

Devi Sacchetto

A DIVAT SZEREPLŐI OLASZ CÉGEK MAGYARORSZÁGON*

Bevezetés

Az olasz gazdaság félénk nemzetköziesedésében a környező kelet-európai országok politikai és gazdasági nyitása erős változást eredményezett. A kilencvenes évek elejétől kezdve, a líra leértékelése ellenére, a nemzetközi munkamegosztásban csak tartózkodóbban részt vevő olasz nagy vállalatok nyomására folyamatosan növekvő számú olasz vállalkozó mutatott késztetést külföldi, különösképpen pedig kelet-európai beruházásokra. 1995 végére a kelet-európai országok teszik ki az olasz nemzetközi terjeszkedés 17 százalékát mind a vállalkozások, mind pedig az alkalmazottak számát tekintve. Az itteni beruházásokat döntően észak-olaszországi kis és közép vállalkozók hajtják végre: a tőke 70 százaléka, valamint az itt alkalmazottak 38,6 százaléka olyan cégeké, amelyek 200 főnél kevesebbet foglalkoztatnak. Egymaga Lombardia tartomány egyharmadát adja e vállalkozásoknak, míg egy másik harmad az észak-keleti vidékekről származik (15,6%-uk Veneto, 14,3%-uk Emilia Romagna tartományból).¹

Az ebbe a régióba irányuló olasz beruházások főként alacsony technikai szintű, ismétlődő feladatokból álló, összeszerelő, összeállító tevékenységekre épülnek, amelyek ellátásához bizonyos technikai tudás és a termelési ciklusok váltakozásához való alkalmazkodási képesség szükségeltetik (Ellingstad 1997). A tevékenységek és eljárások standardizálásának igénye és keresése, a különböző termékek diverzifikált termelési követelményeinek tiszteletben tartásával – jellegzetes vonása ez a Kelet Európában működő termelő szervezeteknek, amelyeket a fix költségek „zsarnoksága” nyomaszt.

* Ez a cikk azon a kutatáson alapul, amelyet az olasz Külügyminisztérium ösztöndíjával végeztem 1997 novembere és 1998 márciusa között. A kutatás, mely szakirodalmon, vállalkozókkal és az olasz tulajdonban lévő termelőegységek vezetőivel és magyar dolgozóival készített interjúkon alapszik, témája „A magyar textil- és ruhaipar 1989 után és olasz beruházások Magyarországon”. A meginterjúváltak nem saját nevükön szerepelnek az írásban. Munkámat az ELTE Szociálpolitikai Tanszéke és az MTA Szociológiai Intézete segítette.

¹ Olaszország egészére nézve 1995 végén a kis és középvállalatok a befektetők 56 százalékát teszik ki, miközben az a 24 multinacionális cég, akik a vállalkozók 4 százalékát képviselik, az alkalmazottak 70 százalékát foglalkoztatták, a forgalom 83,5 százalékát termelték és a külföldi részvétel közel 40 százalékát adják (Mariotti 1997: 56–111).

A textil-, ruha- és a cipőipar külföldi térhódítása több, gyakran egymással is összefüggő tényezőtől függ, úgymint a rendelkezésre álló munkaerőtől, a kereseti különbségek kihasználásától, a kereskedelmi korlátok áttörésétől, a helyi nyers- és alapanyagforrástól, a piaci jelenlét erősítésének szükségességétől és a kevésbé iparosodott országoknak szánt kedvezőbb kiviteli kvóták hasznosítási lehetőségeitől (Sacchetto 1997).

Észak-Olaszország jelentős részén a vállalkozók a munkaerő-ellátásban komoly nehézségeket jeleznek, hiszen a munkások nagyobb számban hagyják el ezeket az ágazatokat, mint a többit, főként azért, hogy javítsanak munkafeltételeiken (Foresta 1997; Sacchetto–Visentin 1997). A szinte teljes, noha gyakran rendszertelen munkaviszonyban történő foglalkoztatás jelenségei kedveznek a jobb kereseti lehetőségeknek és általánosságban is a jobb munkafeltételeknek azáltal is, hogy a területekről lassú, de folyamatos átáramlással másik, kevésbé stresszes és jobban díjazott munkaterületekre jutnak be a dolgozók.

Ugyanakkor e cégek dél-olaszországi termelő beruházásai meglehetősen nehezen indulnak be, részben az ottani munkaerő költsége és a kevésbé vonzó politikai és társadalmi környezet miatt, részben pedig azért, mert Kelet-Közép-Európa egyes vidékei a termelés kiszolgálása szempontjából is közelebb vannak. Mindenesetre a kilencvenes évek elejétől vannak jelei annak is, hogy egyes dél-olaszországi vidékek, Albániával, Marokkóval és Tunéziával való közelségüknek köszönhetően vonzani kezdték a textil- és ruhaipar beruházóit.²

Olasz terjeszkedés Magyarországon

A nemzetközi tőke behatolása a kelet európai országokban nem részesült különösebb támogatásban, amit az is jelez, hogy az 1990–95-ig tartó periódusban a világ-gazdaság egészében zajló külföldre irányuló beruházásoknak csak a 15 százalékát tették ki az ebbe a térségbe történt beruházások (World Bank 1996; Martini 1998). A terjeszkedés sajátos földrajzi irányvonalakat követett, jelezvén, hogy a határok átlépése milyen nehézkesen és csak gondos és jól megfontolt vizsgálatok után történik: Magyarország, Lengyelország és a Cseh Köztársaság 1997 végére már az e térségbe irányuló beruházásoknak majdnem kétharmadát vonzották, Magyarország egyedül 16 milliárd dollárnyi befektetéssel elérte e térség összbefektetéseinek 25–30 százalékát (Business Central Europe 1998).³

Magyarországon a politikai és gazdasági nyitás radikálisan megváltoztatta a termelési struktúrát a gazdálkodó szervezetek méreteinek csökkenésével és a különböző nagyvállalatok jogi szétválasztásával. Így a textil- és ruhaipari vállalatok száma az 1990-es 670-ről, 1995-re 1586-ra nőtt, átlagban a periódus végére 65 főnél alig

² Nemrégiben úgynevezett területi szerződéseket írtak alá néhány déli helyi önkormányzattal, s úgy tűnik, ezek kiutat jelenthetnek az észak-olaszországi vidékek munkaerő gondjai megoldásában.

³ Ahhoz, hogy képet kapjunk erről a jelenségről elég megemlíteni, hogy csak Franciaországba több beruházás irányult az utóbbi két évben (1995–96), mint az egész keleti blokkba 1989 és 1996 között (Ellingstad 1997).

magasabb alkalmazotti számmal üzemként⁴. De a magyar gazdaságnak a világ termelési rendszerébe való visszaintegrálódásakor a textilágazat visszaesett, a ruhaiparban pedig bizonyos növekedés érdekében, át kellett állni a többnyire bedolgozó rendszerű minőségi termelésre⁵. Ezek a változások a világpiacon önálló fellépésre kész és a nemzetközi nagyvállalatok által megkövetelt színvonalhoz alkalmazkodni tudó magyar cégek hiányával függenek össze. A konfekcióiparon belüli vertikális integráció megszakadása a textilipar kárára döntően a valamikori KGST-piacok lecsökkent keresletének és a nyersanyagok és kiegészítők import igényességének tudható be.

A magyar vállalatok gyors struktúráváltása lehetővé tette az export növekedését, ami 1995-ben a textiltermelés 59 százalékát és a ruha-termelés 70 százalékát tette ki. Az exportra termelés túlsúlya a külföldi vállalatok számára teljesített munkákból fakad. Ez a termelési mód, ami már a nyolcvanas években is jelen volt, szédületes növekedést mutatott: 1995-ben a ruhaexport több mint 90 százalékát az alvállalkozóként elvállalt munkák tették ki.⁶

A Magyarországon befektetett olasz tőke 1996-ban elérte az 530 milliárd lírát, melynek 8,5 százaléka textil-, a ruha- és a cipőiparba áramlott. Ezekben a szektorokban az összberuházások majdnem értékék a 270 milliárd lírát és ebből az olasz rész 45 milliárd líra. Ez az összeg csak a német és az osztrák beruházásoknál alacsonyabb (KSH 1997). 1996-ban az olasz textil-, ruha-, bőr- és cipőipari vállalatok külföldön alkalmazott munkavállalóinak már több mint a felét kelet-európai országok adják: több mint huszonegyezer vállalkozásról van szó, főként Romániában, Magyarországon, Albániában és Lengyelországban (Cominotti–Mariotti 1997; Bianchini–Dassú 1998).

A beruházások területi elhelyezkedése több körülmény együttesétől függ: a földrajzi elhelyezkedéstől, a politikai „klímától”, az infrastruktúra fejlettségi szintjétől, az olcsó és csak kevésbé „konfliktusos” munkaerőtől, amelytől bizonyos esetekben speciális szakképzettséget is elvárnak. A területi elhelyezkedés régióként nagy különbségekkel szegmentált szintereket körvonalaz, és ugyanazon a kelet-európai országon belül is határozott demarkációs vonalak találhatók.

Magyarországon a nemzetközi tőke, főként az ország nyugati felén az osztrák határhoz közelebbi és a főváros körüli területeken csoportosul: ezek az „erős” térsé-

⁴ 5 évvel ezelőtt a textil- és a ruhaiparban foglalkoztatottak száma cégenként átlagban körülbelül 200 volt. Az átlag mögött azonban jelentősek voltak a különbségek, míg a textiliparban 319, addig a ruhaiparban csak 142 foglalkoztatott volt cégenként jellemző. 1995-re ez az átlag a textiliparban 62 alkalmazottra, míg a ruhaiparban csak 67-re csökkent (Cseb 1997).

⁵ 1978 és 1989 között Magyarországon a pamuttermelés majdnem 30 százalékkal csökkent, míg a következő periódusban 1989 és 1995 között már 7 százalékos volt a termelés csökkenése. A gyapjú tekintetében a termelés szinte teljesen megszűnt és 1995-ben csak 3 millió négyzetméter gyártottak, szemben az 1978-as 43 millióval és a 1989-es 32 millió négyzetméterrel (KSH 1996).

⁶ A megrendelésre történő munkák, főként Németországból (48,6%), Ausztriából (15,8%) és Olaszországból (9,2%) származnak, utána Franciaország (4,7%), Hollandia (4,2%), USA (1,9%) következik (Cseb 1997; Lukács–Lazar 1997).

gek kötik meg a külföldi beruházások majdnem háromnegyedét.⁷ A jó közlekedési összeköttetések lehetővé teszik a vállalkozók számára, hogy rendszeresen lássák és ellenőrizzék termelőegységeiket, s így rövid időn belül mindenféle zavart gyorsan elhárítsanak: „Azért választottuk ezt a helyet, mert közelebb vagyunk Olaszországhoz és az utak is jobbak”.⁸ Valóban, sok esetben az állandó jelenlét lehetősége létfontosságú a megfelelő és állandó színvonalú termelés fenntartásához, ezért: „amikor Olaszországba megyünk, elindulunk pénteken, és vasárnap jövünk vissza”.⁹ Középtávon elengedhetetlen termelési cél a raktárkészletek alacsony szinten tartása és a beszállítások gyorsítása. A Benetton, mint más hasonló nagy olasz cégek, azután mutatkozott készen egy üzem megnyitására Magyarországon a román–ukrán határon, hogy már korábban kisvállalkozókból „hídfoállításokat” épített ki kelet-európai országokban. Ez az üzem lehetővé teszi a trevisói cégnek, hogy irányítsa és ellenőrizze a különböző termékek útját, egy nyersanyag és félkész termék elosztó és késztermék begyűjtő központhoz hasonlóan. Ily módon csökkenti a trevisói központtal fenntartott kapcsolatot, optimalizálva az áruszállításokat, miközben a kelet-európai alvállalkozók felett is felügyeletet tud gyakorolni.¹⁰

Magyarországon az infrastruktúra megfelelő színvonala lehetővé teszi a távolságok lecsökkentését és a megbízható gyártási időket. Az adott termelési modell estében az infrastruktúra elégtelensége igencsak nagy kárt okozhat a beruházóknak: „Ukrajnában az infrastruktúra még meglenne, de gondok vannak az elektromos árammal és a fűtéssel, egész napok is eltelnek áram, tehát világítás nélkül... ez egy olyan cég számára, amely ingeket gyárt, és aztán tíz nap késéssel akar szállítani, nem lenne probléma, nekem viszont be kell tartanom a szállítási határidőket”.¹¹

A munkaerő-kínálat nagyon differenciáltnak tűnik az ország földrajzi tájegységei szerint. Budapesten és a nyugati országrészen a munkaerő-szükséglet nehezebben elégíthető ki a nagyobb vállalatsűrűség, s ezen belül a nagyszámban jelen levő külföldi cégek, valamint az e területeken relatíve magasabb bérszínvonal és jobb munkakörülmények miatt: „mostanában sok emberem azért távozik, mert a környéken egy amerikai üzem sokkal többet fizet”.¹² A munkaerő-toborzás nehézségei arra készítetik a vállalkozókat, hogy gazdaságilag elmaradottabb területeken nyissanak új üzemeket, és ott ahol más vállalatok konkurenciája lényegesen alacsonyabb: „Próbáltunk ott létesíteni új üzemeket, ahol magas volt a munkanélküliség. Itt 20 km-es körzetben nem volt más üzem, van tehát egy munkaerő-vonzáskörzetünk. Vannak természetesen buszaink is, amelyek reggelente begyűjtik az embereket”.¹³

Azokban az esetekben, mint például a textilipar és kisebb mértékben a bőripar esetében is, amikor a munkafeladatok ellátásához speciális munkatapasztalatra van

⁷ Hasonló jelenség figyelhető meg Romániában is, ahol a beruházások északon, a magyar határ közelében csoportosulnak (Makó 1997).

⁸ Interjú Luciano T. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1997. november.

⁹ Interjú Domenica L. olasz vállalkozónővel, Magyarország, 1998. február.

¹⁰ Ezen üzem egy másik funkciója a befektetési és szétosztási lehetőségek akkurátusabb felteképezése is.

¹¹ Interjú Sergio M. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

¹² Anna G. egy olasz cég technikusának nyilatkozata, Magyarország, 1998. február. A munkaerő-szükséglet kielégítésének nehézségei tekintetében lásd Ellingstad–Makó 1997.

¹³ Interjú Umberto F. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

szükség, hogy csökkenteni tudják a betanulási időt és gyorsítani a befektetett állótőke amortizációját, a cégek elmélyült piackutatásokat végeznek és gyakran inkább már meglévő gyárat vesznek meg: „a mi cégcsoportunk azért vette meg ezt a gyárat, mert jó hagyományokkal és jó termelési tapasztalatokkal bír, a személyzet már ismerte a munkát és többévtizedes gyakorlattal rendelkezett”.¹⁴ Valóban néhány közép és nagy olasz vállalat nem habozott távolabbi körökből információkat begyűjteni ahhoz, hogy kiválasszák a befektetések számára nagyobb hasznot hozó területeket: „1989–1990-ben Magyarországon, Szlovéniában és Csehszlovákiában nagy piackutatásokat végeztünk, ez a három terület volt a legfontosabb, bár elmondhatjuk, hogy Magyarországon voltak a legjobbak az adottságok”.¹⁵ Bizonyos esetekben az olasz intézmények is segítettek a befektetők számára érdekes vagy fontos információk megszerzésében és időnként a termelőfolyamat beindításához szükséges erőforrások megszerzésében is.¹⁶

Mindazonáltal a beruházások helye nem mindig megfontolt döntésekből származik, főként a kilencvenes évek elején kötötték össze a kellemest a haszonnal, és turizmus közben kerestek megfelelő beruházási lehetőségeket: „Magyarországon először 1991 húsvétján voltam egy turista-üzleti kiránduláson”.¹⁷

Az új vándorlók

Az olasz divatágazatban a nemzetközi expanzió főszereplői azok a szállítók és kereskedők, akik a nyolcvanas évek folyamán az észak-olasz vidékeken hihetetlen növekedést mutató kisvállalkozói és önálló termelői szférából kerültek ki. E nagykereskedő, közvetítő, szállító réteg a forgalmazás során maga is hozzájárul a termelés minőségi javulásához, úgymond „passzív tőkéletesítési” műveleteket végez.¹⁸

E vállalkozói réteg növekvő beszállítása a nagy olasz megrendelőknek a termék átlagos költségeinek csökkenését úgy teszi lehetővé, hogy közben számos megtérülési tanulmánynál alaposabb információkat is nyújt e lehetőségeket illetően. A nemzetközi alvállalkozói rendszernek ez a típusa magas szinten képes tartani a megrendelők termelési folyamatainak rugalmasságát, ugyanakkor pedig harmadik, külső partnerek bedolgozására építve csökkenteni tudja a költségeket még akkor is, ha a beruházások terén léteznek az együttműködésnek más formái is. Mindazonáltal vitathatatlan, hogy az olyan ágazatokban, amelyek nagy állótőkét kötnek le vagy

¹⁴ Interjú Mario P. olasz menedzserrel, Magyarország, 1998. február.

¹⁵ Interjú Giuseppe C. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

¹⁶ Az olasz állami kereskedelmi bank, a Simest például, a külföldi olasz beruházásokban vállal tőkerészesedést. Az olasz Külkereskedelmi Minisztérium adatai szerint 1995-ben a textil- és ruhaágazatokban csak a Simesten keresztül az olasz állam majdnem 12 milliárd lírát fektetett be a külföldi beruházásokba. Magyarországon, mint ahogy más kelet-európai országban jelenleg számos olasz, illetve magyar szervezet van jelen. A vállalkozók a szükséges információkért hozzájuk fordulhatnak, bár a Magyarországon tartózkodó olasz vállalkozók nem veszik igénybe ezeket a szolgáltatásokat.

¹⁷ Interjú Luciano T. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

¹⁸ A következőket lehet itt megemlíteni: a cég ellenőrzésére szolgáló közvetlen beruházásokat, kisebbségi tulajdonlást, termelési együttműködést, saját megrendelés és tervek alapján készülő rész- és végtermékek felvásárlását (Crestanello–Dalla Libera 1996; Scarso 1996).

amelyekben az alapanyag különös figyelmet igényel, a nagyvállalatok olyan befektetésekben vállaltak – gyakran piaci kényszerből – aktívabb szerepet, amelyek a termelőegységek megvételéhez vagy felépítéséhez kapcsolódtak.

Az úgynevezett „diffúz” iparosítás térségeiben, így főként Veneto tartományban a nyolcvanas évek végéig a megerősödött kisvállalkozások munkaerő-felhasználásukat a helyi és rokonsági munkakapcsolatokra építették, ami egy bizonyos tökefelhalmozást tett lehetővé és megakadályozta a gyors tőkés fejlődéssel járó tipikus ellentmondások felbukkanását (Sacchetto 1996). Ezekben az összetartó termelő közösségekben a szociális távolságok lassú növekedése arra készítette a résztvevők egy részét, hogy átlépjék az országhatárokat és így kerüljék el azokat a nehézségeket, amelyek a helyi társadalmi kapcsolatokban új státusukból fakadnának. A kisvállalkozók ezen új rétegének, úgy tűnik, végig kell mennie a vállalatok külföldön való létrehozásának és vezetésének kemény tapasztalatain, saját emancipációjuk érdekében és ahhoz, hogy új identitást építhessenek maguknak, távol a kis venetói városkák korábban annyira hasznos, manapság viszont annyira visszatartó mikrovilágától. A kilencvenes évek termelési expanziójának főszereplői mint „úttörők” jelennek meg, akik megbízható szervezői képességekkel, a kapcsolatok kezelési mechanizmusának ismeretével, valamint a megrendelőkével homogén kultúrával és azonos nyelvvél rendelkeznek. Úgy tekintenek magukra, mint előfutárokat, akik természetes félelmeiket legyőzve, több-kevesebb meggyőződéssel, ám szívvel-lélekkel belevezték magukat a kísérletbe, ami nem mindig végződött jól: „1993-ban kötöttünk ki Magyarországon, mint az arany keresésére indult úttörők.”¹⁹

Az olasz vállalkozók első kapcsolatai gyakran a tolmácsok voltak, az olaszok köztudott nyelvi, főként a kelet-európai országok nyelvét illető nehézségei közepette.²⁰ A tolmácsok azonban, főként a befektetések első fázisaiban át is veszik a tárgyalások vezetését, feltételeket szabnak és olykor magát az egyezkedést is kiveszik a befektető kezéből: „emlékszem, hogy ültem és tárgyaltam a partneremmel, a tolmácsok vitték előre az egyezkedést, majd a végén közölték veled az eredményeket. Nekem közben szörnyű aggodalmaim voltak, hiszen a tárgyalásból nem értettem semmit”.²¹ A vállalkozó szelleműbb tolmácsok később üzlettársává vagy bizalmi posztokon dolgozó munkatársává váltak azoknak, akik úgy döntöttek, hogy belevágnak egy beruházásba Magyarországon: „eleinte csak tolmácsolt, aztán meg kellett hoznom ezt a döntést, hiszen egy évből 260 napot Magyarországon vagyok, de szükségem van arra is, hogy Olaszországba járjak, ápoljam a kapcsolatokat a vevőkkel... Akkor azt mondtam neki, hogy egy minimális tulajdonrészrel a társam leszel, de szögezzük le, hogy itt a főnök én vagyok”.²² Mindenesetre komoly nehézségeket jeleznek a több társ által működtetett vállalatok vezetésével kapcsolatban akkor is, ha olasz-magyar cégekről van szó és akkor is, ha különböző olasz társakról. A több tulajdonos által irányított cégek általában akkor működnek, ha a munkamegosztás, a

¹⁹ Interjú Fabbio C. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február 25.

²⁰ Ez a jellemző más kutatásokban is feltűnt már (Revelli–Rotelli 1993). Mindennek ellenére sok olasz vállalkozó és technikus alapszinten elsajátította a magyar nyelvet.

²¹ Interjú Roberto S. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

²² Interjú Sergio M. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

feladatok és a hatalom megosztása a társak között már a kezdettől fogva világos és jól meghatározott, vagy ha a társakat családi kötelék köti össze.

A magyarországi olasz termelőegységek vezetői sajátos szakmai tapasztalatokkal rendelkeznek, bár nem mindig ahhoz az ágazathoz kapcsolódóakkal, amelyben éppen dolgoznak. A termelőegységek vezetői többnyire olaszok, férfiak (akkor is, ha a nők jelenléte erősen növekszik), és középfokú végzettséggel rendelkeznek. Egyre gyakrabban alkalmaznak azonban magyar menedzsereket, és keresnek kapcsolatot magyar vállalkozókkal. Ez a tendencia várhatóan erősödik, a magyarok jó alkalmazkodó képességeinek köszönhetően. A magyar vezetők, akik általában beszélnek olaszul, kevés autonómiát kapnak, és a tulajdonosok határozott utasításai alapján dolgoznak: „nem hallgatnak meg minket, mindent úgy kell csinálnunk ahogy ők mondják, a te véleményed nem sokat számít, mindig ide kell jönnie egy olasznak és ellenőriznie..., Olaszországból vezetnek minket”.²³ Ami a magyar vállalkozókat illeti, ők már a Magyarországon jelen levő olasz cégekkel vannak kapcsolatban, ám az olaszországi cégekkel való közvetlen kapcsolat kiépítésének kemény határai vannak. Az első kísérletek ebben az irányban komoly problémákat jeleztek, főként a koordinálás, a minőség és a szállítási határidők szempontjából: „kezdetben kísérleteztünk magyar vállalatok dolgoztatásával, de az eredmény katasztrofális volt”.²⁴

A termelés kihelyezésének főszereplői döntően olyan vállalkozók, akiket az adott ágazatok olasz válsága mélyen érintett, és akik jó kapcsolatokat tartanak fenn közép- és nagyvállalatokkal. Bizonyos esetekben megtartják az olaszországi vállalatukat is, rábízván azokat családtagjaikra, általában feleségükre. E vállalkozók között, akik nem is mindig ugyanazt a tevékenységet művelik Olaszországban, mint külföldön, olyanok is találhatók, akik korábban nagyvállalatok alkalmazottjai voltak. Cégük segített befektetni kevés tőkéjüket, de egész életüket is, egy-egy olyan vállalkozásba, amely valószínűleg sok pénzt fog jövedelmezni. A függetlenné lett vállalkozók haszna emberi és szakmai hozzáértésüktől, a termelés típusától, az elvégzendő munkafeladatok összetettségétől és főként a jó képességű, a munkafolyamatokban gyors és magas minőséget produkáló alkalmazottak számától függ. Önálló vállalkozóként működő közvetítők esetében a megbízás ára az általános magyarországi költségek-ből kiinduló tárgyalásokon alapul, a költségeknek egy része a közvetítő vállalkozó haszna is. A jövedelmek határai kitolódhatnak a jobb munkaszervezésnek köszönhetően és főként a munkaerő jobb kihasználása révén, ami viszont szinte mindennapos vitatéma a vállalkozók és az alkalmazottak között. A vállalkozók az átlagos termelékenységi szintet az olaszhoz képest legalább egyharmaddal alacsonyabbnak tartják, és komoly nehézségekbe ütközik a termelés intenzitásának növelése: „Itt nagyon könnyű munkahelyet változtatni pár forintért, amit gyakran az okoz, hogy megpróbáljuk az olasz munkaritmust rájuk kényszeríteni, de gyorsan megértjük, hogy jobb megelégedni az ötven százalékkal, mert különben nem tudjuk itt tartani az embereket. Jobb nyugalomban hagyni a környezetet, mert könnyen ingerelhetőek, és erős a szociális védelmük”.²⁵

²³ Interjú L. Sárával, egy nagy olasz cég magyar menedzserével, Magyarország, 1998. február.

²⁴ Interjú Massimo C. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1997. november.

²⁵ Interjú Riccardo B. olasz menedzserrel, Magyarország, 1998. február.

A szereplők másik nagy tömbjét két szegmens alkotja: egyrészt azok, akik alkalmazotti vagy önálló munkaszerződéssel vezetik a termelőegységeket, másrészt pedig az utazó technikusok, akik képesek azokat a kritikus helyzeteket „just in time” megoldani, amelyek valamelyik olasz vagy magyar beszállító üzemében merülnek fel. Ez utóbbiak fizetése a havi négy és hét millió líra között mozog, és gyakran arányos korábbi külföldi tapasztalataikkal, valamint felelősségük mértékével.²⁶ Demográfiai- ilag három nagy rétegről beszélhetünk. Az első rétegben viszonylag fiatal 35 év alattiak vannak, akik még nem házasok, s akik nagyobb karriert terveznek, ami oda-haza kemény gátakba ütközne, rendelkeznek viszont olaszországi vagy külföldi munkatapasztalatokkal. A második réteg 35–50 év közötti technikusokból vagy volt vállalkozókból áll, akik gyakran nem házasok, s akik pillanatnyilag a magyarországi letelepedés mellett döntöttek, akkor is, ha előzőleg nem volt különösebb külföldi munkatapasztalatuk. A harmadik réteget, a különösen jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkező nyugdíjasok alkotják, akik többnyire minőségellenőrzési feladatokat látnak el, és a szervezési technikákat is tanítják, sokan közülük korábban valamely nagyvállalatnál voltak normások.

A függetlenek szerepe és feladatai

A független vállalkozók főként a ruha- és cipőiparban vannak jelen, míg a textil- és bőriparban a magas befektetési szint miatt a nagy olasz csoportok a jellemzőek, mint például a Cantoni-Inghirami, a Radici és a Mandarin Duck, amelyek már a kilencvenes évek elejétől meglévő üzemeket vettek meg, amelyek képesek biztosítani a kidolgozás különleges technikai igényeit.

Munkaszervezési és a megrendelőkkel való speciális kapcsolatteremtő képességeik miatt a független olasz vállalkozók feltétlenül szükségesek a termelés külföldi kihelyezéséhez. Ez központi szerepet játszik más konkurens belépésének megfékezésében is. Elsősorban ők fegyelmelik a munkaerőt és gondoskodnak a termelési folyamatban felmerülő problémák megoldásáról.²⁷ A munka koordinálásának képessége, az a képesség, amellyel a munkafeladatokat a dolgozók egyéni szakértelmének és az adott terméknek megfelelően elosztják, oly módon, hogy a termelési folyamat ne akadozzon, nos, ez határozza meg a megfelelő minőségű és mennyiségű termelést. Ez a tudás, ami gyakran az Olaszországban szerzett tapasztalatok gyümölcse, könnyen hozzáférhetőnek tűnik a magyar vállalkozók számára, de azon az akadályon, amit az olasz befektetőknek a megrendelőkkel való különleges viszonya jelent, nem tudnak átlépni. Az olasz vállalkozók megrendelőikkel, kereskedőikkel és szállítóikkal fenntartott viszonyából szőtt kapcsolati hálója olyan tőkét, olyan több-

²⁶ Az autonóm munkaszerződéssel rendelkezők általában nyugdíjasok, munkaviszonyuk olykor részben szabálytalan. Az önálló technikusok fizetése attól is függ, hogy melyik országban kell dolgozniuk: „Én egy évig dolgoztam Romániában is ugyanennek a cégnek, ott a fizetésem valamivel magasabb volt, de a különbség nem érte meg, ott van a család is, és aztán Romániában a külső körülmények hihetetlenek.” Interjú Carlo S. olasz technikussal, Magyarország, február, 1998.

²⁷ A megrendelő vállalatok és az olasz vállalatok által alkalmazott nemzetközi alvállalkozók közötti szoros viszony a német modell sajátossága, ami a korábbi években alakult ki (Scheffer 1994).

letet jelent, ami megrendeléseik jobb díjazását eredményezi, és védettséget nyújt, legalábbis még egy ideig, az új magyar vállalkozók konkurenciájával szemben.

A vállalkozók állótőke-befektetése különösen alacsony, hiszen gyakran használt gépeket vesznek alacsony áron, olyanokat amelyek Olaszországban már a kilencvenes évek elején kikoptak a gazdaságos termelési rendszerekből. A technikailag elavult, de legalábbis a jelenlegi olasz szint alatt lévő gépek használatát a munkaerő alacsony költségei kompenzálják. Az alacsony bérek és ezek teljesítménybéres jellege teljesítmény növelésére kényszeríti a munkaerőt. Az olaszországi technológiai szintnél alacsonyabb szintű gépek használata viszont meghatározóan hat a termelési és kereseti hierarchiára, ami nem is annyira a technológiai fejlődést, mint az új technológiák alkalmazásba vételét befolyásolja (Marglin 1987). A bevezetett gépek mindenestre egyszerűbbé tették a munka műveleteket, hozzájárultak a munka folyamatosságához (pl. kevesebb szálszakadás) és a munka-intenzitás növekedéséhez. Mindennek ellenére az első tanulmányok a kutatás-fejlesztésbe történő befektetésekről aggasztó képet mutatnak: Magyarországon a kutatási és fejlesztési költségek 1988-ban a GDP 2,3 százalékát tették ki, szemben a 1996-os 0,4 százalékkal! Kutatást és fejlesztést leginkább a külföldi beruházások vonnak maguk után, s ezek is inkább – főként az élelmiszeriparban – termékfejlesztésre szánt befektetések (Farkas 1997).

Ha a tőkebefektetés nem is ezen iparágak legjellegzetesebb jellemzője, a munkafolyamatok láncolatának megszervezési képessége viszont alapvető mind a gyáron belül, mind kívül, a termelésben részt vevő alvállalkozók között. Az utóbbi időkben, az új helyi vállalkozórét kialakulásának köszönhetően, néhány befektető kezdett alvállalkozókat alkalmazni, akik viszont még csekély állótőkével rendelkeznek, és még komoly nehézségekkel küzdenek a belső munkamegosztást, valamint a munkaerő hatékony irányítását illetően: „először úgy akartuk csinálni, mint Olaszországban a „diffúz” vállalkozói világban, de nagyon mellé lőttünk, mert nehéz a mentalitást, az olasz modellt exportálni. Hoztunk anyagot és vissza kellett vinnünk, mert ezek az emberek nem tisztelték sem a minőséget, sem a szállítási határidőt. Ezekben a műhelyekben néha a vállalkozó helyett intézkedünk, tulajdonképpen az a szolgáltatás, amit nekik nyújtunk ugyanaz, mint amit a saját otthoni gyárunknak nyújtunk.”²⁸

A magyarországi olasz cégekre bízott termelés gyakran középmagas minőségű, és nagy szériákban folyik annak érdekében, hogy csökkentsék a gépek újra-szerszámozásának költségeit, és hogy egyszerűsítsék a műveleteket, mivel az alkalmazottak nincsenek hozzászokva a gyakran cserélődő feladatokhoz. A megrendelések ki-egyenlítése általában lírában történik, a megrendelő vállalat pontos számításai alapján, amely az összeállítás tevékenységéhez szükséges időn és a vállalkozó rezsiköltségén alapul. A megrendelők általában 150–200 líra percenkénti termelési költséggel számolnak, és a vállalkozói költség nem több 100 líránál percenként.²⁹ Az összköltség viszont lehet magasabb, ha sok a hiányzás és túllépik a feladatok előírt idejét.

²⁸ Interjú Riccardo B. olasz menedzserrel, Magyarország, 1998. február.

²⁹ A munka ára percenként 50 líra, amihez még hozzá kell adni a technikusok fizetését, a szállítási költségeket, a gépi berendezéseket, az általános kiadásokat, például telefon, gáz, autóbusz és egyéb kiadások költségeit.

A megfelelően magas termelési szint eléréséhez feltétlenül szükség van arra, hogy a szinte mindig olasz nemzetiségű vállalkozó vagy egy bizalmi embere folyamatosan jelen legyen, és kövesse a munkafolyamatokat, a termelés beindítását: „én nem is akarok magyar munkafelelősöket, ha a feleségem lemegy (Olaszországba), akkor kell találnunk egy olasz nőt, aki feljön.”³⁰

A legnagyobb hiányosság, amiről sok olasz vállalkozó panaszkodik az, hogy nehezen találhatnak felelőst a szalagokra, ami úgy tűnik, mintha a 40 évig tartó szocializmus által meggyökereztetett egyenlőségérzetből eredne. Dél-Magyarország egyik kis városában mondta egy magyar menedzser: „nekem elég nehéz más magyarokkal szemben tekintélyt gyakorolnom. De mindazok a magyarok is, akik együtt voltak Olaszországban betanuláson és nagy barátságokat kötöttek egymással, most nagyon nehezen gyakorolják a másikkal szemben vezetői pozíciójukat.”³¹ Ez az érzelmi beállítottság akadályozza főként vidéken, a gyáron kívüli társadalmi elkülönülést, míg a városokban, ahol a szegénység elől kevesebb menedékbe lehet visszahúzódni, ez a folyamat gyorsabban zajlik. A munkahelyi társadalom a műhelyben, a gyárban töltött idő szerint differenciálódik, ami az új alapítású cégeknél az Olaszországban a hetvenes évektől kifejlődött munkahelyi viszonyok „visszaköszönésének” tetszik. A korábbi létesítésű üzemekben pedig a lakóhelyi és munkahelyi viszonyok közötti összefonódás figyelhető meg. A nyolcvanas évekig a magyar munkásosztály számára a munkahely valójában nemcsak az erőfeszítés, a fáradozás pillanatait jelentette, hanem a társadalmi érintkezését is. Az olasz vállalkozók szenvedni látszanak ettől a kettősségtől és próbálják kiirtani a korábbi szokásokat ahhoz, hogy a teljesítés, a teljesítmény új szabályai a munkahely más felfogását kényszerítsék alkalmazottakra. A gyár tehát egy „aszéptikus”, steril környezeté válás felé halad, ahol mindenki végzi a maga dolgát, megszakítva a korábban benne kifejlődött szocialitás szálait.

Munka és munkaerő

Az olasz befektetők különösen sérülékenynek érzik magukat azzal a munkaerővel szemben, amely az erős munkahelyi nyomás ellenére, megőrzi autonómiáját. Az olasz vállalkozóknak rendszerint újra kell betanítania a személyzetet ahhoz, hogy az általuk szabálytalannak és szaggatottnak talált munkaszokásoktól eltérítsék a dolgozókat, a bizonyos kompetenciával, bizonyos gyáron belüli szabadsággal rendelkezőket éppúgy, mint a gyári gyakorlattal nem rendelkező korábbi falusi réteget. Ugyanakkor viszont a magyar munkaerő is gyakran készíti az olasz vállalkozókat arra, hogy gyorsan módosítsák kommunikációjukat, és hogy olyan kooperációs formákat találjanak, amelyek számot vetnek a dolgozói igényekkel. A munkaidő például majdnem minden magyarországi olasz cégnél egyetlen műszakot jelent, ami általában kora reggel, 6-7 óra között kezdődik, hogy koradélután befejeződjék. Ezeknek a mélyen gyökerező szokásoknak a megváltoztatására tett kísérletek csak rontják a belső kapcsolatokat: „mi 6.40-től dolgozunk 13.10-ig egyetlen műszakban

³⁰ Interjú Giovanni B. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

³¹ Interjú V. Erikával, egy olasz cég magyar menedzserével, Magyarország, 1998. február.

két szünettel, de nagyon nehéz, nekem csak nagy nehézségek árán sikerült kitolnom a hatos kezdést hat negyvenre, mert az alkalmazottak hamar haza akarnak érni, hogy utána a földjeiket gondozzák és a gyerekeikkel törődjenek.”³² A magyar ruhaiparban az egy műszakban történő termelés vált általánossá, ami viszont a termelékenység csökkenéséhez vezethet: „folyamatosan nyolc órát dolgozva az ötödik, hatodik óra után csökkenni kezd a termelés mennyisége.”³³ A textiliparban viszont a műszakrend nem változott a korábbi időszakhoz képest, és majdnem minden gyárban folyamatos munkarendben dolgoznak.

A ruha-, a cipő- és a bőriparban a tevékenységek főként a félkész termékek összeállításából állnak. A munkásokat olyan egyszerű és egymást követő mozdulatokra tanítják be, amelyek lerövidítik az egyes megmunkálási fázisok hosszúságát és növelik a termelékenységet. A taylori technikák finomításától és alkalmazásától a dolgozók gyakran szenvednek: „nem bírnak ülni maradni a saját gépüknél, mindig fel kell állniuk, mozogniuk, szükségük van arra, hogy a szomszédjukkal beszélgeszenek.”³⁴ A dolgozók mindenestre könnyen betaníthatók, amit az is segít, hogy feladataik nem igényelnek korábbi szakmai gyakorlatot.

Az új munkaszervezés és a technológiaiilag korszerűbb gépek használata jobban lehatárolta és elválasztotta a feladatköröket, s egyúttal növelte teljesítésüknek gyorsaságát. A tevékenységek rutin feladatokra redukálása révén a dolgozók folyamatos gyakorlással tudják növelni gyorsaságukat, és így egyéni teljesítményüket is. Néhány gyárban megpróbálták rugalmas specializációt bevezetni, hogy olyan műveleteket is megismertessenek a dolgozókkal, amelyek ismétlődő jellegük ellenére feltételezik a termékek nagyobb diverzifikációjából fakadó elkerülhetetlen változásokhoz való gyors alkalmazkodást. Az ilyen készségek többnyire könnyen megszerezhetők, az új gépek pedig csökkentették is a megkívánt képességek szintjét. Mindezekelőtt a korábbinál diverzifikáltabb termeléshez szükséges nagyobb szellemi rugalmasságot kívánják meg a magyar munkaerőtől, valamint a műveletek fokozott gyorsaságát és a minőségre fordított fokozott figyelmet. A munkahelyek új rendszerre mindenfajta autonómiát igyekszik kiiktatni, miközben fokozott hajlandóságot igényel az állandó és rugalmas teljesítésre. Ugyanakkor az olasz vállalkozók a mintegy 17 százalékos szakszervezeti jelenlét minden formájától idegenkednek. Tudnivaló, hogy bizonyos esetekben a külföldi termelés kihelyezésben nagy szerepet játszott a szabályozott alkuk olasz rendszeréből való kibújás szándéka.³⁵

Szinte minden gyárban darabbér-rendszerben dolgoznak, és ez a munkahelyi szabadság szűkítését jelenti. Jóllehet ez a teljesítménybér-rendszer az előző időszakban is létezett, kétségtelen azonban, hogy számos gyárban korábban ezek követelményeit közvetlenül a munkaerővel vagy a szakszervezetekkel egyeztetették. A termelési szintről való egyezkedés lehetővé tette, hogy a dolgozók kevesebb nehézséggel ériék el a megállapítottat, és az így megmaradt időt fel lehetett használni arra, hogy

³² Interjú Roberto M. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

³³ Interjú Carlo S. olasz technikussal, Magyarország, 1998. február.

³⁴ Interjú Giorgio F. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1997. november.

³⁵ Olaszországban a divátágazatban a szakszervezetek nagyon alacsony szinten vannak jelen. Sajátos, szokatlan formáját teremtette meg a munkahelyi kapcsolatoknak Veneto tartományban a „Kétoldalú Kézműipari Egyet”, amely bizonyos értelemben szakszervezetnek tekinthető.

növeljék saját fizetésüket, vagy hogy rövid egyéni pihenőket iktassanak be. A műhelyek mai rendszerében a normákat szinte kizárólagosan a vezetés határozza meg, figyelembe véve a munkaerő javuló teljesítményeit. A csak a szigorúan szabályozott munkahelyi magatartások révén elérhető termelési célok következményeként a bérezés viszont alacsony lesz, s ez egyik oka a munkaerő-szükséglet kielégítésében mutatkozó nehézségeknek. A darabbér némi lazítást akkor enged a mégoly szigorú felügyelők mellett, ha a mennyiség objektív és a minőség szubjektív megítélését egyaránt a vállalkozó végzi. Bizonyos esetekben a munkaerőnek sikerül beilleszkedni a teljesítménybér-rendszer ellentmondó szabályai közé: „ha ön megpróbálja darabbérben dolgoztatni az embereket, akkor a darab árának növekedése a termelés csökkenéséhez vezet, és ez annak a ténynek tudható be, hogy az emberek megelégszenek egy adott szinttel.”³⁶

Ha a hierarchia bármilyen lazaságát a munkaerő a nyomás enyhüléseként fogja fel, akkor az is igaz, hogy a munkahelyi környezet gyors, főként a kapcsolatokat átalakító változása nem mindig teszi lehetővé a belső feszültségek valós csökkenését. Emellett az előző időszakban a munka rendszertelen elosztása a túlórázások szükségessége miatt a dolgozók számára többlet keresetet is biztosított.

Az egész magyar gazdaságon belül, a bérezés a ruhaiparban a legalacsonyabb, s ez szorosan összefügg a cégek területi elhelyezkedésével, hiszen a nyugati és a főváros körüli területeken jobbak az anyagi lehetőségek.³⁷ A munkahelyeken belül a kereset a termeléstől és a munka igényei szerinti több feladat elvégzésére való hajlandóságtól függ. 1997-ben a textil-, ruha-, cipő- és bőriparban a hivatalos minimálbér körülbelül száznyolcvanezer lírájával szemben az alkalmazottak átlaga kétszázötven és négyszázezer líra közötti fizetésre számíthatott, miközben a legnagyobb keresetek hétszáz-nyolcszázezer líráig is emelkedhettek.

Következtetések

A textil- és a ruhaiparban az olasz cégek nemzetközi szereplése – mint láhattuk – a cégek nagyságával, a vezetők stratégiai tervező képességével, valamint a megfelelő munkaerő megtalálásával függ össze. Az anyagi és humán erőforrások szűkössége, amely sok kis és közép vállalatot jellemez, erősen kondicionálja mozgási képességeiket. Kockázatos helyzetben és a csekélyebb mozgásszabadság mellett a hosszú távú beruházásoktól való bizonyos tartózkodáshoz is vezetnek.

Az észak-olasz területeken az utóbbi húsz évben végbement gazdasági és társadalmi változások olyan szellemi képességeket és erőforrásokat mozgósítottak, amelyek átrendezik az olasz valóság szociális és politikai viszonyait. A nagyvállalatok, miután bevonták a nemzetközi munkamegosztásba a kisvállalkozókat, ezen új réteg kezelésének nehézségei miatt is, most újraértékelik beruházási lehetőségeiket, területeiket és ezek kívánalmait.

³⁶ Interjú Giuseppe C. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

³⁷ A fizetésbeli különbségek minden ágazatban jelen vannak: Budapest területén a keresetek kb. egyharmaddal haladják meg az átlagot. E különbségeken belül a nők még hátrányosabb helyzetben vannak, mintegy 25 százalékkal maradnak el béreik az átlagtól (KSH 1996).

Más kevésbé megbízható kelet-európai országokkal szemben Magyarország olyan régiónak minősül, ahol a termelési költségek csökkentése érdekében alkalmazni lehet a helyi és külföldi vállalkozókkal működtetett hálózat-rendszerű modellt.³⁸ A független vállalkozók és az olasz technikuskok egyik feladata a határok lassú kitolása: „nyitottunk egy műhelyt Ukrajnához közel, hogy megnézzük, sikerül-e a már betanított magyar személyzettel megcsinálni ugyanazt, amit odahaza Olaszországban, vagyis a magyarokat felszállítani a jelenlegi „végállomáson”, továbbvinni őket és figyelni, hogy képesek-e megismételni, miként az olasz technikuskok, az otthoni működésüket... ez olyan kísérlet, mint a többi, bizonyos értelemben úttörők vagyunk, megnézzük, hogy valami működhet-e.”³⁹

Magyarországon, az új gazdasági rendet fenntartó politikai változás, sikeresen könnyítette meg új munkahelyi és munkafegyelmi rend bevezetését, de az olasz és általában a külföldi beruházások továbbra is a „zöldmezős” beruházásokat részesítik előnyben a már meglevőkkel szemben. A magyar munkaerő ellenállást mutatott az új vezetési rendszerrel szemben, és bár a munkaerő-vándorlás szintje csökkenőben van, főként a meghosszabbított próbaidő terjedésének köszönhetően, azonban sok helyen még mindig magas a hiányzások mértéke.

A fokozatos termelési integráció néhány kelet-európai országgal folyamatosan visszahat az olasz gazdasági rendszerre és az olasz munkaügyi kapcsolatokra, és a különböző szereplők választásainak egymással való összefonódását eredményezi. Ebben a helyzetben, amelyben mind a tőke, mind a termelés (a helyi politikával elkerülhetetlenül összeütköző) mobilitásának növekedése figyelhető meg, szükségesnek mutatkozik a nemzetközi versenynek leginkább kitett területek intézményi és gazdasági szereplői közötti sajátos kapcsolatok fejlesztése. Miközben a nemzetközi munkamegosztásba való fokozott bekapcsolódás néhány kelet-európai ország számára a társadalmi feszültségek és konfliktusok elmélyülését jelentheti, addig Észak-Olaszország bizonyos területein is, látszólag konfliktusmentes légkörben, de olyan társadalmi differenciálódás indult be, amely úgy tűnik, meghaladja a ottani hagyományos kereteket és szakadásokat eredményez a társadalom szövetében.

Felhasznált szakirodalom

- Bianchini S.–M. Dassú (eds.) 1998. *Guida ai paesi dell'Europa centrale, orientale e balcanica. Business Central Europe 1998. Monthly Update.* Milano: Guerini e Associati
- Cominotti R.–S. Mariotti (eds.) 1996. *Italia Multinazionale.* Milano: Franco Angeli, 1997.
- Crestanello P.–Dalla Libera E. 1996. *L'industria dell'abbigliamento: piccole imprese di subfornitura e servizi reali a Treviso.* Crei di Vicenza
- Cseb J. 1997. *The Hungarian Textile Industry in Europe.* Budapest: Magyar Könyvüipari Szövetség

³⁸ Egy kutatás szerint a vállalkozásra való hajlam Magyarországon az 1990-es hirtelen emelkedés után egy határozott csökkenést jelez. (Lengyel 1996).

³⁹ Interjú Umberto F. olasz vállalkozóval, Magyarország, 1998. február.

- Ellingstad M. 1997. „The Maquiladora Syndrome: Central European Prospects”. *Europe-Asia Studies* (Vol. 49) 1, 7–21.
- Ellingstad M.–Makó C. 1997. *The Hokkaido Stage II Survey: The Clothing Industry in Hungary*. Budapest: Institute for Social Conflict Research and Hungarian Academy of Sciences
- Farkas P. 1997. *The Effect of Foreign Direct Investment on Research Development, and Innovation in Hungary*. Budapest: Institute for World Economics, Working Papers
- Foresta A. 1997. „Aspetti settoriali e territoriali delle forze di lavoro” in *Agenzia per l'impiego del Veneto (a cura della), Il mercato del lavoro nel Veneto. Rapporto 1997*. Milano: Franco Angeli
- KSH 1996. *Statistical Yearbook of Hungary*. Budapest
- 1997. *Foreign Direct Investment in Hungary 1995–1996*. Budapest
- Lengyel Gy. 1996. „Entrepreneurial inclination in Hungary, 1988–1994”. In: Tibor Kuczi and Gyorgy Lengyel (eds.) *The Spread of Entrepreneurship in Eastern Europe*. Budapest: Center for Public Affairs Studies
- Lukács J.–Lazar K. 1997. *The Hungarian Textile and Garment Industry, and the Knitting Industry in Particular: a Survey of the Current Situation and Prospects*. Budapest: Technical and Scientific Association of the Textile Industry
- Makó Cs. 1997. *Transferring Managerial Competence and Organization from Western to Eastern Europe*. Final Report. Budapest
- Marglin S. A. 1987. „A che servono i padroni? Origini e funzioni della gerarchia nella produzione capitalistica”. In: Landes D. S. *A che servono i padroni?* Torino: Bollati Boringhieri
- Martin R. 1998. „Central and Eastern Europe and the International Economy: The Limits to Globalisation”. *Europe-Asia Studies* (Vol. 50) 1, (1998) 7–26.
- Revelli M.–Rotelli G. 1993. *La fiera dell'est*. Milano: Feltrinelli
- Sacchetto D. 1996. „Nodi di autonomia controllata: il tessile e abbigliamento nel Veneto” *Altreragioni* n. 5, 29–46.
- 1998. „Cuciture e strappi verso Est”, *Altreragioni* n. 7, 27–67.
- Sacchetto D.–Visentin S. 1997. *Il „sistema Benetton”, Rapporto finale*. Ricerca Confartigianato sui Sistemi Produttivi Localizzati, mimeo
- Scarso E. 1996. „La rilocalizzazione internazionale del processo produttivo e i sistemi locali nel Veneto: evidenze dai settori moda”. *Economia e società regionale* n. 4, 67–92.
- Scheffer M. 1994. *The Changing Map of European Textiles*. Bruxelles: Oeth
- World Bank 1996. *World Development Report: From Plan to Market*. Oxford: Oxford University Press

A cikk olaszul az „*Economia e società regionale*” folyóirat 1998. 3. számában jelent meg (83–102. old., kiadó: Franco Angeli, Milano).

Fordította: Somos Angéla