

ANGYAL Ádám

A VÁLLALATI KORMÁNYZÁS GYAKORLATA

A fogalom értelmezését követően a szerző a vállalaton belüli hatalmi játékok témakörét elemzi. Foglalkozik a kormányzás eszközeivel/fegyvereivel, a kormányzó személyek kiválasztásával. Mintegy tízéves hazai gyakorlatra alapozva kitér a kormányzásnak mint társaságirányításnak a trükkjeire, várható fejlődésére.

Corporate governance – vállalati kormányzás vagy társaságirányítás. Ez a fogalom a kilencvenes években robbant be a vezetési szakirodalomba, noha már több mint százötven éve ismert a gazdasági szervezetek irányításában. Azt, hogy a kormányzás fogalom használatának divatba jötte előtt is fontosnak tartották a vezetés ezen problémáinak elemzését, a legpregnansabban Mintzberg munkái igazolják. Egyik alapvető könyvét a szervezeten belüli hatalmi viszonyoknak szenteli,¹ és mindmáig ez a vállalati kormányzás legalaposabb leírása. Azt a szót azonban, hogy kormányzás, nem is említi.² Amióta csak társas vállalkozások, üzleti társaságok léteznek, legyenek azok tőketársulások, munkatársulások, személyi vagy intézményi társulások, az a szokás, és az a jogrend is, hogy az irányítás egyes szerepeit meghatározott csoportok/testületek *közösen* gyakorolják.

A kormányzás mint *társult vezetés* az államéletből került át az üzleti életbe, jellegzetes módszerei, megoldásai a demokráciában fejlődtek ki, és onnan szivárogtak át a gazdálkodó szervezetekbe, bár kormányzási megoldásokat lehet tapasztalni a történelmi egyházak, a hadseregek és a monarchiák tanulmányozása során is. A kormányzás történetét tanulmányozva arra a következtetésre lehet jutni, hogy ahol a hatalom, a befolyás nem egy, hanem több szereplő tulajdonában van, ott valamilyen kormányzó módszer alakult ki arra, hogy a több résztvevő és érdekelt miként tud *közös akaratra jutni*. Annak a szüksége, hogy legyen közös elhatározás,

arra vezethető vissza, hogy ennek hiányában torzskodások, csatározások révén minden résztvevő el akarta érni, hogy az ő egyszemélyi akaratát kényszerítse a többiekre. Erről pedig bebizonyosodott, hogy tartósan nem oldható meg, sőt az egyszemélyi hatalomgyakorlás általában kevésbé eredményes, mint a közös megoldások. A probléma mélyén a versengés és győzelem, avagy az együttműködés és megállapodás dichotómiája húzódik, és az emberiség tapasztalatai szerint e második problémakezelő módszer a hatékonyabb.

A vállalatok – szélesebb és szakszerűbb megfogalmazásban: a gazdasági szervezetek – irányítása, vezetése a jogrend és a kialakult szokások szerint alapvetően kétféle lehet a mi megközelítésünkben. Az egyik az az eset, amikor a hatalmat, azaz az ezt megtestesítő döntési jogosítványokat egy felelős személy birtokolja. Ez az eset akkor állhat elő, ha nincs más olyan hatalmi szereplő, pl. tulajdonos, aki erre igényt tartana. Az egyszemélyi vezetés eredendően az egytulajdonosú vállalatok sajátja, bár praktikus megfontolásokból vagy a jogi forma következtében ezekben is alkalmaznak vezető testületeket. Ahol azonban több hatalmi szereplő van, ott általában eleve olyan vállalkozási formát alkalmaznak, amelyik társult vezetést követel meg. A társult vezetést tehát úgy foghatjuk fel, mint a gazdasági szervezetek irányításának általában jellemző formáját, megoldását. Ez a megállapítás még akkor is igaz, ha a valóságban a társult vállalatok vezetése esetenként nem a kormányzó testületek, hanem csak egy személy elhatározásaitól függ.

A vállalati kormányzás lehetséges szakirodalmi értelmezései

Az egyik meghatározás szerint³ az igazgatóság, a részvényesek, a menedzsment, a közhatalom, a felügyelvek és minden más, a működésben érdekelt személy és szervezet viszonyát lehet társaságirányításnak nevezni. Ehhez elég közel áll az a Peter Druckernek tulajdonított meghatározás,⁴ mely szerint a vállalati kormányzás nem más, mint létrehozni és betartani azokat az elveket és szabályokat, amelyek azokat az embereket vezetik és korlátozzák, akik a vállalat nevében járnak el.

Egy további közelítés szerint⁵ a vállalatirányítás az a szervezeti megoldás, melynek segítségével a vállalat a beruházóinak (pontosabban: befektetőinek – A. Á.) érdekeit képviseli és szolgálja. Hasonló alapon áll az a meghatározás is,⁶ amely szerint a vállalati kormányzás az a rendszer, amely lehetővé teszi a társaságok vezetését és szabályozását. Említést érdemel még az a közelítés is,⁷ mely szerint minden országban és minden korban a vállalati kormányzást úgy határozták meg, mint azoknak a szabályoknak az összességét, amelyek lehetővé tették a vállalatok életének felügyeletét.

Mások szerint⁸ a vállalati kormányzás a hatalom újraosztása a vállalaton belül. Hatalmon többnyire az irányító és ellenőrző hatalmat értik.

Vannak prakticista megközelítések is. Egyesek szerint⁹ pl. a társaságirányítás az eszközök portfóliójának aktív kezelése, amikor mind a részvényesek, mind a menedzserek jól járnak. Mások a tulajdonosi célokra való megfelelést értik társaságirányítás alatt.

Ha a vállalati kormányzás fogalmát a klasszikus definíciós szabályok szerint a vezetés fogalmi rendszeréből akarjuk levezetni, akkor a *genus proximus* a társult vezetés (a magyar jogrend a testület szót használja), a *differentia specifica* pedig a megosztott hatalom és együttműködés. A vállalati kormányzás ezek szerint olyan társult vezetés, amelyben a hatalom gyakorlását társult formában, egyes személyeket és csoportokat (testületeket) illetően megosztottan, együttműködésükre alapozva alakították ki.

Mindezen meghatározások nyomán a vállalati kormányzást az alábbi fogalmakkal lehet jellemezni:

- az érdekeltek (stakeholder) egymáshoz való viszonya,
- speciális szervezeti megoldás,
- a vállalati élet szabályozása,
- a vállalaton belüli hatalom kiosztása,
- társult vezetés,
- megosztott hatalom,
- együttműködés a szereplők között.

Vállalaton belüli hatalmi játékok

Akár a vállalati kormányzás meghatározásából, akár a mindennapi üzleti tapasztalatokból indulunk ki, általában azzal kerülünk szembe, hogy ki is a vezető, ki parancsol a vállalatnál. Ez a megközelítés arra a helyzetre utal, hogy az emberek szeretik tudni, *ki dönti el a dolgokat, kire kell hallgatni, kivel kell tárgyalni*. Ha ezt nem látják tisztán, vagy olyan bizonytalan válaszokat kapnak, hogy „majd a bizottság megtárgyalja“, akkor egyrészt elégedetlenek, másrészt az az érzésük, hogy nincsenek rendben a dolgok. A köztudatban a vezetés, az irányítás meghatározott személyhez kötődik. Még a demokratikus, parlamentáris tapasztalatok is azt mutatják, hogy vezetőnek tekinthető az az erős egyéniség, aki bár formális procedúrákon keresztül, de érvényesíteni tudja elképzeléseit. Az üzleti világban is hasonló a helyzet: azt keresik, ki a dudás a csárdában.

A vállalati kormányzás azonban éppen arról szól, hogy nem egy meghatározott személy, hanem többek közösen rendelkeznek a hatalommal, és pedig szervezett keretek, azaz testületek játékszabályainak keretei közt. Hiába is alakul ez így, az emberek mégis úgy vélik, van egy meghatározó személyiség, a primás, aki képviseli a vezetést, és mellette vannak még más zenekari tagok, akik alájátszanak vagy éppen belekontárkodnak. Ennek a közvélekedésnek az alapját éppen maguk a vezetők teremtik meg.

Az egyén és a testület viszonya

A gazdasági szervezetek eredetileg nem társult nagyobb szervezetek voltak, hanem kis családi vállalkozások. Az eredeti helyzetben elfogadott volt az, hogy a vállalkozás vezetője, tulajdonosa a családfő, és hatalmát csak az korlátozza, hogy ő maga mennyire engedte meg beleszólni dolgaiba pl. feleségét, gyermekeit vagy barátait. Ez tűnik tehát a tradicionális, természetes hatalmi viszony, amikor egy vezető uralja a vállalkozást, övé minden hatalom, azaz döntési jogosítvány, és csak annyit enged át másoknak, amennyit jónak lát. Ez a természetes vezetői érzés átszállt azokra az időkre és helyzetekre is, amikor már nem az egyedüli tulajdonos vagy családfő státusa állt fenn. Az emberek akkor is azt gondolták, hogy a vezetés, a hatalomgyakorlás személyekhez kell, hogy kötődjék. Ezt látták egyébként a katonaságnál, az egyházaknál, az államéletben, tehát mindenütt, ahol bonyolultabb és nagy szervezetek működtek.

Maga a vezetéstudomány is azon az elven állt, hogy a vezetés, miután a tulajdonosi és a menedzseri funkciók sokáig nem váltak szét,¹⁰ természetesen a család vagy éppenséggel a családfő szerepe. Elég soká, az ügynök és megbízója elmélet¹¹ kialakulásáig, a tulajdonos és a vezető szétválásáig nem is foglalkoztak tehát azzal, hogy a vezetői munkát ki is gyakorolja. Arról aztán végképp kevés szó esett, hogy ez a vezető nem csak maga, egyedül vezethet, hanem ezt a szerepet másokkal is meg lehet, sőt meg kell osztania. A csoportok problémája elsősorban mint hatáskör- és munkamegosztási, kooperációs és koordinációs kérdés merült fel, és nem arról volt szó, hogy maga a vezetés társult, önmagában is több személy között megosztható (és nem leosztható) szerep. A csoportok szerepét tárgyaló vezetési irodalom¹² általában nem is mint a vezetési struktúra részét tekinti a csoportokat, hanem mint speciális feladatokkal megbízott embereket. A testületi vezetés fogalmi körét a politikai intézményrendszer részeként szokás használni elsősorban a kilencvenes évek előtti struktúrák jellemzésekor. Történt ez annak ellenére, hogy az üzleti gyakorlatban már vagy másfél évszázada léteznek igazgatóságok, közgyűlések és más területek, és a vállalatok vezetői kénytelenek voltak együtt élni ezekkel a csoportokkal.

A legjellegzetesebb feszültség a vállalati munkaszervezet első számú vezetője, a hazai szóhasználat szerint a vezérigazgató és a hatalmat gyakorló más területek és azok kulcsemberei, mint pl. a főtulajdonos vagy az igazgatóság külső (nem alkalmazotti) tagjai közt alakult ki. A japán és a francia példák még ma is azt mutatják, hogy a társasági munakszervezet első embere, az elnök (president) vagy az elnök-vezérigazgató (P. -D. G.) az igazgatóságot egyrészt afféle szombati asztaltársaságnak vagy golfklubnak fogta fel, ahol kedélyesen lehet csevegni, be lehet vonni a barátokat egy kis kártyacsatába, másrészt ezek fogják jóváhagyni mindazt, amit ő kínált. Ez a viszony azt mutatja, hogy bár a vezérigazgató formálisan meg kell, hogy ossza hatalmát pl. az igazgatósággal, de a gyakorlatban azt maga tartja a kezében. Más országokban ez a viszony nem érhető ennyire nyilván tetten, de a vezetőkkel folytatott interjúkban azért felismerhető.

Manapság ez a probléma úgy jelenik meg, hogy miként osztják el és hogyan gyakorolják a döntési hatásköröket a kormányzó testületek és a munkaszervezetek vezetői (azaz a vezérigazgató) között. A vezérigazgatók igyekeznek a hatalmat magukhoz vonni, amit két jelenségben lehet jól érzékelni:

- ▶ a vállalati hatásköri, döntési táblák, szabályzatok lényegesen több döntési jogosítványt adnak a vezérigazgatóknak, mint a testületeknek, és ezek jellegüket tekintve is hatékonyabbak, mint pl. az igazgatósági lehetőségek;
- ▶ másrészt ha megvizsgáljuk a társaságok alapító okiratait, akkor az tapasztalható, hogy az esetek jelentős részében a kormányzó testületek, pl. közgyűlés vagy igazgatóság hatáskörébe csak azok a témák tartoznak, amiket a törvény oda rendel és semmi több.

A formális hatáskör-megosztás persze nem azonos a hatalomgyakorlással, mert – mint erre később kitérünk – a testületi szerepeken belül is érvényesíthető a vezérigazgatói akarat. Maga az a tény, hogy az igazgatóságok csak a „kötelező minimum” szerepet töltik be, arra is visszavezethető, hogy az igazgatóság tagjai „hajlamosak” a felelősség elhárítására, és ennek egyik módja, ha kevés dologban kell dönteniük.

A vezérigazgatói hatalom érvényesülését szolgálja az is, hogy a hazai társasági jog meghatározott esetekben azt is lehetővé teszi, hogy egyrészt igazgatóság ne is alakuljon, hanem vezérigazgató gyakoroljon minden igazgatósági hatalmat, másrészt arra is lehetőség van, hogy az igazgatóságot – német mintára – ne a tulajdonosok, hanem a felügyelő bizottság nevezze ki, ezzel mintegy súlytalanabbá téve ezt a testületet.

A harc tehát, hogy kié legyen a hatalom annak ellenére nem zárult le, hogy a formális jog szerint a hatalmat a tulajdonosok és az igazgatóság kapja, a vezérigazgató pl. nem is olyan funkció, amelyet egyáltalán létre kell hozni. Ennek ellenére a munkaszervezetek vezetői, nem kis mértékben a köztudatban meglevő vezetői elvárások miatt is, no meg a természetesnek tartott vezetői szerepelvárás okán többnyire nagyobb hatalmat gyűrnek maguk alá, mint azt a tulajdonosok akarnák, vagy mint az logikusnak tűnne.

A vezérigazgatói hatalom érvényesülésének egy másik megfigyelhető tendenciája az ún. menedzserkapitalizmus felé irányuló elmozdulás. Ez azt jelenti, hogy a klasszikusnak tekinthető tulajdonos és vezető szerepek kezdenek összemosódní, és pedig oly módon, hogy a vezetők egyre tekintélyesebb tulajdoni pozíciókat is szereznek. Ez a folyamat több évtizede tart, elsőként több, mint harminc évvel ezelőtt hívták fel a kutatók a figyelmet erre, és ma Magyarországon is sok jel mutat ebbe az irányba. A tulajdonosi pozíciókkal is rendelkező vezetők befolyása, hatalma természetesen nagyobb, mint a csak tulajdonosi jogosítványok birtokosainak. Azok a vezetők egyébként, akik megszerzik a tulajdonosi ellen-

őrzést, gyakran maguk is kivonulnak az operatív irányításból, azt bizalmasaikra hagyják, és maguk a birodalomépítésbe, az uralkodásba lépnek át többnyire elnöki címekkel. Ezek a vezetők operatív, azaz munkaszervezeti közvetlen irányítást nem vagy nem közvetlenül gyakorolnak, azaz közel állnak a klasszikus tulajdonosi szerephez. Ez csak tovább erősíti a tényleges, akár tulajdonos, akár tulajdon nélküli vezérigazgatók pozícióit.

A hatalmi viszonyok oldaláról értékelve a vállalati kormányzást tehát azt lehet mondani, hogy bár a szabályok a testületek, csoportok munkáját a munkaszervezet fölé emelik, a gyakorlatban a tényleges vállalati, operatív vezetők, a vezérigazgatók befolyása a tényleges eseményekre nagyobb, mint az jogállásukból egyébként következne.

A testületi munka természete

A vállalati kormányzás egyik sajátossága az, hogy a hatalmat csoportok, testületek gyakorolják. Az előbbieken bemutattuk, hogy ez csak korlátozottan igaz, mert pl. a munkaszervezeti egyszemélyi vezetők, a vezérigazgatók hatalma ezáltal nem tűnt el, sőt ügyeskedéseik révén általában nagyobb is, mint amit a társasági jog ennek a felelős vezetőnek szentel. Mindazonáltal a testületek gyakorolják az érdemi hatalmi jogosítványok jelentős részét, és annyit engednek át azokból a munkaszervezeteknek, amennyit akarnak és amennyit azok ki tudnak harcolni. Ebben az értelemben a testületek, a csoportok a vállalatiirányítás kulcsszereplői. Ez még akkor is igaz, ha ezek a csoportok lehetnek nagyon kicsik, sőt akár egyszemélyesek is (pl. egytulajdonosú vállalat közgyűlése).

A csoportos döntések természete eltér az egyénileg hozottakétól. Néhány jellegzetességét a következő táblázat szemlélteti.¹³

Az összevetésből kitűnik, hogy a csoportos, azaz testületi döntés az egyéni döntésekhez viszonyítva rendelkezik előnyös és hátrányos tulajdonságokkal is. Ezért

nem lehet azt állítani, hogy a testület hatékonyabb, mint az egyén, helyesebb úgy fogalmazni, hogy más jellemzői vannak.

A csoportok döntéseit illetően érdemes még néhány tapasztalatra rámutatni.¹⁴ A csoportok – a logikusnak vélt helyzettel ellentétben – általában szélsőségesebben döntenek, mint az egyének. Kísérleti szociálpszichológiai vizsgálatok igazolják, hogy csoportban az emberek vagy óvatosabbak, vagy merészebbek, mint egyénileg. Ez látványosan ellentétben áll a fentebb megfogalmazott erénnyel, miszerint az emberek csoportban körültekintőbbek az egyéneknél. A tapasztalat összefügg azzal, hogy a csoporttagok egymást *gerjesztik*, azaz ha eluralkodik a csoporton belül valamely vélemény, akkor az még azokat is magával sodorja, akik egyébként ennek nem lettek volna hívei. A csoportok az óvatos fenntartásokat hajlamosak átlépni.

A csoportokról azt is tudni lehet, hogy kevésbé tanulékonyak elsősorban a saját hívás döntéseikből, mint az egyének. A csoportokban működnek elhárító mechanizmusok, amelyek a hibás lépéseket külső okokra vezetik vissza, nem pedig a helytelen konszenzusra. Tipikusan ilyen hatás a „mundér becsületének“ a védelme, amikor a csoport annak ellenére kiáll valamely elhatározása mellett, hogy az nyilvánvalóan hibás. A dolog mélyén a kollektív, testületi tekintély fontosságának hibás felértékelése húzódik.

A csoportos munka egy további sajátja, hogy a csoporttagok egymástól jelentősen eltérő érdekekkel, beállítódással, információval és felkészültséggel bírnak. Ennek megfelelően gyakran más értékítéleteket alkotnak, és mást valószínűsítenek. Szerencsés esetben éppen ez adja meg a csoportos döntések bölcsességét. Ha azonban a csoport nem tud csoportszerűen működni, hanem pl. a csoporton belüli hierarchiák érvényesülnek, akkor a csoportmunka gyengeségei kerekednek felül.

Mindezekre azért érdemes rámutatni, mert még a tapasztalt vezetők számára is komoly problémát jelenthet valamely testületben, bizottságban dolgozni, mert hiszen ezekben más hatások érvényesülnek, mint az egyéni

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
alaposabb, körültekintőbb eljárás és döntéshozatal	idő- és költségigényesebb eljárások
több és alaposabb információ, sokoldalú közelítés	kompromisszum alakul ki az optimum helyett
több változatot lehet összevetni	kialakulhat döntésképtelenség, halogatás
a csoporttagok elkötelezettebbek a döntések mellett	néhány hangadó véleménye uralkodik el

megoldásokban. A nyilvánvaló és jól látható konfliktusok mellett – mint pl. az, hogy egyedül nem lehet dönteni, mindent meg kell szavaztatni – a csoportmunka nem látható buktatói a vezetőket arra kell kényszerítsék, hogy belássák: hagyományos vezetési módszereiktől eltérő megoldásokra van szükségük. A csoportokban, testületekben végzett munkát mint vezetői munkát is meg kell tanulni.

Az ügyvezetés és a kormányzó testületek viszonya

Ebben az alfejezetben az egyszerűség kedvéért elkülönítjük a kormányzó testületeket a vállalati munkaszervezet vezetésétől, az ügyvezetéstől, vagy ahogy gyakran nevezik, a menedzsmenttől, azért, hogy kapcsolatukat tisztázni lehessen. Kormányzó testületeken a társasági jog alapján létrehozott testületeket értjük, így a részvénytársaságoknál a közgyűlést, az igazgatóságot és a felügyelő bizottságot. Ügyvezetésen pedig a vállalati munkaszervezet felső vezetését értjük. Személyében a két vezetői csoport között lehet átfedés, mert pl. a vállalat egy igazgatója lehet egyben tulajdonos is, és az igazgatóságnak is lehet tagja (ügynevezett belső igazgató, executive). Szélesebb értelemben az ügyvezetést is kormányzó testületként lehet értelmezni annak ellenére, hogy kialakítását nem a társasági jog, hanem a hagyomány és az ésszerűség diktálja. Itt azonban az elemzés – és csakis az elemzés – érdekében a kettőt szétválasztjuk. Ebben egyébként követjük Mintzberget, aki a szervezetek működését többek között mint külső és belső koalíciók együttműködését vizsgálja. Ennek során a jogszabályok által kialakított vezető testületeket a külső koalíció részeként értelmezi, a vezérigazgatót és az egész munkaszervezetet pedig a belső koalícióban helyezi el.

Nem áll egyedül a magyar jogrend azzal a megoldással, hogy a vállalati munkaszervezet és vezetés mikéntje nincs közvetlenül szabályozva. Ez az általános nemzetközi gyakorlat, aminek a *vállalati autonómia* a magyarázata. Ezen azt lehet érteni, hogy a gazdálkodó szervezet létrehozása után a maga elé tűzött célokat olyan szervezeti és vezetési formában oldják meg, amelyet a legcélszerűbbnek találnak. A jogrend helyét felváltják a szokások és az ésszerűség, noha közvetett módon egyes jogi normák is utalnak egyes szervezetek vagy vezetői munkakörök szükségességére. Így pl. a számviteli jogszabályok kimondják hogy a vállalatnak kell, hogy legyen a számviteli rendért felelős vezetője, a társasági jog pedig utal arra, hogy a vállalatnak kell, hogy legyen

belső ellenőrzési szervezete. Néhány speciális vállalatnál más munkaköröket vagy vezetői funkciókat is előírhatnak, mint pl. értékhatáros vagy biztosítási matematikus stb. Összességében azonban a gazdálkodó szervezetek maguk döntenek el, miként alakul a struktúrájuk. Ennek az élén áll az ügyvezetés, amelynek összetétele tehát nem a jogrendtől, hanem a kormányzó testületek elhatározásától függ. Ez a függelmi viszony a meghatározó az ügyvezetés és a kormányzó testületek kapcsolatára még akkor is, ha – mint erre korábban rámutattunk – az ügyvezetés esetenként nagyobb szerepet játszik a szervezet tényleges helyzetének irányításában, mint a jogrend szerint felette álló kormányzó testületek.

Azt a feszültséget, hogy a testületek az ügyvezetés felettesei, ugyanakkor az ügyvezetés a vállalat „igazi” vezetése, többféle módon kezelik. Maga a magyar jogrend nem ad sok támpontot, mert abban egy kormányzó testületet, az igazgatóságot minősítik ügyvezetőnek és nem is törődnek azzal, hogy az igazgatóságok általában nem ügyvezetők. Ennek megfelelően az ügyvezetés mintegy hiánypótló szervezet, mármint az igazgatóság lustaságát pótolja. Kialakult ezért az a felfogás, hogy a kormányzó és az ügyvezető szerepek közt *munkamegosztás* jön létre, amelyben az igazgatóság mindazt, amit el kellene végeznie, de közvetlenül nem tudja vagy akarja megtenni, áthárítja a munkaszervezetre, az ügyvezetésre. Ez kissé profanizált felfogás ugyan, de elég közel áll a tényleges lehetőségekhez.

Egy további értelmezés szerint az igazgatóságok valóban vezetik a vállalatot, azaz ügyvezető szerepet töltenek be. Ez a gyakorlat az angolszász országokban nagyon általános. Ebben az értelemben a kormányzók, tehát pl. az igazgatóság maga az ügyvezetés csúcsa, és szerepük akár operatív is lehet, már amennyire a felső vezetők közvetlenül beavatkozási vagy döntéshozói hatalmat szoktak gyakorolni. Ilyen az az eset, ha az igazgatóságnak a belső igazgatók a tagjai. Ilyenkor esetenként nincs is külön ügyvezetői összejövetel, hanem maga az igazgatósági ülés megfelel ennek.

A kormányzás gyakorlatában jelentős viták folynak arról, hogy külső vagy belső igazgatókból álljon az igazgatóság. A jogrend ebben nem korlátoz sem itthon, sem külföldön, bár bizonyos kormányzati funkciók esetében vannak kikötések. A hazai gyakorlat pl. a vállalati alkalmazottakat nem engedi a felügyelő bizottságokba, csak dolgozói küldöttekként. Az angolszászoknál a felügyeleti szerepeket külső (non executive) igazgatókra bízzák. A franciák az igazgatóságon belül vagy attól független számvizsgáló bizottságot (comité d'audit) csak külsőkből

engedik létrehozni. Összességében bár nagy a liberalizmus, de kialakulni látszik egy olyan tendencia, hogy

- ☛ az igazgatóság tagjai közt lehetnek külső és belső igazgatók egyaránt,
- ☛ de a külsők súlya nő,
- ☛ és az ellenőrző-felügyelő szerepeket külsők töltik be.

Mindezekből az következik, hogy tendencia van arra, a kormányzó igazgatóság mellett általában létrejön az ügyvezetés. Ezt az angolszászok úgy oldják meg, hogy az igazgatóság (board) tagjaiból a belső igazgatók egy bizottságot állítanak fel (executive committee), és ez lesz az ügyvezetés. A német változat szerint a felügyelők kinevezik a főállású ügyvezetést (Vorstand). Összességében tehát annak ellenére, hogy a jogrend ezt gyakran nem követeli meg, de kialakult az igazgatóságoktól függő, de önálló ügyvezetői testület. Ez a jogi értelemben nem kormányzó testület gyakorolja az operatív hatalmat. Ebben az értelemben nemcsak beosztottja, partnere, de egyben vetélytársa is lehet az igazgatóságnak. Annak érdekében, hogy az igazgatóság a főlényét ne tudja az ügyvezetéssel éreztetni, sok apró trükköt szoktak alkalmazni. Ezek legismertebbje, ha olyan társasági alapszabályt hoznak létre, mely szerint a vezérigazgató, azaz az ügyvezetés fejeének kinevezése nem az igazgatóság, hanem a közgyűlés döntési hatáskörében van. Ezzel az igazgatósággal egy súlycsoportba kerülhet az ügyvezetés, t.i. mindketten a közgyűléstől függenek.

További szokásos megoldás az összeolvasztás, azaz a vezérigazgatót nemcsak, hogy beveszik az igazgatóságba, de annak elnökévé is választják. Az elnök-vezérigazgató megoldás nagyon kedvelt és a leginkább elterjedt módja annak, hogy a kormányzók és az ügyvezetés ellentétét kezeljék. Általános elterjedtsége miatt ezt lehet a legszerencsésebb módszernek tekinteni az ügyvezetés és a kormányzók közti konfliktusok kezelésének megoldására. Ez természetesen nagyfokú hatalomkoncentrációt is jelent a maga problémáival, de olyan megoldást, amely minden tekintetben kifogástalan lenne, a vezetéstudomány még nem ismer.

A kormányzó testületek szerepe

Arról, hogy mi az ügyvezetés, a vállalatvezetés szerepe, itt nem kell beszélni, hiszen az egész vezetési és szervezési szakirodalom erről szól. Amikor azonban a vezetést szétválasztjuk kormányzókra és ügyvezetőkre, akkor érdemes tisztázni, mi is a kormányzók szerepe. Az egyszerűség kedvéért a kormányzók között csak két cso-

portról beszélünk: a tulajdonosokról (megbízók) és – az általuk kinevezett testületek közül csak – az igazgatóságokról (ügynökök). Igazgatóságon azonban minden olyan testületet is értünk, amelyet még a tulajdonosok hoznak létre, így pl. a magyar jogrend szerint a felügyelő bizottságot, a francia lehetőségek szerint pedig még a számvizsgáló bizottságot is. Mindezeket a továbbiakban az igazgatósági szerep betöltőként értelmezzük, és ezzel az angolszász gyakorlat szokásait követjük.

A tulajdonosok egyáltalán nem értelmezhetők egységes akaratú, szerepfelfogású gazdasági faktoroknak. Éppen ezért olyan szokásokat vagy elvárásokat, amelyek minden tulajdonosra minden helyzetben érvényesek, aligha lehet bemutatni. A gyakorlatban azonban kialakultak olyan megoldások, amelyek arra az esetre használhatók, amikor a tulajdonosi és a vezetői szerepek szétválnak – és ezt tekinthetjük általában jellemzőnek. Kiindulópontnak lehet tekinteni az USA Vállalatirányítási Munkacsoportjának jelentését¹⁵, amely megkísérli a tulajdonosok által kialakított példamutató és ezért tőlük elvárható szerepeket összegezni. Eszerint a részvényesek akkor járnak el helyesen, ha

- ☛ nem csupán befektetőnek, hanem tulajdonosnak is tekintik magukat, azaz nem kizárólag a pénzügyi teljesítmények érdeklik őket, hanem a vállalat stratégiájának kialakításában is szerepet vállalnak. Ez elsősorban a jelentősebb és kivált az intézményi befektetőkre vonatkozó intelleum, mert a tőzsdei vagy más jelentéktelen részvényhányadot megszerző „tulajdonosok” ebben az értelemben nem is tekinthetők igazi tulajdonosnak,
- ☛ a részvényesek ne szóljanak bele a napi üzletmenetbe. Ez elsősorban azoknak a tulajdonosoknak szól, akik akár magas tulajdoni hányaduk, akár tradícióik, pl. családi eredetű vállalkozásokhoz való kötődésük okán „indítatva érzik magukat” a beavatkozásra,
- ☛ a részvényesek fontos feladata, hogy ne a társaság, hanem az igazgatók működését értékeljék. Aktív szerepet kell vállalniuk a jelöltek állításában, azok megválasztásában, mert gyakorlatilag ez a legnagyobb befolyásolási lehetőségük a vállalat sorsának alakítására,
- ☛ a tulajdonosoknak fel kell ismerniük, hogy az őket összekötő egyetlen közös cél a vállalat működőképességének fenntartása és eredményeinek javítása. Ebből következően ennek a célnak kell alávetni saját különleges érdekeiket is, amelyek esetenként ütközhetnek a vállalati célokkal. A tulajdonosok ne gyakoroljanak nyomást a vállalatra azért, hogy az ő

saját különleges céljaik a vállalati célok fölé kerekedjenek.

Az amerikai jó tanácsok megfogalmazásakor nem tértek ki az eredmények felhasználására, mert az angol-szász gyakorlat szerint nem a tulajdonosok, hanem az igazgatóság dönt az eredmények sorsáról. Európában – és Magyarországon is – ez nem így van, a mérleg elfogadása és az osztalékok mértéke a tulajdonosok döntésén múlik. Ennek megfelelően a fenti magatartási normákat még egy elemmel ki lehet egészíteni:

■ a társaság nyereségének felhasználása egyszerre kell, hogy a befektetők (tulajdonosok) közvetlen pénzügyi és a társaság további működésének érdekeit szolgálja. A „gyors aratás” nem szolgálja a társaság érdekeit, ezért a tulajdonosoknak ettől indokolt tartózkodni, a méltányos osztalék mellett a vagyonnövekedésen keresztül érvényesíteni pénzügyi érdekeiket.

A tulajdonosok hatalmukat gyakorlatilag csak a társasági üléseken, taggyűléseken vagy közgyűléseken gyakorolják. Ezekben a fórumokon két szempont kell vezesse a gondos tulajdonosokat:

- követeljük meg, hogy alapos és pontos képet kapjanak a társaság helyzetéről, választ kapjanak a kérdéseikre és ne fogadjanak el ködösítést, mellébeszélést,
- gondoskodjanak arról, hogy olyan emberek kezébe kerüljön az igazgatás, a felügyelet és az operatív vezetés, akikben megbíznak. A tulajdonosok megbízottai, a kormányzók a vállalati sakkjátszmában nem gyalogok, hanem tisztek.¹⁶

Az igazgatóságok (n.b. a közgyűlésen kívül minden más, tehát választott kormányzó testületet itt igazgatóságnak tekintünk) szerepét Mintzberg két nagy csoportra osztja. Az első a szabályozó-ellenőrző szerep, amin a következőket érti:

- ➔ a munkaszervezet kulcsembereinek, így elsősorban a vezérigazgatónak a kiválasztása,
- ➔ közvetlen irányítás válságos helyzetekben,
- ➔ az ügyvezetés teljesítményeinek értékelése és azok döntéseinek vizsgálata.

A második igazgatósági szerep a közérdekek szolgálata, amin nemcsak a tulajdonosi közösséget, hanem a szélesebben vett üzleti közösséget is érteni lehet. Ebben a szerepkörben a következőket teszik az igazgatóságok:

- ➔ a jelentős külső befolyásoló bevonása a társaság irányításába,
- ➔ a vállalat kapcsolatainak ápolása, új források bevonása,
- ➔ a társaság tekintélyének növelése,
- ➔ tanácsadás a társaság ügyeiben.

Ezeket a funkciókat az igazgatóságok (és más kormányzó testületek) a már hivatkozott amerikai Vállalatirányítási Munkacsoport jelentése szerint a következő módszerekkel valósítják meg:

- ◆ az igazgatóság az ügyvezetés tényleges teljesítményeit össze kell, hogy vesse a stratégiákkal és a tervekkel,
- ◆ a társaság teljesítményeinek értékelése a külső igazgatók (nálunk pl. a felügyelő bizottságok) dolga,
- ◆ a külső igazgatók az ügyvezető vezérigazgató értékelését úgy tegyék meg, hogy abban a munkaszervezet tagjai – pl. a belső igazgatók – ne vegyenek részt,
- ◆ az igazgatósági tagokkal szembeni elvárásokat, követelményeket meg kell fogalmazni, és ezek alapján kell az új személyeket felkutatni és javasolni.

Ezek a tanácsok is elsősorban az angolszász környezet szokásait tükrözik. Megfogadásuk azonban könnyíthet néhány olyan korábban említett és Magyarországra is jellemző problémán, mint pl. az igazgatósági tagok kiválasztásának az a szokása, hogy nem követelmények, hanem ismeretségek alapján történnek, akárcsak a francia vagy japán történelmi példákban. A mi körülményeink közt is hasznos gondolat a tulajdonosok és a kormányzó testületek feladatainak határozott szétválasztása az ügyvezetéstől, és kivált ennek a betartása.

A kormányzás fegyverei

Akármilyen értelemben is használjuk a vállalati kormányzást, mindenképp egy valós vezetési gyakorlatot lehet érteni alatta. Ez a vezetés azonban némiképp eltér az általánosan használt, megszokott vezetési megoldásoktól. Ennek megfelelően kialakultak sajátos eszközök, módszerek, vagy ahogy mostanában nevezik: szerszámok, fegyverek, amelyek támogatják ennek a vezetési rendszernek a sikerét. A továbbiakban néhány ilyen kialakult és bevált gyakorlatot mutatunk be.

Játékszabályok

A jogszabályi keretek általában tág teret adnak arra, hogy a kormányzó testületek miként oldják meg feladataikat. Ennek következtében maguk a testületek szokták saját működési szabályaikat felállítani. Erre a magyar jogrend egyébként is kötelezi a testületeket, így az igazgatóságokat, felügyelő bizottságokat. Ezeket a működési szabályokat *ügyrendnek* szokták nevezni. Az önszabályozás elve az ügyrendek kialakításában a következőket jelenti:

- ⇒ a jogi előírásokban, illetve más kötelezőnek tekinthető irányelvekben (pl. a tulajdonosok döntése) megfogalmazottakon túl az ésszerűség, a működőképesség, a tisztesség követelménye szab csak határt annak, hogy milyen működési elveket fektetnek le,
- ⇒ az ügyrendek nem csak segítséget, hanem korlátokat is jelentenek, mert akadályozhatják a munkát, illetve olyan vitákat (ügyrendi, eljárási vita) gerjeszhetnek, ami nem a társaság dolgaival, hanem a testületek belvilágával foglalkozik,
- ⇒ az ügyrendekben nem szabályozott ügyekben a hatalmi erőviszonyok másképp, esetleg drasztikusabban érvényesülnek,
- ⇒ az ügyrendek alkalmasak arra, hogy a tényleges erőviszonyokat, akaratot torzítsák pl. olyan szavazati arányok követelésével, amely a többségi akarat helyett pl. konszenzust követel meg.

Mindezen tényezők arra utalnak, hogy az ügyrend ugyan becsületes vezetési szerszám, de alkalmas manipulációk szentesítésére is, hivatkozási alap is lehet a társaság érdekeit nem szolgáló döntések vagy eljárások megindoklására. Mindezen okok miatt az ügyrendeket nem ajánlott fetisizálni, és miután azokat maguk a testületek alkotják, így rugalmas alkalmazásuknak nincs akadálya. (Előfordul persze az is, hogy az ügyrendet egy magasabb testületnek, pl. a közgyűlésnek bemutatják, azzal jóváhagyatják, és ezután már mintegy „kőbe vésték”, azaz nem lehet egyszerűen megváltoztatni. Éppen ezért a testületek ügyrendjének „bebetonozása” rossz, a látszólagos biztonságot, a felelősség elhárítását szolgáló megoldás.)

Ügyrendje minden kormányzó testületnek lehet, bár a jogrend szerint csak az igazgatóság és felügyelő bizottság kötelezett ilyen dokumentum elkészítésére. Az ügyrend tartalmára vonatkozóan nincsenek jogi kötöttségek. A szokások és a célszerűség szerint az ügyrendben a következőket szokták szabályozni:

1. Az adott testületre vonatkozó általános szabályok, amelyek többnyire a Társasági Törvény és a társasági alapszabály alapján állnak. Itt is lehet azonban trükköket alkalmazni. Egy ilyen megoldás az, hogy az igazgatósági és felügyelő bizottsági tagsági jogokat csak személyesen lehet gyakorolni. A társasági jogrend ugyanakkor nem mondta ki, hogy e testületek tagja csak természetes személy lehet. 1998-tól az igazgatósági tagokra vonatkozóan érvényes az, hogy csak természetes személy lehet tag, de a felügyelő bizottságokban változatlanul szabályozatlan a kérdés. Ezt a szabályozatlanságot ragadják meg azok, akik testületi tagsági jogot nem természetes, hanem jogi

személynek kérnek. Az ügyrendben úgy is lehet ugyanis határozni, hogy a jogi tagsággal rendelkező maga szabadon jelöli ki személyes képviselőjét. Ebből következően a jogi tag képviselőjében bárki megjelenhet, a tulajdonosoknak és a testületnek erre már nincs befolyása. Ezzel egyrészt a képviselőt, másrészt a testületi munkát is fel lehet hígítani, a felelősséget nehéz érvényesíteni jogi tag változó személyű képviselőjével szemben. Az általános szabályok közt lehet rendezni a vállalat nyilvánosság előtti képviselőtételét, a nyilatkozattételi szabályoknak az ügyét is.

2. A testület feladatkörét ugyancsak a törvényi és alapszabályi kitételek nyomán lehet meghatározni. Ebben a passzusban van azonban lehetőség arra, hogy az igazgatóság és a munkaszervezet közti feladatelhatárolást megtegyék, tehát pl. rögzítsék, hogy mi a vezérigazgató hatásköre. Ezzel a megoldással meg lehet alapozni vagy éppenséggel vitathatóvá lehet tenni a Szervezeti és Működési Szabályzatot, amelynek elfogadása esetleg más fórumokra tartozhat. A feladatkör-elhatárolás egyben felelősség-elhatárolást is jelent, mert a szokásos bírói gyakorlat szerint ha az igazgatóság valamely feladatot a munkaszervezetnek adott át, akkor annak felelősségét is letette.

3. A testületi munka vezetése, így különösen az elnök megválasztása, esetleges alelnök(ök) választása, a helyettesítési játékszabályok kijelölése stb. Ebben lehetőség van pl. egy elnököt erősen ellensúlyozó módszer alkalmazására, de az elnöki teljhatalom megerősítésére is. Ilyen pl. az a módszer, ha az elnök hatáskörébe utalják a vezérigazgató vagy más fontos vezetők jelölését és a vele kapcsolatos munkáltatói jogok gyakorlását. A testületi munka feltételeit általában a munkaszervezet biztosítja, beleértve a jegyzőkönyvezést és a dokumentumok kezelését is. A jegyzőkönyvek célszerűen nem szó szerinti, hanem esemény, napirend és időrend szerint orientáltak. Szó szerinti jegyzőkönyv készül a határozatokról, a különvéleményekről és arról, amit a tagok kifejezetten a jegyzőkönyv számára mondanak. A jegyzőkönyv hitelesítése a tagok feladata.

4. A testület összehívása, az ülések előkészítése szabályzati szakaszban szokták rendezni az ülések gyakoriságát, a rendkívüliséget, az összehívási és napirend-előzetes szabályokat stb. Ezek is sok lehetőséget kínálnak az ügyeskedésekre. Ha pl. az ülést csak az elnök hívhatja össze és csak írásos napirendeket lehet tárgyalni, akkor ez jószerint garancia arra, hogy a testület nem lesz operatív. Ha ezt még formalitásokkal is megspékelik, pl. az ülés előtt egy héttel minden írásos anyagot meg kell küldeni a

tagoknak, akkor szinte bizonyos, hogy napi kérdéseket nem lehet tárgyalni.

5. A testületek határozatképességének megállapítása és a szavazati rend szabályozása a manipulációk tág lehetőségét kínálja. Általános szokás szerint a szavazati joggal rendelkezők fele, vagy több, mint fele szavazata elég a határozathozatalhoz. Az érvényes határozathoz a jogos szavazatoknak ugyancsak a fele, vagy több, mint a fele szokott elegendő lenni. Ebből az következik, hogy kis ügyeskedéssel együgyű szavazattal is érvényesíteni lehet valamely akaratot. Játéklehetőséget kínál az is, hogy a távollévők, a nem szavazók és a tartózkodók szavazatait miképp értékeljük. Becsületesnek tűnik az a szabályozás, amelyik az összes szavazásra jogosult mandátum arányában határozza meg a döntéshez szükséges igenlő szavazatok számát. Dönteni szoktak továbbá a minősített többségű határozathozatal lehetőségéről, és a nyílt vagy titkos szavazások rendjéről is. A tapasztalatok szerint ezek a cizellálások a rosszul kooperáló vagy jelentős érdekelletéket hordozó testületekben jelennek meg igényként. Egyes esetekben a szavazatok súlyát, arányát is el lehet téríteni egymástól – ilyenkor a szavazatok nem egyenértékűek. Ezt többnyire a közgyűléseken a különleges részvények okán, illetve az igazgatóságban az elnök javára szokták megtenni.

6. A testületi ülés résztvevőinek szabályozása, illetve a résztvevők jogainak rendezése (pl. szavazati jog, tanácskozási jog, megfigyelői státus, hozzászólások rendje és azok limitálása) újabb lehetőséget kínál a manőverezésre. Ha pl. a tagokon és a jogszabályok által előírt meghívottakon kívül még sok ember jöhet el és azok hozzá is szólhatnak a témákhoz, akkor ezzel szinte garantálni lehet a működőképtelenséget. Ilyen tipikus megoldás pl., ha a munkavállalók „követelésére” dolgozói képviselők vesznek részt az igazgatósági ülésen, akik érdekeik szerint a napi, munkakörülményeikkel kapcsolatos témák felé tolják el a vitákat és a határozatokat. Ilyen probléma merülhet fel pl. ha a munkavállalók tulajdonosi pozícióik alapján is beküzdik magukat az igazgatóságba (a felügyelő bizottságban a törvény erejénél fogva jelen vannak a dolgozók). Általában a testületi tagok rendelkezzenek azzal a joggal, hogy szakértőket hívjanak meg az ülésekre, az állandó meghívottak körét mindazonáltal érdemes korlátozni.

7. A határozatok meghozatala a már említett szavazási problémákon túl is kulcskérdés, mert felelősségi követelményei vannak. A határozati javaslatokat ezért gyakran írásban kell előterjeszteni, illetve a helyszíni határozati megfogalmazásokat tanácsosi ellenjegyzéssel

szokták elfogadni. A határozatok nyilvánosságát, illetve azok körét, akik a határozatokba betekinhetnek, néha a törvényi előírásokon túlmenően is szabályozzák (pl. titkos határozatok, korlátozottan terjeszthető szabályok). Néha éppen a nyilvánosság kizárására a döntések nem is határozatok, hanem állásfoglalások, irányelvek vagy más megfogalmazások címén valósulnak meg.

Szabályozás vagy szabályozatlanság

Az üzleti szervezetek vezetésével foglalkozók általában a szabályozottságot, a rendezettséget fontos vezetési elvnek tekintik, ennek megfelelően a kormányzásban is inkább javasolni szokták a szabályozott folyamatokat. Más oldalról azonban elég sok üzleti tapasztalat szól amellett, hogy

- ⇒ nem lehet olyan szabályokat alkotni, amelyek minden helyzetben hatékonyak,
- ⇒ a környezet és a helyzet változásai folyamatosak, ezért a szabályozási munkának is folyamatosnak kell lennie.

Maga az elméleti közgazdaságtan és a társadalmi magatartásvizsgálatok is sok előnyt látnak a kaosz, a rendezetlenség, az önszabályozás és más olyan jelenségek nyomán, amelyeket a hagyományos szervezési elképzelések inkább károsnak, mint hasznosnak ítélnék. Ilyen pl. az a tapasztalat, hogy a kreativitást, a kezdeményezést a szabályozottság általában korlátozza, gátolja. Ha a szervezeten belüli koordinációs mechanizmusokat vizsgáljuk,¹⁷ akkor bizonyítható, hogy a személyközi (informális, szabályozatlan) koordináció egyes esetekben hatékonyabb, mint a technokratikus (szabályozott), vagy a bürokratikus (hierarchizált) koordináció. Hasonló következtetésre jutottak azok a megfigyelők, akik a szervezeti munka teljesítményeit, a szervezet munkáját és annak szabályozását vizsgálták.¹⁸ Mindezek alapján indokolt annak vizsgálata, hogy a kormányzásban, azaz a vállalati felső vezetésben milyen mértékben van létjogosultsága a szabályozatlanságnak.

A szabályozáselmélettel foglalkozók tapasztalatai szerint szabályozni csak programozható, kimeneteleiben, illetve azok változataiban előre látható kérdéseket lehet. Ennek megfelelően a felső vezetői – így a kormányzási – munka nem tekinthető programozhatónak, azaz szabályozhatónak. Éppen ezért a testületek szabályai elsősorban eljárási, működési szabályok. A tapasztalatok azonban arra utalnak, hogy ez az értelmezés nem kielégítő. Elegendő csak a közéleti nyilvánosságot kapó

olyan jelenségre utalni, mint a parlamentben vagy más testületekben elszaporodó házszabályi, ügyrendi vagy egyéb viták. Világossá vált, hogy az érdemleges, valós véleménykülönbségeket felmutató viták gyakorta ügyrendi, szabályozási, szabályértelmezési és szabály-átalakítási vitákba sodródnak, ezzel viszont maga az alapprobléma háttérbe szorul. Hasonló helyzet állhat elő minden társaság testületeiben, ahol a leszavazottak – mint egy reális esélyt – kikeresik az ügyrendeket és gyakran meg is találják azok buktatóit, amelyekbe belekötve az egész döntést nem annak tartalmára, hanem eljárására hivatkozva érvényteleníteni igyekeznek. Ebben az értelmezésben az eljárási és ügyrendi szabályok nagyszerű alkalmat teremtenek az érdemi feladatokról való eltérésről.

Mindezen tapasztalatok alapján megfogalmazható az a vélemény, mely szerint a testületi ügyrendekben a *minimális szabályozottság* tűnik a leghatékonyabbnak. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a testületi ügyrendek rövidnek, a részleteket mellőzők és definitívek legyenek. Minden szoftisztikált megoldás ugyanis csak vitára, a szabályok átalakítására, „pontosítására” ingerel mindenkit, aki nem tudja akarátát érvényesíteni a szavazási rendben vagy más befolyásolási technikán keresztül.

A testületi munka eredménye: a döntés

A sokféle vezetési szerep közül is kiemelkedik a döntés mint a testületi munka egyik jellegzetes eredménye. Természetesen a testületek tagjai külön-külön és együttesen is sokféle más vezetői szerepet is gyakorolnak (mint erre korábban pl. Mintzberg nyomán utaltunk), de a társas vezetésben a közös elhatározásoknak, a testületi döntéseknek kiemelkedő jelentőségük van. Ennek az a magyarázata, hogy ezekben nyilvánul meg (manifestálódik) a közös akarat és annak az eredménye. Amíg ugyanis a többi vezetési funkciót egyénekenként és kisebb csoportokban is, sőt akár egymásnak ellentmondóan is lehet gyakorolni, addig a testületek döntéseit többnyire mint kollektív termékeket értékelik. A jogrend is a közös vezetés termékeként a határozatokat tekinti, az egyéb akár közösen is gyakorolt vezetési funkciók, szerepek mintegy leértékeltebbek, másodlagosak.

A közös döntések kiemelt jelentőséget mint a közutadatban elfogadott, a jogrendben kifejezett véleményt vezetési szempontból nem indokolt elfogadni. A testületek ugyanis nem kizárólag vagy alapvetően döntéseket hoznak, hanem sok más vezetési funkciót is gyakorolnak, sőt minden ismert vezetői szerepet lehet közösen gyakorolni. A testületi döntések jelentőségének viszonylagos

felértékelése nemcsak a társas, hanem az egyéni, egyszemélyes vezetésre is jellemző. A döntések szerepének túlhangsúlyozása arra vezethető vissza, hogy

⇒ ebben nyilvánul meg a legvilágosabban a döntéshozó hatalmi helyzete,

⇒ ebből következően a döntés a hatalom manifesztálódása,

és ily módon a legegyszerűbb a hierarcikus struktúrákban – és a gazdasági szervezetek zöme ilyen – a hatáskörök, jogosítványok elosztásával a munkamegosztás és a hatalmi viszonyok elrendezése egyszerre történik.

A csoportos döntések természetéről szóló szakirodalom¹⁹ kiemeli, hogy a döntéshozókat gyakran elvákítja a döntési helyzet – a negatív következményekkel szemben. Ennek egyik jellegzetes megnyilvánulása a vonakodás az esetleg hiba felismerésére. A döntési hibák többnyire abból fakadnak, hogy maga a döntés a kívánatosnak vélt állapot elérésének valószínűségét és az ennek nyomán várható változás hasznosságát mérlegeli. Ennek során egyrészt elhalványodnak a kockázatok, másrészt a döntéshozók hajlamosak a valószínűség és a hasznosság túl- vagy alábecsülésére.

Ha vezetési közelítésben vizsgáljuk a szervezetek működését, akkor a többféle vezetési szerep együttese, ezek harmóniája hozhatja meg a sikert. Nincs okunk bármely vezetői szerepről azt állítani, hogy fontosabb, mint más szerep, noha kétségtelen, hogy valamely helyzetben vagy időszakban egyes szerepek másokhoz viszonyítva előtérbe kerülhetnek. Ez azonban éppen azért van, mert a helyzethez való alkalmazkodás is vezetői szerep, aminek fontossága evidens. Ennek megfelelően a társas vezetésben sem emelhetjük ki a döntést a többi vezetési szerep közül, bárha ezt teszi a közvélekedés és a jogrend is. A döntések körében alakult ki a vezetési munka egyik legkifinomultabb rendszere, ezzel is felértékelve ezt a szerepet.

A kollektív vezetésben alkalmazott döntési formák a következők:

⊃ *határozat*, amelyik meghatározott eljárási szabályok szerint és legitim, azaz jogosult és érvényes formában sűriti össze a testületi döntést,

⊃ *a határozat indoklása*, amely segítséget ad a határozat értelmezéséhez, elfogadtatásához. Az indoklásban kerülhet sor azoknak a megfontolásoknak az ismertetése is, amelyek a határozathozatal során felmerültek. Ez azért lehet hasznos, mert a határozat vitatói az indoklásban szembesülhetnek azzal, hogy észrevételeiket és aggályait a határozat meghozatala során is mérlegelték,

▷ *állásfoglalás*, elvi iránymutatás, amely nem konkrét esetekre, hanem általában követendő eljárásokra, magatartásra utal. Ezek jelentősége abban van, hogy az egyébként *egy eset-egy döntés* típusú határozathozatali rendszer kereteiből kiemelkedve lehetővé teszi, hogy az *egy döntés-több eset* típusú elhatározásokat is formalizálja. Az állásfoglalás akár mint a szabályozás része is értelmezhető,

▷ *különvélemény*, amely lehetőséget ad arra, hogy a közös és legitimált határozattal szemben vélekedők, vagy attól eltérő, esetleg pontosabb fogalmazást képviselő testületi tagok is megjeleníthetik álláspontjukat. Ennek egyrészt jogi és felelősségviselési, másrészt szakmai és erkölcsi indokai vannak,

▷ *ajánlás*, amire akkor kerül sor, ha a testületnek vagy nincs döntési jogosítványa, vagy azzal nem akar nyíltan élni, de mégis fontosnak tartják, hogy valamely kérdésben véleményt nyilvánítsanak,

▷ *javaslat*, az a határozati forma, amikor a testület kötelezve van véleménynyilvánításra, vagy azt indokoltan véli, de a döntést nem hozhatják meg, mert az a javaslat címzettjének jogosítványa,

▷ *észrevétel*, az a határozat, amikor nem az adott testület, hanem mások hatáskörébe tartozó elhatározással, döntéssel kapcsolatban látja indokoltnak a testület, hogy megjegyzést tegyen és ezzel befolyásolja a döntést (vagy annak módosítását),

▷ *egyetértés*, ami olyan döntések kapcsán szükséges, amikor a határozatot meghozó testület döntési jogát úgy korlátozták, hogy döntéseihez meg kell szereznie valamely más testület egyetértését/támogatását,

▷ *vétó*, ami egy különleges, az egyetértési jog alapján gyakorolt tiltás, amikor a határozat meghozatala ugyan nem a testület joga, de lehetősége van saját szempontjai szerint megakadályozni mások olyan határozatainak meghozatalát, amivel nem ért egyet,

▷ *felülbírálat*, ami az üzleti gyakorlatban nem túl jelentős és gyakori határozati forma, de adott esetben fontos lehet. Felülbírálatra elsősorban maga a határozatot hozó testületnek van joga, általában új vagy módosított határozat megfogalmazásával, érvényesítésével. Felülbírálati joga van a törvényességi felügyeletnek, mint pl. a cégbíróságnak. Az ilyen ágon hozott felülbírálat többnyire a határozat vagy annak valamely részének *érvénytelenítése*. Azt, hogy sor kerül-e másik határozatra vagy a határozatot megelőző helyzetet tartják fenn, esetenként lehet eldönteni. Felülbírálati lehetősége van esetenként a testület létrehozójának is, pl. a közgyűlés gyakorolhat felülbírálatot egy igazgatósági vagy felügyelő bizottsági

határozat felett, bár ez különleges jogi procedúrát igényel (pl. hatáskörbe vonás).

A határozatok meghozatalának vannak általános, részben a jogrendben és a belső szabályokban, részben a szokások szerint kialakult követelményei. Ezeket a testületeknek figyelembe kell venni. Ilyen követelményeknek tekinthetők a következők:

- a határozat megfogalmazása világos, egyértelmű, pontos és szakszerű legyen,
- a határozatot nyilván kell tartani, ebből a célból általában nyilvántartási rendszerhez kell illeszteni (pl. határozatok tára), és fel kell tüntetni, hogy mikor hozták,
- érvénybelépési és más olyan szövegrészeket kell beilleszteni, amelyek világossá teszik, hogy mire, mikor és milyen körülmények közt kötelező,
- rendelkezni kell más, a határozattal összefüggő, esetleg megváltozó vagy megszűnő határozatokról,
- nyilván kell tartani, hogy ha ezt kéri a határozathozatal valamely részese, ha ellen- vagy különvéleménye volt, és azt is, hogy milyen arányban fogadták el a határozatot a szavazásra jogosultak,
- adott esetben a határozattal szembeni észrevételezési, tiltakozási lehetőséget, esetleg a határozat végrehajtásával összefüggő korlátozásokat is tisztázni kell.

Döntés befolyásolással

A kormányzó testületek tagjai, különösen a külső igazgatók, nagymértékben függetlenek magától a szervezettől és egymástól is. Ez a függetlenség fontos, mert éppen ez teszi lehetővé, hogy kevésbé befolyásoltan, elfogultan nyilatkozzanak, jobban érvényesüljön saját akaratuk. Ez jelenti azt a különleges vezetői erőt, ami az egyszemélyi vagy a vállalati munkaszervezeten belüli csoportokhoz viszonyítva eredményesebb működési környezetet biztosít.

A testületi tagok viszonylagos önállósága azzal a következménnyel is jár, hogy adott esetekben nehéz a közös akaratot, a döntést megfogalmazni. Ezt a problémát általában úgy kezelik, hogy a döntések előtt a tagok egymást befolyásolni igyekeznek annak érdekében, hogy a döntési változatokban az általuk javasolt állásponhoz csatlakozzanak.

A befolyásolás nyílt színtere a döntéseket megelőző testületi vita. Itt nyílik lehetőség a vélemények ütköztetésére, az álláspontok közelítésére, a határozat elfogadtatásához szükséges többség megteremtésére, azaz a tagok *meggyőzésére*. A meggyőzés egyik fontos feltétele, hogy aki élni kíván vele (a közlő) hiteles, megbízható

személy legyen. Ennek túltengése esetén azonban kialakulhat a csalthatatlanság tévképzete is, amely gyakorta okoz súlyos vezetési feszültséget.

A viták során a résztvevők alapvetően három tulajdonság mentén fejtik ki álláspontjukat. Az első a probléma *logikai* közelítése, az érvek és ellenérvek megvitatása, a racionalitás és a döntések várható hatásainak elemzése. Sokak számára a logikai közelítés jelenti a vita lényegét. A testületi ülések döntő többségén a racionalitás valóban kielégítő kiindulási pont mások meggyőzéséhez, és ezért sokra tartják azokat a testületi tagokat, akik felkészültségükkel, érveikkel igyekeznek álláspontjukat erősíteni, illetve másokét cáfolni. Az emberek szeretik, ha ellentmondásmentesen közlik velük az összefüggéseket, ezért a logikus érvelésre fogékonyak.

A viták második eleme a problémák *etikai* közelítése, amely a racionalitáson túl a döntések hatásait, következményeit igyekszik értékelni, és mégpedig nem csak szorosan az adott szervezetre vonatkoztatva, hanem szélesebb körűen, a társadalmi környezetre gyakorolt hatásokat is mérlegelve. Alapvetően ilyen etikai közelítés a jogszerűség vizsgálata, hiszen elég sok elképzelés lehet racionális, de nem jogszerű. A jogértelmezések mellett az etikai megközelítésben szerepet kap a mukavállalók, a helyiközösség, a természeti környezet stb. szempontjainak mérlegelése is. Ennek során méretik meg a vezetők megbízhatósága, szembesülésük korábbi kijelentéseikkel, a velük szemben támasztott elvárások érvényesülése stb. Az etikai ítéletalkotás során alakul ki az is, hogy a résztvevők miként fogadják a befolyásolást, a rábeszélést, a meggyőzést. Ha az hitelesnek, elfogadhatónak tűnik, abban nagy szerepe van annak, hogy a rábeszélő által képviselt változatot alapvetően jónak, követhetőnek tartják vagy sem.

A harmadik vitaelem a *szenvedély*, amelyről sokan azt vélik, hogy általában az érvek hiányát van hivatva pótolni. Ez azonban nem helytálló megítélés. A szenvedély igen fontos vezetői eszköz. Megnyilvánulása pl. az elkötelezettség, az eredménybe vetett hit, a következetes és elszánt törekvés a célok felé. Ezek a tulajdonságok fontos vezetési fegyverek, sőt a siker nélkülözhetetlen eszközei. A meggyőződés és az elszántság a kritikus helyzetekben határozottan fontosabb lehet, mint akár a racionalitás. Más oldalról a szenvedélyek kihasználása veszedelmes fegyver is lehet. Ha pl. a társaktól megkövetelt hűség, a korábban tanúsított bizalom megszegése vagy a korábbi szolgálatok viszonzására irányuló elvárás testesül meg a szenvedélyben, akkor az manipulatív, a tényleges akarattól eltérítő hatású is lehet.

Azok a testületi tagok, akik képesek a fentebb említett három tulajdonság, a *logika*, az *etika* és a *szenvedély* harmonizálására, megfelelő adagolására, a vitákban jó eséllyel indulnak. Persze nem minden vitahelyzetben alkalmasak ezek a módszerek. A konokok, dacosok gyémántkemény koponyájának új gondolatokkal történő megkarcolása esetenként viták során nem lehetséges. A meggyőzés nem általánosan használható vezetési szerszám még a testületi munkán belül sem. Ilyenkor más befolyásolási technikákra lehet szükség.

A legismertebb, bár esetenként etikai gondokat is felvető befolyásolási módszer az *érdekeltté tétel*. Ennek a megoldásnak az az alapja, hogy az emberek szemléletét két viszony alakítja: az érdekek és a körülmények. Független testületi tagok esetén a körülményeket meglehetősen nehéz megváltoztatni, ezért gyakoribb az érdekvizonyok befolyásolása. Az a tapasztalat, hogy ha valamely döntés az egyes döntéshozókat közvetlenül is érinti, akkor a mérlegelési szempontok között ez a közvetlen érintettség jelentős szerephez jut. Ez természetesen csökkenti az adott személy függetlenségét, de hát pontosan erről van szó. Az érdekeltté tételnek nemcsak közvetlen, hanem közvetett formái is szokásosak. Ennek legismertebb változata olyan, a személyek számára fontos előnyök felkínálása (pl. szolgálati autó, külföldi utazás, vásárlási kedvezmény), amelyek vonzóak, formálisan nem kötődnek a döntésekhez, de jól érzékeltetik a kooperatív magatartásból származó előnyöket.

A befolyásolás egy további ismert módszere a *nyomásgyakorlás*. Ebben az esetben már nem a konkrét szóban forgó ügyben kialakított álláspont a tét, hanem a nyomás alatti személy egyéb viszonyai. A legismertebb – elfogadottabb – nyomás pl. az, hogy ha egy tulajdonos valamely igazgatósági tag mandátumának meghosszabbítását attól teszi függővé, hogy az adott személy valamely kérdésben a tulajdonos által helyesnek vélt álláspontot képviselje. A tét tehát az igazgatósági tagság, amelynek érdekében a megbízó elvárja ügynökeként eljáró embere lojalitását. Hasonló helyzet alakulhat ki a hierarchiákban alárendelt személyek felé is feletteseik részéről. A nyomás nemcsak közvetlen, hanem közvetett is lehet, ami lényegében a paternalisztikus vezetés alkalmazása a kormányzásban.

Sikeres és folyamatosan felértékelődő módszer a *kijárást*, a lobbizást. Ez a testületi tagok vagy kapcsolataik olyan munkája, amikor a vállalat számára fontosnak tekintett döntésekben igyekeznek elérni, hogy azok a vállalat számára kedvezően alakuljanak. A kijárást többnyire vállalaton kívüli, esetleg hatósági döntéshozatal ked-

vezetővé válását támogatja, bár lehet vállalaton belüli kijárásról is beszélni. Kijárni lehet egy törvényt vagy rendelkezést, egy megrendelést, egy versenyt kiírását vagy egy kedvező állásfoglalást. A kijárásnak sokféle módja alakult ki, amelyeknek közös alapja a kapcsolatok mobilizálása. Ismert a negatív kijárási, az ellehetetlenítés, azaz a versenytársak befeketítése, esetleg a nyilvánosság előtt történő kompromittálása, megbízhatóságuk megkérdőjelezése.

A legismertebb döntést befolyásoló módszer a döntéshozók egymás közötti *alku és egyezés* folyamata, amelynek Mintzberg adta azt a találó nevet, hogy *ideiglenes koalíció*. Ez a gyakorlat tükrözi a leginkább vissza a csoportos döntések azon természetét, mely szerint a döntés nem a legjobb változatot jelenti, hanem az erő és érdekviszonyok egyensúlyát. Az ideiglenes koalíciókban az egyezések gyakorta nem nyíltan, kimondva köttetnek, hanem nagy szerepe van a hallgatóságoknak, a gentlemen's agreementnek, a viszonyosságnak, vagyis a kapcsolt ügyleteknek és az ígérvényeknek.

Végezetül érdemes megemlíteni egy nálunk a vállalati kormányzásban nem használt, ámde nem is tiltott, más országokban (angolszász és francia gyakorlat) viszont sikerrel alkalmazott módszert, a *bizottságokat*. A döntési jogosítvánnyal rendelkező testületek egy-egy probléma kezelésére állandó vagy ideiglenes bizottságokat hoznak létre részben saját tagjaikból, részben meghívott szakértőkből. A bizottságok lehetnek tanácsadó testületek is, de egyre gyakoribb, hogy *jogosítványokat* kapnak nemcsak a tényfeltárás, hanem a döntéshozatal tekintetében is.

A döntési jogosítványokkal rendelkező bizottságok létrehozása általában a szakszerűséget növeli. Természetesen igen nagy jelentősége van annak, hogy a bizottság „kinek a kezébe jut”, azaz kik a tagjai és ki a vezetője. A hatalmi alku gyakran éppen ebben jut kifejezésre: a szereplők elosztják maguk között a bizottságokat és azok jogosítványait, és ezzel mintegy bebetonozzák a viszonyokat. Ebben a megoldásban jól látható, hogy az államelméletből mennyire közvetlenül kerülnek át megoldások a vállalati kormányzásba, hiszen a bizottságosdi a parlamenti munka során nyert polgárjogot a hatalmi struktúra részeként. Jellegzetes bizottság pl. a végrehajtó (executive) bizottság, amelyik a menedzsmentmunkát irányítja, a számvizsgáló, a jelöltálló vagy ki-nevező, a javadalmazásokat megállapító bizottságok.²⁰

A kormányzó személyek kiválasztása

A klasszikus magánvállalkozások, a családi vállalatok egyik legfontosabb vezető kiválasztási elve a családhoz való tartozás. A társult vállalkozások idején ez az elv nem követhető, és a kormányzásnak mintául szolgáló közélet, a politika, az államigazgatás sem ad kielégítő támpontot ahhoz, hogy miként kell kiválasztani a kormányzókat, azaz a testületi tagokat. Az emberi erőforrás gazdálkodók által kidolgozott módszerek többnyire a vezetők kiválasztásával foglalkoznak, de a testületek építése eddig nagyrészt nincs feldolgozva. A nemzetközi gyakorlat országoként jelentősen eltér részben annak következtében, hogy a vállalati élet környezete és a társaságirányítási szokások és szabályok is egymástól eltérőek. Ennek következtében ebben a részben elsősorban a hazai szokásokról lehet beszámolni.²¹ Azt, hogy kiket lehet kormányzó személyeknek tekinteni, egy korábbi írásban részleteztük.²² Itt az egyszerűség kedvéért a *vezető tisztségviselők* kiválasztási, megbízási szempontjairól lesz szó.

Az egyik jellegzetes probléma a vezető tisztségviselők kiválasztásánál, hogy azok külső vagy belső (alkalmazott) emberek legyenek. A magyar jogszabály csak a felügyelő bizottságok esetében írja elő, hogy a dolgozói képviselők kivételével csak külső tagok lehetnek, az igazgatóságokra ilyen szabály nincs. A szokásos kiválasztási-kiszemelési szempontok a következők:

- ◊ a jelölt ismertsége, azaz a tulajdonosok a kiválasztás során előnyben részesítik azt, akit ismernek, akiben megbíznak. Ebben gyakran protekcionista, paternalista és politikai támogatási elvek is érvényesülnek, de megtalálható a komaság és az urambátyám elv is,
- ◊ a belső vezetők közül a vezérigazgató mintegy „természetes” tagja az igazgatóságnak, de a többi vállalati felsővezető számára presztízsértékű a tagság megszerzése. A belső tagok között érvényesül a hierarchikus függőség még akkor is, ha ezt a társasági törvény kifejezetten tiltja,
- ◊ fontos szerepet kapnak a kapcsolati szempontok, a „hálózati emberek”, vagyis azok, akik a vállalat számára fontos, befolyásos helyeken dolgoznak, mint pl. az államigazgatás, önkormányzatok, bankok, beszállítók, vevők,
- ◊ a kiválasztásban érvényesülnek a szakértői szempontok is, így független, de a szakmában elismert emberek is bejutnak a vezetésbe, mint pl. tanácsadók, egyetemi és kutatóintézeti emberek, nyugalmazott szakemberek. A tapasztalatok szerint az ő bejutásuk is sokkal inkább a

kapcsolati tőkékük következménye, mintsem valamilyen tudatos kiválasztási, pl. pályázattási, tesztelési, fejedelmi munka eredménye,

▷ előfordul, hogy az intézményi tulajdonosok, a befektetők saját alkalmazottaikat – akár jutalom, akár más, pl. személyes képviselőjük okán – benyomják az igazgatóságokba, felügyelő bizottságokba. Ezek a személyek szokták a leghűségesebben képviselni a tulajdonosi törekvéseket,

▷ a kiválasztási szempontok között kifejezetten kizáró ok csak az összeférhetlenség szokott lenni (az ÁPV Rt. összeférhetlenségi nyilatkozata pl. mintegy 15 féle jogszabálynak való megfelelést igazoltat a vezető tisztségviselő-jelöltekkel).

Az igazgatósági, felügyelő bizottsági, illetve intézményes tulajdonosok esetén a közgyűlési tagság a társaság természetét illetően vezetői munkának minősíthető. Konzultálva a fejedelmi és emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó tanácsadó cégekkel, megvizsgálva a szakirodalmat és a nemzetközi szokásokat, az álláshirdetéseket és foglalkoztatási pályázatokat egyaránt megállapítható, hogy a vezető-kiválasztásban kialakult és bevált módszerek a testületi vezetőkre, azaz a kormányzó személyekre nem terjednek ki. Mindezek hiányában is megállapítható, hogy a kormányzó személyek válogatásában és megbízásában – néhány szélsőségtől eltekintve – érvényesülnek általános szokások. Pozitív tényezőnek számít a szakmai jártasság akár a tulajdonos, akár az adott társaság működési területét illetően. Előny a szakirányú felkészültség is. Nemzetközi tulajdonú cégnél fontos feltétel a nyelvtudás. Érvényesül az az elv is, hogy a kormányzásban a nagyon fiatal vezetők kevésbé jutnak szerephez, az ő esélyeik a munkaszervezetben jobbak.

A jelentősebb befektetői portfólióval rendelkező cégek, mint pl. az ÁPV Rt, a bankok, önkormányzatok, hivatásos vagyongazdálkodók rendelkeznek olyan munkatársakkal, akik hivatásszerűen foglalkoznak a kormányzó személyek, a vezető tisztségviselők felkutatásával, minősítésével, a kizáró feltételek feltérképezésével, sőt akár személyzeti adatbankjuk is van tartalék szereplőkkel. Hasonló helyzet alakult ki a nagyobb konszerneknél, holdingoknál is, ahol sok befektetés, leányvállalat és érdekeltség igényli a vezető tisztségviselők meghatározását. Ezeknél a szervezeteknél az egyébként szokásos vezető-kiválasztási módszerek mintájára igyekeznek a kormányzókat is kijelölni. A konszern és holding szervezetekben jelentős a belterjesség, azaz az adott társaság számára külső igazgatókat is a konszern belülről delegálnak (bár ennek elég sok jogszabályi kötöttsége és

korlátja van). Ezek a korlátok azonban a konszerneken és holdingokon belül kevésbé játszanak szerepet, ha a tagvállalkozások nem részvénytársaságok. A tulajdonosi képviselők kijelölésében gyakorlatilag teljesen szabad keze van a befektetőknek.

A kormányzás trükkje

Annak ellenére, hogy a hazai gyakorlatban csak nagyjából tízéves tapasztalat halmozódott fel a vállalati kormányzásban (az 1988 előtti hazai gazdasági társasági életet egyrészt az embrionalizmus, másrészt a pseudo-társaság nevekkel lehet jellemezni), mégis szép számmal kialakultak azok a megoldások, eljárások, amelyek egyrészt a jogi kiskapuk és útvesztők kihasználásával, másrészt hol a tulajdonosi-befektetői, hol pedig a menedzsmentakarát érvényesítésével színezik a vállalati kormányzás gyakorlatát. Néhány apró trükköt, mondhatni megoldást már a testületek szabályozása kapcsán bemutattunk. Itt most olyan további módszerek ismertetésére kerül sor, amelyek jól szolgálják a társaság-irányítást.

A kormányzás kereteit a társasági törvény határozza meg, amely 1998-ban új tartalommal lépett életbe. Az előkészítő munka és a törvény vitája során is sok olyan észrevétel merült fel, melyek támpontot adhatnak mindazoknak, akik a maguk javára akarják értelmezni a szabályokat. Ezeket a lehetőségeket mind a törvény indoklása (implicite), mind a kodifikáció vezetőjének²³ szóbeli és írásos nyilatkozatai tartalmazzák.

A második (lényegesen tágabb) mozgásteret a társaság *alapszabálya* (alapító okirata) kínálja, mert ez ugyan nehézkesen, de mégis – a tulajdonosok közakaratával – megváltoztatható. Ebben az okmányban lehet elrendezni pl., hogy a tulajdonosok a társasági törvényben megállapított minimális, vagy annál több hatáskört kívánna-e közvetlenül gyakorolni. Az alapszabály teszi ugyanis legálissá azt, hogy pl. a vezető tisztségviselők hatáskörét elvonják, vagy a hatáskör gyakorlását feltételekhez kössék. Az alapszabály szerkesztésekor és átalakításakor különös jelentősége lehet tehát pl. annak, hogy az alkalmazott vezetők rendelkezzenek akár csak egyetlen részvény erejéig is tulajdonnal (vagy meghatalmazással), mert akkor képesek ezeket a csatornákat ellenőrizni, azaz beleegyezésük nélkül nagyon nehéz tevékenységüket vagy jogaikat korlátozni.

Ez a „hadd szólhassak bele“ problémát más országok (pl. a francia gyakorlat) úgy kezeli, hogy ha a vezetésnek nincs tulajdoni hányad alapján történő beleszólása, akkor

az erre a célra kiépített ún. „*alvó részvények*“ adta jogot használják ki. Ennek az a lényege, hogy a társaság beszerez néhány részvényt olyan társaságokból is, amelyek vezetésével jóban van, és az ezeket a részvényeket megillető szavazati jogokat átengedi a baráti társaság vezetőjének – többnyire kölcsönösségi alapon.

Magyarországon ugyan szűk körben, de egy másik rendszer is érvényesül, a *vagyonkezelés* intézménye. Ennek az a lényege, hogy a valódi tulajdonos valamilyen megfontolás mentén nem kívánja gyakorolni tulajdonosi jogosítványait, hanem azokat – korlátozottan – polgárjogi megbízás keretében átengedi egy vagyonkezelőnek. Ez a proxy intézmény kiterjesztése, hiszen nem csak a szavazati jogot, hanem más, a tulajdonost megillető jogokat is átadnak. A vagyonkezelő lehet akár maga a munkaszervezet vezetőiből erre a célra létrehozott társaság is.²⁴ Ebben az esetben a vagyonkezelő kvázi-tulajdonosként járhat el és érvényesítheti akaratát.

Igen nagy szerepe van a szabályozásokban érvényesített erőfőlény mellett a kialakult, de nem szabályozott szerepeknek is. Látszólag pl. formális, adminisztratív funkciója van a testületek elnökeinek, mint pl. a testület összehívása, a szavazatok megszámlálása, a jegyzőkönyvek hitelesítése, mert a tényleges hatalom a tagok közösségének a kezében van. A gyakorlatban azonban ez sokszor másképp fest. A testületi elnök egyrészt „méltóság“, akinek szavait, nyilatkozatait hitelesebbnek, felelősségteljesebbnek ítélik, mint a többi testületi tagét. Más oldalról az elnöklés kínál néhány befolyásoló lehetőséget is. Lássunk ezek közül néhányat:

⇒ a testületi ülés időpontjának kiválasztása során meg lehet szondázni, hogy ki mikor ér rá. Ez játéklehetőséget kínál, mert ha pl. valaki jelzi elfoglaltságát és akkorra hívják össze az ülést, akkor egy esetleg előre ismert véleményt el lehet háritani. Ennek ellentrukkja az, ha a távolmaradó írásban előre szavaz a napirendről (bár ezzel ritkán élnek),

⇒ a napirend sorrendjének megállapítása lehetőséget ad manipulálásra. Ha pl. egy éves rendes közgyűlésen előre veszik a tisztségviselők felmentése és új tagok megválasztása napirendet, és csak utána tárgyalják az éves beszámolót, akkor a régi tagokat akár ki is lehet zárni a vitából mondván, hogy tisztségük megszűnt. Ez a felelősség-megállapításnak (értsd: rákenésnek) egy divatos, bár nem etikus módja,

⇒ maga a napirend címének a megfogalmazása is nagy lehetőséget kínál. Ha pl. egy téma mint „előterjesztés“ kerül napirendre, akkor a vitában lehet kialakítani azt, hogy dönteni fognak vagy sem. Ha viszont ugyanez

„javaslat“ címen kerül benyújtásra, akkor az döntési kényszert jelent, bár a döntés is sokféle lehet. A kialakult gyakorlat szerint mindig vannak „egyebek“ című napirendek is, amelyekben azonban nem szoktak dönteni. A helyes címválasztással orientálni lehet a tagokat arról, hogy mit is vár el tőlük a napirend előterjesztője,

⇒ felelősségi és presztízs problémákat oldhat meg az egyes napirendek előterjesztő személyének kijelölése. Ez lehet egy szakértő, lehet egy felelős, de lehet az is, hogy csak a testület tagjai tehetnek előterjesztést. Ilyenkor akárki is írta az anyagot, arra egy testületi tag vagy más felelős ráírja, hogy jóváhagyta, azaz vállalja a benne levőket. Esetenként még az is előfordul, hogy az előterjesztéshez megkövetelnek véleményezéseket is. (A törvény pl. az éves beszámoló előterjesztését az igazgatóságra bízta, de mellette a felügyelő bizottság véleménye és a könyvvizsgálati záradék is szükséges.),

⇒ hasznos lehet a hozzászólások szabályozása is. Kialakult pl. hogy mindig az kap szót, aki még nem beszélt, és először mindig az előterjesztő szólhat. Rituálisan a nagyobb előterjesztéseket kérdések követik, erre válaszolnak, majd kialakul a vita, és végül megfogalmazzák a határozatot. Egyes esetekben csak a tagok beszélhetnek, máskor a meghívottak (különösen a tanácskozási jogúak) is. Néha élni szoktak a felszólalások időkorlátozásával is. A viták légkörének kialakítása, különösen az elmérgesedett szóváltás megfékezése vagy az üres fecsegés leállítása tapintatos elnöki szerepet jelent. Különösen veszedelmes lehet az obstrukció mint a határozathozatal elodázásának szervezett módja,

⇒ jelentőségteljes lehet a testületi ülés formai szabályainak betartása, mert ez adhat gyakran alkalmat arra, hogy az ülés határozatait megtámadják. Ilyen szabályok pl. az ülés formai megnyitása és lezárása, a napirendek ismertetése és elfogadása, a jelenlét rögzítése és a határozatképesség megállapítása, a jegyzőkönyvvezetés és annak hitelesítése, a szavazatszámolás megszerzése, az ülés során a jogi szakértelem biztosítása. Az elnöknek gondoskodnia kell az ülések technikai feltételeiről, kényelméről és a tagok ellátásáról is (különösen hosszabb ülések esetén),

⇒ ismert megoldás az is, amikor a testületi elnöklés operatív szakaszát átengedik egy „levezető elnöknek“, pl. a társaság jogtanácsosának vagy vezető titkársági vagy igazgatósági munkatársának. A levezető elnök többnyire nagy rutinnal rendelkezik az ülések formai és technikai szervezésében, ugyanakkor a tényleges elnök rendelkezik azzal a joggal, hogy ha indokoltnak látja, bármikor közbeavatkozzon. A levezető elnök szerepe különösen olyan

alkalmakkor lehet hasznos, ha csak egy esetre kell elnököt választani, mint pl. közgyűlés,

⇒ járatlanabb elnökök, illetve a sok formai megkötéssel vezethető ülések részére szokásos „forgatókönyvet” előkészíteni, ami tartalmazza mindazokat a lépéseket, kérdésfelvetéseket, határozatokat érvényesítő megfogalmazásokat stb. amelyek az érvényességhez szükségesek.

A várható fejlődés

A kormányzás mint viszonylag új vezetési gyakorlat egyrészt néhány tekintetben még kiforratlan, másrészt természetszerűen változik, fejlődik. Ennek okai közt érdemes aláhúzni a világgazdaság *globalizálódását* (amit mi elsősorban az európai uniós csatlakozás folyamatán keresztül érzékelünk). Ennek következtében a tőkepiacok egyre összefonódottabbak, és azok a nemzeti sajátosságai, amelyek a kormányzást befolyásolják egyre inkább elmosódnak. Ezt úgy is lehet értelmezni, mintha az a tény, hogy valamely vállalat tulajdonosai közt egyre többen lehetnek más nemzetek, régiók képviselői, arra késztetné a kormányzókat, hogy respektálják azok vezetési kultúráját is.

A kormányzással foglalkozó vezetéstudományi szakértők megfigyelték, hogy többé kevésbé közös irányokba ható elmozdulások jellemzik a változásokat, sőt a javasolt fejlesztési irányzatok is összecsengnek. Figyelemre méltó, hogy az 1997-ben megalkotott új magyar társasági törvény ezeknek az irányzatoknak jószerint minden fontos elemét követte, azaz a hazai társaságirányítás jogi megalapozottsága megfelel a nemzetközi trendeknek. A gyakorlat természetesen nem a jogi keretek hű leképezése, de a vállalatok vezetési megoldásait tekintve mindenesetre biztató, hogy nem „követő”, hanem a fejlett országokkal „együttjáró” jogi keretrendszer alakult ki.

A leglényegesebb fejlesztési vonulatok a következők:

♦ általában növelni igyekeznek az igazgatóságokban a külső, nem alkalmazotti tagok számát és arányát. Több országban a jogi szabályozás e tekintetben már kvótákat is tartalmaz. A „jó” külső igazgatók sajátosságait abban jelölik meg, hogy azok kompetensek és függetlenek legyenek. A kompetencia lényegében a hozzáértést jelenti. Függetlenségen azt értik, hogy az igazgatósági szerepükön kívül sem pénzügyi, sem kereskedelmi kapcsolatban sem ők, sem kapcsolataik ne legyenek az adott társasággal,

♦ erősíteni igyekeznek az igazgatóságok szerepét, hatáskörét különösen azokban az országokban, ahol az

egyszemélyi vezetési szokások elnyomják a testületeket (pl. Japán, Franciaország), illetve ahol a tulajdonosi szerkezet jellegzetességei miatt a tulajdonosi kontroll nehezebben érvényesül (pl. az angolszász országokban a tulajdonosok zöme a tőkepiacon keresztül, tőzsdén és befektetési alapokon át tulajdonol),

♦ elsősorban a nagyobb társaságoknál igyekeznek az elnöki és a vezérigazgatói funkciókat szétválasztani, mert ezek összeolvadása csökkenti mindazokat az előnyöket, amely a független, külső igazgatók jelenlétéből adódhat. Az elnök-vezérigazgatók ennek keményen ellenállnak. Érvelésük magja az, hogy a társaságok mérhető teljesítményeiben, pl. a tőzsdei árfolyam-alakulásban nincs érdemleges jelentősége a funkciók szétválasztásának, viszont az egységesebb hatalmi struktúra számottevő vezetési előnnyel jár,

♦ az ellenőrző és felügyelő funkciókat kizárólag külső igazgatók kezébe fogják adni, sőt a vállalati belső ellenőrzés felügyeletét és irányítását is ezek a külső igazgatók (a magyar gyakorlat szerint: a felügyelőbizottság külső tagjai, azaz mindenki a dolgozói képviselők kivételével) végzik. Ennek az az indoka, hogy ezzel megnő a tulajdonosok kockázatkezelési biztonsága,

♦ általában mérsékelni akarják a testületi tagok számát. A racionális érvek mellett ezt az is indokolja, hogy a tapasztalatok szerint a testületi tagok egy része nem elég aktív, jelenlétük mameluk, azaz szavazógép szerep (főleg Japánban). Ezen túlmenően korlátozni akarják az egy vezető tisztségviselő által betölthető vezetői tisztségek számát (amelyik Franciaországban pl. akár a húsz pozíciót is elérte). A létszámcsökkentés egyébként a belső igazgatók tagságának visszaszorításával is összefügg,

♦ a különböző testületi funkciók közül visszaszorulóban van a megbízók, azaz a tulajdonosok érdekeinek a képviselője. Ezzel szemben erősödik a szakértői és tancásadói funkció, amelyek középpontjában az adott tagság tényleges érdekeinek szolgálata áll. Ez a folyamat összhangban áll a menedzserkapitalizmus előretörésével, azaz a vállalati érdekek fontosabbá válnak, mint a tisztán tulajdonosi érdekek,

♦ az igazgatóságok tagjai egyre erőteljesebben törekednek arra, hogy a munkájukhoz szükséges információkat ne a munkaszervezettől, hanem saját, független szakértőiktől vagy külső tanácsadó cégektől szerezzék. Ennek következtében az igazgatóságok mellett szakértői szervezetek alakulnak ki, mintegy kabinetek (kormányzati nyelven: kancellári hivatalok) létesülnek, amelyek képesek a vállalati apparátustól függetlenül is informálni az igazgatókat,

◆ az igazgatóságok megerősödése együtt jár azzal, hogy azok önálló munkabizottságokat hoznak létre akár delegált döntési hatáskörökkel is. A legjellemzőbb ilyen bizottságok a jelölő vagy kinevező, a vezetők javadalmazását megállapító, a számvizsgáló és a végrehajtó bizottságok. Ebben a felfogásban a munkaszervezet vezetése nem más, mint az igazgatóság egy bizottsága (hasonlatosan a német megoldáshoz, ahol az igazgatóság a felügyelő bizottság „terméke”. Az angolszász board-ok is gyakran hoznak létre Executive Committee-t, ami többnyire maga a munkaszervezet vezetése),

◆ kialakulóban van a vállalati magatartási szabályzatok mintájára a kormányzati magatartás szabályozása is. (A General Motors pl. 28 pontos Governance Act nevű belső szabályt alkotott). Ezek a kormányzati szabályok – részben ellentétben az igazgatók függetlenségének értelmezésével – olyanokat is javasolnak pl., hogy az igazgatók vegyék igénybe a cég szolgáltatásait és használják termékeit annak érdekében, hogy mint fogyasztók is meg tudják ítélni a társaságot. (A fogyasztási cikkeket gyártó cégeknél ez már régi gyakorlat, azonban ott többnyire az igazgatóknak nyújtott kedvezmények egyik lehetőségét teremtették meg általa. Az új felfogás azonban ezzel ellentétben nem az adható kedvezmény, hanem a piaci magatartás ellenőrzése oldaláról támogatja az igazgatók „márkahűségét“),

◆ kialakult és terjed az igazgatók személyes érdeklési rendszerének fejlesztése, amely határozottan közelít a munkaszervezet vezetőinek, így pl. a vezérigazgatónak a javadalmazási rendszeréhez. Ennek fontos eleme a tulajdon(részvény)szerezési opciók rendszere. (A magyar gyakorlatban ez az elem ismert, de többször csak a mélyen érték alatt megszerezhető részvényvásárlásokra használták ki, azaz nem érdeklési, hanem hasznoszerzési jelentőségük volt nagy).

Lábjegyzet

1 H. Mintzberg: Power In and Around Organizations, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N. J. 1983

2 A vállalati kormányzás fogalmának elterjedését és közhasználatát a számtalan szakcikk közül is kiemelkedően szolgálta a Cadbury jelentés (részletesen elemzi maga A. Cadbury: Thoughts on Corporate Governance. Corporate Governance 1993/1, a folyóirat nyitószáma), az Oxford Analytica néven ismertté vált nemzetközi összehasonlító és előrejelző elemzés (Board Directors and Corporate Governance: Trends in the G7 Countries Over the Next Ten Years, Oxford Analytica Ltd. Oxford, 1992 sept.) és a Viénot jelentés (Le conseil d'administration des sociétés de cotées. Comité conjoint CNPF et AFEP, présidé par Marc Vienot. 1995 július)

- 3 R. Tricker (editoral). Corporate Governance, an International Review. vol. No. 11, 1993 jan.
- 4 T. Clarke: Corporate Governance: the State of the Art. Management Auditing Journal 1993/3
- 5 C. Mayer: Vállalatirányítás a piac- és az átmeneti gazdaságokban in Jó igazgatókat keresünk. Szerk. M. Hessel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1995
- 6 K. Lannoo: Le gouvernement d'entreprise en Europe. Revue d'Economie Financière 1994 tél (No. 31)
- 7 O. Pastré: Le gouvernement d'entreprise – questions de méthodes et enjeux théoriques. Revue d'Economie Financière 1994 tél (No. 31)
- 8 V. Nguyen et alii: Corporate governance: une synthèse de la littérature. Groupe HEC CR 606/1997, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
- 9 Az itt következőket idézi Velinsky T.: A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és személyi összetételei. Vezetéstudomány 1997/5
- 10 Dobák M.: Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- 11 A tulajdonosi és a vezetési funkciók szétválasztása már 1932-ben felmerült Berle és Means elemzésében. Részletesebben tárgyalja a kérdést pl. E. F. Fama: Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy 1980/2
- 12 Bakacsi Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- 13 Angyal Á.: Vállalatok kormányzása. Vezetéstudomány 1997/12.
- 14 Csepeli Gy.: A hétköznapi élet anatómiája. Kossuth Könyvkiadó, 1986
- 15 Harvard Business Review 1991 aug.
- 16 J. W. Lorsch–E. MacIver: Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. Harvard Business School Press, Boston, 1989/22.
- 17 Dobák M.: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1992
- 18 I. de Kerviler–L. de Kerviler: Le control de gestion. Economica, Paris, 1994
- 19 Csepeli Gy. I. m.
- 20 J. W. Lorsch: Empowering the Board. Harvard Business Review, 1995/jan-febr.
- 21 Ennek során hasznosan lehetett támaszkodni Velinsky T. A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és személyi összetétele II. c. empirikus kutatásaira, közölte a Vezetéstudomány 1997/6., amely 24 vállalat testületeit vizsgálta.
- 22 Angyal Á.: Vállalati kormányzás. Vezetéstudomány 1997/12.
- 23 Sárközy T.: Az új társasági törvény. Figyelő szeminárium, 1998 március
- 24 A legismertebb hazai példa az ÁVÜ és a Connex Rt. vagyongazdálkodási szerződése (1992), amely sikertelenül zárult. Jelenleg is életben van az 1996. évi ÁPV Rt. és a Dunaferr vezetéséből alakult Acél 21 kft közti vagyongazdálkodási szerződés. Egyes intézményi befektetők, mint pl. a Magyar Fejlesztési Bank is létrehoztak professzionális vagyongazdálkodási társaságokat a tulajdonuk (portfoliójuk) kezelésére. Hasonló gyakorlat figyelhető meg önkormányzatoknál is, ahol vagyongazdálkodási irodák vagy társaságok jöttek létre.

VELENCEI Jolán

A SZAKÉRTŐ TUDÁSA

Miként kapcsolódnak össze a tudás elemei a szakértő fejében a döntés pillanatában? A szerző a döntéshozatal folyamatáról, a tudás modellezhetőségéről ír tanulmányában.

„Az emberiség sátnya testi adottságai ellenére életképesnek bizonyult. Aligha engedhette meg magának, hogy túl gyakran hozzon téves döntéseket, mert azt a természetes szelekció hamar megbüntette volna.” (Mérő, 1996) Tehát, az ember tud dönteni. Mi mindent tud egy döntéshozó? Ezzel az egyszerűnek tűnő kérdéssel foglalkozom e dolgozatban. Gazdag ismeretháttérrel rendelkezünk az emberi tudás területén. Ezek az ismeretek valahogy rendezik a tudás fogalmát, de nem zárják ki a sokféleséget.

Ebben a dolgozatban csak a szakértő tudásával foglalkozom. Ez az a szint, ahol még szavakba lehet önteni a szaktudást. Biztos, hogy érdekes az alacsonyabb tudásszinten levő emberek – a kezdők és a haladók – tudása is. Őket mégsem vizsgálom. Feltételezem, hogy az ő szerepük a döntésekben elenyésző. Szintén érdekes lehet a nagymester tudásának vizsgálata. Ez már viszont nem fér bele ebbe a problématerületbe. Ez a tudás már nem modellezhető, mivel az ember minél többet tud, annál kevésbé tudja azt szavakba önteni. Így a nagymester tudása nem modellezhető a ma ismert technikákkal. A legegyszerűbb megfogalmazással a kérdés a következő: *hogyan kapcsolódnak össze a tudás elemei egy szakértő fejében a döntés pillanatában.* Ezek az elemek a szakértő hosszú távú memóriájában vannak. Hogyan tudjuk leírni ezeket az elemeket? Nem úgy választok a gyerekenek óvodát, hogy megnézem a statisztikai évkönyvben, hogy hova jár a legtöbb gyerek. Nem gyűjtöm össze a számszerűsíthető adatokat, hogy hány méterre van lakásomtól, hány m³ levegő és hány játék jut egy gyerekre. Hanem

úgy, hogy a játszótéren megkérdezem, hol van a legkedvesebb óvónő. Megnézem, és ha tetszik, akkor mehet a gyerek. Mit is mondott a döntéshozó? „ha ...akkor”, „ha ...akkor”, „ha ...akkor”... Emlékezzünk vissza néhány döntésünkre (iskola, foglalkozás, munkahely, lakóhely választás). Mindannyian egy csomó „ha ...akkor” döntési szabályt alkalmaztunk e lényegbevágó döntéseknél. Ezeknek a „ha ...akkor” szabályoknak a feltérképezési módját fogom bemutatni.

A szakértő tudása az üzleti életben mindig a döntéshozót támogatja. A döntéshozó mindig a *tudod-e* kérdést kell, hogy feltegye a szakértőnek. Ez így volt a számítógépek megjelenése előtt is. Amikor megjelentek a számítógépek, a döntéshozó megváltoztatta kérdését „Mi mindent tudsz”-ra. Erre természetesen a gép rengeteg adatot kínált, ami haszontalan volt a döntéshozónak. Ma már eljutottunk oda, hogy ismét fel lehet tenni a *tudod-e* kérdést. Ehhez persze meg kell tanítani a gépet a szakértő tudására.

A döntéshozó általában bízik a tapasztalatában. Csak egy gondja van. Hogyan tudja azt előhívni és kimondani. Amit senki sem tud megmagyarázni, azt „jó szimatnak” nevezzük (Baracscai, 1997). A döntéshozó gyakran dönt a szimata alapján, mert az azt sugallja, hogy a döntés kielégítő lesz. Nehéz megindokolni, milyen gondolkodási folyamat szüleménye az ítélet, csak azt tudjuk, hogy megszületik a döntés, és az gyakran kielégíti elvárásainkat. A tapasztalt döntéshozó inkább a megérzéseire támaszkodik, mint a kemény adatokra.

A tapasztalat sosem lehet teljes mértékben kifejezhető. A tapasztalatnak van szavakkal leírható (explicit) és van szavakkal nem kifejezhető (hallgatólagos) része (Polányi 1997). Nem lehet elmagyarázni valakinek, hogy hogyan kell verset írni, vagy megtalálni a fát, amiben Pinocchio lakik. De azt sem, hogy mi alapján dönti el a vezető, hogy melyik fejlesztési javaslatot fogadja el, vagy hogy kit nevez ki munkatársának. Ezeknek a döntéseknek vannak hallgatólagos részei is. Ebből fakad a tudás modellezésének első problémája. Rendezni kell a tudás szavakba önthető elemei között fennálló, de szavakba ritkán önthető kapcsolatokat.

A tapasztalt döntéshozó „megvilágosodott“. Tud olyan kérdésekre is felelni, amelyekre előtte sosem hallotta a választ. Hiányos információk alapján is tud dönteni. „Az emberi gondolkodás adaptív jellegű: hiányos információkból vagy akár az információk teljes hiányából képes következtetni arra, hogy milyen lehet a *teljes kép*.“ (Drucker, 1991) Döntéseinket nem egyenletek és képletek irányítják. Nem tudjuk, milyen szabályok alapján lesz a sejtésekből ítélet. „Amit megszimatolok, az sem nem kijelentés, sem nem mondat, hanem kép. Nem dedukció vagy indukció alapján, hanem hallgatólagos (abduktív) következtetés útján működik.“ (Polányi, 1997) Ebből származik dolgozatomban második problémája. A döntéshozó nem tudja kimondani az abduktív következtetésének lépéseit. Ezt a folyamatot (képet) fogom modellezni dolgozatomban a tudásbázisú rendszerrel.

Van még egy lényeges kérdés. Milyen képet láthat a tapasztalt szakértő? Erre a kérdésre is keresem a választ. A kognitív pszichológusok rájöttek, hogy csak azt láthatjuk, amire van sémánk. A sémák alakjában történő észlelés és gondolkodás lehetővé teszi számunkra, hogy nagy tömegű információt gyorsan megsűrjünk. A sémák alapján szelektáljuk egy kép felesleges részleteit, vagy egészítjük ki a hiányos képeket. „Talán meglepő, de egyes állatok viselkedésének leírása attól függ, ki figyeli meg őket. Az állatok, amelyeket amerikaiak figyeltek meg, eszeveszetten száguldoztak fel-alá, míg egy véletlen folytán rá nem bukkantak a megoldásra. Azok az állatok viszont, amelyeket németek figyeltek meg, csendben ültek és addig vakarták a fejüket, amíg ki nem formálták a megoldást.“ (Mérő, 1997) A séma felveszi az információt, megváltozik a séma és az információ is. Mondhatjuk: a sémák alakítják a világot, és a világ alakítja a sémákat. A döntéshozó sémáit dolgozatomban „ha ... akkor” szabályokkal írom le.

A tudásbázisú rendszer nem tudhat többet a szakértőnél

Ma a vállalatokban a számítógéppel kapcsolatos elvárások a következők:

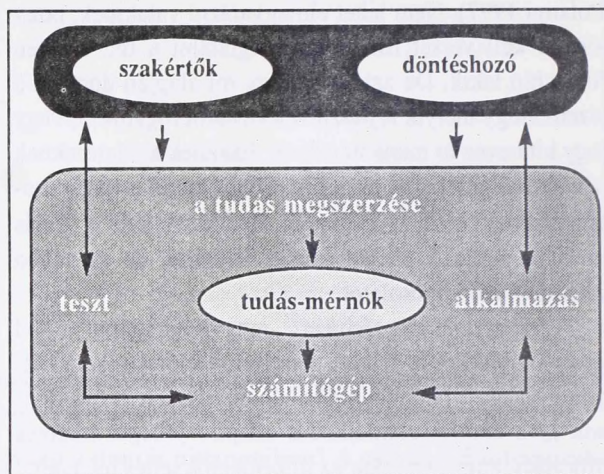
- ↳ mi szebb leveleket írunk,
- ↳ mi több adatot tudunk feldolgozni,
- ↳ mi gyorsabban tudunk elemzéseket készíteni,
- ↳ mi kényelmesebben fogunk dönteni,
- ↳ mi nem unatkozunk – játszunk az Interneten.

A vállalatok nagy része a második és harmadik lépcsőig jutott el. A legtöbbet az adatbázis-kezelő és a szövegszerkesztő programokat használják. A vezetők azonban nemcsak szavakat és számokat (kemény adatokat) használnak, hanem *puha információkat* is. A számítógép megjelenésével rengeteg adat áll(t) a döntéshozó rendelkezésére. Ez arra kényszerítette a szakértőket, hogy kipróbáljanak néhány kvantitatív döntéstámogató módszert is. Ezek viszont nem követték a döntéshozó észjárását. Az adatok óriási tömegét öntötték szűrés nélkül a döntéshozók íróasztalára. Jól tipizált orvosság. Aszpirin, ami mindenre jó és senkinek sem árt. Kivétel a gyorsaság. A vállalat lassabban kezdett dolgozni. Igaz, ellenőrizhetővé váltak a folyamatok. A munkát, amit azelőtt két-három nap alatt végeztek el, most hetekig adminisztrálták a leírt szabványok szerint. Az adatokat csak a meghozott döntések igazolására használták. Ezért a döntéshozók sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítottak az informális csatornán kapott puha információknak és a személyes kapcsolatoknak.

A negyedik szinten a tudásbázisú rendszerek vannak. A döntéstámogatás területén a 90-es évek főárama a tudásbázisú rendszerek fejlesztése. A tudásbázisú rendszer az első olyan döntéstámogató módszer, amely nem kívánja helyettesíteni a döntéshozót. Megelégszik azzal, hogy gondolkodásra kényszeríti őket. Legnagyobb előnyük, hogy nem tudnak többet a döntéshozónál. A tudásbázisú rendszerek nem teljes értékű, bűvös helyettesítői az embernek, csak támogatják döntéseit. Ennek ellenére érdemes velük foglalkozni. „A laikusok gyakran feltesznek egy kegyetlenül együgyű kérdést: ki dönt jobban, a számítógép vagy az ember? Erre a kérdésre csak az ostoba tud válaszolni. Mi a választ a következő kérdésre várjuk: Melyik ember dönt kényelmesebben – aki használja, vagy aki nem használja a tudásbázisú rendszert?“ (Baracskai, 1997)

A számítógépek nem arattak igazán nagy sikert a döntéstámogatásban. „A gép lényegében ostoba, és

A résztvevők közötti kapcsolatok



működése végtelenül egyszerű. Az emberi gondolkodás ezzel szemben alapvetően nem logikai, hanem perceptív, azaz lassú és nem alapos, de ötletes és lényeglátó.” (Drucker, 1991) Nem szabad csapdába esni. Én írtam le a gépnek az algoritmust? Be tudtam ültetni a saját gondolkodási folyamatot a számítógépbe? Nem! Elképzelhetetlen, hogy az ember valóban olyan szisztematikus lény, mint ahogy a számítógép rendszerei és azok készítői elképzelik. Az is nehezen képzelhető el, hogy az ember olyan szeretne lenni.

A tudásbázisú rendszerekről a következőket tudjuk:

- ▶ rosszul strukturált döntési dilemmákat is kezelhetnek,
- ▶ áttekinthető a döntéshozó gondolkodási folyamata,
- ▶ a döntéshozó „elbeszélgethet” a számítógéppel,
- ▶ „okíthatja” a kezdőt,
- ▶ tehermentesíti a profi döntéshozót a rutinmunkától.

A tudásbázisú rendszereknek a következő két alkotó-eleme van:

- ☞ shell (héj, váz, keret)- számítógépes program,
- ☞ tudásbázis - a szakértő és a döntéshozó tudása.

„Jobb egy majdnem jó shell-t vásárolni azonnal, mint egy biztos rosszat néhány évig fejleszteni. A shell kiválasztásánál persze figyelembe vesszük a számunkra fontos szempontokat. A ma forgalmazott shellek még a legfinnyásabb vevőt is ki tudják elégíteni. Többször bebizonyosodott, a shellt mindig vásárolni kell, de kész tudásbázist soha.” (Baracska, 1996) Ezért dolgozatomban csak a tudásbázis felépítésével foglalkozom. A tudásbázis felépítésének tennivalói a következők:

- ➔ a döntési dilemma meghatározása,
- ➔ tudásgyűjtés,
- ➔ prototípus készítés,
- ➔ tesztelés,
- ➔ az új ismeret megértése,
- ➔ a tudásbázis csiszolása – továbbtanítása.

Nem haladhatunk ezen a meghatározott útvonalon, hanem összevissza rohangálunk és úgy építjük a tudásbázist. Az 1. ábrával mutatom be a tudásbázis felépítésében részt vevők közötti kapcsolatokat.

A tudásgyűjtés résztvevői egy team tagjai. Fontos, hogy a tagok valóban szakértői legyenek a problématerületnek, és érdekelje őket az eredmény.

A szakértő tudásának modellezhetősége

„A tudásbázisú rendszerek olyan intelligens, számítógépes döntéstámogató módszerek, amelyek a döntéshozó

tapasztalatából feltárják, és az új döntéseknél követik a döntéshozó „ha ...akkor” szabályokkal leírható gondolatmenetét. Nem azért használom őket, mert a legjobbak, hanem azért, mert minden más döntéstámogatás kevésbé jó.” (Baracska, 1997) A tudás modellezésére kifejlesztett *Doctus* tudásbázisú keretrendszert (Shell-t) használom (Timár, 1996). Ez a rendszer a tudás bevitelére, tárolására, működtetésére, feldolgozására és megjelenítésére használható. Az ismeretek kezelésének módja előre meghatározott, a bevitelhez kénytelenek vagyunk tudásunkat a következő formákban megadni.

Szabály alapú tudásbázisú rendszer

A tudásbázist azok a tulajdonságok képezik, amelyek a döntés leírásához számunkra fontosak és szavakba önthetők. A tudásbázisnak négy eleme van:

- Elvárások (szempontok) és azok fokozatai – jellemzők,
- Az elvárások hierarchiája – döntési fa,
- Az elvárások fokozatai közötti „ha ...akkor” szabályok,
- Ismeretek a vizsgálandó megoldásokról.

Nézzük most részletesebben a megadott tudás elemeit:

1. Először az *elvárásokat* (szempontokat) kell kimondani. Ha sok (több mint három-négy) van belőlük, nehéz a hozzájuk tartozó szabályok kezelése. Többször bebizonyosodott, hogy a szakértő három-négy elvárásnál többet nem képes összevonnai „ha ...akkor” döntési szabályokkal. Ekkor az elvárásokat fa alakjában (hierarchikus) kell rendezni.

2. *Függő jellemzőknél* a szakértőnek meg kell mondania azt, hogy milyen elvárásoktól függ a magasabb hierarchiaszinten definiált függő jellemző, és hogy hogyan. A hogyanról később lesz szó, a szabályok leírásánál.

3. Meg kell adni a *döntési jellemzőt*, amitől más szempont már nem függ (legmagasabb hierarchiaszint). Ez a jellemző ad választ a döntési dilemmára.

4. A szakértői tudás következő eleme az *elvárások fokozata*. Ezek diszkrét fogalmak. A határok eltalálása igen kényes feladat, de egyáltalán nem lehetetlen. Minél több fokozatot adunk meg, annál finomabban írhatjuk le a tudásunkat, de a függő jellemzők szabályait nehéz lesz megadni. Ekkor megjelennek a fogalmi hierarchiák gondjai, amelyek elbírálásában nincs konvenció. Persze a kevésre (három-négy) is oda kell figyelni.

5. „Ha ...akkor“ *döntési szabályokkal* írjuk le az elvárások közötti viszonyokat. Ezekkel a szabályokkal fedhetjük le az összes lehetőséget. Tisztában kell lenni azzal, hogy ez a tudásbázis egyetlen szakértő véleménye alapján készült. Nincsenek semleges, mindenki által elfogadott szabályok. A tudásbázisú rendszer néhány megadott szabály után javaslatot tud adni a továbbiakra. A tudásbázisú rendszer a bevitt szabályok alapján felismeri a gondolkodást és komplex szabályokká alakítja.

6. A dilemma eldöntéséhez most már csak az ismereteket (tapasztalatokat) kell megmondani a számba vehető megoldásokról. Minden megoldásról el kell mondani, hogy melyik fokozaton értékeljük az elvárásokat. Ezek a magunk számára azonosíthatók kell legyenek, és fontos, hogy „kellő mennyiségű” tapasztalattal rendelkezünk róluk.

7. Miután bevittük az elvárásokat az összes fokozataikkal, a megoldási lehetőségeket az összes jellemzőikkel, valamint a szabályokat, futtathatjuk a következtetőgépet. Ennek alapján a gép generálja a *döntési javaslatot*. Megtörténhet, hogy nem születik meg a döntési javaslat? A bevitt tudás alapján nem tudjuk eldönteni, hogy melyik megoldást választjuk, mert több megoldás is kielégíti elvárásainkat. Ilyenkor valamelyik szabályt meg kell változtatni, vagy új elvárást kell definiálni, vagy finomítani kell a fokozatokat, esetleg a tapasztalatainkat kell átgon-dolni. Magyarán: csiszolni kell a bevitt tudást.

■ A szabály alapú tudásbázisú rendszerek építésénél a következőket kell figyelembe venni:

i Amikor döntünk, nem teszünk mást, mint elkötelez-zük magunkat valamilyen „ha ... akkor” döntési sza-bályhalmaz mellett. A döntést nem a gép hozza, hanem a felhasználó. Minden programnak van egy formalizált tudásbeviteli módja, ami kihat arra, hogy a szakértő hogyan fejt ki tudásának elemeit. Egyet nem szabad elfelejteni. A döntéshozónak megmarad a döntési szabad-sága, hogy elfogadja-e azt amit a gép javasol, vagy sem.

ii Nincs módszer arra, hogy a döntéshozóból „kihú-zzuk” a legfontosabb elvárásokat. Könnyen előfordulhat, hogy a döntést egyetlen elkapkodottan megfogalmazott jellemző határozza meg. Ezért az elvárásokat hasznos több fordulóban feleleveníteni. Gyakran a szakértőnek a döntési javaslat megjelenésekor is eszébe jutnak új, meghatározó szempontok.

iii Előfordulhat, hogy a tények bevitele során az elvárá-sok megadott fokozatai nem elegendők, vagy nem tük-rözik a gondolatainkat. Hajlamosak vagyunk (az egysze-rűség kedvéért) csak a tipikus fokozatokat felvenni. Szeretjük a rossz, közepes és jó kategóriákat. De a való-ság nem csak szélsőségekből és közepesből áll. Inkább a közepes valamelyik árnyalatából. Fontos elgondolkod-nunk a közepes árnyalatairól, mert azzal tudjuk megkö-zelíteni gondolkodásunkat. Ha sehogy sem tudunk olyan fokozatokat definiálni, amelyek lefedik elvárásunkat, akkor általában az elvárással van baj. Nem érezzük elég-gé magunkénak. Valahol hallottunk hasonló elvárást, de nem igazán ismerjük a tartalmát. Ilyenkor inkább ki kell hagyni a gyanús elvárást.

iiii A függő jellemzők mint szükséges rossz szerepelnek a tudásbázis felépítésénél. Ha ezeket nem adnánk meg, akkor a valósághoz közelebb álló döntési modellt alkot-hatnánk. Ebben az esetben rengeteg szabályt kellene bevinnünk. Nemcsak a szabályok száma okozna gondot, hanem azok egyedi elbírálása is. Azzal, hogy milyen elvárásokat csoportosítunk milyen függő jellemzőkké, erősen befolyásoljuk a döntési javaslatot.

Amint láttuk, *sok mindenre kell odafigyelni!* Arról is megbizonyosodtunk, hogy a gép nem dönt helyettünk. Miért használjuk mégis? Sok oka van. *Nézzünk meg néhányat!*

1. A tudásbázisú rendszer igen hatékony sok szabály elbírálásánál. Aki 20-30 elvárás alapján dönt, annak legalább 800-900 szabályt kell kimondania. A tudásbázisú rendszer kérdései nélkül ez majdnem lehetetlen. A következtető gép már néhány szabály bevitele után is tud javaslatot adni a további szabályokra, és egy új szabály bevitelénél azonnal rámutat az esetleges logikai ellentmondásokra is. Tehát *kényelmessé teszi a tudás feltérképezését.*

2. A tudás akár évek múltán is lekérdezhető. Hasonló döntéseknél kisebb finomítással alkalmazható is. A tudás explicitté tétele tanítási célokat is szolgálhat. Tehát *kényelmessé teszi a rutin döntéseket és a tudás átadását.*

3. „A döntéshozás közben nem figyelünk a magyarázatra. Ha már megvan a döntés, ami a belső meglátás (szimat - intuíció) eredménye, akkor az ész mint egy ellenőr megpróbálja azt igazolni vagy cáfolni. Mindig kell magyarázni a bizonyítványt. És ha lehet, akkor a magyarázat legyen logikus.“ (Baracska, 1998) A döntés magyarázásánál a kisebb fontosságú tulajdonságokról sem fogunk megfélemedezni. Könnyebb kimondani döntésünket, ha azt mondjuk: „Hát a számítógép is ezt javasolta!“ Természetesen a gép csak a szakértő tudását rendszerezte. Tehát a felelősséget csak annyiban csökkentti, hogy a döntéshozó szavakba önthető tudásának egésze rendelkezésére áll. Tehát, *kényelmesen tudjuk megmagyarázni*, minek alapján döntöttünk.

Első látásra úgy tűnhet, mintha több lenne a hátrány, mint az előny. Ez csak annak a fáradozásomnak a látszata, hogy többet beszéljek a buktatókról, mint a sima utakról.

Szabálykeresés – tudásgenerálás

Amennyiben nem akarunk, vagy nem tudunk szabályokat bevinni, de van legalább húsz-harminc tapasztalatunk (már meghozott döntésünk), akkor megkereshetjük azokat a „ha...akkor“ szabályokat, amelyek segítségével a már meghozott döntések szabályai reprodukálhatók egy *következtetési gráf* formájában. Miért nem mondhatjuk mégsem, hogy ezek lennének azok a szabályok, amelyek szerint döntöttünk? A gráf segítségével előállított döntési szabályokat óvatosan kell kezelni. Sohasem szabad megfélemedezni a következőkről:

1. Semmi sem garantálja, hogy a döntéseinket különböző helyzetekben ugyanazoknak az elvárásoknak és

szabályoknak alapján hoztuk. Át kell gondolni a feltárt szabályokat az idő függvényében.

2. A létrehozott szabályrendszer általában azt sugallja, hogy a döntéseket néhány egyszerű szabály alapján hoztuk meg. Ez nincs mindig így! Ezek a szabályok csak arra utalnak, hogy így is le lehet írni a már meghozott döntéseinket. Egy döntés többféle szabályrendszerrel írható le. Ezek közül kapunk egyet. Érdemes megvizsgálni a többi is. Lehet, hogy azok inkább tükrözik a döntéshozó gondolkodását.

3. Még ha igen sok (harminc-negyven) tapasztalatunk is van, akkor sem lehetünk biztosak abban, hogy kimondtuk tudásunk egészét. Ezek lényegében véletlen minták. Át kell gondolni, hogy a bevitt esetek mennyire tükrözik tapasztalatainkat.

4. Előfordulnak olyan esetek, amelyeknek habár a jellemzőik azonosak, eltérő döntési jellemzőjük van. A szabálykereső algoritmusnak ugyan semmilyen problémát nem okoz ez, mégis azt sugallja, hogy a tapasztalat mögött nincsenek szigorú szabályok. Ha a döntések több embertől származnak, könnyen előfordulhat, hogy ez okozza az ellentmondást.

5. Habár a szabálykeresést nagyon sok tulajdonsággal is elindíthatjuk, nem biztos, hogy a leginformatívabb is az eszünkbe jutott, és megadtuk az értékeit. És ne felejtjük el, vannak szavakba nem önthető elvárásaink is.

6. Elképzelhető, hogy egy adott tulajdonság azért nem kerül bele a szabályokba, mert valamelyik fokozatába egyébként fontos jellemzőket mostunk össze.

7. A szabálykeresés során a tapasztalatok egy részhezalmazára fennállhat, hogy habár a döntési jellemzőjük nem azonos, még sincs olyan tulajdonságuk, ami alapján értelmesen meg lehetne őket különböztetni. Ilyen esetekben át kell vizsgálni a döntések jellemzőit. Az is megtörténhet hogy „kakukktójás“ lopakodott be, amit ki kell venni a tapasztalatbázisból.

Ismét sok gond!

Miért használjuk mégis?

I. Kezelhetőbbé válik a döntési dilemma, ha tudjuk a legfontosabb elvárásainkat, és ha nem kell sok elvárással foglalkoznunk.

II. Kiválaszthatjuk *tapasztalatunk* homogén csoportjait is. Így azokat a szabályokat kaphatjuk, amelyek arra a csoportra vonatkoznak.

III. Kiválaszthatjuk *elvárásaink* homogén csoportjait is. Így azokat a szabályokat kaphatjuk, amelyek arra a csoportra vonatkoznak. Sőt: bármely elvárást tekinthetjük döntési jellemzőnek. Így megvizsgálhatjuk döntéseink lényegét is.

IV. Feltárhatjuk az eddigi döntéseinkben rejlő hallgatólagos szabályokat.

Tudás-mérnök

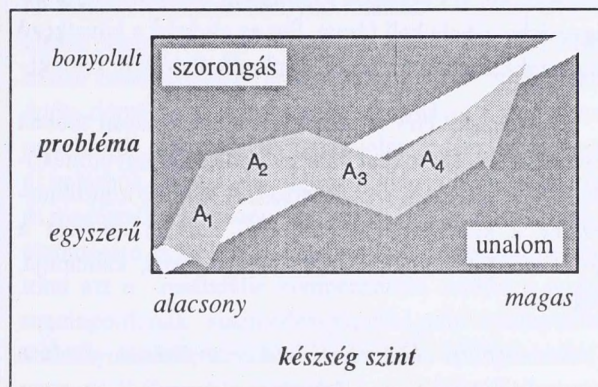
A tudás megszerzése, a tudásbázisú rendszerek felépítésének legkevésbé kifejlesztett része a *tudás-mérnök* munkája. A tudás-mérnökök saját magukat képzik. Ez annak a következménye, hogy a tudás-mérnök szükséges tulajdonságai homályosak. Azt már sok gyakorló tudás-mérnök érzi, hogy a tudásbázisú rendszerek ismerete informatikai szempontból kevés a tudás felépítéséhez. „A homo informatikus kultúrgénjeiben minden bizonnal szerepelni fog, hogy a homo sapiens-t nem szabad teljesen kipusztítani, mint ahogy a homo sapiens is rájött, hogy nem célszerű teljesen, maradéktalanul kipusztítani a szünnyogokat vagy az elefántokat.” (Mérő, 1998) Sokan azt gondolják, hogy elég egy jó keretrendszer és annak a „help-je”, valamint a speciális szakterület mestereinek tudása, és akkor a homo informatikus már neki is foghat a tudásbázis feltöltésének. A tudás-mérnök nem a keretrendszer help-jének tolmácsolója, hanem a tudás szimfóniájának karmestere. Ez a tevékenység nem csak a szakértők tudásának „kiszívásából”, hanem annak rendezéséből és nagyon gyakran gyarapításából is áll. A tudás megszerzése nem csak interjú, hanem inkább tudás kreálás. Mi kell ahhoz, hogy a szakértőnek *élmény* legyen rendezni tudását? Csíkszentmihályi (1997) elképzelésének alapján a 2. ábrával mutatom be a szakértő állapotait az együttműködés során.

Az *unalom* és a *szorongás* a két antiélmény. Nagyon fontos megtalálni a szakértő A1 pontját. A munkát úgy kell kezdeni, hogy az a szakértőnek *élmény* legyen. Csak akkor tudja a szakértő kényelmesen kifejteni tudásának elemeit, ha nem untatja őt és nem is szorong tőle. Az A2 állapotban sokat kérünk a szakértőtől, ezért szorongást érez. Az A3 állapotban a szakértő készsége nagyobb, és ismét *élmény* neki a munka. Ha nem emeljük a

követelmény szintjét, eljuthat az A4 állapotba, ahol ismét keveset várunk el a szakértőtől és ezért unatkozik. Innen gyorsan ki kell evickélni, és el kell juttatni őt a következő *élmény*ig. A szakértőnek a tudás feltérképezésekor egyik antiélményt sem szabad túl sokáig éreznie, mert akkor nem képes magából mindent kihozni.

2. ábra

A szakértő tudásszintjének alakulása



Ahhoz, hogy a tudás-mérnök elérje, hogy „magától jöjjön az egész” (Goleman, 1997), kellő tapasztalattal és vérmeérséklettel kell rendelkeznie. Felvázolom azokat a tulajdonságokat, amelyeket én is évekig a vakpróbálkozások módszerével fejlesztettem ki. A felsorolás nem fontossági sorrendben történik.

- *Odafigyelés* A tudás-mérnök készsége, hogy megérezze mások érzelmeit. Tudjon odafigyelni és összpontosítani arra, amit mondanak, de arra is, amit kérdez. Kérdeznie kell, ha valamiben nem biztos. Ezen kívül meg kell értenie azt, hogy mi ösztönzi a szakértőket. Fel kell tárnia a szervezetben belüli erőforrásokat és a hatalmi viszonyokat. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: soha, felületes, alapos, beleéli magát.

- *Képekben gondolkodás* A szakértő tudását a tudás-mérnöknek fel kell bontania apró részletekre. Majd ezeket új rendszerbe foglalni. A köztük lévő új kapcsolatokat (szabályok) meg kell magyarázni. Látnia kell az egész képet, mielőtt azt felrajzolná. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: analitikus, szintetikus.

- *Érzelmi öntudat* Ahhoz, hogy a tudás-mérnök tisztázza a szakember hitét és elképzelését, időre van szüksége. Tolerálnia kell a szakember lehetséges pontatlanságát. Persze, meg kell találni ennek határait is. Vannak szakértőnek álcázott emberek, akiknek soha sem lehet rájönni

a hitere és az elképzelésére. Általában azért, mert nincs is nekik. „A heves érzelmek összezavarhatják az okfejtés képességét, de érzelmeink regisztrálásának elmaradása szintén végzetes lehet“ (Goleman, 1997). Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: heves, tétova, tiszta.

◆ *Időérzék* A tudásbázisú rendszerek előállítására megszabott időn belül kell hogy megtörténjen. Nem szabad a megszabott keretet – ami az üzleti döntések támogatásánál kb. két hónap – lényegesen túllépni, és a költségvetésbe is bele kell férnie. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: nincs, kapkodó, Pató Pál, korrekt.

◆ *Konfliktuskezelés* A tudásbázis felállításában többen vesznek részt. Másokkal való gyümölcsöző együttműködésre kell serkenteni a szakértőket. A legjobb konfliktuskezelés a konfliktus megelőzése. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: gerjeszti, csillapítja, megelőzi.

◆ *Nonverbális kommunikáció* Az üzenet átadása gesztikulációkon és arckifejezéseken keresztül lényeges része a tudás-mérnök munkájának. A szakértők általában érzékeny emberek: a különböző negatív gesztikulációk leblokkolják, míg a pozitívak serkentik együttműködésüket. „Érzelmi hitele nem annak van, amit mond, hanem annak, ahogy mondja“ (Goleman, 1997). Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: irritáló, semleges, ösztönző.

◆ *Rugalmasság* A szakértő tudása a rendszerezés folyamán változásokon megy keresztül. Ezeket tudni kell kezelni. Viszont a tudás-mérnök ragaszkodjon a dolgokhoz amikben hiszünk, még akkor is, ha ez szokatlan a szakértők számára. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: merev, alkuszik, rugalmas.

◆ *A szakterület ismerete* A kényes kérdések egyike. A szakterület teljes tudásának birtoklása elképzelhetetlen. Akkor a tudás-mérnök szakértők nélkül is meg tudná csinálni a tudásbázist. A másik szélsőség, amikor a tudás-mérnöknek halvány fogalma sincs a témáról, viszont idegesíti a szakértőket. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: nem ismeri, felületes, alapos, mester.

◆ *Szellemi szabadság* Tisztelje a szakértelmet, de... A tudás-mérnök legyen nyílt az új ötletek elfogadására a tudásfeltárás előtt, közben és a végén is. Ami nem jelentheti a személtáda szerepét, amibe minden belefér. Legyen a tudás-mérnök előítéletek nélküli, de ne legyen végső

ítélet hiányában. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: dogmatikus, rábeszélhető, nyílt.

◆ *Vezéregyéniség* Az elején, amikor még nem a szakértő szakterületéről, hanem a tudásbázisról van szó, a tudás-mérnöknek be kell mutatnia az elképzelését, sőt rá is kell beszélni a szakembert, hogy fogadja el azt. Erre a legjobb a már említett prototípus-készítés. Fontos, hogy a tudás-mérnök „nem-et” tudjon mondani a szakértő esetleges téves elképzelésére anélkül, hogy túl ridegek lennének. A saját ötleteket úgy kell bemutatni, hogy azok érthetőek legyenek a szakértő számára, csoportban és egyénileg is. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: gyáva nyúl, törtető, ha kell, karizmatikus.

◆ *Íráskészség* A végső jelentést úgy készítse el a tudás-mérnök, hogy hűen és érthetően tükrözze az eredeti ötletet. Legalább a résztvevők számára legyen érthető. A kívülállók gyakran panaszkodnak, hogy nem értik a jelentést. Ez általában azért van, mert a döntéstámogatás lényegét nem értik. Nem szabad a tudás-mérnöknek ebbe a csapdába esni és jelentés helyett tankönyveket írni. Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: gyenge, jó, kiváló.

◆ *Hangulat teremtés* A tudás-mérnök legyen művelt és jól informált. A tudásbázis építése fárasztó munka. Gyakran kell szüneteket tartani, és ilyenkor a csevegésen van a hangsúly. A humorérzék is nagyon jól jön ilyenkor. „Úgy is segíthetünk valakinek egy probléma áttekintésében, hogy mondunk neki egy jó viccet. A nevetés nagystílbűbb gondolkodásra, szabad asszociációkra tesz képessé, olyan kapcsolatok észlelésére, melyek felett különben elsiklottunk volna“ (Goleman, 1997). Ezt az elvárást a következő fokozatokkal írtam le: nincs, hézagos, alapos.

Ezeket az elvárásokat és fokozatait, valamint tapasztalataimat a kollegáimról bevittem a tudásgenerálóba. Az eredmény megdöbbenően egyszerű. Az *odafigyelés* és a *vezéregyéniség* elvárások a leginformatívabbak. A következő szabályokat kaptam:

☛ **ha a tudás-mérnök soha sem tud odafigyelni, akkor a tudás-mérnök rossz.**

☛ **ha a tudás-mérnök felületesen tud odafigyelni, akkor a tudás-mérnök gyenge.**

☛ **ha a tudás-mérnök alaposan tud odafigyelni, akkor a tudás-mérnök tűrhető.**

- ♣ **ha a** tudás-mérnök bele éli magát,
és ha a tudás-mérnök egyénisége gyáva, nyúl vagy túrhető,
akkor a tudás-mérnök jó.
- ♣ **ha a** tudás-mérnök bele éli magát,
és ha a tudás-mérnök ha kell vezéregyéniség vagy karizmatikus,
akkor a tudás-mérnök kiváló.

A jó vagy kiváló tudás-mérnök felismeri a szakértő gondjait (oda tud figyelni). Az odafigyelés a meghatározó. Gyakran előfordul, hogy egy hasonló szintetikus elvárás a meghatározó. Ilyenkor tovább lehet boncolni az elvárást, de nem kötelező.

Tapasztalataim lehetőséget adnak arra, hogy szóljak néhány szót a szakértő tudáshiányáról. Ennek forrásai a következők:

- ⇒ az elvárások ismeretének hiánya,
- ⇒ a szabályok ismeretének hiánya,
- ⇒ a tényismeret hiánya,
- ⇒ az önbizalom hiánya - többet tud, mint amennyit kimond,
- ⇒ a lényeg és az apróságok elválasztásának hiánya,
- ⇒ az érdekeltség hiánya,
- ⇒ a tanulékonyság hiánya.

Ha több szakértőt alkalmazunk az első három hiányosságot csökkenteni tudjuk. *Team* munka-e, ha a tudásbázist több szakértő építi? A team mindig valamilyen munkára jön össze, és ahogy a munka befejeződik, megszűnik. A szakmai team eredményét nem lehet a benne résztvevő szakértők nevéhez kötni. Egyesek szerepe elhalványodik, másoké pedig kiemelkedik. Ezért a szakmai teameket általában gyenge egyéniségek alkotják. Egy hasonlatot használnék. Az iskola kórusa és számtanversyenyen résztvevők csapata is hasonló cél elérésért küzd az iskolák közötti versyenyen. A csapatok tagjai mégis lényegesen különböző módon járulnak hozzá az eredményhez.

A tudásbázis felépítésénél a tudásgyűjtés direkt módon, interjúk alapján történt. Ezzel elejét lehetett venni a tudásgyűjtésben részt vevő szakértők közötti rivalizálásnak, nem nehezedett rájuk az az intellektuális nyomás (Magyari Beck, 1997), ami teljesítményüket - ebben az esetben tapasztalataik kimondását, rendszerezését - gátolná. A tudás-mérnök az erre a feladatra összeállt teamben egyenként gyűjtötte össze a tudásbázis elemeit. Ez lehetővé tette, hogy a szakértők figyelmen kívül hagyják a vállalati hierarchiában elfoglalt helyüket,

és szorongás nélkül kommunikáljanak a tudás-mérnökkel. Viszont semmi sem gátolta őket abban, hogy nyugodtan tanulmányozzák kollégáik tudásának modelljét.

A team-munkában részt vevők viselkedésével egyre többet foglalkoznak. A legnagyobb gondot az eredmény tulajdonlása, azaz valakinek a nevéhez való kötése okozza. „Márpedig ha a szerzősége nem tudjuk megállapítani, az embereknek viselkedés-gazdaságtanilag sem fogja megérni... a team-munkában való részvétel. Illetve, ha részt is vállalnak az ilyen munkából, az egy 'tessék-lássék' részvétel lesz.“ (Magyari Beck, 1997) A tudásbázisú szakértőrendszer használatakor a résztvevők - szakértők, döntéshozó - az interjúk alkalmával a még ki nem mondott és rendszerezett tapasztalataik alapján elegendő új tudáshoz jutottak. Ez elég volt ahhoz, hogy elfogadják és megértsék a team-munka fontosságát az adott dilemma eldöntésére. A szakértők ezen alapuló elégedettsége nyújtotta azt a „minimális kompenzációt, amiért a problémamegoldónak viselkedés-gazdaságtani szempontból személyiségenként változó mértékben előnyös lehet a team-munkában való részvétel... ez a minimális kompenzáció távolról sem azonos a méltányos kompenzációval“. (Magyari Beck, 1997). A szakértők így elégedetten távoztak.

Valamivel többet tudunk

A számítógépet néha szerettem, néha utáltam. Most már rájöttem, hogy ez mindig az ember-gép kapcsolat függvényében történt. A számítógép használata néha megkönnyítette a felhasználó munkáját, máskor megnehezítette. Rájöttem arra is, hogy a megkönnyítés nem abból állt, hogy a számítógép megtanult valamilyen emberi tevékenységet (pl.: szorzás, osztás), és akkor azt gyorsabban és hibátlanul végezte el. Az autó gyorsabb a lónál, és mégsem a ló mozgását modellezték és gyorsították meg, hanem kerekeket használtak a járművek tervezésénél. Az emberi gondolkodást sem tudjuk modellezni, de a „ha... akkor“ szabályokkal való leírása segít a szakértőnek, hogy feltérképezze tapasztalatát.

Sokan bírálják a tudásbázisú rendszereket, mert azok csak mesterjelölt szintűnek tekinthetők. Ne felejtjük el, hogy a nagymester (profi döntéshozó) rengeteg rutin döntéstől tud megszabadulni, ha használja a tudásbázisú szakértőrendszert. Kényelmesebb lesz az élete. „A nagymesterek nem képesek intuitív tudásukat formalizáltan átadni. A tudás-mérnökök azt kérik tőle, hogy jelenlegi gondolkodását szállítsa vissza alacsonyabb szintre.“ (Mérő, 1997) Ezt a mesterjelölt tudás-mérnök kéri.

Ahogy Baracscai (1997) állítja: A profi tudás-mérnök a profi döntéshozó szabályainak hallgatólagos világába is bele tud mélyedni.

Minden módszernek vannak hátrányai, de ez nem jelenti azt, hogy egyes helyzetekben ne lehetne őket alkalmazni. Nem biztos, hogy azoktól a kérdésektől leszünk okosabbak, amikre nem tudjuk a választ. Mint tudás-mérnök dolgoztam egy teamben. Az egyik szakértő így összegezte a munkát. „A Doctus tudásgenerálóval feltárt tudásnak nem jelentése, hanem üzenete van.“ Ma tele vagyunk szavakba nem önthető üzenetekkel és jelekkel.

Ugye nem félünk tőlük?

Irodalom

Baracscai Zoltán (1997): Profi Döntések. Nyíregyháza

Baracscai Zoltán (1998): Profi problémamegoldó. Nyíregyháza

Brayant, Nigel (1989): Szakértőrendszerek. Novotrade Kiadó

Csikszentmihályi Mihály (1997): Az áramlat. Akadémiai Kiadó, Budapest

Drucker, Peter (1991): A hatékony vezető. Park Kiadó

Goleman, Daniel (1997): Érzelmi intelligencia. Budapest, Háttér Kiadó

Magyar Beck István (1981): Az új születése. KJK, Budapest

Magyar Beck István (1997): Kreatológiai vázlatok. Aula

Mérő László (1990): A mesterséges intelligencia és a kognitív pszichológia határterületei. Információ elektronika 1-2

Mérő László (1996): Mindenki másképp egyforma. Tericum, Budapest

Mérő László (1997): Észjárások. Tericum, Budapest

Mérő László (1998): Virtuális valóság és a psziché. Magyar tudomány

Mykytyn, Peter (1994): Knowledge acquisition skills and traits. Information and Management, 26.

Polányi Mihály (1997): Tudomány és ember. Argumentum Kiadó

Roszak, Theodor (1990): Az információ kultusza. Mérleg

Timár András (1996): Felhasználói kézikönyv a Doctus szakértői keretrendszerhez. Doctus Bt., Budapest

E számunk szerzői:

Dr. ANGYAL Ádám kandidátus, egyetemi docens, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **VELENCEI Jolán** tudományos munkatárs; **Dr. SZABÓ László** egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék; **Dr. CSORDÁS Tamás** egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék; **DABASI HALÁSZ Zsuzsanna** egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék; **SEBESTYÉN J. Attila** Ph.D.-hallgató, Miskolci Egyetem, Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék; **URBIN Margit** újságíró, BKE Vezetőképző Intézet.

SZABÓ László

A TÁRSADALMI-GAZDASÁGI FEJLETTSÉGI KÜLÖNBSÉGEK TERÜLETI DIMENZIÓI BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYÉBEN

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara által készített megyei humánstratégiai kutatás háttéranyagaként a tanulmány Borsod-Abaúj-Zemplén megyének az ország gazdasági életében betöltött sajátos szerepével foglalkozik. Ennek keretében részletesebben elemzi a megye gazdaságának a rendszerváltás utáni időszakban bekövetkezett ellentmondásos fejlődését, és a megyei kistérségek közötti társadalmi-gazdasági különbségek kialakulásának okait és sajátosságait.

Magyarország Uniós csatlakozásának egyik hozadéka, hogy tagként az Unió támogatási politikájának kedvezményezettje lehet. Ez azonban csak akkor jelenthet Magyarországra új forrásokat, ha a hazai támogatáspolitikát EU-konform módon alakul át, ha képes lesz az Unió regionális támogatásait befogadni. Ez irányban Magyarország már eddig is jelentős lépéseket tett.

Országgyűlési határozat alapján 1996-ban készültek el azok a kistérségi vizsgálatok, melyek előkészítették a területfejlesztésre szolgáló decentralizált pénzeszközök elosztásának olyan módszerét, amely megfelel az EU-ban érvényes regionális támogatási szabályoknak. Ennek alapján 76 kistérséget és 1879 települést nyilvánítottak kedvezményezettnek, s ebből folyóan támogatásra jogosultak. A múlt év tavaszán országgyűlési határozat született az Országos Területfejlesztési Konceptióról, mely szerint hét tervezési-statisztikai régiót alakítanak ki, az egyik az észak-magyarországi, amely Nógrád, Heves, valamint Borsod-Abaúj-Zemplén megyéket öleli fel.

A borsod-megyei régió gazdasági szerkezet-átalakításához és válságkezeléséhez kapcsolódó, a PHARE Kísérleti Program Alap által támogatott kutatási projektum részeként a Miskolci Egyetem Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszéke mintegy két éve kezdte el empirikus kutatásokkal feltérképezni a megye adottságait. A Vezetéstudomány 1997. szeptemberi számában a válság kezelését megalapozó humánstratégiai akcióterv kidolgozásához felhasznált tanulmányokat adtuk közre. Jelen számunkban a kutatómunka azon másik részéből közlünk néhány tanulmányt, amelyek a régió gazdasági-társadalmi változásának főbb jellemzőivel és hatásmechanizmusával foglalkoznak (arculatváltás és kultúra, fejlődési, leépülési ellentmondások, vállalkozások térszerkezete, migráció és munkaerő-megtartás). Tesszük ezt abban a reményben, hogy egy-egy gazdasági térség helyzetének részletesebb elemzése jó kiindulási pont lehet az EU-konform támogatáspolitikai kialakításához.

A megye gazdasági fejlődésének főbb jellemzői és ellentmondásai

Borsod-Abaúj-Zemplén megye 1949-től úgy vált új közigazgatási egységgé, hogy az egymástól igen eltérő társadalmi-gazdasági feltételekkel és változatos természeti adottságokkal rendelkező régebbi önálló megyerészeket összevonták. Ennek eredményeképpen a megye gazdasági potenciál alapján az első, területileg és népeség szerint az ország második megyéjévé vált.

Az így kialakított Borsod-Abaúj-Zemplén megye társadalmi-gazdasági fejlődését, az országos munkamegosztásban betöltött szerepét döntő módon az határozta meg, hogy az erőltetett iparosítást alapvető célként megvalósítani akaró gazdaságpolitika, az 1970-es évek végéig, az ország nehézipari fejlesztésének kiemelt régiójaként kezelte.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye az 1980-as évekig az ország összes beruházásaiból éves átlagban tíz %-kal, az ipari beruházásaiból tizenöt %-kal részesedett, amelynek jelentős része ún. struktúraátalakító állami nagy- és célcsoportos beruházási formában valósult meg. Ennek következményeképpen a megye összes beruházásainak több mint hetven %-a az iparra, döntően a nehéziparra esett. Az egy főre jutó összes megyei beruházás a hatvanas, hetvenes években az országos átlagnál húsz-huszonöt %-kal, az ipari beruházásoknál hetven-nyolcvan %-kal volt magasabb, ettől nagyobb mértékben haladta meg a megyék átlagát, és méginkább az iparilag hátrányos helyzetű megyékét.

Az 1980-ig megvalósuló beruházások következtében azonban nem csökkentek a megye területegységei között meglévő öröklött fejlettségbeli különbségek, hanem újabb feszültségek kialakulásához járultak hozzá, hiszen a mintegy harminc év alatt az ipari és ehhez kapcsolódó kommunális beruházások túlnyomó része a megye területének az ötödrészét kitevő Sajó-völgyre koncentráldott.

A gyors iparosítási folyamatok következményeként 1980-ban az ország ipari foglalkoztatottjainak kilenc %-a, ipari állóalapjainak tizennégy %-a, a felhasznált villamos energia huszonhárom %-a, a legfontosabb kohászati és

vegyipari termékek kibocsátásának ötven-száz %-a a megyére esett.

Az előző évtized elejétől kezdődően, amikor az országos gazdasági stagnálás és szerkezeti átalakulás kényszere nyilvánvalóvá vált, a megye gazdasága, alapvetően a korszerűtlen iparszerkezet miatt egyre súlyosabb válságba került. A nehézipari ágazatokban, a kohászatban, bányászatban, vegyiparban a visszaesés még nagyobb lett volna, ha az állam különböző formákban (veszteségleírás, kedvezményes hitelnyújtás stb.) nem nyújtott volna támogatást a megye már akkor válságban küzdő nehézipari vállalatainak.

1. táblázat

Borsod-Abaúj-Zemplén megye ipari termelésének és termelékenységének alakulása 1990-1996 között

Az ipari termelés alakulása (előző év=100)								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1989=100
BAZ megye	79,3	75,4	75,8	101,9	108,1	102,9	95,5	49,1
Magyarország	90,7	81,7	90,3	104,0	109,2	106,1	104,6	84,3
Az ipar termelékenységének alakulása (előző év=100)								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1989=100
BAZ megye	84,1	87,1	91,7	117,5	117,1	107,1	103,2	87,2
Magyarország	95,7	96,5	95,3	114,9	114,9	110,9	108,6	139,9

Forrás: KSH országos és megyei adatok, saját számítás

Az 1. táblázatból láthatóan, a termelés visszaesése a rendszerváltás után tovább folytatódott, és mélypontját 1992-ben érte el, majd utána 1995-ig lassú megélénkülés kezdődött, de 1996-ban az országos tendenciával ellentétesen további csökkenés következett be. Mindezek következtében, a múlt évben az ipari termelés az 1989-es szintnek még a felét sem érte el, szemben az országos 84,3%-kal.

A termelékenység alakulása csak 1993-tól kezdve mutat a megelőző éveket meghaladó élénkülést, ennek ellenére még 1996-ban sem érte el az 1989-es szintet, és lemaradása az országos átlagtól az utolsó két évben tovább növekedett.

Az ipari termelés és termelékenység lemaradása különösen jelentős az ország gyorsan fejlődő megyéivel összevetve, hiszen az említett időszakban Győr-Sopron-Moson megyében a termelés 121%-ra, a termelékenység 118%-ra, Fejérben 138, ill. 173%-ra, míg Pest megyében 97, ill. 168%-ra emelkedett.

A két mutatónak az országostól eltérő alakulását a foglalkoztatottsági adatok is visszatükrözik, amit jól mutat, hogy BAZ megyében 1990-1996 között az ipari foglalkoztatottak száma 54%-ra, országosan csak 67%-ra csökkent, és sokkal kisebb mértékben, csak 71-76%-kal esett vissza a gyorsan fejlődő dunántúli megyékben mint Fejér, Győr-Sopron-Moson és Komárom-Esztergom.

Az aktív keresőkön belül az ipari foglalkoztatottak aránya a megyében 1990-1996 között 36,3%-ról 29,6%-ra, míg országosan 28,6%-ról csak 26,5%-ra esett vissza. Az említett időszakban a megyei népességben belül az aktív keresők aránya 41,7%-ról 35,4%-ra csökkent, míg országosan csak 43,3%-ról 39,7%-ra mérséklődött, ugyanakkor a szerencsésebb dunántúli megyékben az aktív lakosság aránya 1996-ban is elérte a 42-43%-ot.

Az ipari folyamatokban és foglalkoztatásban végbe ment változások magyarázatot adnak arra a sajátos helyzetre, hogy míg 1990-ben az iparilag „fejlettnek” tűnő Borsod megyében az ezer főre jutó ipari foglalkoztatottak száma az országban a legmagasabb, 153 volt, addig 1996-ban csak 86, ami jelentősen elmarad a nyugati és északi dunántúli megyéktől, különösen Fejér 112-es és Vas 119-es értékeitől.

Az ipari termelés csökkenése ellenére a megye életében azonban továbbra is ez maradt a meghatározó ágazat, hiszen 1995-ben még mindig a megyei bruttó hozzáadott érték 38%-át állította elő, az országos átlag 26%-kal szemben, és az elmaradott mezőgazdaság- és erdőgazdálkodással kiegészítve továbbra is 7,3%-ot ért el az országos 7,1%-kal szemben.

A megye gazdaságának lemaradását mutatja az országos tendenciáktól, hogy a szolgáltatási, infrastrukturális ágazatok részaránya az országos 61%-kal szemben jelenleg is mindössze 50%-os, és az ezen belüli ágazatoknak, különösen az oktatásnak, egészségügynek, szociális szolgáltatásoknak, pénzügyeknek továbbra is kicsi a súlyuk.

A 2. táblázatból látható, hogy a megye az országos és megyei átlagtól 1995-ben az egyes ágazatokban jelentős mértékben tér el, és szintén nagyok a különbségek egy fejlettebb és egy alacsonyabb fejlettségű megyéhez viszonyítva. Borsod-Abaúj-Zemplén megyének több évtizedes, de különösen az utóbbi évtized gazdasági fejlődéséből fakadó ellentmondásai mutatkoznak meg abban, hogy a termelési tényezők – tőke, munkaerő, természeti erőforrások – pazarló felhasználása, a termelési szerkezet máig tartó megmerevedésével együtt az alapvető oka

2. táblázat

**A bruttó hozzáadott érték alakulása egy főre a főbb gazdasági ágak alapján,
az országos és megyei átlaghoz viszonyítva Borsod-Abaúj-Zemplén, Győr-Moson-Sopron
és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 1995-ben, százalékban**

„A” országos átlag=100, „B” megyei átlag=100						
	Borsod-Abaúj-Zemplén megye		Győr-Moson-Sopron megye		Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	
	A	B	A	B	A	B
Mezőgazdaság	65	76	113	135	90	108
Ipar összesen	110	117	127	134	52	55
Feldolgozóipar	108	115	136	144	53	56
Szolgáltatás	62	87	91	126	61	85
– kereskedelem	53	73	86	119	64	88
– szállítás, távközlés	75	98	113	145	76	98
– pénzügy	39	78	64	126	42	84
– oktatás	87	97	97	107	91	100
– egészségügy	74	89	111	134	73	87
Összesen	75	93	108	130	63	76

Forrás: KSH 1997. alapján számított adatok

annak, hogy a megye gazdasági színvonala egyre inkább elmarad az országos átlagtól. A táblázat szerint Borsod-Abaúj-Zemplén megye 1995-ben az országos szintnek csak 75 %-át érte el, de frissebb adatok alapján 1996-ban már csak az országos szint 70%-át, és a megyék átlagának 88%-át. A megye a régiók rangsorában a 18. helyre került, s ezzel Budapest fejlettségének csak 38 %-át, s Győr-Sopron-Moson megyének is mindössze 64 %-át érte el. A lehetséges EU-csatlakozással kapcsolatosan pedig érdemes megjegyezni, hogy vásárlóerő-paritáson a megye egy főre számított 4100 ECU GDP-je az EU átlagának csak 26 %-át teszi ki.

Az adatokból látható, hogy a megye az egy főre jutó hozzáadott értéket tekintve, az országos színvonalat az ipari termelés csökkenése ellenére továbbra is csak ebben az ágazatban haladja meg. A termelésnek mintegy a felére történő visszaesése ellenére azonban a kilencvenes években az ipar termelési szerkezete alapvetően nem változott meg.

Kedvezőtlen tendenciának kell tartanunk, hogy a gépipar termelésének részaránya – bár az ágazat besorolása módosult – továbbra is alacsony, mindössze 3,3 %, és jelenleg a textil-, bőr-, fa-, papír-, nyomdaipar együttes súlya is alig haladja meg a két százalékot. Érdemes megjegyeznünk, hogy országosan a gépipar részaránya az ipari termelésen belül 1996-ban elérte a 23

%-ot, Fejér és Győr-Sopron-Moson megyében a 38 %-ot. (3. táblázat)

A feldolgozóipar értékesítéséből a kilencvenes évek közepére az export aránya fokozatosan növekedett, mégpedig hat év alatt 22%-ról 37%-ra, aminek döntő része nyugati piacokra került.

Az export szerkezete azonban továbbra is egyoldalú, és lényegében a termelési szerkezetet tükrözi vissza, amit jól mutat, hogy 1996-ban a vegyipar az ipari export 68%-át, a kohászat 11%-át éri el, ami azzal a veszéllyel fenyeget, hogy a megye ipara és részben gazdasága túlzott mértékben függ néhány piacérzékeny tőzsdei termék exportjának alakulásától. Az előbbieken említett, kedvező telephelyválasztási feltételekkel rendelkező gépipar a megye ipari exportjának 4,6%-át, az ország gépipari kivitelének mindössze 0,6%-át éri el, de marginális maradt a textil-, ruházat, bőr-, fa-, papíripar kiviteli részesedése is. Az összehasonlítás kedvéért meg kell jegyeznünk, hogy az ország összes exportjának 1996-ban a gépek és berendezések a 43%-át tették ki, és Fejér, illetve Győr-Sopron-Moson megye gépipari exportja a Borsod megyeinek harminc-, illetve hússzorosát érte el.

A megyei beruházásoknak a nyolcvanas években elkezdődött csökkenése a kilencvenes évek elején tovább folytatódott, 1992-től jelentősen hullámozott, ennek ellenére a megye beruházásainak volumenindexe 1996-ban az 1989-es szinthez képest 88,4%-ot ért el, és alig maradt el az országos 89,3%-os értéktől.

3. táblázat

Borsod-Abaúj-Zemplén megye ipari termelési szerkezetének alakulása
1988-1996 között százalékban

	1988	1990	1993	1994	1995	1996
Bányászat	4,0	2,5	3,2	4,3	4,0	4,1
Villamos-energia	7,8	17,1	16,1	15,1	13,1	15,7
Feldolgozóipar	88,2	80,4	80,7	80,6	82,9	80,3
Élelmiszeripar	10,1	10,4	16,9	15,9	13,5	14,3
Könnyűipar	1,9	2,0	-	-	-	-
Textil-, ruha-, bőripar	-	-	1,4	1,5	1,7	1,8
Fa-, papír-, nyomdaipar	-	-	0,6	0,5	0,5	0,6
Vegyipar	39,8	32,8	35,7	36,8	45,4	40,6
Kohászat	26,1	27,2	12,4	14,3	16,3	14,9
Gépipar	7,2	5,5	2,3	2,0	2,0	3,3
Ipar összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: KSH megyei és országos adatok alapján saját számítás

Az adatokból az tűnik ki, hogy a megye gazdaságának, iparának a kilencvenes években bekövetkezett visszaesésére és az egy főre eső GDP alacsony színvonalára, a beruházások összvolumenének alakulása, ha az országos átlagtól valamelyest el is maradt, nem ad elégséges magyarázatot.

A 4. táblázat adatai részben választ adnak erre a dilemmára, hiszen látható, hogy a beruházások szerkezetének alakulása is a megye gazdasági struktúrájának megmerevedését mutatja. Ez nem azt jelenti, hogy beruházási eszközöket nem lehetne hatékonyabban felhasználni, de azt mindenképpen, hogy a kilencvenes években az erre a célra felhasználható eszközök aránya alig vagy nem a legkedvezőbb irányban változott meg.

A gazdasági szervezetek és költségvetési intézmények
beruházásainak ágazati megoszlása

	1980	1990	1993	1994	1995	1996
Mezőgazdaság	9,8	7,7	2,7	4,3	2,4	4,1
Ipar összesen	52,0	54,7	56,7	52,6	57,1	59,5
Feldolgozóipar	44,1	42,5	38,3	34,4	39,1	47,1
Élelmiszeripar	3,1	3,8	9,2	7,2	7,2	3,2
Vegyipar	13,5	25,3	19,8	16,7	23,8	30,3
Kohászat	21,7	8,2	5,9	8,3	2,9	4,2
Gépipar	1,7	1,8	1,1	0,9	2,0	1,5
Kereskedelem	4,5	7,2	4,2	3,6	2,4	5,2
Szállítás, hírközlés	8,7	10,7	17,1	20,3	18,7	11,6
Pénzügy	-	-	1,4	1,7	1,6	0,9
Oktatás	-	-	3,8	3,4	2,2	1,5
Kommunális	16,7	10,3	8,9	7,8	7,0	5,4
Egészségügy	1,1	3,2	2,3	4,2	3,6	3,1
Lakás	9,9	0,7	0,4	0,5	0,6	0,2
Infrastruktúra összesen	35,3	37,1	38,9	41,1	39,1	36,3
Összes beruházás	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: KSH megyei és országos statisztikai adatok alapján, saját számítások

Az adatokból kitűnik, hogy a termelősféra és az ipar aránya továbbra is meghatározó, sőt növekszik az infrastrukturális ágazatokkal szemben, ami nemcsak az országos, hanem a nemzetközi tendenciákkal is ellentétes. Az iparon belül továbbra is alacsony a magasabb hozzáadott értéket adó ágazatok (gép, textil, ruházat stb.) aránya, míg a kohászat és a vegyipar együttes részesedése a kilencvenes évtizedben egyáltalán nem csökkent. Ha az egy főre jutó adatokat az országos átlaggal összevetjük, az így kapott kép még ellentmondásosabb. Mint utaltunk rá, az összes beruházás az országos átlaghoz képest 1996-ban valamelyest kisebb, ugyanakkor az egy főre jutó feldolgozóipari beruházások a kilencvenes években mindig meghaladták az országos átlagot, és nagysága 1996-ban 136%-ot ért el.

Az infrastrukturális ágazatok beruházásaira az országosnak kevesebb mint hatvan %-a jut, ezen belül az oktatásra ötven-hatvan %, míg az egyik legperspektivikusabb területre, a pénzügyi szolgáltatásokra mindössze huszonkét-huszonhárom %.

4. táblázat A megyei ipar jelenlegi helyzetének reális megítéléséhez azonban mindeképpen figyelembe kell venni, hogy az állami tulajdonos 1990-től mindkét kormány alatt, a megelőző időszakhoz hasonlóan a kohászat két nagy telephelyének, a diósgyőrinek és az ózdiak a költséges, alacsony hatékonyságú életbentartását és támogatását választotta, a radikális, gyors, tulajdonosi és vállalati átalakítás helyett. Ennek „eredményeképpen“ a termelés és a foglalkoztatottság radikálisan csökkent, szerkezete azonban alig változott, ugyanakkor az állam az elmúlt nyolc év alatt különböző címenek és formákban (sikertelen privatizáció, korszerűsítési, veszteségpótló, kiegészítő hitel, foglalkoztatási támogatás) erre az ágazatra a megyében mintegy 45 milliárd forintot költött el, amit ha racionálisan felhasználnak, sokkal jelentősebb fejlesztési célok megvalósítása vált volna lehetségessé.

A beruházások struktúráján az adatok szerint a megyében 1995 végéig az országos beruházások 2,7%-át kitevő működőtőke megjelenése sem változtatott érdemben, és ugyanezt lehet elmondani az 1996-ban és 1997-ben ide érkező új működőtőke beruházásokról is, melyek az országosnak mindössze 1-1,2%-át érték el. A ténylegesen beruházott külföldi tőke azonban ettől jelentősen különbözik a profit újraberuházása és hitelfelvételek miatt.

A megyén belül a kilencvenes évek elejétől a külföldi működőtőke az egyes iparágakban folyamatosan növelte a beruházást és 1994-ben az összes ipari beruházások 42%-át, ezen belül 23,8%-ot teljesen vagy többségi tulajdonban levő vállalatok valósítottak meg. Ezek az arányok 1996-ban már elérték a 74 és 56 százalékos szintet, azaz az ipar egészében a külföldi beruházások 1996-ra többségbe kerültek. Az utóbbi években jelentősen nőtt és dominánssá vált a hírközlésbe beruházott külföldi tőke, de a kereskedelmi célú beruházásoknak is 1996-ban mintegy kétharmadát külföldi eszközökből valósították meg.

A külföldi működőtőke beruházások azonban eddig érzékelhetően nem változtattak a megye kedvezőtlennek mondható gazdasági szerkezetén, foglalkoztatási struktúráján, és ezt a tendenciát erősítették meg a vegyipari

portfólió beruházások is, azaz a külföldi működőtőke elsősorban a megye eddigi hagyományos ágazataiba és nagyvállalataiba ruházott be.

Mindez azt is jelenti, hogy a hazai vállalkozások mellett a jövőben megfelelő ösztönzési módszerekkel azoknak a külföldi partnereknek kell vonzó telephelyválasztási feltételeket kínálni (adó-, hitel-, foglalkoztatási, infrastrukturális kedvezmények), amelyek a tőke-, energia és környezetigényes ágazatok helyett a termelés diverzifikációját elősegítő, a meglévő adottságokhoz és a jövő piaci igényeihez rugalmasan alkalmazkodó, humántőke és kutatásigényes ágazatokban kívánnak beruházni.

A megye infrastrukturális fejlődésének ellentmondásai

Az ötvenes évektől az 1980-as évekig a megyében megvalósult infrastrukturális beruházások szerkezetét és területi megoszlását alapvetően az iparfejlesztés igényei határozzák meg. Bár az infrastrukturális beruházások aránya az ipari beruházások túlsúlya miatt alacsony volt, de ezen belül az ún. nem anyagi beruházásokból, amelyeknek döntő hányada a kommunális beruházásokra esett, a megye kedvezményezett helyzetben volt. A megye kommunális beruházásainak egy lakosra jutó nagysága a hetvenes évtizedben másfélszeresen haladta meg a vidéki átlagot, és ennek több mint kétharmadát lakásberuházásokra használták fel.

Ugyanakkor az egészségügyi, szociális és kulturális területek fejlesztésére – arányait és abszolút nagyságát tekintve is – keveset fordítottak.

A kommunális beruházások területi megoszlása Borsod-Abaúj-Zemplén megyén belül 1980-ig területileg még a termelő beruházásokhoz viszonyítva is koncentráltabb volt, mert a városokra, ezen belül döntően az iparosításra kijelölt centrumokra, az ún. szocialista városokra jutott az ilyen célú fejlesztések 88%-a, és ezen belül egyedül a megyeszékhelyre 63%-a.

Az ún. tanácsi fejlesztési alapok egy lakosra jutó nagyságát tekintve a hetvenes évtizedben a megyék között Borsod-Abaúj-Zemplén megye a második helyen állt, ennek a városokra jutó része 83% volt, de az állami fejlesztési hozzájárulásokból részarányuk elérte a 98%-ot, míg a megye akkori lakosságának 55%-át reprezentáló községekre mindössze két százalék jutott.

A hetvenes években az állami lakásépítésnek kilencven %-a a megye városaiban, és ennek több mint kétharmada a megyeszékhelyen valósult meg. A korszakra jellemző adalék, ami a megyén belüli területi és

települési egyenlőtlenségeket mutatja, hogy az állami lakásépítésre és az ehhez kapcsolódó beruházásokra a megye községeinek 450 ezer lakosa ebben az évtizedben összesen annyit kapott mint a 17 ezer lakosú Leninváros (Tiszaújváros).

A megye iparosításához kapcsolódó erőltetett urbanizáció, és a kommunális beruházásoknak ez a megyén belüli egyenlőtlen települési és területi eloszlása, valamint az államilag finanszírozott drága lakásépítési technológia együttesen azt „eredményezték“, hogy 1970-1980 között a megyében egy fő városi népességnövekedésre 486 ezer tanácsi fejlesztési alap kellett. Ebből 305 ezer forintot tett ki az állami hozzájárulás, ami az országban a második legmagasabb összeg volt.

A gazdasági-társadalmi szempontból elmaradott térségek főbb jellemzői Borsod-Abaúj-Zemplén megyében

Az ország öröklött és az erőltetett iparosítás által okozott területi egyenlőtlenségeinek a hetvenes években történő nyilvánosságra kerülését paradox módon az infrastrukturális fejlesztésekre fordítható beruházási eszközök növekedése váltotta ki. Az 1971-es területfejlesztési koncepció szerint a településeket funkciójuk alapján tíz fokozatba sorolták. Minél alacsonyabb fokozatba soroltak pedig egy települést, fajlagosan egy lakosra számítva annál kevesebb központi forrást kapott, s az ilyen célú fejlesztési eszközök elosztásának jelentős részét egyúttal a megyékre ruházták. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében is jelentős feszültségek alakultak ki, mivel itt volt a legtöbb tíz osztályba sorolt ún. funkció nélküli település, amelyek a fejlesztési erőforrások veszteséivé váltak. A hetvenes évek végére az ország politikai és gazdasági vezetése számára is nyilvánvalóvá vált, hogy az ország egyes részein olyan többszörösen hátrányos helyzetű településegüttesek alakultak ki, melyek az addig működő, többcsatornás, újraelosztó, preferáló és diszpreferáló rendszerben önerejükből képtelenek a felzárkózásra. Átfogó terv azonban az elmaradott térségek lehatárolására és felzárkóztatására csak 1985-ben készült. A tervezet szerint 573 települést soroltak ide, melyek hét megye területén oszlottak meg. A legtöbb települést, 149-et a megyén belül négy kistérségben, az Aggteleki Karsztvidéken, a Cserehát és Hernád völgyben, Zemplén és Hegyköz-térségben, valamint a Bodroghözkeleti részében jelölték ki, de a rendszerváltásig ezeken a területeken érdemi fejlesztés nem történt. A kilencvenes évek elején a megyében az országosnál is nagyobb

mértékű gazdasági visszaesés miatt újabb területek és települések kerültek az átlagosnál kedvezőtlenebb helyzetbe.

A kormány 1992-ben elfogadott rendeletének alapján a megyében is újabb települések kerültek a hátrányos helyzetűek közé és 1993-ban számuk már 239-re nőtt, míg az országosnál 1,5-szer magasabb munkanélküliségi mutatóval bíró településekkel együtt összesen 267 település tartozott közéjük. Közülük halmozottan hátrányosnak, azaz gazdasági-társadalmi szempontból elmaradottnak és magas munkanélküliséggel rendelkezőnek 222 település minősült, ahol 1993-ban 377 ezer ember, a megye lakosságának mintegy a fele élt. Az elmaradott térségek és települések kiválasztásának a kritériumai később változtak, de 1996-ban is csak hattal volt több mint 1993-ban, azaz 273, és itt élt a megye lakosságának 56%-a.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye kistérségeinek típusai

1994-ben a KSH és a KTM kidolgozta a megyéken belüli kistérségek lehatárolásának módszertanát, hogy a megyéknél kisebb térségeket azonos mutatószámok alapján, megalapozottan lehessen összehasonlítani. Az országosan kialakított 138 kistérségből a megyében tizenegy kistérségi területet határoltak le: a miskolcit, edelényit, encsit, kazincbarcikat, mezőkövesdit, ózd-putnokit, sárospatakit, sátoraljaújhelyit, szerencs-tokajit, szikszóit és a tiszaujvárosi-mezőcsátit. Ezeket a kistérségeket alapvetően a régebbi városi, illetve járási vonzáskörzetek alapján jelölték ki, tehát a különböző okokból hátrányos helyzetű területi lehatárolás ezekkel a kistérségi körzethatárokkal nem esik egybe. Természetesen egy-egy körzet helyzete attól is függ, hogy területének, lakosságának milyen hányada tartozik a hátrányos helyzetű területekhez.

Az így kialakított kistérségeket tizenöt mutató alapján csoportosították, attól függően, hogy az adott kistérségre a vállalkozói vagy az ipari kapacitás faktorai a meghatározóak. A vállalkozói és ipari kapacitás faktorainak összevonása alapján négy csoportot képeztek, és kedvezőbb helyzetbe azok a térségek kerültek, ahol a meglévő ipari kapacitás találkozott a piacgazdaságba való átmenet vállalkozói képességével.

A vállalkozói, ipari térségek csoportjába azok kerültek, ahol a kilencvenes évek elején az eszközigenyes ipari nagyvállalatok meghatározó ereje viszonylag jó vállalkozási potenciállal párosult. Ebbe a csoportba az országban meglévő 36-ból mindössze egy miskolci került

be a megyéből, igaz ugyanakkor, hogy itt élt a megye lakosságának 38%-a. Döntően a vállalkozási készség hiányát mutatja, hogy a vállalkozói, nem ipari csoportba, ahová az ország intenzívebb mezőgazdaságával és szolgáltatásával rendelkező területei tartoztak, a megyéből egyetlen térség sem került be.

A nem vállalkozói, ipari jellegű térségek csoportjába azok tartoztak, melyekben a kilencvenes évek elején az ipari nagyvállalatoknak és a foglalkoztatottakon belül az ipari foglalkoztatottaknak a súlya meghatározó volt. Ebbe a csoportba alapvetően az ipari jelleg miatt eltérő adottságú és fejlettségű térségek kerültek be a megyéből: az ózd-putnoki, a kazincbarcikai, a tiszaujvárosi és a sátoraljaújhelyi térség.

A legkedvezőtlenebb helyzetbe a sem vállalkozói, sem ipari potenciállal nem rendelkező térségek kerültek, mert ezekben az ipari nagyvállalatok hiánya alacsony vállalkozói készséggel párosult. A csoportba a megye legfejletlenebb hat térsége, a mezőkövesdi, encsi, edelényi, szikszói, szerencsi, sárospataki került. Jellemző a megyén belüli vállalkozások alacsony arányára, hogy az ország nem vállalkozói, ipari térségi lakosságának 18%-a, a nem vállalkozói, nem ipari térségeknek pedig 12%-a a megyére esett.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kistérségek mint a területfejlesztés kedvezményezett területei

Országgyűlési határozat alapján 1996-ban készültek el azok a kistérségi vizsgálatok – a régebbi eredményeket és kritériumokat figyelembe véve – melyek előkészítették a területfejlesztésre szolgáló decentralizált pénzeszközök elosztásának olyan módszerét, melyek megfelelnek az EU-ban érvényes regionális támogatási szabályoknak. Ennek alapján 76 kistérséget és 1879 települést nyilvánítottak kedvezményezettnek, melyből 380 a térségeken kívül fekszik, ahol az ország lakosságának 33,8%-a élt, és amelyeket az így kialakított kritériumok alapján támogatásra jogosultnak minősítettek.

Az országnak az összes kedvezményezett térségét 28 mutató alapján elmaradott térségnek minősítették, ezen belül még 37 tartós munkanélküliséggel sújtott térség, két ipari szerkezetátalakítási és 42 mezőgazdasági vidék fejlesztési térséget jelöltek ki, azaz egy-egy térségben többféle hátrányos helyzet is előfordult.

Mint az 5. táblázatból látható, a megyében lévő tizenegy kistérségből valamilyen kedvezőtlen adottság miatt kilenc tartozik a kedvezményezetttek közé, amelyből mindegyik egyúttal elmaradottnak is minősül a kedvezőtlen

A kedvezményezésre jogosult térségek száma
és lakosságának aránya az ország támogatott térségeinek
és a megye lakónépességének %-ában Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1996-ban

	Elmaradott térség	Ipari válság térség	Rurális térség	Tartósan magas munkanélküliség	Kedvezményezett összesen
A térségek száma	9	2	6	8	9
Lakosságszám	418 386	77 110	228 225	371 440	418 386
A megye lakosságának százalékában	56,3	10,6	30,7	50,0	56,3
Az ország kedvezményezett lakosságának százalékában	13,5	67,0	13,7	25,8	13,5

Forrás: Megyei és országos KSH adatok alapján saját számítás

demográfiai, foglalkoztatási, gazdasági, infrastrukturális és egyéb speciális mutatók alapján.

Ugyanezen térségek közül kerülnek ki azok, amelyek valamilyen más szempont miatt váltak kedvezményezetté. Ipari válságtérségnek csak az ózd-putnoki bizonyult, ahol az ipari foglalkoztatottak ezer lakosra jutó száma 1990-1996 között több mint a felére csökkent, ennek ellenére még mindig meghaladja az országos átlagot. A megye rurális térségei az iparral nem rendelkező zempléni, abaúji részben, az országhatár mentén fekvő területein találhatók, ugyanakkor a mezőkövesdit kivéve minden elmaradott térség az országosnál magasabb, tartós munkanélküliséggel, magas szociális támogatással és alacsony foglalkoztatottsággal küzd.

Az adatok szerint a megye lakosságának 56,3%-a az elmaradott térségekben élt, míg az országos átlag csak 33,8%-a. Sajnálatosan magas, mintegy negyede a megye tartós munkanélküliséggel sújtott népessége az országosnak, és egyedül az ózd-putnoki térségben él az ország ipari szerkezetátalakítását elszenvedő térségek lakosságának kétharmada.

A megye lakosságának kedvezőtlen gazdasági, foglalkoztatási, jövedelmi helyzetét mutatják a lakossági adóstatistikák is. A témával foglalkozó szerzők szerint Magyarországon magas korreláció $r=0,83$ mutatható ki az adóköteles jövedelmek és a különféle más forrásból származó jövedelmek között. A megyén belül részben az eltitkolt vállalkozási, mezőgazdasági és szürke-, valamint a feketegazdaság jövedelmei kerülnek el a regisztrálást, de föltehetően a megye más mutatóit ismerve ezek a számba

nem vett jövedelmek inkább kisebbek, mint nagyobbak az országos átlagnál.

Az egy lakosra jutó megyei jövedelem már a nyolcvanas években is elmaradt az országos átlagtól, de az 1988-as foglalkoztatási helyzet sokkal kedvezőbben alakult, így az adózók száma a népességen belül 45% volt, ami alig maradt el az országos 46% mögött. A kilencvenes években a lakossági aktivitás csökkenésével párhuzamosan csökkent az adózók aránya, és nőtt a különbség az országos átlag és a fejlettebb megyék átlagai között. Ezt jól érzékelteti, hogy 1995-ben a megyei adózók aránya 35,4% volt. Az országos érték 40,8%, a budapesti 44,7%, a Győr-Moson-Sopron megyei pedig ugyanakkor 45,5% volt a népességen belül.

A térségek és települések lakosságának jövedelmi viszonyait az adózók részarányának a népességen belüli változásán kívül az egy főre jutó személyi jövedelemadó alapját képező jövedelem mutatja legjobban.

A 6. táblázat szerint 1994-1996 között a megye átlaga az országoshoz viszonyítva érzékelhetően csökkent. Romlottak az átlagok a fejlett dunántúli megyékhez képest is, de a legnagyobb mértékű változás két év alatt (49%-ról 38%-ra) a fővárossal szemben következett be.

Az egyes térségek közötti jövedelmi különbségek a megyén belül két év alatt is tovább növekedtek, és mint látható, a többoldalúan elmaradott térségek relatív helyzete, különösen az encsi, edelényi, ózd-putnoki, szikszói, szerencs-tokaji-é tovább romlott. A többi térséghez képest kedvező helyzetben csak három térség található, a miskolci, a tiszaujvárosi és a kazincbarcikai, de ha nem a

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kistérségek személyi jövedelemadó-alapját képező jövedelemarányok 1994-ben és 1996-ban az országos és a megyei átlag százalékában

Térség	1994		1996	
	országos átlag	megyei átlag	országos átlag	megyei átlag
Miskolci	99	124	89	121
Edelényi	58	73	49	68
Encsi	54	69	46	62
Kazincbarcikai	86	109	79	108
Mezőkövesdi	71	90	66	90
Ózd-putnoki	69	87	58	79
Sárospataki	66	83	59	80
Sátoraljaújhelyi	68	86	64	88
Szerencs-tokaji	63	80	54	74
Szikszói	58	75	53	73
Tiszaújvárosi	79	100	73	100

Forrás: KSH és Magyar Közlöny adatai, saját számítás, előzetes adat

térségeket, hanem az egyes településeket hasonlítjuk össze, a különbségek a térségi szintnél sokkal kiugróbbak. A megyei nagy- és kistelepülések között nagyszámú különbségek is kialakultak, de jellemző, hogy a megye városi települése között is többszörös különbségek találhatók. Ezt támasztják alá az 1996-os adatok is, mely szerint az egy főre jutó személyi jövedelemadó-alap Edelényben, Encsen, Mezőcsátán, Ózdon, Szikszón a miskolcinak csak 55–60%-a, míg a tiszaujvárosinak csak 33–35%-a volt.

A rendszerváltás után, az önkormányzatok kialakulásával együtt a települések igazgatási, finanszírozási önállósága is megnőtt, a BM-hez tartozó területi igazgatási szervektől, parlamenti felhatalmazás alapján – a helyben maradó SZJA arányának csökkenése mellett –, különböző címenek (egészségi, szociális, oktatási stb.) jelentős kiegészítéseket kaptak. Az önkormányzatoknak 1990–1996 között odaítélt cél- és címzett támogatások – melynek összege 212 Mrd. forint volt – egy főre jutó nagyságában az elismert gazdasági fejlettségi különbségek alig játszottak lényeges szerepet.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye mindkét támogatásból egy főre az országos átlagnak megfelelő tizenkét ezer,

6. táblázat illetve 8300 forintot kapott, de pl. Győr-Moson-Sopron megye csak céltámogatásra 24 700 forintot, az átlag kétszeresét nyerte el, míg Fejér megye csak nyolc ezret, ugyanakkor az elmaradott Szabolcs-Szatmár-Bereg megyének az átlag másfélszerese, Nógrádnak több, mint kétszerese jutott.

A KTM által 1990–1996 között a Területfejlesztési Alapon keresztül finanszírozott támogatásnál, mely ugyan az előbbinek csak 12,7%-át, 27 milliárd forintot tett ki, az országon belül alapvetően az egyes megyei válságtérségek ellentmondásainak az enyhítésére fordítottak. A Területfejlesztési Alap eszközeinek 1990–1994 között 27%-át, mintegy 4,6 milliárd forintot a megyében használtak fel, aminek harminc %-át munkahelyteremtésre, a többit infrastruktúra fejlesztésre fordítottak. A következő két évben 1995–1996-ban az országos területfejlesztési támo-

gatásnak már több mint 44,7%-a jutott a megyére. A szakértők egy része, elismerve a megyében található feszültségeket úgy ítélte meg, hogy más kedvezőtlen adottságú megyékhez képest túlzottan nagy volt a részesedése. Az ilyen osztogató, feszültségenyhítő területfejlesztési politika csak az akut válságokat kísérli meg enyhíteni, és nem törekszik a hosszabb távú térségi hatékonyság javítására, amit a korszerűbb, az EU által is gyakorolt fejlesztéspolitika az addicionalitás elvének következetesebb érvényesítésével kíván elősegíteni.

A viták és tapasztalatok alapján kialakult új fejlesztéspolitikai koncepció szerint, mely megkísérelte reálisabban lehatárolni a társadalmi-gazdasági szempontból elmaradott területeket, először 1997-ben osztották el a megyék között a térségfejlesztési eszközöket.

A megyében a kilencvenes évek első felének továbbra is kedvezőtlen gazdasági folyamatait és területfejlesztési tapasztalatait értékelve alakult meg 1996-ban a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Területfejlesztési Tanács. Az új szervezetnek az az alapvető törekvése, hogy a különböző forrásokból származó eszközöket (Területfejlesztési támogatás, Gazdaságfejlesztési Alapból átvett feladatok, Agrártámogatás, Szociális válságkezelési

támogatás, Környezetvédelmi Alap, Vízügyi Alap, Foglalkoztatási Alap és Területi kiegyenlítő támogatás) egyetlen alapba fogja össze, és ebből valósítja meg Borsod-Abaúj-Zemplén megye integrált szerkezetátalakítási és válságkezelési programját. A program, nevének megfelelően területileg és ágazatilag összetartó, összekapcsolódó célokat fogalmaz meg, amiben szerepel a gazdasági struktúra, ipar, mezőgazdaság, szolgáltatás és foglalkoztatás átalakítása, az üzleti szektor erősítése, külső tőke bevonása, a megye külső kapcsolatainak fejlesztése, a sikeres innováció elősegítése, a folyamatos képzés-átképzés támogatása, az infrastruktúra fejlesztése, valamint a korszerű környezetvédelem feltételeinek megteremtése.

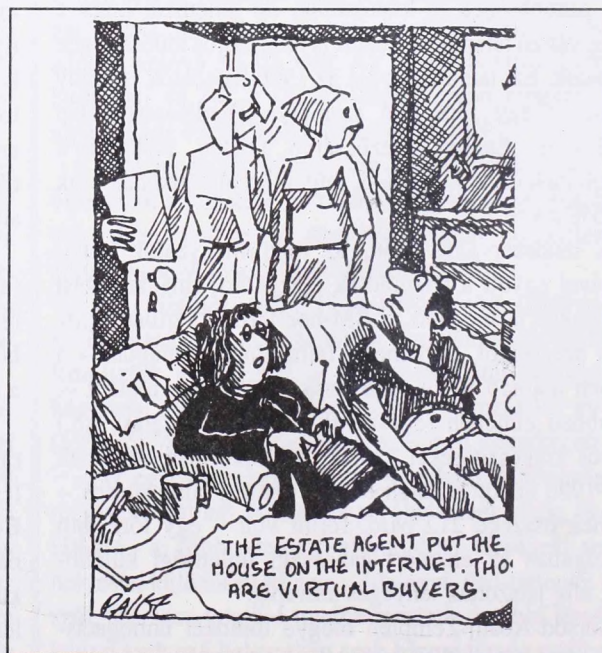
A program megvalósításához felhasználható kedvezményes pénzeszközöket pályázaton való részvétel alapján lehet megfelelő beruházási célokra felhasználni, és a tapasztalatok szerint a megvalósuló beruházások háromszor nagyobbak mint az elnyerhető pénzeszközök.

A mintegy másfél éve beindult új megyei területfejlesztési politika, mely a kistérségek differenciált támogatását is felvállalta, még nem ért el olyan kézzelfogható sikereket, ami alapján kijelenthető lenne, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megye megindult volna a gyorsabb, területileg kiegyenlítettebb felzárkózás felé vezető úton.

Felhasznált irodalom

- Faluvégi Albert –Komjáty Józsefné:* Kistérségi vonzaskörzetek. KSH, 1995
- Faluvégi Albert:* Térségi vizsgálatok a területrendezés decentralizált rendszerében. KSH, 1997
- Faluvégi Albert:* A területfejlesztés támogatási rendszerének statisztikai megalapozása. Területi Statisztika, Bemutatószám, 1997
- Horváth Gyula:* A magyar regionális politika és az európai kihívások. Vezetéstudomány, 1996, 1.
- Ludvig Zsuzsa:* Borsod megye gazdasági helyzete. 1994. VKI.
- Ruttkai Éva:* Területi és települési jövedelmkülönbségek a lakossági jövedelmekben. Pénzügyi Szemle, 1997.9.
- Országos Statisztikai Évkönyv, 1990-1997. KSH Területi Statisztikai Évkönyv, 1990-1997. KSH Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Statisztikai Évkönyv, 1989-1997. KSH. Kistérségek B-A-Z megyében. KSH, 1997
- Humán stratégia és emberi erőforrás fejlesztése. PHARE-kutatás, ME Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék (kézirat)

Az ingatlanügynök föltette a házunkat az Internetre, s íme azok volnának a vásárlók.



CSORDÁS Tamás

JAVASLATOK ÉS ELGONDOLÁSOK A BORSODI VÁLLALATOK ARCULATTERVEZÉSÉVEL KAPCSOLATBAN

Az arculat mint vállalati kommunikációs tényező jellemzése után a szerző a Borsod megyében tevékenykedő vállalatok arculatkialakításával, arculatváltásával kapcsolatban vet fel elgondolásokat, kiindulva a származási iparág és régió vállalatiösszkép-alakító voltából. Külön figyelmet szentel a kommunikációs és humán tényezőknek, illetve a vállalati résztevékenységek befolyásának a teljes vállalati imázsra, majd a borsod megyei vállalatok arculati stratégiájára vonatkozóan vet fel és kísérel megválaszolni néhány kérdést.

Minden vállalat azt igyekszik elérni, hogy a közvélemény, valamint azok a csoportok, melyekkel üzleti kapcsolatban van, vagy melyek véleménye nagyban számít, pozitív képet alkossanak róla. Ezt tervszerű kommunikációs folyamattal érheti el, amit arculattervezésnek (a Corporate Identity, CI megtervezése, a vállalati önzonosság megtervezése) nevezünk. Tervszerűség nélkül is kialakul valamilyen kép, amely azonban szinte biztos, hogy eltér a kívánatostól. Nagy vonalakban két tényező határozza meg egy cég arculatát/imázsát (a róla alkotott kép): a realitás (ami van) és ennek kommunikálása (amit erről a cég elmond, kisugároz, megmutat). David Bernstein (1995), a vállalati kommunikáció nemzetközi leg elismert szaktekintélye a következőket állítja:

„Az imázs realitás. Tevékenységeink eredménye. Ha az imázs hamis, teljesítményünk pedig jó, akkor a mi hibánk, hogy rossz kommunikátorok vagyunk. Ha az imázs valódi, és rossz teljesítményünket tükrözi, a mi hibánk, hogy rossz menedzserek vagyunk. Ha nem ismerjük imázsunkat, sem kommunikálni, sem menedzselni nem tudunk.“

Az idézet utolsó mondata lényeges, gyakran mégis figyelmen kívül marad. Sok cég nem végez imázs vizsgálatot (Image Audit), így nem tudja eldönteni, hogy mihez képest mutasson magáról új képet a közönség felé. Ez oda vezethet, hogy új arculata nem bír semmilyen megkülön-

böztető jelleggel más cég arculatától, ennél fogva az egyetlen pozitívum, amit a létrehozott arculat szemlélője észrevesz mindössze annyi, hogy a vállalat foglalkozik arculattervezéssel. Az imázs vizsgálatot elvégezheti maga a cég, vagy külső piackutató iroda.

Mielőtt azonban belekezd, vagy kiadja a munkát, el kell döntenie, hogy melyek azok a célcsoportok, amelyek véleményalkotása meghatározó, valamint azt is meg kell tudnia, hogy mennyire ismert a szervezet ezen célcsoportok körében. A másik lényeges kérdés az, hogy különböző paraméterek tekintetében hogyan ítélik meg a vállalatot az egyes célcsoportok. A paraméterek és célcsoportok nem független kategóriák: (pl. termékminőség: vásárlók, környezeti odafigyelés: környezetvédelmi érdekcsoportok, fizetési megbízhatóság: pénzügyi intézetek, alkalmazottakkal való törődés: meglevő és leendő munkavállalók).

A fentiek meghatározása után azt kell kideríteni, hogy mely kommunikációs csatornán lehet az egyes célcsoportokat leghatékonyabban elérni, illetve ezen csatornákon keresztül az ismertség/megítélés tekintetében mit, hogyan mondjunk nekik. Összefoglalva, az Image Audit a következő lényeges kérdésekre kell, hogy választ adjon:

1. mely célcsoportok formál(hat)nak véleményt a vállalatról,
2. mennyire ismert a szervezet ezen célcsoportok körében,

3. milyen vélemények fogalmazódnak meg,
4. mit mondjunk, hogy ezeket pozitív irányba tereljük,
5. milyen módon juttassuk el üzenetünket a befolyásolandó célcsoporthoz,
6. az 1-3 tekintetében milyen erősségeink/gyengeségeink, illetve lehetőségeink/veszélyeink (SWOT) vannak, és ezen felismerés hogyan hat kommunikációs tevékenységünkre (4-5).

Fontos szem előtt tartani azt, hogy egy vállalatról kialakult képet alakítja: **i.** annak az iparágnak az imázsa, melyben a vállalat tevékenykedik, és **ii.** telephelyének (ország/régió) az imázsa.

Iparág

Egy dohányipari cég például valószínűleg nehezen keltethet pozitív benyomást egészséges életmódot propagáló érdekcsoportokban, hacsak nem fejt ki extra PR és reklámtevékenységet annak érdekében, hogy meggyőzze őket arról, hogy termékei az egészségre kevésbé károsak, mint a konkurenciáé. A környezetszennyezéssel gyakran vádolt vegyipar az idetartozó szervezetekre kommunikációs oldalról azt a feladatot rója, hogy ezeket a „kívülről jövő” imázs összetevőket semlegesítse. A válságágotba tartozó vállalatok, illetve ezek privatizált utódcegei ismét olyan imázs gondokkal küzdenek, melyek túlmutatnak a vállalatra korlátozott arculattervezési munka keretein. Mivel minden szervezet más és más iparági oldalról jelentkező korláttal találja magát szemben a pozitív imázs kialakításának folyamatában, azt lehet általánosságban tanácsolni, hogy az Image Audit terjedjen ki az iparágnak a vizsgálatára az imázs szempontjából is. (Lambert, 1989)

Származási régió

A vállalati imázsra(arculat) kedvező vagy kedvezőtlen hatással bír annak a területnek (ország, régió, megye) az arculata, amelyben a vállalat tevékenykedik. Jelen tanulmány a régió imázsára(arculat) összpontosít. Ez, miként a vállalat imázsa, lehet valamely tervezett megyei arculat (County Identity) eredménye.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyéről köztudott, hogy az ország válságövezetei közé tartozik, a megyei „mit tudat”-tal jelölt összetartás nem túl erős volta kedvezőtlen hatással van a cégek belső imázsára. Ami a külső vállalati imázst illeti, a megye jelen megítéléséből eredően számos vállalkozás legszívesebben eltitkolná üzleti partnerei előtt

itteni mivoltát, mert jelenleg annak negatív cégimázs befolyásoló hatása jelentkezhet (M. Vadas-Piskóti, 1996). Az Image Audit-nak ki kell terjednie azon kérdésekre is, hogy a megye imázsa(arculata) mely kritikus pontokon hat a vállalati imázsra(arculatra), azaz milyen vélemények fogalmazódtak meg BAZ megyével szemben. Megyei PR jelentések (mint az említett jelentés) hasznos információkat nyújthatnak e tekintetben. Kritikus pont például az erős elvándorlási szándék. Ez vállalati szinten feszültségeket okoz, amelyeket a meglévő munkaerő felé belső, a potenciális munkaerő felé pedig külső PR segítségével lehet kommunikációs szinten kezelni. Ehhez meg kell ismerni, hogy a cég alkalmazottai miként vélekednek munkaadó szervezetükről (eszközei pl.: kérdőíves felmérés, teljesítményértékelés, milyen negatívumok és pozitívumok fedezhetők fel, és utóbbiak mennyiben pozitívabbak más helyi cégek hasonló paramétereitől. Összehasonlító információk származhatnak máshonnan átpártolt munkaerő véleményeiből. Ez az Image Audit belső irányultságú része, mely felhasználható arra, hogy a megkülönböztető pozitívumok hangsúlyozásával a szervezet mind a meglévő, mind a potenciális munkaerő számára vonzóbbá váljon. Ez természetesen csak egy kritikus pont, ezen túlmenően a környezetszennyezés, a régi rendszerből visszamaradt bürokratikus jelleg mint sztereotipizált cégjellemzők többek között gondot és egyben PR kihívást jelenthetnek a régió szervezetei számára.

Kommunikációs és humán tényezők

A vállalati arculattervezés kiindulópontja annak eldöntése, hogy milyen a megcélzott imázs és ez sokban tér el a jelenlegitől, és hogy ez az eltérés mennyiben hidalható át pusztán kommunikációval. Mennyiben lehet építeni a kommunikációban a megyei PR felhívásokra, vagyis azon pozitív elemekre, amelyeket a County Identity magában foglal.

Fontos, hogy a vállalat világos küldetéssel rendelkezzen, illetve ennek kinyilvánított, kommunikálható változatával (Mission Statement). Ebben célszerű megfogalmazni azokat a megkülönböztető előnyöket, amelyek az iparági, illetve régióbeli helyzetéből következnek. A Mission Statement nem szlogen, hanem hosszabb szöveg, melyet üzleti-etikai területekre szoktak bontani. Előremutató, ami a küldetés szó jelentéséből is következik, pl. a British Airways a Mission Statement-jéhez egy „Jövőkép 2000” részt csatolt. Nagyon pozitívan hat a nehézségek ellenére vonzó perspektívát felvázoló reális küldetés. Ezt ajánlatos különféle kiadványokban

propagálni. Szponzorált eseményeken, állásbörzéken stb. terjeszthetők ezek, mely révén a Mission Statement közvetlen imázs javító hatást fejthet ki.

A Mission Statement közvetlenül is hozzájárul a pozitív vállalati imázs kialakításához, amennyiben támogató jellegű vállalati kultúra alapjává válik. Ahhoz, hogy ez így legyen, szoros összefüggést kell kialakítani a belső PR és a vállalati képzési funkció között. Vezető nyugati cégek új alkalmazottaknak szóló bevezető képzésének nagy részét a vállalat küldetésével, kultúrájával történő megismertetés és elfogadtatás teszi ki. A vállalati kultúrával való azonosulás üteme minden alkalmazottnál eltér, melynek magatartási következményei lehetnek (pl. rossz hírét keltheti munkahelyének). Fontos, hogy a vállalatok ezeket felismerjék és kiszűrjék. Leghatékonyabb módja ennek az alkalmazottak rendszeres értékelése. Ennek során felszínre hozhatók az egyén kedvezőtlen magatartását befolyásoló tényezők (egy részük a kultúrával való esetleges rossz azonosulás következménye), melyek alapjául szolgálhatnak az egyénre szabott képzési programoknak. Az értékelés során összegyűjtött információk összesítésével és csoportosításával felderíthetők azok a főbb tényezőcsoportok, melyek általánosságban kedvezőtlen vállalati megítéléshez vezetnek. Ezek segíthetik a vállalatokat az alkalmazottak felé irányuló kommunikáció (belső PR) tartalmának kialakításában. Így a belső PR nem általános vállalati gyakorlat lesz, melyet csak azért követnek, mert másoktól is ezt látják, hanem valóban pozitív belső légkör kialakításához járul hozzá, s amely a vállalat alkalmazottainak kifelé irányuló magatartásában is meglátszik.

Ezen humán tényezők nélkül ugyanis a vizuális arculat megtervezése nem sok eredménnyel kecsegtet, hiszen a vizuális identitás „a csoport mélyebb identitásának része, a belső elkötelezettség külső megjelenése“ (Olins, 1989), a jéghegy csúcsa, ahol a viselkedési-magatartási, illetve stratégiai elemek a felszín alatt vannak (Lambert, 1989). Magyar vállalatok is rájöttek arra, hogy a vizuális arculatváltás önmagában nem elég: a MALÉV „filozófiáját nemcsak a vizuális megjelenés hordozza, hanem – elsősorban – alkalmazottainak megjelenése, magatartás kultúrája. Ez az alapvető oka annak, hogy nagyon kevés légitársaság képes látványos megújulásra. Akármilyen jól sikerül a külső megtervezése, ha nem filozófia alapján kidolgozott, tudatosan követett és szigorú következetességgel megkövetelt, a vállalat alkalmazottainak hivatali életét részletesen rendező magatartásszabályokkal nem képes az elvárt hatást kifejteni“.

A vállalatról és annak résztevékenységeiről (márka, divízió) alkotott benyomások (vállalati imázs, márka imázs)

A szervezetek termékeikkel, márkáikkal vannak jelen a piacon, és a fogyasztókban sokszor elsősorban a márkákról alkotott kép alapján formálódik a vállalati imázs. De mihelyt létezik ez a vállalati kép, visszahat a márkaválasztásra, hiszen „valószínűbb, hogy az emberek kipróbálnak egy terméket egy olyan vállalattól, melyet nagyra értékelnek, mint egy arc nélküli konglomerátumtól“ (Gapper, 1989).

A vállalati imázs és márka imázs észlelési kategóriák, ezeket nem a vállalat hozza létre közvetlenül, hanem a közvélemény és a célcsoportok „fejében“ keletkeznek. Amit a vállalat tehet, az az, hogy vállalati, illetve márka arculatot alakít ki, melyeknek következményei a címben jelzett imázs kategóriák. Olins (1978) megjegyzi, hogy a márka arculat a fogyasztók célcsoportjára irányul, míg a vállalati arculat szélesebb közönségnek szól. Ebből következik, hogy a márka imázs a fogyasztói észlelések révén járul hozzá a vállalat teljes imázsához. Az, hogy a vállalati arculat és a márka arculat milyen mértékben erősítik egymást, a szervezeti stratégiától függ.

Egyes vállalatok a cégnevet és az ehhez kapcsolódó szimbólumrendszert használják a márkák esetében is. Ennek a stratégiának a „monolitikus arculat“ megjelölést adhatjuk (Olins, 1989). Általában akkor kerül előtérbe, amikor a szervezet egy adott „jellemzőt“ (elgondolás, minőségi szint stb.) szeretne sugallni mindenütt, ahol jelen van, ha azt szeretné, hogy mindenki, aki termékei útján kapcsolatba lép a szervezettel, ezzel a jellemzővel azonosulni tudjon. A The Body Shop üzletlánc az „Against Animal Testing“ (állatkísérlet ellen) jelszavát minden termékén szerepelteti a vállalatnév mellett, mely a cég ökológiai-etikai hozzáállását jellemzi. Ezt tükrözi Mission Statement-je, melynek egy részlete az alábbiakban olvasható:

„A The Shop-nak... az a célja, hogy olyan kozmetikumokat fejlesszen ki, melyek nem ártanak az állatoknak, vagy a környezetnek. Az a stratégiája, hogy versenytársainál környezet-tudatosabb legyen, ezáltal vonzza a „zöld“ fogyasztót és a „zöld“ munkavállalót. A vállalaton belüli környezettudatosság megjelenik a politikában és a magatartási mércékben“... (Campbell és Yeung, 1990)

A másik véglet, amikor a szervezet nem létesít kapcsolatot márkái (tevékenységi területei) arculata és saját cégarculata között. Ez az „egyedi márka arculat“ kifejezéssel

jelölhető. Itt az egyes márkák önállóan érvényesülnek a piacon, a márkák neve, szimbólumrendszere és színei eltérnek a vállalati névtől, szimbólumtól és színekombinációtól. A fogyasztók a márkákat nem a mögöttük álló vállalat imázsától befolyásolva választják.

A két stratégia előnyei és hátrányai komplementerek egymással. Vegyük például azt az esetet, hogy a vállalat új tevékenységbe fog, diverzifikál, új márkát vezet be. Ebben az esetben könnyebbséget jelent a monolitikus arculat stratégiája, hiszen a már kialakult pozitív vállalati imázs csorbát szenvedhet. Egyedi márká arculati stratégia esetén fordított a helyzet: a diverzifikáció, a termék bukása ez esetben viszonylag ritka.

Van úgy, hogy a vállalat egy új bevezetést kifizetődőnek tart, de a bevezetendő márka imázsa előre láthatóan nem fog illeszkedni a vállalat imázsához minőségi szempontból. Az új márka alacsonyabb vagy magasabb minőségi kategóriát képvisel majd, mint amilyenről a vállalat ismert. Ez esetben az egyébként monolitikus arculati stratégiát követő cég teljesen egyedi márkát vezet be. A Lexus gépkocsiról például, mely a névasszociáció alapján a luxus kategóriába tartozik, kevesen tudják, hogy a közép-felső kategóriás gépkocsikat gyártó Toyota cég gyártmánya.

Van egy harmadik stratégia, melyet a két fenti között helyezhetünk el a márka arculat és a vállalati arculat kapcsolatának erőssége szempontjából. Ez az ún. „támogatott arculat”. Az az alapkonceptiója, hogy a szervezet egyes résztevékenységei (divíziói, márkái) külön-külön egyénileg is azonosíthatóak, mégis van egy általános vállalati imázs, melynek részeként láthatók. A Volkswagen felvásárolta a spanyol Seat és a cseh Skoda vállalatokat, az azonos névvel és egyben adott arculattal rendelkező márkákkal együtt. Mivel ezek az arculatok az idő során megszilárdultak, a VW nem olvasztotta magába (saját arculatába) ezeket, hanem hagyja őket saját imázsuk alapján önállóan érvényesülni a piacon. Ugyanakkor érzékelteti, hogy mind a Seat, mind a Skoda a VW csoport tagjai. Olins (1989) szerint főként azok a cégek alkalmazzák a támogatott arculat stratégiáját, melyek főleg felvásárlások útján növekednek (a felvásárolt cégek kultúrája, tradíciói, szimbólumrendszere stb. eltérő egymástól és az új gazdacégtől, de arculatuk már erős imázst teremtett). Ezek többszektörű vállalkozások széles tevékenységi körrel, ragaszkodnak az egyes márkáikkal összefüggő goodwill megtartására, ugyanakkor egységes vezetési stílust, attitűdöket stb. jelenítenek meg vállalati szinten, egyes célcsoportok felé (pénzintézetek, szállítók stb.) uniformitást és konzisztenciát mutatnak, így hangsú-

lyozva feljüket teljes méretüket és erejüket. Végezetül több országban tevékenykedő szervezetek esetében is alkalmazható ez a stratégia, ahol az egyes termékek megítélése országonként eltér.

A támogatott arculati stratégia lényege az egységes megjelenésnek, valamint a diverzifikáltság arculati megjelenítésének az ötvözése.

Milyen stratégiát kövessen egy Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalat? A választ az Image Audit adhatja meg, melynek lényege egy „Image SWOT” elemzés: a jelenlegi vállalati imázs erősségei, gyengeségei, lehetőségek (ki nem használt potenciál, azaz meg nem jelenített pozitívumok), veszélyek.

Az alábbi kérdések feltevése célszerű:

- ⇒ Milyen jelenlegi imázssal rendelkezik a vállalat és mit szeretne e tekintetben elérni?
- ⇒ Mennyire befolyásolja a jelenlegi cégimázst a BAZ megye „válság régió” jellege?
- ⇒ Ha a származási régió imázsa összekapcsolódott a cégimázssal, és az előző pont értelmében negatív befolyás tapasztalható, akkor elkülöníthető-e résztevékenységei (márkái) arculatát a teljes arculattól (egyedi márká arculati stratégia)?
- ⇒ Területenként (földrajzi/célcsoport) milyen eltérés van a megítélésben/ismertségben? (Ez a kommunikáció irányát és intenzitását is meghatározza.)

A fenti kérdések listáját bővíteni lehetne, megválaszolásuk nem könnyű, egy Image Audit költségekkel jár, úgyszintén az arculatkialakítás vagy arculatváltás, de ha egy rossz imázs rögzül, később már nagyobb áldozattal jár annak jobbá tétele.

Hivatkozások jegyzéke

- Bernstein, D. (1995): Corporate Tone of Voice. Design Management Journal
- Bernstein, D. (1984): Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communication. Pitmann Press
- Lambert, A. (1989): Corporate Identity and facilities management. Facilities, 7. szám, December, 7-12. oldal, idézi Stevenson, D.H. (1991), Establishing A Corporate Identity, MBA disszertáció
- M. Vadas és Piskóti (1996): Public Relations stratégia, Borsod-Abaúj-Zemplén Megye Public Relations stratégiája. (A Phare KPA által támogatott projekt szakmai jelentése).
- Olins, W. (1989): Corporate Identity. Making Business Strategy Visible Through Design
- Olins, W. (1978): The Corporate Personality. Design Council
- Campbell és Yeung (1990): Do You Need a Mission Statement? Special Report No. 1208, The Economist Publications

DABASI HALÁSZ Zsuzsanna

BAZ MEGYE MIGRÁCIÓS TENDENCIÁINAK VIZSGÁLATA

A migráció vizsgálatával hazánkban az 1989-es rendszerváltás után kezdtek el szociológusok és közgazdászok foglalkozni. A 90-es évek első kutatási témáit a XX. századi migrációs elméletek és tendenciák magyar adaptálása jellemezte. A küzdelem folyamatos volt egy statisztikai rendszer kialakításáért, minél pontosabb becslésekért, és a feltárható, de részben tilalmak alá eső adatok megszerzéséért. Ez a tanulmány a már hivatkozott 1997-es PHARE kutatáshoz készült a BAZ megyei migrációs tendenciákról, szintén küzdve az adatok hiányosságával, illetve pontatlanságával.

A vándorlás nem új keletű, az emberiség történetének része. Kezdődött a bibliai Exodussal, s a második világháborút követő menekülési hullámon át korunk népvándorlásával folyamatos jelenség. Kiket tekintünk migrálóknak, ez a különböző szakirodalmakban sokat vitatott kérdés. Gyakran megkülönböztetik a vándorlók azon csoportját, akik nem szabad elhatározásukból hagyják el a lakóhelyüket (menekültek), vagy külön említik azokat, akik „csak” munkavállalás miatt változtatják tartózkodási helyüket, illetve más elbírálás alá esnek azok, akik áttelepülőknek vagy hazatelepülőknek vallják magukat. A vándorlás okság szerinti megkülönböztetése nagyon kétséges. Gondoljunk a második világháborút követő kitelepítésekre, illetve a svábok „hazatelepítésére”. Az eltérő indokok, státusok szerinti megkülönböztetés mindig politikai, illetve morális kérdés volt Európában. A migrációnak azt a definícióját tartom a legelfogadhatóbbnak, amely tekintet nélkül az okokra migránsnak tekinti az egyéneket, illetve csoportokat – ide értve esetleg teljes nemzeteket –, akik állandó vagy ideiglenes jelleggel lakóhelyüket, illetve tartózkodási helyüket földrajzi viszonylatban megváltoztatják. Magyarországon 1995-ben 327.835-en változtattak lakóhelyet.

A belföldi vándorlási statisztika számbevételének alapja a lakcím bejelentési rendszer, amelyről a Központi Nyilvántartó és Választási Hivatal szolgáltat adatot a sta-

tisztikai feldolgozás céljára. Megbízhatósága az állampolgárok fegyelmezettségétől függ. Ha nem történik meg az átjelentkezés, illetve ideiglenes cím bejelentés, akkor az természetesen nem követhető nyomon. Jellemző, hogy az állandó lakhelyváltást a lakosság viszonylag pontosan bejelenti, de ha valaki ideiglenes jelleggel költözik el, sok esetben nem veszi a fáradságot, hogy ezt regisztráltassa. Ennek oka azonban nem csak a hanyagság, hanem sokan élnek olyan albérletben, ahol a tulajdonosok nem engedik a bejelentkezést. A bérbeadók egyrészt tartanak az APEH-től – mivel elvileg a szoba-, illetve lakaskiadásból származó bevétel adóköteles –, másrészt még él az a félelem, hogy a hivatalosan bejelentett lakót esetleg nehezebb szerződésbontás esetén kitenni. Az adatok pontosságát befolyásolja még az 1994-es rendelkezés is, amely az ideiglenes lakcímek kétévenkénti megerősítését írja elő, és évente automatikusan törlik a meg nem erősített címeket.

Összehasonlítva az évtized adatait megállapíthatjuk, hogy hazánkban csökken a vándorlás intenzitása. (1. táblázat)

Magyarországon évente körülbelül 375.000 ember változtatja meg lakóhelyét. Az ország lakosságához viszonyítva ez három százalékos migrációt jelent. Az 1991. évet bázisul véve 1995-ben 18%-kal kevesebben költöztek. Közgazdaságilag a migráció csökkenése

Az állandó és ideiglenes vándorlás 1991-1995-ig

Év	1991	1992	1993	1994	1995
Összes vándorlás főben	398 826	404 108	692 870	359 420	327 838
Változás az előző év %-ában	-	101,32	97,21	91,48	91,21

Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

nehezen magyarázható. A munkanélküliség növekedésével az gondolnánk, hogy az emberek mobilitása növekszik, mivel kénytelenek intenzívebben munkát keresni. Hazánkban azonban sajnos globális munkanélküliségről kell beszélnünk. Ez a tény megnehezíti a munkanélküliek helyzetét. Ugyanis nem biztos, hogy az ország más pontján munkát találunk, illetve hogy az új munkahely stabil lenne. Megfigyelhető, hogy az emberek szívesebben vállalják a kényszerű munkanélküliségüket a megszokott környezetben, mint idegenben. A lakóhelyükön már kialakították kapcsolatszerződésüket, és azt gondolják, hogy ezek a „gyenge kötések” esetleg könnyebben hozzászolgálnak új munkahelyhez, illetve ha másképp nem megy, feketén jobban tudják biztosítani megélhetésüket „hazai terepen”. A migráció ellen hat a magyarok és ezen belül a borsodiak úgynevezett „röghöz kötöttsége” is. Hazánkban nagy gondot jelent az ingatlanok mobilizálása. Nincs kialakult országosan jól működő ingatlanpiac, így különösebb ráfordítás, illetve veszteség nélkül nehezen értékesíthetők a lakások. Az új lakások megvásárlási procedúrája is bonyolult az előbb említett hiányosság miatt. Nem alakult ki Magyarországon bérlakás hálózat, az önkormányzatok nem nyújtanak segítséget ezen a téren. Meglévő lakásvagyonukat inkább értékesíteni szeretnék, sem mint bérlakásként működtetni. Miskolc városában a költségvetési hiány fedezésére jelenleg az intenzív ingatlan-eladás jellemző, aminek következtében rohamosan csökken a belterületi lakó- és intézményi telkek, épületek száma. Stratégiai célként határozta meg a város önkormányzata egy olyan ingatlan portfólió kialakítását, amelyben elsődleges a hozam, nem pedig a szociális szempontok. A magán befektetők pedig még csak kis számban jelentek meg a lakáspiacon. A bérelhető lakások sok esetben

1. táblázat feketén találnak lakóra az előnytelen adóztatási szabályok miatt. Mindezen hatások ismeretében érthetjük meg a migrálók számának csökkenését évről évre.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei migráció intenzitása

Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a kilencvenes években csökkenő tendenciát mutat a vándorlás intenzitása. Ez a hazai viszonyoknak megfelel. BAZ megyében az országos átlagot meghaladja a lakosság számához viszonyított migrációs arány, 3%-kal szemben 4,7%. (2. táblázat)

2. táblázat

Állandó és ideiglenes vándorlás BAZ megyében (fő)

Év	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Megyén belül	-	-	22.337	20.421	20.399	17.959
Elvándorlás más megyébe	-	-	13.339	12.694	10.132	9.960
Bevándorlás	-	-	10.065	9.229	7.546	4.330
Összes vándorlás	-	-	45.741	42.344	38.077	35.249
Vándorlási különbözet	-5.145	-4.008	-3.277	-3.465	-2.586	-2.630

Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

Magyarország vándorainak valamivel több mint nyolc százaléka évek óta BAZ megyéből kerül ki.

Megyén belüli vándorlás

A megyén belüli mozgás jelentős, a megyei migráció 48 százalékát adta 1992-ben és 1993-ban. Nem sokkal módosult ez 1994-95-ben sem, ekkor 53, illetve 50 százaléka az új lakóhelyet választóknak maradt a megye határain belül. Nem KSH felmérésekből tudjuk, hogy a BAZ megyében élőket megkérdezve sokan elvagyódnak lakóhelyükről, mintegy 60 százalék, de nagy részük csak a szomszédos városokat jelöli meg célállomásul, ahonnan a lakosok szintén elvagyódnak.

A megyén belüli vándorlás a szomszédos megyékben az 1995. évben hasonló volt. Nógrádi migránsok 50

százalékban, a hevesiek 55, a szabolcsiak 58 százalékban a megyén belüli más településen találtak új otthonra.

Megvizsgálhatjuk, hogy a megyén belüli vándorlók a városokat vagy a községeket választják e szívesebben. Országosan a migrálók 56 százaléka az összes elvándorló közül a városokban telepedik le. Ez BAZ megyében sincs másképp. 1993-ban 58,9, 1994-ben 57,2, 1995-ben 59,4 százalékos arányban a városokat részesítették a községekkel szemben előnyben az új lakóhelyet választók.

Elvándorlás

Az elvándorlás üteme BAZ megyében az elmúlt öt évben csökkenő tendenciát mutat. Évente mintegy 11 ezer ember keres más megyében letelepedést. (3. táblázat)

1995-ben 1992-höz viszonyítva 26 százalékkal

3. táblázat

Elvándorlás BAZ megyéből

	1992	1993	1994	1995
Elvándorlás más megyébe az előző év százalékában	-	95	79	98

Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

kevesebben költöztek más megyébe. Kedvelt vándorlási cél az ország fővárosa Budapest, az összes migráló 12-13 százaléka választja. Ez évente mintegy 43.000 bevándorlót jelent. Az elvándorlóknak 1994-ben 12, 1995-ben 14,5 százaléka telepedett le Budapesten. A BAZ megyéből érkezők a fővárosba újonnan bejelentkezők mintegy nyolc százalékát adják, ez évről évre három-négyezer ember jelent. Megyénkből is sokan próbálnak szerencsét a fővárosban. A BAZ megyéből elvándorlók jelentős része 1993-ban 38, 1994-ben 36, 1995-ben 40 százaléka választotta a budapesti letelepedést. Más megye városaiban az elvándorlók 1993-ban 40, 1994-ben 42, 1995-ben 39 százaléka jelentkezett be. Más megye községeibe BAZ megyéből az elvándorlók 20-22 százaléka keres új lakóhelyet évente. Országosan és megyei szinten is a migrálók 45 százaléka az, aki községben telepszik le. A községekbe bevándorlók 80 százalékát a megyén belüli vándorlás adja. Pontos adat nincs a birtokunkban, de feltételezem, hogy a községekbe betelepülő nagy része a szomszédos községekből érkezik. Ennek oka a házassági szokásokban van, jellemzően egy-egy nagyobb

település vonzáskörzetén belül élők kötnek szorosabb kapcsolatot. Általánosságban megfigyelhető az is, hogy akik a jól megszokott hazai környezetet elhagyják, inkább a nagy városokat részesítik előnyben. Ott könnyebb új munkahelyet találni, és az a kevés bérlakás, amely első kapaszkodásul számításba jöhet, a városokban koncentráldik. (4. táblázat)

Az elvándorlók között többségben vannak a nők, a megye településeit elhagyóknak átlagosan 52,6 százaléka

4. táblázat

Az elvándorlók nem szerinti megoszlása BAZ megyében (fő)

	1993	1994	1995	Összesen
Férfi	15.984	14.374	15.547	45.905
Nő	17.131	16.157	17.727	51.015
Összesen	33.115	30.531	33.274	96.920

Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

nő. A megye lakosságának nem szerinti megoszlását tekintve a nők aránya 51,7 százalék. Ennek egyik oka lehet, hogy házasságkötéseknél Magyarországon gyakoribb, hogy a feleség költözik a férj falujába. Ezzel szemben tudjuk azt is, hogy válások esetén általános, hogy a férfiak hagyják el az eddigi lakhelyüket. Az itt elmondottak azonban csak hipotézisek, hiányzik egy széles körű reprezentatív felmérés, amelyből a migráció okaira következtethetnénk. A megyei elvándorlási statisztikáiból megvizsgálhatjuk a kor szerinti megoszlást is. (5. táblázat)

5. táblázat

Az elvándorlók kor szerint megoszlása BAZ megyében (fő)

Év/korcsoport	1993	1994	1995	Összesen
-14	5 960	6 015	6 076	18 051
15-29	16 459	14 199	16 742	47 400
30-59	8 344	7 825	8 023	24 192
60-	2 352	2 492	2 433	7 277
Összesen	33 115	30 531	33 274	96 920

Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

A táblázatból kitűnik, hogy leginkább a 15-30 év közöttiek hagyják el megyénket. Az összes elvándorlóknak

átlagosan majdnem a felét ők adják. Ez azzal magyarázható, hogy az emberek ebben a korban tanulnak, házasodnak, alapozzák meg egy-egy cégnél későbbi karrierjüket. Az összes elvándorló 18,6 százaléka 14 évnél fiatalabb. Ők feltehetően szüleiket követik. Érezhető a középiskolás és egyetemisták korosztályában 15-25 éves korig egy intenzívebb ideiglenes elvándorlás. Sajnos nincs adat arra vonatkozóan, hogy milyen a visszatérési mutatója ennek a korosztálynak. Érdekes eltérés mutatkozik a nem és kor szerinti megoszlás vizsgálatánál, hogy a 60 év feletti nők elvándorlása több mint kétszerese az ugyanilyen korú férfiakénak. Mivel a lakhelynyilvántartó a bejelentkezéseknél az okságot nem tartalmazza, és erre irányuló kutatási anyag nem áll a rendelkezésemre, hipotéziseim megfigyelésen alapulnak.

Bevándorlás

A BAZ megyébe irányuló vándorlás évente átlagosan, az elmúlt öt év adatait figyelembe véve, 8 ezer fő körül mozog. A bevándorlás intenzitása évről évre csökken. (6. táblázat)

6. táblázat

A bevándorlás volumenének változása

	1992	1993	1994	1995
Bevándorlás az előző év százalékában	-	91	81	97

Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

1995-ben 1992-höz viszonyítva 27 százalékkal kevesebben költöztek megyénkbe. Bevándorlóként 1995-ben a megyében 7330-an regisztrálták magukat. Ez országosan a más megyébe költözők mindössze négy százalékát jelenti. Érdemes az országos adatból kivenni a Budapestre költözőket, mivel igen jelentős számuk torzítja az arányt. Ha ezt megtesszük, akkor a más megyébe migrálók 5,4 százaléka választja BAZ megyét. Összehasonlításként – Budapestet figyelmen kívül hagyva – például Győr-Moson-Sopron megyébe a migránsok három százaléka, míg a szomszédos Heves megyébe négy, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyébe 5,3 százaléka regisztráltatja magát. Szignifikáns eltérés a megyék között ezen a területen nem mutatható ki.

A megye városaiba 1993-ban 5760, 1994-ben 4714, 1995-ben 3303 egyén jelentkezett be más megyéből. 1994 évre az előző évhez hasonlítva 19 %-os csökkenés, míg 1995-ben az 1994. évhez viszonyítva 30 %-os csökkenés tapasztalható a megye városainak bevándorlási statisztikájában. Két év alatt a letelepedők száma a megye

városaiban más megyékből 43,7 százalékkal esett vissza. (7. táblázat)

7. táblázat

**Bevándorlók nem szerinti megoszlása
BAZ megyében (fő)**

	1993	1994	1995	Összesen
Férfi	14.445	14.377	14.447	43.266
Nő	15.205	14.703	16.196	46.104
Összesen	29.650	29.945	30.643	89.370

Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

Megállapítható, hogy a bevándorlók közül a nők nagyobb arányban vannak, átlagosan 51,6 százaléka a megyében a gyengébb nem tagja. Ez az arány körülbelül megegyezik a megye lakosságának nemek szerinti megoszlásával. (8. táblázat)

8. táblázat

**A bevándorlók kor szerint megoszlása
BAZ megyében (fő)**

Év/korcsoport	1993	1994	1995	Összesen
-14	5.356	5.838	5.828	17.012
15-29	14.458	12.549	14.803	41.810
30-59	7.596	7.254	7.627	22.477
60-	2.240	2.304	2.386	6.930
Összesen	29.458	27.945	30.643	88.238

Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

A táblázatból is kitűnik, hogy leginkább a tizenöt és harminc év közöttiek a bevándorlók, az összes bevándorlónak átlagosan majdnem a felét, 47,4 százalékát ők adják. Ez szintén azzal magyarázható, hogy az emberek ebben a korban tanulnak, házasodnak alapozzák meg egy-egy cégnél későbbi karrierjüket. Az összes bevándorló 19,3 százaléka a 14 évnél fiatalabb.

A nagyfokú munkanélküliség miatt BAZ megye nem a migránsok célközpontja. 1995. decemberében a munkanélküliségi ráta 16,6 százalék volt, a többi megyéhez viszonyítva a második legmagasabb. Ezt csak Szabolcs-Szatmár-Bereg megye tudta felülmúlni. Ebből következően megyénkben a betelepődőknek elhelyezkedési gondokkal kell megküzdniük. Ha már előre sikerül is munkahelyet találniuk, ennek stabilitása igen kétséges. Nem jellemző a megye gazdasági struktúrájára a nagy nemzetközi cégek jelenléte. Ez azért befolyásolja a bevándorlást, mert az internacionális mamutvállalatok személyzete gyakran internacionális, azaz magukkal hoz-

zák a szakembergárdát, akik bevándorlóként jelennek meg. Negatívan befolyásolja a megye lakosainak élet-színvonala is a betelepedés intenzitását. Ezen a téren is majdnem a negatív csúcsot állítjuk fel. Az egyetlen „pozitívum”-unk, hogy viszonylag sok az elhagyott ház, megvételük nem jelent nagy anyagi megterhelést. Ezek azonban nem a nagyvárosokban találhatóak. A megye közlekedési viszonyai az elmúlt évtizedben nehezítették az ingázók sorsát. Megszűntek azok a nagyvállalatok, amelyek rendszeres járatokat indítottak. A MÁV is folyamatosan csökkenti személyvonatai járatsűrűségét kihasználatlanságra hivatkozva. Úthálózatunk állapota pedig nagyon rossz, bizonyos települések a téli időszakban szinte az országban elsőként válnak megközelíthetetlené.

Külföldi állampolgárok Borsod-Abaúj-Zemplén megyében

A külföldiek Magyarországon való letelepedése két markáns csoportra osztható: legálisan hazánkban tartózkodók, illetve illegálisan itt élők. A legálisan regisztrált külföldiek három nagy csoportot alkotnak:

a) *Hazatelepülők.* Európában a keleti blokk összeomlásával, a Szovjetunió felbomlásával megindult egy etnikai visszarendeződéssel kapcsolatos népvándorlás. NSZK-beli kutatók 1950 és 1990 között 2,3 millió német hazatelepültet regisztráltak. Potenciális hazatelepülők az Európában élő német kisebbség azon részét tekintjük, akik a volt Szovjetunió területén, Lengyelországban, Romániában, a volt Jugoszlávia területén élnek, becslést adtuk 323 000 fő. A Magyarországra évenként hazatelepülők száma 1988 óta két-három ezer ember, fő forrása Románia, illetve kisebb hányadban a volt Szovjetunió. A Belügyminisztérium adatai szerint 1994-ben 69 310 legálisan hazatelepült élt Magyarországon. A hazatelepülőkhez sorolom még a visszatérő „volt emigránsokat”, illetve az ő leszármazottaikat. Számuk kb. hétezer fő. A hivatalos statisztika ez utóbbiakat nem ismeri el hazatelepülőként. Jellemző, hogy fejlettebb infrastrukturális térségből érkeznek, többségük már túl a munkaképes koron, szellemi és pénzügyi tőkét fektettek be itthon.

b) *Menekültek és menedékesek.* Menekült az a személy, akit a Genfi Konvenció alapján megfogalmazott öt ismérvi szerinti (politikai, nyelvi, faji, vallási, nemzeti) személyi üldöztetés ért hazájában. Menedékes az a személy, aki ideiglenes védelmet kér a befogadó országtól. Az USA menekültügyi hivatalának felméréséből tudjuk, hogy 1991 áprilisában a hazájukból elüldözöttek száma a világban elérte a 17,5 millió embert. Európában a világ menekültjeinek tíz %-a kér befogadást. Az elmúlt évtizedben drasztikusan emelkedett azok száma Nyugat-Európában, akik menekült státust kértek. A nyolcvanas

évek elején évi száz ezres, míg a kilencvenes évek elején már évi ötszáz ezres nagyságrendben érkeznek az Európai Közösségbe menekültek. Magyarországon menekült státust 1988-93 között ötezeröttszáz fő kapott, ez a kérelmezők csupán öt %-a. Az ideiglenesen menedéket kérők számát mintegy 133 ezer főre becsülték az elmúlt tíz évben, a legutóbbi regisztrációk csak 5912 főt igazoltak vissza. (1995. évi adat)

c) *Tartózkodási engedéllyel rendelkezők.* Tartózkodási engedéllyel rendelkezők azok a személyek, akik munkavállalási, orvosi, tanulási céllal engedélyt kérnek és kapnak. Az egy évnél hosszabb ideig itt tartózkodók 75%-a általában személyes okokat, 21%-uk a munkavégzést jelölte meg. 1995-ben összességében mintegy százezer főre becsülhető a tartózkodási engedéllyel itt élők száma.

Az illegálisan, engedély nélkül hazánkban tartózkodókról – érthetően – nincsenek mértékadó információk, legfeljebb óvatosabb-merészebb becslések. Az illegálisan bevándorlók a zöldhatáron érkeznek, vagy turista, illetve látogató úti okmánnyal utaznak be az országba. Céljuk általában fekete munkavállalás. A Munkaügyi Minisztérium illetékesének információi alapján hetven-száz ezer főre tehető azon külföldiek száma, akik a fekete gazdaságban dolgoznak.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a Munkaügyi Központban nyilvántartott külföldiek munkavállalási engedély kérelme alapján tudok a migrációról következtetéseket levonni. 1994-ben hatszáz külföldi állampolgár adott kérelmet, és ötszázán kaptak engedélyt. Általában az elsődleges engedélykérelmek körében volt nagyobb az elutasítás, s csak elenyésző mértékben a meghosszabbítási kérelmeknél. Megyénkbe a külföldi munkavállalók alapvetően négy irányból érkeznek: a szomszédos országokból, az Egyesült Államokból és Nyugat-Európából, a Távol Keletről, és az Arab országokból. A külföldiek foglalkoztatási okai Borsodban jellemzően gazdasági eredetűek, illetve speciális, főleg az anyaországhoz kapcsolódó ismereteket igénylők (anyanyelvi szintű nyelvoktatás, üzletkötők). A munkáltatók szívesen veszik igénybe a szomszédos országokból érkező olcsó külföldi munkaerőt. A munkavállalók Magyarországon többszörösét megkeresik (legalábbis vásárló értéket tekintve) az otthoni bérüknek. Legjelentősebb az ukrán, román és szlovák állampolgárságú kérelmezők száma. Túlnyomórészt fizikai foglalkozásúak, akiket a feldolgozó iparban (varrónők Sátoraljújhely és Ózd térségében), mezőgazdaságban (román, ukrán egy hónapos szezonmunkások, pl. almabetakarítás) kereskedelembe, vendéglátóiparban (kínaiak) helyezkednek el. A külföldi munkavállalók többsége nő, arányuk általában ötven % feletti. Ez alól kivételt képeznek a Romániából (ahol a férfiak aránya általában nagyobb), illetve az arab országokból (ahol valószínűleg szerepet játszanak a vallási szokások) érkezők. Az engedélyt kapók több mint a fele

húsz és negyven év közötti, akik gyakran kérik a későbbiekben a családgyesítést (feleségüknek, gyermekeiknek), illetve magyar állampolgárral kötnek házasságot. Az illegális bevándorlásról nincsen megbízható információ, a térségben élők megítélése szerint a fekete munkát végző ukránok, románok, kínaiak aránya jóval meghaladja az engedéllyel rendelkezőkét. Leggyakrabban az építőiparban, mezőgazdaságban és a piacokon tűnnek fel.

Külföldre távozók

Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből

A demokratizálódó Magyarországon a nyolcvanas évek végén a magyar kormány, a politikai demokrácia alapintézményeit megteremtve, megszüntetett minden, a szabad mozgást korlátozó intézkedést. Azzal, hogy a magyar állampolgárok kinttartózkodási ideje nincs lehatárolva – az útlevel érvényességén belül –, a kiáramló népességről szerzett statisztikai információk mennyisége igen kevés. Az 1990 évi népszámlálás eredményei lehetővé tették a külföldön tartózkodók becslését. A születések és halálozások számán alapuló statisztikák és a népszámlálás adatai között az eltérés kétszázezer fő. Bár elképzelhető, hogy ez a szám hibás, a külföldön lévők számát bizonyára jól közelíti.

A kivándorlás motivációja rendkívül sokféle lehet, de általánosságban három nagy csoportot különítünk el: menekülők, munkavállalók, hazatelepülők. Magyarországról ma senki sem kaphat a világon menekült státust. Hazatelepülők igen kis számban nemzetiségekből előfordulhatnak, azonban ez az elmúlt évtizedben nem volt jellemző. Munkavállalás céljából a Magyarországot elhagyókat három részre oszthatjuk. Az első a kelet-európai térségben szerveződő magyar vállalkozói tevékenységhez kapcsolódik. Ez a kint dolgozó réteg kisvállalkozókból, egyes vállalatok menedzsereiből, gazdasági társaságok képviselőiből áll. Államközi egyezmények keretében, illetve egyéni munkavállalóként öt-hat ezer magyar dolgozik külföldön, ebből jelentős hányaduk, három-négy ezren Németországban. Főleg szakképzett fizikai foglalkozásúak, zömében az építő-, illetve a vendéglátóiparban. Ez a kint dolgozó réteg a hazai munkanélküliek, illetve munkanélküliség által fenyegetettek közül kerül ki. A tudományos kutatás világrendszerében található munkát a kvalifikált, felső- középosztálybeli réteg. A kibocsátó térség elsősorban a főváros, illetve néhány vidéki nagyváros. Alapvetően két fő felhasználópiacot különböztetünk meg. Az egyik az USA (továbbra is jelentős marad a szívóhatás), a másik Nyugat-Európa. Ez utóbbi sokkal kevesebb magasan kvalifikált munkaerőt igényel. Az előrejelzések szerint a következő években a kelet-európai kutatórendszerekből az elvándorlási kedv növekedni fog, de a migrációs folyamatokat a felvevőpiacok munkaerő szükséglete

határozza meg. Új jelenség hazánkban az előzőekben nem sorolható oktatási célú migráció. A felső-középréteg már tudatosan törekszik arra, hogy külföldön járassa középiskolába, illetve egyetemre gyermekeit.

A BAZ megyéből 1994-ben a Német Munkaügyi Központ felé benyújtott pályázatok száma 144 db volt, ez közel kétszerese az előző éveknek. Körülbelül a pályázók fele kapott engedélyt. Legtöbben az építőiparban, vendéglátó-iparban, egészségügyben tudnak elhelyezkedni. Nem keresett szakma a kohász, vegyész, autószerelő. A pályázókra jellemző, hogy általában férfiak, már családosak, többségük (80-85%-uk) munkanélküli. Vagyis bár a németországi munkavállalási lehetőség csekély, két szempontból mégis fontos. Egyrészt, ha minimálisan is, de csökkenti a borsodi munkanélküliséget, másrészt a külföldi munkavállalás tapasztalatot, a nyelvtudás a hazatérők számára jobb esélyt biztosít a hazai munkaerőpiacon.

Vándorlási különbözet

A vándorlási különbözet évek óta negatív BAZ megyében. 1995-ben azonban a csökkenés mértéke kisebb volt, mint a megelőző években, 1993-hoz viszonyítva 24 százalékkal alacsonyabb. 1995-ben a városokra esett a vándorlási különbözet 57,4 százaléka, az arány a megelőző években is hasonló volt. A vándorlásból adódóan a megye lakossága 263 fővel csökkent, ez 45,8 százalékot tesz ki a megye népességének csökkenéséből. Az ezer főre jutó vándorlási különbözet Budapest után Borsodban a legkedvezőtlenebb. (1993-ban BAZ megyében mínusz 4,5, 1994-ben mínusz 3,4, 1995-ben mínusz 3,5). Irányát tekintve évek óta negatív migrációs különbözet figyelhető meg Ennek feltételezhető oka a megye atraktivitásának csökkenése. A borsodi medencében kialakult ipari körzet hanyatlása növekvő munkanélküliséget, csökkenő jövedelmeket, ebből következően romló életszínvonalat okozott. Ezek a jellemzők nem teszik a megyét a vándorok vágyai központjának. A migráció másik mozgató rugója a befogadó terület vonzása mellett a kibocsátó régió taszító hatása. Mivel az ország más részeiben az általános közérdeket meghatározó jellemzők nem rosszabbak, sőt! Így érthető a bevándorlás intenzitásának csökkenése. A megye oktatási intézményeinek bővülése azért nem fejt ki különösebben érzékelhető szívó hatást, mivel ez nem helyi specialitás, hanem az ország más területeire is jellemző. A megye taszító hatása indukálja a bevándorlást meghaladó elvándorlást. Feltételezésem szerint ennek ütemét az fogja vissza, hogy a megyében felhalmozott értékek igen nehezen mobilizálhatók. E hipotézisek jobb alátámasztására azonban el kellene végezni egy, a migráció oksági kritériumait feltáró széles körű reprezentatív felmérést.

SEBESTYÉN J. Attila

GAZDÁLKODÓ SZERVEZETEK BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYÉBEN

A tanulmány a megye gazdálkodó szervezeteinek jövőbeli állapotára, illetve a megye gazdaságának egészére vonatkozó legfőbb tényezők és szempontok alapján nyújt átfogó és tényszerű jellemzést. Az elemzés legfőbb szempontjai a tulajdonviszonyok, a jövedelmezőség, a külkereskedelmi tevékenység, valamint a kapacitás- és létszámkihasználtság voltak.

A gazdasági szervezetek ágazonkénti és területenkénti megoszlása BAZ megyében az ötven fő fölötti vállalkozásokat figyelembe véve reprezentatív mintavétel alapján a következőképpen alakul:

- A gazdasági társaságok közel egyharmada, (32,4%-a) jut Miskolc és környékére. Ezen belül is a vendéglátó- és kereskedelmi, továbbá az építőipari és szállítási tevékenységet folytató cégek a dominánsak.
- A gazdasági társaságok 20,8%-a található a Bodrogmenti régióban. Itt a bányászati és a hozzá kapcsolódó tevékenységet folytató cégek fele található meg megyei szinten, továbbá az építőipari vállalatok harmada (33,3%-a).
- A délborsodi régióban és a Sajó völgyében a vállalkozások közel megegyező hányada van (15,3%). Míg az előbbi régióban a mező-, vad- és erdőgazdálkodás a meghatározó (27,7% megyei szinten), addig az utóbbira a szállítással, a távközléssel és az ingatlankezeléssel foglalkozó vállalkozások a jellemzőek.
- A gazdasági társaságokkal legritkábban ellátott régiók a megyén belül a Bódva völgye és a Hernád völgye. A két régióra együttesen a vizsgált vállalati kör 16,3%-a jut. Itt zömében erdő- és vadgazdálkodással foglalkozó cégek működnek.

A megyei adatokat összevetve az országos adatokkal a legjelentősebb eltérés a bányászat területén található. Itt ugyanis közel háromszor (2,8) nagyobb a vállalatok sűrűsége az országoshoz képest. A megye jelentősen elmarad az országos átlagtól a feldolgozóipar, az építőipar és a szállítás területén, a lemaradás mintegy 35–40%-os. A többi ágazati szektor aránya megfelel az országos szinteknek, jelentősebb eltérés nem tapasztalható.

Az ágazatokat megyei összesítésben vizsgálva a reprezentatív minta alapján arra a konklúzióra juthatunk, hogy a gazdasági társaságok közel 1/3-a a feldolgozóiparban érdekelt (28,2%-kal), ezt követi a mező-, vad- és erdőgazdálkodás 21,8%-kal.

Kereskedelemmel a vizsgált vállalatok 14,4%-a foglalkozik, míg az építőipar aránya 8,3%.

A gazdasági szervezetek tulajdonviszonyai

A gazdasági társaságok tulajdonviszonyainak vizsgálatát a következő bontásban vizsgáltam:

- állami,
- önkormányzati,
- magán-belföldi,
- magán-külföldi,
- egyéb.

□ *Állami tulajdon*

Az állami tulajdon aránya BAZ megyében a reprezentatív minta alapján 18,5%. Ezen belül száz %-os állami tulajdonban a vizsgált cégek 10,2%-a található, ami az összes állami érdekeltségű gazdasági társaság több mint a fele. A többségében állami tulajdon részaránya a megyén belül 3,2%, míg egyéb állami tulajdon a megvizsgált vállalatok 5,1%-ában fedezhető fel.

Területi bontásban vizsgálva az állami tulajdon mértékét azt találjuk, hogy Miskolcon és környékén, valamint a Sajó völgyében található a száz %-os állami tulajdonban lévő cégek közel 90%-a. Az előbbi régióban 45,5%, míg az utóbbiban 40,9% ez az arány. Csak a Bódva völgyében nem találunk száz %-os állami tulajdoni társaságot. A többségi állami tulajdonú társaságok is az említett régiókban találhatók.

□ *Önkormányzati tulajdon*

A regisztrált vállalati kör 17,6%-ra jelzett önkormányzati tulajdont, aminek a fele száz %-os részesedésű, míg a másik fele 50%-nál kisebb részesedést mutat. Az ötven-száz % közötti arány elhanyagolható.

Általános jellemzőnek mondható el, hogy az önkormányzatok vagy teljes egészében birtokolnak egy gazdasági társaságot, vagy ötven %-nál kisebb tulajdonrészrel rendelkeznek az esetek döntő hányadában.

Területi bontásban az önkormányzati tulajdon jelentős része Miskolcon és környékén, valamint a Sajó völgyében található.

□ *Belföldi magántulajdon*

A belföldi magántulajdon dinamikus fejlődését figyelhetjük meg országos és megyei szinten is a rendszerváltást követő években, a privatizációs folyamat kibontakozása és az aktív vállalatalapítási tevékenység következtében. BAZ megyében a gazdasági társaságok több mint fele belföldi magántulajdonban van. Ezen belül is meghatározó a száz %-os és a többségi tulajdonrész. Az előbbi aránya 27,8%, míg az utóbbié 10,6%.

Kutatásaim alapján azt találtam, hogy teljes mértékű belföldi magántulajdon a Bodrogmente régióban található megyei szinten a legnagyobb arányban, 26,7%-kal (ennek egyik oka, hogy a régióban a gazdasági társaságoknak már eleve 42,3%-a volt magántulajdonban, azaz magánkezdeményezésből alakított vállalkozás volt, és az esetek húsz %-ában a privatizáció már befejeződött), míg

a legkisebb – öt %-os részesedés a Bódva völgyére jutott. A többségi és egyéb belföldi magántulajdonlás legkisebb mértéke Miskolc és környékén tapasztalható.

□ *Külföldi magántulajdon*

A tőkehiánnyal küzdő megye gazdasági problémáinak megoldásában hathatós segítséget nyújthatna a külföldi tőke. A külföldről érkező tőke azonban, úgy tűnik, meglehetősen tartózkodó a megye irányában, a néhány kétségtelenül jelentős külföldi tőkével működő vállalkozás létrejötte ellenére. A megye részesedése a külföldi érdekeltségű vállalatok (1993-tól az újonnan alakultak) országos számából 1991. és 1996. között végig három % alatt volt – miközben pl. a megyei népesség aránya az ország teljes lakosságából hét % feletti. A befektetett tőke aránya 1993-tól kezdődően még ennél is jelentéktelenebb, 0,6-0,8%-os.

A megyében a külföldi tőkebefektetések mértéke évről-évre csökken. Ezt jelzik az újonnan alakult külföldi érdekeltségű cégek egyre kisebb összértékű befektetései. 1994-ben az új befektetések értéke már a háromszáz millió Ft-ot sem érte el. Sajnálatos módon a teljes beérkezett külföldi tőke (adott évi és kumulált) értékének évről-évre való összehasonlítására a jelenlegi magyar statisztikai bázis nem alkalmas. Kutatásaim szerint a megyében eszközölt külföldi tőkebefektetések együttes értéke 1996. év végén 27 milliárd Ft-ot tett ki.

A külföldi tőke ágazati vizsgálata

A külföldi befektetők érdeklődése a megye különböző befektetési lehetőségei iránt meglehetősen hullámzó képet nyújt. (Ez nem is csoda, hiszen – tekintettel a megyébe érkező tőke csekély mennyiségére – egy-két jelentősebb befektetés teljesen meg tudja változtatni a befektetések értékének ágazati megoszlását.) A kezdetekre az ipari befektetések preferálása volt a legjellemzőbb, 1991-ben pl. az iparba irányult a külföldi tőke 97%-a. Az iparon belül a vegyipar, a kohászat és az élelmiszeripar bizonyult a legvonzóbbnak. Ekkor vált külföldi érdekeltségűvé többek között a Szerencsi Cukorgyár Rt, az Intercsokoládé Kft. és az 51%-ban belga érdekeltségű Borsodi Sörgyár Rt. 1992-ben a befektetett külföldi tőke össz nagysága alapján viszont leginkább a feldolgozóipar vonzotta a tőkét, az adott évben újonnan alakult cégekbe befektetett külföldi tőke csaknem harminc %-át. A mezőgazdaság, vadgazdálkodás, erdőgazdálkodás és halászat területén

mindössze három új vállalkozás alakult, viszont rájuk esett a beérkezett tőke több mint huszonöt %-a. 1993-ban már a mező-, vad-, erdőgazdaság és halászat bizonyult a legke-csegtetőbb ágazatnak, az újonnan alakult cégekbe beérkezett külföldi tőke több mint ötvenöt %-ával. A feldolgozóiparba ebben az évben az újonnan alakuló cégekbe érkező külföldi tőkének csak egynegyede érkezett, így a rangsorban a második helyre csúszott vissza. Növekedett a kereskedelmi célú befektetések forintösszege, valamint még inkább a beérkezett össz-tőke mennyiségéből való részesedése. 1993-ban megjelentek a külföldi befektetők az ingatlanügyletek területén. Feltűnő, hogy a potenciálisan igen kedvező idegenforgalmi adottságok ellenére a vendéglátóiparnak igen kis vonzereje van a megyében.

A külföldi működőtőke 65%-át az iparba, húsz %-át különböző szolgáltatásokba, hét-hét %-át pedig kereskedelmi, illetve vendéglátóipari vállalkozásokba fektették.

A külföldi tőkebefektetésekre ható specifikus megyei tényezők

A megye kelet-magyarországi fekvése elsősorban azoknak a nyugati befektetőknek jelenthet előnyöket, akik az ún. „hídszerep“ kihasználására törekcsenek, azaz Kelet-Magyarországon keresztül készülnek távolabbi kelet-európai piacokra bejutni, kihasználva a szomszédos országokhoz képest relatíve fejlett infrastrukturális hálózatból fakadó előnyöket. A megye infrastrukturális ellátottsága bizonyos területeken erre lehetőséget is kínál, egyes területeken viszont kifejezetten hátrányos. A külföldi tőke szempontjából nagy vonzerejű lehetne az országos viszonylatban kiemelkedő telefonellátottság, ami egy három évvel ezelőtt végrehajtott nagyszabású fejlesztés eredménye. Jónak tekinthető a gázzal való ellátottság is. A kulcskérdést azonban a megye fizikai megközelíthetősége, pontosabban megközelíthetlensége jelenti.

A külföldi magántulajdon részesedése a vizsgált gazdasági társaságok körében 15,7%. A külföldi tőke általában többségi részesedést szerzett a megyében befektetett cégeknél. Ennek aránya a külföldi magántulajdon közel fele. A teljes mértékű tulajdonlás a társaságok 25%-ánál figyelhető meg.

A megye régiói közül a külföldi tőke Miskolcot és környékét, valamint a Bodrog mentét preferálta. A Bódva völgyében nem mutatható ki számottevő külföldi tulajdonlás.

Privatizáció

A privatizációt érintő kérdőíves kutatásaim alapján is a magántulajdon nagyarányú térnyerésére következtethetünk. Az ötven fő fölötti vállalkozások megyei szinten egynegyede már eredendően magántulajdonban volt, míg negyven százalékánál már befejeződött a privatizációs eljárás. Előkészítés alatt van a vállalatok 9,7%-a, míg 7,4%-nál a magánosítás már folyamatban van. A gazdasági társaságok 14,0%-nál nem tervezik a privatizációt rövid távon. A régió vizsgálata alapján megállapíthatjuk, hogy Miskolc és környéke, továbbá a Bodrogmente régióban a legnagyobb mértékű a befejezett privatizációs ügyletek aránya, valamint az előbbi régióban a vállalatok 56,3%-nak magánosítása folyamatban van. Nagymértékben kimarad a privatizációból a Bódva völgye és a Hernád vidéke.

Az MRP privatizációs program folyamán a dolgozóknak juttatott vállalati tulajdon aránya a gazdasági társaságokból a megyében 10,2%, melyből egyértelműen Miskolc és környéke dominanciája tűnik ki.

A jövedelmezőség alakulásának vizsgálata

Arra a kérdésre, hogy '94-hez képest hogyan alakult a vállalkozások eredménye, a következő válaszokat kaptuk:

- A vállalkozások közel 60%-a úgy ítélte meg, hogy javult helyzete '94-hez képest.
- Egyforma arányban nyilatkoztak arról, hogy nem változott vagy romlott.

Ágazati szinten a mezőgazdaságban tevékenykedő vállalkozások helyzete átlagon felüli mértékben javult. Az építőiparban '95-re az eredményesség csökkenése észlelhető. A vállalatok 44%-ánál javult némileg az eredmény, míg negyven %-ánál romlott, a maradéknál nem változott.

Területi bontásban vizsgálva a délborsodi régió a legdinamikusabb javulást mutatja – itt a vállalkozások 84,8%-ának javult a helyzete. Átlagos javulás figyelhető meg a Miskolc és környéke, és Bodrogmente vállalkozások esetében. A Sajó, a Bódva és Hernád völgyében csupán a vállalkozások 40-45%-ának javult a helyzete, a többi úgy ítélte meg, hogy nem változott vagy éppen ssggel romlott.

Az 1996-os évet összevetve az 1995-ös évvel azt tapasztalhatjuk, hogy ebben az évben a vállalkozások kevesebb mint a felének (45,5%) javult az eredménye, míg közel 18%-nak romlott e mutatója.

Ágazati szinten a feldolgozóipar és az egyéb közösségi kategóriába sorolt cégek helyzete javult, s itt a vállalkozások 52%-ánál javult az eredményességi mutató. Az építőiparban ez az arány csak 33%. A megkérdezettek negyven %-a állította, hogy romlott a helyzete. A mezőgazdaság területén a vállalkozások több mint a felének nem változott, vagy éppen romlott a helyzete.

Területi bontásban vizsgálva a Bódva völgyében tevékenykedő vállalkozások esetében mutatható ki átlagon felüli javulás. Ebben a régióban volt csak tapasztalható, hogy a megkérdezett vállalkozások egyikénél sem romlott az eredményesség a '95-ös évhez képest. A legnagyobb visszaesés a Hernád völgyében működő cégek esetében tapasztalható, itt a vállalkozások egyharmada nyilatkozta azt, hogy romlott a gazdasági helyzete. A többi régió nem mutat jelentősebb eltérést a megyei átlagtól.

A kapacitáskihasználtság

A kapacitáskihasználtságot vizsgálva az érintett reprezentatív mintából azt állapíthatjuk meg, hogy némi elmaradás mutatható ki az országos átlaghoz képest. Ez többek között abból adódik, hogy a minta csak az ötven fő feletti vállalatokat vizsgálta, valamint abból is, hogy a cégek sok esetben nincsenek tisztában a saját kapacitásuk kihasználtságával. Gyakran alábecsülik teljesítményeiket, illetve a nagy vállalatok esetében nem lehet pontosan megállapítani a kapacitás maximális értékét. A válaszokból az derül ki, hogy BAZ megyében az ötven fő feletti vállalkozásoknak egynegyede száz %-os kapacitáskihasználtságon, míg kilencven %-os kapacitás felett a vállalatok közel hatvan %-a működik. Hetven % fölötti kapacitáskihasználtságon a vizsgált vállalatok 83%-a teljesít.

Ágazatonként vizsgálva teljes (száz %-os) kapacitáskihasználás a legnagyobb mértékben a szállítás, reklámozás, posta, távközlés és az építőipar területén figyelhető meg: 44,4%, illetve 38,9%-ban. A legnagyobb elmaradás e téren a feldolgozóiparra és a mezőgazdaságra jellemző. A feldolgozóipar húsz %-a ötven % alatti kapacitáskihasználtságú szint alatt működik, míg a mezőgazdasági ágazat nyolc %-a található e kategóriában.

A BAZ megyei vállalkozások kereskedelmi kapcsolatainak vizsgálata

Azzal a kérdéssel, hogy „Az önök vállalata/társasága mely piacokon, milyen arányban értékesíti termékeit,

szolgáltatásait?“ arra akartunk választ kapni, hogy a BAZ megyében működő vállalkozások mennyire használják ki térségbeli/földrajzi adottságaikat. Belföldre szállítanak-e vagy külföldre, és azon belül hova?

Megyei szinten azt találjuk, hogy az ötven fő feletti vállalkozások többsége (61,1%) teljes mértékben a belföldi piacok adta lehetőségeket használják ki, és nem értékesítik termékeiket vagy szolgáltatásaikat a külföldi piacokon.

A rendszerváltást követően a vállalkozások külpiaci irányultságai gyökeresen megváltoztak. Míg a rendszerváltás előtt a keleti piacok jelentették a külkereskedelmi kapcsolatok döntő hányadát, a rendszerváltás után a nyugati orientáltság lett a domináns. Ennek az lett a következménye, hogy egyik napról a másikra elveszítettünk egy nagy felvevőképeségű piacot, aminek a visszahódítása az évek múlásával egyre nehezebb, mivel az így keletkezett piaci rést a nyugati befektetők azonnal kihasználták – ezzel egyre erősebb piacra lépési korlátot állítva fel.

A külkereskedelem relációnkénti elemzésekor célszerű a nagyvállalatokat különválasztani a számtalan újonnan alakult kisvállalkozástól. Az előbbieket helyzetét alapjaiban rázta meg a KGST-piac összeomlása, mivel ennek következtében korábbi stabil partnereiket túlnyomórészt elvesztették. Az újak megtalálása pedig számos nehézségbe ütközik, és iparáganként változó képet mutat. A nagyvállalatok egy részének – pl. a vegyiparban – sikerült nyugati partnereket találnia, illetve a privatizáció során leválasztott, és részben vagy teljes egészében külföldi tulajdonos kezébe került gyáregységek termékei nyugati piacokon találnak vevőre. Néhány újonnan alakult vegyes vállalkozás is bonyolít le jelentősebb nyugati exportot.

A nyugati piacorientáltság és a keleti piacok elvesztése az általunk vizsgált vállalati körben is szemléletesen kitűnik. A cégek 5,1%-a értékesít kizárólag külföldre, de ezek közül egy sem irányul a volt KGST országokba. Termékeik döntő többségét is csupán a vállalkozások kevesebb, mint egy %-a értékesíti ezen piacon. A Sajó-, a Bódva-, a Hernád völgyében és Dél-Borsodban egyáltalán nem találunk olyan vállalkozást, amelyek a termékeik vagy szolgáltatásaik több mint 80 %-át az említett piacokon értékesítették.

A volt KGST-országokkal való külkereskedelem terén a legnagyobb aktivitást mutató ágazat a feldolgozóipar. A KGST országokkal ellentétben az EU tagállamai bizonyulnak a legvonzóbb értékesítési piacoknak – ide irányul a megye exportjának közel nyolcvan %-a.

A kizárólag termékeiket vagy szolgáltatásaikat külföldre értékesítő vállalatok 90%-a is ezen a piacon keres partnert.

Külkereskedelmi szempontból vizsgálva a legaktívabb régió Miskolc és környéke, valamint a Bodrogmente. Ebben a két régióban található a külkereskedelemmel (EU vonatkozásában) foglalkozó cégek több mint a fele. Ezen kapcsolat területén is a feldolgozóipar játszik jelentős szerepet. Országos szinten harminc %-kal részesedik a külkereskedelemmel foglalkozó cégek arányában – míg a termékek kiviteli és tőkealapján több mint a fele ez az arány. Ez nem meglepő, hiszen BAZ megyében található Magyarország két legnagyobb vegyipari kombinátja, a TVK Rt. és a BorsodChem Rt. A termékeiket teljes mértékben külföldön értékesítő vállalatok döntő többsége bér munkát végez.

Ágazatonként vizsgálva a feldolgozóipari cégek harminc %-a Németországgal, 11%-a Olaszországgal áll

kapcsolatban. Az építőipar legfőbb partnere Németország, Franciaország és a FÁK országai, a vizsgált cégek 75%-a ezen országokkal tart fenn külkereskedelmi kapcsolatot egyenlő, 25-25%-os mértékben. A szállítás, távközlés és posta vonatkozásában a legfőbb partnerek Németországban (25%), Szlovákiában (25%) és Franciaországban (25%) találhatók. A mezőgazdaság legfontosabb partnerei Németország, Olaszország és Szlovákia.

Felhasznált irodalom

- Területi Statisztikai Évkönyv 1990-1996, KSH
 Országos Statisztikai Évkönyv 1990-1996, KSH
 Ludvig Zsuzsa: Borsod megye gazdasági helyzete, 1994.
 Világgazdasági Kutatóintézet
 Humán stratégia és emberi erőforrás fejlesztése. PHARE-kutatás, ME Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék (kézirat)

Én nem ezekről, hanem azokról a hegyekről és völgyekről beszélek, Mr. Sanders.



A GAZDASÁGBAN NINCS „INGYEN EBÉD“

A közgazdászok jelentős fóruma egybeesett az orosz pénzügyi válság kialakulásával, s annak a nemzetközi pénzpiacra, leginkább a tőzsdei árfolyamokra gyakorolt hatásaival. Talán emiatt is meglepően szerény sajtóvisszhang kísérte. (Az országos belpolitikai napilapokban még hír szintjén sem jelent meg.) Lehet, hogy ez az oka annak is, hogy az új kormány képviselőiben előrejelzett miniszterelnöki, pénzügyminiszteri és gazdasági miniszteri szintű részvétel is elmaradt, némi csalódást okozva a résztvevőknek. A társadalmi-gazdasági felzárkózás stratégiai feladatai címmel került sor augusztus 26-28 között a XXXVI. Közgazdász Vándorgyűlésre Nyíregyházán. A közgazdász társadalom képviselőiben a gazdasági és társadalmi élet különböző területeiről, az ország különböző részeiből mintegy 650 fiatalabb és idősebb szakember vett részt az országos fórumon. Plenáris üléseken és szekciókban folytatott munka keretében zajlott a vita az aktuális, elsősorban gazdaságpolitikai-pénzügyi kérdésekről. A jó hangulatú, régi kapcsolatok ápolására és új kapcsolatok kialakítására egyaránt jó alkalmat nyújtó vándorgyűlés háromnapos munkáját helyenként és időnként parázs vita, de összességében a különböző nézetek konszenzusra törekvése jellemezte.

Gazdaság- és szociálpolitikáról, az Európai Unióhoz történő csatlakozás kapcsán a magyar jogalkotás előtt álló kihívásokról esett szó a vándorgyűlés első napján.

A költségvetési kiadások visszafogására, a tervezett államháztartási hiány és a csúszó leértékelés mértékének betartására helyezte a hangsúlyt előadásában Surányi György, az MNB elnöke, a vándorgyűlés díszelőadója. Véleménye szerint helyes volt a jegybank által az elmúlt években követett út, hiszen az 1998-as év immár sorozatban a negyedik olyan év, amikor az államháztartási hiány a parlament által elfogadottak szerint teljesül. Helytelennek tartaná, ha az új kormány az infláció leszorításának eszközéül a kereslet mesterséges bővítését választaná azt várva, hogy ettől nő a termelés, majd a kínálat is. Szerinte éppen ellenkezőleg: A kínálat bővítése indíthatja el a kedvező trendet. Az infláció leszorítása csak hiteles gazdaságpolitikával érhető el. Ennek pedig feltétele, hogy az ígéreteknek és a várakozásoknak megfelelően alakuljon a csúszó-leértékelés mértéke, az

államháztartási hiány és az infláció növekedése is. A jegybank elnöke óvott a szélsőséges gazdaságpolitikai lépésektől, mert ez olyan piaci kudarcokhoz vezethet, amelyek növelik az inflációcsökkentő politika költségeit. A rendszerváltást követő átalakulásban – emlékeztette a hallgatóságot Surányi – sem a strukturális, sem az intézményi feltételek nem voltak meg tartós antiinflációs politika kialakításához. Nem voltak meg a piacgazdaság feltételei, s rendkívül laza volt a fizetési fegyelem is. A gazdaság 1994-februárjában jutott el a negatív csúcsra, amikor a fogyasztói árindex hónapról hónapra növekedett. A húszszázalékos infláció hatására az ország külső és belső adósságállománya úgy felduzzadt, hogy kiszolgáltatottá vált a külföldi hitelezőkkel és befektetőkkel szemben. Ezért volt szükség a sokak által bírált stabilizációs lépésekre, amikor is a kereslet mérséklése a fogyasztás visszaszorításában valósult meg, a beruházások ösztönzése mellett. A stabilizáció hatása már 1995-től megmutatkozott, a gazdaság növekedésnek indult, s ebben jelentős szerepet játszott a csúszóleértékelés – legalábbis Surányi György véleménye szerint.

A jegybank elnöke szerint a tavalyi 4,4 százalékos gazdasági növekedés után idén öt százalék fölötti GDP-bővülés várható, jövőre pedig ez a szám akár az öt-hat százalékot is elérheti. Az ilyen növekedési pálya nagyobb mozgásteret biztosít a gazdaságpolitika számára.

Sok vád érte az elmúlt években az MNB-t óvatos gazdaságpolitikája miatt. Hasonlóan súlyos bírálatokkal illették, amiért gátolta az oroszországi hitelkihelyezéseket. Ám ezekre rövid időn belül csattanós választ adtak az oroszországi események. Hiába ünnepelték a nyugati elemzők Oroszországot, amiért három év alatt sikerült egyszámjegyre csökkentenie a hiperinflációt. Ez ugyanis irreális árfolyampolitikával, az árkiigazítások elodázásával párosult, s ennek helytelensége utóbb bebizonyosodott. Tehát a szomszédos országoknál tapasztalt egyszámjegű infláció önmagában nem bír értékkel. Magyarország azonban úgy valósította meg az infláció csökkentését, hogy közben a gazdaság lassú ütemben növekedett. Így az ezredfordulóra várhatóan nálunk is egyszámjegyre mérsékelhető az infláció – vélelmezte az előadó.

A munkavállalók jogainak védelmében tervezett intézkedésekről szólt előadásában Pulay Gyula, a Szociális és Családügyi Minisztérium közigazgatási államtitkára. Véleménye szerint e területen jelentős

intézményfejlesztésre van szükség. Nagy kihívásnak nevezte az úgynevezett bekapcsoló jellegű szociálpolitika megvalósítását, az aktív korú munkanélküliek visszairányítását a munkaerőpiacra. Ennek feltételül több munkahely teremtését, az oktatásban a szakmához juttatást, és a munkáltatók aktivitásának fokozódását jelölte meg.

Kulcskérdésnek nevezte a lakossági források bevonását a foglalkoztatáspolitikába, miután a család a szociális ellátás leghatékonyabb formája. Ezért adókedvezményrel és állami támogatással ösztönzik majd a családokat. A tárca ugyanakkor intenzívebb álláskeresésre próbálja rávenni, rákényszeríteni a munkanélkülieket.

EU-konformmá válik a magyar jogalkotás 2005-re - jelentette ki előadásában Sárközy Tamás, a Magyar Jogász Egylet elnöke. Véleménye szerint két jelentős jogalkotói feladatot kell elvégezni a következő négy évben: az ingatlanjog átfogó reformját és a kereskedelem szabályozását. Megítélése szerint a legalapvetőbb gazdasági szabályozók irányelvei már megfelelnek az európai normáknak. Felhívta a figyelmet azonban arra, hogy komoly jogharmonizációs stratégiát kell kidolgozni. Ehhez nélkülözhetetlen a gazdasági hangsúlyok megfogalmazása. Fontosnak tartotta a normális érdekegyeztetés visszahozását a jogszabályalkotás folyamatába. Hangsúlyozta, hogy a jelenleginél sokkal nagyobb gondot kellene fordítani a jogalkalmazásra - az ügyési és bírói munkára -, valamint a közigazgatás színvonalának emelésére.

Nagy érdeklődés kísérte a vándorgyűlés második napján a szekcióüléseken elhangzott előadásokat. A hat szekcióban folytatott vita során a legnagyobb figyelem a gazdaságpolitikai és a pénzügyi témákkal foglalkozó szekciók témáira irányult. Élénk érdeklődést váltottak ki a vállalkozásokkal, a mezőgazdasággal és a regionális kérdésekkel - önkormányzati finanszírozással - kapcsolatos előadások is. Új szint jelentett a palettán a kommunikáció és a közlekedés kérdésével foglalkozó önálló szekció előadássorozata.

A vándorgyűlés harmadik napján a szekcióelnökök foglalták össze a szekciókban folytatott munka tapasztalatait.

A gazdaságpolitikai szekció munkájával kapcsolatban Békesi László volt pénzügyminiszter arra a szomorú

morális következtetésre jutott - utalva ezzel a szekcióban felparázsló nézetkülönbségekre -, hogy 1998 nyarán Magyarországon még nem létezik előítéletektől, elfogultságtól és pillanatnyi érdekektől mentes objektív szakmai vita. A kibékíthetetlen felfogásbeli és nézetkülönbséget hordozó két végtelen nézet lehetséges mottóit az alábbiak szerint fogalmazta meg:

- „a magyar gazdaság mindent elérhet, csak akarunk kell“,
- „a gazdaságban nincs ingyen ebéd, minden elérhető eredménynek ára van“.

A legmarkánsabb véleménykülönbséget képviselő előadók az egyik póluson Matolcsy György és Mellár Tamás, a másik póluson Szapáry György, Tétényi Tamás és Vértes András voltak.

Konszenzusközeli eredménnyel zárult a magyar gazdaság állapotának megítélése - folytatta a beszámolót a szekció elnöke. A legfontosabb következtetés szerint: a gazdaság köszöni, jól van, s ha avatatlan kezek vagy kiszámíthatatlan externális hatások nem törik meg egészséges fejlődési folyamatait, a kedvező fejlődési pálya középtávon folytatható. Alátámasztja ezt a gyorsuló és fenntartható teljesítménybővülés; a finanszírozható, tartósan fenntartható makroegyensúlyi pozíció; a korszerűsödő makro- és mikrostruktúra; a monoton csökkenő infláció; az erősödő integrációs vonások; a javuló esélyek a globalizálódó világ gazdaság fejlődési impulzusainak hatékony kihasználására. (OECD, EU)

A magyar gazdaságpolitikát megalapozó filozófia jellegéről folytatott vita során a szekcióban alapkérdésként vetődött fel: Hol végződik a gazdaságpolitikai célokat megalapozó egészséges optimizmus, és hol kezdődik a gazdasági voluntarizmus - folytatta a beszámolót Békesi László. Tobinnel szólva „vudu-vudu“ gazdaságpolitikai filozófiának nevezte az olyan téves gazdaságpolitikai filozófiát, amely azért sajnos elég intenzíven felmerül gazdaságpolitikai deklarációk szintjén is, mint például: a magyar gazdaság elérhető teljesítménye ötven százalékban adottság, ötven százalékban akarat kérdése: Magyarország huszonöt év alatt felzárkózhat az integrált Európa fejlett országaihoz anélkül, hogy számításba vennék a felzárkózás objektív feltételeit; a magyar érdekek szabják meg a csatlakozási feltételeket az integrált Európának.

Ezzel szemben Magyarország számára csak olyan gazdaságpolitikai alapvetés lehet eredményes - hangsúlyoz-

ta Békesi László –, amelyben a versenyképesség és a hatékonyság javítása, valamint az infrastruktúra és a humánbefektetések állami menedzselése a modern gazdaságpolitikai elveket valló mainstreamnek is szerves alkotórésze. Ennek a filozófiának a jegyében a következő évek gazdaságpolitikájának alapelemei: beruházás- és exportvezérelt növekedés; a végső fogyasztás fokozatos, de a bruttó nemzeti termék növekedésénél szerényebb ütemű növelése; a makroegyensúlyi pozíció megőrzése, a gazdaság teljesítőképességének növelése; az infláció csökkentése; az EU-integráció feltételeinek folyamatos megteremtése (például maastrichti követelmények); a strukturális reformok folytatása a versenyszférában és az államháztartás területén egyaránt. A gazdaságpolitikában rendkívül fontos szerepe van a stabilitásnak, a kiszámíthatóságnak, és a hitelességnek.

A jóléti állam koncepcióját a globalizált világgazdaságban egyetlen nemzeti gazdaságpolitika sem csempészheti vissza. A gazdaságpolitikai paradigmaváltás tartalma ettől eltér – hangsúlyozta a szekcióvezető.

A gazdaságpolitika formálásának 1998-as peremfeltételeiről szólva megállapította, hogy nincs belső okokon alapuló gazdasági válság, a gazdaságpolitika mozgásteret nő. A magyar gazdaság nyitott, és szervesen kapcsolódik a globalizálódó világgazdasághoz, mindenekelőtt az Európai Unióhoz. A nyitott, versenyvezérelte tőkepiacon ugrásszerűen megnőtt az arbitrázs szerepe. A tőzsde gyorsan és időnként szélsőségesen jutalmaz, illetve büntet.

Az előadó összefoglalójában beszélt a konjunktúrapolitika eszközeiről, a fiskális, monetáris, és jövedelempolitika szerepéről. Eszerint csökken a fiskális politika mozgásteret. Csökkenő infláció mellett szűkül a költségvetési újraelosztás szerepe és hatása. Előterbe kerülnek a többéves költségvetés tervezésének és követelményének legfontosabb elemei (ilyen például az adótörvények stabilitása). Az államháztartásban nő a regionalitás, a szubszidiaritás és a decentralizáció szerepe. Féloldalas lesz a jövőben a monetáris politika mozgásteret. Hat a megtakarításokra, az inflációra, de korlátozottan hat a beruházásokra és az egyensúlyra. Rövid távon azonban a legfontosabb és leghatékonyabb gazdaságpolitikai eszköz. Hatása csak akkor pozitív, ha összhang van a gazdaságpolitika különböző elemei, a monetáris, a fiskális és a jövedelempolitikai eszközök

céljai és hatásai között. A jövedelempolitika kapcsán megemlítette, hogy Magyarországon jelenleg nem működik a korporatív bérmegállapodások rendszere. A szociális partnerek (kormány, munkáltatók és munkavállalók) közötti ésszerű, önkorlátozáson alapuló nominális bérmegállapodásokra pedig a gazdaság versenyképességének javítása, az egyensúly megőrzése és az infláció csökkentése érdekében egyaránt nagy szükség lenne.

A szekciónak a vándorgyűlés számára megfogalmazott legfontosabb üzenete: hogy Magyarországon a jó gazdaságpolitika alapja az lehet, hogy a döntéshozók és a gazdaság szereplői a javuló feltételeket, a növekvő mozgásteret és elosztható jövedelmeket elsősorban strukturális reformokra, modernizációs célokra, ne pedig konjunktúrapolitikai célokra használják fel.

A pénzhez való viszonyunk olyan, mint szegény Billie boy viszonya volt Monica Levinskyhez – kezdte nem kis derűtséget keltve a pénzügyi szekció munkájának összefoglalóját dr. Asztalos László elnök. Jó néhány évvel az események után ugyanis csak rájövünk, hogy mi a nem megfelelő viszony – de ebből még nem következik az, hogy ezután csak megfelelő viszonyunk lesz... legalábbis a pénzhez. Ez a kettősség vonult végig a szekció munkáján is. A múltira vonatkozóan már sok mindent látunk, értünk, ám ebből még nem tudni, mi következik ezután – folytatta beszámolóját az elnök. Mert az előrejelző-képességünk sajnos meggyengült. A szekció fő üzenete, hogy nemzetközileg és belgazdaságilag, illetve gazdaságpolitikailag olyan intézményi és lélektani feltételek alakultak ki, amelyek miatt egyértelműen és nagymértékben felerősödtek a magyar pénzügypolitika stabilitását veszélyeztető tényezők. A szekció munkáját szintén nagy érdeklődés kísérte. A szekcióelnök névszerint említve számolt be néhány előadó nagy figyelmet keltő előadásáról. Lőrinczné Istvánffy Hajna az EU-tagság magyar pénzügypolitikára gyakorolt hatásáról szólva megállapította, hogy ez nem egyszerűen „ugrás a sötétbe”, hanem „duplaszaltó a sötétbe”. Javaslatára szerint is két területen kell a kormánynak fokozottan szerepet vállalnia: az infrastruktúra és a humántőke beruházásokban. Nyíri Iván előadásából kiemelte, hogy az orosz válság ellenére sem kérdés, hogy hazánkban ott kell lenni az orosz piacon. Pitti Zoltán a vállalkozókat elemezte ágazati, területi és nagyságrendi szempontból. Nálunk e területen az osztódás, nem az inkább kívánatos koncentráció a fő tendencia. (Az átlagos vállalati létszám nyolc fő, csökkenő mértékű.) Javaslatára, hogy a szabályozás ne

büntesse a cégek összeolvadását, ne veszítsék el ezáltal a kapott kedvezményeket. Veszélyesnek tartotta a tőke-jövedelmek adóztatásának gondolatát. Közismert mondással támasztotta alá érvelését: „előbb etetni kell a birkát, s csak utána nyírni“.

A közhiedelemmel ellentétben „alulbankolt“ a magyar gazdaság – bizonyította állítását számokkal is Pulai Miklós. A jövőben még nagyobb igény várható a vállalkozók és a lakosság részéről a bankokkal szemben, azaz a „bankolás fokozódása“ várható. S hogy mi dönt a bankok közötti élesedő versenyben? Szerinte nem az épület, nem a számítógépközpont, hanem az, hogy milyen a menedzsment. Tehát a csapatépítés, a humántőke minősége lesz a meghatározó.

Volt-e antiinflációs politika a közelmúltban hazánkban, vagy sem? - erről beszélt nagy érdeklődéssel kísért előadásában Petschnig Mária Zita. Véleménye szerint mára megtanultunk együtt élni a kétszámjegyű inflációval, és nehezen is válunk tőle. Érdekes állítása alapján a Bokros-csomag árpolitikája egy el-, illetve lefojtott inflációs feszültségnek csak az elkerülhetetlen „kisütése“ volt. A hosszú távú árfeszítő tényezők közül négyet emelt ki: a föld árának EU-szinthez való harmonizációját, a szolgáltatások további piacosítását, a környezetvédelem valós költségeinek beépülését a termelési költségek közé, valamint a relatív bérek korrekcióját + az abból adódó pótlólagos fogyasztást a felső jövedelmi rétegekben.

Három tematikus blokkban zajlott a vállalkozásokkal foglalkozó szekció munkája – kezdte beszámolóját dr. Török Ádám. Az elsőnek a témája a vállalati siker mint vezetéstudományi és vállalatgazdaságtani kategória volt. Itt az előadók néhány új szakirodalmi eredményről számoltak be: Angyal Ádám általában véve a vállalati siker fogalmát, a vállalati teljesítmény megítélésének szempontjait ismertette. Hoványi Gábor a vállalatvezetés legújabb tudományos koncepciót tekintette át. Megvilágította a vállalati átszervezés, (reorganisation) és az átkonstruálás (reengineering), valamint a vállalat sorsát és tőkepiaci értékét alakító szélesebb kapcsolatrendszer (stockholders), illetve a szűkebb tulajdonosi kör (shareholders) közötti fogalmi és tartalmi különbségeket. Dobák Miklós a magyar vállalatok tanulási képességét elemezte egy szélesebb körű vállalati felmérés alapján. Konklúziója szerint a kétfajta (egykörös, kétkörös) tanulási modell közül a magyar vállalatok még inkább az

előbbit választják. Az egykörös modell alkalmazása során a vállalat a külvilág jelzéseire csak rövid távon reagál, és nem változtat stratégiát. Kívánatosabb lenne a kétkörös modell alkalmazása, amelynek során a vállalati reakció rövid és hosszú távú lépéseknek az optimálishoz a lehető legközelebb álló kombinációját jelentené.

A második blokkban a vállalati válságból való kilábalás és a sikeres céggé válás stratégiáját bemutató esettanulmányokat ismertettek a szekció előadói. A kormányzat és az érdekképviseleti szervezetek vállalkozásokat segítő munkájáról, további feladatairól esett szó a harmadik blokk előadásaiban. A szekcióvezető az egészséges vállalkozási környezet kibontakozásának jeleként értékelte a szekció iránt megnyilvánuló érdeklődést, az évtized első szakaszához viszonyítottan a vállalkozók jobb hangulatát, növekvő tetterekészségét.

Új színfoltja volt a vándorgyűlésnek a kommunikációval foglalkozó szekció – kezdte összefoglalóját Gubcsi Lajos elnök. Előadói a bankprofik világától (Bod Péter Ákos, Iványi György) a legnagyobb elektronikai multik (IBM, Ericsson) vezetőin túl a hazai véleményformálás ismert képviselőiig terjedtek. A leginkább érdekes témák egyike volt az országimázs. Mit tegyünk, hogy elszakadhassunk a kelet-eurázsiai átoktól, hiszen mi csak „véletlenül“ kerültünk oda néhány évtizedre. A magyar elitnek óriási a felelőssége a külső országkép alakításában. A kommunikációval foglalkozókat talán mindenki másnál jobban érdekli és érinti a globalizáció, hiszen az általuk képviselt hármas egységben (információtechnológia + média + pénz) egyben a globalizálódás, az információs forradalom fő hordozója is. A globalizáció olyan, mint a gravitáció: jön és ott van, és kész, nem lehet kitérni előle. A reál épülő társadalomnak egyaránt nyújt gigantikus lehetőségeket, és még nem is sejtett veszélyeket. Az üzleti érdek fejleszti a kommunikációt. Az info-kommunikáció, a vezeték nélküli vállalat, kereskedelem, otthoni munka mellett további fogalmak vonulnak be életünkbe: a teledemokrácia, az info-vagyon, telematikai forradalom. Az emberek és nemzetek közötti hagyományos kommunikáció primátusát felváltja – éspedig autoriter módon – a multik közötti üvegnyalábos és műholdas kommunikáció elsődlegessége.

A vándorgyűlés harmadik napjának plenáris ülésén László Csaba, a Pénzügyminisztérium közigazgatási államtitkára beszélt a kormány gazdaságpolitikai céljairól.

A jövő évi költségvetést illetően a legfontosabb kérdésben már döntött a kormány: az államháztartási hiány nem haladhatja meg a négyszázalékos mértéket – mondta. Az idei évre tervezett költségvetési deficit 4,9 százalék volt, de a jelenlegi számok azt mutatják, hogy 4,5 százalék, vagy inkább az alatti lesz. Óriásiak az igények a költségvetés kiadásaival szemben, rengeteg új követelési ötlettel találkozunk, csakúgy mint a korábbi években a büdzsé kialakításának időszakában. De a parlamenti vitát követően várhatóan kialakul az elfogadható mérték, – hangsúlyozta az előadó. A kormány által megjelölt gazdaságpolitikai cél, hogy az életszínvonal közép- és hosszú távú növekedéséhez tartós gazdasági növekedést kell biztosítani. Ennek feltételei megvannak, és továbbra is csak beruházás-, valamint exportvezérelt növekedésről lehet szó. Az államtitkár is azon a véleményen volt, hogy a növekedés elérésében a versenyképesség javulása és az uniós csatlakozás folyamata lesz a meghatározó. Az

adósságállományról és az inflációról úgy vélekedett, hogy az idén a GDP-hez viszonyítva hatvan százalék alatti lehet az adósság mértéke, ami megfelel az európai uniós követelményeknek. Jövőre ez az adat 55 százalék körüli lehet, három-négy éven belül pedig akár ötven százalék alá is kerülhet, ami megnöveli a gazdaságpolitika mozgásterét. Az infláció szintén kedvezően alakul, 14-15 százalék körül lesz – erősítette meg a jegybank elnök által elmondottakat előadásában László Csaba államtitkár.

Hasznosnak, érdekesnek, és továbbgondolásra alkalmas felvetések színterének nevezte a közgazdászok e jelentős fórumának XXXVI. ülését Veress József, a Magyar Közgazdasági Társaság elnöke. Óvta a közgazdászokat a szélsőséges nézetektől, az itt-ott felvillanó túlságosan is leegyszerűsített vagy másolt felfogásoktól.

Urbin Margit

Ez az étel rendkívül hízlal, de ha az árára gondolok, rögtön elmegy az étvágyam.

