ha valaki pályaváltásra, új foglalkozásra gondol, akkor az adott keretből ki kell lépnie. A kirajzolódó értékrend szerint a siker a vállalkozói életúthoz kötődik, amit interjúalanyaink a személyes törekvések gazdag tartalmainak teret kínáló pályának látnak. Mindez azt is jelzi, hogy az „új” vállalkozói generáció szemében kevésbé van jelentősége a közbeszédben időről időre megjelenő vállalkozásellenes hullámoknak. Szemben a jelenségnek – mint láttuk – nagy jelentőséget tulajdonító „régiekkel”, ők inkább azt hallják meg, ami választott vállalkozói útjukban támogatja őket: a vállalkozás alkotásjellegét és a nemzetgazdaság szempontjából vett fontosságát, valamint Magyarország Európában elfoglalt helyének megerősítését hangsúlyozzák, és önképükben ezek az értékek a meghatározók. Ezen a prizmán keresztül pedig némi büszkeséggel és önbizalommal tekintenek családjaik jól működő vállalkozásaira és a jó működés érdekében végzett saját munkájukra.

A „régiekkel” való összehasonlításban néhány további mozzanat éppen a berendezkedettségnek ebből a komfortérzetéből fakad. Ha azt mondtuk korábban, hogy a vállalkozók „új” generációját a „régieknél” jóval kevésbé izgatják a társadalmat át- meg átszelő bizalomvesztés konfliktusai és személyes kockázatait, akkor most ezt az állítást némileg finomítanunk kell. Úgy tűnik, a vállalkozói pályára lépés idejére már kialakított, sőt finomhangolások sorozatával kidolgozott tárgyalási és döntéshozatali rutinnal működő családi tulajdonú vállalkozások mintegy magukba olvasztják a bizalom megteremtésének és fenntartásának eljárásait és garanciáit. „Új” interjúalanyaink vallják: a családi tervezés, döntéshozatal és kooperáció belső intézményeit és szabályrendszerét úgy kell alakítani, hogy a felfogásbeli és érdekütközések megtárgyalhatók legyenek,

és megszülethessenek azok a szükséges kompromisszumok, amelyek a vállalat legjobb külső megjelenítését és hatékony felépítését szavatolják.

Ezek a „folyamat szabályozások” és szerkezeti elemek persze esetről esetre változnak. Közös vonás azonban, hogy a szereplők igyekeznek egy és oszthatatlan entitásként megjeleníteni a vállalkozást vivő családot, nem hagyva felületet és rést a kívülről jövő és megosztó támadásoknak. A család megbonthatatlan egységként való megjelenítése elejét veszi annak, hogy a külön családrészek a többiektől elszakadó stratégiai döntésekkel és önálló feltételek megteremtésével lépjenek a piacra. Ez minden családtag számára nyilvánvaló önkorlátozást jelent, de azt is jelenti, hogy a családi tulajdonú vállalkozás erős bástyaként szolgál a külvilággal szemben, aminek különös jelentősége mindenekelőtt a kivásárlási törekvésekkel szembeni védelemben, valamint a külső piacokon kialakítandó alkupozíciók megerősítésében mutatkozik. Mindennek hátterét a percről percre megerősített összetartozás és a családtagok közötti feltétlen bizalom jelenti, ami alkalmat teremt a belső súrlódások és konfliktusok sikeres kezelésére. A bizalom és az összetartozás erőforrásainak karbantartása persze kölcsönös tapintatot, empátiát és az ügy érdekében kifejtett folyamatos erőfeszítést kíván.

„Édesapám ... ő ezt nem akarta támogatni, de az édesanyám mondta, hogy csak hadd menjek, próbáljam meg, csináljam. És hát utólag úgy tűnik, hogy ez jó döntés volt, és akkor én különváltam édesapámtól, akkor még azt mondtam neki, hogy »én nem akarok olyan nagy céget, mint a tied«, mert akkor ott 60 ember dolgozott már. ... És hát akkor megszületett a döntés, hogy én különválok, nem szívesen, de édesapám el is engedett. ... És akkor a '89-es év nagy része azzal telt, hogy a Pozsonyi úton volt egy kis ipari telkünk Sopronban, és akkor az addig megkeresett pénzből elkezdtem egy kis műhelyt építeni. ... Nem dőlt a pénz, mikor az elfogyott, akkor édesapám is segített egy kicsit, volt kihez kölcsönért mennem, tehát az se volt rossz. Igazából



elkezdtem egy abszolút kicsi magánvállalkozást, nem akartam tükröt gyártani, hogy konkurencia legyek az édesapámnak, hanem elkezdünk hőszigetelő üveget gyártani.” [44]

Mindent egybevetve, a „régiek” és az „újak” családi tulajdonú vállalkozásainak összehasonlítása a fokozatos csiszolódás és a rutinszerűvé váló intézményes működés trendjeit rajzolja elénk. Ha fentebb mindenekelőtt a magyar társadalmat és gazdaságot átítató bizalmatlanságra adott válaszként tekintettünk e formára, mint amely védelmet és biztonságot kínál az ide visszahúzódó „régiek” számára, akkor megállapíthatjuk a célok és funkciók rövid időn belül bekövetkezett átrendeződését.

Az „új” generáció szemében e forma piaci előnyei és az egyéni karrierutak szempontjából vett lehetőségei kerülnek a motivációk élére – és a célok elérése érdekében családi tulajdonú vállalkozásaik „nyugatias” professzionális jegyei válnak meghatározóvá. Mindazonáltal a családi tulajdoni forma nyújtotta védelem számukra is fontos kérdés: láttuk, hogy a cégen belüli családi pozíciók átlátható elkülönítésének és a bizalmi viszonyok folyamatos karbantartásának az ő szemükben is alapvető jelentősége van. Sőt hozzátehetjük: a konstrukció tekintetében e szempontok az üzletvitelt meghatározó mozzanatokként működnek, a méretbeli növekedés mellett is erősen konzerválva a forma kisvállalkozói jegyeit. Ez utóbbiban márpedig egyként osztoznak a „régiek” és az „újak”: a növekedés tudatos korlátozása és az akár a vállalati struktúra gyakori átrendezésével párosuló, stratégiai alapon fenntartott stagnálás figyelmeztető jelenségei annak a megakadásnak, amely az ezredforduló utáni évtizedben, különösen pedig az elhúzódó világgazdasági válság hatására a hazai nagyvállalkozói kör nem lebecsülhető részének bennragadását és perifériára szorulását jelzi. Innen nézve márpedig a családi tulajdonú vállalkozások hazai térhódítása nem a dinamizálást segíti, hanem ezzel éppen ellentétes irányba mutat: a defenzív üzleti magatartás terjedésére és befelé forduló gazdasági eljárások megkövülésére utal.

Persze a kényszerű önkorlátozás árával és veszélyeivel a nagyvállalkozók mindkét generációja teljes mértékben tisztában van. Mégis úgy tartják, hogy a gyors előreszaladás, a többieket hátrahagyó kitörés kockázata jóval nagyobb. Nem kevesen közülük éppen túlzottan derülátó korábbi várakozásaiknak és túlzott bizakodásuknak köszönheték ismétlődő megtorpanásaikat és kudarcikat, sőt sokszor azokat a támadásokat is, amelyek végül eredeti cégük csődbe juttatásába és felszámolásába torkollottak, és új alapokról való újraindulást kívántak. E történetek nyomán jól megtanulták a leckét: ha hazai terepen kívánnak élni és mozogni, akkor a sorhoz igazodás a legfőbb vezérelv. A családi tulajdoni forma választásával a hajdan nagy cégekből létrejött kisebb egységek jól illeszkednek a társadalmi elfogadottságot élvező kisvállalkozások kis üzemméreteihez, a növekedés terén tanúsított óvatos beállítódásuk pedig az utóbbiak által mindig is vallott üzleti szemlélet térnyerését jelzi.

A teljes elfogadottság azonban ennél többet kíván a nagyvállalkozóktól: megköveteli egész világszemléletüknek, ideológiai és politikai nézetrendszerüknek a főáramokhoz való igazítását és azt is, hogy e viszonyítási keretben világosan meghatározzák a maguk helyét. Sőt talán kimondható, hogy a hazai gazdaság mélyre nyúló átpolitizáltsága közepette a tágabb politikai, társadalmi és ideológiai viszonyok átgondolása és saját helyüknek e viszonyrendszerben való meghatározása a nyugalmas üzletmenet egyik legfontosabb gazdaságon kívüli feltétele.

E szempontból mérlegre kell tenniük, hogy mit jelent „magyar nagyvállalkozónak” lenni, ami meg nem kerülhetővé teszi a csoport helyének körbeírását az európai térben, továbbá felveti a gazdasági szerepvállalás és patriotizmus viszonyának tisztázását. Mint látjuk majd, e tisztázási kényszer szemléletmást átítatja interjúalanyainknak az üzletről való gondolkodását éppúgy, mint személyes identitáskeresésük pályáit és dilemmáit. S mert ez így van, személyes „magyarságpolitikájuk” éppúgy lehet felhajtóerő, mint korlát és béklyó. Mindenesetre az ideológiai és politikai orientáció sokszor rejtve maradó, még-

is kitüntetett szerepe megkerülhetetlen a „régiek” visszahúzó-  
dásának és formaváltásainak és az „újak” gyakran markánsan  
más vállalatpolitikájának értelmezésében egyaránt.

## VÁLLALKOZÓK MAGUKRÓL – A VÁLTOZÓ IDEOLÓGIAI-POLITIKAI TÉRBEN

A rendszerváltás körüli évek egyik nagy ígérete és reménye volt, hogy a piac térnyerésével a politika kivonul a gazdaság terepéről: teljesítményt immár a kereslet és kínálat viszonyai mérnek, ráadásul e viszonyok nemzetközi kiszélesedése értelmetlenné és lehetlenné is tesz majd minden politikai indítékú beavatkozást. E reményekről igen hamar kiderült csalóka voltuk: ahelyett, hogy kiűzte volna, a magyar kapitalizmus kibogozhatatlanul magába olvasztotta a politikai érdekek világát. Emlékezhetünk: ennek első és máig indulatokat gerjesztő felvonása a privatizáció nyilvánvaló politikai átítatottsága volt. Mivel a folyamat a politikai elit különböző csoportjai mellett elsősorban a tűzhöz közeli vállalati vezetők rétegét juttatta előnyös pozíciókba, a közmegejtélés szerint az új tulajdonosi réteg megteremtése döntő módon kötődött korábbi – az államszocializmus természete szerint inherensen átpolitizált – pozíciókhoz. Ebből a szempontból mellékesnek bizonyult az új tulajdonosok tényleges teljesítménye; a közmegejtélés a kiindulási esélyegyenlőtlenséget tartotta – és tartja mindmáig – számon.<sup>38</sup>

Mindazonáltal a rendszerváltást követő első évtized vége felé valamelyest elhalkulni látszottak az üzlet és a politika összefonódottságáról szóló vádak. Tekintettel arra, hogy a privatizáció első számú nyertesei végül nem a hazai nagytulajdonosok, hanem a felvásárlásokon gyarapodó külföldiek – mindenekelőtt

<sup>38</sup> E szempont markáns megjelenítéseként lásd Szalai [2009]. A privatizációt érő kritikákról és azok tartós fennmaradásáról lásd még Mihályi [2010].

az itt gyorsan megtelepedő multik – voltak, a népharag valamelyest enyhülni látszott, bár a nagyvállalkozókkal szembeni kétely és bizalmatlanság továbbra sem ült el. Az utóbbinak folyamatosan alapot adott, hogy újságírók és a leleplezésekben az adott pillanatban éppen érdekelt politikai szereplők árgus szemmel figyelték a régi összefonódások új formában való felbukkanásának minden egyes esetét. Régi „harcostársak” közötti üzletkötések, továbbá a nagy állami megrendelések háttérében felsejlő egykori politikai kapcsolatok ritkán maradhattak titokban: a korrupció elleni és az igazságosság érvényre juttatása melletti fellépések elsősorban efféle összeszövetkezésekre irányították a nyilvánosság figyelmét.

A meg-megújuló gyanakvás hullámai aktuálpolitikai törekvésekkel fonódtak egybe. A mindenkori választásokat megelőző kampányidőkben mindegyre a politikai harc jól alkalmazható eszközeiként jöttek számba az ellenfél kétes üzleti ügyeinek leleplezései – legyen ez az ellenfél akár a baloldal, akár a jobboldal valamely pártja. Ha meggondoljuk, nincs politikai erő, amely érintetlen maradt volna, és a holdudvaruk gazdasági szereplőit rendre velük együtt állították pellengérré.<sup>39</sup> A folyamat üzenete általános volt: aki itt üzleti eredményt ér el, annak számolnia kell tisztessége és teljesítménye politikai alapú megkérdőjelezésével. Tehát a nagyvállalkozók körében a politikától való függetlenedés – de legalábbis a kötődések hatékony elrejtése – hamar elemi létkérdéssé vált, a távolság hangsúlyozása pedig számukra nem mellőzhető belépő lett a legitimitás és az elfogadottság világába.

E háttér beszámításával aligha csodálkozhatunk, hogy interjúalanyaink feltűnően keveset árultak el közvetlen politikai kötődésükről és üzletvitelüknek azokról a vonatkozó-

<sup>39</sup> A korrupciós ügyek sajtóbeli megjelenítésének mindeddig legátfogóbb elemzését készítette el a Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia és Társadalompolitika Intézetének Korrupciókutató-központja. A feldolgozott közel 3500 sajtóközlemény 444 korrupciós ügyet tárt a nyilvánosság elé. Megjelenítésük tartalomelemzése sokoldalúan igazolja az általunk elmondottakat (Szántó–Tóth–Varga [2009]).

sairól, amelyekben e kötődéseknek minden bizonnyal fontos szerepük lehetett. Persze „rég” beszélgetőtársaink esetében így volt ez tíz évvel ezelőtt is – de mára a hallgatás szövege mintha vastagodott volna. Mindazonáltal a politikai-ideológiai orientáció mégis fontos témája volt a beszélgetéseknek: mert az alkalmazkodásról és annak nehézségeiről szóló beszámolóknak a kérdés egyszerűen megkerülhetetlen volt. Igaz, politikai irányultságuk illusztrálására interjúalanyaink ritkán bocsátkoztak konkrét történetekbe, és kevés szó esett egyes pártokhoz vagy politikusokhoz fűződő személyes kapcsolataikról is. Mindezek helyett inkább az általános viszonyulás és a politikai értékrend kérdései kerültek elő. S bizonyos értelemben mondhatjuk: szerencsénkre. Mert e kissé elvonatkoztatottabb tárgyalásmód révén felrajzolhatóvá vált a politikához való viszonyulás trendjének változása és e változás leképeződése a vállalkozások filozófiájában.

A változások összetevői közül talán a legfontosabb a hangsúlyok markáns eltolódása, közelebbről az, hogy a jobboldal politikai előretörésével párhuzamosan a magyarságtudat kérdései felé fordulnak az indulásukkor jobbra Nyugat-orientált és liberális „rég” generáció tagjai éppen úgy, mint a konzervatív szocializáció terepein nálukl biztosabban mozgó „újak”. Mindez sokszor kevésbé látható, fokozatos átrendeződések révén megy végbe. Miközben nyilvánvaló a távolodás a politika konkrét színtereitől, a politika meghatározóbb lesz, mint valaha. A vállalkozások magukba szívják az új idők új levegőjét: reprezentációjuk és üzletpolitikájuk fontos mozzanata lesz a speciálisan „magyar” vonások felmutatása és törekvésük arra, hogy termékeik és szolgáltatásaik kiérdemeljék a „hungarikum” kitüntető címkét. Mindettől azonban jobbra nem felívelő üzletmenetet várnak, hanem politikai-ideológiai védettséget. A gyanakvás és bizalmatlanság általános légkörében „magyarként” való teljesítményük védőpajzsként szolgál, és idetartozásuk mellett ez patriotizmusuk ékes bizonyítéka. Ebben a kiszélesített értelemben illúzió minden

törekvés a politikai függetlenségre: a megfelelő orientálódás és annak megfelelő kifejezésre juttatása már pusztán a felszínen maradásnak is előfeltétele. A tulajdonos ideológiai-politikai beállítódása így kiiktathatatlan eleme és félig rejtett szervező elve lesz a hazai közép- és nagyvállalkozásoknak, egyszersmind fontos tényezőként befolyásolja a vállalkozás pályatörténetét és mai helyzetét. Ebben a térben érdemes a váltások és az alkalmazkodás stratégiáit közelebbről is szemügyre vennünk.

Bár jobbára hallgattak a témáról, „rég”i vállalkozóink között számosan akadtak, akik a velük folytatott első beszélgetések idején – az ezredforduló táján – még némi büszkeséggel elegy cinkos összekacsintással említették barátaikat és jótevőiket a politikusok között. Azt nem tudtuk, nem tudhatuk meg tőlük, hogy e kapcsolatoknak volt-e és miféle üzleti hozadéka. A politikai barátok emlegetése inkább státuszjelző volt a szemükben (fontosságuk és elfogadottságuk egyik ékes bizonyítéka), illetve saját politikai tevékenységük – mindekelőtt lokálpatrióta fellépésük és a helyi közösség érdekében kifejtett munkájuk – igazolására és „levédésére” szolgált. Szívesen beszéltek szerepükről a helyi képviselő-testületben, sőt egyikük-másikuk a polgármesterként elért eredményekről is. Mindezt elsősorban annak alátámasztásaként hozták szóba, hogy kidomborítsák: magukat nemcsak afféle profitérdekelt üzletembernek tekintik, hanem a közjóért tevőlegesen cselekvő polgárnak is. Ebben a beállítódásban a politika számukra nem ördögtől való, nemtelen érdek-összefonódások terrénuma, hanem az erősödő civil világ önszerveződésének és a közügyek feletti ellenőrzésének világa volt. Az így felfogott politikában a részvétel pedig inkább dicsőség dolgának számított, és a kivívott vezető pozíció a hasznos hozzájárulás igazolásaként került taglalásra.

Tíz év múltán jószerivel semmi nem maradt a politika e jó szándékú és reményteli értelmezéséből. Párhuzamosan a közbeszédben élre tört gyanakvásokkal és a mindent eluraló poli-

tikaellenes közhangulattal, változott a vállalkozók attitűdje is. Ha vannak is politikusok a barátaik és jó ismerőseik között, mai kapcsolataik kizárólag magánjellegűek. Nem győzik hangsúlyozni a törekvést: a politikától távol tartják magukat és családjukat. Az egykor a helyi ügyekbe aktívan bekapcsolódó „régiek” ma már nemigen kísérleteznek polgármesteri szerepekkel, és kiiratkoztak a helyi képviselő-testületekből is. Az életkor előrehaladtával járó megfáradás legfeljebb részleges magyarázat. Fontosabb a közhangulat változása: gyakran úgy vélik, hogy elfogadás és támogatás helyett meggyanúsítások kísérték korábbi közéleti ténykedésüket, és e tapasztalatból egyszer s mindenkorra okultak. Ha megtartottak valamicskét a régi szerepekből, akkor az legfeljebb szakmai testületi tagságuk, olykor a szakmai egyesülések élén betöltött elnöki vagy titkári pozíciójuk. De ez utóbbi testületeket is egyre lényegtelenebbé váló szervezetekként írják le, amelyekben inkább valamiféle lojalitás, mint bárminemű előnyök reménye tartja bent őket.

S ha így a „régik” vállalkozókról azt mondhatjuk, hogy civilpolgári szerepeik elhalványodtak és jobbára kiürültek, akkor az „újakról” megállapíthatjuk: pályájukat eleve az efféle irányokkal szembeni érdektelenséggel és közönnyel indították. Mire ők színre léptek, a rendszerváltást kísérő civil részvétel és a közéleti aktivitás felhajtóereje és rövid lélegzetű vonzása elenyészett. A maguk részéről megfontolásra sem érdemes időfecsérlésnek tekintenek minden „ugrálást”, s ha részvételük terei felől érdeklődtünk, akkor markáns határvonalak meghúzásával jelölték ki közösségi tevékenységeik feltétlen magánjellegét. Beszámolóik világossá teszik a közéleti jellegű elköteleződések és foglalatosságok gyakorlatilag teljes hiányát. A közösségi tér, amiben mozognak, nem efféle tevékenységek köré szerveződik: legyen szó sportolásról, vadászatról vagy az évenkénti jachttúrákról, a kapcsolatok a családi összejárás és a barátságok mentén formálódnak; az azokat életető közös érdeklődésből és értékekből feltűnően hiányzik minden szélesebb kisugárzású közösségi irányultság. Persze mindez nem je-

lenti a politika iránti érdektelenséget. Mint látni fogjuk, a korábban indultaktól semmiben el nem maradva, markáns véleményt formálnak az egymást követő kormányok teljesítményéről, és ötletekben sem szűkölködnek, ami az ország fejlődésének általuk kívánatosnak vélt irányváltását illeti.

Mindazonáltal az „újak” irányultságának feltűnő vonása, hogy közéleti természetű elgondolásaikat és szerepvállalásaikat egyetlen pillanatig sem kötik a napi politika szekeréhez. Sokkal lényegesebb számukra a személyes politikai profil megformálása, márpedig ennek tartalmai elsősorban morális elveken, alapvető identitáspolitikai önmeghatározások átgondolásán és az egyénre szabott világlátás gyakorlati megformálásán nyugszanak.

A politikától való eltávolodás (a „régiek” esetében), illetve a távolságtartás folyamatos és hangsúlyos kinyilvánítása (az „újakéban”) nyilvánvalóan hű leképeződése a politika iránti köztisztélet erodálódásának. A politikát övező gyanakvások és az általános elégedetlenség légkörében odavesztek azok a kezdeti hozadékok, amelyekkel az – akár laza – kapcsolódás az egykori ellenzékhez vagy a hajdani reformkörökben kifejtett közös ténykedés a vállalkozó státusát és elismertségét a rendszerváltás utáni első években még megemelte. Nincs persze okunk azt gondolni, hogy a közszerepléstől való visszavonulás egyszersmind az értékes politikai kapcsolatok felmondásához vezetett volna. De mint jeleztük, e kapcsolatok üzleti vonzattairól – mintha partnereink egy hallgatólagos közmegegyezés szellemében cselekednének – egyöntetűen hallgattak a beszámolóik. De ha a kapcsolatoknak nincs nyilvánossága, akkor tartalmuk nem is ellenőrizhető, és ezért az általános hallgatás éppúgy lehet álcája a korrupció burjánzásának, mint ahogyan utalhat a politika üzletben játszott szerepének valóságos csökkenésére is. Vélhetően a két olvasat egyszerre igaz. Annyi mindenesetre valószínűsíthető, hogy a politikai hatalom forgandósága és a választások utáni átrendeződések meg-megújuló hulláma a politikai kapcsolatokból származó előnyöket meg-



lehetősen átmenetivé és bármikor megvonhatóvá teszi – ami által inkább a politika általános szelleme, semmint az egyéni politikai kapcsolatok rendszere válik a közgondolkodást és a vállalkozói igazodást formáló tényezővé.

Mindezek átgondolásával nem tűnik talán túlzónak az állítás: a vállalkozók igazodási stratégiája felől tekintve, a hazai politikai közéletben az ezredforduló körüli évekre vesztettek jelentőségükből a politikai pártokhoz, intézményekhez, ezen belül a politikusok személyéhez fűződő kötődések és kapcsolatrendszerek.

Mindez azonban a politika sajátos egyidejű eszkalációjával ment végbe. Az elszemélytelenedett politizálás az önmeghatározás és a személyes törekvések megfogalmazásának alapvető kerete lett, és ebben az értelemben a politikai hitvallás kinyilvánítása a vállalkozói ethosz körvonalazásának egyik fontos kellékeként lépett elő. Más szavakkal azt mondhatjuk tehát, hogy míg a személyes politikai jelenlét és részvétel vesztett jelentőségéből, addig az újfajta átpolitizálódás révén tulajdonosuk ideológiai-politikai hitvallása a vállalkozások üzletmenetének és sikerének meghatározó mozzanatává vált. Ebben az átrendeződésben eltolódnak a politikai diskurzus síkjai: a korai évek vitáit uraló gondolatok versenyről, esélyegyenlőségről és európai felzárkózásról háttérbe szorulnak, hogy helyükre két régi-új problémakör nyomakodjék: az egyik a magyarságtartalmakhoz való viszony, a másik a nemzeti függetlenség védelmének kérdése.

Mondhatnánk, nincsen ebben az eltolódásban semmi meglepő. Hiszen a liberalizmus hazai válságával, defenzívába szorulásával és a nemzeti összetartozást hangsúlyozó magyarságértékek élre kerülésével szinte természetesen jár együtt az általános politikai diskurzus irányváltása, és ennek hatása alól nyilvánvalóan nem vonhatják ki magukat a vállalkozók sem. De miközben ez igaz, azért a képlet mégsem ilyen egyszerű. Mert a vállalkozás szabadságából eleve következik a politikai határok átjárhatóságának igénye – s ez elvileg aligha össze-

egyeztethető valamiféle sajátos magyar tartalmak és misszió hangoztatásával, amelyek értelemszerűen a határok és elhatárolódások markánsná tételét implikálják.

Ráadásul a verseny és az egyenlő versenyesélyek tisztelete kevésbé kedvez bárminemű kivételezettségek igényének és érvényesítésének – inherens liberális érdekeltségük folytán tehát a vállalkozókról másokénál kisebb fogékonyságot feltételeznénk az állam megerősítését sürgető nemzeti gondolatok iránt. A tények azonban – mint majd látni fogjuk – megcáfolják az elgondolást. Hajdani liberális beállítódásuk erős pragmatikus korlátozásával és öntudatos nemzeti polgári öndefiníciójuk révén mind a „régí”, mind az „új” vállalkozók többsége felsorakozott az új értékek és a nevükben megfogalmazott új politika mellett, s belesimulván az általános trendbe, ma fontos szereplője a sajátosan „magyar” tartalmak kimunkálásának és hangoztatója azoknak a követeléseknek, amelyek e tartalmak (gazdasági téren mindenekelőtt a nemzeti piac) védelmét a megerősödő államtól várják.

Mindeközben e markáns ideológiai-politikai átrendeződés a teljesítmény tartós romlása feletti csalódottságra is gyógyírt remél: beszélgetőpartnereink a magyar értékek védelmére felvonuló államtól hangsúlyosan elvárják, hogy hathatós lépéseket tegyen a „kedvezőtlen” piaci folyamatok és külpiaci hatások ellensúlyozására, egyszersmind a nemzetközi cégek „hatalmával” szemben védőpajzsot emeljen a hazai vállalkozók és vállalkozásaik köré. Ebben az értelemben az évek során bekövetkezett értékelődések pragmatikus törekvéseknek is teret engednek, s jó okkal felfoghatók széles érdekcsoportok új politikai konszenzusának kikristályosodási pontjaiként is. Egyelőre az ajánlati oldalt látjuk, de az ajánlattevők jól tudják: új politikai-ideológiai hitvallásuk minden bizonnyal értő fülekre talál a szélesebb nyilvánosságban, hiszen – különösen az elhúzódó válság árnyékában és nyomása alatt – sokak szemében jelentősen felértékelődik az „érdekvédő állam” gondolata.

Új széles konszenzus körvonalazódik tehát. E konszenzus sarokpontja a „mi a magyar”-kérdés fontosságának fel- és ismerése. És minthogy a kérdés megválaszolása a politikai (közlebről: az állami) vonalvezetéssel szembeni igények kiindulópontja, interjúalanyaink – minden bizonnyal többféle külső és belső elvárástól vezetve – rendre fontosnak tartják saját magyarságértékeik megfogalmazását. De e személyes nézeteket tekintve, a válaszok ma még jócskán szóródnak. Kis túlzással azt mondhatjuk, hogy ahány a nyilatkozó, annyi a változata a magyarságképnek, amely a vállalkozók között él. E képek tekintetében kevésbé érvényesülnek a generációs különbségek, viszont annál markánsabb a „magyarként” szerzett tapasztalatok hatása és persze a családi szocializáció.

A személyes identitás mélyen gyökerező családi és közösségi értékekhez kötődik. A „magyarságtapasztalat” tereuma a család, és nemegyszer a vallási közösség. A viszonyítás azonban a külvilág: túllépvén immár az európai betagozódáshoz szükséges értékek és teljesítmények hangsúlyozásán, az elért eredmények vagy a félsikerek és sikertelenségek poláris prizmain át különös hangsúlyt kapnak és újraértékelődnek a megőrizendő, mégpedig „magyarként” megőrizendő értékek:

„Én elsősorban a család érdekeit képviselem és azt a szemléletet, elképzelést, amit a család gondol, ez egy hosszú távú elképzelés, nemcsak profit- vagy értékmaximalizáló törekvéseink vannak, hanem mások is, ezek a mások alapvetően a hitelesség, a törvények mellett az erkölcsöknek a betartása, a magyarság például, és ezeket próbáljuk őrizni, és olyan irányba vinni közösen a szakemberekkel a vállalatot, hogy üzletileg is sikeresek legyünk, de ugyanakkor más dolgoknak is eleget tegyünk.” [2]

A privat világra vonatkoztatott értékőrzéssel együtt jár a lemondás a tevékeny állam akár protekcionista, akár – még inkább – valaminő reformátori szerepéről. Mindez gyakorlatiasra lefordított liberális értékrenddel párosul: az állam mint a hatalom letéteményese ne adjon előnyöket, de ne is gátolja

a vállalkozói világ működését. Méltatlan és bántó, ha kivételes kedvezményeket nyújt az idegeneknek, de nemkívánatos a magyaroknak tisztán magyarokként pártfogolása sem. Egyszerűbben szólva: állam és gazdaság viszonya épüljön a kölcsönös függetlenségre, és a közpolitika vonalvezetését alakítsa a verseny tiszteletén nyugvó semlegességre. Mindez azonban – mint a megfogalmazásokból kiviláglik – kizárólag a szűken vett gazdaság hatókörén belül igaz:

„... az állam részéről vagy a kormány részéről az ember főleg a stabilitást, a kiszámíthatóságot tartja legfontosabbnak... függetlenül attól, hogy EU-ban vagyunk, meg egységes piac van, meg nincs vámhatár, meg áramlik a tőke, meg eszme, meg áru meg minden, de azért csak van egy hazánk, és valahogy úgy képzelm el ebben a hazában, hogyha már itt engem nem segítenek, akkor legalább ne gátoljanak.” [2]

Mások máshogy gondolják: a magyar államtól patrióta viszonyulást és fellépést várnak. A gondolat persze megkívánná a „magyar–nem magyar” közötti határok pontos megjelölését. Ez azonban csúszós terepekre visz, ahol történelmi és politikai szempontból megvan az eltévelyedés veszélye. Hogy ez ne történjen meg, homályban maradnak a határok, és csak annyit sejtethetünk, hogy a megnyilatkozó a gazdasági összetartás mentén kívánja kijelölni a „magyar” egység körvonalait.

„Hát igenis a magyar piacon a magyar vállalkozásokat kell támogatni, persze kérdés, hogy ki a magyar vállalkozás, nem attól magyar egy vállalkozás, hogy kokárdát tűz ki az ingujjára, hanem attól magyar, hogy Magyarországon székel, Magyarországon adja el a termékeit, Magyarországon termel, és most kérdés, hogy ki a magyar ember, az, aki Magyarországon született, vagy az, aki itt lakik, tehát ezek olyan ideológiai kérdések, amelyekben én nem bocsátkoznék bele alapvetően.” [5]

Legyen szó akár a privát szinten megélt magyarság hangsúlyozásáról, akár a nemzeti összetartozás gazdasági szintre

redukálásáról, nehéz nem észrevenni a háttérben munkáló – ambivalens érzéseket kiváltó – tapasztalatokat. A vállalkozásellenes közhangulat teremtette feszengésükben és az őket olykor a tönk szélére hajtó piaci tapasztalatok feletti keserűségükben a „régii” vállalkozók nem lényegtelen csoportja úgy érzi, ami a magyarokat nemzeti mivoltukban összetartja, az mind csupa negatív vonás – irigység, a szolidaritás hiánya, hajlandóság a lemondásra és a depresszióra –, ami külön-külön is, együtt azonban hangsúlyos erővel aláássa a küzdési kedvet, és megfoszt az újítás készségétől és örömetől. Az általánosítások sem maradnak el:

„... közben eltelt 9 év, közben volt 40 százalékos a kamat, és 8,5 milliót fizettem kamattal együtt arra az üzletrészre, aminek egyébként a vállalási értéke 3,5 millió forint volt. Ennyit a magyar bíróságokról, nem vádolok senkit csalással, de itt csaltak. Hogy ki vagy hogyan és miért, ezek után az ember úgy van vele, hogy bármi áron, de inkább megegyezik, mert nem látja értelmét, nincs igazságszolgáltatás, meg jogszolgáltatás sem ... no comment.” [4]

A bajok forrása pedig a megfelelő védelem hiánya:

„A kereskedelemben ... úgy érzem, hogy eladtak bennünket, minket senki nem véd meg, nem is védett az elmúlt időszakban. Most kezdenek róla beszélni, hogy a magyar áru meg a magyar termék ... meg a magyar tulajdonban lévő üzlethálózatot is kellene támogatni, mert eddig amit csinált az ÁNTSZ a korábbi időszakban, szabad keze volt abban, hogy a vállalkozásokat szadizza, hogy olyan igényeket támasztott követelményekként a vágóhidak építésénél és az üzletek felújításánál, amelyeket Nyugat-Európában sem követelnek meg, tehát annyira maximalisták voltak a hatóságok.” [18]

E hagyományos panaszok hagyományos válaszokat hívnak elő. Szinte elkerülhetetlen az állami paternalizmus iránti vágyakozás, hiszen kell lennie valamilyen központi igazságtevőnek.

„Igen, hát jó lenne, ha az állam segítené az ilyen vállalkozókat, én mindig azt mondom, mikor vannak ilyen lehetőségek, hogy nem egyenrangúak az országban az emberek, én is minden hónapban befizetem a sok járulékot, az adókat, mindent, és talán igazából nem úgy van az adomány a másik oldalról. ... Mindig azt mondom, hogy olyan jó lenne, ha egy kicsit igazságosabb lenne ez az adakozás is, de hát... ez nem is volt régen sem, de most sem, én úgy látom.” [7]

A régi panaszskultúra feléledéséből kétfelé visz az irány. Az egyik a gondolat történeti kiszélesítése és ideológiai szintre emelése. A magyar kudarc és kiszolgáltatottság sok száz éves múltat tekint vissza, és az uniós belépés okozta „csapást” úgy kell tekintenünk, mint e sorsvonal meghosszabbítását. Ami a történelem viharai közepette mégis megvédett bennünket, az magyarságunk markáns képviselője volt akár a legnagyobb megrázkódtatások idején is, a program tehát a nemzeti jelleg új, modern tartalommal való megtöltése és érvényesítése tűzön-vízen át. A gondolat sokféle megfogalmazása közül álljon itt egy, amely – némi szemiatizmustól sem riadva vissza – pragmatikus vonalvezetésével világossá teszi az igényelt új védelem kívánatos jellegét:

„Én úgy gondolom, hogy Magyarország tönkretételének ezek a politikusai ezzel járultak hozzá, nem magyar központúak, itt világeletünkben megnézzük a tőkét, Mátyás király óta mindig Nyugatnak árusítottuk ezt az országot tulajdonképp. Mindig azzal voltunk, akivel nem kellett volna, hát így volt sajnos. Itt is azért annak idején, körbe kellene nézni, megmaradt egy olyan magyar iparos réteg, amelyre lehetne számítani. ... A szemléleten kellene változtatni, mindenképpen, mert ugye, az a bajuk a politikusoknak, hogy állandóan kifelé nézegetnek, közben a Nyugatnak nem érdeke, hogy segítsen Magyarországnak, erre már rájöhetünk volna 100 év alatt, hogy rajtunk senki nem akar segíteni, tehát meg kéne fordulni, tehát nem arra kéne nézni, hanem befelé.” [34]

A másik irányt képviselő ütképes egyéni válaszokban gondolkodnak. A program az aktív értékőrzés, kollektív tartalmakkal: a

magyar történelemnek minden korban megvolt értékei felé kell fordulni, s valamilyen kulturálisnemzet-gondolat kimunkálása és érvényre juttatása nyomán markáns patrióta válaszokkal kell alternatívát kínálni. E válaszok legfontosabb terrénuma a magas szintű tudás, a művészet és a tudomány világa.

„Hát isteni magyar tanárok vannak, és külföldről is hazajönnek a vendégtanárok, a magyarok, tehát én magyarokat akarok eladni. Megmondom miért. ... Mert nem úgy vesznek szoftvert, hogy a nemzet dönti el, hogy ... milyen országból való a szoftver, ő építész szoftvert akart venni, hogy ezt melyik országban csinálták, az neki másodlagos, egy picit érdekli, de nem nagyon. Ha viszont elmegy külföldre egyetemre, akkor először országot választ. Tehát nekem itt Magyarországot kell először eladni. ... Alkalmazkodni tudunk, nagyon hamar tudunk alkalmazkodni változó körülményekhez, tehát hogyan kell alkalmazkodni a világ sokszínűségéhez, ezt Magyarországon jobban tudják megtanulni, mint Franciaországban, Japánban vagy Németországban.” [3]

Bárhogy tekintsük is, minden különbségük és értéktartalmik sokszínűsége ellenére a gondolatmenetek egyfelé tartanak. A vállalkozók úgy érzik, hogy a rendszerváltás elmúlt húsz éve egyéni sikereik, meggazdagodásuk és igencsak méltánylandó karrierteljesítményeik mellett a társadalom értékrendjének megcsuszamlását hozta magával. A sokszor értékváltsággént emlegetett közállapotoknak tudják be, hogy nem kapták meg a nekik szóló elismerést, nem kaptak védelmet az egymást követő kormányoktól, és nem tudhatják kellően biztosnak a jövőt, legyen szó akár vállalkozásuk majdani sorsáról, akár a gyermekeik által folytatandó személyes utakról. A magyarságértékek újrafogalmazása iránti igény javarészt e bizonytalanságokból és ambivalens érzésekből táplálkozik, és tartalma szerint alapjában defenzív természetű. Az interjúk világossá teszik a közös alapok hiányát: az identitásképek a privát világ hangsúlyozásától a magyar sorsközösség negatív vonulatainak felemlegetéséig terjednek, s így vagy úgy, de védekező jellegűek. Az ideológia

és a világtér síkján mindez természetes módon kiegészíti, amit korábban a visszazokozót fűző üzleti stratégiákról, illetve a „részpozíciókra” építő, egyszersmind a szürke beolvadás útját járó vállalkozói pályákról mondtunk.

A nemzeti önkép megismert változatai két fontos tekintetben azonban ki is egészítik a korábban mondottakat.

Egyrészt, a nemzeti identitástudat, a „magyarságtartalmak” előkerülése új ideológiai közösség formálódásának körvonalait rajzolja fel. Ha hajdan a hazai vállalkozókban (a „régiek” csoportjában) a liberális szemlélet, a szabadság és függetlenség értékeit hangsúlyozó kulturális beállítódás letéteményesítettség azonosítható, akkor ma meg kell állapítanunk: a liberalizmus divatja pünkösdi királtságának bizonyult. A ma készített interjúkban már legfeljebb a semlegesség és az esélyegyenlőség emlegetése őrzi az egykori liberális vállalkozói közgondolkodás nyomát. De e megőrzött liberális értékek immáron inkább csak retorikai szinten bukkannak fel: ha annak idején elkötelezetten vállalt civil fellépések és nagyvonalú támogatási tevékenységek alapját képezték, mára rosszkedvű (jobbik esetben nosztalgiával emlegetett) emlékdarabokként kerülnek szóba. A liberális értékrend háttérbe szorulása ebben a körben persze nem jelent egyet antiliberális nézetek térhódításával. A „béken hagyó” állam iránti igények terjedő divatja inkább arra mutat, hogy gazdasági értelemben a vállalkozók leginkább az állam depolitizálódását és professzionális szolgáltatóként való működését szeretnék látni – valamiféle semleges térben, miközben ideológiai és politikai értelemben az államtól a nemzeti jelleg markáns képviselőt várnák. Az így körvonalazódó „minimalistán maximalista” elképzelések mellé társuló befelé fordulás, a Nyugattól való félelmek és az európai uniós tagsággal kapcsolatos kritikák felerősödése ugyanakkor azt jelzi, hogy ideáljuk a kora újkori értelemben vett protekcionista állam – márpedig e konstrukció a mai globalizált világban aligha nyújthat védelmet a feltartóztathatatlan provincializálódással szemben, ugyanakkor az új „népvándorlás” jelenkori viszonyai



közepette a társadalmi kohéziót veszélyeztető feszültségek, új marginalizációk és kirekesztések forrása lehet.

A másik fontos újdonság az identitáskeresések és az életutak feszültségéből adódik. Az interjúk azt jelzik, hogy különösen az újonnan indulók körében erős a hajlam a magyar sorsproblémák hangsúlyozására és önnön magyar identitásuk kettőségének valamiféle történelmi kiterjesztésére. E kiterjesztésből logikusan adódik, hogy jobbra kevés reményt fűznek az intézményekhez: „az állam rosszul működik, mert évszázadok óta rosszul szokott működni”. Ebben a gondolatmenetben kívánatosnak egyetlen út kínálkozhat számukra: a távolságtartás elmélyítése és az erőforrásként szolgáló egyéni választások megerősítése. Bár vannak részötletek a közpolitika jobb működtetésére, e gondolatok megfogalmazása rendre technicista természetű, és alig-alig kíséri a remény, hogy a dolgok bármikor is a kívánatos jó irányban mozdulnának. E beállítódásból olykor-olykor a cinizmus határát súroló semlegesség következik: a kormányokkal – legyenek jobb- vagy baloldaliak – illik jó viszonyt ápolni, de mindezt kellő távolságból, a vállalkozás életben tartásához szükséges minimális mértékben. E lemondó attitűd ugyanakkor élénk kiútkereséssel társul. A „magyarság-ideál” megfogalmazása kinek-kinek egyéni dolga, mert ki-ki maga a szükséges és lehetséges kulturális tartalmak és erőforrások letéteményese. Így lesz identitásteremtő program a virtussal felérő vállalkozási teljesítmény és a hetedhét országon át csodált üzleti siker. Mindez azonban elsődlegesen az egyén felől értékelendő, a stratégia követői szemében a politikának legfeljebb receptív szerep jut:

„Természetesen van véleményem a politikáról, a közéletről, de az ásványvizünk remélhetően megmarad pártsemlegesnek. A Szentkirályi ásványvíz Magyarországon a fogyasztónak szól. ... Már korábban javasoltam a politikusoknak, mérjék fel, mely magyar vállalkozók maradtak talpon, és velük összefogva építsék az országot, mert rajtunk senki nem segíthet. ... Egyébként pedig a Szent Koronát nem a konzervatív oldálnak tett gesztusként szerepeltetem a

Szentkirályi ásványvíz címkéjén. ... Az élelmiszeriparban például én építettem először a nemzeti vonalra, de ezt sem pártszimpátia miatt tettem, hogy kifejezzem elkötelezettségemet valamelyik politikai oldal mellett. Az összes idegen szövegtől megszabadítottam a címkét, a marketinget, s a brand kialakításakor a magyar nemzeti élelmiszer jelleget hangsúlyoztam.” (Balogh [2011] 131–137.o.)

E hangsúlyosan egyéniesített identitáskeresés magánjellegű problémává avatja a magyarságtartalmak átgondolását és képviselését, s ezért jól megfér nagy ívű elrugaszkodásokkal az élet más területein. Akárha valaminő vallásos hitről volna szó, a fiatal vállalkozók számára magyarságuk a „templom”, ahová ünnepnap betérnek, de hétköznapjaik színterei másutt vannak. Így például külföldön: markánsan más világokban. Az „új” vállalkozói generáció érdekes vonása, hogy a „régieknél” komfortosabb mozgásuk a nyugati világban nem inspirált világpolgári irányultságokat és az énazonosság európai kiterjesztését. Ez utóbbi tekintetben stratégiájuk nem kevésbé defenzív, mint a korban előttük járóké: „magyarságuk” védőbástya a kieleződő versennyel szemben. Más lapra tartozik, hogy e védőbástyaként felfogott nemzeti identitás érvényesítéséhez talán még náluknál is kevesebb kollektív ábrándot fűznek. Ha mégis vannak a közösséget átfogó elgondolásai, azok – távolról sem véletlenül – a kultúra területére összpontosítanak. Mint korábban már szó volt róla, egyéni kiteljesedésük és a nemzeti képviselő szempontjából egyaránt fontosnak látják missziójukat a hazai tudományos és művészeti értékek védelmében és terjesztésében: néhányan közülük továbbképző központokat, képtárakat és hangversenytermeket alapítanak és működtetnek. S bár sokszor e missziók akár nagyobb elismertséget is szereznek számukra, mint alkotásaik a vállalkozás terén, tevékenységük két területét a világért sem kívánják egyébe olvasztani. Kettős – vállalkozói és kultúraközvetítői – identitásuk, önbecsülésük és maguk vállalta nemzeti küldetésük terenumait hangsúlyos gesztusokkal választják el egymástól, s gondosan ügyelnek arra, hogy kulturális in-

tézményeiket kivonják a vállalkozásokat olykor váratlan hullámvölgyekre ültető üzleti élet hatósugarából.

Amit a vállalkozók önképéről bemutattunk, érdemes átgondolnunk egy már többször felvetett szempontból: a polgári értékrend és beállítódás térnyerésének problematikája felől. A mérleg kevésbé megnyugtató: úgy tűnik, a nagyvállalkozói réteg letett ama hajdani törekvéséről, hogy a rendszerváltás utáni magyar társadalom mintaadó polgári elitjévé váljék. Mintha a dolgok inkább fordítva történtek volna: az ország tartós válsága felőrölte az egykori zsenge polgári kezdeményeket, és megfosztotta a kibontakozás lehetőségétől a polgári mozgásformák épp csak sarjadó csíráit. A „polgáriatlanná válás” tendenciái talán éppen az értékek és közösségi tartalmak újrafogalmazása terén mutatkoznak a legélesebben. Érzékenyen követvén a szellemi élet súlypontjainak átrendeződését, a magyar közép- és nagyvállalkozók a befelé fordulás, az európai értékekhez való kritikus viszonyulás és a halvány etatizmussal átítatott állami nemzeti önvédelem apostolaivá váltak. Igaz, szűken vett üzleti magatartásukban és kapcsolataikban őrzik még a liberalizmus és a külföld iránti nyitottság értékeit, de ezek kollektív képviselőként esélyét nem látják: úgy vélik, a kitörés legfeljebb egyéni program lehet. Márpedig ily módon a közről való gondolkodás és a személyes cselekvés között feszülő ellentmondás még a legjobb szándékok mellett is elitszerepük feladására és személyük „privatizálására” sarkallja őket. Visszavonulásuk és felerősödő defenzív beállítódásuk persze mintát ad így is. Csakhogy e minta társadalompolitikai sugallata a lemondás az európai kulturális-értékrendbeli betagozódásról és az ország megmásíthatatlan másodvonalbeli pozíciójának rezignált elfogadása. A fordulat veszélyét nemigen kell boncolgatnunk.

---

## Néhány következtetés

Könyvünkben bemutatottuk, hogy a „régiek” tulajdonában levő, a rendszerváltás utáni évtizedben dinamikusan növekvő közép- és nagyvállalkozások jelentős részének megtört a lendülete, megállt a növekedése a kétezzer utáni években (ez – mint hangsúlyoztuk – egyértelműen még a 2008-ban kezdődő gazdasági világválság előtt következett be). A vállalkozások számának lassuló növekedése és a vállalkozók növekvő hányadának borúlátó várakozásai azt jelezték, hogy a lendületvesztés nem volt elszigetelt jelenség a magyar gazdaságban az ezredforduló utáni első évtizedben. Ugyanakkor az sem mondható, hogy a visszaesés mindenkit sújtott – ez még interjúj kutatásunk mintájára sem áll. E szűkített körben a fontos kivételek közé sorolhatjuk az ezredforduló után induló „újak” gyorsan növekvő vállalkozásait, az ügyes üzletpolitikával, innovációkkal és kellően gyors reakcióképességgel változtatlanul eredményesnek bizonyuló „régieket”, és hozzájuk számíthatjuk a magyar vállalkozói társadalomnak a sajtóból megismert sikertörténeteit.

A sikerek és kudarcok e kiterjedt köre és egyidejűsége azt jelzi, hogy a nemzetgazdasági folyamatok nem elégségesek a lendületvesztés, a visszaszorulás, a zsugorodás jelenségeinek leírásához és értelmezéséhez. Interjúj kutatásunk a közös makrogazdasági környezet hatásainak sokféle értelmezését, az alkalmazkodás és kitörés számos kísérletét és a személyes-vállalkozói törekvések sokszínű mintázatát tárta fel. Az interjúnkra épülő mikroelemzés, az esetek és történetek belső összefüg-

gésrendszerének feltárása és alapos leírása javította az okok, a mozgatórugók és a számításba veendő gazdasági és gazdaságon kívüli tényezők felderítésének esélyeit.

A 9. táblázatban az élet- és vállalat történetek fontos elemeit foglaltuk össze. A csoportosítás arra a tapasztalatunkra épül, hogy a „régiek” és az „újak” (a személyek és a vállalatok) hasonlóságai nem vagy alig, a különbségeik erősebben magyarázzák a teljesítményeik eltérését az ezredforduló utáni években. A különbségek és a hasonlóságok összegyűjtése és összehasonlítása azt is segít megérteni, hogy a „régiek” a felhalmozott kulturális, kapcsolati és tudástőkéjük miatt elsősorban a rendszerváltást megelőző és követő években, az „újak” pedig az ezredforduló utáni időszakban működtek sikeresen.

#### 9. táblázat

A „régiek” és az „újak” közötti hasonlóságokat és különbségeket befolyásoló tényezők

A teljesítménykülönbséget magyarázó folyamatok és tulajdonságok	A teljesítménykülönbséget kevésbé vagy egyáltalán nem magyarázó folyamatok és tulajdonságok
VÁLLALKOZÓK	
Életkor	
Tudásszerzés az iskolában	Alapvető társadalmi-demográfiai jellemzők
Tudás és készségek szerzése az iskolán kívüli életben	(iskolai végzettség, nem, lakóhely)
VÁLLALKOZÁSOK	
Piaci viselkedés	Ágazat, iparág
Verseny és piacmegosztás	Innovációs teljesítmény
A vállalati vagyon haszonnal történő értékesítése, bérbeadása	Állami támogatások, vásárlások

A „régiek” és a később induló „újak” csoportjában egyaránt meghatározó többséget képviselnek az egyetem, főiskolát végzett, városlakó férfiak, és azok, akik középosztálybeli szülői háttérből indultak. E rokon vonások alapján megállapíthatjuk: a nem, a lakóhely, a családi háttér és az iskolázottság „kemény”

szociológiai jellemzői nem magyarázzák a vállalkozók két csoportjának teljesítményében mutatkozó különbséget. E csoportjellemzőknek a nagyvállalkozók nemzedékei közötti ismétlődése inkább a réteg zártságára irányíthatja a figyelmünket, és arra, hogy bár e tényezőegyüttes valószínűsíti a belépést a csoportba, semmilyen prognosztizáló vagy magyarázó erőt nem gyakorol a tartós bennmaradásra.

Ugyanakkor az elmúlt évtized teljesítménykülönbségeinek fontos magyarázó tényezője az „újak” és a „régiek” életkora közötti jelentős különbség. A visszavonulást fontolgatók, illetve az üzleti-vállalkozói tevékenységgel felhagyók aránya sokkal nagyobb volt a „régiek” körében, mint a jórészt fiatalokból álló „újak” csoportjában. Másként: az idősödő „régiek” csökkenő, megszűnő ambíciói, visszafogott tervei is okozhatták a teljesítmények visszaesését ebben a körben. A sikeres idősebbek és a sikertelen fiatalok bemutatott, elemzett történetei azonban azt mutatják, hogy egyedül az életkor nem magyarázza a teljesítmények eltéréseit.

A vállalkozók két csoportjának eltérő életútja, az életük során (iskolákban és iskolán kívül) szerzett tudás különböző tartalmi, az elsajátított készségek és kapcsolataik különbségei viszont hozzájárulhattak ahhoz, hogy vállalkozói karrierjeik a kétezres évek folyamán széttartó pályákra kerültek. Az „újak” közül többen tanultak a piacgazdaság működését bemutató, elemző tantárgyakat, többen sajátították el ezt a hasznos tudást külföldi iskolákban, egyetemeken, mint a „régiek”.

Az iskolán kívüli tanulás tereinek különbségei is befolyásolták a teljesítményeket. A „régiek” jellemzően a szocialista nagyvállalatokban, szövetkezetekben, illetve a szocializmus legális és illegális magángazdaságában tettek szert vezetői tapasztalatokra, üzleti kapcsolatokra. Az „újak” csoportjának tagjai viszont nagy számban tanultak az új hazai magángazdaság színterein, szüleik vállalkozásában vagy külföldi tulajdonú cégeknél. Tapasztalataik körét szélesítette, hogy vállalkozóvá válásuk előtt, ha nem is későbbi tevékenységi területükön, de sokan vállaltak közülük

munkát külföldön, így megismerhették a fejlett piacgazdaságok vállalatainak működését, üzleti kultúráját.

A vállalkozások tulajdonságai közül a termékek, a szolgáltatások jellegzetességei nem magyarázzák a teljesítménykülönbségeket, ugyanis a „régiek” és az „újak” vállalkozásainak eloszlása profilok szerint – az ágazatok, iparágak között – nem mutat jelentős eltérést: a két csoport cégei éppúgy fellelhetők a hanyatló, mint a fellendülő iparágakban (ami akkor is említésre méltó sajátosság, ha a profilok hasonlósága részben mintavételi törekvéseinkből következett). Nem találtunk jelentős különbséget a „régiek” és az „újak” vállalkozásainak innovációs teljesítményében sem: mindkét csoportban a magyar gazdaságban nem különösebben erős újítási aktivitás többnyire nem jelentős példaira bukkantunk. A mégis észlelt kivételek – komoly ráfordítások a termelési lánc egy vagy más pontjának modernizálására – jobbára a kiegészítő tevékenységeket (marketing, reklám) érintették, és inkább a vállalkozás talpon maradását, semmint piaci előretörését vagy új piacok meghódítását szolgálták. E tekintetben a „régiek” és „újak” beállítódása egyaránt visszahúzódónak és konzervatívnak bizonyult.

A két csoportnak az államhoz fűződő gazdasági kapcsolatai – az állami támogatások és kedvezmények gyakorisága, az állami vásárlások részesedése – is hasonló volt. Pontosabban: a vállalatok működése szempontjából az állami kapcsolatok gyakorisága nem tért el a két csoport között, ám a vállalkozások indulásakor a „régiek” (és közülük is elsősorban a privatizálás aktív résztvevői) gyakrabban vettek igénybe kedvezményes állami hiteleket, mint a többségükben családi tőkével vállalkozásba kezdő „újak”. Ezek az induláskori különbségek a későbbiekben azonban már nem játszottak szerepet. Az ország uniós csatlakozása óta a közvetlen állami támogatások, hitelek helyét és szerepét átvették a strukturális alapokra épülő pályázatok. A „régiekkel” készült követéses interjúk és az „újakkal” folytatott beszélgetések alapján úgy tűnik: az új részesedési formát meglehetősen gyakorisággal hasznosítják a két csoport

tagjai, és a hitelekkel kombinált pályázati források széles körben beépültek vállalkozásaik mindennapi gazdálkodásába. Az állami megrendelésekről keveset tudtunk meg: ez már tíz évvel ezelőtti kutatásunk idején is érzékeny témakör volt. Mindazonáltal a halványuló önkormányzati kapcsolatok, valamint a szakmai testületeknek interjúalanyaink szemében hanyatló fontossága áttételesen arra utal, hogy a „régiek” szemében az állam mint piaci szereplő veszített fontosságából, az „újak” pedig eleve inkább a multinacionális tőke által elfoglalt piac rései és a magánvállalkozói vertikumokba való bekapcsolódás lehetőségei iránt érdeklődtek – horizontjukon az állam partnerként nemigen szerepelt.

Ha eddig főként a „régiek” és „újak” közötti hasonlóságokról esett szó, akkor vállalkozói magatartásuk az a terület, ahol viszont lényegi különbségeket láthattunk a két csoport piaci viselkedésében: a piacra lépés, a piacok, a piaci rések és a versenyeszközök kiválasztásában és alkalmazásában. A kilencvenes években induló „régiek” beléptek a kilépő, jórészt tönkrement cégek (sok esetben elődeik) piacára, ezeken a – nemritkán zsugorodó – piacokon növelték a részesedésüket. Az ezredforduló körül induló „újak” pedig elsősorban a termékeik, szolgáltatásaik összetételének alakításával és a piaci rések gondos kiválasztásával igyekeztek növelni a forgalmukat és a piaci részesedésüket.

A kétféle taktika másféle versenyeszközök alkalmazását, eltérő harcmodort igényelt, és a következmények is különböztek. A „régiek” jelentős része túlbecsülte a rendszerváltás utáni évek egyszeri, meg nem ismételtető piacbővítésének terjedelmét és időtartamát, és ezért nem tervezett piacváltásra kényszerült az ezredforduló után. Többen közülük a vállalati ingatlanvagyon egy részének forgalmazásával, bérbeadásával igyekeztek áthidalni részesedésük, forgalmuk csökkenését a termék- és szolgáltatás piacokon. Az ingatlanpiac telítődése, az építési boom kifulladásában azonban az évtized közepétől erősen csökkentette ennek a harcmodornak a hatékonyságát.



Az „újak” körében ezt a fajta piacváltást nem tapasztaltuk, ők rendre a bevételeikből bővítették a cégük, cégeik vagyonát. Szemben a „régieket” olykor sokkszerűen érő váltási kényszerrel, ők lépéseiket évekre előre megtervezték, és a megvalósításban az elgondolt terv szerint haladtak. E fontos különbség hosszú távú hatásaként a „régieket” sokszor *ad hoc* módon adtak el vagyონrészeket vagy/és menesztették dolgozóikat; az „újak” viszont különös súlyt fektettek a vállalatpolitikájuk különböző szegmensei közötti egyensúlyra és a megfontolt fokozatosságra.

Úgy véljük, a piaci magatartás e különbségeinek komoly magyarázó ereje van: ha siker és kudarc csoportspecifikus eloszlását a maguk kizárólagosságában nem is igazolják, de komoly hozzájárulással hívják fel a figyelmet a vállalattörténet és a vállalkozói magatartások hosszabb távú folyamatainak és azok dinamikus értelmezésének fontosságára.

Összegezve: a gazdasági tényezőkre koncentráló elemzés során tehát több – egymást is átható – tényezővel magyaráztuk a „régieket” lendületvesztését és velük szemben az „újak” relatív előnyét. Többtényezős magyarázatunk ellentétes a lendületvesztés népszerű interpretációjával. A kapitalistákkal, a nagy magántulajdonnal rendelkezőkkel és – különösen – a nagyvállalkozóknak a nagy állami vállalatok vezetőiből rekrutálódott csoportjával szemben ellenszenvet táplálók – ők a magyar közvélemény többsége (lásd *Bakonyi* [2010]) – szerint ezek a vállalkozók különös, nemritkán törvénysértő privatizációs technikákkal előbb ügyesen megszerezték a tulajdonukat, ám alkalmatlanságuk miatt nem tudták sikeresen működtetni azt. Bár a nagytulajdonnal szembeni ellenszenv – és az eredete iránti gyanakvás – általános, az „új” nagyvállalkozói réteg talán mégis elfogadottabb. Egyrészt önálló vállalkozóvá válásuk és későbbi növekedésük fő forrását a családi tulajdonban lévő vállalkozások adják,<sup>40</sup> márpe-

<sup>40</sup> Átfogó statisztikák híján persze visszafogottabban kell fogalmaznunk. Az állítás interjúalanyaink körében egyértelmű, de ebből az ezredforduló táján induló közép- és nagyvállalkozók teljes körére legfeljebb hipotetikus érvénnyel következtethetünk.

dig e formát bizonyos társadalmi elfogadottság övezi. Másrészt ez utóbbi vállalkozások stabil piaci térfoglalása és fokozatos növekedése a „hozzáértés” bizonyítéka, s ennek fényében a „régiek” hanyatlása kétszeres nyomatékkal esik a latba.

A „régiek” – és közöttük mindenekelőtt a privatizációval tulajdonhoz jutottak – alkalmatlanságáról szóló népszerű vélekedést azonban nem támasztották alá már korábbi kutatásaink sem (*Laki–Szalai* [2004], [2006]). Azt találtuk, hogy a rendszerváltás utáni évtizedben sikereiket nem a tulajdon megszerzésében, hanem a működtetésében felmutatott és az új körülmények között hatékonyan alkalmazott képességeiknek, tudásuknak, készségeiknek és kapcsolataiknak köszönhették. Újabb kutatásunk megerősítette tíz évvel ezelőtti tételünket: bukások és zsugorodások éppúgy előfordultak a szocialista nagyvállalati vezetőkben, mint a szocializmusbeli magán-gazdaságból érkezett „régik” kapitalisták vállalatainál a kétezer utáni években. Az „újak” túlnyomó része pedig a tömeges privatizáció befejezése után indította sikeres vállalkozását. A lendületvesztést, a bukást az esetek zömében nem az érdemtelennél szerzett tulajdon eltékozlása okozta.

A többletényező magyarázatok szokásos módszertani nehézségeit mi sem tudjuk elkerülni. Hogyan készítsünk fontossági sorrendet a lendületvesztést kiváltó, egymást feltételező, esetenként erősítő folyamatokról, a vállalkozók készségeiről és tudásáról? Hogyan állapítsuk meg a jelentőségüket, súlyukat?

A súlyozás, a rangsorolás helyett a közép- és nagyvállalkozók részleges társadalomrajzával, pontosabban a „régik” és „új” nemzedékük teljesítményét, piaci viselkedését a vizsgált évtizedben erősen befolyásoló társadalmi folyamatok leírásával és elemzésével jutottunk közelebb a két csoport magatartásában, piaci működésében és társadalmi fellépésében mutatkozó eltérések magyarázatához.

Az ezredforduló éveiben folytatott kutatásunk fontos felismerése volt, hogy az akkor felkeresett közép- és nagyvállalkozók, a „régiek” azért voltak sikeresek, mert képesek voltak

a szocialista rendszerben, a hiánygazdaságban felhalmozott tudásukat, készségeiket, kapcsolataikat hatékonyan újrendezve hasznosítani. Az állami vállalatok vagy az informális vállalathálózatok irányításában, a munkaerő mobilizálásában szerzett készségeiket, a vállalatok közötti piaci és kölcsönös kiegészítési folyamatok során felhalmozott kapcsolati tőkét működtetve építették fel vállalataikat. Korábbi elemzésünk idején főleg a vállalkozók e tudásának, készségeinek és kapcsolatainak pozitív hozadéka ötlött a szemünkbe.

Most, tíz évvel később világosabban látszanak az árnyoldalak: a szocializmusban felhalmozott tudás, készségek és kapcsolatok „túlfutó” működtetésének kockázatai, az öröklött adottságok negatív hozadéka. Igyekeztünk bemutatni, hogy a kudarcokat és megtorpanásokat nem egyszerűen az „örökség” amortizálódása, elavulása okozta. Sajátos csapdahelyzeteket, a lassú és nem elegendő alkalmazkodás jellegzetes eseteit regisztráltuk. A rendszerváltás utáni évek gyors növekedésének forrásai: a privatizáció után bőségesen rendelkezésre álló épület- és gépállomány, az összeomló állami nagyvállalatoktól örökölt, átvett piacok, a munkahely tudatosan alakított „családiás” vonásai a megváltozott szabályozási és piaci környezetben a további sikeres működés gátjaivá váltak. A „régiek” vonakodva küldték el a felesleges (nem hatékony, tanulásra nem képes) munkaerőt, halasztották a technológia korszerűsítését, a számukra szokatlan túlkereslet, telítődés miatti piacváltást.

A „régiek” leggyakrabban a privatizációval indították a vállalkozást, az „újak” többsége – láttuk – a szülők családi vállalkozásaiban szerzett működtetési tapasztalatot és jutott induló tőkéhez. A családi kapcsolatrendszer segítségével indulók ezért többnyire nem osztják a „régiek” nagyvállalati élményét, de átélhették a szerves fejlődés, a kicsiből a közepes, egy részük pedig a nagyvállalattá alakulás folyamatát. Talán ezért van, hogy a „régiek” legfőbb sikermutatója a gyors növekedés, az „újak” számára viszont a terjeszkedés, bővülés rendszerint az egyik lehetőség, és a fokozatosság a siker legfontosabbnak tartott esélye. A „régie-

ek” a külföldi tulajdonban levő nagy cégeket veszélyes versenytársnak tekintik, a családi vállalkozásból induló „újak” viszont inkább üzleti partnereiket látják bennük, amelyek piacai között kialakult réseken terjeszkedhetnek – a multikkal szembeni potenciális versenyhelyzeteket azonban messze elkerülik.

A multik (és a külföldi tulajdonban levő bankok) eltérő megítélésében fontos szerepet játszik a személyes tapasztalat. A „régiek” üzleti világában a kilencvenes évek közepén jelentek meg az addig csak távolról – legfeljebb külföldi kereskedelmi partnerként – ismert multinacionális vállalatok. A nyelveket a „régieknél” sokkal jobban tudó, a vállalkozás indítása vagy átvétele előtt a nyugati piacgazdaságokban hosszabb ideig dolgozó (a multiknál is gyakran megforduló) „újak” számára természetes közeg, tanulási, kapcsolatteremtési lehetőség a külföldi többségi tulajdonban levő vállalatok világa. A multiktól tanult vezetési technológiák, a menedzsment és a munkavállalók közötti gondoskodó, de az „újak” esetében a racionális viszony is hatékonyabbnak bizonyult a „régiek” cégeiben gyakran látott mintánál: az érzelmeiktől és hagyományoktól vezérelt patriarchális viszonyoknál, az „egy csónakban evezünk” sokszor a közös veszélyeztetettség kidomborításával összecementezett munkahelyi kapcsolatrendszerénél.

Az „újak” előnye a kétezres években nemcsak abból fakadt, hogy őket nem terhelte a szocializmus öröksége, hanem abból is, hogy a „régieknél” jóval alaposabb tudással rendelkeztek a piacgazdaság működéséről.

Könyvünkben nagy teret szenteltünk a magyar társadalomban hagyományos, a szocializmusban terjedő és a rendszerváltás után fokozódó bizalomhiánynak. Ez a magyar társadalom teljesítményét folyamatosan visszafogó, negatív növekedési tényező eltérően érintette a „régieket” és az „újakat”.

A legszemélyesebb viszonyok kivételével mindent átítató, különösen a felülről indított kezdeményezések legitimitását mindegyre megkérdőjelező bizalomhiány a szocialista örökség fontos része, amit tovább erősített a rendszerváltás utáni priva-

tizáció negatív társadalmi megítélése. A bizalmatlanság ezért centrális helyet foglal el a „rég” vállalkozók általános társadalmiszemléletében és üzletvezetésének alakításában. Hasonló motívumok gyakorlatilag elő sem kerülnek az „új” vállalkozók világában. Számukra a bizalom egyike ama szükséges feltételeknek, amelyek egy vállalkozást sikeressé és gördülékenyen vezethetővé tesznek, és e „komponens” megteremtésének ugyanúgy megvannak a technikái, mint a gépek vagy a szükséges eszközök beszerzésének.

A „újak” további előnye, hogy az általuk kedvelt, a fejlett világban is gyorsan tért nyerő családi tulajdonú vállalkozás hatékony kerete a tágabb környezetben megingott bizalom ellen-súlyozásának, a biztonságos növekedésnek és terjeszkedésnek, valamint ugyancsak ez a tulajdoni forma kínálja a legkedvezőbb feltételrendszert a vagyon ésszerű és hatékony felosztására és átörökítésére is. A „régiek” is tisztában vannak a családi tulajdonlás e hasznos tulajdonságaival. Ám nekik nem kis nehézségek árán meg kellett, vagy meg kellett volna teremteni ezt a formát, és ez sokszor gyermekeik ellenállásába, a nem kellően vonzónak ítélt magánvállalkozói pályáktól való hangsúlyos elfordulásokba ütközött. Az „újak” a fiatal generáció egy másik csoportjából kerülnek ki. Többségük számára a családi kézben lévő cég felfuttatása vagy annak egy részén önálló vállalkozás indítása vonzó és perspektívát kínáló lehetőség, és nagy előnyként tartják számon, hogy ehhez a szükséges feltételeket adottságként örökölhetik.

Nem kis részben a bizalomhoz való eltérő viszonyal függnek össze a politikai kapcsolódások és részvételi formák eltérései is.

Tíz évvel ezelőtt a „régiek” óvatos távolságtartással viszonyultak a politikához, a politikai szerepvállaláshoz. Ha politikai kötődéseikről nemigen, de politikai nézeteikről és főként a politikai élet eseményeiről kialakított véleményükről bőségesen hallhattunk az interjúk során. A „régiek” akkor kirajzoló, jellemzően balliberális nézetrendszere (a jóléti állam és a

szabályozott, de az állami beavatkozások által kevésbé zavart és el nem torzított piaci verseny elfogadása) és orientációja aligha illeszkedik az elmúlt tíz év – és különösen a legutóbbi évek – politikai változásaihoz. Az sem javította piaci pozícióikat – különösen azokét, akik az állam szállítói voltak –, hogy a jórészt baloldali és liberális politikusokhoz fűződő személyes kapcsolataik is megkoptak, haszontalanná váltak. Ezek a változások és a politikai jobboldal dominanciája előbb az önkormányzatokban, majd a kormányzatban indokolja a „régiek” visszahúzódását nemcsak a közvetlen politizálásból, de a szakmai szervezetek vezető pozícióiból is.

Az alaposabb magyarázathoz azonban az „újak” politikához fűződő viszonyának áttekintése segített bennünket.

A családba, a vállalkozásba, a magánéletbe húzódó „újak” ugyancsak ritkán vállalnak politikai szerepet. Ahogy bemutattuk, ők semlegesebb, „technokratább” kapcsolatban állnak a politikai élettel. A politikai hatalom, a törvények, a rendeletek és szabályozások számukra ugyanúgy a gazdálkodás, az üzletmenet feltételei, mint a piaci kereslet vagy a lehetséges kooperációs viszonyok alakulása. A „régieknél” pontosabban érzékelik azonban a globális vagy legalább az európai piaci verseny erősödését, és ezért fogékonyak a nemzeti tőke védelmére, a globális veszélyeket hangsúlyosan említő új politikai diskurzusra. Igyekeznek technokrata beállítódásukat és semleges mivoltukat hangsúlyozni, de jól ismerik és ügyesen használják a „nemzeti önvédelem” konzervatív-jobboldali szókészletét, szimbólumait, és nyíltan vallják és vállalják az ezzel járó verbális lojalitást. Vannak közöttük kivételek, akik nem a távolságtartást, hanem a politikai azonosulást hangsúlyozzák: egy kisebb csoportjuk elkötelezett híve a nemzeti oldalnak, politikai közéleti szereplő. Mindent egybevetve, az „újak” a politikai térben is otthonosabban mozognak és hatékonyabbak, mint a kihúzódó, az új diskurzust többnyire törve beszélő „régiek.”

A közép- és nagyvállalkozók társadalomrajza három fontos metszetének áttekintése, a történelmi örökség, a bizalom és

a politikai lojalitás csoportspecifikus formáinak feltárása fontos további következtetést kínál: a közvetlenül megragadható demográfiai és gazdasági jellemzők e szélesebb társadalmi beágyazódásban felerősítik a „régiek” és „újak” két csoportja – két „generációja” – közötti különbségeket és segítik a különbségek intézményesülését.

Mindez azt jelenti, hogy az induláskor feltett és e könyvben többször is elismételt kérdésünkre – *vállalkozók vagy polgárok-e* a mai magyar közép- és nagyvállalkozók – ma nemigen adhatunk olyan optimista választ, mint amelyet 2004-es könyvünk utolsó lapjain megfogalmaztunk. Mindenekelőtt, újabb kutatásunk a „régiek” és „újak” közötti sokdimenziós és mély különbségekre világított rá: e két csoport mintha nem is egyazon rétegbe tartozna, pontosabban, mintha két jól elkülönülő státuscsoportot képviselne. Ez más oldalról azt is jelenti, hogy a „régiek” kínálta minta nem talált követésre: az „újak” más terekben, máshogy mozognak, más felfogással és módszerekkel gazdálkodnak, mások a törekvéseik, és mások az értékeik. Ahhoz azonban, hogy a nagyvállalkozókból mintaadó elit válhasson, éppen a közös értékek, törekvések és cselekvési minták összecsiszolásának kellene végbemennie.

De a (nagy)polgári minták kikristályosodásának egyéb akadályai is vannak. Láttuk: a „régiek” defenzív beállítódása a közterektől és a politikai részvételtől való elfordulást, a magánszférába való visszahúzódást hozta magával; az „újak” pedig eleve elődeiknél kisebb léptékekben és a családi keretek felerősítésében gondolkodnak. Ebben az értelemben az ország dolgaiba tevőlegesen beleszólni kívánó (nagy)polgári attitűdnek a közép- és nagyvállalkozói körben nemigen maradtak letéteményesei – a közért tenni kívánó *citoyen* mintája mintegy elpárolgott. Ettől nem függetlenül, ingoványosabbá vált az ideológiai beállítódások megjelenítése is: feltűnő módon igazodva a közbeszéd ideológiai-politikai tartalmainak átrendeződéséhez, a „régiekkel” napjainkban készült interjúk sokszor mintegy „kócsagtollként” fűzték a mondandóba a nemzeti diskurzus jelzésértékű fogal-

mait, kitételeit, az ismert szófordulatokat. Mondhatjuk tehát: az ideológiai-politikai hitvallás külsődlegessé és – szükség szerint – könnyen lecserélhetővé vált. Márpedig a (nagy)polgári mintaadás robusztus és jól felismerhető saját nyelvet kívánna: az elhúzóadás ennek megalkotása és kicsiszolása elől a köz gondjairól lemondó, magát csupán magánemberként meghatározó és a felelősségvállalást is e privát léptékhez igazító magatartási ethoszt sejtet – magyarán, újabb oldalról demonstrálja a polgári mintaadás törekvésének feladását.

Végül a (nagy)polgári mintaadás akadályai között a „külföldhöz való viszony” napjainkra elmélyült ellentmondásait is számításba kell vennünk. Mintha az országban eluralkodó idegenellenesség újabb hullámához igazodnának (*Sík* [2012]), a megkérdezett közép- és nagyvállalkozók számára manapság Európa már nem a vágyott igazodási pont, a szabadság és a jólét letéteményese, hanem kellemetlen terhek forrása. Interjúalanyaink rendre felhánytorgatják az Európai Unió túlbürokratizált működését, az értelmetlennek minősített közösségi szabályokat, panaszkodnak az európai előnyök eloszlásának országok közötti egyenlőtlensége miatt. A multinacionális vállalatok képében hazai földön meghonosodott „külföldet” pedig sokszor személyes vállalkozói kudarcuk okozóiként tüntetik fel, amihez képest hátrébb sorolódnak az ellensúlyként felvonultatott előnyök: mindaz, amit a multiktól termelési kultúrában, szervezésben, menedzsmentben és a vállalati munkaerőpolitika kérdéseiben tanulni lehet.

Mindeközben mind a „régiek”, mind az „újak” bőséggel támaszkodnak a „külföldre”: láttuk, a tanulási lehetőségektől a kikapcsolódásig és a kulturálódásig sokféle vonatkozásban kiélik a mozgás és utazás szabadságát, a közvetlen gazdasági előnyökről nem is szólva. Mindazonáltal észre kell vennünk: ez utóbbi előnyök pragmatikus felemlítése a nemzeti bezáródás erős igényével társul. A szabadság „privát” jószág lesz, közérdekű vonatkozásokban azonban a „külföld” sokszor gátak és a csalódottság forrása. Ez a beállítódás lemond az európai



kulturális minták hazai követésének hajdani vágyáról és arról az elgondolásról, hogy a magyarok európai polgárként teremthessék meg új identitásukat.

A mai törekvés éppenséggel fordított: a hangsúly – mint látuk – a nemzeti honvédelemre kerül. Ebben a programban közös sorstragédiáink és mai „elnyomásunk” új formái képviselik a vezérmotívumot, és interjúalanyaink e program jegyében önnön „plebejus” vonásaikat hangsúlyozzák. Nem kívánnak kiválni a közegből, nem kívánnak valaminő modernizációs programok élére állni. Ezzel viszont saját mintaadó szerepük alól húzzák ki a talajt: a feladással implicite elfogadják az ország – s vele a kapaszkodónak áhított nemzetközösség – provincializálódását és az ország periferiális helyzetének tartóssá válását. Mindebből aligha születhet újfajta kitörés újfajta dinamizálását szolgáló mintaadó elit.

A nagyvállalkozói elitszerepek kezdeti ígéretes csírái tehát mára szétporladtak. Nekünk úgy tűnik: leáldozásuk többé-kevésbé megfordíthatatlan. Márpedig megizmosodó mintaadó elitek nélkül aligha képzelhető el a gyakorlatba is átültethető társadalompolitikai program, és tartóssá válik az ország gyakran szóba kerülő kiúttalansága. Nem e tanulmány feladata az alternatívák végiggondolása. Annyi azonban talán kimondható: nehezen elképzelhető az ország Európából való kisodródásának megállítása és a rátalálás a modernizáció pályájára anélkül, hogy a maga erejére támaszkodó közép- és nagyvállalkozói réteg bizalomteljesen és perspektivikusan újra a helyén érezze magát, és kedve, energiája legyen „húzó” szerepének újbóli elfoglalására.



---

## Hivatkozások

- BAKONYI ESZTER [2010]: Szeretjük-e a versenyt? Vélemények a piacgazdaságról. *Külgazdaság*, 54. évf. 1–2. sz. 130–165. o.
- BALOGH LEVENTE [2011]: A Szentkirályi-titok. Szentkirályi Ásványvíz Kft., Kecskemét.
- BARTHA ATTILA [2008]: Mérsékeltlen vonzó üzleti környezet, foglalkoztatási és intézményi problémák. Körkérdés a magyar gazdaság hosszú távú növekedési kilátásairól. *Külgazdaság*, 52. évf. 1–2. sz. 4–7. o.
- BARTLETT, R. L. (szerk.) [1997]: *Introducing Race and Gender into Economics*. Routledge, New York.
- BASKIN, O. W. [2001]: Trust as a Competitive Advantage. Why family firms have an edge in the global marketplace. *Graziado Business Review*, Vol. 4. No. 2.
- BÉKÉS GÁBOR–MURAKÖZY BALÁZS [2012]: Magyar gazellák. A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 59. évf. 3. sz. 233–263. o.
- BEZÁRATTÁK A ... [2009]: Bezáratták a 2005-ös év borászáának pincéjét. Szeptember 30. [http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/09/30/bezarattak\\_a\\_2005-os\\_ev\\_boraszanak\\_pincejet/](http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/09/30/bezarattak_a_2005-os_ev_boraszanak_pincejet/).
- BIBÓ ISTVÁN [1986a]: Válogatott tanulmányok, 1–4. kötet. Magvető, Budapest.
- BIBÓ ISTVÁN [1986b]: A magyar demokrácia válsága. Megjelent: *Bibó* [1986a] 2. kötet, 13–81. o.
- BIBÓ ISTVÁN [1986c]: A kelet-európai kisállamok nyomorúsága. Megjelent: *Bibó* [1986a] 2. kötet, 185–267. o.
- BIBÓ ISTVÁN [1986d]: Zsidókérdés Magyarországon 1944 után. Megjelent: *Bibó* [1986a] 2. kötet, 621–809. o.
- BODA GYÖRGY–VIRÁG IMRE [2010]: Ütemvakság. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 12. sz. 1087–1104. o.
- BOKOR ATTILA–RADÁCSI LÁSZLÓ [2006]: Aranykalitkában. Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon. Aliena kiadó, Budapest.

- CARLOCK, R. S.–WARD, J. [2006]: A családi vállalkozás stratégiai tervezése. Helikon Könyvkiadó, Budapest.
- CHIKÁN ATTILA–CZAKÓ ERZSÉBET–ZOLTAYNÉ PAPRIKA ZITA (szerk.) [2010]: Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- COLLI, A. [2003]: The History of Family Business, 1850–2000. Cambridge University Press.
- CZAKÓ ERZSÉBET–CHIKÁN ATTILA [2009]: Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- CZAUNER PÉTER [2009a]: Nevére vett boron vérzett el az egri sztárborász. Népszabadság, október 2. 15. o. [http://nol.hu/gazdasag/elelmiszer/20091002-nevere\\_vett\\_boron\\_verzett\\_el\\_az\\_egri\\_sztarborasz](http://nol.hu/gazdasag/elelmiszer/20091002-nevere_vett_boron_verzett_el_az_egri_sztarborasz).
- CZAUNER PÉTER [2009b]: Vincze Béla saját boraival is megbukott a vizsgán. Népszabadság, október 15. 18. o. [http://nol.hu/gazdasag/20091015-vincze\\_sajat\\_boraival\\_is\\_elbukott?ref=sso](http://nol.hu/gazdasag/20091015-vincze_sajat_boraival_is_elbukott?ref=sso).
- CSÁKNÉ FILEP JUDIT [2012]: Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- CSANÁDY ANDRÁS [2010]: A fejlődés rejtett képletei. II. rész. Társadalomkutatás, 28. évf. 1. sz. 65–84. o.
- CSILLAG ISTVÁN [2009]: Van-e visszaút? A gazdasági növekedés tényezőit felemésztő koraszülött jóléti állam. Közgazdasági Szemle, 56. évf. 7–8. sz. 648–672. o.
- CSITE ANDRÁS–MAJOR KLÁRA [2010]: Az állam és a vállalkozások kapcsolatának néhány jellegzetessége Magyarországon. Hétfő Kutatóintézet, Budapest.
- DAJKÓ PÁL [2007]: Informatikai magánegyetemet gründol Bojár Gábor. IT cafe, augusztus 2. [http://itcafe.hu/hir/informatikai\\_maganegyetemet\\_grundol\\_bojar\\_gabor.html](http://itcafe.hu/hir/informatikai_maganegyetemet_grundol_bojar_gabor.html).
- ERŐSÖDIK A ... [2011]: Erősödik a családi vállalatok szektora. HVG.hu, július 20. [http://hvg.hu/kkv/20110720\\_vallalkozas\\_csaladok\\_erosodes](http://hvg.hu/kkv/20110720_vallalkozas_csaladok_erosodes).
- FUKUYAMA, F. [1997]: Bizalom. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- GÁBOR R. ISTVÁN [1994]: Kisvállalkozás Magyarországon – virul vagy satnyul? Közgazdasági Szemle, 41. évf. 7–8. sz. 709–719. o.
- GYÓRFFY DÓRA [2012]: Bizalmatlanság és gazdaságpolitika. Megjelent: *Muraközy László* (szerk.): A bizalmatlanság hálójában. A magyar beteg. Corvina Kiadó, Budapest, 56–82. o.
- HÁMOR SZILVIA [2007]: Az ösztönöségtől a profizmusig Válaszúton a hőskor vállalkozói: lassan le kell cserélniük önmagukat. Népszabadság, május 22. 15. o. <http://www.nol.hu/archivum/archiv-447395>.

- HEIMER GYÖRGY [2010]: Óbudai Harvard? HVG, június 19. [http://hvg.hu/itthon/20100616\\_obudai\\_informacios\\_tecnologiai\\_intezet](http://hvg.hu/itthon/20100616_obudai_informacios_tecnologiai_intezet).
- JÁNOSSY FERENC [1966]: A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KÁLLAY LÁSZLÓ–KISSNÉ KOVÁCS ESZTER–KŐHEGYI KÁLMÁN–MASZLAG LUDMILLA [2009]: A kis- és középvállalkozások helyzete, 2008. Éves jelentés. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Budapest.
- KELEMEN ZOLTÁN [2009a]: Hamis bikavér az év borászánál. Becsurranó tolvajok. HVG, október 3. 71–72. o.
- KELEMEN ZOLTÁN [2009b]: Újabb hamis Vincze-borok. Pincsesötét. HVG, október 12. 77–78. o.
- KISS JÁNOS [2005]: A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány, 14. kötet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- KOLOSI TAMÁS–SÁGI MATILD [1998]: Rendszerváltás – elitváltás. Századvég. Új folyam, 5. sz. 3–32. o.
- KORNAI JÁNOS–ROSE-ACKERMAN, S.–ROTHSTEIN, B. (szerk.) [2005]: Tisztesség és bizalom a poszt szocialista átmenet fényében. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- KOVÁCS KLÁRA [1999]: Tíz évvel a rendszerváltás után: Becstelen gazdagok, tisztességes szegények. Hetek Archívum, augusztus 14. 32. o. [http://www.hetek.hu/hatter/199908/becstelen\\_gazdagok\\_tisztessges\\_szegenyek](http://www.hetek.hu/hatter/199908/becstelen_gazdagok_tisztessges_szegenyek).
- KÖLLŐ JÁNOS [2003]: Meddig tart a rendszerváltás? Esettanulmány egy szövöde átalakulásáról, 1988–1996. Közgazdasági Szemle, 50. évf. 5. sz. 406–427. o.
- KSH [2010]: Magyar statisztikai zsebkönyv, 2009. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- LAKI MIHÁLY [1998]: Kisvállalkozások a szocializmus után. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
- LAKI MIHÁLY [2001]: Kapcsolatok és erőviszonyok a magyar és a külföldi tulajdonban levő vállalatok között. Külgazdaság, 45. évf. 12. sz. 57–71. o.
- LAKI MIHÁLY [2006]: Az idegennyelv-oktatási piac átalakulása. Közgazdasági Szemle, 53. évf. 10. sz. 880–902. o.
- LAKI MIHÁLY [2008]: Egy sikertörténet vége? A nyomdaipari termékek piacának átalakulása 1989 után. Közgazdasági Szemle, 55. évf. 1. sz. 39–59. o.
- LAKI MIHÁLY [2010]: Vállalati magatartás és a gazdasági válság. Összehasonlító elemzés. Külgazdaság, 53. évf. 9–10. sz. 93–114. o.
- LAKI MIHÁLY [2011]: A termék- és szolgáltatás piacok átalakulása 1989 után. KTI Könyvek. 15. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.

- LAKI MIHÁLY–SZALAI JÚLIA [2004]: Vállalkozók vagy polgárok? A nagyvállalkozók gazdasági és társadalmi helyzetének ambivalenciái az ezredforduló Magyarországon. Osiris, Budapest.
- LAKI MIHÁLY–SZALAI JÚLIA [2006]: The Puzzle of Success: Hungarian Entrepreneurs at the Turn of the Millennium. *Europe-Asia Studies*. Vol. 58. No. 3. 317–334. o.
- LENGYEL GYÖRGY [1997–1998]: Entrepreneurial Inclination in Hungary, 1988–1996. *International Journal of Sociology*, Vol. 27. No. 4. 36–49. o.
- MANDL, I. [2009]: Overview of Family Business Relevant Issues. Austrian Institute for SME Research, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf).
- MEDGYESI MÁRTON–TÓTH ISTVÁN GYÖRGY (szerk.) [2005]: Kockázat, bizalom és részvétel a magyar gazdaságban és társadalomban. Társki, Budapest.
- MEDIÁN [2004]: Az idegennyelv-ismeret Magyarországon. Jelentés az országos nyelvtudás-felmérés kvantitatív szakaszáról. Kézirat.
- MIHÁLOVITS ANDRÁS [2005]: Elvérézt az utolsó mohikán. A Murányi és a Keravill után felszámolják a Hertát is. *Népszabadság*, szeptember 28. <http://nol.hu/archivum/archiv-378832>.
- MIHÁLYI PÉTER [2008]: Miért beteg a magyar gazdaság? HVG Kiadói Rt., Budapest.
- MIHÁLYI PÉTER [2010]: A magyar privatizáció enciklopédiája. Pannon Egyetemi Könyvkiadó–MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Veszprém–Budapest.
- MOLNÁR TAMÁS [2010]: Ingatlanpiaci elemzés, 2010. február. Empire Ingatlanforgalmi és Befektetési Kft., Budapest.
- MULLHOLLAND, K. [2003]: *Class, Gender and the Family Business*. Palgrave Macmillan.
- MURAKÖZY LÁSZLÓ [2008]: Magyarország felemelkedése és hanyatlása. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf. 2. sz. 149–168. o.
- MURAKÖZY LÁSZLÓ (szerk.) [2012]: A bizalmatlanság hálójában. A magyar beteg. Corvina Kiadó, Budapest.
- NFGM [2010]: A kis- és középvállalatok helyzete 2009. Kézirat. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Budapest.
- ÖTVÖS ZOLTÁN [2010]: Aquincumban tanítják üzletre az amerikaiakat. Bojár Gábor a világ legdrágább kurzusát indítja el új aquincumi intézetében. *Népszabadság*, június 21. [http://nol.hu/belfold/aquincumban\\_tanitjak\\_uzletre\\_az\\_amerikaiakat](http://nol.hu/belfold/aquincumban_tanitjak_uzletre_az_amerikaiakat).
- PAP NIKOLETTA [2010]: Utódokra váró családi vállalatok. *Népszabadság*, november 22. 11. o. [http://nol.hu/gazdasag/20101122-utodokra\\_varo\\_csaladi\\_vallalatok](http://nol.hu/gazdasag/20101122-utodokra_varo_csaladi_vallalatok).

- SALAMONNÉ HUSZTHY ANNA [2006]: Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competicio*, 5. évf. 1. sz. 51–68. o.
- SCHWAB, K. (szerk.) [2012]: *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. World Economic Forum, Genf, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>.
- SIK ENDRE [2012]: *Nem mérlegelünk – nem kellene az idegenek*. Tárki, Budapest.
- SOÓS KÁROLY ATTILA [2009]: *Rendszerváltás és privatizáció. Elsődleges és másodlagos privatizáció Közép-Európában és a volt Szovjetunióban*. Corvina Kiadó, Budapest
- SZABÓ ZOLTÁN [1999]: *Diaszpóranemzet*. Osiris, Budapest.
- SZALAI ERZSÉBET [2009]: *A magyarországi újkapitalizmus válsága. Mérleg a politikai rendszerváltás után húsz évvel*. Megjelent: *Bayer József–Boda Zsolt (szerk.): A rendszerváltás húsz éve. Változások és válaszok*. MTA Politikai Tudományok Intézete–L'Harmattan, Budapest, 205–228. o.
- SZALAI ERZSÉBET [2011]: *Koordinátákon kívül. F fiatal felnőttek a mai Magyarországon*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- SZÁNTÓ ZOLTÁN–TÓTH ISTVÁN JÁNOS–VARGA SZABOLCS [2009]: *Korrupciógyanus esetek a magyar médiában 2001–2007 között*. Online hírforrások tartalomelemzése. Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia és Társadalmpolitika Intézet Korrupciókutató Központ, Budapest.
- SZERB LÁSZLÓ [2008]: *A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén*. *Vállalkozás és Innováció*, 2. évf. 2. sz. 1–35. o.
- SZÜCS JENŐ [1991]: *Vázlat Európa három történeti régiójáról*. Megjelent: *Réz Pál (szerk.): Bibó Emlékkönyv, I. kötet. Századvég–Európai Protestáns Magyar Szabadegyetem*, Budapest, 161–219. o.
- TÓTH ISTVÁN GYÖRGY [2009]: *Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében*. Tárki, Budapest.
- TÓTH ISTVÁN JÁNOS [1998]: *A legnagyobb feldolgozóipari cégek helyzete és kilátásai – 1998*. Tárki Konjunktúrateszt, 3. sz. Tárki, Budapest.
- TÖRÖK ÁDÁM [2011]: *Magyarország versenyképessége a globális világban – ma és holnap*. Előadás a Szent Ignác Szakkollégium díszestaján, november. 3.
- WARING, M. [1988]: *If Women Counted: A New Feminist Economics*. Harper & Row, San Francisco.

---

# Függelék

## INTERJÚALANYAINK NÉHÁNY JELLEMZŐJE

Bemutatjuk a „régiek” és az „újak” csoportjába tartozó interjúalanyainkat a következő jellemzők szerint: a vállalkozó életkora a követéses kutatás lezárásának idején (2012-ben); a vállalkozó neme; a vállalkozó megszerzett legmagasabb iskolai végzettsége; a vállalat egyes jellemzői – a „régiek” esetében az ezredforduló előtt és után, az „újak” esetében a 2008 előtti időszakban –; valamint a vállalat székhelye és telephelye.

A főszöveg interjúrészletei után az alábbi szögletes zárójeles számokkal hivatkoztunk interjúalanyainkra.

### *A „régiek”*

- [1] 45 éves férfi, közgazdaság-tudományi egyetem, 2000 előtt: élelmiszer-ipari nagyvállalkozás, amely csődbe megy, 2000 után stagnáló adótanácsadó kisvállalat tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.
- [2] 61 éves férfi, vegyészmérnök, 2000 előtt és után: növekvő gyógyszeripari nagyvállalkozás tulajdonos-vezérigazgatója, székhely: Budapest, telephelyek: Budapest, nagyközség.
- [3] 60 éves férfi, fizikus, kandidátus, 2000 előtt: növekvő számítástechnikai vállalat tulajdonos-vezérigazgatója, 2000 után: eladja a számítástechnikai vállalatot, utána növekvő ingatlanfejlesztő kisvállalatot működtet, székhely, telephely: Budapest.



- [4] 58 éves férfi, szakiskolai végzettség, 2000 előtt: mezőgazdasággal és építőiparral foglalkozó, növekvő nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, 2000 után: mezőgazdasággal és építőiparral foglalkozó hullámzó teljesítményt nyújtó nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, székhely, telephely: nagyközség.
- [5] 51 éves férfi, kereskedelmi és vendéglátó-ipari főiskola, a kilencvenes évek végig gyorsan növekvő külkereskedelmi vállalata csődbe megy, 2000 után: új, lassan növekvő, energiaipari kisvállalat kisebbségi tulajdonosa, székhely, telephely: Budapest.
- [6] 61 éves férfi, jogi egyetem, a kilencvenes években gyorsan növekvő biztonsági közép vállalata az évtized végére csődbe megy, 2000 után: nem bővülő ügyvédi iroda tulajdonosa, székhely: vidéki nagyváros.
- [7] 61 éves férfi, vegyész mérnök, a kilencvenes években gyorsan növekvő sütőipari nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, a kétezres évek elején vállalkozása csődbe megy, megmaradt részeit eladja, majd ezt követően elektronikai, kereskedelmi kisvállalkozásokat indít, vállalatláncának székhelye: vidéki nagyváros, telephelyek: vidéki nagyváros, Románia, Szlovákia.
- [8] 68 éves férfi, gépészmérnök, 2000 előtt: növekvő gépipari nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, 2000 után: gépipari, ingatlanforgalmazással is foglalkozó zsugorodó nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, székhely és telephely: Budapest.
- [9] 64 éves férfi, matematikus, kandidátus, 2000 előtt: növekvő élelmiszer-ipari vállalkozás tulajdonos-vezérigazgatója, 2000 után: vállalkozását eladja, ezt követően új, gyorsan növekvő ingatlanfejlesztő nagyvállalkozás tulajdonosa, székhely és telephely: Budapest.
- [10] 54 éves nő, agrármérnök, 2000 előtt: növekvő szolgáltató közép vállalat tulajdonos-igazgatója, 2000 után: zsugorodó szolgáltató kisvállalat tulajdonosa, székhely, telephely: Budapest.

- [11] 62 éves nő, agráregyetem, újságíró, üzemgazdász, 2000 előtt: növekvő, belsőépítészettel, bútorgyártással foglalkozó nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, 2000 után: a vállalat csődbe ment, új belsőépítész tanácsadó kisvállalat tulajdonosa, székhely, telephely: Budapest.
- [12] 74 éves férfi, gépészeti főiskola, 2000 előtt: tűzhely- és vasöntödei termékeket gyártó növekvő nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, 2000 után: a lassuló, pénzügyi gondokkal küszködő nagyvállalat egyes részeinek értékesítése után a zsugorodott vállalkozást az új tulajdonos konszolidálja, székhely, telephely: vidéki nagyváros.
- [13] 63 éves férfi, közgazdaság-tudományi egyetem, 2000 előtt: növekvő biztonságtechnikai berendezéseket gyártó, forgalmazó közép vállalat tulajdonos-igazgatója, 2000 után: az időközben csődbe ment vállalkozását növekvő kisvállalat tulajdonos-igazgatóként újraindítja, székhely, telephely: Budapest.
- [14] 50 éves férfi, műszaki főiskola, 2000 előtt: lassan növekvő építőipari közép vállalat tulajdonos-igazgatója, 2000 után: zsugorodó építőipari, ingatlanfejlesztő-forgalmazó kisvállalat tulajdonosa, székhely, telephely: Budapest.
- [15] 60 éves férfi, gépészeti főiskola, 2000 előtt: gyorsan növekvő műanyag-feldolgozó közép vállalat tulajdonos-igazgatója, 2000 után: gyorsan növekvő műanyag-feldolgozó nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, székhely: kisváros, telephelyek: magyarországi, szlovákiai, romániai városok.
- [16] 64 éves férfi, műszaki egyetem, 2000 előtt: növekvő, 2000 után: zsugorodó, jelenleg felszámolás alatt lévő villamos ipari vállalat tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.
- [17] 63 éves férfi, vegyészmérnök, 2000 előtt: gyorsan növekvő számítástechnikai hardverszolgáltató közép vállalat tulajdonos-igazgatója, 2000 után: gyorsan növekvő számítástechnikai nagyvállalat tulajdonos-elnöke, székhely, telephely: Budapest.

- [18] 60 éves férfi, élelmiszer-kereskedelmi szakközépiskolai érettségi, 2000 előtt: növekvő húsipari nagyvállalkozásból, szállodából és lovas parkból álló vállalkozásbokr tulajdonos-igazgatója, 2000 után: továbbnővekvő húsipari nagyvállalkozás, szálloda, lovas park tulajdonos-igazgatója, székhely: alföldi kisváros.
- [19] 49 éves férfi, közgazdaság-tudományi egyetem, 2000 előtt: növekvő pénzügyi szolgáltató közép vállalat tulajdonos-igazgatója, 2000 után: növekvő pénzügyi szolgáltató közép vállalat tulajdonos-igazgatója, székhely: Budapest.
- [20] 58 éves férfi, mérnök, 2000 előtt: gépipari tervezéssel, szereléssel foglalkozó növekvő közép vállalat, 2000 után: gépipari tervezéssel foglalkozó zsugorodó kisvállalat tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.
- [21] 45 éves férfi, agrármérnök, 2000 előtt és 2000 után egyaránt növekvő mezőgazdasági nagyvállalat tulajdonos-igazgatója; székhely és telephely: vidéki nagyváros.
- [22] 67 éves férfi, mezőgazdasági főiskola, 2000 előtt növekvő, majd 2000 után stagnáló mezőgazdasági közép vállalat tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: vidéki nagyváros.
- [23] 57 éves férfi, építészmérnök, 2000 előtt: növekvő, 2000 után: stagnáló építőipari nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, székhely, telephely: vidéki nagyváros.
- [24] 64 éves férfi, műszaki főiskolát végzett, 2000 előtt és 2000 után növekvő gépjármű-nagykereskedelmi vállalat tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.
- [25] 61 éves férfi, gépésztechnikus, 2000 előtt: növekvő légttechnikai berendezést gyártó közép vállalat tulajdonos-igazgatója, 2000 után: a vállalat tönkremenetelét követő újjászervezés után stagnáló kisvállalat tanácsadója, székhely, telephely: Budapest.
- [26] 51 éves férfi, technikus, 2000 előtt és 2000 után növekvő iroda- és híradástechnikai kereskedelmi nagyvállalat tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.

- [27] 55 éves férfi, üzleti főiskola, 2000 előtt: növekvő, 2000 után stagnáló műszeripari nagyvállalat társtulajdonos-igazgatója, székhely: Budapest, telephelyek: Budapest, vidéki városok.
- [28] 58 éves férfi, gépészmérnök, 2000 előtt és 2000 után: növekvő húsipari nagyvállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely: Budapest, telephelyek: Budapest, vidéki kisvárosok.
- [29] 60 éves férfi, építészmérnök, 2000 előtt és 2000 után: növekvő építőipari nagyvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, székhely: Budapest.
- [30] 59 éves nő, közgazdaság-tudományi egyetem, 2000 előtt: növekvő ruhaipari nagyvállalat tulajdonos-igazgatója, 2000 után: zsugorodó ruhaipari közép vállalat tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.
- [31] 57 éves nő, művészettörténész, 2000 előtt és után: műkereskedelemmel foglalkozó, növekvő nagyvállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.
- [32] 60 éves férfi, egyetem, 2000 előtt: növekvő, 2000 után: zsugorodó építőipari közép vállalat tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.
- [33] 67 éves férfi, mérnök, 2000 előtt és 2000 után: növekvő műszeripari közép vállalat társtulajdonos-igazgatója, székhely: Budapest, telephelyek: Budapest, vidéki kisváros.

*Az „újak”*

- [34] 49 éves férfi, közgazdaság-tudományi egyetem, gyorsan növekvő élelmiszer-ipari nagyvállalkozás tulajdonos-igazgatója, telephely és székhely: közép-magyarországi kisváros.
- [35] 47 éves férfi, műszaki főiskola, gyorsan növekvő papíripari nagyvállalkozás tulajdonos-vezérigazgatója, telephely és székhely: dunántúli kisváros.
- [36] 44 éves férfi, orvosi egyetem, a 2000-es évek elején dinamikus növekvő gépjármű-kereskedelmi nagyvállalkozása az évtized végére tönkrement, székhely: Budapesten volt.

- [37] 39 éves férfi, vegyipari egyetem, gyorsan növekvő üvegipari középvállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhelye és telephelye: dunántúli nagyváros.
- [38] 61 éves nő, külkereskedelmi főiskola, növekedő és stagnáló szakaszokkal jellemezhető idegenforgalmi-turisztikai középvállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhelye és telephelye: dunántúli nagyközség.
- [39] 32 éves férfi, jogi egyetem, gyorsan növekvő számítástechnikai-informatikai középvállalat tulajdonos-vezérigazgatója, székhelye Budapest, telephelyek: Budapest, New York és Tokió.
- [40] 40 éves férfi, közgazdaság-tudományi egyetem, gyorsan növekvő gépipari nagyvállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely és telephelyek: Budapest és New York.
- [41] 54 éves férfi, műszaki egyetem, gyorsan növekvő kohóipari nagyvállalkozás résztulajdonos-igazgatója, székhely: magyar nagyváros, telephely: nagyváros az Egyesült Államokban.
- [42] 44 éves férfi, gimnáziumi érettségi, gyorsan növekvő gép- és alkatrész-kereskedelmi nagyvállalkozás tulajdonos-vezérigazgatója, székhely és telephely: közép-magyarországi kisváros.
- [43] 54 éves férfi, technikumi érettségi, gyorsan növekvő üvegipari nagyvállalkozás tulajdonos-vezérigazgatója, székhely és telephely: dunántúli nagyváros.
- [44] 45 éves férfi, gimnáziumi érettségi, gyorsan növekvő üvegipari középvállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely: dunántúli nagyváros.
- [45] 49 éves férfi, gimnáziumi érettségi, növekvő sütőipari középvállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: dunántúli kisváros.
- [46] 40 éves férfi, pedagógiai főiskola, szervezetfejlesztéssel foglalkozó középvállalkozás tulajdonosa, székhely: Budapest.
- [47] 63 éves férfi, közgazdaság-tudományi egyetem, banki-befektetői középvállalkozás tulajdonosa, székhely: Budapest.

- [48] 66 éves nő, jogi egyetem, ügyvédi és befektetési tanácsadási irodákból álló, stagnáló vállalkozáseggyüttes tulajdonosa, székhely: Budapest.
- [49] 40 éves férfi, közgazdaság-tudományi egyetem, gyorsan növekvő gépipari nagyvállalkozás tulajdonos-vezérigazgatója, székhely és telephely: vidéki nagyváros.
- [50] 33 éves, férfi, gimnáziumi érettségi, gyorsan növekvő építőipari közép vállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: Budapest.
- [51] 32 éves férfi, mezőgazdasági főiskola, ingatlan- és bérleményközvetítéssel foglalkozó, gyorsan növekvő közép vállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: Budapest.
- [52] 32 éves férfi, bölcsész végzettség, gyorsan növekvő élelmiszer-kereskedelmi közép vállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely és telephelyek: Budapest.
- [53] 44 éves férfi, gimnáziumi érettségi, életpálya-módosítás előtt növekvő írószer- és műkereskedő közép vállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: vidéki nagyváros.
- [54] 44 éves férfi, agráregyetem és közgazdaság-tudományi egyetem, gyorsan növekvő befektetési közép vállalkozás tulajdonos-igazgatója, székhely, telephely: Budapest.
- [55] 33 és 34 éves férfi testvérpár, közgazdaság-, illetve természettudományi egyetem, közepes sebességgel növekvő kereskedelmi-informatikai és vállalkozási tanácsadási közép vállalat, székhely: közepméretű vidéki város, telephely: közepméretű vidéki város és a budapesti agglomeráció.
- [56] 45 éves férfi, közgazdaság-tudományi és műszaki egyetem, gyorsan növekvő szállítmányozási és logisztikai közép vállalat tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: Budapest.
- [57] 60 éves nő, közgazdaság-tudományi egyetem, gyorsan növekvő építőanyag- és segédanyag-gyártó közép vállalat tulajdonos-igazgatója, székhely: Budapest, telephelyek: Budapest, vidéki nagyvárosok.

- [58] 41 éves férfi, közgazdaság-tudományi egyetem, informatikai-pénzügyi tanácsadással foglalkozó, hullámszó teljesítményt nyújtó közepes méretű vállalatvezető, székhely: Budapest.
- [59] 35 éves férfi, gazdasági-üzleti főiskola, gyorsan növekvő építőanyag-gyártó nagyvállalat tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: nyugat-magyarországi község.
- [60] 46 éves férfi, kereskedelmi szakközépiskola, gyorsan növekvő sütőipari és kereskedelmi nagyvállalat tulajdonos-igazgatója, székhely: nyugat-magyarországi község, telephelyek: vidéki nagyváros, Budapest.
- [61] 56 éves nő, közgazdaság-tudományi egyetem, lassan növekvő hulladék-feldolgozó nagyvállalat tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: Budapest.
- [62] 45 éves nő, gyógypedagógiai főiskola, növekvő és stagnáló munkaközvetítési vezetési tanácsadó középvezető tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: Budapest.
- [63] 35 éves férfi, gépipari technikum, növekedő fém- és műanyag-feldolgozó kisvállalat tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: közép-magyarországi kisváros.
- [64] 41 éves férfi, pénzügyi főiskola, gyorsan növekvő italgyártó kisvállalat tulajdonos-igazgatója, székhely és telephely: kelet-magyarországi kisváros.

ISBN 978-963-89769-1-8

<http://dx.doi.org/10.26447/LakiSzalai2013>

Kiadja a Közgazdasági Szemle Alapítvány

A kiadásért felel: Halm Tamás, a kuratórium elnöke

Szerkesztő: Patkós Anna

Tipográfia és a fedélterv: Kempfner Zsófia

Nyomdai kivitelezés: Mondat Kft.

Felelős vezető: Nagy László





Közgazdasági Szemle  
Alapítvány

Laki Mihály • Szalai Júlia Tíz évvel később – magyar nagyvállalkozók európai környezetben



Laki Mihály • Szalai Júlia

## TÍZ ÉVVEL KÉSŐBB – magyar nagyvállalkozók európai környezetben

A szerzők 2009–2012 között ismét interjúorozatot készítettek a korábbi könyvükben szereplő közép- és nagyvállalkozókkal, valamint vállalkozók egy fiatalabb csoportjával, hogy feltérképezzék a piaci átmenet első szakaszának lezárultát követő változásokat, és összevessék a két csoport gazdálkodási felfogását és gyakorlatát, valamint nézetrendszerüket a mai magyar társadalom általános kérdéseiben. Könyvükben a beszélgetések alapján bemutatják a vállalkozások teljesítményében, szabályozási környezetében, a piaci verseny körülményeiben, munkaerő-piaci pozíciójában, üzleti kultúrájában, valamint belső és külső bizalmi viszonyaiban és tágabb szociológiai környezetében végbement változásokat. A könyv legfontosabb tanulsága, hogy az első fordulóban is szereplő, dinamikus növekvő közép- és nagyvállalkozások jelentős részének megtört a lendülete, megállt a növekedése a kétezer utáni években. A kezdeti, ígéretes nagyvállalkozói elitszerepek csírái mára jórészt eltűntek, a fiatalabbak pedig eleve nem vállalkoznak hasonló társadalmi szerepek betöltésére.