

Az ördög a részletekben rejlik – egy hibrid típusú vállalat nemzetköziesedése

ANTALÓCZY KATALIN – SASS MAGDOLNA

Az állami tulajdonban lévő vállalatok nemzetköziesedése – ahhoz képest, hogy mekkora a szerepük a világgazdaságban, illetve számos országban – a szakirodalom kevésbé vizsgált kérdése. Bár az állami tulajdonú kínai vállalatok nemzetközi szerepének növekedése ráirányította a kutatók figyelmét a témára, de a közép- és kelet-európai volt tervgazdaságok állami vállalataira korlátozott figyelem irányult, hiszen a többség úgy gondolta, hogy ezek a vállalatok eltűntek az 1990-es évek privatizációs folyamatában. Valójában azonban számos vállalat kimaradt, „kimenekült” a privatizációból, s ma is teljesen vagy részben (esetenként hibrid módon) állami tulajdonban van. A 2008-as válság – amely erősen érintette a kelet-közép-európai országokat – több kormányt arra indított, hogy felülvizsgálja az állam szerepét a gazdaságban, beleértve tulajdonosi szerepét is. Így – bár különböző okokból – például a magyar, a lengyel és a szlovén kormány ismét számottevő vállalati eszköz tulajdonosává vált. A cikk egy kisebbségi állami tulajdonban lévő vállalat, a Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt. esetét elemzi. Bár a múlt század elején alapított vállalat esete nagyon speciális, mégis ráirányítja a figyelmet az állami tulajdonban lévő vállalatok nemzetköziesedése eddigi megközelítésének hiányosságaira, hibáira és további részleteire – amelyben ez esetben a lényeg (az ördög) rejlik. Az elemzés alapjául a szakirodalomnak egy olyan újabb vonulata szolgál, amely az állami tulajdonban levő vállalatok alapvető változásait, azok hibrid jellegének előtérbe kerülését (például: Bruton et al., 2015, Peng et al., 2016) és az állami tulajdonban levő multinacionális vállalatokat (például: Kalotay, 2017, Götz–Jankowska, 2018) vizsgálja. A szerzők először a hátteret, vagyis a gyógyszeripari folyamatokat és a vállalat történetét mutatja be, illetve megvizsgálja az állami vállalatok jelenlétét a

<https://doi.org/10.47630/KULG.2018.62.5-6.34>

Antalóczy Katalin, Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar. E-mail: antaloczy.katalin@uni-bge.hu

Sass Magdolna, MTA KRTK Közgazdasági Intézet és Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar. E-mail: sass.magdolna@krtk.mta.hu

volt átalakuló országokban. Ezután a szakirodalom előbb említett területeit és a módszertant, valamint az információk forrását mutatja be. Végül következik a vállalati esettanulmány elemzése e szempontok alapján, valamint a fő következtetések.*
Journal of Economic Literature (JEL) kód: D 22, F 23.

A gyógyszerpiac és a nemzetközi gyógyszeripari folyamatok

Elvileg a gyógyszerpiac versenypiacként működhetne: sok a termék, sok a piaci szereplő (termelővállalatok) és sok a fogyasztó. A keresletet az emberek egészségügyi szükségletei határozzák meg. A termeléshez szükséges alapanyagok viszonylag könnyen elérhetőek és rendelkezésre állnak, a kínálatot tehát hozzá lehet igazítani a kereslethez. Másfelől azonban a gyógyszerpiac sajátos piac. A gyógyszerek többsége speciális termék, hiszen a modern társadalmakban általánosan elfogadott elv, hogy az ember elidegeníthetetlen joga egészségének megőrzése, javítása. Ezért méltányos áron hozzájuthat a biztonságos, egyre hatékonyabb, egyre több betegséget gyógyító termékhez (*Antalóczy, 1997*). Mindennek több következménye is van, amelyek a gyakorlatban jelentősen módosítják a gyógyszerpiac szerkezetét.

A gyógyszergyártó és a fogyasztó között egy szakértő, az orvos helyezkedik el, ő határozza meg a fogyasztó igényeit úgy, hogy nem vagy alig érdekelt a vásárlás költségeinek csökkentésében.¹ A méltányos, tömegek által is megfizethető egészségügyi szolgáltatások érdekében a fejlett országokban és egyre több fejlődő/feltörekvő államban létrehozták az állam által finanszírozott egészségbiztosítási rendszereket, amelyeknek része a gyógyszerár-támogatási rendszer. Vagyis a kormányok által ellenőrzöttek és szabályozottak a gyógyszerárak. A biztonságos gyógyszerek előállítása és piacra történő bevezetése érdekében a gyógyszergyártásban nemzetközileg egységes normák szerinti ellenőrzés érvényesül (*Antalóczy, 1997*), ugyanakkor a nemzeti regisztráció (törzskönyvezés) és gyógyszerár-finanszírozás következtében a piac erősen szegmentált. A gyógyszeripari K+F-költségek nagyon magasak és növekvőek, a kutatási tevékenység kockázata egyre nagyobb (a végül nem hatékony és/vagy nem piacképes termékek száma nő), a gyógyszerek regisztrációja hosszú

* *Sass Magdolna* részvételét a kutatásban az OTKA/NKFIH (109294) támogatta.

¹ Az összefüggés a vény nélkül kapható gyógyszerek esetében nem érvényes, illetve ma már több országban megpróbálja az állam az orvosokat az olcsóbb, generikus gyógyszerek felírására ösztönözni.

és költséges folyamat, ezért a gyártók az originális termékek² esetén ideiglenesen monopolpozíciót élveznek a szabadalmi jogokon keresztül.

Gyártói oldalról a gyógyszeripart a nagy tőkeszükséglet, az erőteljes innovációs és K+F-intenzitás, a lassú megtérülés és a magas profit jellemzi. Az ágazat legfontosabb szereplői napjainkban a gyógyszeripar „óriásai” szabadalmakkal védett originális termékekkel, a vezető generikus gyártók, a specializált gyártók vagy részjátékosok, valamint a kis- és középvállalatok, amelyek közül nemzetközileg kiemelkednek a magas kutatási potenciállal rendelkező biotechnológiai cégek.

Az ágazat története betekintést enged abba a folyamatba, amelyben kialakultak a gyógyszeripar jelenlegi jellegzetességei.³ Az 1950-es évekig a fejlődés lassú volt és döntően nemzeti keretekben folyt, majd az 1960-as évektől a fejlett országok vállalatai mind több pénzt fektettek a kutatás-fejlesztésbe blockbuster termékek⁴ előállítására érdekében. Ugyancsak nagyon sokat fordítottak a szükséges marketing- és termelési tevékenységekre is (*Vogel*, 1998). Az 1970-es évektől az ágazat egyre globalizáltabbá vált, mivel a méretgazdaságosság a munkaigényes termelési folyamatok fejlődő országokba történő kitelepítésére ösztönözte a vállalatokat, és a fejlett országokban a kereslet egyre inkább az originális termékek irányába mozdult el. Ugyanekkor a kevésbé fejlett, illetve a szocialista és a fejlődő országokban a generikustermelők tudtak növekedni elsősorban az eltérő szabadalmi rendszerek miatt⁵ (*Haakonsson*,

² Szabadalmi védelem szempontjából a gyógyszerek a következő csoportokba oszthatók. *Originális* a teljesen új, addig nem ismert hatású gyógyszer (új molekula, új biológiai hatás), amely egy adott vállalat – originális gyártó – kutatásai alapján jött létre és ott is fejlesztették termékké. A gyógyszert szabadalmi oltalom védi. *Licenctermék* esetén a termék szabadalmi oltalom alatt áll, a tulajdonos azonban – megfelelő díj ellenében – használati engedélyt ad a gyógyszer gyártására és forgalmazására. A szabadalom lejártá után a gyógyszer *generikussá* válik. A biológiai hatásosság szempontjából elsősorban a gyógyszert ettől kezdve bármely gyógyszergyár szabadon gyárthatja és értékesítheti.

³ A gyógyszeripar történetéről részletesebben lásd például *Antalóczy* [1997].

⁴ Azokat a gyógyszereket nevezi így a szakirodalom, amelyeknek éves forgalma meghaladja az 1 milliárd USD-t.

⁵ A 20. század elejétől a szabadalmi rendszerek két irányban fejlődtek. Az Egyesült Államokban általánossá vált az abszolút termékoltalom, amely a feltalálónak kizárólagos jogot garantál az adott termék bármely eljárással való gyártására, forgalmazására. A világ többi részén bizonyos iparágakat, például a gyógyszeripart is kiemelték a termékoltalomból. A megfontolás az volt, hogy a köz érdeke megkívánja, hogy a feltalálót kevésbé szigorúan védjék, az oltalmazható találmányok sorából zárják ki magát a terméket és csak az előállítására szolgáló eljárás legyen szabadalmaztatható. A gyógyszerek szabadalmaztatása nyilvános, közzéteszik az eljárást és az új molekula szerkezetét is, így jól képzett vegyészek új eljárással képesek előállítani ugyanazt a vegyületet. Ekkor az új eljárást szabadalmaztatták. A szellemi tulajdonjogok védelme a múlt század második felétől egyre inkább egységesült, ma már az országok meghatározó részében a szigorú termékoltalom érvényesül. (Lásd a WTO keretében elfogadott, a szellemi tulajdonjogok kereskedelmi érvényesüléséről szóló nemzetközi egyezményt.)

2009). 1984-ben az Egyesült Államokban elfogadták a *Waxmann–Hatch*-törvényt,⁶ amely az amerikai egészségügyi reform keretében az új generikumok gyorsított piacra jutását kívánta elősegíteni. Néhány évvel később Nagy-Britanniában, Németországban és Ausztriában is hasonló törvényeket fogadtak el „generikus hullámot” elindítva a fejlett országokban is (*Antalóczy*, 1997). A WTO keretében 1995-ben a szellemi tulajdonjogok kereskedelmi vonatkozásairól elfogadott nemzetközi egyezmény (TRIPS) azután újra, nagyon jelentősen átrendezte a gyógyszeripar környezetét. A szellemi tulajdonjogok védelmének nemzeti szabályozásait harmonizálták és nemzetközi előírásokkal egészítették ki. Mindennek hatására hatalmas nemzetközi konszolidáció kezdődött az ágazatban. A nagy és közepes méretű vállalatok egyesültek, illetve felvásárolták egymást. A K+F eredményesebbé, gazdaságosabbá tétele érdekében, a kutatási eredmények megszerzése céljából nagyvállalatok vásároltak fel közepes és kis biotechnológiai cégeket. Az éles versenyben való helytállás szükségessége kikényszerítette bizonyos tevékenységek kiszervezését, illetve külföldre telepítését (gyártás, klinikai vizsgálatok, nem kulcsfontosságú K+F), a független szolgáltatást nyújtók szerepe egyre gyakoribbá vált (*Vogel*, 1998). Ez a folyamat az utóbbi időben felgyorsult, hiszen egyfelől a blockbusterek felfedezése egyre költségesebb és bonyolultabb. A K+F-költségek meredeken nőnek a humán genom felfedezése, a személyre szabott gyógyítás lehetővé válása óta. Másfelől a szabadalmak tömeges lejáratá az originális gyártók korábban elérhető magas profitját jelentősen csökkentette. Az originális piacon nagyon magasak a piacra lépési korlátok, hiszen az ágazatra vonatkozó nemzetközi szabályozás egyre szigorúbb, a K+F-költségek egyre magasabbak. A generikus gyártók piacán ezek az akadályok valamivel alacsonyabbak, de élesedik a verseny többek között az új versenyzők – a kínai, az indiai gyógyszergyártók – megjelenése miatt. A költségvetési megszorítások a társadalombiztosítási és az egészségügyi kasszákat is érzékenyen érintették, az állami finanszírozás mértéke számos országban jelentősen csökkent valamennyi gyógyszergyártót sújtva. Az előregedő társadalmak új szükségleteket teremtenek, miközben egyre újabb technológiák állnak rendelkezésre a kutatásban és a gyártásban is.

Ezek az új feltételek arra kényszerítik a vállalatokat, hogy újragondolják korábbi stratégiájukat, új utakat, új megoldásokat keressenek a sikeres működés érdekében. Az ágazati konszolidáció felgyorsulva folytatódik tovább a nagyvállalatok egyesülésével, illetve a várhatóan sikeres molekulával rendelkező kisvállalatok nagyvállala-

⁶ A *Waxmann–Hatch*-törvény az amerikai egészségügyi reform keretében a generikumok rövidített piacra jutását kívánta elősegíteni azzal, hogy az 1962–1963 előtt szabadalmaztatott termékek azonnal, csak egy bioekvivalencia-vizsgálat elvégzését igazolva piacra kerülhessenek.

latok általi felvásárlásával, a K+F-tevékenységek kiszervezésével és kitelepítésével, továbbá bizonyos rés piacokra és/vagy termékekre történő specializációval.

E folyamatok hatására a gyógyszeripar rendkívül koncentrálttá és a világgazdaság egyik legglobalizáltabb ágazatává vált a termelésben és a fogyasztásban. A költségnyomás növekvő mértékben fragmentálttá tette a termelést, a gyógyszer-előállítás folyamatának egyes szakaszait azokra a helyekre telepítették, amelyeken a működés a leghatékonyabb. A globális értékláncok tehát egyre inkább jellemzik az ágazatot – bár kevésbé, mint a járműgyártást vagy az elektronikát (OECD, 2013). A gyógyszeripart a termelők által vezérelt értéklánc jellemzi: a technológia, a K+F és a termelési tapasztalatok a meghatározó kompetenciák, és amelyeket a vállalaton belül akarnak tartani a vezető vállalatok. Ezek a multinacionális cégek határozzák meg ezeket a nemzetközi hálózatokat.

Állami vállalatok a világgazdaságban és Kelet-Közép-Európában: szakirodalmi áttekintés, fogalmi keretek, elemzési módszertanunk

Az 1990-es években az állami tulajdonban levő vállalatok száma jelentősen csökkent a kelet-közép-európai országokban. Sokan azt várták, hogy a privatizáció teljes lesz, és ezek a cégek lényegében el fognak tűnni (Peng et al., 2016). Az OECD vizsgálata szerint az állami tulajdonban levő vállalatok részesedése a forgalom, a profit, az eszközök, a piaci érték területén valóban nem magasabb a Visegrádi országokban, mint az OECD skandináv tagjaiban, és csökkenő tendenciát mutat 2005 óta (Christiansen, 2011). 2014-es adatok alapján a Belgium, Ciprus, Horvátország, Franciaország, Görögország és Luxemburg nélküli EU-ban Magyarország hatodik, Csehország hetedik, Lengyelország tizenharmadik volt 2014-ben abban a rangsorban, amely a kormányok részesedését mutatja a vállalatok saját tőkéjéből. Ez a mutatójuk nem különbözött jelentősen Hollandia, Ausztria vagy Írország megfelelő indikátorától. Sass [2017] az OECD által közölt 2009-re és 2012-re vonatkozó adatokat elemezve szintén kiemeli, hogy az állami vállalatok súlya, a foglalkoztatottakból való részesedése igen alacsony és csökkenő a Visegrádi országokban. A Deloitte [2016] 500 vezető vállalatot közlő listáján is évről évre csökken az állami vállalatok száma a volt átalakuló régióban. Ennek ellenére 2016-ban Csehországban és Magyarországon kilenc-kilenc, Lengyelországban 34, Szlovákiában pedig öt többségi állami tulajdonban levő vállalatot találunk a vezető cégek között. Ezekben az elemzésekben közös az, hogy az állami vállalatokat igen távan értelmezik. Az

OECD szerint állami az a vállalat, amelyben a tulajdonlás nagyságától és a tulajdonló kormányzati szintjétől (helyi, regionális, központi) függetlenül jelentős az állami ellenőrzés a vállalatban. Vagyis a legújabb vizsgálatok figyelembe veszik azt, hogy az állami részesedés nagysága és az állami kontroll között nem biztos, hogy szoros kapcsolat van.

A világgazdaságban játszott fontosságuk ellenére az állami tulajdonban lévő vállalatok nemzetköziesedésének is viszonylag csekély a szakirodalma (*Bruton et al.*, 2015), jóllehet a *Journal of International Business Studies* különszámot szentelt a témának Kormányok mint tulajdonosok: globalizálódó állami vállalatok címmel, ami jelzi a téma növekvő fontosságát. Az érdeklődést részben a feltörekvő országok (közülük is elsősorban Kína) állami vállalatainak erősödő nemzetköziesedése, részben az állami vállalatok válság utáni szerepének növekedése okozta (*Götz–Jankowska*, 2016). A közép- és kelet-európai átalakuló országokban a téma alig kutatott, annak ellenére, hogy a válság után megnövekedett az állam szerepe, és a tervgazdaságból is örökölték kisebbségi, illetve többségi állami tulajdonban lévő vállalatokat. (Kivétel Lengyelországra *Baltowski–Kozarzewski*, 2016 és Magyarországra *Szanyi*, 2014) Ennek oka lehet, hogy általános volt az a várakozás a rendszerváltás idején, hogy a szocializmussal együtt az állami vállalatok is eltűnnek. Nem így történt, számos vállalat nemcsak életben maradt, de egyre nagyobb szerepet játszik mind a nemzetgazdaságokban, mind nemzetközileg. Jelentőségük növekedésének egyik oka a gazdasági válság, mivel sok gyengélkedő vállalat kapott úgy állami támogatást a túléléshez, hogy cserében az állam tulajdonrészt szerzett a vállalatban vagy bankban (*Götz–Jankowska*, 2016; PWC, 2015). A másik – és jelentőségük növekedésének tartósabb – oka, hogy az állami vállalatok ún. *hibrid szervezetté változtak* (*Diefenbach–Sillince*, 2011, *Bruton et al.*, 2015).

A hibrid állami vállalatokról ugyan sok cikk jelent meg, de a hibriditás fogalma nem teljesen tisztázott. Sokan csak a nonprofit ágazat vállalatainak vizsgálatában értelmezik és használják (*Brandsen et al.*, 2005). E szerzők szerint így csak bizonyos (szolgáltató) ágazatokban vannak jelen ezek a vállalatok. Mások a kínai állami vállalatok és a külföldi befektetők vegyesvállalataira alkalmazzák ezt a kategóriát (*Chen*, 2009). Megint más álláspontot képvisel *Koppel* [2007], aki szerint – USA-beli vállalatok példáján – a hibrid vállalatokat az amerikai kormány alapította valamilyen politikai céllal, ezek piaci alapon működnek és általában működésük költségeit bevételeikből fedezik. A hibriditást pusztán szervezetelméleti szempontból is definiálják (*Diefenbach–Sillince*, 2011).

A legszélesebb értelemben *Bruton és társai* [2015] értelmezi a hibrid állami vállalatot, és a mi felfogásunk is ehhez áll közel. Szerintük a hibrid állami vállalatok a tranzakciós költségek elmélete alapján olyan cégek, amelyek vegyítik a piaci és hierarchikus alapú tranzakciókat. A működés ágazata nem jellemző, bár egyes iparágakban jóval nagyobb ezek előfordulása. Ugyanakkor az állami ellenőrzés, a vállalat működésébe való beleszólás, a vállalat „függősége” nem áll egyenes arányban az állami tulajdon nagyságával és időben is változó lehet (*Christensen, 2017*). Vannak kisebbségi állami tulajdonban levő, de szoros állami ellenőrzés mellett működő vállalatok, például az *Energies de Portugal*, míg más vállalatokban a magas állami részesedés mellett gyakorlatilag az államtól függetlenül működhet a vállalat, ahogyan azt a brazil *Vale* esete mutatja (*Burton et al., 2015*).

A hibrid szervezeteket formális hierarchikus szerveződés jellemzi. A hibrid szerveződés tekinthető egyfajta reakciónak az állam és az állami vállalatok részéről az új gazdasági kihívásokra. A hibriditás felé történő elmozdulás az állami tulajdonban levő szervezet alkalmazkodóképességét mutatja, azt, hogy a sikeres(ebb) működés érdekében az állami és a magánkézben levő vállalatok eltérő szervezeti és menedzsmentlogikáját egy újfajta szerveződésben hozzák közelebb egymáshoz.

Véleményünk szerint az állam szerepét nemcsak mint tulajdonosét, hanem mint a működési környezet befolyásolóját is fontos figyelembe vennünk. Az intézményi keretek ugyanis nagyon fontosak a hibrid vállalatok működésében, különösen egyes ágazatokban. Az állam szabályozó szerepe meghatározó lehet például azokban az esetekben, amelyekben úgy látszik, hogy a kormányzat nem vesz aktívan részt a cég irányításában, de áttételesen, a működési környezet változtatásával mégis jelentős állami befolyás érvényesülhet.

Fontosak lehetnek nemcsak a makroszintű szabályozási, hanem a mikroszintű intézmények is – a topmenedzsment, ezen belül elsősorban a vezérigazgató –, hiszen meghatározó szerepük van a vállalati stratégia kialakításában, s így a nemzetköziesedésben is (*Bruton et al., 2015, Meyer et al., 2009, Vermeulen et al., 2007, Wicks, 2001*). A vezérigazgató és a menedzsment kapcsolatainak, háttérének, üzleti tapasztalatainak elemzése különösen fontos az állami (rész)tulajdonban lévő vállalatok esetében. Ezekkel kapcsolatban ugyanis felmerül az ügynökprobléma. Vizsgálni kell, vajon a vállalat operatív vezetői a kormány „ügynökei”-e, hozzájárulnak-e – és ha igen, akkor milyen módon – az állami kapcsolatok a cég nyereségességéhez, követ-e állami, politikai célokat a vállalat stb. (Ezért fogjuk a későbbiekben részletesen elemezni a vezérigazgató és a topmenedzsment háttérét és szerepét a Richter működésében, stratégiájának kialakításában a szakirodalom megállapításait kiegészítve.)

A szakirodalom tudomásunk szerint eddig még nem vizsgálta, hogy mennyiben változhat időben az állami beavatkozás, az állami tulajdon jellege szerint egy cég helyzete, vagyis elsősorban azt, hogy a tulajdoni szerkezet változatlanúsága, a kisebbségi állami tulajdon fennmaradása mellett is milyen módon növelheti az állam, a kormány a befolyását a cég működésére, és ez a változás megtörténik-e a hibrid állami vállalatok esetében. A szakirodalom eredményei általában ellentmondóak az állami vállalatoknak a magánvállalatokhoz viszonyított teljesítményét illetően. A hibrid cégeknél még érdekesebb lehet ez a kérdés: melyek lehetnek azok a mechanizmusok, amelyek az „állami” vagy a profitcél dominanciáját biztosítják. Egy további fontos kérdés, hogy az ún. hibrid állami vállalatok nemzetköziesedésének mozgatórugói eltérnek-e más vállalatokétól? Erről nem találtunk semmit a szakirodalomban, s általában az állami vállalatok külföldi közvetlentőke-befektetéseivel is – adatok híján – kevesen foglalkoznak (Kalotay, 2017).

A kelet-közép-európai állami vállalatok is lényegesen különböznek rendszer-váltás előtti elődeiktől. Mára teljesen megváltozott az üzleti környezet. Az állami tulajdon sok esetben kisebbségi, és a magántulajdonosok rendelkeznek többségi tulajdoni hányaddal. Ez utóbbiak között sokszor többségben vannak a külföldiek. Így tehát miközben a szakirodalom jelentős része még ma is homogén csoportként kezeli az állami vállalatokat, a legújabb fejlemények miatt fontos, hogy sokkal differenciáltabban értékeljük, elemezzük ezeknek a cégeknek a jellemzőit. Figyelembe kell venni az állami és a magántulajdon arányát és a kormányzati és magánirányítás mértékét is.

A szakirodalomban gyakorlatilag hiányzik a kelet-közép-európai vállalatok elemzése a hibriditás szempontjából. Bruton et al. [2015] 23 ország állami vállalatait vizsgálja, de ezek között nem szerepel régióinkból egyetlen vállalat sem, míg három oroszországi céget is elemeznek. Úgy gondoljuk, hogy a kelet-közép-európai régió fejlettebb országaiban működő, általában kisebbségi állami tulajdonban levő vállalatok elemzése nagymértékben gazdagíthatja a szakirodalmat és tudásunkat erről az új jelenségről. A Richter Gedeon Vegyészeti Gyárról szóló esettanulmány részben szemlélteti, részben kiegészíti a hibrid állami vállalatok szakirodalmát.

Elemzésünket elsősorban a vállalat legfontosabb vezetőivel folytatott interjúkra építettük. Interjúalanyaink között volt a cég kutatási igazgatója, kormányzati és PR kapcsolatokért felelős vezetője, orvos igazgatója és a felügyelőbizottság egy tagja – mindegyikükkel több beszélgetést is folytattunk. Interjút készítettünk továbbá a vállalatához közel álló kormányzati szervek (ÁPV Rt., majd Nemzeti Vagyonkezelő Zrt., Országos Egészségbiztosítási Pénztár, Országos Gyógyszerészeti Intézet) kép-

viselőivel és olyan vállalatokkal, amelyek kapcsolatban vannak a Richterrel. Fontos forrásaink voltak a vállalat éves jelentései, pénzügyi jelentései, közleményei, valamint újságcikkek. Felhasználtuk továbbá e cikk egyik szerzőjének korábbi kutatási eredményeit (Antalóczy, 1999; 2007, 2008).

Azért választottuk az interjúkra építő kutatási, elemzési módszert, mert úgy véltük, hogy az előzőekben vázolt új elméleti megközelítéssel kapcsolatos kérdések vizsgálata leginkább ilyen módon lehetséges. A legtöbb felvetett kérdés nem a számszerű, hanem a kevéssé számszerűsíthető tényezők elemzését igényli.

A Richter Gedeon Vegyészeti Gyár esete

Esettanulmányunk vizsgálati tárgya, a Richter Gedeon Vegyészeti Gyár egy erősen szabályozott ágazatban működő – ennek legfontosabb jellemzőit a cikk elején foglaltuk össze – hibrid tulajdonosi szerkezetű vállalat.

2017 végén a részvények 25,25 százaléka volt állami tulajdonban, 7,09 százaléka hazai, 67,61 százaléka pedig külföldi magán- és intézményi befektetők tulajdonában (Richter, 2018).

Jelenleg a Richter Magyarország egyik vezető vállalata. A kutatás-fejlesztésre legtöbbet költő cégek között van, 2014-ben az összes hazai K+F-ráfordítás 9,6, a gyógyszeripari K+F közel 56 százalékát adta. (Saját számítás a KSH, a MAGYOSZ és a Richter adatai alapján). A Richter az egyetlen magyar vállalat, amely rajta van az EU kutatás-fejlesztés Scoreboard 2015-ös listáján, a 178. helyen (European Commission, 2015). A közép- és kelet-európai régióban a kutatás-fejlesztési ráfordítások alapján az első, a bevétel alapján pedig a 16. helyen állt 2014-ben (IMS Health alapján MAGYOSZ-információ). A Richter egyéb mutatók alapján is a magyar gazdaság vezető vállalatai között van: 2015-ben a 18. helyen állt az árbevétel, a 12. helyen az export, a 9. helyen az adózás utáni nyereség, a 8. helyen a saját tőke alapján, és a vállalat az ország 8. legnagyobb foglalkoztatója volt. A Richter tehát az egyik legfontosabb hazai irányítás alatt álló közép-európai, illetve magyar vállalat. Saját magát specializált gyártóként definiálja (Richter, 2017), vagyis a vállalat a harmadik csoportba tartozik a gyógyszeripari játékosok között. Azon cégek számára, amelyek nem tartoznak az ágazat óriásai közé, a versenyképesség megőrzése érdekében elvileg több lehetőség is létezik. Az egyik a költségek csökkentése, de ez az európai vállalatok számára a kínai és indiai gyártókkal szemben szinte lehetetlen. A profitabilitás megőrzésének másik útja a specializált gyártóvá válás: olyan termékekre kon-

centrálni, amelyek költségei magasak, komplex betegségek gyógyításának részei és speciális módon kell őket adminisztrálni, vagyis engedélyeztetni, kezelni, elosztani. Mondhatjuk, hogy ezek a gyártók részjátékosok: egy terápiás és/vagy földrajzi részre koncentrálnak. Ez egy növekvő terület azon gyógyszergyártók számára, amelyek sem a költségversenyben nem tudnak helytállni, sem a méretgazdaságosság, sem az originális termékek birtoklása nem a sajátjuk (Pharmavoice, 2014). A Richter hagyományosan a nőgyógyászati termékekre koncentrált, napjainkra a világ egyik legszélesebb nőgyógyászati portfóliójával rendelkezik (Richter, 2017). Originális kutatásokat különböző formájú nemzetközi együttműködések keretében folytat elsősorban a központi idegrendszer megbetegedéseinek területén. Ennek eredményeként született a cariprazine antipszichotikus vegyület, amely kiemelkedő sikere a vállalatnak.

A Richter erősen nemzetköziesedett, multinacionális cég. 2016-ban 38 országban 7 termelő és kutatás-fejlesztést végző leány- és közös vállalattal, 29 képviseleti irodával és 27 kis- és nagykereskedelmi vállalattal rendelkezett.⁷ Transznacionalitási indexe⁸ relatíve magas, 50 százalékos. (Sass–Kovács, 2015) Termelést folytató leányvállalata van a Richternek Lengyelországban, Romániában, Oroszországban, Kínában, Svájcban, Indiában (vegyesvállalat egy helyi céggel) és Németországban (egy német céggel közösen felvásárolt biotechnológiai vállalat).⁹ Kereskedelmi leányvállalatai behálózzák a világot. Jelen vannak a volt Szovjetunió szinte valamennyi utódállamában (csak Oroszországban 8 leánycége van a Richternek), az EU-tagországokban, az Egyesült Államokban, több dél-amerikai országban. Kereskedelmi közös vállalattal rendelkezik Mexikóban, Brazíliában és a Holland Antillákon. A Richter tehát nagyon széles földrajzi kiterjedéssel bír. Ez önmagában is a siker mutatója egy posztoszocialista vállalat esetében.

Kutatási kérdésünket két irányból is érdemes feltenni. E sikerben – amelynek tehát meghatározó része, illetve jelzője a nemzetköziesedés – mekkora szerepe van a hibrid típusú tulajdonosi szerkezetnek, illetve más tényezőknek? És fordítva: ahhoz, hogy a vállalat ilyen hosszú távon – több mint egy évszázada – sikeres legyen, hibrid típusúnak kell lennie (vagyis az államnak tulajdonosnak kell lennie)?

⁷ Lásd: http://www.richter.hu/hu-HU/richter-csoport/Pages/kereskedelmi_kepviseletek.aspx

⁸ Transznacionalitási index (TNI): Az UNCTAD által kidolgozott és alkalmazott mérőszám, amely a vállalat nemzetköziesedtségét méri. Három mutató egyszerű számtani átlaga: külföldön befektetett eszköz/összes eszköz, külföldi foglalkoztatottak/összes foglalkoztatott és külföldi eladás/összes értékesítés.

⁹ Lásd: http://www.richter.hu/hu-HU/richter-csoport/termelőleányvállalatok/Lapok/termelő_vállalatok.aspx

A vállalati hagyományok – adalékok az útfüggséghez

A Richter sikerességének egyik nagyon fontos tényezőjét jelentik hagyományai. 1901-es alapításával *Richter Gedeon* gyógyszerész nemcsak a ma is sikeres vállalat, hanem az egész magyar gyógyszeripar alapjait rakta le. A vállalat indulásakor elsősorban organoterápiás (állati eredetű alapanyagokon alapuló) termékeket fejlesztett, majd kémiai szintézissel és növényi alapanyagokból is megkezdte a fájdalomcsillapítók, a fertőtlenítőszeres, illetve hormonális (nőgyógyászati) gyógyszerek gyártását. A termékeket kezdetben az Osztrák–Magyar Monarchia nagy belső piacán értékesítették. A Monarchia szétesése teljesen új helyzetet eredményezett: rákényszerítette a céget a *nemzetköziesedésre* akkor, amikor importkorlátozásokat és egyéb protekcionista intézkedéseket vezettek be számos európai országban. A vállalat ekkor kezdte el az európai képviseletek kiépítését és a tengerentúli piacok meghódítását. 1924 és 1932 között több mint 50 Richter-képviselet létesült Indiától Kanadáig, a Fülöp-szigetektől Brazíliáig. A képviseletek működése az export jelentős felfutását eredményezte. A nagy gazdasági világválság idején általánossá vált importkorlátozásokat úgy igyekezett a Richter kivédeni, hogy a képviseleteket leányvállalatokká fejlesztették például Angliában, Olaszországban, Belgiumban, Lengyelországban, Mexikóban, Brazíliában (Antalóczy, 2008). A Richter az egyik legnagyobb magyar exportórré vált, a nemzetközi versenyképességet *saját kutatási bázis* segítette. A laboratórium egyfelől lehetővé tette a külföldi felfedezések gyorsabb hazai gyártását, másfelől önálló kutatási tevékenység végzését. Az 1940-es évek közepéig 86 önálló szabadalmat védetett le a gyár. *Richter Gedeon* – bár folyamatosan törekedett vállalata fejlesztésére – ezt csak olyan mértékben tartotta elképzelhetőnek, amely megvalósítható a vállalat saját erejére támaszkodva, *szerves fejlődéssel*. 1923-ban ugyan részvénytársasággá alakította cégét, de elsősorban a nemzetközi tekintély növelése céljából. Soha nem vállalta idegen tőke bevonását, következetesen megőrizte a cég családi jellegét. A társaság családi részvénytársaság lett, mivel alapítói kizárólag Richter Gedeon és felesége családjából kerültek ki, a részvényeket nem bocsátották tőzsdére (Antalóczy, 2008). A második világháború után a céget államosították és beleolvasztottak számos kis gyógyszergyárat, így a vállalat a legnagyobb hazai gyógyszergyárrá vált. Számos nehézség után az 1950-es évek végétől – a sajátos szocialista viszonyokhoz alkalmazkodva, azokat kihasználva – újra a fejlődés útjára lépett a korábbi erősségekre (kutatás, külpiaci – elsősorban KGST- – tevékenység, beruházások) építve. A hagyományok alapján az 1960-as évektől megkezdte a hormonális készítmények (fogamzásgátló tabletták) gyártását. A vállalat a KGST egyik

legnagyobb gyógyszeripari exportőrévé vált, ezen belül elsősorban a szovjet piacon értékesítettek. Az 1970-es évektől nyitottak a nyugati piacok felé is, ahol nem készgyógyszereket, hanem hatóanyagokat értékesítettek. A rendszerváltás, az ezzel járó hatalmas piacvesztés súlyos veszteségeket okozott a vállalatnak. A cég élére új menedzsment került, és az általuk kidolgozott koncepció alapján zajlott le a vállalat privatizációja (Antalóczy, 1999).

A vállalat privatizációja – határozott vállalati stratégia, változó állami szándékok

A közép- és kelet-európai átalakuló országok között 2010-ig Magyarországon privatizálták a legnagyobb arányban az állami tulajdonban lévő cégeket. Még a legnagyobb közszolgáltató vállalatokat is magánosították (jellemzően külföldi tulajdonba kerültek) az 1990-es évek közepén, s csak néhány vállalat maradt 100 százalékosan állami tulajdonban (például a MÁV, a Szerencsejáték Zrt.). Az OECD adatai szerint (OECD, 2016) 2012-ben az állami tulajdonban lévő vállalatok száma 371 volt, ami OECD összehasonlításban magasnak számít. (A listát Lengyelország vezette.) Ugyanakkor, bár a foglalkoztatottságban játszott szerepük is viszonylag jelentős volt (nagyjából az összes foglalkoztatott 3 százaléka döntően a MÁV miatt), könyvszerinti értékük elhanyagolható volt (Christiansen, 2011). Ez jelzi, hogy ezeknek a vállalatoknak a többsége a szocializmusból származik, és azért vannak állami tulajdonban, mert privatizációjuk megvalósíthatatlan volt. Az OECD [2016] szerint 2012-ben a tőzsdén jegyzett cégek közül 1 többségi, 2 kisebbségi állami tulajdonban volt. A többségi állami tulajdonban lévő vállalat a Rába Járműipari Holding Nyrt., a két kisebbségi állami tulajdonban lévő vállalat a Mol és a Richter volt.

A privatizációs folyamat kezdetekor, az 1990-es évek elején a nagy és viszonylag sikeres, jelentősebb nyugati exporttal rendelkező *gyógyszeripari vállalatok privatizációs stratégiáját alapvetően a menedzsment szándékai határozták meg*.¹⁰ Egy dolog látszott az állam részéről: *nem akarja megtartani tulajdonosi részesedését*. A négy nagy gyógyszergyár közül három: a Chinoín, az Egis, majd a Biogal is külföldi szakmai befektetők többségi tulajdonába került. A Richter újonnan – 1992-ben – hivatalba lépett menedzsmentje azonban más utat választott. Stratégiájuk központi eleme a cég függetlenségének megőrzése volt, ezen belül nagyon határozott véleményük volt a kívánatos állami szerepvállalásról. A függetlenség szerintük azt jelenti, hogy önálló, a menedzsment által kidolgozott vállalati stratégiát követnek, vagyis ki-

¹⁰ A folyamatot – az ÁVÜ, az ÁV Rt., az ÁPV Rt., minisztériumi és vállalati dokumentumok alapján – részletesen bemutatja és elemzi Antalóczy [1999].

zárják többségi külföldi szakmai befektető tulajdonszerzését, és kialakítják az állam „szükséges és elégséges” szerepét. A *cél* tehát, hogy *a menedzsment erősebb legyen a tulajdonosnál*, ez pedig *szórt tulajdonosi szerkezet és kisebbségi állami részesedés* mellett érhető el. A szórt tulajdonosi szerkezet és a szükséges tőkebevonás megvalósításának eszköze a vállalati részvények tőzsdei bevezetése. A tőzsde a pótlólagos tőkebevonás mellett erős profitkényszert jelent és a vállalat nyilvános működését követeli meg. Ez korlátozza az állam beavatkozási lehetőségét. Ugyanakkor az állami részesedés hosszabb távú érdekeltséget, a mindenáron való profitnövelés korlátozását, a szerves fejlődés lehetőségét biztosíthatja – természetesen nem függetlenül a menedzsment tevékenységének, tehetségének, lavírozó képességének jellegétől.

Az 1990-ben részvénytársasággá alakult, ekkor még 100 százalékban állami tulajdonban lévő cég alaptőkéjét – külföldi befektetők számára lehetővé tett zártkörű részvénykibocsátással – 1993-ban 4,4 milliárd forinttal megemelték. 1994 novemberében pedig a Richter részvényeit bevezették a Budapesti Értéktőzsdére. Ekkor még a magyar állam többségi tulajdonos maradt.^{11, 12} 1995-ben és 1997-ben azonban az ÁPV Rt. további részvényeket értékesített külföldi befektetőknek és a munkavállalóknak, s a tranzakció következtében az állam tulajdoni hányada először 50 százalék alá, majd 25 százalék + 1 szavazatra csökkent.¹³ Ez volt a menedzsment által kívánatosnak tartott állapot: a vállalatban *örökölt kisebbségi*, de a kivásárlást blokkoló *állami tulajdoni hányad* maradt. Ehhez a menedzsment ragaszkodott és nem az állam, ami néhány évvel később még egyértelműbbé vált, ahogy a menedzsment rendkívül erős alkuereje is. A 2000-es évek elejétől ugyanis az állam mint tulajdonos stratégiája megváltozott. 2004 tavaszán a pénzügyminiszter bejelentette, hogy az állam értékesíti Richterben lévő 25 százalékos tulajdoni hányadát – döntően költségvetési okok miatt. A zárt ajtók mögötti alku eredményeként végül sajátos konstrukció született (a javaslat minden bizonnyal a vállalat ötlete volt): a magyar állam bevételhez jutott, míg a cég részvényei még öt évig az állam tulajdonában maradtak. A megoldás lényege, hogy a Richter Gedeon Rt. részvényeire átcserélhető kötvényt bocsátottak ki (Antalóczy, 2008). „Az átcserélhető kötvények érté-

¹¹ Lásd: <https://www.richter.hu/en-US/pressroom/press-release/Pages/press-releases/pr141111.aspx>

¹² Lásd: <http://bet.hu/newkibdata/10019699>

¹³ Ekkor hozta meg a menedzsment az ellenséges kivásárlás elleni szabályokat: 25 százalékban korlátozta a szavazati jog maximumát: ha egy részvényes 10 százalék tulajdonrészt szerez akár egyedül, akár kapcsolt cégei útján, azt be kell jelentenie a társaságnak, s minden további 5 százalékot is nyilvánosságra kell hoznia, s ha meg kívánja szerezni a Richter többségi tulajdonát, akkor is csak 25 százalékos szavazati aránnyal fog rendelkezni. Tehát az állam 25%+1 szavazata aranyrészvény nélkül is képes megakadályozni egy ellenséges kivásárlást.

kesítése zárt körben, kifejezetten az ilyen típusú befektetésekre szakosodott intézményi befektetőknek történt. A Richter stratégiájának folytatására garanciát jelent, hogy a konstrukció szerint az állam mint tulajdonos szerepvállalása még legalább öt évig megmarad a társaságban, tehát a részvényesi jogok gyakorlása változatlan feltételek mellett történik” (Éves jelentés, 2004). A konstrukció azóta is fennáll, ötévente meghosszabbítják az állam és a vállalat közötti szerződést. Ebben minden bizonnyal szerepet játszik az is, hogy a 2010 óta hivatalban lévő kormányok álláspontja is megváltozott a vállalatokban történő állami tulajdonosi szerepvállalással kapcsolatban. (Lásd a visszaállamosításokat, a kivásárlásokat a közszolgáltatónál, a bankrendszerben.)

Így 2017 végén a Richter tulajdonosi szerkezetét a következők jellemezték: 25,25 százalékkal rendelkezett a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt., 9,79 százalékkal az Aberdeen Asset Management Plc (a londoni tőzsdén jegyzett brit székhelyű vagyonkezelő társaság), az összes többi tulajdonosnak – valamennyien intézményi befektetők – pedig kevesebb, mint 5 százaléka volt, így a vállalat tulajdonosi szerkezete szórtnak tekinthető. A külföldi tulajdoni hányad 67,61 százalék, a külföldi szavazó tőke 67,21 százalék, amelyben az Aberdeen – mint legnagyobb részesedésű – ugyancsak 9,79 százalékkal rendelkezik. A hazai befektetők aránya 32,34 százalék, amelyből 3,3 százalék az intézményi és 3,79 százalék a magánbefektető. A saját részvény 0,04, a nem nevesített tulajdoni hányad pedig 0,01 százalék.¹⁴ A vállalat tehát többségi, de szórt külföldi tulajdonban van, de a magyar állam pedig „szükséges és elégséges” tulajdoni hányaddal rendelkezik.

Állami szabályozás/irányítás – változó hatások

Nem könnyű megítélni az állami szerepvállalás jelentőségét, jellemzőit egy kisebbségi állami tulajdonban lévő vállalat esetében. Az egyik mutató lehet a vezérigazgató, illetve a felső vezetés korábbi kormányzati szerveknél végzett munkája. (Ezt a későbbiekben mutatjuk be.) Másik jelzőszám lehet, hogy vajon puha-e a vállalat költségvetési korlátja (Kornai, 1993, Bruton et al., 2015). A harmadik a szabályozási környezet, illetve egyes szabályozási eszközök testre szabása.

A Richter pénzügyi történetének áttekintése azt mutatja, hogy a vállalat ugyanolyan kemény pénzügyi korlátokkal rendelkezett, mint bármely más magántulajdonban lévő cég. A vállalat pénzügyi folyamatainak transzparenciáját biztosítja,

¹⁴ Lásd: <http://www.richter.hu/hu-HU/Befektetok/jelentesek/Negyedevjesjelentés/RCH180212QR01H.pdf>

hogy részvényeit jegyzi a tőzsdén, ezért folyamatosan az elemzők, a nyilvánosság keresztttüzében áll. A Richter partnere számos bank és az állami tulajdonban lévő exportfinanszírozással és hitelbiztosítással foglalkozó intézmény (EXIM) is, amely kedvezményes exporthiteket nyújt. Ez jellemző a többi magyarországi gyógyszeripari vállalatra is. Interjúinkban nem találtunk utalást arra, hogy a Richtert kiemelten kezelték volna. (Lásd az *1. táblázatot*.)

1. táblázat

A Richter Gedeon Nyrt. főbb konszolidált adatai

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Összes árbevétel (milliárd Ft)	326,702	351,424	353,709	365,220	389,690	444,356
Üzleti tevékenység eredménye (milliárd Ft)	48,696	45,569	37,747	67,532	54,616	68,769
1 részvényre jutó eredmény (Ft)	264	229	135	292	356	275

Forrás: Richter Gedeon Nyrt. éves jelentések alapján saját összeállítás.

Interjúink során az állam képviselőinek szerepére, esetleges hatására a stratégiai döntésekre kiemelten fókuszáltunk. Ezzel kapcsolatban egyik interjúalanyunk így fogalmazott: „Az állam (az MNV Zrt.) képviselője az igazgatótanácsban pontosan úgy viselkedik, mint bármely más részvényes képviselője.” Beszélgetéseink során interjúalanyaink egybehangzóan állították, hogy az állam soha sem avatkozott bele a vállalat operatív működésébe, irányításába.¹⁵ Amikor például a kormány meghirdette a keleti nyitás néven ismertté vált külgazdasági stratégiáját, annak ellenére nem gyakorolt nyomást a vállalatra, hogy a Richter az egyik legfontosabb exportőr az orosz piacon és erős a jelenléte a kínai és az indiai piacon is.

A Richter mint gyógyszeripari vállalat egy erősen szabályozott ágazatban működik. Az állam nemcsak mint tulajdonos, hanem mint a sajátos gyógyszerpiacot – számos területen, sokfajta eszközzel, kedvező és kedvezőtlen irányba – szabályo-

¹⁵ Természetesen az interjúkon alapuló kutatási módszernek vannak korlátai. Előfordulhat, hogy bizonyos részletek nem kerülnek szóba, illetve az interjúalanyok nem bontják ki a történések minden részletét. Ezt azzal igyekeztünk kiküszöbölni, hogy ugyanazt a kérdést éveken keresztül, számos embernek különböző megközelítésekben feltettük – soha nem kaptunk senkitől a fenti állítástól eltérő választ.

zó szereplő is erőteljesen befolyásolhatja vizsgált vállalatunk működését, teljesítményét, nemzetköziesedését.

A rendszerváltás után a gyógyszeripar hazai működésére az egyik legnagyobb hatással a gyógyszerimport 1991-ben megvalósított liberalizálása volt, az addig zárt gyógyszerpiac nyitottá vált. Megjelentek a hazai piacon a külföldi gyártók termékeikkel, kereskedelmi képviselőikkel, a hazainál sokkal hatékonyabb marketingismereteikkel és -módszereikkel, lobbijerejükkel. Megszűnt az addigi ellátási kötelezettség (amely szétosztotta a hazai piacot a vállalatok között, kötelezővé téve nekik egy-egy gyógyszer/termékcsoport gyártását, értékesítését), ettől kezdve a hazai gyártóknak egymással is versenyezniük kellett, nemcsak a külföldi konkurenssekkel. A Richter tehát szinte egyik napról a másikra a korábbi védettből versenyhelyzetbe került. Ez hatalmas kihívást jelentett, teljesen új stratégiát követelt a vállalattól. A teljesen új környezet azonban összességében 2002-ig általában kedvező volt a Richter számára. Ez elsősorban a gyógyszerár-szabályozási rendszer miatt volt így. Az 1990-es években – különösen annak első felében – igyekezett a mindenkori kormány a hazai gyógyszergyárakat támogatni a befogadás, a támogatás és az ártárgyalások során is. (Az *Antall*-kormány idején még kormányrendelet is született a hazai gyártók preferálásáról.) Az évtized második felétől ennek megvalósítása azonban egyre nagyobb nehézségekbe ütközött, hiszen kérdésessé vált: ki is a magyar? A legnagyobb hazai gyártók többségi külföldi tulajdonba kerültek, zöldmezős csomagolóüzemeket létesítettek ugyancsak külföldi vállalatok (*Antalóczy*, 1997, *Borkó*, 2003). A gyakorlatban magyarnak tekintették a valóban Magyarországon gyártott gyógyszereket és még az 1990-es évtized második felében is, amikor kézi vezérléssel alakították a szabályozási rendszert, igyekeztek kedvezőbb feltételeket biztosítani számukra. A közgyógyellátási listára például csak a legolcsóbb gyógyszerek kerülhettek, és ezek jórészt magyarországi gyártóktól származtak. A meghirdetett generikus program ugyancsak az ő érdekeiket szolgálta. Az 1998-as hatóanyag-alapú támogatás még mindig inkább a hazai gyártókat kedvezményezte. Bár ekkortól már a támogatási rendszerben a gyógyszerárakat nem az addigi alapon – a német Rote Liste, az originális gyógyszerek jellemzően magas árait tartalmazó listája szerint –, hanem annak a három európai országnak az árai alapján számították, amelyek a legalacsonyabbak voltak. Az igazi törést a hazai gyártók kedvezményezésében az jelentette, hogy a 2004-es csatlakozás után át kellett vennünk az Európai Unió transzparenciaelvét, amely nyilvánosan rögzítette a gyógyszerek támogatásba történő befogadásának és támogatásának alapelveit. Míg a korábbi listákat könnyű volt megkerülni, illetve lehetett alkudni az Országos Egészségbiztosítási Pénztárral (OEP), ekkortól a rendelet

megfogalmazta a szabályozás elveit. 2006 végén elfogadták, majd 2007-től alkalmazták a konvergenciaprogramba illeszkedő gyógyszer-gazdaságossági törvényt, amellyel el kívánták érni a felülről zárt gyógyszerkassza megteremtését. A gyógyszerkiadások visszafogását a gyógyszerfogyasztás mérséklésével, a gyógyszerárak letörésével és e szabályok szigorú betartásával szerették volna megvalósítani (Antalóczy, 2008). A hazai gyártók – köztük a Richter – alkuerejét csökkenthette egyfelől a nagy külföldi gyógyszergyárak kifinomultabb, régóta kidolgozott és – uniós kerek, transzparencia-előírások között – használt, bejáratott alkumechanizmusa, másfelől az olcsóbb árfekvésű generikumok beérkezése. 2011-ben pedig az ún. vaklicit bevezetése – vagyis az azonos hatóanyagú és hatáserősségű generikus készítmények árversenye – további hazai árcsökkenést, illetve piaci részaránycsökkenést okozott. Összességében ettől az időszaktól kezdve a Richter szabályozási környezete a korábbiaknál sokkal kedvezőtlenebbé vált, arra indítva a menedzsmentet – egyfajta push tényezőként, kényszerként –, hogy új stratégiát dolgozzon ki, amelynek fókuszában a külföldi piacok, a külföldi terjeszkedés áll.

A mikrintézményi tényezők: a vezérigazgató és a menedzsment szerepe

A szakirodalomban – annak ellenére, hogy szerepük nagyon fontos – csak néhány olyan elemzést találunk, amely a mikrintézmények (elsősorban a vállalati menedzsment, kiemelten a vezérigazgató) szerepét vizsgálja az adott cég stratégiájának alakításában. (Áttekintésként lásd: *Bruton et al.*, 2015, a magyar magántulajdonban lévő vállalatok vezérigazgatóinak szerepét elemzi: *Laki–Szalai*, 2015) A nemzetközi szakirodalomban elemzések bizonyítják, hogy a vállalatvezető személyiségének, ambícióinak hatása meghatározó lehet a vállalat sikeressége, a szervezet fejlődése szempontjából (*Wales et al.*, 2013), de akár a stratégiaalkotásban, nemzetköziesedésben is (*Tihanyi et al.*, 2000). A vállalatvezető meghatározó szerepe miatt személyiségjegyei fontosak lehetnek a menedzsment többi tagjához fűződő viszonyában, a vezetett vállalat stratégiájának, szervezeti felépítésének, akár egész „szellemiségének” alakításában. (Magyar publikációk közül lásd például *Gáti–Bauer* [2017] marketing területén végzett kutatását.) Különösen érdekes lehet a vezető személyisége egy hibrid típusú vállalat esetében, hiszen kérdéses, hogy mennyiben meghatározó, befolyásoló az állami tulajdonos és mekkora a menedzsment valódi szerepe. Más szempontból pedig fontos lehet, hogy bejuttatja-e az állam a menedzsmentbe, egyéb vezető testületekbe képviselőit és ők képviselnek-e ott kormányzati érdekeket? Létezik-e egy ilyen típusú ügynökprobléma?

A Richter 1990 utáni történetében meghatározó szerepe van a 2017 novemberéig – tehát negyedszázadig – a vállalatot irányító vezérigazgatónak. Ő határozta meg a menedzsment összetételét, majd ők együtt a privatizációs stratégiát, azt, hogy hogyan őrizheti meg függetlenségét a vállalat és döntési pozícióját a menedzsment (*Antalóczy, 1999*). Ugyancsak a menedzsment alakította ki azt a vállalati stratégiát, amely a változó hazai és nemzetközi környezetben megőrizte, sőt növelte a cég a versenyképességét. Ennek döntő része volt a Richter nemzetköziesedési stratégiája. Nézzük meg e meghatározó személyiség és legközvetlenebb munkatársai szakmai múltját, kötődéseit!

Bogsch Erik 1992-től 2017 őszéig volt a Richter vezérigazgatója, azóta a cég igazgatóságának elnöke, aki felelős a kereskedelemért, a nemzetközi és kormányzati kapcsolatokért.¹⁶ *Bogsch Erik* okleveles vegyész, mérnök-közgazdász. A Budapesti Műszaki Egyetem elvégzése után rögtön a Kőbányai Gyógyszerárugyárba került, ahol 1970 és 1977 között nemzetközi együttműködéssel és fejlesztéssel foglalkozott. 1977 és 1983 között a Medimpex Gyógyszer-külkereskedelmi Vállalat mexikói irodáját vezette (a Richter kiküldöttjeként). 1983-ban néhány évre visszatért Magyarországra és 1988-ig fejlesztési főmérnökhelyettes. 1988 és 1992 között a Medimpex UK Ltd. vezetője volt Londonban. Innen került a Richter élére 1992-ben, a vállalat válságának mélypontján egy fejjadász cég megkeresésére. Nem voltak politikai kapcsolatai, sem pártokhoz, sem a kormányhoz nem kötődött, szakmai alapon választották ki. Működése kormányokon, politikai ciklusokon átívelő, politikai elkötelezettségéről nyilvánosan azóta sem lehet tudni semmit. Egész szakmai pályafutása közvetlenül vagy közvetve a Richterhez kötődik, 1992-ben mégis kívülről, ráadásul külföldről jött. Nemcsak a hazai helyzetet ismerte, de nemzetközi iparági és piaci tapasztalatokkal is rendelkezett, ami egyedi a hazai gyógyszeripari vezetők között. *Kormányzati állása* azonban *soha sem volt*, így feltételezhetjük, hogy vezérigazgatóként mindig a vállalat érdekét helyezte előtérbe. Ennek megvalósításához szükséges tudása részben a tervgazdaságból származott – Magyarországon az 1968-as reformot követően a nagyvállalati vezetők gyakran az általuk vezetett vállalat érdekében tevékenykedtek (*Mihályi, 1993, Böröcz, 1995*). A privatizációs folyamat során az is világossá vált, hogy amennyire csak lehetséges, független szeretett volna maradni a kormánytól is. Az állam „szükséges és elégséges” szerepe *Bogsch Erik* szerint a következőket jelenti: Az állam megőrzi 25 százalékos tulajdoni hányadát (ami kevés ahhoz, hogy beleszóljon a cég működésébe, de elégséges arra, hogy egy

¹⁶ Lásd: http://www.richter.hu/hu-HU/rolunk/tarsasag_testuletei/Pages/Ugyvezetoseg.aspx

ellenséges kivásárlástól megvédje a vállalatot). A társadalombiztosítási rendszeren keresztül – amennyiben ez nem sérti a betegek érdekeit, illetve nem rontja a gyógyszerkasszát – előnyben részesíti a hazai termelőket, segítő gazdasági környezetet teremt (megfelelő adó- és árfolyam-politika) és gazdaságdiplomáciai eszközökkel segíti a külpiazi munkát (Antalóczy, 2008). A vezérigazgató 1992-es kinevezésekor maga választhatta meg vezetőtársait. Interjúink alapján elmondhatjuk, hogy a vállalati stratégia kidolgozása ennek a menedzsmentnek a közös munkája volt, a sikerek e felső vezetés egységén, tehetségén, elkötelezettségén alapultak. A menedzsmentben egészen hihetetlen a stabilitás és a vállalathoz való hűség, kötődés. A felső vezetés 1992 után hosszú évekig szinte változatlan volt, s azóta is nagyon lassan változik. Jól jelzi ezt a 2018 tavaszán a vállalatot vezető ügyvezetőség összetétele.¹⁷ Az ügyvezetőségnek nyolc tagja van. Közülük hat (*Bogsch Eriken* kívül a kutatási igazgató, a kereskedelmi igazgató, a műszaki igazgató, a termelési és logisztikai igazgató és a fejlesztési igazgató) az egyetem elvégzése – vagyis évtizedek – óta a Richternél dolgozik, tehát nem volt más munkahelyük. A fejlesztési igazgató 1993, a termelési és logisztikai igazgató 1995, a gazdasági vezérigazgató-helyettes 2000, a műszaki igazgató 2005 óta tölti be posztját. A kutatási igazgató ugyan csak 2014-ben került kinevezésre, de előtte már 13 évig a kutatási igazgató helyettese volt. A kereskedelmi igazgató 2015-ben került e posztra, de ezt megelőzően a Gedeon Richter Pharma GmbH német kereskedelmi leányvállalat ügyvezetője volt 12 évig. (Elődje ebben a pozícióban ugyancsak az egyetem óta dolgozott a Richternél, és 2015-ben meghalt, ezért volt szükség új emberre.) Az ügyvezetőségnek két olyan tagja van, aki nem „ősrichter”. Egyikük a gazdasági vezérigazgató-helyettes, ő a Gazdasági Minisztérium államtitkári székéből került a Richter ügyvezetőségébe akkor, amikor a miniszterrel együtt 1999 végén távozniuk kellett posztjukról. (A miniszter azóta a Richter felügyelőbizottságának elnöke, egyikük pozícióját sem befolyásolták a későbbi kormányváltások.) Szakmai alapon került a vállalathoz, és közel két évtizede tölti be ugyanazt a pozíciót, kötődése a vállalathoz és nem az államigazgatáshoz, a kormányhoz van.

Az igazi „kakukktojás” az új vezérigazgató. Ő kívülről, 2016-ban került a Richterhez rögtön stratégiai igazgatónak. Úgy tűnik, hogy ezt a pozíciót neki csinálták, hiszen ez korábban nem létezett. Nem kizárható (de nem is tudjuk bizonyítani), hogy az ő vállalathoz hozásával a menedzsment a kormány állami tulajdonhoz, állami szövetkezethez kapcsolódó, érezhetően megváltozott szemléletére kívánt reagálni. A

¹⁷ Lásd: http://www.richter.hu/hu-HU/rolunk/tarsasag_testuletei/Pages/Ugyvezetoseg.aspx, le-töltve: 2018. április 21.

közgazdász végzettségű szakember (tanulmányait Budapesten és az Egyesült Államokban folytatta) karrierjét az MNB és az EKB közgazdászaként kezdte, majd az Aegon Befektetési Alapkezelő portfólió-menedzsereként és kötvényüzletág-vezetőjeként dolgozott. 2013-tól két és fél éven keresztül a Nemzetgazdasági Minisztérium adó- és pénzügyekért felelős államtitkára volt, majd 2015 szeptemberétől a Rothschild párizsi bankjánál dolgozott. 2017. január 1-jétől általános vezérigazgató-helyettes, 2017 áprilisától tagja az igazgatóságnak, 2017 novemberétől vezérigazgató.¹⁸

Látható, hogy 2017-ig a vállalatnál – legalábbis ami az ügyvezetőséget illeti, s ez a meghatározó a cég stratégiájának kialakításánál – érvényesült a vállalati menedzsment szuverenitása. Az államnak mint tulajdonosnak az ügyvezetőségben nem volt embere. Az új vezérigazgatónak sincs jelentős államigazgatási múltja – önéletrajza szerint ez inkább egy kirándulás volt az üzleti szférából – és látható politikai kapcsolatai sem. Ugyanakkor még túl rövid az idő ahhoz, hogy értékelni tudjuk szerepét. Az azonban egyértelműen látszik, hogy a mindig jellemző óvatos stratégia jegyében a volt vezérigazgató továbbra is kézben kívánja tartani a döntéseket, köztük a kormányzati kapcsolatokat is. 2017 novemberétől ő az igazgatóság elnöke és felelős a kereskedelemért, valamint a nemzetközi és kormányzati kapcsolatokért. Az ügyvezetőség pedig – ahogy korábban bemutattuk – „ősrichteresekből” áll. Ami az igazgatóságot illeti: a tízfős testületben egy fővel képviselteti magát az állam, jellemzően a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. vezérigazgatója az igazgatóság tagja, ahogy jelenleg is. (2010-ig az ÁPV Rt. igazgatóságának elnöke képviselte az államot.) Az igazgatóságban három Richter szakember van (a régi és az új vezérigazgató, ahogy láttuk, előbbi az igazgatóság elnökeként, és a gazdasági vezérigazgató-helyettes), tíz éve tagja továbbá a testületnek a Magyar Tudományos Akadémia korábbi elnöke. További öt tag tőzsdei, értékpapír-piaci szakember (kettejüknek van kötődése a két másik fontos hazai tőzsdei vállalathoz, a Molhoz és az OTP-hez), illetve patikatulajdonos, egészségügyi intézményt vezető orvos. A MNV Zrt. képviselőjén kívül tehát nincs kormányzathoz kötődő tagja az igazgatóságnak. A felügyelőbizottság elnöke 2000 óta az előző évben leváltott gazdasági miniszter, akinek az államigazgatás egyértelműen csak kirándulás volt, s aki elismert egyetemi vezető, oktató és kutató. A felügyelőbizottság további tagjai munkavállalók, egy könyvvizsgáló és egy orvos, kórházvezető.

¹⁸ Lásd: http://www.richter.hu/hu-HU/rolunk/tarsasag_testuletei/Pages/Ugyvezetoseg.aspx, le-töltve: 2018. április 21.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy az állami tulajdonlás ellenére az elmúlt negyedszázadban alig volt átjárás a vállalati vezetés különböző testületei és a minisztériumok között. Ezen a szinten nem érvényesült kormányzati befolyás.

Egy posztszocialista gyógyszergyár nemzetköziesedése

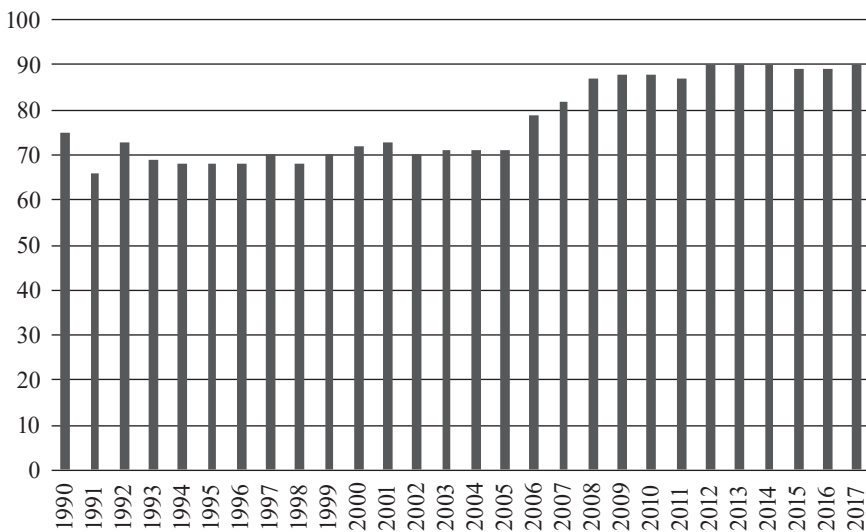
Mint korábban már bemutattuk, a Richter Gedeon Nyrt. erősen nemzetköziesedett, ma már multinacionálisnak tekinthető vállalat. Nemzetköziesedésében számtalan tényező játszott szerepet: a hagyományok (az útfüggőség), a menedzsment szándéka (a függetlenség megőrzése), a tőzsde kényszerítő ereje, az ágazati sajátosságok és többféle módon a kormányzati politika, szabályozás.

A vállalat az első világháború után elsősorban kényszerből lépett a nemzetköziesedés útjára. A nemzetköziesedést konzervatív, kockázatkerülő módon, szerves fejlődéssel érte el és az 1930-as években már az egyik legnagyobb magyar exportőr vállalat volt számos külföldi leányvállalattal. Piacait, leányvállalatait, majd külkereskedelmi jogát a második világháború után elvesztette, s az autarkióra, elzárkózásra törekvő tervgazdaság körülményei között az 1950-es évek végéig elsősorban a belföldi piacra termelt. Ekkortól egyre inkább visszatért a külpiacokra, elsősorban a KGST-országok piacaira. Az 1960-as évek elejétől árbevételében az export aránya már meghaladta a belföldi értékesítés részesedését, az évtized közepétől pedig soha sem volt alacsonyabb 70 százaléknál. A Richter sikeres kapcsolatokat, márkanévet épített, elsősorban a szovjet piacon. Az exportot azonban nem a Richter bonyolította, hanem a szakosított külkereskedelmi vállalat, a Medimpex. Ez a cég lett később a Richter nemzetköziesedésének, leányvállalatainak első eleme. Szoros személyes kapcsolatok voltak a gyógyszergyárak és a külkereskedelmi vállalat között, sőt gyakori volt a mozgás a gyártók és a Medimpex felső vezetői között mindkét irányban. Ahogy láttuk, a Richter sem volt ez alól kivétel. A rendszerváltás idején a külkereskedelmet liberalizálták, valamennyi termelővállalat maga intézhette exportját és importját, a szakosított külkereskedelmi vállalatok átalakultak és/vagy megszűntek. A Medimpexet két gyógyszeripari vállalat – az Egis és a Richter – vásárolta fel. 1996-ban a Medimpexet átszervezték és „szétosztották” a két tulajdonos között. A Richter lett a tulajdonosa a Med-West Portfólió Vagyonkezelő Kft.-nek, amelynek birtokában voltak az európai és a nem európai (ez volt a hivatalos neve a nem KGST piacoknak) Medimpex irodák. Így a Richter egyszerre 13 képviseleti irodának lett a tulajdonosa (Ausztria, Hollandia, Németország, Franciaország, USA, Hongkong, Egyesült Királyság, Jamaica, Spanyolország, Olaszország, Banglades, India és Ja-

pán) (Antalóczy, 2008). A vállalat menedzsmentje emellett fontosnak tartotta, hogy a Richter jelen legyen képviseleti irodákkal azokban az országokban, amelyekben a márkanév nagyon jól ismert: a volt KGST-országokban. A FÁK-országokban a vállalat 1995-ben létrehozta saját képviseleti iroda- és konszignációs raktárhálózatát: kereskedelmi irodát alapított Moszkvában és 11 regionális központot hozott létre a FÁK-ban. Ugyanekkor a kelet-közép-európai volt KGST-országokban a piaci jelenlét és a folyamatos áruellátás biztosítása érdekében országonként 3–5 konszignációs raktárt nyitott. A szocializmus örökségét (a márkanév ismertségét, a piac ismeretét) tehát a vállalati menedzsment a cég nemzetköziesedésének érdekében tudta felhasználni, a vállalat javára tudta fordítani.

1. ábra

Az export részaránya az összes árbevételen belül 1990 és 2016 között
(Százalék)



Forrás: 1990–1999: MAGYOSZ adatszolgáltatás, 2000–2017: Richter Gedeon Nyrt. éves jelentések alapján saját szerkesztés.

Erre a nemzetközi hálózatra azután egyre nagyobb szüksége lett a Richternek, ahogy a hazai piac szűkülni kezdett számára – elsősorban a kormány szabályozóváltoztatásainak következtében. A gyógyszerimport liberalizálása, majd az engedélye-

zési és a gyógyszerár-támogatási rendszer vállalat számára kedvezőtlen átalakítása, a transzparenciaelv bevezetése következtében növekedés csak a külpiacokon volt elérhető. A folyamatot közvetve, az exportárbevétel összes árbevételen belüli arányával szemléltetjük az 1. ábrán. 2002 végéig a Richter – a részesedéscsökkenés ellenére – még a hazai piac legnagyobb szereplője volt. Utána a vállalat rohamosan veszített pozíciójából, az ezredfordulón még 10 százalék körüli részesedés 2007-ben már alig haladta meg a 6 százalékot. Ezzel hazai piaci részesedése a negyedik helyre csúszott. A vállalat a tíz legnagyobb súlyú cég között a legjelentősebb, 4 százalékpontos piacvesztést szenvedte el 1998-hoz képest.

Az állami szabályozási környezet tehát ezen a negatív módon „segítette”, ösztönözte, gyakorlatilag kinyomta a Richtert a külpiacokra. A poszt szocialista vállalatok nemzetköziesedésében a *push faktor* relatíve gyakori (Svetličič, 2007), s így van az általunk vizsgált vállalat esetében is.

Ezzel egy időben voltak külső kényszerítő, húzó hatások, *pull faktorok* is. Ezek között meghatározók az ágazati sajátosságok. A gyógyszerpiac szegmentált, különböző nemzeti szabályozások, finanszírozási, engedélyezési rendszerek működnek az egyes országokban. Így a helyi jelenlét számos országban szükséges ahhoz, hogy a termékek rákerüljenek a támogatási listára, benn tudjanak maradni a piacon. Érdekes megfigyelni, hogyan alkalmazkodott külföldi befektetései formáival a helyi előírásokhoz, elvárásokhoz a Richter. Moszkvában termelővállalatot és kereskedelmi leányvállalatot alapított. Más FÁK-országokban regionális kereskedelmi központokat létesített, míg Közép-Európában többnyire raktárakat. 1992 és 1998 között a vállalat külföldi terjeszkedését tehát elsősorban a piacon maradás motiválta. Az ebben az időszakban létesített képviseleti irodák a helyi értékesítést segítették. A Medimpex egyik felének megszerzése is még ebbe a stratégiába illeszkedett.

Ahhoz, hogy ez a pull és push faktorok által egyaránt kikényszerített nemzetköziesedés sikeres legyen, a vállalat versenyképességét, rugalmasságát folyamatosan növelni kellett – miközben persze a sikeres nemzetköziesedés egyben javította a versenyképességet. Ebben a menedzsmentnek volt meghatározó szerepe (amelyet egyébként a tőzsde és a függetlenség megőrzése is ugyanebbe az irányba nyomott). A nemzetköziesedés kifejezett kormányzati támogatására gyakorlatilag nem találunk példát.¹⁹

¹⁹ Interjúalanyaink szerint volt néhány eset, amikor gazdaságdiplomáciai segítséget kaptak, de ez nem volt mindig, amikor a cégnek szüksége lett volna rá, illetve az ilyen segítségek hatékonyságában és sikerességében jelentős eltérések voltak.

A versenyképesség megőrzése, a sikeres nemzetköziesedés többször igényelt stratégiaváltást a vállalattól. Az 1990-es évtized második felétől megjelent a stratégiában a piacszerzés mellett a *helyi erőforrások megszerzése*. A Richter gyógyszergyárat vásárolt Lengyelországban, Romániában és Oroszországban. 1998-ban, az orosz válság idején némileg ismét módosítottak a nemzetköziesedés stratégiáján: előtérbe került a *földrajzi diverzifikáció*, a kelet-európai régió túlsúlyának csökkentése. Ennek érdekében stratégiai szövetséget kötöttek egy amerikai vállalattal. A 2000-es évek elejétől a vállalat figyelme a nyugat-európai piacok felé fordult és *termékportfóliójában* a – hagyományosan fontos – *nőgyógyászati profilt* erősítette. A Richter figyelme azon kisebb külföldi versenytársai felé fordult, amelyek értékes termékportfólióval rendelkeztek a nőgyógyászat területén. 2010-ben 337 millió euróért felvásárolta a svájci PregLem 100 százalékát és még ugyanebben az évben a német Grünenthal orális fogamzásgátló portfólióját 236,5 millió euróért.²⁰ 2016-ban egy újabb svájci, ezúttal a Finox Holding – nőgyógyászati termékek K+F-jére és értékesítésére szakosodott – biotechnológiai vállalatot következett 190 millió svájci frankért. A volt szocialista nagyvállalat tehát eddigre képessé vált arra, hogy a legfejlettebb gyógyszergyártással rendelkező országokban vásároljon fel vállalatot. Ezeknek a befektetéseknek a motivációja egyértelműen a *stratégiai előny keresése*. Ugyanakkor a földrajzi diverzifikáció – a leggyorsabban növekvő piacokon való jelenlét, illetve az olcsóbb gyártás érdekében – sem került le a napirendről, s ez a cég földrajzi hatókörének jelentős bővülését mutatja, azt, hogy a Richter regionális multinacionálisból valódi multinacionális vállalattá vált. 2016-ban felvásárolta a kínai Rxmidas Pharmaceuticals Holding maradék 50 százalékát, s így a cég egyedüli tulajdonosa lett.²¹ A Richter rendelkezik továbbá egy indiai leányvállalattal is, amelyet még a szocializmusból örökölt. 1969-ben a Themis Medicare-rel közös vállalatot alapítottak, majd 2004-ben úgy döntöttek, hogy új vegyesvállalatot hoznak létre szintetikus hatóanyagok gyártására.²²

²⁰ Lásd: http://bbj.hu/business/gedeon-richter-acquires-swiss-peer-finox-holding_118511

²¹ Lásd: http://bbj.hu/business/richter-buys-out-chinese-partner_110326

²² Lásd: http://www.richter.hu/hu-HU/richter-csoport/termeloleanyvallalatok/Lapok/terme_lo_vallalatok.aspx

Következtetések és további kutatási kérdések

Ahogy cikkünk elméleti fejezetében említettük, korábban a szakirodalom a vállalatok tulajdonosi szerkezetét fekete-fehér módon értékelte (*Bruton et al., 2015*): általában két vállalati kategóriát ismertek, az államit és a magánt. Ez napjainkra változóban van, hiszen nyilvánvalóvá vált, hogy az állami vállalatok csoportja ennél sokkal színesebb, s a teljesen vagy többségében állami tulajdonban lévő cégek jelentősen különböznek a kisebbségi állami tulajdonban lévő vállalatoktól. Az irányítás sem felel meg mindig a tulajdoni hányadnak, hiszen az állam által irányított vállalatok megtalálhatóak a teljesen, többségben, de akár a kisebbségben állami tulajdonban lévő cégek között is. Ráadásul egyre több az ún. hibrid típusú, vegyes tulajdonú (magán és állami) vállalat (*Bruton et al., 2015*), ezért fontosnak tartjuk elemezni, hogyan viselkedik az állam mint szabályozó az állami tulajdonban (is) lévő vállalatok esetében. Miként értékeli, hogyan kezeli saját tulajdonosi szerepét? Módosítja-e érdekükben a szabályozási kereteket? Segíti-e nemzetköziesedésüket, és ha igen, milyen eszközökkel? Vannak-e olyan intézkedései, amelyek gátolják a versenyképes nemzetközi megjelenést? Próbálkozik-e az állam saját politikai és/vagy gazdasági érdekeinek vállalaton keresztüli megvalósításával?

Sajátos eset az, ha az állam mellett a magántulajdonosok tőzsdei befektetők. A tőzsde a pótlólagos tőkebevonás mellett erős profitkényszert jelent és a vállalat nyilvános működését követeli meg. Ha az állam erőteljesen beavatkozik és rossz irányba befolyásolja a cég működését, az a nyilvánosság miatt azonnal kiderül, és a tőzsdei árfolyamok zuhanását okozza, ezáltal az állami részesedés is elértéktelenedik.

A magyar gyógyszeripari vállalat esete – bár a hazai vállalati szektorban is nagyon sajátos, több tekintetben egyedi – véleményünk szerint több olyan részletre is rávilágít, amelyet fontos figyelembe vennünk a hibrid típusú állami vállalatok nemzetköziesedésének elemzésénél. Így például azt, hogy a vállalati menedzsment és motivációi az átalakulás és a privatizáció időszakában fontos szerepet játszhatnak az állami tulajdonrész nagyságának alakulásában. Esetünkben nem az állam, hanem a menedzsment ragaszkodott a kisebbségi állami tulajdonhoz, elsősorban függetlensége megőrzése érdekében, de a szerves, óvatos – szinte a családi tulajdonra jellemző – fejlődés zálogát is ebben látták. A menedzsment erejéhez a privatizáció idején és a későbbiekben is erőteljesen hozzájárult az útfüggőség, a vállalati hagyományok tovább élése. Hatalmas erő a generációkon átívelő tudásátadás, ami nemcsak a menedzsmentben, de az egész kollektívában létezik. A hagyományokhoz tartozik – a szerves fejlődés mellett – az erős kutatási bázis, a nemzetközi piacokon való mű-

ködés, vagyis a nemzetköziesedés. A menedzsmentet erősíti a munkavállalók erős kötődése a céghez. (A Richter esetében családok dolgoznak hosszú évtizedek óta a vállalatnál, létezik az interjúalanyaink által többször említett richteres szív.)

Ilyen körülmények között önmagában az államigazgatásból érkezés sem feltétlenül jelenti, hogy az adott vezető az állam érdekeit „képviseli” (képviselheti) a vállalatnál. Ugyanakkor, mivel vizsgált esetünk egy erősen szabályozott ágazatban működő cég, így itt a hierarchikus tranzakciók törvényszerűen megjelennek. Ezek a tranzakciók esetenként versenytársainál jobb helyzetbe hozták a Richtert, így segítve profitabilitását, nemzetköziesedését, máskor viszont éppen e tranzakciók kényszerítették a vállalatot arra, hogy hazai piaci pozíciókat adjon fel, hogy még erőteljesebben nemzetköziesedjen.

Úgy gondoljuk, hogy a vállalati esettanulmányok nagymértékben segíthetik és gazdagíthatják a jelenleg domináns, ún. hibrid állami vállalatok jellemzőinek és nemzetköziesedésének elemzését, hiszen az ördög sokszor a részletekben rejlik. A fennmaradó nagyszámú megválaszolatlan kérdést további kutatásunk során próbáljuk majd elemezni.

Irodalomjegyzék

- Ahlstrom, D.* [2014]: The hidden reason why the First World War matters today: The development and spread of modern management. *Brown Journal of World Affairs*, Vol. 21., No. 1., 201–218. o.
- Antalóczy Katalin – Vince Péter* [2012]: Az államtól az államig: a MOL mint nemzeti bajnok In: *Farkas Beáta* (szerk.): Válság: mérföldkő az európai integrációban? Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 178–209. o.
- Antalóczy Katalin* [1997]: A magyar gyógyszeripar versenyképessége – adatok, hipotézisek, töprengések. Műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Antalóczy Katalin* [1999]: Privatizáció a gyógyszeriparban. GJW-Consultatio, Budapest, 188 o.
- Antalóczy Katalin* [2007]: Szorításban: Globális és hazai gyógyszeripari folyamatok *Külgazdaság*, 51. évf., 7–8. sz. 58–82. o.
- Antalóczy Katalin* [2008]: Állami piacteremtés – nemzeti bajnok teremtése: a Richter Gedeon Nyrt. esete. *Külgazdaság*, 52. évf., 7–8. sz., 41–80. o.
- Baltowski, M. – Kozarzewski, P.* [2016]: Formal and real ownership structure of the Polish economy: state-owned versus state-controlled enterprises. *Post-Communist Economies*, Vol. 28., No. 3.
- Borkó, Tamás* [2003]: The expected effects of EU accession on the pharmaceutical industries in the visegrád countries. ICEG European Centre, Budapest. Letölthető: http://www.iceg-memo.hu/eng/events/docs/iceg_amcham/pharmaceutical_summary.pdf
- Böröcz József* [1995]: Színlelt nagy átalakulás? Informális kiút a szocializmusból. *Politikatudományi Szemle*, 3. sz., 19–39. o.
- Brandsen, T., W. – van de Donk, – K. Putters* [2005]: Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, Vol. 28., No. 9–10., 749–765. o.

- Bruton, G. D. – Peng, M. W. – Ahlstrom, D. – Stan, C. – Xu, K. [2015]: State-owned enterprises around the world as hybrid organisations. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 29., No. 1., 92–114. o.
- Chen, V. Z. [2009]: Hybrid Enterprises in a Hybrid Economy. Asia Pacific Foundation of Canada Research Report, June. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1721994
- Chetty, S. – Campbell-Hunt, C. [2004]: A Strategic Approach to Internationalization: a Traditional Versus a „Born Global” Approach. *Journal of International Marketing*, Vol. 12., No. 1., 57–81. o.
- Christensen, L. T. [2017]: How hybridity has evolved in the governance of state-owned enterprises: evidence from Danish and Swedish passenger rail services from 1990 and 2015. *Public Money & Management*, szeptember, 401–408. o.
- Christiansen, H. [2011]: The Size and Composition of the SOE Sector in OECD Countries. OECD Corporate Governance Working Papers, No. 5., OECD Publishing. Letölthető: <http://dx.doi.org/10.1787/5kg54cwps0s3-en>
- Cuervo-Cazurra, A. – Inkpen, A. – Musacchio, K. [2014]: Governments as Owners: State-Owned Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 45., No. 8., 919–942. o.
- Deloitte [2016]: Central Europe Top 500. An era of digital transformation. Letölthető: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-top-500-2016.pdf>
- Diefenbach, T. – Sillince, J. A. A. [2011]: Formal and informal hierarchy in different types of organizations. *Organization Studies*, Vol. 32., No. 11., 1515–1537. o.
- Dunning, J. H. – Lundan, S. [2008]: *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- European Commission [2015]: EU R&D Scoreboard. Letölthető: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard15.html>
- Gáti M. – Bauer A. [2017]: Kvalitatív megközelítés a kis- és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. *Vezetéstudomány*, Vol. 48., No. 12., 41–49. o.
- Gemser, G. – Brand, M. J. – Sorge, A. [2004]: Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review*, Vol. 44., No. 2., 127–150. o.
- Götz, M. – Jankowska, B. [2016]: Internationalisation by State-owned Enterprises (SOEs) and Sovereign Wealth Funds (SWFs) after the 2008 Crisis. Looking for Generalizations. *International Journal of Management and Economics*, No. 50., április–június, 63–80. o.
- Götz, M. – Jankowska, B. [2018]: Outward foreign direct investment by Polish state-owned multinational enterprises: is ‘stateness’ an asset or a burden? *Post-Communist Economies*, Vol. 30., No. 2., 216–237. o.
- Haakonsson, S. J. [2009]: The Changing Governance Structures of the Global Pharmaceutical Value Chain. *Competition & Change*, Vol. 13., No. 1., 75–95. o.
- Inoue, C. F. K. V. – Lazzarini, S. G. – Musacchio, A. [2013]: Leviathan as a minority shareholder: Firm level implications of state equity purchases. *Academy of Management Journal*, Vol. 56., No. 6.
- Kalotay K. [2017]: Post-crisis Crossroads for FDI in CEE. In: Szent-Iványi (ed.): *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe. Post-Crisis Perspectives*. Palgrave MacMillan.
- Koppel, J. G. S. [2007]: Political control for China’s state-owned enterprises: lessons from America’s experience with hybrid organizations. *Governance*, Vol. 20., No. 2., 255–278. o.
- Kornai János [1993]: *A szocialista rendszer. Heti Világgazdaság Kiadói Rt.*
- Laki Mihály – Szalai Júlia [2015]: Tíz évvel később – magyar vállalkozók európai környezetben. *Közgazdasági Szemle Alapítvány*.
- Meyer, K. E. – Estrin, S. – Bhaumik, S. K. – Peng, M. W. [2009]: Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, Vol. 30., No. 1., 61–80. o.

- Mihályi Péter [1993]: Property Rights and Privatization – The Three-Agent Model (A Case Study on Hungary). *Eastern European Economics*, No. 2., 5–64. o.
- O’Grady, S. – Lane, H. W. [1996]: The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27., No. 2., 309–333. o.
- OECD [2013]: Interconnected economies: benefiting from global value chains. OECD, Paris.
- OECD [2016]: Broadening the Ownership of State-Owned Enterprises. A Comparison of Governance Practices. OECD Publishing, Paris. Letölthető: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244603-en>
- Peng, M. W.– Bruton, G. D. – Stan, C. V. – Huang, Y. [2016]: Theories of the (state-owned) firm. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 33., No. 2., 293–317. o.
- Pharmavoice [2014]: Specialty Pharma on the Rise. Pharmavoice, nov/dec. Letölthető: https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/other2/pharmavoice-specialty-pharma.pdf
- PWC [2015]: State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation? PWC, április. Letölthető: <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf>
- Richter [2018]: 2017. I–IV. negyedévi jelentés a Budapesti Értéktőzsde számára. Richter Gedeon Nyrt.
- Richter: Éves jelentések, 2004, 2010, 2012, 2014, 2015, 2016, 2017. Richter Gedeon Nyrt.
- Sanders, G. – Carpenter, M. A. [1998]: Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure. *Academy of Management Journal*, Vol. 41., No. 2., 158–178. o.
- Sass, Magdolna – Kovács, Olivér [2015]: Hungarian Multinationals in 2013 – A Slow Recovery After the Crisis? Columbia Center on Sustainable Investment, A Joint Center of Columbia Law School and the Earth Institute, Columbia University, New York, március 5.
- Sass, Magdolna [2017]: Is a live dog better than a dead lion? Seeking alternative growth engines in the Visegrad countries. In: *Bela Galgocz – Jan Drahekoupil* (szerk.): *Condemned to be Left Behind? Can Central and Eastern Europe Emerge from its Low-Wage Model?* European Trade Union Institute (ETUI), Brüsszel, 47–79. o.
- Skelcher, C. – Smith, S. R. [2015]: Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations and actor identities: the case of nonprofits. *Public Administration*, Vol. 93., No. 2., 433–448. o.
- Svetličič, M. [2007]: Outward foreign direct investment by enterprises from Slovenia. *Transnational Corporations*, Vol. 16., No. 1., 55–88. o.
- Szanyi, Miklós [2014]: Privatization and state property management in post-transition economies. Centre for Economic and Regional Studies HAS, Institute of World Economics Working Paper, 211.
- Tihanyi, L., – Ellstrand, A. E., – Daily, C. M., – Dalton, D. R. [2000]: Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, Vol. 26., 1157–1177. o.
- Vermeulen, P. A. M. – Van Den Bosch, F. A. J. – Volberda, H. W. [2007]: Complex incremental product innovation in established service firms: A micro institutional perspective. *Organization Studies*, Vol. 28., No. 10., 1523–1546. o.
- Vogel, D. [1998]: The Globalization of Pharmaceutical Regulation. *Governance*, Vol. 11., No. 1., 1–22. o.
- Wales, W. J. – Patel, P. J. C., – Lumpkin, G. T. [2013]: In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, Vol. 50., No. 6., 1041–1069. o.
- Wicks, D. [2001]: Institutionalized mindsets of invulnerability: Differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. *Organization Studies*, Vol. 22., No.4., 659–692. o.