

Multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalati menedzsereinek és magyar vállalkozások menedzsereinek különbségei

Differences between managers of Hungarian subsidiaries of multinational companies and managers of Hungarian enterprises

Nemcsek Tamás* ¹, Dunay Anna ²

¹ Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Neumann János Egyetem, Magyarország, <https://orcid.org/0009-0006-1920-7329>

² Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Neumann János Egyetem, Magyarország, <https://orcid.org/0000-0003-0254-9243>

<https://doi.org/10.47833/2026.2.ECO.002>

Kulcsszavak:

Menedzsment
Leányvállalatok
Magyar tulajdonú vállalatok
Menedzserek összehasonlítása
Üzleti környezetek

Keywords:

Management
Subsidiaries
Hungarian owned corporations
Comparison of managers
Business Environments

Cikktörténet:

Beérkezett 2025. december 05.
Átdolgozva 2026. július 24.
Elfogadva 2026. július 28.

Összefoglalás

A kutatás célja megtalálni a különbségeket a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalati menedzserei és a magyar tulajdonú vállalatok menedzserei között. Az eredmények eléréséhez primer, kvalitatív kutatást folytattam, strukturált mélyinterjúk keretében kérdeztem 8 magyar tulajdonú vállalat menedzserét és 10 leányvállalati menedzsert. Az általam meginterjúvott menedzserek által irányított cégek az utolsó lezárt üzleti évükben együtt nagyjából 3400 milliárd forint értékben értékesítették termékeiket, szolgáltatásaikat és több, mint 20000 embert foglalkoztatnak. A kutatás eredményeként több olyan vállalati területet is sikerült azonosítani, ahol másképp kell működni a két különböző üzleti környezetben dolgozó menedzsernek.

Abstract

The aim of the research is to find the differences between the managers of Hungarian subsidiaries of multinational companies and the managers of Hungarian-owned companies. To achieve the results, I conducted primary, qualitative research, asking 8 managers of Hungarian-owned companies and 10 subsidiary managers, in the framework of structured in-depth interviews. The companies managed by the managers I interviewed sold their products and services worth 3400 billion forints in their last closed business year and employ more than 20000 people. As a result of the research, I was able to identify several corporate areas where managers working in the two different business environments have to operate differently.

* Kapcsolattartó szerző. Email: nemcsektomi@gmail.com

1. Bevezetés

Magyarországon a vállalatokat, az állami tulajdonban lévő vállalatok mellett, két csoportba tudjuk sorolni. Az egyik csoport a magyar tulajdonban lévő vállalat, a másik a külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata. Kutatásomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen különbségek fedezhetők fel ezen vállalatok menedzserei között.

Milyen hatással van rájuk a vállalati kultúra, milyen formában történik a döntéshozatal, hogyan vesznek részt a stratégiaalkotásban, mennyire stresszesek a hétköznapijaik. Ezek mind olyan kérdések, amelyek alapján egyértelmű különbséget lehetett tenni a két különböző üzleti környezetben dolgozó menedzserek között.

A kutatásban 20 menedzser vett részt, akiket strukturált mélyinterjú formájában volt lehetőségem kérdezni. A 20 menedzserből 8 magyar tulajdonú vállalatot irányít, 10 leányvállalatot vezet és 2 olyan menedzser is szerepelt a kutatásban, akik olyan vállalatokat irányítanak, amelyek indulásuk idején 100%-osan magyar tulajdonban voltak, de azóta részben vagy egészben felvásárolta őket egy multinacionális vállalat.

A kutatás eredményei nemcsak a jövő menedzserei számára szolgálhatnak útmutatóként, hanem a vállalatvezetők számára is, akik hatékonyabb szervezeti struktúrát és vezetési modellt szeretnének kialakítani a versenyképesség növelése érdekében.

Értekes része a kutatásnak az utolsó rész, ahol azokat a tanácsokat gyűjtöttem össze, amelyeket a menedzserek adtak a jövő menedzserei számára.

Összességében a kutatás célja volt, hogy hozzájáruljon a magyar és nemzetközi vállalatok menedzsmentgyakorlatának mélyebb megértéséhez, kiemelt tekintettel a menedzserei szerepek és a működési környezet közötti összefüggésekre.

2. Szakirodalmi áttekintés

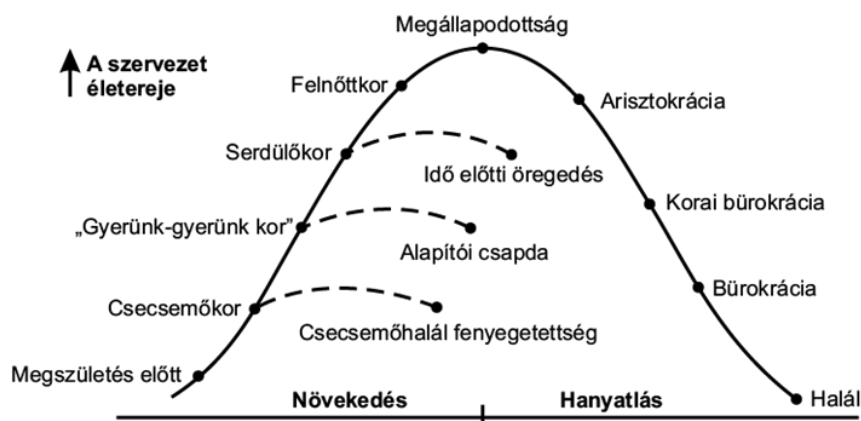
A kutatáshoz több szakirodalmi forrást is felhasználtam. A két legfontosabb modell, amelyeket használtam az eredmények eléréséhez az az Adizes-féle vállalati életciklus modell és a Blake-Mouton által megalkotott Menedzserei-rács volt.

Az Adizes-féle vállalati életciklus modell bemutatja a vállalati életciklus különböző szakaszait az emberi életszakaszokhoz hasonlóan. A modell legfontosabb jellemzője, hogy bemutatja a legsúlyosabb problémákat és fenyegetéseket, amelyek veszélyeztethetik az adott korban lévő vállalatot. A modell hangsúlyozza, hogy a vállalatvezetőknek képesnek kell lenniük felismerni a különbséget a szervezet adott életciklus-szakaszának hagyományos problémái és a nem konvencionális és káros problémák között, amelyek válsághoz vagy a vállalat teljes bukásához vezethetnek. **[Hiba! A hivatkozási forrás nem található.]**

A leányvállalatokat a „megállapodott szervezet” ciklusban, a magyar tulajdonú vállalatokat a „serdülőkor” és a „felnőttkor” közé lehet elhelyezni.

A serdülőkort a konfliktusok és az ellentmondások jellemzik, a felnőttkort a vízió tisztasága, valamint a rugalmasság és a kontroll közötti egyensúly jellemzi, ez az életciklus optimális pontja. A megállapodott szervezet ciklus az öregedés első szakasza. Ebben a ciklusban a vállalat még erős, de kezd elveszíteni rugalmasságát. Ez a növekedés végét és a hanyatlás kezdetét feltételezi. [2]

Ennek a modellnek a segítségével könnyebb volt azonosítani a különbségeket a menedzserek között, mivel a más életciklusban lévő menedzserek más és más problémákkal, nehézségekkel szembesülnek.



1. ábra: Az Adizes-féle vállalati életciklus modell [3]

A Blake és Mouton féle menedzserei rács modell két aspektus alapján 5 különböző menedzserei stílust állapított meg. A menedzserek attitűdjeit a beosztottakra fordított figyelem és a termelésre fordított figyelem mátrixán osztályozták 1-től 9-ig. A termelésre fordított figyelemnek nevezték azokat a tényezőket, amelyek az eredmények elérésével kapcsolatos implicit attitűdöket tükrözik, a beosztottakra fordított figyelem alatt pedig amelyek a vezetés gyakorlása során mások felé tanúsított figyelmeséggel kapcsolatosak. [4]

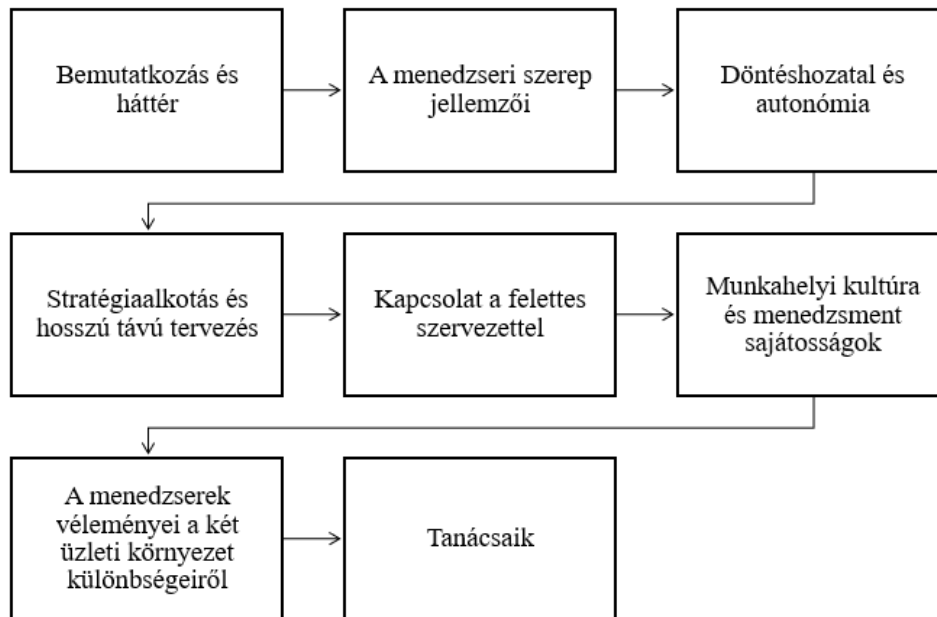
A menedzserei rács segítségével csoportosítani tudtam a két különböző környezetben dolgozó menedzsereket a válaszaik alapján. A magyar tulajdonú vállalatok menedzserei a kompromisszumos vezetési stílusban helyezhetők el, míg a leányvállalati vezetők az emberközpontú stílusban.

A kompromisszumos stílus a két egymással versengő szempont egyensúlyának tűnik, és elsőre ideálisnak tűnhet, de itt rejlik a probléma: amikor kompromisszumot kötünk, szükségszerűen mindkét szempontból lemondunk egy kicsit, így sem a termelés, sem az emberek igényei nem lesznek teljesen kielégítve. Az emberközpontú vezető leginkább csapata igényeivel és érzéseivel törődik, és abban a feltételezésben él, hogy amíg a csapattagok boldogok és biztonságban vannak, addig keményen fognak dolgozni. Ez egy olyan munkakörnyezetet eredményez, amely nagyon nyugodt és szórakoztató, de ahol a termelés az irányítás és a kontroll hiánya miatt szenved. [5]

3. Módszer

A kutatás sikeres megvalósításához számomra egyértelmű volt, hogy kvalitatív, primer módszert kell, hogy alkalmazzak. Strukturált mélyinterjúk keretében kérdeztem a vezérigazgatókat, ügyvezetőket, cégvezetőket.

Az interjúk felépítése tekintetében ugyanazokat a kérdéseket tettem fel minden menedzsérnek, minimálisan személyre szabva. Az első néhány kérdés az eddigi karrierjükre vonatkozott, majd a menedzserei szerepükről beszélgettünk. Ezután áttértünk a döntéshozatali folyamatra és a stratégiaalkotásra, majd megérdeklődtem milyen a kapcsolatuk a felettesükkel, magyar tulajdonú vállalat esetében a tulajdonossal. Beszélgettünk a munkahelyi kultúráról és ennek a rájuk tett hatásáról. Kíváncsi voltam mit gondolnak a vezetők az ilyen fajta összehasonlításról, ezért kikértem az ő véleményüket is a kutatási kérdésről. Minden menedzsérhez az volt az utolsó kérdésem, hogy mit javasolna a jövő menedzsereinek.



2. ábra. Az interjúk fő kérdésvonala [6]

A menedzserek megkeresése nem volt egyszerű. Volt néhány menedzser, akiket ismerettség alapján kerestem fel. A többieket e-mail vagy LinkedIn üzenet formájában értem el. Az elérhetőségeiket legtöbbször az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő szolgálat e-beszamolo.im.gov.hu-ra feltöltött éves beszámolókból kerestem.

Az Adizes-féle vállalati életciklus modell alkalmazása is sokat segített a kérdés megválaszolásában. A különböző életciklusokban különböző vezetési stílusok és menedzsmentstratégiák dominálnak. A vezetőknek alkalmazkodniuk kell ezekhez. Érdekes megvizsgálni, hogy az épp vizsgált vállalat milyen életciklusban helyezkedik el és milyen hatással van a korszak a vezetőkre, hogyan reagálnak a hazai vállalatoknál, illetve a multinacionális vállalatok magyar leányvállalatainál az életkor kihívásaira.

Ahhoz, hogy ezt sikeresen végre lehessen hajtani először el kellett helyezni a vállalatot az életciklus modellben. Ezt az interjúkérdésekre adott válaszok és külső adatok alapján végeztem el. A multinacionális vállalatok magyar leányvállalatai legtöbbször a „felnőttkor” vagy „megállapodott szervezet” korszakban vannak, ahol a vezetők általában rendszerszintű irányítást végeznek, kevesebb rugalmassággal. A hazai vállalatoknál változatosabb az elhelyezkedés a modellben, legtöbbjük a „felnőttkor” mellett a „serdülőkorban” helyezkedik el, ahol a menedzser dinamikusabb, vállalkozóbb szemléletű, de kevésbé strukturált a szervezet.

4. Eredmények

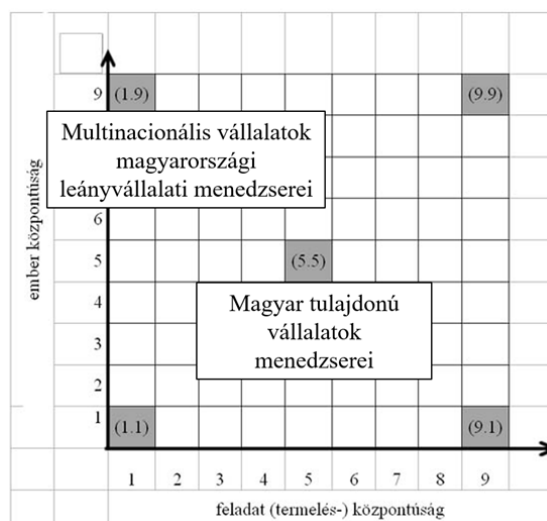
A kutatás eredményeként 8 olyan vállalati területet sikerült azonosítani, ahol másképp kel, hogy működjön egy magyar tulajdonú vállalat menedzsere és egy multinacionális vállalat magyarországi leányvállalati menedzsere.

A mintában szereplő magyar vállalatvezetők átlagosan hosszabb ideje töltik bepozíciójukat, mint a leányvállalati vezetők. Ez alapján elmondható, hogy a magyar tulajdonú vállalatoknál ritkábban történik a vezető személyének cserélődése. A multinacionális vállalatok leányvállalatainál a menedzserek karrierútjában azonban a magyarországi leányvállalat vezetése nem feltétlen a legmagasabb pozíció a vállalaton belül, hiszen az anyavállalatnál léteznek régiós vezetői vagy az anyavállalaton belül betöltött magasabb pozíciók. Ez is oka lehet annak, hogy a leányvállalatoknál a menedzserek átlagosan kevesebb ideje vannak a vezetői székben, mert gyakoribb a még magasabb pozícióba való kinevezés. Ezen kívül a karrierutak tekintetében elmondható, hogy a leányvállalatok vezetői több esetben dolgoznak már nagyon régóta a cégnél, viszont csak néhány éve felsővezetők. Ez a tény betudható annak, hogy a multinacionális cégeknél már kiépített

karriermenedzsment rendszereket alkalmaznak, amivel már a pályafutása elején felismerhető az egyén tehetsége, emellett közre játszhat az a tény is, hogy egy multinacionális vállalat általában sokkal összetettebb, bonyolultabb rendszereket, folyamatokat alkalmaz és méretre is nagyobb, mint egy magyar vállalat, ami miatt több időbe telik mire a munkavállaló megismeri és átlátja az egész vállalat működését.

A kutatás alanyainak a válaszai alapján elmondható, hogy a leányvállalati vezetők több esetben már az egyetemen tanultak menedzsmentet és további vezetői képzéseken vettek részt, míg a magyar tulajdonú vállalatok vezetői főleg a tapasztalataikra és a gyakorlati tudásukra alapoznak.

A Blake-Mouton menedzseri rács és a mintában szereplő vezetők válaszainak segítségével megállapítottam, hogy a rácson a magyar tulajdonú vállalatok menedzserei közepén helyezhetők el, míg a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalati menedzserei a rács bal felső részére helyezhetők. A rács a feladatközpontúság és az emberközpontúság közötti kapcsolat alapján 5 különböző kategóriába sorolja a menedzsereket. Mivel a magyar tulajdonú vállalatok vezetői a legtöbb esetben az emberközpontúság mellett feladatközpontúnak is jellemezték magukat, ezért ők a kompromisszumos vezetés kategóriába sorolhatóak. A leányvállalati menedzserek a rács bal felső sarkában található emberközpontú vezetés kategóriába esnek. Az Adizes-féle vállalati életciklus alapján is elmondható, hogy a leányvállalatok a megállapodott szervezet ciklusba esnek, ahol a vállalatok már befelé koncentrálnak, ezért is lehet az ember, a munkavállaló a központban, míg a magyar vállalatok vezetőire nagyobb szükség van az operatív feladatok elvégzése során.



3. ábra: A menedzserek elhelyezése a Blake és Mouton féle menedzseri rácson [7]

A döntéshozatal a kutatásban szereplő menedzserek válaszai alapján a magyar vállalatoknál gyorsabb, ezáltal az ilyen környezetben dolgozó menedzsereknek is gyorsabban kell döntéseket hozniuk. A leányvállalati menedzserek sem ítélték meg lassúnak a döntéshozatali folyamatukat, de legtöbb esetben csak az országhatáron belüli döntésekért felelősek, illetve a döntéselőkészítési folyamat lassabb, ami eredményezhet jobb, megfelelőbb döntést, de idővesztéssel jár.

A döntéshozatal struktúrájával, a vezetők autonómiájával kapcsolatban a magyar tulajdonú vállalatokat és a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatait is két-két csoportba lehet sorolni a megkérdezett vállalatvezetők válaszai alapján. A magyar tulajdonú vállalatok esetében elkülöníthetők azok a vállalatok, ahol a tulajdonos egy vagy több befektetőcsoport, magántőkealap, részvénytársaság és azok, ahol magánszemélyek a tulajdonosok. A jogi személyi tulajdonossal rendelkező vállalatok esetében a menedzserek az egy vagy többéves terv, költségvetés keretein belül rendelkeznek szabadkézzel. A természetes személyi tulajdonossal rendelkező magyar vállalatok vezetői önállóan dönthetnek a vállalat ügyeit illetően. A leányvállalatoknál a két kategóriát a menedzser vállalatban belüli meghatározott pozíciója határozza meg. Amennyiben a magyar leányvállalat vezetője az anyavállalatban belüli is tölt be magasabb pozíciót, például az anyavállalat igazgatóságának tagja, akkor nagyobb a döntési autonómiája és önállóan dönthet nagyon sok

mindenben. Ellenkező esetben a leányvállalati vezetők az országhatáron belüli döntésekért felelősek.

Stratégiaalkotás tekintetében két fő különbség derült ki az interjú kérdésekre adott válaszok alapján. Az első a menedzserek stratégiakészítési feladataira vonatkozik. A leányvállalatoknál jellemző, hogy a magyar leányvállalatnak az anyavállalat stratégiáját kell egy az egyben átvenni, vagy a saját vállalatára formálva, de azzal megegyező célokkal, irányelvekkel megalkotnia. Ezt a folyamatot a magyar tulajdonú vállalatvezetőnek a nulláról kell elkezdenie és kizárólag a saját vállalatának a stratégiáját kell megalkotnia. A másik különbség, hogy a leányvállalati vezetők a stratégiaalkotási folyamatot egyik esetben sem egyedül végzik, mindig csapatmunka során készül el a stratégia, legyen az workshop, megbeszélések folyamat, de mindig a felsővezetői pozíciókat betöltő személyek együttes munkája a vállalat stratégiája. A magyar tulajdonú vállalatok vezetői a legtöbb esetben úgy nyilatkoztak, hogy a stratégia elkészítése az ő kizárólagos feladatuk és egyedül végzik ezt a folyamatot.

A magyar tulajdonú vállalatok vezetői vagy közvetlenül a tulajdonos alatt vagy a tulajdonost képviselő igazgatótanács alatt dolgoznak. A leányvállalati menedzserek, vállalaton belül elfoglalt más pozíciók függvényében, leggyakrabban a régiós vezető vagy az anyavállalat vezérigazgatója alatt dolgoznak. Ebből a szempontból meghatározó különbség, hogy a magyar vállalatok vezetői, a mintában szereplő interjúalanyok válaszai alapján, ritkábban kontaktálnak a felettesükkal, mint a leányvállalati vezetők. A magyar tulajdonú vállalatvezetőknél többször is előfordul, hogy évente csak egyszer beszélnek, találkoznak, míg a leányvállalati vezetők között van olyan is, aki hetente beszél a felettesével.

A menedzserek legnagyobb nehézségei kapcsán megerősítést nyer a vezetők Blake-Mouton rácson való elhelyezkedése. A leányvállalati menedzserek emberi erőforrással kapcsolatos problémákat nevezeték meg leggyakrabban, mint legnagyobb nehézség az eddigi karrierjük során. A magyar vállalatok az emberi erőforrással összefüggő nehézségek mellett operatív problémákat is megnevezeték, mint az elmúlt évek energiaáremelkedése vagy a Covid-járvány gazdasági hatásai.

A kutatásban részt vevők válaszai alapján elmondható, hogy a magyar vállalatvezetők nagyobb eredménykényszer alatt dolgoznak. Sokkal erősebb szavakkal jellemezték a feléjük támasztott elvárásokat, mint a leányvállalati vezetők. Ez következhet abból is, hogy a magyar tulajdonú vállalatok mögött nem egy több évtizedre visszatekintő nemzetközileg is sikeres anyavállalat áll, hanem magánszemély vagy befektetői csoport, akinek az elsődleges célja a profittermelés. A leányvállalati vezetők felé is magas elvárások vannak támasztva és a multinacionális vállalatoknak is profitszerzés az egyik legfontosabb célja, de az erős gazdasági háttér miatt a stabilitás fontosabb, mint az évről-évre történő profitnövelés.

Az utolsó olyan terület, ahol különbséget találhatunk a két különböző környezetben dolgozó menedzserek között az a vállalati kultúrához való hozzáállás. A mintában szereplő menedzsereket arról kérdeztem, hogy miként befolyásolja a munkájukat és vezetői tevékenységeiket a vállalati kultúra. A leányvállalatoknál az anyavállalat kultúrájának meghonosítása és képviselete a vezetők feladata. A magyar tulajdonú vállalatoknál a kultúra általában a vezető vagy a tulajdonos értékrendjét képviseli és hosszú évek során alakul ki. A kutatásban részt vevő menedzserek válaszai is ezt tükrözik. A leányvállalati vezetők munkáját befolyásolja a már kialakult vállalati kultúra, elmondásuk szerint a legtöbbször segíti őket, könnyíti a munkájukat. Ezzel szemben a magyar vállalatok vezetőinek maguknak kell kialakítani és folyamatosan fejleszteni a vállalati kultúrát, ami elmondásuk alapján valóban az ő értékrendjüket tükrözi.

5. Következtetések

A kutatás alapján elmondható, hogy az üzleti környezetnek meghatározó szerepe van a menedzserekre. Az, hogy egy vállalat magyar tulajdonosi háttérrel vagy nemzetközi háttérrel rendelkezik a menedzserekre több területen is hat. Másként kell dolgoznia egy magyar vállalat menedzserének és egy multinacionális vállalat magyarországi leányvállalati menedzserének.

A megkérdezett menedzserek válaszai alapján elmondható, hogy különbség fedezhető fel a karrierutakban, a menedzsment előtanulmányokban, a menedzseri stílusban, a döntéshozatali autonómiában, a stratégiaalkotásban betöltött szerepükben, a kapcsolatukban a felettesükkal, a vállalati kultúra rájuk gyakorolt hatásában, és a rájuk gyakorolt eredménykényszerben.

A jövőben rengeteg módon lehet bővíteni a kutatást. Számtalan interjút lehet készíteni felsővezetőkkel és a beosztottjaik véleményét is részletesen ki lehet kérni. Amennyiben a vegyes háttérű vállalatok vezetőit is részletesebben és nagyobb mintával vonjuk be a kutatásba, akkor egy új összehasonlítási szempontot is kaphatunk. Kutatási lehetőség ezen kívül, hogy csak egy-egy szempont szerint hasonlítunk össze sokkal részletesebben, például csak a döntéshozatalt vagy a vállalati kultúra hatását a vezetőre. Érdekes lehet még, hogy mennyiben befolyásolja a menedzserek viselkedését, teljesítményét az a tény, hogy míg egy magyar vállalatnál a legfelsőbb pozíció az ügyvezetői/cégvezetői, társasági formától függően, addig egy multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatnak az ügyvezetőjének nagy esélye van akár régiós vagy még ennél magasabb pozíciók betöltésére az anyavállalatnál. A bővített kutatásokat mesterképzési tanulmányaim alatt szeretném folytatni.

Összességében nagyon nehezen kikutatható témáról van szó, ami a menedzsment témák egyik jellemzője, hiszen nagyon sokféle menedzsment stílus létezik és mindegyik menedzser más és más menedzsment eszközökben hisz, illetve minden vállalatnak a környezete egy kicsit különböző.

Köszönetnyilvánítás

Jelen kutatás a 2025-2.1.1-EKÖP-2025-00021 projekt keretében jött létre. A 2025-2.1.1-EKÖP-2025-00021 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2025-2.1.1-EKÖP pályázati program finanszírozásában valósult meg. Ezúton szeretnénk kifejezni köszönetünket minden menedzsernek, akik válaszaikkal segítették a kutatás megvalósulását.

Irodalomjegyzék

- [1] Cs. B. Illés, A. Dunay and E. Tatár, "Lifecycle analysis at small and medium enterprises - theory and practice", SMEs' Management in the 21st Century, Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, Czestochowa, pp. 26-40, 2015, doi: 10.18515/dBEM.M2012.n01.ch02
- [2] I. Adizes, "Corporate Lifecycles: how and why organizations grow and die and what to do about", in I. P. Galvan, Evolutionary life cycle of organizations and its intervention in the design of organizational structures in "Journal of Management and Science", vol 12, no. 2, pp. 109-113, 2022, doi: 10.26524/jms.12.38
- [3] Poór, J. (2016): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv - Innováció - megújulás - fenntarthatóság. Akadémiai Kiadó, Budapest. https://mersz.hu/dokumentum/dj212mtkk__1/, 2024. 11. 23. alapján saját szerkesztés
- [4] R. R., Blake and J. S., Mouton, A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle in B. R. Dey, N. A., Jony, M., Uddin, "Application of Managerial Grid as a Tool of Conflict Resolution: A Study on Bangladesh Perspective" in Asian Journal of Management, vol. 15, no. 2, pp. 132-136, 2024, doi: 10.52711/2321-5763.2024.00022
- [5] G., Negru-Strauti, M., Tamasila, I. M., Taucean, "Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization" in Procedia Social and Behavioral Sciences vol. 221, pp. 66-75, 2016, doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.091
- [6] A kutatás felépítése alapján saját szerkesztés
- [7] centroszet.hu (2025). A személyiségközpontú leadership elméletek lényege. A személyiségközpontú leadership elméletek lényege, 2025.10.10. alapján saját készítés