

BODNÁR Viktória

MENEDZSMENT KONTROLL, CONTROLLING, VEZETŐI SZÁMVITEL: NEMZETKÖZI ELMÉLET ÉS GYAKORLAT – HAZAI TAPASZTALATOK

– Controlling célra használt számviteli információ –

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Központi Könyvtár, Folyóirat csoport
Budapest, 5. Pf. 489. 1828
Tel.: 1177-199 Fax: 202611 Tlx: 1174-610

A cikk első része a hagyományos költségvetési rendszerek kialakulását mutatja be, míg a második rész tárgya a mai controlling rendszerek minden lényeges elemét magában foglaló felelősségi elvű számvitel kialakulásának története. A vezetői számvitel továbbfejlesztésének aktuális iránya a stratégiai számvitel koncepció, melynek fókuszpontjait a cikk harmadik része tárgyalja.

A cikksorozat első részében – a téma körülhatárolása után – a controlling vezetési megközelítésének elméleti alapjait, valamint a felfogás legfontosabb jellemzőit tárgyaljuk.

A controlling vizsgálatának másik meghatározó iránya azzal függ össze, hogy az idők során többször változott a számviteli információ szervezetek irányításában betöltött szerepe. E folyamat első lépése a külső és belső – vagy pénzügyi és vezetői – számvitel szétválása: az a pillanat, amikor a vállalatok vezetői ráébredtek arra, hogy a pénzben kifejezett információ nemcsak a tulajdonosokat és a különböző ellenőrző hatóságokat szolgálhatja monitorozóellenőrző feladataik ellátásában, hanem őket, a vezetőket is. Hiszen a pénz mint általános egyenértékes fontos mércéje a vállalat működése eredményességének – hát még akkor, ha a vezetők teljesítményét alapvetően a rövid távon megtermelt profit alapján értékelik.

A számviteli információ vezetői eszközként való alkalmazása a múlt század „nagyüzemeihez”: a textilgyárakhoz és vasúttársaságokhoz vezethető vissza. Itt alkalmazták először a vállalati könyvelésből származó adatokat az output előállítási költségének meghatározására, valamint az erőforrások termelékenységének nyomon követésére. A hagyományos költségvetési rendszerek kialakulását mutatta be a cikk múlt havi számunkban közölt első része.

Az előállítási folyamat pénzben való értékelése mellett a század első felében egy másik területen is hasznosnak látszott a számviteli információ bevonása a vállalat irányításába. A növekvő vállalati méretek és a diverzifikáció által életre hívott divizionális szervezetek elterjedése vezetett a felelősségi elvű számvitel kialakulásához. A cél itt nem a termék és a termelékenység értékelése volt, hanem olyan irányítási rendszer kialakítása, amely lehetővé teszi a viszonylag nagy önállósággal működő vállalati egységek tevékenységének összhangba hozását egymással és a vállalat pénzügyi eredményével. A mai controlling rendszerek minden lényeges elemét magában foglaló felelősségi elvű számvitel kialakulásának történetét követi nyomon cikkünk mostani, második része.

A vállalatok működési feltételeinek megváltozása a vezetői számvitel vállalatvezetésben betöltött szerepére is hatott. A kilencvenes évek kihívását az olyan irányítási, és információs rendszerek létrehozása jelenti a meglévő operatív controlling rendszerekre épülve, amelyek a döntéshozók figyelmét a vállalat hosszú távú sikeres működése alapjainak megteremtésére: a meglévő és potenciális fogyasztókra, valamint a vállalat stratégiai céljaira irányítják. A vezetői számvitel továbbfejlesztésének aktuális iránya a stratégiai számvitel koncepció, melynek fókuszpontjait folyóiratunk következő számában tárgyaljuk.

Hagyományos költségszámítás

A számviteli információ hasznosságát a vállalatvezetők a múlt század második felében kezdték el felfedezni. A mai költség- és teljesítményszámítás gyökereit kutatva a történetírók arról számolnak be, hogy az Egyesült Államok textilgyárainak és vasúti társaságainak vezetői voltak az úttörők a könyvelésből származó adatok koordinációs, illetve kontroll célokra való felhasználásában. A textilgyárak esetében a különböző végtermékek tényleges költségeinek meghatározása, a munkaerő termelékenységének, valamint az alapanyag felhasználásának nyomon követése volt a cél: erre használták a könyvekben rögzített pénzügyi adatokat [Johnson, 1972]. A vasúttársaságok vezetői a hatalmas mennyiségű pénzügyi tranzakció könnyebb áttekinthetőségét tartották szem előtt, amikor a könyvelési adatok alapján készített statisztikákat és összefoglaló kimutatásokat kezdték használni a nemcsak volumenében, hanem földrajzilag is igen kiterjedt operatív tevékenységek kontrollására, majd tervezésére [Chandler, 1977].

A költségszámítás ebben az időben lényegében kizárólag a termékek, illetve – a vasúttársaságok esetében – a nyújtott szolgáltatás egyedi költségeinek számbavételére koncentrált: a közvetlen munka és anyagköltség követése, utólagos kalkulációja, majd később önálló gyűjtése jelentette a controllerek legfontosabb feladatát. A másik feladatuk a termelékenységi statisztikák, mutatók számítása és a vezetés számára való folyamatos szolgáltatása volt. A korai költségszámítási rendszerek egyáltalán nem foglalkoztak az általános, illetve fix költségek termékekhez való hozzárendelésével, mint ahogyan a lekötött tőke költségeit sem vették figyelembe a releváns ráfordítások között.¹

A korai költségszámítási rendszerek továbbfejlesztésében nagy szerepe volt a Frederick Taylor és követői nevéhez fűződő „tudományos vezetés”-i iskolának, akik kutatói erőfeszítéseiket a munka- és üzemszervezési megoldások tökéletesítésére összpontosították. Így természetes módon járultak hozzá a termelékenység számbavételével kapcsolatos eszközrendszer: a költség- és teljesítményszámítás fejlődéséhez² [Epstein, 1978]. A tudományos vezetési iskola képviselői vizsgálták először az általános költségek termékekhez rendelésének kérdését: a történészek Hamilton Church és Henry L. Gantt nevéhez kapcsolják a

standardköltség-számítási módszer megalkotását, ami elsőként ad meg-oldást az üzemi általános költségek termékekhez rendelésének problémájára [Chandler, 1977]. Eh-hez a pillanathoz – a komplex költségszámítási rendszerek megszületéséhez – vezethető vissza az a máig is tartó vita, hogy vajon mi a megfelelő vetítési alap, amit az üzemi általános költségek termékekhez rendelésében alkalmazni kell [Vangermeesch, 1983].

Akárhogy is dől el a kérdés, azon nem változtat semmit, hogy az üzemi általános költségek számbavétele a tudományos vezetés kutatói jóvoltából a költségszámítási rendszerek szerves részévé vált. Továbbra is megoldatlan maradt azonban a tőkeköltség mérése, illetve figyelembevétele a beruházási és fejlesztési döntések során. E kérdés megoldását csak jóval később, a világgazdasági válság tanulságainak elemzése során, a harmincas évek végén, negyvenes évek elején dolgozták ki.

A mai költségszámítási rendszerek gyökereinek bemutatásakor feltétlenül meg kell említenünk a századelő e területen talán egyetlen valódi elméletalkotójának, Maurice Clarknak a nevét. Clark 1923-ban írt, *Tanulmányok az általános költségek közgazdaságtana témájában* című könyve korszakalkotónak számít a kontroll célokra használt számviteli információ fejlődéstörténetében³ [Clark, 1923]. Az általa akkor megalkotott költségszámítási kategóriák legtöbbje ma is változatlan tartalommal él tovább a vezetői számviteli rendszerek elméleti keretében és gyakorlati módszereiben egyaránt: a releváns és nem releváns költségek megkülönböztetése, az „alternatíva költség” és az „elsüllyedt költség” kategóriák megalkotása, valamint a mennyiségfüggő költségek mellett az adott időszakhoz köthető, úgynevezett periodikus költségek jelentőségének felismerése mind-mind az ő hozzájárulásának tekinthetők a kontroll célokra használt számviteli információ területén.

A múlt század végén, e század elején kialakult hagyományos költségszámítási rendszerek fő jellemzői tehát az előállítási költségekre való koncentráció, valamint az alapvetően tényköltségszámítási orientáció. A kontroll célokra használt számviteli információ fejlődésének következő nagy lépése olyan költség- és teljesítményszámítási modellek kidolgozása volt, amelyek elsősorban a költségért, illetve eredményért való felelősség alapján rendszereztek és értékelték a számviteli adatokat.

Felelősségi elvű számvitel

A felelősségi elvű számvitel alapjai a század elejéhez, a húszas, harmincas évekhez vezethetők vissza. Bármilyen szépen hangzana is, valójában szó sincs arról, hogy a felelősségi elvű számvitel kialakulása az előző fejezetben tárgyalt hagyományos költségszámítási rendszerek kialakulásának és elterjedésének szerves folytatása volna. A két fejlődési ág között természetesen van kapcsolat, hiszen a dolgok mozgató rugója mindkét esetben a vezetőkre háruló koordinációs és kontroll feladatok egyre növekvő súlya volt. Míg azonban a hagyományos költségszámítási rendszerek alapvetően az előállítási költség nyomon követésére, valamint az előállítási folyamatban lekötött erőforrások – elsősorban a munkaerő – termelékenységének mérésére koncentráltak; addig a felelősségi elvű számvitel célja a viszonylag nagy önállósággal rendelkező, illetve a vállalati felsővezetés által operatíván nem felügyelhető egységek teljesítményének kontrollja volt.

A század elején az egyre növekvő vállalati méretek, a diverzifikáció, valamint a vállalatok területi széttagoztságának növekedése megteremtette a szükségét annak, hogy a vállalatvezetők felülvizsgálják az addig követett irányítási gyakorlatukat. A centralizált funkcionális irányítás ugyanis egyre inkább alkalmatlannak bizonyult a tucatnyi különböző profillal rendelkező; több tíz, vagy akár százezer alkalmazottat foglalkoztató; egymástól több száz kilométerre fekvő helyeken telepeket kiépítő vállalatok egységeinek összehangolására. A hirtelen óriásira nőtt vállalatok vezetői a megoldást a divizionális szervezeti forma kialakításában találták meg. Az egyes termék-, vagy területi elven körülhatárolt, viszonylag nagy (döntően operatív) önállósággal felruházott egységek kialakítása élesen vetette fel azt a kérdést, hogy vajon ebben az esetben hogyan oldható meg az összvállalati érdekek védelme, a közös, az egységek saját céljaival sokszor nem egybeeső vállalati célok teljesülése. A megoldás kidolgozása három úriember: Donaldson Brown, Alfred Sloan és Pierre du Pont nevéhez fűződik.⁴

Az egységek céljainak az összvállalati célokhoz kapcsolását, valamint tevékenységük folyamatos kontrollját ők úgy látták megoldhatónak, ha a szervezeti egységeket mint előre meghatározott felelősséggel jellemezhető vállalatrészeket definiálják, amelyek működésének eredménye önmagában, a többi egységtől kvázi

függetlenül mérhető és értékelhető. Vezetői egységeket neveztek felelősségi és elszámolási egységeknek. A felelősség adott feladatok ellátásában való minőségben való ellátását jelentette, az elszámolás tárgya pedig az egység működésének a vállalati eredményben megmutatkozó hatása volt. Aszerint, hogy a divízióvezetők felelőssége a működés mely területeire terjedt ki, a felelősségi és elszámolási egységeknek három alaptípusát különböztetjük meg: a működési költségek alakulásáért felelős „cost center“-t, a működési eredmény alakulásáért felelős „profit center“-t, valamint a működési eredmény mellett a pénzügyi eredményességért is felelős „investment center“-t.⁵ A felelősségi és elszámolási egységek kialakításának jelentősége abban állt, hogy ez a szervezeti megoldás alkalmat adott az egységek számára kijelölt feladatok, a feladatok ellátásához kapcsolódó hatáskörök, valamint a teljesítmény számbavétele közötti összhang megteremtésére. Mindez nemcsak azt biztosította, hogy a szervezeti egységek tevékenysége viszonylag egyszerűen összehangolhatóvá vált, hanem azt is, hogy az egységek működése és az összvállalati eredmény, a vállalati célok teljesülése közötti kapcsolat is megteremthető volt. Nem véletlen tehát, hogy a terület kutatói a mai értelemben vett menedzsment kontroll vállalati gyakorlatban való megjelenését a divizionális szervezetek kialakításához és ennek részeként a felelősségi elvű számvitel megteremtéséhez kötik [Chandler, 1977, Johnson, 1975a, 1975b, 1980, Kaplan, 1984].

Érdekes momentum, hogy a felelősségi elvű számvitel alapjainak kialakítása: az egység szintű teljesítmény-elszámolás, valamint az egységek teljesítménye és a vállalati eredmény közötti analitikus kapcsolat megteremtése tulajdonképpen megelőzte a divizionális szervezetek létrejöttét. A történetírók arról számolnak be, hogy a DuPont vállalat irányításában már az I. világháború előtt kidolgozták és alkalmazták a *Return on Investment mutatószám*-rendszert az egységek teljesítményének összehangolására és értékelésére. A vállalat vezetői – élükön Pierre du Ponttal – ugyanis tudni akarták, hogy az ekkor még funkcionális irányítás alatt működő egységek mennyiben járulnak hozzá a vállalat eredményéhez. Du Pont-nak meggyőződése volt, hogy a hagyományos árbevétel, illetve költségárányos nyereségmutatók nem alkalmasak a vállalat eredményességének megítélésére: „Az igazi tesztje annak, hogy a profit túl sok, vagy éppen túl kevés, a befektetett tőke megtérülése, nem pedig a

költségárányos nyereség.“ [A DuPont egyik 1911-es vezetői beszámolóját idézi: Johnson, 1975]

A DuPont elszámolási rendszere azért tekinthető a felelősségi elvű számvitel előfutárának, mert a számviteli információt arra használja, hogy a szervezeti egységek összvállalati eredményhez való hozzájárulását megmutassa. A ROI mutató nagy erőssége, hogy nem egyedi mutatószám, hanem olyan mutatószám rendszer, amelynek alkotó elemei önmagukban is fontos jelentéstartalommal bírnak. Bár a ROI-t azóta sokan bírálják, egyoldalú pénzügyieredményszemlélete és funkcionális felépítése miatt, az 1911-ben megalkotott mutatónak „nem kell szégyenkeznie“: a menedzsmet kontroll gyakorlatot vizsgáló felmérések mind azt mutatják, hogy a mai napig, szinte kivétel nélkül minden vállalat alkalmazza ezt a mutató-rendszert a teljesítményértékelési rendszerében [lásd például: Witt, 1991].

Az I. világháború után a DuPont felvásárolta a General Motors-t, ahol Pierre du Pont felkérésére Alfred Sloan kialakította a divizionális szervezet „prototípusát“. A döntően profit és investment center megoldást alkalmazó szervezetalakítási munka fontos része volt a GM vezetői számviteli rendszerének kiépítése, amelynek funkcióit az alkotók a következőképpen határozták meg:⁶

- Először is a rendszer része egy éves operatív előrejelzési alrendszer (forecast system), amelynek segítségével összevethetők az egyes divíziók operatív előirányzatai a felsővezetés eredménycéljaival.
- Másodsor, a rendszer folyamatosan szolgáltatja az árbevételről szóló beszámolókat, valamint a tényleges kapacitáskihasználtság alapján összeállított – úgynevezett rugalmas – kereteket (flexible budget), amelyek azonnal mutatták, ha a tényleges eredmény eltért a tervezettől.
- Harmadsor, a rendszer lehetőséget adott arra, hogy a vállalat vezetése az erőforrások elosztását és az egységek vezetőinek premizálását is egységes szempontrendszer alapján tegye meg. Ez egyben azt is jelentette, hogy anélkül növelhették a divíziók önállóságát, hogy ezzel veszélyeztették volna az összvállalati eredménycélok teljesülését. [Johnson, 1978]

Látható, hogy a GM-nél kialakított rendszer tartalmaz minden lényeges elemet, amit a mai vezetői számviteli rendszerek. A rugalmas keret-tervezési rendszer, a várható számítás, a folyama-

tos eltérés-elemzés és jelentéskészítés mellett Donaldson Brown és csapata piacorientált árképzési rendszert fejlesztett ki, egy piaci ár alapú belső elszámolási rendszert, valamint olyan vezetői prémiumrendszert is, ami hatásosan kapcsolta össze a divízióvezetők jövedelmét a vállalat eredményességével. Mindezek mellett a General Motors vezetése előremutatónak bizonyult abban is, hogy a tőkemegtérülésben mért teljesítményt nem kizárólag rövid távon értékelte, hanem figyelembe vette a hosszabb távú piaci ingadozásokat is [Kaplan, 1984].

A felelősségi elvű számvitelben alkalmazott költség- és teljesítményszámítási, tervezési és elemzési módszerek azóta lényegében nem változtak. A vezetői számvitel alakulását ezek után az egyetemeken és kutatóintézetekben a lázas elméletalkotás, a gyakorlatban pedig a jól bevált módszerek követése jellemezte. Az elméletalkotók hol a költség-számítási modellek egyes elemeinek további csiszolásával, hol a menedzsmet kontroll jelenség leírására alkalmas átfogó modellek megalkotásával töltötték idejüket, többnyire egymás között megosztva gondolataikat, s megfelelő távolságot tartva a gyakorlati szakemberek napi munkájától. A gyakorló controllerek pedig mindennapi problémáik megoldására, valamint a vállalat „kontrolláltjai“ gyanakvásának és rosszindulatának leküzdésére fordították energiáikat. Az elméleti emberek és gyakorló controllerek egymástól való szinte teljes eltávolodása a kilencvenes évek elején a menedzsmet kontroll terület kutatásának lendületes újjáéledéséhez vezetett, melynek legmarkánsabb eredménye a vezetői számvitel stratégiai irányba történő továbbfejlesztése.

Stratégiai számvitel

A nyolcvanas évek közepétől tehát a terület kutatásának középpontjába a modellépítés helyett a controlling gyakorlatának vizsgálata került. Ez a tendencia lényegében két fő okra vezethető vissza. Az egyik annak a felismerése, hogy a globális verseny erősödésének, a technológiai fejlődés felgyorsulásának, valamint a legtöbb ország gazdaságában megfigyelhető deregulációnak köszönhetően a vállalatok működési feltételei jelentősen megváltoztak. És mivel ezek a változások egészen újfajta kihívásokat és korlátokat jelentenek a működés és irányítás minden szintjén, így a controlling rendszerekkel kapcsolatos elvárásokat is jelentősen befolyásolják. A vezetők és controllerek oldaláról – úgy tűnt – kulcs-

fontosságú kérdésként fogalmazódik meg, hogy milyen irányvonalak mentén és hogyan kell e változások fényében átalakítani a vállalat controlling rendszerét [Spicer, 1992].

A másik tényező, amely hozzájárult a vállalati controlling gyakorlat intenzív vizsgálatához, az elméletalkotók – különösen Robert Kaplan – részéről megfogalmazódó éles kritika. Kaplan és társai szerint a vállalatoknál alkalmazott controlling eszközök egyáltalán nem töltik be azt a szerepet, amiért létrehozták őket: a megfelelő vezetői döntések elősegítését, illetve az eredményorientált működés támogatását [lásd pl: Kaplan, 1983, 1984, 1986; Johnson-Kaplan, 1987]. Ezt a véleményt erősítik azok a tapasztalatok is, amelyek szerint jelentős különbség figyelhető meg a szakirodalom által ajánlott módszerek, és a vállalatok által alkalmazott controlling eszközök között [Scapens, 1985]. Más kutatási eredmények pedig arra mutatnak rá, hogy a controlling elméletének alakulása igen kis hatással van a vállalati gyakorlatra [lásd pl: Otley, 1985; Chodbury, 1986; Edwards-Emmanuel, 1990].

A működési körülményekben bekövetkezett jelentős változások felismerésének, valamint a vállalati gyakorlattal kapcsolatos kritikáknak köszönhetően a kilencvenes évek elején a kutatók figyelme a controlling gyakorlat vizsgálata felé fordult. Több országban készültek kérdőíves felmérések [lásd pl: Bright et al, 1992; Drury et al, 1993; Emore-Ness, 1992; Cohen-Paquette, 1991; Green-Amenkhiennan, 1992; Yoshikawa et al, 1989] és vállalati mélyelemzések [lásd pl: Bruns-Kaplan (eds), 1987; Otley, 1990; Archer-Otley, 1991; Berry et al, 1991; Knight-Willmott, 1993], amelyek a következő főbb hipotézisek tesztelését célozták:

- A controlling gyakorlat nem illeszkedik napjaink piaci és technológiai környezetéhez.
- A hagyományos kalkulációs módszerek félrevezető információt szolgáltatnak a mindennapi döntési szituációkban.
- A vállalati számviteli rendszerekben a controlling szempontok alárendelődnek a pénzügyi számvitel igényeinek.
- A controlling tevékenység szinte kizárólag a vállalat belüli eredményt befolyásoló tényezők vizsgálatával foglalkozik, elenyésző figyelmet fordít a vállalatok működési környezetének vizsgálatára. [Drury, 1992]

A kérdőíves felmérések és vállalati mélyelemzések eredményei jórészt egybe esnek ezekkel a hipotézisekkel. A vállalati gyakorlat feltérképezését célzó felmérésekkel párhuzamosan a

kutatók egy része az aktuális piaci és technológiai környezetnek a controlling szempontjából releváns változásait próbálta meg tetten érni. Az ennek nyomán felbukkanó újfajta közelítések és javasolt módszerek lényegében a gyakorlat feltételezett hiányosságaira igyekeztek megoldást találni. A terület kutatásának újjáéledése eredményeképpen fokozatosan átértékelődött a vezetői számvitelnek, s ezzel összhangban a controllingnak a vállalat irányításában betöltött szerepe. Az operatív, illetve rövid távú döntések megalapozásáról a hangsúly manapság egyre inkább a stratégiai döntések elősegítésére helyeződik. A vezetői számvitel továbbfejlesztésének elsődleges célja olyan eszközök kialakítása és használatba vétele, melyek segítségével a vállalati döntésekbe a stratégiai szempontok szisztematikusan beépülhetnek.

A „stratégiai számvitel“, vagy még inkább „stratégiai controlling“⁷ mozgalom abból a felismerésből indult ki, hogy a kutatók megfigyelései egyértelműen azt mutatták: a vezetői számviteli rendszerek szinte kizárólag a szervezetek belső tevékenységeire koncentrálnak, s egyáltalán nem foglalkoznak a szervezetek külső környezetének, legfőképpen saját és versenytársaik piaci pozícióinak elemzésével. A nyolcvanas évek végén és a kilencvenes évek elején készített empirikus felmérések mind azt mutatták, hogy bizony a vállalatok tulajdonosainak és vezetőinek eszük ágában sincs a controllereiket arra buzdítani, hogy aktívan kivegyék a részüket a stratégiaalkotásból. A controllerek szerepe a stratégiai tervezésben leginkább arra korlátozódik, hogy adatokat és kimutatásokat készítsenek a rendelkezésre álló erőforrásokról, a vállalat működésének jelenlegi és várható költségszerkezetéről.⁸

Az elméletalkotók természetesen nem azt szorgalmazzák, hogy a controller a döntéshozatalban is szerepet kapjon. A stratégiai controlling irányzat képviselői mindössze azt állítják, hogy a vezetői számviteli rendszer továbbfejlesztése alkalmassá teheti ezeket a rendszereket olyan információk előállítására, illetve olyan szempontok becsatornázására az alkalmazott döntési modellekbe, amelyek nem a rövid távú sikeres működést támogatják elsősorban, hanem alapot teremtenek a vállalat hosszú távú piaci sikerességének. A stratégiai controlling kiemelt területei

- a termékköltség-számítás stratégiai szempontú megújítása;
- a stratégiai költségelemzés;

- a tőkebefektetési döntésekbe a vállalati stratégiából adódó mérlegelési szempontok becsatornázása; valamint
- a teljesítményértékelésbe a hosszú távú eredményességet kifejező mutatószámok bevonása.

A termékköltség-számítás stratégiai szempontú megújítása lényegében a Japánban kifejlesztett célköltség-számítás alapelveinek meghonosítását jelentette a termék-kalkulációban. A japán vállalatoknál alkalmazott vezetési technikák vizsgálata során a kutatók felfedezték a japán termékek árelőnyének egyik titkát. Amíg a nyugati vállalatok számviteli gyakorlatában a kalkuláció egysége a termék, illetve a felelősségi egységek, addig a japánok a költségeket a fogyasztók számára érzékelhető hasznokhoz rendelik. Ez teremti meg az alapját a piaci alapú árképzésnek, amikor is a termék fogyasztók számára elfogadható árából indulnak ki, és ehhez rendelik hozzá a megengedhető költségeket. A japán vállalatok fejlesztői ezt módszert követve tudják, hogy mekkora költséggel hozhatnak létre egy-egy újabb hasznos tulajdonságot: így a fejlesztési tevékenységbe automatikusan beépül a versenyképes ár követelménye.⁹

A vezetői számviteli rendszerek stratégiai szempontból adódó másik fontos problémája, hogy kizárólag a szervezeten belül ellátott tevékenységek költségeit veszik részletesebb elemzés és értékelés alá. A hagyományos vezetői számvitel a költségeket az inputokhoz, a felelősségi egységekhez, és az általuk előállított outputokhoz rendeli. A költségelemzések és beszámolók ritkán foglalkoznak azzal, hogy vajon az alaptévékenység ellátása során felmerült költségek hogyan járulnak hozzá a termékek piaci sikerességéhez. A termékélelciklus költség-szerkezetre gyakorolt hatása; a stratégiai marketingeszközök alkalmazásának tényleges költsége és haszna; az egyes vállalati döntések hatása a termékek piaci pozíciójára mind-mind olyan kérdések, amelyek megválaszolása és a controlling rendszerbe való beépítése vitathatatlanul támogatná a vállalatok hosszú távú piaci sikerességéhez vezető döntéseket. A vezetői számviteli rendszerek azonban nem adnak támpontot ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásához, annak ellenére, hogy ez a fajta piaci elemzési eszköztár egyébként viszonylag jól kidolgozott és ismert – legalábbis a vállalat marketingszakemberei körében [Horngren-Foster, 1987, Howell et al., 1987].

A stratégiai költségelemzés számára ajánlott eszközök és gyakorlati megfontolások konkrét

tartalma leginkább attól függ, hogy a koncepció maga milyen stratégiamodellekre épül. Az eddig talán legismertebb átfogó stratégiai controlling koncepció Shank és Govindarajan nevéhez fűződik, akik a Porter-i stratégiamodellel mentén építik fel elméleti keretüket [Shank-Govindarajan, 1989]. Shank és Govindarajan olyan újfajta költségkategoriókat alkalmazását ajánlják a vállalati szakembereknek, amelyek viszonylag könnyen kialakíthatók a meglévő költség-számítási rendszerre alapozva, de mégis jobban megfeleltethetők a vállalati döntéshozók stratégiai döntési szituációinak:

- *A mennyiségfüggő költségek* a fogyasztók normál igényei kielégítésének a költségeit mutatják: ezek egyértelműen és általánosan a termékköltség részét alkotják, s az előállított mennyiséggel rögzített arányban változnak.
- *A tevékenységfüggő költségek* a fogyasztók pótlólagos igényei kielégítésének költségeit jelentik, az abból adódó ráfordításokat, hogy a normál hasznossághoz képest valami többletet nyújtunk. Ezeket a költségeket a tevékenység igénybevétele alapján rendelik a termékekhez, illetve rendelésekhez.
- *A kapacitásfüggő költségek* a hosszú távú tőkelekötést jelentő erőforrások rendelkezésre állásának költségét mutatják, az erőforrás használata alapján hozzárendelve termékekhez, illetve termékcsoporthoz.
- *A döntéshozófüggő költségek* nem az előállítási folyamatból adódnak, hanem annak a döntésnek a függvényei, hogy egy adott vezető mekkora erőforrást rendel egy-egy feladat ellátásához. Ezek a költségek lényegében függetlenek attól, hogy egy adott üzem mit és mennyit állít elő, vagy hogy éppen milyen feltételek mellett teszi ezt.

Látható, hogy a stratégiai költségelemzési modell kategóriái nem sok újat hoznak a vezetői számvitel hagyományos költségkategorióiához képest. Az újdonság leginkább a megváltozott hangsúlyokban érhető tetten: míg a hagyományos költség-számítási rendszerek az operatív előállítási folyamat költségeire, s ezek kalkulációs szempontból való csoportosítására törekszenek, addig a stratégiai költségkategoriók a fogyasztók igényei és a vezetői döntések mentén választják szét az egyes költségelemeket.

Bár a témával foglalkozó szerzők nem a stratégiai controlling képviselőiként azonosítják magukat, a tőkebefektetések értékelésében alkalmazott legújabb technikák szintén a stratégiai elemzési eszköztárat bővítik.¹⁰ A tőkebefektetések

elemzése természetszerűen magában hordozza a stratégiai nézőpontot, hiszen ezek éppen olyan kiadásokat jelentenek, amelyek a vállalat hosszú távú fennmaradásának, illetve sikeres működésének alapjait hivatottak megteremteni. Mégis, egyes kutatási eredmények azt mutatják, hogy az utóbbi időkhöz a tőkebefektetéseket a legtöbb vállalatnál a normál működéstől teljesen elválasztva kezelték. A befektetők aszerint döntöttek egy adott tőkebefektetés megvalósítása mellett, hogy az mennyire tűnt számukra gazdaságosnak. A vállalat stratégiai céljaival való összhang sok esetben nem tartozott a döntési kritériumok közé [Neale-Pike, 1992].

Mindazonáltal a vállalati pénzügyekkel foglalkozó kutatók sorra dolgozzák ki azokat az elemzési technikákat, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy a tőkebefektetések értékelésébe beépítsék a stratégiával, a tulajdonosok és a befektetők hosszú távú érdekeivel kapcsolatos szempontokat is [Ackerman, 1970, Hastie, 1974, King, 1975, Scapens et al., 1982]. A stratégiai szempontú tőkebefektetés-elemzés kulcsfontosságú elemei az eredmény mellett a cash-flow bevonása a modellbe, valamint a pénz időértékének figyelembevétele az egyes alternatívák értékelésénél. Az ilyen, úgynevezett diszkontált cash-flow módszerre épülő technikák között a legújabb a cégértékelemzési koncepció. A cégértékelemzés annyiban több a korszerű tőkebefektetés-elemzésnél, hogy a diszkontált cash-flow-alapú alternatíva elemzést kiterjeszti a vállalati működés minden területére [Rappaport, 1985].¹¹

A vezetői számvitel stratégiai irányba való továbbfejlesztésének legújabb iránya azt hangsúlyozza, hogy a szervezet teljesítményének megítéléséhez nem elegendő, ha kizárólag a pénzügyi értelemben vett rövid távú eredményességet mérjük. Ahhoz, hogy a döntéshozók valóban a vállalat stratégiáinak megvalósítását szolgáló döntéseket hozhassanak, szükség van olyan teljesítménymércékre is, amelyek a rövid távú pénzügyi eredményességen túl a vállalatnak a fogyasztók szempontjából való megítélését, a belső folyamatok szerveztségét, valamint a szervezet tanulási és megújulási képességét is mutatják. Az előző négy szempontot egyaránt magában foglaló „kiegyensúlyozott teljesítményértékelés“-i (balanced scorecard) koncepció kidolgozása David Norton és Robert Kaplan nevéhez fűződik [Norton-Kaplan, 1992].

Ez a beszámoló modell négy elemet tartalmaz, amelyek az értékelés négy lehetséges nézőpontjára utalnak.

- A vállalat tulajdonosainak, illetve befektetőinek nézőpontja alapvetően pénzügyieredményorientált. Ezen a téren a Norton-Kaplan modell annyiban tér el a hagyományos teljesítményértékelési elvektől, hogy a tulajdonosokat és a befektetőket nem kizárólag rövid távon érdekelt szereplőknek feltételezi. A pénzügyi értékelésbe ezért bevonják a hosszú távú elemzési technikákat is.

- A fogyasztók nézőpontja a vásárolt termékek árára és minőségére, a számukra érzékelhető hasznosságra koncentrál. Ebben a nézőpontban is megjelennek a hosszabb távú szempontok, hiszen a minőségi termék eladása nem ér véget a fizetés pillanatában: a fogyasztói hűség megteremtésében kulcsfontosságú szerepet kapnak az úgynevezett „vásárlás utáni“ szolgáltatások. A fogyasztói nézőpont tipikusan az a terület, ahol az értékelés nem fejezhető ki kizárólag számszerűsített formában: a kiegyensúlyozott teljesítményértékelésben megjelennek a minőségi mutatók is.

- A harmadik nézőpont a szervezet működési folyamatait vizsgálja. Itt szintén hasznosnak bizonyul a minőségi mutatók bevonása az értékelésbe. A belső folyamatok vizsgálata napjaink vállalatainak egyik legnagyobb problémájára, a magas általános költségekre irányítja az elemzők figyelmét. Ebből a szempontból a Norton-Kaplan modell rokonságot mutat mind a tevékenység-alapú költségszámítási koncepcióval, mind az „üzleti folyamatok újraszervezése“-ként híressé vált vállalatszervezési modellel, amennyiben az adminisztratív, illetve kiszolgáló tevékenységek hatékonyságára irányítja a vállalatvezetők figyelmét.

- A negyedik nézőpont azt próbálja mutatókban kifejezni, hogy a szervezet képes-e folyamatosan fejlődni, tanulni, újra és újra megújulni. Ezek a tulajdonságok is olyanok, amelyek nehezen fejezhető ki számszerű mércékkel. A megújulási és tanulási képesség egyértelműen új szempont a szervezeti teljesítmény megítélésében: Norton és Kaplan ezen a téren eredendően újat alkotott.

A hagyományos controlling beszámoló fel fogást az utóbbi időben sok kritika érte az elméletalkotók részéről. E kritikák legtöbbször a beszámolókra jellemző rövid távú szemlélet, a pénzügyi értelemben vett eredményességre való koncentráció, valamint a számszerűsíthető, mennyiségi mutatók kizárólagosságát említik a hagyományos beszámolók gyenge pontjaként. A bírálatok megfogalmazói stratégiai nézőpontból támadnak. Véleményük szerint a mai üzleti környe-

zetben való sikeres működéshez elengedhetetlen a stratégiai szemlélet: és ez teljesen hiányzik a hagyományos controlling beszámolókból. Hogy a stratégiai szemlélet egyet jelent-e a hosszú távú, dinamikus döntési modellek alkalmazásával, vagy a szervezeti teljesítmény többszempontú megítélésével, arról bizonyára eltérnek a vélemények. Az azonban vitathatatlan, hogy a kiegyensúlyozott teljesítményértékelési koncepció tágabb távlatokat nyit a szervezetek teljesítményének megítélésében. Ezáltal a szervezeten belüli döntéshozók magatartását úgy alakíthatja, hogy az ne csak véletlenül mutasson a szervezet stratégiai megvalósulásának irányába.

Hivatkozások

- Ackerman, R.W.*, 1970.: Influence of information and diversity on the investment process. *Administrative Science Quarterly*, Sep, 341-352.
- Antal, Zs., Bodnár, V., és Dobák, M.*, 1996: Szervezeti alapformák, in *Szervezeti formák és vezetés*. KJK, Budapest
- Archer, S. and Otley, D.T.*, 1991: Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation. *Rumenco Ltd. Management Accounting Research*, 2, 263-303.
- Balaton, K. és Dobák, M.*, 1986: A mérnöki szemléletű a társadalmi megközelítésig (A vezetés-szervezés és szervezetelmélet kialakulása és újabb irányzatai). *Közgazdasági Szemle*, 6. szám, 521-535.
- Berry, A.J., Lughton, E. and Otley, D.T.*, 1991: Control in a financial services company (RIF): a case study. *Management Accounting Research*, 2, 109-139.
- Bright, J., Davies, R.E., Downes, C.A. and Sweeting, R.C.*, 1992: The deployment of costing techniques and practices: a UK study. *Management Accounting*, 3, 201-212.
- Bruns, W.J., Jr. and Kaplan, R.S.*, 1987: Introduction: field studies in management accounting. In *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, W.J Burns and R.S. Kaplan, eds., Harvard Business School Press, Boston
- Chandler, A.D., Jr.*, 1977: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap, Harvard
- Choudhury, N.*, 1986: In search of relevance in management accounting research. *Accounting and Business Research*, Winter, 21-36.
- Clark, J.M.*, 1923: *Studies in the Economics of Overhead Cost*. University of Chicago Press, idézi: Kaplan, 1984
- Cohen, J.R. and Paquette, L.*, 1991: Management accounting practices: perceptions of controllers. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Winter, 73-83.
- Dobák, M.*, 1992: A divizionális szervezet. In: *Szervezeti formák és koordináció*, KJK, Budapest
- Drury, C.*, 1992: Introduction. In: *Management Accounting Handbook*, C. Drury, ed., CIMA, London, 1-13.
- Drury, C., Braund, S., Osborne, P. and Tayles M.*, 1993: A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies. Chartered Association of Certified Accountants, London
- Edwards, K.A. and Emmanuel, C.R.*, 1990: Diverging views on the boundaries of management accounting. *Management Accounting Research*, 1, 51-63.
- Emore, J.R. and Ness, J.A.*, 1991: The slow pace of meaningful changes in cost systems. *Journal of Cost Management for the manufacturing Industry*, Winter, 36-45.
- Epstein, M.J.*, 1978: *The Effects of Scientific Management on the Development of Standard Cost System*. Arno Press, idézi: Kaplan, 1984
- Fern, R.H. and Tippos, M.*, 1988: Controllers as business strategists: a progress report. *Management Accounting*, March, 25-29.
- Green, F.B. and Amenkhienan, F.E.*, 1992: Accounting innovation: a cross sectional survey of manufacturing firms. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Spring, 23-32.
- Habakkuk, H.J.*, 1962: *American and British Technology in the Nineteenth Century: The Search for Labor-Saving Inventions*. Cambridge University Press, Cambridge, idézi: Kaplan, 1984
- Hastie, K.L.*, 1974: One businessman's view of capital budgeting. *Financial Management*, Winter, 36-44.
- Horngren, C. and Foster, G.*, 1987: *Cost Accounting: A managerial emphasis*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Horváth, P.*, 1990: *Controlling, a sikeres vezetés eszköze*. KJK, Budapest
- Horváth, P.*, 1997: *Controlling (út a hatékony controlling rendszer kiépítéséhez)*. KJK, Budapest (megjelenés alatt)
- Howell, R.A., Brown, J.D., Soucy, S.R. and Seed, A.H.III*, 1987: *Management Accounting in the New Manufactural Environment*. National Association of Accountants, idézi: Bromwich, 1992
- Imre, T.*, 1996: A részvénytulajdonosi értékékpítés módszere mint a stratégiai menedzsment fontos eszköze. *Vezetéstudomány*, 3. szám
- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S.*, 1987: *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston
- Johnson, H.T.*, 1972: Early cost accounting for internal management control: Lyman Mills in the 1850s. *Business History Review*, Winter, 466-474.
- Johnson, H.T.*, 1975a: Management accounting in early integrated industrial: E.I. duPont de Nemours Powder Company, 1903-1912. *Business History Review*, Summer, 184-204.
- Johnson, H.T.*, 1975b: The role of accounting history in the study of modern business enterprise. *The Accounting Review*, 50, 444-450.
- Johnson, H.T.*, 1978: Management accounting in an early multidivisional organization: General Motors in the 1920s. *Business History Review*, Winter, 490-517.
- Johnson, H.T.*, 1981: Toward a new understanding of nineteenth-century cost accounting. *The Accounting Review*, 56, 510-518.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.*, 1992: The balanced scorecard: Measures that drives performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, R.S.*, 1983: Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, 58, 20-26.
- Kaplan, R.S.*, 1984: The evolution of management accounting systems. *The Accounting Review*, 59, 390-418.

- Kaplan, R.S., 1986: The role for empirical research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 11, 429-452.
- Kieser, A., 1993: *Organisationstheorien*. Kohlhammer, Berlin (magyarul megjelent: 1995. *Szervezetelméletek*. AULA, Budapest)
- King, P., 1975: Is the emphasis of capital budgeting theory misplaced? *Journal of Business Finance and Accounting*, Spring, 69-82.
- Knight, D. and Willmott, H., 1993: „It's a very foreign discipline“: the genesis of expenses in a mutual life insurance company (Pensco). *British Journal of Management*, 4, 1-18.
- Neale, C.W. and Pike, R.H., 1992: Capital investment appraisal. In: *Management Accounting Handbook*, C. Drury, ed., CIMA, London, 300-325.
- Otley, D.T., 1985: Developments in management accounting research. *The British Accounting Review*, 17, 3-23.
- Otley, D.T., 1990: Issues in accountability and control: some observations from a study of colliery accountability in the British Coal Corporation. *Management Accounting Research*, 1, 91-165.
- Rappaport, A., 1986: *Creating Shareholder Value*. Free Press, New York
- Scapens, R.W., Sale, J.T. and Tikkas, P.A., 1982: Financial control of divisional capital investment. CIMA, London
- Shank, J.K. and Govindarajan, V., 1989: *Strategic Cost Analysis*. Irwin, Homewood, Illinois
- Shank, J.K., 1989: Strategic cost management: new wine or just new bottles? *Management Accounting Research*, 1, 47-65.
- Spicer, B.H., 1992: The resurgence of cost and management accounting: a review of some recent developments in practice, theories and case research methods. *Management Accounting Research*, 3, 1-37.
- Tihanyi, P., 1996: A divizionális szervezeti forma kialakulása. TDK dolgozat, BKE
- Vangermeersch, R., 1983: *The Wisdom of A. Hamilton Church*. University of Rhode Island, idézi: Kaplan, 1984
- Witt, F.-J., 1991: *Deckungsbeitragsmanagement*, München, idézi: Witt, F.-J. and Witt, K., 1993
- Yoshikawa, T., Innes, J. and Mitchell, F., 1989: Japanese management accounting: a comparative survey. *Management Accounting*, Nov, 20-23.
- ² A „tudományos vezetés“ mozgalomról, illetve annak a vezetés- és szervezetelméletben betöltött szerepéről lásd: Balaton-Dobák, 1986, Kieser, 1993
- ³ Clark-nak a „századelő talán egyetlen valódi elmélet alkotója“-ként való címkézése nem a területen alkotott kortársai lebecsülését jelenti, mindössze arra utal, hogy a költségszámítással foglalkozók ez idő tájt majdnem kivétel nélkül gyakorló vállalati szakemberek voltak, s nem egyetemi kutatók. (Lehet, hogy ezért volt nagyobb összhang a menedzsment kontroll elmélete és gyakorlata között...)
- ⁴ A divizionális szervezetek kialakulásáról részletesebben lásd: Dobák, 1992, valamint Tihanyi, 1995
- ⁵ Erről részletesebben lásd: Dobák, 1992, Antal et al., 1996
- ⁶ A General Motors vezetői számviteli rendszerének kialakításával foglalkozó munkacsoport vezetője Donaldson Brown volt, aki már a GM-et megelőző időben is Pierre du Pont közvetlen szervezési tanácsadói közé tartozott.
- ⁷ Az eredeti angol elnevezés brit területen „strategic management accounting“ [Bromwich, 1990], az egyesült államok-beli szerzőknél pedig „strategic cost management“ [Shank, 1989]. Mivel a „stratégiai vezetői számvitel“ megnevezés elég nehézkes, a továbbiakban mi a „stratégiai számvitel“ és a „stratégiai controlling“ kifejezéseket használjuk.
- ⁸ A Fortune magazin 500-as listáján szereplő vállalatok controllerei kivétel nélkül azt állították, hogy részt vesznek ugyan a stratégiai tervezésben, de legtöbbször szerepük informális tanácsok és ajánlások megfogalmazására, illetve adatek szolgáltatására korlátozódik. A kiváló vállalatok kevesebb, mint egyharmada vonja be controllereit a stratégiai lehetőségek közötti választás folyamatába, a vállalati misszió kialakításába, valamint a stratégiai célok kijelölésébe [Fern-Tipgos, 1988].
- ⁹ A célköltségszámításról részletesebben lásd: Horváth, 1997
- ¹⁰ A „tőkebefektetések értékelése“ kifejezést a „capital budgeting“ megnevezés magyar megfelelőjeként használjuk. A tőkebefektetés ebben az értelemben olyan, viszonylag nagyértékű tőkelekötéseket jelent, amelyek célja a vállalat hosszú távú fennmaradása alapjainak megteremtése. Ezek lehetnek nagyértékű beruházások, termelőeszköz vásárlások, illetve felújítások, de ugyanúgy ebbe a kategóriába tartozik a különböző immateriális javak (know-how-k, licencek, goodwill) megvásárlása, vagy éppen a vállalatfelvásárlás is.
- ¹¹ Rappaport modelljének magyar nyelvű összefoglalását lásd: Imre, 1996
- ¹² A tevékenység alapú költségszámítás legfontosabb jellemzőiről az „elmaradottság elmélet“ kapcsán szólunk. Az üzleti folyamatok újrászervezése – bár a vállalatok hatékony működéséhez szorosan kapcsolódó téma – elméleti indíttatásában nem tartozik szorosan a menedzsment kontroll témaköréhez. A hazai vállalati gyakorlatban megfigyelhető, controllinggal kapcsolatos megjelenési formáira a dolgozat megfelelő részében kitérünk. Az irányzat legfontosabb jellemzőiről és szervezetelemzési relevanciájáról lásd: Hammer-Champy, 1992, Drótos, 1996

Lábjegyzet

¹ Ennek oka Johnson szerint az volt, hogy a vállalatok ez idő tájt szinte kizárólag saját forrásaikra támaszkodtak a beruházásaik finanszírozásában. Ráadásul lényegében egyfajta tevékenységet végeztek, így nem merült fel reális tőkelekötési alternatíva, ami a vállalatok vezetőit mérlegelésre készítette volna [Johnson, 1981]. Más kutatók a tőke költségének nehéz mérhetőségével, valamint a viszonylagos munkaerőhiánnyal magyarázzák azt a tényt, hogy a korai költségszámítási rendszerekben az elemzések elsősorban a munkaerő termelékenységére, nem pedig a tőke költségek pontos kimutatására koncentráltak [Habakkuk, 1962].

A RÉSZVÉNYTÁRSASÁG IGAZGATÓSÁGÁNAK SZEREPE ÉS SZEMÉLYI ÖSSZETÉTELE

– II. rész –

A tanulmány második része annak a gyakorlati vizsgálatnak az eredményét ismerteti, amelyet a szerző magyar részvénytársaságnál végzett.

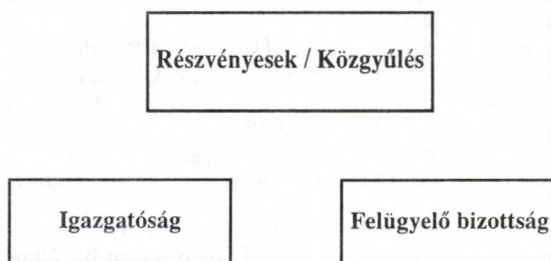
A társaságirányítás gyakorlata Magyarországon

Bevezetőül nézzük meg röviden, hogy a jogi szabályozás alapján hogyan illeszthető be a magyarországi részvénytársaságok gyakorlata az eddig tárgyalt két domináns Corporate Governance modell közé.

A részvénytársaság szabályozásánál, csakúgy mint egész jogrendszerünkben, a német mintát vettük át. Ez a részvénytársaságra vonatkozóan a következő szervezeti struktúrát jelenti: a tulajdonosi irányító (közgyűlés), az ügyvezető (igazgatóság) és az ellenőrző (felügyelő bizottság, könyvvizsgáló) szervek hármasságát.

Létezik azonban egy egyáltalán nem elhanyagolható különbség a jelenlegi német és magyar szabályozás között: az 1965-ös német részvénytörvényben ugyanis – ellentétben a korábbi szabályozással – a felügyelő bizottságot azzal, hogy felelősségi körébe rendelték az igazgatóság megválasztásának és visszahívásának jogát, egyértelműen az igazgatóság fölé helyezték. A magyar törvényhozók a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény megalkotásakor – a régi német szabályozásnak, valamint az 1875-ös magyar kereskedelmi törvénynek megfelelően – azt a rendszert vették át, mely ezt a két szervet egymás mellé rendeli. A jelenlegi magyar törvényi szabályozás tehát teljesen egyértelmű abban, hogy az igazgatóság és a felügyelő bizottság két teljesen egyenrangú és egymás mellé rendelt szerv, tehát bármiféle alá- vagy fölérendeltség törvénysértő.¹ Ennek megfelelően mutatja a következő ábra a magyar rendszer hármasság struktúráját.

A felügyelő bizottság és az igazgatóság helye
a részvénytársaságban
a magyar törvényi szabályozás szerint



Néhány tényező tekintetében azonban a hazai igazgatóságok az angolszász boardra hasonlítanak inkább. Ilyen tényező, hogy az igazgatóságban, tehát egy testületben foglalnak helyet a végrehajtó (executive directors) belsős, valamint a nem végrehajtó, külsős igazgatósági tagok (non-executive directors) is. A külsők számbeli fölénye, ugyanakkor a belső tagok információs, döntés-előkészítői és előterjesztői dominanciája szintén az angolszász rendszerre emlékeztet, csakúgy mint az elnök-vezérigazgató meghatározó szerepe. Egyértelműen azonban egyik nemzetközi modellbe sem lehet besorolni a magyarországi részvénytársaságok igazgatósági testületeit.

A magyarországi részvénytársaságok gyakorlati vizsgálatának folytatásaként egy kisebb empirikus kutatást végeztem. Ez a gyakorlati vizsgálat négy részvénytársasági típust ölel fel, mely négy csoport megfeleltethető egy 2 x 2-es mátrix négy cellájának. Ennek a mátrixnak az egyik dimenziója a részvénytársaság típusa. Ebben a dimenzióban megkülönböztettem a bankokat a vállalatoktól,² mégpedig azért, mivel az volt az alapfeltevésem, hogy az igazgatóságok szerepe és személyi összetétele szignifikánsan eltér e két

részvénytársasági csoportnál. A másik dimenzióban a többségi állami, illetve többségi magántulajdonú részvénytársaságokat különböztettem meg. Ennek az alapja egy olyan hipotézis volt, mely szerint azoknál a részvénytársaságoknál, ahol a tulajdonlason keresztül az állami befolyás meghatározó, ott nagyobb a mobilitás az igazgatóságban, jelentősebb szerephez jutnak a külső, azaz a részvénytársasággal nem munkaviszonyban álló igazgatók, illetve maga a testület több tagból áll.

A vizsgálat *módszertana* mind a négy csoporton belül azonos volt. Az elérhető adatoknak megfelelően 24 társaságból álló mintát állítottam össze, melyben mind a négy csoportból egyforma súllyal szerepeltek a társaságok.

Magyarországi részvénytársaságok igazgatóságai

	Bankszféra	Vállalati szféra
Többségi állami tulajdonú részvénytársaságok	I. csoport: Hat többségi állami tulajdonú bank	III. csoport: Hat többségi állami tulajdonú vállalat
Többségi magántulajdonú részvénytársaságok	II. csoport: Hat többségi magántulajdonú bank	IV. csoport: Hat többségi magántulajdonú vállalat

A minta vizsgálatával arra az alapvető kérdésre próbálok választ adni, hogy mennyiben van operatív irányító, illetve ellenőrző szerepe a magyar igazgatóságoknak. Erre alapvetően az igazgatóságokon belül a belső és a külső tagok arányából következtettem. Feltételeztem ugyanis, hogy amelyik igazgató nem áll munkaviszonyban a társaságnál, az nem végez operatív irányítói tevékenységet, hiszen idejének csak egy töredékét tölti a részvénytársaság irányításával. Ők az ún. külső vagy nem végrehajtó tagok (non-executive directors).

A munkaviszonyban álló tagok viszont – feltételezésem szerint – részt vesznek a társaság operatív irányításában, sőt ezért kapják az igazgatói díjazástól elkülönülő munkabért, illetve prémiumot. Ezen igazgatók az ún. belső vagy végrehajtó tagok (executive directors). Feltételezésem szerint más a működése egy olyan igazgatóságnak, melyben kizárólag külső tagok ülnek, illetve más ott a funkció, ahol jelentős szerepet kapnak a belső tagok, illetve csak belső tagok ülnek.

Fontos vizsgálati szempont volt még a testületek nagysága, illetve a létszámok számtani átlagának elhelyezkedése a törvényi kereteken belül, azaz a minimálisan három, maximálisan tizenegy tag korlátai között.

Szintén jó következtetéseket lehetett levonni abból, hogy milyen szerepet tölt be a vezérigazgató az igazgatósági testületekben. Gyakori, hogy a vezérigazgató tölti be egyben az igazgatóság elnökének tisztjét is, de az is lehet, hogy egyszerűen csak tagja az igazgatóságnak (értelem szerűen belső tag). Arra is akad példa, hogy a vezérigazgató nem tagja az igazgatóságnak.

A belső és külső tagok arányának, a testület nagyságának, valamint a vezérigazgató szerepének vizsgálata mellett fontos szerepet kapott az igazgatóság személyi összetételének változásaiából adódó következtetés. A testületen belüli változásokat a kikerülő tagok, illetve az új, bekerülő tagok számának, arányának, összetételének tanulmányozásával vizsgáltam. Itt a rendelkezésre álló adatok korlátot szabtak, hiszen megfelelő idősor csak a bankoknál állt rendelkezésre.

A vizsgálati *időszakot* a fellelhető adatok határozták meg. A banki szféra részvénytársaságainak igazgatóságairól 1990-ig visszamenően jól összegyűjtött adatokat lehetett találni.³ Nehézséget jelentett, hogy a vizsgálati időszak elején a banki szféra adatairól – a hosszú adatgyűjtési időszak miatt – nem lehetett megállapítani, hogy 1990. vagy 1991. évi állapotokat tükröznek-e. Az egyszerűsítés és a folyamatosság végett ezeket az adatokat 1991. évre vonatkozó adatoknak vettem.

A vállalati részvénytársaságok igazgatóságainak vizsgálatakor nehezebb dolgom volt, hiszen nem állt rendelkezésemre megfelelően összegyűjtött adat. Mivel így az információk sokkal hiányosabbak voltak, biztonsággal csupán két év (1993 és 1994) adatait lehetett bevonni a vizsgálatba. Az igazgatósági tagok névsorát és a tulajdonosi struktúrát éves jelentésekben, közgyűlések kapcsán megjelent újságcikkekben lehetett megtalálni. Viszonylag jobb minőségű és mennyiségű információ állt rendelkezésemre a tőzsdén szereplő vállalatokról,⁴ ezért a vizsgált vállalati részvénytársaságok túlnyomó többsége tőzsdén szereplő társaság.

A minta végleges összeállítása után a következő tényezők szerint vizsgáltam az egyes vállalatok igazgatósági testületeit. Az egyes vizsgálati elemek mellett zárójelben – a táblázatban való azonosítás könnyítése érdekében – a táblázati sorszám, illetve a tényező rövidítése áll.

A vizsgált faktorok első csoportja (1. sor – 6. sor) az igazgatóság mint testület felépítését kutatja. A igazgatósági tagok számának vizsgálatával (1. sor, SUM) a testület nagyságára következtettem. A következő két vizsgálati faktor képezi a vizsgálat legfontosabb részét. A külső és belső tagok számát (2. sor, B; 3. sor, K), arányát a testület függetlenségének, az ügyvezetéstől való elválaszthatóságának megítélésére használtam fel. Ez a két kategória megfelel a végrehajtó és nem végrehajtó igazgatók megkülönböztetésének. Mivel a testületi tagok külső vagy pedig belső igazgatók, az ellenőrző sor meg kell hogy feleljen a testületi létszámnak, illetve százalékos formában 100%-nak (4. sor, $2.+3.=1.$). A következő két vizsgálati tényező alternatív változó, melyek a vezérigazgatók szerepére próbálnak fényt deríteni. Az első változó (5. sor, e-v) annak a százalékos kifejezése, hogy a mintában szereplő testületek közül hány olyan van, ahol a vezérigazgató egyben az igazgatóság elnöke is. A második változó (6. sor, b-v) azt fejezi ki, hogy a vizsgált testületek hány százalékában tag a vezérigazgató úgy, hogy közben nem tölti be az igazgatóság elnöki tisztét.⁵

A vizsgálati tényezők második és harmadik csoportja a testületen belüli személyi változások dinamikáját mutatja. A második tényezőcsoport (7. sor – 13. sor) az új, bekerülő tagok számát és összetételét vizsgálja. Ezek közül az első faktor az újonnan bekerülő tagok száma (7. sor, IN), míg a következő két sor a bekerülő tagokat bontja le belső (8. sor, BIN) illetve külső (9. sor, KIN) tagság szerint. Az ellenőrző sor természetesen itt is 100%. A következő három változó annak kifejezésére szolgál százalékos formában, hogy az újonnan bekerülő tagok között hány esetben szerepelt a társaság új elnök-vezérigazgatója (11. sor, IN e-v), vagy a társaság új vezérigazgatója (12. sor, IN b-v), vagy végül az igazgatóság új elnöke (13. sor, IN e).

A harmadik tényezőcsoport (14. sor – 20. sor) a kikerülő tagokat vizsgálta. Ezek közül az első faktor a kikerülő tagok száma (14. sor, OUT), míg az utána következő sorok a kikerülő tagokat bontják ketté belső (15. sor, BOUT), illetve külső (16. sor, KOUT) tagokra százalékos formában. Az ellenőrző sor (17. sor, $15.+16.=14.$) itt is 100%. Következik végül az a három változó, melyek az előzőeknek megfelelően a kikerülők között vizsgálták, hogy szerepel-e a társaság elnök-vezérigazgatója (18. sor, OUT e-v), vagy a társaság vezérigazgatója (19. sor, OUT b-v), vagy az igazgatóság elnöke (20. sor OUT e).

⇒ Nézzük most meg az eredményeket a vizsgálati mátrix bal felső cellájából, az első csoporttól, a *többségi állami tulajdonban levő bankoktól* (I. csoport), (továbbiakban egyszerűen: nagybankok) kiindulva.⁶

A nagybankok igazgatóságainak vizsgálati eredményeit összefoglaló táblázatból (1. táblázat) kiolvasható, hogy a vizsgált időszakban (1991-1994) a nagybankok igazgatóságának átlagos létszáma valamivel nyolc fő (8,38) fölött volt. A testületek tagságából átlagosan három fő (38%) volt végrehajtó, azaz belső igazgató, míg a maradék öt fő (62%) külső igazgatósági tag volt. A belső tagok szerepének növekedése és a testületi létszám csökkenése figyelhető meg az 1992. évben (7,17 fős átlagos létszám, melyből 44% végrehajtó igazgató), mely tendencia a későbbiekben megfordul, és majdnem eléri a korábbi (1991) létszámot, illetve arányt. Ez a változás véleményem szerint jelezheti a testület operatívabbá válását 1992-ben, amit főleg azért látok megalapozottnak, mivel egyidejűleg a létszám csökkent, a belsők aránya nőtt.

A vizsgált időszak folyamán az igazgatóságok mindegyikében végig helyet foglalt a vezérigazgató, az esetek kétharmadában a testület elnökeként. Végignézve a vizsgált időszakot megállapítható, hogy míg 1991-ben minden vezérigazgató egyben az igazgatósági elnöki funkciót is betöltötte, addig 1994-re ez az arányszám fokozatosan egyharmadra csökkent. Ugyanakkor a már nem elnök-vezérigazgatók a testületben maradtak, tehát részt vettek az igazgatóság munkájában. A fent említett tendencia az elnöki és vezérigazgatói funkciók szétválasztására vonatkozóan alapvetően politikai indítékú volt, és a sajtóban is előszeretettel cikkeztek róla. A társaságirányítás szempontjából – véleményem szerint alapvetően – egészséges folyamat hivatalos indoklásaként az hangzott el a többségi tulajdonos ÁVÜ részéről, hogy a napi munkától függetlenített elnököknek több energiájuk marad a bankprivatizációt előkészíteni.⁷

Szintén ebből az időszakból (1992) származik az a témánk szempontjából igen fontos ÁVÜ állásfoglalás, mely szerint az azévi személyi változások elsősorban a német bankvezetési modellre való átállást jelzik. Ezzel összefüggésben változik meg a két testület (igazgatóság, illetve felügyelő bizottság) közötti szerepmegosztás: az igazgatóság az operatív irányítás szerve lesz, a felügyelő bizottság a tulajdonosi ellenőrzést gyakorolja. Felértékelődik ezért az igazgatóságokban helyet foglaló külső igazgatók

szerepe a nagyobb és operatívabb hatáskör miatt.⁸

A nagybankok igazgatóságai személyi összetételének változásaiból értékes adatokat nyerhetünk és konkrét következtetéseket vonhatunk le (Lásd: 1. táblázat bekerülő és kikerülő tagok sorai). A tagok mobilitása a vizsgált időszakban igen nagy. 1994-ben átlagosan öt tag került be a csak majdnem kilenc fős testületekbe, ami azt jelenti, hogy az igazgatók több, mint a fele lecserélődött. Az új, bekerülő tagok háromnegyede külső tag. Ez a nagy változás látszik az 1993-as kikerülési adaton is (4,83), ott is túlnyomóan külsős mozgással. Visszafelé haladva az idő tengelyen, a vizsgálati időszak derekán jelentősen alacsonyabbak a mobilitási számok, és kiegyensúlyozottabb a külső-belső arány is. Az 1991-es adat, mely a mintának megfelelően 1990-1991-re vonatkozik, azonban ismét magas (5,33), ezen belül is a külsősök dominanciájával (84%). Figyelembe véve azt, hogy a kimagasló mobilitási számok mindig országgyűlési választási évekhez (1990, 1994) kapcsolódtak, ez alátámasztani látszik korábbi hipotézisünket, mely szerint a nagybankok igazgatóságának személyi összetételében jelentős szerepet játszik a politika.

A mobilitási számokban is fellelhető az a már megfogalmazott tény, hogy a korábbi évekhez viszonyítva 1992-ben nagyobb számban szerepeltek belső tagok. A ki- és bekerülő külső és belső igazgatók aránya kiegyensúlyozott.

Az elnöki és vezérigazgatói mozgásokat tekintve említésre méltó az 1993-ban kikerülő elnök-vezérigazgatókra vonatkozó adat, mely azt mutatja, hogy a testületek felében leváltották az ilyen tisztséget viselőket, hogy a helyükbe a következő évben alapvetően külső igazgatósági elnökök kerüljenek.

A nagybankokról összefoglalva az mondható el, hogy igazgatósági testületeik viszonylag nagy létszámúak, ezekben a külsők alig kétharmados képvisellete átlagosnak tekinthető. Mobilitási számaik rendkívül magasak, elsősorban a külső igazgatósági tagokra (76-80%) és a választási évekre (1990, 1994) vonatkozóan. Az elnök-vezérigazgatók száma a vizsgált időszakban folyamatosan csökkent.

⇒ A többségi magántulajdonú bankok (II. csoport) testületeinek⁹ vizsgálatából a következők állapíthatók meg. (2. táblázat) Az összehasonlítás végett érdemes hivatkozni az előző csoportnál levont következtetésekre is.

A magántulajdonú bankok igazgatóságának létszáma átlagosan 6,63, tehát e testületekben

kevesebb igazgató foglalt helyet. A fenti létszám-ból átlagosan négy fő külső, míg a maradék két-három fő belső, azaz végrehajtó igazgatósági tag. A külső és belső tagok aránya tehát megegyezik a nagybankoknál tapasztalattal. Itt is megfigyelhető az, hogy 1992-re csökken a testületi létszám, valamint a külsők aránya, ami jelezheti e testületek operatívabb, azaz végrehajtói működését. Ebben az évben (1992) és ennél a csoportnál található a mintában az az egyedülálló jelenség, hogy a testületben a belső tagok átlagos száma meghaladja a külsőké, azaz az átlagosan öt főből három a belső és kettő a külső igazgató-sági tag.

Átlagosan a testületek felénél a vezérigazgató egyben az igazgatóság elnöke is, és itt jelenik meg az a forma is, melyben a vezérigazgató egyáltalán nem tagja az igazgatósági testületnek.

A mobilitási számok jelentősen alacsonyabbak, mint a nagybankoknál, viszont az a kevés, aki ki-, illetve bekerül a testületbe, az esetek túlnyomó többségében (69-91%) külsős. A magánbankok igazgatóságai tehát stabilabbak, és ez külön elmondható a vezérigazgató személyére is.

Érdekes lehet az 1991-re vonatkozó kiugró mobilitási szám (átlagosan hat fő) magyarázata. Véleményem szerint a vizsgált időszak elején társaságirányítási szempontból még nem körvonalazódott a markáns különbség a nagy állami bankok és a kisebb magánbankok között a tulajdonosi szerepek viszonylagos rendezetlensége miatt. Ezt támasztja alá, hogy az idősor elején a testületi létszám is a nagybankokéhoz hasonlóan magas (8-9 fő). Később azonban a magánbankok kezdték előnyben részesíteni a kisebb taglétszámú igazgatóságot, és ezért került sor a tagok kétharmadának (hat fő) „kiszórására” 1991-ben, és csak másik, átlagosan két-három tag felvételére a következő évben.

⇒ Rátérve a vállalati szférára, kezdjük a vizsgálatást a *többségi állami tulajdonú társaságoknál* (III. csoport).¹⁰ (3. táblázat) Az idősor (1993-1994) hiányosabb voltáért kárpótolhat bennünket az a tény, hogy lesz módunk néhány adatot összehasonlítani a szintén állami tulajdonú nagybankokra vonatkozó számokkal.

Rögtön az elején egy testületi létszámmal kapcsolatos érdekesség: az állami tulajdonú vállalatoknál a legszűkebb az igazgatósági testület, átlagosan nem éri el a hat főt (5,83) Ez nem támasztja alá azt a korábbi előfeltevést, mely szerint az állami tulajdonos több és több emberét ülteti be a testületbe, s így alakulnak ki a nagylétszámú igazgatóságok az állami szférában.

Szintén kiugró rögtön a következő adat: az állami vállalatok testületeiben a külső igazgatók számaránya az átlagos kétharmadnál jóval nagyobb, meghaladja a háromnegyedes arányt (77%). Ennek megfelelően az ügyvezetés tagjai csak kisebb szerepet kapnak. Ez megfelel a korábban megfogalmazott hipotézisnek, miszerint az állami tulajdonú vállalatoknál jelentősebb a külső, kontroll igazgatók szerepe. A menedzsment háttérbe szorulását húzza alá az a tény, hogy a vezérigazgató csupán a testületek harmadánál tölti be az elnöki szerepet is.

A mobilitási számok a nagybankokhoz képest kisebbek, viszont a magáncégekhez viszonyítva valamivel nagyobbak. Ez megerősíti korábbi feltételezésünket, mely szerint az állami tulajdonú cégekben általában kisebb a testületek stabilitása. Fontos aláhúzni, hogy a ki- és bekerülő tagok túlnyomó többsége külsős (90-94%). A vezérigazgatói illetve elnöki változások nem jelentősek.

Az állami tulajdonú vállalatok vezető tisztségviselőinek kinevezésénél az ÁVÜ a következő alapelveket követte,¹¹ melyet igazolnak a minta adatai is: a külső tagok többségben legyenek a belső tagokhoz képest, valamint a társaság elnöke és vezérigazgatója külön személy legyen. ⇒ A minta vizsgálatának utolsó részeként vizsgáljuk meg a *többségi magántulajdonú vállalatokat* (IV. csoport).¹² (4. táblázat) Mindkét dimenzióban módunk lesz az összehasonlításra: mind a tulajdon tekintetében a magánbankokkal, mind pedig a társasági típus szerint az állami vállalatokkal.

A magánvállalatok igazgatóságának létszáma átlagosan 6,75 fő, mely megfelel a magánbankok testületi létszámának, és jelentősen magasabb, mint az állami tulajdonú vállalatoké. A külső igazgatók aránya átlagosnak mondható, nem éri el a testület kétharmadát. 1994-re valamelyest erősödik a belső igazgatók szerepe, s ezt támasztják alá a személyi változásokat mutató értékek is.

Mindegyik testületben jelen van a vezérigazgató, aki az esetek felénél az igazgatóság elnöki szerepét is betölti, csakúgy mint a magánbankoknál.

A mobilitási számok alacsonyak, megfelelnek a magánbankok alacsony értékeinek. Érdekes, hogy míg 1993-ban a kikerülő tagok kizárólag külsők voltak, addig a következő évben (1994) a bekerülők több mint harmada (38%) már belsős, ami megerősíti a végrehajtó tagok szerepét.

Az alacsony mobilitás, azaz a személyi változások jelentéktelen volta, jelzi e testületek stabilitását. A vezérigazgató személyét tekintve is nagyon stabilak ezek a testületek: a két év során nincs sem a kikerülő, sem pedig a bekerülő tagok között a vezérigazgató.

⇒ A minta vizsgálatának befejezéseként elemezzük a négy részvénytársasági csoport *összesített adatait!* (5. táblázat) A vállalati minta idősorának megfelelően a banki adatokat is csak az utolsó két évre vonatkozóan vettem bele az összefoglaló elemzésbe.

Eszerint a magyar részvénytársaságok igazgatóságának átlagos létszáma valamivel hét fő alatt van. Ezen adat megközelítő pontosságát támasztja alá Sárközy Tamás becslése, aki szerint Magyarországon leggyakoribbak az öt-hét fős igazgatóságok.¹³ A magyar igazgatósági helyek kétharmadát külső igazgatók töltik be (négy-öt fő), míg a maradék egyharmadot a végrehajtó igazgatók foglalják el (két-három fő). A testületek majd mindegyikének tagja a vezérigazgató, a vállalatok felénél ő egyben a testület elnöke is.

Gyors összehasonlítás képpen érdemes megneézni egy hasonló orientációjú, ám jóval nagyobb mintán (592 vállalat) elvégzett amerikai elemzés végeredményeit.¹⁴ Eszerint az átlagos amerikai testület (board) 14 tagból áll, melynek csupán 28 százaléka (négy fő) végrehajtó, míg a maradék 72 százalék (tíz fő) nem végrehajtó igazgató. A CEO itt mindig tagja az igazgatóságnak, sőt a vállalatok nyolcvan százalékánál ő a board elnöke is. Az amerikai testület tehát nagyobb, és a vezérigazgató dominánsabb annak ellenére, hogy kisebb a belső tagok aránya az igazgatóságban.

A testület személyi összetételének változását vizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy egy hazai igazgatóság tagjai között átlagosan két-három olyan van, aki az előző évben nem volt tagja a testületnek. Ezen tagok háromnegyede külső, azaz nem végrehajtó. Ugyanakkor átlagosan két (2,25) olyan tag van, aki a következő évre már kikerül a testületből, azonban nekik majdnem 90 százalékuk külső tag.

Nézzük meg, hogy mennyiben támasztják alá a kapott eredmények a vizsgálati mátrix – a hipotézisek alapján meghatározott – négy csoportjának létjogosultságát. Amint azt a részletes elemzésekben már megvilágítottam, legjobban a nagybankok nagyobb testületei, valamint az állami vállalatok magas külsős aránya és szűk testületi taglétszáma olvasható ki a mintából. A másik két csoport, érdekes módon a legtöbb adatot

tekintve meglehetősen hasonlít egymásra. Ezért fogalmazható meg az az állítás, hogy a társaság-irányítás szempontjából három részvénytársasági csoportot különböztethetünk meg: a nagybankokat, az állami vállalatokat, valamint a magántulajdonú cégeket. Ezt a felosztást mutatja a következő táblázat, mely a vizsgálati mátrixnak az eredményeknek megfelelően módosított változata.

Módosított vizsgálati mátrix
a releváns részvénytársasági csoportokkal

	Bankszféra	Vállalati szféra
Többségi állami tulajdonú részvénytársaságok	I. csoport Nagybankok	III. csoport Állami vállalatok
Többségi magántulajdonú részvénytársaságok	II. csoport + IV. csoport Magántulajdonú cégek	

A vizsgálati mátrix dimenzióiról a minta elemzésének befejeztével megállapítható, hogy a tulajdon jellege sokkal inkább befolyásolja az irányítási struktúrát, mint a részvénytársaság típusa (bank versus vállalat). Ezzel csak részben sikerült bizonyítani azt a korábbi feltevést, mely szerint a bankok és a vállalatok igazgatóságai markánsan eltérnek egymástól: ez ugyanis csak az állami tulajdonú társaságoknál igaz. Ez a megállapítás aláhúzza és megerősíti a természetes kapcsolatot a corporate governance és a tulajdonosi szerkezet között.

A gyakorlati vizsgálat kiegészítéseként mind a négy csoportból egy-egy vállalat igazgatójával *interjút* is készítettem.¹⁵ Az igazgatósági tagokkal, illetve elnökökkel folytatott interjúk kapcsán sok olyan ténytet tudtam meg, melyet más forrásból nem is lehetett volna megszerezni. Ezekből a beszélgetésekből derült ki, hogy mivel foglalkozik valójában az igazgatóság, hogyan zajlik le egy testületi ülés és arra is itt kellett rádőbennem, hogy az igazgatóság is emberek csoportja, tehát ilyen értelemben ezt az irányító testületet is vezetni kell. A következőkben foglalom össze az interjúk legfőbb tanulságait.

Az interjúk kapcsán vált nyilvánvalóvá, hogy az igazgatóság szerepére vonatkozó kérdésfeltevés – a testület szerepe irányítói vagy ellenőrzői – meglehetősen angolszász ihletettségű volt. A hazai igazgatóságok ugyanis alapvetően irányítói szerepet töltenek be a részvénytársaságban, míg az ellenőrzői funkciót a felügyelő bizottság látja el. Ezt az éles megkülönböztetést a

két testület és a két funkció között egyrészt a tárgyaló törvény is kimondja, másrészt az interjúk is ezt támasztották alá.

Az igazgatóság fő feladatait tekintve a két legfontosabb terület a következő: pénzügyi eredmények, illetve osztalékpolitika, valamint az üzleti, illetve stratégiai tervezés. Az egyes tagok szerepéhez kapcsolódó megállapítás az, hogy az igazgatóság tagjai elsősorban a részvényeseket kell, hogy képviseljék. Ez a társaságirányítás szempontjából megállja a helyét, de jogi szempontból nem fogadható el,¹⁶ hiszen az igazgatóság a társaságot mint önálló jogi személyt kell, hogy képviselje. A külső és belső tagok kapcsolatrendszerében alátámasztották az interjúalanyok azt az előfeltevést, mely szerint a belső tagok sokkal több információval rendelkeznek, és az előterjesztéseken keresztül jelentős befolyást gyakorolnak az igazgatóság döntéseire. Ez a befolyásolás azonban a külső tagok szemében is ismert és jótékony mindaddig, míg erős, bizalom alapuló kapcsolat áll fenn a belső és külső igazgatósági tagok, illetve az igazgatóság és az ügyvezetés egésze között.

Az igazgatósági ülések rendjének megbeszélése nyomán sok új ismerettel gazdagodtam. Az egyik legérdekesebb, összehasonlításra és következtetések levonására alkalmas információ az igazgatósági ülések gyakorisága volt. Az interjú mintából három társaságnál a havi gyakoriságú ülések a jellemzőek, míg a negyediknél kéthavonta ül össze a testület, ugyanakkor pont itt heti gyakorisággal vannak testületi ülésen kívüli döntések. Az ülések átlagos száma tehát évi tíz-tizenkettő. Ez a szám szignifikánsan különbözik a már említett amerikai vizsgálat¹⁷ eredményétől, mely azt állapította meg, hogy az átlagos board egy évben nyolc alkalommal ülésezik. A nagyobb gyakoriságból azt a következtetést lehet levonni, hogy a hazai igazgatóság operatívabban működik, mint az angolszász board. Még sokkal nagyobb az eltérés, ha a hazai igazgatósági ülések gyakoriságát a negyedévente összeülő német felügyelő bizottsággal hasonlítjuk össze.¹⁸

Az igazgatósági tagok testületi ügyekkel eltöltött ideje is meghatározója a szerv operativitásának, s ennyiben alátámaszthatja fenti következtetésünket. Az interjúalanyok átlagosan havonta egy ülésen vesznek részt, mely önmagában fél napot foglal le. Az előre megküldött anyagok lelkiismeretes és felelős áttanulmányozásához, valamint az egyéb igazgatósági ügyekhez a testületi ülésen kívül átlagosan további két-három nap szükséges az interjúk tanúsága szerint.

Összesen tehát az üléseken illetve azokon kívül egy átlagos tag havi három napot, tehát évente 290 órát tölt el igazgatósági ügyekkel. Ez több, mint kétszerese az amerikai board tagok által eltöltött éves időkeretnek (114 óra),¹⁹ tehát ez az adat is alátámasztja előbbi következtetésünket a hazai testületekre vonatkozóan.

Egy másik érdekes észrevétel is kapcsolódik az igazgatósági ülések rendjéhez, azon belül is a szavazás módjához. Az elkészített interjúk alapján azt a megállapítást lehet tenni, hogy az állami tulajdonú társaságokban a döntéshozatal módja inkább többségi szavazási: nem egymás meggyőzése a cél, hanem a döntés meghozása akár erős kisebbségi ellenvéleménynél is. A magántulajdonú társaságoknál a hangsúly a konszenzuson van: inkább több időt töltenek el egy kritikus napirendi pont felett, de feltétlenül szeretnék, hogy mindenki azonosulni tudjon a döntéssel.

* * *

Tanulmányom az igazgatóságok szerepét és személyi összetételét vizsgálta. Felkutattam a téma elméleti hátterét, a társaságirányítást (corporate governance), megvizsgáltam a ma létező igazgatósági modelleket. Ezután egy kiválasztott minta vizsgálatával, valamint ezt kiegészítve interjúk készítésével próbáltam megfogalmazni a hazai igazgatóságok legfontosabb jellemzőit.

Az igazgatóságok szerepéről megállapítottam, hogy az alapvetően irányítói. Személyi összetételére az jellemző, hogy a testületben mintegy kétharmados arányban kapnak helyet a nem végrehajtó, azaz külső igazgatók, míg a társasággal egyidejűleg munkaviszonyban is álló, végrehajtó, azaz belső igazgatósági tagok foglalják el a helyek egyharmadát. A vizsgált társaságok felénél a vezérigazgató tölti be a testület elnöki tisztjét is – ezzel a társaságirányítás domináns személyiségévé válva.

Irodalomjegyzék

Az ÁVÜ bértáblája igazgatók és testületi képviselők számára. Figyelő 1994. március 31.
Baumgartner Ferenc: Társaságról társaságra Részvénytársaságok kézikönyve 1992
Biczi Éva Dr.: Igazgatóság – feladat és felelősség. Bank & Tőzsde 1995. június 9.
Dr. Benkő György: Az ÁVÜ külső humánpolitikai igazgatóságának tevékenysége. Humánpolitikai szemle 1994/4.
A gazdasági társaságokról szóló törvény és indoklása Hirschman O. Albert: Kivonulás, tiltakozás, hűség: Hogyan reagálnak vállalatok, szervezetek és államok hanyatlására az érintettek?, Osiris Kiadó 1995
Lester B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors Annual Study 1979. In: Reforming Corporate Governance, Business, Government, and Society, Random House 1980

Lester, B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study. New York 1986. In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society, Random House 1980
 Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach kiadásai (1990–1995) (szerk.: Kerekes György)
 Részvénytársaság igazgatóságának működési szabályzata és ügyrendje, Tanácsadó Kft 1994
Sárközy Tamás: A részvénytársaságok vezetése. Szellős szabályok. Figyelő 1994. március 17.
Sárközy Tamás: Igazgatóságok és Felügyelő bizottságok, Rendszerváltás a nagyvállalati vezetésben. Figyelő 1992. július 30.
 Taking Stock; An Investors' Guide to the Budapest Stock Exchange, Budapest Business Journal kiadásában 1994 és 1995
 A társasági törvény magyarázata, KJK 1993. Budapest
 Társaságok irányítása, Az igazgatóságok működtetése, Gyakorlati útmutató. Magyar-Amerikai Vállalati Alap, Nemzetközi Menedzser Központ 1994
Várhegyi Éva: Bank közgyűlések, Itt széf lehetsz, HVG 1992. május 9.

Lábjegyzet

- Sárközy Tamás: A részvénytársaságok vezetése, Szellős szabályok. Figyelő 1994. március 17.
- Vállalaton a továbbiakban azokat a részvénytársaságokat értem, melyek nem banki tevékenységet folytatnak.
- A hazai bankok igazgatóságainak vizsgálatánál az adatokat az egyes évekre vonatkozóan a Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach (szerk.: Kerekes György) kiadásaiból gyűjtöttem.
- Taking Stock: An Investors' Guide to the Budapest Stock Exchange, Budapest Business Journal kiadásában 1994. és 1995. évi megjelenéssel. Az ebben szereplő adatok mindig az előző évre vonatkoznak (tehát 1993. és 1994. évre), mivel forrásuk az általában májusig megjelenő éves jelentés volt, mely az előző év történéseit foglalja össze a részvényesek számára. Sajnos az 1996. évi kiadás már távolról sem tartalmaz ilyen teljes körű adatokat az igazgatóságokra vonatkozóan.
- Azaz a definícióból adódóan a vezérigazgató egyszerű belső tagja a testületnek. Erre utal a rövidítés: b-v.
- Ebben az első csoportban a következő társaságok igazgatósági szereplői: Budapest Bank Rt., Kereskedelmi Bank Rt., Magyar Hitel Bank Rt., Magyar Külkereskedelmi Bank Rt., Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Rt., Dunabank Rt.
- Várhegyi Éva: Bank közgyűlések, Itt széf lehetsz, HVG 1992. május 9. uo.
- A második csoportban a következő társaságok igazgatósági szereplői: Unicbank Rt., Postabank Rt., Ibuszbank Rt., Inter-Európa Bank Rt., Konzumbank Rt., Leumi Hitel Bank Rt.
- A harmadik csoportban a következő társaságok igazgatósági szereplői: Magyar Olaj- és Gázipari Rt., Biogal Gyógyszergyár Rt., Rjchter Gedeon Rt., Balaton Fűszert Kereskedelmi Rt., Északdunántúli Áramszolgáltató Rt., valamint még egy jelentős szolgáltató vállalat.
- Dr. Benkő György: Az ÁVÜ külső humánpolitikai igazgatóságának tevékenysége. Humánpolitikai Szemle 1994/4.
- A negyedik csoportban a következő társaságok igazgatósági szereplői: Egis Gyógyszergyár Rt., Fotex Rt., Danubius Szálloda és Gyógyüdülő Rt., Globus Konzervipari Rt., Pick Szeged Rt., Bakony Művek Rt.
- Sárközy Tamás: A részvénytársaságok vezetése, Szellős szabályok. Figyelő 1994. március 17.
- Lester, B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study, New York 1986. In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society, Random House 1980
- Az interjúalanyok a következők voltak: Dr. Sulyok Pap Márta, a Budapest Bank Rt. igazgatóságának tagja, illetve elnöke, Dr. Bácskay Tamás, az Unicbank Rt. igazgatóságának elnöke, Dr. Bakacsi Gyula, a Bakony Művek Rt. igazgatóságának elnöke, valamint egy jelentős szolgáltató vállalat igazgatóságának tagja. Ezúton is köszönet nekik az értékes segítségért.
- Biczi Éva Dr. Igazgatóság – feladat és felelősség, Bank & Tőzsde 1995. június 9.
- Lester, B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study, New York 1986. In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society, Random House 1980
- Két ok miatt került kétszintű testületi struktúrából a felügyelőbizottság kiválasztásra: egyrészt csak erre vonatkozóan áll rendelkezésemre összehasonlítható adat, másrészt – mint ahogy arra már korábban utaltunk – a szakirodalomban a német felügyelő bizottságot hasonlítják a boardhoz, míg a német igazgatóságot az ügyvezetésnek, a menedzsmentnek, illetőleg a végrehajtó bizottságnak feleltetik meg.
- Lester, B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study, New York 1986. In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society, Random House 1980

		1994						I. táblázat
I. csoport (állami tulajdonú bankok)		rövidítés	1991	1992	1993	1994	Átlag (91-94)	Átlag (93-94)
1.	Igazgatósági tagok száma	SUM	9.00	7.17	8.50	8.83	8.38	8.67
2.	Belső tagok száma	B	33%	44%	37%	38%	38%	37%
3.	Külső tagok száma	K	67%	56%	63%	62%	62%	63%
4.	Ellenőrző sor	2.+3. = 1.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5.	Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=0)	e-v	100%	67%	67%	33%	67%	50%
6.	Vezérigazgató Igazgatósági tag	b-v	0%	33%	33%	67%	33%	50%
7.	Újonnan bekerülő tagok száma	IN		3.50	2.33	5.17	2.75	5.17
8.	Újonnan bekerülő belső tagok száma	BIN		46%	24%	24%	31%	24%
9.	Újonnan bekerülő külső tagok száma	KIN		54%	76%	76%	69%	76%
10.	Ellenőrző sor	8.+9.=7.		100%	100%	100%	100%	100%
11.	Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	IN e-v		17%	0%	17%	11%	17%
12.	Újonnan bekerülő Vezérigazgató	IN b-v		33%	0%	17%	17%	17%
13.	Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	IN e		0%	17%	33%	17%	33%
14.	Kikerülő tagok száma	OUT	5.33	1.00	4.83		3.72	4.83
15.	Kikerülő belső tagok száma	BOUT	16%	50%	20%		29%	20%
16.	Kikerülő külső tagok száma	KOUT	84%	50%	80%		71%	80%
17.	Ellenőrző sor	15.+16.=14.	100%	100%	100%		100%	100%
18.	Kikerülő Elnök-vezérigazgató	OUT e-v	33%	17%	50%		33%	50%
19.	Kikerülő Vezérigazgató	OUT b-v	0%	0%	17%		6%	17%
20.	Kikerülő Igazgatósági elnök	OUT e	0%	17%	0%		6%	0%

II. csoport (magántulajdonú bankok)	rövidítés	1991	1992	1993	1994	Átlag (91-94)	Átlag (93-94)
1. Igazgatósági tagok száma	SUM	8.50	5.17	6.17	6.67	6.63	6.42
2. Belső tagok száma	B	16%	55%	43%	33%	37%	38%
3. Külső tagok száma	K	84%	45%	57%	67%	63%	62%
4. Ellenőrző sor	2.+3. = 1.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5. Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=0)	e-v	50%	67%	50%	33%	50%	42%
6. Vezérigazgató Igazgatósági tag	b-v	33%	17%	33%	50%	33%	42%
7. Újonnan bekerülő tagok száma	IN		2.67	2.33	1.50	1.63	1.50
8. Újonnan bekerülő belső tagok száma	BIN		63%	30%	0%	31%	0%
9. Újonnan bekerülő külső tagok száma	KIN		37%	70%	100%	69%	100%
10. Ellenőrző sor	8.+9.=7.		100%	100%	100%	100%	100%
11. Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	IN e-v		33%	0%	0%	11%	0%
12. Újonnan bekerülő Vezérigazgató	IN b-v		0%	17%	0%	6%	0%
13. Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	IN e		0%	17%	17%	11%	17%
14. Kikerülő tagok száma	OUT	6.00	1.17	1.00		2.72	1.00
15. Kikerülő belső tagok száma	BOUT	6%	0%	20%		9%	20%
16. Kikerülő külső tagok száma	KOUT	94%	100%	80%		91%	80%
17. Ellenőrző sor	15.+16.=14.	100%	100%	100%		100%	100%
18. Kikerülő Elnök-vezérigazgató	OUT e-v	17%	0%	0%		6%	0%
19. Kikerülő Vezérigazgató	OUT b-v	17%	0%	0%		6%	0%
20. Kikerülő Igazgatósági elnök	OUT e	17%	17%	17%		17%	17%

3. táblázat

III. csoport (állami tulajdonú vállalatok)	rövidítés	1993	1994	Átlag (93-94)
1. Igazgatósági tagok száma	SUM	5.17	6.50	5.83
2. Belső tagok száma	B	24%	22%	23%
3. Külső tagok száma	K	76%	78%	77%
4. Ellenőrző sor	2.+3. = 1.	100%	100%	100%
5. Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=0)	e-v	33%	33%	33%
6. Vezérigazgató Igazgatósági tag	b-v	67%	67%	67%
7. Újonnan bekerülő tagok száma	IN		2.67	2.67
8. Újonnan bekerülő belső tagok száma	BIN		10%	10%
9. Újonnan bekerülő külső tagok száma	KIN		90%	90%
10. Ellenőrző sor	8.+9.=7.		100%	100%
11. Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	IN e-v		17%	17%
12. Újonnan bekerülő Vezérigazgató	IN b-v		0%	0%
13. Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	IN e		0%	0%
14. Kikerülő tagok száma	OUT	2.17		2.17
15. Kikerülő belső tagok száma	BOUT	6%		6%
16. Kikerülő külső tagok száma	KOUT	94%		94%
17. Ellenőrző sor	15.+16.=14.	100%		100%
18. Kikerülő Elnök-vezérigazgató	OUT e-v	0%		0%
19. Kikerülő Vezérigazgató	OUT b-v	0%		0%
20. Kikerülő Igazgatósági elnök	OUT e	17%		17%

4. táblázat

IV. csoport (magántulajdonú vállalatok)	rövidítés	1993	1994	Átlag (93-94)
1. Igazgatósági tagok száma	SUM	6.67	6.83	6.75
2. Belső tagok száma	B	35%	42%	38%
3. Külső tagok száma	K	65%	58%	62%
4. Ellenőrző sor	2.+3. = 1.	100%	100%	100%
5. Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=0)	e-v	50%	50%	50%
6. Vezérigazgató Igazgatósági tag	b-v	50%	50%	50%
7. Újonnan bekerülő tagok száma	IN		1.17	1.17
8. Újonnan bekerülő belső tagok száma	BIN		62%	62%
9. Újonnan bekerülő külső tagok száma	KIN		38%	38%
10. Ellenőrző sor	8.+9.=7.		100%	100%
11. Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	IN e-v		0%	0%
12. Újonnan bekerülő Vezérigazgató	IN b-v		0%	0%
13. Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	IN e		17%	17%
14. Kikerülő tagok száma	OUT	1.00	1.00	
15. Kikerülő belső tagok száma	BOUT	0%		0%
16. Kikerülő külső tagok száma	KOUT	100%		100%
17. Ellenőrző sor	15.+16.=14.	100%		100%
18. Kikerülő Elnök-vezérigazgató	OUT e-v	0%		0%
19. Kikerülő Vezérigazgató	OUT b-v	0%		0%
20. Kikerülő Igazgatósági elnök	OUT e	17%		17%

Összefoglalás	I. 93-94	II. 93-94	III. 93-94	IV. 93-94	Átlag 93-94
1. Igazgatósági tagok száma	8.67	6.42	5.83	6.75	6.92
2. Belső tagok száma	37%	38%	23%	38%	34%
3. Külső tagok száma	63%	62%	77%	62%	66%
4. Ellenőrző sor	100%	100%	100%	100%	100%
5. Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=o)	50%	42%	33%	50%	44%
6. Vezérigazgató Igazgatósági tag	50%	42%	67%	50%	52%
7. Újonnan bekerülő tagok száma	5.17	1.50	2.67	1.17	2.63
8. Újonnan bekerülő belső tagok száma	24%	0%	10%	63%	24%
9. Újonnan bekerülő külső tagok száma	76%	100%	90%	37%	76%
10. Ellenőrző sor	100%	100%	100%	100%	100%
11. Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	17%	0%	17%	0%	8%
12. Újonnan bekerülő Vezérigazgató	17%	0%	0%	0%	4%
13. Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	33%	17%	0%	17%	17%
14. Kikerülő tagok száma	4.83	1.00	2.17	1.00	2.25
15. Kikerülő belső tagok száma	20%	20%	6%	0%	11%
16. Kikerülő külső tagok száma	80%	80%	94%	100%	89%
17. Ellenőrző sor	100%	100%	100%	100%	100%
18. Kikerülő Elnök-vezérigazgató	50%	0%	0%	0%	13%
19. Kikerülő Vezérigazgató	17%	0%	0%	0%	4%
20. Kikerülő Igazgatósági elnök	0%	17%	17%	17%	13%

E számunk szerzői:

BODNÁR Viktória egyetemi tanársegéd, BKE; **VELINSKY Tamás** elemző közgazdász, MOEL-LENDORF & Company Kft.; **Dr. MOLNÁR László** főosztályvezető-helyettes, Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium; **Dr. KIEFER Márta** kandidátus, tudományos főmunkatárs, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet; **George MOODY-STUART**, a Transparency International brit tagozatának elnöke; **NAGY Péter** főtanácsadó, AAM Kft., vendégtanár, Nemzetközi Menedzser Központ; **Dr. VECSENYI János** kandidátus, a Budapest Bank Rt. képzési igazgatója; **Dr. RUBÓCZKY István**, nyugdíjas osztályvezető.

A MAGYAR GAZDASÁG MOZGÁSTERÉNEK VÁRHATÓ ALAKULÁSA, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ EU-INTEGRÁCIÓRA

Miként függ össze a magyar gazdaság kiegyensúlyozott, tartós növekedése, az export emelkedése EU-integrációs törekvéseinkkel? A kulcskérdés a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének növelése. Ehhez számos, sokoldalú gazdaságirányítási intézkedés megtételére van szükség, amelyek együtt elősegíthetik európai integrálódásunkat – veszi sorra a tanulmány szerzője a vállalatok jövőbeli mozgásterét meghatározó külső feltételeket.

A külgazdaság-érzékeny magyar gazdaságban a stabilizáció, a fejlődés, a modernizáció döntő mértékben függ a külpiaci fejleményektől, a gazdaság külső mozgásterétől és a vállalkozók külgazdasági teljesítményétől. A magyar külgazdasági stratégiának ezért sarkalatos pontja a magyar áruk piacrajutási feltételeinek javítása, kereskedelmi és integrációs kapcsolataink elmélyítése, valamint a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének növelése.

A magyar gazdaság EU-integrációja szempontjából is kiemelten fontos a kiegyensúlyozott gazdasági növekedés, az export tartós emelkedése, vagyis exportorientált gazdaságpolitika megvalósítása. A Magyarország és az Európai Unió közötti gazdasági kapcsolatokban a kilencvenes évekig a kereskedelmi kapcsolatok domináltak. A kilencvenes évek elején egy oldalról a Szovjetunió szétesése, más oldalról a társulási szerződésben kiharcolt aszimmetria nyomán piaci súlypontváltás következett be, az EU-tagországaival dinamikusan nőtt a kereskedelmi forgalom. Ennek és a Közösség 15 tagra való bővülésének a következményeként – mintegy húsz százalékponttal 65 %-ra – emelkedett az Unió részesedése a magyar exportban és importban. Az 1990-es évek közepétől viszont már érzékelhető, hogy a forgalom bővülésének üteme mérséklődik, illetve stagnál.

Az utóbbi három évben keletkezett külkereskedelmi hiánynak a fele ered a magyar-EU kereskedelemről. Szakértői becslések és a kereskedel-

mi kirendeltségek prognózisa alapján azzal lehet számolni, hogy csatlakozásunk remélt időpontjáig az EU-ból jövő import legalább olyan gyorsan nő, mint az oda irányuló export. Alapvető probléma tehát, hogy a középtávú gazdaságpolitikai program makrogazdasági követelményei (növekedés, fizetési mérleg) az export-import folyamatok oldaláról miképpen valósíthatók meg: a versenyképesség javításával, az export-import ütemkülönbség kedvezőbb alakításával.

Az exportorientált kormányzati lépéseknek döntően a versenyképes árualapok létrehozására, az export ösztönöztségének javítására, a pénzügyi-finanszírozási feltételek, a vállalkozások fejlesztési lehetőségeinek megerősítésére, a külföldi befektetések ösztönzésére kell irányulnia.

A külpiaci mozgáster bővülése

Középtávon a nemzetközi gazdasági konjunktúra várható alakulása, továbbá az integrációs és szabadkereskedelmi megállapodásaink által nyújtott keretek kedvező értékesítési lehetőségeket biztosítanak a magyar exporttermékek számára. A konjunkturális helyzet és a nemzetközi mozgáster által nyújtott értékesítési lehetőségek kihasználása alapvetően a hazai termelési és gazdasági szabályozó feltételek alakulásától, a versenyképes árualapok meglététől, ill. növelésétől, és döntően az exportérdekeltségtől, valamint az exportfinanszírozási háttér alakulásától függ.

A fejlett ipari országokban a gazdasági fellendülés kedvező irányzata valószínűsíthetően középtávon is jellemző marad. A számunkra legfontosabb piacot jelentő Nyugat-Európában kiegyensúlyozott, három % körüli gazdasági növekedéssel számolhatunk. Az Egyesült Államokban mérséklődik a fellendülés üteme, Japánban erőteljesebb gazdasági növekedés várható.

A volt szocialista országokban a gazdasági teljesítmény változását tekintve lényegében a korábbi irányzatok érvényesülnek. A kelet-közép-európai országokban általános a gazdasági növekedés, a szovjet utódállamok továbbra is – különböző mélységű – gazdasági válsággal küzdenek. A magyar export bővítésének potenciális feltételei tehát adottak, kihasználásuk azonban bizonytalan, különösen a FÁK országok esetében. A magyar export viszonylati szerkezetében a CEFTA-országok súlya növekvő, a FÁK részarányának bővülése kivitelünkben középtávon sem várható.

A fejlődő országok egy része a világgazdaság legdinamikusabban növekvő régióját jelenti. Az országcsoport súlya kivitelünkben folyamatosan csökkent. Jelenlegi piaci jelenlétünk és korábbi jó piaci pozícióink visszaállítása révén azonban van esély exportunknak az import növekedését megközelítő mértékű növelésére.

A nemzetközi árukereskedelem növekedése felgyorsult, további jelentős hat-nyolc %-os volumenbővülés prognosztizálható a nemzetközi árucseré-forgalomban. A külső feltételek tehát nem akadályozzák kivitelünk bővítését, de automatikus biztosítékot sem nyújtanak hozzá.

Minden világgazdasági térség irányában nyitottságot, együttműködési készséget kell tanúsítanunk, ezen belül is főleg a környező országokkal fontos a kapcsolatok intenzív bővítésére törekedni.

Az EU-integráció a magyar gazdaság modernizálásának, a világgazdasági erőközpontokhoz való felzárkózásának ma egyedül lehetséges módja. A kimagaslóan külgazdaság-érzékeny országokban, így Magyarországon is alapvető követelmény a legfőbb gazdasági partnerek társadalmi, gazdasági, jogi, piaci környezetéhez való alkalmazkodás. Ebből a szempontból tehát különösen fontos, hogy miként alakul világgazdasági környezetünk a csatlakozás várható időpontjáig. A fejlett országokat tömörítő OECD – melynek mind a tizenöt EU-tagország a tagja – előrejelzése a következő világgazdasági feltételeket prognosztizálja:

A külső feltételek nem fogják akadályozni,

hogy a magyar gazdaság a vizsgált periódusban, az 1997–2002. években, vagyis középtávon elfogadható pozíciót foglaljon el a világpiaccon. Az 1996. év végén készült prognózisok ebből a szempontból kedvező kilátásokat vázolnak.

Az OECD a múlt év decemberében alakította ki a középtávra szóló előrejelzését, amelyben az EU-tagországokban a növekedés gyorsulásával számol. A növekedés azonban a Közösségben változatlanul mérsékelt, három % alatti marad. A tagországokban a maastrichti kritériumok teljesítését szolgáló szigorú monetáris politika ugyanis fékezőleg hat. Középtávon is azzal lehet számolni, hogy mindegyik EU-ország a költségvetési kiadásokat, a közületi fogyasztást visszafogja. Kérdés, hogy a magánszektor várt növekedése kompenzálja-e az állami kiadások csökkenése miatt kieső beruházási keresletet. Mindenesetre az OECD 2002-ig szóló prognózisa az USA 2,1 %-os évi átlagos GDP növekedésével szemben az EU országok ennél gyorsabb – egy-két EU-tagország kivételével (közéjük tartozik figyelemre méltó módon Ausztria is) – 2,7 % körüli fejlődését prognosztizálja. Az Európai Unióban az USA korábrinál kedvezőbb növekedési kilátásai miatt az exporttal mint további dinamizáló tényezővel lehet számolni. Bár a kép teljességéhez az is hozzátartozik, hogy az EU kivitelének alig több mint tíz %-a irányul az Egyesült Államokba. Ezért a jövőben is arra lehet számítani, hogy az EU-nak fontos érdeke a kelet-európai kivitel növelése. A magyar gazdaság számára ezek azért is fontos jelzések, mert jelenleg a számunkra legfontosabb német, osztrák, francia és olasz gazdaság jelentős költségvetési deficittel és munkanélküliséggel küzd. Az EU és Magyarország közötti kereskedelmi és integrációs megállapodások alapján, szakmai becslések szerint, 2002-ig Magyarország exportjában az EU részesedése elérheti, importjában pedig megközelítheti a 70 %-ot.

Az OECD prognózisa az Egyesült Államokban a GDP évek óta nem túl gyors, de egyenletes ütemű növekedésének a folytatódását jelzi. A külkereskedelmi forgalom az OECD szakértői szerint a jövőben is a GDP-nél gyorsabb ütemben, mintegy hét %-kal nő. Ez érvényes az USA-ra is. Japán, négyévi stagnálás után az elmúlt évben ismét növekedési pályára lépett, az OECD szakértői mind a GDP, mind a külkereskedelmi forgalmat illetően az OECD-átlagnál gyorsabb növekedést várnak a felkelő nap országának gazdaságában. Az OECD-prognózis a bizonytalansági tényezők között emeli ki Kelet- s Dél-Kelet-Azsiát, amely változatlanul a világ leggyorsab-

ban fejlődő térsége. Am már 1996-ban is mutatkoztak a növekedési ütem lassulásának a jelei. A növekedést fékező monetáris intézkedések, szigorítások elsősorban ezen országok exportversenyképességét rontották. Egyelőre nem lehet tudni, hogy középtávon miként érinti ez a térség országainak külgazdasági teljesítményeit a japán, az USA- és az EU-beli konkurenssekkel szemben. További bizonytalansági tényező az olajpiac, amely főként az inflációs ráta alakulására van hatással.

A volt szocialista, rendszerváltó országok a világgazdaság, és különösen a világereszkedelem dinamikusabban fejlődő részét képezik. Középtávon azzal lehet számolni, hogy a gazdasági fellendüléssel összhangban ezen országokban nő a beruházási és fogyasztási importcikkre iránti kereslet, ami erősödő exportkényszerrel jár. Ezzel szemben Közép-Európa versenyképessége csökken, elsősorban az OECD- és ezen belül az EU-országokénál magasabb inflációs ráta miatt, melyet nem követnek ezen országok valutáinak árfolyamváltozásai. Számunkra különösen fontos, hogy miként alakul a volt Szovjetunió utódállamainak gazdasági helyzete. A különböző statisztikák és előrejelzések alapján Oroszországban és a FÁK egyéb országaiban a kibontakozás lehetőségei rendkívül bizonytalanok.

Összefoglalva megállapítható, hogy a magyar termékek exportja növelésének legfőbb piaci korlátja az ezredfordulóig alapvetően gyártmányaink ár- és műszaki versenyképessége. A magyar gazdaságot illetően az előrejelzés mind az exportban, mind az importban az OECD-átlagot jóval meghaladó forgalombővüléssel számol.

Kereskedelempolitikai lehetőségek

Kereskedelempolitikailag ösztönzőleg hat a nemzetközi kereskedelmi forgalom alakulására a GATT Uruguay-i Fordulóján elfogadott megállapodás-csomag rendelkezéseinek érvénybe lépése. A liberalizálást célzó tárgyalások tovább folytatódnak, de jelen vannak a növekedést fékező kereskedelempolitikai feszültséggócok is. A kínálózó értékesítési lehetőségek kihasználása, az esetleges protekcionista intézkedésekkel szembeni fellépés erőteljes gazdaságdiplomáciai szervező munkát követel. A gazdaságdiplomáciai tevékenység fő célja a magyar termékek, különösen a munkaigényes áruk piacra jutási feltételeinek további javítása, a kereskedelempolitikai és adminisztratív akadályok elhárítása, a kivívott kedvezmények megőrzése.

Egyik legfontosabb stratégiai célunk a fejlett országokkal folytatott kereskedelmi kapcsolataink további bővítése, a gazdasági kapcsolatok tartós formáinak erősítése. Ennek érdekében folyamatosan figyelemmel kell kísérni a ki nem használt reális értékesítési lehetőségeket, és törekedni célszerű az alvállalkozási, beszállítási lehetőségek maximális használására, különös tekintettel a multinacionális vállalatok hazai beszállítói hálózatának kialakítására. Exportunk bővítésének jelentős tartalékát jelentik a szolgáltatások és a munkaerőexport. A nemzetközi együttműködés egyes területein lehetséges a megfelelő viszonyossági gyakorlat kialakítása.

Az Európai Unióban teljes jogú tagként történő részvételünk hazánk további fejlődése szempontjából meghatározó jelentőségű. A csatlakozási tárgyalások megkezdéséig a gazdasági átalakulás olyan ütemét kell megteremteni, melynek nyomán gazdaságunk olyan állapotot ér el, hogy az Európai Unió szempontjából tagságunk elfogadható és kiszámítható tehertételt jelentsen. Csatlakozási lehetőségeink szempontjából gazdasági téren legfőbb feladataink a magánosítás mielőbbi befejezése, a közös mezőgazdasági politikához történő fokozatos illeszkedés és a jogi harmonizáció, a közösség egységes belső piacra vonatkozó szabályainak átvétele.

Minimális feltétel annak elérése, hogy az EU-tagállamaival szemben meglévő fejlettségbeli különbségeink ne növekedjenek, legalább a közelítés perspektívája érvényesüljön. Kiemelt feladat, hogy minden szinten kellő hangsúllyal mutassuk be a felkészülési folyamatban elért eredményeket, ugyanakkor törekedni kell annak nemzetközi kidomborítására is, hogy csatlakozásunk milyen előnyökkel jár az EU tagországai számára.

Fontos stratégiai feladatunk a *keleti piacokon* szerzett pozícióink megtartása, ill. javítása, áruforgalmunk további bővítése ezen országokkal. Ezt a célt szolgálja az egyezményes kapcsolatok kiépítésének meggyorsítása, a kereskedelmi kapcsolatok feltételrendszerének javítása, különös tekintettel a CEFTA-együttműködés tökéletesítésére. Középtávon a külkereskedelmi forgalom átlagosnál nagyobb mértékű növekedésére elsősorban a szomszédos volt szocialista, ill. a CEFTA-országok viszonylatában számíthatunk.

A fejlődő országokkal kapcsolatos kormányzati szerepvállalás leglényegesebb elemei a következők: A legfontosabb régiókra vonatkozó önálló stratégia kidolgozása, az exportfinanszírozás, a hitelezés és kockázatbiztosítás kínálata-

nak bővítése, az exportpromóciós eszközrendszer fejlesztése, újabb programok indítása, a kirendeltségi hálózat gazdaságdiplomáciai és információáramlást segítő tevékenységének fokozása

Külkereskedelmi előrejelzés

Az ipari vámszabadterületek és a *külkereskedelmi áruforgalom* 1996. évi adatai alapján az elmúlt évben a kivitel értéke 16 Mrd USD-ra, a behozatal 18,7 Mrd USD-ra emelkedett. A bruttó külkereskedelmi passzívum 2,7 Mrd USD volt.

Középtávon, az 1997–2002. közötti időszakban az export alakulása alapvetően a belgazdasági feltételek függvénye. Amennyiben a kivitel segítő érdemi gazdaságirányítási intézkedések megszületnek, és nem következik be külpiazi feltételeinkben drasztikus romlás, akkor elérhető, hogy a kivitel évi kilenc-tíz %-kal növekedjen az import tíz-tizenegy %-os növekedése mellett. A külső és a belső feltételek egyidejű kedvező alakulása esetén a múlt évi 2,7 Mrd USD összegű külkereskedelmi áruforgalmi passzívum 2002-re fokozatosan 1,5 Mrd USD-ra csökkenthető. Szakértői becslések alapján kedvezőtlen esetben a külkereskedelmi forgalom hiánya az ezredfordulón elérheti a négy Mrd USD-t is. Az optimista változathoz képest tehát mintegy 2 Mrd USD-ral rosszabb éves áruforgalmi egyenleg is bekövetkezhet. A remélt csatlakozás időpontjáig a *legsúlyosabb konfliktusnak* az tűnik, hogy Magyarország EU-ba irányuló kivitelének növekedéséhez a társulás rendszeréből adódó eszközök már csak egyre kisebb impulzust szolgáltatnak, miközben az importrendszerünkbe épített fékek mind korlátozottabb hatásúak. A Társulási megállapodás értelmében Magyarország és az EU közötti vám- és kvótarendszer néhány éven belüli lebontása a versenyviszonyokat illetően olyan helyzetet teremt, mintha EU-tagok lennének. Emellett a behozatal növekedése a gazdaság magas importigényessége miatt is csak lassan és hosszabb távon mérsékelhető.

A behozatal változását erőteljesen befolyásolja a GDP és az ipari termelés dinamikus növekedése, a termelés importigényessége, az export importtartalmának alakulása, a lakossági fogyasztás jelentősebb bővülése, továbbá a beruházások volumenének évi átlagos tíz-tizenkét %-os növekedése.

Az import alakulását alapvetően befolyásolják a következő tényezők:

Az EU-ból származó *magyar import* esetében folytatódik a vámlebontás. A Társulási Szerződés alapján a 2000. év végéig fokozatosan felszámoljuk az EU-ból származó ipari termékekre alkalmazandó kvótákat. A vámleépítés jelentős mértékben előrehaladt, az ún. „normál“ és „gyorsító“ listán szereplő vámokat már leépítettük. Jelenleg az ún. „lassító“ listán szereplő termékek vámleépítése folyik és a magyar szempontból „érzékeny“ szektorok időleges védettségét biztosítja (fogyasztási cikkek, járművek, fémárúk stb.)

A Társulási Szerződés előírásai szerint a fogyasztásicikk-globálkvóta, vagy az egyedi importengedélyezés formájában megvalósuló importengedélyezési gyakorlatot 2000-re fel kell számolnunk. Bizonyos lehetőségeket ad számunkra, hogy a társulási szerződés az importban engedélyköteles termékkör liberalizálására fokozatos ütemet ír elő. Ennek megfelelően 1997 végére a termékkör negyven %-át kell liberalizálnunk. (1997. január 1-én 13 %-ot liberalizáltunk), a maradék hatvan % a 2000. év végére kell, hogy kikerüljön az engedélyezési kötelezettség alól. Lehetőség nyílik így a liberalizálás ütemének és az abba bevont termékek körének meghatározásával bizonyos piacvédelmi rendszer időleges fenntartására.

1997. január 1-vel a *vámmal azonos értékű terheket* (vámkezelési és statisztikai illeték) véglegesen felszámoltuk, ismételt bevezetésükre nincs lehetőség.

Az Európai Megállapodás rendelkezéseinek fokozatos, végül teljes végrehajtásával az importfolyamatok fékezését szolgáló piacvédelmi eszköztár és alkalmazásának lehetősége az ipari termékek kereskedelmében létrejövő teljes szabadkereskedelemmel lényegében megszűnik a magyar-EU viszonylatban. Az *ipari termékek kereskedelmében* eddig a magyar fél előnyére megmutató *aszimmetria az elkövetkező években ellenkező irányban fejti ki hatását*. A teljes jogú EU-tagságra vonatkozó törekvésünk tükrében azonban ez szükséges és elkerülhetetlen folyamat.

A *mezőgazdasági termékek* kereskedelmében a helyzet eltérő. A Társulási Szerződés nem tűzte ki célul a szabadkereskedelem megvalósulását az agrárszférában. A magyar fél ezért csak vámkontingensek keretében nyújt kedvezményes piacrajutást az EU számára. Az agráradaptációs tárgyalások során sikerült elérnünk, hogy ezen vámkontingensek nagyságrendje nem emelkedik, a kedvezményes vámszintek pedig tovább nem

csökkennek, sőt a preferencia mértéke az alkalmazásra kerülő MFN vámokhoz viszonyítva mérséklődik.

A magyar EU agrárkereskedelemben az elmúlt évek során bekövetkezett export/import arányromlás a továbbiakban várhatóan nem folytatódik, sőt a magyar mezőgazdaság-élelmiszeripar versenyképességének növelésével és az EU részéről alkalmazott importterhek csökkentésével az agrárkereskedelmi szaldó javulása is feltételezhető.

Ennek a teljes magyar-EU kereskedelemre való hatása azonban mérséklődik, mivel az elkövetkezendő években várhatóan folytatódik a teljes magyar exporton belül az ipari termékek részarányának növekedése.

A jelzett kereskedelempolitikai változások alapján önmagában a kereskedelmi mérleg romlása prognosztizálható.

Ezt a helyzetet módosíthatja a külföldi tőkebefektetések exportnövelő hatása, a privatizált vállalatok javuló teljesítménye, valamint az, hogy az ipari termékek teljes ipari szabadkereskedelmét preferáló EU-vállalatok egyre nagyobb számban telepednek le Magyarországon, illetve helyezik ki termelési tevékenységüket. A régió belül kialakuló egységes származási szabályrendszer (páneurópai kumuláció) a 29 ország viszonylatában erősítheti a belső integrációt az ipari termékek kereskedelmében, és áttételesen exportnövelő hatású is lehet.

A turizmus szerepe

Az idegenforgalom fejlesztése kiemelten kezelendő feladat. Aktív részvételünk a világ idegenforgalmi vérkeringésében a gazdasági növekedés élénkítője, potenciális kitörési pont lehet, amely egyúttal a külgazdaság egyensúly javításának egyik fontos tényezőjeként hathat.

A turizmus devizatermelő képessége már most is jelentős (2,2 Mrd USD a központilag regisztrált és becslések szerint legalább négy Mrd USD az összes devizabevétel). Lehetőségeink kihasználásával a devizabevétel megkétszerezhető, ez a fizetési mérlegben távlatilag évi 1,5 Mrd USD-os egyensúlyjavító hatást ígér.

A turizmus a devizához hatékonyan (az átlagosnál legalább húsz %-kal kedvezőbb feltételek mellett) juttatja a gazdaságot. Fizetésimérlegjavító hatása abból a szempontból is nagy, mivel az átlagosnál alacsonyabb az importvonzata. Az exportképességet is javítja, mert a nehezen vagy

nem exportálható termékek és szolgáltatások „láthatatlan” exportjára is módot ad.

Az export bővítése érdekében szükséges intézkedések

A kivitel tartós növelése feltételezi a következő gazdaságirányítási lépések megtételét:

– A 90-es évek elején kialakult egyensúlyhiány egyik oka a reálfelértékelő árfolyampolitika, melynek következtében az alacsony színvonalú exportérdekeltség és -jövődélmezőség miatt életképes kapacitások váltak veszteségesse, ill. épültek le. A Ft közel három éves reálfelértékelődése közrejátszott a gazdaság magas importigényességének kialakulásában is. Az 1995. évi stabilizációs intézkedések szükségesek voltak. A nagymértékű leértékelés, a csúszó árfolyampolitika, és az import-vámpótlék bevezetése jelentős mértékben járult hozzá a fizetési mérleggel kapcsolatos problémák oldásához.

A forint nominális árfolyamának folyamatos karbantartását a továbbiakban is elkerülhetetlennek tartjuk, a Ft reálfelértékelődését az exportérdekeltség és -jövődélmezőség tartós fenntartása érdekében el kell kerülnünk. Ebből a szempontból kiemelkedően fontos a központi áremelések fékentartása, a bérmegeállapodások létrehozása és betartása, önmérséklet az adóemelésben, valamint az inflatorikus hatású költségemelkedések kordában tartása. Az exportösztönző hatás az árfolyampolitikával csak szigorú feltételrendszer betartásával érhető el.

– A külgazdasági stratégiai célok elérésének elengedhetetlen feltétele a versenyképes exportárualapok bővítését célzó fejlesztések és beruházások, a termelés és az exportkapacitások finanszírozásának bővítése. A fejlesztéseket, a modernizációt, az exportkapacitások bővítését rendkívül kedvezőtlen módon hátráltatja a vállalkozások tőkehiánya. A magyar kereskedelmi bankok nem rendelkeznek hosszú lejáratú kihelyezhető forrásokkal, a tőkeközvetítő intézményrendszer fejletlen, a kamatok magasak, a bankok kockázattalállók készsége korlátozott. Az export-termelés-értékesítés banki finanszírozása nem ügyletitípusú, hanem ügyfélcentrikus, így sok esetben a kedvező üzleti lehetőségek kihasználása sem lehetséges. E problémák oldására kedvezményes hitelkonstrukciók létrehozását, valamint a meglévő forrásainak bővítését tartjuk szükségesnek.

A rugalmatlan és drága forrásokat nyújtó bankok nem segítik az exportra termelő vállalkozások üzleti kibontakozását. Az exportfinan-

szírozás intézményrendszere fejlesztésével érhető el, hogy a magyar exportőrök versenyhátránya csökkenjen. Ezt szolgálja, az EXIMBANK Rt. és a MEHIB Rt. feltőkésítése, hitelezési és garancia-vállalási kereteinek növelése.

– A költségvetési és adópolitika az elmúlt években és 1997-ben is jelentős erőfeszítéseket tett az elvonások GDP-ben mért súlyának mérséklésére. Ennek következményeképpen az adóbevételek GDP-hez viszonyított 1990. évi 53 %-os aránya 1997-re várhatóan 44–45 %-ra mérséklődik.

Az EU-hoz való csatlakozás, az integráció sikere alapvetően függ attól, hogy az adópolitika az üzleti szektor terheinek csökkentésével képes-e hozzájárulni ahhoz, hogy a gazdaság a különböző piacvédelmi rendszerek leépítése után is megfeleljen a közösségi verseny által támasztott követelményeknek. A magyar adóbevételek GDP-ben mért aránya az EU átlagánál öt-hat %-kal nagyobb. Gond az is, hogy az EU-periféria országainál (pl. Görögország, Spanyolország) az adóterhelés lényegesen (tíz %-kal) magasabb, miközben elsősorban velük versenyezzünk a tőke vonzása érdekében.

A versenyképesség javítása szempontjából kritikus pont a bérköltségekhez kapcsolódó befizetések magas színvonala, amely 1997-ben a TB járulékkulcsok csökkentése ellenére az egészségügyi hozzájárulás bevezetése miatt átlagban növekedett, elsősorban a bérigényes ágazatokban. Ezek közül egyes iparágak, pl. a textilipar az exportban is jelentős súlyt képviselnek. A társadalombiztosítás járulékkerheinek érdemi csökkentését hozó reformja tehát a versenyképesség javításának fontos feltétele.

A megtakarítások ösztönzése érdekében az adószervezetben a fogyasztást terhelő adók arányának növelése indokolt a jövedelemadókéval szemben.

A társasági adóban az Unióban bejegyzett cégek vonatkozásában a tőkebevonást megkönnyítő adózási feltételek bevezetése szükséges. A személyi jövedelemadó rendszerben az egyéni vállalkozók adózási feltételeinek egyszerűsítése, a valorizációs mechanizmus bevezetése, az egyes jövedelmek vonatkozásában semleges adófeltételek megteremtése célszerű.

Az általános forgalmiadó-rendszerben a felső kulcs csökkentése, a versenyképességet a finanszírozási költségek növelésével rontó adófizetési rendszer átalakítása lenne szükséges.

– A különböző gazdaságfejlesztési és exportpromóciós feladatokra (kereskedelem- és

műszaki fejlesztésre, befektetések és beruházások ösztönzésére) középtávon évente legalább húsz Mrd Ft költségvetési támogatás szükséges. Az e célokra fordított összeg azonban csak minimális mértékű. A széles körű szerkezetfejlesztő programok beindításához, a külföldi befektetők figyelmének felkeltéséhez, az exportőrök és az idegenforgalom számára szükséges nemzeti propaganda megvalósításához, valamint az ország arculatának javításához lényegesen bővülő forrásokra lenne szükség.

A gazdaságfejlesztési Célelőirányzatból 1996-ban finanszírozható 9,5 Mrd Ft (1997-ben 7,5 Mrd Ft) az összes exportra vetítve mindössze 0,3 %-ot jelent. A gazdasági-szerkezetváltást, a befektetésösztönzést és a kollektív exportserkentést jelentő támogatás tehát rendkívül szerény mértékű. A megsokszorozódott exportőrök, a külpiazi tapasztalatokkal nem rendelkező, szűkös pénzügyi helyzetben levő kis- és középvállalkozások piacra kerüléséhez pedig gyakorlatilag ez az egyetlen központi támogatási forrás.

Hazánk tranzitszerepének növelése

Magyarország alapvető érdeke, hogy a gazdaság modernizációs tőkeinjekcióhoz jusson, a mélyreható szerkezetváltozások beinduljanak. Alapkövetelmény, hogy a folyó fizetési mérleg hiánya a működőtőke beáramlásával azonos szintre csökkenjen. A pénzügyi keretek tartósan tágíthatók a külföldi működőtőke beáramlásának elősegítésével, speciális fejlesztési és segélyalapok forrásainak elnyerésével, a multinacionális cégek befektetéseinek növelésével és az újrabefektetések támogatásával. Stratégiai cél a hatékony együttműködés a külföldi tőkével, a multinacionális vállalatok magyarországi bedolgozói hálózata kialakításának segítése. Olyan szervesen egybekapcsolt sokszínű és többszintű ipari vállalatrendszerek létrejötte kívánatos, amelyben a világ vezető multinacionális cégeinek magyarországi vállalkozásai és viszonylag kisszámú hazai nagyvállalat képezik a nemzetközileg versenyképes, nagy exportőr szintet; a sok tízezer kis- és középvállalkozás a hazai beszállításra rendezkedik be.

Az exportstratégia fontos eleme a világgazdasági hálózatba való integrálódásunk, Magyarország kereskedelmi tranzitországgá válása. Magyarország gazdaságföldrajzi helyzete lehetővé teszi, hogy hazánk regionális-szubregionális kereskedelmi-szállítmányozás központ, szolgáltatási-pénzügyi közvetítő terep legyen. A tranzit-

szállítások révén nagymértékű devizabevételt érhetnek el. A szállítmányozás üzleti lehetősége ígéretes fejlesztési irányt képez, hiánya jelentős devizaveszteségeket okoz.

A gazdaságdiplomácia és az exportpromóció szerepe

A gazdasági diplomácia eszközeivel is elő kell segíteni a magyar export fokozása érdekében a magyar gazdaság külpiaci pozíciójának erősítését és a vállalkozók piacra jutási feltételeinek javítását, valamint a külföldi működőtőke-importtal összefüggő célok megvalósítását. A külpiaci pozíciók erősítése érdekében a gazdaságdiplomáciának hozzá kell járulnia az ország iránti bizalom erősítéséhez, a vonzó országgép kialakításához, valamint az időnként felerősödő piaci feszültségek (piacvédelem, dömpingügyek) tompításához.

A hazai termelés és az export vállalati szerkezetében végbement változások, a nagyvállalatok felbomlásával nagy számban létrejött, a termelés és az export jelentős részét megvalósító kis- és közepes vállalkozások tőkeerő, szakmai és piaci ismeretek hiányában nem tudják ellátni azt a piacfeltáró, kapcsolatépítő és marketingtevékenységet, amely a hatékony külpiaci munkához nélkülözhetetlen. Mindez fokozott feladatot jelent a *külföldi kereskedelmi kirendeltségi hálózat* számára, amely e cégeket piaci információkkal látja el. Egyre növekszik az igény a kirendeltségi hálózat fogadóországok-beli piaci ismereteinek, cégkapcsolatainak és a promóciós munkában szerzett jártasságában levő lehetőségek kiaknázására.

Kirendeltségeink promóciós tevékenységének döntően az alábbi feladatokra kell irányulnia:

- a külpiaci információk gyűjtése, feldolgozása, elemzése, az exportlehetőségek feltárása, ezen információk továbbítása a magyar vállalkozói kör számára,

- a magyar vállalkozók széles körű tájékoztatása a konkrét üzleti lehetőségekről, az üzletközvetítés rendszerszerű biztosítása a kamarai, a vállalkozásfejlesztési rendszer, valamint a vállalkozói és szakmai érdekszövetségek információs csatornáin keresztül,

- konkrét lehetőségek feltárás az adott országban vegyesvállalatok magyar részvétellel történő megvalósításában, magyar vállalkozók részvételének elősegítése az adott országban folyó privatizációban,

- koncessziók, tenderek, kormányzati beszerzések elnyeréséhez szükséges információk gyűjtése és részvétel esetén gazdaságdiplomáciai támogatás biztosítása,

- a volt szocialista országokban fennmaradt kinnlevőségeink leépítése során olyan konstrukció kialakítása, amelyek a külkereskedelmi forgalmat is bővítik,

- a kereskedelemfejlesztési rendezvények, akciók (kiállítások, vásárok, üzletember találkozók) szervezése, szakmai segítése, a helyi kisvásárokon a magyar részvétel lehetőségeinek feltárása, az üzleti kapcsolatépítés elősegítése.

Minél több új külföldi befektető Magyarországra vonzása érdekében a potenciálisan tőkeexportőr fejlett országokban folytatni kell az ún. országkampányt, amely a külföldi befektetők és üzletemberek országunkról alkotott képét, ismereteit bővíti. Ennek érdekében bővíteni kell a szükséges információs és propagandaanyagok számát, ebbe a munkába fokozottan be kell vonni a különböző kamarákat. Emellett az idegenforgalmi bevételek növelése céljából erősíteni kell a nemzeti propagandánkat, a kereskedelmi kirendeltségeken, a kereskedelemfejlesztési akciókon keresztül aktív ország „image” javító kampányt kell beindítani.

A befektetési és kereskedelemfejlesztési program nem valósítható meg hatékonyan működő külpiaci szervezet nélkül, amelynek a fenntartásához a folyamatban levő átszervezés után is további jelentős állami források kívánatosak.

A külföldi működőtőke-beáramlás várható alakulása

1997-ben mintegy 1,5–2 milliárd működőtőke beérkezéssel számolunk. Az 1998–2002 közötti időszakban a tőkebevonás értékét évi két milliárd USD-re becsüljük.

A prognózis megvalósításának feltételei:

- Kiszámítható, exporttípusú növekedés-ösztönző szabályozás.

- Biztosítani kell elsősorban a zöldmezős beruházások technológiai igényeit szolgáló infrastrukturális fejlesztéshez való hozzájárulást.

- Segíteni kell a háttérpari beszállítók integrálását a nagy külföldi befektetők külpiacon értékesülő termelésébe. A működőtőke bevonás ösztönzésére, a háttérpar fejlesztésének támogatására több pénzeszköz felhasználása szükséges.

– A tőkebevonás feltételeit javító ipari parkok fejlesztése.

Az ipari parkok létrehozása az elmaradt régiók és iparhiányos térségek felzárkózásának adja meg a lehetőséget. Jelenleg tárcaegyeztetés alatt áll az 1997–1999. évekre vonatkozó ipari park fejlesztési program.

– A kis- és közepes méretű vállalkozások versenyképességének javítását szolgáló fejlesztések.

A kis- és középvállalkozások versenyképességének javítását szolgáló beruházási hitelek kamattámogatásának 1997. évi, ill. további évekre vonatkozó fedezetének biztosításáról a Kormány e szektor fejlődésének támogatásáról szóló határozata intézkedik.

– Korszerű marketingeszközök alkalmazása.

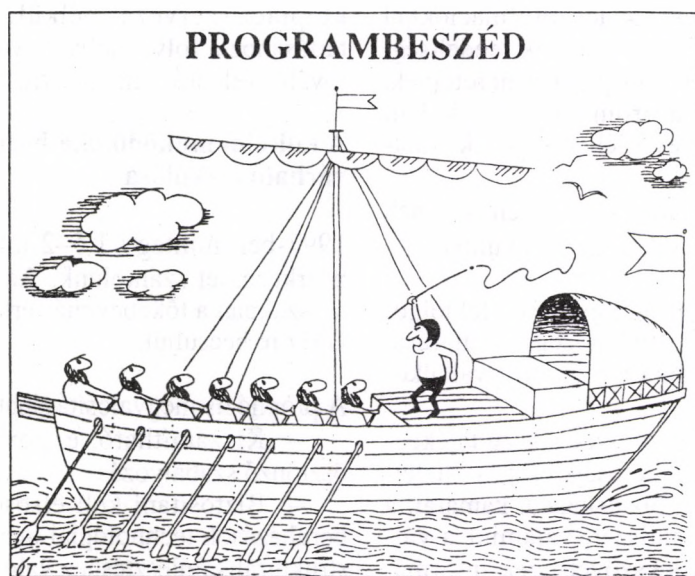
Az IKIM új, aktív módszereket alkalmazó befektetésösztönzési akcióprogram indítását tűzte ki célul a nagy tőkeerős külföldi befektetők célorientált bevonása érdekében. A fejlett országokban már kipróbált és sikerrel alkalmazott módszerek és marketingeszközök felhasználásával kíván külföldi működőtőkét vonzani az exportorientált területekre, ill. új zöldmezős beruházások megvalósításához. (Kiemelten fontos a tőkebevonás szempontjából ígéretes ágazatokat bemutató tanulmányok készítése, gazdasági, infra-

strukturális, logisztikai környezet fejlesztése, promóciós programok stb.)

*

A fentiekből láthatóan 2002-ben – a borúlátó scenárió szerint – 3–3,5 Mrd USD érték között is alakulhat a kereskedelmi mérleg hiánya. Ezt részben vagy egészben semlegesítheti a becsült 2 Mrd USD összegű működőtőke bevonása, valamint az idegenforgalom 1,5 Mrd USD-re becsült aktívuma.

Az EU-ban való tagság – amely legkorábban 2002. január elsején kezdődhet – az első időszakban várhatóan a kereskedelmi mérleget továbbrontó hatással jár. Az Unión belüli korlátlan verseny és a reményeink szerint jelentős ütemű magyar gazdasági növekedés mindenképpen a kereskedelmi passzívum emelkedése irányába hat. Emiatt is alapvető fontosságú, hogy Magyarország már a tagság első éveiben legalább évi 2–3 Mrd USD összegű EU nettó átutalásokkal részesüljön az EU strukturális alapjaiból, valamint agráralapjaiból. A kereskedelmi mérlegnek a csatlakozással tovább növekvő hiányát ezek az átutalások képesek ellensúlyozni.



– Sajnos, most mindannyiunknak áldozatot kell hoznunk!...

Tót Gyula rajza

KIEFER Márta

A MAGYAR BÚTORIPAR ÉS AZ EU*

A tanulmány a hazai helyzet felmérését követően vizsgálja az EU-szabályozás lehetséges határait a piaci szereplőkre. A szerző mondanivalójának lényege: a bútorigarnak az EU-hoz való közeledés folyamán esélye van a talpon maradásra.

A hazai bútorigarn elemzését több szempont is indokolja. Egyrészt sok tekintetben olyan tevékenységről van szó, amelynek a magyar könnyűiparon belül komoly hagyományai vannak. Másrészt azon könnyűipari alágazatok közé tartozik, amely jelentős exportképességet tud felmutatni. Harmadsorban a kutatás olyan iparágra irányult, amelynek jelenlegi problematikus helyzete elkerülhetlenné teszi a strukturális alkalmazkodás felgyorsítását. Végezetül – de nem utolsó sorban – olyan termékek gyártásáról van szó, amelyeknek nem volt hazánkban nagy gyáripari múltja. Alig több, mint ötven éve, hogy a bútorigarn Magyarországon iparvállalati keretek között valósult meg. E viszonylag rövid idő alatt a termelés sokáig ugrásszerűen fejlődött, s a globális mennyiségi bútorigarnhiány megszűnt. Sőt az export is – kisebb megtorpanásokkal bár – nagymértékben növekedett.

Hazai helyzetfelmérés

Annak ellenére, hogy a magyar bútorigarn a kilencvenes évek kezdetén, a rendszerváltást követő gazdasági átalakulás idején többszörös „handicap-pel startolt“, s mondhatni halmozottan hátrányos helyzetbe került, napjainkra – a kisebb-nagyobb zökkenők ellenére – lényegében sikerült rugalmasan alkalmazkodnia a gazdasági rendszerváltás megváltozott körülményeire.

* Résztanulmány az MTA IVKI által 1996-ban készített ipari szektorális elemzésen belül az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium számára.

Néhány nehézség:

- A világméreteken jelentkező recesszió a bútorigarnban is éreztette hatását, sőt az ágazat sajátosságai révén – bér munkán alapuló jelentős export stb. – elsőként és igen érzékenyen reagált mindenfajta recesszióra.
- A magyar bútorigarn – a társadalmi változások következményeként kialakult „szabad piacon“ nemcsak a Magyarországra, de a többi poszt szocialista államba is beáramló „high quality“ termékek hatására – egyszerre veszítette el hazai és külföldi piacait.
- A minden területen jelentkező pénzügyi nehézségek a bútorigarnban is tovább rontották a helyzetet.
- A nagy vállalati méretek, a túl széles termékskála, a sok helyen elmaradott technológia stb. „partiképtelenné“ tette a bútorigarn nagy részét – a privatizáció viszont „partiképességet“ követelt.
- A kereskedelem, azonos minőségű termékeket feltételezve is, előnyben részesítette és részesíti ma is a külföldi gyártókat – döntően a külföldi termelők fejlettebb szolgáltatási színvonala és a hazai bútorigarnkereskedelem jelentős részének külföldi kézbe kerülése miatt.
- A bútorigarntervezést – hasonlóan más iparágak „designfolyamataihoz“ – az ágazat mostoha gyermekeként kezelték, hátráltatva ezzel a versenyképes, jó minőségű hazai termékek előállítását.

Mindezen tényezők éppen elég okot szolgáltatnak a pesszimizmusra. Ugyanakkor néhány olyan törekvésnek is tanúit lehetünk, amelyek alapján a

hazai bútóripar rendszerváltást követő „startját“ az előzőekben említett problémák ellenére sikeresnek kell tekintenünk és az ágazat jövőjét illetően döntően optimisták lehetünk, mert:

– A bútóriparban napjainkra már jelentős konstrukcióváltás és minőségfejlesztés valósult meg az erőteljes privatizáció mellett. (Az állami bútóripar több mint hatvan százaléka magánkézbe került, ebből több mint harminc százalék külföldi – elsősorban német, olasz, osztrák, tulajdonban van.)

– A termelés mennyiségi visszaesése és a belföldi kereslet beszűkülése ellenére a fejlett ipari államokba irányuló export – rövid visszaesés után – erőteljesen növekedett a kilencvenes években. (Ebben nagy szerepet játszott egyrészt az olcsó munkaerő, mely a bútóriparban meglévő nagyarányú bérmunka miatt itt különösen nagy jelentőséggel bír. Másrészt az exportsikerekben a külföldi tulajdonosok piacismerete és exportpiaci pozíciói is jelentős szerepet játszottak.)

– A nemzetközi előrejelzések általános fel lendülést prognosztizálnak a bútóriparon.

– A szakmai szövetség komoly erőfeszítéseket kíván tenni a hazai bútótervezés színvonalának javításáért. Olyan tervezőirodák létrehozásáról van szó, amelyek több nagy bútógyár igényeit elégítik ki, és ahol a tervezők javadalmazása az eladások után jogdíjelőleg formájában történik. E mellett erőteljesen növekszik a „szabadúszó“ bútótervezők vállalati foglalkoztatása is.

– A nagy nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan – részben a külföldi tulajdonosok megjelenésének hatására – gyarapodnak a hazai bútóriparban is a közvetlen vevőkapcsolatok.

A termelés és exportszerkezet alakulása a kilencvenes években

Az 1995. évi gazdálkodás tapasztalatai sok szempontból megerősítik azokat a véleményeket, amelyek szerint a hazai bútóripar túljutott az átalakulást követő nehézségeken, stabilizálódott a helyzete, és új piacok feltárásával lehetővé vált a további fejlődés.

A bútóripar egészét tekintve a termelési érték 1995-ben különösen erőteljesen növekedett – 1990-hez viszonyítva 61,4 százalékkal emelkedett, szemben az 1994. évi 17,6 százalékos értékkel. (4. táblázat)

Kétségtelen tény viszont, hogy a bútóripar termelésének növekedése a kilencvenes évek ele-

jén – a nyolcvanas évekhez képest – jelentősen visszaesett és az első években – 1990-hez viszonyítva – a növekedés mérsékelt volt.

Hasonlóan az ipar egészéhez, a bútóripar termelésének mérséklődő dinamikáját a szakemberek döntően a *belföldi kereslet beszűkülésére vezetik vissza. A termelésnövekedés forrása az export volt.* (Laskay, 1996. 4.) Az egész bútógyártó ágazat teljes összeomlását az tette elkerülhetővé, hogy a vállalatok a belföldi kereslet csökkenését nagyrészt ellensúlyozni tudták az export bővítésével. Az összes export 1990-hez viszonyítva 1994-ben közel 2,5-szeresére, 1995-ben pedig négyszeresére emelkedett. (1. és 4. táblázat)

Az exporton belül különösen nagy szerepet játszik az OECD, s ezen belül az EU – ez utóbbi korántsem véletlen. A bútóriparnak évtizedek óta hagyományosan jelentős piaca Németország, az EU egyik vezető állama. E mellett kiugróan nagy szerepre tett szert a kilencvenes években Ausztria. (1. táblázat) Érdekes jelenség, hogy a hagyományos német piacra irányuló export növekedése elmaradt a bútóripari átlagtól – „csupán“ háromszorosára növekedett 1995-ben az 1990-es adatokhoz képest. Viszont a viszonylag új exportterületnek számító Ausztria felé a bútóripari kivitelünk e periódusban több mint 7,5-szeresére „ugrott“. (1. táblázat)

E tendenciákból már következik, hogy a bútóripar exportján belül igen nagy arányt képviselnek az OECD és az EU államok. (3. táblázat) Különösen az EU részaránya fokozódott erőteljesen.

Figyelemre méltó jelenség, hogy e *kiugró exportsikereket* a bútóripari vállalatok nagy része – különösen számos hazai tulajdonban maradt cég – *minden nagyobb eszközráfordítás nélkül érte el.* Igaz viszont, hogy a bútóripar nagy részénél az *export jelentős részaránya bérmunkában, vevőmodellek segítségével zajlott és zajlik.**

Mindenképpen figyelemre méltó jelenség, hogy a belföldi piacon nem sikerült e periódusban ezeknek az exportképes termékeknek egy jelentős részét értékesíteni, ugyanakkor a nagy kihívást jelentő külföldi piacokon sikerült még nagyobb teret hódítani.

* Kár, hogy ezt csak a bútóripari szakemberek, a Bútórválalkozók Országos Szakmai Szövetsége stb. információi alapján lehet megállapítani, statisztikai kimutatások a bérmunka pontos arányára nem állnak az utóbbi években a bútóripar vonatkozásában rendelkezésre.

A belföldi kereslet visszaesését számos tényező okozta. Köztük az egyik legjelentősebb – a fizetőképes kereslet zuhanása mellett – az import nagymértékű növekedése. A belföldi bútort piacot – az importliberalizáció stb. hatására – szinte elárasztották az olasz és német bútorok, amelyek elsősorban az igényesebb fogyasztók érdeklődését vonták el a hazai bútoroktól. Különösen 1995-ben tapasztalható 1990-hez képest a bútort import felfutása – közel nyolcszorosára növekedett az összes import. Ezen belül az EU-ból származó behozatal e periódusban hihetetlen mértékű, 51-szeres növekedést mutat.

A hazai bútortgyártás és -forgalmazás az elmúlt években alapvető változáson ment keresztül. A struktúraváltozást mi sem mutatja jobban, mint az, hogy az export részaránya az összes értékesítésen belül 1995-re már több mint 41 % volt, szemben például a 30 %-os ipari átlaggal. Az év utolsó hónapjaiban ez az arányszám még az éves átlagnál is nagyobb volt. Ilyen nagyságrendű exportarány még a fejlett piacgazdaságban működő EU-országokban is kivételnek számít. Különösen érdekes ez a körülmény, ha figyelembe vesszük, hogy ennek az exportnak a 82 %-a az EU-országok felé irányul. Biztonsággal megállapítható tehát, hogy a hazai bútortgyártás exportorientált ágazattá vált. (2. táblázat)

Hasonlóan figyelemreméltó változás történt a belföldi piac struktúrájában. Amíg korábban a hazai szükségletet döntő mértékben a hazai ipar által termelt bútorokkal elégítették ki – az import részaránya ugyanis igen alacsony volt –, 1995 végére e téren is alapvetően megváltozott a helyzet, és a *bútorfelhasználásnak közel a fele már importból származik*. Ezen belül az EU aránya 1995-ben 81 százalék volt. (3. táblázat)

A vállalati szerkezet, üzemi méretek, jövedelmezőség (nyereség) alakulása, a foglalkoztatási struktúra változása

Az ágazat az elmúlt négy évben jelentősen átalakult. A korábbi nagyvállalati szerkezet felbomlott. Az 1989-ben működő 114 bejegyzett cég helyett 1994-re 459 jött létre. A korábbi mamut-cégeket felváltották a közepes nagyságúak. Ugyanebben az időszakban a *kisipar erőteljes fejlődésnek indult*, a vállalkozások száma 2000-ről 3000-re nőtt.

A Bútortszövetség 78 tagja közül méretét, kapacitását tekintve a Zala Bútortgyár Rt. a legnagyobb. A nagyok közé sorolható még a Garzon Bútor Rt., valamint a Tisza Bútoripari és Keres-

kedelmi Rt. Nagy gyártónak számít, de nem tagja a szövetségnek a Gyulai Bútorgyártó Kft., az Agria Bútorgyár és a Kanizsa Trend.

A bútortipari privatizáció folyamatát és eredményét jól értékelheti az ágazat bejegyzett tőkéjének tulajdonosi megoszlása. (5. táblázat) E szerint a külföldi tulajdon játszik 1993 óta vezető szerepet és a legnagyobb részarányt képviseli a tulajdonformák között – míg 1993-ban huszonöt, addig 1994-ben már harminc százalékot tett ki. Ez annál is inkább figyelemre méltó, mivel tapasztalataink szerint *elsősorban a külföldi tulajdonosok képesek finanszírozni a szükséges új beruházásokat. E mellett az exportpiacok bővítésében is sok tekintetben helyzeti előnyben vannak* – döntően az EU államokat tekintve.

A külföldi tulajdon mellett a belföldi – felmérésünk szerint sokszor szakmán kívüli – magán-személyi tulajdon képviseli a második legnagyobb tulajdoni formát – 1994-ben a bútortipari cégek 19 százaléka termelt ebben a formában. Szakmán kívüli nagybefektető vette meg például a Balaton bútortgyárat, ahol a többségi tulajdon a Fotex szerezte meg, e mellett a menedzsment vásárolt kisebbségi részt.

Ahogy az egzisztenciahitel felvételének kondíciói javultak, több bútortgyárat a menedzsment – kivásárlással –, illetve MRP programban vettek meg. Ez áll fenn a Zala, a Kanizsa és a Garzon bútortgyár esetében. E forma azonban elsősorban a sikeres cégeknél volt reális lehetőség, hiszen az ott dolgozók ekkor érdekeltek ebben a formában. Nem véletlen – hogy mivel nem sok sikeres cég volt már a nyolcvanas évek végén – az MRP többségi tulajdoni forma részaránya a bútortiparban 1994-ben is csak négy százalékot tett ki. (5. táblázat) Érdekes bár még ritka jelenség a belföldi pénzügyi tulajdon megjelenése – ez a bútortiparban 1994-ben egy százalékot tett ki. Ilyen többségi tulajdon jellemzi például a vizsgált Tisza Bútor Rt.-t, ahol MBFB tulajdonba került a vállalat 49,03 százaléka.

Véleményünk szerint *hasznos lenne a privatizációban a bankok nagyobb arányú részvétele*, annál is inkább, mivel a hazai befektetők közül a legnagyobb tőkeerőt jelentik. (Nemzetközi tapasztalatok igazolják, hogy a bankok a hitelezői szerepkör mellett nem egyszer befektetőként is jelen vannak a gazdasági életben.) Ugyanis *fennáll a veszély, hogy – a tőkehiány és az elvonások miatt – a hazai befektetők tulajdonszerzése konzerválja a jelenlegi műszaki színvonalat s ez hosszabb távon értékesítési, illetve export gondokat okozhat*. Így mindenképpen *további jelentős*

tőkebevonásra lesz szükség, ami a külföldi tulajdonosok és a hazai tőkeerős bankok fokozottabb privatizációja mellett igényelné új befektetők – például a kereskedelem – megjelenését is. Ez utóbbira jó példa a Balaton Bútorgyár, amelyet az a Fotex-csoport vásárolt meg, amely egyébként érdekelt a Domus-hálózat fejlesztésében is. A kereskedelem bútorigipari privatizációban való részvétele valószínűleg javítana az ipar-kereskedelem korántsem felhőtlen viszonyán is, nem utolsó sorban azért, mert a kereskedelmi vállalatok – különösen a nagy cégek – likviditása, tőkeereje általában jobb mint az iparvállalatoké.

Bár a kereskedelem nagyobb arányú részvételét az ipari privatizációban valószínűleg hátráltatni fogja az a tény, hogy *átalakult a kereskedelem hálózata is*. Megmaradtak ugyan a nagy kereskedelmi láncok, és piacot szerzett néhány külföldi bútorforgalmazó cég is, de *a nagyobb hányad több száz kiskereskedő kezében van*. E réteg tőkeereje viszont korántsem ad lehetőséget az ipar privatizációjában való részvételre. Pozitívum viszont, hogy ezzel az ipari és a kereskedelmi struktúra alkalmasabbá vált a piaci igények rugalmasabb kielégítésére.

A kedvező strukturális változások ellenére azonban *a bútorigipar jövedelmezősége – adózás előtti és adózott eredménye – kevésbé jól alakult*. Erre enged többek között következtetni az a tény, hogy az ágazat értékesítésének nettó árbevétele kisebb mértékben nőtt, mint a költségei. Ugyanakkor 1993–94-ben egyaránt jóval magasabbak voltak a bútorigipar költségei, mint az értékesítés nettó árbevétele. Sőt ez a különbség – a hiány – egy év alatt több mint 35 százalékkal nőtt. Mindez arra utal, hogy a bútorigipar – kedvező, sőt kiugróan jó exporttendenciái ellenére – meglehetősen nagy anyagi veszteségeket szenved el és *bevételei lényegében nem fedezik kiadásait*.

	1993	1994	Index%
A bútorigipar értékesítésének nettó árbevétele (eFt)	28 359 897	31 875 010	112,4
A bútorigipar becsült költsége (eFt)	30 362 303	34 578 887	113,9
Egyenleg (eFt)	-2 002 406	-2 703 877	135,0

Forrás: APEH adatok alapján az IKM adatbázisából

A tőkehiány versenyképességet rontó hatása talán e negatív egyenleg ismeretében válik mind

nyilvánvalóbbá. Nem tett jót ezen kívül a költségek csökkentési igényének – ami az előzőek alapján nyilvánvaló – a létszám viszonylag lassú csökkenése sem;

	1993	1994	Index %
A bútorgyártás létszáma (fő)	18 531	17 127	92,42

Forrás: APEH adatok alapján az IKM adatbázisából

Bár kétségtelen, hogy a létszám – az ipari átlaghoz viszonyított – lassúbb leépítése megkímélte az ágazatot a nagyobb mértékű munkanélkülségtől, de a korábbi nagyvállalati struktúrához kapcsolódó munkaerő nagysága a szervezeti szétaprózódás után erőteljesebb létszámcsökkenést feltételezett volna a bútorigiparban. (Különösen ha figyelembe vesszük, hogy e létszámadatokban nem szerepelnek – statisztikai felmérés hiányában – a húsz fő alatti létszámmal dolgozó kisebb üzemek és az ugrásszerűen megnövekedett kistermelők.)

A versenyképesség alakulása, a piaci koordináció egyéb feltételei

Tény, hogy számos tendencia – különösen az 1995. év kiugró exportja, ezen belül az EU 82 százalékos aránya stb. – első megközelítésre a bútorigipar versenyképességét bizonyítja. Amennyiben azonban mélyebben kíséreljük meg tanulmányozni a bútorigipar versenyképességét, a pozitív vonások mellett számos negatívumra is bukkanunk.

Ami a *kínálati piacot illeti*, a bútorigipar versenyképességét a következő fő ösztönző és fékező tényezők határozzák meg:

– Nagyfokú rugalmasság a megváltozott piaci követelményekhez igazodva. A drasztikus belföldi keresletcsökkenést sikeres exporttal „pótolta” a bútorigipar. Az EU-piacon való nagy térnyerés mellett számos termék – például a konyhabútorok – esetében egyre nagyobb szerephez jutnak a FÁK államok.

– A sikeres piacváltás egyik magyarázata az export-termékszerkezet „kiszűrtése” és a – különösen az EU országokban piacképes – ülőbútorok arányának növelése. (Galli Péter, 1995. 4.)

	1994	1995	Index %
ülóbútorok és alkatrészei részaránya az összes bútorexporton belül	49,2	57,2	143

– Az ülóbútorok mellett a bútortipar az egyéb bútorok kategóriájában az irodabútorok és a konyhabútorok kivételére koncentrált a külföldi piaci igényeknek megfelelően. (Galli Péter, 1995. 4.)

	1994	1995	Index %
egyéb bútorok és alkatrészei részaránya az összes bútorexporton belül	50,8	42,8	105
<i>ebből:</i>			
fém irodabútor	0,1	1,2	324
fa irodabútor	2,0	2,0	125
konyhabútor	2,6	2,4	117
alkatrészek, félkésztermékek	6,1	6,7	137

– A versenyképesség ösztönzői mellett viszont fékező erőként hat az ellentmondás, hogy a *bútoripar termelése és értékesítése csak folyó áron számítva nőtt, volumenét tekintve a vizsgált periódusban csökkent.* Erre enged következtetni többek között az a tény, hogy a bútortipari értékesítés magas árindexe mellett a volumenindex nagymértékben csökkent.

	Index % = 1994/1993
A bútortipari termelési érték alakulása	102,1
Árindex	170,6
Volumenindex	59,8

Mindez arra utal, hogy a termelés és értékesítés növekedése *döntően az elérhető magas eladási áraknak – az infláció miatti fokozódó export- és hazai forintbevételeknek – volt köszönhető,* ami hosszú távon korántsem biztos, hogy tartható lesz.

– A volumen visszaesése tehát a kilencvenes évek közepén is tartósan bizonyul. Nagyobb ter-

melésfeltutás azonban csak nagyobb műszaki fejlesztési beruházások, korszerű termelési feltételek megteremtésével képzelhető el. A bútortipar tartós versenyképességének talán ez – *a műszaki fejlesztés – a legfontosabb záloga.* Mint az esettanulmányok tapasztalataiból is tükröződik, a K+F tevékenység – tőkehiány miatt – még az egyébként jól prosperáló vállalatoknál is igen gyenge lábakon áll.

– A bútortipari szakemberek tapasztalatai szerint az export jelentős növelésére eddig döntően azoknál a termelőknél került sor, ahol az elmúlt években – zömében külső forrásokból – fejlesztéseket tudtak végrehajtani; műszaki fejlesztést és gyártmányfejlesztést egyaránt! (Galli, 1995. 4.) Már maga ez a tény is arra utal, hogy az *elmaradt fejlesztések milyen komoly versenyhátrányt jelentenek.*

– Az előzők mellett további komoly – versenyképességet befolyásoló – ismérv a termelékenység, ezen belül az egy foglalkoztatottra jutó termelési érték alakulása. Míg 1994-ben ez a mutató egy év alatt a bútortiparban a KSH adatai szerint 113 százalékra nőtt, addig a volumen 59,8 százalékra csökkent. Ez arra utal, hogy a termelékenységet volumenben számítva sokkal kisebb érték jön ki, pontosabban növekedés helyett csökkenést mutatna. Megint más megállapításra jutunk, ha a létszám alakulását is figyelembe vesszük. Míg 1994-ben egy év alatt a létszám a KSH nyilvántartása szerint 92,42 százalékra csökkent, a termelési volumen – mint az előzőekben utaltunk rá – 59,8 százalékra mérséklődött. E két adat aránya alapján – *mivel a létszám kisebb mértékben csökkent mint a termelési volumen – a termelékenységi mutató hanyatlott, s ennek következtében a bútortipar versenyképessége e tekintetben romlott.*

Ami a *bútorpiaci keresletet illeti,* e tekintetben döntően három különböző piaci hatás befolyásolja a bútortipar versenyképességét.

A hazai piacon az import nagy felfutása és aránya, a fizetőképes kereslet drasztikus visszaesése, a kereskedők „részhajlása“ a nyugati bútorok irányában mind a versenyfeltételek szigorodására utalnak. (A „részhajlás“ döntő oka a nagyobb választék és a nyugati termelők rugalmasabb piacpolitikája mellett a hazai bútorkezelés jelentős részének külföldi tulajdonba kerülése.) Ilyen körülmények között a hazai bútortiparnak minőségben, a szolgáltatások színvonalában stb. „fel kell vennie a kesztyűt“ a magyar fogyasztók fizetőképes keresletének elnyeréséért. A verseny még inkább fokozódik,

ha figyelembe vesszük a hazai kistermelők számának említett növekedését és a „feketeke-reskedelem“ elterjedését. Míg ez utóbbi piaci szereplők döntően az olcsó, igénytelenebb bútorok iránti igényeket elégítik ki, addig az import és a nagyobb bútorgyárak – adottságaiknál fogva – inkább az igényesebb fizetőképes kereslet kielégítésére törekedhetnek és törekednek is. *A verseny tehát a belföldi piacon összetettebb és szigorúbb lett és lesz.*

Az exportpiacok tekintetében az EU dominál. E területen keresleti oldalról versenyképességiünket nagyrészt az EU piac igényei határozzák meg.

A számítások szerint a bútorexport 85 %-a az EU-országok felé irányul, ez – az új EU-tagokat is figyelembe véve – az előző évhez képest néhány százalékkal nagyobb részarányt jelent.

A hazai bútorgyártók szempontjából az EU-országok bútorpiacának alakulása ezért egyre nagyobb mértékben meghatározó lesz és befolyásolja az egész hazai bútorgyártás működését. Az 1995. évi tapasztalatok is azt bizonyítják, hogy az exportlehetőségek eddig korántsem voltak kihasználva. Az EU bútorpiaca ugyanis olyan nagyságrendű felvevőpiacot jelent, ami a hazai lehetőségekhez képest szinte kimeríthetetlen. Célszerű ezért ezzel egy kicsit többet foglalkozni.

Bármennyire is hihetetlen, az EU-országok bútor exportjának közel negyven %-a a nem EU-országok felé irányul. Belső fogyasztásra az import 33 %-a származik nem EU-országokból. Ez az összkép az egyes országok vonatkozásában azonban egy kissé eltérően alakul.

Az EU-országok közül három ország (Olaszország, Dánia és Spanyolország) exportja jelentősen túlhaladja saját importjukat. Ugyanezek az országok adják az EU-n kívüli exportnak is a jelentős részét. Ez a kör bővül Németországgal, Franciaországgal, valamint az Egyesült Királyság országaival is mint olyanokkal, ahol az EU-n kívüli export részaránya meghaladja az egyharmadot.

Jelentős az EU-n belüli belső forgalom is. A belső szállításokból azonban három ország (Olaszország 34 %, Németország 17 %, Belgium-Luxemburg 12 %) adja az összes belső forgalom 63 %-át.

A nem EU-országokból származó bútorbehozatal 4,650 millió ECU-t tesz ki. Az EU-ba irányuló hazai (magyar) bútor szállítása mintegy 95 millió ECU, ami az összes külső beszállításoknak alig két %-át adja; így az EU-országok

bútorpiaca még egyáltalán nem tekinthető feltárt-nak. (Laskay, 1996. 30.)

Az EU-szabályozás hatása a piaci szereplőkre

Az EU-szabályozás hatása véleményünk szerint *mindenek előtt szoros összefüggésben van az adott ágazat hazai termelési szerkezetén belüli súlyával.* A magyar bútoripart nézve egyértelműen kitűnik, hogy az ágazat súlya a teljes faiparon belül jóval kisebb – a statisztikai adatok szerint –, mint Európa egészében (Nyárs, 1996. 2.)

	Magyarország	Európa
A bútorgyártás súlya a faiparon belül (%)	35,7	52

Első megközelítésre úgy tűnik, hogy mivel nálunk jóval kisebb a bútoripar súlya, mint Európában, az EU-szabályozás hatása is mérsékelt. Viszont ha abból indulunk ki, hogy az EU-exportunk az összes bútorexport 82 százalékát tette ki 1995-ben, tehát súlya e tekintetben több mint nagy, akkor e piac szabályozói számunkra döntő fontosságúak.

Az EU-szabályozás hatását nagymértékben meghatározza e szabályozás jellege. Az Európai Unió szemszögéből nézve a fafeldolgozást, a bútoripart és az építőiparral kapcsolódó területeket egységes egésznek tekintjük. Így ennek a gazdasági ágazatnak már figyelemreméltó jelentősége van az Unió belső piacán. E területen mintegy hárommillió ember talál biztos munkahelyet, elsősorban a kis- és középüzemekben, amelyek éves forgalma több mint harmincezer milliárd forint. Az iparág aktivitása természetesen igen differenciált. Listavezetők: Németország, Svédország, Finnország, Olaszország, Nagy-Britannia, Franciaország. Sereghajtók: Dánia, Portugália, Írország, Görögország. (Nyárs, 1996. 3.)

Az európai belső piacon mintegy 375 millió fogyasztó él. Ez a piac az akadályok leépülésével könnyen elérhető lesz, természetesen egyidejűleg lehetőséget és kockázatot is jelentve. Egy tanulmány keretében arra válaszolni, hogy milyen tényezők fognak befolyásolni bennünket, és milyen kölcsönhatások fognak érvényesülni, nem

lehet. A keretfeltételek felvázolása azonban megkísérelhető.

Az előzőekben komplex módon értelmezett európai fagazdaságon belül a *bútorgyártásnak van a legnagyobb jelentősége*, mivel forgalma a fa termékcsoportokat tekintve az első helyen áll.

A bútor- és belsőépítészeti szektorban a *magánfogyasztók kereslete* évről évre növekszik, szoros összefüggésben a lakásszámmal, illetve az új lakások számával. Az Unió magánfogyasztóit az áron kívül többek között a következő tényezők befolyásolják véteii szándékukban:

- tanácsadás,
- az egyedi elképzelések megvalósíthatósága.

A legnagyobb lakossági bútorvásárlók (a csökkenés sorrendjében): Németország, Belgium és Luxemburg, Olaszország, Hollandia, Franciaország, Dánia, Nagy-Britannia stb. Az Unió *közbeszerzési tevékenységének nemzetközivé válása* elsősorban a nagyobb üzemek számára járhat jótékony hatással. Az információk az EU adatbankján, hivatalos lapján és előzetes meghirdetések révén hozzáférhetők. E kérdéskörbe sorolható az export- és import(le)bonyolítás, az eredetigazolás, az illetékek köre. Ezek azonban olyan tejedelmesek és bonyolultak, hogy ismeretűk meghaladja lehetőségeinket, de a figyelmet felhívják fontosságukra.

Nem kevésbé bonyolult az Unió munka- és iparjoga. Megemlíthető, hogy a legmagasabb munkaköltség mintegy hatszorosa a legalacsonyabbnak (országok közötti összehasonlítás). A legalacsonyabb órabér mintegy ötöde a legmagasabbnak. (Nyárs 1963. 3.)

Ami a szabványokat illeti, nem jelentenek kényszert, azonban határozott ajánlások, amelyekhez a vállalkozó önként igazodhat. A szabványokat a szerződő felek szerződésük tartalmává tehetik. A szabványok mindenki számára hozzáférhetők és peremfelvételeket jelentenek a műszaki és gazdasági feladatok megoldásához.

A nemzetközi szabványok közül igen fontos az ISO 9000–9004 minőségbiztosítási szabványsorozat. Ennek lényege, hogy a vevő garanciát kap: az árut leszállítva azt kapja, amit megrendelt és kifizetett, a megállapodott, feltételezett és kifogástalan minőségben.

Az európai térségben egyre több partner köti a szerződéskötést üzemi minőségi kézikönyv létezéséhez. Elsősorban exportorientált üzemek számára ajánlható a minőségbiztosítási rendszer létrehozása. Ez a tényleges alkalmazásig legkevesebb egyéves előkészítést igényel. Az előírás-

sok és irányelvek közül e helyen kiemelkedő a kárpitozott bútorokra vonatkozó szabályozás, valamint a csomagolási irányelv. A kárpitozott bútorokkal foglalkozó szabályozás tűz elleni védelmükkel, illetve égéstermékeikkel foglalkozik hangsúlyosan.

A csomagolási irányelv célja:

– a tagállamok előírásainak összehangolása a csomagolás és a csomagolási hulladékgazdálkodás területén,

– a csomagolóanyag újrahasznosítási, begyűjtési és osztályozási körülményeinek leírása,

– adatbank a csomagolásról és a csomagolási hulladékokról a fejlődési irányok kialakítása érdekében,

– a tagállamok hulladékgazdálkodási tevékenységének integrálása,

– szabványosítás az újrahasznosítható csomagolóanyagok körének bővítése érdekében.

Az irányelv minden, az Unióban forgalomba hozott csomagolóanyagra érvényes, függetlenül attól, hogy vajon azok az iparban, a kereskedelemben, a szolgáltatás stb. területén keletkeztek. E körbe sorolhatók a munkakörnyezetre és a környezetvédelemre vonatkozó előírások.

Kimelendő a termékszavatosság probléma-köre: a vevő termékszavatossági igényeit közvetlenül a termelőnél érvényesítheti.

Az Európai Unió új lehetőségeknek nyit kaput, azonban megköveteli a vállalkozások aktivitásának növelését, szolgáltató kapacitásuk bővítését.

Adott esetben a következő szempontokat kell figyelembe venni:

– az eddig uralt piacon kívüli célcsoportok szisztematikus feltérképezése,

– koncentráció meghatározott fogyasztói csoportokra,

– szakosodás meghatározott termékcsoportokra, fajokra, feldolgozási technológiákra, stílusirányzatokra,

– régió túli együttműködés a kínálati és a szolgáltatási szerkezet javítása érdekében,

– különböző forgalmazási módszerek alkalmazása,

– az adminisztratív és lebonyolítási akadályok fokozatos leépítése.

A kínálózó lehetőségek kiaknázásának feltételei:

– foglalkoztatás a jövőben (a célok meghatározása a stratégiai tervezéstől az operatív teendőig terjedően),

– szakosítás termékekre és szolgáltatásokra azokon a területeken, ahol tökéletesek tudunk

lenni, valamint vevőcsoportjaink leginkább eredményesek,

– minőségjavítás (vonatkozik elsősorban az anyagra, a konstrukcióra, a tartósságra, a kiszolgálásra és a reklámra is (ld.: ISO 9000),

– informáltság,

– az üzem legyen vonzó a munkatársak számára.

A magyar faipari s bútorigipari üzemek szerkezetükben rendkívül sokfélék. Ez a sokféleség elsősorban

– a gyártott termékcsoportokból,

– a különböző vevőcsoportokból és

– a különböző üzemnagyságokból adódik.

Ehhez jöhet még a szolgáltatások eltérő színvonala, esetleg az adott telephely területi elhelyezkedése. A lehetőségekből és a kockázatokból levezethető stratégiát végül is minden vállalkozás számára egyedileg kell meghatározni. Legfeljebb kezdeményező ösztönzés adható a vállalkozás számára, amely a feladat végrehajtását megkönnyítheti. A lehetőségek és a kockázatok meghatározása, ezekből a helyes következtetések levonása érdekében lényeges, hogy a felvetődő kérdések többségére konkrét válaszok szülessenek, mindenekelőtt a következő területeken:

– a vállalat helyzetének elemzése az adott versenykörnyezetben,

– a fejlesztendő területek,

– a szükséges intézkedések és a célszerű stratégia.

Az Európai Unió nagy piaca növekvő lehetőségeket kínál – nem kis kockázatok mellett. A lehetőségek és a kockázatok a növekvő üzemnagysággal javulnak. Ugyanakkor a lehetőségek a vártnál jobban is alakulhatnak a szakosodás és a csúcsmínőség biztosítása révén, mivel a különleges igények és a fizetőképes fogyasztóréteg a megfelelő irányultságú vállalkozások számára a nagyobb piacon megfelelő növekedést tesznek lehetővé.

A bútorigipar várható strukturális változásai az EU-hoz való közeledés folyamán

Az EU-hoz való közeledés s bútorigiparban várhatóan a következő strukturális változásokat fogja kiváltani:

– Az import bútorok forgalmának visszaszorítása várható, amelynek kezdő lépései kormányzati szinten már megtörténtek (vámptélek, a közbeszerzésekről szóló törvény, a feketegazdaság elleni fellépés). Természetesen ennek differenciálása létkérdés – csak a jó minőségű,

külföldön is versenyképes, korszerű bútorok „védelme“ indokolt, a sokszor rosszabb minőségű nyugati dömpingárukkal szemben. (Hasonlóan meggondolandó a bútorigipari nyers- és alapanyagok, kiegészítők stb. importjának „pótlékolása“ is. Hiszen a bútorigipar anyag- és félkésztermék-szükségletének húsz-harminc százaléka import. (Pl.: Zala Bútor Rt.) Ennek drágulása a vámptélek bevezetésével nehezítené a bútorigipar helyzetét és akadályozná e termékek behozatalát. Ez annál is inkább probléma lenne, mivel sok jó minőségű anyag, kiegészítő szerelvények stb. csak nyugati importból szerezhető be.)

– Feltétlenül várható és indokolt az *export expanzió fenntartása*. Ennek érdekében a megkezdett árfolyam-politikai intézkedéseket körültekintően tovább kell folytatni, támogatni kell az exportpályázati rendszerben jelenleg is működő fejlesztési célú akciókat. Ez történhet részben kamattámogatással, részben adó-visszatérítéssel, részben pedig az import gépi berendezések vámjának, illetve vámptélekének visszatérítésével. Az exportot segítő hitelgarancia intézményét tovább kell bővíteni, hogy a tőkeszegény hazai cégek meg tudják őrizni pozícióikat az új piacokon.

– Célszerű kormányzati feladattá tenni a külpiacon kapcsolatépítést, elsősorban a kelet-európai országokkal szükséges a piaci kapcsolatok mind szorosabbá tétele, kormánygaranciák vállalása, piacszerző utak szervezése.

– A hazai bútorgyártók és bútorkereskedők kapcsolatait új alapokra kell helyezni. A nyugat-európai példákhoz megfelelően szorgalmazni kell a nagykereskedelmi funkció felélesztését oly módon, hogy a kereskedelem – magasabb jövedelmezőségéből eredően – részt vállaljon a hazai bútorigipar beruházásaiban, fejlesztéseiben és tevékenységét kiterjessze az új modellek gyártására is.

– Valószínűleg növekedni fog a beszerzési és értékesítési csatornákon belül a közvetlen termelői értékesítés aránya. Az EU bútorkereskedelmének nagy része már ma is ily módon valósul meg. Sőt az export már teljes egészében a nyugat-európai piacokon a közvetlen vevőkapcsolatokra épül. (Cséplő, 1996. 11.)

– A *bútorimport területén célszerű kiterjeszteni a nemzetközi egyezményeknek megfelelő szabályozást*. Mivel a jelenleg működő vámptélek hatása csak korlátozott ideig érvényesül, a belföldi forgalombahozatal feltételeinek megszigorítása hozhat a hazai ipar lehetőségeivel azonos versenyfeltételeket. A *forgalombahozatal*

előtti minőségvizsgálattal, a garanciával, a kereskedelmi felügyelet jogosítványával összefüggő jogszabályok szigorítása, illetve azok következetes betartása kiemelt feladat.

– A bútortermelőknek nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a még gazdaságosan működtethető technológiai vertikumok kialakítására, a szűkös beruházási források koncentrált felhasználására. A jövőbeni eredményes működés érdekében létkérdés, hogy a kis-, közép- és nagyvállalatok között kialakuljon az a termelési kooperáció, amely az elsődleges faipar megfelelő minőségű és mennyiségű alapanyag kínálatára építhet.

– A marketingmunka színvonalának javítása érdekében fontos, hogy európai színvonalúvá fejlesszük szakvásárunkat, a cégek színvonalas házivasárokkal élénkítsék a forgalmukat, közös akciókat szervezzünk a bútorkereskedelemmel a kereslet élénkítése érdekében, javítsuk a hazai design és lakáskultúra színvonalát azáltal is,

hogy mind több tehetséges tervezőt nyerjünk meg a bútoripar számára.

– Az állami beavatkozás megszüntetésére vonatkozó igény nem vonatkozhat a vállalatok piacra lépéséhez, versenyképességük javításához nélkülözhetetlen információ-átáramlás (a versenytársakról, EU-szabályozásról stb.) folyamatos biztosítására. A piac valamennyi résztvevője számára ennek olcsón és könnyen hozzáférhető megszervezése elősegítésében lenne mit tenni a kormányzati és irányító szervezeteknek.

E feladatok megoldása valószínűleg elősegítené egy jövedelmezőbb és volumenében is növekvő termelési és exportdinamikájú bútoripar kialakítását.

A várható fejlődési trendeket és a bútoripar helyzetét behatóan elemezve úgy tűnik, hogy az ágazatnak minden esélye megvan az EU-hoz való várható csatlakozás után is a talpon maradásra, sőt a gazdaságfejlődés egyes forgatókönyvei alapján az ún. normál fejlődésre. (Penyigey-Tö-

Melléklet

I. táblázat

A bútoripar külkereskedelme főbb piaci relációként 1990–1995 között

Megnevezés	1990		1994		1995		Index %			
	export (millió Ft.)	import (millió Ft.)	export (millió Ft.)	import (millió Ft.)	export (millió Ft.)	import (millió Ft.)	1994		1995	
							1990	1990	1990	1990
							export	import	export	import
Összesen	6795	2395	16842	16968	27366	18798	248	708	403	785
OECD	5382	1137	14655	14729	–	–	272	1295	–	–
EU	3973	298	11787	10387	22444	15210	297	3486	565	5104
Németország	4162	464	1447	4351	13273	6295	35	938	319	1357
Olaszország	96	54	111	4366	128	4536	116	8085	133	8400
Ausztria	237	330	1447	2250	1822	1699	611	682	769	515

Forrás: KSH Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyvek (Az 1995. évi adatokat a KOPINT-DATORG belső nyilvántartása (vámstatisztika) alapján gyűjtöttük ki.)

**A bútóripar exportjának megoszlása
főbb piaci relációként 1990, 1994 és 1995-ben (%)**

A bútóripari export megoszlása főbb piaci relációk szerint	1990	1994	1995
Összesen millió Ft %	6.795 100	16.842 100	27.366 100
OECD millió Ft %	5.382 79	14.655 87	– –
EU millió Ft %	3.973 58	11.787 70	22.444 82

Forrás: Statisztikai Havi Közlemények 1996/1 (Az 1995. évi adatokat a KOPINT-DATORG belső nyilvántartása (vám-statisztika) alapján gyűjtöttük ki.)

**A bútóripar importjának megoszlása
főbb piaci relációként 1990, 1994 és 1995-ben (%)**

A bútóripari import megoszlása főbb piaci relációk szerint	1990	1994	1995
Összesen millió Ft %	2.395 100	16.968 100	18.798 100
OECD millió Ft %	1.137 47	14.729 87	– –
EU millió Ft %	298 12	10.387 61	15.210 81

Forrás: Statisztikai Havi Közlemények 1996/1 (Az 1995. évi adatokat a KOPINT-DATORG belső nyilvántartása (vám-statisztika) alapján gyűjtöttük ki.)

A bútörpar termelésének és exportjának, valamint ezek arányának alakulása 1990-1995 között

Megnevezés	1990	1994	1995	Index %	
				1994 1990	1995 1990
Termelési érték (folyó áron, millió Ft.)	22 441	26 399	36 209	117,6	161,4
Összes export (folyó áron, millió Ft.)	6795	16 842	27 366	247,9	402,7
OECD export (folyó áron, millió Ft.)	5382	14 655	–	272,3	–
EU export (folyó áron, millió Ft.)	3973	11 787	22 444	296,7	564,9
Összes export/ termelési érték (%)	30,3	63,8	75,6	210,6	249,5
OECD export/ termelési érték (%)	24,0	55,5	–	231,3	–
EU export/ termelési érték (%)	17,7	44,6	62,0	252,0	350,3

Forrás: Statisztikai Havi Közlemények 1996/1 (Az 1995. évi adatokat a KOPINT-DATORG belső nyilvántartása (vámstatisztika) alapján gyűjtöttük ki. Az 1994. és 1995. évi termelési adatokat a Bútörpari Szövetség belső nyilvántartása alapján számoltuk ki.)

5. táblázat

A bútörpar tulajdoni megoszlása az 1993–1994. években (%)

Megnevezés	1993		1994		Index % 1994 1993
	eFt	Vm%	eFt	Vm%	
A bútörpar bejegyzett tőkéje <i>ebből:</i>	14 531 924	100	14 424 604	100	99,26
– állami tulajdon	2 867 049	20	2 350 370	18	81,98
<i>ebből:</i>					
– tartós állami tulajdon	215 998	8	472 413	20	218,71
– önkormányzati tulajdon	361 918	3	411 368	3	113,66

5. táblázat folytatása

– belföldi magánszemélyi tulajdon	2 726 251	15	2 793 851	16	102,48
– belföld társasági tulajdon	2 794 417	18	2 531 592	15	90,59
<i>ebből:</i>					
– belföldi pénzügyi tulajdon	215 740	8	192 300	8	89,14
– MRP tulajdon	392 536	3	454 406	4	115,76
– külföldi tulajdon	3 559 441	25	4 319 312	30	121,35
– szövetkezeti tulajdon	1 743 924	8	1 413 807	7	81,07

Forrás: APEH adatok alapján az IKM adatbázisából

rök, 1994) Azaz nem várható látványos kitörés, de lassú fejlődés igen. Természetesen csak akkor, ha a magyar bútortipar kibővíti termelési szerkezetében azt a sávot – elsősorban a munkaigényes, minőségi bútorok körét –, amelynek versenyképessége az EU piacain már eddig is nyilvánvaló volt.

Irodalom

A bútortipari szakágazat hosszú távú iparpolitikai koncepciója (1995); *Bútor & Faipar* 1995. október, 15–16. old.
 APEH adatok az IKM adatbázisából 1996
Cséplő Katalin (1996): Magyar bútorgyártók a kölni nemzetközi bútort vásáron – *Bútor & Faipar*. 1996. február 11. old.
Galli Péter (1995): A hazai bútortipar helyzete, feladatai. *Bútor & Faipar* 1995. november 3–4. old.
 GKI – Kopint-Datorg – MTA IVKI (1994): A magyar fel-

dolgozóipar versenyképessége, komparatív előnyei. Tanulmány, Bp., 1994. 29. old.
Kiefer Márta (1989): Bútortiparunk struktúrafejlesztésének mozgásteret és az export. *Ipargazdasági Szemle* 1989/1.
Kiefer Márta (1995): A 90-es évek kihívása: a diszkont-értékesítés rohamos térhódítása. *Kereskedelmi Szemle* 1995/5. sz.
 KSH Magyar Statisztikai Évkönyv, 1995
Laskay Lajos (1996): Húzó ágazat lesz a hazai bútortipar? *Bútor & Faipar* 1996. április 5. old.
Laskay Lajos (1996): Az EU bútortipar. *Bútor & Faipar* 1996. február 20. old.
Nyárs József (1996): Az Európai Unió és a Faipar. *Bútor & Faipar* 1996. február 3–4. old.
Nyárs József (1996). A fa kereslete és kínálata az Európai Unióban. *Bútor & Faipar* 1996. március 4–5. old.
Penyigey Krisztina–Török Ádám (1994): Magyarország iparfejlesztési dilemmái és az EK integráció. *Ipargazdasági Szemle* 1994. 1–2. sz.
Temesi László (1995): Új huzatot kap a bútortipar. *Bútor & Faipar* 1995. november. 18. old.

George MOODY-STUART

MIBE KERÜL A MAKROSZINTŰ KORRUPCIÓ?*



Mibe kerül a gazdasági döntésekkel és a demokrácia politikai folyamataival kapcsolatos korrupció a fejlődő világban? Ahogy ez a kritikus kérdés a legutóbbi időben a nemzetközi figyelem középpontjába kerül, úgy hallunk híreket áttörésről a korrupciós gyakorlat visszaszorítása terén. Jó példa erre a latin-amerikai országok által legutóbb törvénybe iktatott és tanulmányunkban is idézett korrupcióellenes szabályzat, vagy az a tény, hogy egyre szélesebb körben foglalják szerződésbe a felek kötelezettségvállalását arra vonatkozóan, hogy megóvják a közbeszerzések tisztaságát. A CIPE legutóbb Brazíliában nemzetközi konferenciát tartott arról, hogy a megvesztegetés hogyan növeli a nagyobb kereskedelmi ügyletek költségeit. A konferencián számos törvényhozó, gazdasági vezető és a média sok képviselője vett részt. Az összejövetel alaphangját megadó egyik előadó, George Moody-Stuart tollából származik az alábbi cikk. Elemzése és a korrupció csökkentésére vonatkozó ajánlásai világszerte megszívlelendők.

Minden, a korrupcióra vonatkozó értekezést azzal kell kezdenünk, hogy meghatározzuk, mi a korrupció. Ez azért is szükséges, mert sokan a korrupciót egyszerűen a „gonosz” fogalmával azonosítják. A legpontosabb és a legáltalánosabb definíciót a Társadalomtudományok Enciklopédiája adja (Encyclopedia of the Social Sciences): „A korrupció a közhatalom bűnös felhasználása magánprofit szerzésére.” Ez a meghatározás világosan magában foglalja a nemzeti vagy helyi tisztségviselők vagy politikusok mindenfajta megvesztegetését, de kizárja azokat az eseteket, amikor a megvesztegetés a magánszféra területére esik.

Hasznos, ha különbséget teszünk a „makroszintű korrupció” és az alacsony szintű, a „mikroszintű” korrupció között. Az előző magas

beosztású hivatalos személyeket, minisztereket, államfőket érint, a második, a kisstílusú korrupció potenciális elkövetői bevándorlási hivatalnokok, vámtisztviselők, rendőrök és hasonló állású hivatalos személyek. A különbség nem egyszerűen mennyiségi kérdés. A köznapi korrupció rendszerint azt célozza, hogy a rutinszerű eljárások gyorsabban bonyolódjanak le, vagy esetleg el se kezdődjenek. A makroszintű korrupció ezzel szemben a nagy súlyú ügyletek döntéshozóinak befolyásolására irányul.

Az, hogy itt most a makroszintű korrupcióra koncentrálunk, nem jelenti azt, hogy a mikroszintű korrupciót elhanyagolhatjuk, hiszen az az egyszerű állampolgár életét keseríti meg és rontja első sorban a társadalom legebbezhetőbb rétegének életminőségét. A makroszintű korrupció viszont nemzeteket tehet tönkre: ahol elhatalmasodik, ott a mikroszintű korrupció elleni harc is reménytelen.

Három olyan kritérium határozható meg, amely jellemző azokra az ügyletekre, amelyek vonzzák a makroszintű korrupciót. Az első azok mérete. Ha a vállalkozás vagy a tranzakció nem elég nagy, nem éri meg, hogy foglalkozzanak vele. A második a megtérülés ideje. Nem nagyon csábító, ha egy vesztegetés haszna csak két vagy három év múlva lesz élvezhető. Végül a harmadik kritériumot úgy írhatnánk le, hogy az a misztifikáció. Ez azt jelenti, hogy minél komplikál-

* A cikk az Economic Reform Today című folyóirat 1996/4. számában jelent meg. Ezt a folyóiratot a CIPE (Center for International Private Enterprise) alapítvány adja ki Washingtonban. George Moody-Stuart a Transparency International nevű szervezet (Átláthatóságot Szorgalmazó Nemzetközi Egyesület) brit tagozatának elnöke. E szervezet fő célja, hogy áttekinthetővé tegye a közigazgatás és a magánszektor kapcsolatait.

tabb és minél több technológiai részletet tartalmaz egy ügylet, annál kisebb az esélye annak, hogy „kényes“ kérdéseket tesznek fel vele kapcsolatban.

A fenti kritériumok alkalmazásával meghatározhatók azok az ügylettípusok, amelyeknél a legnagyobb a korrupció veszélye:

- katonai szállítások, repülőgépek, hajók és távközlési berendezések beszerzése,

- nagyobb ipari, mezőgazdasági beruházások beszerzési vonatkozásai, duzzasztóművek, kikötők, hidak, közutak gépészeti objektumainak szállítása,

- természeti kincsek kitermelésére vonatkozó jogosítványok,

- tanácsadói szerződések, és végül

- nagy volumenű termékek, mint olaj, műtrágya, cement, tankönyvek, gyógyszerek folyamatos állami beszerzése.

Egyes szerződések ezeken kívül nyilván még sok egyéni vonzóerőt kínálhatnak.

A makroszintű korrupció gépezetében lényeges fogaskerek a helyi megbízott vagy képviselő. A nagy vállalatok értékesítési igazgatói általában nem utazgatnak a világban százdollárosokkal teli bőröndökkel. Ehelyett inkább helyi ügynökök szemelnek ki, rendszerint a helyi közösség tiszteletre méltó tagját, akinek tipikusan nagy, tízhúsz százalékos jutalékot ígérnek, ha a szerződést megkapják. Ily módon a vállalatnak a döntéshozókkal nincs is közvetlen, esetleg kifogásolható kapcsolata. A vállalat vezetőinek nem kell tudniuk, hogy a szokatlanul nagy jutalékból az ügynök mennyit ad tovább másoknak, vagy egyáltalán tovább ad-e valamit.

Sokak számára valószínűleg hihetetlenül hangzik, hogy a vesztegető és a vesztegetést elfogadó között így kiépített távolság ellenére valamely ismert, nagy és látszólag tiszteletreméltó vállalati szervezet vesztegetési ügybe keveredhet. A magyarázat az, hogy bár minden országban bűncselekmény a saját ország tisztviselőinek megvesztegetése, nem büntetendő – kivéve az USA-t – ha valaki idegen állambeli hivatalos személyt veszteget meg. A korrupciós gépezetet tehát egyrészt a vesztegetés nem-büntetendő jellege táplálja, másrészt az a „fejemet a homokba dugom“ típusú magatartás, amit az ügynök közbeiktatása tesz lehetővé.

A ráfordítási költség növekedése

Mekkora kárt okoz ezek szerint a makroszintű korrupció? A legkézenfekvőbb mérhető hatás az

a költségtöbblet, amellyel terheli az ügyletet. Ha a vesztegetés mondjuk tíz százalék, ez nem igazán az eladó zsebéből apasztja, ő azt nyilván az árba be fogja építeni. A valóságban az a tény, hogy az ügylet vesztegetéssel zajlott le, többnyire még arra is lehetőséget ad az eladónak, hogy a vesztegetési összegnél nagyobb mértékben emelje meg az árat. Ha a szerződésben importált áruk és szolgáltatások is szerepelnek, ezek többletköltsége növeli a vásárló által igényelt külföldi deviza összegét. A konvertibilis deviza viszont hiánycikk sok fejlődő országban.

Az említett költségnövekedés súlya azonban elmarad egy másik tényező mögött: ha egyszer a személyes anyagi előnyök szemponttá válnak, hamarosan csak ez fog számítani, háttérbe szorítva a költség, minőség, szállítási határidő mérlegelését és más legális feltételeket, amelyeket a rendelések odaítélésénél figyelembe szoktak venni. Az eredmény az lesz, hogy nem a megfelelő szállítót választják ki és nem megfelelő árut vásárolnak meg.

Ilyen torz döntésnél olyan szállítások vagy projektumok kapnak prioritást, amelyekre nincs szükség, olyan lényeges nemzeti igények kárára, amelyeknek kielégítése sokkal fontosabb lenne, és mindezt csak azért, hogy ily módon a döntéshozók nagy vesztegetési pénzekhez jussanak. Miután a katonai felszerelési cikkek különösen vonzzák a makroszintű korrupciót, itt kerül a leggyakrabban szükségtelen beszerzésekre sor.

Az erkölcsi kár sem kevésbé súlyos, mint a gazdasági veszteség, amit a korrupció okoz. Fejlett országokban gyakran hallani azt az érvet, hogy „mi csak azt tesszük, ami az ő viszonyaik között természetes, hiszen kultúrájuk része a vesztegetés. Ami helytelen nálunk, az ott elfogadható lehet“ – az „ott“ szó ilyenkor a fejlődő országokat jelenti. A becsületes afrikaiak, ázsiaiak, kelet-európaiak és latin amerikaiak azonban sértve utasítják vissza ezt a gondolatmenetet. A fejlődő országokban a korrupció bizonyára elterjedtebb, mint az ipari országokban, de sehol sem képezi részét a kultúrának.

Mi a helyzet az egyes országokban?

A Transparency International (TI), ez a berlini központú, az üzleti korrupció leküzdésére alakult non-profit szövetség kifejlesztett egy, a korrupció elterjedtségét mutató indexet, és azt jelenleg 54 országra számítja. Az index országonként tíz másik szervezet felmérésén alapul és kizárja azokat az országokat, amelyekre a szervezet nem

rendelkezik legalább négy független felméréssel. A tizes osztályzat egy elképzelt teljesen „tiszta“ országra lenne jellemző, míg az az ország, ahol a feltételek leginkább torzultak és általános a vesztegetés, nulla jegyet kap.

Egyetlen ország sincs, amely tíz vagy nulla pontos lenne: a két szélső eset: Új-Zéland 9,43-mal és Nigéria 0,69-cel. A kevés kivételtől eltekintve a lista felső felében azok az országok vannak, amelyekben erősek és jól működnek a demokratikus intézmények. Ennek az ellenkezője igaz azokra az országokra, amelyek a lista alsó felében helyezkednek el.

A makroszintű korrupció súlyosan károsítja a demokratikus intézményeket. Ahogy Edmund Burke, a nagy angol-ír államférfi sugallta 1777-ben: „ahol általános a korrupció, a szabadságnak nincs jövője“. Úgy tűnik, mintha sejtette volna, mi történik majd két évszázaddal később egyes afrikai és dél-amerikai országokban. A korrupció nem feltétlenül vezetett ezekben az országokban a demokrácia teljes összeomlásához, de mindenesetre sok helyütt rontotta annak „minőségét“. Nyilvánvaló, hogy korrupt miniszterek és hivatalnokok nem tűrhetik a beszéd és sajtó szabadságát, mert az újságok napfényre hoznák sötét üzeneteiket és erre természetesen a parlamenti ellenzéknek sem adhatnak lehetőséget. A makroszintű korrupcióból származó pénzek jelentős szerepet játszhatnak azután abban, hogy a korrupt politikusok korrupt eszközökkel tartsák meg hatalmukat.

Nem vagyunk kiszolgáltatva

Ha tudomásul vesszük, hogy a makroszintű korrupció anyagi és erkölcsi csapás, tehetünk-e valamit ellene? Az, hogy valaha is megszüntethetjük, nem lenne reális feltételezés. Számos országban működnek azonban a TI-vel együttműködő csoportok, amelyeknek tagjai meg vannak győződve arról, hogy a korrupció jelentősen csökkenthető. Jeremy Pope, a TI ügyvezető igazgatója szerint oda kell hatni, hogy a korrupció kis kockázatú, nagy profitot hozó vállalkozásból nagy kockázatú, kis profitot hozó műveletté váljék.

Az első fegyver a büntetőjog. Az USA 1977-es külföldi korrupciós gyakorlatra vonatkozó törvénye (FCPA) nem hagy kétséget afelől, hogy ha egy USA-beli vállalat igazgatója közvetlenül vagy közvetve külföldi hivatalos személyt vagy politikust veszteget meg, ugyanolyan bűnt követ el, mintha egy USA állampolgár honfitársát

vesztegette volna meg. Egyetlen más országnak sincs hasonló törvénye, de ez a helyzet belátható időn belül változni fog. Az OECD országok kormányai – egyesek ugyan vonakodva – egyetértettek abban, hogy a határokon átnyúló korrupciót büncselekménnyé kell nyilvánítani. Az angol jogászok ellenvetése, hogy az ország területén kívül ható törvények nincsenek összhangban az angol joggal, most gyenge érv, hiszen Angliát területén kívüli törvények kötik a terrorizmus és kábítószer ellenes tevékenysége során. Az biztos, hogy soká fog tartani, amíg valamennyi OECD országban megvalósul az a szemlélet, amelynek alapján keresztülvihető a kooorupciónak, vagy kísérletének büncselekménnyé nyilvánítása.

Az FCPA ellenzői azzal érvelnek, hogy a törvény hatástalan, mert valószínűleg úgyis lesznek USA-beli vállalatok, amelyek folytatják a vesztegetés gyakorlatát. Mégis, a jó törvény ismérve nem az, hogy tökéletes, hanem hogy hozott-e számottevő javulást. Kétségtelen, hogy az FCPA, kiállja ezt a próbát. Hatékonyságát mutatja az összehasonlítás más nagyobb kereskedő nemzetek sikertelen törekvéseivel, hogy parlamentjükön hasonló törvényeket hajtsanak keresztül. Az így kialakult helyzet néha arra csábítja az USA exportőreit, hogy a versenytársaikkal szembeni helyzetállás érdekében ők is illegális eszközöket vegyenek igénybe.

A vesztegetés büncselekménnyé nyilvánítása

A vesztegetés büncselekménnyé nyilvánítása kétségtelenül kihat a vállalatok adózására. A legutóbbi időig az a nem szándékos, de elfogadhatatlan helyzet állt elő az Európai országokban, hogy a külföldön fizetett vesztegetés összegét - bevallottan – az adóból „üzleti költség“ címen le lehetett vonni. Ezzel az állam valójában a vesztegetést támogatta. Az OECD országok kötelezettséget vállaltak, hogy ezt a helyzetet megváltoztatják. Nagy-Bitannia már eleget is tett ígéretének. Bár az angolszász törvények értelmében a vádlott ártatlan, amíg bűnösségét nem bizonyítják, az adóhivatallal folytatott vitában ez a feltételezés nem érvényes.

A vesztegetés büncselekménnyé nyilvánítása a könyvvizsgálók helyzetét is megváltoztatja. A külső könyvvizsgáló nyilvánvaló kötelessége, hogy a vállalat számvitelében megjelenő minden törvénytelen kifizetésre felhívja a figyelmet. Ha ezt elmulasztja, annak teszi ki magát, hogy a részvényesek közül bárki hanyagságért eljárást indít ellene.

A TI legutóbb érdekes új koncepcióval jelentkezett. A kezdeményezésnek a „Becsület szigetei“ nevet adták, és az lényegében egy vesztegés elleni megállapodás (Anti-Bribery Pact, ABP), amelynek aláírói a nagyobb közbeszerzési szerződésekbe egy ABP klauzula felvételét vállalják. Az ABP a szerződő feleket – a megrendelést kiadó kormánytisztviselőket és a szállításokat teljesítő vállalati vezetőket egyaránt – arra kötelezi, hogy nem vesznek igénybe és nem kezdeményeznek „ösztönző“ módszereket a szóban forgó szerződés esetében. A leleplezett korrump magatartás, tehát az ABP megsértése, hosszabb időre szóló feketelistára kerülést és a már megkötött szerződések hatálytalanítását vonja maga után.

A „Becsület szigetei“ módszerrel szemben felhozható, hogy annak szereplői semmi más nem tesznek, mint hogy megígérik, tartózkodnak attól, ami amúgy is tiltva van, nem ajánlanak fel és nem fogadnak el vesztegetést. Ezzel szemben bebizonyosodott, hogy a felek komolyabban veszik a vesztegetést tiltó és a szankciókat tételesen megnevező szerződéses kötelezettségeket, mint az általános „jó magaviseletre“ vonatkozó ígéreteket.

Európában újabban nagy feltűnést kelt az USA törvénykezésének az az intézkedése, amely bátorítja és jutalmazza a „jelző embereket“, akik jelentik, ha munkaadójuk csalárd módon túl nagy profitot húz állami szerződésekből. A közgondolkodás határozottan ebben az irányban halad és a jelző embereket a korrupció elleni harc hasznos szereplőinek tekintik. A jövő módszere azonban inkább a megelőzés, mint a jelző emberek megjutalmazása lesz.

Nagy szerepet játszhatnak a korrupció elleni védelemben azok a – főleg nemzetközi – pénzintézetek, amelyek nagyobb beruházásokat finanszíroznak koncessziós alapon a fejlődő országokban. Az ő fokozott felelősségük, hogy az általuk nyújtott pénzügyi eszközöket az eredeti célokra fordítsák és a pénzt ne szivattyúzzák ki a korrump tisztviselők és a szállítók vagy vállalkozók egymással kötött titkos ügyletek útján. A Világbank elnöke, James Wolfensohn hivatalának átvételét követően a korrupciómentes beszerzési módszerek kérdését a bank első számú napirendi pontjává tette. Egyre inkább tudatosul az illetékesekben, hogy bármilyen fontosak is a fejlesztési segélyek az elmaradt országok számára, ezek kevés támogatást kapnak a donor országokban, ha a segélyek a kapcsolódó korrupció miatt kidobott pénznek bizonyulnak.

Végül a makroszintű korrupció elleni harc fegyvertárába tartozik a nyilvános vita, amelynek értékét nehéz lenne túlbecsülni. Bízató, hogy míg ezen a fronton kétségtelenül tettekre van szükség, mostanában a gyakori nyilvános viták során egyre többen értik meg ennek a kritikus kérdésnek a jelentőségét.

1. Melléklet

A Vesztegetés Elleni Megállapodás vállalatokra vonatkozó előírásai

Ha egy vállalat olyan országban akar üzletet kötni, amelyben a közbeszerzési szerződések utalást tartalmaznak a vesztegetés elleni megállapodásra, a vállalat levelet intéz a beszerző szervhez, amelyben kötelezettséget vállal, hogy aláveti magát a vesztegetés ellen védő klauzula előírásainak. A levél a következő fő pontokat kell, hogy tartalmazza:

1. A (...vállalat) tudatában van annak, hogy a korrupció számos ország társadalmi és gazdasági fejlődésére pusztító hatást gyakorol. A maga részéről csatlakozik ahhoz az egyre szélesebb körű egyetértéshez, amely szerint javítani kell a nemzetközi kereskedelemmel, beruházásokkal és fejlesztési tevékenységgel kapcsolatos ügyletek átláthatóságát és kiszámíthatóságát.

2. A (... vállalat) üdvözlí a kormánynek az átláthatóság és a kiszámíthatóság növelésére tett intézkedéseit. Ebben az összefüggésben a (...vállalat):

(a) nem ígér és nem juttat ajánlatával kapcsolatban köztisztviselőnek sem vesztegető pénzt, sem egyéb ösztönzést, semmilyen formában,

(b) nem engedi meg, hogy bárki (saját alkalmazottja vagy független ügynöke) illet ígérjen, vagy nyújtson a vállalat nevében,

(c) ajánlatában megnevezi mindazokat, akik az ajánlattal kapcsolatban anyagi juttatásban részesülnek (a múltban és az ajánlat esetleges elfogadását követően), nem számítva ide a saját vállalatának alkalmazottait, de beleértve a vállalat alkalmazottainak az üzlettel kapcsolatos prémiumát, és végül

(d) vállalja, hogy alkalmazottait, ügynökeit, vagy egyéb képviselőit utasítja, hogy azok tartsák tiszteltben (...ország) törvényeit és különösen, hogy hivatalnokoknak ne ajánljanak és ne fizessenek vesztegetést, és ne nyújtsanak egyéb

formájú korrupciós előnyöket se közvetlenül, se közvetve.

.....

(Dátum)

.....

(Alíírás)

Az anyavállalat ügyvezető igazgatója

További részletekkel szolgál a Transparency International berlini irodája, vagy a World Wide Web-en

<http://www.transparency.de>

2. Melléklet

A Latin-Amerikai országok korrupció-ellenes szabályzata

Korrupciós és vesztegetési botrányok sorát megszenvedve, az Amerikai Államok Szervezetének (Organization of American States, OAS) tagállamai eddig példa nélkül álló korrupció-ellenes konvenciót írtak alá. Bár a jogszabály egyes országokban a nemzeti jog szerint még honosításra vár, a konvenció számos definíciója és a végrehajtás mechanizmusa precedens értékű.

A konvenció számos korábbi korlátot tör át, amikor azt igényli az OAS tagországoktól, hogy a vesztegetés és a törvénytelen anyagi előnyhöz jutás minősüljön országaikban bűncselekménynek. A megállapodás egyéb lényeges pontjai a következők:

– Kifejezetten tiltott, hogy valamely ország a „banktitok“-ra hivatkozva megtagadhassa egy másik országtól az általa nyomozati eljárásához kért segítséget.

– A ratifikálás után a konvenció jogi alapot nyújt kiadatási eljárásra korrupciós vád alapján akkor is, ha a két ország között nincs kiadatási megállapodás.

– A konvenció meghatározása szerint a korrupció keretébe tartozik a vesztegetés fizetésén túlmenően a nyújtott előny és a nem-anyagi jutás is.

– Köztisztviselő részéről törvénytelen anyagi előny szerzése korrupciónak minősül és ezt a konvenció szerint az elfogadó országok bűncselekményként törvénybe kell, hogy iktassák, ha a büntető törvénykönyvükben így még nem szerepelne.

Az OAS országok gyökeres korrupció-ellenes megoldásokat keresve preventív intézkedésekben

is megállapodtak. Ezek között szerepel a beszerzésekkel foglalkozó állami hivatalnokok kötelező és nyilvánosságra hozott vagyonynyilatkozata, a korrupciót „jelző emberek“ védelme, legyenek azok akár állami, akár magán alkalmazottak, új törvények, amelyek lehetetlenné teszik, hogy a kenőpénzeket költségként számolják el és így azok adókedvezményt élvezzenek.

Jó jel, hogy időközben úgyszólván valamennyi OAS ország ratifikálta a konvenciót. Ahogy annak előszava kiemeli: a régió kormányai „meggyőződtek arról, hogy a korrupció legyőzése erősíti a demokratikus intézményeket és elejét veszi a gazdaságot torzító és a társadalom erkölcsi szövetét romboló hatásoknak.“

3. Melléklet

Ki a legkevésbé korrump?

(Pontozás: a legjobb = 10)

Sorrend (1996-ban)	Ország	1996-os osztályzat	1995-ös osztályzat
1	Új-Zéland	9.43	9.55
2	Dánia	9.33	9.32
3	Svédország	9.08	8.87
4	Finnország	9.05	9.12
5	Kanada	8.96	8.87
6	Norvégia	8.87	8.61
7	Szingapur	8.80	9.26
8	Svájc	8.76	8.76
9	Hollandia	8.71	8.69
10	Ausztrália	8.60	8.80
11	Írország	8.45	8.57
12	Egyesült Királyság	8.44	8.57
13	Németország	8.27	8.14
14	USA	7.76	7.79
15	Izrael	7.71	---
16	Ausztria	7.59	7.13

Sorrend (1996-ban)	Ország	1996-os osztályzat	1995-ös osztályzat	Sorrend (1996-ban)	Ország	1996-os osztályzat	1995-ös osztályzat
17	Japán	7.05	6.72	38	Mexikó	3.30	3.18
18	Hong-Kong	7.01	7.12	39	Ecuador	3.19	---
19	Franciaország	6.96	7.00	40	Brazília	2.96	2.70
20	Belgium	6.84	6.85	41	Egyiptom	2.84	---
21	Csille	6.80	6.94	42	Kolumbia	2.73	3.44
22	Portugália	6.53	6.56	43	Uganda	2.71	---
23	Dél-Afrika	5.68	5.62	44	Fülöp-szigetek	2.69	2.77
24	Lengyelország	5.55	---	45	Indonézia	2.65	1.94
25	Cseh Köztársaság	5.37	---	46	India	2.63	2.78
26	Malajzia	5.32	5.28	47	Oroszország	2.58	---
27	Dél-Korea	5.02	4.29	48	Venezuela	2.50	2.66
28	Görögország	5.01	4.04	49	Kamerun	2.46	---
29	Tajvan	4.98	5.08	50	Kína	2.43	2.16
30	Jordánia	4.89	---	51	Banglades	2.29	---
31	Magyarország	4.86	4.12	52	Kenya	2.21	---
32	Spanyolország	4.31	4.35	53	Pakisztán	1.00	2.25
33	Törökország	3.54	4.10	54	Nigéria	0.69	---
34	Olaszország	3.42	2.99				
35	Argentína	3.41	5.24				
36	Bolívia	3.40	---				
37	Thaiföld	3.33	2.79				

Forrás: A Transparency International korrupció megfigyelési indexe, 1995-1996

A rangsorolás különböző felmérések adatain alapszik és csupán az azokban részt vevő üzletemberek véleményét tükrözi. Az 1995-ös adatok csak nagyvonalú összehasonlítás céljára alkalmasak, minthogy 1995-ből viszonylag kevés információ állt rendelkezésre.

NAGY Péter-VECSENYI János

A VIZUÁL Kft.



A „vállalkozói esettanulmányok“ módszer a menedzsmentoktatás és vezetőképzés legújabb – s mint ilyen: legigéretesebb – irányzata. A szerzők a Vizual Kft. esetét dolgozták fel, s tanulmányukban e vállalat történetét „mesélik“ el. A módszer a legkülönbébb oktatási helyeken alkalmazható – a cikk ennek lehetőségeire is kitér. Az esettanulmányt abban a reményben adjuk közre, hogy a valós személy és vállalkozás bemutatásával a hazai vállalkozások jobb megismeréséhez járulhatunk ily módon hozzá, anélkül, hogy a reklám vádját vonnánk magunkra.

A vállalkozói esettanulmányok felhasználását a Harvard Business Schoolban kezdték el, jó néhány évtizeddel ezelőtt. Azóta a módszer diadalutat járt be a menedzsmentoktatásban és a vezetőképzésben. Az esettanulmány egy üzleti szituációt mutat be, amely által felvetett problémát vagy problémákat elemezve a diákok vagy egyéb képzési formában részt vevő szakemberek életszerű, de nem „éles“ helyzetben gyakorolhatják az elméleti képzés során tanult alkalmazását és tehetik próbára tényfeltárási, problémaelemzési és döntési képességeiket.

A hagyományos előadáshoz képest a megoldásváltozatok keresésére serkentő esettanulmány-oktatás a diákok aktív közreműködésére épít. Mint az oktatás során sokszor kiderült, az üzleti helyzetek által felvetett problémákra nincs mindig egyetlen, bizonyíthatóan helyes válasz. A legjobb választ néha – a diákokhoz és menedzserekhez hasonlóan – a tanár sem feltétlenül tudja.

Az esettanulmányok rendkívül sokfélék, és mindenkinek lehetnek kedvencei. Van aki a Harvard-modellre esküszik (komplex probléma, hosszabb terjedeleme, rengeteg adat); van aki a rövidebb, egyszerűbb eseteket szereti. Munkánk során az alábbi szempontok szerint osztályoztuk az esettanulmányokat:

1. *a probléma jellege,*
2. *tematika,*
3. *terjedeleme,*

4. *információtartalom,*
5. *az információhordozó fajtája.*

Az egyes szempontok szerint a következő változatokat figyeltük meg:

1. *Az esettanulmányban feldolgozott probléma jellege szerint:*

a) *komplex:* A vállalkozást egy adott időpillanatban a lehető legteljesebb képpel jeleníti meg. Sokféle adatot és ismeretet tartalmaz a vállalat különféle tevékenységi területeiről. A döntési feladat is összetett: a diákoknak a lehető legtöbb szempontot kell figyelembe venniük a probléma megoldásakor. Az esetleírás terjedeleme: 10–12 oldal + mellékletek.

b) *funkcionális:* A vállalkozás egy tevékenységi körére, szakmai problémájára összpontosít. Az eset által szolgáltatott információk döntően e területre összpontosítanak, a más irányú háttér adatok összefoglaló jellegűek. A probléma megoldásához egy szakmai terület elmélyültebb ismerete szükséges.

2. *Tematika szerint:*

a) *vállalati:* Az esettanulmányok döntő többsége egy vállalatról, vállalkozásról vagy csoportról, illetve azok menedzsereiről szól.

b) *iparági:* Léteznek azonban iparági problémákat feldolgozó esettanulmányok is, korlátozott számban.

3. *Terjedeleme szerint:*

a) *terjedelmes:* Komplex vagy bonyolultabbban kifejezhető funkcionális problémák esetében.

b) rövid: Általában funkcionális problémák frappáns megfogalmazására.

4. Információtartalom szerint:

a) valós: Az esettanulmányok döntő többsége, és a „jó” esettanulmányok mindegyike létező vállalkozás valós problémájáról szól.

aa) igazi: A létező vállalkozás és az esettanulmányban bemutatott szereplők igazi nevükön szerepelnek.

ab) álcázott: A vállalkozás vezetői nem szeretnék, ha a cég és a saját nevük megjelenne, de beleegyeznek, hogy a probléma írásban megjelenjen.

b) fiktív: Egyre ritkább gyakorlat, hogy az esettanulmány írója kitalált cég kapcsán készít esettanulmányt, kitalált adatokkal. Mivel az esettanulmány életszerűségét ilyen esetekben szinte sohasem sikerül biztosítani, valamint a diákok feldolgozáshoz kapcsolódó különmunkája, pl. adatgyűjtés is lehetetlenné válik, ezen próbálkozások rendszerint kudarcra végződnek. Vagy ha nem is, a mi programunk és általában az esettanulmányok szellemével ellentétesek.

5. Az információhordozó fajtája szerint:

a) nyomtatott, b) élő, c) videó, d) számítógépes hálózatok: Néhány éve még egyértelmű volt, hogy az esettanulmányok nyomtatásban jelennek meg. Már a kezdetektől élő prezentációk egészítették ki az írásos anyagokat (a tanulmányok egyes szereplőivel). A nyolcvanas évektől elkezdtek videomellékleteket készíteni az írásos anyagokhoz. Legújabbán egy sor esettanulmány felkerül a számítógépes hálózatokra is.

Az esettanulmányokat a legkülönbélebb oktatási szituációkban alkalmazzák. Jellemző oktatási környezetük mégis a felsőoktatási posztgraduális, illetve posztszekunder képzés. Kiemelkedően fontos az ún. vezetőképző programokban való felhasználásuk: gyakorló menedzserek (akik naponta kerülnek döntési helyzetekbe) esti vagy levelező képzésében nagyon hasznosnak bizonyulnak az esettanulmányok. Ezen kívül színesíthetik a különféle tanácsadóképző tréningek napirendjét is. Bizonyos esetek alkalmasak a középiskolai vagy vállalkozói képzések során történő felhasználásra is. A bemutatott esettanulmányt a szerzők és egyéb oktatók különféle szituációkban kipróbálták már, és mindannyiszor érdekesnek találták a résztvevők által lefolytatott vitákat. A vállalkozói-vállalati körből kikerülő vendégkommentárok az olvasót is továbbgondolkodásra, vitára, észrevételeik megtételére készítetik.

Várjuk megjegyzéseiket.

A történet elkezdődik

Lakatos Géza, a *Vizuál Kft.* tulajdonos-igazgatója *máriahalmi* házában dolgozószobájában ülve tervrajzaira könyökölt, és a két telekkel odébb álló szerelőcsarnokot nézegette. Nemrég lett kész, és már olajozottan működik. Arrébb pedig már lát szanak a szociális otthon épületének alapjai. Szórakozottan dobolva az előtte fekvő, a *Vizuál Kft.* negyedévi eladási adatait tartalmazó táblázaton, azt vette észre, hogy gondolatai egyre a bejárathoz vezető útra terítendő kavics körül forognak. Élettársa, Erzsébet kezei között jó soruk lesz az ide költöző öregeknek. De mi legyen a *Vizuállal?* – kérdezte önmagától Lakatos Géza, miután őszintén állapította meg magáról, hogy a lelke már nincs ott a cégben.

A *Vizuál Gmk.* és a magyarországi flipchart piac megszületése

1984-ben, az akkor 28 éves Lakatos Géza a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem elvégzése után a *Medicor*-nál, az orvosi műszereket gyártó nagyvállalatnál dolgozott oktatásszervezőként. Egy nap egy angol tanácsadó az előadásához flipchartot (cserélhető papírlapos értekezleti és oktató tábla) kért. Nemcsak ehelyütt nem tudták, hogy az micsoda. A *Medicor*-nál használt oktatótáblák nehézkesek és – mint a munkatárs saját tenyerén tapasztalhatta – igen súlyosak voltak.

A *Medicor* bútorüzeme a megrendelt hat db flipchart helyett hat db krétás táblát küldött, az eddigieknél nehezebbeket és nagyobbakat. Ha egy *Medicor*-nál, egy jó nevű cégnél a flipchartot így értik, akkor ezzel érdemes foglalkozni, gondolta az egykori munkatárs.

Lakatos Géza a tanácsadói munkája során szerzett tapasztalatok és a vállalati tanácsadással foglalkozó baráti körtől halottak alapján sorra vette egy flipchartkészítő vállalkozás indításának esélyeit. Ami biztos az az, hogy 1984-ben nincs a hazai piacon vállalati képzésekhez és értekezletekhez használható flipchart. A vállalkozás indítása mellett szólt a meglévő felhasználói tapasztalat, a személyes és szakmai ambíciók és némi szabad pénzeszköz („lakásra nem elég”).

A *Vizuál Gmk.* 1984-ben alakult meg Lakatos Géza, családja és barátai szervezésében. A vállalkozás e korai szakaszában úgy gondolták, hogy Magyarországon ötven db flipchartot lehet eladni. A vevők lehetnek nagyvállalatok (*Tungsram, Medicor*) és a nemzetközi kitekintéssel bíró

intézmények (pl. OMFB). A vevők megtalálásában a baráti körnek nagy szerepe volt; ez, az akkori gmk-világban kinövő tanácsadói kör vitte magával a flipchartot az oktatásokra, illetve megkövetelte, hogy a cégeknél legyen flipchart. A kapcsolati háló révén érkeztek is a megrendelések. A kezdeti előállítási nehézségek során a Vizuál megrendelői türelmesek voltak, elviselték a három-négy hónapos szállítási határidőt is.

A Vizuál Gmk. üzletpolitikáját akkoriban jelentősen befolyásolta, hogy tevékenységével új piac született. Habár voltak olcsó táblák, de senki sem tudott a létezésükről, és kevesen tudták, hogy mire lehet az ilyen táblákat használni. (Az egyik első prospektus ezt a hiányt kívánta pótolni.) A Vizuál úgy gondolta, hogy az új terméknel nyugodtan alkalmazhat magasabb árat. Mivel kifejezetten táblákkal kereskedő vállalat nem volt, a Vizuál maga terjesztette és adta el termékeit. A tömegtermeléshez a vállalkozás infrastruktúrája nem volt elegendő, ezért nagy termékválasztékot állítottak elő, kis volumenben.

A gmk rajtja sikeres volt, többek között azért, mert a piaci igény a vállalkozással együtt növekedett. Emellett a tanácsadói ismerettségi kör szoros vevőkapcsolatot biztosított. 1984-től 1989-ig, a rendszerváltásig, nem volt jelentős verseny a hazai flipchart-piacon. A sikerben jelentős tényező volt a vállalkozás családi háttere.

A családi vállalkozás ideje: 1984–1989

1984-ben a táblák gyártása Lakatos Géza akkori barátnője apjának műhelyében kezdődött. Majd a szakítás után a Lakatos család: apa, anya, öcs fogott a táblák készítésébe és a vállalkozás adminisztrálásába.

A nyugdíjas édesapa szerelte össze a táblákat a család Vezér úti lakótelepi lakásában („Füredi úti lakótelep”). A tanárnő édesanya tárgyalt a megrendelőkkel és végezte az adminisztrációt. Gábor, a fiatalabb fiútestvér, az MTI gépkocsi-vezetője szállította házhoz a kész táblákat. Két volt alkalmazott közreműködésével megindult a „kissorozatgyártás” a lakás pincéjében. Az ügyfeleket ekkortól már a kocsitárolóban kialakított irodában fogadták. A műszaki rajzoló nővér tervezte a prospektusokat és szervezte a kiállításokat. Az öcs felesége volt a titkárnő. Az üzletben néhány hónapig – az időközben megnősült – Lakatos Géza felesége is besegített. A feleség később már csak tulajdonosként volt érdekelt a vállalkozásban: a gmk-ba történő húszezer forint befizetésével többségi tulajdonossá vált.

A Vizuál Kft. 1989–1993 között

1989. szeptemberében alakult a Vizuál Kft., Lakatos Gábor 25, és a Vizuál Gmk 75 %-os részarányával. Az egy millió forintos alaptőkének egy részét az áruszállításra használt Volga Kombi gépkocsi tőkésítése jelentette.

1989–90-ben megjelentek a külföldi versenytársak a magyarországi oktatástechnikában, melyek ily módon veszélyeztetni kezdték a flipchart eladásokat is. Ezek a nyugati cégek szakmai tapasztalatukkal, profizmusukkal és piaci erejükkel új kihívást jelentettek a Vizuálnak.

A nyugati versenytársak közül a LEGA magyarországi képviselői irodáján keresztül belépett a terjesztői versenybe is. A Vizuálénál alacsonyabb árakkal jelentkeztek. A német *Medium*, a holland *STC*, a francia *LARA* – a LEGA-val ellentétben – magyar partnercégek útján értékesítenek: a *Medium* magyar képviselője a *Vision*, a *LARA*-é a *Com-ker*, az *STC*-é az *STC Hungária*.

A rendszerváltással egybeeső importliberalizációra és az ily módon alapjaiban megváltozó versenyhelyzetre a Vizuál termékbővítéssel, nagyobb piaci jelenléttel, és az értékesítési csatorna kiépítésével próbált válaszolni. Nem voltak kész receptjeik: Lakatos érezte, hogy valami történik, de nem tudta pontosan megítélni cége helyzetét és lehetőségeit. Hogy lépni, váltani kell, az biztos, gondolta, ezért japáni tanulmányútja előtt barátaitól kért tanácsot, mit kérdezzen az egyes helyszíneken.

Ami a marketinget illeti, a Vizuál prospektusai jók voltak, de meg sem közelítették a nyugati cégek anyagait. Amíg a holland *LEGA* cég száz oldalas, hét nyelven „beszélő” termékkatalógust jelentetett meg, addig a Vizuál prospektusa 39 termékváltozatot hirdetett. Lakatos Géza a Suzuki autógyárban megdöbbenve tapasztalta, hogy ugyanarról a szerelősorról különböző autók gördülnek le. A tanfolyamról hazatérve új prospektust készített; ebben már hatszáz változatról volt szó. Mindeközben tovább gyűjtötte a tapasztalatokat.

1992-ben részt vett a Las Vegas-i Condex számítógépes világkiállításon, emellett több üzleti tárgyalást folytatott, többek között a *De-Lite* vászonkészítő céggel. Az írásvetítő-vászonpiacon azóta is évente körülnéz, tapasztalatot gyűjt.

Lakatos felfigyelt arra, hogy Amerikában a flipchartot már az ÁPISZ jellegű üzletekben is lehet kapni. Lehet, hogy Magyarországon is nem sokára az ÁPISZ-ban vagy az IKEÁ-ban fogják árusítani, ez lenne a jövő? – gondolkodott. Köz-

ben a helyi gyártók olyan termékek előállítására rendezkedtek be, amelyeket nem lehet nagy mennyiségben előállítani, vagy legalábbis nagyon szervízigényesek. A kereskedelemben pedig nagy a konkurencia: minden nagyobb cég szinte mindent árusít. Vajon tíz év múlva mennyi táblát tud eladni a Vizuál? Szinte a egész világpiacot ismerte. Hongkongban csak egyféle tábla van, az amerikai táblák nem szépek. A gyártáshoz viszont fejleszteni kellene: gépsorokat, technológiát; nagyságrendnyi léptékváltásra alkalmas újításokat. Pontosán kellene tudni a nyereségképződés összefüggéseit, amelyről a Vizuál vezetése nem tud többet annál, mint hogy az anyagés bérköltség csak kis része az eladási árnak.

Ahhoz, hogy a gyártásban jövőjük legyen, a céget világméretűvé kellene fejleszteni. A világpiaci tendenciák viszont azt mutatják, hogy nem a gyártók, hanem a kereskedők keresnek igazán. Ám egy magyar nagykereskedés megalakításához, az amerikai Office Depot mintájára, Lakatos nem fűz sok reményt. Nincs hozzá piaci erő, pénz, beszerzési forrás, nincs TQM, nem értenek a vevő nyelvén, nem tudják felmérni a vevői igényeket, sorolja Lakatos az aggályait.

Tapasztalatait továbbgondolva szerinte tehát három út állhat a Vizuál előtt: a gyártás erősítése, a kereskedelem bővítése vagy a kettő kombinációja. Annyi biztos, hogy a jelenlegi forma és tevékenységi keret nem biztosítja a Vizuál hosszabb távú fennmaradását a piacon. 1993-ban mindenesetre először fordult elő, hogy a cégnek nem kapacitás-, hanem megrendelési gondjai voltak. A gyártási tevékenység tehát láthatólag nem biztosította többé a vállalat jövőjét.

A cég anyagi helyzetét igen érzékenyen érintette a Lakatos testvérek 1993-as szétválása. Lakatos Géza a cég értékének 35 %-át fizette ki Gábornak készpénzben. A szétválás komoly cash-flow és likviditási problémákat jelentett a Vizuálnak. A Pestre tervezett új gyártócsarnokra félretett pénzt élte fel a pénzügyi rendezés, ezért aztán a gyártás bővítésére nem Budapesten, hanem vidéken került sor. (A budapesti 1000 m²-es telek ára hat millió forint volt 1993-ban, míg a máriahalmi 10.000 m²-eset 600.000-ért vette a cég 1995-ben.

A családi közreműködés meggyengülése: 1989–94

Lakatos Géza kezdetben megosztotta napjait főállása, a BBL Minőségügyi Kft. (ahol szervezési, minőségfejlesztési tanácsadóként dolgo-

zott) és a Vizuál között, mellyel esetenként foglalkozott. A lelke, mint mondja, kezdettől a Vizuálhoz kötötte. Tanácsadóként nem tapasztalta elégszer, hogy a cégek megfogadnák tanácsait. 1991-ben főállású munkahelye lett a Vizuál.

A kft. megalakulásával megváltozott az addigi családi vállalkozási légkör. A szülők nem léptek be a kft-be. Főként a második világháború utáni korszak emlékeinek hatására nagyobb biztonságra vágytak, és nem is igen hitték, hogy tényleg „szabad” vállalkozni. Előbb Lakatos Géza felesége és öccse között nőtt a feszültség, majd a két testvér között is. Kezdetben az öcs volt a cégvezető, majd a két fiútestvér közösen vezette a céget. Kettejük közül Géza volt a hosszú távra gondolkodó stratégia, míg Gábor az eladó. Egyéniségük különbözősége egyre több ellentétet, végül az öcs 1993-as kiválásához vezetett.

Eközben Lakatos Géza új otthont létesített családjával: felesége, kislánya és kislánya feje fölé a fővárostól 30 km-re levő Komárom-Esztergom megyei faluban, Máriahalmon emelt új tetőt. Az egyedi tervezésű, barátságos háztól nem messze megkezdődtek a Vizuál új szerelőcsarnokának munkálatai is. Ekkortól a kft. tulajdonos-menedzere heti három napot a máriahalmi építkezés munkálataival, majd a gyártás felügyeletével, kettőt pedig a budapesti telephely ügyeinek irányításával töltött.

A gyártótól a kereskedő cégig

Az 1993-ban jelentkező dilemmák és problémák után a Vizuál Kft. megpróbálkozott az irodatechnika szélesebb piacára betörni: így árultak egy sor irodaszert, tollat, naptárat, névjegyartót, disc-tartót stb. Elég hamar megtapasztalták, hogy ezen a piacon nem tudnak versenyezni. Körvonalazódott az új üzleti filozófia: a cég a vizuális szemléltetés eszközeinek gyártója és forgalmazója kíván lenni. Azóta az igazgató kiírtott a cég tevékenységéből minden elemet, amely nem kapcsolódik a vizualitáshoz. 1994 decemberétől a Vizuál új termékekkel jelent meg a piacon: közvetlen tengerentúli beszállítóktól előbb LCD paneleket, majd 1995 elején vetítőtáblákat, 1995 májusában pedig írásvetítőket kezdett forgalmazni.

1995-ben Lakatos Gézában már végképp megérett a meggyőződés, hogy a *Vizuál alapvetően kereskedő cég, amely éppen gyárt is*. A cég a jövőben Lakatos Géza szerint kommunikációs szakértőként definiálja magát, és e tevékeny-

ségéhez ad termékeket meg szolgáltatást is. A cég prospektusán ekkor már Vizuál Tábla és vetítéstechnika Kft. elnevezés áll. Termékskálájuk a Vizuál Flip Chart mellett: épületinformációs, írható felületű, elővonalazott, kitűzős, guruló, kihajtható, sínen eltolható, kereskedelmi és oktatási táblák; irodai információs termékek, irodai térképek, rajzszőges felületek, helytakarékos termékek, vetítési kiegészítők, írásvetítők, táblamásolók, diavetítők, vetítővásznak, állványok és kiegészítők, hangosítók, számítógép- és videó ki- vetítők, könyv- és tárgykivetítők.

A termékimport fedezetét színvonalas vetítők és vásznak forgalmazásából teremtik meg. Exportjuk 1994-ben négy-öt millió Ft-ot tett ki. Az egyedi termékek ellenére Lakatos Géza nem optimista a kereskedelemmel és az exporttal kapcsolatban. A gyártásban – az amerikai és koreai tömeggyártás miatt – öt évnél több esélyt nem ad magának. Szerinte e haladék csak addig tart, amíg a nagy cégek ki nem építik eladási csatornáikat, talán éppen a Vizuálon keresztül. A világ egyre kisebb, és itt is létre fognak jönni az amerikai Office Depot-szerű áruházak, amelyek olcsók. „Az amerikai flipchart iszonyú nehéz, ronda és használhatatlan. Valamennyi szerepünk azért sokáig lesz. De amikor Hongkongban ugyanazt a flipchartot láttam a katalógusban – 140 dollárért –, mint amit a mi konkurensünk árul, akkor rájöttem, hogy ez a világ nemcsak a vászon szempontjából egy világ, hanem a flipchart szempontjából is.”

1995-ben a Vizuál referencialistáján szerepel a Coca Cola, a Pepsi Cola, a Digital, az Ericsson, a Ford, a McDonald's, az Unilever, a General Motors és egy sor más multinacionális vállalat; a hazai oktatási intézmények közül a Nemzetközi Menedzserközpont (IMC); a közintézmények közül a Budapesti Főpolgármesteri Hivatal, több minisztérium, a Magyar Parlament; illetve a pénzügyi szektorból az OTP, a KHB, és sok szálloda. Számos sajtótájékoztató televíziós közvetítésénél nélkülözhetetlen kellékként tűnik fel a háttérben a Vizuál táblája.

Ami a versenytársakat illeti, a tíz évvel korábbi két konkurens cég egyike már nincs a piacon. A másik, a LAK-SZAK, még megvan. Árai mindig alacsonyabbak voltak a Vizuálnál, egészen 1994 nyaráig, amikor a Vizuál iskolatáblája olcsóbb lett. A LAK-SZAK azonban iskolabútorral együtt kínálja tábláit, így szerez több megrendelést.

A verseny érdekes, Lakatos számára némi- képp fájdalmas fejleménye azon betéti társaság

feltűnése a piacon, amelyet két volt kollégája alapított. Ők átmentették a Vizuálnál megismert technikákat az új vállalkozásba. Vidéken gyártanak, termékeik olcsók és a hírek szerint áruk nem növekszik.

A vizuális kommunikációs üzletágban a versenyelőny feltételei Lakatos szerint a presztízs-kiállítású prospektusok, a tökéletes kiszolgálás (üzlet, telefon, vevőkapcsolatok, vevőmegkeresés) és a gyors szállítás. A fent említett japáni és amerikai utak, az elmúlt évek piaci tendenciái és a Vizuál helyzetével kapcsolatos bizonytalan ismeretek készítették Lakatost arra, hogy ártér- kelje a vállalati missziót, a vállalati profilt és a vállalat üzletágát (*nem a tábla eladás a lényeg, hanem a kommunikáció elősegítése*). „Nekünk azt kellett megértenünk, hogy nemcsak a saját tábláinkat kell eladnunk, hanem egyéb, a vállalati kommunikációt elősegítő eszközöket is. A vevőt nem érdekli, hogy a Vizuál gyártja-e vagy forgalmazza a terméket.”

Lakatos Géza úgy látta, a külföldiekkel a specializációban és a szolgáltatásban vehetik fel a versenyt. A Vizuál házhoz viszi és felszereli a termékeit. A külföldi cégek itteni képviselői szerinte nem tudnak a Vizuálnál többet eladni. „Ha kezdetben ezek az eladók nemcsak a terméket adták volna el, ma már nem létezne a Vizuál”, vélekedik.

Bár Lakatos Géza azt állítja, nincs információja piaci részesedésükről, úgy véli, hogy mindenképpen jelen kell lenni a piacon, mert nem az ad el, aki olcsó, hanem aki jelen van. Korábban sok kiállításra jártak, manapság nem nagyon teszik, mert Lakatos szerint ezek nem nyújtanak megfelelő információt az ismertségükről.

A bizonytalan piaci informálódás mellett a vállalkozás további gondja, hogy Lakatos Géza nem tartja magát jó kereskedőnek, sőt mi több, szinte irtózik az eladástól. Két évig volt egy kereskedője, aki beleszeretett az üzletbe és konkurens céget alapított. Utódja ugyan nem hagyta ott a céget, de a teljesítménye elmarad az elődje teljesítményétől. Személyzeti problémáikat gyarapítja, hogy nem találnak megfelelő embert a gyártás irányítására. Annak ellenére, hogy Lakatos Géza a fejlesztésben és a stratégiában érzi magát igazán jól, az ügyvezetést sem tudja kiadni kezéből. Érzi, hogy a vezetési rendszer kidolgozása és működtetése nem az ő feladata lenne, de nem bízik eléggé az emberekben. Egy ismeretlennek sem a nyelvét, sem az etikai tulajdonságait nem ismerem, mondja. „Amikor Japánból visszajöttem, 1990-ben, akkor azt hittem, hogy én

egy év alatt itt rendet vágok és utána majd megyek vissza tanácsadónak. De nem tudom átadni.“ Az amerikai út után termelési, kereskedelmi és pénzügyi vezetőket képzelt maga mellé. Néhány kísérlete kudarcba fulladt, részben időről-időre feltámadó bizalmatlansága miatt, amelyet táplálnak tapasztalatai, pl. a két volt kollégája által megalakított új versenytárs léte is. 1995-ben Lakatos olyan segítségre vágyik, aki a teljes adminisztrációt és kontrollingot irányítani tudja.

Az 1994-es, 180 milliós árbevétel fele forgalmazás volt, másik fele a gyártás. A fedezet 80 %-a a gyártásból eredt. Ennek döntő eleme volt a vizsonteladás. Itt az árrés annyira alacsony, hogy gyakorlatilag még mindig a gyártás tartja el a céget. (1. és 2. melléklet)

A Vizuálnál 1995 tavaszán 25 fő dolgozott. A munkamegosztás szintjei: gyártás, fejlesztés, szállítás, egyéb – úgymint üzletvezetés, marketing, pénzügy, szoftver. A könyvelést félállásos külsőssel végeztetik.

1995 első két hónapjában a vállalat adózás előtti nyeresége 3,5 millió forint volt. Ez volt az első időszak, amikor a forgalmazásból eredő bevétel arányában már meghaladta a gyártásból eredő bevételi részarányt. A cég értékét az igazgató ma is nehezen tudja megbecsülni. „Nem az az érték, ami itt van, hanem az embléma“, mondja.

Vizuál Kft, 1996

A Vizuál Kft. adminisztrációjának irányítását az 1995 novemberében ügyvezetőként visszatérő fivére, Gábor vette át. Géza alakítja a stratégiát és irányítja a gyártást. Visszatért a vállalkozásba Géza nővére, Enikő is, aki korábban a prospektusokat készítette, most pedig a pénzkezeléssel kapcsolatos teendőket végzi.

A vállalkozás legnagyobb ügyfelei (Audi, Ericsson, Ford, MTV) hűségesnek tűnnek, megrendeléseiket nem befolyásolják az árváltozások. Az aktív marketingeszközök közül a Vizuál egyre kevesebbet alkalmaz, és tapasztalataik szerint ez nem érinti kedvezőtlenül a bevételek alakulását. A bevezetett név mellett változatlanul a minőségi vevőszolgálat az, ami Géza szerint biztosítja eladásuk szinten tartását.

A Vizuál működésének finanszírozása a bevételekből biztosítottnak tűnik. Lakatos Géza bizonytalan annak megítélésében, hogy érdemes-e a cégbe befektetni. A felszabaduló pénzeszközöket nem szívesen viszi a pénzpiacra, ezzel indokolja a máriahalmi szeretetotthon létesítésének ötletét, pénzügyi racionalitását.

A termékválaszték időről időre bővül, de saját gyártásukban nem történt termékfejlesztés az utóbbi két évben.

A vállalkozás vezetésében a két fiútestvér békés egymás mellett élésre rendezkedett be. A rájuk eső feladatokat maximális szakmai lelkiismerettel és a másik fél integritását tiszteletben tartva végzik. Egyikük sem szalad előbbre a másikkal.

Lakatos Géza: Önéletrajz helyett

Négyéves korom óta Pesten élek. Szüleim a háború előtt jó módúak voltak. A háború után jelentősen romlott a helyzetünk, minden szempontból. A szocializmusban édesanyám tanárnő, édesapám fizikai munkás, technikus volt.

A családukat ért diszkrimináció engem már nem érintett. Az egyetemi éveim alatt gond nélkül kaptam útlevelet, sőt sok hivatalos úton voltam a Közgazdászhallgatók Világszövetségével (AIESEC).

Nővérem műszaki rajzoló volt, később ügyintézői állásokban dolgozott. Öcsém szakközépiskolát végzett, gépkocsivezetéssel, ügyintézővel, később a cég ügyvezetésével foglalkozott.

Én közgazdasági szakközépiskolát és egyetemet végeztem. Az egyetemen szereztem két felsőfokú nyelvvizsgát. Egyszer nyertem országos TDK-versenyt. Osztályzataim négyes körüliek voltak. Számvitel és történelem voltak a gyenge oldalaim. Nyelvből és matekból nem voltam rossz, de kitűnő sem. Az egyetem alatt nagyon élveztem az AIESEC szervező munkát. Jártam szociológia körbe, de elméleti igényességem nem volt.

Családukat és én is szűk körben éltünk, élünk. Vállalkozót a családi körben nem láttam. Nagyapám ügyvéd volt és földbirtokos, de őt nem ismertem.

Az egyetemen egy évet halasztottam, és közben részt vettem egy OMFB-s innovációs kutatásban. A diplomamunkámat az innovációt akadályozó tényezőkről írtam. Kettessel „jutalmazták“. Az egyetem végéig fogalmam sem volt, mi az, hogy vállalat.

Az egyetem elvégzése után a Medicor műszaki igazgatója mellé kerültem koordinátornak. Egy japán szervezési módszer bevezetését kellett koordinálnom, nagy szabadságfokkal. Ennek kapcsán jártam a Medicor gyárakban és szereztem benyomást iparról, gyártásról. Ez a tapasztalat folytatódott, amikor tanácsadó voltam.

A tanácsadáshoz szükséges ismereteket hazai és külföldi szakemberektől kaptam. Ezek az ismeretek – az akkori és részemről csak kívülállóként ismert vállalati gyakorlatokban – gyengén hasznosultak.

A gmk-alapítási hullám idején friss diplomás voltam. A szociológia kör vezetőjének már volt gmk-ja, ennek környékén csináltam én is kisebb munkákat.

Otthon mindig én voltam az ügyetlen. Ma sem szeretek barkácsolni. Pontatlan, türelmetlen vagyok. A táblafejlesztés jelentős része az én koordinációmmal történt, úgy, hogy sokat gondolkoztam és másoktól szereztem gyakorlati segítséget.

Néhány éve főállásban irányítom a vállalkozásomat, amelyet sok évig csak távolról vezettem. Azt gondoltam, hogy a sok racionális dolgot, amit másoknak javasoltam és ők nem valósítottak meg, talán nekem sikerül.

Annak idején a tábla maga is újdonság volt, ezen kívül a kihívást az jelentette, hogyan lehet minőségi terméket gyártani és hatékonyan eljuttatni a vevőhöz. Ma, az otthonnal kapcsolatban a kihívás az, hogyan lehet nem a szokásos szociális

otthon módjára, hanem nyugdíjas panzióként működtetni. Ez igazi alkotó feladat.

Lóhátón

A máriahalmi ház udvara felől lovak nyerítése hallatszik. Géza gondol egyet, lesétál az istállóhoz. Felynyergeli közelmúltban vett lovát. Ügés közben azon töri a fejét, hogy ki lesz az, aki a Vizuálnál megmarkolja a gyeplőt és újra vágára fogja a céget.

VENDÉGKOMMENTÁROK

A VIZUÁL ESETTANULMÁNYHOZ

Növekedni kell

Lakatos Géza és a Vizuál esete csak egy azon – tipikusnak is nevezhető – esetek közül, amelyek a magyarországi vállalkozói réteg nyolcvanas évek közepén elkezdődött kialakulását kísérte. Az ekkoriban megalakuló vállalkozások legtöbbször – akkortájt még csak gmk, vgm, vagy egyszerűen „maszek“ nevekkkel illetett formák – nagyon jól megtalálta azokat a piaci réseket, amelyeken

1. melléklet

A Vizuál Irodatechnikai Kft. eredménykimutatása

	1991	1992	1993	1994	1995
					(eFt)
Értékesítés nettó árbevétele	45983	102247	148279	173746	210795
Egyéb árbevételek	5	336	70	198	381
Aktivált saját teljesítmények értéke		955	1105	2085	7
Anyagjellegű ráfordítások	27200	37640	89608	121359	145594
Személyi jellegű ráfordítások	6974	16675	26600	25246	14000
Értékcsökkenési leírás	347	1709	2475	2654	2851
Egyéb költségek	1547	43511	22589	11334	21775
Egyéb ráfordítások	1451	3843	2770	3323	1312
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	8469	160	5412	12113	25651
Pénzügyi műveletek bevételei	304	1868	771	316	512
Pénzügyi műveletek ráfordításai	76		54	1	
Pénzügyi műveletek eredménye	228	1868	717	315	512
Szokásos vállalkozási eredmény	8697	2028	6129	12428	26163
Rendkívüli bevételek			98	194	8000
Rendkívüli ráfordítások			1091	99	
Rendkívüli eredmény			-993	95	8000
Adózás előtti eredmény	8697	2028	5136	12523	34163
Adófizetési kötelezettség	1939	1655	2081	4504	6140
Adózott eredmény	6758	373	3055	8019	28023
Mérleg szerinti eredmény	3500	373	1755	1000	28023

A Vizuál Irodatechnikai Kft. mérlege

	1991	1992	1993	1994	1995
					(eFt)
Befektetett eszközök	2977	5096	7323	5787	15890
Immateriális javak		81	202		
Tárgyi eszközök	2977	5015	7121	5787	15890
Forgóeszközök	11647	49175	45051	37503	43908
Készletek	1092	10145	16051	19169	17339
Követelések	9262	21192	12645	6903	17393
Értékpapírok		16000			
Pénzeszközök	1293	1838	16355	11431	9176
Aktív időbeli elhatárolások		39	113		5
Eszközök (aktív) összesen	14624	54310	52487	43290	59803
Saját tőke	4511	5222	2777	3464	30366
Jegyzett tőke	1000	1000	1000	1000	1000
Eredménytartalék	11	3849	22	1464	1343
Mérleg szerinti eredmény	3500	373	1755	1000	28023
Kötelezettségek	10113	49088	49710	39826	29437
Hosszú lejáratú kötelezettségek	151	150			
Rövid lejáratú kötelezettségek	9962	48938	49710	39826	29437
Források (passzívák) összesen	14624	54310	52487	43290	59803

elindulva nemcsak a család biztos megélhetését, hanem bizonyos esetekben néhány alkalmazot-tét is biztosítani lehetett.

Közös jellemzője volt ezeknek a vállalkozá-soknak a családi jelleg (a cég alkalmazotti gárdá-ja legtöbbször a családból vagy baráti körből állt össze), a pénztelenség, a tapasztalatlanság (hon-nan is lett volna tapasztalata bárkinek egy vállal-kozásban) és a kiszámíthatatlan politikai és gaz-dasági környezet. Mindez nagyon sok vállalko-zásra rányomta bélyegét.

Van azonban még egy tényező, amelyet nem szabad figyelmen kívül hagynunk. Ez a vállal-kozás tulajdonosának, vagy döntéshozó vezető-jének „átalakulási“ képessége; egy vállalkozás semmiből való létrehozása – főleg az akkori környezetben – teljesen más gondolkodásmódot, más stratégiát igényelt, mint amilyenre egy be-vezetett, ismert, elfogadhatóan üzemelő vállal-kozás üzemeltetéséhez, illetve fejlesztéséhez szükség van.

És ez az a pont, ahol a legtöbb vállalkozás elvérzik. Amíg egy kisvállalkozást lehet egyedül,

kézi vezérléssel irányítani, addig egy „nagyot“ már csak az egyes funkciók megosztásával, rend-szerességgel és tervezéssel lehet kordában tar-tani. Ez az, amit nagyon sok tulajdonos nem kel-lően tud kezelni. Egyrészt azért, mert – teljesen érthetően – úgy véli, hogy csak ő maga képes a legjobb döntést meghozni, másrészt pedig, mert nem tart másokat elég megbízhatónak arra, hogy a vállalkozásába beleavatkozzon.

Lakatos Géza vállalkozása is az előbbi akadá-lyokkal találta magát szemben; a családi alapon szerveződött cég egyensúlya többször megbillent a családon belüli változások (válás, nézeteltéré-sek) anyagi vonzata miatt: a tulajdonos egy jó ideig megosztotta magát tanácsadói állása és vál-lalkozása között, vélhetően az előző ok miatt a Vizuál nem használta ki kellőképpen a monopol-helyzet felkínálta gyors fejlődési lehetőséget, a tulajdonos nem osztotta szét kellően a munkát, ami a hatékonyságot jelentősen befolyásolta.

Az esettanulmányban megfogalmazott kér-désre, mely a gyártás, illetve az értékesítés közöt-ti döntést sürgeti, tulajdonképpen maga a tulaj-

donos adja meg a választ; „nem a tábla-eladás a lényeg, hanem a kommunikáció elősegítése“.

Ez az a mondat, amely azt az érzést kelti az olvasóban, hogy megvan a megoldás. Ha ezt a „politikát“ sikeresen – és gyorsan – át tudják ültetni a gyakorlatba, akkor nagy esélye van a Vizuálnak nemcsak a fennmaradásra, hanem a további növekedésre is, hiszen ez a mondat nagyon jó üzletpolitikát sejtet; nézzük azt, hogy mit várnak a vevők egy ilyen profilú cégtől, és kövessünk el mindent az így megfogalmazódott igények kielégítésére. Ezek mellett már csak másodrendű és szinte kizárólag gazdaságossági kérdés – bár tudom, hogy az alapvetően a gyártásból kinövő cég születésénél való bábáskodás miatt ez Lakatosnak lelkileg sokkal fontosabb lehet – az, hogy gyártson-e saját táblát, vagy forgalmazza-e más gyártók tábláit a Vizuál.

Meggyőződésem azonban, hogy ha helyesen mérik fel a piacot, képesek megtalálni azokat a piaci szegmenseket, ahol csak az egyedileg gyártott táblák jelentenek megoldást. Természetesen a „kommunikáció elősegítése“ érdekében a vevők a táblák mellett nagyon sok egyéb terméket is igényelnek, hiszen a gazdaságosság által kikényszerített „one stop shopping“ tendencia ezen a piacon is egyre jobban terjed.

Halmos Gábor
kereskedelmi és marketing vezető
SKF Svéd Golyóscsapágy Rt.

Mit, ki és hogyan?

A Vizuál Kft.-ről készült esettanulmány alapján úgy tűnik, Lakatos Gézának van elképzelése arról, hogy milyen irányba, milyen stratégiával haladjon a cég, a kérdés csak az, hogy ki és hogyan valósítsa ezt meg. A kívülálló számára könnyű megállapítani, hogy az alapító, illetve építkező időszak jellemezte a cég eddigi történetét. Azt sem nehéz megállapítani, hogy a működtető szakaszba való átmenet tipikus nehézségeit élik át. A mechanizmusok ugyanis még a nem ritkán érzelmi alapokon működő családi vállalkozás sajátjai, a felépített vállalkozás pedig már profeszszionális működtetést igényel. Pontos piaci felmérést az igényekről, és annak megfelelő üzleti tervet, erre alkalmasan épülő szervezetet, az üzleti célkitűzéseknek megfelelő követelményrendszer, normarendszer és bérezési-ösztönzési rendszer kialakításával és működtetésével.

Mindez megannyi kitűnő szakembert igényel, ez azonban az úttörő családi vállalkozásoknak

szinte soha nem sajátja. Ezért is olyan ismerős az a dilemma, amely Lakatos Gézá foglalkoztatja, bár az érintett embereket ez ritkán vigasztalja. Mert nagyon nehéz felismerni, hogy azok az irányítási eszközök, amelyek sikeresen beváltak egy fejlődési szakaszban, nem megfelelőek egy újabbban. Hogy itt már a „maximális szakmai lelkiismeret“ kevés lehet (és ezért legkevésbé az addigi vezetőket és vezetési módszereket kell kárhóztatni). Hogy a tulajdonos és az ügyvezető szerepe egy idő után jobb, ha különválik. Mert nehéz elhinni, hogy nem családtag is sikeresen viheti a céget, ha szakmailag alkalmas rá. Hogy erre a szerepre a fő kiválasztási szempont nem feltétlenül az, hogy „fiatal és lelkes“ legyen. Hogy a bizalom elengedhetetlen a kiválasztásnál. Hogy ez nem vész kárba, ha megfelelő ellenőrzési és ösztönzési rendszer lép életbe. Hogy a család és tagjai iránti érzelmek nehezítik a tisztánlátást.

Úgy gondolom, hogy a cég és termékeinek piaci helyzetfelmérése elengedhetetlen a helyes stratégia kialakításához. Nem kétlem, hogy megbízható ismeretek birtokában Lakatos Géza ebben sikeres lesz. Valószínűleg mindenképpen érdemes építeni az általuk egyedül és hitelesen működtetett szolgáltatásra a forgalmazás fejlesztése mellett. De mindennek megvalósításához egy erre a feladatra alkalmas, tapasztalt ügyvezető igazgatót kell találnia, miközben a saját szerepét is újrafogalmazza, megvalósítja talán úgy is, hogy amikor eljön az ideje, elengedi az ügyvezetője kezét.

Csémi Mária
emberi erőforrás manager
ICL Hungary Kft.

Vizuál Kft– Látja? Nem látja? Na látja!

„A termék a gyárban készül. Amit a fogyasztó megvesz, az a márka. Egy terméket lemásolhat a versenytárs, a márkát nem, mert az egyedi. Egy termék gyorsan kimehet a divatból, de egy sikeres márka örökéletű.“

1984-ben, az első flipchart elkészülésével kezdetét vette a következő évek egyik siker-története. Minden körülmény adva volt ahhoz, hogy a termék és rajta keresztül a Vizuál név hosszú távra sikeressé váljon. A marketingkommunikációs szakember számára számos olyan, a szűken vett szakterülete szempontjából is tanulságos elemet lehet kiemelni ebből az esettanulmányból, mely túlmutat a Vizuál Kft. és Lakatos

Géza történetén. Rámutat egy termék és márka-név bevezetés néhány fontos lépésére, a nehézségekre, a buktatókra.

*Van egy nagyszerű termékötlet?! –
Folytatás nélkül?*

Sikertörténet ritkán íródik nagy ötlet, új termék megszületése nélkül – jelen esetben ez megvolt. Lényeg, hogy más volt, mint az eddig megszokott, és volt rá piaci igény. A flipchart az akkori magyar körülmények között megfelelt ennek a követelménynek; újdonságot hozott a vállalati tréningek, megbeszélések életében. Enélkül már nem volt igazi egy előadás sem. – Az adott helyen, az adott időben olyan termékkel és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokkal tudott előállni a Vizuál, mely egy gyorsan növekvő méretű célcsoport igényére nyújtott tényleges megoldást. (Természetesen ezt a különleges helyzetet nem szabad misztifikálni, látni kell, hogy ez a termék csak Magyarországon egyedi.)

A szélesedő, egyre változatosabb *irodaitermék-palettában* találta meg Lakatos Géza ezt a rést olyannyira jól, hogy az első időszakban bátran tudott felárat érvényesíteni a vásárlóival szemben. A piaci körülmények is segítették a termék bevezetését, ugyanis pár évig jelentős (értsd tőkeerős) versenytársak nélkül tudott a Vizuál Kft. növekedni.

Várható volt, hogy ez a piaci előny leépül, esetleg helyettesítő termékek jelennek meg, melyek funkcionálisan kiváltják a flipchartot. Erre a helyzetre Lakatos Géza megpróbált felkészülni, alkalmazkodni az évek során; átfogalmazta a cég küldetését az adott igényeknek megfelelően, felmérte a piaci igényeket, újabb termékeket/szolgáltatásokat vezetett be, bel- és külkereskedelmi tevékenységbe kezdett. Sajnos ezek segítségével sem sikerült a Vizuálnak túlszárnyalnia 1980-as évekbeli önmagát és ezt maguk is elismerik: nem voltak kész, hatásos receptjeik a megjelenő versenytársak ellen. A tevékenység utolsó éveiben egyáltalán nem történt termékfejlesztés – ezzel gyakorlatilag kiszállt a vállalkozásból a vitalitás, az az életerő, ami tovább lendítette volna a Vizuál termékcsaládot és márkanévet. A meglevő, hűséges ügyfelek már nem a négy-öt évvel ezelőtt megvásárolt terméket keresték újra.

Elég a prospektus, avagy az elmaradt marketingeszközök

Általános jelenség, hogy sikeres piaci bevezetés után a gyártók lefaragnak a marketingköltségek-

ből, mondván, a termék már eladja önmagát. („A bevezetett név mellett a minőségi vevőszolgálat az, ami biztosítja az eladások szinten tartását“, vélekedett Lakatos Géza.) Egy ideig még a tehetlenségi erő is viszi előre a céget, de a vásárlókban napról napra fel kell éleszteni a vágyat az adott termék iránt, informálni kell a törzsvásárlókat az újdonságokról, meg kell erősíteni a döntés/vásárlás helyességét és a Vizuál név mögött meghúzódó pozitív asszociációkat (jó minőség, vevőbarát kiszolgálás stb.) Ennek elhanyagolását nem engedheti meg magának egy versenyhelyzetben levő vállalkozás sem – ez meg is bosszulta magát a Vizuál Kft esetében: Nem sikerült hosszú távon is tartós belépési korlátot építeni a versenytársak ellen.

Milyen megoldásokkal próbált a Vizuál kitörni?

Három alapvető irány fogalmazódott meg a cég vezetőjének fejében.

1. *Vissza a gyökerekhez:*

Visszaállni az eredeti gyártásközpontú megközelítésre és direkt értékesítés/vevőszolgálatra. Ezen megoldás megvalósítását több tényező is hátráltatta: elmaradt termékfejlesztések; magas beruházásigény; a piaci igények változása által diktált állandó továbblépés/fejlődés szükségessége; és szakemberhiány.

2. *Csupán kereskedni*

A termékválaszték külső forrásokból történő bővítésével, más gyártóktól való beszerzésre alapozással a kereskedelmi jelleg felé vette az irányt a Vizuál. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az éles árverseny, az alacsony árreakciók időszakában egy diverzifikáltabb termékportfólió felé való eltolódás nem szerencsés olyan cég esetében, amely éppen saját termékeinek direkt értékesítési és kiszolgálási módszerével tudott szoros kapcsolatokat kialakítani vevőivel. Ennek sikeres megvalósítását a csökkenő kereskedelmi árreakciók, a kiépített elosztórendszer hiánya és a személyzeti gondok hátráltatták az évek során.

3. *Az előbbi két változat kombinációja*

Talán ez lenne a legrosszabb megoldás, mivel az előbb felsorolt nehézségek közül egyiket sem oldotta volna meg igazán, ráadásul sokkal diverzifikáltabb, bonyolultabb, és ezért talán átláthatatlanabb szervezetet kellett volna irányítani egy lendületében kissé megtorpant vezetői csapatnak.

Mit tehet most Lakatos Géza, mi legyen a Vizuál sorsa?

A körülményeket és azt figyelembe véve, hogy a személyes motiváltságát egyre kevésbé érző és

jó, húzó szakemberek híján levő Lakatos Géza számára a legjobb és legkifizetődőbb megoldás a Vizuál Kft és a hozzá tartozó márkanév eladása.

„Nem az az érték, ami itt van, hanem az embléma“ – vélekedik 1995-ben Lakatos Géza, és nagyon helyesen ismeri fel: egy vállalat értékét manapság nem csupán az ingatlanok, a gépek, berendezések, a gyártott termékek minősége és értéke adja meg. A könyv szerinti érték többszörösét is hajlandók kifizetni a befektetők, csupán azért, hogy egy márkanévet használhassanak, adott vásárlói réteget megnyerjenek. Ezt kellene kihasználnia a Vizuál Kft tulajdonosának, és vevőt találni, amíg a cégben és a márkanévben rejlő értékek (pl. hűséges vásárlók, vevőszolgálat) megvannak és hozzáadott értéket képviselnek a Vizuál Kft könyv szerinti értékéhez.

Kecskeméti Attila

kutatási és tervezési menedzser

Young and Rubicam Budapest

Tantörténet – Géza

Az esettanulmány hőse, Lakatos Géza sikeres vállalkozó, képzett szakember, aki hamar vezető pozícióba tud kerülni. Kitűnő érzékkel találja meg a piaci rést, amely minden kisvállalkozás piaci sikerének elengedhetetlen feltétele. A nyugati menedzsmentismeretek által ideálisnak tartott „megfelelő ember-megfelelő időben-megfelelő helyen“ jegyében lép vállalkozásával a piacra, és mégis...

És mégis, a Vizuál Kft esete nem sikertörténet, vagy legalábbis keserűes sikertörténet. Felmerül a kérdés az olvasóban; miért nem kerekedett igazi sikersztori a Vizuál történetéből? Hogyan lehetett volna az?

A vállalkozó

Lakatos Géza kifejezetten rugalmas, könnyen alkalmazkodó személyiség. Az esettanulmányban írottak egyik érdekessége, hogy a főszereplő érvrendszeréből teljesen hiányzik a magyar vállalkozókra jellemző makrogazdasági szintű bünbakkeresés. Géza nem okolja a környezetet vélt vagy valós bajaiért, hanem elfogadja a realitásokat és folyamatosan alkalmazkodni próbál. Professzionális tudásával, állandóan fejlesztett képességeivel és válogatott forrásból szerzett ismeretekkel igyekszik eredményt elérni. E kettő ötvözése során folyamatosan megfizeti a tanulópenzt – nagy tanulság, hogy még egy kiváló képességű vállalkozó is nehezen találja meg a vá-

laszt a vállalkozás alapvető problémáira; így még inkább törvényszerű azok bukása, akik sem képzettséggel, sem adottsággal nem rendelkeznek.

A család

A vállalkozás életében mindvégig rendkívül elmentmondásosan van jelen a család mint erőforrás. Századvégi történet ez a javából, ami a családi szereplők magatartását illeti. Teljesen különböző tudással és háttérrel rendelkeznek, ám közös bennük, hogy kapcsolódásuk a történethez „nem tudják, de teszik“ alapon történik. Géza ügyesen ráharap a piaci lehetőségekre, de nem tudja és nem is vizsgálja, hogy a piaci rés mekkora mozgásteret jelent, mennyi ideig áll fenn, milyen szereplőkkel bír (pl. kik is lesznek a vevők). A családtagok ad hoc szerepeket vállalnak ebben a folyamatban, ahelyett, hogy átgondolnák a szerepkészlet adta lehetőségeket. Csak a gürcölés állandó, egyébként sodródni együttműködés helyett – sok az improvizáció, amelyért személyesen, érzelmeikkel és vállalkozóként is nagy árat fizetnek.

A menedzser

Lakatos Géza menedzseri gyakorlatára a szervezett spontaneitás jellemző. Ötlefüzérei hol tervvé állnak össze, hol a tervszerűség látszatát öltik, a végső minőséget pedig a családi szerepvállalás erősségei és gyengeségei determinálják. Géza személyesen kétszer is krízishelyzetbe, a cég pedig a tönk szélére kerül a testvéri és házastársi problémák miatt.

Géza a pénzügyi kérdésekben egyszerre bátor és konzervatív; reálisan próbálja követni a lehetőségeket, de a nagyobb expanziót biztosító külső tőkebevonás elől, amikor pedig a cég érdeke esetleg azt diktálná, menekül. A válsághelyzetek ezért nem akkor érik, amikor el lehetne rugaszkodni, hanem néhány lépéssel hátrébb.

Lakatos Géza világpolgár, europolgár, akít a referenciák – multik és mások – igazolnak. Közben földhözragadt ügyek intézésére fordítja energiáit, a gyeplőt nem tudja kiadni keze közül, és ezzel a szokásos kisvállalkozói magatartást modellezi; az első kompetitív munkatárs megjelenésével delegálási, bizalmi problémái vannak. Kár, hogy a hódító Vizuál ettől pusztán tan-, nem pedig egyértelmű sikertörténet.

Dr. Soltész Anikó
igazgató

SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány

BARTÓK NAGY András:

Vezetői számvitel

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,
Budapest, 1997. 244 p.

A vállalatok vezetéséhez, irányításához információkra van szükség; az információk jelentős részét (eszközök és források állománya, az azokban bekövetkezett változások, a pénzügyi helyzet stb.) pedig a számvitel szolgáltatja. Mindezek az információk szolgálnak alapul a vállalati tevékenység tervezéséhez, ellenőrzéséhez, a döntések megalapozásához, az eredmények méréséhez és értékeléséhez. A vezetők számára kézikönyvként megjelent kiadvány szerzője a vezetői számvitel lényegéből kiindulva ismerteti a számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény ide vonatkozó rendelkezéseit. Arra is rámutat, hogy Magyarországon 1992. január 1-jétől kezdődően a számviteli szabályozás – összhangban a nemzetközi gyakorlattal – pénzügyi és vezetői számvitelre oszlik. Az előbbi elsődleges feladata a szervezeten kívüli felhasználók (vevők, szállítók, bankok, adóhatóságok stb.) részére szükséges pénzügyi beszámoló elkészítése a vállalat egészéről.

A vezetői számvitel célja a menedzsment, a „belső” vállalati kör információs igényeinek biztosítása. A készítési kötelezettségről és a tartalomról nincs jogszabályi előírás. A kétféle számviteli rendszert összehasonlítva kitűnik, hogy míg a pénzügyi számvitel elveit, tartalmát törvény szabályozza, addig a vezetői számvitel kialakítása kizárólag a vállalkozó hatáskörébe tartozik. A vállalkozás szervezeteire, termékeire koncentrálnak, az elmúlt időszakok adatain kívül – a tervezés keretében – a jövőbeni adatokat és információkat is figyelembe veszi.

A vezetői számvitel nálunk még kialakulóban van, a könyvből azonban megismerjük a rendszer bevezetése során elvégzendő feladatokat. Az eddigi gyakorlatban a költségközpontú, az árbevételközpontú, az eredményközpontú és egyéb (pél-

dául beruházásfejlesztés központú, eszközgazdálkodás központú) rendszerek terjedtek el. A szerző elsősorban a költségközpontú rendszerrel foglalkozik, mert széleskörűen alkalmazható: hazai viszonylatban ezzel érhető el a legjobb, leghasznosabb eredmény és a nemzetközi gyakorlatban is ez vált általánossá.

A költségvetési, költséggazdálkodási, önköltségszámítási ismeretek keretében bemutatásra kerülnek a költségtervezés, utalványozás, ellenőrzés, elemzés, információnyújtás stb. tevékenységei, továbbá a legfontosabb gazdálkodási szabályok és módszerek – példák és megoldásaik kíséretében. Szó van itt – többek között – a költségek csoportosításáról, a költséggazdálkodás fejlődési tendenciáiról és sikeres megvalósításáról. Ez utóbbi érdekében célszerű költségterveket összeállítani az érdekeltek bevonásával. A korszerű módszereket a költségnormák, a fedezetiköltség-számítás, a határköltségszámítás, az értékelemzés alkalmazása jelentik. Megismerjük ez utóbbi speciális eljárásait, valamint az egyéb módszerek közül az egyenértékszamos gépórák, a költségokozás, a bruttó fedezeti elv szerinti költségfelosztás menetét. Itt is számszerű példák és megoldásaik szemléltetik az egyes módszerek gyakorlati alkalmazását.

Képet kapunk a könyvből az önköltségszámítási tevékenység alapelveiről, tartalmáról, az önköltségszámítás fajtáiról, azok hatékonyságának követelményeiről, az Önköltségszámítási Szabályzat összeállításával kapcsolatos tudnivalókról. Megismerjük a tevékenységekhez, döntésekhez kapcsolódó gazdasági kalkuláció felhasználási lehetőségeit, fajtáit (példák kíséretében), majd a „Költségközpontos” vezetői számvitel rendszerének, alrendszerének kialakítását és működtetését tanulmányozhatjuk.

A „költségközpontos” vezetői számvitel rendszerének kialakítása csak akkor lehet eredményes, ha a vezetés elkötelezi magát mellette és

kijelöli a rendszer megszervezésére alkalmas személyt. Nem hanyagolhatók el az ágazati sajátosságok sem a kialakítás során; a szervezeti struktúra eltérő megoldásokat tehet szükségessé. A tervszerű irányításhoz megfelelő stratégiai és operatív tervekre van szükség. A stratégiai tervek hosszabb időt igénylő, nagyjelentőségű feladatokat határoznak meg, az operatív tervek alaptervek (költségvetés, mérlegterv, fontosabb mutatószámok terve) és kiegészítő tervek lehetnek; az utóbbiakhoz a termelési terv, értékesítési terv, műszaki fejlesztési terv stb. tartozik. Részletesen megismerjük a könyvből a költségtervek tervezési eljárásait, módszereit és a költségelszámolásra vonatkozó hazai előírásokat, s a költséghe-lyi, költségviselőkre történő költségelszámolás követelményeit.

A könyv végül a költségnemek és költséghe-lyek költségeinek, az önköltségnek, s az ered-mény alakulásának elemzését tartalmazza, bemu-tatva az elemzés módszerét és eljárásait példák kíséretében.

A *Mellékletek* közt először a vezetői számvitel tartalmának három angol szakkönyv szerinti meghatározását, majd a különböző tervek, költ-ségrészletezések mintáit, a kalkulációs sémák ágazati összehasonlító kimutatását találjuk.

R. I.

TÉTÉNYI Veronika:

Pénzügyi és vállalkozás-finanszírozási ismeretek

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt.,
Budapest, 1996. 454 p.

A szerző a társadalmi fejlődés során kialakult pénz – mint az áruk általános halmazából kiváló különleges áru – funkcióitól kezdve foglalkozik a pénzteremtés módjaival, a pénz fajtaival és idő-értékével, majd a bankrendszerrel összefüggő monetáris politikával.

Könyve a 2/1995. (II. 22.) PM és az azt mó-dosító 11/1995. (V. 27.) PM rendeletekben fog-

laltaknak megfelelően tartalmazza a pénzügyi ügyintézői szakképesítés szakmai és vizsga-követelményeit (vállalkozói szakon) az oktatók és a vizsgára készülők számára. Az összeállítás ismeretanyagát ezen túlmenően jól haszno-síthatják a mérlegképes könyvelői, a pénzügyi és adótanácsadói, sőt az okleveles könyvvizsgálói képzésben részt vevők is.

A pénzügyi tevékenységek bemutatása után az Állami Bankfelügyelettel és a pénzü-gyetek működésének feltételeivel, a passzív és aktív bankügyletekkel s a bankrendszerrel kap-csolatos tudnivalókkal ismerkedünk meg. A bankszolgáltatások sokfélék (factoring és forfait ügylet, váltó le- és viszontleszámtolás, lízing, bankgarancia és bankezesesség, pénzváltás, hitel-képességvizsgálat stb.) s közülük valamennyiről tájékozódhatunk.

A pénzforgalom mint gyűjtőfogalom a pénz-tulajdonosok közti pénzmozgások összességét jelenti, lebonyolítása közvetlenül vagy közvetve (bankszámlán) történhet. A fizetések pénzügyi közreműködéssel történő lebonyolítását bank-számlaszerződés kötése előzi meg; a szerző be-mutatja a bankszámla megnyitásának feltételeit, a megbízások teljesítésének, s a bankszámlák megszüntetésének módját. A továbbiakban szó van a belföldi pénzforgalom lebonyolításának módjairól (bankszámláról, házipénztáron keres-tül, bank- és hitelkártyával, csekkkel, akkredi-tívvel, elszámolási csekkkel stb.). Ezt követően a külkereskedelemben használatos fizetési mó-dokkal (okmányos meghitelezés, kereskedelmi hitellel, okmányos beszedvény vagy inkasszó, nyitvaszállítás, halasztott fizetés átutalással) ismerkedünk meg. A zsrórendszer lehetővé teszi, hogy az abba bekapcsolt bankok és ügy-felek közti pénzmozgások elektronikus üzenet-váltás formájában valósuljanak meg. Az elszá-molásforgalom ezzel megbízhatóbbá és gyorsab-bá válik.

A nemzetközi elszámolásokban a fizető-eszköz szerepét betöltő valutára és devizára, majd az értékpapírokra és a tőzsdére vonatkozó rendelkezéseket a velük kapcsolatos számítások, továbbá az adók, vámok és illetékek tudnivalói követik a könyvben példák kíséretében.

kijelöli a rendszer megszervezésére alkalmas személyt. Nem hanyagolhatók el az ágazati sajátosságok sem a kialakítás során; a szervezeti struktúra eltérő megoldásokat tehet szükségessé. A tervszerű irányításhoz megfelelő stratégiai és operatív tervekre van szükség. A stratégiai tervek hosszabb időt igénylő, nagyjelentőségű feladatokat határoznak meg, az operatív tervek alaptervek (költségvetés, mérlegterv, fontosabb mutatószámok terve) és kiegészítő tervek lehetnek; az utóbbiakhoz a termelési terv, értékesítési terv, műszaki fejlesztési terv stb. tartozik. Részletesen megismerjük a könyvből a költségtervek tervezési eljárásait, módszereit és a költségelszámolásra vonatkozó hazai előírásokat, s a költséghe-lyi, költségviselőkre történő költségelszámolás követelményeit.

A könyv végül a költségnemek és költséghe-lyek költségeinek, az önköltségnek, s az ered-mény alakulásának elemzését tartalmazza, bemu-tatva az elemzés módszerét és eljárásait példák kíséretében.

A *Mellékletek* közt először a vezetői számvitel tartalmának három angol szakkönyv szerinti meghatározását, majd a különböző tervek, költ-ségrészletezések mintáit, a kalkulációs sémák ágazati összehasonlító kimutatását találjuk.

R. I.

TÉTÉNYI Veronika:

Pénzügyi és vállalkozás-finanszírozási ismeretek

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt.,
Budapest, 1996. 454 p.

A szerző a társadalmi fejlődés során kialakult pénz – mint az áruk általános halmazából kiváló különleges áru – funkciótól kezdve foglalkozik a pénzteremtés módjaival, a pénz fajtaival és idő-értékével, majd a bankrendszerrel összefüggő monetáris politikával.

Könyve a 2/1995. (II. 22.) PM és az azt mó-dosító 11/1995. (V. 27.) PM rendeletekben fog-

laltaknak megfelelően tartalmazza a pénzügyi ügyintézői szakképesítés szakmai és vizsga-követelményeit (vállalkozói szakon) az oktatók és a vizsgára készülők számára. Az összeállítás ismeretanyagát ezen túlmenően jól haszno-síthatják a mérlegképes könyvelői, a pénzügyi és adótanácsadói, sőt az okleveles könyvvizsgálói képzésben részt vevők is.

A pénzügyi tevékenységek bemutatása után az Állami Bankfelügyelettel és a pénzü-gyetek működésének feltételeivel, a passzív és aktív bankügyletekkel s a bankrendszerrel kap-csolatos tudnivalókkal ismerkedünk meg. A bankszolgáltatások sokfélék (factoring és forfait ügylet, váltó le- és viszontleszámtolás, lízing, bankgarancia és bankezesesség, pénzváltás, hitel-képességvizsgálat stb.) s közülük valamennyiről tájékozódhatunk.

A pénzforgalom mint gyűjtőfogalom a pénz-tulajdonosok közti pénzmozgások összességét jelenti, lebonyolítása közvetlenül vagy közvetve (bankszámlán) történhet. A fizetések pénzügyi közreműködéssel történő lebonyolítását bank-számlaszerződés kötése előzi meg; a szerző be-mutatja a bankszámla megnyitásának feltételeit, a megbízások teljesítésének, s a bankszámlák megszüntetésének módját. A továbbiakban szó van a belföldi pénzforgalom lebonyolításának módjairól (bankszámláról, házipénztáron keres-tül, bank- és hitelkártyával, csekkkel, akkredi-tívvel, elszámolási csekkkel stb.). Ezt követően a külkereskedelemben használatos fizetési mó-dokkal (okmányos meghitelezés, kereskedelmi hitellel, okmányos beszedvény vagy inkasszó, nyitvaszállítás, halasztott fizetés átutalással) ismerkedünk meg. A zsrórendszer lehetővé teszi, hogy az abba bekapcsolt bankok és ügy-felek közti pénzmozgások elektronikus üzenet-váltás formájában valósuljanak meg. Az elszá-molásforgalom ezzel megbízhatóbbá és gyorsab-bá válik.

A nemzetközi elszámolásokban a fizető-eszköz szerepét betöltő valutára és devizára, majd az értékpapírokra és a tőzsdére vonatkozó rendelkezéseket a velük kapcsolatos számítások, továbbá az adók, vámok és illetékek tudnivalói követik a könyvben példák kíséretében.

Szemléltető ábrák és táblázatok segítik elő az itt leírtak könnyebb megértését.

A szerző bemutatja az államháztartás rendszerének, a költségvetési szervek gazdálkodásának alapvető jellemzőit (szintén ábrákkal és táblázatokkal szemléltetve), majd a vállalkozásfinanszírozás feladataival, követelményeivel, sajátosságaival foglalkozik. Ennek keretében a vállalkozás formáit, szereplőit ismerteti, a vállalkozás vagyonának, a vállalkozói tőkének az összetevőit részletezi.

Felhívja a figyelmet arra, hogy a tartós befektetéseket saját tőkével – ennek hiányában hosszú lejáratú idegen tőkével – kell finanszírozni. A rövid lejáratú hitellel történő finanszírozás ugyanis könnyen fizetéképtelenséghez vezet! A költségek közt elszámolt és a termékek árába beépített értékcsökkenési leírás a befektetett eszközök értékének a visszatörlesztését biztosítja. A befektetett tőke visszatérítése egyenletes vagy gyorsított ütemű törlesztési módszerrel történhet. Mindkét módszernél alapvető követelmény, hogy a befektetett tőke az amortizációs idő végéig a leírási bevételekből visszatérüljön (különben tőkevesztés következik be).

Végül a könyv utolsó (XI.) fejezete a társadalombiztosítási szervek feladatával, a biztosítottak körével és a kiadások fedezetével foglalkozik. A 83. ábra a társadalombiztosítási szerveket és azok hatáskörét, a 84. ábra pedig a

társadalombiztosítás résztvevőinek körét szemlélteti a vállalkozási szférában. A társadalombiztosítási ellátásokat, a bejelentési és nyilvántartási kötelezettséget, a járulék megállapítását, megfizetését, a nemteljesítés jogkövetkezményeit ismerjük meg a továbbiakban...

Tétényi Veronika átfogó munkája a pénzügyi fogalmak ismertetése mellett rendszerbe foglalja a jogszabályokban meghatározott feladatokat, s gyakorlati példák megoldásaival mutatja be a szövegben leírtak gyakorlati felhasználásának módszereit. A könyv valamennyi fejezete után összefoglaló kérdéseket találunk, amelyek segítségével ellenőrizhető az ismeretanyag elsajátítása, megértése. A könyv végén bemutatott *Mellékletek* kamat- és diszkonttáblázatokat tartalmaznak, továbbá a bankszámlaszerződés, banki értékpapír, kölcsönkérelem stb. mintáját szemléltetik. *Irodalom- és jogforrásjegyzék* egészítik ki a könyvet.

A fent leírtakból kitűnik, hogy a kiadvány sokoldalúan segíti elő a különböző tanfolyamok résztvevőinek felkészítését a pénzügyi és vállalkozásfinanszírozási ismeretekből. Ezen túlmenően azonban hasznos tudnivalókat, a mindennapi gyakorlatban feltétlenül szükséges ismereteket tartalmaz a vállalkozások vezetői, menedzserei számára is.

Rubóczky István