

Posztszocialista iparvállalatok átalakulása a rendszerváltozás utáni időszakban a RÁBA és a VIDEOTON példáján

Szabó Sándor¹

Bevezetés

Jelen dolgozat a Nyugat- és a Közép-Dunántúli régiókon² belül kívánja feltárni az államszocialista gazdasági rendszerből a piacgazdaságba való átmenettel járó folyamatokat és hatásait az ipari nagyvállalatok szemszögéből. Egy ipari nagyvállalat jelentős szerepet tölt(ött) be egy adott területegység gazdasági életében, különösen a szocialista iparvállalatok, melyek sok telephelyes és nagy munkaerő- és tőkekoncentrázó gazdasági egységek voltak. A nagyvállalatok ilyen jellegű folyamataink bemutatása fontos, mivel ezek az események nagyban kihatottak az adott térség iparának területi és strukturális folyamataira.

A vizsgálat alapegységei posztszocialista ipari nagyvállalatok. A dolgozat keretei nem teszik lehetővé a két régió belüli összes ipari nagyvállalat bemutatását, ezért mindkét régióból egy-egy meghatározó posztszocialista iparvállalat feltárását végzi el a rendszerváltozástól egészen napjainkig, szervezeti és szerkezeti átalakulásuk, üzleti stratégiájuk, tulajdonosi körük, a termékprofil és foglalkoztatottság változásainak aspektusából. A Nyugat-dunántúli régióból a Rába Járműipari Holding Nyrt, míg a Közép-dunántúli régióból a Videoton Holding Zrt. szolgálnak egy-egy esettanulmányként.

Az elemzés elkészítésében a témában megjelent hazai publikációk áttanulmányozása mellett jelentős segítséget nyújtottak a különféle napi- és hetilapoknak a két vállalattal foglalkozó írásai is. A dolgozatban szereplő statisztikai adatokhoz és további információkhoz személyes vállalati interjúk keretén belül jutottam hozzá.

Az elemzést fogalmi meghatározással és rövid kitekintéssel kell kezdeni.

A klasszikus szocialista vállalat egy olyan vállalati forma, ahol a cél nem a profit növelése, hanem a piachelyettesítő állam által meghatározott szükséglet kielégítése (BARTA GY. 2002). Méretüket tekintve döntően nagyvállalatok, tehát 1000 főnél több foglalkoztatottat alkalmaznak. A nagyvállalati formát a hatvanas évek összevonási hulláma és a hetvenes évek beolvasztásai alakították ki (centralizációs hullám). „A szocialista vállalatok jogilag nem önálló szervezetek, sokkal inkább kívülről vezérelt termelőegységek, ahol a termelési kérdésekben a vállalaton kívüli felettes hatóság döntött” (BARTA GY. 2002 p. 25). Az 1968-ban bekövetkezett gazdasági reform után lényegesen bővült a vállalatok önálló döntéshozatali jogköre, a központi utasítás súlya mérséklődött. Ettől kezdve már nem tekinthetők e

¹ ELTE TTK FFI Társadalom- és Gazdaságföldrajzi Tanszék, PhD-hallgató, E-mail: hedersanyi@freemail.hu

² Doktori kutatásaim két területe.

gazdasági egységek tipikus szocialista vállalatnak, sokkal inkább, az időszak elnevezéséből is kiindulva, „reformszocialista vállalatoknak”. A reformok ellenére a vállalatok helyzetét továbbra sem a piac határozta meg, hanem a bürokratikus hatalom. A nyereséges vállalatoktól elvont az állam, és ebből fedezte a veszteséges vállalatok költségeit. A reformtevékenységek ellenére az 1980-as évekre a szocialista nagyvállalatokon már tükröződtek a válság jelei: a nagy méretstruktúrából fakadó problémák, a termelékenység és a teljesítmények visszaesése, az eladósodottság növekedése. A méretarányok csökkentése felé tolódtak el a vállalatok (decentralizációs hullám), megkezdődött a trösztök szétbomlása, a sorozatos kiválások, gyárak, gyáregységek leválása. (VOSZKA É. 1997) A nagyvállalatokra eme válsággal teli, vontatott időszakban köszöntött rá a rendszerváltozás.

A meglévő problémákat tovább súlyosbította a keleti piacok beszűkülése és a nyugati import súlyának növekedése. A piacokon való térvesztés, a termelés csökkenése súlyos pénzügyi helyzetbe sodorta a „dinoszauruszokat”³, és általánossá vált a csőd közeli helyzet. A vállalatok megmentésére egyedüli lehetőségként a privatizáció és új vállalati stratégiák (gyakran ez túlélési stratégia volt) kialakítása jöhetett szóba. E folyamatok nem egységes séma alapján zajlottak, több privatizációs és vállalati átalakulási scenárió ismert.

„A privatizáció szűkebb értelemben az állami tulajdon magánkézbe adása. Tágabb értelemben pedig a magántulajdon dominanciájára épülő gazdaság kialakításának folyamata. Még tágabb értelmezés szerint a két fő gazdaságszervező erő, a piac és az állam közötti munkamegosztás átrendeződése a piac, a magánszektor javára” (KURTÁN L. 2007 p. 55). A privatizáció, a magántulajdon megteremtése mellett, igazából három fő célban testesül meg:

- 1) a társadalmi veszteségek megszüntetése oly módon, hogy az állam kivonul azokról a területekről, ahol a piac jobban képes érvényesülni, de az állam veszteséges
- 2) hatékonyság növelése, amikor is az állami kivonulása mellett egy hatékony magánszektorbeli befektető is érkezik
- 3) államháztartási célból, privatizációs bevételekkel konszolidálják az államháztartást (KURTÁN L. 2007)

Magyarországon a privatizációnak három nagyobb hulláma ment végbe:

- 1989-1990: „Spontán privatizáció”. Az állami vállalatok és szövetkezetek átalakulnak gazdasági társaságokká. Az Állami Vagyongyűjtés létrehozása zárta le ezt a szakaszt.

³ Voszka Éva nevezi így az 1972-ben kiemelt 49 nagyvállalatot a *Dinoszauruszok esélyei* című könyvében (1997). Másik könyvében pedig agyaglábakon álló óriásoknak titulálja őket (1995). Mindkét kifejezés jól szemlélteti ezen társaságok méretét és részben ebből is fakadó merevségüket, sebezhetőségüket.

- 1992: Az állami vállalatok munkavállalói egységes szervezetbe tömörülve befektetőként indulhatnak a privatizációs pályázatokon.
- 1995: Az állami tulajdoni társasági részesedések „kiárusítása”. (KURTÁNNÉ V. I. 2003)

A „spontán privatizáció” törvényi háttérét a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény⁴, és az 1989. évi XIII.⁵ ún. átalakulási törvény biztosította. A törvények lehetőséget engedtek a magánvállalatok kialakításának. A vállalatok saját maguk kezdeményezték a vagyon és a tevékenységek átszervezését az újonnan megalakított társaságokba. Ezen privatizáció fő célja olyan vállalati stratégia végigvitele, amely lehetőséget biztosít a felszámolás elkerülésére. Ez sok esetben nem járt sikerrel, a spontán privatizációra kényszerülő cégek közül többet felszámoltak egy-két éven belül.

A privatizáció második szakasza inkább már kötelezettség volt s nem lehetőség. „1992-ben a Parlament elfogadta a Munkavállalói Résztulajdonosi Programot (MRP), amely lehetővé tette, hogy az állami vállalatok munkavállalói egységes szervezetbe tömörülve részt vehessenek a privatizációban.” (KURTÁNNÉ V. I. 2003 p. 249) Ebben az időszakban hatékonyabban végbement a nagyvállalatok szervezeti átalakulása, mert ők stabilabb háttérrel rendelkeztek.

A privatizáció harmadik szakasza során az állam részvényeit, tulajdonrészeit kínálta eladásra. Célja a költségvetés bevételeinek növelése volt, az államháztartás konszolidálása végett. (KURTÁNNÉ V. I. 2003)

A nagyvállalatokat csoportosítani lehet aszerint, hogy a vállalatvezetés miként reagált a cég átalakításával, privatizációjával kapcsolatban. Voszka Éva e kérdéskörben végzett kutatásai során (VOSZKA É. 1997) négy fő vállalattípust különített el:

- *sodródó-tehetetlen vállalatok*: Nem történtek lényegi változások. A vállalatmenedzsment csak „sodródott az árral”. Több esetben a felszámolás sorsára jutott a társaság.
- *konzervatív vezetésű vállalatok*: Az államtól remélték a segítséget és a megoldást.

⁴ „E törvény célja, hogy korszerű jogi keretek megteremtésével segítse a népgazdaság jövedelemtermelő képességének javítását, a piaci jellegű termelési-értékesítési együttműködés fejlődését, a tőkeáramlást, valamint a külföldi működő tőke gazdaságunkban való közvetlen megjelenését” (<http://www.1000ev.hu>).

⁵ „Az Országgyűlés felismerve, hogy a gazdálkodó szervezetek további fejlődéséhez a vagyónérdekeltség megteremtése és külső - belföldi és külföldi - tőke bevonása, mindehhez pedig megfelelő szervezeti formák alkalmazása szükséges” alkotta meg a törvényt (<http://www.1000ev.hu>).

- *innovatív vállalatvezetés*: A privatizációt követően innovatív ötletekkel (szervezeti újítás, termékstruktúra változás, ipari park létrehozása stb..) lábaltak ki a nehéz helyzetből.
- *új vezetési stílusú vállalatok*: Az új, legtöbbször külföldi tulajdonos meghonosította a „nyugati” szemléletet a vállalatvezetésben. Sok fájdalmas lépést hajtottak végre, de sikeresen stabilizálták a társaságokat.

A vizsgálat tárgyát képező két gazdasági társaság is besorolható az alábbi típusok valamelyikébe, melynek bemutatására az elemző fejezetekben térek ki.

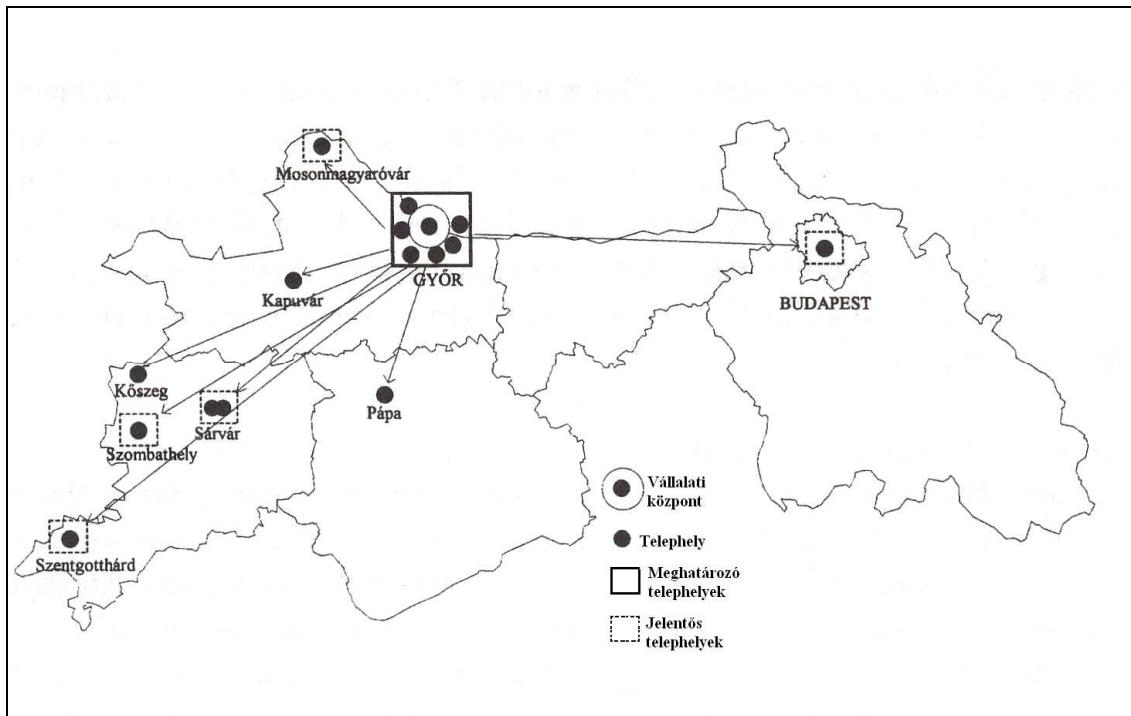
Rába Járműipari Holding Nyrt.

A Rába 110 éves múltja, Győr, Győr-Moson-Sopron megye és az egész Nyugat-Dunántúl iparán belül mindig markáns súlya miatt, az egyik legmeghatározóbb, Győr nevével teljes mértékben összeforrt, nemcsak hazánkban, hanem a világ számos pontján is ismert és elismert járműipari nagyvállalat. A fentiek tükrében, továbbá, mit egykori posztszocialista iparvállalat, jelenős ipari értéktermelő és foglalkoztató, került kiválasztásra a Rába jelen esettanulmány vizsgálati egységének.

Szervezeti átalakulás

A Rába átalakulási folyamatainak első vizsgálati lépéseként érdemes felvázolni és megvizsgálni szervezeti felépítését az 1980-as években, ezzel képet kapunk arról, hogy milyen szerkezeti formából alakult át a vállalat az 1980-as évek végétől.

Az *1. ábra* jól mutatja, miszerint a Rába felépítését tekintve az 1980-as évek közepén egy „tipikus” szocialista nagyvállalat volt, amelynek központja Győr, ahol a vállalat legmeghatározóbb telephelyei létesültek. További fontos üzemegységei voltak még Budapesten (Kispesti Öntöde és Gépgyár), Sárváron, Mosonmagyaróváron (Kühne Mezőgazdasági Gépgyár), Szombathelyen és Szentgotthárdon (Kaszagyár) is. Kisebb telephelyekkel Pápán, Kapuváron és Kőszegen is rendelkezett (BARTA GY. 2002). Ez a felépítés tükrözi a Rába rendkívül egységes és erősen centralizált nagyvállalati jellegét a múlt rendszerben. Ezt az álláspontot fogalmazza meg Voszka Éva is (1997), aki a vállalatot a nyolcvanas években a leginkább centralizált belső irányítású, termelési, szervezési szempontból a legegységesebbé kovácsolt cégek mintapéldájaként említi. Ebben a formájában, szerkezetében a vállalat egyre kevésbé tudott megfelelni, a Magyarországot az 1980-as évtized utolsó éveiben elérő piacgazdasági kihívásoknak, a szabadpiaci versenynek, ezért ésszerű lépés volt a Rába első lehetséges pillanatban történő átszervezése.



*I. ábra: A RÁBA Magyar Vagon és Gépgyár szervezeti felépítése az 1980-as évek közepén
Forrás: Barta Gy. 2002. 160. p.*

A Kelet-Közép-Európában lezajlott rendszerváltozás során a politikai átalakulást súlyos és fájdalmas gazdasági átalakulás is követte a keleti blokk országaiban. A KGST piaca gyorsan összeomlott és ez sok más nagyvállalathoz hasonlóan súlyos helyzetbe hozta a Rábát. A vállalat a hazai és részben nyugati (észak-amerikai, nyugat-európai) piacokra való termelése mellett elsősorban KGST-exportra termelt, azonban a keleti piac beszűkülése és fizetőképtelensége nagyban kihatott a társaság pénzügyi stabilitására. A megrendelések jelentős százalékanak az elvesztése, továbbá a megnőtt kintlevőségek nagymértékben rontották a társaság pénzügyi helyzetét, ami jelentős eladósodáshoz és a csőd szélére való sodródásához vezetett.

1992-ben a Rába bekerült a kiemelten kezelt vállalatok körébe, amelyen belül az akkori kormányzat a csödközelben lévő, egykor a magyar gazdaságot meghatározó vállalatokat próbálta megmenteni. A Rába ekkor kapott egy 2 milliárd forintos gyorshitelt, ami az életben maradást jelentette a cég számára és sikerült valamelyest konszolidálni a gazdasági helyzetét. (VOSZKA É. 1997) A vállalat nagyban számított az állami segítségre (habár az állam részéről kívánt egyes szándékokkal nyíltan szemben állt) átalakításával, privatizációjával kapcsolatban, ezért a bevezető fejezetben tárgyalt vállalat típusok közül leginkább a konzervatív vezetésű vállalatokhoz sorolható.

Ebben a súlyos pénzügyi helyzetben ésszerű volt a vállalat méretének csökkentése, éles szervezeti és szerkezeti átalakítása, a veszteséges részegységek leválasztása, egyes telephelyek megszüntetése és az ingatlanok eladása, vagy más úton történő hasznosítása.

A szervezeti átalakítás már 1989-ben elkezdődött, melynek során két veszteséges egységet, a mosonmagyaróvári Kühne Mezőgazdasági Gépgyárat és a szentgotthárdi Kaszagyárat leválasztották a Rábáról.

Telephelybezárásra is sor került! A vállalat 1991-ben kénytelen volt felszámolni kőszegi üzemegységét. Más megoldást nem lehetett alkalmazni, mert esetleges leválasztása után önmagában életképtelen lett volna a kőszegi gyáregység. Egyéb befektetők sem érdeklődtek a kőszegi telephely iránt, mert nem láttak benne „jövőt”. A leválasztást és a gyárbezárást követően következhetett az egyben átalakulás. Az egyben átalakulásnak az tekinthető, amikor a vállalatból a vagyon több, mint 75%-val egy új részvénytársaság alakul (VOSZKA É. 1997). A Rába akkori menedzsmentje mindent megtett annak érdekében, hogy a vállalatot a lehető legnagyobb egységben és egyben alakítsák át⁶.

A Rába veszteségeinek mérséklése céljából ingatlanainak eladásába és hasznosításába kezdett. A vállalat ingatlaneladásaira az egyik legjobb és legtöbbet említett példa a cég győri, reptéri telephelyén álló félkész csarnok eladása az Audinak, amely alapot képezett az 1993-ban megalakult Audi Hungária Motor Kft. sikertörténetének.

A Rába ingatlanjainak hasznosítására jelentős autóiipari multinacionális vállalatokkal, (GM, Detroit Diesel Corporation, BWP) kötött szerződéseket vegyes vállalatok alapítására az egyes telephelyeken, ezzel jelentős strukturális hatásokat is eszközölt a régió iparán belül (a gépipar erősítése). A telephelyek hasznosítása azért volt különösen fontos, mert az ingatlanfenntartás jelentős költségei áthárultak az újonnan létrehozott vállalkozásra, továbbá a vegyes vállalatok alapítása révén nem volt szükséges a Rábánál jelentős létszámleépítés (a dolgozók átkerültek az újonnan alapított társaságokhoz), ezzel további kiadásokat takarítottak meg. (VOSZKA É. 1997). A külföldi vállalatokkal közösen alapított társaságokba a Rába az ingatlanait vitte be apportként, a multinacionális társaságok pedig a pénztőkéket biztosították. Szentgotthárdon a Rába használaton kívüli gyárüzemét az amerikai General Motors találta megfelelőnek és létrehozták a General Motors Hungary Járműgyártó Kft-t, melynek előírányzott kapacitása évi 15 ezer db személygépkocsi és 200 ezer db 1,6 literes motor előállítására volt. 1990 júliusában a két fél aláírta a szerződést a gyár megalapításáról, a Rába 35%-os tulajdonrészével. A Rába tulajdonrésze 1991-ben a GM Hungaryban 20%-ra

⁶ „Ami szervelesen épült fel egy piacitermék céllal, azt halálos vétek szétszabdalni azért, hogy egy politikai irányzatnak eleget tegyen.” (Voszka É. 1997 p. 71)

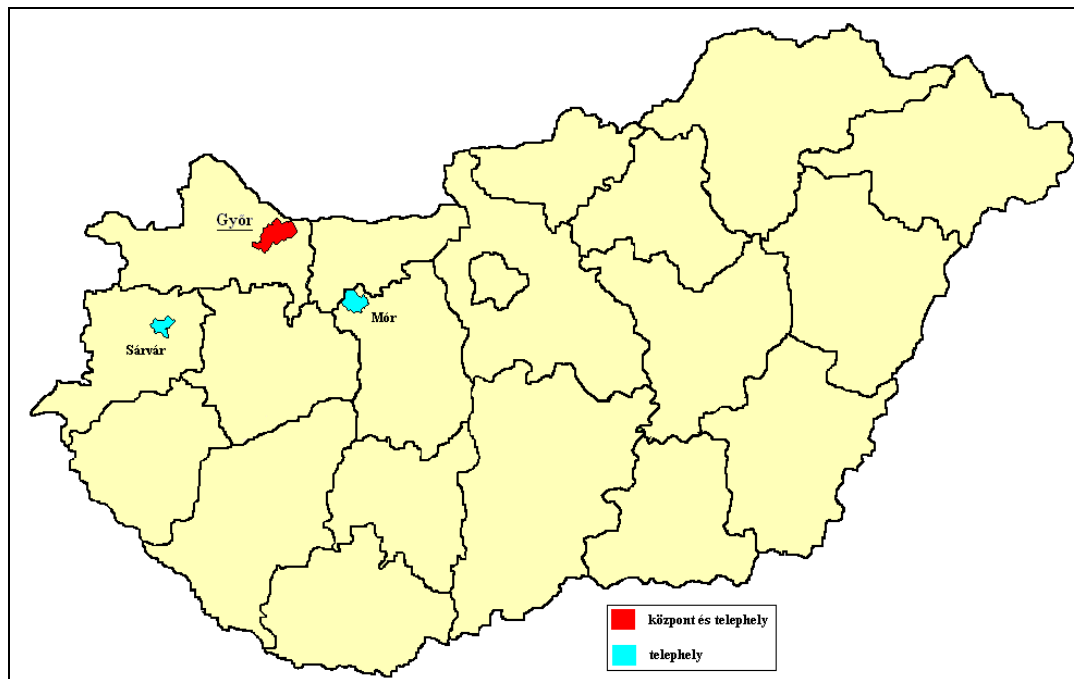
csökkent, mert az Állami Fejlesztési Intézet felvásárolta a Rába tulajdonrészének 10 %-át. 1995-ben a Rába végképp kivonult az Opel Hungaryból, mert az amerikaiak kivásárolták a győri cég maradék 20%-os tulajdonrészét is (*www.opel.hu*). 1993-ban a Rába és az amerikai DDC cég a győri budai úti telephelyen egy új motorgyárat létesített, melynek a Rába 50%-ban volt a tulajdonosa. A BWP német autógyári cég és a Rába 1991-ben a szombathelyi telephelyen megalapították a BWP Rába Futóműgyár Kft.-t. Ebben a vállalkozásban a Rábának kezdetben 40%-os tulajdonrésze volt, ami fokozatosan olvadt. 2004-ben a BWP az akkor már csak 25%-os Rába üzletrészt felvásárolta, ezzel a Rába kivonult Szombathelyről (*a Rába 2004. évi éves jelentésének kiadványa*). A Rába vegyes vállalati tulajdonrészeinek fokozatos eladásából számottevő bevételhez jutott, ami elegendő volt az 1992-ben kapott gyorssegély (2 milliárd Ft) teljes összegének visszafizetésére.

Az előbb felsoroltak mellett a Rábának még két önállósodott társasága alakult meg, a Rábatransz Szállítási és Kereskedelmi Kft. és a Rába sárvári telephelyén megalapított Rába Sárvár Autóalkatrész és Épelem Kft. A Rábatransz Szállítási és Kereskedelmi Kft. 1993 óta működött önálló gazdasági társaságként, mint a Rába 100%-os tulajdonosa.

2001-ben további „karcsúsításokat” valósítottak meg a cégnél. Ekkor értékesítették budapesti telephelyüket, a Rába Kispest Kft.-t, ami a kispesti öntödét és gépgyárat foglalta magában. A társaság győri telephelyeit is szűkítették, a termelés nagy részét fokozatosan az Audi Hungária Motor Kft.-vel szomszédos „reptéri telephelyre” költöztették egy előre meghatározott stratégia részeként, melynek célja a fokozatos méretcsökkentés, a termelés lehetőleg minél kisebb egységekbe való koncentrálása, a kiadások csökkentése és a vállalat stabilizálása.

Az eredeti első helyszínen, a Budai úton, a város központjához közel, ahol a Rába történelme íródott, 2006 decemberében végleg leállt a termelés. Ezen a területen barnaövezeti rehabilitációs projektek indultak be (Győri Árkád, Városrét stb...) Szintén ez évben a Puskás Tivadar úti telephelyen is megszűnt a termelés.

A Rába a szűkítések és az üzletrészek eladása mellett 2000-ben egy új telephellyel is gazdagodott, az Ikarus által alapított Móri Autóalkatrészgyártó Kft.-vel.



2. ábra: a Rába Járműipari Holding Nyrt. jelenlegi (2008) telephelyei
Szerkesztette: Szabó Sándor

Jelenleg a Rába a következő telephelyekkel rendelkezik (2. ábra):

- **Győri Reptéri úti telephely:** a Holding központja, a Futómű Kft, Rába Jármű Kft, Járműipar Alkatrészgyártó Kft. egy gyáregysége
- **Sárvár:** Járműipar Alkatrészgyártó Kft. gyáregységei
- **Mór:** Járműipar Alkatrészgyártó Kft. gyáregységei

A Rába tehát a rendszerváltozást követően kardoskodott egyben átalakítása mellett, azonban másfél évtized elmúltával a vállalt stabilitását, az ésszerű gazdasági méretett szolgáló üzleti stratégiája révén mégis a korábbi „birodalom” töredékére zsugorodott.

Szerkezeti átalakulás

A Rába szervezeti átalakítása mellett célszerű volt a vállalat szerkezeti átalakítása is. Ennek keretén belül 2000-ben a legfontosabb üzletágak mentén, mint a futóműgyártás, a járműalkatrész-gyártás, a motorgyártás és a járműgyártás, stratégiai holdinggá szervezték át a céget. Minden egyes üzletágra létrehoztak egy társaságot, a járműgyártásra a Rába Jármű Kft.-t, a futómű üzletágra a Futómű Kft.-t, a járműalkatrész gyártásra a Járműipar Alkatrészgyártó Kft.-t, a dízelmotor gyártásra pedig a Rába Motor Kft.-t. A Rába Motor Kft.-

t, mivel a cég egyik leggyengébben teljesítő részlege volt, 2003-ban eladták a Motor MBO és a Rába Chem Kft.-knek, mely azóta csődbement.⁷

A holding független üzletei előnyös szakmai együttműködési és befektetési lehetőséget jelentenek, elsősorban a külföldi befektetők számára. Jelenleg a termelés a futómű, a járműalkatrész-és a járműgyártás üzletága köré szerveződik. A holding részét képezi még a Rába Vagyonkezelő Kft. és a Rába Ipartехnikai Szolgáltató Kft. is.

A futóműgyártás tevékenységén belül részben komplett futóműveket és futómű alkatrészeket gyártanak tehergépkocsikhoz, buszokhoz és traktorokhoz. A futómű üzletág legnagyobb piaca továbbra is az Egyesült Államok, árbevételének 45%-át itt realizálja (*a Rába 2004. évi éves jelentésének kiadványa*). A futómű üzletág a holding legnagyobb tagja és 2005-ben a Rába árbevételének a 60%-át biztosította.

A járműalkatrész üzletág a holding bevételeinek 25%-át képezte 2005-ben. A járműalkatrész tevékenységi körén belül a móri üzemben személygépkocsikhoz, buszokhoz és vasúti kocsikhoz gyártanak üléseket és ülésalkatrészeket és ehhez préselő, tesztelő és fejlesztő kapacitások kapcsolódnak. A Rába a Suzukival kötött 2004-es szerződése alapján a móri üzem 2,5 milliárd Ft értékben szállít ülésalkatrészeket a Suzuki Swiftekhez. A járműalkatrész üzletág győri üzemegységében elsősorban nehézgépekhez állítanak elő fémszerkezeti termékeket, amelynek legnagyobb felvásárlója az angol Terex-Benford cég. A sárvári üzemegységben futóművekhez és személyautókhoz készítenek alkatrészeket, aminek kiszolgálására egy korszerű NC- és CNC-központot hoztak létre a már meglévő hagyományos maró- és köszörűgép-kapacitás mellett (*www.raba.hu*).

A jármű üzletág a bevételi oldal tekintetében a legkisebb részesedésű a többi üzletághoz képest, a cég bevételeinek 15%-át biztosítja. A Rába mindig is foglalkozott komplett járművek gyártásával. A rövid életű buszgyártás (1998-2001) leállítása után úgy tűnt, hogy nem lesz folytatása a járműgyártásnak a társaságnál, azonban 2004-ben a cég és a Magyar Honvédség egy hosszú távra szóló 15 éves szerződést írt alá Rába H típusú járműcsaládjának a szállítására. Kezdetben a honvédség SFOR, KFOR és egyéb NATO-misszióban részt vevő alakulatok számára gyárt járműveket a cég, majd a későbbiekben a honvédség teljes járműállomány cseréjében is jelentős részt kap a Rába.

⁷ Nem tudták teljesíteni az egyre szigorodó környezetvédelmi szabvány-előírásokat (Euro 3-as és Euro-4-es motorszabványok).

Tulajdonosi szerkezet

A Rába, mint állami vállalat megszűnése után 51%-os tulajdonrészben a Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank Rt. (MBFB) és 49%-ban az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) igazgatása alá került. 1996-ban az ÁPV Rt. tulajdonrészéből 17%-ot átruháztak a győri önkormányzatra, így a Rába tulajdonosi megoszlása a következőképpen alakult: MBFB 49%, ÁPV 32%, győri önkormányzat 17%. Az 1997-es év jelentős előrelépés volt a magántulajdon bevonására irányuló törekvés, ugyanis ebben az évben a Rába részvényeit bevezették a Budapesti Értéktőzsdére, ezzel megnyílt az út a magánbefektetők számára, hogy tulajdonrészt szerezzenek a részvénytársaságban. Ennek köszönhetően erőteljesen átalakult a cég tulajdonosi köre (*a Rába 2004. évi éves jelentésének kiadványa*). Mára a legnagyobb tulajdonrészt a Rába részvényeiből a magánbefektetők birtokolják, akiknek a többsége kisorosztályos. (*1. táblázat*)

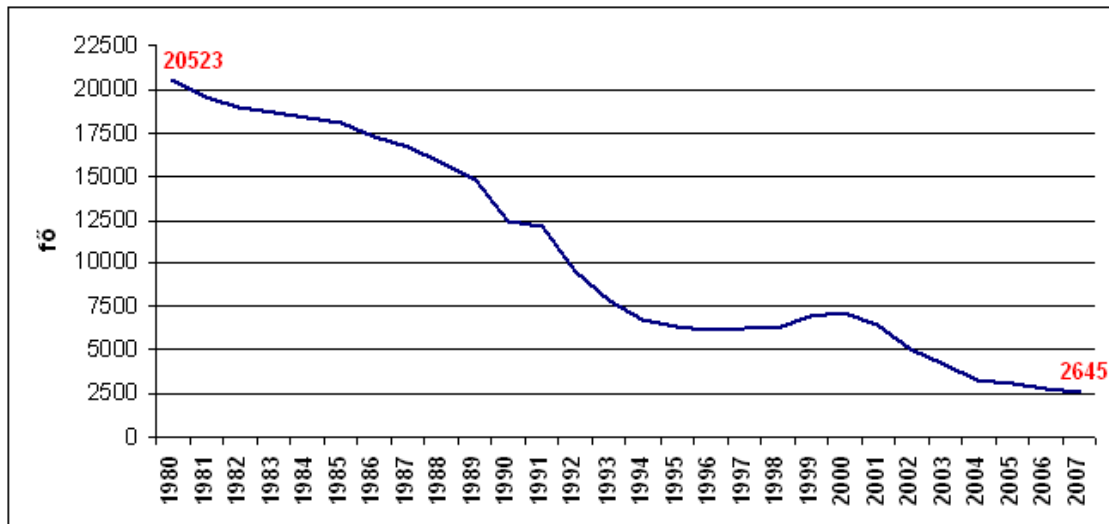
	2003	2004	2005	2006	2007
DRB Hicom Group	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%
EBRD	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	0
Győri Önkormányzat	11,2%	7,2%	7,2%	7,2%	0
Rába saját részvény	5,8%	5,8%	5,1%	4,7%	4,3%
Rába Investments Limitid	8,0%	5,5%	0	0	0
Triagon Active Alpha Found	0	0	0	0	9,6%
Magánbefektetők	53,2%	59,7%	65,9%	66,3%	75,2%
Összesen	100%	100%	100%	100%	100%

1. táblázat: A Rába részvények tulajdonosi megoszlása 2003-2007
Szerkesztette: Szabó Sándor a Rába 2003-2007. évi éves jelentésének kiadványai alapján

Foglalkoztatottság

A Rába átlagos foglalkoztatási állományának változásának vizsgálatára is érdemes kitérni a 3. ábra alapján, ugyanis jól mutatja a cég szervezeti átalakulási folyamatait és méretcsökkenését.

1980-ban érte el foglalkoztatási csúcspontot a vállalat, ekkor 20.523 fő állt alkalmazásban a Rábánál. 2007-ben viszont már csak 2.645 főt foglalkoztatott a cég.



3. ábra: A cég átlagos foglalkoztatási létszámának változása 1980 és 2007 között
(Szerkesztette: Szabó Sándor a Rába Humán Erőforrás Osztály adatai alapján)

Ez a nagyarányú csökkenés elsősorban nem a dolgozók tömeges elbocsátásával, hanem a különböző részegységek kiválásával és egyes munkafolyamatok és szolgáltatások kiszervezésével magyarázható, az így létrehozott vállalkozások a Rábától vették át a munkaerőt. A szolgáltatások kiszervezésével több vállalkozás is megalakult, melyek kezdetben 100%-os Rába tulajdonban voltak, majd fokozatosan értékesítették őket. Szolgáltatások kiszervezése folytán alakult meg önálló vállalkozásként a Rábafront Kft, amely a tűzoltással és tűzvédelemmel foglalkozik a Rábánál, a Rábakész Kft, amely a munkahelyi étkeztetéssel foglalkozik, az Arrabona Med Kft., mely a dolgozók egészségügyi vizsgálatát és ellenőrzését végzi és a Rába Bástya Kft., ami a vagyon-és személyvédelem feladatát látja el.

A 3. ábrán feltüntetett idősor vizsgálata alapján kitűkröződnek a nagyobb részegység leválasztási és kiszervezési időszakok. Az 1990-es foglalkoztatási létszámban már jól tükröződik az 1989-ben leválasztott Kühne és a Kaszagyár hatása. Az 1990 és 1994 közötti időszakban zajlott le a Rába egyes telephelyeinek az önállósítása és a vegyes vállalatok létrehozása (1991: Szentgotthárd, 1992: Szombathely, 1993: Sárvár, 1993: Rába DDC, 1993: Rábatrans Kft.), melyek szintén jelentős munkaerőt szívtak el az anyacégtól, továbbá ekkor került bezárásra a kőszegi telephely is. Ezek a folyamatok jól kimutathatóak az 1990 és 1994 között bekövetkezett foglalkoztatási létszámcsökkenésben (5700 fő). Az 1999-es és 2000-es kismértékű létszámemelkedés után következett a kiszervezések újabb nagy hulláma, ami elsősorban a szolgáltató tevékenységek kiszervezésében mutatkozott meg, illetve a Rába

ekkor értékesítette kispesti telephelyét is, ezért csökkent ismét a foglalkoztatási létszám nagyobb mértékben.

Videoton Holding Zrt.

A vállalat esettanulmányként való kiválasztása már a Rábánál is feltüntetett indokokkal magyarázható: meghatározó múlt és hagyomány, egykori posztszocialista iparvállalat, jelenős ipari értéktermelő és foglalkoztató, továbbá Székesfehérvár és a régió egyik fontos ipari alappillére.

A két vállalat között több párhuzam is vonható mind az államszocialista időszakon belüli jellegük és felépítésük, mind a rendszerváltozást követő egyes átalakulási tervek, lépések alapján, azonban a lényegi átalakulási és stratégiai kérdésekben már jelentős eltérések tapasztalhatóak.

A Videoton bukása

A Videoton a Rábához hasonlóan az államszocialista időszakon belül egy tipikus szocialista nagyvállalat képét mutatta. A legfontosabb gyáregység és a vállalati központ Székesfehérvár volt, emellett az 1980-as évtized végén még Ajkán, Enyingen, Sárbogárdon, Veszprémben és Tabon voltak telephelyei. A vállalat fő profilja híradástechnikai és szórakoztatóelektronikai (TV, különféle rádiótípusok), hadi elektronikai és számítástechnikai termékek gyártása volt. Az 1980-as évtized elején mintegy 20 ezer főt foglalkoztatott a vállalatóriás. Az évtized végén bekövetkező rendszerváltozással járó gazdasági hatások azonban a Videotont sem hagyták érintetlenül. A hazai és a keleti piac szétzilálódásával és fizetőképtelenségével járó bajokat tetézte, hogy mindez a Videoton jelentős eladósodási periódusában következett be, ami hozzá járult a vállalat rossz anyagi helyzetéhez. A piacok beszűkülését jól szemlélteti a hadiipari megrendelések visszaesése: 1988-ban még 6,4 milliárd forintnyi megrendelést kapott a vállalat, addig 1990-ben már csak ennek az 50%-át. A társaság vezetése az 1980-as évtized második felében, hitelből finanszírozott jelentős, több mint 14 milliárd Ft értékben hajtott végre fejlesztéseket, a már akkor jelentkező piaci nehézségek áthidalására. 1,8 milliárd Ft-ot fordítottak a TV gyártás, 7 milliárd Ft-ot a számítástechnika és a távközlés korszerűsítésére, és további 6 milliárdot investáltak egyéb műszaki beruházásokba (részben hadiipar) (HVG 1993. 04. 24.). A befektetett tőke azonban nem került hatékony felhasználásra, a tervezett hatás nem következett be, mert a műszaki-technológiai fejlesztések mellett nem fordítottak elegendő figyelmet a szakképzettség fejlesztésére és megfelelő stratégia kialakítására, ezek mellett pedig az elégséges felvevőpiac

is hiányzott. Ezen folyamatok összegző hatásaként 1991-re a Videoton Elektronikai Vállalat a kilátástalan helyzetre való tekintettel csődeljárást kért maga ellen, ekkora közel 15 milliárd Ft-nyi adósságot halmozott fel, melyet képtelen volt visszafizetni, s a társaság nettó vagyona már nem volt több mint adóssága (NÉPSZABADSÁG 1991. 06. 29.). A válságot jól reprezentálja az egy év alatt bekövetkező jelentős foglalkoztatottsági létszám csökkenés is: 1989-ben 15 ezer fő, 1990-ben 10 ezer fő.

A Videoton felemelkedése

A Videotonnak csak a gyors privatizáció jelenthette a mentőövet. E mellett új technológiák bevezetésére és nem utolsósorban biztos felvevőpiacokra volt égető szüksége a reális talpon maradáshoz. A kiírt privatizációra 59-en jelentkeztek, de ebből csak 9-en tettek ajánlatot az egész vállalatra. A Videotont egyben kívánták tartani, így az erre vállalkozó 9 ajánlatot részesítették előnyben, végül 1991 decemberében egy hazai konzorcium 4 milliárd Ft-os ajánlata lett a befutó. A nyertes konzorcium tagjai a Magyar Hitelbank⁸ (70%), az Euroinvest Kft. (20%), valamint 3 magánszemély (10%): Széles Gábor, Lakatos Péter és Sinkó Ottó (MAGYAR HÍRLAP 1991. 12. 06.). A nyertes pályázók vállalták 6 ezer ember foglalkoztatását, de így is több mint 3 ezren veszítették el az állásukat.

Az új tulajdonosok birtokába került Videoton kedvezőtlen képet mutatott: elavult, átláthatatlan vállalati felépítés, a jelentős hiteltőkéből korszerűsített termelőkapacitások kihasználatlansága, megfelelő felvevőpiac hiánya, továbbá elavult technológiák. Érdemes kitérni a Videoton menedzsmentjének összetételére és üzleti felfogására is, mert ez a későbbiekben jelentősen meghatározta a társaság fejlődési útját. Az új vállalatvezetés első, legégetőbb célja a válságkezelés, majd egy olyan üzleti startégia kidolgozása volt, mellyel tartósan fejlődési pályára lehet állítani a társaságot. Voltaképpen alapjaitól kellett újjászervezni mindent. A menedzsment legfőbb tagjai a kívülről érkezett három résztulajdonos, Széles Gábor (mint elnök-vezérigazgató), Lakatos Péter és Sinkó Ottó (társ vezérigazgatók) lettek. A legnagyobb részvénypakettet birtokló MHB bízott a vezetők kvalitásaiban, melyet a Műszertechnikánál véghezvitt sikereik predesztináltak, így jórészt rájuk hagyta a társaság irányítását. Az új vezetés sikeres válságkezelését segítette, hogy új lapot nyithattak, a régi szemléletet felváltották, és racionálisan tudtak nekifogni a vállalat átalakításához, amit régi,

⁸ A bank a Videoton legnagyobb hitelezője volt. A vételárral olcsón jutott hozzá a vállalat 70%-os tulajdonrészéhez, ellenben jelentős pénzüsszeget bukott a Videoton hitelállományának eltörlése miatt. – Az új tulajdonosok tiszta lappal indultak, nem kellett magukra vállalniuk a csődbe jutott társaság hatalmas adósságállományát.

belső emberek kötődés és érzelmi alapon nem biztos, hogy végre tudtak volna hajtani (VOSZKA É. 1997).

Az első lépések között megváltoztatták a cég felépítését, és a Rábához hasonlóan holdinggá szervezték. Ennek szükségességét a korábbi struktúra irányítási és finanszírozási átláthatatlansága (központ és a hozzá tartozó egységek) indokolta, továbbá a holdingon belül az önálló vállalatok alkalmasak lettek a (jórészt külföldi) működő tőke bevonására. A holdingon belül kialakított önálló vállalatok – mérettől függetlenül – egyenlő jogokat, a vállalatvezetők döntési jogköröket kaptak, ami döntési felelősséggel is párosult. 1993-ban a Videoton Holding Rt.-n belül 9 önálló kft mellett 8 jogi szempontból nem, de gazdaságilag önálló ún. profitcentert hoztak létre. A profitcenterek később tőkeemelés útján szintén önálló jogi személyiségű vállalkozásokká váltak (HVG 1991. 12. 04.). További fontos lépésként új pénzügyi rendszert vezettek be, amely kötelezővé tette a rendszeres pénzügyi kimutatások készítését a holding alá tartozó vállalatok számára.

A menedzsmentnek meg kellett terveznie a holding üzleti stratégiáját is, továbbá felvevőpiacokat is biztosítani kellett a cég termékei számára. Ez utóbbi ígérkezett a legnagyobb problémának, mert a vállalat termelőkapacitása jóval meghaladta a hazai szükségleteket, a külföldi felvevőpiacok viszont elvesztek. Eltervezett piaci stratégiájuk volt az egykori KGST megrendelők visszaszerzése⁹, a hazai piacon a versenypozíciójuk megőrzése, továbbá új piacok nyitása nyugat felé. 1992-ben elsősorban a keleti, azon belül is a volt Szovjetunió területéről reméltek megrendeléseket. Nem véletlen, hogy az elnök-vezérigazgató első üzleti útja 1991 végén a Szovjetunióba vezetett katonai megrendelések reményében. A rendszerváltás időszakában a Videoton termelőkapacitásának egy része már korszerűtlenné vált. Eladható piacképes áruja a vállalatnak csak az egyes hadiipari termékei és a Thomson licenc alapján gyártott televíziói voltak. Ahhoz, hogy a megfelelő piaci áttörés bekövetkezzen, az akkori termékstruktúra erre nem volt megfelelő, így radikális lépésekre kellett a cégnek elszánnia magát. E folyamat keretében több tradicionálisnak számító, de akkor már korszerűtlen termék gyártásával felhagytak, továbbá a kereslethez igazították a termelési kapacitásokat. Ennek következtében 1992-ben 1800 embertől kellett megválnia a társaságnak.

A kezdeti nehézségeken túljutva a menedzsment a nyugati partnerkeresésben látta a túlélés, illetve a társaság újradimenzionálásnak egyik legfőbb kulcsát. A vállalatvezetésnek a friss dinamizmusa, nyitottsága alkalmat adott a nyugati szemlélet gyors átvételére, az egyes

⁹ A privatizációt követően nem véletlenül tartották meg a Videoton vállalat elnevezést és márkanévet, mert már e név alatt ismert és elfogadott volt a vállalat a piacokon.

„sikerreceptek” adoptálására. Az új innovatív ötletek megvalósítása, bevezetése révén a Videoton Holding Zrt. a remélt keleti piacok visszaszerzése helyett a nyugati piacokon futott be sikeres gazdasági partnerkapcsolatok kiépítése révén, ami a későbbiekben a cégcsoport sikeres felemelkedését eredményezte. A menedzsment stratégiája már egy jól bevált receptre alapult, a távol-keleti „kis tigrisek” felemelkedésének módszerét kívánták követni¹⁰. A stratégia részeként a vezetőség megpróbált a holding egyes vállalkozásaihoz és a profitcenterekhez külföldi (jórészt nyugati) befektetőket keresni és vegyes társaságokat kialakítani, amelyhez a Videoton kívánta biztosítani a korszerűsített csarnokokat, az egyéb műszaki előkészítést, a munkaerőt és a szaktudást, a külföldi partner pedig magával hozza a korszerű termelőberendezéseket. Az első jelentős nagy nyugati partnert még 1991-ben sikerült idecsábítani a Philips személyében (igaz a beruházás nagysága nem volt jelentős), majd sorra következtek a további jelentős multinacionális vállalatok. A külföldi partnerek kezdetben óvatos lépésenként közeledtek a magyar céghez, kismértékű befektetéseket hajtottak végre, mintegy felmérve a Videoton képességeit és a közös gazdasági vállalkozás lehetőségeit. A kismértékű befektetések sikeressége esetén további, már jóval nagyobb volumenű beruházásokat is végrehajtottak. E folyamatokra jó példa az IBM fokozatos gazdasági szerepvállalása Székesfehérváron: 1994-ben még csak 400 millió Ft értékben hajtott végre tőkeberuházást az amerikai multinacionális vállalat (MAGYAR HÍRLAP 1997. 08. 02.), 1995-től kezdődően viszont jelentős beruházásokat végeztek. A Videotonnak a nyugati világcégekkel történő sikeres kapcsolatkiépítése több tényezővel magyarázható:

- 1) *országos viszonyok*: versenyképes tudású és versenyképes áru munkaerő, politikai, gazdasági, pénzügyi biztonság¹¹
- 2) *modern, nyugati szemléletű vállalati menedzsment*
- 3) *sikeres kormányzati lobbis, a Videoton és Székesfehérvár kedvező PR-ja*: a betelepült húzónevek (IBM) sok más neves céget is meggyőztek az együttműködésről

Az 1990-es évtizedben számos multinacionális vállalat alakított ki gazdasági kapcsolatokat a Videotonnal és hoztak létre önálló, vagy közös vállalkozásokat a Videoton Holdingnak fokozatosan ipari parkká alakított székesfehérvári telephelyén. Hivatalosan 1997-ben kapta meg az Ipari Park címet a terület és napjainkig is az egyik legprosperálóbb ilyen jellegű szerveződés (KULLMANN Á. 2000).

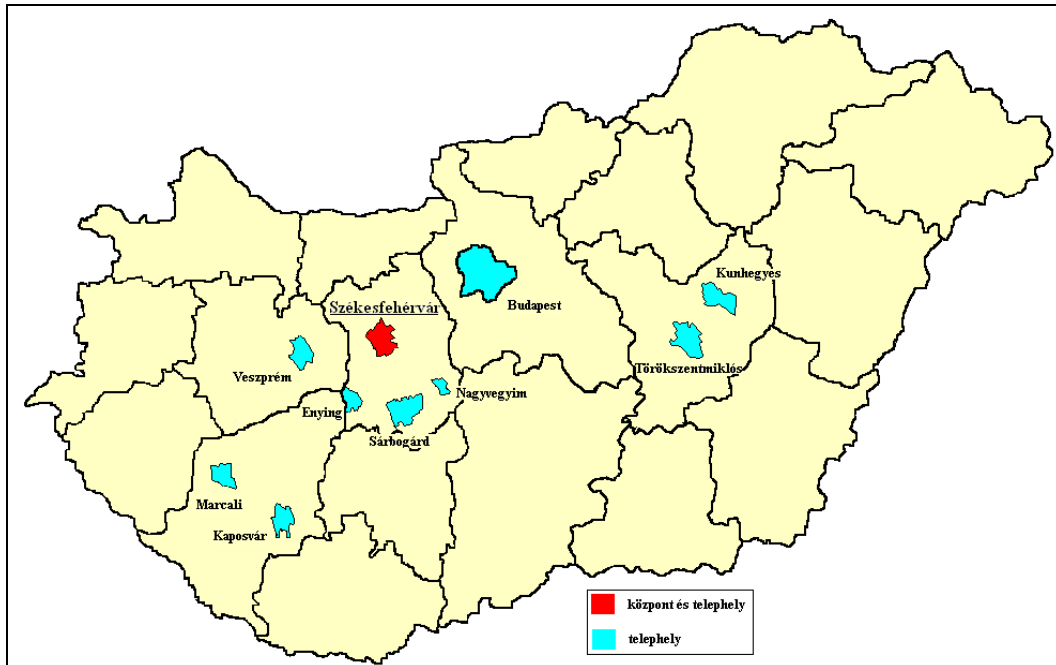
¹⁰ Az 1970-es évtizedben megindult Japán működtetőke-export kezdeti fő célterületei a Koreai Köztársaság, Tajvan, Hongkong és Szingapúr voltak, ahol jelentős beruházásokat hajtottak végre. A „kis tigrisek” először japán licenckel átvételével alapozták meg saját elektronikai és híradástechnikai iparukat. Majd a licenctechnológiát továbbfejlesztve, később saját márkanevvel dobták őket piacra.

¹¹ Az IBM eredetileg Bulgáriában tervezett üzemet nyitni, végül Magyarországot választották ebből a régióból.

A betelepült cégekkel a Videoton bedolgozói kapcsolatot alakított ki. A Videoton Ipari Parkban a szolgáltatások széles skálájának nyújtását vezették be, ezzel is további befektetésekre ösztönözve a már meglévő és leendő külföldi partnereket. Az ipari parkja révén a Videoton jelentősen hozzájárult a külföldi működőtőke Székesfehérvárra való áramlásához (BARTA GY. 2002).

A nyugati exportra irányuló szerződéses gyártás fokozatos erősödése hangsúlyeltolódást eredményezett a termelési struktúrában a hagyományos, VIDEOTON márkanév alatt futó termékek rovására (pl. TV, hangszórók) (GERDA ZS. 2002), melyek az évtized végére fokozatosan meg is szűntek.¹²

A szerződéses gyártás felfutása révén a Videoton Holding Zrt. nemcsak stabilizálta gazdasági helyzetét, hanem mintegy „hazai sikertörténetként” látványos felemelkedésen is végbement. 1995-ben a foglalkoztatottak létszáma 6 ezer, 1997-ben 10 ezer, 1998-ban már 12 ezer fő volt és Közép-Európa legjelentősebb elektronikai cégévé nőtte ki magát a társaság (*Napi Gazdaság 1998. 03. 10*). A beszállítói igényeknek és a profilnak a bővülésével a vállalatcsoport telephelyeinek a száma is nőtt, a székesfehérvári Videoton Ipari Park mellett még három további ipari parkot is alapítottak, Veszprémben, Kaposváron és



4. ábra: A Videoton Holding Zrt. jelenlegi telephelyei (Szerkesztette: Szabó Sándor)

¹² A VIDEOTON televíziók gyártása 1996-ban állt le. Azóta ismételen folyik korszerű TV készülékek szerződéses gyártása a francia Sagem részére. 2006 óta VIDEOTON márkanév alatt is kaphatóak készülékek (LCD), azonban ezeket már Kínában készítik, csak a szervizelés folyik a magyar cégnél.

Törökszentmiklóson. Jelenleg (2009) 10 hazai és egy külföldi telephellyel (1999 óta, Stara Zagora, Bulgária) rendelkezik a cégcsoport (4. ábra).

A világszerkezeti kereslet visszaeséssel összefüggő hullámvölgyek ellenére (2001: sárbogárdi létszámleépítés, 2002: törökszentmiklósi gyárbezárás, az IBM székesfehérvári gyárának bezárása, 2003: veszprémi létszámleépítés és enyingi gyárbezárás) kijelenthetjük, hogy a Videoton Holding Zrt. döntően sikerekkel „kikövezett utat” tett meg napjainkig. Figyelemre és elismerésre méltó, hogy az 1991-es csőd állapotából a legnagyobb magyar magántulajdonú¹³, 2008-ban 7 ezer főt foglalkoztató Videoton, a világ 21. legjelentősebb EMS¹⁴ cégévé nőtte ki magát (www.videoton.hu). A sikerek letéteményese maga a menedzsment, amely újításaival, innovatív ötleteivel, jelen esetben az ipari parkkal, járult hozzá a sikeres átalakuláshoz és a felemelkedéshez. A Videoton átalakulási folyamatát ezért mindenképp a Voszka Éva által kialakított négy kategória közül az innovatív vállalatvezetésű kategóriába kell besorolni.

A sikeres ellenére egy fontos dologra azonban célszerű rávilágítani. A „Videoton-csoda” alapja a szerződéses gyártás, ami nagyrészt bér munkán alapszik. Az ország versenyképességének romlása, új, kedvezőbb költséghatékony országok versenytársként való megjelenése súlyos veszélyt hordoz magában (pl. az IBM esete). A vállalatvezetés mindezt felismerve már régóta törekszik a hagyományos beszállítói munkán belül a hozzáadott érték nagyságának növelésére technológiai újítások bevezetésével és gyártmánytovábbfejlesztéssel. Továbbá a vállalat nyitott az új tudásalapú szolgáltatások felé is, melynek jó megalapozója a cégnél a fokozatosan bővülő alaptermészeti szolgáltatások és a kvalifikált munkaerő. A high-techben való erősítés is előtérbe került az utóbbi években, mint fontos stratégiai elem, melynek részeként orvosi műszerek kifejlesztésében és gyártásban kíván nagyobb szerepet vállalni a társaság (VILÁGGAZDASÁG 2005. 10. 24.)

A vállalat jelenlegi tevékenységi köre és piacai

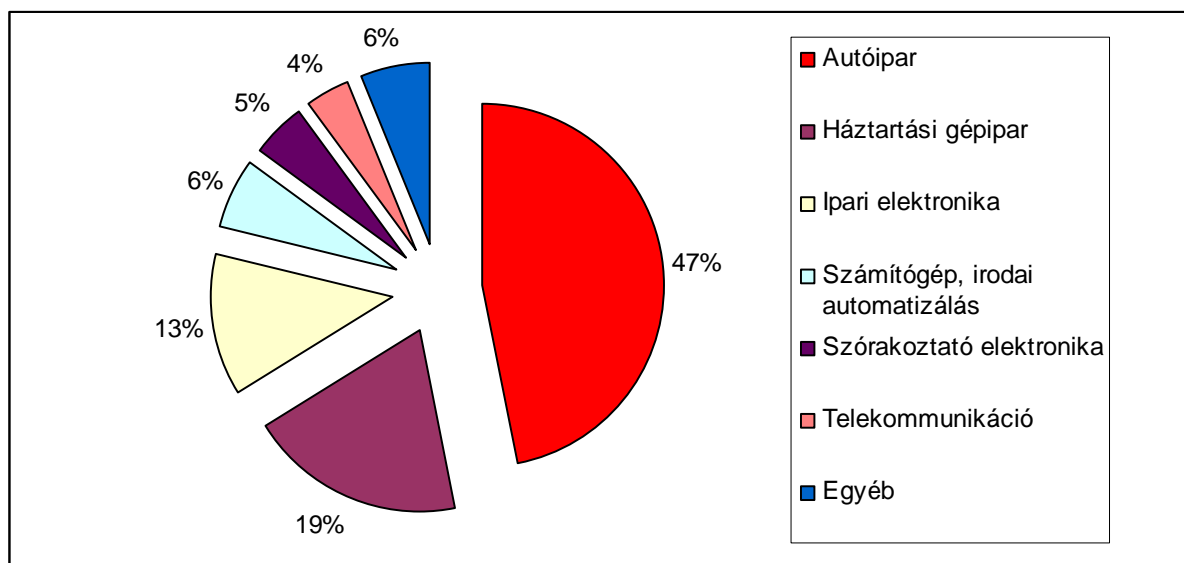
A Videoton jelenleg négy fontos tevékenységet végez, amelyből az alkatrészgyártás a főtevékenység:

- alkatrészgyártás (29%)
- elektromechanikai szerelés/végszerelés (26%)
- elektronika (21%)
- szolgáltatások (24%) (adatforrás: <http://www.videoton.hu/hun/index.php>)

¹³ A vállalatcsoportnak jelenleg 53%-ban tulajdonosa Széles Gábor, 26,5-26,5%-ban Sinkó Ottó és Lakatos Péter (www.fn.hu)

¹⁴ Electronics Manufacturing Services - Elektronikai Gyártás Szolgáltató

A főbb tevékenységekre épülve összesen hét piacon tevékenykedik a vállalatcsoport.



5. ábra A Videoton fő piacai 2007-ben
(Szerkesztette: Szabó Sándor a <http://www.videoton.hu/hun/index.php> adatai alapján)

Az autóipar 47%-os részesedésével a vállalat kimagaslóan legnagyobb piaca (5. ábra), melyben 1988 óta vannak jelen, de jelentősebb felfutása az 1990-es évtized második felére tehető. A kétezres évek elején kisebb recesszió sújtotta az ágazatot, aminek következtében az erre az üzletágra termelő gyáregységek kapacitását csökkentették és gyárbezárásokra is sor került (Törökszentmiklós, Enying – mindkettő autóipari kábelköteggégyártás). A visszaesést követően 2006-ban újra az autóipar felé nyitott a társaság. Piaci pozícióikat erősítve az Ikarus budapesti telephelyén csarnokot béreltek és többségi tulajdont szereztek a nagyvenyimi KVJ Művek Rt-ben, így jelenleg hét helyszínen (Székesfehérvár, Budapest, Nagyvenyim, Veszprém, Kaposvár, Törökszentmiklós és Stara Zagora) folyik erre a piacra termelés, olyan nemzetközi multinacionális vállalatoknak, mint a Bosch, a Denso, a Suzuki, vagy a Visteon.

A háztartási gépipar 19%-os részesedésével a második a piacok közül. A termelés telephelyei: Székesfehérvár, Veszprém, Kaposvár, Stara Zagora. A vállalatnál 1993 óta folyik erre a piacra a termelés. Főbb partnerek: Braun, Liebherr, Electrolux.

Az ipari elektronika 13%-kal a harmadik, ellenben a leggyorsabban növekedő piaca a cégnek. A Videoton 1994 óta gyárt termékeket a legkülönbözőbb ipari alkalmazások számára, jelenleg az alábbi telephelyen: Székesfehérvár, Kaposvár, Stara Zagora. Jelentős megrendelőjük a német Siemens és a francia Alstom.

A piaci részesedés fennmaradó 21%-án négy üzletág (számítógép-irodai automatizálás, szórakoztató elektronika, a telekommunikáció és egyéb) osztozik.

Összegzés

Mindkét vizsgált posztszocialista iparvállalat jelentős átalakulási utat járt be az elmúlt 20 évben. A Rába választása volt a fájdalmasabb út, túlélése érdekében ingatlanvagyonának döntő részét fel kell áldoznia és egykori birodalmához képest töredékére zsugorodott. A Videoton vezetése ezzel szemben innovatív húzással telephelyén ipari parkot hozott létre és felvállalva a „bérmunkás” szerepét szerződésbe állt a világgal. Telephelyeinek száma nem hogy csökkent, még növekedett is. Ellenben egykori tradicionális termékeinek egy részét be kellett áldoznia.

Két markánsan ellentétes út, a végeredmény mégis ugyanaz: a rendszerváltozással járó gazdasági sokkhatást átvészelve sikerült konszolidálni mindkét vállalatot, a stabilitás útjára állva még az erőgyűjtésre is nyílt alkalom (főleg a Videotonnál). Az elmúlt években mindkét cégnél az optimizmus uralkodott és pozitív reményekkel néztek előre.

Romvári Ferenc, a Rába vezérigazgatójának véleménye szerint: „a Rába mögött nehéz időszak áll, de a nehéz napokat már átvészelték és folytatva a hatékonyságnövelést és az árbevétel bővülését a cég szebb jövő elé nézhet, mint amilyen a közelmúlt volt.” A Rábának kiemelt célja a pénzügystabilitás fenntartása, ami a megkezdett hatékonyságnöveléssel és árbevétel-bővítéssel érhető el. A pénzügyi stratégiai intézkedések kézzel fogható bizonyítéka a cég pénzügyi veszteségének fokozatos csökkenése és a 2004-es volt az első olyan év hosszú idő után, mikor a társaság nyereséggel zárt (2005 kivételével azóta is hasonló a tendencia). A Rábának fontos, hogy megtartsa észak-amerikai részesedéseit, és lehetőség szerint növelni is tudja azt. Erre reális lehetőség nyílt a John Deer-rel kötött hosszú távú szerződés alapján. Európában és az egykori szovjet tagállamokban is erősíteni kívánja jelenlétét a társaság. Különösen a FÁK piacán érhet el számottevő sikereket a Rába. Erre minden reménye meg is van, ugyanis a Rába még a nehéz időszakokban sem vonult ki erről a piacról, így stratégiai előnyre tett szert. E piacon való sikerességét jól mutatja a 2005-ös fehéroroszországi, majd egy évvel későbbi oroszországi szerződések aláírása jelentős megrendelésekről.

A Videotonnál a már említett hozzáadott érték növelése és a tudás alapú minőségi szolgáltatás megteremtése, egyfajta szolgáltató központtá válás a cél. Akár az egy partner multinacionális vállalatok bizonyos komplett szolgáltatásaiknak egy az egyben való átcsábításában is bíznak, így lehetőség nyílik a legnagyobb multinacionális vállalatok globális és információs hálózatába való beépülése szélesebb körű és magasabb színvonalú partnerkapcsolatok kiépítésére. A Videoton vezető regionális pozícióját is meg kívánják

őrizni, amit elősegíthet egy esetleges további külföldi terjeszkedés (Romániában és Ukrajnában).

Akár zárhatnám is munkámat az előbb bemutatott pozitív visszhangokkal és jövőképpel, azonban sajnos nem tudok elmenni a fejünk felett tornyosuló globális pénzügyi válsággal, ami nagyban átírhatja a két vállalat jövőbeni helyzetét. Sajnos a negatív hatások már begyűrűztek a két vállalathoz (főleg autóiipari főtevékenységüknek köszönhetően), a Rába legjelentősebb orosz partnere a GAZ csoport súlyos válságba került, a győri cégnél pedig bevezették a négynapos munkahetet. A Videotont is elérte a válság, amire akár jelentősebb elbocsátásokkal is reagálhat. Csak remélni tudjuk, hogy az elmúlt 20 év alatt véghezvitt, kemény és áldozatokkal járó átalakítások eléggé megszilárdították a két társaságot a nehéznek ígérkező gazdasági válság sikeres áthidalására.

IRODALOMJEGYZÉK:

- BARTA GY. (2002): A magyar ipar területi folyamatai. 1945-2000. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- GERDA ZS. (2005): A nagyvállalati túlélés és sikeres átalakulás a gazdasági környezet radikális megváltozása idején. VIDEOTON 1989-2002. http://gtfk.nyf.hu/uj/files/publikaciok/Inv2005_Gerda_Zsolt_40-47.pdf
- KULLMANN Á. (2000): A magyarországi ipari parkok fejlődési pályái. Tér és Társadalom. 2000. 2-3. pp. 63-72.
- KURTÁN L. (2001, 2007): Piacgazdaságtan. Egyetemi Tankönyv. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- KURTÁNNÉ V. I. (szerk. KURTÁN L.) (2003): „Ha én gazdag lennék...” A gazdagodás története és közgazdaságtani megközelítése. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- RÁBA Nyrt. 2004. és 2007. éves jelentésének kiadványa
- VOSZKA É. (1997): A dinoszauruszok esélyei. Pénzügykutató Rt. – Perfekt Rt, Budapest.

HETI ÉS NAPILAPOK ÚJSÁGCIKKEI:

- HVG 1991. 12. 04. p. 14: Hadizsákmány
- HVG 1993. 04. 24. p. 95: Sztár csinálók
- Magyar Hírlap 1991. 12. 6. p. 1: Négymilliárdért elkelt a Videoton
- Magyar Hírlap 1997. 08. 02. p. 9: „A Videotonról is le akartak beszélni”
- Napi Gazdaság 1998. 03. 10. p. 11: Videoton-SANYO akkumulátor gyárat avattak Kaposváron
- Népszabadság 1991. 06. 29. p. 1: A Videoton felszámolja önmagát
- Világgazdaság 2005. 10. 24. p. 7: High-techben erősít a Videoton

INTERNETES FORRÁSOK:

- http://www.fn.hu/hetilap/ceg_piac/20080624/szerzodesben_vilaggal/?action=nyomtat
- <http://www.opel.hu/site/footer/about2.html>
- <http://www.raba.hu/online/20000307.html>
- http://www.raba.hu/file/raba_2005Q4_kozlemeny_060214.pdf
- <http://www.videoton.hu/hun/index.php>