

A TUDÁSTŐKE ÉRTÉKE ÉS HASZNOSÍTÁSA

– Szellemi vagyonhasznosítás, és szerepe a cégérték növelésében –

A tanulmány a szellemi-tőke-értékelés fontosabb elméleti aspektusainak érintésével arra a kérdésre keresi a megoldást, hogy milyen gyakorlati lehetőségek kínálkoznak vezetők és beosztott szakemberek tudásbővítésére a cégépítés reményében. A szerző a szükséges léptékű makroszintű kitekintést követően érinti a tudás eszmei értékének és hasznosításmódjának, hasznosításfokának szoros kapcsolatát és a téma mikro gazdasági vonatkozásait, majd kitér a tudástőke-értékelés információs, szemléleti és adaptációs korlátaira. Végül a lassanként Magyarországon is térrel hódító cégértékelési módszerek szakirodalmi áttekintése nyomán néhány konkrét gyakorlati példát mutat be szellemi termékek üzleti értékelésére, megvilágítandó a cégérték-gyarapítás sokszínű lehetőségeit.

E tanulmány a tudástőke fogalmának és értékelésének problémakörében elméleti oldalról az emberi tőkébe való beruházások szakirodalmára, módszertani oldalról a dologi tőkejavak üzleti értékelésének a piactudományok megközelítését megoldásaira, e megoldások „immateriális adaptációjára”, gyakorlati kérdésekben pedig saját cégtanácsadási, cégértékelési tapasztalataira épül. Célja, hogy megfontolásaival és modellszámításai-val hozzájáruljon a hazai vállalkozások üzleti értékének realisabb felméréséhez és gyarapításához.

Elméleti áttekintés

Theodore Schultznak az *emberi tőkével foglalkozó alapműve*¹ az emberi tőkébe eszközölt beruházások elméleti kérdéseivel és nemzetgazdasági vetületével foglalkozik. Kiemeli az emberi erőforrások minőségi dimenzióit: a szakértelmet, tudást, intelligenciát, kreativitást. Az emberi képességnövelés közoktatásra épülő lehetőségei közül Schultz a felsőoktatást, felnőttképzést és az adaptációs célú vándorlást emeli ki. A jelen tanulmány fókuszában álló, üzleti vállalkozások értékbecslésére alkalmas szaktudásbővítés valójában e lehetőségek tudatos kombinációjának tekinthető. A lehetőség-kombinációk két eleme – a tudásszerzés és a tudáshasznosítás – sajátosan más-más aspektusból vizsgálja a társadalmi, gazdasági, üzleti hasznosság kérdését.

A tudásszerzés-alapú megfontolások ráfordítás-oldalról vizsgálják a szellemi-tőke-befektetések megtérülését, míg a tudáshasznosítás-alapú közelítés a szerzett tudás változatos alkalmazási lehetőségeivel összefüggő társadalmi, gazdasági, üzleti értéknövelés mozgásterét helyezi érdeklődése centrumába.

A ráfordításszemléletű közelítés Schultz kutatásaiban az oktatás hagyományos költségeinek becslésére épül. A szerző a képzésnek négy jellemző ráfordítási kategóriáját különbözteti meg:

- az oktatási szolgáltatást nyújtók bérét
- az oktatási létesítmények fenntartási költségét
- az oktatási létesítmények tőkéjének kamatát, s végül
- a tanulóknak az oktatás idejére eső elmaradt keresetét.

Schultz a képzés hozamának nemzetgazdasági léptékű becslésében nagy jelentőséget tulajdonít a tanulóknak elmaradt keresetének, ami a képzés válfajainak és emberanyagának nagyfokú szórása folytán erősen torzítja a megtérülésre vonatkozó becsléseket.

A hozamszemléletű szellemi-tőke-értékelést Schultz szerint elsősorban a következő tényezők nehezítik:

- a háttérbe szorított emberi tőke elavul
- a kihasználatlan emberi tőke minősége romlik
- a foglalkozás megválasztásának szabadságfoka alacsony
- a tőkepiac az emberi beruházások finanszírozásában a szokottnál is nehezekebb
- a szektorközi munkaerő-vándorlás kiegészítő beruházási igényét nehezen lehet becsülni
- a képzettség foka, és ennek hatásai erősen szórnak; a hátrányos helyzetűek alacsony képzettsége visszaveti a képzés pozitív összhatásait, s végül:
- az oktatási erőforrások elosztása nem mindig racionális.

Schultz szerint az emberi tőke megtérülési rátája az elemi iskolában a legnagyobb, és a posztgraduális oktatás felé fokozatosan csökken. Ennek egyik okaként említi azt, hogy a posztgraduális képzés esetén kell számolni a képzési időre eső legnagyobb elmaradt kereset-

tel, miközben a megszerzett tudás értéke munkahelyi előnyök formájában csak részben realizálható. Ezért is hangsúlyozza az emberitőke-befektetések nem számszerűsíthető, minőségi tényezőinek hatékonyságnövelő szerepét. ...Érdekes összefüggést világít meg ezzel kapcsolatban, amikor a formális oktatás közvetlen költségeinek és más emberitőke-beruházási tényezőknek súlyarányait vizsgálja, s szerepüket a GNP %-ában kifejezett bruttó tőkeképződés alakulásában. (I.m.164-189.pp.)

A szerző az oktatás nemzetgazdasági értékelése szempontjából kiemeli néhány fontos körülményt, ami figyelmet érdemel:

- az oktatás hozzáférhetősége eltérő
- a képzettségre visszavezethető kereseti profilok figyelmen kívül hagyják a képzettség fogyasztási értékét és a képzettségbeli különbségeket
- keveset tudunk a megtérülések társadalmi és egyéni rátája közötti összefüggésekről.

Theodore Schultz művének tanulsága témánk szempontjából kettős: a szerző is kiemeli a minőségi tényezők nagy szerepét az emberitőke-tényezők és hatásuk értékelésében, és felhívja a figyelmet a nemzetgazdasági értékelés kutatásigényére az igen fontos összefüggések tisztázása érdekében.

Kozma Ferenc „Menedzserkönyve”² hasonlóképpen *beruházási folyamat eredményeként kezeli az ember munkaképességét.* Ennek fő összetevőit három csoportra osztja fel:

- a munkaképesség kinevelése érdekében eszközölt jelenidejű ráfordításokra (gyermeknevelés, egészségügyi szolgáltatás, oktatás, szakoktatás, ráképzés, továbbképzés, pályamódosítás)
- a tudásavulás amortizációs terheire (mint csökkentő tényezőkre), s végül
- a közösségi rentabilitás hozzájárulási tényezőjére.

A szerző az emberi munkaképességgel kapcsolatos kutatásai és megfontolásai alapján jellemző arányokat képez a különféle képzettségi kategóriákra. Eszerint egy segédmunkás és egy mérnök beruházási értéke között - 1992. év előtti értékviszonyokat feltételezve - tizenöt-szörös értékarány valószínűsíthető a mérnök javára. A bemutatott számarányok, és a szerző érvei fontos kiinduló alapot jelenthetnek a cégek emberi tőkéjének értékbecslésében.

Nemzetgazdasági vetületek

Nemzetgazdasági síkon további fontos kérdéseket vet fel Kozma Ferenc emberi tényezővel és gazdasági fejlődéssel foglalkozó műve³ a hitelmechanizmus szerepéről és a nemzeti szintű likviditásról, ami a tudáspiaci szolgáltatások finanszírozásával kapcsolatos, meglehetősen nyitott és reménytelennek tűnő problémakörhöz kapcsolható (i.m.286-297.pp.) A könyvnek az emberi tényező szerepével foglalkozó fejezete (i.m.203. p.) a

képzés társadalmi hatásaira irányuló megfontolásokhoz szolgáltat alapot.⁴

Falusné Szikra Katalin szomorú tényeket közöl a tudás leértékelődésével foglalkozó munkájában,⁵ megerősítve az idézett alpművek *emberitőke-avulással* kapcsolatos elméleti megállapításait. A menedzserképzés témaköréhez különösen az idegen nyelvtudás hazai helyzetének megdöbbentő képével járul hozzá: 1930-ban egy több mint 3500 mérnökre kiterjedő felmérés szerint a mérnökök 94%-a beszélt valamilyen idegen nyelven, közülük 48% két vagy több nyelven is, míg az 1980. évi népszámlálás adatai alapján a magyar mérnökök 59%-a csak magyarul beszél, 27%-a beszél vagy olvas egy idegen nyelven, és mindössze 14% az, aki több nyelven is meg tudja értetni magát.

E számok tükrében nem csodálható, hogy külpiazi versenyképességünk javítására irányuló törekvéseink már a műszaki és piaci információk megszerzésének fázisában vakvágányra kerülnek. Különösen ha figyelembe vesszük a külföldi folyóiratok, szakkönyvek hozzáférhetőségét erősen beszűkítő különféle „takarékosági” kampányokat, vagy az 1994. évi adótvény rendelkezését, ami a reprezentációs költségek megengedett hányadának megfelelő, szegyetelenül alacsony szintre szorította le a megszerzett szakkönyvek, szakfolyóiratok költségként elszámolható hányadát. (Ez a bántó korlátozás az 1995. évi adótvényből már szerencsésen kimaradt.)

A cégszintű tudástőke-megfontolások makrovetületeinek átgondolása azért fontos, mert így elkerülhetők a tipikus aránytévésztések és az, hogy esetleg éppen a legfontosabb környezeti hatások maradjanak rejtve, torzítván a végső megállapításokat. Másrésztől azonban

a tudástőkének – jellegénél fogva – számos olyan sajátossága van, ami egységes, függetlenül annak elemzési vetületétől, léptékétől.

A mikrovetületű adaptáció ezért nagy reményre jogosít akkor, ha sikerül általános érvényű megállapításokra jutni a tudástőke cégszintű hasznosításáról. Általános érvényűek pl. Kozma Ferenc hivatkozott „Menedzserkönyvének”⁶ a munkaelemek aggregálására vonatkozó megfontolásai. (i.m.55.p.) A szerző az emberitőke-beruházások ágazaton belüli, vállalati értékelésével kapcsolatban leszögezi, hogy a kielégítő pontossággal becsült elemi munkaképességek a vállalati létszám és szakmai összetétel ismeretében összegezhetőek. Ezt az összeget a *munkaelemek értékösszegének* nevezi, és a *vállalati vagyon komponensének* tekinti. A „közösségi rentabilitás hozzájárulási tényezőjével”: az elvárt rentabilitási szinthez viszonyított szorzóval kombinálva, ez a felfogásmód szolgáltatott elméleti alapot azokhoz a cégértékelési megfontolásokhoz, melyeket e tanulmány tőkeértékelési példái követnek.

Az elmélet sarokpontjainak adaptációja

Az emberi tőkével foglalkozó elméleti munkák releváns megállapításai nyomán leszögezhető, hogy a tudástőke összetevői, a „tudáselemek” sajátos tőkejavaknak tekinthetők a következők okán:

- immateriális javak
- összetételükben heterogének
- avulásuk sajátos
- költség/haszon viszonyaik ellentmondásosak.⁷

A tudástőkének – immateriális jószág mivoltából következően – értéke kevésbé megfogható, hasznosíthatósága pedig a materiális javakénál jóval szélesebb, változatosabb. Mivel a tudástőkeelemek összetételükben, de tartalmukban is heterogének, mind előállításuk költsége, mind hozamkövetelményük elvont, bonyolult előfeltevések útján közelíthető.

A szellemi tőkeigény és tőkemegtérülés kérdése másként merül fel a nemzetgazdaság, és másként a menedzserképző vállalkozás stratégiája szempontjából. A nemzetgazdaság képzési ráfordításai, szellemi gyarapodása és a nemzeti jövedelem egymással szoros összefüggésben határozza meg a kiemelt nemzetgazdasági ágak fejlődőképességét, a jövőbeni képzési forrásokat és a nemzeti jövedelem jövőbeni növekedését. Ezen a szinten tehát a múltban képződött nemzeti jövedelem menedzserképzésre fordítandó, meghatározott hányadát kell összemérni a hatására képződő nemzeti jövedelemmel. Az erre épülő klasszikus költséghaszon elemzés nehézsége a következő okokban rejlik

– a nemzeti jövedelem mérése torzít (vö. Schumacher: A kicsi szép c. művében kifejtett indokokkal⁸)

– a menedzserképzés hatásait még cégszinten is inkább becsülni lehet, nemzetgazdasági szinten pedig a hatások legfeljebb igen durva leegyszerűsített modellek útján értékelhetők

– a képzési ráfordítások nagysága óriási szórást mutat a szolgáltató cég illetősége, mérete, patinás volta, helyzeti előnyei és más tényezők függvényében, miközben a tőlük elvárt haszon egy-egy konkrét területen jellegében jól körvonalazható

– a képzési ráfordítások és megtérülésük csakis gördülő időhorizonton kezelhető; a mai ráfordításoknak mennyiségben is, minőségben is csekély közük van a múltbeli ráfordítások ma jelentkező hasznához, miközben a mai vezetési problémák jobb ismerete segíthet hozzá bennünket a jövőbeni képzési ráfordítások igényprognózisainak körvonalazásához.

Az átfogó tudástőkeutatásnak a vázolt nehézségek ellenében kell választ adnia a felsőoktatási, menedzserképzési ráfordítások nemzetgazdasági szintű hasznosulására. Ráfordításoldalon az egyén képzésre fordított idejét, magánéletének, egészségének „elmaradt hasznát”, valamint a cég anyagi áldozatát és azt a ráfordítást kell számításba venni, amit a cég a képzésben

részt vevő menedzser vagy magasan képzett, nem vezető beosztású szakember – saját időkielégése folytán – üzleti veszteséggként vagy elmaradt lehetőséggként kénytelen elkönyvelni.

A „bevételi” oldalon számos értékhardozó színesíti a palettát: az egyén többlettudásából származó nagyobb magabiztosság, jobb közérzet, fejlettebb ítélőképesség és cselekvési készség. Az egyén további előnyként könyvelheti el munkájának gyakoribb sikerélményeit, tekintélyének és előmeneteli esélyeinek megnövekedését (a többletjövedelem reményével). A cég szintjén általában megfigyelhető az üzletmenet gördülékenyebbé válása és/vagy a döntések, intézkedések felgyorsulása, a látszatevékenységek visszaszorulása, a súlyozás képességének megnövekedése, a beosztottak közérzetének javulása.

A szellemi tőke értékőrzése

A szellemi tőke értékőrzése a szellemi befektetések fontos kérdése. E tőkejószág – más tőkejavakhoz hasonlóan – avulásnak van kitéve, avulása azonban több szempontból is sajátos folyamat:

– A tudástőke élettartama – a tudás nagyfokú heterogenitása következtében – piaci viszonyokhoz is, egyéni képességekhez is csak durva általánosítások útján kapcsolható. Ez nagy nehézséget okoz a szellemi tőke beruházásgazdaságossági számítása során.

– A tudás avulása a fizikai javakéhoz képest viszonylag gyors, mivel az új ismeretek a technikai világban lezajló innovációnál lényegesen összetettebb és gyorsabb folyamat eredményei.

– A tudástőke avulásának folyamata szerkezetében sem egyöntetű: az avulás üteme egyenetlen, kiegyensúlyozatlan, és e tekintetben a fizikai javak erkölcsi kopásához hasonlítható.

Az elmondottak alapján nyilvánvaló, hogy a tudástőke befektetett értéke és a tőle elvárható teljesítmény között többnyire igen nagy a szakadék.

A tudástőke beruházásgazdaságossági számítása szempontjából az erkölcsi kopás szerepét szükséges hangsúlyozni. Ennek van ugyanis a legnagyobb szerepe abban, hogy a tudástőke kezelhetőségének egyértelműsége számos ponton rendre megghiúsul. A probléma legvalószínűbb okát a tudással szembeni egyéni és társadalmi értékítéletben, s annak differenciáltságában kell keresni.

Tapasztalati tény, hogy az egyén és/vagy környezete által aktuálisan felértékelt tudás lassabban „kopik meg”, mert amit az egyén önmagától vagy másoktól ösztönözten fontosnak tart, azt az elme viszonylag sokáig friss állapotban őrzi meg. Ugyanilyen sors vár a kevésbé fontos, de az egyén által valamilyen okból érdekesnek tartott ismeretre.

Az új eszme, új szemlélet, gondolat vagy ismeret - az „elsőfajú” erkölcsi kopáshoz hasonlóan⁹ - akkor lesz képes kiszorítani a régit, ha beépülési és terjedési hatékonysága egy küszöbértéket meghalad. Az új ismeretbe rejtett új szemlélet okozta kiszorító hatásnak jó analógiája a „másodfajú” erkölcsi kopás¹⁰. Végül a harmadfajú erkölcsi kopással¹¹ analóg a teljesen új paradigma érvényre jutása, ami egészében megkérdőjelezi a régi ismeret létjogosultságát, s ezzel annak piacképességét.

Egy másik figyelemreméltó aspektus a *feledés mi-kéntjének szerepe a tudásavulás folyamatában*. A tudás „fizikai avulásának” legtipikusabb megnyilvánulása a *részleges feledés*. Ez még nem tekinthető egyértelműen értékvesztő folyamatnak, mivel nem feltétlenül válik kárára a meglévő tudás használhatóságának. A képzési lánc minden szintjén ismert és természetes jelenség, hogy a megszerzett friss ismeret „feleződése” nem egyöntetű. Először a tárgyi tudás apróbb részletei tűnnek el a feledés homályában, megőrizvén a nagy, egyetemes és a középszerű összefüggéseket. Ezt követi az egy-egy tudásláncnak szerves részét nem képező ismeretvillanások elhomályosulása és a kisebb összefüggések és differenciák körvonalainak elmosódása. A nagy összefüggések mindaddig tudatunkban maradnak, amíg egy új ismeret megrázó ereje meg nem dönti dominanciájukat. Végül talán azt tekinthetjük a feleződés kritikus pontjának, amikor egy tématerületről minden konkrét ismeret a tudatalattinkba vonul vissza, de mindről továbbra is tudjuk, hol keressük, hol nézhetünk utána. Ekkor azután sok rejtett, tovatűnt tudás felfrissíthető - elveszett értékek születnek újjá, és kapnak új köntöset az új ismeretek fényében.

Az, hogy a szellemi befektetés és az általa realizált teljesítmény között mind értékében, mind idővetületében többnyire nagy a szakadék, részben természetes, hiszen az ember tudásszomja gazdaságon kívüli adottság - akkor is, ha az ember már a történelem előtti időkben felismerte, hogy megfigyelési és szerzett rutinja - megélhetése érdekében - közvetlenül hasznosítható. Ennek az aspektusnak abban van szerepe, hogy az egyén - bizonyos szellemi szint és „emberminőség” elérésével - *belső indítatásból igényli a szellemi fejlődést*, és az önmagáért való tanulásra is hajlandó időt, pénzt, fáradságot áldozni. E tényből két fontos következtetés adódik:

- hibát követnénk el, ha az ilyen célú befektetésekkel szemben is meghatározott hozamkövetelményt támasztanánk, másrésztől pedig:
- az önkéntes érdeklődéssel szerzett tudás rendszert kiterjedtebb is, alaposabb is, ezért az ilyen célú befektetésnek - ha jókora késéssel is - gyakorta mindennemű szándék vagy elvárás hiányában *megleppen nagy hozama* realizálódik.

A jelzett szakadéknak másféle, gazdasági és társa-

dalmi okai is vannak. Az emberi tőkébe eszközölt befektetés változó hatékonysága részben a következő okokra vezethető vissza:

- az egyén tudásbefogadó képessége, befogadási készsége és ismerettároló, megőrző képessége népességen belül is, időben is változó
- a tudásrögzítés sikere az átadás mikéntje mellett a befogadó egyén szellemi frissességének függvénye
- a tudással szembeni affinitást, és a tudásrögzítést az egyén életkora, családi helyzete és más, egyénhez vagy csoporthoz kötött tényezők erősen befolyásolhatják
- a tudásrögzítés és a tudáshasznosítás között gyakori a harmónia teljes hiánya.

Az utóbbi megállapítás azért érdemel figyelmet, mert a szellemi tőkebefektetés gazdaságosságának értékelése - akár nemzetgazdasági, akár vállalati vagy egyéni vetületben - ráfordításoldalról a tudásátadással, haszonoldalról pedig a tudáshasznosítással van szoros kapcsolatban. Az említett harmóniahiány az oka tehát annak, hogy az emberbe befektetett tudástőke gyakran mutat kritikán aluli megtérülést.

A tudástőke hasznosítása

Érdemes tehát kissé közelebről megvizsgálni a *tudáshasznosítás kérdését*. E témakörben fontosnak mutatkozik a nemzetgazdaságon belüli, és különösen a *nemzetközi összehasonlítások orientáló szerepe*. Országstatisztikák alapján jól használható becslések készíthetők pl. a munkaképes lakosság képzettségi szintje, a képzési, továbbképzési ráfordítások és az ország nemzeti jövedelemtermelő képessége közötti összefüggések megítélésére. A szakmai alapképzés, felsőoktatás és posztgraduális képzés egymásra épülő rendszerében a felső hierarchiaszint annál hatékonyabban működik, minél jobb alapokra építkezik. Ezért lehet például meghatározó szerepe a felsőfokú végzettségűek arányának a nemzeti jövedelem termelésében még akkor is, ha a tematikai korreláció csak halványan vagy egyáltalán nem tükrözi vissza a két tényező többszörös kölcsönhatásait.

Az átadott tudás feltételezett hasznosíthatóságát a *befektetés oldaláról* - a teljesség és a rangsorolás igénye nélkül - a következő tényezők határozzák meg:

- a tudásközlés tartalma, minősége, célirányossága
- a tudásközlés technikáinak illesztése az egyén kvalitásához, befogadóképességéhez és szándékához
- az átadott tudás aktualitásfoka
- az átadott tudás piacképessége (továbbértékesíthetősége).

Ha feltételezzük, hogy a felsorolt szempontok a képzés során magas szinten megvalósulnak, akkor van realitása a tudáshasznosítási folyamat elemzésének. Az elfekvő tudásról a cégtanácsadók sokat tudnának mondani. A tapasztalatok szerint az egyén vagy egy vállalko-

zás befektetett szellemi tőkéjének megtérülését a realizálás oldaláról a következő tényezők befolyásolják:

- az egyén önértékelése
- az egyén tartós tudáshasznosítási szándéka
- az egyén és munkakör illesztése
- a tudás készenléti állapota
- munkahelyi mikroklimahatások.

Cégterápiai tanácsadások során gyakran tapasztaljuk, hogy egy-egy jól körvonalazott feladatkör messze nem felel meg az adott szakember kvalitásának. A problémát nem a túlképztség okozza. A magyar vállalati szférára sokkal jellemzőbb az igénytelen munkakörök sokasága, mint a valóban túlképzett ember. A hiányos önértékelés természetesen szintén gyakori oka annak, hogy az egyén - akár az adott függelmi keret határait súrolva vagy áttörve is - nem tesz meg minden tőle telhetőt tudása hasznosítására. Az elfekvő tudás is, az aktuális tudáshasznosító képesség hullámzása is kezelhető például az önértékelés fejlesztésével, és a főnök/beosztott kapcsolatok minőségét javító kommunikációs tréningekkel.

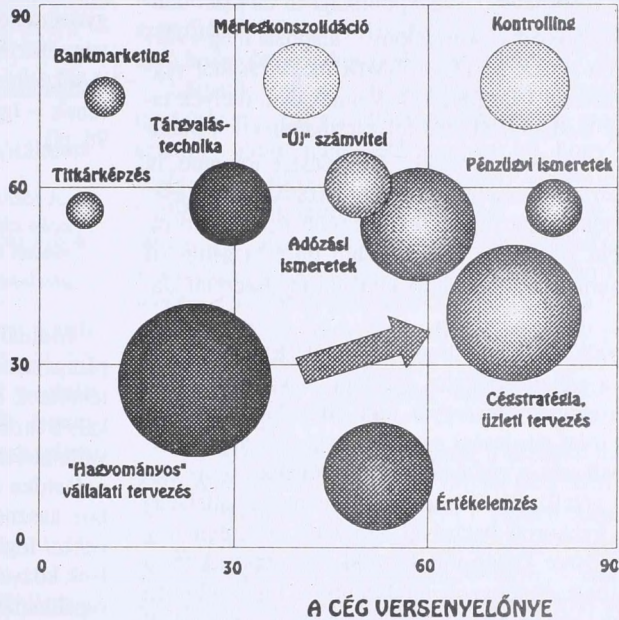
A szellemi tőkehasznosítás módja és foka mind a befektetések, mind az elvárt haszon oldaláról széles sávban befolyásolja a tudástőke megtérülési esélyeit. Jól érzékelteti ezt a tényt az I. ábrán bemutatott *portfolió mátrix*, mely egy szellemi szolgáltató vállalkozás üzletágainak stratégiai versenyhelyzetét és esélyeit illusztrálja.

Az ábrán jól tükröződik például az a tény, hogy a hagyományos vállalati tervezési ismeretek avulását egyes felsőoktatási intézmények, menedzserképző vállalkozások miként fordították versenyelőnyükre azzal, hogy időben átálltak a modern szemléletű, marketing túltöltésű és erős pénzügyi orientációjú üzleti tervezés oktatására. (A nyíl mentén nagyjából 1990-1994 között lehettünk tanúni ennek a sikeres témaváltásnak.) Ugyancsak figyelmet érdemel az új számvitel, vagy az adózási ismeretek versenyhelyzete, ami a kezdeti fellendülés és néhány éves virágzás után előkelő pozícióit részben kénytelen átengedni a mérlegkonszolidációval kapcsolatos, 1995-ben igen kurrensé váló ismeretek oktatásának.

Bár egy-egy üzletág piaci vonzerejét gyakran divathullámok is befolyásolják, a szellemi szolgáltatások tartalmi kínálata erősen kihat a versenyképességre. A kínálatnak fontos eleme a szolgáltatott tudásszint, és a képzés eredetisége, valamint intenzitásfoka. E tényezők más-más mértékben ugyan, de egyaránt fokozzák a befektetett tudástőke hasznosíthatóságát, s ezzel annak

Tudáspiaci üzletágak verseny-térképe

PIACI VONZERÓ



megtérülési esélyeit. A tudáshasznosításnak e tényezőit azért szükséges kiemelni, mert a képzés hatékonysága és a menedzserképző cég goodwillje döntően a szolgáltatások egyéni és vállalati utóértékelésében méretik meg, ez pedig gyenge tudáshasznosítás esetén csak igen gyenge korrelációt mutat a képzési befektetés erőfeszítéseivel, tartalmi gazdagságával.

A menedzserképzésnek van egy intenzív tényezője, aminek hatásvizsgálata nyitott kérdés, s ez a *szemléletformálás*. A piacorientáció vagy a humánus vezetői hozzáállás elsajátítása pl. lassú folyamat, mert az egyén és a gazdaság „összeérlelődését” feltételezi. Azt is nehéz megítélni, hogy egy menedzseri kör mekkora hányada, milyen mértékben tette magáévá a piacorientációt vagy a minőségi szemléletet. Ugyanígy nehezen számszerűsíthető a minőségvezetésnek a piacképességre és így a forgalom alakulására gyakorolt hatása. A közgazdasági elemzések ilyen esetekben interdiszciplináris közelítést igényelnek. Ezért is tekinthető hálás kutatási terepnek például a *szemléletformáló képzés értékelemzéses hatásvizsgálata*.

A tudáshasznosítás fontosságát érzékeltetik Schumacher örökérvényű gondolatai:¹²

„Az oktatás csak akkor lehet segítségünkre, ha teljes embert képez...” és „...több oktatás csak akkor segíthet rajtunk, ha több bölcsesség születik belőle”.

A tudástőke üzleti értékelése

A jelen tanulmány üzleti értékbecsléssel kapcsolatos előzményei a nyolcvanas évekre tehetőek, amikor az MKKE Ipargazdaságtan tanszéke először hasznosította a posztgraduális képzésben Gergely István vállalatdiagnosztikai kutatásait¹³ E kutatások, továbbá a tőkés vállalatok megítélésével,¹⁴ üzletpolitikájával és piaci döntéseivel foglalkozó szakirodalom¹⁵ alapozta meg 1991-1993 között azokat az ECONOMIX megbízásából végzett iparvállalati üzleti értékelési munkákat, melyek tapasztalatai a MARKETING folyóiratban nyertek publikációt.¹⁶ A szellemi termékek értékelésére irányuló, itt vázolt kísérletekhez a 90-es évektől hazánkban megjelenő, cégértékeléssel foglalkozó frissebb irodalomforrások (főként Geiserich Tichy, Béhm Imre és Molnárfi Sándor munkái), szolgáltatott elméleti-módszertani alapot.

Geiserich Tichy¹⁷ könyve különféle aspektusokból tárgyalja a vállalatértékelés kérdését. A vállalatot mint az egyes tudományok tárgyát, mint értékelendő képződményt és mint gazdasági egységet más-más módon kezeli. Foglalkozik a vállalatértékelés indítékaival, az eladáskor és vételkor érvényesülő érdekeknek a vállalatértékelésre gyakorolt hatásával. Tárgyalja az elméletileg helyes módszer kritériumait, majd részletesen kitér a gyakorlatban alkalmazott módszerekre. Egyértelműen állást foglal abban, hogy a meglévő értékeket össze kell kapcsolni a jövőbeni fejlődés esélyével. Másrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatértéket mind az eladó, mind a vevő különféle hozzájárulásai eltéríthetik a meghatározott összegetől. Ezért úgy foglal állást, hogy a cégértékelés során „teljes világossággal meg kell különböztetni” a következőket:

- az eladó által korábban megteremtett értékképző és teljesítményrendszerbeli elemeket
- az eladó által létrehozott olyan teljesítményeket, melyek értékképzése csak a jövőben várható
- az eddigi tulajdonos által ki nem használt jövőbeni értékképzési lehetőségeket, s végül:
- minden olyan értékképzést, amit a lehetséges vevő életre kelthet.

Béhm Imre műve¹⁸ a számvitel és a pénzügyi értékelés oldaláról tárgyalja a cégértékelés kérdését. A tőkeértékeléssel kapcsolatban meghatározza a saját és idegen tőke, a működő és forgótőke fogalmát és értékelésük szempontjait, tárgyalja a tőkeellátottság vizsgálatát és a tőke hozamának kérdését. A mű átfogó képet ad a számviteli fogalmak összefüggéseiről, a vállalati működés tőkeforgatási vetületéről és a gazdálkodás sokoldalú pénzügyi összefüggésrendszeréről.

Molnárfi Sándor kézikönyve¹⁹ minden fontos kérdésre kitérő, szakszerű vagyonértékelési és üzleti értékelési útmutató. Az „amerikai mód” inkább a példák számszerű adataiban tükröződik; a mondanivaló nem

csak a magyar piacgazdaság cégértékelési eseteire, de nagy arányban vagy tisztán szellemi terméket, szolgáltatást forgalmazó magyar vállalkozásokra is adaptálható. A könyv a vagyonértékelés alapfogalmai és részletes módszertani ajánlásai mellett foglalkozik a vállalatértéket alakító tényezőkkel, köztük az időtényezővel, a kockázat és a tőkeköltés szerepével, valamint a vevők értékítéletének hatásaival. Végigvonul a leggyakoribb vagyonértékelési helyzeteken, majd részletesen tárgyalja a vagyonértékelő munka egyes fázisait, konkrét feladatait. A tőkésítési rátának – a cégértékelés egyik kulcskérdésének – igen találó fogalom meghatározását adja: (i.m. 96. p.)

„A tőkésítési ráta nem jelent mást, mint a befektetések piacán elérhető megtérülési rátát, amely egyenlő a hasonló módon képződő és hasonló kockázatú várható jövedelmet produkáló befektetések megtérülési rátájával.”

Molnárfi Sándor idézett műve foglalkozik a hazai piacgazdaság kialakulatlanásával és a hazai vagyonértékelések kezdetleges voltával összefüggő problémákkal. Részletesen végigvezeti az olvasót a leggyakoribb vállalatértékelési módszereken, számítási példákon. A tudástőke megtérülésével kapcsolatos megfontolásokhoz hasznos adalékot adnak a könyv *immateriális javakkal* foglalkozó elméleti és módszertani fejezetei, melyek közvetlen alapot adtak a jelen tanulmány számszerűpéldáinak összeállításához.

Eszmei javak csoportosítása

Egy vállalkozás eszmei vagyonát Molnárfi Sándor szerint (i.m. 135. p.) a vállalkozáshoz kötődő, a benne részt vevő személyekhez kötődő, valamint az egyéb jellegű szellemi értékek és más önálló eszmei vagyontárgyak, vagyonértékek képezik. A vállalkozáshoz kötődő eszmei javak közös jellemzője, hogy összetartoznak, de élettartamuk változó. Az előre meghatározott élettartamú működésre alapított vállalkozások esetétől eltekintve ezek az eszmei javak nem amortizálhatók. Közéjük sorolandók a következők:

- az alapítási, indítási költségek már megtérült hánnyada
- kvalifikált munkatársak és fejlett irányítási módszerek
- vevőkör, marketing eredmények és a vállalkozás hírneve
- telephelyi, ágazati pozícióelőnyök, és a
- banki hitelképesség.

A személyekhez kötött eszmei javak közös jellemzője, hogy élettartamuk általában meghatározhatatlan. Kivételt képez a határozott munkaidejű munkaszerződés esete. Ide sorolandók a következők:

- személyes hírnév, közismertség
- tudás, helyismeret, témaismeret, szakmai tapasztalatok

- kreativitás, munkakultúra
- belső légkör
- információk
- személyhez kötött vevőkör.

Az egyéb önálló eszmei vagyon köre Molnárfi Sándor szerint meglehetősen széles és vegyes összetételű. Közös jellemzője, hogy a bennfoglalt javak egyediek, azonosíthatók. Jellemzően e körbe tartoznak a következők:

- védjegy, márkanév
- üzletági eljárások, műszaki/gazdasági dokumentáció
- szerzői jogok, licenciák, szabadalmak, találmányok
- bérleti jogok
- franchise szerződések, kiadói, filmforgatási jogok
- cégjegyzékek, egyéb különféle listák
- ajánlati anyagok, szerződések.

A felsorolt eszmei értékfordozók élettartama, továbbá a megszerzés ráfordításai és a várható előnyök közötti viszony rendszerint jól becsülhető. Ennek megfelelően ezek a javak amortizálhatók, értékelhetők. Gyarápításuk és értelmes hasznosításuk a vállalkozás elemi érdeke.

Esetpéldák a tudástőke értékelésére

Az itt vázolt esetpéldák többféle lehetséges közelítést mutatnak be egyének, cégek szellemi vagyonelemeinek értékelésére a hivatkozott irodalom és saját módszertani adaptációk alapján. A különféle szellemi szolgáltatások értékét, eladhatóságát, megtérülését érintő elméleti és módszertani kérdéseket az esetpéldák jól modellezik, mert a fiktív számadatok – tényleges pozíciók és események „torzításaként” – valós piaci viszonyokat és reális értékarányokat tükröznek.

Tanulmány értékbecslése létrehozási költség alapján

Az értékelő modell tárgya: „BENE-FITT” forgatókönyv, módszertani ajánlás és folyamatmodell, az értékelemzés gyakorlati alkalmazásához c. szellemi termék értékbecslése.

A szellemi termék terjedelme: 50 oldal (2 példány)

Kivitele: gépelt tanulmány lézernyomtatón, ábrákkal diplomakötésben

A szellemi termék rendeltetése: értékelemző képzéshez jegyzet, team munkához forgatókönyv, tanulmányhoz módszertani segédlet

A „létrehozás költsége” módszerrel azt a **küszöbértéket** vizsgáljuk, ami a szellemi termék alkotójának befektetett költségeit éppen megtérítené. Ehhez becsülni kell az adott szellemi termék piacképességének élettart-

amatát. Az itt vázolt modell azzal az előfeltételezéssel él, hogy a szerző elszámolt óradíja magában foglalja a szellemi termék előállításához szükséges mindenműtudást és képességet, beleértve a megszerzésükre korábban eszközölt ráfordításokat. A szerzői időráfordítás óradíját ennek figyelembevételével határozzuk meg. Kontrollértékként vehető figyelembe, hogy az itt alkalmazott 1000 Ft/óra munkadíj egybe esik a tanulmány szerzőjének 1993. évi, szakfordítói munkával megkereshető bruttó órajövedelme alsó küszöbével. (2. ábra)

Látható, hogy a fenti megfontolással végzett számítás teljesen irreális szellemi termék-értéket produkál. A számítás ahhoz megfelelő alapokat ad, hogy kísérleti fejlesztés aktivált értékeként elkönnyvelendő szellemi termék-létrehozási költséget „hozzon ki”, de – amint az a húsz %-os éves jövedelemelvárásból kitűnik – a létrehozás költsége alapján becsült termékérték messze esik annak piaci értékétől. Ha ezzel a termékkel nem sikerül három év alatt teljes megtérülést produkálni, és 3 év elteltével a termék nagyrészt elavul, az adott szellemi termék létrehozását *felesleges ráfordításnak* kell tekinteni.

A gyakorlatban azonban ennek a szellemi terméknek a sorsa másként alakult, és ez módot ad a fenti kalkuláció korrekciójára. A BENE-FITT modell forgalmazási és hasznosítási jogát egy tanácsadó cég megvásárolta. A szerződés szerint a piacpolitika főiránya az volt, hogy a szerzővel közös hasznosításban a tanulmányt *adaptációs szolgáltatással együtt kínálják*. Ez nagyobb mozgásteret engedett az árképzésnek is, és a referenciateremtésnek is. A szerződésben foglalt közös érdekelttség részleteinek ismertetésétől eltekintve, e helyen csak a fenti számításból kiinduló végkövetkeztetésre, és annak realizálására térünk ki. (3. ábra)

A BENE-FITT szellemi terméket a jelzett hároméves periódusban – részben a kapcsolt adaptációs szolgáltatással – összesen öt cég vásárolta meg. A forgalmazó üzleti érdekből nem szolgáltatott adatot az elért összbevételről, de a megkötött üzletek száma, a szerződő cégek nagyságrendje és az adaptációs szolgáltatás szokásos piaci ára ismeretében azt mutatja, hogy a hozam többszörösen meghaladta a bennfoglalt piacképesség alapján várható jövedelemre vonatkozó becsléseket.

Goodwillal növelt kézzelfogható vagyon módszere

A módszer a dologi vagyonértékelésből indul ki (Molnárfi Sándor i.m.132.p.). Elsőként az úgynevezett nettó kézzelfogható vagyon értékét kell kiszámítani, amit csökkenteni kell a kötelezettségekkel, és így kapjuk meg a nettó kézzelfogható vagyon piaci értékét.

Tegyük fel, hogy egy menedzserképző cég *nettó kézzelfogható vagyona* (saját iroda, irodafelszerelés, számítógép és tartozékai, valamint a vállalkozásba bevitt pénztőke) összesen 2.5 MFt-ot tesz ki, és kötelezett-

Tanulmány értékelése létrehozási költség módszerével

Munkadíj	(szerzői óráköltség)		
	50 oldal * 1000 Ft/oldal		50.000 Ft
Anyagköltség:	1 Ft/oldal papír; 4 Ft/oldal festék;	fogalmazvány kész anyag fénymásolás kötés, 2pld. 2 pld. össz.	800 Ft 400 Ft 600 Ft 1.600 Ft 3.400 Ft
			3.400 Ft
Géphasználat	(PC, lézernyomtató)		
	180 eFt beszerzési ár 3 év * 300 nap * 6 óra/nap 180 eFt/5400 óra gépköltség	5400 óra 33.33 Ft/óra	
		50*33.33 óra	1.667 Ft
Üzemi rezszi	s.lakás megosztott rezsije 2000 Ft/hó/25 nap/6 óra	2000 Ft/hó	
		13.33 Ft/óra 50*13.33 óra	667 Ft
Alvállalkozói díjak	gépelés szövegszerkesztés		120 Ft/oldal 6.000 Ft 500 Ft/oldal 25.000 Ft
Közvetlen költség összesen			86.734 Ft
Szerzői jogvédelem		10%	8.673 Ft
Marketing költség		25.000 Ft	25.000 Ft
Lekötött ráfordítás összesen			120.407 Ft
Becsült élettartam		3 év	
Diszkontálás becslés ka	15-11 %		
Várható hozamok jelenérték-tényezője:			
1.évben		1/1.15 =	0.8696
2.évben		1/(1.15*1.13)	0.7695
3.évben		1/(1.15*1.13*1.11)	0.6933
Összesen			2,3324
Várható megtérülés	3 éven át évi 20 %	120407*0.20 = 24081 * 2,3324=	24.081 Ft 56.167 Ft 56.167 Ft
Létrehozás fennmaradó költsége			176.574 Ft

BENE-FITT tanulmányra lekötött ráfordítás		120.407 Ft
Becsült élettartam		3 év
Diszkontálás 15-11 %		
Várható hozamok jelenérték-tényezője:		
1.évben	$1/1.15 =$	0.8696
2.évben	$1/(1.15*1.13)$	0.7695
3.évben	$1/(1.15*1.13*1.11)$	0.6933
		2,3324
Megtérülési minimumkövetelmény:		
a lekötött összes ráfordítást jelenérték-tényezővel elosztva adódó éves jövedelem:	$120407 \text{ Ft} / 2.3324 =$	56.167 Ft
BENE-FITT tanulmányra lekötött ráfordítás		120.407 Ft
Éves megtérülés a ráfordítás %-ában =	$56167 / 120407 =$	0,4665
Elvárható megtérülés statikus mutatója		évi 46,7 %

Goodwillal növelt vállalatérték számítása:		
Kézzelfogható vagyon		2.500.000 Ft
Kötelezettségek		0 Ft
Nettó kézzelfogható vagyon piaci értéke		2.500.000 Ft
Nyereség adózás előtt		500.000 Ft
Havi átlagnyereség	$500.000 / 12 =$	41.667 Ft
Üzletági szorzó	9-szeres	
Goodwillérték	$41.667 * 9 =$	375.003 Ft
Goodwillérték a kézzelfogható vagyon %-ában:		
	$375003 * 100 / 2500000 =$	
	0,15 =	15%
Goodwillérték		375.003 Ft
Goodwillal növelt vállalatérték		2.875.003 Ft

ségei nincsenek. A cég egy éve működik, adózás előtti nyeresége az első évben 500 E Ft volt. Ezt a nyereséget úgy sikerült elérnie, hogy megvásárolt egy „ROLLFLEX” nevű, rugalmas pénzgazdálkodást támogató szellemi terméket, aminek birtokában sikeres pénzügyi tanácsadást folytathatott.

A cég a szellemi termék kizárólagossági jogot is tartalmazó vételárát, 120 E Ft-ot költségei között elszámolta. A szellemi termék – üzleti sikere folytán – tipikus goodwillhordozónak tekinthető. A cégnek egyelőre más hasonló eszmei vagyontárgya nincs. Az elért 500 E Ft nyereségnek ugyan nem az egésze, csupán 450 E Ft tulajdonítható a nevezett szolgáltatásnak, de ezzel a cég

egészének goodwilljét sikerült emelni. E módszer szerint a goodwillt a tipikus, adózás előtti nyereség havi átlaga alapján számítjuk, öt-tízszeres úgynevezett üzletági szorzóval kombinálva. Esetünkben a goodwillal növelt vállalatérték számítása a következő eredményt adja: (4. ábra).

A fenti számításból következik, hogy a piacképes szellemi terméknek – megfelelő marketingmunka és jó üzletpolitika mellett – magas goodwillnövelő értéke van. Ha azt is tekintetbe vesszük, hogy egy ilyen jellegű szellemi termék a stabilizálódott piacgazdaságban – minimális éves adaptációs ráfordítás mellett – három-öt évig használható, a goodwill enyhülő ütemű,

BENE-FITT szellemi termék értékelése royalty alapján			
Lekötött ráfordítás összesen			120.407 Ft
Elvárt nyereség			
a szellemi termék előállítási értékének évi 48 %-a	$120407 \cdot 0.48 =$		57.795 Ft
Elvárt éves árbevétel			
35 % árbevételarányos profitráta mellett	$57795 \cdot 100 / 35 =$		165.129 Ft
A termék karbantartásának éves költség (-)			-15.000 Ft
Royalty éves hozama			155.129 Ft
Royalty díj szerződés szerint		6%	
A termék élettartama		3 év	
Jelenérték-tényező 3 évre:			
3 évre,			
12 % tőkésítési rátával,			
1,2-szeres kockázati faktorial	$\text{évi } 0.12 \cdot 1.2 =$	0.144,	
	azaz:		
1.évben	$1 / 1.144 =$	0,8741	
2.évben	$1 / 1.144 / 1.144 =$	0,7641	
3.évben	$1 / 1.144 / 1.144 / 1.144 =$	0,6679	
Összesen:		2,3061	
Nettó hozam			155.129 Ft
Royalty nyereségfolyam jelenértéke	$155129 \cdot 2.3061 =$		357.743 Ft
A szellemi termék üzleti értéke			360 000 Ft

de évekig tartó emelkedésére lehet számítani, ami a vállalkozói vagyont tartósan gyarapítja.

Cégértékelés az árbevétel és/vagy nyereség alapján

A módszer figyelmen kívül hagyja a cég dologi vagyonának értékét, és részben az elmúlt néhány év, részben az elkövetkező néhány év átlagolt ill. becsült árbevétele, nyeresége alapján számítja a vállalkozás értékét. A múltbeli és jövőbeni árbevétel vagy nyereség éves értékeinek valamilyen elven elvégzett átlagolása szolgáltatja a kiinduló értéket.

Az adózás előtti éves nyereség alapján végzett vállalatértékelés során egy-öt közötti „szokásos” üzletági szorzót, az éves átlagos árbevétel alapján végzett vállalatértékelés során 0.25-1.50 közötti üzletági szorzót alkalmazunk. (Molnárfi Sándor, i.m.133.p.) *Szellemi szolgáltató cégek* esetében e módszernek azért tulajdoníthatunk nagy szerepet, mert az ilyen cégek nagyobb rokonsági fokon állnak a nagyarányú anyagmentes tevékenységet folytató ipari cégekkel. Utóbbiaknál pedig - mivel a goodwillérték a dologi vagyonhoz képest aránytalanul nagy is lehet - a reális vállalatérték csak lazán vagy mesterségesen korrelál a cég kézzelfogható vagyonával. Következésképpen:

menedzserképző cég esetében sokkal nagyobb realitása van a tiszta teljesítőképességből kiinduló értékbecslésnek.

E megfontolás alól kivételt képeznek azok a tudáscégek, melyek magas technikai felszereltséget (hardvert, szoftvert, vonzó irodát) igénylő tevékenységre vállalkoznak. Ez esetben viszont - különösen akkor, ha a cég aktív tudásmarketingre is berendezkedik - az az empirikus tény érvényesül, hogy

a magas dologi értéket képviselő cégvagyonnak az emberi tőkével való optimális kombinációja néhány év alatt megtöbbszörözheti a cégértéket.

Tudástőke értékelés royalty alapján

A szellemi termékek piacán szokásos megoldás, hogy a használatra átengedett szellemi termék hatására várható árbevétel százalékában határozzák meg az adott szellemi termék vételárát. (i.m.141.p.) A royalty díjat szokásosan a várható árbevétel három-hét %-a közötti sávban határozzák meg. A számítási modellhez célszerű kiindulni az első példában ismertetett BENE-FITT forgatókönyv valós esetéből és abból, hogy a szerződő felek a szerződés időpontjában nem ismerhetik a szellemi termék megtérülésének tényleges mértékét. (5. ábra)

Nyereségelőny módszer alkalmazása

A módszer azt az adózás előtti nyereségtöbbletet veszi kiindulási alapul, ami azáltal képződik, hogy az értéke-

Új oktatási program értékbecslése nyereségelőny módszerével

Többlétszám éves átlaga		
3 csoport * 20 fő/csoport =		60 fő
Többletnyereség 1 főre számítva		
20 fős fedezeti pont esetén		8875 Ft/fő
Évi átlagos nyereségelőny	60 fő * 8875 Ft/fő =	532.500 Ft

Jelenérték tényező 12%-os átlagrátaival számolva:

1. évben	1/1.1200 =	0,8929
2. évben	1/(1,1200*1,1200)	0,7972
3. évben	1/(1,1200*1,1200*1,1200)	0,7118
Összesen:		2,4019

Nyereségelőny diszkontált összege: 532500 * 2.4019 = 1.279.012 Ft

Az új képzési program üzleti értéke 1.300.000 Ft

lés tárgyát képező eszmei vagyónrészt is a vállalkozáshoz társul, és részt vesz annak profittermelésében. (Molnárfi Sándor, i.m.138. p.) Menedzserképző vállalkozás esetére a módszer használhatóságát – a képzés részletes nyereségkalkulációját mellőzve – egy egyszerű példán szemléltetjük.

Egy közepes méretű, kétmillió alaptőkéjű menedzserképző vállalkozás két új, divatos témakör oktatási anyagának gyors kifejlesztésével és kombinálásával, továbbá „profi” oktatók és trénerok kiképzésével elérte azt, hogy a korábbi oktatási tevékenységéhez képest már az első évben három, egyenként húsz fős csoporttal többet tud fogadni, és az új szolgáltatás iránti érdeklődés érzékelhetően nő. Kérdés: piaci áron mennyit ér az a fejlesztés, ami lehetővé tette ezt a bővülést, és a szolgáltatás további fellendülését. A számítás ajánlott menete a következő: (6. ábra)

A fenti értékbecslés eredménye több célra is felhasználható. A többi között megfontolásra vár az a kérdés, hogy érdemese pl. megfelelően magas royalty díj fejében átengedni a program használatát nagyobb, tőkeerősebb menedzserképző cégeknek, akik abból esetleg lényegesen többet profitálnak; esetleg megosztani a használat jogát más, hasonló méretű, de távolabbi földrajzi régióban érdekelt menedzserképző vállalkozással. A becsült érték arra is alkalmas lehet, hogy a képzési programot kifejlesztő cég a fenti összeget mint a kísérleti fejlesztés piaci értékét aktívalja, és megfelelő amortizációs kulccsal a becsült élettartamra elszámolja. A program piaci értéke hozzájárulhat a cég goodwillértékének emeléséhez. Végül, de nem utolsó sorban, egy ilyen nagyszámú nyereségelőny jó alapot adhat a kifejlesztésében és realizálásában résztvevő munkatársak kellően differenciált, és kellően intenzív érdekeltségének kidolgozásához, ezzel pedig a cég vonzerejének növeléséhez, értékes szellemi kapacitásának megőrzéséhez.

Irodalom

- Béhm Imre: Vállalkozások megítélésének módszerei. NOVORG Kft., Budapest, 1993
- Bordáné Rabóczki Mária: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989
- Broadwell, M.M.: Supervising Today. A Guide for Positive Leadership. J.Wiley & Sons, New York, 1986
- Brown, Gérard: Le diagnostic d'entreprise. Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1970
- Falusné Szikra Katalin: A tudás leértékelődése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990
- Gergely István: Iparvállalatok komplex megítélése. Ipargazdasági Szemle, 1979/2.szám
- Gergely István: Tőkések vállalatok üzletpolitikája és piaci döntései. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1969
- Kozma Ferenc: A menedzser közgazdasági szemlélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992
- Kozma Ferenc: Az emberi tényező a gazdasági fejlődésben. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1981
- Molnárfi Sándor: Vagyonértékelés amerikai módra. T & K Kft. Budapest, 1992

- Schultz, Theodore W.: Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983
- Schumacher, Ernst F.: A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991
- Tichy, Geiserih E.: Vállalkozások értékelése. Alapismeretek, módszerek, gyakorlat. Glória Kiadó, 1990
- Varsányi Judit: Cégértékelés és marketing. MARKETING, 1991/5-6.sz.
- Varsányi Judit: Tudás piac a cégsiker nyomában. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994. 4. sz.

Lábjegyzet

- Schultz, Theodore W.: Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983
- Kozma Ferenc: A menedzser közgazdasági szemlélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992
- Kozma Ferenc: Az emberi tényező a gazdasági fejlődésben. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1981
- A fejezetben a szerző azt vizsgálja, hogy nemzetgazdasági szinten hogy lehet jobban járni a munkaerő képzettségi szintjének differenciált növelésével.
- Falusné Szikra Katalin: A tudás leértékelődése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990
- Kozma Ferenc: A menedzser közgazdasági szemlélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992
- Az elméleti következtetések itt vázolt adaptációját a szerzőnek Gergely Istvánnal folytatott személyes konzultációi alapozták meg. BKE, Budapest, 1994
- A szerző szerint pl. egyaránt a nemzeti jövedelem növekedéseként veszik számba a környezetkárosító ipari termelés hozamát, és az általa okozott környezeti károkat csökkentő környezetvédelmi megoldások előállításának „hozamát”, vagy: a nemzeti jövedelmet növeli a szeszitalok forgalmazásának tiszta bevétele is, és annak a gyógyszertermelésnek vagy egészségügyi ellátásnak a „tiszta hozama” is, amit történetesen az alkoholisták rehabilitációjára fordítanak stb.
- Elsőfajú erkölcsi kopást szenved az a termék, melyet a versenytársak termékeiben, így olcsóbban állítanak elő.
- Másodfajú erkölcsi kopást szenved el a termék, ha termelőszközének piacán jelennek meg termékeiben előállított, olcsóbb gépek.
- Harmadfajú erkölcsi kopásról akkor beszélünk, ha egy új termék megjelenése a hagyományos termék iránti keresletet teljesen visszaszorítja az adott piacokon.
- Schumacher, Ernst F.: A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991
- Gergely István Iparvállalatok komplex megítélése. Ipargazdasági Szemle, 1979/2. szám
- Brown, Gérard: Le diagnostic d'entreprise. Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1970
- Gergely István: Tőkések vállalatok üzletpolitikája és piaci döntései. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1969
- Bordáné Rabóczki Mária: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989
- Varsányi Judit: Cégértékelés és marketing. MARKETING, 1991/5-6. sz.
- Tichy, Geiserih E.: Vállalkozások értékelése. Alapismeretek, módszerek, gyakorlat. Glória Kiadó, 1990
- Béhm Imre: Vállalkozások megítélésének módszerei. NOVORG Kft., Budapest, 1993
- Molnárfi Sándor: Vagyonértékelés amerikai módra. T & K Kft. Budapest, 1992

A TŐKEFINANSZÍROZÁSI DÖNTÉSELMÉLET FEJLŐDÉSI SZAKASZAIRÓL

A vállalati tőkefinanszírozási elmélet a XX. században érdekes és gyors fejlődésen ment keresztül. Ez az út a tisztán deskriptív tételtől (finanszírozási alapok leírása) a pénzügyi menedzsment kérdéseken át (pénzügyi tervezés és ellenőrzés) a döntésorientált koncepció kidolgozása (optimális finanszírozási döntéshozatal) felé tart, napjainkban pedig a konszernfinanszírozás önálló és speciális területté fejlődik. A szerző tanulmányában az irányzatok legfigyelemreméltóbb alaptételeit, végeredményeit emeli ki.

A vállalati finanszírozásban az ötvenes évek kezdetéig a hagyományos, deskriptív szemléletmód uralkodott. Ez a tradicionális irányzat a tőkeszerzés különböző lehetőségeinek ábrázolására koncentrált, mindenekelőtt az extern és tartós tőke megszerzésének követelményeit emelte ki a tőkejuttatói kör szemszögéből. Ebben az fejeződött ki, hogy a termelő vagyonyjavak többségét lekötő és működtető társas vállalkozások tőkeszerzési esélyük valóra váltását egyrészt az ideiglenes tőkejuttatókban, a hitelezőkben, másrészt pedig a tartós tőkejuttatókban, vagyis a valódi tulajdonosokban vélik megtalálni. Ezen kívül ez az irányzat a vállalati működés életszakaszainak (alapítás, átalakulás, felszámolás stb.) függvényében is leírja a tőkeszerzés előbb említett lehetőségeinek jellemzőit. Kiemeli egyrészt azt, hogy a kis tőkelekötésű, a tulajdonos által működtetett üzleti vállalkozások elindítása a legkönnyebb. Másrészt a nagy tőkelekötéssel járó vállalkozások tulajdonlasi formációjának osztoottsága, korlátozott felelőssége egyaránt megkönnyíti a szabad töredéktőke bevonását, vagy a befektetett tőke kivonását. Harmadrészt pedig – a felszámolás esetét tekintve – a tartós tőkejuttató részvényesek vagy még időben elhagyják a süllyedő hajót, vagy eredeti befektetésük jórészt megsemmisül. Ez kockázatvállalásuk ára. Ők nem veszhetnek és nem is igényelhetnek többet eredeti befektetésüknél. A részvényeseknek reziduális érdekeltségük van a tekintetben, hogy felszámolás esetén előbb a hitelezők jutnak követelésükhöz és csak ezután a preferált, majd a közönséges részvényesek részesednek a hitelezői követelések kifizetése után – ha marad – a vagyon alaptőkearányos részből. Tehát a vállalat finanszírozási lehetetlenülése az ideiglenes tőkejuttatót sújtja.

Fontos megemlíteni még azt, hogy a tradicionális irányzat számba veszi és jellemzi a makrogazdasági tő-

ke-átcsoportosítás pénz- és tőkepiaci intézményeit, amelyek az értékpapírokon keresztül a források közvetítését, transzferálását és időbeli terítését végzik. Ezek a különböző közvetítő szervezetek (brókerek, de albetéti és nem betéti intézmények, valamint a másodlagos tőkepiaci szervezetek) a keresletükkel jelentkező megtakarítók és az értékpapír kínálatukkal fellépő beruházók egymásra találását hivatottak elősegíteni, illetve a tranzakciók lebonyolítását végezni.

Természetesen ez a hagyományos irányzat a mai irányzatban is megtartja a helyét, mivel a finanszírozásban alapelemét képezi. Mindvégig jellemző a vállalati finanszírozási folyamatok külső optikán keresztül történő leírása, valamint az, hogy nincsen elméletképzés.

A hatvanas évek kezdetéig ezt a klasszikus alapot egyre több, a menedzsmentorientált irányzathoz tartozó tétel egészíti ki. Ez az irányzat figyelmet szentel a pénzügyi vezetés elemeinek, mindenekelőtt a pénzügyi tervezésnek és a pénzügyi kontrollnak. Kiemelt szerepe van a vállalati likviditás biztosításának, és a likviditási terv módszeres elképzelésének. Jellemzője, hogy mindezt belső optikával ragadja meg és szisztematizáló eljárásmodot alkalmaz.

A döntésorientált irányzat

A menedzsmentorientált, nagyon is praxisközeli irány mellett a hatvanas évek kezdetével az elméleti koncepciók kiépítése növekvő mértékben előrelendült. A döntésorientált irányzatban belül előtérbe kerül az optimális pénzügyifinanszírozási döntés kérdése. A vállalatfinanszírozási kutatás területén Miller és Modigliani ötvenes évek végétől megjelent munkái, amelyben a vállalatok finanszírozási viszonyait vizsgálták az optimális tő-

kestruktúra kialakítása céljából, igazi publicitáshoz vezettek. Az 1958-ban megjelenő leghíresebb finanszírozáseleméleti tételük – a „Cost of Capital“-konceptió* – az optimális tőkefedezet kutatásával a finanszírozási elmélet központi részévé vált. E szerint a vállalati tőke költség a megszerzett tőke súlyozott átlaga:

$$k = \frac{E \times k_E + D \times k_D}{E + D}$$

ahol k = súlyozott átlagköltség
 k_E = a részvénytőke költsége
 k_D = a kölcsöntőke költsége
 E = részvénytőke
 D = idegen tőke (hitelezői tőke)

Tehát a vállalati tőkeköltség számításakor tekintettel kell lenni a források össztekén belüli arányára. Ezt az álláspontot revidálták a szerzők néhány évvel később,** amely szerint az idegen tőke használati díja a nettó profit meghatározása előtti adóalap-csökkentő tétel, tehát levonható az adózás előtt képződött profitból. Ebből következően a vállalati tőkeköltség kiszámítása a következő:

$$k = \frac{E \times k_E + D \times k_D \times (1-T)}{E + D}$$

ahol k = súlyozott átlagköltség
 k_E = a részvénytőke költsége
 k_D = az idegen tőke költsége
 E = részvénytőke
 D = idegen tőke
 T = vállalati adórátá

A súlyozott tőkeköltség tételek jelentősége abban áll, hogy elérhetővé vált az elméleti optimum a különböző finanszírozási kombinációkban a részvény és az idegentőke-költség alakulásának számszerűsítésével. Az idegen tőke/részvénytőke arány növelésével, azaz a tőkestruktúra változtatásával a vállalat csökkentheti adóját. Az adóvédelem növekedése pedig lefelé szállítja a súlyozott átlagköltség szintjét. Miller és Modigliani revidált álláspontja – tőkéletes tőkepiaci feltételek mellett – a vállalatot idegen tőkénének maximalizálására sarkallja. Tőkéletes tőkepiaci feltételek mellett kevés ilyen gazdálkodó szervezetet találunk.

Az eddig leírtak elvezetnek a tőkeköltség praxisközzeli megragadásához. E szerint a súlyozott átlagköltség

* Modigliani, F.–Miller, M. H.: The Cost of Capital, Corporation Finance and Theory of Investment. American Economic Review, 48. évf., 1958. június, 261–267. pp.

** Modigliani, F.–Miller, M. H.: Corporate Income Taxes and the Cost of Capital, A Corection. American Economic Review, 53. évf., 1963. június, 433–443. pp.

alakulása a finanszírozási kombináció, vagyis a tőkestruktúra változásának függvénye. Amennyiben a vállalat tőkestruktúrájában alacsony az idegen tőke aránya, úgy a részvénytőke alkalmazása kevésbé kockázatos, mint amikor úgy használ részvénytőkét, hogy relatíve magas az idegentőke arány. Magasabb hitelarány esetén növekszik annak a bekövetkezési valószínűsége, hogy a vállalat nem tud fizetési kötelezettségeinek eleget tenni és finanszírozási zavarba kerül. A nagyobb kockázat miatt a részvényesek nagyobb megtérülést várnak el, az osztalékvárakozásuk emelkedik, erre pedig a részvénytőke költségének növelésével reagálnak. Az eddigiekből már jól sejthető, hogy az igénybe vett tőke költségeinek minimalizálása a legjobb hozzájárulás a vállalati sikerhez, és ezáltal a vállalati tőkestruktúra optimalizálásához.

A döntésorientált irányzaton belül a tőkeköltség számszerűsítése mellett a megtérülési szempont is előtérbe kerül. A megtérülési elv azt jelenti, hogy minden egyes befektetett tőkeadaggal szemben megtérülési követelményt kell felállítani. Tehát a tőkeköltség nem más, mint az a minimális megtérülési követelmény, amelyet a beruházó feltétlenül elvár, hiszen az ideiglenes és a tartós tőkejuttató igényét is ki kell elégíteni. Ez azt jelenti egyrészt a tőkeszerző beruházók szempontjából, hogy a beruházás megtérülési rátája nem lehet alacsonyabb a felhasznált tőke költségénél, másrészt pedig a tőkeköltség a tőke használdozati költségeként (opportunity cost) fogható fel. Ez azt követeli meg a beruházóktól, hogy legalább annyi többletprofitot érjenek el, amit a gazdaságban máshol ugyanennek a tőkeadagnak a befektetésével elérhetnének. A tőkejuttatók szempontjából a tőkeköltség az a megkövetelt megtérülési ráta, amely az elvárásukat teljesíti.

Az időtengelyen a hatvanas évek vége felé haladva terjed el az egyszerű leverage-megtérülés modell, amely az idegen tőkének a részvénytőke megtérülésre gyakorolt kedvező hatását fejezi ki. Gyakorlatilag ez azt jelenti, hogy a tőkestruktúrában minél nagyobb az idegen tőke aránya, annál nagyobb a részvényesek várható osztalékalapja. Ez esetben a tőkeköltség-megtérülés formulája az alábbi lesz:

$$r_A = \frac{E \times r_E + D \times r_D \times (1 - T)}{E + D}$$

ahol r_A = a vállalat birtokában levő összes eszközzel szemben megkövetelt megtérülés
 r_E = a részvénytőke megkövetelt megtérülése
 r_D = az idegen tőke megkövetelt megtérülése
 E = részvénytőke
 D = idegen tőke
 T = vállalati adórátá

Az előbbi összefüggést átrendezve kapjuk a következőt:

$$r_E = r_A + D/E \times (r_A - r_D) \times (1 - T)$$

Az optimális idegen tőkearány ott van, ahol a részvénytőke nettó megtérülése a maximumot éri el, és amely a részvénytőke megkövetelt megtérülése és annak költsége közötti különbségként definiálható:

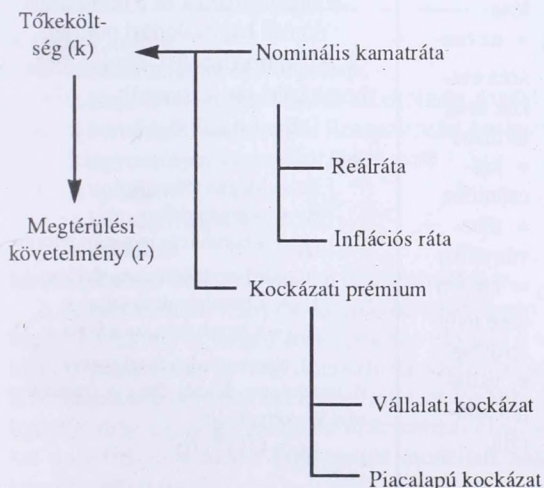
$$r_{\text{Enettó}} = r_E - k_E$$

ahol: $r_{\text{Enettó}}$ = a részvénytőke nettó megtérülése

r_E = a részvénytőke megkövetelt megtérülése

k_E = a részvénytőke költsége (a részvényes befektetése)

A hatvanas évek végétől, a hetvenes évek elejétől kezdve a tőkeköltség tételek és a megtérülés követelmény mellé a kockázat mérleget is belép. Megfogalmazódik az, hogy a különböző finanszírozási eszközök kockázata relatív és abszolút mértékének megragadásához szükséges a kockázat kvantitatív mértéke. Adott pénzügyi befektetés kapcsán a kockázat a tényleges megtérülés és a remélt megtérülés eltérését fejezi ki. Egy konkrét értékpapír kockázatának vizsgálatában a figyelem az értékpapír megtérülésének a várható érték körüli ingadozására irányul. A kockázat számszerűsítésén kívül a kockázat konkrét leírását is megtaláljuk ebben az irányzatban, amely az alábbi összefüggésrendszerben ábrázolható:



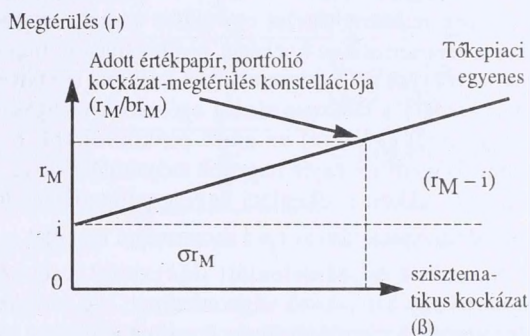
A tőkeköltség kockázati prémiuma két részre bontható:

- nem szisztematikus kockázatra, azaz vállalatspecifikus kockázatra, amely a portfólió diverzifikálásával eliminálható kockázat (értékesítési, üzleti, finanszírozási kockázat stb.),
- szisztematikus kockázatra, azaz a tőkepiacban benne foglalt kockázat, amely a portfólió választék kiterjesztésével sem tüntethető el, elkerülhetetlenül érvényesül (piaciárfolyam-kockázat, kamatkockázat, a vásárlóerő változása, politikai krízis, a monetáris politika szigorítása vagy az adócsökkentés stb.)

Erre a felismerésre épül a hatvanas években kidolgozott – a hetvenes években empirikusan is tesztelt – „Capital Asset Pricing Model” (CAPM),* azaz a tőkeértékelés modellje. Kifejezésre juttatja, hogy egy vállalat, egy értékpapír vagy portfólió, egy beruházási projektum értékelése a megtérülés (return) és a kockázat (risk) közötti átváltási kapcsolat (trade off) általános fogalmának egy speciális esetén alapul. Az alapvető fontosságú kockázattal kapcsolatos kapcsolat kimutatásához a valóságtól elvonatkoztatott tökéletes tőkepiacot tételez fel. A finanszírozási oldalról is fontos összefüggés a megtérülés és a kockázat között a következőképpen ábrázolható:

1. ábra

A CAPM ábrázolása



Jelölések:

r = a finanszírozási eszköztől elvárt, megkövetelt megtérülés

i = a biztonságos eszköz kamatrátája (pl. állampapír)

σ_{r_M} = a piaci portfólió kockázati mértéke a standard eltéréssel mérve

A CAPM végeredménye (a közbeeső lépéseket elhagyva) a következő:

$$r_j = i + \beta_j (r_M - i)$$

$$\text{ahol } \beta_j = \zeta_{jM} \sigma_j / \sigma_M$$

r_j = a j-dik eszköz megkövetelt (várható) megtérülése

i = a biztonságos eszköz kamatrátája, azaz a kockázatmentes kamatrátá

r_M = a piaci portfólió megtérülése

$r_M - i$ = a piaci kockázati prémium

ζ_{jM} = a korrelációs koefficiens a j-dik eszköz megtérülése és a piaci portfólió megtérülése között

σ_j = a j-dik eszköz kockázati mértéke a standard eltéréssel mérve

* Sharpe, W. F.: Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk. Journal of Finance, 19. évf. 1964. szept., 425–442. pp. Fama, E. F.–Machbeth, J. D.: Risk, Return and Equilibrium: Empirical Test. Journal of Political Economy, 81. évf. 1973. május 607–636. pp.

σ_M = a piaci portfólió kockázati mértéke a standard eltéréssel mérve

β_j = a j-dik eszköz szisztematikus kockázatának mértéke, amely összehasonlítja egymással a j-dik eszköz megtérülésének variabilitását a piaci portfólió megtérülésével. A $\beta_j < 1$, ha a j-dik eszköz áresése és áremelkedése nagyobb mértékű, mint a piaci árindex, azaz a j-dik eszköz nagyobb szisztematikus kockázatot hordoz, s fokozott mértékben ki van téve a piacialapú változásoknak. Ennek ellenkezőjét jelenti az, ha $\beta_j > 1$, valamint azonos irányú változást a j-dik eszköz és a piaci portfólió megtérülése, és ezáltal kockázata között, ha $\beta_j > 0$.

A végeredmény szerint egy aktív várható megtérülése a szisztematikus kockázat pozitív lineáris függvénye. A tőkejuttató a szisztematikus kockázat (β) növelésével (amely a makrogazdaság egészének mozgásával van összefüggésben) az adott eszközzel (pl. részvény) szemben egyre nagyobb megtérülést vár el. Ha a $\beta_j = 0$, akkor a tőkepiaci egyenes függőleges tengellyel való metszése az $r_f = i$ azonosságot mutatja.

Szintén a döntésorientált irányzattal jellemzett időszak egy következő végeredménye – a kockázatelemzéshez kapcsolódóan – a *leverage kockázati formula*, amely a már említett egyszerű leverage-megtérülés modell pantanjá:

$$\sigma_{rE} = \sigma_{rA} (1 + D/E) \quad \text{vagy} \quad \sigma_{rE} = \frac{\sigma_{rA}}{D/K}$$

ahol σ_{rE} = a részvénytőke megtérülésének kockázata a standard eltéréssel mérve

σ_{rA} = a vállalat birtokában levő összes eszköz megtérülésének kockázata a standard eltéréssel mérve

D = kölcsöntőke

E = részvénytőke

A = összes eszköz a beruházások eredményeképpen

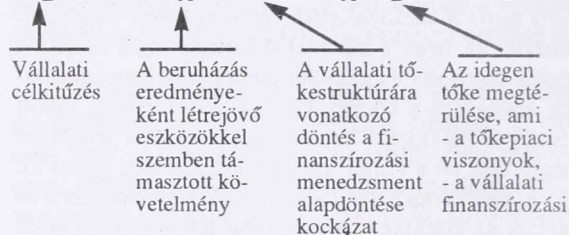
K = összes tőke (D + E = A a vállalati mérleg-azonosság alapján)

A fenti összefüggés alapján azt látjuk, hogy a tőkejuttató részvényes kockázata a beruházási kockázatból (σ_{rA}) áll, multiplikálódva a vállalati tőkestruktúrát alkotó komponensek arányával (D/E), plusz egy. Mind ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalati tőkeszerkezetre vonatkozó döntéseknél a megtérülési vonatkozások mellett a kockázati megfontolásokra is tekintettel kell lenni. A vállalati finanszírozástanon belül ez a jól ismert két formula megerősíti a kockázat-megtérülés együttes kezelését és mérlegelését.

A döntésorientált irányzat kiemelt tételei, nevezetesen a „Leverage Model” a „Cost of Capital”-tételekkel

és a „Capital Assets Pricing Modell”-lel értékes betekintést adnak a pótlólagos idegen tőkebevonás költségmegtérülés-kockázat összefüggéseibe és segítségül szolgálnak a kedvező vállalati tőkestruktúrára vonatkozó döntés megalapozásához. Ennek az irányzatnak azért nagy a jelentősége, mert az addig izolált, a tőkeszerzésre leszűkített szemléletmód kibővül egy egységes, a beruházási és finanszírozási oldalt összefoglaló koncepcióval. E szerint a beruházásról és a finanszírozásról szóló döntés sok szálon keresztül összefonódik, egymással szorosan összefügg. A korábban közölt leverage-megtérülési modellben ez az összefüggés a következőképpen mutatható ki:

$$r_E = r_A + D/E \times (r_A - r_D) \times (1 - T)$$



ahol:

r_E = a részvénytőke megtérülése

r_A = az összes eszköz megtérülése

D = kölcsöntőke

E = részvénytőke

r_D = idegen tőke megtérülése

T = vállalati adóráta

- és adósságarány következménye

A finanszírozási és a beruházási döntés kapcsolódási pontjai:
 A finanszírozási döntés függ a beruházási projektumtól:
 $D/E = f(r_A, I, \sigma_{rA})$

ahol

D = idegen tőke

E = részvénytőke

r_A = a beruházás nyomán létrejövő eszközök megtérülése

I = a beruházott összeg

σ_{rA} = a beruházás kockázata a standard eltéréssel mérve

A beruházási döntés függ a finanszírozási viszonyoktól:

$r_A = f(D/E, r_D)$

ahol

r_A = a beruházás nyomán létrejövő eszközök megtérülése

D = idegen tőke

E = részvénytőke

r_D = a kölcsöntőke megtérülése

Látjuk, hogy a finanszírozási forrásokra vonatkozó döntés függ a beruházás bruttó megtérülésétől (r_A), az adott beruházási projektum kezdeti költségétől (I) és a beruházáshoz tapadó kockázattól, amelyet a megtérülések variabilitásával mérhetünk (σ_{rA}). Ez érthető is, hiszen a tőkejuttató akkor bocsátja rendelkezésére a finanszírozási forrást, ha a tőkeszerző beruházó megalapozott

tőke költségvetési tervet tesz elé az anticipált költségmegtérülés-kockázat kalkulációra vonatkozóan. Ugyanakkor a beruházásról szóló döntés függ a vállalati tőkestruktúrától (D/E) és az idegen tőke kamatrátájától (r_D). Ez alapján a beruházási projektum választása, illetve elhagyása közvetlenül függ a finanszírozási forrásoldaltól, amely éppen a magas adósságvállalás miatt a beruházási projektumról való lemondást is jelentheti. Tehát a beruházási és a finanszírozási döntés kapcsolódási pontjai egy „háromdimenziós” összehangolási folyamatot takarnak, ahogyan azt a 2. ábra mutatja:

zattal ellentétben ez az irányzat integrált és döntésorientált eljárásokkal dolgozik, valamint megpróbálja a vállalatot egyszerre külső és belső optikán keresztül szemlélni. Jellegzetessége az interdiszciplináris területkezelés.

Az 1. táblázat a közölt fejlődési fokok és irányzatok rövid áttekintését adja.

A vállalati tőkefinanszírozás ötvenes évektől napjainkig tartó modern irányzatában egyre erőteljesebben fogalmazódik meg az, hogy a finanszírozási elmélet a valósághoz közelálló segítséget nyújtson, a finanszíro-

2. ábra

A vállalat beruházási és finanszírozási döntéshozatali folyamatának összehangolása

Kiépítési dimenzió	BERUHÁZÁSI DÖNTÉS	FINANSZÍROZÁSI DÖNTÉS	Összehangolási folyamat
• Volumen	- Eszközigeny (I)	↔ - Tőkealapok (K = D + E)	• Pénzügyi/Tőke-költségvetés
• Költség/Megtérülés	↕ - Beruházás megtérülés (r_A)	↔ - Tőkeköltség elemzés (k)	↕ • Költség/Megtérülés
• Kockázat	- Beruházási kockázat (σ_A)	↔ - Finanszírozási kockázat	• Kockázati területek egybevetése

A fentiek szerint

- az eszközigeny és a tőkealap,
- a beruházás megtérülése és tőkeköltség, továbbá
- a beruházási kockázat és finanszírozási kockázat kiegyensúlyozása mellett érvényesül
- a volumen
- a költség/megtérülés
- a kockázat

három kiépítési dimenziójának a harmonizálása is.

A döntésorientált irányzat fő érdeme tehát éppen az, hogy elméletileg egységes koncepcióban egyesíti a vállalati döntéshozatalt kiváltó finanszírozási lehetőségeket a beruházási lehetőségekkel. Az irányzat további jellemzője még az, hogy analízáló matematikai eljárásokkal dolgozik és mindezt kifejezetten modellalkotási, -képzési célból teszi.

**Összegzés:
a jelen és a közeljövő**

A multinacionális irányzat a negyedik és legújabb irányzat a korábbiak mellett, amely kiegészül nemzetközi aspektusokkal is. Ennek egy speciális területe a multinacionális konszernnek pénzügyi menedzselése, amely elképzelhetetlen a különböző típusú kockázatok elleni védekezés nélkül. E célt szolgálja a különböző modern pénzügyi innovációk születése, mint pl. a portfólió menedzselési stratégiák put és call opciókkal, vagy a pénzügyi futures-ök használata. A többi irány-

zasi döntéshozatalhoz konkrét megoldási kulcsot adjon. Ennek szükségességét az indokolja, hogy a finanszírozási gyakorlat a mai napig egyszerű eljárásokkal és szabályokkal segített magán, ellentétben a finanszírozáselméleti kutatás mindig is igényes matematikai megoldásaival. Az üzleti világ mai szereplőinek is szükségük van olyan javított és kifejező eszközökre, amelyekkel megalapozott ítéletet hozhatnak a vállalat finanszírozási döntéseiben.

A fejlődési irányvonal jelenlegi szintjén nincs egyértelmű válasz arra, mi az adósságoptimum, és az hogyan határozható meg. Minden valószínűség szerint az elkövetkező években sem érik el a végcél az optimális idegentőkearány kérdésről szóló elméleti fejtegetésekben. Azt azonban nem szabad elfelejteni, hogy a tőkeköltség tételek a „Leverage Model” megtérülési és kockázati formulájával és a CAPM-mel értékes betekintést adnak a pótlólagos idegen tőkefelvétel költségmegtérülés-kockázat összefüggéseibe, és segítenek következtetéseket levonni a vállalati idegen- és részvénytőke arányát formáló tőkestruktúra-kialakítás gyakorlatában. Tény az, hogy a CAPM-ből nyerhető ismeretek képezik a mai előrelépések legtermékenyebb alapját. Eljárástechnikai szempontból egyre jobban terjednek a szimulációs modellek és más, modern matematikai eszközökkel támogatott tervezési modellek. Jelenleg a gyakorlati alkalmazásban az első helyet foglalja el a szimulációs és érzékenységi elemzés a kockázati mértékek megvilágításához. Itt nagy a jelentősége a beruhá-

A vállalati tőkefinanszírozás fejlődési fokai

	Tradicionalis irányzat	Menedzsment-orientált irányzat	Döntésorientált irányzat	Inter/multinacionális irányzat
• Eljárásmód	- deskriptív - külső optika - jogi szempont - nincsen elméletképzés	- szisztematizáló belső optika - menedzsment-orientált - vezetési esetek strukturálása	- analizáló-matematikai - belső optika - döntésorientált - kifejezetten elmélet-/modellképzés	- összefoglaló, integráló - külső és belső optika - vezetés-/döntésorientált - elméleti koncepciók kibővítése
• Lényeges részterületek	- Tőkeszerzés - Alapítás, átalakulás, felszámolás stb. - Pénzpiaci intézmények	- Pénzügyi tervezés és pénzügyi kontroll - Likviditásbiztosítás - Public Relations	- Optimális finanszírozási döntés - Finanszírozás elmélet (magyarázó/döntési modellek) - Kockázatelemzés	- Multinacionális pénzügyi menedzsment - Nemzetközi aspektusok (valuta, inflációs kamat, politika stb.) - Interdiszciplinális területkezelés
• A vállalati gazdaságtan jellege, módja	- Üzletágorientált	- Működés	- Döntésorientált	- Internacionizált, részben magatartástudomány
• Tipikus környezeti aspektusok	- Szabad vállalkozói tevékenység - Kevésbé fejlett tőkepiac - Kis- és közép vállalkozások	- Növekedés, az állami befolyás növekedése - Pénzpiaci kiépítés - Gesztoráló menedzserei vállalkozások növekedése	- Speciális piacgazdaság - Tökéletes/hatékony tőkepiac - A tulajdonlás és a tőkeműködtetése elválasztása	- Multinacionális konszernek, koncentrációk - Nemzetközi pénzpiacok kiépítése - Pénzügyi innovációk
• Tipikus irodalom	Dewing, A. S.: The Financial Policy of Corporations New York, 1920 Boemle, M.: Unternehmungs- finanzierung, Zürich, 1990 Hahn, O.: Finanzwirtschaft. München, 1975	Flink, S. J./Grünwald, D.: Managerial Finance, New York, 1969 Lutz, B.: Die finanzielle Führung der Unternehmung, Bern, 1976 Sandig, D.-Köhler R.: Finanzen und Finanzierung der Unternehmung. Stuttgart, 1979	Haley, Ch. W. - Schall, L. D.: The Theory of Financial Decisions, New York, 1979 Süchting, J.: Finanzmanagement. Wiesbaden, 1980 Schneider, D.: Investition und Finanzierung. Wiesbaden, 1989.	Lessard, D. R.: International Financial Management. Boston, 1979 Eiteman, D. K. - Stonehill, A. T.: Multinational Business Finance, 1979 Shapiro, A. C.: Multinational Financial Management. Boston, 1982
• Összefoglaló irodalom	Higgins, R. C.: Financial Management, Chicago, 1977 Weston, J. F.-Brigham, E. F.: Managerial Finance. Hinsdale, 1981 Hill, W.: Brevier der Unternehmensfinanzierung. Bern, 1971 Süchting, J.: Finanzmanagement, Wiesbaden, 1980 Perridon, L.-Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. München, 1984			

A finanszírozásberuházási döntéshozatal kritikus pontjai és eszközei

SZEMPONTOK	Nagy-	Közép-	Kis-
	vállalat		
Kerettfeltételek			
- Tőkeoldal (korlátlan/korlátozott tőkevolumen?)	•	•	•
- Világosan definiált célkritérium	•	•	•
- Szükséges a beruházásra és az osztalékra vonatkozó döntések összehangolása	•	*	*
- Ragaszkodás a nagyobb beruházásokhoz és azok módszereihez: nettó jelenérték, törlesztőfaktoros, megtérülési idő módszer	•	•	*
- Netó jelenérték módszer használata	•	•	*
- Kisberuházásokhoz világosan definiált kritérium	•	•	*
- Sorsolási eljárás az egymást kölcsönösen kizáró projektumokra	•	•	*
Tőkeköltség			
- Súlyozott átlagköltség használata	•	•	•
- Tőkeköltséget befolyásoló tényezők ismertetése	•	*	*
- Az aktuális kamatkomponens használata és rendszeres ellenőrzése	•	•	*
- A vállalati adórátá helyes és konzekvens figyelembevétele	•	•	*
- Reális vállalatgazdasági alapadatok használata	•	•	•
Kockázatelemzés			
- A tőkeköltségben a tipikus kockázati elemek explicit figyelembevétele	•	•	*
- A különböző vállalati részterületek kockázatelemzése	•	*	
- Egy projektkockázat megítélése	•	•	*
- Diverzifikálható (nem szisztematikus) komponensek figyelembevétele	•	*	*
- A kockázati mértékek leírása	•	•	•
- A finanszírozási kockázat összehangolása a tőkeoddallal	•	•	•
- A különböző kockázati területek definíálása	•	*	
- Szórás-, illetve valószínűségszámítás	•	•	*
- Szimulációs modellek, érzékenységvizsgálat, döntési fa módszer (többlepcsős döntésekhez)	•	*	

• feltétlenül figyelembe kell venni

* lehetőség szerint kell figyelembe venni

záselemzés (projektszámítás) és a hosszú távú pénzügyi tervezés közötti kapcsolatnak. (Rugalmasan használható a Hoffmann-La Roche által kifejlesztett „Capital Investment Decision Analysis System“ (CIDAS) eljárás.)

* Roll, R.: A Critique of the Asset Pricing Theory's Tests. Journal of Financial Economics, 4, évf. 1977. március 129–176. pp.

Mivel az elmélet mindig csak egy jobb elmélettel helyettesíthető, a közeljövőben az várható, hogy az elméleti erőfeszítések és fáradozások növelni fogják a gyakorlat nehézségeit, ugyanakkor a vállalati gyakorlat mind jobban igényli az elméletileg megalapozott ismereteket. A hatvanas években kidolgozott CAPM-t eredetileg a tőkepiacra fejlesztették ki, elvonatkoztatott kerettételek mellett, amelyeket a valós környezeti feltételekkel ütköztetve a hetvenes évek végén a modell empirikus tesztjeit élesen bírálták.* A CAPM-mel kapcs-

latos jelenlegi kutatások már elkezdtek a modell javítását korlátozott tőkepiaci viszonyok mellett, ám az alaposabb leírás a jövőben várható.

Az ebben az anyagban vázolt viszonyok egyaránt megilletik a nagy-, kis- és középvállalatokat. A szoftvercsomagok, a személyi számítógépek területén történő fejlesztések ellenére, amelybe – jó esetben – szisztematikus beruházásanalízis is tartozik, még túl sok megszokott, hagyományos eszközt használnak.

Az alábbiakban közlünk egy listát a finanszírozási-beruházási döntés eszköztárából.

Ami az elméleti kutatást illeti, arra érvényes, hogy a vállalatfinanszírozási ismereteket a jövőben valóság-hű gondolatokkal kell bővíteni. A vállalati tőkestruktúrát képező tőkekomponensek elmozdítása mögött általában beruházási folyamatok állnak. A beruházási és finanszírozási oldal között – a már említett összefüggéseken túlmenően – növekszik a tökéletlen tőkepiacok, az infláció

befolyásának figyelembevétele ugyanúgy, mint a vállalatmagatartási aspektusok.

Végül megemlítenénk egy olyan hiányzó láncszemet a vállalati tőkefinanszírozás területéről, amelynek kialakítása és leírása még várat magára. A különböző irányzatok tárgya a növekedésorientált vállalatok, illetve a növekedési perspektívát célul kitűző vállalati kör. Mind a négy említett irányzat finanszírozástechnikai eszköztára vagy csak kiegészítő feltételek mellett, vagy egyáltalán nem alkalmazható vállalati krízishelyzetben. Az angolszász közgazdasági irodalomban léteznek azok az elméleti és módszertani ajánlások, amelyek „válságmenedzsment” néven egyre inkább közismertek, viszont magának a vállalati válságnak, a leépülésnek hiányzik a finanszírozási és tőkeelméleti alapja. E hiányzó láncszem kidolgozása nemcsak elvileg kerül középpontba, hanem még inkább gyakorlati szempontból – gazdaságunkban is.

A CONTROLLING SAJÁTOSSÁGAI MAGYAR KONSZERN- ÉS HOLDINGSZERVEZETEK BEN

A tanulmány négy magyar konzern controlling rendszerét elemzi az elméleti háttérhez és más nyugati szervezetek tapasztalataihoz viszonyítva. Célja, hogy rámutasson a controlling mint vezetési rendszer alkalmazásának jelentőségére nagyméretű, konzern formában működő szervezetek esetében. A nyugati és a magyar tapasztalatok összehasonlítását, valamint az elméleti alapok összefoglalását követően a szerző gyakorlatban is hasznosítható következtetések levonására törekszik.

Az átalakulóban levő magyar gazdasági szféra szempontjából mind a controlling, mind a konzern- és holdingszervezetek témaköre aktuális és a jövőt tekintve fontos.

A *controlling* azért, mert olyan eszköz és filozófia, amely a fokozódó verseny és a gazdasági környezet növekvő komplexitása közepette egyre nehezebbé váló célorientált irányítást megkönnyíti azáltal, hogy integrált rendszerbe foglalja a tervezést, a beszámolást és az információellátást.

A *konzern-* és a *holdingtípusú* szervezeti formák pedig azért, mert a 90-es években a „Muddling Through“-filozófiájával már egyetlen szervezet sem tehet szert tartósan sikerre, a hosszú távú eredményességhez a részrendszerek, önálló szervezeti egységek innovációs erejére kell támaszkodni.¹ Ez decentralizált vezetést tesz szükségessé, amelynek megnövekedett koordinációs igényeit a vezetők csak átgondolt és átfogó vezetési eszköztár segítségével képesek befolyásuk alatt tartani.

A controlling a magyar gyakorlatban

A vállalatvezetés rendelkezésére álló cselekvési teret változásban levő értékesítési és beszerzési piacok, erősödő verseny, egyre szűkülő alkalmazkodási lehetőségek jellemzik. A vállalatvezetés művészete abban áll, hogy ilyen körülmények között is biztosítsa a vállalat túlélését, megőrizze életképességét. A piacgazdaság létrejöttével a magyar vállalatok is rákényszerültek/rákényszerülnek az erőforrások racionális felhasználására. Ehhez hatékony, egymással összhangban levő tervezési, irányítási és ellenőrzési eszközökre van szükségük, amelyek a megfelelő időben bocsátják a megfelelő in-

formációkat a vezetés rendelkezésére a környezet állapotáról, illetve a belső folyamatokról.

A controlling mint átfogó vezetési rendszer, mely magában foglalja a tervezést és a beszámolást, a vezetésorientált számvitel alapjain állva jelentős segítséget tud nyújtani a vállalatvezetésnek a fenti követelmények teljesítésében.

Az első controlling rendszerek bevezetésére Magyarországon a világbanki szakemberek, nyugati tanácsadó cégek által ösztönzött szervezetkorszerűsítésben részt vevő nagyvállalatoknál került sor a nyolcvanas évek végén. Jogi önállósággal nem rendelkező divíziók szintjén kezdték el először alkalmazni a controlling funkciókat. (Dobák, 1992) Ebből kifolyólag napjainkban már léteznek magyar tapasztalatok a controlling rendszerek működésével kapcsolatban. A magyar gazdaságban zajló szervezet-átalakítások egyik központi kérdése a koordináció volt. A korábbi túlcentralizált és túlhierarchizált formák megszűnésével nőtt az egyes szervezeti egységek önállósága, s ez fokozta a megfelelő koordinációs eszközök iránti igényt. A piaci orientáció erősödésével, az eredményért való felelősség egyértelműbbé válásával nőtt a szervezetek rugalmassága, hatékonysága – a másik oldalon azonban ez az önállóbb szervezeti egységek tevékenysége és a vállalati célkitűzések közötti összhang biztosítását követelte meg. A controlling a technokratikus koordinációs eszközök egyikeként alkalmas ezen funkciók betöltésére.

Konszernek és holdingok

Konzern- és holdingszervezetek kialakulási folyamata
Magyarországon az állami iparvállalatok számának alakulását a tervgazdaság intézményrendszerének kiépülé-

sétől az 1980-as évek elejéig – néhány rövid periódustól eltekintve – a folyamatos csökkenés, a vállalatok átlagos nagyságát pedig a töretlen növekedés jellemezte. A nemzetközi összehasonlításban szembetűnően centralizált szervezeti struktúra létrejöttében az 1960-as évek elején megvalósított összevonások meghatározó szerepet játszottak. Az átszervezés éveiben a szervezeti önálló termelőegységek köre radikálisan csökkent, egybekapcsolásukkal nagyvállalatok és trösztök alakultak. (Voszka, 1984)

A 80-as években meginduló szervezeti korszerűsítések során két fő tendencia bontakozott ki:

- a jobb helyzetben levő vállalatok növekvő mozgásteret biztosítottak belső egységeiknek, de jogi önállóságot nem,

- a pénzügyi nehézségekkel küzdők viszont épp ellenkezőleg: jogilag önálló (tehermentesített, s ezért túlélésre képes) társaságokba szervezték belső egységeiket.

A konszern-, holdingkonceptiók megjelenése tehát egyrészt azzal magyarázható, hogy bizonyos nagyvállalatok átfogó tulajdonreform nélkül, ezen konceptiók (részleges) megvalósításától várták egységeik költség- és nyereségérzékenységének növekedését, a teljesítmények áttekinthetőbbé válását. (Dobák, 1992)

Ugyanakkor tagadhatatlan, hogy a nyugati gazdasági gyakorlatot ismerő, szakmailag igényes gyakorló magyar vezetők számának növekedésével, befolyásuk térnyerésével a konszern, holding definíciójának ténylegesen megfelelő szervezetek is kialakultak az utóbbi években.

A konszern- és holdingszervezetek kialakulásának két további lehetséges útját a

- kisvállalkozásokból felövő konszernszervezetek, és

- a privatizáció révén automatikusan külföldi konszernszervezetek részévé váló vállalatok jelentették/jelentik.

Konszernek és holdingok mint szervezeti formák előnyei

A konszern- és holdingszervezetek tanulmányozására azért van szükség a magyar gyakorlatban, mert ezek a nagy állami vállalatok számára hasznosítható struktúrát jelentenek a jövőre nézve. Adekvát konszern- és holdingstruktúrák kialakításával lehetőség nyílik a magyar gazdaságban az állami mamutvállalatok kisebb szervezeti egységeinek privatizálására. Olyan szervezeti megoldást kínálnak, amely lehetővé teszi a (részleges és teljes) privatizáció különböző formáit, s amely a környezeti kihívásoknak is megfelel.

Ez a szervezeti megoldás kedvezően hat gazdasági szempontból: a stratégiai és operatív tevékenységek szétválasztásával (eltérő hierarchikus vezetői szintre történő delegálásával) nő a szervezet rugalmasság, a felelősségi egységekben gondolkodás kedvezően alakítja a szervezeti tagok szemléletmódját. (Metzel, 1993)

A nemzetközi trendek egyik fő irányát éppen a konszern- és holdingszervezetek elterjedése képviseli, s a jövőben a piacgazdaságok közé tartozva Magyarország sem vonhatja ki magát ezen trendek érvényesülése alól.

Controlling

Elméleti megközelítés

A controlling vezetési alrendszer, amely kiemelt szerepet tölt be a koordinációban.

A vezetés az eredmények mások cselekedetein keresztül való elérése. Ennek megfelelően alapvető feladata, hogy a szervezeti feltételeket és a működési módszereket úgy alakítsa ki, hogy a szervezet tagjai egyéni céljaikat akkor legyenek képesek a legtökéletesebben megvalósítani, ha erőfeszítéseiket a szervezeti célok elérésére összpontosítják. A vezetési funkciók elhatárolásáról és elnevezéséről régóta folyik a vita a szakirodalomban, a különböző felfogások közös részének az alábbi funkciók tekinthetők: tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordináció, ellenőrzés.

Mivel a controllingot olyan vezetési alrendszerként definiáltuk, amelynek egyik legfontosabb feladata épp a koordináció, fordítsuk figyelmünket a koordinációra.

A környezetből fakadó bizonytalanság arra készteti a szervezetet, hogy bizonytalanságot csökkentő mechanizmusokat alkalmazzon. A bizonytalanság strukturálása, szegmentálása következtében a szervezet differenciálódik és decentralizálttá válik – ez a folyamat azonban egyidejűleg koordinációs problémák kialakulásához vezet. Ezek megszüntetése és csökkentése érdekében van szükség a hierarchiát kiegészítő különböző koordinációs mechanizmusokra. (Kieser–Kubicek, 1983) A koordinációs szükséglet annál erőteljesebben jelentkezik, minél jellemzőbb a szervezeti egységek elkülönülése. Korunk tendenciái – diverzifikáció, multinacionalizálódás, heterogén környezeti hatások – mind a koordináció jelentőségét fokozzák, mely stratégiai jelentőségűvé vált napjainkra. (Dobák, 1992. 17. p.)

Amennyiben valamely szervezeti egység döntései változásokat idéznek elő egy másik egység célreleváns döntési területét illetően, az utóbbinak információkra van szüksége a másik döntéseinek következményeiről annak érdekében, hogy elkerülhesse a bizonytalanság melletti döntéshozatali szituációt. Az interdependencia miatt fennáll az az – alapvetően koordinációs okokra visszavezethető – veszély, hogy az egyes részproblémák megoldása a szervezet egészét tekintve nem optimális kimenetelhez vezet. (Lassmann, 1992. 372. p.)

A nyolcvanas évek a stratégia évtizedeként vonult be a szakirodalomba. Ezekben az években a piaci verseny fokozódásának hatására a vállalatok intenzíven elemezték külső és belső feltételrendszeiket, s alakították ki különböző stratégiai törekvéseiket. A diverzifikálódott és decentralizálódott környezethez való alkalmazkodás

kettős követelményt támaszt(ott) a gazdálkodó egységekkel szemben: egyszerre kell rugalmasnak és relatíve stabilnak lenniük. Ezért került át a hangsúly napjainkban a koordinációra.²

A koordináció mint vezetési funkció az egyes szervezeti egységek céljainak és tevékenységének a szervezet számára optimális működés érdekében történő összehangolását jelenti. (Vezetés-szervezés II. 1991, 132. p.) A koordinációt a szervezeti egységek eltérő részecskékből és időtávból fakadó különbsége kényszeríti ki, indokolt és szükséges mértékét sok tényező befolyásolja (pl. a szervezet mérete, a környezet dinamizmusa, tevékenységi köre). Minden vezetőnek kell koordinálnia, hiszen végső soron azért felelős, hogy a termelési tényezők megfelelő kombinációja révén megvalósuljanak a vállalati célok.

Minél inkább függ egymástól a szervezeti egységek tevékenysége, annál nagyobb a koordinációs igény, s eszközei is annál komplexebbek. A koordináció lényege abban rejlik, hogy a fent említett különbözőségek összehangolására, közös cél felé terelésére törekszik a másság megőrzése mellett – nem megszünteti akarja az eltéréseket. (Dobák, 1992) Ezek a különbözőségek ugyanis szerves fejlődés eredményeként alakultak ki a szervezetekben, növelve azok környezeti alkalmazkodási képességét, rugalmasságát, amely tulajdonságok a napjainkban egyre komplexebb és dinamikusabbá váló (gazdasági) környezetben a túlélés szempontjából alapvetőek.

A koordináció ugyanakkor a szervezet egyik alapvető strukturális jellemzője is.³ A két megközelítés elválaszthatatlanul összekapcsolódik, mivel egy vezetőnek a koordinációs feladatok mindennapi gyakorlásán (vezetési funkció) túlmenően az is a dolga, hogy gondoskodjon olyan szervezeti mechanizmusok (strukturális jellemző) kiépüléséről, amelyek koordinációs szerepet töltenek be – minthogy a vezető nem lehet mindig és mindenütt jelen –, így személyes koordinációs tevékenysége – önmagában – nem elégséges a szervezet számára.

Egy szervezet eredményessége nagy mértékben függ – többek között – attól, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaz a menedzsment. Mind a gyakorlati tapasztalatok, mind az elméleti megfontolások azt mutatják, hogy nem lehet elvonatkoztatni azoktól a konkrét működési feltételektől, amelyek között az adott szervezet tevékenykedik, hiszen a szervezetek nyílt rendszerek lévén állandó kapcsolatban, kölcsönhatásban vannak környezetükkel. (Vezetés-szervezés I. 1991, 93–95. pp.) A környezeti feltételek és a belső adottságok akkor fejtenek ki megfelelő hatást a szervezetre, ha a vezetők érzékelik a befolyásoló tényezők állapotát, változásait, s ennek megfelelő intézkedéseket hoznak a kitűzött célok függvényében.⁴

A controlling mint a vezetés alrendszere éppen ezen funkciók betöltésére jött létre. A vezetés támaszként koordinálja a tervezést, beszámolást és az információel-

látást, lehetővé téve ezáltal, hogy a vezetők a célra orientáltan, a környezeti változásokhoz igazodva irányítsák a vállalatot.

A controlling alkotóelemei

□ Tervezés

Mottó: „If you can not measure, you can not manage it at all.”

A bizonytalanság kiküszöbölésére való igény ősi eredetű. Mára ez tette a gazdasági életben a tervezést az egyik legfontosabb vezetési funkcióvá.

A tervezés szűkebb értelemben jövőalakítás, tágabb értelemben – Wild definíciója szerint – a jövőbeli célok eléréséhez szükséges feladatok, intézkedések, eszközök és utak rendszeres, jövőre vonatkozó átgondolása és meghatározása, melyre – mint a vállalat fennmaradásának nélkülözhetetlen eszközére – a jövő bizonytalanságának és kockázatának leküzdéséhez van szükség. (Horváth, 1990, 32. p.)

A tervezés a vállalatirányítás egyik központi eszközének tekinthető, hiszen koordinációs alapot jelent a kitűzött célok eléréséhez. A tervezés mint koordinációs eszköz a vállalat tevékenységét három dimenzióban integrálja:

- (1) horizontálisan (egységes tervvé fogja össze a mellérendelt státusban levő önálló egységek terveit)
- (2) vertikálisan (egységes tervvé fogja össze a különböző hierarchikus szintek terveit)
- (3) időben (koordinálja a különböző időtávú – rövid, közép-, hosszú – terveket). (Stachle, 1991. 505. p.)

A tervezés mindig az elérhetőség és az ösztönzés közötti kompromisszum. Kommunikáció, amely elősegíti a vitákat, s egyben a siker mérőrúdja. (Mann-Mayer, 1993. 79. p.)

Miért van szükség tervezésre? Három aspektus érdemel kiemelt figyelmet:

- koordinációs (alapot szolgáltat a koordinációhoz)
- ellenőrzési (megteremt az ellenőrzés lehetőségét)
- motivációs (az az irányvonal, amelyhez a vállalati dolgozók cselekedetei igazodnak).

A tervezés teremti meg az alapot a nyereségorientált irányításhoz, hiszen a külső és belső környezetben lezajló változások értékeléséhez a tervek és tények összevetésére és elemzésére van szükség – s ehhez a kiindulási pontot a tervek jelentik.

A tervek hierarchiába rendezhetőek mind a szervezeti szintek, mind az időtáv alapján, mivel különböző részletzettségű, különböző időtávú előrelátást céloznak meg.

A tervezés szoros kapcsolatban áll a controlling rendszerrel. A controlling felelőssége a hatékony tervezési koordinációra és a tervezés világos eredményorientációjára terjed ki – a controlling funkció feladata így a tervezési rendszer kialakítása és gondozása.

A controlling filozófia tervezéssel kapcsolatos alapelvei:⁵

(1) *A tervek nem előírások, hanem megegyezés eredményei.*

A tervezési folyamat ellenáramlatú. Vagyis természetesen vannak felülről megadott előírások, célok és tervezési premisszák, amelyek alapján az érintett szervezeti egységek/funkcionális osztályok elkészítik saját terveiket, de ezek az elképzelések és szándékok olykor több tervezési kör után nyerik el végleges formájukat. A felső vezetők tervtárgyalásokat (célegyeztető megbeszéléseket) folytatnak a területi/funkcionális vezetőkkel. A controlling feladata, hogy rámutasson: a terv mely részeit kell továbbgyúrni. A különböző felelősségi lépések között természetesen gyakoriak a konfliktusok.

(2) *A terveket az év folyamán nem szabad módosítani!*

A terv nem prognózis, amely a dolgok várható jövőbeli alakulását ábrázolja, hanem döntés, elhatározás arra nézve, mit akar a szervezet elérni. Ha év közben előre nem látható változások következnek be, akkor a beszámoló eltéréselemzési részében kell ezeket feltüntetni, a módosulások miatti korrigált tervértékeket pedig a „várható” oszlopban.

(3) *Aki tudatosan alátervez, az kárt okoz a vállalatnak!*

A tervek nem arra valók, hogy túlteljesítsük őket. A tudatos tartalékolás és alátervezés azért okoz kárt, mert a tervek összefüggő rendszert alkotnak – egy-egy részterv sok másik tervhez jelent kiindulópontot vagy szolgáltató adatokat.

(4) *Az eredménytervezés és a számvitel legyen azonos struktúrájú!*

A tervezésnek akkor van értelme, ha felelős rendelhető a tervszámokhoz. Az eredményeket tehát olyan struktúrában kell megtervezni, amilyen a számvitel részletettségére – legalább szervezeti egységenként, – a költségek elhatárolhatóak.

□ **Beszámolás**

A kontrollfolyamat második lépése – a kívánt paraméterek meghatározása, vagyis a tervezés után – az információszerzés, vagyis a beszámolás. A beszámolási rendszer keretében foglalják össze, öntik megfelelő formátumba, s továbbítják az információkat. Az információátadás folyamatát a beszámolási rendszer felépítése (tárgy, gyakoriság) határozza meg.

A beszámolás szorosan kapcsolódik a tervezéshez, hiszen a beszámolóknak akkor van értelmük, ha létezik viszonyítási alap – s ez a terv. Akkor lesz hatékony a vállalatirányítás, ha a tervezett adatokat rendszeresen egybevetik a tényleges/várható adatokkal. (Horváth, 1990. 121. p.) A terv-tény összehasonlítások képezik az alapját az okok feltárásának, az ellenirányú és korrekciós intézkedéseknek. (Mann-Mayer, 1993. 72. p.)

A beszámolás módjáról a legtöbbet a beszámolókkal szembeni követelmények és elvárások árulják el:

(1) *A beszámolóknak az adott vezetői szint információs igényét kell kielégíteniük.* A szervezeti hierarchia különböző szintjein elhelyezkedő vezetőknek eltérő az információs igényük – mind a tartalmat, mind a részletettség fokot tekintve. A beszámolók fogadóorientáltságával kapcsolatos követelmény azt jelenti, hogy a beszámolók

a) tartalmilag szorítkozzanak a lényeges információk közlésére

b) felépítésük legyen egységes (kulcsinformációk, adatok áttekintése, magyarázatok)

c) jelenítsék meg az információkat lehetőleg vizuálisan is.

(2) *A beszámolókat a megfelelő időben kell elkészíteni,*

hiszen a módosítást célzó intézkedések hatékonysága nagy mértékben függ az információk rendelkezésre bocsátásának időpontjától. (Horváth, 1989. 122. p.) A gyorsaság az idejében történő ellenintézkedések érdekében fontosabb a pontosságnál.

A beszámolókészítés gyakoriságával kapcsolatosan két eltérő felfogás figyelhető meg mind az elméletben, mind a gyakorlatban:

▷ havi rendszerességgű, standard felépítésű szabványbeszámoló, az elején az éppen legfontosabb információk kiemelésével

▷ kevés szabványbeszámoló, sok lehetséges rendkívüli (döntéshozókészítő, illetve rendkívül változások esetén figyelemfelkeltő céllal).

(3) A beszámoló által tartalmazott információkkal kapcsolatos elvárás az *összehasonlíthatóság* (tervekkel azonos struktúrájú beszámolók) és az *érthetőség* (ennek biztosítását még a tervezési folyamat során kell megoldani). (Spremann-Zur, 1992. 23. p.)

□ **Vezetésorientált számvitel**

A vezetésorientált számvitel (Management Accounting) a belső tervezés és beszámolás – vagyis az irányítás eszköze. A nyugati országok szakirodalmában e néven foglalják össze a vezetés szolgálatába állított számviteli és elemzési ismereteket. (Bordáné, 1986. 36. p.)

Mitől lesz valamely számviteli rendszer vezetésorientált?

Négy lényeges tényezőt szeretnék kiemelni a kérdésre válaszolva:

- ✓ a külső és belső számvitel szétválasztása
- ✓ felelősségi és elszámolási egységek kialakítása
- ✓ változások a költségszámítás módszertanában
- ✓ mutatószámok alkalmazása.

A számvitel és elemzés a vezetési funkciók közötti kapcsolat megteremtésében akkor vállalhat jelentős szerepet, ha hatékony információs rendszer segítségével biztosítja a folyamatos visszacsatolást. E cél érdekében a számvitelnek

– informatívnak

- felelősségi elven felépülőnek
- jövő felé fordulónak kell lennie.

Vagyis az ellenőrzés mellett a döntések megalapozásában és szabályozásában is a vezetés támaszává kell válnia.

Ezek a követelmények csak a rendszerelméletet érvényesítő, tudatos számvitel-szervezéssel biztosíthatók. (Bordáné, 1986. 7. p.)

☛ A külső és belső számvitel szétválasztása

A vezetők a rájuk vonatkozó, releváns információk szolgáltatását várják el egy megfelelően működő számviteli rendszertől. Ez a követelmény az első tényezővel áll szoros kapcsolatban.

Míg a külső számvitel a törvényi előírásoknak megfelelően a vállalkozás vagyoni helyzetében és eredményében bekövetkezett változásokat követi nyomon, a belső számvitel struktúrája és szabályai szabadon alakíthatók a belső igényekhez alkalmazkodva, a vállalatvezetés hatásos támogatásának érdekében.

Az alábbi táblázat a legfontosabb eltéréseket foglalja össze.

SZEMPONTOK	KÜLSŐ SZÁMVITEL	BELSŐ SZÁMVITEL
időorientáció	múlt	jövő (múlt)
fogadó	külső (hatóságok, tulajdonos)	belső (vezetők)
feladatok	éves mérleg és eredménykimutatás, főkönyv vezetése, adatszolgáltatás pénzügyi elemzésekhez	költség-, eredmény- és fedezetszámítás, gazdaságossági elemzések, tervezési irányvonalak, eltéréselemzés, várható értékekre vonatkozó számítások

Az 1992. január elsejével életbe lépő új magyar számviteli törvény értelmében a vállalkozások számlarendjének kialakítása során ajánlatos tekintettel lenni a vállalkozás tevékenységének sajátosságaira – különösen a költségelszámolási rendszer vonatkozásában, mivel a vállalkozások költséginformációs igénye jelentősen eltérhet. A költségek költséghelyenkénti és költségviselőnkénti kimutatását a törvény a vezetői számvitel részének tekinti s erről részletesen nem rendelkezik. (Bíró – Harangozóné – Fridrich – Mitró, 1993. 309. p.)

☛ Felelősségi és elszámolási egységek

A tervezésnek egyrészt szervezeti egységekhez rendellen kell végbemenni, másrészt a számviteli információs rendszer decentralizációja⁷ is szükséges hozzá. (Bodnámé, 1986. 17. p.)

A jelentős költségeket és időráfordítást igénylő bizonyult tervezési folyamatnak akkor van értelme, ha a

tervekhez és tervszámokhoz felelősök rendelkezhetők. Ezáltal nyílik csak lehetőség a vállalat szervezeti egységenkénti tényleges és tervezett eredményeinek összehasonlítására és mérésére, amely a nagyobb méretű szervezetek áttekinthetőségéhez és irányíthatóságához elengedhetetlenül hozzátartozik. A felelősségi és elszámolási egységek így tehát irányítási és ellenőrzési egységek is. (Neisen, 1988)

A felelősségi és elszámolási egységek kialakításánál az alábbi szempontokat kell figyelembe venni annak eldöntéséhez, hogy egyrészt milyen mértékű önállósággal ruházzuk fel ezen egységeket, másrészt mire terjedjen ki a felelősségük:

- tevékenységek elhatárolhatósága
- szervezeti elhatárolhatóság
- költségek elhatárolhatósága
- költségek befolyásolhatósága
- árbevételek elhatárolhatósága
- teljesítmények befolyásolhatósága
- erőforrások elhatárolhatósága
- az erőforrásokkal való gazdálkodás önállósága
- a megtermelt jövedelmekkel való gazdálkodás önállósága.

(Forrás: Dobák Miklós: Menedzsment kontroll egyetemi előadások. BKE, 1993) Ezen ismervek alapján három típus között választhatunk: a felelősségi és elszámolási egységek lehetnek cost, profit és investment centerek.

☛ Változások a költségelszámításban

A költségelszámolás a költségek meghatározott rendszerű nyilvántartása. (Róth, 1991. 4. p.)

A gazdasági fejlődés előrehaladtával párhuzamosan erősödött meg a számvittel szemben az az elvárás, hogy az időszak során ténylegesen felmerülő költségek rögzítésén és az utókalkuláció elvégzésén túlmenően szolgáltatasson információkat az operatív vezetési döntésekhez annak érdekében, hogy a vállalatvezetés időben tudjon avatkozni a nem kívánatos fejlemények menetébe, képes legyen időben megelőzni azokat.

A hagyományos költségelszámolási eljárásokkal kapcsolatosan két fő kifogás merült fel:

- (1) utólagosság (a számvitel későn szolgáltatja az információkat)
- (2) esetlegesség (gyakran véletlen tényezők⁸ is befolyásolták a költségek alakulását)

A fejlődés során kialakult költségelszámolási eljárások⁹ közös vonása, hogy költségviselőkre készített előkalkulációkkal dolgoznak, az időszak során ténylegesen felmerült termelési költségek és az előkalkuláció közötti különbséget az időszaki eredmény terhére számolják el. Ezen módszerek fő előnye egyrészt a munkamegtakarításban rejlett, másrészt abban, hogy felhívta a vezetőség figyelmét az előkalkulációktól való eltéréseket okozó rendkívüli körülményekre. (Bába, 1991)

A tényköltség-rendszerekről a tervköltség-rendszerekre való áttérés a költségelszámolást jövőorientálttá tette. (Horváth, 1990. 55. p.)

Fontos különbség, hogy míg a hagyományos számvitel a közvetlen és közvetett költségeket, a vezetésorientált számvitel a fix és a változó (vagyis befolyásolható!) felosztást használja.

Az összköltségelszámítás és a fedezetszámítás között az eltérés a fixköltségek kezelésében van. Míg az összköltségelszámítás logikája az árbevétel-összes költség formulával állapítja meg a termékenkénti eredményt, a fedezetiösszeg-számításban az árbevétel-változó költségek összefüggés révén jutunk a termékenkénti fedezeti összeghez. Ebből összesítve vonjuk le a nem befolyásolható fix költségeket, s kapjuk meg az összeredményt. (IFUA, 1994)

A sajátos vezetési feladatok ellátásához szükséges információk megszerzése érdekében került sor ezen rész-költségelszámítási rendszer kialakítására, melyben a költségeknek csupán egy hányadát osztják fel a költségviselőkre. (Horváth, 1990. 55. p.) A rész-költségelszámítás feladata általánosan az, hogy tartalmas és sokatmondó információkat állítson elő, melyek valóban alapot jelentenek a döntéshozatalhoz.¹⁰

☛ *Mutatószámok alkalmazása*

A mutatószámok Schenk definíciója szerint szűkebb értelemben elemzési segédeszközök, amelyek egy vállalkozás gazdaságosságát, pénzügyi helyzetét mutatják be. Tágabb értelemben mutatószám minden olyan szám, amely mennyiségileg megragadható tényt ábrázol koncentrált formában. (Reichmann, 1985. 15. p.)

A vezetésorientált számvitelben nemcsak mutatószámok, de mutatószámok integrált rendszerei is használatosak, amelyek az egyes mutatók többértelműségének kiküszöbölése céljából jöttek létre, a mutatók között fennálló összefüggések megragadásával.¹¹

A mutatószámok (és a belőlük képzett rendszerek) rendeltetése kettős:

1. informálás
2. koordinálás

ad 1.: A jól kialakított mutatószámrendszerek alkalmazásuk arra, hogy korai észlelőrendszerként potenciális problémákra figyelmeztessék a vezetést. Kiemelt szerep hárul ebben az ún. kritikus sikertényezőkre (critical success factors).¹²

ad 2.: Decentralizált szervezetekben a célok mutatószámokként való definiálása koordinációs szerepet tölt be.

A mutatószámok tehát kvantitatív fogalmak mértékei, konkrét döntési szituációkhoz bocsátanak rendelkezésre célorientált tudanyagot – sűrített formában.

A szakterület jelenlegi álláspontja szerint mindezt nem sikerült olyan általános érvényű mutatószámrendszert kifejleszteni, amely iparágtól és vállalati

struktúráról egyaránt függetlenül eredményesen használható lenne.

☛ *Információs rendszer*

A döntéstámogató ellenőrzési rendszerek szoros kapcsolatban állnak az információs rendszerrel, hiszen az információk jelentik ezen vezetési tevékenység nyersanyagát.

A megfelelő információs rendszer ebből kifolyólag az adott vezetés igényei alapján alakítható ki, a szervezetre jellemző sajátosságok figyelembevételével.

Az információs rendszerek kiépítésének általános sémája a következő:

- információs igény meghatározása a vezetők részéről
- információ beszerzése, feldolgozása és tárolása
- információ továbbítása a címzettek felé. (Hoitsch, 1994)

Az információs rendszer problematikája két kérdéskört foglal magában: egyrészt az adatok, információk fizikai kezelését – ez a műszaki oldal (hardver), másrészt az információ előállításának, beszerzésének kérdését – ez a beszámolási rendszer feladata.

A controlling feladatait csak megfelelő informatikai támogatással tudja megoldani. A napjainkra jellemző informatikai színvonal – az elmúlt évek folyamatos technikai fejlődésének köszönhetően – megkönnyíti az információfeldolgozást és -felhasználást egyaránt, lévén egyik fő ismérve a „felhasználóbarátság”.

A gyakorlatban nem szokatlan jelenség, hogy a controller egyben az informatikai terület vezetője is, vagy adatmenedzseri szerepet tölt be egyidejűleg. Ezzel kapcsolatosan azonban fel kell hívni a figyelmet az informatikai/műszaki terület dominánssá válásának veszélyére, amely révén a controlling egyszerű ellenőrző (kontroll-)eszközzé válhat, s a vezetésorientált számviteli alapok hiányában értéke (gazdasági döntéseket támogató haszna) erősen csökken.

A controlling vezetéstámogató szerepe

Ahogy az a fentiekből kiderült, a controlling feladatai sok, a hagyományos felfogás szerint vezetői részterületre terjednek ki, ezért szükséges a controlling és a vezetés felelősségének és feladatkörének egyértelmű szétválasztása.

A controlling és a vezető közötti együttműködés a legtöbörben úgy összegezhető, hogy a vezetést döntési, a controllingot pedig információs felelősség terheli. (Controlling Akadémia, 1994) A controlling nem lát el irányítási és vezetési feladatokat, csak támogatja a vezetést, az irányításhoz szükséges tényeket és módszertant szolgáltatja.

A controlling feladatai közé tartozik, hogy olyan üzemgazdasági (információs) eszközöket bocsásson a vállalatvezetés rendelkezésére, melyek lehetővé teszik a

vállalat eredményorientált irányítását, hogy elősegítse ezen vezetési eszközök célszerű felhasználását a problémák megoldásában. (Horváth, 1990. 37. p.) Mindezt azért, hogy fenntartsa a vezetés koordináló, reakció és adaptációs képességét a vállalati célok megvalósulása érdekében. (Deyhle, 1990. 1/73. p.)

A vezetés az eredményért felelős – a controlling az átláthatóságért, melyet információs, döntéstámogatási és koordinációs szolgáltatások révén biztosít.¹³ Ezáltal tudja mentesíteni a vállalatvezetést a racionálisan megragadható, delegálható feladatok alól. (Spremann-Zur, 1992. 23. p.) A controlling tehát nem tervez és nem ellenőriz, hanem gondoskodik arról, hogy a vezetés tervezzen és ellenőrizzen.

A controlling elhatárolása

Mind az elméletben, mind a gyakorlatban sokféle, részben jelentősen eltérő felfogás létezik a controlling tartalmával és feladataival kapcsolatban. Az alábbi összehasonlító táblázata a controllingtól egyértelmű, világos alapelvek szerint elhatárolt területek legfőbb jellemzőit emeli ki.

SZEMPONT	KÜLSŐ SZÁMVITEL	TREASURING	REVÍZIÓ	CONTROLLING
időhorizont	múlt	jövő	múlt	jövő
lényege	gazdasági események számvetési leképezése	pénzügyi feladatok ellátása	folyamatok, felelősségi területek utólagos ellenőrzése	célorientált irányítás támogatása
kulcsszó	törvényszerűség	likviditás	szabályszerűség	eredményesség

A controlling koncepció fejlődése

A controllingot a XIX. század első felében az USA-ban lezajló ipari fejlődés hívta életre. Jackson interpretálása szerint a controlling térhódítása a gazdasági válságok idejére tehető – elterjedése az 1880-as és az 1920-as években kapott nagyobb lendületet.

A controlling koncepció fejlődése némileg eltér az Egyesült Államokban és Németországban.

Az amerikai modellek fő sajátossága a pénzügyi vonalon belül az eredmény- és likviditásorientált feladatok szétválasztása, illetve a (külső) számviteli feladatok controllinghoz rendelése.

A német modellek a külső és a belső számviteli feladatok szétválasztására helyezik a hangsúlyt, vagyis a könyvvitel, a mérleg és az eredménykimutatás készítése nem képezi részét a controlling hatáskörének. (Serfling, 1992. 51–55. pp.)

A controlling koncepció az idők során egyre finomodott, speciális területekre koncentráltan jelent meg. Reichmann az alábbi fő tendenciákat említi a controlling fejlődésével kapcsolatban:

(1) Funkcióorientáció kialakulása

Peemöller, Reichmann és Serfling alapján az alábbi területeken jellemző a controlling funkció kialakulása: K+F, beszerzés, termelés, értékesítés, logisztika, beruházás, pénzügy, marketing.

(2) Termelésitényező-orientáció megjelenése

Peemöller és Serfling alapján: eszközgazdálkodás, karbantartás, munkaerő-, energia- és anyaggazdálkodás.

(3) Iparági sajátosságoknak megfelelő speciális controlling rendszerek létrejötte

Eltérők pl. a bankok, biztosítók, kereskedelmi cégek, közszolgálati intézmények controlling rendszerei.

(4) Stratégiai controlling kialakulása

Azért van értelme különbséget tenni a stratégiai és az operatív controlling között, mert bár lényegében hasonlóak a felmerülő feladatok,¹⁴ de az eltérő időtáv és ebből fakadóan különböző tartalmi részletettség miatt más módszerekre, illetve részben más szemléletre van szükségük.

Stratégiai controlling: a helyes dolgokat csinálni.

Operatív controlling: a dolgokat helyesen csinálni.

(Schröder-Cervellini, 1991)

Az operatív és a stratégiai controlling közötti legfontosabb különbségeket mutatja be az alábbi táblázat:

SZEMPONTOK	OPERATÍV	STRATÉGIAI
orientáció	vállalat	vállalat és környezet
kulcsfogalmak	eredményesség folyamatok gazdaságossága	adaptáció túlélés
tervezési fokozat dimenziók	operatív, középtávú ráfordítás/hozam költség/teljesítmény	stratégiai esélyek/kockázatok erősségek/gyengeségek

A controlling helye

a különféle menedzsment irányzatok között

A szakirodalmat tanulmányozva óhatatlanul felvetődik a kérdés: mi a különbség a német nyelvterület „controlling“-ja és az angolszász nyelvterület „management control“-ja között?

Előljáróban leszögezhetjük: lényeges tartalmi különbség nincs a két fogalom között, inkább szemléletmódbeli eltérésekről, más irányú megközelítésről van szó.

Ha sarkítani akarunk, azt mondhatjuk, hogy a management control inkább vezetésifilozófia, amely a kontroll folyamatnak a környezethez, a szervezethez való illesztésére helyezi a hangsúlyt. A controlling pedig inkább egy technokratikus koordinációs eszköz (bár kétségtelenül tartozik hozzá filozófia is), amely a szervezetet magát méri, ellenőrzi, gondoskodik a visszacsatolásról. A management control alapvetően magatartási jellegű: felfogása szerint a különböző ellenőrzési eszközök csak annyiban hatékonyak, amennyiben hatni képesek a viselkedésre. A management control tevékenység elsősorban tehát viselkedésközpontú, a menedzserek és a beosztottak közötti kölcsönhatások milyensége a különböző szervezetekben hasonlóan kiépített formális management control rendszer működésének sikeressége szempontjából meghatározó jelentőségű. (Anthony, 1993. 73. p.)

Anthony a személyi kapcsolatokat a management control folyamat kritikus pontjainak tekinti. További különbség, hogy Anthony a management controlt a stratégiai tervezés és a tevékenységellenőrzés közé helyezi a vezetői tevékenységek között, s a menedzserek által a stratégia megvalósítása érdekében a szervezeti tagok befolyásolására rendszeresen kifejtett tevékenységként definiálja. Itt érdemes megemlíteni Serfling (1992) véleményét, aki az Anthony-féle management controlt az operatív controllinggal, a stratégiai planinget pedig a stratégiai controllinggal azonosítja. (Vagyis az ő álláspontja szerint a management control részhalmaza a controllingnak.)

A controlling mint erőteljesen technokratikus koordinációs eszközrendszer, a különböző „Management by“ vezetési rendszerek közül az MbO-val (Management by Objectives – eredmény célok alapján), illetve az MbE-vel (Management by Exceptions – kivételek alapján történő vezetés) hozható a legszorosabb kapcsolatba.

Az MbO lényege a tervek (vállalati célok) és a vezetői egyéni célkitűzések rendszerszerű összekapcsolásában ragadható meg. Filozófiájának megfelelően a tervek képezik a vezetői teljesítményértékelés alapját. Ezen vezetési rendszer és a controlling közös jellemzőjének tehát a tervezési és beszámolási tevékenységeknek tulajdonított központi jelentőség tekinthető.¹⁵ A lényeges eltérés pedig abban áll, hogy a controlling nem rendel hozzá a tervek teljesüléséhez ilyen direkt módon a vezetői teljesítmények ösztönzését, tartva attól, hogy az – a biztos teljesíthetőség érdekében – a vezetők részéről alultervezéshez vezet. (Vagyis a teljesítmény és az értékelés között van kapcsolat, de ez nincs lineáris viszonyban az ösztönzéssel.)

Az MbE a controlling beszámolási elveivel mutat rokonságot. Az MbE szellemében a vezetői beavatkozás

akkor indokolt, ha a szokásostól eltérő, rendkívüli körülmények és állapotok következnek be.

A controlling oldaláról közelítve: a beszámolókkal kapcsolatos fontos követelmény, hogy az elsőként a rendkívüli információkra, a controller által leglényegesebbnek tartott tényekre – a kivételes eseményekre – hívja fel a figyelmet.

Konzern- és holdingszervezetek

Definíció

A konzernszervezet egy tőkekonzentráció megjelenési formája, jogilag önálló vállalkozások összefogása egy-egy irányítás alatt. Olyan vállalati csoportosulás, melynek (jogilag is önálló) tagjai

- az egységes piaci fellépés
- a fejlesztési források racionális felhasználása
- az optimális tőkeallokáció
- az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében közös tevékenységet folytatnak. (Dobák, 1992. 117. p.)

A konzern alkotó társaságok közötti hierarchikus viszony függvényében mellérendelt és alárendelt konzernnek különböztethetők meg. Az alárendelt konzern alkotó irányító és irányított társaságok kapcsolata alapulhat szerződéses viszonyon vagy tényleges hierarchikus alárendeltségen.

Jóval vitatottabb a holding értelmezése – mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek körében.¹⁶ Egyes szakemberek a holdingot a vagyongazdálkodó konzernnel azonosítják (olyan konzern, amelyben az irányító vállalat csak a vagyongazdálkodás eszközeivel befolyásolja az irányított társaságokat). Ez a meghatározás azért nem tekinthető teljesnek, mert a holding vegyes profilú befektetéseket, tőketulajdont is összefoghat, amelyek jellegük miatt túlmútatnak a konzern fenti definícióján.

Kialakulási folyamat

Míg a fejlett ipari országokban a konzern- és holdingszervezetek több évtizedes múlttal rendelkeznek, hazánkban csupán a rendszerváltás óta kezd elterjedni ez a szervezeti-jogi megoldásforma. Ezen szervezeti-jogi formáknak a nyugati államokban tapasztalható rendkívüli elterjedtsége szerves fejlődés eredménye. A konzern- és holdingszervezetek létrejötté előzményeinek a divizionális szervezetek tekinthetők, amelyeknek a tárgyi elvű munkamegosztás révén kialakult divíziói az idők folyamán jogi önállóságra tettek szert.

A divizionális szervezetre jellemző az operatív döntések decentralizációja, a központi ellenőrző és szolgáltató egységek funkcionális irányító jellege, a technokratikus koordinációs eszközök dominanciája. Ezek a tulajdonságok alkalmassá tették a divíziókat a jogi önállóság elnyerésére, a központi irányító szervezettel pedig irányító társaságként¹⁷ való működésre.

A konszern strukturális felépítése a divizionális szervezéssel azonos – vagyis a konszernszervezet kialakulásának elengedhetetlen előfeltétele a divizionális struktúra létezése.

Típusok

Vezetési-szervezési szempontból négyféle konszernirányítási típus¹⁸ különböztethető meg annak alapján, hogy az irányító társaság döntően milyen típusú koordinációs eszközökkel irányítja az alája tartozó társaságokat.

Az *operatív konszernben* (német nyelvterületen: üzemi holding / törzsházi konszern) a központ erős befolyást, közvetlen irányítást fejt ki az irányított társaságokra.

A *stratégiai konszernben* (német nyelvterületen: ügyvezető holding / decentralizált konszern) központi funkció a tervezés és ellenőrzés, a személyzeti, jogi és adóügyek, a pénzügy és számvitel, a környezetvédelem, valamint a az értékesítés, marketing és logisztika.

A *pénzügyi konszernben* a vagyoni- és ingatlankezelés, a jogi és adóügyek mellett a pénzügy-számvitel és a controlling feladatai tartoznak a konszernvezetés hatáskörébe.

A *vagyonkezelői konszernben* (német nyelvterületen: pénzügyi holding) az irányítás fő eszköze a tőkeallokáció: a vagyoni- és ingatlankezelés, finanszírozási szempontból történő egységes fellépés mellett a személyügyi feladatok állnak központi hatáskörben.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy az operatívól a vagyonkezelői konszernnek felé haladva egyre csökken az operativitás az irányító társaság részéről, nő az irányított társaságok önállósága, s egyre növekvő szerepet játszik a monetáris és pénzügyi eszközökkel történő irányítás. (Dobák, 1992. 121. p.)¹⁹ A konszernirányítás lehetséges koordinációs csatornái:

- tulajdonosi jogok gyakorlása
- szindikátusi szerződések
- az irányított társaságok számára kötelező jelleggel előírt koordinációs mechanizmusok.

A különböző konszernkategóriák elhatárolására irányuló törekvések mellett végezetül rá kell mutatni arra, hogy a gyakorlatban gyakoriak a vegyes megoldások – egy-egy konszern irányítását különböző funkciók együttélése jellemzi, illetve az egymásraépülés jelensége sem szokatlan (holdingon belül operatív-stratégiai-pénzügyi konszern mint irányított társaság).

Konszern- és holdingszervezetek controllingjának sajátosságai

A controlling feladatait nagymértékben befolyásolja a vállalati nagyság. (Horváth, 1989/1.) Bár a szakirodalomban egyre többen foglalkoznak a kis- és közepes

méretű szervezetek controllingjával, tagadhatatlan, hogy ennek a vezetési rendszernek a nagy szervezetek szempontjából van igazán jelentősége.²⁰

Egy német empirikus kutatás eredményei szerint (Bültel-Weber, 1992) az NSZK-ban a controlling bölcsőjét a nagyvállalatok, azon belül is a konszernek jelentették.

A sikeres működés érdekében a konszern- és holdingvezetésnek a lehető legcsekélyebb mértékben szabad beavatkoznia az irányított társaságok operatív tevékenységébe, viszont úgy kell irányítani őket, hogy a konszern egésze továbbfejlődjön. Célkonfliktus áll fenn az irányított társaságok autonómiája és azok konszernszövetségbe való integrálása között. Ezen konfliktus feloldására alkalmas eszközök egyike a controlling – a finanszírozás és a humánpolitika mellett. (Metzel, 1993)

E fejezetben az előzőleg elméleti szinten vizsgált két szakterület (egyrészt a controlling, másrészt a konszern- és holdingszervezetek) közös metszetének sajátosságaira térek ki – a gyakorlati tapasztalatok alapján.

Ezek a gyakorlati tapasztalatok két forrásból származnak:

(1) a négy magyar konszern esetében primer információkat használtam fel (interjúk, standardizált kérdőíves adatgyűjtés, vállalati anyagok)

(2) a német cégeket a szakajtóból rendelkezésemre álló szekunder információk alapján vettem szemügyre.

A dolgozat megállapításai az alábbi konszernek példája alapján születtek:

magyar konszernek: Ganz Gépgyár Holding, Hungalu Rt, MVM Rt, Transelektro Rt

német konszernek: Alcatel, Austria Tabak International, Bayer AG, Bertelsman AG, Carl Schenk AG, Centra Bürkle GmbH, Continental AG, GEA AG, Hewlett Packard, IBM, MAN AG, Nestle Deutschland, Pelikan AG, Porsche AG, Renault AG, SAP GmbH, Siemens, Techno Consult, Th Goldschmidt AG, Trilux-Lenze AG, Volkswagen Konzern, 3M Deutschland.

Nyugati tapasztalatok

A konszern és holding formában működő szervezetek controllingjának jellemzői a fejlett ipari államokban az alábbi sajátosságokban foglalhatók össze:

1. A konszern- és holdingszervezetek decentralizált controllinggal rendelkeznek. A controlling szervezete adekvát a struktúrával.

2. A decentralizált controlling részlegek elsődleges feladata a helyi vezetés támogatása, információs igényeinek kiszolgálása. Ennek megfelelően a controlling függetlenül az irányított társaságok alá rendelt, szakmailag viszont a központi (irányító társaság) controlling fennhatósága alatt működik.

3. A központi controlling kettős szerepkört tölt be:

az irányító társaság controlling feladatainak ellátása mellett a konszern egészének controlling tevékenységét is összefogja, koordinálja.

4. A konszernnek és holdingok integrált controlling rendszerrel rendelkeznek. Ez leginkább az egységes eszköztár és controlling filozófia kialakításában és bevezetésében nyilvánul meg, bár természetesen létezhet(het)nek helyi specialitások, amelyek egy-egy irányított társaság controllingját némileg módosítják.²² Az a cél azonban, hogy a konszern vezetése a controlling segítségével megfelelően hatékonyan tudja irányítani a szervezet egészét, csak úgy érhető el, ha egymással összehasonlítható tartalmú és részletezettségű információk állnak rendelkezésére.

5. A konszernnek és holdingok különböző irányítási szintjeinek információellátása differenciált: az eltérő szintek eltérő tartalmú és mélységű információkhoz jutnak hozzá.

6. A konszern szervezetek controllingjának feladatköre a konszolidálással bővül.²³ Ennek teljesítése érdekében szükséges a beszámolási rendszer szigorú ütemtervének érvényesítése.²⁴

7. A konszern- és holdingszervezetek controllingjának egyik fontos feladata²⁵ a belső (konszernintern) teljesítmények elszámolási rendszerének kialakítása, a belső elszámolóárak meghatározásában való közreműködés.²⁶

8. A konszernnek és holdingok stratégiája kijelöli a controlling számára hangsúlyos területeket/funkciókat/feladatokat/mutatókat, amiktől a különböző konszern- és holdingszervezetek controllingja egyedivé válik. (Steinbichler, 1989)

9. Az irányító és irányított társaságok kapcsolatát egyre kevésbé az alá-fölrendeltség, ehelyett egyre inkább az egymásrautaltság határozza meg.²⁷

10. Az integrált controlling rendszer erős hatást gyakorol a szervezeti kultúrára.²⁸ A controlling által átfogott területeken megnő a rutinszerűen elvégzendő feladatok aránya, bizonyos tevékenységek szabályos időközönkénti ismétlődése egységesítő hatással bír a munkakultúrára. A controlling koncepció alapelvei a gyakorlati teendőkön keresztül alakítják, befolyásolják folyamatosan a szervezeti tagok szemléletmódját.²⁹

Magyar eredmények

A dolgozatban vizsgált négy magyar konszern controllingjának legalapvetőbb közös vonása az, hogy kiépítés alatt álló, még korántsem teljes vezetési rendszerekről van szó. Éppen ebből kifolyólag nehéz megállapítani, mi az, ami a controllingrendszer sajátosságának tekinthető, s mi azt, ami a fejletlenségéből fakadó hiányosság.

Az elemzett magyar controllingrendszereket eltérő fogalomértelmezések és elméleti háttér jellemzi.

Általánosan elmondható a vizsgált vállalatokról, hogy egyelőre hiányzik a hangsúlyok kijelölése a controllingon belül.³⁰ A controllingnak csak érintőlegesen van köze a deklarált vállalati stratégiához, holott – mint vezetési rendszernek – éppen a kiemelt fontosságú részterületekre való tudatos rákoncentráls révén kellene kiterjedését teljesítenie.

A controlling rendszerek bevezetését sehol sem előzték meg gazdaságossági számítások. Kialakításuk felső vezetői kezdeményezésére történt.³¹ A controlling koncepció megvalósítását a nyugati trendekhez való igazodás motiválta, a bevezetés általában céltudatos és átgondolt forgatókönyv nélkül zajlott le az egyes konszernek esetében. Éppen ezért a controlling koncepció elemei nem teljeskörűen kerültek bevezetésre, a sorrend sem felel meg az elméleti logikának.³²

A vizsgált cégek kifejezetten hangsúlyozták, hogy vállalatuknál voltak előzményei a controllingnak, illetve a koncepció egyes alkotórészei gyakorlati hagyománnyal bírtak – gondolva itt a hajdani tervezési, illetve közgazdasági osztályok tevékenységére. Ebből kifolyólag gyakran nem is történt tartalmi változás például a korábbi tervezési/közgazdasági elemzési feladatokon, egyszerű névváltoztatást hajtottak végre csak.

A jelenséggel kapcsolatos legnagyobb problémát a vezetésorientált számvitel, illetve általában a költség-számítási alapok hiányában látom, melynek a controlling koncepció bevezetése során az első fokozatban kellene szerepelnie. Ez a vizsgált cégeknél szinte teljesen elmaradt.

A négy magyar konszern controlling rendszere erőteljesen ellenőrzésorientált, ez a funkció sokkal inkább érvényesül, mint a koordinációs jelleg.

A controlling rendszer bevezetése fő céljaként a működés átláthatóvá tételét jelölték meg – illetve a kialakítás óta szerzett gyakorlati tapasztalatok is ezt támasztják alá.

A német konszerneknél tapasztalt jellegzetességekhez képest további eltérések:

ad 1–2. Bár a vizsgált magyar konszernek is decentralizált controlling szervezettel rendelkeznek, és a decentralizált controlling részlegek függelmileg a helyi vezetésnek alárendelten dolgoznak, hiányos a központi controlling és a decentralizált controlling szervezetek közötti szakmai kapcsolat (dotted line).

ad 3. A központi controller kettős szerepe csak korlátozott mértékben vagy egyáltalán nem érvényesül, feladatköre általában csak az irányító társaság controlling feladatainak ellátására terjed ki.

ad 4–6. Az elemzett controlling rendszerek eszköztára nem egységes, nem integrált,³³ a konszernek vezetése nem fordít kellő figyelmet az egységesség követelményének érvényesítésére. Az irányított társaságok beszámolóinak konszolidálására nem, vagy csak a külső számviteli kimutatások (mérleg, eredménykimutatás) tekintetében kerül sor. E két szempont arra enged követ-

keztetni, hogy a vezetők nem érzik még a controllingban mint vezetési rendszerben rejlő lehetőségeket, illetve nem élnek vele a lehetséges mértékben.

ad 7. A négy konszern közül három esetben van az irányított társaságok között rendszeres (vertikális) üzleti kapcsolat, viszont belső elszámolóárakat egyik esetben sem alkalmaznak. A konszern-társaságok központi beavatkozás nélkül, maguk állapodnak meg az árban, az teljes mértékben piacorientált.³⁴

ad 9–10. Sem az irányító és az irányított társaságok közötti kapcsolat partnerivé alakulása, sem az integrált és jól működő controlling rendszer szervezeti kultúraformáló hatása nem érvényesül a vizsgált magyar konszerneknél. Ez a két jellemző vélhetőleg csak a controlling rendszer működésének fejlettebb stádiumában jut érvényre.

A nyugati tapasztalatok azt mutatják, hogy a konszernekben és holdingokban a decentralizált controlling rendszernek egységes eszköztárral és filozófiával, integráltan valósítják meg a helyi és a konszernvezetés támogatását. A központi controlling kettős feladatot lát el: mind az irányító társaság, mind a konszern egészének controllingját koordinálja. A fejlett controlling rendszerrel rendelkező konszernekben a controlling működése erőteljesen befolyásolja az irányító és az irányított társaságok közötti kapcsolatot, alakítja a szervezeti kultúrát. A konszern felső vezetése a szervezet egészének átlátása érdekében igényli rendszeres időközönként a lényegi információkat, melyek konszolidált formában kerülnek elé. A controllingon belül az egyes konszernek stratégiai célkitűzéseiknek megfelelően jelölik ki a hangsúlyokat (funkcionális controlling alkalmazása, beszámoló tárgya, beszámolási kritériumok megállapítása), vagyis a controlling feladata a stratégia gyakorlati megvalósulásáról szóló visszacsatolások biztosítása a kontrollfolyamatban.

Ezzel szemben a vizsgált magyar konszerneknél nem tapasztalható ilyen mérvű tudatosság sem a controlling rendszer kialakítását, sem a lehetséges eszközök felhasználását illetően.

Míg a nyugati szakirodalomban bemutatott konszernek esetében a controlling rendszer már a stratégiai kérdésekre és kiemelten egyes, központi jelentőségű funkcionális területekre (főleg K+F) koncentrálnak, az operatív controlling rutinszerű működtetése mellett, a vizsgált magyar vállalatok még a legelső szint: a kiindulási alaphoz tekinthető operatív controlling megteremtésén fáradoznak.

A nyugati és a magyar tapasztalatok összevetésekor azonban nem szabad megfeledkezni arról, hogy eltérő korú controlling rendszereket hasonlítottuk össze.³⁵

Ez az elemzés korlátját jelenti. Mind a négy elem-

zett controlling rendszer kiépülőfélben levő, korántsem teljes. A költség-számítási alapok hiányosak, a hangsúly a hagyományos felfogás szerinti ellenőrzésen van. A controlling stratégiával való kapcsolata érintőleges, a rendszer kialakítását nem előzték meg gazdaságossági számítások.

Reményre jogosít fel azonban a jövőt tekintve a felső vezetők körében tapasztalható elkötelezettség és szándékok (eltérések okainak magyarázatára irányuló igény, átláthatóság megteremtése, naprakész és sokatmondó információkkal való folyamatos rendelkezés).

A dolgozatban elemzett vállalatok kis száma nem teszi lehetővé általános érvényű következtetések levonását. A gyakorlati tapasztalatok, a gazdasági szférából származó különféle információk azonban megerősíteni látszanak azt a sejtést, hogy a versenynek kitett szervezetek lassan felismerik a controlling mint vezetéstámogató eszköz jelentőségét, s ezáltal szerepe, súlya egyre nő a magyar gazdaságban.

Irodalomjegyzék

- Anthony, R. N.: Menedzsment kontroll. BKE. Budapest, 1993
Bába Ágnes: Költészsámítás. BKE Házinyomda, Budapest, 1991
Bíró-Harangozóné-Fridrich-Mitró: Számvitel kézikönyv. Saldo, Budapest, 1993
Bordáné Rabóczki Mária: Nyereégtervezés és -elemzés – vállalatvezetés. KJK Budapest, 1986
Bühner, R.: Managementholding. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Leck, 1992
Controlling Akadémia: Szemináriumi anyagok. IFUA Kft, 1994
Deyhle, A.: Controller-Handbuch I.–V. Management Service Verlag, München, 1990
Dobák Miklós: Szervezetalkatás és szervezeti formák. KJK Budapest, 1988
Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és koordináció. KJK Budapest, 1992
Horváth, P.: Controlling. Verlag Franz Vahlen, München, 1989
Horváth, P. (szerk.): Internationalisierung des Controllings. C. E. Poeschel Stuttgart, 1989
Horváth Péter: Controlling: A sikeres vezetés eszköze. KJK Budapest, 1990
Kieser, A.–Kubicek, H.: Organisation, Walter de Gruyter, Berlin, 1983
MannMayer: Controlling kezdők számára, Saldo, Budapest, 1993
Mészáros Ágnes: A controlling sajátosságai magyar konszern-és holdingszervezetekben. Szakdolgozat 1994. BKE Vezetési és szervezési Tanszék, Budapest
Metzel, H. B.: Management Holding in Ungarn – empirische Analyse mit Lösungansatz unter besonderer Rücksichtigung von strategischer Planung und Führungskraftentwicklung. Doktori disszertáció München – Budapest, 1993
Peemöller, V.: Controlling. Grundlagen und Einsatzgebiete. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe Herne/Berlin, 1992

- Preissler, P.: Controlling, Oldenburg Verlag, München, 1992
- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, Vahlen, München, 1985
- Reichmann, T. (szerk.): Controlling-Praxis. Vahlen, München, 1988
- Róth József: Költségszámolás. BKE Házinyomda, Budapest, 1991
- Scheffler, E.: Konzernmanagement. Beck, München, 1992
- Serfling, K.: Controlling. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln, 1992
- Spremann, K.–Zur, E. (szerk.): Controlling. Gabler, Wiesbaden, 1992
- Staehe, W.: Management. Vahlen, München, 1991
- Vezetés-szervezés I.–II. (Szerkesztők: Bakacsy Gyula-Balaton Károly-Dobák Miklós-Máriás Antal) BKE Aula, 1991
- Voszka Éva: Érdek és kölcsönös függőség. KJK Budapest, 1984
- Weber, J.: Einführung in das Controlling. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994

Lábjegyzet

- 1 Lásd bővebben: Zink, 1992. in.: Spremann – Zur
- 2 A menedzsment szakirodalomban folyamatosan változott a leglényegesebb vezetői funkció megítélése: míg a klasszikus gondolkodás a szervezésre és a tervezésre, a HRM-irányzat a közvetlen, személyes irányításra helyezte a hangsúlyt. (Dobák, 1992)
- 3 A munkamegosztás, a hatáskörök (elsődleges), illetve a konfiguráció (másodlagos) strukturális jellemzők mellett. (Vezetés-szervezés I. 1991. 146. p.)
- 4 A környezeti feltételrendszer és a szervezet kapcsolatának jelentőségére a kontingencia-elmélet irányította rá a figyelmet, amely a szervezetkutatásban és a nemzetközi menedzsment szakirodalomban az 1960-as évek közepétől terjedt el. Címzavakban a dolgozat mondanivalója szempontjából releváns, legfontosabb tételek:
 - a) A szervezet teljesítménye attól függ, hogy struktúráját miként tudja a meghatározó környezeti feltételrendszer diktálta kihívásnak megfeleltetni.
 - b) A vezetés-szervezésnek nincs egyetlen legjobb útja.
 - c) A vezetés-szervezés különböző útjai nem egyformán hatékonyak – itt hatékonyon a környezetnek megfelelőit érteve. (Vezetés-szervezés I, 1991. 46. p.)
- 5 Forrás: Horváth Péter konferenciaelőadása (Mire jó a controlling? Budapest, 1994. 03. 16.)
Reinhold Mayer: Tervezés a controllingban (előadás, IV. Budapesti Controlling Fórum, 1992)
- 6 Alapvető követelmény, hogy a rendszer költségeit haladják meg a nyújtott információkból származó hasznok – bár ezzel kapcsolatosan gond a hasznok mérése is. Másrészt nem szabad figyelmen kívül hagyni az emberi agy információfeldolgozó-képességének korlátozott voltát sem (Anthony, 1993. 88. p.)
- 7 a szervezeti egységek inputjának és outputjának elkülönített mérése.
- 8 pl. szokásosnál rosszabb minőségű anyag.
- 9 *Estimated cost system* – az USA-ban a XIX. századtól használatos előkalkulációs módszer

Standard costing – műszakilag és gazdaságilag indokolt, pontosan megállapított előkalkulációkat használó módszer (az előző továbbfejlesztett változata)

10 Például részleges kapacitás-kihasználtság esetén a külső beszerzési árajánlatot (800) a saját gyártás változó költségeivel (600) érdemes összevetni, hiszen a fix költségek (400) felmerülésén ezzel a döntéssel nem változtatok. Ebben az esetben tehát – bár a saját gyártás összköltsége (1000) nagyobb, mint a külső árajánlat (800) – a fentiek figyelembevételével mégis az a gazdaságosabb. (Preissler, 1992. 133. p.)

11 Néhány példa:

Pénzügyi mutatók: saját tőke rentabilitása, össztőke rentabilitása, saját tőke forgása, nyereségráta, likviditási mutatók, sajáttőkehányad, eladósodottsági fok, beruházási hányad

K+F: licenz árbevétel, innovációs hányad, újítási hányad
Termelés: termelékenység, foglalkoztatottság, túlorahányad, selejthányad

Személyiügy: fluktuációs hányad, verbuválási sikerhányad, betegséghányad

Anyaggazdálkodás: a készletforgás sebessége, átlagos raktározási idő, szállítási csúszások aránya

Értékesítés: piaci részesedés, árrugalmasság, forgási sebesség, készletnapok száma termékenként

12 Ezek azok a tényezők, amelyekről valóban a túlélés, a piacon maradás függ. Ezek a faktorok

- fontosak a siker magyarázatában
- változékonyak
- azonnali beavatkozás szükséges, ha jelentős mértékben megváltoznak

– a változásukat előidéző okok nem mindig befolyásolhatóak, s előre nem könnyű megjósolni ezeket a változásokat. (Anthony, 1993. 88. p.)

13 A controller tevékenységét gyakran hasonlítják a révkalauzéhoz: bár nem ő a hajó kapitánya, nélküle a hajó nem megy.

14 A formális építőelemek – tervezés, ellenőrzés, informálás – azonosak (Peemöller, 1992. 105. p.)

15 „A controlling terveken és célok kitűzésén keresztül történő vezetés.” (Steigmeier, 1991)

16 Itt célszerű megjegyezni, hogy a definíciók és elnevezések terén erős a fogalomzavar. Német nyelvterületen például a konszern kifejezést gyakran a holdinggal helyettesítik, s a különböző típusok megkülönböztetése is teljesen eltér a magyar gyakorlattól. (Erről lásd bővebben: Bühner: Managementholding, 1992. Landsberg/Lech)

Ízelítőül néhány kiragadott példa:

A törzsházi konszern kifejezésen operatív-stratégiai konszernert értenek, az ennél fejlettebb szervezeteket jelölik a holdingkonszern fogalommal.

A holding-konszernnek között az eddig vagyongazdálkodó konszernként definiált típust tiszta pénzügyi holdingnak hívják, vegyes pénzügyi holdingon pedig a vagyongazdálkodó és a pénzügyi funkciókat is magában foglaló irányító társasággal rendelkező szervezet értendő.

Az irányításban stratégiai és pénzügyi koordinációs eszközöket egyaránt használó szervezetek az irányítási holdingok – ez a tiszta management-holding a bühneri felfogásban. (Ez Hoffmann és Rühli értelmezésében stratégiai holding, Keller álláspontja szerint pedig tisztán funkcióorientált stratégiai irányítási holding.) (Metzel, 1993)

17 Melyek a konszernirányítás feladatai?

- a) vállalati filozófia és politika meghatározása a

konzsernre, illetve az irányító társaságra vonatkozóan

b) konzernszervezetek kialakítása

c) prioritások kijelölése az erőforrások felosztására vonatkozóan

d) konzernstratégia és -célok rögzítése

e) irányított társaságok koordinálása (konzerncontrolling, központi finanszírozás és pénzügyek)

f) egységes személyzeti politika. (Scheffler, 1992. 39. p.)

18 Ezek a következők: operatív, stratégiai, pénzügyi, vagyonekezelői. (Dobák, 1992)

19 A szervezatkialakítási törekvésekkel kapcsolatosan megjegyzendő, hogy egyes vállalatok technológiai adottságai eleve kizárhatják bizonyos típusú szervezet kialakítását (pl. nagyfokú vertikális esetén irreális vagyonekezelő konzern létrehozni.)

20 „A controlling szót hallva az ember azonnal a nagyvállalatokra és a konzernekre gondol, melyek olyan szerteágazó tevékenységet folytatnak, amit csak egy controlling rendszer segítségével lehetséges koordinálni és irányítani.” (Lüngen, 1989. in: Horváth, 1989/2.)

21 A szakterület mérvadó folyóiratai: Controlling, Controlling-Magazin, Kostenrechnungspraxis.

22 Gyakran alkalmaznak a szervezet egészében egy standard belső számviteli szoftvert, amely jelentősen támogatja a controllingot. (Kinkel, 1990)

23 És ezalatt nemcsak a mérlegek és eredménykimutatások (külső számvitel) konszolidálása értendő.

24 Példaként álljon itt az IBM-konzern beszámolási rendszere:

A hóvégi zárást követő 1–2. munkanapon a számviteli elemzésre kerül sor, a 3. munkanapon rendelkezésre állnak a konzernszintű eredmények. A 6. munkanapon a központi controller javaslatot tesz az intézkedésekre, mely javaslatot a vállalati területek a 7. munkanapon véleményezik. A 8. munkanapon az IBM cégvezetése jóváhagyja a havi beszámoló alapján szükségessé vált intézkedéseket. (Lüngen, 1989)

25 Ez a tisztán vagyonekezelő konzernekre nem vonatkozik. Nem minden konzernegység között megy végbe teljesítményátadás – ez főleg a vertikálisan egymásra épülő társaságokra jellemző.

26 Kétféle alapvető filozófia ismeretes a belső elszámolóárképzésre

– költségorientált

– piacorientált.

Az eredményorientált konzernvezetés számára a belső elszámolóárak alkalmazásának két célja van:

(1) konserntársaságok eredményességének meghatározása

(2) információs alap szolgáltatása a döntésekhez és tervezéshez (főleg a külső partnerekkel szembeni árkalkuláció során). (Hahn, 1992)

27 A controlling sikerességéhez a résztvevők is szükségesek. A legjobb információs rendszer sem ér semmit, ha az érintettek nincsenek tisztában a célokkal, ha nem veszik komolyan a rájuk ruházott felelősséget. A konzernnek esetében célszerű nem leányvállalatokról, hanem partnerekről beszélni – a közös siker érdekében. (Winkler, 1989)

28 A közös nyelven és a mellérendelt viszonyban folytatott munka alapján kifejlődő információs és irányítási rendszer a konzernkultúra egyik fő eleme. (Winkler, 1989)

29 A controllingnak egyre több közös metszete van a szervezeti tagok magatartásával. (Sommerlatte, 1989)

30 funkcionális controlling

31 A Transelektro-nál inkább tulajdonosi indíttatásból, bár a tulajdonosi és a felső vezetői kör azonos.

32 Általános érvényű forgatókönyv a bevezetéssel kapcsolatosan nem állítható össze, hiszen a számvitel és a tervezés kiindulási állapota nagy mértékben befolyásolja a szükséges lépéseket, (Horváth, 1990) de bizonyos logikai megfontolások érvényesíthetők lennének. A tervezési és beszámolási rendszer kialakítását a vezetésorientált számvitel bevezetésének meg kell előznie. Ennek keretében kerülnek meghatározásra a döntések alátámasztását szolgáló számviteli célok, mutatók, kerülnek kijelölésre a felelősségi és elszámolási egységek – vagyis mindaz, amit tervezni kell, amiről később a beszámoló az információkat szolgáltatják. Tervezni a vezetésorientált számviteli alapok meglétében lehet, hiszen a „MIT?” kérdésre a válasz ezen a szakterületen rejlik. Az azonos struktúrájú tervezési és beszámolási rendszer kialakítása után lehet aztán meghatározni a vezetői információs rendszer felépítését, differenciálni az egyes vezetési szintek szerint.

33 és ez csak részben magyarázható a számítástechnikai háttér fejletlenségével!

34 A Hungalunál a központ vitás esetben, felkérésre avatkozik be. A Ganz Gépgyár Holdingban akkor kötelező az irányított társaságnak egy másik konzern-társaságtól vásárolnia, ha az a legkedvezőbb külső árajánlaton hajlandó teljesíteni (utolsó hívás joga).

35 A külföldi tapasztalatok feldolgozásakor nem volt lehetőség arra, hogy csak olyan vállalatokat válasszak ki, ahol a magyar cégekével megegyező ideje funkcionál a controlling.

FOGALMAK ÉS JELENTÉSEK A TERÜLETI TERVEZÉS LÁTÓKÖRÉBEN

Az ország létezmódját társadalmi, gazdasági, területi és környezeti folyamat-alrendszerek szintéziseként felfogva a szerző tanulmánya bevezetőjében ezen folyamatokat egyrészt önmagukban, másrészt kapcsolódásaikban vizsgálja. Mondanivalója érdemi része a területi tervezés, területiség, településfejlesztés, -rendezés fogalmakhoz kapcsolódik, melyekből eredően erőteljesen bírálja Budapest gazdasági-kulturális monopolhelyzetét, a kiegyenlítődés nehézségeit, s a törekvések tévova, majd minden vonatkozásban ellenérdekelt voltát.

Egy ország létezmódjának, működési rendszerének területi képei alrendszerekként, folyamat-alrendszerekként foghatók fel: *társadalmi, gazdasági, területi és környezeti* folyamat-alrendszerekként. Azokat az irányítási műveleteket pedig, amelyekkel ezeket az alrendszereket tudatosan befolyásoljuk, *társadalomirányításnak, gazdaságirányításnak, területgazdálkodásnak és környezetgazdálkodásnak* nevezzük.

Vajon a négy folyamat-alrendszer átfogja-e és arányosan fedi-e az országos folyamatok összegét? Kapcsolódásaikban vannak-e olyan törvényszerűségek, amelyek alapján a folyamat-alrendszerek egymás közötti viszonyai modellezhetők, a kapcsolódásokban működő kölcsönhatások modellvázlatai segítő eszközeivé válhatnak-e irányítási stratégiák kimunkálásának? Végül: intézményesítésük milyen módon valósulhat meg?

A folyamat-alrendszerek kapcsolódásait elemezve azt tapasztaljuk, hogy azok eltérő erősségűek és sajátos egyirányúságokat mutatnak. Mivel érdeklődésünk elsősorban a működésarculatokra és nem a statikus jegyekre irányul, a következőkben az alrendszerek jellemző folyamatait elemezzük.

Amikor – modellező szándékkal – a gazdasági folyamatokat figyeljük, a társadalmi folyamatokat bizonyos mértékig kimerevíteni, sematizálni kényszerülünk. A társadalmi célok a gazdasági folyamatok mentén megjelennek, de a gazdaság számára kezelhetetlenek. Ünnepi feliratok a gyárak homlokzatán...

A gazdasági folyamatok területi vonatkozásai a gazdasági döntések közben még csak vázlatosan sem fogalmazódnak meg, inkább csak kiderülnek, így e folyamatokról még az sem mondható, hogy pl. sematizáltak jelennek meg. A gazdasági folyamatok menetében nincs idő tépelődni a szükségszerűen gyors lépések területi vonatkozásain.

Ha a területi folyamatok felé fordulunk, a gazdaságiak képeznek kvázi-állóképet, vagy viszonylag kényelmesen extrapolálható. Másként nem is lehet, hiszen az „alapanyag”, a gazdasági folyamatok bizonyos szabályok szerinti „terítése”, „átragasztása” csak kevésbé szétfolyó masszával értelmes. Higanyszerűen mozgó tényezőkkel nem. Ezért nem jellemző a sürgésforgás a területi tervezésben például a kereskedelem szférája körül.

A területi folyamatok elemzetlen egyediségükben, viszonyaik „ragozása” nélkül, a települési szinteken létezhetnek, az országos irányítás számára alig kezelhetően. A típusos területi folyamatok több hasonló adottságú térség közös vonásaiból konstruáltak léteznek számunkra, a gazdasági folyamatok állóképeivel. A megyei és nagyobb térségi területfejlesztési programokat kísérő ilyen gazdaságképek talán nem csupán az ágazati információk figyelmen kívül hagyásából erednek, hanem mintegy a sablonos területi folyamatok „ontológiája” által megalapozva

A legtagabban értett területi folyamatok működtető bázisa igen széles, hiszen részesei a gazdasági, társadalmi és a környezeti folyamatok is. Tudatos befolyásolásuk a társadalmi programok által a gazdasági folyamatokon gyakorolt „deriváltképzés”. A területi folyamatok nézőszögéből a gazdasági folyamatok fekete dobozként, belső dinamizmusuk láttatása nélkül vannak jelen, és jelentőségük konstans létezésükben áll. Ezen az alapon van értelme kedvezőbb életminőségek valószínűsítésének. Bizonyos társadalmi programok tere-ideje itt reális.

Azt is mondhatjuk, hogy a területi folyamatok alakítása álcázott társadalmifolyamat-alakítás. Amiképp a környezeti folyamatoké is – bár önállóságuk deklarálható – álcázott gazdaságifolyamat-formálás. A gazdasági folyamatok raffinált eszközlálásáról is szólhatunk, hiszen

olyan igényeket támaszt és elégíti ki a „környezetiség“, amelyek más rendszerű (nem környezeti vonatkozásokra kihegyezett) gazdasági folyamatok fennállása mellett fel sem merülnének.

A környezeti folyamatok képletezése – a hatások sokféleségének számbavételével – az integráló műveleteket értékeli fel, és ez az integráló mozzanat a gazdasági folyamatok térségekre vetített halmazán valósul meg. Az egyes gazdasági folyamatok itt szinte csak aktivitásaikkal vannak jelen, befoglaló kereteik elmosódnak.

A környezeti folyamatokban a területiség képez viszonylag stabil hátteret. A figyelem előterébe először a földrajzi környezetet kitüntetetten kezelő ökológiai folyamatok kerülnek. Itt az élő szervezetek fennmaradását-fejlődését biztosító tényezők hangsúlyozottan térséghez vannak rendelve. Hogy milyen térségek válnak megfigyelés tárgyává, az meglehetősen véletlenszerű.

A környezeti folyamatokat kissé más nézőszög felől is megfogalmazhatjuk: az élők és a velük szoros kapcsolatban levő külső feltételek viszonyában. Itt a szoros kölcsönhatás megkövetelése olyan dimenziókorlátozás, ami lehetővé teszi a legvalószínűbb, legjobban észlelhető tényezők kiemelését, és némiképp sablonos, szabályos rendbe foglalását. Ha a kölcsönhatás dimenzióit tágitjuk, akkor maguk a figyelt élő jelenségek is környezetszerűek lesznek, hiszen környezetükre való hatásukkal a körülöttük működő környezet arculatának befolyásolóiként tűnnek fel. Itt aztán a környezet és nem-környezet megkülönböztetések elbizonytalanodnak.

A környezeti folyamatok társadalmi programok generálói. A környezeti folyamatok keretében sugallt társadalmi célok többnyire izolálóak. Hiszen bármilyen óvatos változtatás nagy valószínűséggel együtt jár nemkívánatos hatásokkal, így a legcélszerűbb eljárás a tiltás. Valójában intézményesítése bizonyos életminőség-védő -jobbító programokkal is takartan azt teszi beláthatóvá, hogy egy probléma környezetpolitikai vitathatóságáig mennyi idő áll rendelkezésre. Ezen az időintervallumon belül kell létrehozni visszafordíthatatlan változtatásokat, és lezárni a termékek értékesítési folyamatait. A termékek környezetre gyakorolt valóságos hatásától függetlenül, hiszen nincs termék, amelynek ártalmatlansága bizonyos.

A környezetarcukok közül mint a társadalmi folyamatokban majdan domináns képlet előrevetítése kap figyelmet az anyagi-kulturális létfeltételek összességéként definiált környezet. Itt bármely környezetalakító aktivitás egy áttekinthetetlen kiterjedésű térségben eleynyszó villódzás lesz.

A társadalmi folyamatok – érzékelhetően nem túl mozgékony – háttérképét ez a tágan értett környezetmegközelítés „előlegezi meg“.

A folyamat-alrendszerek kapcsolódási jellegzetességei további kifejtést kívánnak. De lánccmodelljük az eddigiek alapján is felvázolható:

1. *Gazdasági folyamatok*: a gazdaság ágazati folyamatai; forrásteremtők, „erőszakos“, vezérlő jellegűek, a folyamatoknak intenzitást adnak, az eljárásokra vonatkozó előzetes elkötelezettségek minimumával működnek.
2. *Területi folyamatok*: „kiterjedés“-menti forrásszétterítés. Elviselhető életminőség-egyenlőtlenségre szabályozó, normatív jellegű, valószínűségi alapúak a döntései.
3. *Környezeti folyamatok*: Előfeltételezi, hogy a hatások másféle megoszlása kedvezőbb környezeti viszonyokat terem. Holott – különösen soktényezős rendszereken történő vizsgálódásnál – a tényezők másféle konstellációjának kedvező hatása bizonytalan. Az azonos jellegű folyamatokon a sajátos feltételrendszerből eredően megjelenő egyenetlenségek a terhelhetőségek jegyében fogalmazódnak meg. Hibabeszámító és izoláló jellegű.
4. *Társadalmi folyamatok*: a folyamatok irányításának gerince. Információbőség, információkezelő rigorózság, a törvényesség hangsúlyozása jellemzi e folyamatokat.

A területi tervezés helye a területi folyamatokban (Értelmezési kísérlet)

A területi folyamatok befolyásolása sajátos tervező tevékenységen, a fejlesztési és rendezési tervező munkát (is) átfogó területi tervezésen, a területpolitikai célok, programok érvényesítésének megtervezésén alapul.

A területi tervezés kifejezés a területgazdálkodási tervezés praktikus rövidítése. Jól értelmezhető módon a területi tervezés az országos területgazdálkodás térszerkezet-alakító tervezésére irányul. Már-már hajlunk arra, hogy a területfejlesztési és -rendezési tervezés egybefoglalóját lássuk benne. A területgazdálkodás azonban ennél tágasabb kategória, tárgykörében – következképpen a gazdálkodás tervezésében is – igen nagy súllyal jelen kell lennie a fejlesztés mellett a fenntartás műveleteinek.

Erős az igyekezet, hogy a területi tervezés köréből az önkormányzatok közigazgatási területén belüli, jelentős térségeket érintő fejlesztések tervezése kimaradjon. Talán azért kell kényszeresen, több települést érintően közös programokat fogalmazni, több település szövetségét kikényszerítve, hogy a fejlesztés országos jelentőségűnek minősüljön (ehhez lesz támogatás), és a területi tervezés jeles műintézetek (illetve ezek esetleges megyei, megyeközi fiókintézetek) monopolhelyzete fennmaradjon.

A fogalmak úgy-ahogy rendeződő sorában a területi tervezés előkelő helyet kapott. A területfejlesztési törvénytervezetben foglaltak szerint a területi tervezés a területfejlesztés legfőbb, aktív eszköze, amely nemcsak passzív végrehajtója a területpolitikai döntéseknek, hanem feltárja a korlátokat vagy a fejlesztési lehetőségként jelentkező adottságokat, és így befolyásolja a célrendszer meghatározását is.

A területi tervezés hatalomközeli, kormányközeli, bizalmi műfaj. Nem véletlen, hogy irányítása a kormányráhatás lehetőségével működő hatalmi szintek alatt

fel sem merül, ami a települési önkormányzatok nézőszögéből igencsak sérelmezhető.

A partnerség elve jogilag garantált partneri viszony nélkül, olyan partnerekkel, akiknél a politikai felelősség nem fogható meg, és egyáltalán az önkormányzatok nem-közvetlen jelenléte a kormányzattal való alkuban – ez olyan elkévdetlenítő képlet, amely csak a forráselosztás lojális végrehajtóinak elfogadható. Indokoltnak látszik a területpolitika és a területi tervezés kapcsolatának település-nézőszögű újragondolása és tisztázása a területpolitika és a területi folyamatok irányítása közpszintjének bölcsőbb megalkotásához.

A területi tervezés rendszere a 2017/1982-es minisztertanácsi határozatban

A területi folyamatokra vonatkozó hazai elképzeléseket, az elképzelések változását, a tárgyra vonatkozó fogalmak értelmezése körüli közmegegyezés helyzetét lexikonok lapjairól nem tudjuk kiolvasni. Nemcsak a fogalmak viszonylagos újszerűsége miatt, hanem a korábbi évtizedek gyakorlata és deklarációi közötti bizonytalan kapcsolatból eredően is. Gondoljunk arra, milyen egyértelműen deklarált cél volt a területi kiegyenlítődség, és mennyire eltérő ettől a gyakorlat.

A területi folyamatok irányítása az országos politika színterén kedvező pozíciót kapott a területi tervezés rendszerére vonatkozó 1982-es kormányhatározat (2017/1982. VII. 15.) Mt. h.r. hat.) által deklaráltan. A területi tervezés rendjének törvénybe foglalása a közeljövőben várható. Jogos az elvárás, hogy e törvény letisztult fogalmi és logikai rendet tükrözzön. E rendet a fejlesztési célok és feladatok konkretizálása nélkül illő megfogalmazni. Csakhogy a területpolitikának oly mértékben távoli két frontja alakult ki, amelyeknek egy keretjellegű törvényben is lényegesen eltérő intézményesítések felelnek meg. A feladatok, felelőségek, döntések rendjének valamiféle megfogalmazása nélkül a törvény csak a területtervezés fontossága melletti hitvallás marad...

A 82-es határozat a fejlesztési tervezést a társadalmi-gazdasági vonatkozásokra értelmezte, a rendezési tervezésnek pedig ún. műszaki-fizikai tartalmat tulajdonított. A területfejlesztési időtávok kiemelt jelentőséget kaptak. Lehet, hogy nem törvényszerű, de a tapasztalat azt mutatja, hogy a nagyobb távlatok preferálása a formális céloknak kedvez, és a rendezési tervezést is formálissá teszi. Példázza ezt a viszonylag új, 1068/1993. (X. 26.) Korm. határozat (Hajdú-Bihar megye rövid és középtávú fejlesztési feladatairól). A formális jelleg a nem is hosszú, csupán középtávú, „folyamatos” határidős feladatok többségénél is érzékelhető: inkább csak a jószándék reális. Egyetlen részlet: „A kormányprogramban foglalt és településrendezést befolyásoló fejlesztésekkel érintett települések rendezési terveinek felülvizsgálatához szükséges eszközök biztosítására javaslatot kell készíteni”.

Javaslat – eszközök biztosítása helyett...

A rövid távú fejlesztési programok elkerülhetetlenül elkülönülnek a hosszú távra szóló, igen nehézkes rendezési tervezéstől, a hosszú távú fejlesztések területi vonatkozásai pedig ritkán pontosíthatók a rendezési tervezés igényeihez. Ebből is következően a rendezési tervezés kedvenc tárgyköre a vonalas hálózat, ahol a kapcsolódási pontok jó része adott, és a megvalósításnak inkább az egymásutánisága, mint az időbelisége az érdekes.

A területrendezési tervezés 1982-es, regionális rendezési és településrendezési tervezésre tagolása a jelenlegi tervezetben annyit változik, hogy a „regionális”, mint már Bibónak is ellenszenves szó, elmarad, és helyette nincs egyezményes megnevezése az országnál kisebb, településnél nagyobb térségeknek.

A 82-es miniszteri határozat szerint a területfejlesztés gazdája az Országos Tervhivatal. A területrendezési tervezés számára a Tervhivatal bocsátja rendelkezésre a „fejlesztési tervezési eredményeket”, és „a területrendezési tervezés eredményeit a népgazdasági tervezésben felhasználja” (merthogy így dialektikus...). A 94-es tervezet Tervhivatal híján (ahol pedig az ágazati, területi stb. érdekek összehangolására esély látszott) bizottságosi (területfejlesztési tanács) keretében tolja el az intézményesítésért kiáltó irányítási feladatokat.

A 82-es határozatban foglaltak alapján a területrendezési tervezés irányítása az ÉVM (ma a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium) feladata. A minisztériumok részt vesznek az állami döntési javaslatok előkészítésében és a területi szabályozást módosító javaslatok kidolgozásában. Az infrastruktúra-fejlesztés vonatkozásában együttműködnek az érdekelt tanácsokkal is, egyébként tájékoztatják azokat fejlesztési elgondolásaikról és döntéseikről. A jelenlegi tervezetben a rendezési tervezés pozíciója alig változik, ami pedig két okból sem fogadható el. A területfejlesztés irányításának megváltozása, puhábbá válása mellett a területi tervezés egyetlen minisztériumhoz rendelése problematikus. Méginkább gond, hogy miközben a területfejlesztési programok időtávlatai már kevésbé hangsúlyozottak, a rendezési tervezés metodikája továbbra is hosszú távra van kialakítva, a folytonos és váratlan fejlesztési programmódosulások követésére alkalmatlan.

A 82-es határozatban a területrendezési tervek készítése keretében a társadalmi-gazdasági jellemzők és a természeti, ökológiai vonatkozások is szerepelnek a műszakiak mellett (a műszaki-fizikai tartalomra „kihegyezett” kiinduló definíciótól eltérően). „Meg kell határozni a települések, építmények és a műszaki hálózatok térbeli rendszerét, a területfelhasználás célszerű irányait, a környezetvédelem (környezetrendezés), a területrendezési és tájrendezés feladatait”. A területrendezési feladatok meghatározása logikai és jelentésbeli zűrzavart mutat, ami átöröklődött a jelenlegi törvénytervezetbe is. Mintha itt halmozódnának a zavarok, amelyek az

egykori népgazdaság fogalom-leváltásából, a fejlesztési és rendezési távok összehangolatlanlásából, a fejlesztési és rendezési célok, feladatok keveredéséből erednek. A zavar mértéke mindenestre indokolttá teszi a tárgykör fogalmi és logikai újraalapozását.

Területiség a településfejlesztési-településrendezési folyamatokban

A területiség legáltalánosabban véve a területi folyamatok kifejezésében jelenik meg. A településeken (közigazgatási területükön) belül organizált, településinek átkeresztelt területi ügyek ebben az értelemben nem rekeszthetők ki a területi folyamatok keretéből.

Ugyanez a területi politika nézőszögéből: Jóllehet megokolható, de a területi politika és a települési politika, a területfejlesztés-rendezés és a településfejlesztés-rendezés éles különválasztása nem javítja a területgazdálkodás pozícióit. Ugyanis kockázat nélkül nem mondható, hogy a településeknek is lehet területpolitikájuk, a közigazgatási területükön belüli területi folyamatokra, legfeljebb „települési” jelzővel ellátva.

Az az aggodalom, hogy veszélyes a kormányzati nyomással nem működtethető önkormányzati szintre levinni a szűkös fejlesztési források felhasználása feletti döntéseket, a közeljövőben akár igaz is lehet. De akkor, amikor minden ágazati folyamat végül is települések szintjén realizálódik, a területi folyamatokat a megyei irányítás-ellenőrzés – mégoly területfejlesztési tanácsokkal dekorált – szintjén elvágni, a további alsóbb szinteken a területi fogalmat településire átírni – megítélésünk szerint – elég szerencsétlen dolog.

A települések közigazgatási területére reális fejlesztési tervek alig készültek. Ennek megfelelően a rendezési tervek tartalma is erősen vitatható. Így a területgazdálkodás fejlesztési frontja alig létező településszintű alapon inog.

Az önkormányzatok ma nem rendelkeznek azokkal a – településen belüli területiség vonatkozásában többnyire az ágazatok szintjén is hiányzó – információkkal (ilyenek szisztematikus kidolgozására nincsenek is kötelezve), amelyek a település rövid távú irányításán túl a területgazdálkodás számára feltétlenül szükségesek (pl. eltartóképesség vizsgálata a költségvetési és vállalkozói munkahelyek arányával, a felújítási saját források trendje, a fejlesztési források bővítésének lehetőségei, összehasonlító életminőség-mutatók).

• A területfejlesztés és területrendezés viszonyáról

A területfejlesztést és területrendezést a területfejlesztési-rendezési törvény előkészítői egyenrangú résztvevőként jelenítették meg. Igen nehéz elfogadni a területrendezésnek a területfejlesztéstől való olyan szétválasztását, amely elválasztás után nem győzzük hangsúlyozni a kettő szoros együttműködését. Ami, lévén egy

folyamatról szó, természetesen fel sem merülne, ha nem lennének kettévágva.

A területfejlesztés folyamatában a területrendezés, mint a fejlesztés megvalósításának nélkülözhetetlen lépése, jól megfér. Ha a fejlesztés-tervezést tekintjük, ott a rendezési terv készítésére ugyanez mondható. A területfejlesztés és a – folyamatából kivágott – területrendezés egymás mellé állítása logikailag elfogadhatatlan, hiszen nem kötöttük ki, hogy a területi fejlesztésben bizonyos okokból nem szerepelhet a területrendezés. Ilyen ok ugyanis nincs.

Mi történe, ha ez az álpáros a maga természetes egységében szerepelne?

A területfejlesztésben részt vevők források feletti rendelkezési jogát veszélyezteti, ha a rendezést a fejlesztés részeként tekintik? Aligha, hiszen a rendelkezési jog azoké, akik politikai felelősséggel bírnak. Azok, akik a folyamatban a rendezési műveleteket viszik, akár tervezők, akár a végrehajtandó korlátozásokat érvényesítő hatósági közreműködők, a területfejlesztésnek aktív résztvevői, de a források feletti döntési jog nélkül.

Törekvésünk, hogy ne alakuljon ki az a képzet, amely szerint van egy fejlesztési terv, és ahhoz készül egy rendezési terv, megengedve, hogy a rendezési terv – úgymond – visszahat a fejlesztési tervre.

A területfejlesztés és -rendezés fogalma, célja, funkciója

A területfejlesztés és -rendezés legfontosabb jellemzőit – részben a területfejlesztési törvénybe is beilleszthető rendszerezéssel – próbáltuk összefoglalni az alábbiakban;

+A területfejlesztés a területi politika érvényesítője a társadalmi, gazdasági, környezeti fejlesztési koncepciók összehangolása által. A területi politika hatókörének megfelelő térségekben (továbbiakban: térségek) a területi fejlődés irányítója.

+ A területfejlesztés célja a térségi életminőség és a gazdasági folyamatok területpolitikai szempontból kedvező megváltoztatása, a területfejlesztési műveletek törvényesítése.

+ A területfejlesztés funkciója (feladatköre):

– a térségek sajátos adottságai alapján szerkezetátalakító fejlesztések megvalósítása

– a kedvező változások esélyeit növelő térségi programok realizálása

– a hátrányos térségi különbségek mérséklése

– a környezet terhelhetőségét figyelembe vevő területhasználat biztosítása

+ A területfejlesztési tervezés eszközei, műveletei, azok funkciója;

– fejlesztési koncepció, program és terv szükséges a területfejlesztési döntések előadására, a területfejlesztési lépések törvényesítéséhez

– a fejlesztési koncepció keretében meg kell határozni a lehetséges programváltozatokat és az azokhoz kap-

csolódó megvalósítási feltételeket, értékelni kell a programváltozatokat

- a fejlesztési program keretében fel kell tárnai a megvalósítás problémáit, lehetőségeit, következményeit
- a fejlesztési terv meghatározza a feladatot, a bizonytalansági tényezőket, a megvalósításhoz szükséges intézkedési folyamatot, a szükséges döntések rendszerét, az optimális megvalósítási időtávot.

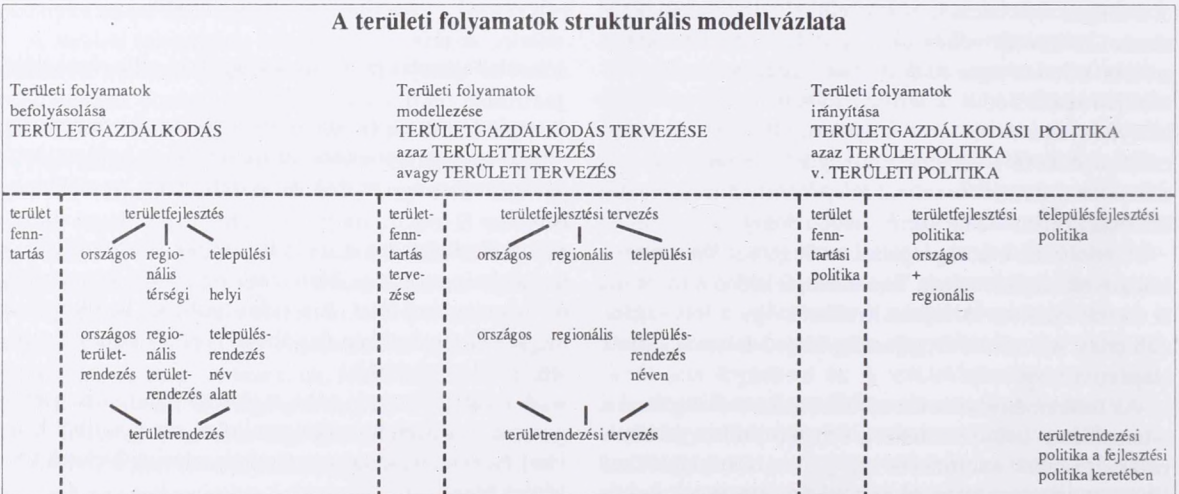
- + A területrendezés a területfejlesztés folyamatának része, a területfejlesztés területszerkezeti jellemzőinek és a területhasználatnak a meghatározója.
- + A területrendezés végrehajtásához jóváhagyott területrendezési program és terv szükséges.
- + A területrendezés funkciója a területfejlesztési folyamatok térbeli, műszaki-fizikai rendszerének biztosítása.
- + A területrendezési programok és tervek területfejlesztési koncepciók, programok és tervek alapján készülnek. Meghatározzák
 - a funkcionális prioritásokat
 - a kölcsönhatásokat, környezeti hatásokat
 - a speciális szabályozást igénylő területeket
 - a területhasználat módját, szabályait, a területszerkezetet.

A településtérségek az eredeti, nem-sablonos területfejlesztési-használati megoldások szinterei, a középszintű területifolyamat-irányítás elsősorban a statisztikailag jól megfogható egyenlőtlenségek mérséklője, ilyen módon fő témája a kiegyensúlyozás. A területi fejlődés globálisabb problémái a rokon adottságok és kilátások folytán összetartozó, egybefüggő nagyobb térségek számára biztosítanak feladatokat.

A középszintű területgazdálkodás feladatai több település típusos területfejlesztési problémáinak összecsoportosításával jönnek létre. A kialakult középszintű közigazgatási határookra a területfejlesztési gondok nincsenek tekintettel. E határokon belül maradni nem kötelező, nem is természetes, hiszen legfeljebb csak a középszintű területi folyamatok irányítóinak vagy a területi statisztikák készítőinek a munkáját egyszerűsítene. Ennél sokkal jelentősebb szerepet tulajdonítani az ország középszintű közigazgatási újragondolásának nincs okunk.

Illúzióknak tűnik, hogy a „többmegyés“ régió – vagy Bibó országkerülete – a gazdasági tervezés olyan résztvevője lehet, ami a területi egyenlőtlenségek mérséklését a régiók közötti alkuban, közel azonos érdekérvényesítő erejük folytán, túlkonzentrált tervezés nélkül lehetővé teszi.

A területi folyamatok strukturális modellvázlata



A területi folyamatok szinterei

A területi folyamatok, az országos és térségi területhasználat spontán és tervezett folyamatai elméleti és valóságos szintereken működnek. Valóságos szintér az ország egésze, és valóságosak a települések térségei (ha utóbbiak területi folyamatait településieknek kell is neveznünk), elméletiek, statisztikák, igazgatási műveletek számára lehatároltak a „középszintű“ területek folyamatai, és léteznek – mint legvalóságosabbak – a hasonló adottságok és lehetőségek folytán összetartozó térségek folyamatai.

A kiterjedésükben eltérő területi folyamatok eltérő területgazdálkodási lehetőségek, célok számára lehetnek alkalmasak.

Talán Erdei Ferenc félrehallása indította ebbe az irányba a gondolatokat. Az eredeti óhaj – minden vidéknek legyen városa – tovább lehetett ragozni: minden nagyvidéknek, „nagyfájának“ legyen nagyvárosa. De mivel a nagyvárosok sokkal láthatóbban, megfoghatóbban léteznek, mint a nagytájak, megfordult az alapgondolat: minden nagyvárosnak lett nagytája. A hatvanas évek végén Bibó István bravúrosan elemzi a lehetséges közigazgatási megoldásokat és finomítja is a fordított képletet: minden kisebb városnak legyen kisebb tája. Ilyen alapon egy kismegyarendszerre tett javaslatot. Ez egy statisztikai és országtérkép-alapú demokratikus táj(vidék)-szétszítási terv. De semmi köze ahhoz a problémához, hogy milyen módon lesznek együttes érdekérvényesítők azok a hátrányos helyzetű térségek, amelyek lentős országrészfeladatokat alkotnak.

Valljuk be, az ország közigazgatási újrendezésének teóriái az utóbbi évtizedben nem sarkalltak arra, hogy a meglévő rendszer radikális megváltoztatásába sűrűn belevágjunk. A több megyéből összetákolított tervezési-gazdasági körzeteket a hetvenes évek tervgazdálkodási időszakában a kormányzati tervezés szintjén elegendő volt elgondolni. Mint tényleges közigazgatási tényezők nemigen hiányoztak, s ma sem hiányoznak. A többmegye-léptékű irányító-ellenőrző igazgatási rendszer kiépítésének programja még a megyék meggyengítése után sem vált halaszthatatlanná. Legfeljebb az energiaágazat és némely országos cég alközpontjai kerültek a képzelt óriásmegyék központi településeibe.

A köztársasági megbízotti hivatalok, amelyek – bár nem egy nagymegyes átrendeződés kezdőcsapat-szerepére lettek kitalálva – a többmegyes „regionális” egységek fontos tényezőjévé válhattak volna. Sűrűn leéptendőknek nyilvánítottak, és itt majdnem mindegy, hogy túlpolitizáltságuk vagy túlzott jogaik miatt. A megrokkant gazdaság és a feszültségekkel terhes helyi társadalmak keményebb kézbentartására a megyék talán valóban alkalmasabbak...

Területi folyamatok versenyképes szereplők nélkül

Az ország megyéknél nagyobb egységekbe tagolásáról való lemondás a vidék Magyarországra számára a fővárossal versenyképes érdekérvényesítő szerveződések halálraítélését, Budapest monopolhelyzetének további erősödését, a területi egyenlőtlenségek további növekedését jelenti. Akkor is, ha területfejlesztési törvény fogja deklarálni, hogy az érdekérvényesítés középszintű (regionális) szervezeteit „felállítják”. Hiszen ezek a szervezetek a megyék sűgására, a megyék fejlesztési-jóváhagyására, a megyék ellenőrzésére építenek, maguk a szervezetek – a területfejlesztési tanácsok – pedig delegált kormányzati, megyei vezetői, illetve elképzelhetetlen módon hitelesített munkáltatói, munkavállalói képviselőből lesznek szervezve.

A megyéknek mint a területpolitika helyi letéteményeseinek legújabb időbeni felértékelése, a három-négy megyét helyettesítő régiórendszerrel való végleges lemondás tükrözi a bürokrácia mindenkori érintetlenségéről tudottakon túl azt is, hogy a „többmegyes” régió irányító szerepköre formálisabb, semhogy egy centralizáló irányításnak megfeleljen. Ha a területi egyenlőtlenség mérséklése valóban őszinte politikai cél lenne, akkor az országot a fejlesztések tervezésénél lényegében csak három részre kellene bontani: Budapestre (cca 30 km sugarú övezetével), Dunántúlra, és Dunán-innenre. A területi egyenlőtlenség enyhítésének programját komolyan véve éppen elég lenne egyetlen Budapest-ellensúlyozó egység kiemelését véghezvinni. Például a Nyíregyháza-Debrecen várospáros és a környező kisebb városok együttese lehetne e szerepre kedvező a fővárostól való távolság és a szomszéd országokhoz való kap-

csolódás földrajzi adottságai révén is. Azonban semmiféle érv nem látszhat elegendőnek arra, hogy egy ilyen csoportosulás Budapest-ellensúlyá válhasson. Maradhat az öt vagy több pseudo-ellensúlyos modell. Valóban csak Budapest rovására reális egy ellensúlyozó folyamat. A Dunántúli nyugat-közeli helyzetéből adódó fejlődési lehetőségeit Budapest károsítása nélkül is ki tudja bontani. Az alföldi centrum jövőjét azonban csak egy olyan területpolitika tudná garantálni, amely a keleti gazdasági kapcsolatok újraépítése során az Alföldet nem átjáró zónának tekintené. Mit veszíthet a többi megyei város a Nyíregyháza-Debrecen centrum kialakulásával? Valószínű, hogy a monopolszerepek versenyszerepekké változása mind Budapesttől, mind az új centrumtól elnyerhetővé vagy megoszthatóvá tehet számos funkciót. A folyamatban tehát nem kell veszteséget elszervezniük. Az eszmei sorrendben sem romlana a pozíciójuk: továbbra is a nagyvárosok körét alkotnák.

A területi kiegyenlítődesre törő településszereplők nézőszögéből a helyzet ma reménytelen. Különösen az, ha a fővárosi szellemi potenciál ellenében nem is egyetlen versenyképes vidéki centrumot próbálunk megerősíteni. Nem azért, mert a fővárosi szellemi sokszínűség és színvonal a budapesti népesség ötödét-hetedét kitevő lélekszám mellett nem létezhet, hanem azért, mert a fővárosi szellemi folyamatok gyakori meddősége és költségigénye nem adaptálható. Csak abban az ellenőrizhetetlenségben, abban az egymást igazoló óriásgépezetben létezhet, amit a hatalmi-gazdasági monopolhelyzet tart fenn. Ebből a képletből eggyel többet kigondolni is kár. De feltétlenül kutatni kell azt, hogy egy kisebb, de racionálisabban létező „alközpont” hogyan tud versenyhelyzetet teremteni.

Az egyenlőtlenségmérséklő területpolitika első pozitív lépését sem képes megtenni, hiszen nincs hová átadni a politikai döntési jogokat. Nem az alkalmas politikai vezetők vagy az apparátusok hiánya miatt, hanem azért, mert a szokásos politikai műveletek zöme gazdasági és szellemi monopóliumok otléte nélkül nem működik.

A területpolitika jelenlegi gyengesége, hiánya az ország számára kedvezőbb ma, mint aktív létezése. A területi kiegyenlítődes irányába az elmozdulás még évekig nem lehetséges. Az irányítási, gazdasági, szellemi folyamatok zöme Budapesten zajlik, és a vidéki centrumok csak Budapestnek behódolva létezhetnek. Lényegében ez a helyzet a kormányzat és a megyei irányítás viszonyában is. Pozitív fejlemény lehet a vidéki hatalmi tényezők „emberi jogi” kiszolgáltatott-megalázott helyzetének megszüntetése.

Az emberi egyenjogúsítás esélyét vidékcentrumú pártszerveződések erősíthetik (bár számottevő erejű ilyen szerveződés nem tűnt még fel). De a politikai jogegyenlőség szavatolásához elsősorban a vidéki közigazgatási-hatalmi erők tartós összefogása lenne szükséges. A horizontális együttműködésre azonban igen kevés az érdeklődés. A települések politikai jog-

egyenlőségének a kiharcolása több évtizedes program. Nem irányul közvetlenül a területi különbségek felszámolására, gazdasági-szellemi monopóliumok megszerzésére. Azt a falat bonthatja le, amely miatt ma és több, mint egy évszázada egy Szegeden vagy Pécsen porosodó értelmiségi Budapesten járva kínosan feszeng, de odaköltözve, ott pozíciót találva, szinte varázsütésre öntudatos, magabiztos lesz. A szellemi teljesítmények és a tudó emberek diszkriminációja számtalan vonatkozásban létezik, a kutatóhelyek dermesztően torz számaránya is ezt tükrözi.

Az első lépés megtehető. Világossá tehető a vidék elképesztő mértékű hátrányos megkülönböztetése, a tartós manipulációk, amelyek a vidék lakóinak önkéntes önlelértékeléséhez vezetnek.

A vidék politikai jogegyenlőségének elismertetéséhez a vidék szellemi alacsonyabbrendűségére vonatkozó valamennyi utalás, jel, szokás felszámolását ki kell harcolni. Kiírta azt az alaptételt, hogy megfelelő személyi feltételek híján – ami annyit tesz, hogy a vidék szellemileg súlyosan elmaradott – bizonyos döntési jogkörök nem telepíthetők vidéki településekre.

Mivel a vidék nyomora elsősorban a vidéki szellemi életviszonyok nyomora, mindenekelőtt a vidéki szellemi tevékenységeknek kell a fővárossal versenyképessé válnia.

A budapesti szellemi életre rányomja bélyegét az, hogy nincs hazai versenytársa. Nem várható, hogy a minőséggel nem feltétlenül megalapozott monopolhelyzetekről birtokosaik önként lemondjanak. De a vidéki szellemi élet kedvezményezettjeitől se várjunk a szellemi élet egyenjogúsításáért hadakozók iránt nagy empátiát. Ilyen vidéki kedvezményezettek például azok, akik – részben az egyetemek vidékre leránduló szakértőit megtisztelendő – kutatási programokból részesülhetnek, ilyeneket esetenként maguk is futtathatnak, konferenciákra eljuthatnak.

A vidéki szellemi élet igen komoly infrastrukturális és egzisztenciális rehabilitációra vár. A fővárosi elit nem fog érzékennyé válni a vidék Tiborc-panaszaira. Az együttműködés és a partnerség elvének deklarálása szenteltvíz a változatlan vagy rosszabbodó helyzetre. A hagyományos ágazati struktúra szereplőinek áldozatkészségére, jóindulatára építeni az eddigi tapasztalatok alapján nincs okunk. A különbségmérésről fejlesztések a készülő tervezetek szerint a jövőben sem egy ágazatok feletti országtervező folyamatban kapnak rangsort, hanem szalonképesebb képletek mögött továbbra is a kijárással már-már ősi mechanizmusain át.

A területfejlesztési források feletti döntési rend ráhangszerelhető egy középszinten erősen központosított közigazgatási rendszerre, ami a vidéki települések arányos érdekérvényesítését lehetetlenné teszi, és már ma is jól láthatóan gyarmati sorba süllyesztésüket eredményezi.

A tervezés pozíciója a területgazdálkodási tervezés folyamatában

A fejlesztés és fejlesztéstervezés, a rendezés és a rendezés tervezése viszonyában a fejlesztés és rendezés előkészítő-kísérő-igazoló részként tartalmazza a tervezés műveletét. Mégis, mintha kívül- és felülálló lenne e művelet, azon az alapon, hogy a megvalósuló fejlesztés és rendezés egyetlen lehetőséget realizál, de ez az egyetlen azért válhat megvalósítandóvá, mert a tervezés keretében a több lehetőséget ismerők, végigelemzők erre voksoltak. Megtehetnék volna, hogy más változatot választanak, ez esetben a realizálódó folyamat is más lenne. Csakhogy a fejlesztés és rendezés tervezési műveletei keretében a változatok megbízói döntésre alkalmas előadása keményen benne van. Hiszen a tervezői javaslat helyességéről a tervezésre-megbízókat meg kell győzni, ehhez a tervezői ismereteket meg kell osztani és viszont: a megbízói ismereteket a tervezőknek meg kell szerezniük. A tervezés így végül is az a tevékenység, amely fazont ad a megbízói elképzeléseknek.

De amíg az ágazati gazdálkodás terén egész sor ágazati minisztériumban van intézményesítve a tevékenységek rendszere, a területgazdálkodás vonatkozásában ez az intézményesülés hiányzik, az erre irányuló kísérletek igencsak ellentmondásosak.

A területgazdálkodás helyzetét éppen nem könnyíti, hogy működési terében mintegy zavarórepüléssel megjelent a környezetgazdálkodás a maga egyelőre elég kontúrtalan elképzeléseivel. Ezek közül nem hiányzik a területgazdálkodás egészének bekebelezése sem.

Szerencsére a területgazdálkodás viszonylag világos területpolitikai célokat, létező területfejlesztési-rendezési folyamatokat mondhat magáénak. Ilyen értelemben a területfejlesztés-rendezés gyakorlata inkább megalapozója a területgazdálkodás intézményesülésének, mint a környezetgazdálkodás számára a környezetvédelem.

A területfejlesztési források feletti döntési rend fő tényezői

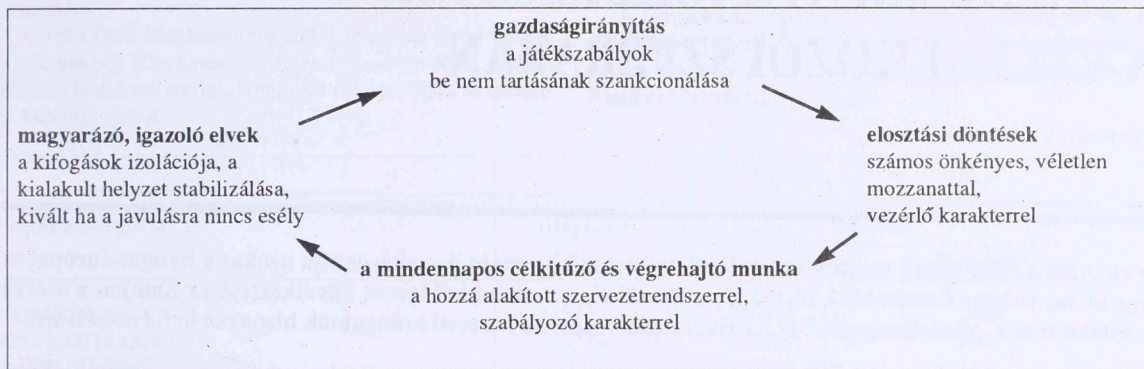
A fejlesztési források elosztó rendszerét Vági Gábor a 80-as években* öt tényezőcsoporttal írta le. Ezek minimális változtatásokkal ma is fedik a másképp megnevezett, hasonló funkciójú gépezetet. Az egykori öt tényező: kétlépcsős szabályozási döntések, gazdasági szabályozás, a tanácsi szervezetrendszer szerkezete, az előzőket leíró és magyarázó elvek, a tanácsi szervezetek mindennapos célkitűző és végrehajtó munkájának közös tere.

* Vági G.-Péteri G. Az önkormányzat gazdasági tevékenysége. In: A tanácsrendszer önkormányzati típusú reformja. Budapest, Államigazgatási Szervezési Intézet, 1988

A fejlesztési források feletti döntéshozás tényezőinek sajátos egymásból és egymásra következése érzékelhető. Jelentőséget kell tulajdonítanunk annak, hogy az éppen megfigyelt tényező működésének előfeltételeit egy másik tényezőbe foglaltuk látjuk, de azt is, hogy csak egy tényezővel tart elég egyoldalú, szoros kapcsolatot (egy másik pedig – hasonlóan viszonzatlanul – vele).

tarthatatlan, hogy nem valósult meg. A dokumentált hiányok összevetése talán még nehezebb, mint az alig értelmezhető hozamoké volna. Vajon A tornaterem-igénye vagy B vízvezetékigénye a sürgetőbb?

Az elosztási centrumok kezdeményező szerepét az teszi kérdésessé, hogy nincs olyan saját érdekük, sem technikájuk, kidolgozott kritériumrendszerük, amely az allokációs döntéseket irányítaná. Érdekeik a szervezeti



Természetesen ez az előadásmód a folyamat szellemi menetrendjére utal, és egy valóságos fejlesztési forráskezelő rendszer kiépülésénél nem jelent időrendet. Anál inkább nem, mivel nincs kitüntetett kezdő- és végpont.

Miután ma is tisztázatlan, hogy településhálózatunkban milyen célokhoz képest milyen beruházási forrásigényű az összes elmaradás, tisztázatlan, hogy milyen logika szerint rangsorolhatók a különféle elmaradások, de még egy esetleg logikátlan ám határozott területi prioritás-meghatározás sincs (hangsúlyozzuk, hogy az összes elmaradásra vonatkozóan), érvényesek lesznek holnap is Vági Gábor sorai:*

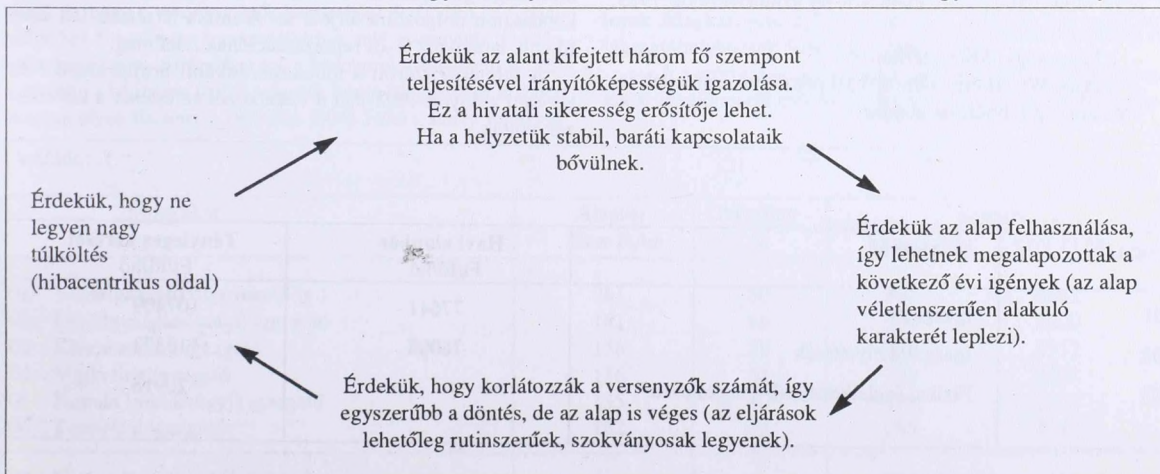
„A települések nem azt dokumentálják, hogy mi várható a beruházásoktól hanem hogy mennyire

hierarchia egy másik szintjén működnek, technikájuk pedig nem lehet.”

A fejlesztési források, alapok kezelői miben érdekeltek? Tekintsük át Vági G. nyomán:

Ezek az érdekek valóban nem találkoznak a fejlesztések igénylőinek érdekeivel.

A fejlesztésekkel kapcsolatos monopolhelyzetek felszámolása, a hátrányos megkülönböztetések jogilag garantált megszüntetése lenne a kiindulópont ahhoz, hogy a kormányzat és az önkormányzatok új fejlesztési forrás-felhasználási konstrukcióban tudjanak gondolkodni. Ha e folyamat meg is indul, még évekig együtt kell élnünk a területfejlesztési tanácsok valamiféle konstrukcióival. Az pedig bizonyosnak látszik, hogy a számos minisztérium és a megyi önkormányzatok



szintjén is intézményesítetten működő, hatékonyságra koncentráló ágazati akaratérvényesítés ellenében a területfejlesztés országos és középszintű tanácsainak a területgazdálkodási problémák úgy-ahogy áttekintésére sem lesz elegendő muníciójuk.

* Vági G.: Versengés a fejlesztési forrásokért. Bp., Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1982

MENEDZSER ÁTLAGKERESETEK A VÁLLALKOZÓI SZFÉRÁBAN

Az elemzés a felső szintű vezetők kereseti adatait tekinti át, majd összehasonlítja azokat a nyugat-európai és magyar menedzser fizetésekkel, illetve jövedelmekkel. Az adatokból levont következtetések alapján a szerző javaslatot tesz a „vezérigazgatók” és a fizikai foglalkozásúak kereseti arányainak bizonyos befolyásolására.

A vezetők éves kereseti adataira vonatkozóan meglehetősen nehéz tényadatokhoz jutni, ugyanis a KSH az utóbbi években nem publikál ilyen adatokat*. A KSH adatok hiányában, illetve azt pótlóként különböző felmérések készülnek a kereseti arányok, ezen belül a vezetők keresetére vonatkozóan.

Az 1993. évi kereseti arányokra vonatkozó felmérések közül kettővel kívánok részletesebben foglalkozni. Azzal a két felméréssel, illetve az abból készült elemzéssel, amely az átlagolvasó számára hozzáférhető, amelyet a Figyelő menedzserpiac című mellékletben¹ és a Munkaügyi Szemle 1994. évi július–augusztusi számában² publikáltak.

Elemzéseimet az úgynevezett felső szintű vezetésre (első számú vezető és helyettesei) vonatkozóan végeztem, mert úgy gondolom, hogy az ő keresetük, illetve kereseti arányaik meghatározzák a közép- és alsó szintű vezetők kereseti arányait.

A következőkben áttekintem a felső szintű vezetők 1993. évi kereseti adatait

- a Munkaügyi Minisztérium és
- a Price Waterhouse nemzetközi pénzügyi, számviteli tanácsadó cég felmérései alapján.

Ezután rövid nemzetközi kitekintés következik a nyugat-európai és a magyar menedzserfizetések és kereseti arányok összehasonlítására.

Az átlagkeresetek vizsgálata mellett foglalkozni kívánok azokkal az egyéb juttatásokkal (gépkocsi használat, cégtőlcsön, üdülési támogatás stb.), amelyeket a vezetők – de különösen a felső szintű vezetők – az átlagkereseten túlmenően megkapnak.

Befejezésül javaslatot teszek a vezérigazgatók és a fizikai foglalkozásúak kereseti arányainak bizonyos befolyásolására.

Keresetek, kereseti arányok a Munkaügyi Minisztérium felmérése alapján

A Munkaügyi Minisztérium felmérése valamennyi nemzetgazdasági ágra, a húsz főnél többet foglalkoztató jogi személyiségű gazdálkodó szervezet véletlenszerű mintavétellel kiválasztott dolgozóira terjedt ki. A minta létszáma 101 ezer fő volt, amely 6,2 %-os reprezentációnak felel meg.

A felmérés szerint a munkakörönkénti bruttó alaplábér és kereseti arányok 1993-ban a vállalkozói szférában a következők voltak.

1. táblázat

Sorszám	Munkakör	Havi alaplábér Ft/fő/hó	Tényleges kereset Ft/fő/hó
01	Igazgatók	77641	107409
02	Igazgatóhelyettesek	76008	115373
03	Fizikai foglalkozásúak átlagkeresete	–	20916

* A legutolsó ilyen jellegű adatközlés „A szellemi foglalkozásúak havi átlagkeresete állománycsoportok szerint” volt, amely 1980, 1983, 1984, 1985, 1986 évek adatait tartalmazta. Statisztikai évkönyv 1986. (KSH, Bp., 1987. 58. p.)

Forrás: 01, 02 sorokhoz: Munkaügyi Szemle 1994. évi 7–8. szám 8. p.
03. sorhoz: Statisztikai havi közlemények 1994/2–3. szám 12. p.

A kereseti arányokat illetően a 01 sorban szereplő igazgatók (vezérigazgató, ügyvezető igazgató) havi átlagkeresete

- 5,1 szerese a fizikai foglalkozásúak átlagkeresetének
- 10,2 szerese a havi 10500 Ft-os minimálbérnek.

Figyelmet érdemel, hogy a 02 soron szereplő igazgatóhelyettesek havi átlagkeresete magasabb, mint a 01 soron szereplő igazgatóké. Ez a furcsa arány a véletlenszerű mintavétel „tréfája”, ugyanis a helyettesek átlagkeresete egy adott cégnél értelemszerűen csak alacsonyabb lehet, mint az igazgató átlagkeresete.

Mivel a fenti átlagkereseti adatok lényegesen alatta vannak a napi hírekben felbukkanó menedzser jövedelmeknek, ezért a vállalkozás mérete szerinti bontásban is bemutatjuk az igazgatók kereseti adatait.

síti, hogy a dolgozók jelentős hányada itt csak a havi 10500 Ft-ot kereste. Teljesítménybérezés esetén az is lehetséges, hogy a havi bruttó kereset nem éri el a minimálbér szintjét sem.

Keresetek, kereseti arányok a Price Waterhouse felmérése alapján

A Price Waterhouse ügyfelei között több a külföldi, illetve egyes alapítású cég, mint a magyar.

A felmérésben részt vevő vállalatok köre nem tekinthető reprezentatív mintának, a tapasztalatok mégis megfelelő támpontot adnak az összehasonlítás elvégzéséhez – legalábbis a felmérés készítői szerint.

2. táblázat

Létszámkategória	Igazgatók		
	Alapbéré Ft/hó	Keresete	
		Ft/hó	Ezer Ft/év
1000 fő felett	115275	200476	2406
300–1000 fő között	115780	183187	2198
50–300 fő között	78742	106147	1274
20–50 fő között	63261	80928	971
Igazgatói átlagkeresetek	77644	107409	1289
Fizikai foglalkozásúak átlagkeresete	–	20916	251

Forrás: azonos az 1. táblázatnál szereplővel.

Az 1000 fős létszám feletti nagyvállalatok vezérigazgatóinak átlagkeresete 1,9 szerese az igazgatók átlagának, és 2,5 szerese a legkisebb vállalati kategóriába tartozó cégek igazgatói átlagkeresetének. Megállapíthatjuk tehát, hogy a vállalat mérete alapvetően meghatározza a felső szintű vezetők keresetét.

A vezérigazgatói és a dolgozói kereseteket összehasonlítva az

- 9,6 szerese a fizikai foglalkozásúak keresetének
- 19,1 szerese a 10500 Ft-os minimálbérnek

A kereseti arányok vizsgálatánál van értelme annak az összehasonlításnak is, hogy a vezérigazgatók keresetét az érvényben levő minimálbérhez hasonlítjuk. A minimálbérhez való viszonyítást az indokolja, hogy egyes iparágakban (pl. a feldolgozó iparon belül a textil, a ruházati, a bőripar) a fizikai dolgozók bruttó átlagkeresete országos átlagban olyan alacsony – 1993-ban 15048 Ft/hó – amely valószínű-

A felmérés szerint a munkakörönkénti havi alapbér és kereseti adatok a következők.

Ebben a táblázatban a 02–06 sorokban az igazgató (vezérigazgató, ügyvezető igazgató) helyettesek kereseti adatait találhatók, ez az 1. táblázatban összevontan a 02 sorban szerepel.

A 3. táblázat adataiból levonható fontosabb megállapítások:

- Az itt szereplő átlagkereseti adatok jelentősen magasabbak az 1. táblázatban szereplő adatoknál. Például a vezérigazgatók esetében az arány 3,6-szeres (391/107,4).
- A vezérigazgató(igazgató, ügyvezető igazgató) helyettesek átlagkeresete 2,2 szerese az 1. táblázatban szereplő igazgatóhelyettesek átlagának (248/115,4).
- A vezérigazgató (igazgató, ügyvezető igazgató) helyettesek átlagkeresete erősen differenciált. Legmagasabb a pénz-

3. táblázat

Munkakör	Alapbér Ezer Ft/hó	Prémium %	Kereset	
			Ezer Ft/hó	Ezer Ft/év
01 Vezérigazgató (ügyvezető ig.)	261	50	391	4692
02 Pénzügyi (gazdasági) igazgató	181	66	300	3600
03 Kereskedelmi igazgató	156	58	246	2952
04 Marketing igazgató	136	54	209	2508
05 Humán (munkaügyi) igazgató	135	40	189	2268
06 Termelési igazgató	182	62	295	3540
07 Fizikai foglalkozásúak átlagkeresete	–	–	20,916	251

Forrás: 01–06 sorokhoz: Figyelő, Menedzserpiac 1994. március 9.p., 07. sorhoz: Statisztikai havi közlemények 1994. 2–3. 12. p., KSH Bp. 1994.

ügyi igazgatók (300 EFT/hó), legalacsonyabb a humán igazgatók (189 EFT/hó) átlagkeresete. Az átlagkeresetben jelentkező differenciáltságot kisebb részben a havi alapbérben jelentkező különbségek, nagyobb részben a prémium százalékában meglevő eltérések okozzák.

- A vezérigazgató havi átlagkeresete
 - 18,7 szerese a fizikai foglalkozásúak átlagkeresetének
 - 37,2 szerese a havi 10500 Ft-os minimálbérek.

A menedzserek keresetének nemzetközi összehasonlítása

Nem érdektelen nemzetközi összehasonlítást végezni a hazai és a nyugat-európai menedzserek éves átlagkereseteire vonatkozóan.

A HVG 1993. május 29-i száma³ foglalkozik a nyugat-európai menedzserfizetésekkel.

Tíz ország alábbi adatai kerülnek összehasonlításra:

- a vezérigazgató és gazdasági igazgató éves összjövedelme (fizetés + prémium)
 - az ipari bruttó kereset
- USA dollárban.

A tíz ország közül elegendőnek tartom a legmagasabb átlagot képviselő Németország és a legalacsonyabb átlagot képviselő Portugália adatainak összehasonlítását.

Magyarországon 1992-ben az éves átlagkeresetek forintban, illetve USA dollárban a következők voltak:

se, Portugáliában 2,7 illetve 2,8 szerese Magyarországi kollégáinak.

– Az ipari munkások átlagkeresete tekintetében még nagyobb a különbség (8,1, illetve 3,5) mint a vezető menedzserek esetében.

– Az ipari munkás és a vezérigazgató kereseti arányait összehasonlítva Magyarország vezet a 9,2 szeres aránnyal, míg a két nyugat-európai országban az arány 7,7, illetve 7,2. Ez azért is figyelemre méltó, mert a két nagyon különböző fejlettségű országban a keresetek abszolút összege között nagy a különbség, de a kereseti arányok közel állnak egymáshoz.

Utalni kívánok arra a közismert tényre, hogy a különböző országok átlagkereseteinek összehasonlítása csak jelzésértékű, de egyáltalán nem tükrözi az ún. életszínvonal-beli különbségeket. Véleményem szerint a keresetek igazi összemérése csak úgy lenne megvalósítható, ha ki lehetne azt mutatni, hogy azonos életvitel, azonos életmód mellett mennyit tud megtakarítani például egy négytagú család, ahol két kereső és két eltartott van.

A menedzserek részére fizetésen kívül nyújtott juttatások

Ezek a fizetésen kívül nyújtott juttatások általában „olcsóbbak” a vállalkozás részére és a menedzser részére egyaránt. A vállalkozás ezek után csak részben fizeti meg azokat a közterheket (44 % társadalombiztosítási járulék, 5,3 % munkáltatói járulék), amelyeket a keresetek után egyébként fizetni kell. A

4. táblázat

Munkakör	Éves kereset forintban	USD* szorzó	Éves kereset USD-ban
01 Vezérigazgató (igazgató)	2606400	78,75	33097
02 Gazdasági igazgató	1846800	78,75	23451
03 Iparban foglalkoztatott fizikai dolgozók	283200	78,75	3596

Forrás: 01–02 soeokhoz: HVG 1993. évi május 29-i szám 28. p., 03 sorhoz: Statisztikai havi közlemények 1994. 2–3. szám 12. p., KSH Bp. 1994

A magyar átlagkeresetek USD-re történő átszámítása után már összehasonlíthatjuk a nyugat-európai és magyar átlagkereseteket.

Az 5. táblázat adataiból levonható fontosabb következtetések:

- A vezérigazgatók és gazdasági igazgatók USD-ben mért éves átlagkeresete Németországban 6,7 illetve 5,8 szere-

menedzser is jól jár, mert ezeknek a juttatásoknak csak egy része SZJA- és járulékköteles. Az adózási jogszabályokat folyamatosan változtatják, általános törekvés, hogy a közteherviselés szellemében lehetőleg minden jövedelmet megadóztassanak. Úgyis fogalmazhatunk, hogy az adóhivatal „üldöző verseny” folytat a jövedelmek adóztatása érdekében, de ebben a versenyben legalább egy év előnye van a vállalkozásoknak

5. táblázat

Munkakör	Németország	Portugália	Magyarország	Németország/Magyarország	Portugália/Magyarország
01 Vezérigazgató (igazgató)	223169	90148	33097	6,7	2,7
02 Gazdasági igazgató	136585	64802	23451	5,8	2,8
03 Ipari munkás	29093	12509	3596	8,1	3,5
04 Ipari munkás kereseti aránya	7,7	7,2	9,2	–	–

Forrás: HVG 1993. május 29-i szám 29.pl.

* Havi deviza középfolyamok átlaga

(például ruhapénzek, étkezési hozzájárulások, üdülési hozzájárulások adóztatása).

Tekintsük át ezeket a juttatási formákat, illetve azok gyakoriságát. A gyakoriság azért érdekes, mert nem minden vállalkozás ad ilyen juttatást. Ez megállapodás kérdése, amit a munkaszerződésben szabályoznak.

A juttatások a beosztáshoz is kötődnek. Például a gépkocsihaszárlat gyakorisága az egyik felmérés¹ alapján a következők szerint alakul:

A vállalkozásnál elnöki vagy általános igazgatói munkakörben dolgozók 82 %-a jár vállalati autóval, az igazgatóhelyetteseknél ez az arány 41 %, kereskedelmi igazgatóknál 51 %, kereskedelmi középvezetőknél 31 %, üzletkötőknél 35 %. Nem kereskedelmi vezető beosztásban dolgozók 54 %-a kap vállalati autót.

Az 1993. évre vonatkozó megállapítások

□ A különböző felmérések alapján adódó vezetői átlagkeresetek jelentős eltérést mutatnak. Az eltérés a felmérés adatbázisának különbözőségeiből, a reprezentáció fokából adódik. A Munkaügyi Minisztérium felmérése alapján az első számú vezetők (vezérigazgató, igazgató, ügyvezető igazgató) havi átlagkeresete 107,4 ezer Ft/hó, ugyanez az adat a Price Waterhouse szerint 391 ezer Ft/hó. Hasonlóan nagy az eltérés a két felmérés között az igazgatóhelyettesek esetében is. A Munkaügyi Minisztérium felmérése szerint 115,4 ezer Ft/hó, a Price Waterhouse szerint 248 ezer Ft/hó.

□ Jelentős eltérés van az első számú vezetők helyetteseinek átlagkeresetében is. A Price Waterhouse felmérése szerint (3. táblázat) a különböző beosztású igazgatóhelyettesek közül a

6. táblázat

Menedzsereknek nyújtott fizetésen kívüli juttatások gyakorisága százalékban

Megnevezés	1992	1993
Vállalati gépkocsi	46,9	46,2
Gépkocsi átalány	18,6	18,5
Ruhapénz	21,5	24,4
Étkezési hozzájárulás	76,7	78,2
Utazási bérlet	8,0	8,3
Lakásbérleti díj	2,0	1,4
Építési kölcsön	2,3	2,1
Egyéb	4,3	4,1

Forrás: HVG 1993. május 29. 28.p.

A 6. táblázatban nem szerepel, de más felmérésekben megtalálhatók még az alábbi juttatási formák is:

- részvény, vagyonjegy, üzletrész juttatása,
- reprezentációs keret,
- önszegélyező pénztár, életbiztosítás,
- üdülési hozzájárulás,
- extra szabadság,
- képzési hozzájárulás (vegyes vállalatnál nyelvi képzéshez),
- lakásbérleti díj térítése (vegyes vállalatnál külföldiek részére).

Ezeknek a juttatásoknak az összegét valamiféle havi átlagban kifejezni szinte lehetetlen, mert egyrészt nem minden vállalkozás fizeti mindegyik juttatási formát, másrészt a fizetett juttatások összege is rendkívül eltérő.

Véleményem szerint a felső szintű vezetők részére kifejezett juttatások összege elérheti az átlagkeresetük 25-30 %-át.

A fizetésen kívül nyújtott juttatások a nyugat-európai gyakorlatban is ismertek. Itt is van szolgálati autó, itt is adnak vállalati részvényt. A legnagyobb cégek élén álló szupermenedzserek kiugróan magas jövedelme éppen a juttatásként kapott részvények alapján élvezett osztalékból adódik. Ez sok esetben többszöröse is lehet az alapfizetésnek.

pénzügyi (gazdasági) igazgatók átlagkeresete a legmagasabb (300 ezer Ft/hó), míg a humán (munkaügyi) igazgatók átlagkeresete a legalacsonyabb (189 ezer Ft/hó).

□ A vállalkozás nagysága (volumene) alapvetően meghatározza az első számú vezetők alapbérét, és ezen keresztül a havi átlagkeresetét is, amint ez a 2. táblázatból megállapítható. Az ezer fő feletti létszámot foglalkoztató nagyvállalat vezérigazgatójának a havi átlagkeresete (200,5 ezer Ft/hó) 2,5-szerese a húsz-ötven fő létszámmal dolgozó kisvállalat igazgatója keresetének (80,9 ezer Ft/hó).

□ A Nyugat-Európában dolgozó menedzserek átlagkeresete 1992-ben többszöröse volt a hazai menedzserek átlagkeresetének. A legmagasabb átlagot jelentő Németországban a vezérigazgatók 6,7-szeresét, a gazdasági igazgatók 5,8-szeresét keresték a magyarországi átlagnak. A legalacsonyabb átlagkeresettel bíró Portugália esetében ezek az arányok 2,7, illetve 2,8-szeresek.

□ Az első számú vezető és az ipari munkások átlagkeresetét összehasonlítva Magyarország vezet 9,2-szeres arányával (5. táblázat), Németországban 7,7-szeres, Portugáliában 7,2-szeres az arány.

1993-ra vonatkozóan nem állnak rendelkezésemre a nyugat-európai menedzserfizetések adatai, így erre az évre csak a hazai átlagkeresetek arányait vizsgáltam. Összehasonlítva a fizikai foglalkoztatottak és az első számú vezetők havi átlagkereseti arányait, ezek a vezérigazgatók esetében a következők:

- a Munkaügyi Minisztérium felmérése alapján 9,6 szerez,
- a Price Waterhouse felmérése alapján 18,7 szerez.

□ A vezetők és a fizikai foglalkozásúak kereseti arányainak vizsgálatánál nem szerepelnek a fizetésen kívül kapott juttatások. A dolog természeténél fogva e juttatásokat elsősorban a vezetők kapják, így ez a jövedelmüket lényegesen nagyobb arányban növeli. Ezt figyelembe véve a tényleges jövedelmkülönbségek, jövedelemarány-eltérések jóval nagyobbak az előző pontban kimutatottnál.

A teljesség kedvéért azt is meg kell említeni, hogy a SZJA sávós és progresszív volta miatt a nettó kereseti arányok valamivel kedvezőbb képet tükröznek a fizikai foglalkozásúak „javára”.

Javaslatok

1. Ahhoz, hogy megbízható, objektív képünk legyen a vezetők átlagkeresetéről, teljes körű adatfelvételt kellene bizonyos időközönként (két-három év) megvalósítani. A most végzett elemzés is megmutatta, hogy milyen nagy eltérések vannak a különböző felmérések alapján számított kereseti adatokban. A teljes körű felmérés adataiból azután, megfelelő ismérvek (tulajdonforma, vállalatnagyság, nemzetgazdasági ágazat) alapján csoportosítva azokat, megbízható elemzések lennének készíthetők.

2. Ajánlani kellene minden Magyarországon működő vállalkozás számára az ÁV Rt által kidolgozott, hét vállalati kategória alapján differenciált havi alaphér besorolást.⁴

3. Ugyancsak ajánlani kellene az ÁV Rt által előírt 50 %-os prémiumüfelsőhatárt, illetve prémiumfeltételeket⁴ – külön

nös tekintettel az állam felé fennálló tartozások (adók, társadalombiztosítási járulék stb.) tartós nemfizetése esetén.

4. Ajánlani lehetne továbbá a legmagasabb havi átlagkereseteknek (vezérigazgatói átlagkeresetek) a mindenkor érvényes minimálbér bizonyos többszörösében történő behatárolását.

Úgy gondolom, hogy nemzetgazdaságunk jelenlegi helyzetében foglalkozni kell a kiugróan magas kereseti arányok kérdésével. Nemzetgazdasági szinten, tehát országos átlagban a vezérigazgatók és a fizikai foglalkozásúak keresetarányai

- a Munkaügyi Minisztérium felmérése szerint 9,6 szerez,
 - a Price Waterhouse felmérése szerint 18,7 szerez.
- A vezérigazgatók havi átlagkeresetét és a 10500 Ft-os minimálbért összehasonlítva az arányok a következők:
- a Munkaügyi Minisztérium felmérése szerint 19,1 szerez,
 - a Price Waterhouse felmérése szerint 37,2 szerez.

Természetesen az országos átlagok alapján számított kereseti arányok csak jelzés értékűek lehetnek, hiszen minden átlag mögött nagy a szóródás. A tényleges kereseti arányokat csak egy adott vállalat szintjén lehet érdemben megítélni.

Véleményem szerint, a jelenlegi gazdasági helyzetben átmenetileg az ajánlásokon is túl lehetne lépni bizonyos esetekben. Például a felső szintű vezetőknel prémiumkizáró vagy -csökkentő feltételként elő lehetne írni az állammal szembeni kötelezettségek nem teljesítését, vagy a csődeljárás megindítását.

Ez az átmeneti helyzet csak addig tarthatna, ameddig a kvázi piacgazdaságból valós piacgazdaság lesz, bele értve ebbe az állammal szembeni kötelezettségek teljesítését is.

Az 1994. évi tendenciák

A Price Waterhouse nemzetközi pénzügyi és számviteli tanácsadó cég a saját ügyfelei körében az elmúlt évhez hasonlóan 1994-ben is reprezentatív felmérést végzett a vállalati felső vezetők kereseti és jövedelemadataira vonatkozóan. A vizsgálat keretében közel négyszáz vállalatot kérdeztek meg, ame-

7. táblázat

Megnevezés	Havi átlagkereset forintban	
	1993-ban	1994 várható
Vezérigazgató	391000	450000
Kereskedelmi és marketing igazgató	228000	285000
Gazdasági igazgató	300000	300000
Termelési igazgató	295000	280000
Fizikai foglalkozásúak	20916	25500

Forrás:

- Az 1993. évi adatoknál: a tanulmány 3. táblázata
- Az 1994. évi adatoknál: - vezetők esetében a Price Waterhouse felmérése,
- fizikai foglalkozásúaknál kb. 22 % növekménnyel számoltam 1993-hoz képest.

lyeknek körülbelül egytizede küldte vissza a kérdőívet. A kérdőíveket visszaküldő gazdálkodó szervezetek gazdasági ágak szerinti megoszlása a következő volt:

– ipari termékeket termelők	31 %
– kereskedelmi és ipari szolgáltatók	30 %
– fogyasztási cikkeket termelők	21 %
– kereskedelmi bankok	18 %

A felmérésben részt vevő vállalatok között külföldi, magyar és vegyes tulajdonosú vállalatok egyaránt megtalálhatók. A felmérés eredményéről készült publikáció a Magyar Hírlap 1994. évi december 1-jei számában jelent meg, Dely Tamás: „Kinek mennyi a jövedelme a magyar és külföldi cégeknél” címen.

A Price Waterhouse felmérései alapján a vállalati felső szintű vezetésben dolgozó menedzserek havi bruttó átlagkereseti adatait lásd a 7. táblázatban.

A táblázat adataiból levonható legfontosabb következtetések a következők:

1. A vezetői átlagkeresetek 1993. évihez viszonyított növekedése alatta marad a fizikai foglalkozásúak átlagkeresete várható 22 %-os növekedésének. A legnagyobb növekedés a vezérigazgatók esetében várható, ez 15 %.

2. A vezérigazgató és az igazgatók kereseti arányai a vezérigazgató „javára” változnak, de változatlanul a gazdasági igazgató átlagkeresete a legmagasabb.

3. A vezérigazgató átlagkeresetét összehasonlítva

a) fizikai dolgozókéval, az arány
1993-ban 18,7-szeres
1994-ben 17,6-szoros

b) a 10500 Ft-os minimálbérrel, az arány
1993-ban 37,2-szeres
1994-ben 42,9-szeres

Irodalmi hivatkozások

- 1 A bankárok többit keresnek (Figyelő menedzszerpiac melléklet, 1994. március, 9. p.)
- 2 Óri János: Az 1993. évi kereseti arányok. Munkügyi Szemle, 1994. 7–8. szám, 2–10. pp.
- 3 Európai menedzszerfizetések – Fej és sírás. HVG 1993. május 29. 28–29. pp.
- 4 Átlagos milliók, szigorú feltételek. Figyelő menedzszerpiac melléklet, 1994. április 1. p.

E számunk szerzői:

Dr. VARSÁNYI Judit egyéni vállalkozó, adjunktus, BKE; **dr. KATITS Etelka** adjunktus, Pollack Mihály Műszaki Főiskola; **MÉSZÁROS Ágnes** tanácsadó, IFUA Horváth & Partner Kft.; **KŐSZEGHY Attila** ügyvezető igazgató, Kőszeghy Építész Bt.; **dr. SUTUS Imre** kandidátus, egyetemi tanár, Pénzügyi és Számviteli Főiskola Zalaegerszegi Intézete; **KAJÁRI Karolina** PH.D. hallgató, PATE Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar; **SOMOGYI Sándor** egyetemi tanár, PATE Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar; **dr. KOCSONDI József** kandidátus, tanszékvezető egyetemi docens, PATE Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar; **HORVÁTH Tamás** főmunkatárs, MOL Rt.

A MUNKAHELY MEGTARTÁSÁT MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK HIERARCHIÁJA A MEZŐGAZDASÁGBAN

A munkanélküliek viszonylagosan magasabb számát hazánkban a mezőgazdaság adja. A szerzők tanulmányukban a címben feltett kérdésre válaszolandó interjúk és matematikai módszerek segítségével rangsort állítottak fel, amely a megkérdezett csoportok között ugyan szoros megegyezést, a csoportokon belül azonban meglehetősen nagy szórást mutat.

Közép-Kelet Európa, így Magyarország átalakulása is meg-rázkódtatásokkal jár. Az egyik jelentős probléma abból ered, hogy a központi irányítású tervgazdálkodás évtizedeken keresztül a teljes foglalkoztatottság látszatát tartotta fenn. A változások beindulásának egyik velejárója viszont a „kapun belüli” munkanélküliség megszűnése és a tényleges munkanélküliség megjelenése, illetve a kínálat növekedése a munkaerőpiacon. Szembetűnő, hogy a munkanélküliség nagyobb mértékben jelentkezik falun, mint városban. Magyarország népességének 38 %-a (az aktív keresők 33 %-a) lakik községekben, viszont a munkanélküliek 48,8 %-át a községek lakói alkotják. [3,5]

A privatizált és az újonnan alakuló vállalkozások ezeket a problémákat nem tudják új munkahelyek létesítésével ellensúlyozni. Ilyen körülmények között megnövekedett a munkanélküliek hada, akik elsősorban vidéken teremtenek kínálatot a munkaerőpiacon. A vidéki munkaerő-kereslet elsősorban a mezőgazdasági vállalkozások szükségleteitől függ, amelyek az örökölt rossz szervezés vagy a kezdeti nehézségek miatt, de a munkaerőpiaci kínálat miatt is a munkavállalókat viszonylag alacsony anyagi szinten jutalmazták. Ennek következtében az összetettebb, magasabbrendű motivációs módszerek alkalmazására nincs is példa. Ennek ellenére megfigyelhető, hogy a munkaerő mobilitása nem jelentős. Az 1. táblázatban a meg-

kérdezett dolgozók jelenlegi munkahelyén és jelenlegi beosztásában eltöltött ideje látható.

Az ismertetett adatok alapján arra következtethetünk, hogy a megkérdezetteknek mintegy 64 %-a több mint hat évet töltött el jelenlegi munkahelyén, és mintegy 43 %-a a dolgozóknak ez idő alatt ugyanabban a beosztásban tevékenykedett. Könnyen belátható, hogy a nyomott elhelyezkedési lehetőségek miatt, az alacsony szintű anyagi juttatás ellenére is, a munkavállalók többsége ragaszkodik munkahelyéhez.

A 2. táblázatban látható adatok a megkérdezettek eddigi munkahelyeinek számát mutatják. Megfigyelhető, hogy nagy többségük kevés munkahelyet cserélt életében, ami szintén alacsony mobilitást jelent.

Empirikus ismereteink alapján tudjuk, hogy a tervgazdálkodásban adott feltételek mellett is kialakult a motivátorok valamilyen fontossági sorrendje, hierarchiája a munkahelyi kötésekkel illetően. Ezt bizonyítják Loncar [4] kutatásai Jugoszláviában, amelyeket az ipari és közszolgálati szervezetekben végzett. E munkában csak a motivátorok végső rangsorára vonatkozó adatok találhatóak meg, viszont az értékelések eltéréseiről a szerző nem számol be.

Célszerűnek láttuk az ilyen irányú vizsgálatokat, hogy összehasonlítás alapon teremtsünk a későbbi ilyen jellegű kutatásokhoz.

1. táblázat

A dolgozók munkahelyi és beosztási mobilitása				
Eltöltött évek	Jelenlegi			
	munkahelyén		beosztásában	
	Megkérdezettek száma	%	Megkérdezettek száma	%
0-2	55	13,25	104	25,06
3-5	93	22,42	132	31,81
6-10	118	28,43	95	22,89
10 felett	149	35,90	84	20,24
ÖSSZESEN:	415	100,00	415	100,00

2. táblázat

Eddigi munkahelyek száma		
Munkahelyek száma	Gyakoriság	%
1	128	30,84
2-3	229	55,18
4-5	50	12,05
5 felett	8	1,93
Összesen	415	100,00

Ezzel a munkánkkal az a célunk, hogy bemutassuk ezirányú kutatásaink első lépéseit.

A kutatási probléma és hipotézisek megfogalmazása

Először arra kívántunk választ kapni, hogy a munkahelyhez kötődést mi motiválja a mezőgazdasági dolgozók esetében. Interjú módszerrel megállapítottuk, hogy a múltban milyen motivátorok hatottak arra, hogy a munkahelyükön maradtak.

Mintegy ötven különböző iskolai végzettségű és beosztású, nagyobb tapasztalatú, mezőgazdasági dolgozóval végzett interjú alapján kidolgoztuk a motivátorok egy lehetséges listáját. A listán csak azokat a tényezőket szerepeltettük, melyeket a megkérdezettek nagyobb része az előző időszakban fontosnak tartott.

Abból a feltevésből indultunk ki, hogyha létezett is ezeknek a tényezőknek valamilyen hierarchiája, az az átmenet okozta zavarok hatására megbomlott.

A kutatás problémáját úgy fogalmaztuk meg, hogy a jelenlegi átmeneti periódusban létezik-e a munkahelyi motivátorok között általánosan elfogadott hierarchia – fontossági sorrend – a mezőgazdasági dolgozóknál?

Mint alproblémát fogalmaztuk meg azt a kérdést, hogy van-e és mekkora a motivációhierarchiák közötti egyezés a különböző nemű, beosztású és iskolai végzettségű dolgozók között?

Hipotézisünk szerint a munkahelyi motivátorok között megállapítható valamilyen sorrend, de a bizonytalanság következtében a vélemények szóródása magas.

Az alprobléma kapcsolatos hipotézisünk az volt, hogy ez a bizonytalanság egyaránt megjelenik a dolgozók minden csoportjában.

A probléma megvilágításának alapváltozójaként a munkahelyi motivációs tényezők relatív jelentőségét fogadtuk el, ami miatt ennek a változónak az eloszlását kellett megállapítani a megkérdezettek körében.

Az alprobléma megválaszolásában ez alapváltozót (mint függő változót) a különböző csoportjellemzők függvényében vizsgáltuk.

Munkamódszer

A szükséges identifikációs kérdéseket és az előzetes interjú folyamán meghatározott munkahelyi motivátorokat kérdőívbe rendeztük, amely a következőket tartalmazta:

1. A megkérdezett neve
2. Iskolai végzettsége

3. A vállalkozási forma, amellyel munkaviszonyban van
4. Beosztás
5. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén és mióta dolgozik jelenlegi beosztásában
6. Eddigi munkahelyeinek száma
7. Havi bruttó fizetése
8. A motivátorok következő listáját határoztuk meg:
 - 8.1. Szakismeret
 - 8.2. Kereseti szint
 - 8.3. Szociális biztonság (nyugdíj, egészségi biztosítás)
 - 8.4. Tartós-biztos munkahely
 - 8.5. Munkahelyi légkör
 - 8.6. Munkahelyi időbeosztás
 - 8.7. Laza munkafegyelem
 - 8.8. A szakmai továbbképzés lehetősége
 - 8.9. A nyelvtudás hasznosítása
 - 8.10. A munkahely közelsége
 - 8.11. Egészséges környezet
 - 8.12. Megszokás
 - 8.13. A nyugdíjaskor közelsége
 - 8.14. Egyéb

A kérdőívet a megkérdezettek névtelenül töltötték ki. A megkérdezettek száma 600 fő felett volt, az értékelhető adatlapok száma 415 db. A többi megkérdezett nem adott meg minden adatot, ezért a kérdőíveket nem tartottuk értékelhetőnek.

A kérdőíveket elsődlegesen Quattro táblázatkezelővel dolgoztuk fel, majd pedig a minőségi jellemzők elemzésére szolgáló statisztikai módszerek [2] segítségével megállapítottuk:

1. A motivációs tényezők megkérdezettek által felállított hierarchiáját.
2. Az egyes motivációs tényezők varianciáját.
3. A motivátorok hierarchiáját a következő dolgozócsoporthoz:
 - A) Adminisztratív és egyéb segédszemélyzet;
 - B) Mezőgazdasági szakmunkások;
 - C) Vezető beosztású dolgozók;
 - D) Felső szintű vezetők;
 - E) Általános iskolát, szakmunkásképzőt és középiskolát végzett nők;
 - F) Főiskolát, egyetemet, szakmérnökit végzett nők;
 - G) Általános iskolát, szakmunkásképzőt és középiskolát végzett férfiak;
 - H) Főiskolát, egyetemet, szakmérnökit végzett férfiak;
 - I) Nők összesen;
 - J) Férfiak összesen;
4. Az egyes csoportok által meghatározott rangsorok konkordanciamutatóit.
5. A Spearman-féle rangkorrelációs együtthatókat az összes megkérdezett rangsora (Σ) és az egyes csoportok között.
6. A különböző iskolai végzettségű nők és férfiak által adott rangsorok Spearman-féle rangkorrelációs együtthatóit.

A kutatás eredményei

A begyűjtött adatok feldolgozásának eredményeit a 3. táblázat tartalmazza. Az első oszlopban látható a motivátorok kérdőívben feltüntetett listája, míg a többi oszlop az előző pontban meghatározott csoportok által elvégzett rangsorolást mutatja. Az utolsó előtti oszlop az összes megkérdezett (Σ) által elvég-

zett rangsorolást, az utolsó viszont az egyes motivátorok variációját mutatja.

A 4. táblázat soraiban a csoportok által elvégzett rangsorolás konkordanciamutatói, és Spearman-féle együtthatói láthatók.

A csoportonkénti rangsorolás megközelítőleg hasonló tendenciákat mutat, mint az megállapítható a 3. táblázat oszlopainak összehasonlításával. Ez annyit jelent, hogy a beosztás nincs lényeges hatással a motivátorok értékelésére. Míg a csoportok közötti eltérések lényegtelenek, addig az összes megkérdezett között, de az egyes csoportokon belül is kifejezetten nagyok a véleménykülönbségek. Ezt tükrözik a 4. táblázatban bemutatott konkordanciamutatók (W).

A Spearman-féle együtthatók kifejezetten magasak, ami szintén azt mutatja, hogy az összes megkérdezett és az egyes csoportok rangsora között nagy a megegyezés.

A Spearman-féle rangkorrelációs együttható a rangsorok közötti kapcsolat szorosságának mérésére szolgál, és azt jelenti, milyen fokú hasonlóságot, milyen szoros korrelációt mutat az egyes dolgozói csoportok (A–J) rangsorolása az összrangsorhoz (Σ) viszonyítva, valamint az egyes dolgozói csoportok egymás közötti rangsora.

Célszerűnek láttuk az iskolai végzettség és a nemi megoszlás szerinti rangsorolások egymás közötti összevetését is elvégezni (5. táblázat).

A Spearman-féle együtthatók ebben az esetben is magasak.

Az ilyen eredmények teljesen egyértelműen mutatják, hogy a megkérdezettek összességében és az egyes csoportokban is hasonlóan magas a motivátorok eltérő értékelése.

Mivel azonban az irányzatok hasonlóak, a Spearman-féle együttható mindig magas értékeket mutat.

Közismert, hogy az emberek hajlamosak arra, hogy az ilyen jellegű felmérések esetében a társadalmilag vagy a felmérők által elvárt válaszokat adják. Ilyen feltételek mellett valószínűleg az értékelések kisebb szóródása jelentkezne. Most azonban átmeneti időszak van, nincsenek kimunkált, szélesebb körben elfogadott értékítéletek, így nagyobbak a véleménykülönbségek, kicsi a konkordanciamutató.

Ezeket a nagy véleményeltéréseket próbáljuk Allportra hivatkozva [1] is megmagyarázni – aki szerint a személyiségből eredő értékelések szélesebb skálán mozognak és a konkordanciamutatók alacsony értéke nem meglepő. Ezeket az eredményeket elfogadtuk mint az adott gazdasági periódus bizonytalanságát tükröző mutatókat.

3. táblázat

A munkahelyi motivátorok rangsorai

Motivátorok	Csoportok											Σ	Var.
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
8.1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10.28
8.2	7	6	6	3	7	3	7	3	7	6	7	7	13.76
8.3	4	5	3	3	6	5	5	4	6	4	4	4	8.27
8.4	6	7	4	8	4	4	6	8	3	7	6	6	10.89
8.5	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	6.66
8.6	5	4	5	5	5	6	4	5	4	5	5	5	8.86
8.7	12	10	12	13	11	11	10	12	11	12	11	11	11.46
8.8	10	11	8	6	10	7	11	7	10	10	10	10	9.64
8.9	13	13	11	10	13	12	13	11	13	13	13	13	7.22
8.10	3	3	7	7	3	8	3	6	5	3	3	3	11.83
8.11	8	9	9	9	8	9	9	9	8	8	8	8	8.74
8.12	9	8	10	11	9	10	8	10	9	9	9	9	11.45
8.13	11	12	13	12	12	13	12	13	12	11	12	12	11.50
8.14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	8.06

4. táblázat

A konkordanciamutatók és a Spearman-féle korrelációs együtthatók áttekintése

Csoportok	Konkordancia mutató (W)	Spearman-féle korrelációs együttható Σ és A–J csoportok között
A	0.364	0.996
B	0.397	0.978
C	0.456	0.925
D	0.520	0.854
E	0.405	0.978
F	0.434	0.868
G	0.395	0.987
H	0.458	0.908
I	0.399	0.960
J	0.393	0.991
Összes megkérdezett (Σ)	0.393	–

A csoport-összehasonlítás eredményei

Csoportok	Spearman együttható
1. F és H csoport	0.948
2. E és G csoport	0.974
3. E és F csoport	0.875
4. G és H csoport	0.868

ÖSSZEFOGLALÓ

1. A kutatás célja a munkahelyi motivátorok rangsorának megállapítása volt.

2. A kutatást a mezőgazdasági dolgozók körében, ankétmódszerrel folytattuk. A több mint hatszáz beérkezett kérdőívből 415 volt értékelhető.

3. A minőségi jellemzők elemzésére szolgáló statisztikai módszerek segítségével megállapítottuk a motivátorok általános rangsorát, az egyes dolgozócsoporthoz a motivátor rangsorát, valamint a konkordanciamutatókat (W) és a Spearman-féle együtthatókat.

4. A megfogalmazott problémával és alproblémával kapcsolatban felállított hipotézisek beigazolódtak. A motivátorok hierarchiája a munkavállalók különböző csoportjaiban igen

hasonló. Ugyanakkor beigazolódtott, hogy a vélemények szóródása mind a csoportokon belül, mind pedig a teljes mintában igen magas. Ezt szerintünk az átmeneti bizonytalanság okozza.

5. A kapott eredmények alapján további kutatások szükségessé válnak, melyeknek feladata az idővel esetleg kialakuló változások megfigyelése és elemzése lesz.

Irodalom

1. Allport, W. Gordon: A személyiség alakulása. Gondolat, Budapest, 1980

2. Kerékgyártó Györgyné–Mundruczó György: Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987

3. Koltay Jenő: Munkanélküliség és foglalkoztatáspolitikai Közép- és Kelet-Európában. Közgazdasági Szemle, Budapest, 1994/2.

4. Loncar mr. Djuro: Hijerarhija motivatora za rad: empirijsko istrazivanje. Naucni skup „Motivisanost za rad u samoupravnom drustvu“ Subotica, 1984. december 13–14.

5. Tóth E.–Varga Gy.: A falusi lakosság életfoglalkozási gondjai és a megoldást célzó alternatívák. Gazdálkodás, 1994/4. pp. 13–25.

AZ INFLÁCIÓ HATÁSAI A VÁLLALATÉRTÉKELESBEN

A tanulmány első része elméleti síkon, az infláció és a vállalati gazdálkodás speciális, de nem teljesen önkényes feltételrendszerében vizsgálja az infláció vállalatértékre gyakorolt hatásait. A második részben a szerző megkísérli az előzetesen megfogalmazott következtetéseket a magyar gazdaságra vonatkozóan aktualizálni.

Az infláció vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatásainak elemzése regionális és időszakos probléma. Vagyis a téma ott és akkor válik aktuálissá, ahol és amikor egy gazdaságot magas infláció sújt, és emiatt megkérdőjeleződik a jövedelmezőség, a vállalati üzleti értéket kimutatni próbáló hagyományos eljárások alkalmazhatósága. Elsősorban ez magyarázza, hogy a nyugati szakirodalomban napjainkban visszafogott érdeklődéssel találkozhatunk a témát illetően – az ezzel kapcsolatban megjelent cikkek jelentős része az 1970-es olajválságok időszakában született.

Magyarországon azonban az infláció várhatóan még sokáig jelentős mértékű marad, megnehezítve a gazdálkodó szervezetek tervezési és elszámolási tevékenységét, ugyanakkor jelenlegi számviteli és értékelési rendszerünk nem tartja feladatának az infláció hatásainak következetes kezelését. Dolgozatomban arra kívánok rávilágítani, hogy ezen hatások felmérése és kezelése a számviteli rendszer hiányosságai ellenére is rendkívül fontos feladata a vállalati tervezés és controlling területén munkálkodóknak, mivel (mint látni fogjuk) az infláció eltorzítja a vállalatok értékelési rendszerét, és jövedelmet szív el a vállalatoktól. Mindez jelentősen hozzájárul a magyar vállalati szférába történő befektetések kockázatának növekedéséhez.

A dolgozat központi kérdése a vállalati üzleti érték (shareholder-value) infláció következtében fellépő változásainak nyomon követése, az üzleti értéket befolyásoló tényezők feltárása, illetve a kapott eredmények aktualizálása a magyar gazdaságra.

Elméleti háttér

Az infláció hatásai a vállalati pénzügyi beszámolóknak

Ebben a részben azt mutatom be, hogy változatlan reálértékű újratermelést feltételezve hagyományos számviteli eljárások alkalmazása esetén milyen változások történnek egy egyszerűsített, csak a főbb tételeket tartalmazó pénzügyi kimutatásban.

Elhöz a következő feltételezéseket fogalmaztam meg:

- Az infláció folyamatosan, évi 30 %-kal növekszik. A viszonylag magas, hazai gyakorlathoz képest kissé túlzó¹ inflá-

ciós érték választását elsősorban az a törekvés indokolta, hogy az infláció hatásait minél markánsabban jelenítsem meg.

- Az inflációs hatás elkülönítése céljából feltételezem, hogy a vállalat stabil termelési színvonalat kíván fenntartani a vizsgált évek folyamán. Változatlan reálértékű újratermelést tételezek tehát fel, ami nem jelenti azt, hogy a reálfolyamatok minden esetben változatlanok maradnak.² Ennek megvilágítására, Hai Hong nyomán (Ld. Hai Hong 1977) elkülönítettem a nominális és reáleszközök fogalmát.

- *Nominális eszköznek* tekintjük azon aktívákat, amelyek nominális értéke az infláció hatására nem növekszik meg szükségszerűen, tételesen: pénzeszközök, egyéb aktívák, befektetett pénzügyi eszközök, immateriális javak.

Ezen javaknál nominálisan nem tételeztem fel infláció hatására bekövetkező változást.

- *Reáleszközök* ezzel szemben azon aktívák, amelyek nominális értéke elméletileg követi az inflációt, jelen esetben: készletek, követelések, tárgyi eszközök. Ezek közül a készleteknél és a követeléseknél teljes inflációkövetést tételezünk fel.

A tárgyi eszközök értéke, lévén hogy a hagyományos számviteli rendszerek nem teszik lehetővé sem a felértékelést, sem azt, hogy az egyes években elszámolt értékcsökkenést az infláció mértékéhez igazítsák, a mérlegben csak az infláció következtében megnövekedett pótlási értékkel növekszik. Az éves értékcsökkenés 10 %-os.

A vásárolt készletek beszerzése és felhasználása folyamatos, a vállalat FIFO-eljárást használ, így a nominális készletérték az infláció növekedésével azonos ütemben nő.

A saját termelésű készletek nominális értéke az infláció növekedését követi, a termelés és értékesítés az év során folyamatosan zajlik.

A kintlevőségek volumenének alakulása megfelel a reálértékben változatlan, de az infláció következtében nominálisan megnövekedett árbevétel növekedési ütemének. Nincsenek kétes követelések és késedelmi kamatok.

- A kamatköltséget 30 %-nak tekintettem, az év végi hitelállományra (rövid és hosszú lejáratú hitelek összege) vetítettem.

- A nyereségadó 40 %, az osztalék állandó értékű, az adózott eredmény 50 %-a.

A változások bemutatása

A továbbiakban egy konstruált példán keresztül³ megpróbálom bemutatni, hogy milyen változások következnek be infláció esetén a vállalat Mérlegében,⁴ Eredménykimutatásában és Cash Flow-jában⁵

A vizsgált pénzügyi kimutatásokban a inflációnak két fontos reálhatása különíthető el:

1. Jelentősen növekszik a vállalat nyeresége, amelynek hátterében az ismertetett feltételekből fakadóan nem a jobb teljesítmény, hanem inflációs látszatnyereség áll. Ezen inflációs látszateredménynek két fő forrása van:

- A tárgyi eszközök felértékelésének tilalma miatt az elszámolt értékcsökkenés alacsonyabb a ténylegesen indokoltnál.
- A készletek FIFO-eljárással való értékelése miatt az értékesített termékek közvetlen költsége alacsonyabb a ténylegesen indokoltnál.⁷

MÉRLEG

Eszközök	1. év	2. év	3. év	Források	1. év	2. év	3. év
Forgóeszközök	83,0	104,9	133,4	Kötelezettségek	60,0	84,8	114,1
Pénzeszközök ^a	8,0	8,0	8,0	Röv. lej. köt.	40,0	64,8	94,1
Követelések ^b	42,0	54,6	71,0	Szállítók ^b	13,0	16,0	22,0
Saját term. készl. ^b	1,0	14,3	18,6	Röv. lej. hit. ^d	12,0	32,9	57,1
Vásárolt készl. ^b	20,0	26,0	33,8	Egyéb köt. ^a	15,0	15,0	15,0
Egyéb aktívák ^a	2,0	2,0	2,0	Hosszú lej. köt. ^a	20,0	20,0	20,0
Bef. eszk.	241,0	247,9	255,0	Saját tőke	264,0	268,0	274,3
Immateriális javak ^a	2,0	2,0	2,0	Jegyzett tőke ^a	98,0	98,0	98,0
Tárgyi eszközök ^c	230,0	236,9	244,0	Tartalék tőke	165,0	166,0	170,0
Bef. pü.-i eszköz. ^a	9,0	9,0	9,0	Eredmény	1,0	4,0	6,3
Összesen	324,0	352,8	388,4	Összesen	324,0	352,8	388,4

Ha az infláció következtében minden mérlegtétel reálértéke változatlan maradt volna, akkor a vállalat üzemi-üzleti eredménye is csak 30 %-kal nőtt volna. Az amortizáció és az értékesítés közvetlen költségének alulbecslése révén képződő látszateredmény miatt az üzemi-üzleti eredmény növekedési üteme azonban jelentősen meghaladja a 30 %-ot. Az értékcsökkenés alulbecslése miatti inflációs látszateredmény a második évben 6,9 egység, ami jelen esetben a második évi üzemi-üzleti eredménynek közel 25 %-a. A felhasznált készletek alulértékeléséből adódóan az értékesítés közvetlen költségét jelen esetben hat egységgel becsültük alá, ami a második év üzemi-üzleti eredményének több mint 20 %-a. Összességében példánkban a második évi üzemi-üzleti eredmény növekedésének közel 45 %-a inflációs látszatnyereségnek tekinthető.⁸

EREDMÉNYKIMUTATÁS

	1. év	2. év	3. év
1 Árbevétel ^b	232,0	301,6	392,1
2 Ért. közvetlen ktg.-e ^e	150,0	189,0	245,7
3 Ért. közvetett ktg.-e ^b	46,0	59,8	77,7
4 Értékcsökkenés	23,0	23,7	24,4
5 Üzemi üzleti eredmény (1-2-3-4)	13,0	29,1	44,2
6 Fizetett kamatok	9,6	15,9	23,1
7 Adózás előtti eredmény (5-6)	3,4	13,2	21,1
8 Adó	1,4	5,3	8,4
9 Adózás utáni eredmény (7-8)	2,0	7,9	12,7
10 Osztalék	1,0	4,0	6,3
11 Nettó eredmény (9-10)	1,0	3,9	6,4

2. Növekszik a vállalat rövid lejáratú eladósodottsága.

Mivel a vállalat forgóeszközeinek állománya többé-kevésbé követi az inflációt, növekszik a vállalat forgóeszközigeénye. A növekvő forgóeszközigeény növekvő finanszírozási szükségletet jelent, amelynek következtében (hacsak a vállalat nem emel tőkét) növekedni fog a vállalat tőkeáttétele, eladósodottsága. Mivel egy inflációs gazdaságban a hosszú távú kihelyezések jelentős kockázatot jelenthetnek a hitelezők számára, várhatóan elsősorban a vállalat rövid lejáratú hitelállománya fog megnövekedni.⁹

- a Nominálisan változatlanok feltételeztem.
- b Követi az inflációt (30 %-os növekedés).
- d Maradékelven, iterációs számítással kapjuk.
- c A 2. és 3. évi állományokat a következőképpen kapjuk: Előző évi állomány - 10 % értékcsökkenés + Pótlás (Az értékcsökkenés értéke 30 %-kal megnövelve).
- e A 2. és 3. évi érték számítása: Előző évi érték *1.3-A két év vásárolt készletértékének különbözete.
- f A tárgyi eszközök értékének 10 %-a.
- g Az adott évi rövid és hosszú lejáratú hitelek állományának 30 %-a.

CASH FLOW⁶

Cash Flow	2. év	3. év
<i>Adózott eredmény</i>	7,9	12,7
Értécsökkenés	23,0	23,7
Fizetett osztalék	(4,0)	(6,3)
Követelések állományváltozása	(12,6)	(16,4)
Saját termelésű készletek állományváltozása	(3,3)	(4,3)
Vásárolt készletek állomány változása	(6,0)	(7,8)
<i>Szállítók állományváltozása</i>	3,9	5,1
Rövid lejáratú hitelek állományváltozása	20,9	24,2
Működési Cash Flow	29,9	30,8
Tárgyi eszközök állományváltozása	(29,9)	(30,8)
Befektetési Cash Flow	(29,9)	(30,8)
Hosszú lejáratú kötelezettségek állományváltozása	-	-
Saját tőke állományváltozása	-	-
Finanszírozási Cash Flow	-	-
Összes Cash Flow	0,0	0,0

PÉNZÜGYI MUTATÓK

	1. év	2. év	3. év
Idegen/Összes forrás	0,19	0,24	0,29
Rövid lej. hitelek/Összes forrás	0,04	0,09	0,15
A hitelnövekmény kamata	-	6,28	7,26

Az üzleti érték alakulása

Az előző pontban elmondottak után érkeztünk el a legfontosabb kérdéshez: Hogyan alakul a vállalat üzleti értéke az infláció imént bemutatott hatásai következtében?

- Az inflációnak két hatását különítettük el:
- ☛ az inflációs látszateredmény képződését
 - ☛ és a rövid lejáratú eladósodást.

Most azt követem végig, hogyan érvényesül ez a két hatás a vállalat üzleti értékének meghatározásában?

A látszateredmény-képződés üzleti értéket csökkentő hatása a nagyobb kimutatott nyereség ellenére a következőképpen magyarázható:

Induljunk ki abból, hogy a vállalat Cash Flow-ja működési, befektetési és finanszírozási részre oszlik. A kibocsátott javakat (készleteket és tárgyi eszközöket) múltbeli árakon már nem tudjuk pótolni, az adózott nyereség egy részét ezért mindenképpen az áremelkedések ellensúlyozására kell fordítani, ami a azt jelenti, hogy a finanszírozásban átcsoportosítást kell végrehajtani a működési Cash Flow egyes tételei, a forgótőkeigény és amortizáció, valamint az adózott eredmény között. Mivel az eredmény az adóval csökkentett értékű, így összességében a vállalat forrásai szűkülnek, likviditása romlik.

Ezt más szóval úgy fogalmazhatjuk meg, hogy jövedelemáramlás történik a vállalati szférá és az állami költségvetés között, az utóbbi javára. Ez a forráselszívás tehát az infláció kezelésére képtelen tradicionális számviteli rendszerek következtében alakul ki.

Az infláció tőzsdei értékre gyakorolt hatásait Hai Hong vizsgálta egy nagy kiterjedésű amerikai vállalati mintán (Ld. Hai Hong, 1977). Azt a hipotézist tesztelte, miszerint az inflációs jövedelemáramlások befolyásolják a részvényfolyamot. Vizsgálatai eredményeképpen kimutatta, hogy az adóterhek megnövekedésén keresztül az infláció valóban csökkentőleg hat a részvényárfolyamra.

Az infláció másik bemutatott hatása az *eladósodottság* (ezen belül is a rövid lejáratú eladósodás) *növekedése* volt. Ezzel kapcsolatban ismert az a vállalati pénzügyi alaptétel, hogy a tőkeáttétel (különösen a rövid lejáratra való eladósodás) növekedése a kockázatot növekedését okozza, ami megint csak csökkenti a vállalat értékét.

Következtetesként tehát megfogalmazható, hogy az infláció hagyományos számviteli rendszerek alkalmazása esetén a vállalati érték csökkenése irányába hat, egyrészt a látszateredmény adóztatása következtében létrejövő, az állami költségvetés javára történő forráselszíváson, másrészt a rövid lejáratú eladósodás növekedésének kockázatonnövelő hatásán keresztül.

Az inflációs jövedelemáramlások számszerűsítése

A vállalati jövedelmek adóztatása nem a reál-, hanem a nomináljövedelmekhez kötődik. A korábbiakban bemutatottuk, hogy a hagyományos könyvelési eljárások inflációs környezetben az adózás előtti eredmény túlbecsléséhez, a vállalati szférá és a központi költségvetés közötti inflációs jövedelemáramláshoz vezetnek.¹⁰

A továbbiakban ezen jövedelemáramlás volumenét kísérreljük meg képletszerűen megfogalmazni a készletköltségek és az amortizáció alulbecslésének követelményeként. Inflációval kapcsolatos feltételezéseink változatlanok, az infláció évi meghatározott százalék szerint növekszik.

A levezetésnél a következő jelöléseket használjuk:

t = a nyereségadó százalékban

A nulladik évben, amikor még nincsen infláció:

S = az éves árbevétel

G = az értékesített termékek költségei

R = az éves értécsökkenés

Π_0 = Az 0. évi adózott eredmény

Az első évben, infláció esetén

G^* = azt értékesített termékek ténylegesen elszámolt költsége

R^* = az értécsökkenés ténylegesen elszámolt költsége

Π_1 = Az első évi adózott eredmény

Π_{hip1} = Az első évi hipotetikus adózott eredmény, amely reálértékben változatlan árbevétellel és költségekkel számol.

ΔV = Az inflációs jövedelemtranszfer

ΔV_ϵ = Az értécsökkenés-alulbecslésből származó inflációs jövedelemtranszfer

ΔV_k = Az értékesített termékek költsége alulbecslésből származó jövedelemtranszfer.

Az adózás utáni jövedelem a nulladik évben a következőképpen alakul:

$$(1) \Pi_0 = (S - G - R) - t(S - G - R) = (1 - t)(S - G - R)$$

Az átlagos árszínvonal az adott évre, ha a termeléshez szükséges inputok beszerzése és felhasználása folyamatos:

$$(2) p_0(1+p)$$

Ez az árhatás persze akkor érvényesülhetne ilyen értékben, ha a vállalatnak minden költsége az aktuális áron értékelődne. Ekkor az értékesített termékek költsége és az értéksökkenés értéke az átlagos inflációval módosulna:

$$(3) G(1+p)$$

$$(4) R(1+p)$$

Ebben az esetben az adózás utáni nominális profitot megsztítva az inflációs hatástól $(1+p)$, a realprofittal megegyező értéket kapnánk.

A valóságban azonban a hagyományos könyvviteli eljárások alkalmazása azzal a következménnyel jár, hogy az értékesített termékek ténylegesen elszámolt költsége és az értéksökkenés ténylegesen elszámolt értéke (G' és R') a tényleges, inflációval módosított érték alatt marad. Az értékesített termékek költségének alulbecslése az alkalmazott készletértékelési eljárásnak, az értéksökkenés alulbecslése pedig annak a következménye, hogy azt nem igazítják hozzá az infláció következtében megnövekedett pótlási szükségletekhez.

$$(5) G' \ll G(1+p)$$

$$(6) R' \ll R(1+p)$$

Ha az értéksökkenés és az értékesített termékek költségének elszámolása követné az inflációt, akkor a vállalat eredménye a következőképpen alakulna:

$$(7) \Pi_{\text{hipl}} = (S-G-R)(1+p) - t(S-G-R)(1+p) = (1-t)(1+p)(S-G-R)$$

azaz megegyezne a 0. évi eredmény inflációval módosított nominális értékével. A ténylegesen kimutatott adózás utáni eredmény ezzel szemben:

$$(8) \Pi_1 = [(1+p)S-G'-R'] - t[(1+p)S-G'-R'] = (1-t)[(1+p)S-G'-R']$$

A (7) és a (8) egyenlet különbségeként kapjuk:

$$(9) \Pi_{\text{hipl}} - \Pi_1 = (1-t)[(1+p)G-G'+(1+p)R-R']$$

Ez a kifejezés mutatja az infláció következtében keletkező látszateredményt. A vállalat szempontjából fellépő realjövedelem-csökkenés, a látszateredmény megadóztatása folytán eláramló forrás pedig:

$$(10) t[(1+p)G-G'+(1+p)R-R']$$

Ez a kifejezés tehát két részből tevődik össze:

- az értékesített termékek költségeinek (elsősorban a felhasznált készletek értékének) az alulbecsléséből $t((1+p)G-G')$
- valamint az értéksökkenés alulbecsléséből $t((1+p)R-R')$

A (10) képlet tehát az infláció következtében a vállalattól a költségvetéshez áramló jövedelmet számszerűsíti.

Vezessük be a következő jelöléseket!

L = az állóeszközök leírási ideje

Q = az állóeszközök bruttó értéke a nyitó évben, ami egyelő az L évi értéksökkenéssel ($R \cdot L$)

α = az értéksökkenés alulbecslésének L évi jelenértéke

r = diszkonttényező

Nézzük meg, hogy mit takar a valóságban az α tényező!

Ha az eredeti bruttó érték Q volt, és ez a p nagyságú infláció következtében (folyamatos értéksökkenés-elszámolást feltételezve) $(1+p)Q$ -ra nőtt, akkor az eredeti R értéksökkenésnek is $(1+p)R$ -re kellene nőnie. Az értéksökkenés alulbecslésének értéke tehát egy adott évre:

$$(11) (1+p)R - R = pR$$

Tételezzük fel most azt, hogy a bruttó érték ezek után már nem változik az infláció következtében, hiszen az inflációt egy adott évben elszigetelten jelentkezőnek tételeztük fel, ezért az értéksökkenés alulbecsléséből eredő hatások jelentéértéke nem más, mint egy L éves annuitás:

$$(12) \alpha = \frac{pR}{r} \left(1 - \frac{1}{(1+r)^L} \right)$$

Most térjünk vissza eredeti feltételezésünkhöz, miszerint az inflációt egyenletesen növekvőnek, mértani haladvány szerint változóan tételeztük fel.

Ha az infláció ütemével megegyezően a tárgyi eszközök bruttó értéke, ezzel együtt az elszámolandó értéksökkenés is mértani haladvány szerint nő, akkor az elszámolandó és a változatlan nominális értékű ténylegesen elszámolt értéksökkenés különbözeteént keletkező értéksökkenés-alulbecslés is közelíthető mértani sorozattal.

Ez pedig azt jelenti, hogy a korábbi annuitásjellegű α paramétermel most egy növekedési tényező jelentkezik.

Képletszerűen levezetve az elmondottakat, az értéksökkenés-alulbecslés az i . évben a következőképpen írható fel:

$$(13) (1+p)^i R - R = ((1+p)^i - 1)R$$

Az értéksökkenés-alulbecslések értéke L év alatt (α), az állóeszközök leírásának időtartama alatt így:

$$(14) \alpha = \sum_{i=1}^L \frac{[(1+p)^i - 1]R}{(1+r)^i}$$

Tehát az infláció következtében megnövekedett értékhez képest alulbecsült értéksökkenésekből eredő jövedelemáramlás a következőképpen írható fel:

$$(15) \Delta V_{\xi} = t\alpha$$

Ha ezek után képletbe foglaljuk a jövedelemáramlás különböző komponenseit, akkor mindent egybevetve következőképpen alakul a vállalati realjövedelem az infláció következtében:

$$(16) \Delta V = -t(1+p)G-G' - t\alpha$$

ahol:

$$\alpha = \sum_{i=1}^L \frac{[(1+p)^i - 1]R}{(1+r)^i}$$

A vállalati inflációs transzferképlet közgazdasági tartalma a következő:

1. Az értékesített termékek közvetlen költségének alulbecslése következtében keletkező jövedelemáramlás mértéke a képletnek megfelelően alapvetően három tényezőtől függ:

- az infláció mértékétől
- a készletek értékétől
- az alkalmazott értékelési eljárástól.

2. Az elszámolt értékcsökkenés alulbecslése következtében keletkező jövedelemáramlás mértéke a képlet szerint a következő tényezőktől függ:

- az infláció mértékétől
- a tárgyi eszközök értékétől
- a tárgyi eszközök leírási idejétől

Az inflációs jövedelemáramlásokat befolyásoló tényezők modellezése

Ebben a részben az infláció jövedelem-szívó hatásának volumenét kívánjuk megvizsgálni a korábban bemutatott pénzügyi kimutatások adataira támaszkodva, rugalmassági vizsgálatokkal.¹²

A vállalati inflációs transzferképletből láthattuk, hogy mely tényezőktől függ az inflációs jövedelemáramlások volumene. Most ezen dimenziók mentén vizsgáljuk meg, hogyan alakul az inflációs jövedelemáramlás.

Az egyes táblázatok alapján megfogalmazódó következtetések a volumeneket tekintve nem általános érvényűek, erőteljesen függvényei a konstruált pénzügyi kimutatásokban megfogalmazott feltételrendszernek. A pénzügyi kimutatások egy olyan vállalatot mutatnak be, amely magas tárgyieszközértékkel, alacsony vásároltkészlet-értékkel és jövedelmezőséggel rendelkezik. Ennek megfelelően a rugalmassági vizsgálatok során megfogalmazott következtetések is elsősorban ilyen, főként bányászati-energetikai profilú cégekre lehetnek relevánsak.

Témánk, az infláció szempontjából előzetesen megfogalmazható következtetés ezen vállalatokra, hogy a magas tárgyieszközérték miatt elsősorban az értékcsökkenés-alulbecslésből származó transzfer érinti őket érzékenyen, míg a készletértékelés szerepe kevésbé jelentős.

□ A készlet-alulértékelésből származó jövedelemáramlások

1. dimenzió: Az infláció mérték

Az infláció mértéke (%)	10	20	30	40
Jövedelemtranszfer (egység)	0,80	1,60	2,40	3,20
Az első évi üzemi-üzleti eredmény %-ában	6,10	12,20	18,30	24,40
Az első évi eszközérték %-ában	0,25	0,50	0,75	1,00

A kiinduló adatokban feltételezett alacsony készletérték mellett (6,2 %-a az eszközértéknek) az inflációs jövedelemtranszfer mértéke még magas infláció mellett is viszonylag alacsony marad.

2. dimenzió: A készletérték az eszközérték %-ában

Készletérték az eszközérték %-ában	6,2	12,4	18,6	24,8	31
Jövedelemtranszfer (egység)	2,40	4,80	7,20	9,60	12,00
Az első évi üzemi-üzleti eredmény %-ában	18,50	37,00	55,50	74,00	92,50
Az első évi eszközérték %-ában	0,74	1,48	2,22	2,96	3,70

A már említett feltételezések mellett az inflációs jövedelemtranszfer volumenének alakulása jóval érzékenyebb a készletérték növekedésére, mint az infláció változására, amit jól mutat a %-os mutatók gyorsabb növekedése.

3. dimenzió: A készletértékelési eljárás

Bár a LIFO eljárásnál kimutatott zéró nagyságú jövedelemtranszfer a speciális feltételezések következménye, anyai

Készletértékelési eljárás	FIFO	LIFO ¹³	LIFO ¹⁴	HIFO ¹⁵	Átlagolás eljárás
Jövedelemtranszfer (egység)	2,40	0	2,40	0	1,20
Az első évi üzemi-üzleti eredmény %-ában	18,50	0	18,50	0	9,25
Az első évi eszközérték %-ában	0,74	0	0,74	0	0,37

mindenképpen általánosan megfogalmazható a táblázat alapján, hogy inflációs időszakban a vállalatok szempontjából a legkedvezőbbnek tekinthető készletértékelési eljárás a LIFO-módszer, illetve az ezzel infláció idején gyakorlatilag azonos HIFO-eljárás. Az átlagolás eljárás gyakorlatilag átmenetet képez a FIFO és a LIFO-eljárás között.

□ Az értékcsökkenés alulbecsléséből származó jövedelemáramlások

1. dimenzió: Az infláció mértéke

Az infláció mértéke (%)	10	20	30	40
Jövedelemtranszfer (egység)	26,46	41,16	50,20	56,29
Az első évi üzemi-üzleti eredmény %-ában	203,50	316,60	386,10	433,40
Az első évi eszközérték %-ában	8,10	12,70	15,50	17,30

Az eleve jelentős mértékű értékcsökkenés-alulbecslésből származó jövedelemtranszfer érzékenyen reagál az infláció növekedésére, de a rugalmasság a magasabb inflációs tartományokban valamelyest csökken.

2. dimenzió: A leírási idő

A leírási idő	5 év	10 év	15 év
Jövedelemtranszfer (egység)	41,42	50,20	51,06
Az első évi üzemiüzleti eredmény %-ában	318,60	386,10	392,80
Az első évi eszközérték %-ában	12,80	15,50	15,80

A táblázat alapján megfogalmazódó következtetés gyakorlatilag megegyezik az előző táblázat alapján megfogalmazottal, miszerint a transzfer a leírási idő növekedésének függvényében egyre rugalmatlanabbá válik.

3. dimenzió: A tárgyi eszközök értéke az eszközérték %-ában

A tárgyi eszközök értéke az eszközérték %-ában	10	30	50	70
Jövedelemtranszfer (egység)	6,92	21,18	35,37	50,20
Az első évi üzemi-üzleti eredmény %-ában	53,20	162,90	272,10	386,10
Az első évi eszközérték %-ában	2,10	6,50	10,90	15,50

A táblázat nem meglepő eredménye, hogy az értékcsökkenés-alulbecslésből származó inflációs jövedelemtranszfer erőteljesen függ a tárgyi eszközök mérlegben elfoglalt súlyától.

A fenti számítások alapján összességében a következő megállapításokat tehetjük az inflációs jövedelemáramlásokkal kapcsolatban:

- Elsősorban a vállalat mérlegszerkezetének a következménye, hogy melyik inflációs jövedelemtranszfer hatása érvényesül erősebben egy adott vállalat esetében. Nagy készletállománnyal rendelkező vállalatoknál inkább a készletértékelésből származó transzfer, nagy tárgyeszköz-állománnyal rendelkező vállalatoknál inkább az értékcsökkenés-alulbecslésből jelentkező transzfer jelentkezik.
- Az értékcsökkenés-alulbecslés hatása, lévén hogy több évi értékcsökkenés-alulbecslés eredményét sűríti magába, általában nagyobb volumenű transzfereket okoz.
- Inflációs időszakban a jövedelemáramlás megakadályozására a LIFO, illetve a HIFO-eljárás a legalkalmasabb.
- Az értékcsökkenés-alulbecslés transzferhatása viszonylag rugalmasabb az alacsonyabb inflációs tartományokban és a leírás első éveiben.

Inflációs torzulások a magyar vállalatoknál

A magyar vállalatok már jó ideje magas inflációval kénytelenek szembenézni, s bár az áremelkedés üteme az 1992-es csúcstól némiképp csökkent az elmúlt években, várhatóan

még jó ideig kénytelenek leszünk együttélni a kétszámjegyű inflációval.

A magyarországi infláció jellemzői:

- Az infláció tartós, s bár mértéke az utóbbi időben csökkent, a közeljövőben még mindenképpen jelentős mértékű lesz.
- Nem homogén, élesen elválik egymástól a fogyasztói és a termelői árszínvonal, az utóbbi pl. 1992-ben közel tíz százalékkal volt alacsonyabb, és termékenként is jelentős különbségekkel találkozhatunk.
- Az infláció nem lineáris, egy adott éven belül is jelentős ingadozások figyelhetők meg az infláció alakulásában.

A kérdés az, hogy kialakult-e azok a mechanizmusok, amelyek az infláció értékteremtő hatását, a gazdasági szereplők közti jövedelemtranszfer csökkentik, és amennyiben nem, ez milyen következményekkel jár általában a magyar vállalatokra nézve.

A magyar vállalati beszámolók és az infláció

Az 1991. évi számviteli törvény tanulmányozása után fogalmazhatjuk meg, hogy a magyar számviteli rendszer milyen lehetőségeket nyújt az infláció kezelésére. A készlet- és értékcsökkenés-értékelés lehetőségei a számviteli tv.-ben a következőképpen jelennek meg:

1. A mérlegben a vásárolt készleteket beszerzési áron, vagy a gyakori szállítások miatt a beszerzés mennyiségével súlyozott átlagos beszerzési áron, a saját termelésű készleteket előállítási költségen vagy norma szerinti közvetlen önköltségen kell értékeln.

A törvény az óvatosság elve miatt nem teszi lehetővé a felértékelést, a választható értékelési eljárások közül pedig a LIFO-eljárás 1992. január 1-jétől nem használható, amit a mérlegvalódiság elvének a megsértésével, illetve azzal szoktak megindokolni, hogy a hiánygazdaság jeleit mutató magyar gazdaságban, ahol 30 % feletti az infláció, a cégek túlzottan leértékelhetnék készleteiket. Ez természetesen igaz a készletértékelésre vonatkozóan, de figyelembe kell venni, hogy így viszont az eredmény torzul, látszatnyereség kialakuláshoz vezet, a költségvetés adóbevételeit növelve ezáltal.

2. Hasonló következtetések fogalmazhatók meg az értékcsökkenés elszámolásával kapcsolatban. Bár a törvény elvileg lehetővé teszi a gyorsított ütemű leírást, ez azonban az adótörvény aláírásai miatt nem vezet adómérsékléshez, így ténylegesen csak a hagyományos lineáris leírás jöhet szóba, ami megint csak a költségek alulbecsléséhez, ezáltal az adóterhek indokolatlan növekedéséhez vezet.

Azt mondhatjuk tehát, hogy hazánkban törvényi-jogszabályi szinten nincsenek meg az infláció mérlegtételekre gyakorolt hatásai kezelésének feltételei, a számviteli törvény viszonylag liberálisabb előírásai ellenére a gyakorlatban az állami költségvetés szempontjai érvényesülnek.

A magyarországi infláció veszélyeit egy másik, tradicionálisnak nevezhető tényező is súlyosbítja, nevezetesen hogy hazánkban a 70-es évek óta történelmi gyökerei vannak a vállalatok nyereségesség szempontjából való értékelésének. Időközben már számos közgazdász rámutatott arra, hogyan vezet ez az egyetlen kritériumban összegzett eredményességértékelés vagyonteljesítéshez. Most egy újabb példát találtunk arra, hogyan torzít inflációs környezetben ez a mérce, miért nem elégséges egyetlen kritérium, a kimutatott nyereség alapján dönteni egy magyar vállalatba történő befektetést illetően.

Az inflációs torzítások kiküszöbölésének lehetőségei a vállalati pénzügyi kimutatásokban

Mivel a vizsgált három transzferhatás közül kettő a számviteli rendszer hiányosságaiából adódott, kézenfekvőnek tűnik az a megoldás, hogy olyan mérleg- és eredménykimutatást szerkesszünk, amely híven követi az egyes tételek tényleges nominális változásait. Ez mindenképpen felveti azt az igényt, hogy a vállalatok bizonyos időszakonként elkészítsék a vagyonmérlegüket, átértékeljék a vagyonukat. Bár, mint azt már korábban említettük, a pénzügyi számvitel nem képes kezelni az inflációs hatásokat, a vezetői számvitelben lehetőség nyílik a vagyon inflációkövető átértékelésére, ami által a tulajdonosoknak pontosabb képük alakulhat ki befektetett tőkéjük értékének alakulásáról. Ehhez társul a megfelelő készletértékelési eljárás megválasztása, amiről már korábban szoltam.

Hogyan védekezhetünk az infláció finanszírozási hatásai ellen?

Az előbb elmondottakból következik, hogy ha az amortizáció a tényleges pótlási szükségletekhez igazítjuk, az megszünteti az amortizáció miatti pótlólagos finanszírozási igényt. Ugyanezt nem mondhatjuk el a készletekről és a követelésekről, ezek növekedése mindenképpen pótlólagos finanszírozási igényt támaszt. A vállalatoknak természetes törekvésük, hogy a hitelnövekmény kamatköltségeitől való megszabadulás érdekében a szállítóknak történő fizetést elodázzák. Természetesen a szállítói oldalon komoly ellenállásba ütköznek az ilyen törekvések, így egy fejlett piacgazdaságban ez nem számítható hosszú távon hatásos eszköznek.

Összegzés

Az inflációnak két hatását mutattuk ki egy konstruált vállalati beszámolóban:

- ▶ Az értékesített termékek költsége és az amortizáció alulbecslése következtében látszateredmény keletkezik, amelynek adóztatása révén jövedelem áramlik a vállalatok és az állami költségvetés között.
- ▶ Az infláció hatására általában növekszik a vállalat eladósodottsága, ezen belül elsősorban a rövid lejáratú hitelállomány.

A fent bemutatott hatások a következőképpen hatnak a vállalat üzleti értékére:

□ Az inflációs látszateredmény adóztatása következtében létrejövő forráselszívás miatt a vállalat eredményének egy részét is finanszírozásra kell fordítsa. Ez átrendeződést jelent a vállalati működési Cash Flow egyes részei között, összességében csökkentve a vállalat rendelkezésére álló pénzeszközöket, rontva a vállalat likviditását, ami csökkenti a vállalat üzleti értékét.

□ A tőkeáttétel (ezen belül a rövid távú eladósodottság) növekedése növeli a kockázatot, csökkenti az üzleti értéket.

Az infláció üzleti értékre gyakorolt hatásai empirikus vizsgálatokkal a gyakorlatban is kimutathatók.

Az infláció jövedelemáramlási hatásait képletszerűen is megfogalmaztuk, amelynek eredménye az ún. vállalati inflációs transzferképlet lett.

Az inflációs transzferképlet alkalmazásával elvégzett rugalmassági vizsgálatok legfontosabb eredménye, hogy a jövede-

lemáramlások volumene és fajtája elsősorban a vállalat mérlegszerkezetétől függ.

Az infláció hatásai Magyarországon a következőképpen jelentkeznek:

▼ Bár Magyarországon már hosszabb ideje magas az infláció, a vállalatok védekezési lehetőségei a számviteli rendszer által meglehetősen szűkre szabottak, mind a készletértékelés, mind az értékcsökkenés elszámolása a költségvetés szempontjait tükröző kényszerpályán mozog.

▼ Az infláció üzleti értékre gyakorolt hatásának tesztelésére a fejletlen tőkepiac miatt hazánkban nincsenek meg a feltételek. Az infláció hatásainak elméleti figyelembevételére viszont pozitívan járulhatna hozzá a hazai tőkepiac fejlődéséhez.

Lábjegyzet

1 Bár megjegyzendő, hogy 1992-ben a fogyasztói infláció 30 % felett volt Magyarországon.

2 Az egyes mérleg- és eredménykimutatás-tételek alakulásával kapcsolatos konkrét számításokat ld. a lábjegyzetben.

3. A mérleg- és eredménykimutatás kiinduló értékei a MOL Rt. 1992. évi beszámolójára támaszkodnak.

4 A mérlegben az egyes eszközök és források likviditási sorrendben szerepelnek. Az elemzés szempontjából kulcsfontosságú tételeket tipográfiaailag emeltük ki.

5 Az elemzés szempontjából kulcsfontosságú tételeket a mérlegben és az eredménykimutatásban tipográfiaailag emeltük ki.

6 Indirekt Cash Flow kimutatást készítettem, ahol a működési Cash Flow-ba soroltam a rövid lejáratú hiteleket is. A Cash Flow-ban minden tételt előjelesen mutattam ki, tehát a pénzállományra gyakorolt hatása szerint.

7 A vásárolt készletállomány nyilvántartási értékének változása elsősorban a vállalat által alkalmazott készletértékelési mechanizmustól függ. A FIFO eljárás alkalmazásakor a készletek könyv szerinti értéke viszonylag jól tükrözi a valóságos készletértéket, míg az eredmény az alacsonyabb árú készletek költségének alakulása miatt eltűnt lesz. A LIFO eljárás ennek pont a fordítottja, ez a költségek valóságot jobban közelítő elszámolásával pontosabb eredménybecsléshez, de kevésbé pontos mérlegértékbecsléshez vezet.

8 Természetesen, mint majd a későbbiekben bemutatom, nem szükségszerű, hogy a látszateredmény ekkora volumenű legyen, ez jelen esetben inkább a speciális feltételek (nagy értékcsökkenés és kicsi eredmény) következménye.

9 Azon következtetés, miszerint a hosszú lejáratú források (saját tőke és hosszú lejáratú kötelezettségek) többé-kevésbé változatlanok maradnak, és így a vállalat forrásai között növekvő részesedésre tesz szert a bankok szempontjából kockázatosabbnak tekintett rövidlejáratú hitelállomány, elméletileg nem szükségszerű. A gyakorlatban azonban ez a legvalószínűbb kimenetel.

10 Az inflációs jövedelemtranszfer másik csatornája a vállalati adósságokon keresztül jelentkezik, itt a vállalat és a hitelezők között jöhet létre jövedelemtranszfer, ennek vizsgálata azonban nem képezi a dolgozat tárgyát.

11 A kamatoktól a képletek levezetése során egyszerűsítésként eltekintünk. Ezzel kapcsolatosan meg kell jegyezni, hogy a kamatoknak a levezetés során való mellőzése valójában nem indokolt, ezt egyértelműen a modell egyszerűsítésére való törekvés vezérelte. A korábbiakban ugyanis szó volt arról, hogy a kamatráfordítás modellünkben a hitelek és a mér-

leg szerinti eredmény közti iterációs számítások eredményeként határozódott meg. Így infláció esetén a kamatok változását modellszerűen rendkívül nehéz nyomon követni, ennek következtében a kamatok inflációt meghaladó, vagy attól elmaradó alakulása révén keletkező inflációs jövedelemáramlásnak még az iránya sem egyértelmű. Többek között erőteljesen függ a mérleg szerkezetétől. Most első lépésben megelégedtünk az értékesítésből és a készletértékelésből származó jövedelemáramlások számszerűsítésével, nem tagadva, hogy a kamatalakulásból származó inflációs jövedelemáramlás további kutatások tárgyát jelentheti.

12 A vastagon szedett oszlopok minden táblázatban a dolgozat elején bemutatott konstruált beszámoló feltételrendszere szerint készültek. A táblázatok adatainak kiszámításakor alapvetően ezen pénzügyi beszámoló feltételrendszerét alkalmaztuk, ettől eltérést csak az 5 %-os reáldiszkont tényező feltételezése jelentett. (Az eredeti példában az infláció és a nominál kamatláb megegyezett, a reáldiszkont tényező 0 volt.) Ezen kívül változást csak az vizsgált dimenzióban, illetve az infláció változtatása esetén a nominál kamatlámban tételeztük fel úgy, hogy a reálkamatláb változatlan maradjon. 20 %-os inflációnál 25 %-os reáldiszkont tényezővel számoltunk. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az inflációs transzferképletek alkalmazásával megpróbáljuk megbecsülni ezen jövedelemáramlások volumenét, majd a kapott értékeket a nagyságrend érzékeltetése céljából a kiinduló évi üzleti eredményhez és eszközértékhez viszonyítjuk.

13 Ezen számításnál a folyamatos beszerzés és felhasználás feltételezésén túl azt is feltételeztem, hogy a vállalat mindig a kiindulási állapotnak megfelelő mennyiségű vásárolt készletet tart raktáron, az újonnan beszerzett készleteket pedig felhasználja.

Röviden szólni kell a LIFO-eljárással szemben megfogalmazott vélekedésekről is, miszerint a LIFO-eljárás révén a cégek túlbecsülhetik az értékesítés elszámolt költségeit. A dolgozat

logikájából következik, hogy ez csak számveteli értelemben jelent túlbecsülést, a valóságban egy adott készletegység egyedi beszerzési áránál magasabb értéken való felhasználása biztosítja csak a reálérték változatlanságát.

14 Lowest in, first out – infláció esetén gyakorlatilag megegyezik a FIFO-val.

15 Highest in, first out – infláció esetén gyakorlatilag megegyezik a LIFO-val.

Felhasznált irodalom

- Baricz Rezső*: Mérlegtan (BKE, egyetemi jegyzet). Aula, Bp. 1990
- Brealey-Myers*: Modern vállalati pénzügyek I–II., Bankárképző, 1992–93
- Bordáné Rabóczky Mária*: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. KJK, 1989
- Brigham, Eugene F.*: Fundamentals of Financial Management. The Dryen Press, Orlando, 1992
- Harvinton-B. D. Wilson*: Corporate Financial Analysis. IRWIN, Boston 1989
- C. Higgins*: Analysis for Financial Management. IRWIN, Homewood 1992
- Hong, Hai*: Inflation and the Market Value of the Firm: Theory and Tests. Journal of Finance, 1977. 4.
- Malkiel, Burton J.*: Bolyongás a Wall Streeten. Bankárképző, 1992
- Mohai Gy.–Sitányi G.*: The Recovering Hungarian Economy. Creditanstalt Securities LTD, 1993
- Pratt, Shannon*: Üzletértékelés. Kossuth, 1992
- Weston, Fred J.–Brigham, Eugene F.–Halpern, Paul*: Essentials of Canadian Managerial Finance. Rinehart and Winston of Canada, Limited Toronto, 1979
- Weston, Fred J.–Copeland, Thomas E.*: Managerial Finance. The Dryan Press, Orlando, Florida, 1989

Kérjük az Olvasót, hogy a 19-ik oldalon az alábbi két javítást hajtsa végre:

(r_M/b_{rM})	helyett: (r_M/σ_{rM})	1. ábra
ζ_{jM}	helyett: ρ_{jM}	kétszer