

*DOBÁK Miklós–TARI Ernő*

# KONSZERNSZERVEZETEK MAGYARORSZÁGON

I. RÉSZ

A három egymást követő részletben publikált tanulmány a BKE Vezetési és Szervezési Tanszékén folyó kutatások jelenlegi állapotába kíván bepillantást nyújtani. Az I. rész az elméleti nézeteket és gyakorlati tanulságokat foglalja össze – elsősorban német konzernszervezetek működésének tapasztalatai alapján. A II. rész témája a konzernszervezetek kialakulása és fejlődése a volt hazai szocialista nagyipar állami vállalati bázisán. A III. – záró – rész a konzernszervezetek magyarországi működési tapasztalataiból leszűrhető következményeket vonja meg – különös tekintettel a jövő kihívásaira.

Az indirekt gazdasági mechanizmusnak nevezett irányítási rendszer a nyolcvanas évek végére válságba jutott hazánkban, s 1988–89-től megkezdődött a négy évtizede fennálló politikai rendszer felbomlása is. A központi gazdaságirányítási elképzelésekben fokozatosan tért hódított és végül győzedelmeskedett a gazdasági liberalizáció eszméje, a vállalati gazdálkodást sújtó kötöttségek megszüntetésének irányvonala. Ezzel párhuzamosan a vállalati szférában addig nem tapasztalt, szinte „forradalminak” tűnő szervezeti változások mentek végbe: hirtelen fellazultak a „beton szilárdságúnak” hitt, monolitikus, szocialista állami nagyvállalatok szervezeti keretei, és kialakultak – kezdetben az iparban és kereskedelemben – a korai vállalatcsoportosulások, a nyugati holding-konzernek hazai „mutációi”. Ugyanezen időszakban a „saját bázisán építkező” magángazdaság jó néhány társas vállalkozása – gyors növekedése, diverzifikációs terjeszkedése révén – szintén eljutott a vállalatcsoport-formába történő szervezeti „metamorfózishoz”.

A kibontakozó „holding-láz”, a negyven éven át feledésbe merült konzernformák – sok tekintetben spontán jellegű – alkalmazása számtalan elméleti és gyakorlati kérdést vetett fel a vállalatcsoportosulások működésével kapcsolatosan. A későbbiekben a konzernek (holdingok) megerősödése, vagy sok esetben „széthullása”, majd újabb konzernszerű formációk létrejötte és fejlődése csak növelte, gyarapította a tudományos megalapozottságú válaszokat

igénylő kérdések körét. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén több éve folynak kutatások a külföldi és a hazai konzernstruktúrák jellegzetességeinek feltárására, a sikeres vagy kudarccal végződő konzern életutak mögött rejlő alapvető okok, befolyásoló tényezők kimutatására. Vizsgálódásaink teoretikus háttérének kialakításához, összehasonlító szervezetelemzési megalapozásához elsősorban a német konzernszervezetek működésének elméleti és gyakorlati tapasztalatai járultak hozzá: a német nyelvterület konzern szakirodalmi szervezetelméleti és konzernjogi szempontból egyaránt értékes szempontokat nyújt a konzernek és holdingok belső mechanizmusának megértéséhez, a vállalatcsoportosulások főbb működési modelljeinek, irányítási típusainak elhatárolásához. Ezt a kutatási orientációt indokolta az a körülmény is, hogy a magyar konzernjog alapjait megteremtő 1988. évi társasági törvény részvénytársasági fejezetében a részesei konzernjog szabályozása, intézményesítése az 1965. évi német AG törvény mintájára történt meg.

A témáról eddig megjelent tanszéki publikációk elsősorban a konzernszervezetek vezetéselméleti alapjaival, a konzernek(holdingok) működésének általános elvi kérdéseivel foglalkoztak (Dobák és társai, 1992, 1996; Antal, 1995). Jelen tanulmány – amely erőteljesen épít a korábbi kutatásokból leszűrte elméleti következtetésekre – különös figyelmet szentel a magyarországi gyakorlati tapasztalatoknak: elemzi a hazai

konszernszervezetek napjainkig tartó fejlődésének jellemző vonásait, rámutatva a konszernesedési folyamat pozitívumaira és buktatóira. A tanulmány I. része a konszern, illetőleg a holding (holding-konzern) fogalmi értelmezését tárgyalja, továbbá bemutatja az egyes, gyakorlatban fellelhető konszernirányítási típusokat, valamint összeveti a konszernformák alkalmazásának előnyeit és hátrányait. A II. rész 1990 tavaszáig, az Állami Vagyonügynökség felállításának időpontjáig követi nyomon a nagyvállalatokból szerveződő konszernszerű vállalatcsoportosulások magyarországi kibontakozását, s ezzel párhuzamosan bemutatja a konszern (holding) jelenséggel kapcsolatos hazai elméleti nézetek fejlődését, formálódását is. A tanulmány III. része *egyfelől* az állami felügyelet (irányítás) mellett, a kilencvenes évek első felében – állami vállalati bázison – folytatódó konszernképződési folyamatot elemzi (s egyben értékelést ad az időközben stabilizálódott, sikeresen működő konszernszervezetek vezetési-szervezési módszereiről, az általuk alkalmazott konszernirányítási megoldásokról), *másfelől* vizsgálja a korai vállalatcsoportosulások egy részének felbomlási körülményeit, a „spontán privatizáció” időszakában létrejött egyes konszernstruktúrák később bekövetkezett „szétesésének” valódi okait. A hazai tapasztalatok feldolgozásánál tehát az általunk vizsgált szervezeti kört az állami (ipar)vállalati szféra, illetőleg annak utódszervezetei alkották. A szerves növekedési utakon kialakult magántulajdonú cégcsoportok fejlődési jellegzetességeivel e tanulmány keretében nem foglalkozunk; a hazai magánholdingok életpályáinak elemzése – terveink szerint – egy másik publikáció tárgyát képezi.

Cikkünk megírásához a nemzetközi szakirodalmon kívül több hazai empirikus (elsődleges) forrásból merítettünk információkat: tanulmányoztuk számos vállalat (társaság), illetve vállalatcsoport (társaságcsoport) belső dokumentumait, személyes interjúkat készítettünk felsőszintű vezetőikkel, felhasználtuk az általunk vezetett egyetemi foglalkozások, szakszemináriumok keretében készült vállalati esettanulmányokat és szervezetelemzési tárgykörű diplomamunkákat, valamint támaszkodtunk a tanszék vezetési tanácsadási tevékenysége során szerzett gyakorlati tapasztalatainkra. Az egyéb források közül feldolgoztuk a téma egyes vonatkozásait tárgyaló szakértői írásokat, szakkönyveket, továbbá a Figyelő, a Heti Világgazdaság és más gazdasági, ill. napi lapok informatív jellegű tudósításait.

## A konszernek és holdingok működésének elvi kérdései

### A konszern és holding fogalma, a konszernszervezetek főbb csoportjai

A konszernek és holdingok (mint a szervezeti struktúrák és jogi formák egységeként értelmezett vállalatcsoportosulások) több évtizedes működési múltra tekintenek vissza a fejlett ipari országokban. Kialakulásuk és fejlődésük volta-képpen egy szerves folyamat következménye: a konszernek (holdingok) elterjedésének meghatározott előfeltételei voltak a jogi intézményrendszer, a tulajdonosi szerkezetet és a szervezeti formákat illetően. Az alapvető szervezeti formák oldaláról tekintve a folyamatot, a divizionális szervezetek megjelenése és különböző típusaik gyakorlati alkalmazása nagymértékben segítette, előkészítette a konszernek és holdingok működésének kibontakozását, fejlődését.

A klasszikus divizionális szervezetekben elősorban az az elv érvényesül, hogy léteznek olyan felelősségi és elszámolási egységek (divíziók), amelyek egy adott termékcsoporttal, vevőcsoporttal vagy egy adott régióval kapcsolatos operatív teendőket látnak el, és a központ szerepe döntően a stratégiai kérdésekkel való foglalkozásra, a pénzügyi, befektetési és fejlesztési kérdésekre, illetve a koordinációs mechanizmusok működtetésére terjed ki. A divizionális struktúrák fejlődése a piacgazdaságokban végül is elvezetett oda, hogy az egyes divíziók jogilag önálló társasági formákban működve, többé-kevésbé egymástól függetlenül végezzék tevékenységüket, és az irányító szervezet a jogi szabályozás keretein belül – a tulajdonosi struktúrának megfelelően – egy jogi személyiségű, elkülönült irányító társasággá alakuljon át. A divizionális szervezet fejlődése során, a belső üzletági vállalkozások kiépülését követően ugyanis egyfelől igény mutatkozott még további, újabb tevékenységi területekre, iparágakba való belépésre, másfelől viszont egyes meglévő profilok, üzletágak „leadására”, visszafejlesztésére, az alapvető (core) kompetenciák fokozottabb kiaknázásával összefüggésben. Ezeket a stratégiai lépéseket, intézkedéseket a tapasztalatok szerint jóval könnyebb volt megtenni, végrehajtani a társaságcsoport „laza” szervezeti-jogi keretei között, mint az egységes vállalatstruktúrákon belül. A konszernforma mindemellett lehetőséget nyújtott – sajátosan „hibrid” megoldásként – a nagyszervezet és a kisszervezetek előnyeinek egyesítésére, rugalmas kombinációjára is.

Azt lehet mondani tehát, hogy a konszern sok tekintetben hasonló strukturális megoldást mutat mint a divizionális szervezeti formáció. Más oldalról ez azt is jelenti, hogy az „igazi“ konszern-szervezet kialakítása gyakorlatilag elképzelhetetlen egy divizionális jellegű, alapvetően a decentralizáció elvére építő, a tagtársaságoknak viszonylagosan nagy mozgásteret biztosító irányítási struktúra működése nélkül. Ugyanakkor természetesen nem szükségszerű, hogy a divizionális szervezeti formák (jogi személyiség nélkül divíziókkal) konszernné alakuljanak át (Bögel, 1995). Amennyiben a divizionális szerveződésű vállalat megőrzi egységességét, jogi szempontból jellemző „egyszintűségét“, úgy persze számolni kell azzal, hogy a divíziók – bármilyen nagy önállósággal rendelkezzenek is – csak belső vállalkozásként funkcionálnak, és tevékenységük ellenőrzése, felügyelete a vállalati belső irányítási láncon keresztül valósul meg. Ezzel szemben a konszernszervezeteknél a jogilag önálló tagtársaságok ellenőrzése, befolyásolása a részvény(üzletrész) tulajdonosok tökerészesedésén alapul, vagyis az irányítás módja a tőkefüggőségi (valamint szakmai) relációkra, és nem a szervezeti hierarchia alá- és fölérendeltségi viszonyaira épül. Ezt a vonást tükrözi a konszernszerű vállalatcsoportosulások tisztán jogi aspektusú meghatározása, amely szerint a konszern nem más, mint egységes irányítás álló, önálló jogi személyiséggel rendelkező vállalatok (társaságok) összekapcsolódása, többségi tulajdonosi részesedés alapján (Godin–Wilhelmi, 1971; Hoffmann, 1993).

- *A konszern és a holding*

A fentiek alapján konszernnek azt a vállalati csoportosulást nevezzük, amelynek – jogilag is önálló – tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében közösen tevékenykednek valamely iparágban vagy iparágakban (Dobák és társai, 1992, 1996). A konszern-szervezet tehát – felfogásunk szerint – a tőkekoncentráció egyik megjelenési formája, amely formában a szakmai elemek, ágazati szempontok is összekötő kapcsot jelentenek a tagvállalatok számára. A konszern ilyen értelemben elhatárolandó azoktól a szervezeti megoldásoktól és együttműködési formáktól, amelyeket a különböző konzorciumok, kartellek, egyesülések, stratégiai szövetségek jelentenek, hiszen az utóbbiak esetében

egyáltalán nem tőkekoncentráción, hanem csupán (szakmai) kooperáción alapuló szervezeti formációkról van szó (Hoffmann, 1993).

A holding kifejezés nagyon gyakran összefonódik, illetőleg keveredik a konszern fogalommal. Sem a szakirodalomban, sem a gyakorlatban (hazai és külföldi gyakorlatot egyaránt tekintve) nincs egyértelműen tisztázva a holding és a konszern közötti viszony: holdingnak nevezik egyrészt a konszern irányító társaságát, de gyakran holding megnevezéssel jelölnek teljes vállalatcsoportot (irányító társaság plusz irányított társaságok) is. Az utóbbi értelmezéssel találkozunk például egy, az olasz állami holdingok privatizációjáról szóló tanulmányban, ahol a holdingot mint a csúcsholding, az alholdingok és az alholdingok felügyelte vállalatok által alkotott szerveződési formát tárgyalja a szerző (Valentiny, 1991).

Ha a fogalom eredeti jelentését vizsgáljuk, elméletileg a holding egy olyan irányító (ellenőrző) társaság, amely – részvénycsomagok birtoklásának jogán – kizárólag a vagyonnevelés eszközeivel befolyásolja az irányított társaságokat (Szabó, 1989, 1991). Ez azt jelenti, hogy azon fórumokon keresztül avatkozik be az irányító társaság az irányított társaságok életébe, amely fórumokat az egyes országok társasági joga alkalmazásra megjelöl és előír (pl. közgyűlések, taggyűlések, továbbá választott felügyelő bizottságok és igazgatóságok, igazgató tanácsok), illetve, amely fórumok (pl. tőzsde) lehetővé teszik a külső cégmegítélés hatásának az érvényesítését (pl. részvényvásárlás, részvényeladás útján). A vázolt elméleti értelmezést kiterjesztve a holdingnak tekintett teljes vállalatcsoportra, egy részvényjogi megközelítés szerint a holdingban az irányító társaság (tőketulajdonosként, vagyonnevelőként) a legkülönbözőbb gazdasági ágazatokba tartozó (leány) társaságokat – mintegy portfólió szemléletben, tőkehozam maximalizálásra törekedve – pénzügyileg irányítja (Sárközy, 1996). Ez utóbbi holding felfogás lényegében arra utal, hogy az irányított társaságok, leányvállalatok tulajdonosi jogai ugyan a holdingközpontnál vannak, de az irányított társaságok között nem állnak fenn az általunk definiált konszern fogalom kapcsán említett kölcsönös összefüggések, azaz nem mutathatók ki a reálszférában is megjelenő kapcsolatok, szakmai jellegű összefonódások (pl. licenc megállapodások, egyeztetett marketingtevékenység, féltermék szállítások).

Ugyanakkor a konszernnek működési gyakor-

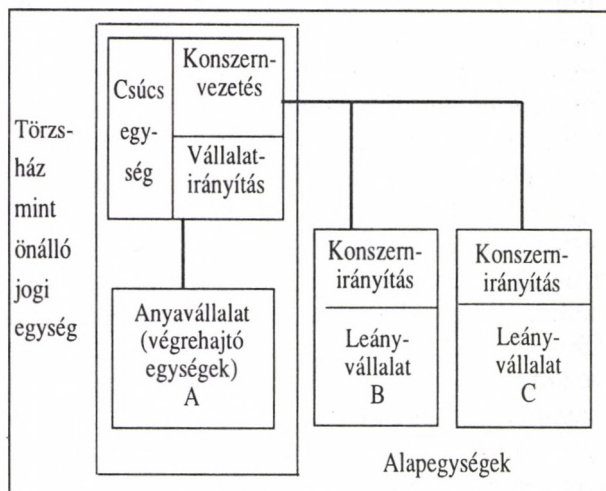
latában sokszor az irányító társaság nem csak tisztán tőketulajdonosi funkciókat lát el, mégha – elméletileg vitathatóan – a holding megnevezést használják is az irányító társaságra. A konszernnek irányító társasági szerepét ellátó „holdingok“ a vagyonkezelési megfontolásokon túl, az esetek többségében szakmai szempontokat is érvényesítenek az irányított társaságok befolyásolására. Általában az a kivételes eset, amikor a konszern élén álló irányító társaság (holding, konszernközpont) ténylegesen „csak“ vagyonkezelő funkciót tölt be a többé-kevésbé azonos szakmai profillal rendelkező társaságok irányítása során.

• A konszernszervezet két alapvető működési modellje

A konszernszervezet „építőelemein“ a vállalatcsoportosulásnak azokat az összetevőit értjük, amelyek – azonosításukkal – lehetővé teszik az irányító és az irányított területek elhatárolását, valamint hozzásegítenek a konszernformák alapvető (elsődleges) csoportosításához (Dobák és társai, 1992). A konszernszervezet két fő összetevőjét a „csúcsegység“ és az „alapegység“ képezik (az egyszerűség kedvéért itt most eltekintünk a „köztes“ egység, avagy köztes holding, alholding fogalmától). A csúcsegység („Spitzeneinheit“) a konszern egészét átfogó irányítási tevékenységet lát el, és pedig vagy a konszernen belüli „uralkodó“ vállalat (törzsház, anyavállalat) jogilag nem önálló részeként (igazgatósági csúcsszerveként), vagy jogilag önálló társaság (holding, konszernközpont) formájában. Az alapegységek („Grundeinheiten“) a konszern tevékenységi körébe, működési profiljába tartozó termelési, kereskedelmi, szolgáltatási, beszerzési feladatokat végzik, akár az anyavállalaton belüli (jogi személyiség nélküli) részlegek, akár jogi személyiségű leányvállalatok formájában alakítják ki azokat. Attól függően, hogy a csúcsegység irányítási-vezetési feladatkörét konkrétan milyen jellegű, természetű funkciók képezik, a német szervezetelméleti irodalom megkülönbözteti a törzsház-konszern, valamint a holding-konszern (Bleicher, 1991, 1994; Hoffmann, 1993) mint a konszernszervezet két fő működési modelljét.

A törzsház-konszern esetében a csúcsegység közvetlen irányításával működő anyavállalat maga is előállít termékeket, illetőleg nyújt szolgáltatásokat a külső piaci partnerek számára, miközben a csúcsegység konszernirányítási feladatokat lát el a leányvállalatok vonatkozásában (1. ábra).

Törzsház-konszern (holding nélkül)



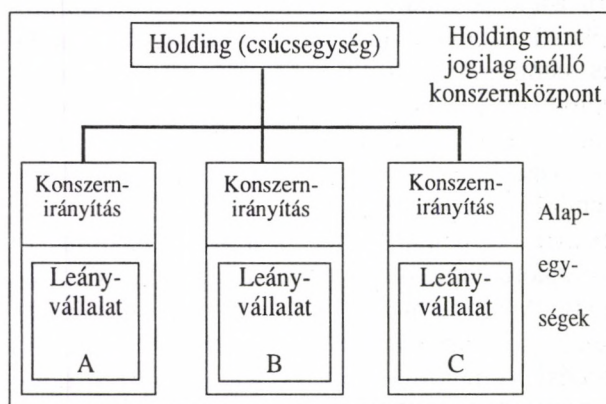
Forrás: Bleicher, 1991, 1994.

Az 1. ábra szerint a törzsház-konszern vezetése kettős funkciót tölt be: egy operatívnak tekinthető vállalatvezetési feladatkört lát el az anyavállalat szervezeti-jogi keretein belül folyó gazdasági tevékenység, az ún. törzs üzletág „menedzselésével“, továbbá egy konszernirányítási feladatkör is hárul rá a jogilag önálló leányvállalatok szakmai és pénzügyi-vagyonkezelői befolyásolása terén. A konszernvezetés ily módon egyszerre tölt be hagyományos vállalatvezetési, és lényegileg stratégiai tevékenységet tekinthető konszernirányítási funkciót (Antal, 1995).

A holding-konszern szervezetében a csúcsegység (mint jogilag önálló társaság, holding) csupán a konszernirányítás – elsősorban stratégiai-pénzügyi jellegű – feladataival foglalkozik, és kizárólag a leányvállalatok feladatkörébe, kompetenciájába tartozik az effektív termelési és/vagy szolgáltatási tevékenységek végzése (2. ábra).

2. ábra

Holding-konszern (holdingstruktúrával)



Forrás: Bleicher, 1991, 1994.

A 2. ábrából kivehetően a konszernvezetés kettős funkciója megszűnik azáltal, hogy az anyavállalatból leválik a gazdasági (termelő) tevékenység, és jogilag önálló leányvállalat(ok) keretében folytatódik, természetesen önálló vezetéssel. A különálló csúcsegységként megszerveződő konszernközpont (holdingra) ezek után csak a konszernirányítás feladatai és koordinációs kötelezettségei hárulnak a „kétszintű“ vállalatcsoportosulás keretei között. A holding-konzernben tehát a csúcsegység már „megszabadul“ az anyavállalat operatív termelés-szervezési feladataitól, a napi felügyelet kötelezettségeitől.

Elfogadva a konszernszervezetek imént bemutatott elsődleges csoportosítását megállapítható, hogy a törzsház-konzern tulajdonképpen átmeneti formát képez a holding-konzernhez „vezető úton“. A törzsház-konzern ugyanis az esetek többségében az első megjelenési formája a konszernszervezet fejlődési fokozatainak, amely kiinduló formát általában időbeli sorrendiséggel követik a holding-konzern különböző alaptípusai, nevezetesen a stratégiai holding-konzern (a szakirodalomban elterjedt rövidítéssel: stratégiai, avagy menedzsment-holding), a pénzügyi holding-konzern (pénzügyi holding), és a vagyonekezelő holding-konzern (vagyonekezelő holding).

Az eddigieket összegezve tehát a konszern fogalmát szervezetelméleti szempontból tágabbnak tekintjük, mint a holding kifejezést: holding-ról (pontosabban holding-konzernről) akkor beszélünk, ha a vállalatcsoportot szakmailag és/vagy pénzügyileg irányító csúcsegység jogilag is elkülönült formában működik, mentesülve a konszern termelési-szolgáltatási tevékenységének közvetlen irányítási feladataitól. Ilyen értelemben a holding (holding-konzern) fogalmából nem zárjuk ki a szakmai jelleget, megegyezően a külföldi (német, francia, olasz) menedzsment irodalom szóhasználatával (Theisen, 1991; Bühner, 1992; Hoffman, 1993; Bleicher, 1994; Jannic, 1991; Lorenzoni, 1983).

*Ehelyütt jegyezzük meg, hogy több nyugati menedzser idegenkedik a „holding“ szó használatától, amikor az irányítása alatt álló vállalatcsoport tevékenységéről, és ezzel összefüggésben a konszernközpont feladatairól van szó. Francia konszernnek felsővezetőivel készült interjúk tanúsága szerint (Jannic, 1991; Ph.G., 1996), a megkérdezett gyakorlati szakembereket kifejezetten zavarja a „holding“ kifejezés, mert a közvélemény, illetőleg a napi sajtó pusztán a pénzügyi-vagyonekezelői irányítást, a befektetési*

*portfoliómenedzselést „párosítja“ a holding (holding-konzern) szervezeti fogalmával. A konszernnek élén álló menedzserek viszont hangsúlyozzák, hogy az általuk irányított ipari holdingokban nemcsak a tőkeemeltérülési mutatók kalkulációjával, az üzleti területek piaci kilátásainak előrejelzésével, prognosztizálásával foglalkozik a konszernközpont, hanem – a vállalatcsoport kialakult „ipari kultúrájával“ összhangban – üzletpolitikai irányelveket dolgoz ki és különböző szakmai döntéseket hoz, illetve stratégiai intézkedéseket foganatosít.*

A konszernstruktúrák létrehozását, kialakítását – a több évtizedes nyugati tapasztalatok tükrében – a következők indokolhatják (Bronder, 1991; Bleicher, 1994; Dobák és társai, 1996):

- szervezeti előnyök (pl. nagyobb rugalmasság és innovációs hajlam);
- pénzügyi előnyök (közös fellépés hitelintézetekkel szemben, belső bank működtetése likviditásmenedzselési céllal stb.);
- marketing vagy értékesítési okok (piacok szegmentálódása, vevők egyéni igényeinek kielégítése, értékesítési csatornák elhatárolása egymástól stb.);
- inputforrások, know-how biztosítása, a termék technológiaigényességének fokozása;
- konszern társaságok közötti kapcsolatokban rejlő pozitív szinergiahatások kihasználása, a kooperációs készség javítása;
- politikai vagy jogi megfontolások a piacok globalizálódásával összefüggésben.

A konszern kialakulásának és formálódásának lehetséges útjai a következők (figyelemmel a törzsház-konzern megszerveződésére és továbbfejlődésére a holding-konzern különböző formáiba):

- egy vállalat szétválása két vagy több jogilag önálló részre (pl. termelőrészleg önállósítása, vagy szolgáltató területek „kiszervezése“ és azok közös irányításának megteremtése);
- leányvállalat alapítása;
- többségi részesedés szerzése meglévő, idegen tulajdonú vállalatban;
- jogilag önálló vállalatok összefogása.

A konszernszervezetek két alapvető működési modelljének (törzsház-konzern, holding-konzern) megkülönböztetésén, elhatárolásán túlmenően a szakirodalomban más lényeges csoportosításokkal, tipizálásokkal is találkozhatunk. Az

egy klasszifikációs ismérvek a konszernirányítás jellemzőire, a tagtársaságok közötti kapcsolatok jellegére, a függőségek okára, a konszernben folyó tevékenységek jellegére és a vállalatcsoport által követett politikára vonatkoznak. A legfontosabb típusképző ismérvek a következők (Dobák és társai, 1992, 1996):

1. A konszernirányítás jellemzői szempontjából alapvetően négyféle konszernirányítási típus határozható el: az operatív, a stratégiai, a pénzügyi és a vagyongazdálkodási. E típusok elnevezése elsősorban arra utal, hogy az irányító társaság, illetve a konszernvezetés mely eszközökkel és milyen vezetési filozófia alapján befolyásolja a hozzá tartozó irányított társaságokat.

2. A konszern alkotó társaságok közti kapcsolatok jellege szerint megkülönböztetünk alárendelő és egyenrangú konszerneket. Az alárendelő konszern egy uralkodó (irányító) és egy vagy több függő (irányított) társaságból álló vállalatcsoport (Bleicher, 1991). Az egyenrangú konszernben az irányító társaság valamilyen közös érdek megvalósulása érdekében aláveti magát egy koordinációs szervezetnek, s ezzel az egyetemes vezetés – az alárendeltség ellenére – megvalósulhat.

3. Az alárendelő konszern a függőség okát tekintve lehet valódi vagy szerződéses attól függően, hogy a függelmi kapcsolat szerződés vagy valóságos többségi tulajdon alapján jött létre. A valódi (faktikus) konszernekben a befolyásolási lehetőségeket az irányító társaság részesedésének mértéke, többségi tulajdonosi joga biztosítja. Ezzel szemben a szerződéses konszernnek – ahogy ez nevéből is kiderül – a konszern alkotó társaságok közötti szerződések révén alakulnak ki (a gyakorlatban irányítási, illetve nyereségelvonási szerződéseket kötnek) (Bühner, 1994).

4. A konszern alkotó társaságok tevékenységének jellege és belső kooperációs kapcsolataik intenzitása szerint vertikális, horizontális (vagy laterális) és vegyes konszernek különböztethetők meg. A vertikális konszernnek a termék nyersanyagának megszerzésétől a késztermék vevőhöz való elszállításáig terjedő vertikumot fogják át – részben vagy teljes egészében. Az irányított társaságok közötti termelési-kooperációs függőség miatt a vertikális konszernekben kulcskérdés a belső elszámolóárak meghatározása, illetve a szűk keresztmetszetek kezelése, mert e tényezők gyakorlatilag az egész konszern teljesítményére kihathatnak. A horizontális konszern – a vertikális jellegűvel szemben – az egymástól független, nem egymásra épülő tevékenységekkel

jellemezhető, vagy azonos jellegű, rokon, esetleg kiegészítő termékeket, szolgáltatásokat előállító leányvállalatokat foglalja magában. A vegyes szerveződési típusú konszernben mindkét fajta kapcsolati rendszer megtalálható (Bleicher, 1991; Scheffler, 1992).

5. Vállalatpolitikai szempontból ún. differenciált és koncentrált vállalatcsoport-típusok határozhatóak el (Frese, 1992). A tevékenységi sokszínűséggel jellemezhető differenciált konszern (konglomerátum) az irányítása alatt álló, különböző iparágakba tartozó leányvállalatai révén a pénzügyi szinergiák kihasználására törekszik. Fő célja a strukturális és konjunkturális kockázatok kiegyenlítése, a pénzügyi integráció érvényesítése. Az irányított társaságok autonómiája viszonylag nagy, az irányító társaság korlátozó szerepe a nyereségelvonásban, a beruházási keretek „normatív” meghatározásában, és a tagtársasági felsővezetők saját hatáskörű ki-nevezésében jut érvényre. A differenciált konszern a stratégiáját elsősorban a pénzügyi menedzsment útján valósítja meg. Az egységesség erejére építő koncentrált konszernnek a technikai-technológiai, illetve a piaci szinergiákat kívánják érvényre juttatni.

Ennek megfelelően megkülönböztethetjük a folyamatorientált, illetve a programorientált konszern altípusokat. A folyamatorientált (azaz horizontálisan integrált) altípus a humán és műszaki jellegű erőforrások összehangolására, racionalizálására törekszik, és stratégiájának sikerét a horizontális értékalkotó lánc lerövidítésével, illetve meghosszabbításával éri el. A programorientált altípus egy iparág termék-piac kombinációinak vertikális integrációját képviseli, amely szerveződési forma esetében az irányító társaság a stratégiai célkitűzések eléréséhez központosítja a fejlesztési, marketing és beruházási döntéseket. (Frese, 1992).

### A konszernirányítás jellemzői

A konszernvezetés legfontosabb feladata a konszern egészét érintő egységesen szabályozandó kérdések kezelése, továbbá az egyes irányított társaságokra vonatkozóan központilag előírandó szabályok meghatározása, valamint a konszernvezetés szintjén cselekvési irányvonalként vagy javaslatként megfogalmazódó előzetes iránymutatás az irányított társaságok számára. (Theisen, 1991).

A konszernvezetés irányítói szerepét akkor gyakorolja hatékonyan, ha képes hozzájárulni a

vállalatcsoport egésze üzleti értékének növekedéséhez. A konszernvezetés alapvető feladatának tehát a konszernportfólió optimalizálása, a kritikus erőforrások és a döntési folyamat közben tartása tekinthető (Hungenberg, 1992).

A konszernportfólió kialakításának feladata nem delegálható alsóbb szintre. Az üzleti területek koordinációjával kapcsolatosan azonban felvetődik a kérdés, hogy milyen mértékben kell és célszerű a felelősségi és hatásköröket delegálni, mennyire közvetlenül avatkozzon be a központ az üzleti területek döntési folyamataiba, milyen mértékben biztosítsa az üzleti területek átfogó összehangolását.

Az elsődleges funkciókon túlmenően a konszernvezetés gyakran lát el meghatározott szolgáltatási és tanácsadási funkciókat is. Ezzel kapcsolatos alapelv, hogy azokat a szolgáltatásokat és speciális tevékenységeket érdemes a konszernközpontban tartani, melyek igénybevétele az irányított társaságok részéről esetleges, alkalmasszerű, ezért nem indokolt az ilyen feladatvégzést decentralizáltan, párhuzamosan, állandó jelleggel kialakítani több tagvállalati egységben is.

*A következőkben sorra jellemezzük a konszernirányítás egyes típusait, összekapcsolva az irányítási típusjegyeket a törzsház-konzern és holding-konzern szerinti alapvető konszernosztályozás szempontjaival!*

□ Az operatív típusú irányítás esetében a konszernvezetés erős, közvetlen irányítást gyakorol az irányított egységek, társaságok felett; stratégiai irányítás esetén a konszernközpont olyan közvetett eszközökkel irányítja társaságait, amelyek jórészt mentesek az operatív beavatkozástól és a legfontosabb vállalat- és üzletpolitikai, termék- és technológia-fejlesztési, valamint embererőforrás-fejlesztési irányelvek meghatározására korlátozódnak; pénzügyi irányítás esetén a stratégiai eszközök egy olyan szűkebb tárával él a konszernközpont, amely az irányított társaságok tevékenységének pénzügyi ellenőrzésére, valamint – a pénzügyi források újraelosztása révén – fejlesztési lehetőségeik korlátozására, illetve bővítésére szolgál; vagyonkezelői irányítás esetén pedig a tőkeallokáció (befektetés, részvények és üzletrészek vásárlása, ill. eladása) útján ellenőrzi az irányító társaság (konzernközpont) az irányított társaságokat (Dobák és társai, 1992, 1996).

Az operatív típusú konszernirányítás esetében általában a következő funkciókat gyakorolja a törzsházi konszernvezetés, illetőleg a holding-

konzern irányító társasága:

- operatív tervkoordináció;
- operatív controlling és költségvetés;
- központi gazdálkodási funkciók;
- központi termékfejlesztés;
- termelésirányítás koordinációja;
- értékesítés központi koordinációja;
- személyzeti-oktatási tevékenység.

Az említett funkcionális területek apparátusaihoz társulnak a törzskari jellegű feladatokat (belső ellenőrzés, jog stb.) ellátó szervezeti egységek.

Az operatív konszernirányítás jegyeit a szakirodalom elsősorban a törzsház-konzernnel hozza összefüggésbe (Hungenberg, 1992; Hoffmann, 1993), megállapítva, hogy e konszernforma esetében a központi döntésekre épülő irányítás a jellemző. Mindazonáltal a törzsház-konzern működésénél – az 1. ábra kapcsán elmondottak figyelembevételével – kimutathatók az irányítás stratégiai elemei is, különösen a jogilag önálló leányvállalatok szakmai felügyelete vonatkozásában, továbbá az anyavállalaton belüli üzleti területek stratégiai távlatú kialakításának vagy visszafejlesztésének tekintetében (Bleicher, 1994). Ugyancsak a vegyes jellegű, operatív-stratégiai irányítás vonásai jellemzik azokat a szervezeti formációkat, amelyek már közvetlen átmenetet képeznek a törzsház-konzern és a stratégiai (menedzsment) holding-konzern között (Hungenberg, 1992), tudniillik az anyavállalatból kiszakadó, jogilag önálló leánytársasággá alakuló egységek, termelő részlegek vezetői ideiglenesen még központi „támogatásra” szorulhatnak. Az operatív (és operatív-stratégiai) típusú konszernirányítás jelentőségére utal, hogy a kilencvenes évek elejének adatai szerint a német konzernnek többsége még törzsház-konzern formájában működött (illetőleg átmeneti formációt képviselt a törzsház-konzern és a stratégiai holding-konzern között) (Hoffmann, 1993).

*Az operativitás egyébként olyan új irányított társaságok konszernbe vonása esetén is elképzelhető, amelyeket a konszern vezetésének közvetlenebb eszközökkel kell irányítania a gyorsabb és zökkenőmentesebb beilleszkedés érdekében. Szintén sikeres lehet az operatív jellegű konszernirányítás a viszonylag stabil környezetben tevékenykedő vállalatcsoportnál, ahol egy karizmatikus, határozott egyéniségű felsővezető áll a konszern élén. Végül operatív konszernirányítás nyilvánulhat meg az erős szabályozottság feltételei között tevékenykedő, lényegében csak a termelésprogramozásban kompetens tagvállalatok*

esetében; ennél az irányítási megoldásnál azonban hangsúlyozandó, hogy az ilyen típusú „konzern” már egyáltalán nem rendelkezik a divizionális struktúrára alapvetően jellemző decentralizáltság vonásával.

□ A stratégiai holding-konzern esetében elsősorban az az alapelv érvényesül, hogy az irányító társaságnak (konzernközpontnak) általában nem lehet operatív jellegű funkciója, hanem döntően stratégiai eszközökkel befolyásolja az irányított társaságokat, amelyek az operatív tevékenységeket gyakorolják. A konzernközpont koordináló szerepet vállal magára, és a konzernvállalatok mint nyereségközpontok autonómiájának biztosítását, garantálását a nagyszervezeti előnyök egyidejű kihasználásával próbálja ötvözni stratégiai irányító tevékenysége során (Bühner, 1992).

A stratégiai holding-konzern vezetésének fő feladatai a következők (Bleicher, 1991, 1994; Antal, 1995):

- konzernstratégia és leányvállalati célok összehangolása;
- erőforrásbiztosítás kiemelt, jövőbeli feladatok megvalósítására (pl. új technológiabázis létesítése);
- az egész konzernre kiterjedő tőke-, likviditás- és eredménytervezés;
- kutatási, beruházási súlypontokról való döntés a diverzifikációs stratégiával összhangban;
- vállalatok, tőkerészesedések vásárlása és eladása;
- a menedzsment szakmai fejlesztése;
- törzskarok működtetése tanácsadási és ellenőrzési funkcióval (PR, környezetvédelem, jog, adóügyek);
- központi szolgáltatások biztosítása.

Ezen feladatok ellátására általában a következő lényeges funkciókat hozzák létre a stratégiai (menedzsment) holding-konzern központi munkaszervezetében:

- konzern célkitűzések kialakítása, konzerntervezés és koordináció;
- tagvállalati operatív tervek és költségvetések jóváhagyása;
- konzern controlling;
- központi humánpolitika, vezető-továbbképzés kiépítése és támogatása;
- programtervezés, pénzügyi eszközök biztosítása és allokációja;
- befektetések irányítása és ellenőrzése;
- stratégiai szövetségek létrehozásának koordinációja;

- szinergiamenedzselés, ökológiai és kockázati menedzselés.

A felsorolt funkciók gyakorlására viszonylag nem nagy létszámú apparátust alakítanak ki, továbbá a konzernszintű ellenőrzésre, a jogi kérdések megoldására, az adózási problémák kezelésére, a környezetvédelemre törzskari jellegű szervezeteket hoznak létre.

A stratégiai holding-konzern – elterjedtségét tekintve – szintén jelentős, egyre gyakrabban alkalmazott konzernirányítási formának tekinthető a fejlett országokban; az előzőekben hivatkozott felmérés szerint például az ötven legnagyobb németországi ipari vállalat(csoport) egyharmadát stratégiai (menedzsment) holding-formában működtették a kilencvenes évek elején (Hoffmann, 1993). Ugyancsak kimutatta a stratégiai típusú konzernirányítás – hatásköri decentralizálási célzatú – alkalmazását egy korábbi empirikus felmérés, amelyet a legnagyobb amerikai vállalatok körében végeztek (Bergsma, 1988). A holding-konzern e formájának működési jellegzetességeit vizsgálva, elemezve az újabb kutatások már különböző altípusait is elhatárolják a stratégiai (avagy menedzsment) holdingnak. A német vállalatcsoportosulások körében például különbség tehető a „vegyesen integrált” menedzsment-holding, a „funkcionálisan integrált” menedzsment-holding és a „sovány (lean)” menedzsment-holding között (Bühner, 1992, 1993). A típusalkotás azon a különbözőségeken alapul, hogy a holding-konzern egésze számára a központi szolgáltatásokat nyújtó apparátus az irányító holdingtársaság szervezetében vagy attól elkülönítve (az egyik leányvállalat szervezetéhez csatoltan, illetve jogilag önálló társasági formában) végzi tevékenységét.

*A stratégiai holding-konzern kialakulási folyamatát lehetett megfigyelni a nyolcvanas évek második felében a Daimler-Benz szervezetének változásainál. A cég 1985-től – vállalatfelvásárlások révén – erőteljesen diverzifikálta tevékenységét; a hagyományosan alapvető profiloknak számító személygépköcsi és haszonjármű gyártás mellé, azok technikai-technológiai támogatására a Daimler-Benz megszerezte a komoly termelési tradíciókkal rendelkező, de pénzügyi nehézségekkel küzdő AEG elektronikai vállalat részvénységét, továbbá tulajdonába került egy motorokat és turbinákat előállító, valamint egy repülőgépeket gyártó vállalat. Az elektronikai területre történő „belépés” valójában nem is*

annyira a Daimler-Benz termékeinek választék-bővítését, mint inkább a gépkocsik egyes kulcsfontosságú alkatrészeinek ellenőrzött gyártását célozta. Ezen túlmenően az AEG szoftver-fejlesztéssel is támogatta a gépkocsi üzletágaknál termelésbe állított robotokat. A másik két megvásárolt cég – az eredeti profiljukban szerzett kutatási és gyártási tapasztalataikra támaszkodva – speciális anyagfajtákat fejlesztett ki a gépkocsi karosszériákhoz és motorokhoz. E diverzifikációs lépésekkel a Daimler-Benz a csúcstechnológia periférikus területeiről a fejlődés élvonalába szándékozott kerülni a nyolcvanas évtized végére (Richman, 1986; Van Tulder - Junne, 1988; Tari 1990).

A beolvasztott vállalatok az akvizíció után is megtartották jogi önállóságukat, s így a törzsház-konzern szervezeti-jogi formájában működött a továbbiakban a Daimler-Benz. A konzernirányítás típusát tekintve a szóban forgó időszakban gyakorlatilag az operatív konzernirányítás jellemezte a vállalatcsoportot: a „technológiák szinergiájának” megvalósítására hivatkozva, az új leányvállalatok tekintetében is erős centralizációs törekvések érvényesültek az anyavállalati konzernvezetés részéről (Bauer-Nowak, 1991; Bühner, 1992).

A későbbiek során, 1987 végétől alakult ki az a meggyőződés a Daimler-Benz-nél, hogy az üzleti területek „piacközelségének és rugalmasságának fokozása” érdekében indokolt lenne a stratégiai holding-konzern forma alkalmazása a cégcsoport számára. A Daimler-Benz konzern 1989 elejétől teremtette meg a konzernirányítás stratégiai típusának bevezetési lehetőségét azzal, hogy a Daimler-Benz AG (mint jogilag elkülönült holdingtársaság, konzernközpont) irányítása alatt három, ugyancsak jogilag önálló ún. vállalkozási területet hozott létre (Mercedes Benz AG, AEG AG, Deutsche Aerospace AG). A Mercedes-Benz az anyavállalattól leváló és önállósó személy- és haszongépjármű üzleti területeket fogta össze részvénytársasági formában, míg az AEG (változatlan jogi önállósággal) az automatizálási, elektronikai, irodatechnikai stb. üzletágaknak biztosította a működés szervezeti keretét. A harmadik vállalkozási területen, a Deutsche Aerospace (DASA) tulajdonképpen „köztes holdingként” képezett egy olyan irányító társaságot, amely négy leányvállalat (Dornier, MTU, MBB, TST) tevékenységét koordinálta a repülőgépgyártási ág szakmai követelményei alapján (Heller, 1989). A negyedik (jogilag önálló) vállalkozási terület (Daimler-Benz Inter Services

AG), a holding-konzern központi szolgáltatási feladatainak ellátására szerveződött meg (rendszerház, pénzügyi és biztosítási szolgáltatások, kereskedelem, marketing). A „menedzsment-holding” koncepciójának megfelelően a konzernközpont hatáskörébe került a vállalkozási területek stratégiai jellegű irányítása, koordinálása és ellenőrzése, az irányított társaságok (vállalkozási területek) pedig – a döntési hatáskörök szigorúan következetes elválasztása nyomán – az operatív termelési és szolgáltatási feladatok végzésére kaptak felhatalmazást (Bauer-Nowak, 1991; Gomez, 1992).

□ A pénzügyi holding-konzernnek esetében az irányító társaság munkaszervezetének operatív beavatkozása még inkább szűkül, s elsősorban a következő funkciókat gyakorolja az irányító társaság:

- csoportstratégia, tagvállalati (irányított társaságokra vonatkozó) portfólióelemzések;
- forrásallokáció;
- pénzügyi vezetés, treasuring, controlling.

E funkciók gyakorlására általában kislétszámú vagyongazdálkodással, ingatlankezeléssel, pénzügygyel, számvittel és controllinggal, valamint személyzeti tevékenységgel kapcsolatos központi apparátust hoznak létre. A stratégiai holding-konzern esetében említett törzskari jellegű szervezeti részlegek (jog, adóügy stb.) ugyancsak megtalálhatók a pénzügyi holding-konzernnél is.

□ A vagyongazdálkodói típusú konzernirányítás esetében, ahol az irányító társaság a „klasszikus” holding funkciót gyakorolja, mindenféle operativitást mellőznek: kizárólag monetáris és vagyongazdálkodói eszközökkel befolyásolják az irányított társaságokat. Az irányító társaság (mint egy „valódi” holding) elsősorban a következő funkciókat látja el:

- tagvállalati (irányított társaságokra vonatkozó) csoportszintű beruházások;
- pénzügyi részvétel;
- banki mechanizmusok;
- vagyongazdálkodás, tőkebefektetés.

E feladatok ellátására igen kis létszámú, vagyongazdálkodással és ingatlankezeléssel foglalkozó egységeket, személyzeti feladatokhoz kapcsolódó apparátust, valamint finanszírozó banki intézményeket hoznak létre. A korábbi konzernirányítási típusoknál említett funkciók többségét – „extern” feladatokként kezelve – a szervezethez külső vállalkozásként kapcsolják. Azon konzernnek esetében célszerű ezt az irányítási típust alkalmazni, ahol az üzleti területek vertikális és

horizontális koordinációja által csak csekély mértékben vagy egyáltalán nem növelhető a vállalatcsoport értéke – ilyenek például a horizontális (diverzifikált) konszernek, amelyek heterogén üzleti területekkel rendelkeznek (Hungenberg, 1992).

A vagyongazdálkodási irányítás inkább tekinthető egyfajta tulajdonosi szemléletmódnak, mint – a divizionális elven nyugvó – irányítási típusnak, lévén, hogy a konszernvezetés az irányított társaságokra bízta a legtöbb olyan érdemi vezetői döntést, amelyek azok tevékenységének eredményességét befolyásolják. Az irányított társaságok eszerint maguk alakítják ki és valósítják meg stratégiájukat, következésképp az irányító társaság nem játszik stratégiai szerepet.

Az ilyen típusú konszernvezetés nem menedzseli az irányított társaságok közti interdependenciákat – ha egyáltalán vannak ilyenek –, tehát nincs ebből fakadó konfliktusmegoldási kényszer. A konszernvezetés tevékenysége lényegében portfólió-döntésekre szorítkozik, ami a konszern egészének eredményén javíthat, az egyes irányított társaságokén azonban gyakorlatilag nem. Az irányított társaságokra vonatkozóan ugyanis a csúcsegység pusztán a konszernhez tartozásról, vagy a vállalatcsoporttól történő megválásról hoz döntést – az elért társasági eredmények alapján.

**Összefoglalva tehát:** az operatív törzsház-konszern formától a vagyongazdálkodási eszközökkel irányító holding-konszern forma irányába haladva egyre erőteljesebben csökken az operativitás, ugyanakkor egyre növekvő szerepet játszik a monetáris és vagyongazdálkodási eszközökkel történő irányítás. Természetesen az operatív jellegű konszernirányítás esetében is gyakorolnak bizonyos pénzügyi, befektetői és vagyongazdálkodási funkciókat, de ezek gyakorlását a különböző intenzitású operativitás, az irányított társaságok (üzleti területek) életébe történő közvetlen beleszólás egyidejűleg jellemzi.

A különböző konszernirányítási típusokhoz tartozó funkciók gyakorlása jelentős eltérést mutat a hagyományos vállalati központ funkcióihoz képest. Az alapvető különbség abban áll (eltekintve most a törzsház-konszern forma sajátosságaitól), hogy a konszernközpont (irányító társaság) munkaszervezete – a társasági formákból és a jogi követelményekből adódóan – nem közvetlenül áll kapcsolatban az irányított társaságokkal. Ilyen formán a holding-konszern központja elsősorban a következő csatornákon keresztül „tartja kézben” az irányított társaságokat:

- tulajdonosi jogok gyakorlása (például az irányított társaságok taggyűlésén, illetve közgyűlésén);
- az irányított társaságok (illetve esetlegesen az irányított társaságok és az irányító társaság) között fennálló ún. szindikátusi szerződések rendszere;
- azon strukturális, technokratikus, illetve személyorientált koordinációs mechanizmusok, amelyek érvényesülését a tulajdonos kötelező jelleggel előírhatja az irányított társaságoknak.

A fentiek figyelembevételével azt mondhatjuk, hogy az első és második irányítási csatorna (tulajdonosi jogok gyakorlása, szindikátusi szerződések rendszere) szinte valamennyi holding-konszern típus esetében előfordulhat. A lényeges különbség a koordinációs mechanizmusok (eszközök) konkrét megjelenésében, illetve annak kötelező jellegében van.

Mindent egybevetve annak alapján minősíthetünk egy-egy konszernt (törzsház-konszernt vagy holding-konszernt) operatív (operatív-stratégiai), stratégiai, pénzügyi, vagy vagyongazdálkodási jellegűnek, hogy az irányító konszernvezetés, illetve irányító társaság milyen típusú koordinációs mechanizmus (eszköz) alkalmazását helyezi a középpontba. A központi funkciók száma, a központi apparátus nagysága, továbbá a tervek és az elszámolási rendszer részletzettsége, a vezetői beszámolórendszerek milyensége mutatja igazán meg, hogy a konszernszervezet az operatív, a stratégiai, a pénzügyi vagy esetleg a vagyongazdálkodási típusú konszernirányítási filozófiát követi-e, illetve tartja célszerűnek.

Bármelyik konszernirányítási típusról legyen szó, rendkívül nagy a személyorientált koordinációs eszközök szerepe. A személyi, személyzeti funkció valamennyi konszernirányítási típusnál megtalálható az anyavállalat, illetve az elkülönült irányító társaság központi funkciói között. Az operatív konszernnek (azaz elsősorban a törzsház-konszernnek) irányításánál e funkció a leányvállalati (és anyavállalaton belüli) vezető-kiválasztásra, az általános képzési, továbbképzési és oktatási feladatokra, illetve a szociális klíma (mint hatékonyságnövelő eszköz) megteremtésére irányul. Ezt kiegészíti az irányított leánytársaságok személyzeti munkája fölött gyakorolt szakmai hatáskör. A stratégiai holding-konszern esetében a személyzeti tevékenység döntően az irányított társaságok felsőszintű vezetőire és az irányító társaság szakembereire korlátozódik,

valamint a legfontosabb szakmai irányelvek kialakítását jelenti. Viszonylag más a humánpolitikai terület feladata a pénzügyi és a vagyongazdálkodási konszernirányítási struktúráknál. A személyzeti feladatok itt döntően arra irányulnak, hogy miképpen lehet a tulajdonosi jogok gyakorlását minél jobban elősegíteni a személyzeti politika, a személyzeti tevékenység eszközeivel. Mivel e holding-konzsernek irányítása döntően pénzügyi és vagyongazdálkodási eszközökkel történik, ezért nyilvánvalóan előtérbe kerül az irányító társaságnak azon funkciója, amelynek révén, segítségével a tulajdonos jogait gyakorolja az irányított társaságok legfelsőbb fórumain (taggyűlés, közgyűlés). A személyzeti munka, egyáltalán a személyorientált koordináció e két holding-konzern típusnál elsősorban arra irányul, hogy az irányító társaság olyan feladatokra készítse fel az általa megbízott egyéneket, hogy azok maximálisan képviseljék a tulajdonos érdekeit az egyes társaságok közgyűlésein, illetve taggyűlésein. A személyzeti feladatok ilyen értelemben erőteljesen tulajdonosi, vagyongazdálkodási, azaz bizalmi jellegű funkcióvá alakulnak, s elsősorban a következő tevékenységekre irányulnak:

- jelentések készítése a tulajdonosok számára;
- szavazati jogok és mandátumok meghatározása;
- személyes kapcsolatok kialakítása az irányított társaságok vezetőivel;
- tanácsadás az irányított társaságok ügyvezetőinek;
- segítségnyújtás a vezető kiválasztáshoz és az utánpótlási tervek elkészítéséhez;
- az irányított társaságok közgyűléseinek, illetve taggyűléseinek előkészítése;
- kontaktus kialakítása külső befektetőkkel, tulajdonosokkal.

Mind ezt azért fontos kiemelni, mert nagyon gyakran találkozhatunk azzal a véleménnyel az elméleti és gyakorlati szakemberek körében, hogy a konszernstruktúrák működtetése olyan típusú tevékenység, amelynél nem sok szerepe van az emberi tényezőknek. Éppen a legjobban működő konszernnek bizonyítják azt, hogy a személyzeti funkciók sok tekintetben elsődleges szerepet kapnak, vagy legalábbis hasonló fontosságúak, mint a pénzügyi és controlling mechanizmusokat működtető funkciók.

### *Néhány következtetés*

Az egyik legfontosabb tapasztalat a nyugat-európai és más fejlett országok konszernszerve-

zeteinek vizsgálata kapcsán az, hogy a struktúráknál érvényesül az időbeliség, a folyamatosság, illetve az egymásutánosság. Ezen elsősorban az értendő, hogy az operatív, stratégiai, pénzügyi és vagyongazdálkodási konszernkonceptiók egy sajátos szervezeti alakítási, szervezetejlődési sorrendet is jelölnek. A többé-kevésbé erőteljes operativitással működő – a vállalatcsoport-jejlődés kezdeti stádiumában levő – törzsház-konzern struktúrák bázisáról történő kizozdulás első állomása lehet az esetek többségében az operatív-stratégiai, a stratégiai, esetleg a stratégiai és pénzügyi eszközökkel történő konszernirányítás. Nagyon kicsi a valószínűsége annak, hogy egy lényegében operatív konszernstruktúrákat képviselő vállalatcsoport átalakítása a klasszikus vagyongazdálkodási feladatok ellátó holding-konzernné csupán egy lépésben történhet meg. Hozzá kell azonban tenni, hogy e konszernirányítási típusok nem automatikusan egymás után következő fázisokat jelentenek. Az adott konszern nemzetgazdaságban elfoglalt helye, sajátos piaci meghatározottsága, tulajdonosi struktúrája és technológiai adottságai (különös tekintettel a vertikálisra) nagymértékben meghatározzák azt, hogy egyáltalán milyen típusú konszernvezetési filozófiát lehet érvényesíteni. Ezzel kapcsolatban világosan kell látni, hogy egy nagyfokú vertikális rendellező konszern (pl. a kohászati ágazatban) nagy valószínűséggel sohasem juthat el a klasszikus vagyongazdálkodási funkciókkal működő holding-konzern jellemző struktúrájához. Másképpen fogalmazva: valószínűleg inadekvát lenne ez a struktúra ahhoz a tevékenységhez és technológiához, amely az erőteljes belső kooperációval jellemezhető szervezetben megtalálható. Jó példa erre az osztrák állami ipari holdinghoz (Österreichische Industrie Aktiengesellschaft) tartozó Voest Alpine Stahl Aktiengesellschaft példája, amely konszern keretei között a beszerzés és kereskedelem részvénytársaságba szerveződött, s ugyancsak részvénytársaságba szerveződtek az egyéb befektetési területek. A vertikum alapjait képező egységek viszont korlátolt felelősségű társaságok formájában működnek (pl. a linzi vagy a kaffenbergi egységek). A vertikum alapvető egységének (a core business-nek) korlátolt felelősségű társasági formába történő szervezése azt bizonyítja, hogy ezek a szervezeti részlegek valójában operatív és stratégiai konszernirányítási megoldásokkal koordinált társaságok.

A konszernszervezetekben tehát nem egyszer találkozunk vegyes irányítási megoldásokkal. Ez

azt jelenti, hogy egy-egy konszern irányítása kapcsán a különböző típusú koncepciók együtt élhetnek és érvényesülhetnek. A konszernnek lehetnek olyan társaságai, amelyek esetében szinte csak vagyongazdálkodási funkciókat gyakorol az anyavállalati központ, illetve az irányító társaság, de a konszern központi tevékenységi magjához tartozó egységek, részlegek esetében előfordulhat az operatív típusú irányítás is. Mindez természetes, hiszen a konszernben folyó tevékenységek különböző jellegűek lehetnek, azaz a konszern különböző piacokon és eltérő technológiákkal működhet.

Meg kell említeni végül a konszernnek belső irányításával összefüggésben az ún. egymásra épülés jelenségét. Ez az irányítási megoldás elsősorban a legnagyobb, multinacionális szervezeteknél figyelhető meg, amelyeknél két (vagy esetleg több) szervezeti-jogi szinthez rendelik az operatív, a stratégiai, a pénzügyi és a vagyongazdálkodási típusú irányítást. Konkrét példaként említhető, hogy egy pénzügyi-vagyongazdálkodási funkciót ellátó holdingtársaság alá olyan konszernek tartozhatnak, amelyek stratégiai, illetve operatív jellegű irányítást gyakorolnak az általuk közvetlenül irányított társaságok felett.

#### A konszernszervezetek előnyei és hátrányai

A konszernszervezetek (különösen a holding-konzszernek) számos előnyös tulajdonsággal rendelkeznek az egységes szervezeti keretben működő nagyvállalatokhoz képest. A szakirodalom az alábbi fontosabb előnyöket sorolja fel a vállalatcsoportosulások tevékenysége kapcsán (Szabó, 1991; Bühner, 1993; Bleicher, 1994):

- rugalmas és gyors alkalmazkodás a differenciált piaci igényekhez, bizalmi kapcsolatok kialakításának nagyobb lehetősége a partnerekkel (vevőkkel, szállítókkal);
- a vállalatcsoport gazdálkodásának kiegyensúlyozó hatása, kockázatmegosztó szerepe a tagvállalatok számára;
- a nagyfokú önállósággal rendelkező, profitcentereként működő tag(leány)-vállalatok erős vállalkozási motiváltsága, adaptív készsége;
- a stratégiai és operatív feladatok egyértelmű elhatárolásának, megosztásának szervezeti lehetősége a „csúcsegység” és az a „alapegységek” között;
- a vállalatcsoporton belüli kisebb szervezeti-jogi egységek könnyebb irányíthatósága, a nagyvállalati hierarchizáltság és bürokrácia hiánya, illetve alacsony foka;

- a tagvállalati szakmai kompetenciák egymásra hatásának, a szinergia törvényének fokozott érvényesülési lehetősége;
- a szervezeti keretek, üzletági struktúrák rugalmas változtatásának lehetősége pénzügyi tranzakciók révén (leányvállalatok eladása, vállalat-felvásárlás, részesedésvásárlás);
- stratégiai szövetségek és más kooperatív célzatú együttműködések tagvállalati szintű kezdeményezésének és kialakításának lehetősége;
- leányvállalati „szubkultúrák” kedvező hatása a munkavállalói közérzetre, az innovatív, alkotói szellem elterjedésére.

A konszernszervezetek működésével járó egyes hátrányok, a szervezeti-jogi forma alkalmazásának „veszélyei” az alábbiak lehetnek:

- egyoldalú hatáskör-megosztás kialakulási lehetősége a konszern „csúcsegysége” és „alapegységei” között (túlzott decentralizáció vagy centralizáció);
- kommunikációs zavarok valószínűsége miatt integrációs és koordinációs nehézségek léphetnek fel a tagvállalatok között;
- a leányvállalati érdekek eltávolíthatják egymástól a vállalatcsoportosulás tagjait;
- indokolatlan tagvállalati szubvenció-igények megkérdőjelezhetik az optimális erőforrás-allokációt;
- a konszern szükségtelenül „védeményt” biztosíthat a versenyben részt vevő leányvállalatainak;
- a cégcsoport egészének tevékenysége esetenként versenykorlátozásra, monopolista törekvésekre vezethet;
- a szervezeti keretek rugalmas változtatásának lehetősége szélsőséges diverzifikációra „csábíthat”.

Az előnyök és a hátrányok összevetéséből kitűnik, hogy a konszernstruktúrák indokoltan fontos szerepet töltenek be a fejlett piacgazdaságok szervezeti formavilágában, a sokszínű szervezeti megoldásokat felvonultató nyugati vállalati szférában. Nem tekinthető véletlennek az sem, hogy a magyarországi gazdasági reformtörekvések – kezdetben lassú, majd felgyorsuló – kibontakozásának egy-másfél évtizeddel ezelőtti időszakában, a nyolcvanas években (főként az évtized utolsó harmadában) különböző elméleti és gyakorlati kezdeményezések történtek a konszernszervezetek (elsősorban a holding-konzsern típusú formációk) kialakítására. Ez utóbbi törekvésekkel a tanulmány II. részében foglalkozunk részletesen.

## Hivatkozások

- Antal Zs.* (1995): Konzern vállalatok vezetési és szervezeti struktúrája. Megjelent: Bakacsi Gy.–Tari E. (szerk.): MáriaKönyv. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest
- Bauer, C.–Nowak, T.* (1991): Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz. Structure follows strategy? Zeitschrift Führung + Organisation, 2. szám
- Bergsma, C. C.* (1989): Managing Value: The New Corporate Strategy. MyKinsey Quarterly, winter
- Bleicher, K.* (1991): Organisation. Strategien-Strukturen-Kulturen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler
- Bleicher, K.* (1994): Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt: Campus
- Bögel Gy.* (1995): Divizionális szervezetek. BKE Vezető-képző Intézet, Budapest
- Bronder, C.* (1991): Entwicklung der Organisationsstruktur bei Siemens. Zeitschrift Führung + Organisation, 5. szám
- Bühner, R.* (1992): Management-Holding: Unternehmensstruktur der Zukunft. Landsberg/Lech: Moderne Industrie
- Bühner, R.* (1993): Die schlanke Management-Holding. Zeitschrift Führung + Organisation, 1. szám
- Bühner, R.* (1994): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. München–Wien: R. Oldenbourg
- Dobák M. és munkatársai* (1992): Szervezeti formák és koordináció. Budapest: KJK
- Dobák M. és munkatársai* (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK
- Frese, E.* (szerk.) (1992): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel
- Godin, R.–Wilhelmi, H.* (1971): Aktiengesetz. 4. Aufl. Berlin
- Gomez, P.* (1992): Neue Trends in der Konzernorganisation. Zeitschrift Führung + Organisation, 3. szám
- Heller, G.* (1989): Daimler-Benz AG: Geschäftsführende Holding wird Kapital-Drehscheibe des Konzerns. Handelsblatt, No. 89. október 5.
- Hoffmann, F.* (1993): Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung. Megjelent: Hoffmann, F. (szerk.): Konzernhandbuch. Wiesbaden: Gabler
- Hungenberg, H.* (1992): Die Aufgaben der Zentrale. Ansatzpunkte zur zeitgemäßen Organisation der Unternehmensführung in Konzernen. Zeitschrift Führung + Organisation, 6. szám
- Jannic, H.* (1991): La fin des holding. L'Expansion, szeptember 19–október 2.
- Lorenzoni, G.* (1983): La struttura organizzativa holding. Budapest: OMIKK (nyersfordítás)
- Ph.G.* (1996): Alain Gomez, PDG du groupe Thomson. Le Nouvel Economiste, No. 1029, január 5.
- Richman, L.* (1986): Daimler-Benz Conglomerates. Fortune, szeptember 15.
- Sárközy T.* (1996): Gazdasági státuszjog. Budapest: Aula
- Scheffler, E.* (1992): Konzernmanagement. München: C. H. Becksche
- Szabó K.* (1989): A „lágyuló“ gazdaság. Budapest: KJK
- Szabó K.* (1991): A társaságok társasága: a holding. Számvitel és Ügyviteltechnika, 5. szám
- Tari E.* (1990): Az élenjáró technika hatása a nagyvállalatok szervezetére Nyugat-Európában. Ipar-Gazdaság, 10. szám
- Theisen, M.* (1991): Der Konzern. Stuttgart: Poeschel
- Valentiny P.* (1991): Pártok fogságában – az állami holdin-  
gok privatizálása Olaszországban. Közgazdasági Szemle, 5. szám
- Van Tulder, R.–Junne, G.* (1988): European Multinationals in Core Technologies. Chichester: Wiley

## A KALKULATÍV KAMATLÁB SZERINTI TŐKEHOZAM-ELVÁRÁS

A cikk a gyakorlatban előforduló tőkejövedelmezőségi mutatókat rendszerezi abból a szempontból, hogy alkalmasak-e a más vállalatok hasonló mutatóival való összehasonlításra, illetőleg a jó működés küszöbértékét jelző tőkehozam-elvárásokkal való egybevetésre. Nagy súlyt helyez a saját és az idegen tőke azonos rátájú, de eltérő struktúrájú tőkehozam-elvárásának a bemutatására, továbbá a tőkestruktúra és a hozamkövetelmény-struktúra együtt mozgásának az értelmezésére. Az egyértelművé-tétel érdekében az elvárás számszerűsítésének és a tényleges hozamstruktúra kezelésének elvi összefüggéseit is bemutatja.

A cikk részletet mutat be a szerző Vezetői gazdaságtan című, megjelenés alatt álló könyvéből. Ez a gyakorlatban előforduló tőkejövedelmezőségi mutatókat rendszerezi abból a szempontból, hogy alkalmasak-e a más vállalatok hasonló mutatóival való összehasonlításra, illetőleg a jó működés küszöbértékét jelző tőkehozam-elvárásokkal való egybevetésre. Az egyértelművé-tétel érdekében a tőkehozam-elvárás számszerűsítésének és a tőkehozam-struktúra kezelésének elvi összefüggéseit is bemutatja. A levonható következtetések szempontjából az éves nyereség számvetési úton történő befolyásolhatósága sem közömbös. Ennek tárgyalása a könyv későbbi fejezeteinek témakörébe tartozik.

### A vállalkozói nyereség

A vállalkozói nyereség a gazdasági vállalkozások alapvető kategóriája. Eredeti értelmezése szerint a kockázatvállalás ellenértéke, vagyis az a nyereségrész, melyhez csak kockázatvállalás révén lehet hozzájutni. A különböző típusú vállalkozások esetében eltérő módon konkretizálódhat. A magántőkés elvű vállalkozások esetében a saját erőforrások (elsősorban a saját tőke) használatának becsült piaci árával csökkentett nyereség.

Számításánál abból a megfontolásból lehet kiindulni, hogy az adott összegű saját tőke államkötvényekbe történő befektetése – stabil államban – kockázatmentesen hozna egy meghatározott kamat szerinti nyereséget. Mivel ez a

nyereség mindenképpen megszerezhető lenne, nem tekinthető olyan hozamnak, mely kizárólag vállalkozás, vagyis kockázatvállalás révén érhető el.<sup>1</sup> A kockázat abszolút vagy relatív<sup>2</sup> veszteséget előidéző veszélyforrás, melynek konkrét okai és összetevői nagyon sokfélék lehetnek. (Általános oka a jövőben bekövetkező események bizonytalansága.) A modern közgazdaságtan szerint a vállalkozói nyereség mint a „bizonytalanság vállalásának hozadéka“ a fizetésképtelenségi, továbbá a tiszta vagy statisztikai kockázat ellenértékéből és az innováció jutalmából áll. A monopolista gazdasági hatalom hozadékát a fentiektől eltérő természetű, további profitelemként szerepeltetik.<sup>3</sup>

A vállalkozói nyereség kategóriája a piacgazdaságok gazdálkodástudományi szakirodalmában többnyire számszakilag elmosódott formában jelenik meg, ha egyáltalán megjelenik. Piaci prémiumnak, vagy kockázati prémiumnak nevezik. A döntéselőkészítés során ezek a kategóriák rendre piaci prémium elvárásként, vagy kockázati prémium elvárásként jelennek meg. Az elvárás és a tényleges hozam teljes egybeesése nem jellemző, mivel nem feltétlenül annyi lesz a bevétel és a költség mint amennyi a döntéselőkészítési számításokban elvárásként megfogalmazódik.

Noha a vállalkozói nyereség nem tartozik a széles körben használatos gyakorlati kategóriák körébe, az ismeretek rendszerezése szempontjából alapvető jelentőségű. Részint a jó működés küszöbértékének elvi (és gyakorlati) meghatáro-

zásakor, másrészt a gazdálkodás *jövedelmezősége elvi összefüggéseinek feltérképezésekor*. Miután ezt a rendszerező funkcióját betölti, valóban háttérbe szorulhat a gyakorlati szempontú tételes számszerűsítése. Háttér információként azonban a rendszerező funkcióját célszerű fenn tartani.

Az alternatív felhasználási lehetőséggel rendelkező szűkös erőforrások esetén az egyes témák megvalósítására vonatkozó döntés egyidejűleg azzal jár, *hogy más gazdasági tevékenységek nem, vagy a lehetőségekhez képest kisebb mértékben valósulhatnak meg*. Tehát az erőforrások szűkössége miatt egyes tevékenységek megvalósítása egyidejűleg más tevékenységekről való lemondással jár együtt. Ez a lemondás azt jelenti, hogy a meg nem valósított gazdasági tevékenységeknek a hozamairól is le kell mondani. Az elmélet *az alternatívaként megvalósítható döntési változatok globálisan értelmezett hozamhatását, vagyis az adott változat választása miatt meg nem valósítható akciókról és azok hozamairól való lemondást opportunity costnak* nevezi. A hazai szakirodalom esetenként az eredeti kifejezést veszi át, többnyire azonban magyarra fordítva szerepel. A fordítás igen sok változatával találkozhatunk: az elszalasztott lehetőség költsége, használdozat, használdozat-költség, alternatív költség (ami viszont csak félig van magyarul) stb. A más területen való hasznosítás esetén elérhető hozam nagyon sokféle gazdasági tartalmat takarhat, ezért *az opportunity costnak is nagyon sokféle konkretizációja adódik*. Ez utóbbi egyértelműen következik Samuelson és Nordhaus definíciójából is: „Egy adott döntés használdozat-költsége azokból a dolgokból áll, amelyekről egy bizonyos döntést hoznak meg egy alternatív döntés helyett.”<sup>4</sup> Belátható, hogy egy-egy döntés meghozatalakor egyidejűleg jelleget tekintve is nagyon sokféle dologról mondanak le, melyek más döntések esetén létrejönnének.

Az opportunity cost egyik érdekessége a sokféle gazdasági tartalom szerinti konkretizáció lehetősége. *A megtérülési követelmény számszerűsítése esetén a vállalkozás típusa dönti el, hogy milyen tartalmi konkretizációjú opportunity cost alkalmazása célszerű*. Egy-egy vállalkozás csak az adott vállalkozási körre értelmezhető változattal találkozhat. Másik érdekesség, hogy adott gazdasági tartalom szerint értelmezve is egy-egy döntésnek nagyon sok opportunity costja van. Annyi, ahány reális témának a hozamlehetőségét elveszítjük azáltal, hogy egyet közülük megvalósítunk.

*Tekintettel arra, hogy egyetlen egy elszalasztott lehetőség ismerete nem adhatja meg a jó választás kritériumát, az összes lehetséges változat hozamhatásának feltérképezése pedig akár évekig is eltarthatna, a gyakorlat általában az opportunity cost átlagos mértékét veszi alapul a jó döntés hozamát jelentő küszöbértékek meghatározásakor*. Az opportunity cost átlagos szintjének a megtérülési követelmények között történő szerepeltetése révén bővül a tényleges kiadásokból származtatott költségekhez képest a megtérülési követelmény gazdasági tartalma.

### A saját és az idegen tőke használatának eltérő számviteli kezelése

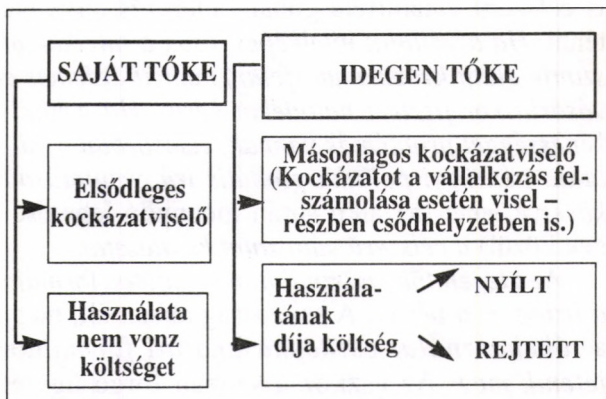
A gyakorlatban a vállalat csak olyan tételekből képezhet költséget, melyek kiadást takarnak. Ez azt is jelenti, hogy *a saját erőforrásnak a saját vállalkozásban történő használata (hasznosítása) esetén a vállalkozó mindaddig nem számíthat fel költséget, amíg az nem jár kiadással*.

A magántőkés elvű vállalkozásokban legjelentősebb mértékben hasznosított saját erőforrás a saját tőke. Gyakran előfordul, hogy ez nem elégséges a vállalkozás elhatározott módon való működtetéséhez, sőt jellemzően már a célokat aszerint határozzák meg, hogy idegen tőkét is bevonnak a saját tőke mellé. A jog és a számvitel vállalkozási típusától függetlenül azonos évek szerinti megkülönböztetéssel kezeli a kétféle forrásból származó tőkerészeket. Az összefüggések általános sémáját az 1. ábra szemlélteti.

**Saját tőke:** a vállalkozó pénzügyi befektetése (illetőleg annak időközben felnövekedett értéke). Az abszolút veszteség elsődleges fedezeti forrása. (Az üzleti kockázatviselés mértéke túlnőhet a saját tőke értékén.) A saját pénzforrások hasz-

1. ábra

A tőkeelemek költségvonzati és kockázatviselési sajátosságai



nálata nem vonz kiadásokat, így a gyakorlat szempontjából a saját tőke használatának ára nem ölthet költségformát. (Tipikus implicit költség.)

**Idegen tőke:** tartósan vagy ideiglenesen a vállalkozás használatában levő olyan pénzügyi forrás, melynek használati díja költségként elszámolható, s amely kockázatot rendszerint csak a vállalkozás felszámolása esetén visel. (Némi kockázatviselés már a csődegyezség kapcsán felmerülhet. Ekkor az a cél, hogy kisebb hátrány vállalása révén nagyobb veszteséget előzzenek meg.) Az *idegen tőke használatának ára nyílt formát öltve, vagy rejtett módon jelenik meg a költségek között.*

Az *idegen tőke használatának nyílt költségformája a kamat.* Ez a hitelek, kölcsönök formájában történő pénzhatalat ellenértéke. A vállalat ezen túlmenően akkor is *idegen pénzt használ*, amikor a *vásárlás időpontjánál későbbi időpontban fizet.* Az eredeti esedékességekor ki nem fizetett pénzt más célra használhatja fel a módosított esedékességi időpontig. Ha például az alapanyagot olyan feltétellel vásárolja meg, hogy csak két hónap múlva fizeti ki az árát, akkor nyilvánvalóan drágábban fog vásárolni ahhoz képest, mintha azonnal teljesítené a fizetési kötelezettségét. Az már az árpolitika, az induló ár, az ártárgyalási stratégia, a piactelítettség, a vállalati erőviszonyok stb. kérdése, hogy kinek a javára dől el a végeredmény. Mindenesetre az bizonyosra vehető, hogy a beszerzési ár tartalmaz valamennyi pénzhatalati díjat is, ha későbbi fizetésben állapodnak meg. *Általában nem lehet pontosan meghatározni, hogy végül is mennyi a tényleges pénzhatalati díj és mennyi a vásárolt termék ára. Ezt a problémát a költségelemzés kapcsán is nagy körültekintéssel kell kezelni.*

A szállítóknak való tartozás formájában jelen levő idegen tőke éven belüli ingadozása igen nagy lehet. Az ésszerű gazdálkodás szempontjából az idegen tőke e fajtájának a használati díját is célszerű valamiféle globális elemzés tárgyává tenni. *Ha a vállalat hitelképes, csak a hitelkamat szintje alatti kvázikamat (felár) mellett érdemes a vásárláskor fizetési haladékot kérni. Ha a hitelképességgel problémák vannak, elsősorban a vállalati pénzügyi politika globális iránymutatásait követve lehet (az alku során megnyíló lehetőségek közül) a célszerű változatot kiválasztani.*

Az *idegen tőke használatának sajátos formája a lízing és a bérlet.* A sajátosság abban áll, hogy a *tőkehasználat eszközhasználati formában jelenik meg.* Az eszköz a szóban forgó ügylet

időtartama alatt a bérbeadó tulajdonában marad, így itt az idegen tőkére jellemző másodlagos kockázatviselői funkció még korlátozottabban érvényesül. Az idegen tőkének ezt a formáját a számvitel sem tartja nyilván a nem saját tőkeelemek között. *Egyes országok számviteli rendszere a mérleg kiegészítő információjaként – és nem annak szerves részeként – szerepelteti ezeket a tételeket is, másutt még ebben a formában sem jelennek meg.*

A lízing és a bérlet esetében az *idegen tőke használatának ára rejtőzködve jelenik meg a bérleti díjban, illetőleg a lízingdíjban.* E díjak – közgazdasági tartalmukat tekintve – jellemzően két, szimbiózisban létező elemből állnak: a szóban forgó eszköz tulajdonosa pénzének használati díjából, továbbá a *tőketörlesztési részből*, mely utóbbi (főleg a bérletnél) a tárgyi tőkejavak elhasználódása miatt adódó amortizációs tételként is értelmezhető. (A lízingszerződések futamideje – a tulajdonos kockázatsökkentése érdekében – általában rövidebb a lízingelt eszköz élettartamánál, ezért a névértéken való törlesztés amortizációval kapcsolatos hasonlata korrekcióra szorul. A leírasi élettartam rövidítésével megvalósuló gyorsított leírás szerint értelmezendő.)

Mindezek alapján belátható, hogy a gazdasági döntéshozatal, a döntéshozatal, illetőleg a vállalati működés gazdasági elemzése során a *lízinggel és a bérlettel kapcsolatban ugyanolyan szemléletű megtérülési követelményt indokolt felszámolni, mintha hivatalosan is a vállalat használatában levő idegen tőkeként lennének nyilvántartva.*

#### A mérceként szereplő tőkejövedelmezőségi ráta

A *magántőkés* elvű vállalkozás a *tőke nyereség-hozamaként értelmezett opportunity cost* felhasználásával képezi a megtérülési követelmény minimumkritériumát. Így itt a kiadásokból származtatott költségeken túl *minimálisan a tőke átlagos haszonlehetőségének* kell megtérülnie a megvalósítandó változat bevételeiben.

Az *elvárt tőkehozam rátáját számszerűsítő kamatlábat a hazai szóhasználat jellemzően kalkulatív kamatlábnak nevezi.* A *tőkeköltség rátája* elnevezéssel is találkozhatunk (bár ez nem mindig ugyanazt a tartalmat takarja). A szakfordítások ezeken túlmenően az elnevezések gazdag választékát kínálják. Gyakorivá vált az angol nyelvtérületen számottevő súlyú *diszkontráta* elnevezés átvétele is. Ez utóbbi használatától határozott zavartkeltő hatása miatt eltekintünk. Egyébként

változatlan feltételek mellett ugyanis számszerűleg ugyanaz a tőkehozam elvárás ráta, vagyis ugyanaz a kalkulatív kamatláb épül be a gazdaságossági számítások keretében alkalmazott diszkonttényezőnek, kamattényezőnek és törlesztőfaktoroknak a szerkezeti rendszerébe, továbbá a statikus számítások tőkejövedelmezőségi mércéjeként is ugyanezt szerepeltetjük.<sup>5</sup>

A kalkulatív kamatláb közgazdaságilag két fő részből tevődik össze: a tőkehasználat árából és a vállalkozói nyereség elvárásból. A tőkehasználat árát elvileg az állampapírokba történő befektetés kockázatmentesen elérhető hozamrátája alapján szokták számszerűsíteni. A vállalkozói nyereségelvárás itt a kockázatvállalás ellenértékeként elvárt tőkearányos hozamrátát jelenti:

$$i = i_h + i_v$$

ahol:

- $i$  = kalkulatív kamatláb,
- $i_h$  = a tőkehasználat ára (egységnyi tőkére),
- $i_v$  = a vállalkozói nyereségelvárás tőkebefektetésre vonatkoztatott rátája.

A gyakorlatban a tőkehasználat ára eltér a kockázatmentesen elérhető hozamétól. Az idegen tőkének a tulajdonosa és az azt használó vállalkozás – a tulajdoos másodlagos kockázatviselésből következően – osztozik a kockázatvállalás ellenértékén. Ez az osztozkodás a kalkulatív kamatláb nagyságát nem befolyásolja, csupán annak belső struktúráját gazdagítja a fentiekben ismertetett egyszerűbb szerkezethez képest. Ha egyszerűsítésképpen mind a saját, mind az idegen tőke használatának árát az érvényesülő kamatlábbal (több érvényes kamatláb mellett esetleg azok átlagával) becsüljük, a vállalkozói nyereségelvárás is eltér valamelyest az elvileg tiszta tartalomtól. Ez azonban a gazdasági becslőszámításokat érdemben nem érinti, mivel a tőkehozam-elvárás végösszegét ez az egyszerűsítés nem befolyásolja. A vállalkozói nyereségelvárás rátáját ugyanis a kalkulatív kamatláb és a tőkehasználat ára különbségeként határoztuk meg.

Eme egyszerűsítés híján három részből kellene felépíteni a kalkulatív kamatlábat: a kockázatmentes lekötés kamatából, az idegen tőke által felszámított kockázati prémiumból és az e feletti vállalkozói nyereségelvárásból. A finomított számítás révén egyértelművé válhatna, hogy a vállalatnak az idegen tőkére vonatkoztatott vállalkozói nyereségelvárása valójában valamelyest kisebb, mint a saját tőkée. Másodlagos kockázatviselőként az idegen tőke is visel valamennyi kockázatot, ezért magasabb használati díjat számít fel, mint a kockázatmentes lekötés kamata.

De ez sem a tőkehozam elvárás összegét, sem a nyereségelvárás összegét nem befolyásolja, csupán a saját tőkére vonatkozó nyereségelvárás belül a vállalkozói nyereségelvárás és a tőkehasználat ára szerinti struktúrárt érinti, aminek nincs gyakorlati jelentősége. (A nagy pontosságú számítás egyébként is zavarná, hogy az idegen tőkék kamatai nem egységesek. Ha ezek átlagával számolnánk, még akkor sem lenne egészen pontos a számításunk, a nem jelentéktelen kezelési költségdifferenciák miatt.)

A gyakorlati számítások során ténylegesen alkalmazott kalkulatív kamatláb mértékekről nincs átfogó ismeretünk.<sup>6</sup> Gyakori megoldás, hogy a vállalatok az ágazati átlagprofitráta, vagy annak kissé megemelt százaléka alapján szerkesztik meg a kalkulatív kamatlábat. Egyesek szerint minden vállalat saját egyéni számításai szerint kialakított mértéket alkalmaz. A Brealey-Myers szerzőpáros szerint a vállalatok befektetési kategóriánként differenciálják a számítások során figyelembe veendő fajlagos hozamelvárás nagyságát. Ekkor a legnagyobb kalkulatív kamatlábat az új vállalkozásokra alkalmazzák. Ezt követi az új termék bevezetésének, majd a tevékenység-bővítés tőkészükségletének elvárt hozama. Mint-hogy a költségtakarékosság érdekében történő befektetéseknek a legkisebb a vállalati kockázata, itt alkalmazzák a legalacsonyabb kalkulatív kamatlábat.<sup>7</sup> Ezen a differenciálási elven túlmenően is gyakori, hogy az átlagostól eltérő kockázati körülményeket tükröztetik a kalkulatív kamatlában. Ilyenkor az adott kalkulatív kamatláb csak arra a konkrét vállalkozásra, illetőleg döntésre értelmezhető, amellyel kapcsolatban megkomponálták.

#### A kalkulatív kamatláb nominális és reálérték szintje

Ha egy adott év adatbázisa alapján dolgozunk, rendszerint minden gazdasági mutatószámot az adott időszaki tényleges értékén vesszük figyelembe. A különböző évek mutatószámainak egymáshoz való viszonyát azonban jelentősen torzíthatják az inflációs hatások. Az ezektől megtisztított mutatók bizonyos esetekben határozottan jobb eligazodási lehetőséget biztosítanak.

Ez az általános igazság érvényes a kalkulatív kamatlábra is. Magának az opportunity costnak az inflációs hatásoktól való megtisztítása bonyolult kérdésként is felvetődhet. A kalkulatív kamatláb azonban – az előzőek értelmében – az opportunity cost átlagos mértékét ráta formájában fejezi ki, ezért az inflációs rátával való kor-

rekciója módszertanilag igen egyszerű. Ha a kalkulatív kamatlábat a saját tőkével általában elérhető tőkejövedelmezőség alapján számszerűsítjük, a korrekció az alábbiak szerint történik:

$$\frac{\text{A KALKULATÍV KAMATLÁB REÁLÉRTÉK SZINTJE}}{1 + \frac{\text{ASAJÁT TŐKÉVEL ELÉRHETŐ ÁTLAGOS TŐKEJÖVEDELMEZŐSÉGI RÁTA}}{1 + \text{INFLÁCIÓS RÁTA}}} - 1$$

Ha például a kalkulatív kamatláb nominális értékszintjét meghatározó valamely átlagos tőkejövedelmezőség 22 százalékos, és a vonatkozó infláció 18 százalékra rúg, a kalkulatív kamatláb reálértékén

$$\frac{1 + 0,22}{1 + 0,18} - 1 = 0,034, \text{ azaz } 3,4 \text{ százalék adódik.}$$

Hasonló módon megoldható bármely – inflációs hatásokat is tartalmazó – mutatószámcsoporthoz leképzett kalkulatív kamatláb reálérték szintjének a számszerűsítése. (Ilyen esetekben természetesen az összetevők – a tőkehasználat ára és a vállalkozói nyereségelvárás is – reálérték szinten szerepelnek.)

Tekintettel arra, hogy a több évet átfogó gazdaságossági vizsgálatok módszertana az esetek többségében a kalkulatív kamatláb változatlansága mellett alkalmazható, az inflációs hatások kiküszöbölése, és az inflációs hatásoktól megtisztított kalkulatív kamatláb alkalmazása az eligazodás alapfeltételévé válhat. Viszonylag alacsony és stabil inflációs ráta mellett a mindenkorinominális értékek, és a kalkulatív kamatláb nominális szintjének alkalmazása révén is lehet megbízható számításokat végezni.

A két számjegyű (vagy az azt meghaladó) inflációról már nem tételezhető fel megbízható időbeli stabilitás. Az ilyen infláció több évre előre nem is tervezhető. Ekkor az ún. változatlan áras mutatószámok és a reálérték szintű kalkulatív kamatlábak alkalmazása lehet célravezető. A múltbeli értékek alakulásának értelmezéséhez nagy segítséget nyújtanak a tények. A jövőre vonatkozó számítások nehezebbek. Általában feltételezzük, hogy az átlagos áremelést érvényesítik felénk, és mi is éppen az átlagnak megfelelő áremelést érvényesíthetjük. Az infláció azonban a maga konkrétságában csak ritkán érvényesül átlagoknak megfelelően. Emellett tudatában kell lennünk a minden gazdálkodási részterületet öszszezavaró hatásával is.<sup>8</sup> Az ilyen körülményekre összeállított számítások eredményei nagyon óvatosan, körültekintően értelmezendők.

## A kockázat kalkulatív kamatlában való tükröztetésének lehetősége

Az átlagostól eltérő kockázat miatti korrekció esetén a kalkulatív kamatláb egyik tartalmi összetevője, a vállalkozói nyereségelvárás strukturált mutatóvá válik. Ez az átlagosnál nagyobb, vagy az annál kisebb kockázatú esetekben némileg eltérően konkretizálódik. Az átlagosnál nagyobb kockázat esetében az összetevők: a normál kockázati szinthez tartozó, és a többletkockázat miatti hozamelvárás. Az átlagosnál alacsonyabb kockázatú témák esetében a vállalkozói nyereségelvárás rátája kisebb az átlagosnál. Számszerűsítése: az átlagos kockázati szinthez tartozó vállalkozói nyereségelvárás rátáját az átlagosnál kisebb kockázat arányának megfelelően csökkentik.

A kalkulatív kamatláb felemelése mint a gazdaságossági számítások kockázatkezelő módszere igen régóta alkalmazott megoldás. A '70-es évek egyesült-államokbeli gyakorlatában a számítások mintegy húsz százalékában fordult elő.<sup>9</sup> E mögött eredetileg az a gondolatmenet húzódott meg, hogy abban az esetben, ha a tevékenység egy megemelt jövedelmezőségi követelménynek is eleget tesz, az eredeti elvárást nagyobb valószínűséggel teljesítheti. Ugyanitt az a magyarázat is elfogadható, hogy amennyiben a vállalkozói nyereség a kockázatvállalás ellenértéke, a nagyobb kockázatért eleve nagyobb vállalkozói nyereség jár. Az utóbbi években egyre nagyobb súlyt kapott a kalkulatív kamatlábnak az ún. béta mutató alapján történő megemelése.<sup>10</sup>

A béta tényezővel korrigált kalkulatív kamatláb meghatározása:

$$i_b = i_h + \beta i_v, \quad \text{illetve } i_b = i_h + \beta(i - i_h)$$

( $i_b$  = a béta tényezővel korrigált kalkulatív kamatláb)

Ha a tőkehasználat árát a bankkamattal becsüljük, ez a bétával korrigált kalkulatív kamatlábat elvileg eltérítheti attól a változattól, melyben az államkötvények kockázatmentes kamatával számszerűsíténénk. Mivel a bankkamat tartalmazza a bank másodlagos kockázatviseléséből adódó vállalkozói nyereség ellenértékét, az így becsült vállalkozói nyereségelvárás szintje a valóságoshoz képest valamelyest kisebb, ezáltal ennek bétával felpótlékolt értéke is alacsonyabb lesz az elvi alapon meghatározható változathoz

képest. Abban az esetben tehát, amikor a bétával korrigált kalkulatív kamatlábat kívánjuk meghatározni, célszerűbbnek mutatkozik a tőkehasználat árának a kockázatmentes változatát alkalmazni:

### A vállalati ösztökre értelmezett jövedelmezőségi elvárás rátája

A szakirodalomban meglehetősen gyakorisággal találkozhatunk a vállalati ösztöke átlagos jövedelmezőségi elvárásának számszerűsítésével is. Ezt két rátának, a saját tőke és az idegen tőke jövedelmezőségi elvárásának (vagyis lényegében a kalkulatív kamatlábnak és a vállalkozói nyereséglvárás rátájának) a vonatkozó tőkeértékekkel súlyozott átlagaként határozzák meg. Az angol nyelvű irodalomban WACC (Weighted Average Cost of Capital) elnevezéssel szerepel. A magyar megfelelője még nem stabilizálódott. Szó szerinti fordításban súlyozott átlagos tőke költség lenne. Átvétele nem tűnik szerencsésnek, hiszen éppen a költségelemektől megtisztított átlagos tőkehozam-elvárásról, vagyis az átlagos nyereséglvárás rátájáról van szó:

$$i_{wacc} = \frac{E_h}{E} i_v + \frac{E_s}{E} i, \quad \text{vagyis}$$

$$i_{wacc} = \frac{E_h i_v + E_s i}{E_h + E_s}$$

( $i_{wacc}$  = az ösztökre értelmezett átlagos jövedelmezőségi elvárás;  $E$  = a vállalati ösztöke, a saját és az idegen tőke összegeként;  $E_s$  = saját tőke;  $E_h$  = idegen tőke.)

Ha például az idegen tőke részaránya negyven százalék, a sajáté hatvan százalék, továbbá az idegen tőkétől elvárt nyereségráta nyolc százalék, a sajáttól elvárt tizenöt százalék, akkor az összes tőke átlagos jövedelmezőségi elvárása:

$$0,4 \cdot 0,08 + 0,6 \cdot 0,15 = 0,122, \text{ azaz } 12,2 \text{ százalék.}$$

Mint látható, adott kalkulatív kamatláb és tőkehasználati díj mellett ennek a jövedelmezőségi elvárásnak a mértéke a saját tőke és az idegen tőke arányának függvényeként alakul. A jó működés küszöbértékét jelentő átlagos tőke jövedelmezőségi ráta valóban így határozható meg, de ennek ismerete nem feltétlenül szükséges a gazdálkodó számára. Ha az információ az adott helyzetben kifejezőképes, a használat nem ellenezhető. A kifejezőképesség kérdésében azonban na-

gyon körültekintőknek kell lennünk.

Egyik fő problémát a mutatószámok a fentiekben bemutatott azon sajátossága jelenti, hogy mértéke a tőkeösszetétel függvényeként alakul, és csak az adott tőkeösszetétel mellett kifejezőképes. Amennyiben a vizsgált vállalat tőkestruktúrája nem állandó, az átlagos tőke jövedelmezőségi elvárást évente újra és újra meg kell határozni (az aktuális évi átlagos tőkestruktúrának megfelelően). Ezzel együtt sem célszerű szem előtt tévesztetni, hogy ez a ráta valójában csupán egyetlen ponton – a vállalati összes tőkére vetített nyereség szintjének minősítésekor – használható fel szakmailag korrekt módon.

Alkalmazása a projektumokra vonatkozó döntés előkészítésekor, illetőleg ezek elért jövedelmezőségének utólagos elemzésekor már nem ajánlható, mert a számítást túlzottan elbonyolítja a saját és az idegen tőke arányváltozásának kezelése. A hitelek visszafizetése ugyanis a futamidő függvényeként alakul, mely futamidő általában jelentősen eltér a projektumok életidejétől. A hitel visszafizetése révén a szóban forgó tőkerész saját tőkévé válik. A változó tőkestruktúrához igazított átlagos tőke jövedelmezőségi követelmény használatát viszont nehezíti, hogy az évente változó tőke jövedelmezőségi elvárás nem illeszkedik a gazdaságossági számítások standard módszertanához.

Ennek a rátának további figyelemre méltó sajátossága, hogy a vállalatban belüli döntéselőkészítés operatív információjaként még egy-egy adott éven belül sem használható. Ehhez ugyanis minden döntés költség háttéréként a tőkearányos átlagos (a saját és az idegen tőke átlagában számszerűsített) kamatköltséget is fel kellene számítani. Következésképpen ez az átlagos tőke jövedelmezőségi elvárás – úgyis mint „súlyozott vállalati tőkeköltség” a döntéselőkészítési munkálatok során inkább nehezíti, semmint segíti a tisztánlátást.

Noha a súlyozott átlagos jövedelmezőségi elvárás rátája nem nélkülözhetetlen információ, szakirodalmi támogatottsága miatt problematikájának ismerete célszerű. Számszerűsítése esetén gondoskodni kell a megtévesztő hatású felhasználás kiküszöböléséről.

### A magántőkés elvű vállalkozás megtérülési követelménye

A magántőkés elvű vállalkozásban „önerős” befektetési háttér esetén, vagyis amikor a vállalkozás idegen tőkét nem vesz igénybe, a teljes

bevételre értelmezett megtérülési követelmény az alábbiak szerint konkretizálódik:

$$P \geq K + E_i$$

ahol (a korábbi jelöléseken túl)

P = árbevétel,  
K = költség.

Vagyis legyen legalább akkora a bevétel, mint a költségeknek és a kalkulatív kamatláb szerinti nyereségelvárásnak az összege. Ha mind a megtérülési követelményt, mind a tényleges megtérülést csökkentjük a költségekkel (vagyis feltételezzük, hogy legalább azok megtérültek), akkor a megtérülési követelménynek egy egyszerűbb, származtatott változatához jutunk:

$$M \geq E_i$$

(M = nyereség.)

A jó működéshez tehát legalább akkora nyereség realizálása szükséges, mint a saját tőke kalkulatív kamatláb szerinti hozamelvárása. Ráta alakban kifejezve:

$$\frac{M}{E_i} \geq i$$

Amennyiben a vállalat *idegen tőkét* is használ, a nyereségen értelmezett hozamkövetelmény két tételből, *a saját tőke és az idegen tőke nyereségkövetelményéből tevődik össze*. E két tétel összege *vethető egybe a ténylegesen képződött nyereséggel*.

A megtérülési követelmények globális teljesülésének utólagos vizsgálatokor főleg számveteli információkra támaszkodhatunk. Mivel az idegen tőke használatának ára a költségek között szerepel, a saját tőkéé jó esetben a nyereség összegében, meg kell oldani az összemérhetőséget.

A '80-as években a hazai irodalom különlegességként emlegette az (akkori) NSZK gazdaságában alkalmazott azon gyakorlatot, miszerint a vállalatok olyan mérlegszámításokat is végeztek, ahol az idegen tőke kamata mellett *a saját tőke után számított kamatot is egyfajta költségként vették figyelembe, és levonták a nyereségből. Majd ezt viszonyították az osztókéhez. Így jutottak el egy olyan típusú jövedelmezőségi információhoz, melyet nem torzít a tőkeösszetétel.*

Általában is megállapítható, hogy a vizsgálódás egyik középponti kategóriája *a vállalkozói nyereség lehet. Ez adott esetben a saját tőke*

*használatának árával csökkentett nyereségként értelmezhető.*

A vállalkozói nyereség számításának számveteli megközelítésű logikai vázлата:

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| +     | ÁRBEVÉTEL                      |
| -     | KÖLTSÉGEK                      |
| ----- |                                |
| =     | NYERESÉG                       |
| -     | A SAJÁT TŐKE HASZNÁLATÁNAK ÁRA |
| ----- |                                |
| =     | VÁLLALKOZÓI NYERESÉG           |

Képletben:  $P - K - E_i i_n = M_v$ ,  
vagy:  $M - E_i i_n = M_v$ .

(M<sub>v</sub> = a vállalkozói nyereség összege.)

A befektető szempontjából nem csupán a vállalkozói nyereség keletkezésének ténye érdekes, hanem az is, hogy eme vállalkozói nyereség teljesíti-e a mérce szerinti hozamelvárást. Ehhez *a vállalkozói nyereség valós és elvárt rátájának, vagy két ugyanezen tartalmú összegnek az egybevetését kell elvégezni:*

$$\frac{M_v}{E} \geq i, \text{ illetve } M_v \geq E_i$$

A vállalkozói nyereség ténylegesen realizált rátája a vállalati összehasonlíthatóság szempontjából is korrekt információval rendelkező mutatószám. A fentiek szerint Németországban régóta meggyökeresedett és ismert ez a tájékoztató elv. Angol nyelvterületen és a hazai gyakorlatban a vállalkozói nyereség tényleges és elvárt rátájának egybevetésén alapuló tájékoztató nem jellemző.

Elvi tisztaságú információhoz juthatunk akkor is, ha *az idegen tőke használatának árával növeljük a nyereséget, s ehhez a bruttó nyereséghez viszonyítjuk az összes tőkét*. Ekkor a kalkulatív kamatlábal egybevethető tartalmú hozamrátához jutunk. A hozamelvárás:

$$\frac{M + E_n i_n}{E} \geq i$$

*Az adózatlan nyereség és kamat összegét tartalmazó (nem feltétlenül összeadás útján nyert) mutató a piacgazdasági gyakorlat gazdasági számításaiban kiemelt helyen szerepel. Elnevezése: EBIT (Earnings Before Interest and Taxes, azaz kamatlevonás és adózás előtti nyereség).*

A hazai számvetel is kínál számunkra egy, a fenti tört számlálójában levő tartalomhoz hason-

latos kategóriát, amit az (üzemi) üzleti tevékenység eredményének nevez. Ha ezt az évi átlagos tőkelekötésnek ahhoz a részéhez viszonyítjuk, mely a termelésben, illetve a főtevékenység érdekében volt lekötve, megkapjuk a tőke ezen részének a KAMATKÖLTSEGEK-MEGTÉRÜLÉS + NYERESÉG szerint értelmezett hozamrátáját. Ekkor külön témaként vizsgálendő a bankbetéti formában és pénzügyi kihelyezésként szerepeltetett tőkerészek hozamrátája. Emellett a számviteli információbázison kívüli információk és becslési eljárások segítségével vizsgálendő a számkra, vagy az általunk nyújtott nem nyílt hitel, valamint kölcsön átlagos mértéke és összeített hozamhatása.

A gyakorlatban elterjedten használják a kalkulatív kamatlábal globálisan egybevethető tartalmú hozamráta angol nyelvű rövidítését is. Ez a ROI (Return of Investment)

$$ROI = \frac{\text{EBIT (kamat és adólevonás előtti nyereség)}}{\text{Átlagos tőkelekötés}}$$

Ebben a felírásban a megtérülési követelmény értelemszerűen:

$$ROI \geq i$$

Gyakran találkozhatunk a mutató szorzatra bontott változatával is, melyet korábban Du Pont formulának neveztek. Eszerint a tőkearányos üzemi eredmény a tőke forgási sebességének és az árbevétel-arányos üzemi eredménynek a szorzataként alakul<sup>11</sup>:

$$\frac{M + E_{n,i_h}}{E} = \frac{P}{E} \cdot \frac{M + E_{n,i_h}}{P}$$

(A P/E mutató itt az árbevétel és a tőkelekötés arányát, vagyis a tőke forgási sebességét jelzi. Véletlenül vette fel a tőzsdéi információk között előkelő helyen szereplő Price/Earnings, vagyis az ún. árforlyam/nyereség mutatószámának megszokott alakját.)

A megtérülési követelmények alapösszefüggését az árbevételen értelmezett megtérülési követelmény adja. Az egyenlőtlenség kezelésének matematikai szabályait betartva ez tetszőleges módon átalakítható. Átforgatható ráta alakúvá, és a ráta alak visszalakítható összeg formájában kifejezett megtérülési követelménnyé. Az összegszerű felírás tartalmi összetevői szűkíthetők, illetve bővíthetők. Általában az adott helyzethez igazítható a célszerű kifejezési forma. Ha az átalakítás korrekt, bármely formulából vissza lehet

térni az alapösszefüggéshez. Egy-egy adott vállalkozás esetében az ott dolgozó gazdasági szakemberek többnyire az összegszerűen megfogalmazott követelményeket és eredményeket érzékelik jobban, míg a kívülállók könnyebben tájékozódhatnak a ráták ismeretében. A vállalatok közötti összehasonlításra általában csak a ráta formájú mutatószámok alkalmasak.

### Tőkestruktúra és hozamelvárás

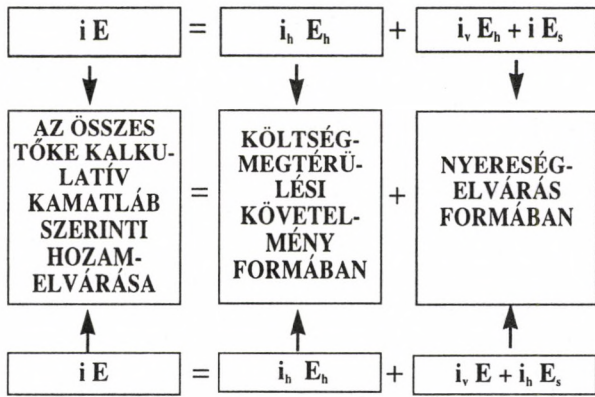
A vállalati saját tőke esetében a kalkulatív kamatláb szerinti hozamelvárás teljes egészében nyereségelvonásként konkretizálódik. Az idegen tőkének a használati díja költség formát ölt, de az a rész, amennyivel a tőkehasználat ára kisebb a kalkulatív kamatlábnál, az idegen tőkére vonatkozó nyereségelvárást tartalmaz. Vagyis egy adott tevékenység különböző finanszírozási változatainál csupán a kalkulatív kamatláb tőkehasználati díjként értelmezett részének a gyakorlati megjelenési formái fognak változni, a vonatkozó összeg ugyanakkora marad.<sup>12</sup> Ennek az összefüggésnek a döntés-előkészítési számítások módszertana szempontjából van nagy jelentősége. Azáltal, hogy ugyanazon összegszerű eredményhez vezet a kalkulatív kamatláb szerinti tőkehozam elvárás címkézés nélküli és címkézett módon való felszámítása a megtérülési követelmények között, a majdani tőkestruktúra, pontosabban a finanszírozási háttér ismerete nélkül is korrekt módon vizsgálható a megtérülési követelmény és teljesülése.

A finanszírozás kérdéseinek feltérképezését le lehet szűkíteni a döntési változatok azon körére, melyek provizórikusan teljesítik a jó működés küszöbértéke által diktált megtérülési követelményeket. Ilyen alapon könnyebben el lehet jutni a legnagyobb hasznot hozó változat legkedvezőbb finanszírozási változatának a kidolgozásához. A kapcsolódó pénzügyi tervek már természetesen a finanszírozási háttér függvényeként alakulnak. (Az idegen tőke használatának ára az idegen tőke tulajdonosát illeti meg. Viszont a tőke használójának a bevételében kell jelentkeznie a teljesítés forrásának. Mivel a hitelvisszafizetés üteme nem azonos a megtérülés ütemével, a finanszírozási tervnek a likviditási számításokat is tartalmaznia kell.)

A kalkulatív kamatláb belső összetevőiből egyedül a tőkehasználat árát jelentő elem megjelenési formája variabilis. A tőketulajdon függvényeként ölt nyereségmegtérülési vagy költségmegtérülési elvárás formát. Ezt az összefüggést az alábbiakban formalizáltan is elemezzük. A tőkehozam elvárás megjelenési forma szerinti struktúráját a 2. ábra foglalja össze. Ugyanennek

2. ábra

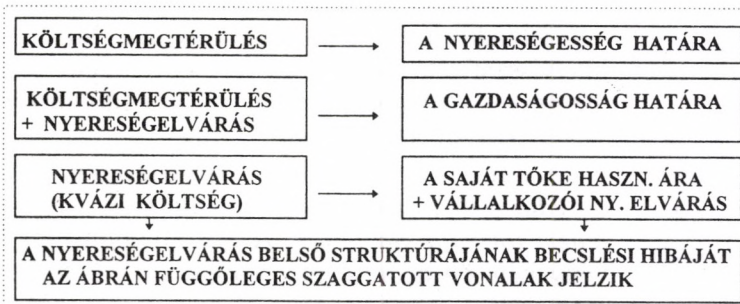
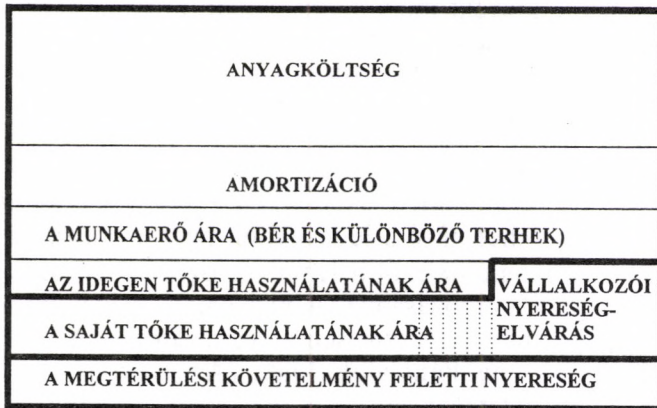
A kalkulatív kamatláb által közvetített tőkehozam-  
elvárás megjelenési formája



az árbevételi struktúrában való elhelyezkedését a 3. ábra mutatja be.

Noha a tőkestruktúra változása hatással van a vállalati összköltségre, nincs hatással a jó működés küszöbértékét jelző – árbevételen értelmezett – megtérülési követelmény összegre. Az idegen tőke költség formát öltő használati díja miatt

A magántőkés elvű vállalkozás bevételeinek megtérülési tartalom  
szerinti szerkezete  
(az átlagosnál jövedelmezőbb esetre)



(egyébként változatlan feltételek mellett) minél nagyobb az idegen tőke részaránya, annál nagyobb lesz ugyanazon tevékenységi változat összes költsége. Ez azonban csak a megtérülési követelmény belső struktúráját érinti oly módon, hogy az ugyanazon tőkeösszegre vonatkozó, ugyanolyan mértékű tőkehasználati díjnak mekkora része ölt költségmegtérülési követelmény formát, és mekkora része válik nyereségmegtérülési követelménnyé. A 3. ábrán a tőke kalkulatív kamatláb szerinti hozam-követelményét egy lépcsősen illeszkedő dupla mező jellemzi. Csúspán a kettős mezőn belüli lépcső magassága, és az általa elkülönített terület nagysága függ a saját tőke és az idegen tőke egymáshoz viszonyított arányától. Minél kisebb az idegen tőke aránya, annál kisebb a szóban forgó lépcső, és az általa elkülönített terület is. Ha nincs idegen tőke, a lépcső meg sem jelenik.

A saját tőkére és az összes tőkére vetített  
nyereség sajátosságai

A saját és az idegen tőke használati díjának eltérő számviteli kezelése sok esetben vezet felemás gazdasági tartalmú mutatószámokhoz. Noha az idegen tőkével kapcsolatos hozamkövetelmény-támasztás logikája kristálytiszt, és a döntés-elő-készítő számítások módszertana határozottan ezt követi, a különböző gazdasági társaságok tőketulajdonosai – érthetően – nem így gondolkoznak. Nagy gyakorisággal fordul elő az a ráta, ahol az összes nyereséget a saját tőkéhez viszonyítják. Képletben:

$$\frac{M}{E_s}$$

A saját tőkére vetített nyereség rátája – mint a nevéből is következik – azt mutatja meg, hogy egy Ft saját tőkére hány fillér nyereség jut. Bár ez az információ sem érdektelen, a jó működés küszöbértékének meghatározásához nem hasznosítható. Nincs olyan szerkezetű mérce, amivel egybevethető lenne. A piactudományok tapasztalatai azt mutatják, hogy (normális eladósodottsági határokon belül) minél nagyobb az idegen tőke súlya, tendenciájában annál nagyobb a saját tőkére számított átlagos

*jövedelmezőségi szint.* Feltéve, hogy a döntéselőkészítés során a megtérülési követelményeket komolyan veszik, továbbá a megvalósuló eredmények és a döntéselőkészítési információk között van valamiféle sztochasztikus kapcsolat, a jövedelmezőségi szinteknek ez az alakulása természetes következménynek tekinthető.<sup>13</sup> Az alapvető ok: *az idegen tőke használata révén termelődő vállalkozói nyereséget is a saját tőke hozamaként értelmezi.* Szélső esetben: ha (a kamatköltség megtérülése után) akár egyetlen forint nyereséget is hoz az idegen tőke, már növeli a saját tőkére vetített nyereségrátát. Az eredeti tört számlálója ugyanis egy Ft-tal nő, a nevezője viszont változatlan marad. A mutató nem csupán a megtérülési követelmény teljesülésének vizsgálatára alkalmatlan. A tőkestruktúrától való függés a vállalatok közötti összehasonlításra is alkalmatlanná teszi.

A másik nagy gyakorisággal előforduló sajátos szerkezetű tőkejövedelmezőségi mutató a vállalati osztótkére (illetőleg a saját és az idegen tőke összegére) vetített nyereség.

$$\frac{M}{E}, \quad \text{vagy} \quad \frac{M}{E_s + E_h}$$

Ez a ráta szintén függ a vállalati tőkestruktúrától, ezért ugyancsak alkalmatlan a vállalatok közötti összehasonlításra. Szemben az előzővel – *ez a nagyobb hitelarányú működő vállalatokat a valóságosnál alacsonyabb jövedelmezőségük mutatja.* Ez természetes, hiszen a teljes tőkeösszeget csökkentett összegű tőkehozamhoz viszonyítjuk. Minél nagyobb a hitel, annál nagyobb kamattal csökken a tőkehozam összege. A vállalati osztótké jövedelmezőségi rátájához szerkezetileg illeszkedik a vállalati átlagos tőkejövedelmezőségi elvárás ( $i_{wacc}$ ), e két mutató egybevetése révén képet kaphatunk a megtérülési

1. táblázat

A tőkearányos nyereségráták összefoglaló táblázata

| Sor-szám | A mutatószám tartalma                              | Minősítési célú felhasználási lehetősége | Vállalkozói összehasonlításra való alkalmassága |
|----------|--|--|---|
| 1.       | Az osztótkére vetített vállalkozói nyereség rátája | $\frac{M}{E} \geq i$                     | Alkalmas  |
| 2.       | Az osztótkére vetített nyereség+kamat ráta         | $\frac{M + E_h \cdot i_h}{E} \geq i$     | Alkalmas  |
| 3.       | A saját tőkére vetített nyereség                   | $\frac{M}{E_s}$ nincs mérce              | Alkalmatlan                                     |
| 4.       | Az összes tőkére vetített nyereség                 | $\frac{M}{E} \geq i_{wacc}$              | Alkalmatlan                                     |

követelmény teljesüléséről is. Azonban ugyanerre a célra vannak sokkal általánosabban hasznosítható megtérülési követelmény ráták és szerkezetileg hozzájuk illeszkedő tőkehozam ráták.

Mint a korábbiakban szerepelt, a súlyozott átlagos tőkejövedelmezőségi elvárás *a vállalati szinten aggregált mutatószámok köréből kimozdulva rendkívül körülményes operacionalizálni, másrészt évente újra kell komponálni, ezért használata alaposan megfontolandó.* Még a vállalati szintű mutatók között szerepeltetve is téves képzetekhez vezethet annak nem kellő mélységű végiggondolása, hogy amennyiben csak saját tőkét alkalmaz a vállalkozó, a *tőke átlagos jövedelmezőségi követelménye* magasabb, ha viszont hitelt vesz fel, a megkövetelt átlagos jövedelmezőségi elvárás szintje alacsonyabb lesz. (Miközben a költségek a hitel hatására nagyobbak mint anélkül, és az árbevételen értelmezett megtérülési követelmény fikarcnyit sem változik.)

A különböző tőkehozam ráták megismert főbb sajátosságait az 1. táblázat foglalja össze. A megtérülési követelmény mélyebb értelmezését kívánja elősegíteni az alábbi konstruált példa és megoldása.

### Számszerű összefüggések a megtérülési követelmény értelmezéséhez

(számpélda)

#### Információk:

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| – Egy magánvállalkozás éves nyeresége | 150 millió Ft, |
| – A saját tőke értéke                 | 900 millió Ft, |
| – Idegen tőke (évi átlagos mértéke)   | 350 millió Ft, |
| – Kamat                               | 8 %,           |
| – Kalkulatív kamatláb                 | 15 %.          |

#### Kérdések:

1. Az adott vállalkozásban mekkora vállalkozói nyereség keletkezett, és ennek mértékét a vállalkozó megfelelőnek minősítheti-e?
2. Az adott vállalkozás esetében mekkora a nyereségmegtérülési elvárás?
3. Összességében miért azonos a vállalkozói nyereségnek és a nyereségnek a hiánya az elvárt összegekhez képest?
4. A vállalkozó úgy gondolja, hogy amennyiben a hitel helyett is saját tőkét alkalmazna, kevesebb lenne az összes költség, és ezáltal ugyanezzel a gazdálkodási szinttel esetleg elérhetné a jó működés küszöbértékét. Vajon helyesen látja-e a gazdálkodási színvonal javításának ezt a lehetőségét? Válaszát magyarázza meg!

5. Ha az 1,25 milliárd Ft összes tőke a vállalkozás saját tulajdonában lenne, változna-e az ugyanezen tevékenységhez tartozó, árbevételén értelmezett megtérülési követelmény összege?
6. A 15 százalékos kalkulatív kamatlábbal szemben hány százalékos hozamrátát ért el az adott vállalkozás?
7. A 15 százalékos kalkulatív kamatlábbal szemben mekkora lenne az adott tőkestruktúrához tartozó átlagos tőkejövedelmezőségi követelmény?
8. Mennyi a saját tőkére vetített nyereség rátája? Ez megfelelő nagyságúnak minősül-e?

**Válaszok:**

*I/a.* A saját tőke használatának ára: 900 millió · 0,08 = 72 millió forint. Ezzel csökkentve a nyereséget a vállalkozói nyereség becsült értékéhez jutunk: [150 millió – 72 millió] 78 millió forint.

*I/b.* A vállalkozói nyereség szükséges mértéke (becslés szerint) a kalkulatív kamatlábnak a bankkamat feletti része, vagyis 7 százalék. Ezt a teljes tőkeértékre indokolt vonatkoztatni (hiszen az idegen tőke használata révén szintén gazdasági kockázatot vállal a vállalkozó):

$$1250 \text{ millió} \cdot 0,07 = 87,5 \text{ millió Ft.}$$

Tehát a vállalkozói nyereségelvárás becsült értéke 87,5 millió Ft. Ezzel szemben csupán 78 millió Ft teljesült, tehát a gazdasági szempontból jó működés küszöbértékének az eléréséhez további 9,5 millió Ft vállalkozói nyereség realizálására lett volna szükség. (A 7 százalékos vállalkozói nyereségelvárással szemben a valóságban csupán 6,24 százalék realizálódott.)

2. A nyereségmegtérülési elvárás összege [900 millió · 0,15 + 350 millió · 0,07] = 159,5 millió Ft. Ezzel szemben 150 millió Ft realizálódott, tehát a jó működés határának eléréséhez további 9,5 millió Ft-ra lett volna szükség.

Bármely más összegű mutatóval számszerűsítjük e vállalat megtérülési követelményét, annak teljesüléséhez minden esetben 9,5 millió Ft fog hiányozni.

3. A megtérülési követelmény és a tényleges megtérülés bármely egybevetési lehetőségét számszerűsítjük, a jó működés küszöbértékétől való eltérés összegeként mindig ugyanazt a számot kell kapnunk. A bevétel  $\geq$  megtérülési kö-

vetelmény szerinti egyenlőtlenségből az egyenlőtlenség rendezés szabályai szerint vezethetünk le további változatokat. (Alapesetek: mindkét oldalt csökkentjük a költségekkel, majd mindkét oldalt csökkentjük a saját tőke használatának árával.) A szabályos levezetés következtében a két oldal eltéréseinek összege nem változhat. Az más kérdés, hogy amennyiben a vállalkozói nyereségen, vagy a nyereségösszegeken, illetőleg az árbevételén értelmezett megtérülési követelményt vizsgáljuk, az ahhoz képesti eltérést is ugyanabban a tartalomban adjuk meg.

4. Ha a vállalkozó hitel helyett saját tőkét alkalmazna, a hitelkamat összegének megfelelően [350 millió · 0,08 = 28 millió Ft-tal] csökkenne a költségek összege, de ugyanannyival megemelkedne a nyereségmegtérülési követelmény. A saját tőke használata árának ugyanis nyereségformát öltve kell megtérülnie. Tehát ezzel a lépéssel nem érhető el a jó működés küszöbértéke, ahhoz magát a gazdálkodási színvonalat kellene javítani. A vállalkozó a lehetőséget tévesen ítélte meg. Ha valóban lenne 350 millió Ft szabad tőkéje, azt az adott esetben célszerűbb lenne olyan befektetés érdekében mozgósítani, ahol legalább a kalkulatív kamatlábnak megfelelő szintű hozamelvárás teljesülhet.

5. Az árbevételén értelmezett megtérülési követelmény összege az előző válaszban kifejtettek szerint nem változna, csupán a megtérülési követelmény struktúrájában állna be módosulás. 28 millió Ft-tal kevesebb lenne a költségek formájában jelentkező megtérülési követelmény, és ugyanennyivel nagyobb lenne a nyereségmegtérülési követelmény. Az adott példában az árbevételén értelmezett megtérülési követelmény összegét konkrétan nem tudjuk számszerűsíteni, mivel nincsenek megadva az ehhez szükséges költséginformációk. (Ez nem is volt kérdés.)

6. Az összes tőkehozam:  
 150 millió + 350 · 0,08 = 178 millió Ft.  
 A hozamráta:  
 178 millió: 1250 millió = 0,142.

A tizenöt százalékos kalkulatív kamatláb által jelzett tőkehozam elvárással szemben csupán 14,2 százalék teljesült. Az előző kérdések megválaszolására után már tudni lehetett, hogy a teljesítési szint tizenöt százalék alatt lesz, hiszen nem teljesült a megtérülési követelmény.

A kalkulatív kamatláb szerinti tőkehozam elvárás: 1250 millió · 0,15 = 187,5 millió Ft, mely a

2. kérdés megoldásában jelzettek szerint valóban 9,5 millióval magasabb a ténylegesen elért 178 milliós nyereség + kamat szerint számított hozam összegénél.

7. A tőkestruktúrától függő átlagos tőkejvedelmezőségi követelmény szintje az adott esetben:

$$\frac{0,15 \cdot 900 \text{ millió} + 0,07 \cdot 350 \text{ millió}}{1250 \text{ millió}} =$$
$$\frac{159,5 \text{ millió}}{1250 \text{ millió}} = 0,1276$$

Az összes tőkére vetített nyereség rátája:

$$150 \text{ millió} : 1250 \text{ millió} = 0,12.$$

Tudván, hogy nem teljesült a megtérülési követelmény, várható volt, hogy az összes tőkére vetített nyereség rátája alacsonyabb lesz, mint a súlyozott átlagos tőkejvedelmezőség szerint ez kívánatos volna.

8. Ha a 150 millió forint összegű nyereséget a saját tőkére vetítjük, 16,7 százalékos tőkejvedelmezőségi rátát kapunk. Az előzőek alapján tudjuk, hogy ez a nyereség összességében nem volt elég a jó működés küszöbértékének a teljesítéséhez. Tekintettel arra, hogy nincsen olyan – korrekt módon megkonstruált – mérce, mellyel ez a ráta egybevethető, csupán ezen 16,7 százaléknak az ismeretében a gazdálkodás minőségére vonatkozóan nem vonhatnánk le következtetéseket.

### Lábjegyzet

<sup>1</sup> Egyes forrásmunkák a vállalkozói nyereséget a „tőkés” munkája ellenértékéért értelmezik. Ennek az értelmezésnek az átvétele zavarólag hatna, hiszen vannak olyan „tőkésék”, akik effektíve nem vesznek részt a vállalkozásuk működtetésében, a vállalkozás mégis nagyobb nyereséget hoz, mint amekkorát az államkötvények kamata jelentene. (Említést érdemel – bár remélhetőleg idővel kikopik a hazai gyakorlati szakszókincséből – a „vállalkozási nyereség” kifejezés. A '80-as évek végén a gazdaságirányításnak a szakkifejezések átkezesztelésére irányuló buzgalma elérte a nyereséget is. Az árbevétel és a költségek különbségeként adódó összeget a vonatkozó jogszabályokban vállalkozási nyereség, adóját pedig vállalkozási nyereségadó elnevezéssel illeték. Mint látható, a kifejezés formai hasonlóságán túl ennek semmi köze sincs a vállalkozói nyereséghez.)

<sup>2</sup> Relatív veszteség keletkezik, ha például a számviteli nyereség a saját tőke használatának árára sem nyújt fedezetet, vagy ha az egyéni vállalkozó bevétele a megfelelő korrekciók után nem biztosít akkora személyes jövedelmet, mint a hasonló foglalkozású munkavállalóknak a viszonyítás alapjául szolgáló munkavégzés arányában elért keresete.

<sup>3</sup> Részletesebben: Samuelson, P. A.–Nordhaus, W. D.: Közgazdaságtan I–II. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. (935–938. ll.)

<sup>4</sup> Samuelson–Nordhaus i. m. 667. l.

<sup>5</sup> Ahelyett például, hogy a kamattényezőben szereplő, vagy a törlesztőfaktorban szereplő kalkulatív kamatlábról szólnánk, a kamattényezőben szereplő diszkontrátáról, vagy a törlesztőfaktorban szereplő diszkontrátáról kellene beszélni, ami ugyancsak zavarba ejtő lenne.

<sup>6</sup> A '90-es évek átmeneti magyar gazdasága ebből a szempontból nagyon sok devianciát mutat. (Például egy fél évtizedet meghaladóan volt jellemző a nullához közeli átlagos ipari jövedelmezőségi szint, ezzel egyidejűleg átlagosan mitnegy 30 százalékos banki kamatláb érvényesült. Másrészt az állampapírok rendre nagyobb kamatot biztosítottak a betétek bankkamatánál stb.)

<sup>7</sup> Braeley–Myers: Modern vállalati pénzügyek. Panem Kft. Budapest, 1992. (177. l.)

<sup>8</sup> Az infláció gazdasági kezelésével és a kapcsolódó vagyonerék számításokkal a Vezetői gazdaságtan c. könyv egy másik fejezete foglalkozik.

<sup>9</sup> Clifton, D. S. Jr.–Fyffe, D. E. (Beruházási tanulmánytervek készítése és elemzése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981) könyve ismerteti Perty felméréseit, miszerint az Egyesült Államok ipari és nagykereskedelmi vállalatának mintegy 71 százaléka alkalmazott kockázatkezelő módszert a beruházási döntések előkészítésekor, s ezen belül 30 százalékban a kalkulatív kamatláb felmérését választották. (183. l.)

<sup>10</sup> A béta mutató kidolgozása Sharpe nevéhez fűződik. A Markowitz-féle portfólió elmélet gyakorlati szempontú egyszerűsítésének eredménye. Egy adott összetételű befektetés kockázatát az átlaghoz képest adja meg. Ha a béta értéke egy, ez azt jelenti, hogy a szóban forgó tőke (illetőleg portfólió) értéke növekvő és csökkenő irányban egyaránt 30 százalékkal nagyobb arányban mozdul el, mint a piac egésze. A béta alapján történő kockázatkezelés problematikájának részletes feldolgozása magyar nyelven a Braeley–Myers szerzőpáros korábban idézett munkájában található.

<sup>11</sup> Mivel belső struktúrával rendelkező mutatókról van szó, ilyen elven további hatótényezők is megragadhatók. A szorzatra bontásnak ez a technikája a munkatermelékenység elemzése során igen elterjedt. A termelékenység alakulása ily módon akár tizenkét tényező szorzataként is felírható.

<sup>12</sup> Gyakori felvetés, hogy a finanszírozási struktúra változása a kockázat kérdéseit is érinti. Ez természetesen igaz, de ekkor nem a szóban forgó tevékenység piaci kockázatai változnak, hanem a finanszírozóké. Ez elsődlegesen a vállalkozói nyereségrátán való osztozkodásban fog jelentkezni. Minthogy azonban ez a mozzanat az adott gazdasági tevékenység piaci kockázatát nem érinti, a kalkulatív kamatláb rátája sem változik.

<sup>13</sup> Magyarországon a '90-es években a több év átlagát tekintve nullához közeli ipari átlagos jövedelmezőség és a szintén több év átlagát tekintve harminc százalék körüli kamatszint következtében a fenti tendenciának éppen a fordítottja volt tapasztalható. Minél nagyobb hitellel működött egy vállalat, annál kedvezőtlenebb helyre került a jövedelmezőségi rangsorban. Érdekességként megemlíthető, hogy 1990-ben egy olyan vállalat került első helyre a jövedelmezőségi rangsorban, amely az adott évben még nem működött rendeltetésszerűen, csupán a következő évi működéshez gyűjtötte a pénzt a bankszámláján. Ebben az időszakban a kamatok fialtak jobban, mint a vállalkozások.

Németh György

## VÁLTOZÓ VERSENYSZABÁLYOK

Bőséges tapasztalat halmozódott már fel arra vonatkozóan, hogy a magyar vállalkozások vezetőinek döntő többségében még mindig nem tudatosodott a tisztességes piaci magatartás normarendszere, sőt nagyon sokan nem ismerik még ennek kodifikált szabályait sem. A menedzserek sokszor csak a törvény megsértéséért indított eljárás kapcsán szereznek tudomást a versenytörvényről. Ezért is időszerű, hogy a törvényi szabályozás változásához kapcsolva közreadjuk a szerzőnek a verseny, a tisztességtelen piaci magatartás néhány alapvető kérdésével, normájával, tilalmaival foglalkozó cikkét.

Piacgazdasági viszonyok között minden vállalkozásnak sokrétű követelményekhez, számos környezeti tényezőhöz is alkalmazkodni kell ahhoz, hogy sikeresen, megfelelő profitot elérve működjön. Ennek érdekében a vállalkozások vezetése által alkalmazható, vagy alkalmazott eszközöknek, módszereknek azonban nem mindegyike felel meg a korrekt üzleti kapcsolatok követelményeinek, az elvárt erkölcsi normáknak. Fejlett piacgazdaságban ezeket részben írott jogi szabályok, részben pedig az évtizedek alatt kiforrott és letisztult íratlan szokásjog, illetve a szakmai, vállalkozói körök saját etikai kódexei tartalmazzák. Ez utóbbiak Magyarországon még csak csíráiban alakultak ki, amit részben a kifejlődésükhöz rendelkezésre állt alig több mint fél évtized magyaráz. A piaci magatartás írott jogi alapnormáit Magyarországon az 1990. évi LXXXVI. törvény foglalta össze, amit 1997. január 1-vel vált fel az Országgyűlés által már 1996. június 25-én elfogadott új versenytörvény.

### Az elmúlt öt év

1991 januárja óta napjainkig a tisztességtelen piaci magatartás tilalmainak megsértése miatt a Gazdasági Versenyhivatalban több mint ezeröt-száz esetben került sor versenyfelügyeleti eljárás megindítására. A GVH eljárásának első - vizs-

gálati - szakaszában az ügyek több mint fele lezárult, vagy a kérelem visszavonása, vagy pedig annak valamilyen okból történt elutasítása miatt. Az *1. táblázat* – amely egyúttal a versenytörvény főbb tilalmi csoportjait is bemutatja – éves bontásban tartalmazza a második szakaszban a Versenytanács által hozott határozatok számát. A versenytörvény első fejezetében tilalmazott tisztességtelen verseny-cselekmények - pl.: hírnévrontás, üzleti titoksértés, árukapcsolás - megítélése kizárólag a bíróságok hatáskörébe tartozott, ezek számáról nincsenek konkrét adatok.

A táblázatban közölt adatok bizonyos szempontból az átalakuló magyar gazdaság piaci jellemzőit, a piaci szereplők helyzetét is tükrözik. A fogyasztók – s azon belül is különösen a lakosság – általános érdekvédelmének elhanyagoltságát, igen alacsony színvonalát jelzi, hogy a legtöbb eljárás ebből a körből, s a fogyasztók megtevesztése (a generálklauszula alapján elmarasztalt cselekmények nagy része is ilyen tartalmú volt) miatt eredt. A piaci struktúra torzulásait is jelzi az erőfölényes ügyek nagy száma, valamint az átalakulás eddigi időszakának jellemzőire utal a versenykorlátozó kartell-megállapodások, magatartások miatti viszonylag kevés eljárás. A piaci folyamatok változása érzékelhető viszont abban a tényben, hogy 1995-ben már az előző négy évben összesen kért fúzióengedélyt is meghalad-

## Versenytanácsi határozatok 1991–1995

| Az ügy jellege                 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| Generálklauzula                | 11   | 24   | 35   | 23   | 24   |
| Fogyasztó megtévesztés         | 6    | 24   | 29   | 50   | 52   |
| Erőfölénnyel visszaélés        | 28   | 32   | 26   | 28   | 46   |
| Kartell                        | 18   | 3    | 3    | 1    | 1    |
| Kartell előzetes véleményezése | 3    | 2    | –    | –    | 4    |
| Fúzióengedélyezés              | 5    | 8    | 3    | 4    | 24   |
| Áremelés előzetes bejelentése  | 5    | 6    | 4    | 7    | 2    |
| Egyéb                          | 1    | 3    | 1    | 6    | 3    |

ta a vállalkozások közötti egyesülést, meghatározó befolyásszerzést vizsgáló eljárások száma.

A tisztességtelen piaci magatartás tilalmainak megsértése az elmarasztalás, a tisztességtelen magatartás folytatásától való eltiltás mellett pénzbírságot is von maga után. Az elmúlt öt évben a GVH által kiszabott bírságok ügýtípusok szerinti megoszlását mutatja be a 2. táblázat.

A jogállamok általános normáinak megfelelően az államigazgatási szervek döntései a bíróságoknál megtámadhatók. A magyar versenytörvény is a GVH határozatai ellen a Fővárosi Bíróságnál kereset benyújtását (fellebbezési lehetőség a versenyfelügyeleti eljárásokban jelenleg nincs) teszi lehetővé, aminek a bíróság megfizetésére vonatkozóan halasztó hatálya van (a határozat többi eleme a keresettel való megtámadástól függetlenül azonnal végrehajtandó). A tapasztalatok szerint ez a halasztó hatály volt az egyik fő oka a viszonylag nagyszámú bírósági keresetnek, mert a vállalkozások egyrészt biztosan számíthattak a sokszor többéves bírósági eljárás alatti kamathozadéokra (amiből megközelítőleg akár a teljes bírságot kifizethették), másrészt ha erre „játszottak“, volt idejük eltüntetni a bíróság fedezetét. Ez utóbbinak volt tipikus esete a Home Shopping Kft., amely a 100 millió forintos bírságból a közel három év után jogerőre emelkedő határozatkor már egy fillérrel sem rendelkezett a többmilliárdos forgalom lebonyolítása

után. A 3. táblázatból egyébként jól látható, hogy igen erős az összhang a GVH és a bíróságok jogértelmezése és jogalkalmazása között.

A tapasztalatokat összegezve az állapítható meg, hogy a tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról szóló 1990. évi LXXXVI. törvény hat évig jól szolgálta a piacgazdaságra áttérő Magyarországon a vállalkozások versenykörülményekhez való alkalmazkodását. Nem tudta, de nem is lehetett feladata pótolni a gazdasági jogalkotás késlekedését, hiányosságait, a gyakorlatban kialakulatlan magatartási normákat. A piacgazdaságra átálló országcsoporthoz mind az Európai Unió, mind pedig az OECD részéről kiemelkedően jónak értékelték a magyar versenytörvényt és a versenyhivatali működést, szakértelmet. A nemzetközi megítélés szerint a magyar versenyszabályozás és versenyfelügyelet korszerű, a fejlett piacgazdaságokkal összhangban levő törvényen alapult az elmúlt hat évben.

### A változás okai

A versenytörvény 1990-ben történt elfogadását követő néhány módosítás alapvető közös jellemzőjeként a szervezetileg is egységes versenyfelügyelet megteremtése emelhető ki. 1994. januárjától a pénzintézeti piacok, májusától az értékpapírpiacok (a tőzsdék kivételével), majd 1996. január 1-től a biztosítási piacok versenyfelügyelete került át a Gazdasági Versenyhivatalhoz az

**A GVH által kiszabott bírságok**  
(ezer Ft-ban)

| Az ügy jellege               | 1991  | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | Összesen |
|------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|----------|
| Generálklauzula              | 205   | 18938  | 37980  | 10200  | 30300  | 97623    |
| Tisztességtelen verseny      | 10    | 700    | –      | 450    | 7600   | 8760     |
| Fogyasztók megtévesztése     | 6190  | 104985 | 163935 | 204465 | 530490 | 1010065  |
| Kartell                      | 8680  | 2110   | 96000  | 388000 | –      | 494790   |
| Erőfölénnyel való visszaélés | 46659 | 3650   | 6250   | 24350  | 8900   | 89809    |
| Összesen                     | 61744 | 130383 | 304165 | 627465 | 577290 | 1701047  |
| Egy ügyre vetítve            | 2129  | 2897   | 7604   | 13072  | 13745  | 8297     |

3. táblázat

**A versenytanácsi határozatok bírósági felülvizsgálata**  
1995. december 31-ig

| Év       | Felülvizsgálatok száma | Jogerősen lezárva | Jogalap        | Bírság |
|----------|------------------------|-------------------|----------------|--------|
|          |                        |                   | megváltoztatva |        |
| 1991.    | 17                     | 15                | 1              | 5      |
| 1992.    | 41                     | 39                | 1              | 7      |
| 1993.    | 43                     | 25                | 1              | 4      |
| 1994.    | 60                     | 21                | –              | 2      |
| 1995.    | 47                     | 1                 | –              | –      |
| Összesen | 208                    | 101               | 3              | 18     |

állami szakmai felügyeleti szervektől. Így a nemzetközi tendenciákkal megegyezően 1997-től – az utolsó kivétel megszűnésével – egy független, országos hatáskörű szerv, a Gazdasági Verseny-

hivatal látja el minden piacon a versenyfelügyeleti feladatokat.

A versenytörvény jelentősebb módosításának előkészítése 1994. második felében kezdődött

meg, ami végül egy új törvényjavaslat Országgyűlés elé kerülésével fejeződött be. A változások szükségessége alapvetően három eredőre vezethető vissza. Ezek: a gazdaságban lezajlott folyamatok, a versenytörvény alkalmazásának tapasztalatai, és az európai jogharmonizációs igény.

A gazdaság viszonyai a kilencvenes években viszonylag gyorsan és igen nagy mértékben változtak. A versenyjogi reform igényét hozta magával a piaci szerkezet alapvető átalakulása, a privatizáció előrehaladásával a magántulajdon meghatározóvá válása, a tömegesen piacra lépő új vállalkozások, a külföldi tőke magyarországi beruházásai. A piacgazdaság intézményeinek kiépülése, a piaci viselkedés normáinak hiánya, illetve a gyakorlat nagyarányú visszasságai is a versenyjog továbbfejlesztésének igényét vetették fel.

A versenytörvényi jogalkalmazás tapasztalatai elsősorban az eljárási jog területén mutattak a jelentősebb változtatás szükségességének irányába. Az államigazgatási eljárás általános szabályai több szempontból nem biztosították a versenytörvény hatékony alkalmazásának lehetőségét. Ebből a szempontból a változtatás célja elsősorban azoknak a sajátosságoknak a fokozott érvényre juttatása volt, amelyek a versenyfelügyeleti eljárást a polgári peres eljárástól és az általános szabályok alá eső államigazgatási eljárásoktól megkülönböztetik.

A versenytörvény anyagi jogi részében a legjelentősebb változások az európai jogharmonizációs követelményekből származtak. Magyarországnak az Európai Unióval a társulásra kötött Európai Megállapodás kapcsán a kormány által vállalt jogharmonizációs kötelezettségek ütemezésében a versenyjog időben is a lista elejére került. A vállalt kötelezettség a hazai jognak a széles értelemben vett közösségi versenyjoghoz igazítását tartalmazta. Ebből a jelen cikkben csak a vállalatok magatartására vonatkozó versenyszabályozás kérdésével foglalkozom, s nem térek ki a versennyel összefüggő állami magatartásra vonatkozó kritériumok elemzésére. A versenytörvényt és a versenyfelügyeletet illetően - mint arra már utaltam - a kiindulási alaphelyzet az volt, hogy a hatályos versenytörvény mind anyagi tartalmát, mind pedig a versenyfelügyelet szervezeti rendszerét illetően szinkronban volt a fejlett piacgazdaságok jellemzőivel. Így nem alapvető változtatásra, hanem - mintegy húsz konkrét közösségi jogszabályt alkalmazva - módosításra, kiegészítésre volt szükség. A legna-

gyobb eltérés a kartelljog területén volt, ahol a közösségi szabályozás az általános tilalmat - s az ahhoz kapcsolódó mentesítési rendszert - tartalmazza, míg a magyar szabályozás a vertikális megállapodások közül csak a továbbeladási ár meghatározását nem tartotta megengedhetőnek.

### **Ami marad**

Alapvetően változatlanul érvényben maradnak mindazok a magatartási tilalmak, amelyeket 1991. óta a hatályos versenytörvény a vállalkozások piaci cselekményeiben, magatartásában elkerülendőnek tart. Ezekben az elmúlt évek jogalkalmazási tapasztalatai alapján kisebb pontosításokra, egyes tilalmak egyértelműbb megfogalmazására, illetve kiegészítésekre, szerkezeti változásokra került sor. Az új törvény is változatlanul négy fejezetben részletezi a tisztességtelen, tilalmazott magatartásokat, egy fejezetben pedig a piaci koncentráció ellenőrzésének, a fúzió és a meghatározó befolyásszerzés versenyhatósági engedélyeztetésének kérdéseivel foglalkozik. A vállalkozásoknak változatlanul tilos a tisztességtelen versenycselekmények alkalmazása, a fogyasztói döntések tisztességtelen befolyásolása, a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés és a gazdasági versenyt korlátozó megállapodások kötése, illetve az ilyen hatással járó összehangolt magatartás folytatása.

A tisztességtelen verseny tilalmi között az új versenytörvény is nevesíti a hírnévrontást, az üzleti titoksértést, a gazdasági kapcsolat létrehozását akadályozó, vagy meglévő felbontását célzó tisztességtelen felhívást, valamint a márka, védjegy, illetve árumegjelölés illetéktelen vagy megtévesztő alkalmazását, használatát. Ugyancsak tiltja az új versenytörvény a versenyzetetés - így különösen a versenytárgyalás, a pályáztatás - , az árverés, a tőzsdei ügylet tisztaságának bármilyen módon való megsértését. A jogalkotók a tisztességtelen versenycselekmények között ma szereplő árukapcsolási tilalmat az új szabályozásban nem itt, hanem a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés nevesített esetei között szerepeltetik.

A fogyasztóvédelem sajátos, speciális - a tisztességes verseny biztosítása oldaláról történő - versenytörvényi szabályai lényegüket tekintve változatlanul, de megfogalmazásukban a jelenlegi törvényhez képest jelentős módosulásokkal jelennek meg az új törvényben. Egyrészt az elmúlt öt év legnagyobb számú eljárás csoportjának tapasztalatait, másrészt a versenyszempontú (tehát nem általános) fogyasztóvédelmi meg-

közelítést tükrözi már a tilalmazott vállalkozói magatartáscsoport elnevezésének „Fogyasztók megtévesztése”-ről „A fogyasztói döntések tisztességtelen befolyásolásá”-ra való változtatása is. Ezen belül azonban változatlanul tilos az áru lényeges tulajdonsága (különösen összetétele, használata, kezelése, eredete, az egészségre és a környezetre gyakorolt hatása stb.) tekintetében a valótlan tény, vagy a valós tény megtévesztésre alkalmas módon történő állítása, valamint annak elhallgatása, hogy az áru nem felel meg a jogszabályi előírásoknak vagy az áruval szemben támasztott szokásos követelményeknek. Szintén a fogyasztók megtévesztésének minősíti a törvény az áru értékesítésével, forgalmazásával összefüggő, a fogyasztók döntését befolyásoló körülményekről (például a forgalmazási módról, fizetési feltételekről, a vásárláshoz kapcsolódó ajándékokról, nyerési lehetőségekről) a megtévesztésre alkalmas tájékoztatás adását. Az új versenytörvényből hiányzik a reklám és az összehasonlító reklám hatályos törvényben szereplő nevesítése, mert ezek uniós jogharmonizációt is biztosító rendezését a jogalkotás az évek óta előkészítés alatt álló önálló reklámtörvényben tartotta megoldandónak.

A piaci hatalom, a vállalatnagyság, illetve a gazdasági erőfölény kérdésében változatlan – a fejlett európai piacgazdasági felfogással is szinkronban lévő – a törvényalkotás azon alapállása, hogy nem az ilyen piaci pozíció, hanem csak az azzal való visszaélés marasztalható el, csak a visszaélő magatartás „üldözendő”, tiltott. A különböző piacokon a gazdasági erőfölényes helyzet, sőt nemegyszer annak szélső esete a monopólium is a korszerű, húszadik század végi gazdaság természetes jelenségei, jellemzői közé tartozik vagy tartozhat. Ezen vállalkozásokat érdekeik érvényesítése során csak abban az esetben lehet, illetve szabad korlátozni, ha piaci helyzetükkel, erejükkel visszaélnék. Ilyen visszaélésnek minősíti és ezért tiltja az új versenytörvény változatlanul az árakban, vagy más módon az indokolatlan előny kikötését, a hátrányos feltételek elfogadtatását, az üzleti kapcsolattól való indokolatlan elzárkózást, az áruvisszatartást, a másik fél gazdasági döntéseinek indokolatlan előny szerzése céljából történő befolyásolását. Az erőfölénnyel való visszaélést valósítja meg a vállalkozás akkor is, ha a versenytárs piacról történő kiszorítása, vagy új versenytárs piacra lépésének akadályozása érdekében nem a hatékonyságon alapuló árdifferenciát érvényesíti,

illetve a piacra lépést más módon indokolatlanul akadályozza. A versenyt torzítja, s az erőfölényével él vissza az a vállalkozás is, amelyik üzleti partnerei között indokolatlan megkülönböztetéseket alkalmaz, vagy (új nevesített esetként) indokolatlan árukapcsolást valósít meg.

Az Országgyűlés változatlanul fenntartotta, s ugyanakkor a fogyasztók megtévesztése esetén a választási lehetőséget megszüntetve egyértelműbbé tette a bíróság és a versenyhatóság közötti feladat- és hatáskörmegosztást. A törvény szerint kizárólag bírósághoz lehet keresettel fordulni a tisztességtelen verseny tilalmainak (1996. évi LVII. törvény 2-7. §-ai) megsértése esetén, az összes többi esetben viszont a versenyfelügyeleti hatóság, a Gazdasági Versenyhivatal illetékes az eljárásra. A Gazdasági Versenyhivatal – változatlanul – független, a kormánynak nem alárendelt országos hatáskörű szerv, amelynek élén miniszteri besorolású elnök áll, s érdemi döntéseit csak a törvénynek alárendelt Versenytanács (amelynek tagjait a jövőben a köztársasági elnök nevezi ki) hozza. A versenyfelügyeleti eljárás a jövőben is alapvetően két szakaszra – a vizsgálati és a versenytanácsi szakra – oszlik, amit az új törvény két további eljárási szakasz nevesítésével – az utóvizsgálattal és a végrehajtással – egészít ki. Természetesen a törvény – a jogállamiság követelményeinek megfelelően – változatlanul rögzíti a versenyfelügyeleti határozatok bíróság előtti keresettel történő megtámadási lehetőségét.

Végül célszerű megemlíteni, hogy az új versenytörvényben az Országgyűlés változatlanul fenntartja annak lehetőségét, hogy külön törvény az egyes ágazatokban olyan magatartásra kötelezze vagy hatalmazza fel a vállalkozásokat, illetőleg azok szervezeteit, amelyek egyébként – ilyen külön törvényi rendelkezés, felhatalmazás hiányában – versenyjogi jogsértést valósítanak meg. Az ilyen kivételek tipikus eseteként az agrárpiaci rendtartás szabályai említhetők.

### **Ami változik**

A változások a törvény hatályát illetően kezdődnek, amiben a jellemző vonás a hatály kiszélesítése. Ez egyrészt azt jelenti, hogy az új törvény az úgynevezett következmény-, avagy hatás-elv szélesebb körű érvényesítésével az összes versenykorlátozó magatartás, valamint a vállalkozások összefonódásai tekintetében az extraterritoriális hatályból indul ki. Így a jövőben például már nem mehetnek végbe versenyfelügyeleti kontroll, illetve engedélyeztetés nélkül olyan

külföldi vállalatfelvásárlások, mint amilyenek az elmúlt években néhány iparágban a piaci tulajdonosi koncentráció jelentős növekedésével, a gyakorlati verseny csökkentésével jártak. Másrészt az új törvény az alanyi hatályt olyan szélesen vonja meg, hogy az kiterjed mindenkire, illetve minden szervezetre, aki vagy amely piaci magatartást tanúsít vagy tanúsíthat. Gyakorlati szempontból ez a változás talán a legszélesebben a különböző vállalkozói szakmai érdekképviselői szervezetek tevékenységének alakításánál igényelheti a legnagyobb figyelmet. Ellentétben ugyanis a jelenleg hatályos versenytörvénnyel, januártól ezeknek a szervezeteknek is közvetlen versenyfelügyeleti felelősségre vonással is számolniuk kell minden olyan magatartásuk, határozatuk, ajánlásuk (ilyenek nemegyszer történtek a múltban valamely piac területi vagy mennyiségi „felosztására“, illetve árakra, díjakra vonatkozóan) esetén, amely a versenyt korlátozza, torzítja, vagy ilyen hatása lehet.

Az anyagi jogi szabályok között az első lényegi változás az, hogy a törvény a generálklauzula (a tisztességtelen piaci magatartás általános tilalmát kimondó szabály) alkalmazási lehetőségét leszűkítette a tisztességtelen versenycselekmények területére, így az alapján a jövőben csak a bíróság maraszthat el vállalkozást. Ennek nagyságrendi hatását, illetve jelentőségét közelítően érzékelteti az a cikk korábbi részében közölt ügyszám és arány, amelynél a Gazdasági Versenyhivatal a generálklauzula alapján hozott határozatot.

Az elmúlt évek magyar piaci gyakorlatának jellemzői, valamint a fejlett piacgazdaságok e területen alkalmazott szabályozási gyakorlata alapján került a törvénybe új nevesített tényállásként a fogyasztó választási szabadságát indokolatlanul korlátozó üzleti módszerek alkalmazása. Ilyen tiltott módszernek minősül különösen, ha olyan körülményeket teremtenek, amelyek jelentősen megnehezítik az áru, illetve az ajánlat valós megítélését, más áruval vagy más ajánlattal történő tárgyszerű összehasonlítását.

Az anyagi jogon belül legjelentősebb és gazdaságilag a legnagyobb horderejű változások a kartelljogban történtek, amelyek fő indoka a jogharmonizáció volt. Az EGK Szerződés 85. cikke ugyanis a kartellek általános tilalmát mondja ki, vagyis egyaránt tiltja a horizontális és a vertikális kartelleket. Mint az nyilván többségében ismert, az előbbiekről akkor beszélhetünk, ha a megállapodás (összehangolt magatartás) versenytársak között történik, míg az utóbbi eset-

ben a megállapodást a piaci rendszer különböző szintjein, a forgalmi folyamat különböző szakaszaiban működő vállalkozások kötik. A jogharmonizációs szempontok egyértelműen az általános tilalom bevezetését igényelték szemben azzal, hogy a magyar versenytörvény eddig a vertikális kartellek közül csak a továbbeladási ár meghatározását tiltotta.

Mivel a vertikális gazdasági kapcsolatoknak nemegyszer szükségszerű, elkerülhetetlen velejárója a verseny bizonyos mértékű korlátozása, a vertikális kartelltilalomhoz az Európai Unióban és az egyes fejlett piacgazdaságokban is az úgynevezett mentesülés részletes és árnyalt rendszere társul. A megállapodások egyes szakmai csoportjait jogszabályban mentesítik a kartelltilalom alól, emellett rögzítik egyes megállapodásoknak a tilalom alóli egyedi mentesítésének versenyhatóság általi lehetőségeit. Ehhez igazodva az új magyar versenytörvény is a vertikális kartellek általános tilalmazása mellett a mentesülés lehetőségének összetett rendszerét tartalmazza. A kartelltilalom alóli mentesülés alapjául szolgáló szempontokat maga a törvény határozza meg. Az Európai Unió csoportmentesítési gyakorlatának átvételét az Országgyűlés azzal biztosította, hogy a törvényben felhatalmazta a Kormányt a megállapodások egyes csoportjainak a tilalom alól rendelettel történő mentesítésére. Ezeknek a – most előkészítés alatt álló – kormányrendeleteknek ugyancsak 1997. január 1-vel hatályba kell lépniük ahhoz, hogy például az igen nagy számban már Magyarországon is létező franchise szerződés, vagy gépjármű forgalmazási és szervizelési megállapodás jogszabályba ütközése, vagy a tilalom alóli mentesülése az érintett vállalkozások által megítélhető legyen. Az említettekén kívül jelenleg a következő területekre áll előkészítés alatt a kartelltilalom alóli csoportos mentesítést nyújtó rendelet; kizárólagos forgalmazás, kizárólagos beszerzés, szakosítás, kutatás és fejlesztés, technológiai transzfer, valamint a biztosítás. Azokra az esetekre, amelyekben a vállalkozók bizonytalanok a tilalom alóli mentesülésüket illetően, a törvény lehetővé teszi számukra a GVH-tól annak megállapítását kérni, hogy a megállapodás, illetve a tervezett megállapodás nem minősül tiltott versenykorlátozó megállapodásnak. Emellett a törvény arra is lehetőséget ad, hogy a vállalkozások egyedi mentesítést kérjenek a versenyhatóságtól a versenykorlátozás tilalma alól. A GVH a mentesítési kérelmet akkor fogadhatja el, ha a megállapodás bizonyos gaz-

dasági előnyökkel jár, a fogyasztóknak az előnyökből való méltányos részesítését biztosítják, a versenykorlátozás az indokolt céllal arányos, valamint a megállapodás nem teszi lehetővé az érintett áruk jelentős részével kapcsolatban a verseny kizárását. A mentesítés megadásánál a GVH joga, hogy határozatában a megállapodás mentesítését feltételhez és határidőhöz kösse.

A vállalkozások összefonódásának ellenőrzése és engedélyeztetési kötelezettsége tekintetében az új törvény elvileg változatlanul a gazdasági hatalom kialakulásának, a piaci koncentrációs folyamatoknak az ellenőrzését kívánja biztosítani, amelynek alapvető gazdaság- és jogpolitikai célja a verseny megmaradásának biztosítása. E körben a változtatások alapvetően a vállalkozások mára lényegesen megváltozott tulajdonviszonyainak, s az azokból természetesen következő magatartásoknak a következetes tudomásulvételét, illetve versenytörvényi érvényesítését jelentik. Gyakorlatilag ezekből az következik, illetve azt jelentik, hogy az azonos magántulajdonosokhoz tartozó vállalkozások – miután nem minősülnek „előzőleg egymástól független vállalkozás”-oknak – összeolvadása, egyiknek a másikba történő beolvadása nem tekintendő koncentrációnak, így nem engedélyköteles. Az említett értelmű egymástól függetlenség a kartellizáció szempontjából is mérvadó szemponttá válik. Szükséges ezzel szemben rámutatni arra, hogy a törvény az állami és önkormányzati tulajdonú vállalkozásokat az azonos tulajdonostól függetlenül önálló, versenykényszer alatt álló piaci szereplőknek minősíti, illetve tekinti.

Az anyagi jogi részhez viszonyítva generális változások történtek a versenytörvény eljárásjogi részében. A versenyfelügyeleti eljárásindításnak ugyan az új törvény szerint is két esete – a kérelemre és a hivatalbóli eljárásindítás – lehetséges, azonban az eddigiekkel szemben a fogyasztók megtévesztése és az erőfölénnyel való visszaélés tilalmának megsértése miatt kérelmet nem lehet beadni. Így a kérelemmel induló eljárások lehetősége a kartellmentesítés, a fúzióengedélyezés és az áremelés előzetes bejelentésének kérdésköreire szűkül le. A versenyfelügyeleti hatóság hatáskörébe tartozó tisztességtelen cselekmények esetében az eddigi kérelem helyett a törvény a bejelentés intézményét vezeti be. A Gazdasági Versenyhivatalnál bejelentéssel az élhet, akinek jogát vagy jogos érdekét az ügy érinti. A kérelmezővel ellentétben a bejelentő kérheti személyének fel nem fedését is. A bejelentés nem jelent

automatikusan versenyfelügyeleti eljárásindítási kötelezettséget, hanem a GVH – a törvényben rögzített harminc napos határidőn belül – dönthet arról, hogy hivatalból megindítja-e az eljárást, vagy úgy ítéli meg, hogy a bejelentésben szereplő cselekmény a hivatalbóli eljárásindítást nem teszi indokolttá. Hivatalbóli eljárásindításra a Gazdasági Versenyhivatalnak bejelentés nélkül, a más forrásokból tudomására jutott tények alapján is megmaradt a joga, illetve a lehetősége.

A versenyfelügyeleti hatóság által hozható határozatok körébe a törvényalkotás új intézményként bevezette az eljárás szüneteltetését, amelynek célja az eljárás egyszerűsítése és az önkéntes jogkövetés előmozdítása. A GVH eljáró versenytanácsa a hivatalból indult eljárás szüneteltetését rendelheti el, ha a törvénysértés csekély fokú és a vállalkozó a törvénysértő magatartás folytatásától való tartózkodás vállalása mellett kárveszély esetén megteszi a károsodás bekövetkezésének megelőzéséhez szükséges intézkedéseket. A szüneteltetés mindig meghatározott - maximum hat hónap – időtartamú, s ennek leteltével a GVH utóvizsgálatot folytat, amelyben ellenőrzi a szüneteltetés feltételeinek teljesítését. A teljesítés esetleges elmulasztása esetén a Versenytanács nyilván elmarasztaló határozattal és bírsággal zárja le a versenyfelügyeleti eljárást. A hivatalból lefolytatott eljárások végén általánosan a törvény az érdemi határozatban a következő döntési lehetőségeket sorolja fel; a határozat megállapíthatja a törvénysértést, elrendelheti a törvénysértő állapot megszüntetését, megtilthatja a további törvénysértést, elrendelheti a megtévesztésre alkalmas tájékoztatással kapcsolatban helyreigazító nyilatkozat közzétételét és kimondhatja a korábbi határozat visszavonását. A törvénysértés megállapítása esetén kiszabható bírság összegére az új törvény nem állít fel korlátokat, emellett azonban a fúzióengedélyeztetési kötelezettség elmulasztásának esetére külön napi bírság összeget ír elő, amit viszont napi tízezer forintban maximál.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján a törvényhozás jelentős mértékben bővítette a versenyfelügyeleti vizsgálatok eredményes lefolytatásához és a határozatok végrehajtásához a versenyfelügyeleti hatóság által felhasználható kényszerítő eszközöket, illetve lehetőségeket. Az új lehetőségek között szerepel a rendbírság (legkisebb összege tízezer, legnagyobb összege százezer forint, határidő túllépése esetén pedig napi legfeljebb tízezer forint), ami azokkal szemben szabható ki, akiknek magatartása az eljárás elhú-

zására, a valós tényállás feltárásának megghiúsítására irányul, vagy azt okozza. Az eddigiekkel szemben a törvénysértésért kiszabott bírság befizetését a Versenytanács azonnal elrendelheti, akkor is, ha az ellen a bíróságnál jogorvoslati keresetet nyújtanak be. A meghatározott cselekményt előíró GVH határozati elem teljesítésére határidő jelölhető meg, s ennek elmulasztásához napi tízezer forintig terjedő végrehajtási bírság kapcsolható. A bírság kifizetésére megadott határidő után az a mindenkori jegybanki alapkamat kétszeres összegének megfelelő kamattal növekszik.

Az új versenytörvény eljárási szabályai között szintén bővültek az érintettek által igénybe vehető jogorvoslati lehetőségek is. Így a GVH érdemi határozata elleni bírósági kereset változatlan lehetősége mellett a törvénybe bekerült a vizsgálati kifogás intézménye, valamint az eljárás során hozott határozatok elleni jogorvoslat lehetősége is.

Befejezésül felhívom a cikk olvasóinak figyelmét arra, hogy nem egy teljes és részletes jogszabályismertetés volt a célom, ezért mindenképpen ajánlom az 1996. évi LVII. számú, a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló törvény konkrét és alapos megismerését.

---

#### E számunk szerzői:

**Dr. DOBÁK Miklós** a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető egyetemi tanár, BKE; **Dr. TARI Ernő** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. ILLÉS Mária** kandidátus, egyetemi tanár, BKE; **Dr. NÉMETH György** c. egyetemi docens, BKE, főosztályvezető, Gazdasági Versenyhivatal; **Dr. Marijke L. van VONDEREN** Ph.D. tanár, Műszaki Egyetem, Eindhoven, Hollandia; **Dr. SIKORA Gizella** kandidátus, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Dr. TÓTH Árpád** ny. tudományos főmunkatárs; **Dr. PARÁNYI György** akadémiai doktor, tudományos tanácsadó, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet; **Rosemary STEWART** ny. tudományos munkatárs, Oxfordi Egyetem, Nagy-Britannia; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

---

*Marijke L. van VONDEREN–SIKORA Gizella–TÓTH Árpád*

## MÉRNÖKHALLGATÓK SZAKMAI ORIENTÁCIÓJA ÉS JÖVŐKÉPE

**A változó társadalmi és gazdasági viszonyok ellentmondásosan hatnak az egyetemi hallgatók motivációira és elvárásaira. A szerzők nemzetközi összehasonlító kutatás keretében – egy holland és egy magyar műszaki felsőfokú intézmény 477 hallgatójának megkérdezésével – arra kerestek választ, hogy különböző kultúrában, eltérő kulturális, társadalmi és gazdasági viszonyok között hogyan viszonyulnak tanulmányaikhoz, választott pályájukhoz, és milyennek látják jövőbeni esélyeiket a fiatalok.**

A kilencvenes évek derekán túl egyre világosabban kirajzolódnak a korábban csak elméleti modellként ismert piacgazdasági munkaerőpiaci összefüggések és folyamatok. Az elmúlt évtizedekben a magyar munkaerőpiac a szocialista tervgazdaság sajátosságai, az erőforráskorlát és a puha költségvetési viszonyok között működött. A munkaerőpiacra éppen úgy jellemző volt a hiány és az eladók piaca, mint az áru piacra. Ebből következően a munkavállalók mint eladók pozíciói kedvezőbbek voltak a munkáltatók mint vevők pozícióinál.

Az utóbbi félszázad során a külső és belső feltételrendszer változásával a tervgazdasági modell jelentősen módosult. A gazdasági reformokkal nőtt a magyar gazdaság egyébként is jelentős külgazdasági nyitottsága, a kelet-európai régióban bekövetkezett változásokkal pedig csökkent, majd megszűnt a KGST „védernyője”. Így a piacgazdaságra jellemző munkaerő-túlkínálat a rendszerváltozással egyre markánsabbá vált. A hazai munkaerőpiac ma már a vevők piaca. Az érdekvédelmi és érdekképviseleti szereplők helyzete is változott, a korábbi gyenge pozíciójú munkáltatók érdekérvényesítési képessége nőtt, érdekérvényesítési lehetőségei megerősödtek. A változások először a munkaerőpiac periferiájára szorult képzetlen és deviáns rétegeket érintették, majd fokozatosan kiterjedt a kvalifikált szakmunkásokra és diplomásokra is.

Hogyan hatnak a munkaerőpiacon lezajló folyamatok a fiatalok szakmai orientációjára és

jövőjére? Erre a kérdésre keressük a választ egy magyar műszaki felsőoktatási intézményben Miskolcon, s kontrollként egy holland műszaki felsőoktatási intézményben, Eindhovenben.

A nemzetközi kutatás előzményei 1992. áprilisára nyúlnak vissza, amikor az European Society for Engineering Education (SEFI) konferenciát szervezett Miskolcon „A mérnökök szerepe az átalakuló Európában” címmel. Ekkor javasolta a konferencia holland résztvevője a mérnök hallgatók értékorientációjának összehasonlító vizsgálatát. A kutatást a Netherlands Organization of Scientific Research (NWO) által alapított Foundation of Social and Cultural Sciences és a Committee of Emancipation Projects of the Eindhoven University of Technology, magyar részről az Országos Tudományos Kutatási Alap szerény támogatásával folytattuk le.

Az 1994-ben lebonyolított kérdőíves felvétel számítógépes feldolgozására a holland fél kutatási szempontjainak megfelelően Hollandiában került sor. A közös kutatás eredményét egy nemzetközi konferencián (1) és egy amerikai folyóiratban ismertettük. (2) Jelen tanulmányunkban a kutatás magyar hallgatói felmérésének néhány következtetését közöljük.

### **A műszaki hallgatók továbbtanulási motivációi**

A kérdőíves felmérés első blokkja arra kereste a választ, hogy milyen tényezők motiválták a mű-

szaki karokon tanuló hallgatók pályaválasztását. A mérnöki pálya speciális készségeket és képességeket igényel. Vajon a hallgatók pályaválasztási motivációiban mennyiben jelent meg a műszaki pálya iránti érdeklődés és elkötelezettség, illetve milyen más társadalmi és egyéni motivációk hatására nyújtották be a felvételi kérelmüket.

A pályaválasztási motívumokat tartalmazó tizenkét megállapítást a megkérdezettek fontosság szerint rangsorolták egy ötfokozatú skálán.

A lista élére az egyetemi diploma megszerzésének általános motivációja került. A megkérdezett 203 miskolci hallgató közel nyolcvan százaléka nagyon fontosnak, illetve fontosnak ítélte ezt az attitűdöt. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a hallgatók döntő többsége számára nem az a legfontosabb, hogy milyen készségei és adottságai vannak a választott pályán való érvényesüléshez, hanem az, hogy diplomás legyen. Ebben a szemléletben az elmúlt évtizedek diplomacentrikussága tükröződik vissza, amikor formálisan a „papír” fontosabb volt, mint a tényleges tudás. Hallgatóink még nem ismerték fel – hiszen még a felnőtt társadalom is csak most tanulja –, hogy a piaccgazdaságban már csak annak a diplomának van értéke, amelynek tudásfedezete van. A modern gazdaságokban valamely állás betöltésének elsődleges kritériuma a teljesítőképes tudás, ahol csak szükséges, de nem elégséges feltétel a diploma.

Hasonló következtetésre jutott egy 1995-ben készült felmérés alapján megjelent tanulmány. (3) Megállapítása szerint a felsőfokú képzésben és a munkaerőpiacon olyan folyamatok zajlanak le, amelyek egyelőre áttekinthetetlenek a résztvevők számára. Az egyetemi hallgatóknak gyakran még sejtéseik sincsenek arról, hogy mit kíván tőlük a modern gazdaság. Pályaválasztásukat elsősorban presztízsszemponatok határozzák meg. A fiatalok úgy vélik, hogy a sikeres elhelyezkedésben még mindig nagy szerepet játszanak a kapcsolatok. Lényeg a papír, főleg, ha állami vállalatról vagy a közalkalmazotti szféráról van szó. A magánszférában, a részben vagy teljes mértékben külföldi tulajdonú gazdálkodó szervezeteknél már más a helyzet. Ott a diploma már csak „beugrónak” számít, az egyéb kvalitások (nyelvtudás, számítástechnikai ismeretek, kreativitás, precizitás, megbízhatóság) a döntőek.

Visszatérve hallgatói vizsgálatunkra, ki kell emelnünk a pályaválasztás pozitív motívumait is. A megkérdezett hallgatók fontosság szerint a második és harmadik helyre rangsorolták, hogy a

választott szak lehetőséget biztosít számukra az ismereteik bővítésére, szélesítésére, illetve általában elősegíti személyiségük kibontakoztatását, fejlődésüket. A tizenkét motiváció közül negyedik helyre került, hogy a hallgatók szeretik azokat a tantárgyakat, amelyeket az egyetemen oktatnak. Viszonylag kedvező, ötödik helyre sorolták azt a megállapítást, hogy „azért tanultam tovább ezen a szakon, mert jól ismerem azokat a tevékenységeket, melyeket én is szeretnék folytatni, amelyhez műszaki felsőfokú tanulmányok szükségesek”.

A hallgatói beállítottság vizsgálata szempontjából az is minősít, az is érdekes lehet, hogy mi kerül a fontossági lista végére. A megkérdezett fiatalok nagyfokú atotonómijára utal az a tény, hogy nem tekinthető ma már motivációs tényezőnek a szülői indíttatású pályaválasztás, valamint az, hogy „legalább egy darabig nem kell munkába állnom”.

### Szakmai orientáció

A kutatási koncepciónak megfelelően a továbbiakban arra kerestük a választ, hogy a szakemberré válás folyamatában hol tartanak a mérnök-hallgatók, egyetemi tanulmányaik során milyen irányban fejlődik szakmai érdeklődésük. A megkérdezettek a kérdőív tíz tevékenységprofilját rangsorolták értékítéletük alapján fontosság szerint. Az ötfokozatú skála alapján kialakult rangsor a miskolci műszaki egyetemi hallgatók szakmai érdeklődésének irányát, szakmai orientációját tükrözi. Véleményük szerint az ideálisnak tartott tevékenységprofil rangsora:

1. Termékek és technikai berendezések fejlesztése (gyártmány- és gyártásfejlesztés)
2. Termékek és technikai berendezések tervezése (gyártmány- és gyártástervezés)
3. Termelésirányítás
4. Olyan tevékenység, amellyel másokon lehet segíteni
5. Kereskedelmi jellegű tevékenység
6. Technikai berendezésekkel és termékekkel dolgozni
7. Ismeretek átadása, megvitatása, oktatás, képzés
8. Szakmai és vezetési tanácsadás
9. Alkalmazott kutatások
10. Elméleti alap kutatások

A kirajzolódó szakmai orientációs „térkép” tanulmányozása számos következtetés levonására ad lehetőséget. Elsősorban tartalmaz egy múltbeli

tendenciát, a hagyományos mérnökképzés értékeit, amelynek középpontjában a klasszikus mérnöki tevékenységek, a műszaki kutatás, fejlesztés és tervezés állnak. A hagyományos mérnöki értékrend ma már átalakulóban van. A legmagasabb presztízsű mérnöki tevékenységnek sokáig az alap- és alkalmazott kutatás számított. Kutatásunkban, a hallgatói rangsorban viszont a legutolsó két helyet foglalják el ezek a tevékenységek. Ennek több oka van. A legfontosabb, hogy az elmúlt évtizedekben fokozatosan, az utóbbi években drasztikusan csökkentek a tevékenységek anyagi és erkölcsi elismertsége. Az sem lényegtelen, hogy a kutatás műszaki és pénzügyi feltételei jelentősen romlottak, s a kutatási eredmények gyakorlati megvalósításának csekély a valószínűsége.

Mi maradt a klasszikus mérnöki értékrendből? Természetesen a múltbeli értékek nem tűntek el nyom nélkül. A műszaki felsőoktatás értékátadó tevékenysége következtében az értékek kontinuitása érzékelhető. A ma műszaki egyetemi hallgatóinak értékítélete alapján a mérnöki tevékenységprofil rangsorban az első három helyen a hagyományos mérnöki foglalkozások: *a műszaki fejlesztés, a tervezés és a termelésirányítás található.*

Ugyanakkor a kilencvenes évek átmeneti gazdaságának értékei, sőt bizonyos piacgazdasági értékek is megjelennek már a hallgatói attitűdökben. Erre utal, hogy a megkérdezettek 64 százaléka szerint nagyon fontos, illetve fontos a kereskedelmi jellegű tevékenység. Ez egy szemléletváltozás jele, amely a mérnöki munka részének tekint olyan kereskedelmi tevékenységeket mint a piackutatás és az értékesítés. *A kutatás, fejlesztés, termelés összekapcsolása az értékesítéssel pozitív változás* a csak műszaki szempontokat figyelembe vevő egyoldalú műszaki szemlélet prioritásától a marketingszemlélet irányába.

Végül meg kell említeni azt a két tevékenységet, amely a rangsorban viszonylag hátul kapott helyet, nevezetesen az ismeretek átadását, megújítását, *az oktatást és képzést*, valamint a szakmai és vezetési tanácsadói tevékenységet. Ugyanakkor nem elhanyagolható pozitív fejlődési tendencia, hogy a megkérdezettek több mint ötven százaléka nagyon fontosnak, illetve fontosnak értékelte ezeket a tipikusan piacgazdasági tevékenységeket. A műszaki orientációjú fiatalok értékstruktúrájában megjelenő új értékek, új tevékenységek iránti igények, a jövő tendenciáit, a humán erőforrás jelentőségét, *a humán erőforrással való gazdálkodás feltértékelődését*, a XXI. századot vetítik elénk.

A szakmai orientációban bekövetkezett változásokkal együtt jelentősen *módosultak a kilencvenes évek ifjúságának munkahellyel kapcsolatos elvárásai is*. Számukra a legvonzóbb munkakörnyezet a saját vállalkozás, ami a privatizációs folyamatok, valamint a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok ismeretében nem meglepő. A saját vállalkozás önmegvalósítást, jobb megélhetést és nem utolsó sorban a munkanélküliség elkerülésének lehetőségét hordozza magában. Az időcentrikus mérnöki szemlélet azonban nem változott. A hallgatók döntő többsége második helyen az iparvállalati alkalmazotti létet jelölte meg munkakörnyezetként és státusként. Elenyésző azok száma, akik felismerték, hogy ma már szinte az élet valamennyi területét áthatotta a technika, és nem nélkülözheti a mérnökök munkáját többek között a közigazgatás vagy az egészségügy sem.

#### **Társadalmi presztízs, munkaerőpiaci esélyek**

A társadalomtudományi kutatások gyakori témája a foglalkozások presztízsének vizsgálata. A foglalkozások presztízse a szűkös erőforrásokkal (tudás, kapcsolat, tőke) való rendelkezés függvénye, amely a hatalom és privilégium (társadalmi megbecsülés, munkalehetőség, fizetés) forrása. Minden társadalomban kialakul a foglalkozások hierarchiája, amely különböző társadalmi és gazdasági tényezők hatására időnként változik. Hazánkban a rendszerváltozást követően egyes foglalkozások felértékelődtek, míg mások leértékelődtek. Vajon hogyan látják ezt a miskolci műszaki egyetemisták? Kérdőívünkben hat foglalkozást hasonlítottunk össze három metszetben:

- milyen presztízzsel jár együtt a megnevezett foglalkozás,
- milyen az esélye annak, hogy a megnevezett pályán valaki állást kapjon,
- milyen fizetéssel jár ez a foglalkozás.

A műszaki hallgatók kiemelkedően jónak ítélték a jogi foglalkozások helyzetét, mind a társadalmi presztízs, mind az álláshoz jutás és fizetés tekintetében. A foglalkozási hierarchia csúcsán tehát a jogászok állnak. A társadalmi presztízs tekintetében a jogászokat az orvosok és a közigazdászok követik, majd negyedik és ötödik helyen a kereskedők és a mérnökök. Messze leszakadva, legalacsonyabb presztízsű foglalkozás a pedagógusoké.

## Az egyes foglalkozások jellemzői átlagban

N=203

| Foglalkozás | Presztízs | Esély állásra | Fizetés |
|-------------|-----------|---------------|---------|
| Mérnök      | 2,9       | 3,1           | 3,3     |
| Orvos       | 1,8       | 1,8           | 2,2     |
| Kereskedő   | 2,6       | 1,9           | 1,9     |
| Közgazdász  | 2,2       | 2,0           | 2,0     |
| Jogász      | 1,6       | 1,7           | 1,4     |
| Pedagógus   | 3,4       | 2,9           | 3,7     |

Ötfokozatú skálán, ahol 1= igen magas, igen nagy, nagyon jó

Érdekes, hogy a bányász és kohász hallgatók értékítélete megegyezik a fentiekkel, míg a gépész hallgatók a mérnökök társadalmi presztízstét kedvezőbbnek ítélik meg. Véleményük szerint a jogász és orvos után a mérnök foglalja el a foglalkozási presztízsskála harmadik fokát.

A társadalmi presztízss és a munkaerőpiaci esélyek (állás, fizetés) a legtöbb esetben eltérő helyzetet tükröznek. Annak esélye, hogy valaki a megnevezett végzettséggel állást kapjon, lényegesen különböző. *A legnagyobb esélye a jogászoknak, míg legkisebb a mérnököknek van.* A kérdőíves felmérés időszakában a diplomás munkanélküliség elsősorban a mérnököket érintette, ami reálisan tükröződik a véleményekben. A helyzet változott, gyakorlatilag valamennyi értelmiségi foglalkozást elérte a munkanélküliség veszélye. A mérnökökön kívül az orvosok és a pedagógusok váltak a legveszélyeztetettebb munkaerőpiaci réteggé. Az ún. válság térségben, például Borsodban a vállalati csődeljárások, karcsúsítások, privatizációk következtében nem ritka a kereskedelmi és közgazdasági foglalkozású munkanélkülisége sem.

A legjobb fizetést a jogászok remélhetik, míg a legkisebbet a pedagógusok. A mérnökök itt, akár a társadalmi presztízsnél az utolsó előtti helyet foglalják el. A megkérdezett mérnökhallgatók véleménye szintén eltér a fizetés megítélésében.

A bányász és kohász hallgatók valamivel kedvezőbbnek ítélik meg a mérnöki fizetéseket, a bányászat és kohászat ma is meglevő, de csökkenő bérelőnye következtében. A gépészek véleménye szerint a mérnökök és pedagógusok fizetése között alig van különbség, egyformán rosszul fizetett foglalkozások. Az egyes foglalkozások

zások fizetési kilátásait a magasabb évfolyamok hallgatói kedvezőtlenebbnek ítélték az alsóbb éveknél. Nyilván tanulmányaik, valamint szakmai gyakorlati tapasztalataik alapján egyre megalapozottabb információk birtokába jutva tudnak reális véleményt nyilvánítani a hallgatók.

## Hallgatói célok és jövőkép

Az emberek életük során különböző célokat követnek, amelyek részben a magánélethez, részben a munkához kötődnek. Az egyetemi hallgatók szakemberré válásának feltétele, hogy munkához kötődő céljaik legyenek, amelyek orientálják őket tevékenységükben, cselekvéseikben. Kérdés, hogy mennyiben reálisak ezek a célok, illetve milyen esélyt jósol az egyén magának, hogy tíz-tizenöt év múlva céljai megvalósulnak.

*Kérdőívünkben* felsoroltunk néhány munkával, munkahellyel kapcsolatos célt, amelyet fontosság szerint értékelték a hallgatók. Arra a kérdésre, hogy „az egyes célok milyen fontos szerepet töltenek be az életedben, ha már harminc-harmincöt éves leszel és már végeztél a

2. táblázat

## Munkacél-hierarchia a megkérdezettek százalékában

N=203

| Munkacél   | Nagyon fontos | Fontos | Kevésbé fontos | Egyáltalán nem fontos |
|--|---------------|--------|----------------|-----------------------|
| Biztos állás   | 69,8          | 21,3   | 5,9            | 3,0                   |
| Jól fizető állás   | 50,7          | 36,0   | 12,3           | 1,0                   |
| Kellemes környezet, jó kollégák                          | 36,9          | 40,9   | 20,2           | 2,0                   |
| Állás, mely karrierlehetőséget biztosít                  | 33,5          | 46,8   | 16,7           | 3,0                   |
| Fejlesztési és kibontakozási lehetőséget biztosító állás | 31,2          | 41,6   | 25,2           | 2,0                   |
| Elég szabadidőt biztosító nyugodt állás                  | 29,2          | 34,2   | 29,7           | 6,9                   |
| Társadalmi presztízst biztosító állás                    | 13,3          | 29,6   | 34,5           | 22,6                  |

tanulmányaiddal“, a következő válaszokat kaptuk. Mi jellemzi a hallgatók munkaerőpiaci céljait? A maslowi szükségletstruktúra alacsonyabb szintjei határozzák meg a fiatalok többségének értékeit, elvárásait, motivációit. *A megkérdezettek közel hetven százaléka számára a legfontosabb cél a*

**A munkacél elérésének esélye  
a megkérdezettek százalékában**

N=203

| Munkacél   | Biztos esély | Elég jó esély | Kicsi esély | Nincs esély |
|--|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Biztos állás   | 11,4         | 61,9          | 25,7        | 5,0         |
| Jól fizető állás                                       | 9,4          | 36,9          | 46,8        | 6,9         |
| Kellemes környezet, jó kollégák                        | 8,4          | 58,9          | 30,2        | 2,5         |
| Állás, mely karrierlehetőséget biztosít                | 6,9          | 35,5          | 51,2        | 6,4         |
| Fejlődési és kibontakozási lehetőséget biztosító állás | 12,3         | 43,3          | 40,9        | 3,4         |
| Elég szabadidőt biztosító állás                        | 1,5          | 23,8          | 64,9        | 9,9         |
| Társadalmi presztízst biztosító állás                  | 4,0          | 35,6          | 55,4        | 5,0         |

*biztonság*, hiszen a a diplomások közül az elmúlt öt-hat évben a műszaki értelmiséget sújtja leginkább az állástalanság és a munkanélküliség. Összességében a fiatalok 91,1 százaléka számára fontos cél a biztos állás, s mindössze 8,9 százalékuk nyilatkozott úgy, hogy kevésbé, illetve egyáltalán nem fontos számukra. Nyilván a családi körülmények, a kedvező szülői háttér teszi lehetővé ezt a választást.

A második legfontosabb cél a *jól fizető állás*, amelyet a megkérdezettek 86,7 százaléka tart fontosnak, s csak 13,3 százalékuk nyilatkozik úgy, hogy kevésbé fontos számára.

A hallgatói célhierarchia élén az első két helyen tehát a megélhetési kényszer által diktált célok találhatók, s csak ezt követik olyan *nem kifejezetten anyagi jellegű igények* mint a kellemes környezet, jó munkahelyi légkör, karrierlehetőség, illetve az önmegvalósítás, a fejlődési és kibontakozási lehetőség. Természetesen ezek a célok sem hanyagolhatók el, hiszen a megkérdezettek hetven-nyolcvan százaléka számára fontos értékek, s mindössze húsz-harminc százalékuk tekinti azokat elhanyagolhatónak.

A hatodik helyre került cél az *elég szabadidőt biztosító nyugodt állás*, amelyet a válaszadók több mint hatvan százaléka tartott fontosnak. E választás mögött egy olyan kiegyensúlyozott, nem kifejezetten munkacentrikus attitűd húzódik meg, amely össze kívánja egyeztetni a munkát a munkán kívüli magasabbrendű szükségletekkel. Gondolunk itt a rendszeres sportolás, művelődési lehetőségére, vagy a turisztikára, kertészkedésre. Szociálpszichológiai kutatások szerint ez tipikusan a fiatalkori életkori sajátosság jellemzője. A fejlődés későbbi szakaszában válnak/válhatnak egyesek kifejezetten munkacentrikussá, vagy munkasikeresek hiányában, kudarcélmény hatására munkán kívüli tevékenységek rabjává.

Az értékek jelentős változására utal, hogy a *társadalmi presztízst biztosító állás* a megkérdezettek körében a legkevésbé preferált cél. Korábban a XX. század nagy értékei közé tartoztak olyan értelmiségi foglalkozások és tevékenységek, amelyek a közösséget szolgálták és köztisztviselőt övezte mint a tanítókat, tanárokat vagy köztisztviselőket. Ma már a közéleti értelmiségi funkció egyre inkább veszít jelentőségéből, s az egyéni érvényesülés olyan premisszái kerülnek előtérbe mint a biztos és jövedelmező állás vagy a karrier.

A célok elemzése felveti azt a kérdést, hogy vajon *milyen esélye van* a mai fiatalnak arra, hogy céljai megvalósuljanak. A megkérdezettek véleményét a következő táblázat tartalmazza.

Az első pillantásra nyilvánvalóvá válik, hogy az esélyeket illetően a megkérdezett fiatalok már kevésbé biztosak céljaik megvalósulásában. Biztos esélyt a megkérdezettek töredéke jósló céljai megvalósításának. A legkedvezőbb cél az esélyek szempontjából a fejlődési és kibontakozási lehetőséget biztosító állás, amelynek a megkérdezettek 12,3 százaléka adott biztos esélyt, míg a legkisebb esélyt az elég szabadidőt biztosító nyugodt állás kapta.

Mint azt a 2. táblázatban is láttuk, a fiatalok hetven százaléka számára a legfontosabb cél a biztos állás, ugyanakkor csak 11,4 százalékuk lát biztos esélyt erre. A megkérdezettek közel egyharmada (30,7 %) látja úgy, hogy kicsi az esélye, vagy egyáltalán nincs esélye arra, hogy tíz-tizenöt év múlva biztos állása legyen.

### Magyarok és hollandok

A magyar mérnökhallgatók szakmai orientációjáról és jövőképéről akkor kaphatunk reális képet, ha azt – kutatásaink lehetőségein belül – a holland mérnökhallgatók válaszaival is összehasonlítjuk. Mielőtt azonban a részletekbe bocsátkoznánk, szükséges néhány kérdésre felhívni a figyelmet.

A kutatást a holland fél kezdeményezte, s annak költségeit döntő részben biztosította. Hollandiában ugyanis 1986-ban létrehozták a technológiai hatáselemzések szervezetét (NOTA),

melyet jelentős mértékben továbbfejlesztettek. (CTA) A hollandok abból a tényből indulnak ki, hogy a XXI. század a műszaki fejlődés, a technikák és technológiák százada, s ebben meghatározó szerepe van a műszaki kultúrának, a mérnököknek. Vizsgálataik során olyan megállapításokra jutottak, hogy az innováció klasszikus lineáris sémája a technológiai hatáselemzés szempontjából túlhaladottnak minősül. A „klasszikus” technológiai hatáselemzés csupán a technológiák kutatására és elemzésére irányította a figyelmet. *A jövőben viszont nélkülözhetetlen a különféle társadalmi csoportok közötti párbeszéd, rendszeres és folyamatos kapcsolatok kutatása és biztosítása is.* A napjainkban zajló világméretű rendszerváltásban meghatározó szerepet kap a humán tényező, amely elvezet a tömegtermeléstől a „testre szabott tömegtermelésig”. (4) Mindez a mérnöki munkában, a műszaki felsőoktatásban alapvető szemléleti változásokat követel meg.

A holland fél a kutatás során mindezeket a követelményeket figyelembe vette. Így a vizsgálat a miskolci és az eindhoveni egyetem első-, harmad- és ötödéves hallgatóira terjedt ki, hogy a szemléletváltozást már az egyetemi évek alatt is nyomon követhessük. Ugyancsak a holland fél igényeinek megfelelően külön és részletesen vizsgáltuk a fiúk és a lányok válaszait. Ugyanis tény, hogy a mérnöki szakmastruktúrában mélyreható változások következtek be. Az elmúlt évtizedek, évszázadok kemény „férfimunkának” minősítette a mérnöki tevékenységet. Az információ forradalma, a mikroelektronika stb. térhódítása viszont egyre jobban megköveteli a mérnöki munka területén is olyan alapvetően női tulajdonságok megjelenését mint a pontosság, precizitás, alaposág vagy a monotonitás tűrése és az analitikus elemző képesség.

Rátérve a konkrét kutatási eredményekre, a magyar és holland válaszok élesen elkülönültek abban a kérdésben, hogy *„kétkelkedett-e pályaválasztásának helyességében”*. A Miskolci Egyetem elsőéves hallgatóinak csupán 13,3 százaléka válaszolt úgy, hogy soha nem kételkedett. A többség – 86,7 % – kisebb-nagyobb kétségeit fogalmazta meg. Pozitív, hogy a pályával történt azonosulás a felsőbb évfolyamoknál folyamatosan nő. A harmadéveseknél már 44,8 százaléka, az ötödéveseknél 75,4 százaléka. Az viszont elgondolkodtató, hogy a kételkedők aránya még az ötödéves hallgatóknál is 24,6 százaléka! A holland hallgatóknál ez az érték egyetlen évfolyamnál sem haladja meg az öt százalékot. Ebből arra kö-

vetkeztethetnénk, hogy a holland fiatalok tudatosabban választanak pályát, mint a magyarok. A mi véleményünk viszont az, hogy e mögött a Magyarországon évtizedek óta tartó folyamat, a műszaki pálya leértékelődésének bizonytalanságai húzódnak meg. Arra a kérdésre, hogy „mekkora esélyt jósolsz annak, hogy harminc éves korodban biztos állásod lesz”, a 4. táblázat adja meg a választ.

4. táblázat

A biztos állás esélye a megkérdezettek százalékában

| Célcsoport    | Biztos esély | Elég jó esély | Kicsi esély | Nincs esély |
|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Magyar fiú    | 11,3         | 67,0          | 21,7        | –           |
| Magyar leány  | 11,5         | 57,7          | 29,8        | 1,0         |
| Holland fiú   | 66,7         | 33,3          | –           | –           |
| Holland leány | 44,3         | 53,6          | 2,1         | –           |

A kapott kép lehangoló. Egyrészt a magyar és holland megítélés között igen nagy a különbség. A holland fiúk száz százaléka, a holland lányok 97,9 százaléka látja úgy, hogy biztosan, vagy jó eséllyel tervezheti jövőjét. A magyaroknál a modális nagyság a második csoportra esik, de több mint húsz százalékuk látja úgy, hogy erre kicsi az esély. Másrészt, ha a célokat és a lehetőségeket vetjük össze, *a magyar fiúk 88,8 százaléka úgy nyilatkozott, hogy számára nagyon fontos a biztos állás, az esélyek megítélésénél viszont csak 11,3 százalék.* A magyar lányoknál ez a két szám 92,3, illetve 11,5 százalék.

5. táblázat

A jól fizetett állás esélye a megkérdezettek százalékában

| Célcsoport    | Biztos esély | Elég jó esély | Kicsi esély | Nincs esély |
|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Magyar fiú    | 11,2         | 45,9          | 38,8        | 4,1         |
| Magyar leány  | 7,7          | 28,8          | 54,8        | 8,7         |
| Holland fiú   | 26,3         | 69,3          | 4,5         | –           |
| Holland leány | 22,2         | 68,2          | 9,6         | –           |

Az 5. táblázatra vonatkozólag megismételhetnénk az előző táblázatnál mondottakat. Míg a

holland műszaki egyetemisták 90-95 százaléka gondolja úgy, hogy jó, vagy elég jó esélye van jól fizető állásra, addig a magyar fiúknál ez nem éri el a hatvan, a magyar leányoknál a negyven százalékot. A válaszokat nyilván determinálja, hogy ilyen a mérnökök munkaerőpiaci helyzete, foglalkoztatásának, javadalmazásának színvonala és mértéke Hollandiában, illetve Magyarországon.

A hallgatói motivációkat és igényeiket sokoldalúan megvizsgáltuk. Az alapvető szükségletek, a biztos munkahely és jól fizető állás mellett magasabb rendű szükségletek is motiválják a hallgatói válaszokat. Fontos kérdés, hogy hogyan látják az önmegvalósítás, a szakmai kibontakozás lehetőségének esélyét a megkérdezettek. (6. táblázat)

6. táblázat

**A kibontakozás lehetőségét nyújtó állás esélye a megkérdezettek százalékában**

| Célcsoport    | Biztos esély | Elég jó esély | Kicsi esély | Nincs esély |
|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Magyar fiú    | 15,1         | 51,0          | 29,6        | 4,1         |
| Magyar leány  | 9,5          | 36,2          | 51,4        | 2,9         |
| Holland fiú   | 23,3         | 72,2          | 4,5         | -           |
| Holland leány | 21,9         | 70,8          | 6,6         | 0,7         |

A magyar és holland vélemények itt is alapvetően ellentétesek. A holland fiúknál csupán 4,5 százalék nyilatkozott úgy, hogy kibontakozáshoz kicsi az esély, a lányoknál 7,3 százalék. Ugyanez a magyar fiúknál 33,7, a magyar lányoknál 54,1 százalék! Itt a fiatalok nem csak arról nyilatkoztak, hogy milyennek látták egyéni kibontakozásukat, hanem arról is, hogy leendő munkahelyük mennyiben biztosítja kibontakozásuk lehetőségét. Ez a vélemény egyben a magyar műszaki munkahelyek emberierőforrás-gazdálkodásának súlyos kritikája is.

7. táblázat

**A nyugodt állás esélye a megkérdezettek százalékában**

| Célcsoport    | Biztos esély | Elég jó esély | Kicsi esély | Nincs esély |
|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Magyar fiú    | 1,0          | 23,7          | 63,9        | 11,3        |
| Magyar leány  | 1,9          | 23,8          | 65,7        | 8,7         |
| Holland fiú   | 1,5          | 35,6          | 54,5        | 8,3         |
| Holland leány | 2,2          | 55,9          | 39,7        | 2,2         |

A nyugodt állás esélyének megítélésében (7. táblázat) a holland és a magyar válaszok közötti különbség kevésbé országcentrikus. Közös az a felismerés, hogy a „biztos állás“, a „kibontakozást“ bizto-sító állás, a „jól fizetett állás“ – amint ezt az előző táblák mutatják – nem feltétlenül, sőt biztosan nem „nyugodt“ állások. A sikerért, a karrierért, a jó fizetésért meg kell küzdeni, pontosabban meg kell tudni harcolni. Ugyanakkor két jelenségre feltétlenül oda kell figyelni. Az egyik az, hogy ebben az aspektusban a holland műszaki egyetemista lányok látják legkedvezőbbnek a helyzetüket, mivel 58,1 százalékuk szerint perspektivikusan biztos vagy elég jó esélyük van a nyugodt mérnöki állásra. Ennek számos oka van, de legmeghatározóbb közöttük az, hogy Hollandiában a magas színvonalú műszaki kultúra, a high-technika tömeges elterjedése jó lehetőséget biztosít a nemek szerinti munkamegosztásnak a mérnökpályán. Az elmúlt évtizedekben kialakultak azok a munkahelyek és mérnöki munkakörök, amelyeket a holland mérnökök – a családban betöltött szerepüket is figyelembe véve – előnyben részesítenek.

A másik jelenség magyar vonatkozású. A magyar fiúk és lányok megközelítően azonosan ítélik meg a nyugodt munkahely esélyét. A fiúk 75,2 százaléka, a lányok 74,4 százaléka látja úgy, hogy kicsi az esély, illetve nincs rá esély, hogy nyugodt állása lesz. Érdemes volna megvizsgálni, hogy ennek a véleménynek mi a kiváltó oka? A mérnöki tevékenységgel együtt járó szakmai, alkotói feszültség, vagy a magyar munkahelyeken gyakran tapasztalható belső munkaerőpiaci marketing és kommunikáció, a hatékony konfliktuskezelés és munkaügyi kapcsolatok hiánya, végső soron a humán erőforrás-menedzsment alacsony színvonala.

A célok és esélyek áttekintése után arra kerestük a választ, hogyan látják a hallgatók, milyen tényezők gátolják terveik megvalósítását. A gátló tényezők közül kettőt emelünk ki, az egyik a munkaerőpiaci szelekció mint viszonylag objektív tényező, a másik viszont szubjektív, akarati tényező, a kitartás és a lelkesedés hiánya. (8. táblázat)

Szignifikánsan jelentős a különbség a holland és a magyar válaszok között. A magyar fiatalok nyolcvan százaléka véli úgy, hogy terveit megvalósulását, illetve esélyeit nagy, illetve közepes mértékben gátolja a kilencvenes évek első felében kialakult munkaerőpiaci helyzet. Gondolunk itt a diplomás munkanélküliségre, amelynek

A munkaerőpiac mint gátló tényező  
a megkérdezettek százalékában

| Célcsoport    | Nagy mértékben gátló | Közepesen gátló | Kicsit gátló | Nincs válasz |
|---------------|----------------------|-----------------|--------------|--------------|
| Magyar fiú    | 40,0                 | 40,0            | 20,0         | –            |
| Magyar leány  | 39,2                 | 40,2            | 20,6         | –            |
| Holland fiú   | 2,9                  | 8,0             | 85,3         | 4,0          |
| Holland leány | 17,3                 | 21,0            | 55,7         | –            |

legérintettebb rétege 1992–93-ban a műszaki értelmiség, és azokra az intézményi korlátokra, amelyeket a vállalatok, szervezetek állítanak a munkaerőpiacra belépő és ott elhelyezkedni kívánó fiatal mérnökök elé. A megkérdezett magyar hallgatók munkaerőpiaci diszkriminációként élik meg a piacgazdasággal együtt járó munkaerőpiaci szelekciót, amelyet elsősorban a hazánkba települt multinacionális cégek érvényesítenek a magyar munkaerővel szemben. Intézményi korlát az a sokoldalú követelményrendszer, amely a műszaki szakmai tudás mellett közgazdasági ismeretet, tárgyalóképes idegennyelvtudást, valamint kreatív, kezdeményező és együttműködő személyiséget feltételez. A magyar hallgatók válaszaiból az derül ki, tartanak attól, hogy nem tudnak megfelelni a munkaerőpiaci követelményeknek.

9. táblázat

A kitartás, a lelkesedés hiánya mint gátló tényező  
a megkérdezettek százalékában

| Célcsoport    | Nagy mértékben gátló | Közepesen gátló | Kicsit gátló | Nincs válasz |
|---------------|----------------------|-----------------|--------------|--------------|
| Magyar fiú    | 7,5                  | 25,5            | 67,0         | –            |
| Magyar leány  | 4,9                  | 35,3            | 59,8         | –            |
| Holland fiú   | 9,3                  | 4,0             | 85,3         | 1,3          |
| Holland leány | 4,9                  | 11,0            | 82,9         | 1,2          |

A magyar hallgatók kevésbé bíznak önmagukban, mint a hollandok. A kitartás mint nagy, illetve közepesen gátló tényező a magyar fiúknál 33 százalék, a leányoknál 40,2 százalék, míg a hollandoknál ugyanez 13,3, illetve 15,9. (9. táblázat) A lelkesedés, a kitartás a fiatal nemzedék privilégiuma. Mivel magyarázható ennek hiánya a magyar fiataloknál? Meggyőződésünk, hogy

ennek vizsgálatához az egész oktatási rendszerünket kellene átvilágítani.

Vizsgálatunk számos olyan kérdést felvet, amely további, sürgős kutatást igényel. Többek között:

- Mivel magyarázható, hogy a magyar mérnök-hallgatók 86,7 százaléka kételkedik bizonyos gyakorisággal (nagyon gyakran 21,7 %, gyakran 20,7 %, időnként 22,6 %, néha 21,7 %) abban, hogy a pályaválasztása helyes volt?
- Miért ítélik meg pesszimistán hallgatóink szakmai karrierjüket? Kevésnek tartják a szakmai felkészültséget? Vagy nem megfelelő a felkészítésük a mai piacgazdasági viszonyokra? Milyen lehet az az életpálya, amely már fiatal korban magában hordozza a pesszimizmust?
- Aggasztó a vállalati kultúra és a munkahelyi légkör megítélése is a magyar hallgatóknál. A siker alapvető feltétele a jó munkahelyi légkör, egymás kölcsönös meg- és elismerése, a folyamatos együttműködés biztosítása, a kooperáció. Az talán az ok, hogy az elmúlt évtizedek elhanyagolt tényezője volt az emberi erőforrással való gazdálkodás, s a jelenlegi felsőfokú képzés sem fordít kellő figyelmet a munkaerőpiaci és humán erőforrás ismeretek elsajátítására?
- Miért van az, hogy a magyar hallgatók a pályaválasztásnál a „diploma megszerzését” tartják elsődlegesnek. A holland hallgatók ezt a tényezőt a legutolsó helyre sorolták. Elgondolkodtató a jelenlegi magyar egyetemi felvételi rendszer, amely szerint a jelölt számos, jellegében egymástól eltérő profilú egyetemet, főiskolát jelölhet meg egyszerre. Mind egy egy fiatalnak, hogy orvosi, közgazdasági, jogi vagy agrár szakra veszik fel, csak diplomás legyen? Még késik a felismerés, hogy nem elég a diploma, ha nincs mögötte a munkaerőpiacon jól hasznosítható tudás.

A holland–magyar hallgatói vélemények összehasonlítása alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy *a magyar műszaki hallgatóknak csak töredéke rendelkezik biztos jövőképpel*, míg a holland hallgatók döntő többsége a biztos és jól fizető állás reményében, motiváltan végzi tanulmányait.

A kutatásunk során feltárt problémák egy történelmi korszak termékei. Jelentős szerepet játszik benne az elmúlt évtizedek értelmiségpolitikája, ideológiája által áthatott oktatási rendszer, s nem utolsósorban a rendszerváltozás, az átmeneti korszak ellentmondásos munkaerőpiaci viszonyai.

A rendszerváltozás eddig inkább elbizonytalanította, mintsem friss energiával, alkotó aktivitással töltötte volna fel a magyar társadalmat. Ugyanakkor a fiatalokban életkori sajátosságaiknál fogva jelentős ambíciók, várankozások feszülnek, amelyek tükröződnek céljaikban, motivációikban. A műszaki egyetemi hallgatók választásaiban szintén jelen van ez a pozitív tartalmú várankozás, miközben pályaválasztásánál fogva speciális helyzetben van. *Értékválasztásait, de különösen jövőképét jelentősen elbizonytalanította a mérnök-munkanélküliség, a kilencvenes évek kedvezőtlen munkaerőpiaci helyzete. (5) Miközben az ezredforduló közel, a XXI. század az informatika társadalma, amely igényli a magas színvonalú műszaki alkotó tevékenységet és műszaki kultúrát.* Felsőoktatásunk feladata és küldetése éppen ennek a célnak a minél jobb megközelítése, végső soron elérése.

A magyar gazdaság és társadalom ma még nem versenyképes egy olyan félezer éves múlttal rendelkező polgári társadalommal szemben mint Hollandia. De el kell indulni a polgárosodás, a történelmi lemaradás felszámolásának útján. Ennek vannak anyagi és nem anyagi feltételei. A társadalom anyagi erőforrásai átcsoportosításának jelentős korlátai vannak, ugyanakkor *nagyobb a potenciális lehetősége a nem anyagi természetű erőfeszítések sikerének.*

Az egyetemi padokban ülő fiatalok a magyar jövő letéteményesei. A felsőoktatás feladata és küldetése egy pozitív hallgatói jövőkép biztosítása úgy, hogy egyrészt a megalapozott, versenyképes szakmai tudás mellett reális munkaerőpiaci ismereteket is közvetít a hallgatók felé, másrészt a humán erőforrás-fejlesztés eszközeivel hozzájárul ahhoz, hogy a pályakezdő diplomások kreatív, kooperatív és kommunikatív személyiségként lépjenek ki a munkaerőpiacra. Ez azonban csak megfelelő támogató társadalmi környezet, emberközpontú vállalatok és hatékony embererőforrás-menedzsment segítségével valósulhat meg.

#### Hivatkozások

- [1] Sikora Gizella–Van Vonderen Marijke L.: Doubts and Satisfaction of Students in Technology: A Dutch-Hungarian Comparison. 2nd European Feminist Research Conference, July. 5–9, 1994. Graz, University of Technology, Austria
- [2] Marijke L. Van Vonderen–Rudi Bekkeres–Ria Hermanussen–Gizella Sikora–Árpád Tóth: Gender and Doubts About Study in Technology: A Dutch-Hungarian Comparison. The Journal of General Psychology. 1996. 123(1) pp. 5–18. Washington, USA
- [3] Csegény Péter–Kákai László–Madár Csaba–Szabó Andrea: Felsőoktatás és munkaerőpiac. (1996) Ezredforduló Alapítvány
- [4] Szabó Katalin: Testre szabott tömegtermelés. Társadalmi Szemle 1996. 8–9. sz.
- [5] Sikora Gizella–Tóth Árpád: Mérnökök a munkaerőpiacon. Vezetéstudomány, 1996. 9. sz.

PARÁNYI György

# A MINŐSÉGI HIÁNYOSSÁGOK ÉS VESZTESÉGEK MEGELŐZÉSÉNEK EGY RENDRAGYÓ MENEDZSMENTKONCEPCIÓJA\*

A tanulmány bemutatja, hogy a TQM egyik fontos elemének, az ún. megelőzési elvnek átfogó, a stratégia szintjére emelt, a termelés minden fázisában következetesen érvényesített alkalmazása meghatározó mértékben járulhat hozzá a „minőséget – gazdaságosan!“ cél gyakorlati eléréséhez.

Valamely termék létrehozásának, a megrendelés teljesítésének időrendben és logikailag is egymás utáni szakaszai a következők: a) a termék piaci és termelői célparamétereinek meghatározása; b) ezek konstrukciós formába öntése; c) a gyártási eljárások (a technológia, a gépek és munkaeszközök, a minőségellenőrzés) meghatározása; d) a termék fizikai létrehozása (beszerzés, gyártás, szerelés, végső kikészítés); e) az értékesítés; f) a termék tartós használatának segítése a vevőszolgálat, szervíz stb. révén.

A felsorolt – a továbbiakban *folyamatláncnak* nevezett – fázisokban érintett szervezetek, munkatársak saját területükön a minőségi követelmények kielégítésére törekednek. A mégis előforduló tervezési és gyártási hiányosságok, veszteségek minél korábbi feltárására, ezek továbbgyűrűzésének megakadályozására különféle módszereket alkalmaznak mind a tervezésben, mind a gyártásban. (Ilyenek pl.: a QFD, az FMEA és az SPC\*\*.) Mindezek alapján feltételezik, hogy a folyamatok összessége a követelményeknek megfelelő, hibamentes végterméket fog létrehozni.

A termék végső állapotát a befejező gyártási fázis, a szerelés (rész- és végszerelés, kiserelés stb.) során éri el. A vevő ezt követően találkozik a termékkel, s annak valamennyi, a felhasználhatóságát, a minőségét meghatározó jellemzőivel, értékeivel és/vagy hiányosságaival.

A *felhasználót* (a megrendelőt, a vevőt, a piacot) természetesen csak a *végeredmény* érdekli, hogy ti. a megvásárolt termék funkciója legyen az elvárt rendeltetésnek megfelelő, üzemeljen kifogástalanul, legyen tartós. Mindezt alacsony ár és élettartamköltségek mellett várja el.

A *termelő* számára azonban korántsem elegendő csak a végső minőségre koncentrálni, pl. a hibás termékeknek a végellenőrzés során történő kiszűrésével. A ráfordításokat és ezen keresztül a vevő számára elfogadható árat, illetve annak nyereségtartalmát nagymértékben befolyásolja az is, hogy a készterméket létrehozásának egyes korábbi szakasziban a veszteséget okozó hibás teljesítések, selejt stb. elkerülésével sikerül-e létrehozni.

## A megelőzés elve – szűkebb és tágabb értelmezés

A korszerű minőségmenedzsmentnek, a Total Quality Management (TQM)-nek *legfontosabb általános alapelve* a minőség tudatos, irányított, lépésről-lépésre történő alakítása, „belegyártása“ a termékbe. Ennek szerves része a *hibamegelőzés elvének érvényesítése*, azaz a gyártmánynak az „elsőre hibátlanul“, „zéró-defekt“, a „milliomod selejt“ műszavakkal, mozgalmakkal jelzett hiba-

\* A cikk az OTKA (Országos Tudományos Kutatási Alap) T 17979 sz. és az OMF B (EUREKA-MONQUIS 923 sz.) támogatásával folyó kutatások részeredményei alapján készült.

\*\* QFD – A vevői igények feltárása és termék-műszaki jellemzőkké alakítása. FMEA – A valószínű hibák feltárása és hatáselemzése. SPC – Statisztikai folyamatellenőrzés

mentes gyártására való törekvés. A jelszó: *meg kell előzni a hibákat*; kiiktatni a valószínű hibaforrásokat és a lehető legkorábbi fázisban beavatkozni az előforduló hibák esetében.

Megítélésünk szerint ez a kizárólag a termelésre és hibáira irányuló felfogás a TQM vezetési koncepcióját csak részben elégíti ki, miután a megelőzés nagy horderejű elvének alkalmazását leszűkíti a hibák megelőzésére. Kiaknázatlanul marad a minőséggel összefüggő számos egyéb probléma, illetőleg veszteségforrás megelőzése.

Úgy véljük, a „folyamatlánc hibamegelőzése“ fogalomkör *szélesebben kell értelmezni*. A vevőnek megfelelés és a gyártónak nyereséget hozó termelés kettős követelményének ellene ható, azokat gyengítő *mindenfajta nem kielégítő teljesítmény megelőzésének stratégiájává helyes kibővíteni*.

Véleményünk szerint ugyanis nemcsak az egyértelműen hibaként definiálható problémák okozhatnak csalódást a vevőnek, magas önköltséget és emiatt nyereségcsökkenést a gyártónak, hanem másodlagos nemkívánatos sajátosságok, jelenségek is. Pl.: a termék a felhasználó szempontjából kényelmetlen, súlyos, kevésbé esztétikus, viszonylag zajos stb. A konstrukció magas és különleges anyagigénye, a bonyolult technológiai előírások, a mechanikusan megrendelt, a szükségesnél nagyobb anyagkészletek pedig a termelőnél okoznak eleve magasabb költségeket és válhatnak a minőséget közvetlenül is rontó hibaforrásokká.

A továbbiakban a megelőzendő *hiányosságok gyűjtőfogalomba beleértjük mind a minőségigazdasági szempontból esetleg elfogadható, de nem optimális megoldásokat, mind pedig az ún. nem megfelelést, azaz hibákat*.

A fentiek figyelembevételével felmerül a kérdés, hogy a TQM átfogó megelőzési stratégiájának keretében valójában *mit akarunk lehetőleg már csírájában megelőzni*. Szerintünk a következőket:

a) a minőségileg nem megfelelő és/vagy hibás teljesítmény (termék, tevékenység, funkció ellátás) létrejöttét;

b) a nem megfelelésből származó többletköltségeket és piaci károkat (materiális és immateriális veszteségeket).

### **Miért kiemelkedő jelentőségű a nem kielégítő teljesítmények megelőzése, kiiktatása?**

A hiányosság megelőzésére és ezen belül a minél kedvezőbb megoldásokra törekvés stratégiájának

jelentőségét három általános érvényű összefüggéssel szemléltetjük.

a) a szakirodalomból ismeretes a *tervezés* (konstrukció és technológia) meghatározó, 60–80 %-os súlyúra becsült szerepe a majdani termék sajátosságainak, előállítása lehetőségeinek és ráfordításai mértékének alakulásában, vagyis a majdani termékköltségek túlnyomó többségét ezek, a fejlesztési-tervezési fázisokban kidolgozott előírások fogják meghatározni. (1. ábra *al görbéje*)

Ezzel szemben a terméklétrehozási folyamat első fázisainak költséghiánya a későbbi, a gyártáskor jelentkező anyag-, bér-, üzemköltség stb. ráfordításokhoz képest elenyésző. Ezt mutatja az 1. ábra *a2 görbéje*.

A fentiekből következik: *fokozott figyelmet kell a kezdeti fázisokra fordítani*, amelyek során eleve megelőzhetőek vagy éppen „beépíthetőek“ a később már alig korrigálható nem kívánatos megoldások, a nagy valószínűséggel bekövetkező hibák.\*

b) A folyamatláncban a minőség létrehozása irányításának négy egymást követő blokkja a következő (2. ábra):

□ *a rendeltetési minőség* – a termékkel kielégítendő követelmények, a minőséggel meghatározása,

□ *a műszakilag előírt minőség* – az előírányozott rendeltetés teljesítése módjának a rögzítése a konstrukciós és technológiai előírásokban,

□ *a gyártási minőség* – a termék tényleges üzemi előállításának a minősége,

□ *a minőség fenntartása* – a termék élettartama során használati értékének, minőségének megőrzését és megítélését befolyásoló tényezők.

Tételezzük fel az ideális esetet, hogy ti. a termékélt tökéletesen meg tudjuk határozni, azaz az induló *rendeltetési minőségszint száz százalékos*. (A valóságban ez számos ok miatt többnyire illúzió.) A kitűzött cél a tervezők szubjektív képességei, a felhasználható elemek korlátai stb. miatt a műszaki előírásokban aligha elégíthető ki maradéktalanul. A műszakilag *előírt minőség* tehát már alacsonyabb szintű lesz. A következő fázisban a gyártás ideális esetben teljesíteni tudja az előírásokat, a gyakorlatban több-kevesebb el-

\* E szemléletre jó példák az ún. „bolondbiztos“ szerkezeti megoldások. Egy csatlakozó elem alakja kialakítható úgy, hogy a szereléskor ne is lehessen fordítva beépíteni, s ezzel selejtet okozni. Működtető elemek reteszelési megoldása pedig kizárja, hogy majdan a felhasználó rontsa el a szerkezetet ha a nem megfelelő kapcsolót nyomja meg.

térés, színvonal csökkenés a *gyártási minőség* fázisban is bekövetkezik. Végül: a terméket birtokló *felhasználó* esetleg a nem kielégítő kezelési útbaigazítás vagy a szakszerűtlen használat miatt valószínűleg nem tudja maximálisan kihasználni a termék összes adottságát.

*Összegezve:* az egymásra épülő fázisok legjobb esetben az előző fázisban megvalósított minőségi színvonalat tudják reprodukálni, s az eredeti minőségcél csak akkor közelíthető meg, ha az előző fázis nem rontotta azt le érzékelhetően. Ezt szemlélteti az 1. ábra b) részlete.

c) Az 1. ábra c) görbéje az ún. tízszerződési szabályt mutatja be. Azt szemlélteti, hogy *minél későbbi fázisban* történik a beavatkozás, a hiba felfedésének és elhárításának költségei annál meredekebben (exponenciálisan) emelkednek. A jelenség hasonló – fordított rangsorban – az ún. ABC elemzés szerinti megoszláshoz. Eszerint a vizsgált halmaz (anyagfajták, alkatrészfélések, normaidők stb.) tíz-húsz százaléka, az A „csoport” határozza meg az összsúly, a beszerzési problémák, a költség 80–90 %-át.

A vázolt, példákkal is alátámasztott gondolatmenet lényege a fejlesztéstől a kibocsátásig haladó folyamatlánc időrendi logikájának megfordítása. Annak minden egyes szakaszában a végterméket, illetve a majdani végső felhasználást kell kiindulási alapul venni, s visszafelé helyes közelíteni a sorrendileg mind közelebb fekvő fázisokhoz. Ebben az értelmezésben egy közbenső fázisban a „végtermék” lehet egy részfunkciót ellátó szerelési egység is. Ennek azonban nemcsak önmagában kell megfelelnie, hanem abban a környezetben, ahová ezt beépítik. A végső felhasználót nem vigasztalja a hidraulikus vezérlés precíz kivitele ha az szabadtéren, korrózióknak kitéve hamarosan tönkremegy. Erre előre kell felkészülni. Hasonlóképpen: a közbenső fázis „belső vevője” a továbbfeldolgozó művelet. A konstruktor „vevője” a technológia (is). Ezért nemcsak jól funkcionáló, hanem racionálisan legyártható, technológizálható kialakítást kell a gyártó számára létrehozni stb. A példák vég nélkül folytathatók, de ennyi elég a „nem optimális” megoldásokból származó veszteségek és az ezek csökkentésére ajánlott közelítésmód szemléltetésére.

\* A tágabb értelemben vett hiányosságok (a még elfogadható, de nem kielégítő teljesítmények) elemzési módszerei részben azonosak, részben még kiforratlanok. Tárgyalásuk meghaladná e cikk kereteit.

## A hibamegelőzés tárgya és technikái – címszavakban

A következőkben tekintsük át a megelőzési elv hagyományosnak tekinthető területét, a hibamegelőzést.\* A terjedelmi korlátok miatt csak felsorolásukra szorítkozunk, a részletes magyarázatok mellőzésével.

*A hibamegelőzés tárgyát képezhetik:*

– a *termék* hiányosságai (a piac által igényelt, illetve a megtervezett funkció, a kialakítás, az anyag, az élettartam gyenge pontjai),

– a *technológiának* a minőségi követelmények kielégítését nem biztosító előírásai és az eszközök alkalmatlansága az előírt minőségű termelésre,

– a *belső infrastruktúra* (a termelés feltételeit és folyamatait biztosító munka-előkészítés, karbantartás, anyagmozgatás stb.) nem elfogadható színvonala,

– a *munkatársak* nem megfelelő felkészültsége (képzetlenség, gyakorlatlanság, a nem egyértelmű feladatmeghatározás) valamint a motiváció hiánya,

– a vállalati irányítás, a termelő rendszer működésének általános zavarai.

A hibák megelőzésének módszerei (az általánostól a konkrét felé haladó sorrendben) a következők:

– Az általános előfeltételek biztosítása (szakmailag alkalmas munkatársak, szükség szerinti továbbképzéssel; egyértelműen szabályozott és ellenőrzött működés a termelés alap- és feltételi, infrastrukturális folyamataiban). Technikai eszközök pl.: szervezeti és működési szabályzat; minőségügyi kézikönyv és eljárás-utasítások az ISO 9000 előírások szerint; a termék cél kialakítás folyamatát kényszerpályára terelő QFD eljárás; az ún. 5S munkahelyszervezési technikák.

– A hibás cselekvések lehetőségét kizáró vagy megnehezítő megoldások, előírások. A felhasználható technikák: POKA-YOKE, DOE\*, robusztus tervezés.

– A megtervezett, előkészített munkafázis ellenőrzése, a még be nem következhetett, de valószínűsíthető hibák tényleges létrejöttének megakadályozására. Módszerei pl.: a tervdokumentáció ellenőrzése; konstrukciós, technológiai és projekt FMEA; kísérlettervezés; értékelemzés; ellenőrző jegyzékek.

\* POKA-YOKE – a véletlen hibák kiküszöbölése  
DOE – kísérlettervezés

– A hibát még nem okozó, de a határértékekhez közelítő trend-alakulás ellenőrzése és időbeni beavatkozás. Eszközei pl. az ellenőrző kártyás statisztikai ellenőrzés (SPC).

– A bekövetkezett hiba lehető legkorábbi észlelése, a tevékenység leállítása a korrekció megtörténteig. Pl.: a termékprototípus, az ún. Osorozat és az elsődarab-ellenőrzés, a gyártásközi futóellenőrzés.

– A hiba, hibaszorozat ismétlődésének megakadályozása a hibaforrás feltárásával és felszámolásával. A számos heurisztikus és kauzális vizsgálati technikához tartozik pl.: a brainstorming (ötletroham), a halszálka-diagram; a visszagöngyöltetett okvizsgálat; a hibaelemzés; az ún. szakértői interaktív hibaelemző módszer.

### **Hiányosság megelőzés a folyó gyártásban**

Az új termék létrehozási-gyártási folyamatában valóban mód van a legtöbb felsorolt hibamegelőzési tevékenységnek és technikának a logikailag egymást követő fázisokban történő bevetésére és az elvben hibátlan első termékpéldány létrehozására.

A termék tömeges előállítása során a tapasztalat mégis az, hogy a gyártás és a gyártmány számos hibával terhelt. Márpedig a gyakorlatban a futó termékek gyártása a meghatározó. A kérdés: hogyan lehet ebben a körben érvényesíteni a hibamegelőzés elvét?

A folyó termelésben még nagyobb szerepet kaphat a rendhagyó közelítés, a végső fázisokból való kiindulás. A különbség: nem a célkitűzés a kezdőpont, hanem a megvalósult termék, ennek kellene rendeltetésének hibátlanul megfelelnie. Ha mégsem ez a helyzet, akkor a folyamatban visszafelé kell az okokat keresni, lépésenként haladva a végterméktől akár a termékötletig visszanyúlva.

Az EUREKA – a fejlett európai országok kutatásfejlesztési társulása – FAMOS keretprogramjának egyik témájaként – MONQUIS néven – öt ország szakértőivel közösen kidolgoztunk egy minőséginformációs eljárást és az ehhez csatlakozó minőségjavítási, fejlesztési módszergyűjteményt. Ennek filozófiája a vázolt folyamatmegfordításon alapul. A MONQUIS szerelésorientált információs rendszerében az összes minőségmegfontolás csomópontja a végső termelési fázisnak (a szerelésnek) egyfelől a vevővel, másfelől a gyártási folyamattal való kapcsolata.

Ugyanis a szerelési folyamatban és főleg a végszerelésben csúcsosodik ki a termék-előállítás egészének számos problémája. Ennek sokféle oka van. Ilyenek pl.:

- A szerelés a termék-előállítási folyamat végén van, ezért a teljes fejlesztési-előkészítési és a gyártási folyamatláncban keletkező zavarok összegeződnek. A szerelés során fellépő számos hiba azonban kevés kivétellel nem maguknak a szerelési műveleteknek, a szerelést végzőknek a hibáiból származik.

- Egy vállalat minőségbiztosítási rendszerben levő hiányosságok kihatásai a legjobban a végső fázisban válnak érzékelhetővé.

- A megelőző gyártási folyamatok és beszállítások minőségproblémái a termelési folyamatlánc végéhez közeledve halmozódnak. A minőséghiány és korrekciójának összegeződő költségei is ebben a fázisban a legjelentősebbek.

- Ugyanakkor a feldolgozott alkatrészekbe, részegységekbe fektetett tőke a végszerelésben éri el maximumát.

Mindez azt jelenti, hogy ha visszafelé megyünk a termelési folyamaton, a szereléskor (általánosabban fogalmazva: a befejező fázisokban) csapódik le valamennyi, az ebben és az összes korábbi fázisban keletkező, s egyebek között a szerelés minőségét és költségeit is negatívan befolyásoló tényezőknél a hatása. A koncepciónak ez a sarokpontja.

A MONQUIS minőségjavító/veszteségcsökkentő koncepció összefüggéseit és az információs kapcsolatok lényegét egyszerűsítve a 3. ábra szemlélteti.

A folyó termelés esetében az alapvető módszer tehát:

- Azonnali reagálás a hibajelenségekre, azaz a vevőszolgálat, a kereskedelem, a szervizek által továbbított felhasználói észrevételekre, illetőleg a gyáron belül a végszerelésnél (részszerelésnél...) észlelt hibákra;

- az eredendő hibaok visszafelé göngyöltetett feltárása;

- a hibák ismétlődésének megakadályozása az okozók felszámolásával.

### **Összefoglaló tézisek**

- A hiányosságok (a nem optimális teljesítmények, megoldások és a hibák) miatt fellépő minőségi és gazdasági veszteségek számottevőek. Minimalizálásuk a teljes vállalati tevékenységre kiterjed, irányításuk egyértelműen a *menedzsment feladata*. A veszteségek elkerülése,

illetve felszámolása érdekében fokozott figyelmet kell szentelni a hiányosságok megelőzésére, a terméklétrehozási folyamat egészében és egyes szakaszaiban annak minél korábbi fázisaiban történő feltárására. Ezzel megelőzhető számos, valószínűsíthető hibás teljesítmény vagy még csírájában megállítható és korrigálható a hibás tevékenység.

- A hiányosságok fogalmkörét tágabban, a nem optimális megoldásokra és a hibákra egyaránt értelmezzük. Megelőzésük stratégiáját és akcióit mindkét szintre egyaránt kiterjesztendőnek ítéljük.
- A hiányosságok megelőzésének kiemelkedően hatékony alapelve az egyes tevékenységekben a mindenkor *végcélt előtérbe helyező szemlélet*. Új folyamatlánc esetében a konkrét elemzés lényegében követi az időrendi-logikai sorrendet. Futó terméknel a végső fázisokból visszafelé göngyöltett hiányosságelemzésnek tulajdonítunk kitüntetett jelentőséget.
- A hiányosságok feltárása-elemzése vonatkozhat a szorosan értelmezett termék-előállító folyamatláncra vagy átfogóan a vállalat egyéb belső, kiszolgáló infrastrukturális tevékenységeire, műszaki és adminisztratív szervezeteire egyaránt.
- A megelőzés elvét és a bármely területre vonatkozó elemzéseket, intézkedéseket komplexen,

azaz a technikai-szervezési-humán-gazdasági tényezőkre és hatásaikra egyaránt értelmezzük.

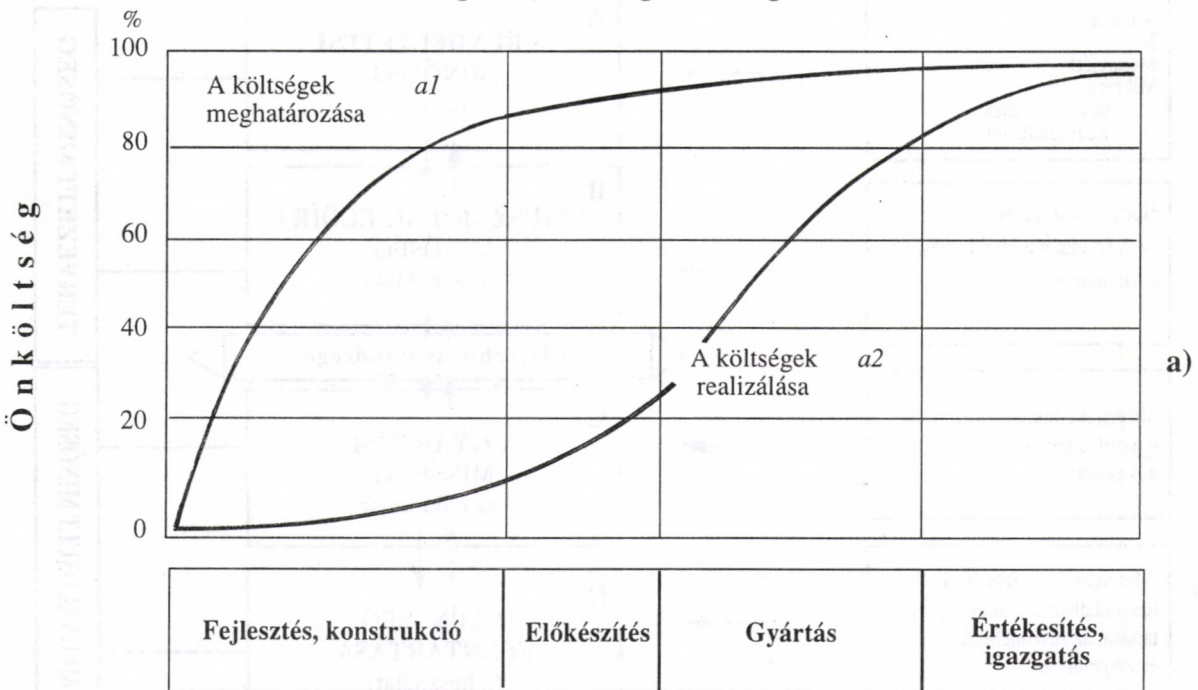
Meggyőződésünk, hogy ha a fentiek szerinti, sokoldalúan felfogott hiányosság-megelőzést a minőségképesség javításának vezérelvévé tesszük, s hozzájuk rendeljük a megfelelő technikákat, ezzel a korszerű vezetési cél, a minőségi vállalat, illetve a TQM legfontosabb törekvéseinek túlnyomó része gyakorlatias módon megoldhatóvá válik. Mindez fontos vezetési hozzájárulás lehet a „minőséget-gazdaságosan” versenyképességi követelmény megvalósításához.

### Irodalom

Crosby, P. B.: Quality Without Tears. McGraw-Hill Company New-York. 1984. 205 p.  
 EUREKA-FAMOS-MONQUIS. A minőségirányítás szerelésorientált információs rendszere és minőségfejlesztési technikái. Tanácsadói Kézikönyv (Kiadás alatt)  
 Feigenbaum, A. V.: Teljes körű minőségszabályozás. Ex Qualitas Libri Kft. 1991. 919 p.  
 Gopal, K. K.-Agher, M.: 100 Methods for TQM, Sage Publ. London, 1996  
 ISO 9000 (En 29000) sorozat. Minőségirányítási és minőségbiztosítási szabványok. M. Sz. H.  
 Handbuch Qualitätsmanagement. W. Masing (Hrag.) 3. Carl Hanser Verlag, 1994  
 Minőségalkítás a gyakorlatban. Tanulmánykötet. Szerk. Parányi György, OKISZ. Bp., 1989. 177 p.  
 Parányi György: Minőség és vállalat. GTE. Bp., 1989. 341 p.  
 Parányi György-Lakárdy Zsolt: A minőség tervezése-szervezése. Glob Info Alapítvány. Bp., 1994. 120 p.

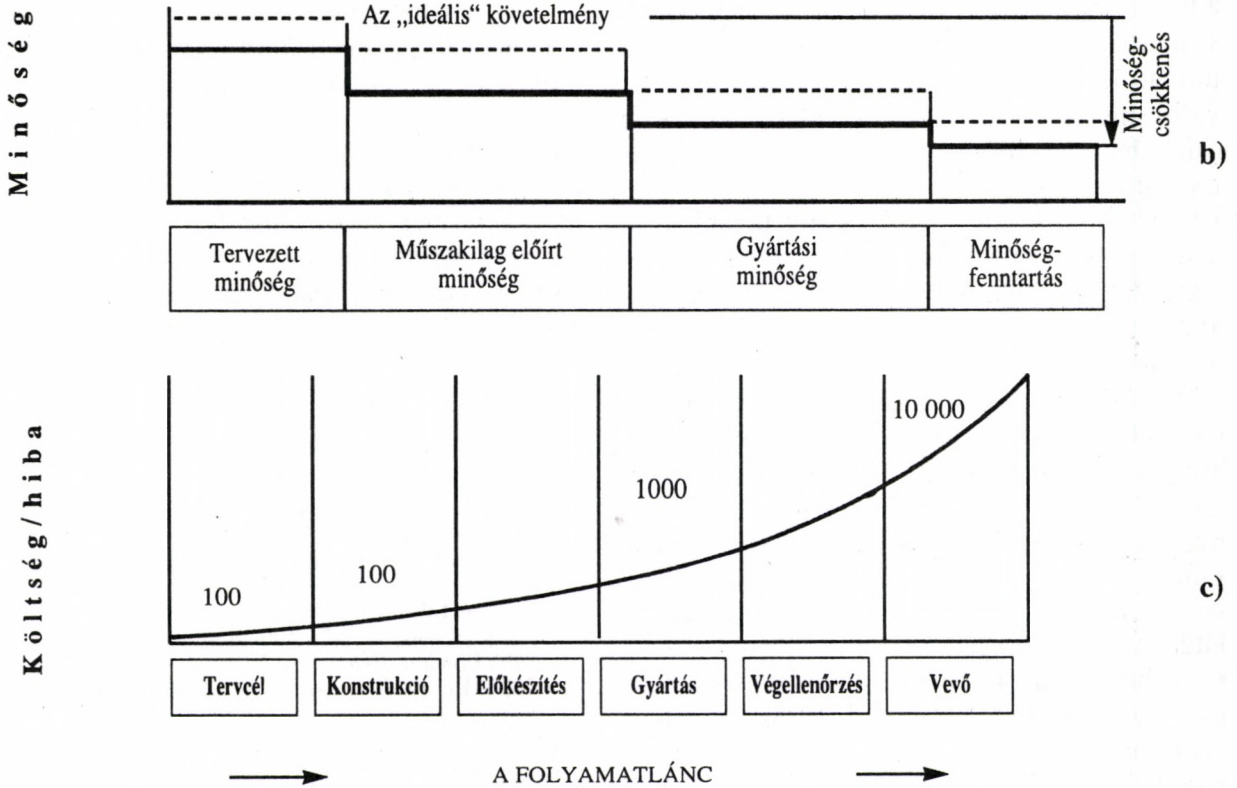
A megelőzés, a minőség és a költségek

1. ábra



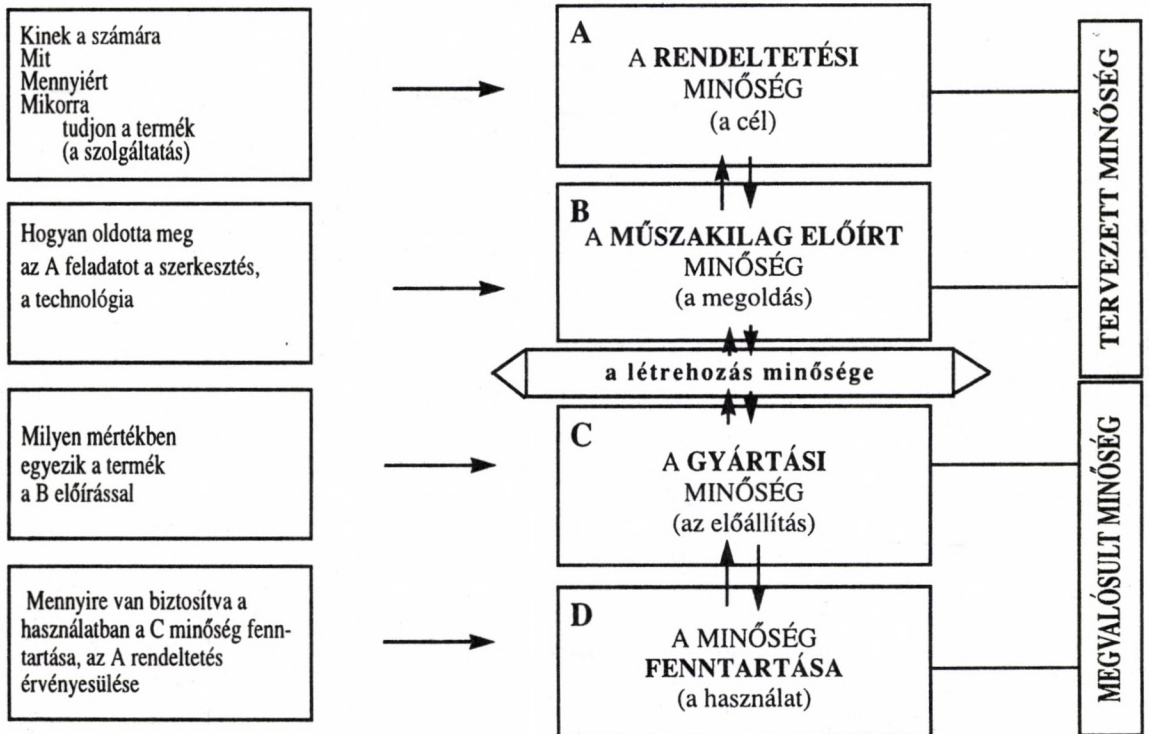
1. ábra folytatása

100%

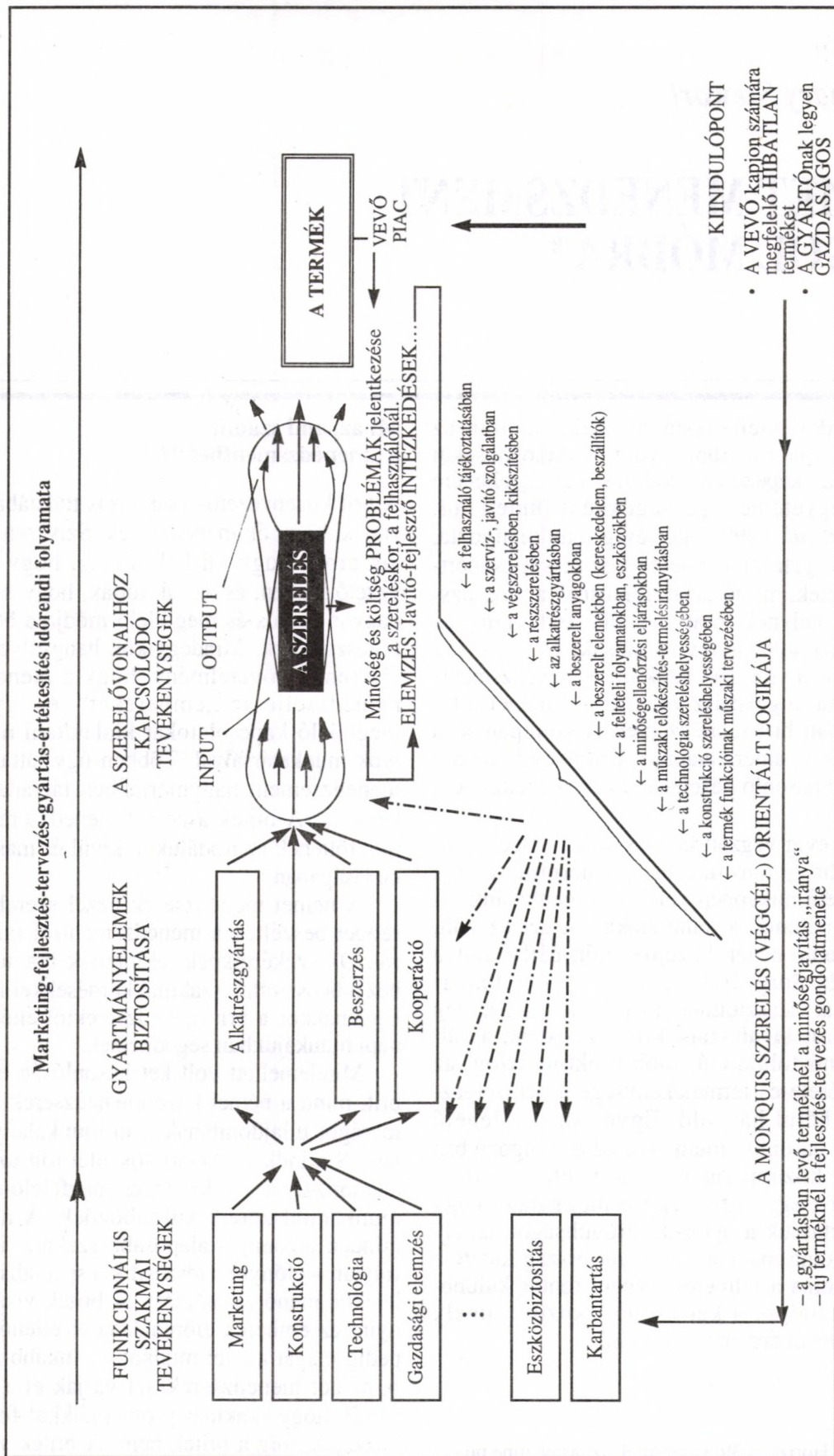


A minőségirányítási folyamat négy blokkja

2. ábra



A MONQUIS szerelésorientált koncepciója



Rosemary Stewart

## NÉMET MENEDZSMENT ANGOL MÓDRA\*

Az amerikai menedzsment szakirodalom az amerikai tapasztalatból levont általánosításokat az alapjukat képező erős kulturális jelleg ellenére gyakran egyetemes igazságokként tünteti föl. Stewart *et. al.* (1994) két évig tanulmányozta, hogy a nyugati menedzserek egy másik csoportja, a németek, mit tartanak fontosnak a menedzsmentben, melynek során megállapította, hogy az ő sajátosságaik mennyire másak, és hogy sok esetben mennyire szűklátókörű a menedzsmentről alkotott angolszász vélemény. Jóllehet a tanulmányban brit menedzserek is szerepeltek, a tanulságok az amerikaiakra is érvényesek, mert a két ország hasonló nézeteket vall a menedzsment jellegéről.

A két évig végzett kutatás során összehasonlítottuk, hogy harminc brit és harminc német középvezető miképpen vélekedik munkájáról, és hogy mi jellemzi a munkájukat. A cél az volt, hogy hasonló cégek középvezetőit párba állítva vizsgáljuk. Sörgyártó, biztosítási és építőipari vállalatokat választottunk, mert ezek feleltek meg a többszörös kiválasztási kritériumoknak; a vállalat állami tulajdonú, több szektort átfog, az iparág mérete és termelékenységége a nemzetgazdaságon belül hasonló. Egymáshoz a lehető leginkább hasonlító munkakörökben dolgozó brit és német középmenedzsereket interjúvolt és figyelt meg egy brit és egy német kutató, hogy ezzel kiiktassuk a nemzeti elfogultságot, amely fennállt volna, ha csak az egyik ország kutatója végezte volna a felmérést. Végül fontos különbségeket találtak a két csoport között, amely különbségeket érdemes vizsgálni.

\* Business Horizons 39. k. 1996. 3. sz. May-June pp. 52-54.

### Mi az, ami számít a „menedzsmentben“?

A brit középvezetők nagyon is tudatában vannak annak, hogy ők menedzserek. Szívesen filozofáltak arról, hogy mi kell ahhoz, hogy valaki jó vezető legyen, és azt állították, hogy a delegálás nagyon fontos és megfelelő módja a beosztottak fejlesztésének. Mindegyikük hangsúlyozta, hogy elsőrendű követelmény, hogy a menedzser jól menedzselje az „embereket“, és igyekezzen megfelelő kapcsolatokat kialakítani más osztályok munkatársaival. Többen úgy látták, hogy a menedzsment nagymértékben társadalmi tevékenység. A britek a német menedzsereknél több időt töltenek az irodájukon kívül és más emberek társaságában.

A német menedzserek ezzel szemben kevesebbet beszéltek a menedzsmentről mint olyanról. Ők szakértőknek tekintették magukat, akikkel a beosztottak szakmai kérdésekkel fordulnak. Ugyanakkor a brit menedzserektől eltérően ők a napi munkájukban segédkeztek.

Mindemellett volt két hasonlóság is. Mind a brit, mind a német középmenedzserek nagy fontosságot tulajdonítanak a jó munkahelyi légkörnek. S mindkét csoport sok időt tölt azzal, hogy ellenőrizze, a munkavégzés megfelelő-e, jóllehet munkamódszereik különbözőek. A németek – minden bizonnyal alaposabb szakmai ismereteik folytán – előnyben részesítik a speciálisabb, részletekbe menő ellenőrzést. A britek viszont többnyire az emberek előrehaladását ellenőrzik, nem pedig magát a napi munkát, és inkább figyelnek. A német menedzserek azt várják el a személyzettől, hogy szakmai problémáikkal forduljanak hozzájuk, míg a britek nem. A britek véleménye szerint ez rossz fényt vetne a beosztottak szak-

ismeretére. A személyügyi problémák iránti érdeklődés elfogadhatóbb a számukra.

## **Mi kell ahhoz, hogyan valaki jó vezető legyen?**

A munkaerő-kiválasztási politika, az életpálya-  
lehetőségek és a menedzserképzési módszerekre  
vonatkozó nézetek a jó menedzser fogalmához  
kapcsolódnak. E három szempont mindegyike  
erősen különbözik a két vizsgált országban. A  
németek véleménye szerint a megfelelő szak-  
képzés a kiválasztás elején alapkövetelmény. Ké-  
sőbb, az előléptetéshez a releváns szakmai ta-  
pasztalat a fő feltétel. A karrier funkcionális ala-  
pokon nyugszik, az előléptetés pedig lassú; a  
csúcsmenedzser általában magasabb képzettség-  
gel rendelkezik. A britek ezzel szemben nagyobb  
súlyt helyeznek a munkaerő képzettségére a hu-  
mán menedzsmentben, a magasabb pozíciókban  
pedig az üzlet különböző területein szerzett ta-  
pasztalatra.

A brit és német menedzserekből álló min-  
tánkban szereplő karrierök közötti számottevő  
különbséget Eberwein és Tholen (1990), vala-  
mint Wheatley (1992) nagyobb szabású vizsgá-  
latai is alátámasztják. A német középvezető sok-  
kal hosszabb ideig szolgál ugyanazon a helyen,  
mint a britek: a harminc vizsgált német közép-  
menedzserből húsz öt vagy annál több évet töltött  
ugyanazon a munkahelyen; sőt közülük hatan  
már húsz éve vagy még régebben voltak ugyan-  
azon a munkahelyen. Ezzel szemben a britek –  
akárcsak az amerikaiak – azon a véleményen  
vannak, hogy ha valaki hosszú időt tölt ugyanab-  
ban az állásban, akkor az valószínűleg, sőt  
lényegesen rontja a teljesítőképességét.

A németek véleménye szerint ezzel a hosszú  
szolgálati idővel lehet megszerezni a szükséges  
szakmai gyakorlatot. Ez azt is mutatja, hogy je-  
lentős strukturális stabilitás jellemzi a vizsgált  
karcsú német vállalatokat.

## **A menedzsment mint társadalmi tevékenység**

A német menedzserek nagyon keményen dolgoz-  
nak, és időben fejezik be a munkát. Sokkal éle-  
sebb a határvonal a munka és a szabadidő között,  
mint a brit menedzserek esetében. Ez utóbbiak  
kevésbé intenzíven dolgoznak, de gyakran sokáig  
bennmaradnak a munkahelyen, hazaviszik a  
munkát, és esetleg még a hétvégén is beugranak  
a munkahelyre, ha több műszakos munkarend

van. Német társaiktól eltérően barátkoznak a kol-  
légáikkal ebéd közben, vagy megisznak velük  
egy sört munka után.

A németek sokkal inkább feladatcentrikusak,  
mint a britek, ami azt jelenti, hogy sokkal kisebb  
figyelmet szentelnek az egyén személyiségének.  
Ez azzal jár, ami brit szemszögből ridegségnek  
tűnik: a munkát előbb befejezik, és csak akkor  
veszik tudomásul, hogy valaki belépett az irodá-  
ba, vagy rendszerint mindenféle bevezető for-  
maságot mellőznek, amikor telefonálnak.

A brit menedzserek hangsúlyozták a rábe-  
szélést mint az együttműködésre való készítés  
módját. Ez a megközelítés együtt jár azzal, hogy  
eleget tudnak meg a másik személyről ahhoz,  
hogy kipuhatolják, milyen érvek vonzóak a szá-  
mára, s ezáltal el tudják fogadtatni a véleményü-  
ket. A németek viszont úgy gondolják, hogy a  
tények önmagukért beszélnek, s ezért az embere-  
ket észérvekkel győzik meg. A szavahihetőség és  
a szakismeret összetartozik, így az együttműkö-  
dést direkt módon igyekeztek elérni.

Hálózati kommunikáció létezik a német me-  
nedzserek körében, különösen felsőbb szinten.  
Ez azonban sokkal inkább az angolszász men-  
edzsment gyakorlat része, amit a szakirodalom  
is bizonyít. Kotter (1982) például leírja, hogy  
milyen sok időt töltenek az általa vizsgált felső  
szintű menedzserek hálózati kommunikációval,  
és milyen nagy jelentőséget tulajdonítanak neki.

Hasonlóképpen a vizsgált brit vezetők is szé-  
les körű kapcsolatokat építenek ki, hogy szert te-  
gyenek a szükséges támogatásra, együttműködés-  
re. Sok időt töltenek a kapcsolatok kialakításával  
és „melegen“ tartásával, hogy segítséget kap-  
janak.

Úgy tűnik, hogy a brit és a német menedzs-  
erek között a hálózati kommunikáció terén jelent-  
kező fenti különbségeknek négy oka van:

1. A német menedzserek munkahelyükön  
sokkal régebben vannak, ezért a kapcsolatok már  
kialakultak.

2. A németeknek a tényekkel alátámasztott  
érvek elegendőek a feladat igényeinek indoklá-  
sára, míg a britek úgy érezték, hogy érveiket az  
egyénekre kell alkalmazniuk, ezért csak a hálóza-  
ti kommunikáció révén tudják jobban megismer-  
ni az egyes személyeket.

3. A britek mindenfajta félig-meddig rele-  
váns információt beszereznek, amelyek meg-  
könnyíthetik a jelenlegi szervezeti politikát.

4. A brit menedzsereknek, akárcsak a Han-  
naway által vizsgált amerikai oktatásügyi tiszt-  
ségviselőknek, biztosítaniuk kell, hogy kedvező

kép alakuljon ki róluk. Németországban azonban, ahol a tekintélyt főképpen a szakértelem alapozza meg, ez az önreklámozás többnyire fölösleges.

### Egyéni eredmények és anyagi elismerés

A német menedzserek nagy fontosságot tulajdonítanak a versenyszellemnek, a harmonikus együttműködésnek, a kölcsönös támogatásnak és a kollégák közötti konfliktusok kerülésének. A brit menedzserek az egyénből indulnak ki, amikor a munkával való elégedettségről és a munkával kapcsolatos értékrendről beszélnek. Ők szabad kezet akarnak kapni abban, hogy hogyan viszonyuljanak a munkához. Ugyanakkor ők azt a munkát szeretik, amelyben megvalósíthatják önmagukat. Ez összhangban van Hofstede (1980) állításával, aki szerint a németekre a kollektív szemlélet – amelynek az a lényege, hogy az egyéni érdeket alárendelik a köz javának – jellemzőbb mint a britekre vagy az amerikaiakra.

### Tanulságok

Két ellentétes véleményt szűrhetünk le a brit és a német menedzserek közötti fent említett különbségekből, és következésképp abból, hogy milyen tanulságokat vonhatnak le e különbségekből a brit és az amerikai menedzserek. Az egyik nézet szerint mindegyik megközelítés megfelel az adott csoport sajátosságainak, s ezért nincs mit tanulniuk egymástól, a menedzsment hatékonysága ugyanis a kultúra tükörképe.

A másik nézet szerint a különbségek nagyobbak, mint amekkora a nemzetközi menedzsment szempontjából előnyös lenne, ezért mindenképpen sok tanulságot vonhatnak le a másik ország menedzserei. A japán menedzsereknek az amerikai és brit személyzettel végzett munkája a második nézetet támasztja alá, akárcsak a Japántól átvett tanulságok sikeres alkalmazása.

Az amerikai menedzsereknek, akárcsak a briteknek azt a tanulságot kell megfogadniuk, hogy feltegyék maguknak a kérdést, nem túlozzák-e el a menedzselés fontosságát? Elképzelhető, hogy a termelési folyamatban való aktívabb közreműködés, és annak mélyebb ismerete elősegítheti a hatékonyság fokozását, jóllehet ehhez esetleg meg kellene változtatni az oktatást és a menedzseri pályafutással kapcsolatos felfogást.

Az alábbi közös angolszász véleményeket érdemes megvizsgálni, és felismerni kulturális sajátosságait. Ezek nem vezetési univerzálék:

- *A fejlesztés produktív és ösztönző hatású.* Az új emberek fordítani tudnak a helyzeten; a munkahely gyakori változtatása elősegíti a fejlődést, míg, ha valaki túlságosan hosszú időt tölt el ugyanazon a munkahelyen, akkor az stagnálásra és teljesítménycsökkenésre vezet; a szervezeti átalakítás elsőrendű fontosságú része a fejlesztési programnak. Ezek a nézetek annyira beivódtak a vezetéssel kapcsolatos gondolkodásmodukba, hogy nem egyetemes érvényűek. A sikeres német vállalatok azonban ennek az ellenkezőjét bizonyítják, vagyis azt, hogy nem univerzálisak; Németországban ugyanis a szakképzettségre és szakmai gyakorlatra sokkal nagyobb súlyt helyeznek.

- *A hálózati kommunikáció és a meggyőzés a menedzsment lényeges mozzanata,* bár sok esetben annak a megnyilvánulásai, hogy valaki nem tudja elfogadni a feladatcentrikusságot mint értéket. Kulturális sajátosság, ha annak a menedzszernek az erényeit értékelik nagyra, aki éppen olyan magas színvonalat ér el a feladatcentrikusságban, mint a humán orientációban. A hálózati kommunikáció hangsúlyozása sok esetben az önreklámozás iránti határozott igényt mutatja, ahol a szavahihetőség nem függ a szakértelemtől.

- *A sikeres menedzsment erősen egyéni jellegű, amelyet egyénre szabott jutalmazással kell elismerni.* Ez az individualista hagyomány jobban megnehezíti az együttműködést és a sikeres teammunkát, mint egy olyan kultúrában, ahol nagyobb súlyt helyeznek a kollektív szempontokra.

Ha elismerjük, hogy véleményünk nem egyetemes érvényű, hanem erősen kulturális beágyazottságú, akkor feltehetjük magunknak a kérdést, hogy vajon más szemléletmód nem kínál-e számunkra potenciálisan hasznos tanulságokat. A válasz nemleges is lehet, mert mi sem szeretnénk, de nem is tudjuk megváltoztatni a menedzsment sajátosságaival kapcsolatos elképzeléseinket. Mégis, napjainkban, amikor a különböző országokban levő vállalatokat sokféle szálak fűzik egymáshoz, sokat segít, ha felismerjük, más menedzserek hogyan és miért látják másképpen a menedzsment feladatait, mint mi.

(Bihari Gábor)

**BOTOS Katalin:**

## Elvesz(t)ett illúziók

– A magyar bankrendszer helyzete és távlatai –

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 286 p.

A szerző könyve – mint azt a Bevezetőben kifejti – arról szól, hogy a fejletlen magyar bankrendszert milyen nehéz feladatok elé állította a forradalmi gyorsaságú társadalmi-gazdasági változás. Arról ad hiteles információkat, hogy hogyan döntöttek, vagy mit miért nem döntöttek el kellő időben az illetékesek, pedig nagy szükség lett volna rá. Negyedszázados banki-pénzügyi ismeretei és csaknem négyesztendő bankfelügyeleti gyakorlata alapján ismerteti meg az érdeklődőket a bankelemzés felügyeleti módszerével, összefüggéseivel. A bemutatott elemzési módszerek ismeretében könnyebben tájékozódhatunk a bankokra vonatkozó híradások adataiból bankpartnerünk megbízhatóságáról is...

A könyv – Balzactól kölcsönzött – címének több jelentése van. Illúzió volt azt várni, hogy a többpárti demokráciára és a piacgazdaságra való áttérés azonnal érzékelhető életszínvonal-javulást jelent, hogy a normatív jogi szabályozáshoz viszonylag gyorsan hozzáigazodik az élet, hogy a rendszerváltás lehetőséget adott a tőkeképzésre. Illúzió volt a gyors privatizálás elképzelése, a bankcsőd lehetőségének kizárása, hogy a bankok távol tudják tartani magukat a bajba jutott vállalatok rendbetételétől, hogy a pénzügyintézetekről és a pénzügyintézeti tevékenységről szóló 1991. évi LXIX. törvényben leírtak szerint a bankszektor három év alatt

megfelelhet a modern követelményeknek. A törvényhozókra és a végrehajtókra egyaránt meglepésszerűen hatott, hogy az átmeneti gazdaságokban a hitelezés legalább olyan kockázatos mint a befektetés. A bankfelügyelet – mint biztonsági háló – arra ügyel, hogy a kockázatvállalás mértéke sohasem legyen nagyobb, mint a szavatoló tőke; ez bizonyos ellenérdekeltséget jelent a tulajdonosok és a szabályozók között, főleg akkor, ha a tulajdonos is maga az állam.

A szerző megismerteti a magyar bankrendszer felépítésével, működésével és ellenőrzésével szervezeti-intézményi formáival. A pénzügyintézeti törvény koncepciójából kiindulva vizsgálja a részvénytársasági formában működő bankok szervezeti és irányítási problémáit. Rámutat arra, hogy a pénzügyintézettel – mint sajátos üzleti vállalkozással – szembeni társadalmi-gazdasági igényeket és várakozásokat különleges szabályok s ezek érvényesülését biztosító intézmények védik minden piacgazdaságban; részletesen megismerjük ezeket a „védovonalakat“.

A „védovonalak“ – az engedélyezési feltételek, a pénzügyintézet belső irányítási és ellenőrzési rendszere, a közösen működtetett bankközi intézmények, a jogi szabályozás – sorában fontos szerepe van az Állami Bankfelügyeletnek. Ez az ellenőrző szervezet az előírásoknak megfelelően figyelemmel kíséri a bankok biztonságos működését célzó szabályok betartását. Erre szolgál a bankfelügyeleti információs rendszer, amely havi, negyedéves és éves állományi adatok gyűjtésével, elemzésével értékeli és minősíti a

bankok gazdálkodásában bekövetkezett eseményeket és folyamatokat. Az Állami Számvevőszék feladata a szabályozás megfelelő működésének a vizsgálata; ennek során fel kell tárnia a visszaéléseket, a korrupció lehetőségeit, veszélyeit.

A különböző külföldi bankrendszerek és bankfelügyeleti filozófiák bemutatása után a magyar kereskedelmi bankrendszer jelenlegi helyzetével ismerkedünk meg a könyvből. Az elemzés során előtűnnek az átmeneti gazdaság problémái: az alacsony tőkeellátottság, a nagyarányú bukott hitelek, a bankprivatizáció, az állami döntések hiánya stb. A szerző vázolja a válsághelyzet közvetlen és közvetett okait, foglalkozik a hitel- és bankkonszolidáció jellemzőivel, lépéseivel s azok bírálatával. A konszolidáció a bankrendszer szerkezetére, az egyes bankok versenyhelyzetére vonatkozó döntések sorozatát jelent, hiányzik azonban a kellőképpen kialakított koncepció és stratégia. A kormányzat a bankprivatizációt részesítette előnyben, a konszolidációt nem egy átfogó gazdasági reform részeként kezelte...

1992 a rendhagyó bankcsődök éve a kétszintű bankrendszer működésének történetében. A bekövetkezett bankcsődök azért rendhagyóak, mert nem a recesszió, a kétes kintlevőségek, a tőkeszegénység játszották a főszerepet, hanem elsősorban a tulajdonosi kör, a belső hitelek nyújtása, az összefonódások, a bizonylati fejelem hiánya, a banküzemi szabályok figyelmen kívül hagyása. A Bankválságok című (VI.) fejezetben tájékozódhatunk az Ingtatlanbank, az Ybl Bank

válságának, majd az Agrobank botrányának történetéről, a konkrét okokról s az okokból levonható tanulságokról.

Ezek az esetek bizonyítják, hogy a törvény csak hiányosan rendelkezik a tulajdonosok felelősségéről, a belső ellenőrzés megszervezéséről, a bankfelügyelet hatóságáról. Ezért a szerző a továbbiakban a pénzügyi törvény mindenképpen végrehajtandó megváltoztatásának, módosításának szükségességét fejtegeti. Rámutat arra, hogy a pénz- és tőkepiac szabályozását nem lehet kellemő harmonizálás nélkül megvalósítani. Felvázolja, hogy mi várható el a hazai bank- és értékpapír-szabályozás eredményesen végrehajtott megváltoztatásától. Szó van itt a betétbiztosítási rendszeréről, valamint a magyarországi takarékszövetkezetek tevékenységéről, jogi szabályozásáról is. Ezen belül a takarékszövetkezetek modernizálására vonatkozó elképzelésekről, az állami szerepvállalásról, a takarékszövetkezeti integrációról s a szövetkezeti ellenőrzésről olvashatunk.

Végül a könyv utolsó (X). fejezetében számszerű adatokat és táblázatokat találunk a hazai bankok legjellemzőbb mutatóiról. A szerző a részvénytársasági alapon működő bankokat három elemzési csoportra bontva vizsgálja. Az elemzési pontok: a mérlegfőösszegben és piaci részesedésben, a mérlegen kívüli tételekben és tevékenységekben, a devizatevékenységben, a költségekben és jövedelmekben, az eszközállományok alakulásában és minőségében, a céltartalékképzés alakulásában, a tőkemegfelelésben, a forrásokban és eszközökben, a likviditásban, a kockázatsökkentő szabályokban a legutóbbi években bekövetkezett változások. Ugyanígy elemzésre kerül-

nek a létszámadatok, a személyi jellegű költségek, a létszámhatékonysági mutatók is.

A pénzügyi intézetek biztonságos és jövedelmező működése szempontjából kiemelkedő jelentősége van a banki eszközállomány minőségének; a pénzügyi válsághelyzetek többsége ui. az eszközállomány gyenge jövedelemtermelő képessége miatt alakult ki. Hiányok mutatkoztak a céltartalékok feltöltésében is; nem mindegyik bank felel meg a törvény szerinti (8 %-os) tőkemegfelelés követelményeinek. Ez a mutató azt fejezi ki, hogy a pénzügyi intézet a kötelezettségei fedezetéül szolgáló szavatoló tőkéjéhez viszonyítva mekkora kockázatot vállal fel. Feltétlenül szükség van a források és eszközök összehangolására; az idegen és saját források megoszlása is tükrözi a pénzügyi rendszerben lezajló folyamatokat. Legvégül az eszköz- és forrásmenedzsmentről, a kockázatsökkentő szabályokról a hazai bankrendszer 1994. évi helyzetének elemzéséről olvashatunk *Botos Katalin* könyvében. A szerző példákon keresztül foglalja össze a fejtegetései során megvilágított fontos felismeréseket, a vizsgálatából levonható következtetéseket, megállapításokat. Rámutat a tőkejuttatásokkal való elszámoltatás fontosságára, az állam tulajdonosi felelősségére, a Bankfelügyelet szuverenitásának biztosítására, a pénz- és tőkepiac felügyeletének központosítására, a kisbefektetők kockázatának csökkentésére.

A bankszabályozás, a tulajdonosi felelősség, az állami kontroll stb. kérdéseivel foglalkozó átfogó tanulmány a hibás vagy hiányos döntések, a felmerülő – a szerkezetátalakítással járó – nehézségek szemléltetésén túlmenően útmutatás is a bankszabályozásban

részt vevők, a pénzügyi tulajdonosok, menedzserek és ügyfelek számára. A bemutatott elemzési módszerek közelebb visznek a problémák, a nehézségek megértéséhez, amire napjainkban mindinkább szükség van, „mert a bankrendszer egyre jobban behatol hétköznapjainkba, fizetési forgalmunk [le]bonyolításába, kis vagy nagyobb megta- karításaink kezelésébe“.

Rubóczky István

**BENCZE Miklós–  
KADÓK Ferencné–  
TARPATAKI János:**  
**A Magyar Állam-  
kincstár 1996. évben  
alkalmazott elő-  
irányzat-kezelési és  
pénzáttutalási mecha-  
nizmusa, az új finan-  
szírozási rendszer  
alkalmazásának egyes  
gyakorlati kérdései**

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt.,  
Budapest, 1996. 110 p.

A szerzők a tájékoztatót a kincstári rendszert megalapozó jogszabályok, a Kincstár működésére, előirányzat-gazdálkodására vonatkozó belső ügyviteli rend, az alkalmazás során felmerült kérdések és problémák elemzése alapján állították össze. Az államháztartási reform részét képező kincstári elgondolások az utóbbi időben a költségvetési, pénzügyi szakemberek körében egyre inkább érdeklődést váltottak ki. Az intézmények várakozással – de idegenkedéssel is – fogadták az új finanszírozási rendszer bevezetését. A hiányt pótló kötet a Magyar Államkincstár működési alapelveit, a végre-

válságának, majd az Agrobank botrányának történetéről, a konkrét okokról s az okokból levonható tanulságokról.

Ezek az esetek bizonyítják, hogy a törvény csak hiányosan rendelkezik a tulajdonosok felelősségéről, a belső ellenőrzés megszervezéséről, a bankfelügyelet hatóságáról. Ezért a szerző a továbbiakban a pénzügyi törvény mindenképpen végrehajtandó megváltoztatásának, módosításának szükségességét fejtegeti. Rámutat arra, hogy a pénz- és tőkepiac szabályozását nem lehet kellemő harmonizálás nélkül megvalósítani. Felvázolja, hogy mi várható el a hazai bank- és értékpapír-szabályozás eredményesen végrehajtott megváltoztatásától. Szó van itt a betétbiztosítási rendszeréről, valamint a magyarországi takarékszövetkezetek tevékenységéről, jogi szabályozásáról is. Ezen belül a takarékszövetkezetek modernizálására vonatkozó elképzelésekről, az állami szerepvállalásról, a takarékszövetkezeti integrációról s a szövetkezeti ellenőrzésről olvashatunk.

Végül a könyv utolsó (X). fejezetében számszerű adatokat és táblázatokat találunk a hazai bankok legjellemzőbb mutatóiról. A szerző a részvénytársasági alapon működő bankokat három elemzési csoportra bontva vizsgálja. Az elemzési pontok: a mérlegfőösszegben és piaci részesedésben, a mérlegen kívüli tételekben és tevékenységekben, a devizatevékenységben, a költségekben és jövedelmekben, az eszközállományok alakulásában és minőségében, a céltartalékképzés alakulásában, a tőkemegfelelésben, a forrásokban és eszközökben, a likviditásban, a kockázatsökkentő szabályokban a legutóbbi években bekövetkezett változások. Ugyanígy elemzésre kerül-

nek a létszámadatok, a személyi jellegű költségek, a létszámhatékonysági mutatók is.

A pénzügyi intézetek biztonságos és jövedelmező működése szempontjából kiemelkedő jelentősége van a banki eszközállomány minőségének; a pénzügyi válsághelyzetek többsége ui. az eszközállomány gyenge jövedelemtermelő képessége miatt alakult ki. Hiányok mutatkoztak a céltartalékok feltöltésében is; nem mindegyik bank felel meg a törvény szerinti (8 %-os) tőkemegfelelés követelményeinek. Ez a mutató azt fejezi ki, hogy a pénzügyi intézet a kötelezettségei fedezetéül szolgáló szavatoló tőkéjéhez viszonyítva mekkora kockázatot vállal fel. Feltétlenül szükség van a források és eszközök összehangolására; az idegen és saját források megoszlása is tükrözi a pénzügyi rendszerben lezajló folyamatokat. Legvégül az eszköz- és forrásmenedzsmentről, a kockázatsökkentő szabályokról a hazai bankrendszer 1994. évi helyzetének elemzéséről olvashatunk *Botos Katalin* könyvében. A szerző példákon keresztül foglalja össze a fejtegetései során megvilágított fontos felismeréseket, a vizsgálatából levonható következtetéseket, megállapításokat. Rámutat a tőkejuttatásokkal való elszámoltatás fontosságára, az állam tulajdonosi felelősségére, a Bankfelügyelet szuverenitásának biztosítására, a pénz- és tőkepiac felügyeletének központosítására, a kisbefektetők kockázatának csökkentésére.

A bankszabályozás, a tulajdonosi felelősség, az állami kontroll stb. kérdéseivel foglalkozó átfogó tanulmány a hibás vagy hiányos döntések, a felmerülő – a szerkezetátalakítással járó – nehézségek szemléltetésén túlmenően útmutatás is a bankszabályozásban

részt vevők, a pénzügyi intézeti tulajdonosok, menedzserek és ügyfelek számára. A bemutatott elemzési módszerek közelebb visznek a problémák, a nehézségek megértéséhez, amire napjainkban mindinkább szükség van, „mert a bankrendszer egyre jobban behatol hétköznapjainkba, fizetési forgalmunk [le]bonyolításába, kis vagy nagyobb megta- karításaink kezelésébe“.

Rubóczky István

**BENCZE Miklós–  
KADÓK Ferencné–  
TARPATAKI János:**  
**A Magyar Állam-  
kincstár 1996. évben  
alkalmazott elő-  
irányzat-kezelési és  
pénzáttutalási mecha-  
nizmusa, az új finan-  
szírozási rendszer  
alkalmazásának egyes  
gyakorlati kérdései**

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt.,  
Budapest, 1996. 110 p.

A szerzők a tájékoztatót a kincstári rendszert megalapozó jogszabályok, a Kincstár működésére, előirányzat-gazdálkodására vonatkozó belső ügyviteli rend, az alkalmazás során felmerült kérdések és problémák elemzése alapján állították össze. Az államháztartási reform részét képező kincstári elgondolások az utóbbi időben a költségvetési, pénzügyi szakemberek körében egyre inkább érdeklődést váltottak ki. Az intézmények várakozással – de idegenkedéssel is – fogadták az új finanszírozási rendszer bevezetését. A hiányt pótló kötet a Magyar Államkincstár működési alapelveit, a végre-

hajtható pénzügyi informatikai műveleteket ismerteti.

Az Országgyűlés az 1995. november 28-i ülésén fogadta el az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény és az ahhoz kapcsolódó egyes törvényi rendelkezések módosításáról szóló törvényt. Az új 1995. évi CV. törvény és az ahhoz kapcsolódó rendelkezések alapján a fejezetek, a központi költségvetési szervek és az elkülönített állami pénzalapok bevételi és kiadási forgalma 1996. január 1-jétől a Magyar Államkincstár közreműködésével a kincstári egységes számlán történik. Az új törvény 18/A. § (1) bekezdése szerint: „Az államháztartás alrendszerei költségvetése végrehajtásának pénzügyi lebonyolítása e törvényben meghatározott feladatait a Magyar Államkincstár (a továbbiakban Kincstár) látja el.“ A (2) bekezdés szerint: „A Kincstár a pénzügyminiszter szakmai, törvényességi és költségvetési felügyelete alatt álló önálló jogi személyiséggel rendelkező, e törvényben meghatározott pénzügyi szolgáltatásokat ellátó, önállóan gazdálkodó központi költségvetési szerv.“

A kiadvány ismerteti az új finanszírozási rendszer jogi szabályozását és útmutatást ad annak gyakorlati alkalmazásához. A szerzők kiemelik, hogy a kincstári finanszírozási rendszer bevezetése az államháztartási pénzügyi rendszer reformjának első – legfontosabb – lépése és minden bizonnyal tovább gyorsítja az államháztartás más területein is megkezdett reformok végrehajtását. Bemutatják a kincstári finanszírozási rendszernek az államháztartási reformmal való kapcsolatát s áttekintik a kincstári rendszerrel szemben támasztott főbb követelményeket.

A Kincstár tehát szolgáltató jellegű, speciális pénzügyi tevékenységet ellátó költségvetést szolgáló intézmény. Feladata 1996. január 1-jétől az államháztartást megillető bevételek fogadása és a kiadások teljesítése a kincstári egységes számlán keresztül. Feladata továbbá a készpénz, a deficit és az államadósság menedzselése, valamint az állam által vállalt garanciák és az általa nyújtott hitelek részletes nyilvántartása, kezelése, a kötelezettségek teljesítése. E feladatok végrehajtásához a Kincstár az előírásokat a legmegfelelőbbben biztosító rendszert alakított ki.

A továbbiakban megismerjük a Kincstár szolgáltatásait, az eddigi reformációs és tervezési rendszer megváltoztatását. Az új kincstári rendszerben különválnak a költségvetés tervezésének és szakmai végrehajtásának, valamint pénzügyi lebonyolításának a folyamata. Megalapozottabbá válik így a tervezés, szabályszerűbb az előirányzatok felhasználása. A kincstári gazdálkodásra történő átállás a gazdálkodás jellegét átalakítja ugyan, de semmiképpen sem befolyásolja az államháztartási feladatok ellátásának intézményi feltételrendszerét. Az előirányzatok keretein belül az intézmények az új rendszerben is maguk hozzák meg a szükséges gazdálkodási döntéseket. Feltétlenül szükséges, hogy az intézmények vezetői, dolgozói a szabályozásokat alaposan megismerjék!

A Kincstár a kincstári ügyfelek részére előirányzat-felhasználási keretszámlát nyit, de keretet csak az előirányzattal rendelkező kincstári alany részére bocsát rendelkezésre. Erre vonatkozólag a Kormány 159/1995. (XII. 26.) Korm. rendelete 3. §-a a következőképpen rendelkezik:

„(1) A Kincstár ügyfele az a kincstári körbe tartozó vagy kincstári pénzforgalmi számlatulajdonosnak minősülő költségvetési szerv, továbbá előirányzat, előirányzatcsoport, alap, amely részére a felügyeleti szerv kezdeményezése alapján a Kincstár számlát vezet.

(2) A Kincstár az ügyfelei részére

- a) előirányzat-felhasználási keret,
- b) maradványelszámolási,
- c) letéti,
- d) célelszámolási forintszámlát és
- e) egyéb számlákat vezet, illetve vezethet.“

A továbbiakban tájékozódhatunk a bevételek jóváírásáról, az előirányzat-felhasználási keret rendelkezésére bocsátásáról, a kiadások teljesítéséről, az illetménykifizetések, a központi beszerzések rendszeréről. A szerzők végül a kincstári adatszolgáltatással, az elkülönített állami pénzalapok finanszírozásával és a kincstári rendszer továbbfejlesztésének kérdéseivel foglalkoznak. A *Melléletek* a szükséges nyomtatványok mintáit tartalmazzák (előirányzatmódosítás, felhasználási tervek nyomtatványainak kitöltési útmutatója, a keretek kiutalásának naptári rendje, készpénzfelvételi nyomtatványok kitöltése, tranzakciós kódok listája stb.).

Az 1996. január 1-jétől bevezetett új rendszer a Kincstári ügyfeleknél nem jelent lényeges többletmunkát. A kiadványban leírtak ismeretere főként a központi költségvetés területén dolgozó szakembereknek van szükségük mindennapi munkájuk végzése során. Az új előírások helyes alkalmazása az intézményük és a Kincstár működését könnyíti meg.

Rubóczky István

BALÁZS Péter:

## Az Európai Unió külkapcsolatai és Magyarország

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,  
Budapest, 1996. 484 p.

Közismert, hogy hazánk az integrált Európa szerves részévé kíván válni. Az is nyilvánvaló, hogy az Európai Unióval kiépíthető kapcsolatok nem alakíthatók korlátlanul, hanem részletes előírások szabályozzák őket. Az „Európai Integráció” sorozatának első köteteként megjelent könyv hasznos információkat nyújt a csatlakozási tárgyalásokról. A szerző Magyarország európai integrációs stratégiájához keres támpontokat, s megvizsgálja az integráció új esélyeit és feltételeit.

Az Európai Unió – korábbi nevén Európai Közösség – megalakulása óta a nemzeti határokon túlmutató politikát folytat, jelentősége és tekintélye egyre fokozódik, kereskedelmi, vám- és társulási szerződésekkel a nemzetközi kapcsolatok széles hálózatát hozta létre. A kívülálló államokhoz és különböző nemzetközi szervezetekhez fűződő kapcsolatai azon alapulnak, hogy a tagállamok a szervezetet a Római Szerződésben jogi személyiséggel ruházták fel (210. cikk). Ugyancsak a Római Szerződés foglalkozik az Egyesült Nemzetekkel, az Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezményvel, az Európai Tanáccsal és az Európai Gazdasági Együttműködés Szervezetével kialakítandó multilaterális kapcsolatokkal (229., 230. és 231. cikk). A további megállapodások ismertetése után a külkapcsolatok fejlődésének szakaszairól, a kapcsolatok gazdasági tartalmáról tájékozódhatunk. A szer-

ző bemutatja hazánknak a nyugat-európai integrációhoz történő felzárkózását (PHARE-program), a hazánkkal kötött társulási megállapodás értékét a Közösség külkapcsolati rendszerében. Kétségtelen, hogy a társulási szerződés nagy előrelépést jelent, főleg ha figyelembe vesszük a korábbi harminc év diszkriminatív hátrányait.

Kétségtelen, hogy Magyarország számára e társulás keretében szervezhető az európai integrációs felzárkózás. A könyv bemutatja: miként illeszkedik az Európai Unió külkapcsolati rendszerébe a magyar társulási megállapodás. A szerző megvizsgálja a szabadkereskedelem kiterjedésének, a közép- és kelet-európai periféria piacra jutásának problémáit, az európai integráció kibővülésének újabb lehetőségeit.

Ezzel kapcsolatban olvashatunk a kibővülések gazdasági és politikai indítékairól, Kelet-Európa közeledésének buktatóiról, a várható konfliktusokról, nehézségekről. Szó van a továbbiakban Magyarország gazdasági és politikai motívumairól, az integrációval kapcsolatos diplomáciai közelítés kérdéseiről, az Európai Unióhoz való csatlakozás gazdasági feltételeiről. Arra is választ kapunk a könyvből, hogy milyen perspektívája van hazánk Európai Unióhoz való csatlakozásának.

Végül – az integrációs tagság külkapcsolati követelményei keretében – a vámunió problémái, a csatlakozó országok nemzetközi kötelezettségei, a csatlakozás politikai, jogi és gazdasági feltételei kerülnek tárgyalásra a könyvben. Áttekintést kapunk a felzárkózás változatairól, a korábbi csatlakozások tapasztalatairól, a várható

tárgyalási konfliktusokról, a Magyarország számára lehetséges integrációs variánsokról. A szerző kedvezően ítéli meg hazánk integrációs esélyeit, rámutatva, hogy a cselekvés lehetősége mindenekelőtt saját kezünkben van. Végig kell menni az integráció megvalósulásához vezető út állomásain, az Európai Uniónak pedig megoldást kell találnia, hogy a már bentlevők érdekeinek sérelme nélkül befogadja a piacgazdaság és a parlamenti demokrácia útjára lépett összes európai országot.

A szerző könyve legvégén leszögezi: „Közép-Kelet-Európa integrációs betagozódását egyrészt a politikai szándék sürgeti, másrészt a gazdasági teljesítőképesség lassítja. A következmények kiszámításával és az alkalmazkodás tudatosabb megszervezésével e folyamat serkenthető. Az európai integrálódásnak nincs igazi alternatívája, Magyarország számára ez az egyetlen modernizációs út”.

A könyv *Függelékében* statisztikai adatokat, táblázatokat találunk, amelyek Magyarország és az Európai Unió kereskedelmi kapcsolatait szemléltetik (import, export adatok, külkereskedelmi egyenleg stb. országcsoportok szerint). Ezeket és a szöveg közti számszerű táblázatokat *Szemlér Tamás* statisztikus állította össze. *Balázs Péter* a témát sok oldalról megvilágító alapos tanulmánya teljes körű áttekintést ad az Európai Unióval kapcsolatos elképzelésekről, feladatokról, a jelenlegi problémákról. Hasznos információkat nyújt mindazoknak, akik az Európai Unióhoz való csatlakozásunk kérdéseit közelebbről és behatóan megismerni, megérteni kívánják.

Rubóczky István

\*\*\*