

## JANKY BÉLA–LENGYEL GYÖRGY

### Vállalati magatartás és túlélési esélyek a posztoszocialista átmenetgazdaságban

---

A tanulmányban paneladatokra támaszkodva vizsgáljuk a hazai feldolgozóipari vállalkozások középtávú túlélési esélyeit befolyásoló tényezőket. A kutatás során az 1993-ban mintába került cégekhez térünk vissza 2000-ben. Az adatok szerint az ágazat, a létszám és a kapacitáskihasználtság mellett a vezetői magatartás és a vállalati stratégia is érdemben befolyásolta a vállalatok fennmaradási esélyeit. Azok a szervezetek, amelyekben a vezetők 1993-ban úgy vélekedtek, hogy a gazdaságban a normaszegő magatartás sikerre számíthat, az átlagosnál kisebb valószínűséggel maradtak életben az évtized végére. Azok a vállalatok, amelyeknek vezetői a vizsgálat elején sikeresnek tartották cégüket, illetve amelyek már 1993-ban is inkább megoldó jellegű válságmenedzselési eszközöket alkalmaztak, nagyobb arányban maradtak fenn, mint azok, amelyek halasztó jellegű eszközökkel próbáltak úrrá lenni a tranzformációs visszaesés okozta krízisen.\*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: L60, P31.

---

Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy miképpen befolyásolta a kilencvenes években a gazdasági szervezetek túlélési esélyeit a menedzsment látásmódja és stratégiaválasztása. Vizsgálatunkban a BKÁE szociológia és szociálpolitika tanszékén folyó vállalatipanelkutatás adataira támaszkodunk. Elsősorban arra vagyunk kíváncsiak, hogy miként befolyásolta a vállalkozások életképességét a vezetés szemléletmódja, attitűdje, valamint az, hogy a kilencvenes évek elején milyen menedzsmenteszközöket alkalmazott. Egyrészt a sikerpercepciót, a siker kritériumait és a sikeres magatartás legfontosabbnak tartott jellemzőit tekintjük át. Ezután a tranzíciós visszaeséshez kapcsolódó válságmenedzselés során alkalmazott irányítási eszközök sajátosságait vizsgáljuk meg. A fentiek mellett rövid áttekintést nyújtunk az 1990-es éveket túlélő vállalkozások és a megszűnt cégek más sajátosságairól is.

A kilencvenes években számos tanulmány foglalkozott a magyar vállalatok

---

\* Az 1992-ben indult felmérésorozat vezetője Lengyel György, egyes hullámain többek között az OTKA T-018525 témaszámú programja, az NKFP 70312 témaszámú projektje, valamint a Gazdasági Minisztérium (GM) támogatta. Janky Béla kutatásait valamint e tanulmány elkészítésében való részvételét az MTA Bolyai János Kutatási Ösztöndíja segítette; és elemzéseiben többek között a Tárkiban 2001-ben a vállalkozói túlélés témájában végzett kutatásának eredményeire is támaszkodott (a kutatás vezetője Sági Matild volt). A BKÁE vizsgálatsorozatának egyéb eredményeihez lásd *Balázs* [1998], *Csabina–Kopasz–Leveleki* [2001], *Csabina–Leveleki* [2000], *Janky* [1999], *Janky–Lengyel* [2000], *Lengyel* [1997], [1998], [1999a], [1998b], [2000], *Tóth* [1998]. A szerzők ezúton szeretnének köszönetet mondani a Közgazdasági Szemle anonim bírálójának rendkívül értékes megjegyzéseiről.

átmenetgazdasági alkalmazkodási stratégiáival.<sup>1</sup> A különböző kutatások többféle diszciplína fogalomrendszerét használva, más és más kérdésre összpontosítva kísérelték meg rekonstruálni a vállalati vezetők új körülményekre adott válaszait. Ezek egyrészt főként esettanulmányok eredményeire, illetve makrostatisztikai adatokra építik elemzéseiket,<sup>2</sup> másrészt elsősorban nagyobb vállalatok vizsgálatára koncentrálnak. A fentiekől elkülönülő kutatási irányt jelent a kisvállalkozások magatartásának tanulmányozása (*Batjargal* [2000], *Czakó és szerzőtársai* [1995]). A vállalati panel adatait felhasználó kutatásunk során a különböző méretű szervezetek integrált elemzésére törekszünk.

A kilencvenes évek elején alapvető és gyors változások zajlottak le a gazdálkodó szervezetek piaci és szabályozási környezetében. A kiemelkedően erős alkalmazkodási kényszer komoly kihívások elé állította a cégvezetők többségét. A tervutasításos gazdaság magyarországi modellje lehetővé tette, hogy a nyolcvanas évekre egy olyan gazdasági vezetői réteg alakuljon ki, amelyik képes önálló stratégiaalkotásra, és piaci, gazdaságossági szempontokat figyelembe vevő üzleti tervezésre. 1989 után azonban nem csupán arról volt szó, hogy gyorsan és jelentősen meg kellett változtatni a termelészerkezetet és a piaci stratégiákat, de a rendelkezésére álló eszközök és következményeik is megváltoztak.

A problémakörrel foglalkozó szakirodalom megosztott abban a kérdésben, hogy milyen gyorsan alkalmazkodnak a gazdaság szereplői az új viszonyokhoz (*Laki* [1994], *Linz* [2000], *Bornstein* [2000]). A kilencvenes évek első felében szerzett hazai tapasztalatok azt mutatták, hogy a vállalati viselkedés egy-két év alatt nem hasonult a piacgazdasági viszonyok között megszokotthoz. Inkább egyfajta kivárás, a problémák megoldásának halogatása jellemezte a gazdálkodó szervezeteket (*Laki* [1992], [1993], [1994], *Hoványi* [1995a]; *Török* [1994], *Szanyi* [1998]) vagy éppen visszakanyarodás a nyolcvanas években megszokott mintákhoz (*Voszka* [1996]). Ennek okaként többféle tényezőt is megemlítenek. Egyrészt: hiába új az intézményi környezet, azt csak a régiben felhalmozott tudás és értékek alapján működtetik. Másrészt: túl gyors változások idején a vállalatok csak rövid távú alkalmazkodásra képesek, ezért késhet az új magatartásminták átvétele (*Laki* [1994]). Lényeges tényező, hogy az átalakulóban lévő gazdaságokat sújtó transzformációs visszaesés (*Kornai* [1993]) sajátos jelleget adott a vállalati átalakulási folyamatoknak is (*Hoványi* [1995a]). Sokkal kevésbé lehet kitörési pontokat találni ilyen körülmények között – kevesebb tere van az offenzív válságmenedzselésnek. Van, aki szerint ennek megfelelően tudatosan tevékenykedtek „takaréklángon” a cégek a kilencvenes évek első felében, mivel így tudtak legjobban alkalmazkodni a kedvezőtlen körülményekhez, és felkészülni a megoldást kínáló privatizációra (*Török* [1994]). *Grosfeld–Roland* [1995] szintén tudatos stratégia részének tartja a tipikus piacgazdasági stratégiák alkalmazásának késleltetését. Az alkalmazkodás két szakaszát különböztetik meg: először passzívan reagálnak a cégek, majd amikor látják, hogy nem kapnak segítséget, és az új struktúrák tartósak lesznek, elkezdnek az új körülményeknek megfelelően manőverezni. Mások szerint a vállalatvezetők válságmenedzselési ismereteinek hiánya is lassítja az offenzívebb jellegű válságstratégiák terjedését (*Hoványi* [1995b]). Az évtized második felében születtek olyan kutatási eredmények, melyek arra utalnak, hogy a magyar (nagy)vállalati szektor túljutott a „tanulási” vagy „defenzív” időszakán (*Szalai* [1997], *Kovács–Csité* [1999]). A vállalati panel – *Laki* [1992], [1993], [1994] kutatásaira alapozott – korábbi elemzései is arra utalnak, hogy a piacgazdaságokra jellemző vállalati stratégiák térnyerését lehetett

<sup>1</sup> Lásd például *Adorján és szerzőtársai* [1996], *Antal Mokos–Kovács* [1998], *Balaton* [1994], *Carlin és szerzőtársai* [1995], *Hoványi* [1995a], *Laki* [1992], [1993], [1994], *Szanyi* [1998], *Török* [1993], [1994], *Voszka* [1996], *Whitley és szerzőtársai* [1995]. A túlélési esélyekre vonatkozó elemzésekhez lásd *Czakó és szerzőtársai* [1995], *Batjargal* [2000], *Sági* [2002], *Lengyel* [2002].

<sup>2</sup> Ez alól kivétel például *Antal Mokos–Kovács* [1998].

tapasztalni az évtized végére (Janky [1999]). Mindazonáltal nem egyértelmű, hogy az évtized második felének változásai mennyiben tekinthetők egy hosszabb konvergenciafolyamat részének, és mennyiben írhatók a gazdasági konjunktúra számlájára.

Tanulmányunkban a vállalatok túlélését a sikeres tevékenység egyik indikátoraként értelmezzük. Igaz, hogy a piacgazdaság első évtizedében nem volt kivételes az a szituáció, amelyben a menedzsment, illetve a tulajdonosok érdekeit a szervezet felszámolása vagy átalakítása szolgálta a legjobban. Ezért a jogutód vállalkozásokat túlélőnek tekintettük, s a felmérés során törekedtünk arra, hogy a kérdezőbiztosok keressék fel a csak névleg megszűnt, de tevékenységüket folytató cégeket is.

A következőkben az empirikus felmérés bemutatása után áttekintjük, hogy a különböző régiókban és ágazatokban működő vállalatok milyen valószínűséggel maradtak fenn az évtized végéig. Az elemzés további része a vállalatvezetők szemléletmódjára és a vállalati stratégia egyes jellemzőire koncentrálna. Azt vizsgáljuk, hogy a hagyományos magatartásminták továbbélése gátolta-e a cégek fejlődését az átmenet éveiben. Egyrészt a vezetők által fontosnak tartott sikerkritériumokat vesszük szemügyre. Másrészt a menedzsment által felhasznált eszközök sajátosságait elemezzük.

### A vállalati panel

Mint említettük, a tanulmányban a BKÁE szociológia tanszéke által létrehozott vállalati panel adatait használjuk fel. A vállalati viselkedés tanulmányozásához a luxemburgi és essexi vállalatipanel-vizsgálati módszert alkalmaztuk. 1992-ben a feldolgozóipari társas vállalkozások reprezentatív mintáját választottuk ki a KSH vállalati adatbázisa alapján. A kérdezőbiztosok az első számú vezetőt, illetve annak helyettesét keresték fel. A következő években e vállalatokhoz tértek vissza rendszeresen, miközben a különböző okok miatt kieső cégeket pótolták újabb vállalatok bevonásával. Az első adatfelvételt követően 1993 és 1996 között évente keresték fel a cégeket, majd 1998-ban, 2000-ben és 2003-ban volt újabb vizsgálat. A kutatás integráltan kezeli a vállalkozásokat, vizsgálati körébe vonva a kis- és nagy cégeket egyaránt. Az adatfelvétel a gyártással foglalkozó feldolgozóipari vállalkozásokra terjed ki. A kérdés során felmértük a felkeresett vállalat legalapvetőbb termelési sajátosságait (működési forma, létszám, forgalom stb.). Emellett a kérdőív kitért a vállalati magatartás piaci helyzettől és a választott stratégiától függő számos jellegzetességére. A felméréssorozat különös hangsúlyt helyez a vállalati magatartás statisztikai adatforrásokból nem elérhető jellemzőinek vizsgálatára. Például, hogy a vállalati vezetők sikeresnek tartják-e cégeiket, s hogyan értelmezik, vagy miben mérik a vállalati sikert, illetve milyen magatartást tartanak sikeresnek. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy a kilencvenes években milyen mértékben határozta meg a vállalatvezetők stratégiai magatartását a kései tervgazdaság öröksége. Ennek vizsgálatakor első sorban *Laki* [1992], [1993], [1994] ide vonatkozó eredményeire támaszkodva állítottuk össze a kérdéseket.

A 2000. évi adatfelvétel logikája kismértékben eltért a korábbi években alkalmazott módszerektől. Ezúttal a kérdezőbiztosok kizárólag azokat a cégeket keresték fel, amelyek korábban szerepeltek már a mintában. A felmérés során minden olyan céget igyekeztek megtalálni, amely legalább egyszer szerepelt a vizsgálatban. A kérdezőbiztosok feladata volt kideríteni, hogy léteznek-e a jelenlegi kérdőívre nem válaszoló cégek. A kérdezők a cégekkel a korábbi években is kapcsolatban álló munkatársak voltak. Így az eltűnt vállalatokra vonatkozó információk a lehetőségekhez képest pontosak. A kérdésben részt vevő munkatársak minden mintába került cégről egy külön adatlapot töltöttek ki, amelyik a vállalat sorsával kapcsolatos információkat rögzítette.

A 2000. júniusi felmérés során összesen 944 vállalatot kellett felkeresni, s tanulmányunkban ezek közül azt az 539-et vizsgáljuk, amelyik az 1993-as mintában is szerepelt. Túlélési változóként azt rögzítjük, hogy melyek maradtak fenn közülük a 2000. évi adatfelvétel idejéig, melyek szűntek meg, és melyeknek sorsa bizonytalan. Az elemzésben arra koncentrálnak, hogy milyen sajátosságok jellemezték 1993-ban azokat az ipari vállalkozásokat, amelyek fennmaradtak hosszabb időn keresztül, illetve azokat, amelyek megszűntek a kilencvenes években.

Az 1993. évi felvétel már a vizsgálatosorozat második felmérése volt, így a mintába került cégek túlnyomó többsége legalább egy éven keresztül fenn tudta tartani működését a transzformációt kísérő recesszió egy kritikus időszakában.<sup>3</sup> Mindemellett nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy az elsőként mintába került cégek többsége sem frissen alakult vállalkozás volt. E tényezők annak az esélyét növelik, hogy a vizsgált sokaságban csak elenyésző arányban szerepelnek olyan cégek, amelyek kísérleti kezdeményezésként vagy kényszervállalkozásként különösen alacsony továbbélési esélyekkel alakultak. Tovább növeli ennek valószínűségét az, hogy a kilencvenes évek egyéni vállalkozóira vonatkozó hazai kutatások eredményei szerint az iparban kevés a tőke és szakértelem szempontjából nem megfelelően megalapozott, és ezért várhatóan rövid élettartamú vállalkozás (*Kuczsi* [1999]). Vizsgálatunk tehát olyan cégekre koncentrálnak, amelyeknek többsége megfelelő piaci és intézményi feltételek teljesülése esetén nagy valószínűséggel hosszabb távon is életképes.

### A megszűnt és a megmaradt vállalatok alapvető sajátosságai

Az 1993-as mintában szereplő cégek 58 százaléka létezett biztosan eredeti vagy átalakult formában a 2000. évi adatfelvétel idején. A keresett vállalatok 13 százalékaról tudjuk, hogy a két felmérés közötti időszakban jogutód nélkül megszüntette tevékenységét. A többi vállalkozás nem volt megtalálható korábbi telephelyén, máshol sem sikerült fellelni őket, és sorsukról a kérdezőbiztos nem rendelkezett elégséges információval (*1. ábra*).<sup>4</sup>

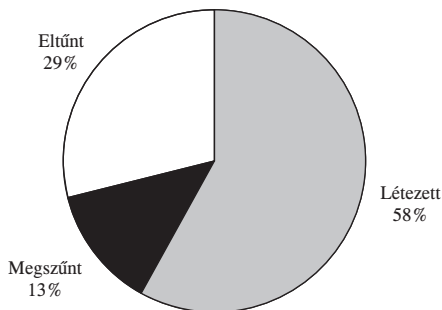
1993-ban a mintába került vállalatok 37 százalékvolt budapesti, és további 8 százaléka Pest megyei, 29 százalékuuk származott a keleti és 26 százalékuuk a nyugati országrészről. A rendszerváltozást követő társadalmi-gazdasági átalakulási folyamat eltérően érintette az ország különböző területeit és az egyes gazdasági ágazatokat. Ennek ellenére nincs jelentős különbség a különböző régiókban tapasztalható túlélési esélyek között (*2. ábra*).

Ugyanakkor a megmaradó vállalatok közel azonos aránya mellett szembeötlő a különbség a Budapesten és a vidéken eltűnt cégek száma között. A fővárosi vállalatok 37 százalékaról nem tudott a kérdezőbiztos bővebb felvilágosítást nyújtani, míg a többi cég körében ez az arány csupán 24 százalékos (*1. táblázat*). Valószínű tehát, hogy e tekintetben

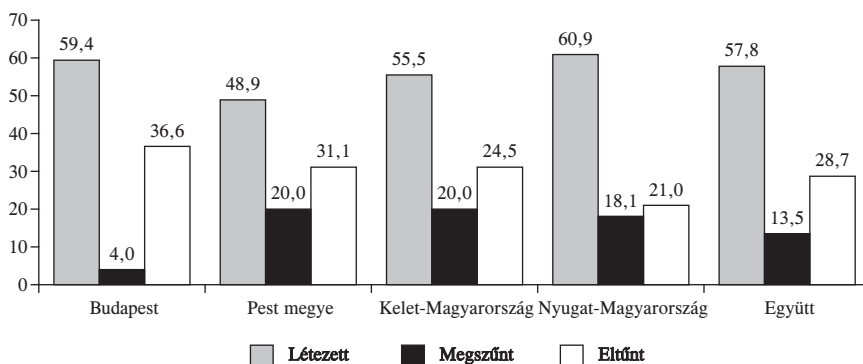
<sup>3</sup> Az első adatfelvétel még nem tért ki a sikerpercepció és a vállalati stratégia itt elemzett kérdéseire. Ezért esett a választás a felmérés második hullámára mint kiinduló állapotra.

<sup>4</sup> A bizonyosan létező, illetve megszűnt vállalatok adatai alapján megpróbáltuk megbecsülni az eltűnt cégek túlélési esélyeit. A tanulmányban később ismertetett regressziós elemzés felhasználásával túlélési esélyrátát kalkuláltunk az eltűnt cégekre vonatkozóan. Az eredmények alapján arra következtethetünk, hogy az 1993-ban felkeresett cégek 84 százaléka létezett legalább 50 százalékos eséllyel, és 79 százalékuuk legalább kétharmados eséllyel 2000-ben. Az eltűnt cégek többségének sajátosságai közelebb állnak a létező és megtalált vállalatokéhoz, mint a bizonyosan megszűnt szervezetekéhez. Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy létezett-e a vállalkozásoknak egy olyan nagy és jól elkülöníthető sajátosságokkal rendelkező csoportja, amely sikeresen alkalmazkodott a piaci körülményekhez, ennek eszközeként azonban gyakran változtatott formát, telephelyet, illetve módosította tevékenységi körét. Jelenlegi kutatásunk keretei között nem vállalkozunk ennek a körnek a meghatározására és elemzésére.

1. ábra  
Az 1993-ban létező vállalatok helyzete 2000-ben



2. ábra  
Az 1993 és 2000 között megmaradt, megszűnt és eltűnt vállalatok aránya a különböző országrészekben



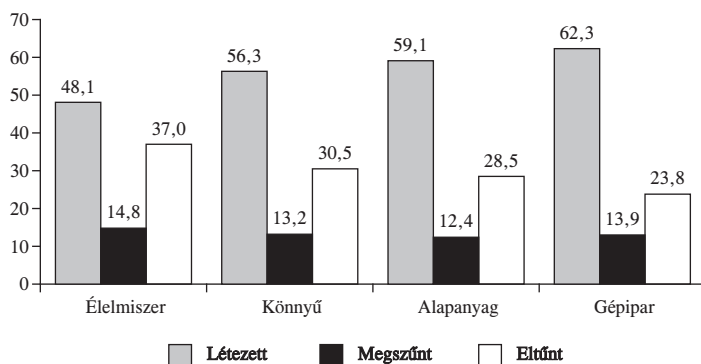
1. táblázat  
A fővárosi és a vidéki vállalatok túlélési és fellelhetőségi esélyei

Megnevezés	A vállalat 2000-ben			Összesen
	létezett	megszűnt	n. a.	
<i>Budapest</i>				
A cégek száma	120	8	74	202
Százalékarány	59,4	4,0	36,6	100,0
<i>Vidék</i>				
A cégek száma	192	65	80	337
Százalékarány	57,0	19,3	23,7	100,0
<i>Összesen</i>				
A cégek száma	312	73	154	539
Százalékarány	57,9	13,5	28,6	100,0

az idézett különbség mögött nem a túlélési esélyek eltérése, hanem a cégek nyomom követésével kapcsolatban Budapesten felmerülő speciális problémák állnak.

A vállalatok 11 százaléka volt élelmiszer-ipari cég és 36 százaléka könnyűipari vállalkozás. A vállalatok negyede tartozott az alapanyag- és vegyipar ágazatához, és további 28 százaléka a gépiparhoz. A mintában szereplő cégek közül az átlagosnál kisebb arányban maradtak fenn az évtized során az élelmiszer-ipari vállalkozások (3. ábra). Az egyes tényezők önálló befolyását mérő statisztikai modellünk azt mutatja, hogy az ágazat a túlélési esélyek egyik meghatározó tényezője volt. A felmérés adatai szerint csak kismértékű eltérések tapasztalhatók a különböző tulajdoni szerkezetű, illetve a különböző társasági formában működő cégek fennmaradási esélyei között.

3. ábra  
Túlélési arányok az egyes ágazatokban



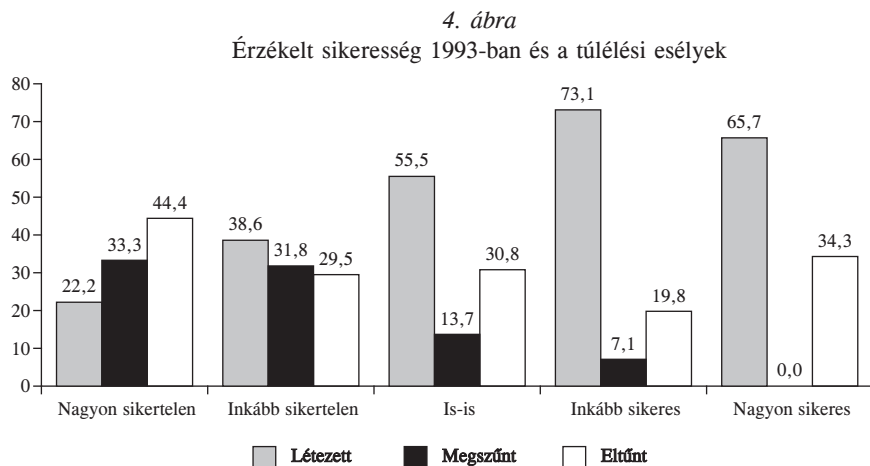
Más tényezők esetében viszont jelentősek a különbségek a megszűnt és a megmaradt vállalatok között. Akik kapacitásaik legalább felét ki tudták használni, kétharmados eséllyel maradtak fenn, míg az ennél gyengébb kihasználtságú vállalatok feléről tudjuk biztosan, hogy létezett 2000-ben. Másképpen fogalmazva: a 2000-ben megtalált cégek átlagos kapacitáskihasználtsága 72 százalékos volt az évtized elején, míg a biztosan megszűnt szervezeteké csupán 63 százalékos. Az oksági elemzések is megerősítették a kapacitáskihasználtság fontos indikátorszerepét az életképesség vizsgálatában.

Az 1993-ban kapacitásbővítést végrehajtották 66 százaléka, az ezt tervezők 61 százaléka élte túl az évtizedet. A bővítést nem végzők 55 százaléka, a nem tervezők 56 százaléka volt a biztos túlélők között.

A fentiekhez hasonló eltéréseket tapasztalhatunk a saját bevallásuk szerint csökkenő, illetve növekvő nyereségességű cégek között. Ugyanakkor nem volt különbség az 1993. évi kérdés idejét megelőzően létszámcsökkenést megélt, illetve a változatlan létszámú vállalatok túlélési esélyei között. Azon cégek ellenben, amelyeknél nőtt a létszám a kilencvenes évek elején, nagyobb valószínűséggel maradtak életben az évtized végéig. A piaci részesedés változását tekintve viszont az tapasztalható, hogy a stabil piaci helyzetű cégek nagyobb arányban maradtak fenn, mint azok, amelyek az évtized elején növekvő jelentőségű vállalkozásoknak tűntek. Ez a jelenség valószínűleg nem független a piaci pozíció dinamikájára és a vállalati méret közötti kapcsolattól, tehát attól, hogy a kisebb cégek a piaci részesedés nagyobb arányú bővülését jelezték. Más jellemzőktől független hatásának létezését a többváltozós oksági elemzések nem erősítették meg.

Gyakran a vállalatok válságának fontos, részben vállalaton kívüli oka volt a partnerek fizetőképességének a hiánya. 1993-ban a cégek 43 százaléka számolt be arról, hogy

partnerei nem fizettek időben. 34 százalékuknál nem volt ez jellemző, és a vállalatok 23 százaléka állította, hogy részben jellemző volt ez a jelenség. Az adatok azt mutatják, hogy érdekes módon a legnagyobb arányban azok a vállalatok maradtak fenn, amelyeket közepesen sújtott ez a probléma. A kényszerhitelezés által komolyan érintett cégek túlélési esélye éppen úgy alacsonyabb volt az átlagnál, mint az ilyen problémával egyáltalán nem találkozó vállalatoké (4. ábra).



Feltételeztük, hogy az iméntiekben ismertetett, a piaci helyzetre vonatkozó változók hatásával összefüggő egyes, paradoxnak tűnő jelenségek mögött a különböző méretű vállalatok eltérő piaci pozíciója (ennek dinamikája), és a méret túlélési esélyre gyakorolt hatása állhat. A panelvizsgálat adatai azonban csak korlátozott mértékben erősítik meg ezt a feltevést. A kisebb cégeket valóban kisebb arányban találták meg a kérdezőbiztosok. A megmaradási esélyekben e téren mutatkozó eltérések azonban nem jelentős mértékűek. Másrészt a kisebb vállalkozások között több a bizonytalan sorsú is. Így valószínűsíthető, hogy a kimutatott biztos túlélési arány esetén a körükben nagyobb a valós megmaradási ráta.

A felmérés adatai szerint a legfeljebb 10 főt foglalkoztató cégek 55 százaléka létezett biztosan, és mintegy 11 százalékuk szűnt meg. A maradék 34 százalék sorsa bizonytalan. A közepes és nagyobb, legalább 50 főt foglalkoztató vállalatok 68 százalékát találták meg a kérdezőbiztosok, és 14 százalékuk megszűnéséről voltak ismereteik. A bizonytalan sorsú cégek aránya e körben csupán 17 százalék (5. ábra).

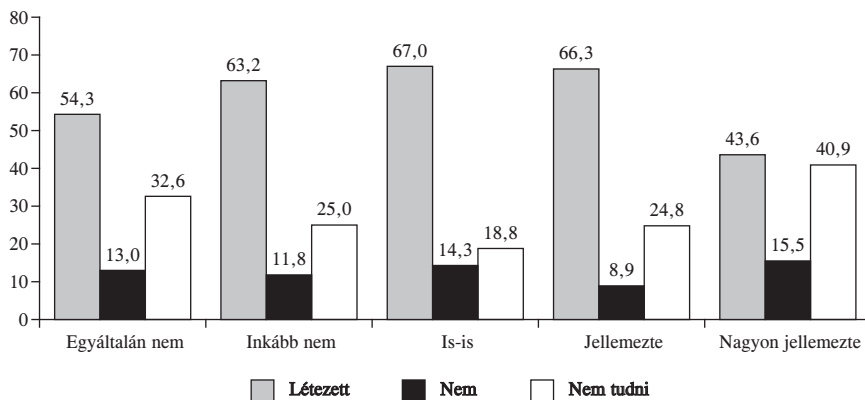
A forgalom tekintetében a vizválasztó a bázisidőszakban legfeljebb 5 millió forintos forgalmat bonyolító és az ennél nagyobb vállalatok között volt. Az előbbi, a cégek bő negyedét kitevő csoportban a megtalált szervezetek aránya 46 százalék, szemben az egész mintára jellemző 58 százalékkal. Az ennél nagyobb forgalmú vállalatok körében már nincs erős kapcsolat a túlélési esélyek és a forgalom nagysága között. Nagyobbnak mutatkoznak a különbségek, ha a megmaradt és a megszűnt cégek átlagos forgalmát hasonlítjuk össze. A biztosan megszűnt vállalkozások 1992-es forgalma átlagosan 65 millió forint volt, míg a túlélőké 220 millió (a bizonytalan sorsúak átlagos forgalma 187 millió). Az alapítói vagyon tekintetében hasonló különbségek mutatkoznak a megmaradt és a kiszelektálódott cégek között.

A vizsgálat során a fenti tényezőkhöz túlmenően áttekintettük a megszűnt és a megmaradt cégek számos termelési sajátosságát. Azonban ezek legtöbbje nem, vagy csak kis-



5. ábra

„Mennyire jellemezte az elmúlt évet, hogy a partnerek nem tettek eleget fizetési kötelezettségüknek?” Túlélési esélyek a válaszok függvényében



mértékben állt kapcsolatban a túlélési esélyekkel. Az adatok azt mutatják, hogy a tömegcikkeket gyártók az átlagosnál kisebb eséllyel éltek túl az évtizedet. Más, a termelési és technológiai sajátosságokra vonatkozó változók esetében nem találtunk hasonló összefüggéseket.

### Sikerpercepció, sikerértelmezés és túlélési esélyek

A panelvizsgálat adatai azt mutatják, hogy a cégek vezetői által érzékelt kezdeti sikeresége viszonylag erős összefüggést mutat a túlélési esélyekkel. Mindazonáltal számos, akkor sikeresnek tartott vállalat szűnt meg, és sok, akkor válsággal küszködő vállalkozás maradt fenn. 1993-ban körülbelül minden huszadik válaszadó tekintette cégét nagyon sikertelennek és minden tizedik viszonylag sikertelennek. A cégvezetők 7 százaléka vélte úgy, hogy vállalatuk nagyon sikeres, és további 36 százaléka állította, hogy a cég eléggé sikeres. (Az értékelésre válaszolók 42 százaléka részben sikeresnek, részben sikertelennek minősítette vállalkozásának teljesítményét.)

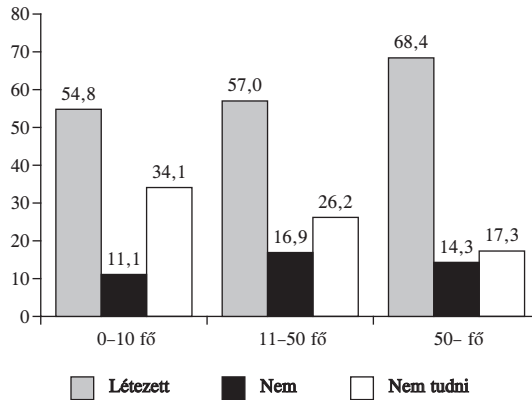
A magukat 1993-ban inkább sikertelennek tartó cégek kevesebb mint egyharmadát sikerült megtalálni 2000-ben, míg a tevékenységüket sikeresnek érző vállalatok több mint kétharmada létezett biztosan az évtized fordulóján (6. ábra). Ez az egyéni megítélésen alapuló indikátor mutatja a leghatározottabban a vállalat túlélési esélyeit, és az oksági elemzések is azt mutatják, hogy a szubjektíven megítélhető sikeresség önmagában is érdemi hatást gyakorolt a fennmaradási esélyekre. Ez az önmagában nem meglepő eredmény megerősíti azt a meggyőződést, hogy a gazdasági szereplők szubjektív indikátorai (értékei, normái, vélekedései, várakozásai) fontos magyarázó tényezői lehetnek a reálfolyamatoknak.

A vállalati viszonyok átalakulása hazánkban több évtizede elkezdődött ugyan, ám nem törvényszerű, hogy a pénzügyi terminusokban való gondolkodás egyeduralgódóvá vált a teljesítményértékelésben. A vállalati panelre épülő kutatási program során vizsgáltuk a sikerkritériumok és a sikeres magatartásról alkotott vélemények túlélési esélyekre gyakorolt hatását is. A felmérés során a kérdezetteknek saját szavaikkal kellett ismertetniük azokat a szempontokat és vállalati jellemzőket, amelyeket fontosnak tartanak mint a sikeresség megjelenési formáit. Emellett arra is kértük a vállalatvezetőket, hogy mondják el,



6. ábra

Túlélési esélyek 1993 és 2000 között a különböző létszámú szervezetek körében



milyen vállalati magatartás számíthat sikerre Magyarországon. A sikerkritériumokra adott válaszokat még az 1993. évi adatfelvételt követő elemzések során csoportosítottuk. A többszörös összevonások eredményeképp végül három típust különítettünk el (Lengyel [1998], [1999a]). A válaszolók valamivel több, mint harmada a nyereség terminusaiban fogalmazta meg a siker kritériumait, további mintegy harmaduk a likviditásra helyezte a hangsúlyt. A vezetők egy harmadik csoportja (a megkérdezettek mintegy 30 százaléka) pedig természetes, elsősorban a bővüléssel összefüggő indikátorokat nevezett meg elsősorban sikermutatóként.

A menedzsereknek a sikeres vezetői magatartásról alkotott véleményeit is tipizáltuk. Végül két csoportot különíthettünk el a változó alapján. A vállalatirányítók közel 73 százaléka piacokonform viselkedési normákat nevezett meg a hatékony gazdálkodás előfeltételeiként. A többiek ellenben úgy vélték, hogy inkább a normaszegő magatartás vezethet sikerre. Az ő esetükben sem arról van szó, hogy azonosultak volna ezzel a magatartással, hanem a gazdasági környezetben érvényesülő szabályokról alkottak véleményt.

Feltételezéseink szerint az évtized elején piaci terminusokban gondolkodó vállalatve-

2. táblázat

A piaci, illetve a nem piaci magatartási formákat 1993-ban sikeresnek tekintő vállalatok túlélési esélyei

A sikeres magatartás a vezető szerint	A vállalat 2000-ben			Összesen
	létezett	megszűnt	nincs adat	
<i>Piaci</i>				
A cégek száma	207	36	81	324
Százalékarány	63,9	11,1	25,0	100,0
<i>Nem piaci</i>				
A cégek száma	60	20	41	121
Százalékarány	49,6	16,5	33,9	100,0
<i>Összesen</i>				
A cégek száma	267	56	122	445
Százalékarány	60,0	12,6	27,4	100,0

zetők nagyobb eséllyel maradtak fenn az átmenetgazdaság időszakában. Célkitűzéseikben ugyanis fontosabb szerep jutott a pénzügyi eredményességnek, mint az olykor gazdaságossági problémák mellett létrejövő technikai újításoknak vagy mennyiségi növekedésnek. Az elemi eszközökkel végzett vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy nem volt érdemi különbség az egyes sikerkritérium-típusokat említő vezetők szervezeteinek túlélési esélyei között. A többváltozós elemzések eredményei arra utalnak, hogy a pénzügyi terminusokban gondolkodó menedzserek nagyobb valószínűséggel mentették meg cégeiket a csődtől, bár a mért hatás nem szignifikáns (Függelék *F1. táblázat*).

Az adatok tanúsága szerint nagyobb az évtizedet átvészelő vállalatok aránya azok között, amelyeknek vezetői 1993-ban a piactudományi elvekkel jobban összeegyeztethető, nem normaszegő magatartási minták követését jelölték meg a sikeres tevékenység szükséges feltételeként (*2. táblázat*). A regressziós becslések eredményei részben megerősítik a kétdimenziós elemzésben kimutatható összefüggést (Függelék *F1. táblázat*).

### Válságkezelési stratégiák és túlélési esélyek

Korábbi tanulmányainkban vizsgáltuk, hogy milyen jellegzetességei voltak a kilencvenes évek első felében a vállalatirányítás stratégiáinak Magyarországon, és ezek mennyire változtak az évtized végére (Janky [1999]). Az eredmények hozzájárulhatnak annak a – részben elméleti jelentőségű – kérdésnek a megválaszolásához, hogy a kései tervezési rendszer hol segítette, és hol gátolta inkább egy versenyképes piactudomány kiépülését a rendszerváltás után.

Elemzésünk kiindulópontjával itt Laki [1992], [1993], [1994] vállalati viselkedéssel foglalkozó kutatásai szolgálnak. Janky [1999] megmutatta, hogy a mintából nyerhető statisztikai adatok tükrében mennyire tekinthető relevánsnak Laki esettanulmányokon és elméleti ismereteken nyugvó modellje. A modell feltevéseit legalább részben megerősítik a kvantitatív elemzések eredményei. Laki alapvető szempontok szerint osztályozta a vállalati stratégiákat. Mi sem foglalkozunk a stratégiák részletesebb csoportosításával,<sup>5</sup> nem kívánjuk elemezni a stratégiaalkotás folyamatát sem.<sup>6</sup> Fő célunk itt annak a kérdésnek a vizsgálata, hogy a vállalati stratégiákhoz tartozó eszköztárak megválasztása miként járult hozzá az ipari vállalkozások hosszabb távú életképességéhez.

Laki Mihály alapvetően a válsághelyzetre történő reagálás eszköztárával foglalkozott. Számba vette azokat a jellegzetes intézkedéseket, amelyekkel a társaságok a gazdasági átalakulást kísérő visszaesésre reagáltak. Szerinte viszonylag jól elkülöníthetők azok az intézkedések, amelyek egy válsághelyzet tartós megoldását hozhatják, valamint azok, amelyek csupán a krízis kiéléződését késleltetik. Az utóbbi csoportba tartozó tevékenységek – levegőhöz juttatva a céget – lehetőséget teremthetnek a későbbi kilábalásra, de a válság elmélyüléséhez is hozzájárulhatnak. A csoportosítás nem tisztán a kutató előfeltevésein alapult, hanem az intézkedésekről döntő vállalatvezetők véleményeire épült. Az egyes vállalatok konkrét helyzete, a vezetők személyes tapasztalatai és megítélése nagyban befolyásolhatja, hogy egy cégnél egy-egy intézkedés hogyan minősíthető. A meghatározó többség véleményének figyelembevételével azonban elvégezhető a csoportosítás. Ennek alapján a vállalati válság megoldását elősegítő tevékenységek közé sorolható az áremelés, a termékváltás, a forgalom növelése, a kapacitások bővítése, illetve átalakítása, a szervezeti átalakítás, a piaci részesedés növelése, a piacváltás és a ráfordítások növelése (például készletek csökkentésével). A komolyabb krízishelyzetek elodá-

<sup>5</sup> Ilyen kísérletre példa olvasható Antal Mokoš–Kovács [1998] tanulmányában.

<sup>6</sup> A stratégiaalkotás folyamatát a vezetéstudomány szempontjából elemzi Balaton [1994].

zását segítheti a partnerek kifizetésének halasztása, a közterhek fizetésének késleltetése, a készletre termelés, a létszámleépítés és a vállalati vagyon egy részének eladása vagy bérbeadása.

A menedzserek a válsághelyzetekben érthető módon előnyben részesítik a megoldó stratégia alkalmazását. Erre azonban nem mindig van mód. A halogató stratégia választása inkább egyfajta kényszernek tekinthető. Akkor fordulnak nagyobb eséllyel ebbe az irányba a vállalatok, ha – a lehető legtágabban értelmezett – környezeti feltételeik nem teszik lehetővé gyors megoldások választását. A halasztó módszerek alkalmazásának is megvannak az előfeltételei. A vállalatvezetők válság esetén nem csupán a megoldás és halasztás módszerei között választhatnak. Előfordulhat, hogy a piaci sajátosságok és saját erőforrásaik nem teszik lehetővé még a halogatót sem. Miközben a stratégiák választásának külső feltételeiről beszélünk, nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a döntéseket egyedi tapasztalatokkal, képességekkel, habitussal rendelkező vezetők hozzák. A környezet nem határozza meg a stratégiaválasztást.

Korábbi elemzéseinkben alapfeltevésünk volt, hogy sztochasztikus együttmozgás tapasztalható az egy stratégiához tartozó intézkedések megtétele között. Ha feltesszük, hogy egy adott megoldó (halogató) intézkedés megtételéhez megvannak a szükséges környezeti előfeltételek, akkor valószínűsítjük, hogy más megoldó (halogató) intézkedések feltételei is inkább adottak. A halogató és a megoldó stratégiák meghatározását és jellemzését úgy értelmeztük, hogy egyik választása csökkenti a másik választásának esélyét. Azaz a vállalkozás vezetője dönt arról, hogy inkább halasztja a válság élesedését vagy a megoldást hozó tevékenységeket helyezi előtérbe. Kizárólagosságot persze nem feltételezhetünk. Ugyanakkor világos módon előfordulhat, hogy a körülmények folytán nincs szükség vagy nincs lehetőség egyik stratégia választására sem. A legegyszerűbb, sematikus döntési modellben tehát nem kettő, hanem három lehetőség áll a vezető előtt.

A kérdőíves felmérés során a vállalatvezetőknek feltettük a kérdést, hogy mennyire jellemezték az elmúlt évet a fent tárgyalt tevékenységek.<sup>7</sup> Így a válaszadók szubjektív megítélése vált az elemzés elsődleges alapjává. A tevékenységek egy részének a tipológiában elfoglalt helye a vállalatok többsége számára a konkrét körülményektől függetlenül egyértelmű. Vannak azonban olyan vállalatirányítási eszközök, amelyek a piacgazdaságra való átmenet első éveinek speciális körülményei között bizonyultak az esetek többségében halasztó vagy megoldó módszernek.

A hazai történeti örökség a kilencvenes évek elején többek között abban nyilvánult meg, hogy a vállalatvezetők kevésbé mertek elébe menni a változásoknak, csak a válság nyilvánvalóbb jeleire reagáltak. Másrészt, amíg lehetett, tartózkodtak olyan radikális, konfliktusokkal is járó lépések megtételétől, amelyek esetében nem lehetett tapasztalataik. Ezekre már csak súlyos problémák vészes közeledtekor vállalkoztak. Jó példa erre a létszámleépítés alkalmazása – illetve nem alkalmazása. Az adott történeti helyzettel magyarázható Laki szerint az is, hogy a vállalati vagyon eladását, illetve bérbeadását nem tudatos válságmegoldó stratégia részeként alkalmazták, hanem sokszor az égető likviditási gondok enyhítésére használták fel a bevételeket. (A 3. táblázatban foglaljuk össze a számba vett tevékenységeket, és azok elhelyezkedését a tipológiában.)

A vállalati tevékenységek sokváltozós módszerekkel történt statisztikai elemzése alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy valóban megrajzolhatók egyfajta megoldó és halogató stratégia körvonalai, bár az adatok alapján kialakult kép némileg összetettebb az esettanulmányok tapasztalataira épülő vállalati viselkedési sémánál (Janky [1999]). A stratégiák szerkezetének változását vizsgálva, azt találtuk, hogy az évtized elején valóban

<sup>7</sup> A kérdezett 5 fokozatú skálán értékelte a kérdéseket: 1 – egyáltalán nem jellemezte, 2 – inkább nem jellemezte, 3 – is-is, 4 – jellemezte, 5 – nagyon jellemezte.

## 3. táblázat

Egyes vállalati tevékenységek helye a Laki-féle tipológiában

Megoldó stratégiához köthető tevékenységek	Piacgazdaságban megoldó, az átmenet során inkább halogató jellegű tevékenységek	Halogató stratégiához köthető tevékenységek
a) áremelés	i) létszámleépítés	l) készletre termelés
b) termékváltás	j) vállalati vagyon bérbeadása	m) késés a járulék fizetésével
c) forgalom növelése	k) vállalati vagyon eladása	n) késés az adók befizetésével
d) beruházás		o) késés más vállalatoknak való tartozások
e) piacváltás		kifizetésével
f) ráfordítás csökkentése		p) késés bankhitelek befizetésével
g) készletek csökkentése		
h) szervezeti átalakítás		

erősen jelen voltak az előző gazdasági rendszer és az átmenet sajátosságainak a nyomai. Az elbocsátás és az eszközök eladása inkább (bár nem egyértelműen) a halogató stratégia része volt. A kilencvenes évek végére a helyzet megváltozott. Ezek a tevékenységek leváltak a halogatást szolgáló más intézkedésekről, és sokkal inkább kötődtek a megoldó stratégiához.

Megválaszolatlan maradt ugyanakkor az a kérdés, hogy mennyit segített az új magatartási szokások gyors kialakulásában a piaci szelekció, mennyit a szervezeteken belüli személyi változás, és mennyit a vezetők tényleges magatartásváltozása. Jelenlegi kutatásunk során a piaci szelekció hatásával kapcsolatos kérdés megválaszolására tettünk kísérletet. Vizsgált feltevésünk szerint azok a cégek, amelyek a Laki-féle tipológia (3. táblázat) szerint megoldónak, illetve a piacgazdasági körülményekhez jobban illeszkedőnek minősülő intézkedéscsomag segítségével próbáltak kilábalni a kilencvenes évek válságperiódusaiból, hosszabb távú túlélési esélyeiket is növelték.

A kérdés vizsgálatakor háromféleképpen elemeztük a stratégiák túlélésre gyakorolt hatását. Első lépésben elkülönítettük azokat a cégeket, amelyekre az átlagnál jobban jellemző volt, hogy a halogató, illetve a megoldó stratégiákhoz tartozó intézkedéseket alkalmazták a korai időszakban. Az adatok feldolgozásának következő lépésében egy kompozit változót képeztünk, amely elkülönítette a kizárólagosan halasztó, illetve megoldó stratégiát alkalmazó szervezetek mellett a mindkét eszköztárat felvonultató vállalkozásokat, valamint a vizsgált intézkedéseket koherens stratégia szintjén nem alkalmazó cégeket. Az utolsó lépésben meghatároztuk a vállalatok azon csoportját, amelynek tagjai valamilyen szinten alkalmazták az átmeneti időszakban bizonytalan státusú három intézkedéstípus (elbocsátás, eszközök eladása, illetve bérbeadása) valamelyikét. Ezután megnéztük, hogy ezek a döntések a tervgazdaságban megszokott reflexeknek megfelelően halogató intézkedésekhez kapcsolódnak-e inkább, vagy a piacgazdaságokban jellemző módon megoldó intézkedésekkel járnak-e együtt.

A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a halasztó stratégiához folyamodó cégek kisebb arányban maradtak fenn az évtized folyamán, mint a többi vállalat (4. táblázat). Az ipari vállalkozások 41 százalékát kitevő cégek, amelyeket halasztónak minősítettünk, az esetek felében voltak megtalálhatók 2000-ben. A halasztó cégek további 18 százalékáról tudjuk, hogy időközben megszűntek. A többi vállalat 63 százaléka volt fellelhető hét

év után, és csak 10 százalékáról állítható nagy bizonyossággal, hogy megszűnt. A regressziós becslés eredményei is arra utalnak, hogy a halasztó stratégia a megszűnést valószínűsíti (Függelék *FI. táblázat*).

#### 4. táblázat

Az 1993-ban halasztó, illetve a nem halasztó stratégiát alkalmazó vállalatok túlélési esélyei

A tevékenységek jellege alapján...	A vállalat 2000-ben			Összesen
	létezett	megszűnt	nincs adat	
<i>Nem halasztó</i>				
A cégek száma	200	32	85	317
Százalékarány	63,1	10,1	26,8	100,0
<i>Halasztó</i>				
A cégek száma	112	41	69	222
Százalékarány	50,5	18,5	31,1	100,0
<i>Összesen</i>				
A cégek száma	312	73	154	539
Százalékarány	57,9	13,5	28,6	100,0

A vállalatok mintegy kétötöde minősült megoldó stratégiát alkalmazó szervezetnek, s körükben a túlélési esélyek nem különböznek lényegesen az átlagos szinttől (*5. táblázat*). Ez első pillantásra cáfolja előzetes feltevéseinket. Jobban érthetővé válnak azonban az adatok akkor, ha figyelembe vesszük, hogy a Laki-féle modell válságkezelési stratégiákról szól. Stabil helyzetű cégek esetében számos intézkedés szükségessége fel sem merül. Valószínűsíthető azonban, hogy a kétféle stratégia választásának hiánya az esetek egy részében nem a stabil helyzetből, hanem az erőforrások és információk szűkös voltából adódhat. Így tekintve az eredményeket, azt láthatjuk, hogy a megoldó stratégiák alkalmazása révén az átlaghoz hasonló túlélési rátákat lehetett elérni (Függelék *FI. táblázat*).<sup>8</sup>

#### 5. táblázat

Az 1993-ban megoldó, illetve a nem megoldó stratégiát alkalmazó vállalatok túlélési esélyei

A tevékenységek jellege alapján...	A vállalat 2000-ben			Összesen
	létezett	megszűnt	nincs adat	
<i>Nem megoldó</i>				
A cégek száma	185	50	93	328
Százalékarány	56,4	15,2	28,4	100,0
<i>Megoldó</i>				
A cégek száma	127	23	62	212
Százalékarány	59,9	10,8	29,2	100,0
<i>Összesen</i>				
A cégek száma	312	73	155	540
Százalékarány	57,8	13,5	28,7	100,0

<sup>8</sup> A regressziós becslésben szerepel egy olyan, a megoldó stratégiák dummyjával szorosan összefüggő változó, amelyik felelősítheti ezt a hatást (*FI. táblázat*). Ez a változó a most tárgyalásra kerülő, tovább finomított stratégia-típológiát tartalmazó mutató, amely ha hiányzik a regressziós becslésből, a megoldó stratégia dummyja a kétdimenziós elemzésekben is tapasztalt semleges hatást mutatja.

Jobb áttekintést kapunk az egyes stratégiák alkalmazásának túlélésre gyakorolt hatásáról, ha a két stratégia választásának együttes megoszlását tekintjük. Az eredmények az előzőeknél látványosabban igazolják annak a modellnek a feltevéseit, amely szerint az egyik stratégiát sem választó vállalatok többnyire a stabil helyzetű cégek köréből kerültek ki (6. táblázat). A megoldó stratégiát választó cégek 60 százalékot meghaladó túlélési eséllyel jellemezhetők, csakúgy, mint az egyik stratégiát sem alkalmazó vállalkozások. A halasztó és megoldó lépéseket is tevő cégek megmaradási esélyei valamivel alacsonyabbak voltak, közel 56 százalékukat találták meg a kérdezőbiztosok 2000-ben. A csak halasztó intézkedéseket alkalmazó vállalatok kevesebb mint fele létezett teljes bizonyossággal az ezredfordulón.

6. táblázat  
A stratégiaválasztás és a túlélési arányok kapcsolata

A tevékenységek jellege alapján	A vállalat 2000-ben			Összesen
	létezett	megszűnt	nincs adat	
<i>Egyik sem</i>				
A cégek száma	125	24	51	200
Százalékarány	62,5	12,0	25,5	100,0
<i>Halasztó</i>				
A cégek száma	60	27	42	129
Százalékarány	46,5	20,9	32,6	100,0
<i>Megoldó</i>				
A cégek száma	75	8	35	118
Százalékarány	63,6	6,8	29,7	100,0
<i>Mindkettő</i>				
A cégek száma	52	14	27	93
Százalékarány	55,9	15,1	29,0	100,0
<i>Összesen</i>				
A cégek száma	312	73	155	540
Százalékarány	57,8	13,5	28,7	100,0 <sup>ű</sup>

A megoldó, illetve a halasztó stratégia választása az alapfeltevések szerint nagyban függ a vállalatok rendelkezésére álló erőforrásoktól, és csak részben magyarázható a menedzsment helyzetfelismerési képességével. Korábban ismertettük ugyanakkor, hogy voltak olyan tevékenységek, amelyek a fejlett piacgazdaságokban megoldó stratégiák részét képezik, míg az átmenet idején halasztó intézkedéseként vették csak figyelembe őket (elbocsátás, eszközök bérbeadása és eladása). Különösen érdekes számunkra annak a vizsgálata, hogy nagyobb eséllyel maradtak-e fenn azok a vállalkozások, amelyek a piaci követelményeknek megfelelően értelmezték a szóban forgó intézkedéseket.

A vállalkozások körülbelül egyharmada alkalmazta a szóban forgó három intézkedés valamelyikét az adatfelvételt megelőző időszakban. Ebből 18 százalék inkább halasztó intézkedésekkel együtt választotta e lépéseket, míg 14 százalék a piaci követelményeknek megfelelően megoldó stratégia részeként értelmezte őket. Az adatok azt mutatják, hogy azok, akik a korábbi tapasztalatok alapján csak halasztásként vették figyelembe a leépítés, illetve a vállalati eszközök el- és bérbeadását, kisebb valószínűséggel maradtak fenn az évtized végéig. Az oksági elemzések is ugyanezt mutatják. Tehát az eredmények

alapján úgy tűnik, hogy valóban segítette a cégek megmaradási esélyeit, ha már az átmenet első éveiben alkalmazták a piacgazdaságokra jellemző menedzsment módszerek egyes elemeit, és egyúttal visszaszorították a korábban alkalmazott eszközöket.

### Összegzés

Tanulmányunkban feldolgozóipari vállalatok körében végzett panelvizsgálat adataira támaszkodva vizsgáltuk a cégek túlélési esélyeit meghatározó tényezőket. A kutatás során az 1993-ban felkeresett cégekhez tértünk vissza 2000-ben. A panelmintában szereplő vállalatok alapvető sajátosságainak a vizsgálata során kiderült, hogy nincsenek jelentős különbségek a különböző országrészekben működő ipari vállalkozások 1993 és 2000 közötti fennmaradási esélyei között. Az ágazati megoszlás tekintetében a túlélési esélyek a gépiparban voltak a legmagasabbak, és az élelmiszeriparban a legalacsonyabbak. Az adatok megmutatták továbbá, hogy a nagyobb létszámú és forgalmú cégek életképesebbnek bizonyultak az évtized folyamán. Bebizonyosodott az is, hogy az 1993-ban prosperáló vállalkozásoknak hosszabb távon is nagyobb túlélési esélyeik voltak. Különösen a vezetők által érzékelt sikeresség mértéke jelezte előre jól, hogy létezett-e a vállalat 2000-ben is.

A kutatás fókuszpontjában a vállalati stratégia túlélési esélyekre gyakorolt hatása állt. Egyrészt a sikerpercepció sajátosságait vizsgáltuk, nevezetesen, hogy materiális vagy pénzügyi terminusokban mérték-e a sikert a vállalatok 1993-as vezetői, s mit gondoltak arról, hogy milyen magatartás számíthat sikerre. Másrészt *Laki* [1992], [1993], [1994] kutatásaira támaszkodva, azt vizsgáltuk meg, hogy milyen módon reagálnak a válságjelenségekre a cégvezetők. A különböző intézkedéstípusok együttes előfordulása nyomán következtítettünk arra, hogy a vezetési stratégiák mennyire illeszkedtek a piacgazdasági logikához.

Az elemzések eredményei megerősítették a menedzsmentintézkedésekre vonatkozó tipológiát. Adataink szerint növelte a túlélési esélyeket az, ha a cégvezetés az 1990-es évek elején a „megoldó” stratégiához tartozó intézkedéseket részesítette előnyben a „halasztó” stratégia alkalmazásával szemben. Emellett valószínűsítette a középtávú fennmaradást az is, ha a menedzsment az évtized elején piackonform módon gondolkozott a sikerről.

### Hivatkozások

- ADORIÁN MAGDOLNA–BALATON KÁROLY–GALGÓCZI BÉLA–MAKÓ CSABA–TARNOVSZKY FERENC [1996]: Gazdasági szervezetek az átalakulás időszakában – szereplők és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 7–8. sz. 5–25. o.
- ANTAL MOKOS ZOLTÁN–KOVÁCS PÉTER [1998]: Magyar vállalati stratégiák a kilencvenes évek első felében. *Taxonómia. Vezetéstudomány*, 2. sz. 23–34. o.
- BALATON KÁROLY [1994]: Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában. *Vezetéstudomány*, 9. sz. 5–17. o.
- BALÁZS JÁNOS [1998]: Az iparvállalati struktúra átalakulása egy longitudinális vizsgálat tapasztalatai alapján. *Társadalmi Szemle*, 5. sz.
- BATIARGAL, B. [2000]: Entrepreneurial Versatility, Resources and Firm Performance in Russia: A Panel Study, Univ. of Michigan Business School, William Davidson Institute, Working Papers, No. 351.



- BONELL, V.–GOLD, TH. (szerk.) [2002]: *New Entrepreneurs of Europe and Asia. Patterns of Business Development in Russia, Eastern Europe and China.* M.E. Sharpe, Armonk, London.
- BORNSTEIN, M. [2000] *Post-privatization Enterprise Restructuring.* University of Michigan Business School, William Davidson Institute, Working Papers, No. 327.
- CARLIN, W.–REENAN, J. VAN–WOLFE, T. Y [1995]: *Enterprise Restructuring in Early Transition: The Case Study Evidence from Central and Eastern Europe.* *Economics of Transition*, Vol. 3. No. 4. 427–458. o.
- CZAKÓ ÁGNES–KUCZI TIBOR–LENGYEL GYÖRGY–VAJDA ÁGNES [1995]: *Vállalkozók és vállalkozások.* *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- CSABINA ZOLTÁN–KOPASZ MARIANNA–LEVELEKI MAGDOLNA [2001]: *A szerződéses bizalom a hazai feldolgozóipari vállalatok üzleti kapcsolataiban.* *Szociológiai Szemle*, 1. sz.
- CSABINA ZOLTÁN–LEVELEKI MAGDOLNA [2000]: *Vállalatok kooperatív magatartása a hazai feldolgozóiparban.* *Szociológiai Szemle*, 2. sz.
- GRABHER, G.–STARK, D. [1996]: *A szervezett sokféleség – evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a posztoszocialista átalakulás.* *Közgazdasági Szemle*, 9. sz. 745–769. o.
- GROSFELD, I.–ROLAND, G. [1995]: *Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises.* CEPR Discussion Paper, No. 1135. CEPR, London.
- HOVÁNYI GÁBOR [1995a]: *A vállalati válságmenedzselés néhány objektív és szubjektív tényezője.* *Ipargazdasági Szemle*, 1–2. sz. 101–112. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1995b]: *Tájékp csata után.* *Ipar-Gazdaság* 1–2. sz. 17–21. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1995c]: *A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével.* *Közgazdasági Szemle*, 10. sz. 955–970. o.
- JANKY BÉLA [1999]: *Adjustment Strategies of the Hungarian Industrial Firms.* *Acta Oeconomica*, Vol. 50 No. 3–4. sz. 283–296. o.
- JANKY BÉLA–LENGYEL GYÖRGY (szerk.) [2000]: *Bizalom, tulajdon, nyereség.* *Szociológiai Műhelytanulmányok*, BKE, Budapest.
- KORNAI JÁNOS [1993]: *Transzformációs visszaesés.* *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz.
- KOVÁCH IMRE–CSITE ANDRÁS [1999]: *A posztoszocializmus vége.* *Közgazdasági Szemle*, 2. sz. 121–144. o.
- LAKI MIHÁLY [1992]: *A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság.* *Közgazdasági Szemle*, 6. sz. 565–578. o.
- LAKI MIHÁLY [1993]: *Vállalati viselkedés elhúzódo gazdasági visszaesés idején.* *Külgazdaság* 11. sz. 23–34. o.
- LAKI MIHÁLY [1994]: *Vállalatok a szocializmus után. Kandidátusi értekezés,* Budapest.
- LENGYEL GYÖRGY (szerk.) [1999b]: *Siker, halasztás, pénzügyi fegyelem.* *Szociológiai Műhelytanulmányok*, BKE, Budapest.
- LENGYEL GYÖRGY (szerk.) [2003]: *Információs technológia és vállalati magatartás.* *Szociológiai Műhelytanulmányok*, BKÁE, Budapest.
- LENGYEL GYÖRGY [1997]: *Vállalati magatartás és intézményi változások.* *BKE Szociológia és Szociálpolitika Tanszék*, Budapest.
- LENGYEL GYÖRGY [1998]: *A gazdasági siker vállalati értelmezéséről.* *Külgazdaság*, 4. sz.
- LENGYEL GYÖRGY [1999a]: *How Do Managers Interpret Economic Success?* *Acta Oeconomica*, Vol. 50. No. 3–4. 297–310. o.
- LENGYEL GYÖRGY [2002] *Social Capital and Entrepreneurial Success. Hungarian Small Enterprises between 1993 and 1996.* Megjelent: *Bonell, V. E.–Gold, T. B. (szerk.): The New Entrepreneurs of Europe and Asia. Patterns of Business Development in Russia, Eastern Europe and China*, M.E. Sharpe, Armonk, London.
- LINZ, S. J. [2000] *Restructuring with What Success? A Case Study of Russian Firms*, Univ. of Michigan Business School, William Davidson Institute, Working Papers Nr. 324.
- MCGUIRE, J. W.[1971]: *A vállalkozási magatartás elméletei.* *Közgazdasági és Jogi könyvkiadó*, Budapest.
- SÁGI MÁTILD [2002]: *Kisvállalkozások túlélési esélyei az 1990-es években.* Megjelent: *Kolosi Tamás–Tóth István György–Vukovich György (szerk.): Társadalmi riport 2002.* Tárki, Budapest.
- SZALAI ERZSÉBET [1997]: *Kaleidoszkóp.* *Közgazdasági Szemle*, 12. sz. 1075–1089. o.

- SZANYI MIKLÓS [1998]: Ipari beruházások az átalakuló országokban. *Közgazdasági Szemle*, 9. sz. 851–868. o.
- TÓTH ISTVÁN JÁNOS [1998]: A vállalatok pénzügyi fegyelme és növekedési képessége az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 12. sz. 1126–1140. o.
- TÖRÖK ÁDÁM [1993]: Vállalati magatartási minták az átmeneti gazdaságban *Közgazdasági Szemle*, 3. sz. 180–194. o.
- TÖRÖK ÁDÁM [1994]: Stratégia-e a vállalati sodródás? *Közgazdasági Szemle*, 10. sz. 878–889. o.
- VOSZKA ÉVA [1996]: Az utánzó állam és az innovatív vállalatok találkozási pontja – az újraelosztás tradíciója. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz. 553–560. o.
- WHITLEY, R.–LENGYEL GYÖRGY–HENDERSON, J.–CZABÁN LÁSZLÓ [1995]: *Ownership Control and the Management of Labour in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary*. Manchester Business School Working Paper, No. 304.

**Függelék**  
**A logit modell segítségével készült becslés eredményei**

F1. táblázat

A túlélési esélyeket magyarázó logit modell eredményei a teljes mintában.

Megnevezés	$\beta$	Standard hiba	Wald-statisztika	Szignifikancia-szint	$e^\beta$
Régió (referencia: Dunántúl)			1,71	0,63	
Budapest	0,11	0,16	0,45	0,50	1,12
Pest megye	-0,29	0,26	1,22	0,27	0,75
Kelet-Magyarország	-0,01	0,17	0,00	0,97	0,99
Ágazat (referencia: gépípar)			7,17	0,07	
Élelmiszeripar	-0,59	0,25	5,53	0,02	0,56
Könnyűipar	0,01	0,16	0,01	0,93	1,01
Alapanyagipar	0,36	0,18	4,06	0,04	1,43
Köztulajdonban lévő cég (dummy)	-0,38	0,25	2,23	0,14	0,69
Forgalom min. 5 millió forint (dummy)	0,39	0,24	2,69	0,10	1,47
Létszám	0,00	0,00	3,65	0,06	1,00
Szubjektív sikerérzékelés (referencia: sikertelen)			11,20	0,00	
Közepes	0,47	0,31	2,26	0,13	1,60
Siker	0,84	0,25	11,20	0,00	2,31
Kapacitáskihasználtság min 50 százalék (dummy)	0,51	0,21	5,89	0,02	1,67
Nyeréséges (dummy)	0,31	0,23	1,73	0,19	1,36
Tervezés távlata (év)	0,03	0,02	2,21	0,14	1,03
Siker értelmezése pü terminusokban (dummy)	0,30	0,20	2,30	0,13	1,35
Siker feltételei: piaci stratégiák (dummy)	0,40	0,21	3,71	0,05	1,49
Halasztó stratégia alkalmazása (dummy)	-0,32	0,21	2,32	0,13	0,73
Megoldó stratégia alkalmazása (dummy)	-0,41	0,26	2,59	0,11	0,66
Stratégia piackonform-e (referencia: nem piackonform)			7,16	0,03	
Nem lehet tudni	0,59	0,30	3,98	0,05	1,81
Piackonform	0,85	0,36	5,47	0,02	2,34
Konstans	-0,77	0,30	6,51	0,01	0,46

A függő változó értéke 1, ha a vállalat biztosan létezett 2000-ben és értéke 0 egyébként.  $N = 540$ .

A régióra és az ágazatra vonatkozó változók paraméterei az összes többi kategóriához viszonyított hatásokat becslik. A szubjektív sikerérzékelés és a stratégia-típus mutatóinak esetében a megelőző kategóriák átlagához viszonyítjuk az egyes kategóriák hatását.

A modell illeszkedése:  $-2LL: 647$ , Cox-Snell-féle pszeudó- $R^2$ : 15 százalék, Helyesen besorolt esetek aránya: 68 százalék.