

CSABA László

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALAT-FEJLESZTÉS MAKROÖKONÓMIÁJA

- Kínálati oldali megközelítés -

A szerző tanulmánya a gazdaság nevesített területét segítő gazdaságpolitikai és rendszerbeli lépések körét kívánja feltárni – a teljesség igénye nélkül. Munkáját empirikus elemzések segítették a piaci kapcsolatok, az adózás, a második gazdaság és a foglalkoztatás összefüggéseinek feltárásában. A publikáció a témát szelektív és normatív megközelítésben tárgyalja.

Ez a tanulmány¹ a magyar kis- és középvállalkozások adózási és piaci környezetét vizsgáló kutatás keretében készült, és a gazdaság e területét segítő gazdaságpolitikai és rendszerbeli lépések körének feltárását célozza, a teljesség igénye nélkül. A kutatás keretében született más tanulmányok vizsgálják a közép-európai országok – mindenekelőtt a keletnémet ország rész és Csehország – tapasztalatát, a versenypolitika alkalmazásának esélyeit, a kockázati tőke szerepét – különös tekintettel az új törvényi szabályozásra –, a kisvállalkozói bank kialakításának esélyeit és a reformszocialista örökség hatását. Empirikus elemzések tárták fel a piaci kapcsolatok, az adózás, a második gazdaság és a foglalkoztatás összefüggéseit.² Nemrégiben átfogó tanulmány rendszerezte a területen működő intézményeket és tevékenységüket (Kállay L. és társai, 1997). Ezért a jelen írás szelektív és normatív megközelítést alkalmaz.

Szelektív, amennyiben ehelyütt csak azokról a kérdésekről esik szó, amelyeket a téma jelentősnek mondható irodalma jórészt elhanyagol (beleértve az irodalomba az érdekképviseletek folyamatosan megjelenő javaslatait is). *Normatív*, amennyiben a nemzetközi kutatások azon eredményeinek kiemelésére irányul, amelyek a sajátos hazai környezetben alkalmazhatóak lehetnének. Néhány radikális és mérsékelt javaslat vizsgálatára is sor kerül, mégpedig *megvalósíthatóságuk és gazdaságpolitikai*

jelentőségük szempontjából egyaránt. Ezért áttekintünk néhány olyan felvetést is, ami ugyan aligha számít a tudományosság csúcsteljesítményének, ámde a gazdaság szabályozást formáló jelentős tényezőktől hallható, időnként visszatérően.

A kisvállalkozások támogatásának gazdaságelméleti kerete

A jelen kutatás egésze kínálati oldali megközelítésben folyt. Ezt nem célszerű összekeverni a felfogás ama primitivizált változatával, ami a korai Reagan korszakból szűrődött át a hazai közéleti (nem annyira szakmai igényességű) vitákba. Eszerint az egyszeri és nagyarányú köztehercsökkentés a lendületes gazdaságfejlődés szükséges és egyben elégséges feltétele is lenne. Amint formalizált úton is igazolható, a köztehermérséklés vezethet ugyan többletberuházáshoz, ez *azonban egy sor további feltétel meglététől* függ. Utóbbiak közé tartozik a pénzügyi közvetítő rendszer állapota és fejlettsége, a gazdasági szereplők várakozásai, sőt a várható többlethozam is, más területekhez (így a fogyasztáshoz, a devizaszámhához, a külföldi befektetéshez és az állampapírok jövedelmezőségéhez) mérten. A kiegészítő feltételek híján végbevitt köztehermérséklés csak az infláció és az eladósodás útjára vezet (amint épp a Reagan korszakban is megfigyelhető volt).

Kínálati oldalúnak valójában az a megközelítés tekinthető, ami szerint a gazdaságpolitika feladata, hogy elősegítse az *inflációmentes növekedés tényezőinek érvényre jutását*. Ehhez átlátható szabályozási keretre van szükség, továbbá a külső gazdaságosság (externáliákat) biztosító lépésekre, makroökonómiai megalapozásra, végül, de nem utolsó sorban *azok segítésére, akik magukon próbálnak segíteni* (abban, hogy ez sikerülhessen). Ez utóbbi természetesen értékrendi és politikai választás. E fölvetés nagy jelentőséget tulajdonít annak, hogy a *társadalom lehető legnagyobb részét produktív módon integrálják*, a gazdasági folyamatban érdekresszé tegyék, miközben mellőzik az állami gyámkodást. Azaz teret hagynak arra, hogy az egyének sajátos helyzetükhöz kötődő, csak náluk meglévő helyismeretük és tudásuk birtokában alakítsanak ki versengő életstratégiákat, saját ízlésük, választásuk és értékbeállítódásuk alapján, mindenféle egyenrecept elkerülésével.

Ebben a felfogásban a kisvállalkozás-össztönzés több szempontból is fontos. Közvetlen gazdasági értelemben így keletkeznek új gazdasági szereplők, így marad fenn és élénkül a jólétnövelés peremfeltételét jelentő verseny, és ez a terepe a műszaki és a szervezeti újítások jó részének is. Ehhez Magyarországon és a többi átalakuló országban az a társadalompolitikai feladat is társul, hogy vissza-integrálják azokat a rétegeket, amelyek *tömegesen* szorultak ki a gazdasági vérkeringésből a rendszerváltozás időszakában³ – a szocialista nagyipar, a nagyüzemi mezőgazdaság, a magánkézbe kerülő vagy csak ellátatlanul maradó közszolgáltatások területéről. Ők többnyire a második gazdaság vagy a szociális juttatások, vagy – többnyire – a kettő társítása révén találtak megélhetést.

A kínálati oldali közelítésben a *verseny* megteremtése, fönntartása és erősítése minden részpiacon önérték, csakúgy mint a *vagyon létrehozása* (szemben a szociálpolitikát a mai napig terhelő elosztásközpontú megközelítéssel). A vagyont létrehozó/gyarapító, öntevékeny és versenygerjesztő tevékenység ezért a *külső gazdaságosság egy kézenfekvő változata*, s e minőségében érdemel támogatást a közhatalom részéről is. A kisvállalkozás eredményes támogatásából a következő külső hatások adódnak a társadalom javára. Vállalatgazdasági szinten többféle és jobb minőségű áru és szolgáltatás jön létre vele, mint nélküle. Társadalmi oldalról a kevesebb lecsúszott elem önmagában jó, az ezzel járó kisebb bűnözés, nagyobb társadalmi egybetartozás a vívmány. Gazdaságpolitikai szinten pedig a piacokonform politika szélesebb körű elfogadottsága, és a magángazdaság, valamint a képviselői demokrácia erősebb beágyazódottsága a politika fenntarthatóságának egyik peremfeltételévé válnak.

Bár érthető, mégis ellentmondásos, hogy a vállalkozásössztönzéssel foglalkozó hazai tanulmányok szinte kizárólag az EU-gyakorlatra összpontosítanak. Ez az országcsoport ugyanis más társadalmi érettségi fokot ért el. A háromoldalú egyezkedés és a szervezett érdekképviselő meghatározó szerepe régi skandináv, holland és osztrák-német hagyomány. Magyarországon erről – már formai okokból is – szó sem lehet.⁴

Az EU-országok többségében régóta érvényesül a jogállamiság, és stabil a pénz. Egyeseknél – Dél-Európában – mindig is kisvállalati túlsúly érvényesült. Mindent egybevetve az EU-országok megoldásai épp azon tényezőkön alapulnak, amelyeket Magyarországon most kell még létrehozni, lehetőleg az uniós csatlakozás idejéig. Ezért a jelen helyzetben hasznosabb lehet más, ugyancsak átalakulásban levő országok megoldásait tanulmányozni, olyanokét, akik ugyancsak a fejlett piaci infrastruktúra *kialakításának* feladataival küzdenek. Ekkor pedig a latin-amerikai és az orosz tapasztalat gyakorlatilag érdekesebb lehet – mondjuk – a svájcínál.

Az EU-ról szólva fontos előre bocsátani, hogy miközben a brüsszeli bürokrácia természetéből adódóan mindent egységesíteni akar, az adómértékektől a nyitvatartási időn át az uborka és az óvszer paramétereig, a tagállamok gyakorlata minden érdemi kérdésben eltér egymástól is, és a brüsszeli sémáktól is. Igaz ez a kisvállalkozás központi és helyi eszközökkel való támogatása közti arányra, a kedvezményes finanszírozás lehetőségeire és a teljes intézményrendszerre is (Román, 1998, 75. o.) – mégpedig az egységes európai vállalati alapokmányon folyó erőteljes és sokat reklámozott munkálatok közepette is. Ezért az EU-ra hivatkozva szinte bármit és bárminek az ellenkezőjét elrendelhetik a szabályozók, kezük nincs megkötve.

A kis- és középvállalatokat három szempont szerint szokás elemezni. A *politikai* megközelítés abból indul ki, hogy a hazai foglalkoztatottak kétharmada található e területen. A különösen érzékeny 1992–95-ös időszakban például a nagyszervezetekből leépítettek nem kevesebb, mint 80 %-a e területen talált új megélhetést (Kőhegyi, 1998, 47. o.). E felfogásban a kisvállalati kör főképp szavazóbázis, ezért szokás nagyvonalú (esetenként felelőtlen) köztehermérséklési ígéretbe bocsátkozni, főleg válsztások idején. A második felfogás az *adóhatósági*, ami a különféle okokból kieső (és eleve mindig elégtelen) állami bevételek behajtási terepének tekinti ezt a kört. Az adóhatóság – kimondatlanul – a szervezett adócsalás fő terepének tekinti a kisvállalkozást. A hetvenes évek szemléletét követve, a bérből élők nevében és a közteher-

viselés saját maga által adott értelmezése szerint,⁵ a viszszaéléseket elsősorban társadalmi igazságosság képében lép fel. Amit a vállalkozók a hivatal packázásaként élnek meg, az a másik oldalról a közteherviselés érvényesítése, és ekképp erkölcsi kötelesség. Végül – harmadikként – az önjelölt és a valódi (nem mindig reprezentatív) *érdekképviselők* nézete említhető. Ők többnyire a „nekünk is tessenék már egy kis pénzt adni“ elvi alapon állnak és ódivatú (közép)osztályharcos követeléseket karolnak fel. Ezért szubvenciókat, adómentességeket, olcsó pénzt és garanciákat követelnek, az adórendszerben érvényesítendő horizontális és vertikális méltányosság szempontjának teljes mellőzésével (legutóbb a KÉSZ javaslatában, ismerteti: *Napi Gazdaság*, 1998. július 25.). A legszebb javaslatok arról szólnak, hogy ki ossza/oszthassa el a közpénzeket, lehetőleg minimális ellenőrzés nélkül.

Az elméleti irodalomban azonban komolyabb fölvetések is találhatóak. Az egyik ilyen a kisvállalkozást a nagyvállalati szervezet – olajváltások óta megfigyelt – általános válságra adott válaszáként tekinti. Ezért vállalatgazdasági szempontból a rugalmasságot, társadalmi szempontból pedig a munkahelyteremtést és a szerkezeti illeszkedést emeli ki a vállalkozásösztönzést indokló szempontok közül (Tibor, 1997, 19. o.)

Az *újítások* jelentékeny irodalmában kitüntetett szerepe van a kisvállalatoknak, főleg a Szilikon-völgy összefüggésében. Számos ágazatban visszájára fordultak a nagyságrendi megtakarítások, ahol pedig ez megmaradt, maga az ágazat épül le (mint a textil- és a kohóipar). A hagyományos alágazatok jó részében az egyedi igények kiszolgálása jövedelmezőbb lehet a tömegtermelésnél. A rugalmas munkaidő iránti társadalmi igény megnőtt, épp úgy mint a katonaság alá-fölrendeltséggel szembeni ellenszenv, épp a legképzettebb rétegekben (de nemcsak ott).⁶ Terjed a tevékenységek kihelyezése (outsourcing), a beszállítók alkalmazása, és az önfoglalkoztatás iránti igény is (Román, 1997, 48. o.). Így pedig a hagyományos vállalatgazdaságtan sugallata ellenére a kisvállalkozásnak nem eleve elrendelt a helye a gazdaság elmaradott szektorában. Sőt, a nagy szervezetekben jellegzetesen épp a standardizált, betanított munkát igénylő tevékenységek maradnak meg, ahol a méretgazdaságosság megmaradt versenyképességi szempontként. A személyi számítógépek elterjedése pedig egy sor területen a fizikai infrastruktúra elégtelenségéből adódó hátrányokat is ellensúlyozhatja, vagyis a *területi decentralizációnak* is kedvez (a szerkezeti mellett).

Fontos kiemelnünk, hogy a kis- és középvállalatok világszerte igencsak eltérő jellegű, színvonalú, zsánérú tevékenységeket folytatnak: egyfelől az adótanácsadók és számítógép-szakértők, másfelől az önellátó földművesek és az időszaki árusok is e körbe sorolódnak. Ez eleve azt jelenti, hogy nincs tere az egységes gazdaságpolitikai kezelésüknek, még kevésbé értelmezhető e körre a közgazdaságtan kedvenc fogalma, az optimalitás. Különféle vállalkozásokat különféle eszközökkel lehet támogatni, ha kell. Ezért a terület kisvállalkozási törvény révén megcélzott kormányzati fölkarolása félreértésnek tűnik. Hasonlóképp az USA kisvállalkozási hivatalát idéző központi hatóság fölállításának ötlete – ami valamennyi, e területet érintő pénzalapot egyetlen kézbe fogna⁷ – a hazai nehézségekre adott formális, bürokratikus válaszadási kísérletnek tűnik csupán.

A nemzetközi tapasztalatok (ld. pl. Cotter, 1996, 50. o.) szerint legalább két fő csoportra kell osztani a kisvállalkozás-ösztönzést. Az egyik oldalon vannak a megélhetési, szegénységnyhító törekvések. A másik oldalon állnak a mikrovállalkozásokat kisvállalkozássá, valódi nyereségelvű vállalkozássá fejlődését serkentő lépések. Az első kör a szociálpolitika körébe illik, a sikermutatók sem a készpénzáramlás vagy a tőkeérték, hanem a nő gazdasági helyzetének javulása,⁸ vagy a gyerekélelmezési mutatók közt keresendő. A második körben a sikermutató az, hogy teremt-e fizetett munkaalkalmat, és utóbb képes-e középvállalattá fölfejlődni. Mind céljai, mind eszköztárában tekintetében eltérő megítélés és megoldás szükséges, nem központi általános kisvállalkozás-buzdítás.

Az első körbe tartozó megoldások hazánkban különösen fontosak lehetnek a depressziós keleti és északi országrészekben, és a tömörszerűen leszakadó cigányság sorsának jobbra fordításában. A munkapiaci politika eddig az átképzésre, a szociálpolitika a segélyezésre szorított. Az első – a magas ingázási költség miatt – nem segített, az átképzett emberek nemigen találtak helyben⁹ új munkát.

A második körben a kilencvenes évek fontos változást hoztak. A világszerte kibontakozó piacgazdasági reformok részeként *előtérbe került a mikrovállalkozások valódi vállalattá válása*, az önfoglalkoztató szint meghaladása, sérülékeny pontjaik támogatása révén. E tekintetben mind az ázsiai, mind a latin-amerikai tapasztalatok kiemelik a *makrogazdasági keretek* rendbetételének központi szerepét. A témát áttekintő IABD elemzés szerint (Torecko-Kolshorn, 1996, 44. o.) az árstabilitás, alacsony deficit, kissé pozitív reálkamatok és áttekinthető

szabályozás híján indított kisvállalkozás-fejlesztési programok rendre dugába dőltek.

A makroelemek kialakítását a kedvező mezoklíma kialakítása követi: a lehetőségek megteremtése (a piacra jutás korlátainak leépítése),¹⁰ a források (hitellehetőségek, kereskedelmi és üzleti szövetségek formájában), valamint a támogató intézmények kialakítása, ami főleg területi szinten fontos. Ez a felismerés Magyarország számára a vállalkozásfejlesztés *decentrális eszközeinek* jelentőségét emeli ki, ahol elsősorban a területi önkormányzatok *társfinanszírozási képességének* (és hajlandóságának) javítása lenne sürgető (Dóczy, 1998).

Az eddigiekből már adódik néhány fontos következtetés. Először: ha korábban a kisvállalkozás-fejlesztés ágazati célprogramként vetődött föl, mára ez a *makrogazdaságpolitika egészének szintjére* tevődött (mert ott lehet számára releváns intézkedéseket hozni). Másodszor: ha korábban a külön ösztönzők és támogatási eljárások álltak előtérben, mostanra az általános *szabályozási környezet* minősége vált perdöntővé. Harmadszor: ha korábban a vállalkozásfejlesztés az olcsó hitel/puha pénz követelésével volt egyenértékű, mára a hangsúly az *életképes, önjáró egységek megteremtésére* tevődött át, így pedig a szabályozó figyelem a közvetítőkre, nem pedig a támogatottakra irányul.

A kisvállalkozások Magyarországon

Az 1–5. táblázat (lásd a 15-16. oldalt) a magyar kis- és középvállalati kör elmúlt évekbeli fejlődésének mennyiségi áttekintését adja. Figyelemre méltó, hogy az egyéni vállalkozások száma már 1995-ben sem nőtt, 1996–97 során pedig egyenesen csökkent. A mikrovállalkozások másik jellegzetes formáját jelentő egyszeres könyvvitelű cégek növekedése is 1993 óta szakadatlanul lassul. A 3. táblázat tanúsága szerint a klasszikus induló vállalkozások száma is stagnál. A „működő vállalkozások” fogalma pedig arra utal, hogy a bejegyzett cégek harmada csak papíron létezik.

Ennél is visszafogottabban érzékeli a helyzetet Román (1998, 73. o.), aki szerint az egyéni vállalkozások harmada pusztán kiegészítő jellegű, másik részük olyan szolgáltatást nyújt – például lakáskiadás – ami más országokban nem is számít vállalkozásnak. Ráadásul a valódi vállalkozó rendszerint több cégben tartja vagyonát a hatósági önkény elleni védekezésépp, valamint profitbújtatási céllal. Ezt figyelembe véve a kisvállalkozói szektor hazánkban egyáltalán nem tekinthető különösebben fejlettnak, bár a foglalkoztatottak 96,7 %-a

mikrocégeknél, 1,8 %-uk pedig kisvállalatoknál dolgozik (v. ö. 2. táblázat).

A kisvállalkozói kör sebezhetőségét jól mutatja az 5. táblázat, ahol nyomon követhető a hitelforrásokhoz való elégtelen hozzáférésük, amit különösen az e cégeknek nyújtott nettó hitelállomány szűkülése érzékeltet. A vállalati kör sorsa a makrokörnyezettel együtt mozog, az ismert földrajzi különbségeket leképezve (4. táblázat), a lendületesen fejlődő főváros és a lemaradó Borsod közti távolodást is megjelölve.

A kisvállalkozások törékenysége könnyen megérthető. Mivel az 1990–92 közti időszak gazdaságpolitikáját a fizetési mérleg (jórészt öröklött) feszültségének kiigazítása határozta meg, a belső piac egészében összehúzódott. Mint a folyamatot részletesen föltáró mennyiségi elemzés (Borszéki, 1998) újolag igazolta, ez főleg a közép- és lecsúszásával járt. Miközben a luxusfogyasztás és az önfogyasztásra termelés egyaránt megnőtt, a közép- és jövedelme és fogyasztása egészen 1997-ig folyamatosan csökkent. Más szóval *a kisvállalkozói kör termékei és szolgáltatásai iránti végső kereslet legfőbb összetevője rossz állapotban volt, ez pedig határt szabott a kör egésze által elérhető növekedés mértékének*. Mivel a kisvállalkozás jellegzetesen nem a külpiacon termel, e kör számára a föllendülést csak a belső piac megélénkülése teremthette meg.

A kisvállalkozói szektor gyengését más oldalról világítja meg a 6–9. táblázat (17. oldal). Míg a nagy cégek az adóknak csak 31,6 %-át fizették (1992-ben még 45 %-át), ugyanez a kör élvezte az adókedvezmények 71,7 %-át (1992-ben még csak 26 %-át); egyben ugyanők kapták a támogatások 43,5 %-át. Ez *nem kifejezetten* a makroökonómia által megkövetelt *semleges adóztatás*, ami a nemzetközi cégeknek adott túlságosan nagyvonalú kedvezményeket jeleníti meg. E kedvezményeket egy olyan szakaszban kapták az érintettek, amikor a hazai átalakulással kapcsolatos, bizonytalanságokkal terhes első szakasz már bizonyára lezárult. 1992–95 között a beruházások 58 %-át valósították meg nagy cégek, 26 %-át közepes, 16 %-át kis-, és mindössze egy %-át mikrovállalkozások (Kőhegyi, 1998, 52. o.). Ez utóbbi közvetett bizonyítéka annak, hogy a mikrovállalkozások jó része a nyomasztó tb-terhek kikerülésére alakult. Ehhez a munkaadó által kijelölt/átminősített dolgozók pusztán számviteli tekintetben váltak schumpeterivé.

Más empirikus felmérések is azt emelik ki, hogy a hazai viszonyok közt különösen fontos a nyereségtermelő vállalkozók és a kiegészítők közötti különbségtétel, hisz utóbbiak egyetlen vagy fő megélhetése és időöltése

is a családi „vállalkozás“ ügyeinek vitele. Bencze (1998, 170. o.) felmérése szerint a kisvállalkozások fele még a maga számára sem készít üzleti tervet, vagy ha mégis, az legföljebb féléves kitekintésű. A stratégiai szemlélet hiánya, a szabályozási és a piaci környezet elégtelen ismerete e cégek jellegzetes gyengéje. Épp ezért az említettekben segítő helyi tanácsadó központok társfinanszírozású¹¹ működtetése jelentős segítséget nyújthatna. Ennek természetesen nem sok köze van a több érdeképviselet által sikerrel követelt – bár számukra (Vereczkey, 1998) még mindig elégtelen – közhatalmi funkciók átruházásához. Hasznosabb lenne a Latin-Amerikában sikerrel alkalmazott megoldások révén a tanácsadó központok fokozatos önjáróvá tételét megcélozni, feladatukká pedig a vállalkozások eredményessé tételét tenni (a pénzek elosztásának rögzítése helyett, ahol hivatali szokás szerint jelenleg az eredmény a ráfordítással azonos, hisz csak az utóbbit mérik).

Hasonló eredményekre vezet a hazai közép-vállalkozások helyzetének elemzése. Ezek gyakorta nem férnek hozzá a megfelelő értékesítési csatornához, elégtelen a döntéshozatali képességük, elavult az eszközállományuk és alultőkésítettek. Benedek (1997, 58. o.) épp e tényezők elegyében látja a közép-vállalatok fuldoklásának fő okát. Bár a közép-vállalatok közt csak azok maradtak fenn, amelyek találtak termékeiket megfizetni hajlandó vevőkört, az ezen keletkező nyereségük a jelentős újításokat, új termékeket vagy új értékesítési csatornákat igénylő beruházásokra már nem elegendő. E körben a *bérmunka és a kollektív értékesítési és marketingeszközök* bevetése is segíthet. Az ezen utóbbiakat támogató közkiadások kínálati oldali szempontból indokolhatók, különösen ha az igénybevételüket elősegítő tanácsadás *részfinanszírozásával* is kiegészül.

A magyar makrogazdaság fő vonásainak ismeretében nem nehéz megjelölni néhány olyan szabályozási pontot, ami bizonyára nincs rendben. Először: a nagyvállalatok tendenciózus előtérbe helyezése makroökonómiai alapon semmiképp sem igazolható.¹² E megállapítás érvénye alól átmeneti kivételt jelenthet a korai rendszerváltás bi időszak, amihez az átalakuló ország piacára való belépést a megszokás, a társadalomlélektani tényezők, az előítéletek, az általános bizonytalanság és a mindezeken miatt eltúlzott kockázatkerülés együttesen riasztja el. Az e hatást ellensúlyozó kedvezmények valószínűleg nem voltak elkerülhetők az 1988–92 közti időszakban, ugyanakkor *bizonyára fölöslegesek voltak már az 1994 utáni időszakban*. Másodsor: mint több elemzés is részletesen bemutatta (pl. Voszka, 1995) a nagy cégek számos

– többnyire nyilvánosságra sem kerülő – kedvezményt harcoltak ki egyedi alkuk révén. Ezek közé tartozott a korábbi adósságok átütetése (az adóskonsolidáció, a reorganizáció vagy a magánosítási alku részeként), a célzott adókedvezmények nyújtása, a privatizáció keretében átvállalt kötelezettségek és garanciák, a közhatalom által viselt környezetvédelmi, átképzési és előnyügdíjazási kiadások, és sok más hasonló, kisvállalatok részéről föl sem vethető könnyítés.¹³ Harmadszor, a magyar közteher szint¹⁴ közismerten a svéddelel vetekszik. Ez ugyanakkor meglehetősen nagyvonalú adóigazgatással társul, ahol állami cégek is rendszeresen sokmilliárdos tartozást halmozhatnak fel. Ez a – magas kulcs és gyenge behajtás – kettős annak a tankönyvi példája, hogy mikor *nem* érvényesül a közteher viselés. Miközben a közterhek elkerülésére való ösztönzés erős, a kibúvás veszélye/költsége csekély, a valóságosan érvényesülő közteher viselés így fölöttébb egyenlőtlen (v. ö. Semjén, 1998).

Az adóbehajtás gyengeségét föltételező modellben a gazdaságelmélet szerint (McLaren, 1998, 675–676. o.) célszerű az összes közterhet az egyik (megfogható) szektorra terhelni. Magyarországon ennek a fordítottja történik, amikor az adóhatóság az alkotmányosság és a hatékonyság szempontjait is mellőzve, a kisvállalkozói körben próbálja meg behajtani mindazt a kiesett jövedelmet, amit a nagyvállalati körben adott egyedi kedvezmények miatt a kincstár nélkülözni kénytelen.¹⁵ Ezt a társadalombiztosítási önkormányzatok ellenőrizhetetlen – és a költségvetési számok által eddig még sosem korlátozott – gazdálkodása csak súlyosbította. Az a közismert adópolitikai alapelv, mely szerint szegény országban kevesebb közterhet kell kivetni a növekedés gyorsítása érdekében, hazánkban sosem jutott érvényre.

Az *áttekinthetőség* és az *egybehangoltság* aligha érvényesülhet az olyan rendszerben, ahol hivatalosan is negyven fajta adókulcsról és 183 féle társadalombiztosítási járuléktételről tudnak. Ez önmagában bizonyítéka annak, hogy az adórendszert – az irodákban vitatott versengő elvi megfontolások helyett – a lobbizás és az egyedi helyzetre szabott intézkedések elburjánzása alakítja. Az a – Semjén (1998) által bemutatott – folyamat, hogy a személyi jövedelemadó aránya a jövedéki tételek ellenére rendre nő, semmilyen adópolitikai megfontolásra sem vezethető vissza, hanem a *sodródás világos jele*. Az adóigazgatás hatékonyságát nem illik bolygatni. A szabályozó képzelete szabadon szárnyal, nem köti gúzsba semmiféle hatékonysági megfontolás. Némely szabály betartása – például a családi pótlék jogosulatlan igénylését ellenőrző rendelet – ugyanannyiba került, mint

az általa fölszámolt visszaélésből fakadó kár volt.¹⁶ Ez még inkább igaz, ha az eljárási költségek közül nem csak az adóhatóság által viseltek veszik számításba. (Gergely, 1998, 350. o.) Az egészségbiztosítási hozzájárulás megfizetésének igazolása valószínűleg kerül annyiba (munkaidő, postaköltség stb.), mint amennyibe az ily módon megakadályozott illegális gyógyellátás kerülne (hisz a lakosság 98 %-a valamilyen jogcímen ügyis biztosítva van). A közbeszerzési eljárások többsége eddig egyensúlyban volt az általuk elért megtakarítással. A Magyar Államkincstár működtetése révén sem sikerült eddig jelentős nettó megtakarításra jutni (holott a költségek jó részét itt eleve externalizálták, a folyamodókra hárították¹⁷). Így pedig, mint még igazoljuk, a *makrogazdasági alap rendbetétele és a dereguláció együttesen* jelentősen javítaná a magyar közteherviselés hatékonyságát és méltányosságát egyaránt. A *kisvállalkozások számára is épp ez teremthetné meg a kedvező szabályozási közeget*, hisz épp ez a kör, amit a túlszabályozásokból adódó tranzakciós költségek aránytalanul sújtanak (beleértve az adószakértő és a könyvvizsgáló díját). Ha ez az alaphelyzet nem javul, az ágazati és más külön vállalkozásfejlesztő programok mindegyike hamvába holt, mint ezt Ukrajna példája látványosan szemlélteti (v. ö. Kaufmann, 1997).

1987-ben Magyarország elsőként vezette be a térségben a *korszerű nyugati adózási rendszert*. Ez minőségi ugrás volt, amennyiben az adózási elveket törvény szintjén rögzítették. Sőt, elvileg több évre stabil szabályok jöttek (jöhetnek volna) létre, ami legalább a rendszerre (ha nem is a mértékekre) igaznak bizonyult. Az állami bevételek súlypontja a fogyasztáshoz kötődő adókra tevődött át. Így az ország – néhány más átalakuló államtól eltérően – nem szembesült a fiskális bevételek zuhanásszerű kiesésével, még a korai átmeneti időszakban sem.

A magyar adózás elemzésében élesen elkülönítendő a rendszer a beleépített *mértékektől*. Miközben a rendszer felfogása és működési elvei az EU-országok gyakorlatát idézik, már a korai elemzések (Koltay, 1993) kiemelték alapvető gyengéjét. A mértékek kiszámításában ugyanis az volt a vezérelv, hogy véletlenül se bontsa meg a bevezetések öröklött jövedelemelosztási arányokat.

Érdemes fölidézni, hogy külföldi elemzők (Jarvis-Pudney, 1996) is a hazai rendszer fő sajátosságaként említik föl a benne érvényesülő *igen erős újraelosztást*. Ez főképp a több kisgyereket nevelő családok rovására és a politikailag igen aktív nyugdíjasok javára érvényesül. Az adórendszert a célzottság hiánya is jellemzi, vagyis az egyedi kedvezmények nem állnak össze semmilyen egy-

séges rendszerrel. Mindez makroökonómiaiilag azt jelenti, hogy *az adórendszer a vagyongyarapítás és a növekedés szempontját elhanyagolja, miközben újraelosztó vonásai túlsúlyosak maradtak*.

A hazai adórendszer kedvező vonásait mennyiségi elemzések (Tóth-Ábrahám, 1996) mutatták ki. Ezek egyike, hogy *gyenge gazdasági aktivitás* (sőt, visszaesés) *mellett is jelentős állami bevételt biztosított*, ami minden adórendszer *alappeladata*. Ez az elem erősödött 1996–97-ben, amikor a társadalombiztosítási alapok 50–80 Mrd Ft-os túlköltekezését a terven felüli adóbevételek hozták egyensúlyba. E többletbevétel a gazdasági élénkülés és a szigorodó behajtás együtteseként adódott.

A magyar adórendszer másik, ugyancsak a fönti elemzés által igazolt előnye a vertikális méltányosság biztosítása. Ma ugyanis, ha a közvetett adókat is figyelembe vesszük, nem kevesebb, mint a teljes adóterhelés 37 %-a jut a felső jövedelmi tizedre. Az elbliccelt személyi jövedelemadót túlkompenzálja a közvetett adók magas részesedése (beleértve az áfa, a luxusadó, a fogyasztási adó, a vám tételét célzott körben). Bárki, aki ma 51 millióért Porsche autót vesz, legalább 35 milliónyi közterhet fizet; a benzinár 70 %-os adótarthatama is hasonló hatású.

Így egyes adóhivatali vezetők és közszereplők megnyilatkozására rációfolva a *magyar adórendszer jelenlegi állapotában már biztosítja a méltányos közteherviselést, így az adóigazgatást nem szükséges további népművelői és fegyverkezési feladatokkal terhelni*. Ez a felismerés különösen a kisvállalkozók szempontjából lehet fontos, hisz minden felmérés szerint épp itt hat elrettentően a közteherviselés túlzott bonyolultsága és gyakorta *önkéntes szabályértelmezése*. A költségelszámolás szigorítása, ami különösen az 1996–98 közti időszakban erősödött fel, *különösen az önfoglalkoztatói és a kényszervállalkozói kört sújtotta*. Ez az a kör ugyanis, ahol az üzemviteli és a megélhetési költségek *valóban nem válnak el élesen*. Az adóhatóság szétválasztást célzó törekvése mesterkéltnek és kevésbé hatékonyak tűnik.

Az egyéni vállalkozások számának csökkentése, valamint a harminc %-os arányt meghaladó alvó vállalkozások már jelzik, hogy *az önfoglalkoztatási kísérletek jó része megbukott*, a kezdeményezők a szociális ellátó rendszerbe, a második gazdaságba vagy az ezek közti ingázásba szorultak. Ez bizonyára költségesebb és társadalmilag is rombolóbb, mint az, hogy e vállalkozások telefonbeszélgetéseiket költségként leírták. A szakmai jövedelem-minimumok meghirdetése a pénzügyi szabályozás önkényes eleme. Az induló vállalkozásoknak gyakorta hosszabb ideig magas bevezetési költségeik vannak.

Ezt 1997-ben a világ egyik leggyorsabban növekvő bankja, az ABN-AMRO magyar ága tapasztalhatta (veszteséggel zárva a fejlesztési költségek miatt). Más vállalkozók csak időszaki kereslettel számolhatnak, nemcsak a Balatonnál. Az a tény, hogy Budapest és Békés közt 4:1 arányú jövedelmi különbség van, már eleve kétséssé teszi az országos szakmai minimum értelmét.

A jövedelembecslés lehetősége – anélkül, hogy vitás esetben a bizonyítás kötelezettsége a hatóságot terhelné, s anélkül, hogy egyszerű és olcsó közigazgatási bíraskodás védené a vállalkozót – szintúgy az önkényes-séget intézményesíti. Ezt makroökonómiaiilag nem lehet indokolni. A fegyelmezési cél, vagy az adóhatóság önértelmezése – mint a bérből élők fogadatlan prókátora – valószínűleg jól megmagyarázza ezt a technikát, bár ez sem nem makrogazdasági, sem nem ökonómiai érv. Valójában az államszocialista felfogás öröksége kísért, ahol a vállalkozás, a spekuláció, a nyereszkeedés eleve bűnös tevékenységnek minősült, és hivatalból üldözendő volt. Másfelől, mint Gábor (1994) helyesen kiemelte, a második gazdaságból kinőtt vállalkozás nehéz öröksége a hivatalos és a nem hivatalos szféra közti egyensúlyozás, a játékszabályok kijátszásának „virtusa”, a közteher-viselés semmibevétele, ami *nem illeszkedik a civilizált piacgazdaságokban elfogadott magatartási normákhoz, azok kialakulását maga is akadályozza.*

Az *adódatosság elemzése* (Kornai-Csontos-Tóth, 1997) igazolta, hogy hazánkban igen szűk körben ismerik (fel) a közterhek viselése és a *közszolgáltatások szintje közti közvetlen kapcsolatot*. Ez jórészt azzal függ össze, hogy a közterhek túlnyomó része a foglalkoztatottak előtt sosem jelenik meg, mert vagy a munkaadó fizeti (az 55 % tb-járadékból 45 %-ot), vagy közvetett adó (és az árcédulán nincs részletezve). Míg egyes elemzők ezt az elemi tényt is kétségbe vonják, az adóhivatal által készített felmérés (ismerteti: Nagy G., 1998) szerint a magyar polgárok 75 %-a elvi alapon elutasítja az adózást („törvényesített rablás”), míg Hollandiában kétharmados az elfogadottsági arány. A hollandokkal szemben a magyarok az adózást az állam *egyoldalú és főképp önkényes tevékenységeként* élik meg, aminek semmi köze az állampolgári jogon járó szolgáltatásokhoz, azok színvonalához.

Ezért helyi adók bevezetésének kísérletei – a tehó 1988. évi csúfos bukása után – megbuktak; csak az 1,3 %-os iparüzési adó bizonyult számottevőnek. Az érett piacgazdaságok jórésztében bevett – és az EU Bizottság által is fölkarolt – vagy adóztatás lehetőségeit a részletes szakmai elemzés (Hetényi, 1995) borúlátóan ítélte meg, főleg ha a nyilvántartás és ellenőrzés költségeit reálisan veszik figyelembe.

Az elmondottak alapján a magyar adóigazgatás két meghatározó gyengesége is belátható. *Először*: a korábbi részben kifejtett normatív megállapítások ellenére *az adózás a kisvállalkozások teljes körét egységesen kezeli*. Ez eltekint a szektor sokszínűségétől és sérülékeny voltától. *Másodszor*: nyilvánvaló egyoldalúság az újraelosztó szempontot minden más elé helyezni. Miközben másfélmillió munkahely szűnt meg, a foglalkoztatás szintje 1997 végére sem emelkedett 3,3 millió fölé. Azaz a gazdaság nem teremtett annyi munkahelyet, hogy jogos és lehetséges lenne a bérből való megél(het)ést mércének tekinteni. A kisvállalkozók jó része belekényszerült e szerepbe. A *valódi társadalompolitikai választás* tehát nem a kisvállalkozás vagy a viszsza az iparba/hivatalba/téesszbe, hanem aközött van, hogy az elbocsátottakat segíyezni kívánjuk-e, vagy *önállóvá válásukat* pártoljuk. Utóbbi esetben viszont a vállalkozói kockázati prémium elmaradását makroökonómiaiilag nem lehet indokolni. Sőt, az esetleges adókiesést ellentételezi az, ha nem kell segíyezni, ha javul a köz- és vagyonszonság, továbbá ha a második gazdaságba való lemerülés helyett a vállalkozó szem előtt van (bejelent-kezik, kitölti az adóívet stb.).

A magyar adórendszer harmadik gyengéje, hogy nem veszi figyelembe a kisvállalkozás eredendő *törékenységet*. Ez is államszocialista örökség, hiszen a hiánygazdaság idején a gebin, a vgmk és a jólétesültség voltaképp monopoljáraedékok lefölozését jelentette. Az 1990-es évekre viszont már számtalan szociológiai elemzés igazolta, hogy nem a hetvenes évek valamely menője, így a zöldséges, a pincér vagy a számítógép-importőr vezet a jövedelmi rangsort. Az EU-ban is a kisvállalkozások fele öt éven belül megszűnik. Ezért közgazdaságilag téves egy kezdő vállalkozást, vagy egy sikeres évet záró, egyszer fölfutott üzletet a vagyonsodás ősforrásaként adóztatni. A következő – gyengébb – év kockázata, valamint az alternatív befektetéshez képesti hozam követelménye a magyar adórendszerben ismeretlen szempont. Sőt, a kisebb vállalkozásokra is érvényes személyi jövedelemadó-törvény – az inflációs környezetben – *még a tőkeérték realizálását sem ismeri (el)*. Mivel a kamatjövedelem adómentes (ezt az inflációellenes küzdelem és a hazai valutában való megtakarítás ösztönzése indokolja), a reál-tőkebefektetés túl van adóztatva, hiszen sem az infláció, sem a kockázat figyelembevételére nincs mód. A korábban említett egyszektoros (fejőstehén) megközelítés szerint éppen fordítva kellene eljárni. Ha a nyolcvanas években a kisvállalkozás részben a tőkefelhalmozás formája volt, a kilencvenes évekre ez

megváltozott. Ma a *foglalkoztatási és a társadalmi kohéziós szempont* jutott túlsúlyra, azaz ez biztosan *nem* lehet a fejlődés szektor. A kieső jövedelmet *kiadáscsökkentéssel* célszerű ellentételezni. Ez a *célzottság* javítását követeli meg, azaz minden olyan közkiadás visszametszését, ahol annak külső gazdaságossága (más terület jövedelmezőségét javító hatása) nem bizonyítható be.

A köztehercsökkenés reális útja

Az előzőekben vázoltak igazolják, hogy Magyarországon a szabályozási közeg alapjainak rendbetétele tekintetében még sok megoldandó feladat van, mielőtt a sajátos kisvállalkozásfejlesztési intézkedések *hatásosak lehetnek*. Ez azért fontos felismerés, mert a nemzetközi irodalomban pártolt vállalkozásfejlesztési eszközrendszer részint már létezik, részint kialakulóban van. Ezekből egyes térségek, egyes cégek akár már ma is hasznot húzhatnak, ámde makrogazdasági hatásuk elhanyagolható marad. Közismert, és a jelen kutatás is azt igazolta, hogy a vállalkozások fejlődésének nem a kamarai fórumok és az információs pontok hiánya a gátja, hanem a magas közteher szint és a túlszabályozás, valamint a piacralépés korlátaival szemben tehetetlen versenypolitika. Ez a *szabályozási*, nem a piaci *kudarccal* járó *tankönyvi esete*.

A jelen kutatás keretében Lackó Mária megjelenés alatt álló tanulmánya igazolta ökonometriai módszerekkel, hogy a magas közteher szint és a viszonylag alacsony foglalkoztatási képesség közt Magyarországon *is közvetlen és erős oksági összefüggés van*. A köztehercsökkentés a feltétele az adórendszer újraelosztó vonásai mérsékelhetőségének is. Ugyanakkor – mint a Bokros-csomag kapcsán is kiderült – a magyar közvélemény nem fogadja el az egyszer már elért közszolgáltatási szint mérséklését, akkor sem, ha az kismérvű, vagy ha korábban rejtett megoldásokat intézményesít (mint a fogorvoslás fizetővé tétele volt). Ekkor viszont nem adottak az amerikai stílusú nagyszabású egyszeri kiadáscsökkentés feltételei, mert a *szolgáltatási szinttel kapcsolatos elvárás meghatározza a bevételi igényt*. Az autópálya-díjak körüli vita élessége megmutatta, hogy a „mindenki fizesse amit használ”, meg az állami újraelosztás minimalizálása elveit Magyarországon nem lehet közvetlenül érvényesíteni.

Az államháztartási reformbizottságokban készült (és jórészt publikálatlanul maradt) elemzések már 1995-96-ban bemutatták, hogy a jobb szervezés révén elérhető *megtakarítások a nagy jóléti rendszerekben nem számot-*

tevők. A közpénzekkel persze nemcsak, sőt főleg nem a kiadásmérséklés tervelőirányzatai miatt kell takarékoskodni, hanem civilizációs és demokratikus megfontolásokból. Az indokolt reformoktól például bizonyára *nem lesz olcsóbb makroszinten az egészségügy*, hiszen mind a fejlettebb orvostechika, mind a jobb gyógyszerelés drágább. Az előregedő és különösen egészségtelen életmódot folytató lakosság mellett a jövőben sem reális olcsóbb egészségügyre számítani. Sőt, a költségrobbanás mérséklése is rendkívüli erőfeszítéseket követel.

A másik nagy rendszer a *nyugdíjké*. Itt a lényeg az, hogy 1988-93 között 1,4 millió főt a munkanélküliségből a nyugdíjrendszerbe toltak át. Bármit is gondoljunk utólag e megoldásról, e szerzett jogok nem vonhatók vissza. Ha fölteszük, hogy mátol minden visszaélés kizárt, akkor is fennmarad egy állományi probléma: 3,3 millió foglalkoztatott befizetéseiből 3 millió nyugdíjat fizetnek. Ez az arány a járulékfizetési fegyelem gyengesége miatt a jövőben még romlik is, így pedig a kiadások csökkentésének nincs lehetősége.

A most induló közép-európai nyugdíjreformok elemzése (Müller, 1998), valamint a hasonló szemléletű latin-amerikai reformok tapasztalata (Nitsch, 1996) egyaránt a magánnyugdíjrendszerek korlátaira utal. Különösen az idősebb nemzedékek, akik nem jutnak ebbe a rendszerbe, valamint a nyugdíjalapok tőkepiaci kudarcjai valószínűsítik, hogy számos emberről továbbra is az államnak kell gondoskodnia. Miközben a nyugdíjalapok bizonyára elmélyítik a tőkepiacot, *bizonyára nem mérsékelik az államháztartás terhét* hosszú távon.

A felsorolt tényezők az államháztartás kemény korlátai, azaz kizárják rövid távon a nagyarányú járulékmérséklés lehetőségét. Márpedig a kisvállalkozói körön nem lehet enélkül segíteni, másfelől ily módon a gazdaság *munkahelyteremtő képessége* is elégtelen (a technikailag lehetségesnél kisebb) marad. Ez pedig annyit tesz, hogy a járulékcsoökkentést megalapozó *kiadáscsökkentés* az államháztartási politika kiemelt *feladata marad közép- és hosszú távon* egyaránt. Ebből a mai magyar gazdaságpolitika számára legalább két következtetés adódik.

1. A kormánynak *tartózkodnia* kell új implicit *kötelezettségek vállalásától*, különösen az olyan elígérésektől, amelyek hosszú távra beszűkítik a költségvetés mozgásterét. A máris jelentősen túlfeszített társadalombiztosítási nyugdíjrendszerben semmiféle nagyvonalúságra nincs mód, sőt a meglévő kötelezettségek felülvizsgálatára is bizonyára szükség lesz. Új – például családtag-mogatási – szolgáltatások állampolgári jogon való nyújt-

tása, vagy a jelenleg térítéses ellátások ingyenessé tétele felelőtlenség lenne.

2. A korábbiaknál sokkal szigorúbban kell számonkérni az államháztartási gyakorlatban az externalitás szempontját, és minden kiadási tételnél meg kell tudni jelölni a kedvező külső hatások mibenlétét, a közvetett haszonélvezők kilétét. Nehéz belátni például, hogy a közvetlen mezőgazdasági exporttámogatások milyen externalitást gerjesztenek. Nehéz megmondani, hogy a nyugdíjasok kedvezményes – s azóta már meg is szüntetett – repülőútja milyen közvetett kedvező gazdasági hatással jár(t). Nem látható be, milyen externalitást idéz elő egy magánbank konszolidálása. Az előadott példák (tetszés szerint szaporítva) már jelzik azt, hogy az adott államháztartási keretszámokon belül maradvia is jelentős játéktér van már ma is. Ezzel kellene határozottan élni. Minél szélesebb nyilvánosság értesülhet a mai rendszer torzulásáról, annál valószínűbb, hogy az átlag képviselő és az átlag újságíró a „hidegszívű” megszorítások értelmét belátja, s a szokásos reflexszerű ellenzéssel felhagy.

A magyar államháztartás egyik feneketlen hordója közismerten a társadalombiztosítás. Az önkormányzati formában való működés az 1993. évi választások és a transzformációs válságtól megrettent Antall-kormány engedményének eredőjeként született. A szakszervezeteknek vetett konc azt jelentette, hogy e félállami hivatalokat nem kötötte sem a piaci fegyelem, sem a költségvetési kötelelem. A túlköltség rendszeressége és 50–80 Mrd Ft-os mértéke kizárja az egyedi okokra visszavezető magyarázatokat. 1998 első hat hónapjában már 100 Mrd-on állt (forrás: *Napi Gazdaság*, 1998. július 25.) a hiány.

A szocialista kormány 1997 júliusában már formálisá tette az önkormányzatiságot azáltal, hogy vita esetén automatikusan a pénzügyminisztériumi előterjesztés parlament elé viteléről döntött. Ugyancsak az újraállamosítás irányába mutatott a lelépő kormány ama javaslata, ami az adók és járulékok egységes behajtását célozta (Tinnyei, 1998). Az érvelés szerint nem lehet a behajtási fegyelmet számon kérni azokon – a tb-vezetésben képviselt munkaadókon – akik a befizetésben ellenérdekeltek. Valójában a felosztó-kirívó nyugdíjrendszer és a szinte teljesen államosított egészségügy mellett az önkormányzatiság eleve értelmezhetetlen fikció volt csupán, az államosítás pedig a rendszer lényegi vonását jeleníti meg.

A társadalombiztosítási kiadások kordában tartásához fontos kezdeményezés volt a rokkantnyugdíjazások szigorítási javaslata (a dokumentumot ismerteti: Sóvári-Tinnyei, 1998). E keretben 1992-ben 44 Mrd Ft-ot, 1996-

ban 79 Mrd Ft-ot, 1997-ben 98 Mrd Ft-ot és 1998-ban 125 Mrd Ft-ot költenek el. Még az infláció figyelembevétele mellett is mellbevágó e tétel növekedési üteme és nagysága egyaránt. A javaslat szerint rendszeres felülvizsgálatokat rendeltek el, a juttatás egésze csak előre megszabott átmeneti időszakra járna, továbbá a megmaradt munkaképesség kihasználására irányuló ösztönzőket vezetnék be.

Az államháztartás önmérsékletének fontos terepe lehetne, ha a *vagyonkezelő* szervezetet az *államkincstár alá rendelnék*, így kiadási tevékenysége nyilvántartásba kerülhetne és a költségvetés részeként a törvényhozók számára is naprakészen átláthatóvá válna. Ez kiterjedne a jelenleg egyedi „rendben” és áttekinthetetlen véghatással vállalt különféle kötelezettségvállalások egészére, az előnyugdíjazástól a környezetvédelmi garanciák összegéig. Idővel a kincstár hatókörébe kellene vonni a tb-alapokat is, hisz így az állami költsékezés folytonos ellenőrzése révén a krónikus túlvállalások idejekorán megelőzhetőek lennének.

A közkiadások ésszerűsítésében fontos szerepe lehetne a *közbeszerzési gyakorlat* javításának. A közbeszerzési tanácsa javaslatai (ismerteti: D. N., 1998) – megfogadásuk esetén – nagymértékben javíthatnának a kisvállalkozások mai hátrányos helyzetén, amennyiben *korlátoznák az elterjedt meghívásos eljárásokat* és szélesebb körben kötelezővé tennék a nyilvános eljárást. A meghívás többnyire eleve hátrányba hozza a kisebb cégeket. A közbeszerzés alá eső értékeknek a szerződés feldarabolásával „szokásos” megkerülését szigorúan büntetni kellene. A közbeszerzési szerződést csak nyolc nappal az eredményhirdetés után lenne szabad megkötni, mert a jelenlegi gyakorlat még a sikeres fellebbezés esetén is birtokon kívül helyezheti a hátra sorolt felet (amikor a szerződést versenytársával „már amúgyis” megkötötték, így számára az üzlet helyett legföljebb a bánatpénz marad). Az említett lépések külön kedvezményezés elrendelése híján is a *belső piac jelentős szeletét nyitnák meg a kisebb cégek számára*.

Az államháztartás *bevételi oldalán* a meglévő szabályok következetesebb betartása a föllendüléssel társulva csodákat művelhet. A jövedéki adó beszedésének szigorítása révén például az 1998. évi enyhe tél ellenére az első negyedévben a benzin-eladások (és az ebből származó bevétel) 12 %-kal, a gázolaj-eladások 17 %-kal nőttek (Miklós, 1998). Mivel a költségvetési bevételek 48 %-a származik a jövedéki termékek adójából (amire fogyasztói adó, vám és áfa is rakódik), e téren erőteljes

bevételezés lehetséges új adónemek bevezetése és sok tízezer „kis hal” zaklatása nélkül is.

Ez a vázlatos áttekintés már érzékeltetheti a vállalkozásfejlesztés kereteit kialakító általános adópolitikai lépések lehetőségeit és korlátait is. Miközben az azonnali nagyléptékű egyszeri járulékcsoökkentés adóoldalról nem alapozható meg, az államháztartás kiadási oldalának fegyelmezettebb, célzottabb alakítása és a közteherbehajtás eredményesebb tétele együttesen *megteremtheti a kisvállalkozások helyzetét javító adópolitika számára a mozgásteret.*

Ennek azonban az (lenne) a föltétele, hogy az államháztartás *egészében* mind a kiadási, mind a bevételi oldalon a korábbiaknál sokkal szigorúbb gyakorlat alakuljon ki. Ezen túlmenően a gazdaságpolitika irányítóinak és a törvényhozási többségnek igen erősen el kell(ene) köteleződni a tekintetben, hogy *a megnövekedett pénzügyi mozgásteret kizárólag a közterhek mérséklésére fordítja.* Ez lemondást jelent a szociális transzferek növeléséről, a jövedelempótló intézkedésekről és az externalitást nem teremtő közberuházásokról egyaránt. 1997 végén például a kamatmegtakarítást nyugdíjmelésre fordították, ami persze már nem tette lehetővé a járulékcsoökkentést. Ezért a konszolidált közteher szint csökkentése a gazdaságpolitika egészének irányát szabó prioritásként valósulhat(na) csak meg. E feltétel betartásával belátható időn – három–négy éven – belül lehetővé válik a közteher szint fokozatos, állandó és érezhető csökkentése, ami az időszak végére már *érezhető könnyebbséget* jelenthetne a kisvállalkozások számára is.

Érdemes kiemelni, hogy e megközelítésben a kisvállalkozók előtérbe helyezését *az érdekeltek önszorgalmazása, öntevékeny fellépése* alapozza meg. Ehhez társul a társadalmi kötszövet erősítése, a – látványosan megbukott aktív munkapiaci intézkedésekkel szemben – valóban új megélhetési alkalmakat teremtő decentrális kezdeményezések segítése. Mivel e felfogásban a közterheket nemcsak a kisvállalkozók számára mérsékljük, a lépések valódi *közérdeklősége és közhasznú volta* könnyen belátható. Mivel azonban a kisvállalkozók hátrányos helyzetből indulnak, valószínű, hogy a fölsorolt lépések hasznát másoknál nagyobb arányban fölözhetik le.

Deregulálás és kisvállalkozás-fejlesztés

A deregulálás rendkívül népszerűtlen az államigazgatásban, ahol a feladat többnyire az ellenőrzés és az irányítás, s ahol a hivatalnok befolyása akkor is nő az előírások és

az egyedi mérlegelés kiterjesztése révén, ha korrupcióról szó sem lehetne. Az egyes ügyintézőnek annál kisebb a személyes felelőssége (nyilvánvalóan bizarr kimenetelű ügyek esetében is), minél több és minél részletesebb előírással takarózhat. Így a túlszabályozásra való törekvés természetesnek mondható, különösen az osztrák/szovjet jogalkalmazási hagyományok mellett, amit a demokratikus váltógazdálkodás és a kíméletlen nyilvánosság okozta bizonytalanság is tetézi. A bürokrácia természetes hajlamát a közhatalom tudatos politikával hivatott kordában tartani. Például a brazil hatóságok ama törekvését, hogy a vállalkozókat havonta számítógépes bevallásra szorítsák, a nemzetközi elemzők elretentő példaként említik (Holden, 1996, 31–32. o.). Hasonlóan korlátozó hatású a merev munkapiaci szabályozás, ami nem hagy teret a határtermelékenységi megfontolások testre szabott alkalmazásának (így pedig a határ közelében teljesítők jelentős része eleve kiszorul az alkalmazásból). A hazai gyakorlatból a számítógépes bevallástól a munkapiaci rendőrség áldásos működéséig szinte mindenre hozható példa.

A dereguláció folytonosan hirdetett kormányzati törekvésként, közelebbről két évente megújított deregulációs hullámokban ölthetne testet, az 1989. évi kezdeményezések szerint.¹⁸ Ez jelentősen növelné a gazdasági alkotmányosságot, a törvények erejét és talán stabilitását is. Az állami szervek adatigényének standardizálása, az információs önrendelkezés ismert kereteinek tiszteletben tartása, a bekérhető adatok körének behatárolása voltaképp mind a nyolcvanas évekből származó fölvetés, aminek gyakorlatformáló hatására vélhetőleg az ezredforduló után is várni kell még.

Mind az érdekképviseletek fölvetései, mind saját elemzéseink szerint a túlszabályozás a kisvállalkozások növekedését és munkahelyteremtését gátoló legfontosabb elemek közé sorolható. Ezért megfontolandó lenne, hogy az igazgatási szerveket köteleznék – törvényi úton – arra, hogy az egyes *intézkedéseiket költség/haszon elemzéssel is alapozzák meg.* Például ha az egyes hatóságok (bizalmas) forintkeretösszegeket állapítanak meg, aminél kisebb értékű visszaéléseket nem üldöznének, ezzel saját munkájuk célzottabb, a kisvállalkozók többségének élete békésebb lenne.

A kisvállalkozás-fejlesztés egyik fontos útja lehet az előírások és a kötelezően *megkövetelt dokumentáció körének szűkítése.* Az ezekkel való küzdelem – latin-amerikai tapasztalatok szerint is – *a piaci keresési, belépési és az általános működési költségek számottevő részét teszi ki.* E tételek a kisebb cégek önköltségének nagyobb

hányadát adják, ugyanakkor a vevőkre háritás lehetősége – e cégek kiszolgáltatói helyzete és/vagy csak csekély piaci ereje miatt – nem oly kézenfekvő, mint a nagyoknál (Holden, 1996, 29. o.). Minél egyszerűbbek és áttekinthetőbbek a hivatalos szabályok, annál könnyebben tarthatók be, s annál kisebb az alternatív, informális gazdasági eszközök bevetésének vonzereje is.

Érdemes kiemelni, hogy az általunk javasolt makrogazdasági lépések lényegük szerint *tartós és fenntartható* (finanszírozható) megoldást jelentenek a hazai kisvállalkozásokat *hagyományosan* sújtó némely nehézségre, amire eddig nem találtak orvoslást. A javaslatok épp fenntartható és közhasznú voltak miatt tűnnek jobbnak az ágazati és az egyes vállalkozói csoportok testére szabott kezdeményezéseknél, vagy a szokásos, egy helyzetre kiötlött megoldásoknál. Így például a ma működő *beszállítói program* elkerülhetetlenül a nagyobb cégek szereplési és üzletkötési lehetőségeit javítja, hiszen csak ők tudják az ezzel járó keresési és minőségbiztosítási általános költségeket viselni. Ugyancsak a nagyobb cégeknek kedvez a legtöbb *innovációs program* is – így az OMFB által kialakított is – hisz egy kis cég aligha tudja a prototípus legyártásának költségét „zsebből” megelőlegezni. Az olcsó pénz (kamattámogatás) pedig a járadékvadász magatartást ösztönzi az alkalmazkodóval szemben – mikroszinten is.

1998 második negyedében az EU elvetette azt a javaslatot, ami a munkaigényes tevékenységeket – foglalkoztatáspolitikai célból – adócsökkentéssel (célzott adókedvezményel) ösztönözte volna. Ez ellentétes a hazai kisvállalkozás-fejlesztési felvetések jó részével. Saját elemzésünk az EU álláspontját jóléti alapon és a jövedelemelosztás semlegességének szempontja miatt egyaránt megalapozottnak tartja.

A beszállítói programokat azon az alapon szokás szorgalmazni (legutóbb ld. Diczházi, 1998, 26. old.), hogy *eddig kizárólag a nemzetközi vállalatok voltak a magyar növekedés hordozói*. Eközben pedig a hazai vállalkozói réteggel többé-kevésbé azonos kis- és középvállalkozói kör teljesítménye helyben jár vagy épp csökken. Ez a megállapítás azonban egyoldalú. Egyfelől a hazai kisvállalkozást – a nyugat-európai és az amerikai tapasztalat alapján – nem indokolt Schumacher módjára a fejlődés legfőbb motorjának tekinteni. Sokkal inkább a *kézzel nem fogható társadalmi tőke* elemeként kell értékelni, és *tovagyűrűző* hatásai miatt indokolt fölkarolni. Ezért a szektor teljesítményét nem a Liska Tibor féle modellhez kell mérni, hanem a strukturális munkanélküliség és az *alulfoglalkoztatás tartóssá válásának* nagyon is valós veszélye összefüggésében.

Másfelől mind a Kopint 1998 tavaszi/nyári konjunkció-tesztjei, mind a jelen kutatás keretében készült (megjelenés alatt álló) piaci kapcsolatokat elemző tanulmány bemutatja a nemzetközi cégek és a kisvállalkozások közt egyre erősebbé váló kapcsolatokat, ami még a kivitelben is kimutatható.

Ismét más elemzések (Balázs, 1998, 101. o.) szerint a kisvállalkozások gyengébb jövedelemtermelése a hazai piac kisebb jövedelmezőségét jelenítette meg. Ez jórészt a kiigazítási politika természetéből fakadt, ami a külső felhasználás javára rendezte át a GDP-t. Amint azonban a belső piac megélnékült – és erre az idézett elemzés is kitér, és saját később készült elemzésünk is igazolta – a belpiaci értékesítő kisvállalkozói kör jövedelmezősége is javult. Ez pedig a két vállalati kör kapcsolatának szervesé válása felé mutató tendencia.

A kisvállalkozások és támogatásuk jövője

Ha a kisvállalkozásokat nem romantikus megközelítésben szemléljük, semmi kivetni valót nem találunk a nemzetközi vállalatok szerkezetátalakító szerepében, föltéve, ha a két vállalati kör között *átjárás és erősödő összefonódás* van. Saját elemzéseink, az idézett forrásművek, és a kör más elemzői (Laki, 1998) egyaránt e réteg sokszínűségét emelik ki. Ebből az következik, hogy a kisvállalkozások *egy része* termékeny együttélést alakít ki a nemzetközi cégekkel és/vagy a külpiaccal is, esetleg multik hazai tevékenységét veszik át (például szervíz, képviselet), míg mások ebből teljesen kiszorulnak.

Valószínűleg korai lenne még elméleti érvényű megállapításokra vállalkozni a nemzetközi cégek és a kisvállalkozások magyarországi kapcsolódása tekintetében. Az mindenesetre egyértelmű, hogy a rendszerváltás évtizedeiben *minden olyan* (szociológiai és közgazdasági) *teória megbukott*, ami az öröklött viszonyok és az egy-egy időszakot jellemzett statikus egyensúly általánosítására épült. Ez lett a sorsa a rekombináns tulajdon elméletének (Bruszt-Stark, 1998), ami a kereszttulajdonlást vélte örök érvényűnek,¹⁹ a vállalati sorbanállás (németek által elméleti szintre emelt) kérdésének, a csődhálynak és a nemzetközi befektetők egyoldalú (belső piacvételi) szándékait modellezőknek.

E tapasztalat általánosításával a kisvállalkozói kör jövőjét az elemzők jó részénél derülátóbban ítélnék meg, bár e feltételezést későbbi empirikus vizsgálatok igazolhatják vagy cáfolhatják meg igazán. Ezek szerint a magyar piacgazdaság épp olyan lesz, mint ami a jelenlegi fejlettségi szinten álló kapitalizmustól reálisan elvárha-

tó. Ez közelebről azt jelenti, hogy benne egy exportorientált nemzetközi vállalati kör sajátos *szimbiózisban él* a főleg helyi piacokra termelő kis- és középvállalatokkal: egyrésztük *beszállítóként*, másik részük a nagyvállalatok *kiegészítőjeként* (más piacra termelve) él meg.

Ha ez a hipotézis beigazolódik, ami a jelen kutatás felmérései alapján nem zárható ki, a beszállítói programok, a központi intézményekre bízott kisvállalkozásfejlesztés, vagy a terület központi egységes törvényalkotás révén megcélzott fölkarolása mind elhibázottnak mondható. A felsorolt – és az új kormány megalakulásakor is hangoztatott – törekvések elkerülhetetlenül a nagyobb alkuerejű szervezetek foglyává válnak, hiszen ezek befolyása sokszorosa az átlag kisvállalkozókéén. Ezért ha már közpénzeket kívánnak áldozni kisvállalkozásfejlesztési célra, ezt *decentrális* rendben a közvetkező célok egyikének elérésére tehetnék célszerűen.

1. Az Amerikai Fejlesztési Bank gyakorlatában kialakított sikeres *szegénységnyíltó programok* keretében. Ezeket érdemes lehet hátrányos helyzetű térségek és népcsoportok, mindenekelőtt a cigányság támogatására célozni, társadalmilag hasznos tevékenységekbe vonva be őket. Az effajta vállalkozások jó része nem válik ugyan belátható időn belül nyereségesé, mégis a résztvevőket elvonja a társadalmilag különösen romboló semmittevéstől. Mi több, a társadalom alsó rétegeiben hoz létre olyanokat, akiknek maguknak is érdekük a piacgazdasági és demokratikus intézmények fennmaradása.

2. A *kezdő vállalkozók számára* (közel) *ingyenes beiskolázási* programokat lehetne szervezni, főleg a lemaradó vidékeken. Ezek végső soron jó adag támogatott adótanácsadást, könyvelési segítséget nyújthatnának, s minden elemükben a vállalkozó önértékére építenek (nem fejtágítás!).

3. Az *adótanácsadási rendszer kiszélesítése*, jórészt az adóhatóság meglévő területi szervezetére építve. Ez talán a legköltségesebb javaslat, hisz ehhez helyiség, bérkeret, számítástechnika, létszám és persze újszerű megközelítés is szükséges (lenne), a mai kereteken túlmutatva. Ez az újítás bizonyára növelné a behajtási fegyelmet, pusztán már azért is, mert az adóhatóság jobban belelát a vállalkozó lapjaiba (másképp jobban érzékeli gondjait).

4. A különféle hatóságok – így az adóhivatal, a társadalombiztosítás, a statisztika és a megyei szervek – *információs igényeinek egységesítése*.²⁰ Amíg ez nem történik meg, minden dereguláció csak átmeneti lehet, mint 1988 óta többször tapasztalhattuk. Például az 1998. július 1-je óta bevezetett egyablakos ügyintézés már láthatólag formálissá vált, hiszen a hatóságok – igaz most

nem a bejegyzést végző kamarák – más formanyomtatványokon, más helyeken, további információkat kérnek be. Így végül is egy-egy cég tényleges beindíthatóságának idő- és költsége még nőhet is a korábbiakhoz képest (Magyar Hírlap, 1998. június 9.).

5. *Egyszerű, áttekinthető és egyértelmű*²¹ *adószabályokat* kell kialakítani, még akkor is, ha ezzel nem lehet minden egyes visszaélést kiszűrni, és minden vétket megtorolni, azaz szakítani kell a pénzügyi igazgatás kialakult perfekcionizmusával. Ha a személyi jövedelemadó-bevallások fele hibás (mint az idén volt), vagy ha a vállalkozók által kötelezően alkalmazandó könyvelők gondolata joggal nem hagyja nyugodni az igazgatást, akkor a közterhek behajtásának szabályai bizonyára rosszul vannak megfogalmazva.

Miközben a vállalkozáskutatás és az érdekképviseletek egy része továbbra is központosított megoldásokért kiált, az eddigi egyik legátfogóbb vállalkozáskutatás (Chikán, 1997, 30. o.) a *területi önkormányzatok* aktív és kifinomult szerepvállalását immár tényként (nem pusztán kíválasztás) mutatta be. Az egyes önkormányzatoknak saját szakembereik mellett *saját(os) stratégiájuk is van* a vállalkozásfejlesztés kérdéseiben. Ebben eltérő *eljárásokat* alakítottak ki a kisvállalkozások egyes csoportjai tekintetében; megrendeléseikkel pedig e kör – különösen a közepes(sé válók) – számára jelentős *megrendelőként* is lépnek fel. Mivel a kisvállalkozás és a lokális piac kapcsolata felmérésükben igazolást nyert, ez a helyes megoldás, nem a központi célprogram.

A balközép kormány működésének egyik ellentmondásaként az általános vállalkozáspártolás a nagyvállalatok *egyoldalú* kedvezményezésére szűkülte és torzult. Ez különösen egyértelmű a főntebb már tárgyalt közvetett, a költségvetésben meg sem jelenő, egyedi alkukhoz kötődő mentességeknél, hiszen ezek a kisvállalkozások számára általában szóba se jöhetnek. Ezt csak súlyosbították a kisvállalkozásokat időről-időre sújtó – a hatóságok buzgalmát és önigazolását szolgáló – behajtási kampányok.²² A kisvállalkozókat sújtó korlátozásokat átfogóan és rendszeresen föltárta a Kisvállalkozásfejlesztési Intézet EU-megrendelésre készült elemzése (Kállay-Kissné-Vörös, 1997), ahol konkrét megoldási javaslatok is megfogalmazódtak.²³

A korábban már tárgyalt – különösen az üzemanyag- és a telefonhasználatot sújtó – költségszámolási szigorítás, az adóbecslés módszerének kiterjesztése, az alkotmányossági okból utóbb megszüntetett (de a külföldi fizetésekre ma is érvényes) készpénzkorlátozás, a társadalombiztosítás inkasszós (azonnali beszédvényezési)

joga (vitatott jogállású tételeknél is), a jogos adóvisszatérítés más befizetések megtörténtétől való függővé tétele csak a legkirívóbb példái a jogállamiság igen sajátos felfogását megjelenítő vállalkozás-sújtó intézkedéseknek. A minőségtanúsítás kötelezettsége is messze meghaladja azt a kört, mint amit a bizonyítható és belátható közérdek megkövetelne (például a porcelánárura is érvényes). Teljesen bevett dolog, hogy egyes közterheket kirovó előírásokat *visszamenőleges hatállyal* érvényesítenek. Jelentős az egyes részletelőírások közti összehanghiány is, ami ugyancsak nem erősíti a jogkövető magatartást.²⁴ A kisvállalkozások adminisztratív terhei és közterhei egyaránt évről-évre nőnek (a vállalkozás-élénkítő ideológia hangoztatása mellett). Különösen a személyi jövedelemadó végrehajtási rendelkezései követelik meg a túldokumentálást, nem kevesebb mint hétféle (!) nyilvántartást előírva. Miközben a nemzetközi vállalatok – helyesen – kitüntetett fogadtatásban részesülnek, kisebb cégek alkalmazottai hónapokon át nem kapnak tartózkodási engedélyt, és a hatósági zaklatások sem ismeretlenek. A felsoroltak a szocialista örökség konkrét példái, ahol a kisvállalkozás eredendően bűnös tevékenység, amivel szemben a büntető igazságszolgáltatás egyetlen megengedett álláspont.

Kézenfekvő, hogy a korlátozások vonzóvá teszik a második gazdaságot,²⁵ utóbbi versenye pedig – a hatóságok nyomásához társulva – két malomkő közé préseli a kis cégek sorát, és kiszorítja őket a legalitás kereteiből. Az alacsonyabb és átláthatóbb közterhek mellett az egyik legjobb érv az, hogy ily módon csökken a második gazdaság eszközeinek igénybevételére irányuló készletelés. Ezzel szemben a második gazdaság felé visz, ha a hatóság a nagy botrányok – például a rendőrségi központ építése körüli visszaélések feltárása – esetén sem lép fel keményen a bizonyított visszaélések ellen. Ez – a büntetés csekély kockázata és a nagy halak példája – igen erős ösztönző.

Az üzleti vállalkozások támogatásával egyenértékű lehet – főleg hosszabb idő távlatában – a *nonprofit szervezetek tevékenységének fölkarolása*, főleg a szolgáltatások körében. A szakirodalom megoszlott atekintetben, hogy ezek az idő múltával szükségképp „normális” nyereségszerző tevékenységekké alakulnak át vagy sem. Miközben a fejlődő országokban a vállalkozás „érés” kézzel foghatóan erős irányzat, a jóléti társadalmakban a posztmaterialista értékrend terjed tömegesen. Ebben a mainál sokkal tágabb tere nyílik a jótékony célú, a szabadidős, a társasági és más, nem haszonelvű tevékenységeknek, az élet számos területén. Például a testedző

egyleteknek, a társasházaknak, a gyerekefelügyelő közösségeknek vagy épp a polgárőrségnek lehetne – exterritoriális érvek alapján – adókönyvitéseket és egyszerűsített nyilvántartást engedélyezni. Az öreg- és beteggondozás otthoni rendszere összehasonlíthatatlanul humánosabb és olcsóbb is a ma túlsúlyos kórházi nagyüzemi ellátásnál. E területeken bizonyára indokolt lenne az adóhatóság népszerűsítő feladatainak leadása.

A hitelezői érdekérvényesítés erősítése, különösen a követelésekhez és a jelzáloghoz való hozzáférés erősítése, a bírói út hatékonyságának javítása a kisvállalkozók elemi érdeke, ugyanis ők azok, akik nem tudnak több évre elhúzódó pert/pereket elviselni, főleg inflációs környezetben nem.

Az irodalomban élénken vitatott kérdés a *piaci infrastruktúra közpénzekből való fejlesztésének* célszerűsége. Egyfelől – főleg a tervgazdaságból jövet – nem is lehet kérdéses, hogy ilyesmire szükség van. Másfelől a piacgazdaságban nemcsak az idő, az információ is pénz, főleg ha azt üzleti döntéshez fölhasználható hírként értelmezzük. Ezért *releváns* információt valószínűleg nemigen fognak közhasznú vagy jótékonyági alapon megosztani, hanem annak (is) piaca, ára van. Így pedig igencsak kétes, mit nyerhetnek a kis cégek azon, ha Seattle-től Hong-Kongon át Johannesburgig contact point-okat és információs központokat állítanak fel közpénzen.²⁶ Itt megtudható a főváros és a kormányfő neve, az évi átlagos hőmérséklet és csapadékmennyiség, de *ettől* a valódi kis vállalkozások *piacra lépése* még semmivel sem lesz könnyebb. Ezzel szemben a *versenyszabályok* mainál hatékonyabb érvényre juttatása,²⁷ nem utolsó sorban a mérleghitelesség, a mérlegnyilvánosság érvényesítése és az effajta üzleti információk *szabad hozzáférhetősége* bizonyára csökkenthetné a kisebb cégek üzleti kockázatait.²⁸

Ebből a szempontból különösen fontos lehet az orosz tapasztalat. A világbanki tanácsokat követve az országban létrejött a kisvállalkozás-fejlesztés teljes, nyugatról ismert eszközrendszere. A gyakorlati tapasztalatok felmérése (Golikova-Avilova, 1997) azonban a *tartalom és a forma* közt tág mély *szakadékról* számolt be. Például azt az előírást, hogy a közbeszerzések 15 %-át kisvállalatoknak kellene megkapniuk, a pult egyik oldalán állók sem ismerték. Az újonnan alakult vállalatok egyik fő célkitűzése épp az, hogy a hatóságokkal semmiféle kapcsolatuk ne legyen. A hatóságok szerint a vállalkozók által beadott támogatási kérelmek fele még a formai követelményeket sem üti meg, tartalmi elemzés esetén (pl., hogy arra kérik-e a pénzt, amire meghirdették)

még kisebb az elfogadható arány. A magánvállalkozók körében a nyugatról ismert vállalkozásfejlesztési formák, így a képzési hozzájárulás, az újítástámogatás, a lemaradó népcsoportok támogatása az 5 %-os támogatottsági/jóváhagyási szintet is alig érte el. A vállalkozók szerint a hatóságokat az önkényes magatartás, a határidők be nem tartása és a felülbírálati kérelmek elutasítása jellemzi. Ha tehát a *bizalomhiány* a vállalkozó és a hatóság közti viszony meghatározó eleme, akkor ezen csak az eljárások *áttekinthetősége* és *nyilvánossága* segíthet; ezek léte vagy hiánya sokkal fontosabb, mint az, hogy egy-egy ösztönző hogy van kialakítva. Ez a felismerés hazánkra is biztosan érvényes, márcsak a hatóságok „szokásos” büntető, oktató-nevelő alapállása miatt is.

Néhány záró megjegyzés

A kisvállalat-fejlesztésről szólva az eddigiekben szembeállítottuk a normatív és a leíró megközelítést. A kutatás egészének, a leíró tanulmányok mondandójának megelőlegzésével arra a nem épp mellbevágó eredményre jutottunk, hogy *gyors és látványos megoldás nincs*. Az egy-egy szakmára, területre szabott vagy általános támogatási programok/olcsó hitelek hatékonyságát nem sikerült igazolni. S bár követelni bárki követelhet a demokráciában bármit – így pénzt is,²⁹ ezt a bevett makrogazdasági érvek alapján nem lehet elfogadni. Az irreális tervek elejtése ezzel szemben hasznos lehet. Ilyen a személyi jövedelemadó – és általában az adóbehajtás – decentralizálásának már többször megbukott ötlete, főleg ha azt a területi önkormányzat még differenciálhatná is, vagy a vagyonadó többször is csődöt mondott gondolata (a PM tervezetetről ld. *Népszava*, 1998. május 30., *Világosság*, 1998., július 24. és Várkonyi, 1998.).

Néhány egyszerű, ám nehezen megvalósítható eredményre jutottunk. Ha a keresési, az adminisztrációs, és más, szabályozásból fakadó általános költség átlag fölött sújtja a kisvállalkozásokat, akkor minél eredményesebben deregulál a kormányzat, annál kisebb lesz e cégek *belépési költsége*. Minél komolyabban veszik – és így a gyakorlatban is érvényre juttatják – a civilizált piacgazdaság meghatározó vonásait, így a tisztességes versenyt, az átlátható szabályokat, ez egyszerű és mindenkit egyformán kötő előírásokat, a hatóságok elszámoltathatóságát, a *nyilvánosságot*, az *externalitás* alapján (és hatékonysági ellenőrzés mellett) hozott kormányzati intézkedések elvét, annál könnyebb lesz a kisvállalkozók élete.

Magyarországon az elmúlt években különösen szélesre nyílt az olló egyfelől a szabadpiaci elvek hirdetése,

másfelől az említett alapelvek mellőzése között. A nagy cégek egyoldalú kedvezményezése, a magánmonopóliumok elfogadása, ezzel párhuzamosan aránytalan adminisztrációs és közterhek kiszabása a *szabályozási* kudarcc tankönyvi példái közé sorolható, s ekképp sürgősen orvosolandó.

A dereguláció gyökeres szakítást jelentene a szocialista örökséggel. A kisvállalkozás büntetését egyszeri, egyedi mérlegelésre kevés teret hagyó szabályozással kellene fölváltani. Ez nem lesz népszerű a pénzügyi hatóságoknál.

Minden egyebet változatlanul feltételezve nemigen lehet érzékelhető köztehercsökkentésre számítani. Hosszabb távon azonban mód lenne az államháztartás kiadásának fegyelmezettebb és célzottabb alakítására, és a megmaradó közterhek eredményesebb behajtására. Így viszont *három-öt év távlatában érezhető konszolidált köztehermérséklés mehet végbe*, feltéve, hogy a megtakarításokat más célokra nem költik el (különösen a transferek növelésétől tartózkodnak). Ez a technikai lehetőség viszont csak következetes kiadáscsökkentő és reformpolitikával váltható valósággá.

A kisvállalkozások szempontjából áttörést hozhatna, ha a szabályozási gyakorlatban betartanák egy sor – ma is meglevő – *törvény szellemét*, nemcsak a betűjét, így a közbeszerzésben, a pénzügyi információszolgáltatásban, az államháztartásban, a versenypolitikában, a vállalkozások bejegyzésében és a cégnyilvántartásban, az adatszolgáltatásban és az információs önrendelkezés területén.

Az empirikus résztanulmányok lehetőséget adnak a kisvállalkozások *növekedési esélyeinek korábbiaknál derülátóbb megítélésére*, a nemzetközi vállalatokkal való együttélésük sikeresebb útjainak kialakulására. Ezt erősítik az infláció mérséklődését és a belső piac magához térését hosszabb távra valószínűsíthető folyamatok és a területi önkormányzatok egyre sikeresebb vállalkozásfejlesztési gyakorlata is

Elemzésünk kiemelte: a kisvállalkozás *a társadalom láthatatlan tőkéjének* (social intangibles) *fontos eleme*. Ez a magyar társadalom két pontján különösen fontos. A társadalom leszakadó részében ez a szegénység leküzdésének járható útja, egyben a közbiztonság és a társadalmi kohézió erősítésének is eszköze. A felső-középrétegekben pedig nő az egykori bujkáló, egyensúlyozó vállalkozók helyén *a középvállalattá érni képes és hajlandó cégek* köre. Nem kevésbé fontos a nonprofit szervezetek támogatása, különösen a humán szolgáltatások egyre szélesebb körében. Ez megnyitja az útját a jelenleg pazarló és elidegenedett módon ellátott egészségügyi, idős ellátási, közösségi, gyerekgondozási, környezetvédelmi, önvédel-

mi és szabadidő-eltöltési tevékenységek költséghatékony és egyedi arculatú ellátása előtt is.

Fenntartásainkat kell hangoztatnunk az érdekképviselések azon törekvéseivel szemben, amelyek a deregulálás, az egyszerű és áttekinthető szabályok követelésén túlmennek. Azok a kezdeményezéseik (Varga, 1998), amelyek a minőségfejlesztési, beszállítói, innovációs programok, olcsó hitelek, minisztériumi ajánlati listák, helyi hozzáadottérték-arány előírása révén látnák a kiutat, vagy ellentétesek a WTO/TRIP/EU szerződésekkel, vagy nyílt pénzszerzési akciók csupán. Ha az effajta pénzszerzés közhasznúnak bizonyulna – amit még sosem láttam meg-

győzően igazolva – a támogatásnak közvetlennek, célzottnak, nyilvánosnak és időben (előre meghatározott degresszió szerint) csökkenőnek kell lennie, külső auditorok által ellenőrzött végrehajtás és nyilvános elszámolás mellett.

A felsorolt javaslatok gyengéje az, hogy tőlük csak fokozatos javulás várható, és az is csak hosszabb időn át, stabil gazdaságpolitikai vonalvezetés mellett. Ez nem minden időpontban népszerű, nem minden törvényhozó által érthető. S épp e tekintetben emlékeztet az OECD országokban két évtizede általánossá vált gazdaságelméleti és gazdaságpolitikai konszenzusra.

MELLÉKLET

A Magyarországon bejegyzett vállalkozások számának alakulása

(előző év = 100 százalék)

1. táblázat

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1990-1997 1990=100%
Jogi személyiségű vállalkozások	179	132	123	118	115	117	116	538
Nem jogi személyiségű vállalkozások	153	135	139	124	120	116	107	528
Társas vállalkozások összesen	165	133	131	121	118	116	111	533
Egyéni vállalkozások	130	119	114	113	102	94	89	168
Mindösszesen	135	121	117	115	105	100	95	218

Forrás: Ipari Szemle, 1998/2. 48. old.

2. táblázat

A magyar vállalkozások méret szerinti megoszlása a foglalkoztatottak száma szerint

	mikro 1-10	kicsi 11-20	közepes		nagy 300-	összesen
			21-50	51-300		
1991.XII		97,62	1,09	0,89	0,39	100,00
1992.XII		97,92	1,02	0,79	0,26	100,00
1993.XII	95,10	3,20	0,88	0,65	0,17	100,00
1994.XII	95,54	2,81	0,89	0,63	0,13	100,00
1995.XII	96,89	1,57	0,88	0,55	0,11	100,00
1996.XII	96,86	1,65	0,89	0,50	0,10	100,00
1997.XII	96,74	1,74	0,94	0,49	0,09	100,00

Forrás: mint az 1. táblázatnál

3. táblázat

A működő vállalkozások megoszlása jogi személyiségük szerint
(1997 December)

	mikro	kicsi	közepes	nagy	összesen
Kft.	14,81	1,70	0,37	0,04	16,91
Rt.	0,20	0,10	11,07	0,07	0,49
Közkereseti társaság	0,47	0,01	0,00	0,00	0,49
Betéti társaság	15,92	0,20	0,011	0,00	16,13
Szövetkezet	0,33	0,19	0,15	0,01	0,68
Más közös forma	1,01	0,02	0,00	0,00	1,04
Társas vállalkozások	33,59	2,29	0,65	0,13	36,66
Egyéni vállalkozások	63,14	0,20	0,01	0,00	63,34
Összesen	96,72	2,50	0,66	0,13	100,00

Forrás: mint az 1. táblázatnál

4. táblázat

A magyar vállalkozások területi megoszlása
(az év végén)

Megye	1995.		1997.		arányszámok
	vállalkozások száma	részarány	vállalkozások száma	részaránya	
Budapest	170687	28,18	215164	29,30	1,13
Bács-Kiskun	30566	5,05	35301	4,81	-0,24
Baranya	23860	3,94	29083	3,96	0,02
Békés	20223	3,34	22470	3,06	-0,28
Borsod	2908	14,80	22969	3,13	-1,67
Csongrád	26792	4,42	32467	4,42	0,00
Fejér	22224	3,67	26708	3,64	-0,03
Győr	26464	4,37	30831	4,20	-0,17
Hajdú-Bihar	26516	4,3 8	31966	4,35	-0,02
Heves	15501	2,56	17950	2,44	-0,11
Jász-Nagykun	18842	3,11	21701	2,96	-0,15
Komárom	17316	2,86	30820	2,84	-0,02
Nógrád	9235	1,52	10260	1,40	-0,13
Pest	57863	9,55	73247	9,98	0,42
Somogy	19378	3,20	23497	3,20	0,00
Szabolcs	25319	4,18	29257	3,98	-0,19
Tolna	13170	2,17	15323	2,09	-0,09
Vas	13329	2,20	15852	2,16	-0,04
Veszprém	21093	3,48	24881	3,39	-0,09
Zala	18335	3,03	23178	3,16	0,13
Összesen	605794	100,00	734236	100,00	0,00

Forrás: Ipari Szemle, 1998/2. 49 o.

5. táblázat

A vállalkozói hitelállomány alakulása

	1994 December		1997 Október		százalék 1997 1994
	Mrd Ft	kisvállalkozások aránya	Mrd Ft	kisvállalkozások aránya	
Kisvállalkozási hitel	89	10.17	64	3.79	71.91
Teljes hitelállomány	875		1690		193.14
Kisvállalkozási betét	31	5.59	65	7.08	209.68
Teljes betétállomány	555		918		165.41
Kisváll. nettó hitelállomány	58	18.13	-0,5	-0.06	
Teljes hitelállomány	320		772		241.25

Forrás: mint a 4. táblázatnál

6. táblázat

A vállalkozások által fizetett adók megoszlása Magyarországon

Vállalkozói kategória	adó (Mrd Ft)			megoszlás (százalék)		
	1992	1994	1995	1992	1992	1995
Mikro	15	28	26	23,4	24,6	26
Kicsi	9	20	18	14,7	17,7	18,1
Közepes	11	19	24	16,9	16,4	24,3
Nagy	29	47	32	45,0	41,3	31,6
Összesen	63	115	100	100,0	100,0	100,0

Forrás: Külgazdaság, 1998/1. 54 o. adóhivatali adatok alapján.

7. táblázat

A vállalkozói adókedvezmények megoszlása Magyarországon

Vállalkozói kategória	összeg (Mrd Ft)			megoszlás (százalék)		
	1992	1994	1995	1992	1994	1995
Mikro	12,3	2	0,6	36,4	5	3,1
Kicsi	5,5	3,6	1,4	16,3	9,3	7,1
Közepes	7,1	10,8	3,5	21,2	27,5	18,1
Nagy	8,8	22,8	13,9	26	58,2	71,7
Összesen	33,7	39,2	19,4	100,0	100,0	100,0

Forrás: mint a 6. táblázatnál

8. táblázat

A vállalkozói támogatások alakulása Magyarországon

Vállalkozói kategória	összeg (Mrd Ft)			megoszlás (százalék)		
	1992	1994	1995	1992	1994	1995
Mikro	5,8	13,3	19,4	16,9	19,1	21,2
Kicsi	2,7	8,2	10,3	7,9	11,7	11,3
Közepes	8,5	19,9	21,9	24,8	28,5	23,9
Nagy	17,3	28,4	39,8	50,4	40,7	43,5
Összesen	34,4	69,8	91,5	100,0	100,0	100,0

Forrás: Külgazdaság, 1998/1. 55. o.

9. táblázat

A vállalkozások átlagos nettó adóterhelése*

	1992	1994	1995
Mikro	-0,30	0,67	0,23
Kicsi	0,10	0,55	0,30
Közepes	-0,43	-0,57	-0,04
Nagye	0,10	-0,08	-0,37
Összesen	-0,09	0,09	-0,05

*Megjegyzés: nettó terhelés = adó-támogatás-adókedvezmény/a nettó bevételre vetítve.

Forrás: mint a 8. táblázatnál

Hivatkozások

- Ábrahám Á.,-Tóth I. J., (1996): Jövedelemszerkezet és az adótehermegoszlás. *Közgazdasági Szemle*, 43. évf. 4. sz. 277–302. old.
- Balázs J., (1998): Az iparvállalatok strukturális átalakulása. *Társadalmi Szemle*, 53. évf. 6. sz. 95–103. old.
- Bencze V., (1998): Vállalkozói típusok és a tervezés. *Statistikai Szemle*, vol. 76. évf. 2. sz. 165–174. old.
- Benedek T., (1997): Vezetési dilemmák közép vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 28. évf. 5. sz. 56–60. old.
- Borszéki Zs., (1998): A belpiac perspektívái. *Közgazdaság*, 42. évf. 5. sz. 4–15. old.
- Bruszt L.,-Stark, D., (1998): *Postsocialist Pathways*. Cambridge and N.Y.: Cambridge University Press
- Cotter J., (1996): Distinguishing between poverty alleviation and business growth. *Small Enterprise Development*, 7. évf. 2. szám, 49–52. old.
- Chikán A., (1997): Vállalati háló a magyar gazdaságban. *Gazdaság-Vezetés-Vállalkozás*, (6–7.) sz. 25–33. old.
- Diczházi B., (1998): A magyar gazdaságnövekedés szektorai. *Valóság*, vol. 41. és 5. sz., 20–26. old.
- D. N. (1998): Szigorítják a közbeszerzést. *Magyar Hírlap*, június 5.
- Dóczy L., (1998): Átfogó felmérés az EU-csatlakozás eredményeiről és feladatairól. *Üzleti* 7, 3. évf. 22. szám
- Éder I.,-Fertő I.,-Herbst Á.,-Mohácsi K., (1998): *Kisvállalkozások az agrárszektorban*. Budapest: MVA Kutatási Füzetek, 8. sz., 44. old.
- Fónagy J., (1998): Nem vagyok elméleti ember (Marnitz, I. interjúja). in: *Népszava*, július 25.
- Gábor R. I., (1994): *Kisvállalkozás Magyarországon – virul, vagy satnyul?* *Közgazdasági Szemle*, 41. évf. (7.–8.) sz. 709–721. old.
- Gergely I., (1998): Tíz éves az adóreform. *Közgazdasági Szemle*, 45. évf. 4. sz. 333–352. old.
- Golikova, V.,-Avilova, A. (1997): State support for the development of small business in Russia's regions. *Communist Economies and Economic Transformation*, 9. évf. 3. szám, 423–431. old.
- Holden, P. (1996): The enabling environment for Latin-American business. *Small Enterprise Development*, 7. évf. 3. szám, 28–36. old.
- Jarvis, S.,-Pudney, S., (1996): Redistributive policy in a transition economy: the case of Hungary. In: Newbery, D. szerk.: *Tax and Benefit Reform in Central Europe*. London: Centre for Economic Policy Research, 49–84. old.
- Kállay, L. és társai (1997): *A kis- és közép vállalkozások helyzete. 1997. évi jelentés*. Budapest: Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, 18. old.
- Kállay L.,-Kissné Kovács E.,-Vörös T., (1997): *A kisvállalkozások adminisztratív terheinek mérséklését szolgáló deregulációs intézkedések*, I. és II. rész *Ipari Szemle*, 17. évf. 5. szám. 66–68. old. és 6. szám 52–55. old.
- Kaufmann, D. (1997): The missing pillar of a growth strategy for Ukraine: institutional and policy reforms for private sector development. Harvard Institute for International Development, Development Discussion Paper, 603. szám, 37. old. (Szept.)
- Koltay J., (1993): Tax reform in Hungary. in: Székely P. I.,-Newbery D. M., szerk.: *Hungary an Economy in Tranisiton*. Cambridge – N. Y.: Cambridge University Press, 249–269. old.
- Kornai J.,-Csontos L.,-Tóth I. Gy. (1997): *Adótudatosság Magyarországon*. Századvég, új folyam, 1. évf. 2. szám
- Kőhegyi K., (1998): *Kisvállalkozások a nagyvállalatok mellett a kilencvenes években*. *Közgazdaság*, 42. évf. 1. szám, 45–60. old.
- Laki M., (1998): A növekedés kis motorjai? *Üzleti* 7, 3. évf. 23. szám
- McLaren, J., (1998): Black markets and optimal avoidable taxation. *The Economic Journal*, 108. évf. 448. szám, 665–674. old.
- Miklós L., (1998): A jövedékiadó-törvény a vártnál kedvezőbb hatott. Marnitz, I. interjúja. In: *Népszava*, május 13.
- Müller, K. (1998): The new pension orthodoxy and beyond – reforming old-age benefits in Central Europe. Budapest: Kopint-Datorg Discussion Papers, 50. szám (március)
- Nagy G., (1998): Gyenge a hazai adómorál. *Népszava*, május 20.
- Nitsch, M., (1996): Pension reforms in Latin-America. Genf: II. Reports and Studies, 1. szám
- Román Z., (1997): *Vállalkozás- és kisvállalkozás-kutatás*. *Vezetéstudomány*, 28. évf. 12. szám, 47–53. old.
- Román Z., (1998): *Az EU csatlakozás és a kis- és közép vállalatok szerepe*. *Közgazdasági Szemle*, 45. évf. 1. szám, 69–83. old. – újraközli: *Gazdaság*, 1998. tavasz
- Semjén A., (1998): *A magyar adórendszer a kisvállalatok szemzőgéből*. *Közgazdaság*, 42. évf. 6. sz., 27–47. old.
- Sóvári M.,-Tinnyei M., (1997): Szigorítanak a rokkantsági nyugdíjak rendszerét. *Népszava*, május 4.
- Székács A., (1998): *A kisvállalkozások támogatása az USA-ban*. *Vezetéstudomány*, 29. évf. 5. szám, 39–43. old.
- Tibor Á., (1997): *Vállalkozás-támogatás – lesz-e nálunk is evidencia?* *Gazdaság-Vezetés-Vállalkozás*, 5. sz. 17–25. old.
- Tinnyei M., (1998): *Az adóhivatalhoz került a tb-járulék beszédese*. *Népszava*, ápr. 17.
- Torecko, J.,-Kolshorn, R., (1996): Promoting entrepreneurship – the CEFÉ method. *Small Enterprise Development*, 7. évf. 4. sz. 39–48. old.
- Tóth I. J., (1998): *A magyar vállalatok tulajdonosi és piaci kapcsolatai*. *Közgazdasági Szemle*, 43. évf. 6. szám, 591–615. old.
- Varga J., (1998): *Nem a multiktól függ a versenyképesség*. (Bálint Tóth J., interjúja.) *Népszava*, június 2.
- Várkonyi I., (1998): *Reform értékű adóváltozások jövőre*. *Népszava*, július 29.
- Vereczkey Z., (1998): *Korrupciómentes közigazgatásra számít a*

Pest megyei kamara. (Varga E. interjúja). Napi Magyarország, június 3.

Voszka É., (1995): Az agyaglábakon álló óriás. Budapest: a Pénzügykutató Rt. és a Perfekt Rt. közös kiadása

Lábjegyzet

1 A tanulmány a CIPE/USAID által finanszírozott „Kisvállalkozások adózási és piaci környezete” című kutatás keretében született. Köszönettel tartozom Lányi Kamilla, valamint az 1998. jún. 26–27-én az EACES és a Konjunktúra Kutatási Alapítvány által rendezett konferencia többi résztvevőjének észrevételeikért.

2 A részanyagok többsége a Külgazdaság hasábjain folyamatosan jelenik meg, ahol a műhelyvitákról is tájékoztattak. Részleteket a Magyar Hírlap és a Figyelő is közölt.

3 1988–93 között Magyarországon az álláshelyek negyven százaléka szűnt meg, azaz szinte minden második ember elvesztette állását, miközben minden negyedik fiatal nem is kezdett el rendszeres kereső munkába járni.

4 A dolgozók 20 %-a szervezett (főleg a közszolgálatban); az egyesületek után is féltucat munkaadói érdekképviselő marad, az ÉT-egyeségeket nem tartják be.

5 E felfogásban az állami állás elhagyása büntetendő, a vállalkozói kockázati prémium ismeretlen, a vállalkozó nettó jövedelemszintje a munkabérhez közelítendő. Az 1995. évi adókedvezmények ellen még 1998-ban, a legfelső bírói ítéletet követően is érezhető ellenállás jól mutatja, hogy az adóhatóság miként értelmezi a saját feladatát.

6 Ezt jeleníti meg a Jospin-kormány munkapiaci kezdeményezése: a több munkahely nem azt jelenti, hogy mindenkinek 8-tól 4-ig kell egy helyben ülnie.

7 Ezt az ötletet szinte egy időben vetette föl egy pénzügyminisztériumi vezető (Székács, 1998, 42. o.) és a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (v. ö. Népszava, 1998 ápr. 20.). A gazdasági minisztérium új államtitkára utóbb már csak (egységes szempont szerint) központilag koordinálná e különféle pénzek elosztását (Fónagy, 1998).

8 A Grameen-bank Banglades-ben az egyik legsikeresebb világ-banki fejlesztési kezdeményezésként rendkívüli eredményeket ért el épp e téren. Mivel a családi költségvetést a nők kezelik, kis ráfordítással nagy szegénységnyírást értek el.

9 Mint Tóth István János megjelenés alatt álló tanulmánya bemutatja, Budapesten és a nyugati országrészekén már 1997/98 fordulóján a vállalkozások bővítése előtt álló akadály a képzett munkaerő hiánya volt.

10 A külföldi verseny épp e vállalati kör számára egyáltalán nem helyettesítheti a potens versenypolitikát, amint Bara Zoltán résztanulmánya is igazolja.

11 Például a központi, az önkormányzati és az önrészesedési rész egy-egy harmados aránya (az utóbbi tételt az érdekképviselői hozzájárulás is csökkenthetné) a piaci feltételeknél kedvezőbb, de a pazarló ingyenes elosztást mellőző megoldás lehet adótanácsadói vagy számviteli, jogalkalmazási és piacismereti ügyekben.

12 A szabályozásnak általában és az adózási/támogatási politikának különösen nem lehet más alapelve, mint a tevékenységek és a szereplők közti semlegesség.

13 A Magyar Kézműves Kamara legutóbbi felmérése szerint egyébként – a kamarák által követelt – olcsó hitelek túlnyomó része is a sikeres, gazdasági vállalkozóhoz jutott (ismerteti: Népszabadság, 1998. július 25.).

14 Félrevezető, ahogy a pénzügyminisztériumi szakértők rendre csak az adóterhelés nemzetközi egybevetését végzik el, holott a társadalombiztosítási járulék, a szolidaritási járulék és hasonlók is tartalmilag adót/közterhet jelentenek. A vállalkozás szempontjából végső fokan a konszolidált, összesített közteher szint a perdöntő, nem pedig az, hogy ez milyen címeken sújtja.

15 Tudomásom szerint sem a pénzügyminisztérium, sem a vagyongyűnkötség nem rendelkezik – különösen naprakész formában – olyan kimutatással, ami konszolidáltan mutatja be azt, hogy az adófizetők összessége számára végeredményben mekkora áldozatot jelent(ett) az egyedi kedvezmények és mentességek sora. Az államháztartási törvény – és a makroökonómiai szempontok – szerint ezt az éves költségvetés szerves részeként kellene külön mellékletben a törvényhozás elé tární jóváhagyás céljából, évről-évre.

16 A Népszava 1998. évi 7. hó 29-i számában megjelent írás viszont állítja: 35 millió forintot mintegy 120 millió forint ráfordítással hajtottak be.

17 Az utóbbiak által a nehézkes és késői fizetés miatt érvényesített áremelések összességét sem vette számításba még senki, pedig inflációs környezetben és működő csődtörvény mellett ez aligha elhanyagolható nagyságú és arányú.

18 Ekkor minden olyan szabály automatikusan érvényét veszítette, amelyek érdekében három hónapon belül senki sem emelt szót. Így túlnyomórészt a törvények maradtak életben, a körlevelek, vezetői utasítások, tűzrendészeti előírások és más alacsony jogállású útmutatások jó része elhullott.

19 A jelenség felszámolódásáról empirikus alapon ld. Tóth (1998) részletes elemzését.

20 Ez tenné megvalósíthatóvá a kisvállalkozásfejlesztési intézet javaslatát ezen adatok elektronikus (és kölcsönös) lekérdezhetőségéről, ami az ügyintézését drasztikusan csökkentené. V. ö. Világ gazdaság, 1998. július 16.

21 Az a tény, hogy az 1995. évi adójogszabályok értékeléséről a Legfelső Bíróságnak kellett 1998 tavaszán jogegységi ítéletet hozni, már jelzi, milyen eltérő értékelésre adott módot az eredetileg kiadott szabályozás. 1998 augusztusában egyébként az APEH még mindig nem tudja, kinek kell fizetnie és mennyit...

22 Legutóbb épp 1998 nyarán számoltak be olyan esetekről, amikor ugyanaznap az APEH, a VPOP és a tb is ellenőrzött vállalkozókat. Forrás: Napi Magyarország, 1998. júl. 23.

23 Külön témakör lenne a mezőgazdasági kisvállalkozás helyzetének és sajátosságainak föltárása, ami kívül esett a jelen projektum keretein. A téma jó áttekintését adja Éder és szerzőtársai (1997).

24 Miközben a fogyasztóvédelem nem tudta bezáratni a hírhedten túlszámlázó vendéglátó helyeket, az adóhatóság, a KÖJÁL és a kereskedelmi felügyelet tetszőleges összegű bírság kiszabásával hetekre-hónapokra kiütheti a kiszemelt vállalkozót. Ha utóbbi esetleg rá is szolgált sorsára, az elintézés módja és önkényessége sokatmondó.

25 A hatásmechanizmus formális leírása Lackó Mária résztanulmányában olvasható.

26 Mint épp az osztrák példa mutatta, ily módon a formálisan leépült hivatali szféra káderei tudtak elhelyezkedni a magánszektorban. V. ö.: Világ gazdaság, 1998. júl. 22.

27 Ld. erről Bara Zoltán résztanulmányát.

28 A reállízing, a VWM, és a Postabank részvények tulajdonosai például ezt más tapasztalatból tudják.

29 Legutóbb az MKIK épp a kereskedőknek követelt ilyesmit; a búzaválság kapcsán pedig a termelők, s a forgalmazók. V. ö. Magyar Hírlap, 1998. július 23.

IMRE Tamás

SZINERGIA-MENEDZSMENT MINT A TARTÓS STRATÉGIAI VERSENYELŐNY MEGSZERZÉSÉNEK EGYIK MÓDJA

A szinergiákról, mint bizonyos – tágan értelmezett – erőforrások együttes kihasználásából származó előnyökről régóta hallhatunk, elsősorban a különböző vállalatok közötti viszonyokban, különösen a fúziók és vállalat-felvásárlások (mergers & acquisitions) esetében. Sokkal kevesebb szó esett/edik ugyanakkor arról, hogy a szinergia-menedzselés hogyan kapcsolódik a stratégiai menedzsmenthez, és hogy ezeket a szinergiákat (amelyek lehetnek vállalaton belüliek és vállalatok közöttiek is) hogyan kell/lehet azonosítani, értékelni és kiaknázni. A tanulmány célja elsősorban az, hogy e kérdésekre választ adjon.

Az általános definíció szerint szinergia az, amikor a részek összessége együtt nagyobb eredményt hoz létre, mint ugyanezen részek különálló működésének egyszerű összege.

„Vulgármatematikailag“ megfogalmazva: $2 + 2 = 5$. A gazdasági gyakorlatban a szinergia azt jelenti, hogy két vagy több vállalat, vagy gazdasági egység közös irányítás alatt nagyobb nyereséget érhet el, mint amekkorára az ezen vállalatok ill. egységek külön-külön működéséből származó haszon összessége. Megfelelően összehangolt irányítás mellett a részegységeket optimális cél elérésére lehet irányítani ahelyett, hogy szuboptimumok elérésére ösztönöznénk őket. Szinergián tehát az egymással kapcsolatban lévő vagy kapcsolatba hozható üzleti egységek közötti együttműködésből származó előnyöket vagy hátrányokat értjük. *A szinergiaelemzés célja, hogy a meglévő (kihasznált) és potenciális szinergikus hatásokat felszínre hozzuk és tudatosan erősítsük, s megteremtjük a feltételeit e szinergiák kihasználásának.* Ennek eredményeként a szinergiákat kihasználó vállalat pl. jelentős költségeket takaríthat meg, vagy éppen növelheti a bevételét, avagy más, eddig ki nem aknázott versenyelőnyhöz jut, pusztán a meglévő lehetőségek jobb kihasználásával.

A tanulmány első részében a stratégiai menedzsment és a szinergiamenedzselés kapcsolatával foglalkozom. A

szinergiák feltárásának és kiaknázásának témáját tekinthetnénk „önmagában való“ dolognak is, de – elsősorban nagyobb társaságok esetén, és ezen belül hangsúlyosan a többüzletes (ún. multi-business) társaságok esetén – nyilvánvalóan nem lehet elválasztani egymástól a stratégiai döntéseket a szinergia-menedzselési kérdésektől, hiszen több üzleti tevékenységnek egy társaságon belül tartása részben vagy egészben éppen az ezen üzleti tevékenységek közötti szinergikus hatások miatt éri meg a tulajdonosoknak.

A tanulmány további részeiben, a definíciók megadása után, a szinergiaelemzés egy – némiképp formalizálható – menetét ismertetem. A szinergiaelemzésnek ma még nincs olyan kiforrott módszertana, mint pl. a portfólió-elemzésnek. Az elemzés csak részben formalizálható, és begyakorlott mechanizmusok alkalmazása helyett sokkal inkább a problémára koncentráció és az ötletfelvetések dominálnak, mintsem a rutin. Intuitív, kreatív csoportmunka eredményeként kell megjelennie, ahol a csoport az adott területet jól ismerő szakemberekből áll. A csoportmunka egy közös alkotó módszer, pl: brainstorming, NCM lehet.

A szinergiaelemzés tárgya tulajdonképpen egy *optimalizálási feladat analógiájára* képzelhető el. A fő kérdés az, hogy a különböző üzleti egységek a meglévő erőforrásokat és az adottságaikat hogyan használhatják ki

közösen, hogyan oszthatják el egymás között oly módon, hogy ez az összjövödelmezőséget növelje, ugyanakkor kellő mozgásszabadságot hagyjon az egységek számára. A szinergiák és az optimalizálási feladatok nagyrésztben kapcsolódnak egymáshoz. A szinergia egy jelenség, az optimalizálás pedig az a tevékenység, amit a pozitív szinergiák kihasználása érdekében végzünk. Optimalizálás elképzelhető egy egységen belül is, de a szinergia mindig több egység közötti kapcsolat eredménye.

Itt és most a továbbiakban a vállalatban belüli szinergiák elemzésének egy lehetséges menetét ismertetem, hangsúlyozva, hogy a vállalatban belüli, illetve a vállalatok közötti szinergiák elemzésében *nincsenek* elvi különbségek.

A stratégiai menedzsment és a szinergia kapcsolata

A szinergiák keresése a több üzleti tevékenységgel rendelkező vállalatok esetében, illetve olyan üzleti döntések előtt, ami a társaság üzleti portfóliójának bővítésére irányul (fölvegyünk-e egy újabb üzleti tevékenységet vagy sem?) megkerülhetetlen. A tevékenységbővítést szokták diverzifikációnak is nevezni. A diverzifikációnak két típusát különböztethetjük meg: az ún. kapcsolódó diverzifikációt (related diversification), ahol a régi üzletek és az új üzlet között nyilvánvalóak a kapcsolódási pontok (ilyen pl. egy előre integrálódás), míg a másik típus a „klasszikus“ tevékenységdiverzifikáció (ún. unrelated diversification), amelyet nagy konglomerátumok, avagy befektetési alapok, vagyongazdálkodók valósítanak meg. Johnson és Scholes szerint a kapcsolódó diverzifikáció néhány fő indoka az alábbi:

- az ellátás biztosítása (mennyiség, minőség, ár/költség),
- a piacok ellenőrzése,
- információhoz jutás,
- költségsökkentés/megtakarítás,
- alapvető képességek (az ún. „core competency“) kiépítése, megszerzése, technológiához jutás,
- kockázatmegosztás,
- erőforrás-kihasználás.

Porter (1987) szerint egy többüzletes társaságban a stratégiának két szintje van: üzletági (avagy üzleti) szintű versenystratégia, és társasági stratégia.

A versenystratégia arról szól, hogy az egyes üzletek hogyan tudnak versenyelőnyre szert tenni, míg a társasági stratégia két, ettől eltérő kérdést (is) feszeget:

- mely üzletekben legyen benne a társaság, ill.

- a társaság központja/irányítói hogyan menedzseljék a társaság üzleti portfólióját.

A társasági stratégia tulajdonképpen arról szól, hogy a társaság egésze miért több, mint üzleti egységeinek egyszerű összege.

A társasági stratégia alaptételei:

- A verseny az üzletek/üzletágak között zajlik. A sikeres társasági stratégiának a versenystratégiákból kell kifejlődnie, azokat kell erősítenie.
- A több üzleti tevékenység fölállalása (a diverzifikáció) elkerülhetetlenül többlet költségeket és többlet korlátokat jelent az üzletágaknak.

A többüzletes társaság stratégiája akkor lehet sikeres, ha

- *valódi hozzáadott értéket képez az üzletágaknak*, olyan elérhető, érdemi, hozzáférhető értékkel bíró előnyök formájában, amelyek ellensúlyozzák a részben elvesztett függetlenség nyilvánvalóan meglévő/megjelenő költségeit, valamint
- a többüzletes tevékenységcsoport menedzselésével *többlet értéket kell adnia a részvényeseknek*, olyan „diverzifikáció“-val, amit ők maguk más – társaságon kívüli – módon nem tudnak elérni

R. M. Kanter szerint ezek a hozzáadott vállalati értékek az alábbi módokon jelentkezhetnek:

- méretgazdaságosság a megosztott funkciókból vagy eszközparkból,
- menedzsment-kompetencia, tapasztalat,
- szélesebb karrierlehetőségek, a legjobb emberek odavonzása és megtartása,
- információcsere a technológiáról és/vagy a piacokról, az (egyedül álló) üzletág által elérhető kutatási bázis szélesítése,
- az előrelátás, a jövőtervezés szélesebb bázison nyugodhat,
- közös értékek és standardok, amelyek növelhetik a teljesítményt.

Szintén Porter (1987) szerint a társasági stratégia kialakításának négy eleme van:

- 1) portfólió-menedzsment,
- 2) újrastrukturálás (restructuring),
- 3) képességek/készségek transzfere,
- 4) megosztott tevékenységek kialakítása/irányítása.

Az 1. és a 2. nem igényel kapcsolatokat az üzletágak között, míg a 3. és 4. elem igen, ezek az üzletek közti kapcsolatokat aknázzák ki. Ha a társasági stratégia

kialakításakor e négyből bármelyikkel is nem foglalkoznak, akkor a társasági stratégia sikertelen lesz.

Nézzük az egyes elemeket külön-külön:

1) A szintiszta portfólió-menedzsment azért problematikus, mert az egymáshoz kötődő, összekapcsolódó üzletágak száma növekszik, bonyolultságuk nő stb. Az ezen üzletek stratégiáinak egymástól független kialakítása lehet, hogy gyengíti az üzletek tényleges, elérhető teljesítményeit.

2) Az újrastrukturálás akkor eredményes, ha rossz helyzetben lévő üzleteket javít fel.

3) és 4): Ez a tulajdonképpeni szinergia-menedzsment. A megosztott tevékenységeknek alacsonyabb költségeket és/vagy javuló/növekvő stratégiai differenciációt kell hozniuk.

A stratégia és a szinergia szoros kapcsolatát, egymásba ágyazottságát több más szerző is megerősíti, így Ansoff(1965) is, aki úgy fogalmaz: „A cég termék/piaci stratégiája számos kulcsfontosságú elem együtteseként áll elő, amely a lehetőségek keresésén és értékelésén alapul. Ezen elemek egyike a szinergia.“ Ramanujan és Vartarajan szerint a profitmaximalizálás három módja: monopolpozíciók megszerzése, kockázatsökkentés, és a szinergiák kihasználása. Kanter még sarkosabban fogalmaz: „Egy többüzletes társaság létének egyetlen igazolása: a szinergia kihasználása.“

Mind a stratégiai logika, mind a cégek tapasztalata azt mutatja, hogy egy társaság a többüzletessé válással egyre nagyobb és nagyobb részvényesi értéket tud képezni, ha a stratégiája a portfólió-menedzselés felől a tevékenységmegosztás, a szinergia-menedzselés felé mozdul el. A megosztott tevékenységek és a transzferált képességek nem megkérdőjelezhető stratégiai feltevéseken alapulnak (mint a portfólió-menedzselés), hanem kézzelfogható dolgokon, ezért jó alapot képezhetnek az értékteremtéshez.

Ansoff (1965) egy empirikus tanulmány eredményeire hivatkozva állítja, hogy turbulens környezetben a (nem szinergista) konglomerátumok rosszabbul teljesítenek, mint a szinergikus (pl. vertikálisan integrált) vállalatok.

Az előzőekből elég egyértelműen kiviláglik: egy globalizálódó világban, ahol a termékek és szolgáltatások egymástól való függetlensége vagy kvázi-függetlensége egyre jobban csökken, fokozatosan és egyre nagyobb erővel jelentkezik a szinergiák kihasználása iránti igény.

Egy többüzletes társaság számára – éppen az üzleti tevékenységeinek összetétele, geográfiai elhelyezkedése, munkaerő-összetétele, sajátos alapvető képességeinek

(core kompetencia) összetétele, és számos más, stratégiaileg fontos tulajdonsága miatt – a sajátos, csak nála meglévő (szélesen értelmezett) erőforrásai szinergiáinak kihasználása saját(os), csak e társaságra jellemző, mások által nem (vagy csak nagy nehézségek árán) elérhető, stratégiai időhorizonton is tartós versenyelőnyök megszerzését és megtartását teszi lehetővé.

Definíciók

Igor Ansoff 1965-ben kiadott híres, mára alapművé vált könyvében, a Corporate Strategy-ben találkozhattunk először részleteiben is a szinergiával. Az Ansoff-i szinergiaértelmezés metódusa és leírása a következő:

$$ROI_1 = (S_1 - O_1) / I_1, \text{ ahol}$$

S_1 : a P_1 termék értékesítéséből származó árbevétel,

O_1 : a P_1 termékhez kapcsolódó működési költség,

I_1 : a befektetett tőke,

ROI_1 : a tőke megtérülése.

Ha az összes termék árbevétele, költsége és befektetése egymástól független, akkor

$$S_{\text{Total}} = S_1 + S_2 + S_3 + \dots + S_n = \sum S_i, \text{ és ekkor}$$

$$ROI_{\text{Total}} = (S_{\text{total}} - O_{\text{Total}}) / I_{\text{Total}}$$

A konglomerátumok, vagyongazdálkodó alapok, holdíngok esetén lehet igaz csak, hogy az üzleti tevékenységeik függetlenek, nincs közöttük kapcsolódási pont, nincsen szinergikus hatás.

A (többüzletes) társaságok többségénél viszont pl. érvényesül egyfajta méretgazdaságossági hatás, amikor ugyan $S_{\text{Separate}} = S_{\text{Total}}$, de $O_S \leq O_T$, és/vagy $I_S \leq I_T$, s ennek hatására $ROI_S \leq ROI_T$.

A beruházások adott szintje mellett ($I_S = I_T$), hasonló okokból fennállhat, hogy $S_S \leq S_{\text{Total}}$, és/vagy $O_S \geq O_T$, s ennek hatására $ROI_S \leq ROI_T$.

A társasági szintű szinergia definíciója Ansoff szerint: Egy társaságnak akkor van pozitív szinergiája, ha a cég teljes ROI-ja nagyobb, mint az egyes individuális üzleti egységei egyedüli megtérüléseinek összessége.

A szinergiák típusai Ansoff szerint (az előző ROI-formula elemeihez kapcsolódóan):

1) **Értékesítési szinergiák (S)**, amelyeknek forrásai: közös elosztási csatornák, közös értékesítési adminisztráció, közös raktározás, közös reklámozás, promóció stb.

2) *Működési (operating) szinergiák (O)*, amelyek forrásai: a létesítmények és a munkaerő jobb kihasználása, nagyobb kapacitáskihasználás, általános költségek fajlagos csökkenése, a közös tanulási görbe előnyei, nagytételű beszerzés stb.

3) *Befektetési szinergiák (I)*, amelyek forrásai: üzemek/gyárak közös használata, közös nyers- vagy alapanyag-készletezés K+F-transzfer a termékek/tevékenységek között, közös technológiai bázis, közös gyártás stb.

4) *Menedzsment-szinergiák*; ez nem nyilvánvaló a képletből. A menedzserek a különböző iparágakban/üzletágakban különböző stratégiai, szervezeti, működési és vezetési problémákkal szembesülnek; ezek tapasztalatai transzferálhatók.

A fentieket Ansoff mint potenciális szinergiákat sorolta fel.

Későbbi művében Ansoff (1990) némiképp más csoportosításban és tartalomban sorolt fel szinergiákat:

- 1) A termelő funkciók (termelés, marketing, K+F stb.) közti képességek megosztása: *funkcionális szinergia*,
- 2) A jövőbeli versenystratégiák közti hasonlóságok pl. differenciálási stratégiák: *stratégiai szinergiák*,
- 3) A társasági és üzleti menedzsment közti hasonlóságok és komplementaritások: *menedzsment-szinergiák*.

Számos más szerző is definiált különböző szinergia-típusokat, amelyek között azonban nincs jelentős különbség. Így pl. Jauch és Glueck szerint négy fajta szinergia van:

- *értékesítési (marketing) szinergia* (értékesítési munkaerő, raktár, elosztás stb.),
- *befektetési szinergia* (üzem, készletezés, K+F, gyártás stb.),
- *működési szinergia* (kapacitáskihasználás, személyzet, FNOK stb.),
- *menedzsment-szinergia* (problémamegoldás transzfere).

Trautwein szintén három szinergia-típust definiált:

- *Pénzügyi szinergia*: alacsonyabb tőkeköltséget igényel. Ennek három elérési módja van:

- 1) A társaság szisztematikus kockázatának csökkentése, vagyis a diverzifikáció.
- 2) A vállalat méretének növelése, ami a tőkéhez való hozzájutást könnyítheti meg.
- 3) Belső tőkepiac megteremtése („belső bank”), amely kitűnő információs helyzetet, és ezért hatékonyabb tőkeallokációt jelent.

- *Működési szinergiák*: a különböző működési egységek kombinálásából származhatnak.

Költségek csökkenése és/vagy egyedi(bb) termékek/szolgáltatások előállítására lehet a következménye.

- *Menedzsment-szinergia*: az egyik menedzsment-csoport többre, jobbra képes, és e tudástranszfer megvalósítható.

Chatterjee három fajta szinergiát definiált: a tőkeköltségre ható pénzügyi szinergiát, a termelési költségekre ható operatív szinergiát, és az árak alakulására ható ún. „collusive” szinergiát.

Mindezek, valamint az eddigi szakmai tapasztalataim alapján szerintem a *szinergiáknak négy csoportja van*:

- működési* (termelési, termék-előállítási, ill. szolgáltatás-nyújtási) szinergiák,
- marketing-szinergiák,
- pénzügyi szinergiák, és
- menedzsment-(irányítási) szinergiák.

Működési szinergia esetén a vállalat termelési kapacitásainak-erőforrásainak közös működési területeit, közös adottságait, szükségleteit illetően érhetőek el együttes optimumok. A működéssel, azaz a termékek/szolgáltatások előállításával/nyújtásával kapcsolatos *fő tényezők*, amelyekkel kapcsolatban a *közöset*, a közösen jobban kihasználható keressük. A működési szinergiák potenciális forrásainak (nem teljességre törekvő) felsorolását tartalmazza az *1. táblázat 1) pontja*.

Marketing-szinergia esetén a közös üzleti/piaci fellépésből, az elosztási-forgalmazási csatornák közös használatából, a közös vevőkezelésből stb. származnak előnyök. A marketing-szinergiák potenciális forrásainak (szintén nem teljességre törekvő) felsorolását tartalmazza az *1. táblázat 2) pontja*.

Pénzügyi szinergia esetén a különböző üzleti területek pénzügyi alapjainak egyesítése, ill. a pénzügyi folyamatok összehangolása csökkenti a külső források igénybevételének szükségességét. Ez jelentheti a pénzügyi tevékenység bármely elemét. A pénzügyi szinergiák potenciális forrásainak felsorolását tartalmazza az *1. táblázat 3) pontja*.

Menedzsment-szinergia esetén a különböző vezetési szintek közötti hasonlóságok keresése, hasonló irányítási-

* Természetesen a marketingtevékenységek és a pénzügyi tevékenységek is működési funkciók, de a rövidség miatt választottam a működési szinergia elnevezést, a pontosabb, de nagyon hosszú „a termeléshez és a termék-előállításához szorosan tartozó/kapcsolódó működési szinergiája” helyett.

koordinálási feladatok területén; az adottságok és tapasztalatok kihasználása hozhat többlet hasznot.

Ilyen hasonlóságokra példa lehet a következőkben felsorolt vezetési gyakorlat:

- gyorsan változó környezetben való vezetés,
- új technológiák bevezetése, ill. alkalmazása,
- kemény piaci feltételek melletti vezetés,
- agresszív, kockázatvállaló üzlet vezetése,
- jól bejáratott üzletben/érett iparágban való vezetés.

A működéssel, a marketinggel, a pénzügyi folyamatokkal, ill. a menedzsmenttel kapcsolatos *fő tényezők* listája – amelyek a különböző típusú szinergiák forrásai lehetnek – az 1. táblázat, 4) pontjában szerepelnek.

Az 1. táblázatban szereplő (szélesen értelmezett) erőforrások azok, amelyekkel kapcsolatban a keresztkapcsolatokat és a szinergikus módon megosztható erőforrásokat keressük. Ennek folyamatáról szól egyébként a 4. fejezet.

E szinergia-fajták esetenként teljesen egyértelműek, tipikusnak mondhatók, más esetekben részben átfedik egymást, és nehezebben felismerhetők.

A szinergiák azonosítására és kihasználására irányuló tevékenység folyamata

Mint az az előzőkből – a definíciós részből – némiképp sejthető, a további (a szinergiák azonosítására és kihasználására irányuló) tevékenység konkrét lépéseinek leírásából pedig nyilvánvalóvá válik, vannak a szinergiákkal kapcsolatban lépten-nyomon visszaköszönő *kulcsszavak, kulcsfontosságú kategóriák*: erőforrások, hasonlóság, megosztás, keresztkapcsolatok, kritikus kapcsolatok, értéknövelés, versenylőny.

A szinergiák kihasználását megcélzó tevékenység folyamata véleményem szerint a következő lehet:

1. A szinergikus kapcsolatok azonosítása,
2. A szinergiák (gazdasági) értékelése,
3. A szinergiák kategorizálása és rangsorolása,
4. A szinergiák kihasználása.

A szinergikus kapcsolatok azonosítása

A szinergikus kapcsolatok azonosításához az alábbi feladatokat kell elvégezni:

- a meglévő erőforrások elemzése,
- a keresztkapcsolatok megkeresése,
- a kritikus keresztkapcsolatok azonosítása,
- a vélhető szinergiák tartalmi körülhatárolása.

A meglévő erőforrások elemzése

A szinergiák azonosításának első lépéseként elemezni kell a vállalat erőforrásait. Erőforrásokon az elemzés során mindazon erőforrásokat, adottságokat, képességeket, tevékenységeket értjük, amelyekkel egy vagy több üzletág, részleg, és egy vagy több funkcionális irányító egység is rendelkezik vagy rendelkezhet. Ezek a (tágon értelmezett) erőforrások lehetnek pl. az alkalmazott-használt technológiák, berendezések, know-how-k, alkalmazási rendszerek, ismeretek, a munkafolyamatok során használt eljárások, a munkatársak szakismeretei, a személyi kapcsolatok stb. Az előző részben (ill. az 1. táblázatban), amikor azt mutattuk be, hogy az egyes szinergiafajták milyen tényezőkre vonatkozhatnak, éppen ezen – tágon értelmezett – erőforrásokra adtunk egy lehetséges (de nem teljes körű) felsorolást. A szinergikus jelenségek ezen erőforrások közötti kapcsolatokon, ezek egymás közti megosztásán keresztül jutnak érvényre. A szinergiaelemzés tulajdonképpen ezen erőforrások optimális kihasználásának a keresése.

A szinergiaelemzésekhez bemenő adatként azt kell végiggondolni, hogy:

- melyek az egyes tevékenység-egységek feladatai, s hogyan lehet ezeket a feladatokat részekre bontani,
- melyek az egyes egységeknél meglévő erőforrások (tétéles felsorolással), és ezek csoportosítása,
- hogyan vannak ezen erőforrások fölhasználva, és
- hol vannak olyan területek, tevékenységek, adottságok, amelyeket két vagy több egység közösen tud kihasználni.

Ugyanakkor – mint ahogy Goold, Campbell és Alexander (1994) rámutatott – csak az, hogy pl. két üzletág azonos vagy hasonló technológiát használ, még egyáltalán nem jelenti, hogy a működésük bármilyen mértékű/tartalmú összehangolásának vagy ezek közös tulajdonlásának automatikusan szinergikus hatása van, vagy ilyen hatása lehet.

Keresztkapcsolatok keresése

A keresztkapcsolatok vizsgálatakor azokat az elemeket keressük, amelyek a más-más által használt erőforrásokban hasonlóak vagy közösek, és potenciálisan lehetséges a megosztásuk.

Az azonosításhoz egy jó kiindulópont: a klasszikus, Porter-féle értéklánc.

Porter (1987) szerint az értéklánc alapján két olyan típusú keresztkapcsolatot lehet definiálni, amely szinergiát képezhet:

- a társaság azon képessége, hogy készségeket, képességeket, tudást, vagy tapasztalatokat tud transzferálni az üzletágak, az üzletágak értékláncai között,
- a társaság azon képessége, hogy bizonyos tevékenységeket megosztva végezzenek üzletágai (pl. azonos logisztikai hálózatot használjanak).

Másik művében Porter (1985) szerint az üzletágak közötti lehetséges keresztkapcsolatoknak három fő típusuk van:

- ‚kézzelfogható‘ (ún. tangible) keresztkapcsolatok,
- ‚nem kézzelfogható‘ (ún. intangible) keresztkapcsolatok,
- versenytársi keresztkapcsolatok.

Ezek kölcsönösen nem zárják ki egymást.

Az ún. ‚kézzelfogható‘ keresztkapcsolatok a hasonló, egymáshoz kapcsolódó (ún. related) üzletágak értékláncaiban lévő tevékenységek megosztásában rejlő lehetőségekből származnak. Egy üzletág potenciálisan bármelyik értéktevékenységét megoszthatja bármely másik üzletág értéktevékenységével, az elsődleges és a másodlagos tevékenységeken belül is. Bizonyos nyersanyagokat közösen lehet kezelni, közös lehet a technológiafejlesztés, lehet egyesített az értékesítési csapat, lehet közös az elosztási rendszer stb. Közös vevők, értékesítési csatornák és egyéb tényezők is lehetnek a két üzletág között; az üzletágak megoszthatják az értékesítési erőt, ezzel pl. lehetővé téve, hogy alacsonyabb legyen az értékesítés költsége, vagy hogy a vevőnek egyedi vagy összetettebb csomagot kínáljanak.

A kulcs: a tevékenység megosztása. A megosztás jelenti a potenciált a költségsökkentéshez, ha az értéktevékenység költsége pl. méretgazdaságosságtól, tanulási görbétől, vagy a kapacitás-kihasználtságtól függ. A megosztás javíthatja a kapacitás-kihasználtságot, ha pl. a különböző üzletágak különböző időben használják ezeket (ld. pl. éven belüli, eltérő szezonális és a raktározás összekapcsolása).

Ezek a keresztkapcsolatok tehát az általam működési, marketing- és pénzügyi szinergiának nevezett szinergiák forrásaira vonatkoznak (ld. az 1. táblázat 1)-3) pontjait), ezen tényezők hasonlóságára, azonosságára irányuló vizsgálatot kell tehát végeznünk.

Az ún. ‚nem kézzelfogható‘ keresztkapcsolatok a különböző értékláncai közötti készségek, képességek, menedzsment know-how-k transzferjét tartalmazzák. Az ilyen keresztkapcsolatok az általános (generikus) készségek transzferjein keresztül vezetnek versenyelőnyhöz. A generikus tudás átadása bárhol jelen lehet az érték-

láncai között. A tudástransfer megváltoztathatja azt a módot, ahogyan a transzfer célpontját jelentő üzletág addig működött, megváltoztathatja a versenyzés módját, és erősítheti versenyelőnyét.

Az ilyen típusú keresztkapcsolatok azonosítása könnyebb, ha az alábbiak hasonlóak vagy azonosak:

- hasonló vagy azonos generikus stratégia,
- hasonló vagy azonos típusú vevők,
- az értéklánc hasonló (pl. soktelephelyes működés),
- hasonló és fontos értéktevékenység (pl. kormányzati kapcsolatok).

Ez tehát az általam menedzsment-szinergiának definiált szinergiatípus forrásainak, fő tényezőinek keresztkapcsolati elemzését jelenti; ld. az 1. táblázat 4) pontját.

A versenytársi keresztkapcsolatok az olyan riválisok jelenlétéből származnak, amelyek egy céggel ténylegesen vagy potenciálisan egynél több iparágban/üzletágban versenyeznek. Ezek az ún. multipoint-versenytársak szükségszerűen összekapcsolják az iparágakat, mert az egyik iparágban meglévő akció kihathat a másikban lévőre.

E keresztkapcsolatok természetesen a marketing-szinergiákhoz járulhatnak hozzá, e kapcsolatok kihasználása azok egy részét jelentheti.

Porter (1985) szerint a ‚kézzelfogható‘ és a versenytársi keresztkapcsolatokat viszonylag könnyen lehet értelmezni, könnyen köthetők a versenyelőnyhöz, és könnyebb a kiaknázás is. A „nem kézzelfoghatóakat“ nehezebb felismerni és kiaknázni is.

Vizjak a keresztkapcsolatok azonosításához – az értékláncon túlmenően – ún. „affinity group“-okat definiál, amely olyan üzleti egységek csoportja, amelyek közös vagy hasonló termékekkel és/vagy piacokkal rendelkeznek. Vizjak szerint *termék-hasonlóságokat* az alábbi területeken lehet keresni: termelési technológia, gyártási folyamat technológiája, termelési környezet (pl. tűzveszély, nagy tisztaság), ellátó források, közös anyagok, komponensek, K+F, gyártás, gyártási overhead, karbantartás, energiaellátás, míg *piachasonlóságokat* az alábbiakban: a végfogyasztók köre, versenytársak, vevők, geográfiai régiók, fizikai elosztórendszer, rendelés-szervezés- és nyilvántartás, kiszolgálás stb.

Láthatjuk, hogy ismét visszatértünk az 1. táblázatban összefoglalt erőforrás-tényezőkhöz.

A keresztkapcsolatok azonosításakor tehát azokat a tényezőket, elemeket keressük, amelyek hasonlóak vagy közösek két vagy több egység között.

Elsődlegesen a működési és marketing-keresztkapcsolatokat, az ezekre vonatkozó tényezők közös pontjait

kereshetjük meg (pl. értékláncok összehasonlításával); a menedzsment-szinergiák keresésére ilyen metódust nem igazán tudunk alkalmazni, hanem a működési, ill. marketing-kapcsolatok vizsgálatánál állapíthatunk meg vélhetően menedzsment-szinergiákat. A pénzügyi szinergiák keresésénél a belső pénzügyi folyamatokat kell áttekinteni.

Az egyes üzleti és irányítási tevékenységek (csoportos alkotó műhelymunka keretében történő) módszeres, tételes végigtekintése után lehet azonosítani a közös, vagy potenciálisan közös tényezőket (pl. azonos értékesítési csatornák közös kezelésének lehetősége, azonos vagy hasonló termelőberendezések karbantartásának közös lehetősége stb.)

A 2. táblázat 1. oszlopa tartalmazza a megosztás lehetséges formáira vonatkozó példákat (természetesen szintén nem teljességre törekvő módon).

A kritikus keresztkapcsolatok azonosítása

Az elemzési munka további részében egyenként kellett értékelni e keresztkapcsolatokat, s egyenként ítéltük meg azt, hogy az adott kapcsolat vélhetően szinergikus tartalmú-e vagy sem. A megítéléskor nagyon fontos arra is figyelni, hogy ne csak a jelenlegi, hanem a potenciális helyzeteket is figyelembe vegyük. Pl. egy, az értékesítési csatornákra vonatkozó keresztkapcsolatnál ne csak azt azonosítsuk, hogy melyek a közös értékesítési csatornái két különböző terméknek, hanem azt is, hogy a *jövőben, potenciálisan* milyen új, közös értékesítési csatornák érhetőek el, s esetleg csak éppen együtt érhetőek el.

Porter (1985) szerint az erőforrások (pl. készségek) transzferálása csak akkor javítja az érintett üzletek versenyképességét, ha az üzletek közötti hasonlóságok megfelelnek három feltételnek:

- 1) A hasonlóságok jellege elég jelentős ahhoz, hogy a megosztott erőforrások érdemiek, értékesek legyenek egymás számára,
- 2) A transzferálni kívánt képességek fontosak a versenyelőny szempontjából (pl. kritikus sikertényezőt érintenek),
- 3) Az ilyen erőforrások a versenyelőny jelentős nagyságú forrását jelentik.

Vizjak szerint azok a keresztkapcsolatok minősíthetők kritikusaknak, amelyek:

- a működési költség jelentős mértékére/hányadára vannak hatással,
- a költség- vagy margin-driverekre hatnak.

Vizjak szerint a fő driverek: méretgazdaságosság, tanulási görbe, kapacitáskihasználtság.

Ezt véleményem szerint feltétlenül ki kell egészíteni a részvényesi értéket generáló hét fő hajtóerővel. A részvénytulajdonosi értéképítés alapvető értéképítő elemei, az ún. *értékképzési hajtóerők* az alábbiak:

- értékesítés növekedési rátája; definíciója: adott évi nettó értékesítési árbevétel/előző évi nettó értékesítési árbevétel,
- üzemi/üzleti eredmény profitrátája (operating profit margin); definíciója: kamat- és adófizetés előtti üzemi/üzleti eredmény/nettó értékesítési árbevétel,
- társasági nyereségadó kulcsa,
- forgótőke/forgóeszköz-beruházás,
- állóeszköz-beruházás,
- tőkeköltség, és
- az értéknövekedés/az előrejelzés időtartama.

Mindezt ld. részletesebben Imre T. hivatkozott tanulmányában.

Azokat a keresztkapcsolatokat, amelyek:

- *jelentősen befolyásolhatják az értékteremtés nagyságát,*
- *stratégiai fontosságúak (pl. kritikus sikertényezőt érintenek), és*
- *vélhetően szinergikus tartalmúak,*

vagyis az együttes, valamilyen módon összehangolt koordinált működés/tevékenységvégeztés együttes jövedelmezősége, optimuma esetleg nagyobb, mint a szuboptimumok összege (avagy az együttes-koordinált működés költsége kisebb), nevezzük *kritikus keresztkapcsolatoknak*.

A vélhető szinergiák tartalmi körülhatárolása

Az előző lépések hatásaként vélelmezett szinergikus kapcsolat üzleti/működési tartalmát pontosan körül kell határolni. Ekkor az alábbi kérdésekre kell választ adni:

- Mire terjed ki a vélt szinergia? Milyen eszközre, működési módszerre, folyamatra, tevékenységre stb.?
- Kiket érint ez a szinergia?

A szinergiák (gazdasági) értékelése

Ahhoz, hogy az egyes szinergiák érdemben megítélhetőek legyenek, a szinergiák értékét valamilyen pénzügyi kategóriában meg kell adni (árbevétel-növekedés,

költségcsökkenés, adózatlan eredménynövekedés). A gyakorlati tapasztalatok szerint az egyes szinergiák többségénél ezt többé-kevésbé meg is lehet tenni, bár esetenként jelentős bizonytalanságokkal.

Egy szinergikus kapcsolat fontosságának üzleti szintű értékeléséhez feltétlenül meg kell válaszolni a következőket:

– Mekkora a szinergia teljes (vagy részleges) kihasználásával elérhető gazdasági eredmény?

– Milyen gazdasági kategória formájában nyilvánul ez meg (beruházási igény csökkenése, költségcsökkenés, árbevétel-növekedés stb.)?

– Mennyi az előzőekből következő becsült eredménynövekedés?

– Egyszeri eredményjavulást okoz-e a szinergia kihasználása, avagy az eredmény időben folyamatosan jelentkezik? Ha az utóbbi, akkor hány évig tart ez?

Amint arra Goold, Campbell és Alexander (1989) is rámutatott, a szinergiák keresése sokszor vezetett csalódásokhoz, elsősorban a vállalatfelvásárlások és a fúziók utólagos értékelésekor. A fő hiba: a szinergiák értékét/hozzáadóját túl-, míg a kihasználás költségét alulértékelték.

A probléma lényege: a potenciális előnyöket viszonylag jól lehet számszerűsíteni, a potenciális hátrányokat (lévén szervezeti és menedzselési kérdések) elég nehéz. E költségek tipikusan/ elsődlegesen szervezeti költségek, amiket nehéz kvantifikálni, ezért aztán a legtöbb cég hajlamos ezeket elhanyagolni.

A szinergiákra vonatkozó előny-hátrány-elemzéssel Prahalad és Doz, valamint Porter (1985) foglalkozott részletesebben.

◆ Az interdependens üzletek közös irányításából, vagyis a szinergiák kihasználásából származó legfontosabb előnyök a következők:

• *Költségcsökkenés és a hozzáadott érték kontrollja*

A források megosztása csökkenti a költségeket. Kevésbé nyilvánvaló előny, hogy az értéképződés láncát/folyamatát jobban kontrollálhatják. Ilyen lehetőség pl. az aktív ármenedzselés. A közvetítők vagy a beszállítók árrésének egy részét meg lehet szerezni, a vevői alkupozíció erősebb/koncentráltabb volta miatt.

• *Technológiai integritás*

Egy technológiailag orientált többüzletes társaság hajlandó elviselni a koordinációs költségeket, a megszerzett technológiai integritásért cserébe. A technológiai

integritás ugyanis tartalmazhatja a képességet arra, hogy kritikus know-how-t házon belül tartson. Ezen túlmenően, a műszaki ismeretek egy kritikus tömegben felüli mértéke megkönnyítheti a termékfejlesztést, minőségdiktálónak válást.

• *Globális/multinacionális infrastruktúra fenntartása*

A globális/multinacionális verseny stratégiai kérdésként vet föl számos olyan témát, amelyek megosztása előnyökkel járhat: globális márkanév, elosztási költségek, gyártási jelenlét, szervizhálózat stb. Gyakran egy ilyen jellegű multinacionális infrastruktúrális háttér fenntartása meghaladja egy üzletág erejét, és csak nagy társaságok „ernyője” alatt működtethető hatékonyan.

• *A verseny természetének befolyásolása*

Számos üzletben a versenytársak szélesítik a termékválasztékot. A széles termékválaszték lehetővé teszi, hogy keresztfinanszírozzanak termékeket és üzleteket, alkuelőnyöket harcoljanak ki a szállítóknál, és a „core”-technológiát általánossá tegyék számos üzletükben. A keresztfinanszírozás lehetőségei arra sarkalltak számos céget (pl. 3M, HP, Matsushita), hogy újragondolják a decentralizációs filozófiájukat.

• *Kormányzati szervekkel való alkupozíció erősítése*

Ennek több formája is van. Például egy többüzletes társaságnak lehetősége van egy adott országban/régióban való megjelenése, odatelepedése, ottani munkaerő alkalmazása fejében adóengedélyeket, privilégiumokat kérni, a kormányzati szektor kizárólagos beszállítójává válni (egy időre), avagy a termékszerkezet szélesítésével járó új beruházásokért, a helyi munkaerő garantált foglalkoztatásáért cserébe a versenytársakat korlátozó vámintézkedéseket kapni stb.

◆ *A szinergiák kihasználásával kapcsolatos legfontosabb költségek/hátrányok:*

• *Koordinációs költségek*

Relatíván legkönnyebben a koordinációs költségeket lehet megérteni. Az üzletágaknak koordinálni kell olyasmiket, mint pl. a beszállítás ütemezése (az ún. scheduling), prioritások felállítása, problémák megoldása. A koordinációs költségek időbeli, személyzeti és pénzügyi költségek lehetnek.

Az emberi erőforrások megosztása folyamatos koordinációt, míg az egyesített beszerzés általában semmi mást nem igényel, mint időszakos kommunikációt a beszerzendő inputok mennyiségét és minőségét illetően.

• *Kisebb figyelem az üzletekre*

A top-menedzsment kevésbé fókuszál az üzletekre, ha szinergiát menedzsel. Ez a szinergia-kihasználás egyik legalapvetőbb költsége. A szinergiák kihasználása több menedzsmentidőt, gyakran több menedzsmenti szintet és több bizottsági találkozót igényel. Gyakran a menedzseri figyelem a „szervezeti fogaskerekerek olajozására” fordítódik a verseny helyett. A prioritásokról, forrásallokációról, transzferárakról és egyéb hasonló témákról folytatott tárgyalások jelentős időt és figyelmet kötnek le a menedzsment részéről. A belső fókusz a szinergikus költségek egyik nagy tétele lehet.

• *A rugalmasság elvesztése*

Az üzletek növekvő száma egyre inkább megkívánja a rugalmasság, a gyors válaszadó képesség javítását. Azok az üzletek tudnak gyorsan reagálni, amelyek diszkrét, különálló egységek.

A rugalmatlanságnak két formája van:

- a versenytárs új versenylépésére való válaszadás potenciális nehézsége/lassúsága,
- a kilépési korlátok gyarapodása.

A megosztás – s így két vagy akár több üzletág erősebb-gyengébb összekapcsolása – a korábbinál nehezebbé teheti a rugalmas válaszadást egy versenytárs lépésére. Ha interdependens üzletek csoportjának részévé válnak, akkor rugalmasságuk csökken. Az erőforrások megosztása pedig megemelheti a kilépési korlátot.

• *Az üzleti teljesítmények átláthatóságának elvesztése*

Egy egyedülálló üzlet teljesítményét relatíve könnyű megmérni. Ennek következtében, a teljesítményértékelés és a menedzserek motiválása is viszonylag egyszerű. A keresztkapcsolatokkal összefűzöttek teljesítményeinek megállapítása már jóval nehezebb. Egymástól függő üzletek esetében, ahol a források meg vannak osztva, a közös költségek, a transzferárak stb. még az elszámolásokat is „elmaszatolják”. Mivel a menedzserek nem teljesen önállóan hozhatják meg a döntéseiket (pl. árról, volumenről), ezért nem tehetők teljesen felelőssé az üzletmenetrel szemben.

• *Redukált/csökkentett innováció*

Az innováció és a vállalkozókészség akkor virágzik, ha a szervezeti rendszer a „szabad cselekvés” szellemében működik. Ha az innovatív ötleteket meg kell tárgyalni más üzletekkel, és a forrás-allokációhoz mások jóváhagyása is szükséges, az egyeztetéseknek gyakran éppen a vállalkozókészség válik áldozatává.

• *A kompromisszumok költségei*

Egy tevékenység megosztása igényelheti azt, hogy ez a tevékenység (a megosztás után) olyan módon folyjon, ami nem optimális egyik üzletág számára sem. Az értékesítési munkatársak munkájának megosztása pl. jelentheti azt, hogy az eladó kevesebb figyelmet fordít mindkét üzletág termékeire, és az egyes termékekről kevesebbet tud, mintha csak egy üzletág termékeivel foglalkozna. Ez a fajta költség lehet elhanyagolhatóan kicsi, de lehet olyan nagy is, ami lenullázza, sőt akár negatívba is fordíthatja a megosztás előnyeit. Az első esetre lehet példa egy márkanév megosztása/kiterjesztése egy új termékre, míg a második esetre lehet példa a teljes logisztikai rendszer megosztása.

Mint mindezekből is kitűnik, egy-egy konkrét szinergia kihasználásának megkezdése előtt alaposan számba kell venni a potenciális előnyöket és hátrányokat, nehogy később kellemetlen meglepetésben legyen részünk. A 2. táblázatban bemutatott elvi példák reprezentálják a potenciális megosztásokat, a potenciális verselőnyöket, és azok potenciális költségeit/korlátait. A potenciális költségeket illetően a táblázatban külön nem szerepelnek a koordinációs költségekre vagy a menedzsmenti fókusz változása miatti költségekre vonatkozó példák, mert ezek általános (nem szinergia-fajtától függő specifikus) költségek.

A szinergiák kategorizálása és rangsorolása

Ahhoz, hogy az egyes szinergiák kihasználási sorrendjét meg tudjuk határozni, valamilyen rangsort kell fölállítani.

Egy szinergikus kapcsolat fontosságának üzleti szintű értékeléséhez három szempontot kell figyelembe venni:

- a szinergia teljes kihasználásával *elérhető gazdasági eredményt* (ez általában adózatlan eredménynövekedésként mutatkozhat meg),
- a szinergia kihasználásához szükséges lépések *költségét* (pl. extra koordinációs költségek, extra beruházások stb.),
- a szinergia kihasználásához szükséges időt.

Az egyes szinergiák kihasználási rangsorát e három tényező együttes figyelembevételével, egy háromdimenziós mátrix alapján lehetne a legkönnyebben elvégezni, s logikusan a szinergiák kihasználását azzal kell kezdeni, amelyre egyidejűleg igaz, hogy relatíve nagy eredménnyel kecsegtet, időben gyorsan és alacsony költséggel realizálható; vagyis a képzeletbeli mátrix mint „kocka” egyik felső sarkából lefelé, a túlsó sarok felé kellene haladni.

A három-dimenziós ábrázolás praktikus problémáit figyelembe véve az tűnik célszerűnek, hogy a fentebb említett három értékelési szempont külön-külön figyelembe véve, három külön rangsort állítsunk fel. Ezután csoportokat, klasztereket kell kialakítani, először a három külön rangsort figyelembe véve (rangsoronként három alcsoportot), majd a három rangsor három x három alcsoportját egybevetve egy végső csoportosítást kell elvégezni, amely egyben a tényleges kihasználtság sorrendiségére vonatkozó javaslat alapját is képezheti.

Habár mindhárom tényező meglehetősen bizonytalan, ill. (különösen az időt tekintve) bizonyos mértékben saját döntés függvénye, a három tényező értékeit becsülve, és a vállalati szintű diszkontrátát mint premisszát alkalmazva, az egyes szinergikus kapcsolatok becsült nettó jelenértékei (NPV) is kiszámíthatóak.

• *Az első rangsorolási tényező, az üzleti eredmény esetében a már korábban elkészített becslések eredményeit használhatjuk föl, s az (adózatlan) eredmény szerint alcsoportokat képezünk:*

- nagy eredménykhatású,
- közepes eredményű,
- kis eredménykhatású szinergiák.

(Az, hogy mi számít nagy, közepes avagy kis eredménykhatásnak, természetesen vállalatonként változik, de a vállalatot és az iparágat jól ismerő szakértők ezt meg kell, hogy tudják határozni.)

• *A második rangsorolási tényező, a költségek esetében háromféle extra költség merülhet föl:*

– az adott szinergia kihasználásának részletes elemzése, azaz egy kvázi-megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének költsége; ennek költségét – mivel belsőnek kell csinálniuk – gyakorlatilag nullának tekintettük

– a tanulmány elkészítése és a szinergia kihasználására (beleértve annak módozatát is!) vonatkozó végleges döntés után szervezési feladatok következnek; ennek költsége nullától néhány millió Ft-ig terjedhet

– az adott szinergia kihasználásához esetenként szükség lehet kisebb-nagyobb volumenű extra beruházásokra is; egyes szinergiák kihasználása esetén ez jelentős összeg is lehet.

A költségek tekintetében is három alcsoportot képezhetünk, az alábbi bontásban:

– csak a tanulmány elkészítésének, valamint minimális szervezési feladatoknak van költsége,

– a tanulmánykészítés mellett jelentősebb szervezési feladatok várhatók, érdemi (de előre most még nem becsült) költségekkel,

– az előző kettőn túl, beruházás/befektetés is szükségeltetik a szinergia kihasználásához.

• *A harmadik értékelési tényező, az idő esetében egy definíciós jellegű kérdés vetődik föl, nevezetesen: Melyik időpont tekinthető a szinergia kihasználása időpontjának? E kérdés megválaszolásához a szinergiák kihasználásának azt a természetes menetét vehetjük figyelembe, miszerint e folyamatban három fázis különíthető el:*

– Az elsőben a szinergia felismerése, azonosítása és a kihasználására vonatkozó döntés megszületése után egy, a *részletekre vonatkozó alapos elemzés* szükségeltetik, azoknak a kérdéseknek a megválaszolására, hogy (a durva előzetes becsléseken túlmenően) pontosan/pontosabban mennyi a szinergia értéke, hogyan (milyen megoldással) érhető el a becsült eredmény, és milyen költséggel. Ezen részletes elemzés időigényét nevezhetjük az első fázis időigényének (ekkor az adott szinergia-val még gyakorlatilag nem történik semmi).

– A második fázisban *megkezdődik a tényleges kihasználás*, sikeres megoldási mód esetén egyre növekvő eredménnyel, s e fázis végére a szinergia kihasználásának mértéke eléri a kitűzött mértéket.

– A harmadik fázis során pedig *a szinergia kihasználása mindvégig teljes körű*, a szinergia kihasználásának eredménye folyamatosan, azonos eredményszinten („rutinként“) jelentkezik, beépült a vállalat belső működési rendjébe.

Az első és a második fázis időigényét külön-külön is meg kell meghatározni, míg a harmadik fázis időigényét csak akkor, ha a szinergia időben korlátozott időtartamig „létezik“, s valamely (pl. műszaki) oknál fogva egy idő után maga a keresztkapcsolat, s így a szinergikus hatás is „elenyészik“.

Az egyes rangsorképző tényezők szerinti értékelés és csoportosítás után klasztereket kell kialakítani, a következő klaszterképző elemek szerint:

A kategóriájú szinergiák:

- közepes vagy nagy eredménykilátások,
- rövid megvalósítási időszükséglet,
- alacsony megvalósítási költség.

B kategóriájú szinergiák:

- közepes vagy nagy eredménykilátások,
- közepes vagy nagy megvalósítási időszükséglet,
- közepes vagy nagy megvalósítási költség.

C kategóriájú szinergiák:

- közepes vagy kicsi eredménykilátások,

- rövid megvalósítási időszükséglet, és
- alacsony megvalósítási költség.

D kategóriájú szinergiák:

- közepes vagy kicsi eredménykilátások,
- közepes vagy nagy megvalósítási időszükséglet,
- közepes vagy nagy megvalósítási költség.

A kategorizálás elvégzése, a becsült NPV-értékek kiszámítása és az egyes szinergiák megvalósítása/megvalósíthatósága függetlenségének szakértői megítélése után következhet a szinergiák *végső rangsorolása*, ami egyben kihasználásuk egyfajta sorrendjét jelentheti (ez vezetői döntések függvénye).

A szinergiák kihasználása

Az egész szinergia-dologban a legkritikusabb, legérzékenyebb rész: maga a kihasználás.

Ansoff (1965) szerint a probléma lényege, hogy a szinergikus hatások kiaknázásának módja zavaró, nem megszokott jelenség a társaságon belül. Ugyanő írja későbbi művében: „Az SBU-menedzserek nem lelkes szinergisták, mert a szinergiák kihasználása csökkenti szabadságfokukat.”

Ugyanerre mutat rá Goold, Campbell és Alexander (1994), amikor megfogalmazták az ún. „megvilágosodott önérdek paradoxonát”, amely így szól: „Az SBU menedzserek miért nem akarják önként kihasználni a szinergiákat, még akkor sem, ha racionálisan belátható, hogy a társasági eredmény javul?” A választ is megadhatjuk erre: a szinergiák kihasználása csökkenti az üzletági vezetés önállóságát, így a divízióegoizmus a szinergizmus ellen hat.

A szakirodalomban számosan hangoztatják, és személyes tapasztalataim is megerősítik azt, hogy *a kihasználás folyamatában a top-menedzsment szinergia iránti elkötelezettsége a legfontosabb tényező.*

Goold és Campbell (1989) írja, hogy az „erős vezetés (leadership) versus üzleti autonómia” dilemmája merül föl a szinergiák kihasználásakor: a szinergia kihasználására létrejött koordináló bizottság kevesebb kontrollt enged az üzletágvezetőknek a saját területükön, aminek autonómiavesztés és motivációcsökkenés a következménye.

Kanter szerint a szinergikus hatások növelésére irányuló erőfeszítések általában három elemet tartalmaznak:

- fókuszálni az értéktöbbszöröző dolgokra,
- érdekeltégségi rendszerbeni módosítások/eltolódások,

- kommunikációs és kooperációs kultúra, személyes kapcsolatok.

Az első elem ismerős: leadership a vezetés részéről. A szinergiák kihasználásakor lehetőleg olyan módot kell kialakítani, hogy minden ügy 'win-win deal' lehessen. A második elem fontossága is nyilvánvaló: a felsővezetők értékelésekor és javadalmazásakor a szinergiák kihasználását is bele kell 'komponálni' a rendszerbe.

A harmadik elem: a kommunikáció. A legtöbb szinergia-ötlet az egyszerű információcsereből indul ki. Ezen esetleges információcsatornákat kell kiszélesíteni és működtetni mindvégig, a bevonás, meggyőzés elemeit is hangsúlyozottan alkalmazva.

A szinergiák kihasználása az előző alfejezetben említett 1. fázisbeli feladat elvégzésével, vagyis egyfajta *megvalósíthatósági tanulmány* elkészítésével kezdődhet. A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésébe be kell vonni mindazokat (mindazon tevékenységek képviselőit/szakértőit), akiket a jelenben és/vagy a jövőben érinthet az adott szinergikus kapcsolat, azaz föl kell sorolni, hogy kiket, a társaság mely részlegeit (üzletág, osztály, főosztály stb.) érinti/érintheti és milyen mértékben.

Az *érintettség mértékére* két csoportot kell elkülöníteni:

- *elsődlegesen érintettek* azok, akik közötti kereszt-kapcsolat a szinergia alapja,

- *másodlagosan érintettek* pedig azok, akiknek a működését egyébként még érdemben befolyásolja/befolyásolhatja az, ha a szinergiát kihasználják (vagy éppen ellenkezőleg, teljességgel kihasználatlan marad).

Egy szinergikus kapcsolatról szóló megvalósíthatósági tanulmánynak feltétlenül meg kell válaszolnia a következőket:

- Mekkora a szinergia várható gazdasági eredménye?

- A szinergia kihasználásához milyen gyakorlati lépések szükségesek (tanulmány, felmérés, koordináció, beruházás, átszervezés stb.)?

- A kihasználás érdekében tett lépéseknek mekkora a költsége (pl. extra koordinációs költségek, extra beruházások stb.)

- A szinergia kihasználásához mennyi idő szükséges? Részletesen: az 1. 2. és 3. fázisokra?

- A szinergia kihasználására milyen megvalósítási megoldás(ok), módszer(ek) vehetők figyelembe?

- Mi az egyes alternatív megoldási módok közt a különbség (előnyök-hátrányok eredményben, költségben, időráfordításban vagy -szükségletben, műszaki megoldásokban stb.)?

Ezen általános kérdéseken túlmenően, a megvalósíthatósági tanulmányban természetesen fel kell tenni az adott egyedi szinergikus kapcsolatra jellemző, *speciális* kérdéseket, és a tanulmánynak tartalmaznia kell az ezekre adott/adható válaszokat is.

A szinergiák kihasználása különböző megoldásokkal, módszerekkel történhet, de ez *mindig valamiféle extra koordinációt jelent* (legalábbis a kihasználás legelső időszakában). A legtipikusabb *kihasználási módszerek* az alábbiak lehetnek (Vizjak és a saját tapasztalataink alapján):

– *Ideiglenes feladatorientált irányító csoport (ún. task-force*)*: az adott feladat végrehajtására alakított, s a feladat elvégzése után főszozló csoport; ilyet akkor érdemes létrehozni, ha a szinergia kihasználásának feltételeit, rendszerét, struktúráját stb. egyszeri feladatként kell kialakítani, s magának a kialakított rendszernek a működtetése jól telepíthető egy már meglévő szervezeti egységhez.

– *Horizontális állandó koordinációs bizottság*: több egység azonos tevékenységét koordinálja, állandó jelleggel, és szigorúan az adott szinergikus kapcsolat ügyeire korlátozódó hatáskörrel (pl. azonos vevőkkel való kapcsolattartást koordinál); ilyen állandó bizottságot olyan szinergiák menedzselésére érdemes létrehozni, amely állandó szervezeti közti összehangolást, egyeztetést kíván, ugyanakkor azok a konkrét tevékenységek, amelyeket e szinergia kapcsán az egyes részlegek végeznek, csak relatíve kis részét teszik ki az érintett egységek tevékenységének, avagy a szinergia kihasználására kialakított rendszer működtetése nem telepíthető jól egy már meglévő szervezeti egységhez.

– *Horizontális menedzsment-rendszer*: hasonló az előzőhöz, de azzal a nagyon lényeges különbséggel, hogy ez esetben már jelentős tevékenységbeli átfedés van az érintett két (vagy több) egység között, így a koordináció már nem szorítkozhat kizárólag a szinergiával szorosan összefüggő kérdések koordinálására, hanem egy általánosabb, szélesebb körű szervezeti közti koordinációra van szükség (ez egyfajta speciális mátrix-elemként is fel-fogható).

– *Üzletágak átszervezése/újracsoportosítása*: ez a meglévő üzletágak összevonását vagy különválasztását

jelent; e megoldást akkor érdemes választani, ha pl. a szinergia oly mértékű átfedés „eredménye”, hogy a kihasználása sokkal hatékonyabb, ha teljesen közös irányítás alá kerül a két üzleti terület.

– *Részleges központosítás*: egyes feladatok/tevékenységek végzését a vállalatirányító központ kiemeli az üzletágakból és központilag kezeli; e megoldást akkor érdemes választani, ha több/sok szervezeti egység működését érinti az adott szinergikus hatás, ugyanakkor egyikhez sem telepíthető jól az ezzel való foglalkozás és/vagy az ezért való felelősség, mert pl. sok egységet érintő az ügy, de mindegyik egység tevékenységének csak viszonylag kis hányadát érinti, vagy pl. sokaknál profilidegen a tevékenység. Ilyenre tipikus példa a központi R&D (kutatás-fejlesztés), a számítástechnika, vagy a központilag szervezett őrzés-védelem.

Még jól meghatározott, azonosított, definiált szinergiák is kihasználatlanul maradnak, ha a top-management nem tesz lényegi koordinációs-szervezési lépéseket a kihasználásuk érdekében.

Néhány gyakorlati példa

◊ Reuters – UPI fúzió

Jauch és Glueck szerepeltetik hivatkozott könyvükben a Reuters és a UPI fúzióját, mint egy jó példát egy sikeres szinergikus merger-re. A UPI erős volt az USA-ban, és nagyon jó nemzetközi telefotó szolgáltatása volt, ami a Reutersnek hiányzott; ezek jelentették a komplementaritás olyan elemeit, amit a UPI vitt a „házasságba”. A Reuters erős volt tőzsdei információszolgáltatásban; ez volt az ő legértékesebb „hozománya”. Mára az egyesült társaság a világ első számú hírszolgáltatójává vált.

◊ Az American Express

A Fortune magazin és R. M. Kanter leírásából ismerkedhetünk meg az American Express példájával.

Az Amex egy különösen figyelemreméltó és sikeres eset a szinergikus értéktöbbszöröződésre.

Az Amex 1982-től keresi tudatosan a szinergiákat. Az ügyvezető vezérigazgató, James Robinson 1982-ben nevezte prioritásnak a szinergiák kihasználását, és feladatul adta ki a helyetteseinek, hogy fejenként két-három szinergia azonosítását és kihasználását tervezzék be az éves terveikbe. 1987-re 260 ilyen ötletet próbáltak ki, és

* A „task-force” nehezen lefordítható fogalom; az amerikai katonai zsargonból származó kifejezés, a hadseregben egységes vezetés alatt álló, különleges feladattal megbízott harci különítményt, alkalmi harci köteléket jelent.

hetven %-uk működött. Az ötletek között volt: irodahe-lyek, adatfeldolgozási lehetőségek, piaci tapasztalatok megosztása, de az eseteknek kb. a fele arra irányult, hogy az alkalmazottak az egyik üzletág termékei mellett a másikat is árulják (ez a termékek ún. keresztmarketingje). Ez a megközelítés a decentralizáción nyugvó önkéntes együttműködésen alapult, és nem top-down parancsra épülő centralizáción.

1986-ban az Amex nettó profitjának kb. tíz %-a már a szinergiák kihasználásából származott. A részvényesi megtérülés 1986-ban az Amexnél 18.6 % volt, míg a három fő versenytársnál a következő: Citicorp 18.2 %, Sears Roebuck 12.5 %, Merrill Lynch 10.9 %.

➤ **Az amerikai nagybankok példája**

Robert Grant egy nem igazán a széles olvasóközönségnek szánt tanulmányt készített hat nagy amerikai bankház szinergikus „viselkedéséről”. A hat kiválasztott bank legfőbb adatai a mellékelt kis táblázatban olvashatók: Amerikai bankházak

A társasági éves jelentések alapján Robert Grant elemezte a szinergia-kihasználást. Tapasztalatainak legfőbb

Amerikai bankházak

név:	rangsor:	eszközérték (Mrd \$-ban):
Citicorp	1.	196
BankAmerica	2.	104
Prudential	3.	103
American Express	5.	99
Sears Roebuck	11.	66
Merrill Lynch	16.	53

Forrás: Fortune, 1987. VI. 8.)

eredményeit a következő kis táblázatos formában foglalhatjuk össze: Szinergia kihasználás

Mindezekből egyértelműen látható, hogy a nagybankok igen nagy erőfeszítést tettek a szinergikus lehetőségek kihasználására. Sőt, az is látszik, hogy – mivel számos szinergia kihasználására mindannyian törekedtek – a szinergiával „érintett” üzleti folyamatokban olyan változást idéztek elő, ami az egész iparági versenyt, a versenyben való viselkedést, a termékösszetételt stb. megváltoztatta, vagyis tartós versenyelőnyre tettek szert, új iparági normákat teremtettek, ezzel is megnehezítve konkurenseik helyzetét.

Szinergia kihasználás

A szinergia forrása:	A kihasználásukra tett akciók:	Mely társaságoknál szerepelt:
értékesítés	a termékek keresztértékesítése, a létesítmények közös használata	mind a hat, Sears, BA, Citi, ML
adattfeldolgozás és kommunikációs rendszerek	az eszközök megosztása	a Prud kivételével mindegyik
pénzügy	a pénzügyi eszközök „pool”-jának újraszervezése, központi hitelfelvétel és keresztfinanszírozás	Amex, Citi
kutatás	megosztott kutatási szolgáltatások, egy szervezetbe való centralizálás	Citi, BA, Amex, ML
általános menedzsment-ismeretek transzfere a divíziók/leányvállalatok között	top-menedzserek transzfere/rotációja	mind a hat
reputáció-transzfer	márkanév, cégnév transzfer	mind a hat
megnövelt kapacitások az innováció számára	új termékek bevezetése, kombinált szolgáltatások	mind a hat

➤ **A vertikális integráció szinergikus hatásai**

Munkahelyem, a MOL Rt. vertikálisan integrált olaj-, ill. gázipari vállalat. Az integráltságból származó előnyöket – mint mindennapi életünk, körülményeink részét – természetesnek véljük, érezzük. A mi iparágunk résztvevőinek nagy többsége (részben vagy egészben) vertikálisan integrált, aki pedig nem az, az arra törekszik, hogy egyre integráltabb legyen.

A vertikális integráltságnak rengeteg előnye, szinergikus hatása lehet. Ezek közül most azokat emeljük ki, amelyek az olaj- és gáziparban is értelmezhetők, és a MOL-ban is megvannak, vagy potenciálisan megteremthetők.

A vertikális integrálás szinergikus előnyei

A vertikális integrálás leggyakoribb előnye a közös termelésben, értékesítésben, beszerzésben irányításban elért megtakarítás vagy költségcsökkenés.

– *A belső irányítás, koordinálás megtakarításai.* Az összehangolt, közös irányítású működés költségei alacsonyabbak, az ütemtervezés, az egyenletesebb nyersanyag-ellátás, a szállítások egyenletesebb vagy speciális ütemezése miatt, valamint amiatt, hogy kevesebb tartalékot kell beépíteni az iparágba/vállalatba ahhoz, hogy az előre nem látható eseményekkel is meg lehessen küzdeni.

– *Információs megtakarítás.* Az integrált vállalatnak bizonyos piaci információkból kevesebbre van szüksége, vagy kisebb az információszerzés összes költsége, a nagymértékű belső átadás-átvételek, belső értékesítések miatt. A piac nyomkövetésének, a kínálat, kereslet, árak előrejelzésének állandó költségei a koordinált információszerzés miatt kisebbek.

– *A piac megkerüléséből származó megtakarítás.* Az integrálás révén megtakarítható a piaci ügyletekkel járó értékesítési, tárgyalási és szerződési-ügyleti költségek egy része. Főleg a belső értékesítés miatt a belső reklám és marketing is, ez is megtakarításként jelentkezik.

– *A kapcsolatok stabilitásából adódó megtakarítás.* A vertikális lánc tagjai tudják, hogy beszerzési, ill. értékesítési kapcsolataik stabilak, így hatékonyabb, szakosított eljárásokat alkalmaznak az együttműködésre (speciális készletezés, speciális nyilvántartás és ellenőrzés stb.)

– *A kínálat és/vagy kereslet biztosítása.* A vertikális integrálás biztosítja a vállalat számára, hogy éppen a kellő időben kapjon egy szükséges szállítmányt, ill. olyankor is felveszi a másik részleg a termékét, amikor arra egyéb keresleti okok miatt nem számíthatna. A kereslet/kínálat szabályozását azonban nem lehet/nem szabad a piaci ingadozások elleni tökéletes védelemnek tekinteni, hanem csak a piaci bizonytalanságokat csökkentő tényezőnek.

– *Mások alkupozíciójának ellensúlyozása.* Ha a vállalatnak olyan szállítókkal vagy vevőkkel van dolga, akik jelentős alkuerővel rendelkeznek (és ilyenek vannak, ld. iparági struktúraelemzés eredményei), akkor szinergikus hatású lehet az ő irányukba történő vissza-, ill. előre integrálás. Ha pl. a beszállító nyeresége vállalatnál belüli nyereséggé válik, akkor megtudhatjuk a ráfordítás tényleges költségét, ezáltal lehetővé válik az, hogy a vállalat maximalizálja az integrálás előtti két egység együttes profitját.

– *Belépési korlátok emelése.* A vertikálisan integrált vállalat léte önmagában magas belépési korlátot jelent az új belépők elé, részben azért, mert az integrált vállalat profitja (a belső optimalizálások miatt) általában magasabb, részben pedig azért, mert a vertikális vállalat el

tudja zárni a források, elosztási csatornák egy részét, vagy egészét az új belépő előtt.

– *Védelem a kizárás ellen.* Integrálásra akkor is szükség lehet, ha nincsenek ugyan pozitív hatásai, de az integráló lépéssel meg lehet akadályozni, hogy a vállalatot elzárják a szállítóktól vagy a vevőktől. A versenytárs(ak) integrálása pedig számos ellátási forrást, megrendelőt lekötöthet, akadályt képezve a többi versenytárs számára.

A szinergia-elemzés során mindezen tényezőket is végig kell tekinteni, s az adott elemzett egység esetén meg kell jelölni azokat a tényezőket, amelyek szinergikus hatásúak lehetnek az adott egység esetében.

A vertikális (és persze a horizontális) integráció eredménye mindezekon felüli működési, marketing, menedzsment- és pénzügyi szinergiákban is megmutatkozik.

♦ A MOL Rt. néhány szinergiája

A MOL Rt. szervezetileg – a központi szervezeteken kívül – két üzletcsoportra, és az ezeken belül lévő tizenkét üzletágra tagolódik. Az egyik üzletcsoport (az ún. upstream) foglalkozik a szénhidrogén-kutatással és -kitermeléssel, a csővezetéki szállítással, olaj- és gáztranzittal, földalatti gáztárolással, valamint földgáz, PB és egyéb gáztermékek nagy- és kiskereskedelmével. A másik üzletcsoport (az ún. downstream) foglalkozik a nyersolaj-importhal, a nyersolaj finomításával, valamint a finomítói termékek széles körének (benzinek, gázolajok, fűtőolajok, kenőanyagok, bitumenek, és még többszáz más termék) nagy- és kiskereskedelmével.

A MOL Rt. egyik fontos pénzügyi szinergiája abból a tényből (vagyis a vertikális integrálásból) származik, hogy a két üzletcsoport vezető termékeinek – egyik oldalon a földgáznak és a PB-nek, másik oldalon a benzineknek és gázolajoknak – az értékesítési szezonálitása éppen eltérő, ellentétes; pl. a földgáz 75 %-a a téli félévben fogy, míg a benzin- és gázolajfogyasztás tavasztól őszi erősebb, a téli félévben gyengébb. Az eltérő szezonálitás miatt a két üzletcsoport cash-ben (forgóeszközben) keresztfinanszírozza egymást, így a MOL Rt.-nek kevesebb rövidlejáratú hitelt kell fölvennie (vagy egyáltalán nem is kell ilyen finanszírozási eszközöz nyúlania).

Másik, szintén pénzügyi szinergia az, hogy a belső egységek (mint jogilag nem önálló szervezetek) közötti átadás-átvétel belső elszámolóárakon, tényleges pénzmozgás nélkül történik, így ezen pénzmozgás költségét (pl. banki ügyleti jutalék) nem kell megfizetnünk, valamint nem kell ezen átadások után ÁFA-bevallást és -visszaigénylést készíteni.

Részben működési, részben marketing-szinergia a következő példám. A MOL Rt. egyik legnagyobb vevői a villamos erőművek. Az erőművek közül számos olyan van, amelyik földgáz és fűtőolaj tüzelőanyag felhasználásra egyaránt alkalmas. Ezek az erőművek az ún. puffer fogyasztói kategóriába tartoznak, ahol a tüzelőanyag-csere szükség esetén azonnal végrehajtható.

A MOL-nak az energetikaipar-piacai megtartása miatt érdeke, hogy a különböző erőművi fűtőolajok és a földgáz között egymással összhangban olyan versenyképes, az árarányokat és a használati értékeket is figyelembe vevő optimális kínálatot rendelkezzen, amely hangsúlyozottan figyelembe veszi:

- a termékek gazdaságosságát,
- a biztonságos energiaellátást,
- a környezeti terhelést,
- a szezonalitást,
- a régiók egyedi helyzetéből adódó költségeket,
- a mindenkori fűtőolaj készleteket,
- a rendelkezésre álló földgázforrásokat, és

ezek együttese alapján ér el gazdasági optimumot, egyéges piaci fellépésével.

Az erőművek olyan egymással versenyző termékeket vesznek, amely versenyző termékek mindegyikét a MOL Rt. képes egyszerre kínálni a vevőknek, sőt, ma a MOL Rt. az egyetlen, amely erre képes, így a példában szereplő szinergia kihasználása a MOL Rt. számára tartós versenyelőnyt biztosít, mert ilyen termékcsomagolással (és szezonálisában is speciális) kínálatot ma, és még hosszabb időtávon is csak a MOL Rt. fog rendelkezni.

Részben marketing-, részben menedzsment-szinergia a regionális nemzetközi terjeszkedés irányítása, koordinálása. A MOL Rt. számos üzleti tevékenységében erőteljesen törekszik a szomszéd országokban való üzleti pozíciók megszerzésére. E regionális terjeszkedés során számos olyan szinergikus hatás van, amely egymást erősíti, így pl. a márkanév az elsőként bevezetett termékek után úgy mond 'húzza', megkönnyíti a többi termék megjelenését és piacszerzési pozícióját, avagy a hatósági és kormányzati kapcsolatok jól transzferálhatók.

Az értékesítési csatornák használata, a közös logisztikai rendszer stb. mind-mind szinergikus hatású, és az újabb és újabb terjeszkedési akciókat már mind a szinergikus hatások figyelembevételével alakítottuk ki. Vagyis, az új értékesítési régiókban az üzletek együttes fellépése szinergikus hatású.

Különleges szállító-vevő-kapcsolat és működési szinergia van a nagylengyeli kőolajtermelés és a zalai bitumengyártás között. A nehézolaj leginkább bitu-

menyártásra jó, szállíthatósága viszont – fizikai tulajdonságai miatt – korlátozott. A speciálisan bitumengyártásra kialakított finomítói kapacitást ugyanakkor nagyon nehéz volna máshonnan ellátni. Külön-külön elemezve, mind a nagylengyeli nehézolajtermelés, mind a zalaegerszegi finomítóban folyó bitumengyártás olyan helyzetben van, hogy gazdaságosságuk önmagukban nézve a pozitív nullával jellemezhető. Együttesen azonban – kihasználva a földrajzi közelséget, a speciális nyersanyagra és speciális termékcsomagolásra kialakított finomítói rendszereket – a két egység szolid, de stabil jövedelmezőségű.

Összefoglalás

A tanulmány előző részei alapján álláspontom egyértelmű: többüzletes társaságok esetében a szinergia-menedzselésnek be kell épülnie a társaság életének mindennapjaiba, a stratégiai menedzsment integráns részévé kell válnia, hogy a társaság versenytársaitól eltérő tartós versenyelőnyöket tudjon szerezni, jó stratégiát tudjon kialakítani, és azt sikeresen végre tudja hajtani.

A szinergia-elemzés előzőkben ismertetett (egy lehetséges) folyamatának eredményeként egy vállalat megtudhatja saját magáról, ill. egy másik vállalattal való kapcsolatáról, hogy:

- melyek a kritikus keresztkapcsolatai,
- milyen vélhető szinergiái vannak,
- ezeknek mekkora a becsült gazdasági értéke,
- mekkora a szinergiák kihasználásához szükséges lépések költsége,
- mekkora a szinergiák kihasználásához szükséges idő,
- mi a szinergiák által elsődlegesen és másodlagosan érintettek köre,
- melyek a szinergiák kihasználására szöbajöhető megvalósítási megoldás(ok), módszer(ek).

Ha mindezt egy vállalat megtudja, akkor már nincs is hátra más, mint:

- nagy elszántsággal, vezetői eltökéltséggel és következetességgel kihasználni az azonosított szinergiákat,
- addicionális versenyelőnyhöz juttatva a vállalatot, és
- extraprofitot juttatni a mindezért hálás tulajdonosokat.

Felhasznált szakirodalom

Ansoff, Igor: Corporate Strategy. Wiley & Sons, New York-London, 1965
Ansoff, Igor: Implanting Strategic Management. Wiley & Sons, London, 1990
Campbell, Andrew, – Luchs, Kathleen Sommers: Strategic Synergy. Butterworth Heinemann, Oxford, 1992

Chatterjee: Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. Strategic Management Journal, vol. 7. 1986. pp. 119-139.
Fortune magazin: Synergy works at American Express. Feb. 16. 1987, pp. 51-52.
Goold, M.-Campbell, A.: Strategies & Styles. Blackwell, London, 1989
Goold, M.-Campbell, A. – Alexander, D.: Corporate-level Strategy. Blackwell, London, 1994

1. táblázat

**A szinergiák potenciális forrásai
 (Melyek azok az erőforrások, amelyek azonosak vagy hasonlóak, és potenciálisan megoszthatók?)**

<p>1) A működési szinergiák potenciális forrásai</p> <p>Technológiák felhasználása (technológiai kapcsolatok), amely a termék előállításának technológiáját, és a termelési folyamatban felhasznált technológiát egyaránt tartalmazza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gépek, berendezések, járművek (terméktechnológia és folyamattechnológia egyaránt lehet) - épületek, egyéb létesítmények - karbantartás - csomagolás - stb. <p>Input logisztika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - beszerzés, amely a processzált anyagok, ill. a feldolgozáshoz szükséges technológiák, berendezések, eljárások, szolgáltatások beszerzését is magában foglalja: - szállítás-ütemezés - beérkező inputok ellenőrzése, tesztelése, minőségbiztosítása - készletezés/raktározás és készletnyilvántartás - szállítói kapcsolatok kezelése - stb. <p>Termelési-működési környezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - automatizáció - környezetvédelem - biztonság - minőségbiztosítás - speciális ipari környezeti igények (pl. nagy tisztaság, fokozott tűzvédelem, egyéb specialitások) - vállalati infrastrukturális igények - stb. <p>Output logisztika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rendelésnyilvántartás és -feldolgozás - készletezés és készletnyilvántartás - kiszállítás-ütemezés - stb. <p>A termékek konvertálhatósága Egyik termék a másiknak alkatrésze/alkotóeleme/tartozéka Technológiai adaptáció Kiszolgáló technológiák (számítástechnika, információtechnológia, telekommunikáció) Ipari kapcsolatok K + F (a "klasszikus" kutatás-fejlesztés) stb.</p>	<p>2) A marketing-szinergiák potenciális forrásai</p> <p>Vevők, vevőszolgálat</p> <ul style="list-style-type: none"> - közös vevők - visszajelzési rendszer kiépítése és működtetése - „after-sale“ szolgáltatások - vevőszolgálati kirendeltségek <p>Értékesítési/elosztási csatornák</p> <ul style="list-style-type: none"> - ezek kiválasztása - elosztói/ügynöki/bizományosi kapcsolatok <p>Rendelésfelvételi- és nyilvántartási rendszer, Értékesítési munkaerő</p> <p>Verseny társak</p> <p>Értékesítési régiók, földrajzi elhelyezkedés</p> <p>Márkanév</p> <p>Piacutatás, új termékek bevezetése, új piacokon való megjelenés</p> <p>Promóciós tevékenység (hirdetések, reklámok, szponzorálás stb.)</p> <p>3) A pénzügyi szinergiák potenciális forrásai</p> <p>Pénzügyi és számviteli tevékenységek mint szolgáltatások</p> <p>Tőkebefektetés, beruházás</p> <p>Hitelfelvétel</p> <p>Betételhelyezés</p> <p>Devizakezelés, árfolyamkockázat kezelése stb.</p> <p>Adóügyek, adómegetkarítások stb.</p> <p>Cash menedzsment</p> <p>Vevő-szállító-kezelés, azonos ügyfelek banki „összevezetése“ stb.</p> <p>4) A menedzsment-szinergiák potenciális forrásai</p> <p>Általános vezetési, szervezési és irányítási ismeretek</p> <p>Vezetőkiválasztás és -kinevezés</p> <p>Jogi tevékenységek</p> <p>Tervezés</p> <p>Partnerkeresés, -kiválasztás és szerződéskötés</p> <p>Biztosítási szerződések</p> <p>Munkaerő-toborzás és -képzés</p> <p>Az egyik üzlet által elért/kialakított regionális kapcsolatok</p> <p>Kormányzati és hatósági kapcsolatok</p> <p>A stratégiák koordinálása az üzletek között, regionális vagy worldwide-alapon stb.</p>
---	--

**Az erőforrások megosztásának formái,
potenciális versenyelőnyök és költségek (példák)**

1) Működési keresztkapcsolatokból származó versenyelőnyök és költségek:		
<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenyelőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
közös inputok megosztott beszerzése	az inputok alacsonyabb költsége	az inputigények a minőséget vagy a specifikációt illetően eltérhetnek, ami nagyobb költséget okozhat annál az üzletágnál, amelyeknek alacsonyabbak az igényei
megosztott technológiafejlesztés	jobb input-minőség	a szállítótól kapható műszaki segítség, ill. a beszállítási feltételek üzletáganként változóak
	alacsonyabb tervezési költségek	a technológiák ugyanazok, de az alkalmazási területek különbözőek lehetnek
megosztott input logisztikai rendszer	nagyobb a K+F kritikus tömege, jobb kutatási szakembereket képes odavonzani, ami az innovativitást segíti	a termékterületek közötti fejlesztés transzfere növeli a differenciálást, vagy lehetővé teszi új technológiákba való korai belépést
	alacsonyabb szállítási és anyagkezelési költség	az inputforrások különböző földrajzi helyen vannak
megosztott alkatrészgyártó berendezések	a jobb technológia javítja a beszállítási megbízhatóságot, csökkenti a kárt stb.	a gyárak különböző földrajzi helyen vannak
	a megosztás gyakrabbi, kisebb tételekben történő beszállítást tesz lehetővé, ami csökkenti a készleteket vagy javítja a gyár termelékenységét	az inputok változó fizikai paraméterei azt okozzák, hogy a logisztikai rendszernek mind egyiket kezelnie kell, és ez szuboptimumot okozhat
	alacsonyabb alkatrész-költségek	a közös gyártás létesítési költségei az eltérő részalkatrész-változatok miatt nagyok lehetnek
megosztott tesztelés/minőségellenőrzés	a jobb gyártási technológia javítja a minőséget	a megkívánt minőség, ill. a túrérték eltérő lehet az üzletágak között
	a kapacitáskihasználtság növekszik, mert a hasonló alkatrészek iránti kereslet nem teljesen korrelált módon jelentkezik	a rugalmas gyártósor költsége nagyobb lehet, mint a specializált berendezése
	alacsonyabb tesztelési költségek	az egy munkahelyre/telephelyre koncentrálódó nagyobb munkaerő magasabb bérköltséget, aktívabb szakszervezeti tevékenységet és termelékenységi problémákat okozhat
megosztott indirekt tevékenységek (karbantartás, üzemi általános infrastruktúra)	a jobb technológia javítja a tesztelés kiterjedését és növeli a minőségellenőrzés jóságát	a tesztelési eljárások és a minőségi standardok eltérhetnek
	alacsonyabb általános költségek	a rugalmas tesztelési berendezések magasabb költséggel járhatnak
	jobb minőségű kiszolgáló tevékenységek	különbözőek az eziránti üzletági igények
		nagyobb munkaerő egy helyen
2) Marketing keresztkapcsolatokból származó versenyelőnyök és költségek:		
<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenyelőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
megosztott márkanév	alacsonyabb hirdetési költségek	a termékimázsok eltérhetnek vagy ütközhetnek
	megerősíti a termékimázst/cég-reputációt	a vevő vonakodhat túl sokat venni egy eladótól
		romló imázs/reputáció, ha az egyik termék gyenge

<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenylőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
megosztott hirdetés	alacsonyabb hirdetési költségek nagyobb alkuerő a reklámozási felületek vásárlásában	a megfelelő média, ill. az üzenetek eltérhetnek a hirdetési hatékonyság csökkenhet a több termék miatt
megosztott promóció	alacsonyabb promóciós költségek	a promóció megfelelő formái és időzítése eltérhet
termékek keresztértékesítése egymás vevői számára	új vevők megtalálása/megszerzése alacsonyabb költséggel jár alacsonyabb értékesítési költségek	a termékimázsok inkonzisztensek vagy ütközőek lehetnek a vevő nem akar túl sokat venni egy eladótól
megosztott marketing osztály	alacsonyabb piackutatási költség alacsonyabb marketing overhead	a termékpozicionálások eltérőek vagy inkonzisztensek a vevők vásárlói viselkedése nem ugyanolyan
megosztott értékesítési csatornák	megnövekedett alkuerő a csatornák birtokosaival, ami a szolgáltatás minőségében, a polchoz jutásban, termékelhelyezésben, és a marginok javulásában mutatkozhat alacsonyabb elosztási infrastrukturális költségek	az elosztási csatorna is nagyobb alkuerőhöz jut velünk szemben az értékesítési hely nem akarja megengedni, hogy egy cég túl nagy hányadhoz jusson az ő értékesítésében
megosztott értékesítési munkaerő és/vagy értékesítési irodák	alacsonyabb értékesítési költségek és/vagy infrastrukturális költségek jobb minőségű eladók a több eladásra felkínált termék javítja a vevőhöz való hozzáférést vagy növeli a vevői kényelmet a jobb értékesítés növeli a kihasználtságot	különböző a vevői viselkedés vevői vonakodás túl sokat venni egyetlen eladótól az eladónak nincs elegendő ideje a vevővel, hogy hatékonyan bemutathassa a nagyszámú terméket bizonyos termékek több figyelmet igényelnek, mint mások
megosztott szervizhálózat	alacsonyabb szervizköltség a jobb technikai feltételek és/vagy a sűrűbb hálózat miatt összetettebb szervizszolgáltatást lehet nyújtani jobb kapacitáskihasználtság, ha a szervizigények ellentétes korrelációjúak	különböző termékek esetében különböző típusú eladók lehetnek hatékonyak a szükséges tudás és a berendezések eltérhetnek a helyszíntre jutás sürgőssége közötti különbségek
megosztott rendelésfeldolgozás- és -nyilvántartás	alacsonyabb feldolgozási és nyilvántartási költségek az új technológia bevezetésének költsége kisebb, ami növeli a válaszadási képességet és a számlázási informáltságot jobb kapacitáskihasználtság	a tipikus megrendelések közötti formai és tartalmi különbségek a rendelési ciklusok közötti különbségek, ami a rendelésfeldolgozásban inkonzisztenciát okozhat

3) Pénzügyi keresztkapcsolatokból származó versenylőnyök és költségek:

<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenylőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
közös cash-management (cash-pool) a leányvállalatokkal együtt	alacsonyabb hitel- és magasabb betéti kamatok érhetők el	a vállalatcsoport túlzottan függ egy banktól
közös pénzügyi és számviteli szolgáltatások	a pénzügy-számvitel alacsonyabb költségei	a standardizált szolgáltatások nem biztos, hogy mindenkinek elég jók, mert az üzletágak speciális igényei eléggé eltérhetnek egymástól
vevő-szállító-kezelés, azonos banki „összevezetése“	a vevő- és szállítóállományok jobban optimalizálhatóak	a vevő-szállító probléma fontossága eltérhet az üzletágak között

<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenyelőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
	a kétes kintlevőségek (rossz vevők, ill. szállítók) jobban nyomonkövethetők	a vevők és szállítók kezelése elsősorban marketing- és nem pénzügyi szempontok szerint történhet
4) Menedzsmenti keresztkapcsolatokból származó versenyelőnyök és költségek:		
<i>A megosztás formája:</i>	<i>Potenciális versenyelőny:</i>	<i>Valószínű költségek:</i>
<p>egyik helyen és feladatkörben sikeres menedzserek áthelyezése máshová, de hasonló feladatra (pl. válságkezelésre)</p> <p>az egyik üzlet által elért/kialakított regionális és/vagy hatósági kapcsolatok megosztása</p> <p>az egyik üzletág partnerét/szövetségét másik üzletág is bevonja partnernek</p>	<p>gyorsabb döntések, hatékonyabb vezetés az új helyen</p> <p>az újonnan megjelenő üzlet gyorsabban terjeszkedhet</p> <p>a két társaság együtt még erősebb lehet</p>	<p>a régi helyen szerzett tapasztalatok az új helyen lehet, hogy nem relevánsak</p> <p>az új helyen szükséges szakismeretek és emberi kapcsolatok hiánya miatt az új vezető elfogadottsága lassan alakul ki</p> <p>egy cég további megjelenését/terjeszkedését nem feltétlenül támogatják továbbra is</p> <p>a meglévő kapcsolatok személyfüggőek lehetnek (új emberekkel nem működnek)</p> <p>a két társaság komplementaritása korlátozott</p> <p>ami az egyik üzletágnak előnyös, az mások számára hátrányos is lehet.</p>

Grant, Robert: Diversification in the Financial Services Industry. Published paper in: Campbell-Luchs: Strategic Synergy. Butterworth Heinemann, Oxford, 1992

Imre, Tamás: A részvénytulajdonosi értékképzés módszere mint a stratégiai management fontos eszköze. Vezetéstudomány, Budapest, 1996. 9.

Johnson, Gerry – Scholes, Kevan: Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall Europe, London, 1997

Jauch – Glueck: Business Policy and Strategic Management (5th edition), 1988

Kanter, Rosabeth Moss: When Giants Learn to Dance. Simon & Schuster, New York, 1989

Prahalad, C.K. – Doz, Yves L.: The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. Free Press, Oxford, 1986

Prahalad, C.K. – Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1994. május-június, pp.49-91.

Porter, Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, Oxford, 1985

Porter, Michael E.: From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review, 1987. május-június, pp. 43-59.

Porter, Michael E.: Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993

Ramanujan, V. – Varadarajan, P.: Research on Corporate Diversification: A Synthesis. Strategic Management Journal, vol. 10., 1989

Trautwein, Friedrich: Merger Motives and Merger Prescription. Strategic Management Journal, vol. 11. 1990. pp.283-295.

Vizjak, Andrej: Exploiting Your Synergy Potential: Promoting Collaboration Between Business Units. Long Range Planning, 1994. február, pp. 25-35.

Z. IVANIČOVÁ-I. BREZINA

A SZLOVÁK KÖZTÁRSASÁG 1993-1997 KÖZÖTT

Az 1993 január 1-én megalakult független Szlovák Köztársaság gazdasági helyzetét és fejlődési lehetőségeit az elemzők meglehetősen borúlatoan ítélték meg. Előrejelzéseik szerint a Szövetségi Köztársaság felbomlását sokkal jobban megsínyli a Szlovák, mint a Cseh Köztársaság. Az itt következő tanulmány e becsléseknek némileg ellentmondva kívánja az olvasók elé tárni a fiatal Szlovák Köztársaság gazdasági fejlődésének néhány alapvető makroökonómiai jellemzőjét.

A volt Cseh és Szlovák Szövetségi Köztársaság gazdasági helyzete meglehetősen jól alakult: a külföldi adósság csekély volt, s gyakorlatilag nem létezett egyensúlyhiány. Másrészt a volt CSSZK tervutasításos rendszerű volt, s bár történt néhány reformkísérlet, a legkritikusabb körülmény a Cseh Köztársaság és Szlovákia gazdasága közötti különbség volt. Saját gazdasági és nemzeti igényeinek kielégítése végső soron fontos szerepet játszott a volt CSSZK felbomlásában.

Az átalakulás kezdeti fázisa Szlovákiában erőteljes hanyatlással járt együtt. A megszorító devizapolitikát szövetségi szinten az egyes körzetekre való tekintet nélkül alkalmazták. Emiatt visszaesett a termelés, és növekedett a munkanélküliség. A helyzetet tovább rontotta a szlovák gépipar rohamléptekben történő átalakítása – mindenfajta számottevőbb kompenzáció nélkül.

A Szlovák Köztársaság gazdasági fejlődése a Szövetségen belül 1990-1992 között

A Szlovákia fejlődését az 1990-1992 közötti időszakban meghatározó legfontosabb külső és belső tényezők a következők voltak:

Külső tényezők:

- A volt Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsának összeomlása

- A világkereskedelem globális recessziója
- A csehszlovák gazdasági kapacitás visszaesése.

Belső tényezők:

- A valuta leértékelése
- Az árak felszabadítása (az árak 1991. I. 1-i deregulációja)
- Makroökonómiai politika (valuta-, költségvetési, adó- és bérpolitika)
- A külkereskedelem liberalizálása
- A magánszektor térhódítása (privatizációs folyamat).

A külső, valamint a belső tényezők együttes hatására a bruttó hazai termék 1991-ben 14,5 %-kal, 1992-ben pedig 7 %-kal esett vissza. A nyilvántartott munkanélküliségi ráta 1991 végére 9,9 %-ra, 1992-ben pedig 10,4 %-ra emelkedett. Ezzel szemben a bruttó hazai termék a Cseh Köztársaságban 1991-ben 14,2 %-kal, 1992-ben pedig 6,4 %-kal esett vissza, míg a munkanélküliségi ráta 1991-ben 4,1 %, 1992-ben pedig 2,6 % volt. A bruttó hazai termék visszaesése mindazonáltal nem volt olyan drámai, mint a többi piacgazdaságra áttérő országban.

A szlovák gazdaság 1993-1997 közötti fejlődése

1993 a független Szlovák Köztársaság első, gazdasági átalakulásának a harmadik éve volt. A recesszió mélységére olyan tényezők hatottak mint a keleti piac

1. táblázat

Néhány alapvető makroökonómiai tényező összehasonlítása

	Szlovák Köztársaság		Cseh Köztársaság	
	1991	1992	1991	1992
GDP-index	85,5	93,0	85,8	93,6
Reálár-index	73,3	108,7	75,5	109,7
Fogyasztói árindex	161,2	110,0	156,6	111,1
Munkanélküliségi ráta	9,9	10,4	4,1	2,6

Forrás: A Csehszlovák Köztársaság 1992., 1993. évi Statisztikai Évkönyve

szétesése, a világgazdaság stagnálása, valamint a fegyvergyárak konverziója (átállításra polgári termelésre). A magánszektor részesedése a bruttó hazai termékben mindössze 39 % volt. A másik sajátos tényező az új adórendszer bevezetése volt 1993. január 1-vel.

A szlovák gazdaság fejlődését 1994-ben főleg a szlovák korona leértékelése, az import áruk pótvámja, a Cseh Köztársaságból importált áruk bizonylati kötelezettsége stb. határozta meg. Az adórendszerben néhány változtatást hajtottak végre. A jövedelemadó 45 %-ról 40 %-ra, a személyi jövedelemadó maximális mértéke pedig 47 %-ról 42 %-ra csökkent. A fogyasztói javak és szolgáltatások többségét terhelő értékadó a korábbi hat %-ról 1994. augusztus 1-én huszonöt %-ra emelkedett. Az áruk és szolgáltatások árának hozzávetőlegesen az öt %-a állami felügyelet alá tartozott, a kormány egyeztetve a minimum és maximum jövedelmet, s hozzájárult a gyenge és az erős gazdasági ágazatok szabályozásához. A kapott eredmények a termelési hatékonyság fellendülését mutatták. Ez kifejeződött a bruttó hazai termék növekedésében és az infláció növekedésének lelassulásában, aminek következtében a munkanélküliségi ráta csupán mérsékelten emelkedett. A Szlovák Köztársaság ezeket a komparatív előnyöket arra tudta felhasználni, hogy külföldi kereskedelmi hányadát 1994-ben többletté változtassa.

Abban, hogy a gazdaság 1994-ben jobb eredményeket mutatott, mint 1993-ban, a következő tényezők játszottak szerepet:

- A makroökonómiai tevékenység stabilizálása (jó restriktív pénzügyi és semleges valutapolitika)
- Az exportot és a külföldi kereskedelmi mérleget támogató politikai rendezések (a szlovák korona le-

értékelése 1993. második felében, importkorlátozások 1994. elején, és exporttámogató intézkedések 1994. második felében)

- Az üzlet kedvező élénkülése az ipari országokban és a CEFTA- (Közép-Európai Szabadkereskedelmi Övezet) országokban.

1995-ben a makroökonómiai tényezők pozitív irányzata jórészt stabilizálódott. Ez annak volt köszönhető, hogy Szlovákia üzleti partnerországainak többségében felélénkült az üzleti élet, s ez nagy nyereséggel járt. A szlovák gazdaság működésére a legnagyobb hatást a következő belső tényezők tették:

- A gazdaság átalakítása
- A kis- és középvállalatokat támogató program
- Az állami szektor fejlődése
- A munka termelékenységének növekedése
- Az egyensúly fenntartása ésszerű valutapolitikával
- A társadalmi összhang fenntartása.

A gazdasági helyzet kedvező alakulása Szlovákiában a bruttó hazai termék 7,4 %-os növekedésében tükröződött. A termelési szféra fejlődése a munkanélküliségi ráta csökkenésében mutatkozott meg, amely 1995 első negyedében 12,9 % volt. Az átlagbér reálértéke 4,4 %-kal növekedett, ami a megélhetési költségek lassúbb növekedésének volt az eredménye. Ezek az adatok, valamint az alacsony állami költségvetési hiány (nyolc milliárd szlovák korona 1995-ben, szemben az 1994. évi 22,9 milliárd koronával) kedvezően hatott az inflációra. Az átlagos inflációs ráta 1995-ben 7,2 %-ra csökkent, ami – az előző évekhez viszonyítva – egészen jó eredménynek számít (az inflációs ráta 1993 negyedik negyedévében 25,1 % volt, 1994-ben pedig 11,7 %).

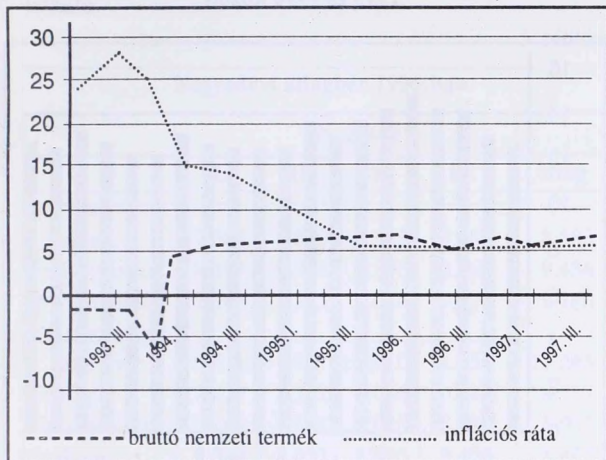
Az 1995-ben, 1996-ban, valamint 1997-ben megfigyelhető pozitív trend alapján kedvező fejlődés prognosztizálható az egész szlovák gazdaságban 1998-ra, beleértve a bruttó hazai termék növekedését, és talán az inflációs ráta folyamatos csökkenését is. Az átlagos munkanélküliségi ráta valószínűleg csökkenni fog, vagy ugyanazon a szinten marad.

A bruttó hazai termék alakulása

Az átalakítási folyamat három évében (1990–1993) a bruttó hazai termék reálértékének visszaesése lelassult. (1., 2. táblázat és 1. ábra) 3,6 %-os növekedés következett be 1994 első negyedében, s az egész évi növekedés 4,9 % volt. Amint a 2. táblázatból látható, a statisztikai hivatal szerint a növekedés 1995-ben 7,4 %, 1996-ban 6,8 %, 1997-ben pedig 6,5 % volt.

1. ábra

A GDP (bruttó nemzeti termék) alakulása



Forrás: A Szlovák Köztársaság Statisztikai Évkönyve 1996, 1997
A Szlovák Köztársaság Statisztikai Szemléje 1996/4, 1997

A bruttó hazai termék 1994. évi felhasználását illetően az áruk és szolgáltatások exportja volt az a legdinamikusabb tényező, amely a növekedésre kihatott, s ezen kívül a hazai kereslet kezdte befolyásolni a bruttó hazai terméket ugyanennek az évnek a második és a negyedik negyedévében. 1995-ben a bruttó állólapok létesítése növekedett, s a végső háztartási fogyasztás növekedési tendenciáját változatlan szinten lehetett tar-

2. táblázat

A bruttó hazai termék növekedése
%-ban (1993. évi ár)

Index	Év	Negyedév				Átlag
		I.	II.	III.	IV.	
A bruttó hazai termék növekedése	1993	-2,9	-3,0	-3,1	-5,6	-3,7
	1994	3,6	5,6	5,1	5,3	4,9
	1995	5,7	7,0	8,2	8,5	7,4
	1996	7,3	6,9	5,6	7,4	6,8
	1997	6,4	6,2	6,6	6,9	6,5

Forrás: A Szlovák Köztársaság Statisztikai Évkönyve 1996, 1997
A Szlovák Köztársaság Statisztikai Szemléje 1996/4, 1997

tani. A szolgáltatási szektor fejlődése miatt 1994-ben és 1995-ben gyorsabban emelkedett az import az ipari ágazatokban. Az 1995. évi növekedésben viszont a legfontosabb tényező még mindig a külföldi kereslet volt, bár befolyása valamelyest visszaesett. 1996-ban és 1997-ben a bruttó hazai termék stabilizálódott. 1996-ban a

kereskedelmi mérleg negatív irányba tolódott el. Ez a tendencia tartott még 1997-ben is. Ennek az volt az oka, hogy felgyorsult a beruházási folyamat Szlovákiában, először az atomerőműbe, majd az infrastruktúrába, például az autópálya-építésbe.

Ha a bruttó hazai terméket alaposabban kielemezzük, akkor megállapíthatjuk, hogy a piaci és a nem piaci szolgáltatások hosszú távú növekedést mutatnak. Évekig tartó stagnálás után 1995-ben és 1996-ban az építőiparban és az egész iparban jelentős felfelé irányuló trend figyelhető meg. A legnagyobb mértékű növekedés a bútortermelésben, a műanyag- és gumiiparban, a gépiparban stb. jelentkezett.

Infláció és árak

Az inflációt befolyásoló legerősebb tényező a független Szlovák Köztársaságban az új adórendszer bevezetése és a szlovák korona leértékelése volt 1993-ban.

A leértékelési impulzusok hiánya 1994-ben minden vizsgált indexben pozitívan jelentkezett. Ebben az évben az inflációs ráta 11,7 %-ra esett vissza, s a többi átalakulóban levő országhoz képest Szlovákiában volt a legalacsonyabb az inflációs ráta (1994-ben Lengyelországban például 14 % volt, Magyarországon pedig 19 %).

Az inflációs ráta fejlődésének előrejelzése a következő volt: amennyiben a szlovák kormány folytatja a kedvező intézkedéseket a gazdaságpolitika terén 1994-től is, s a Szlovák Nemzeti Bank tartja magát az 1995-re és 1996-ra bejelentett monetáris politikához, akkor az inflációs rátának 1995-ben (amit az össz fogyasztói árindex éves növekedési rátája szab meg) 8-11 % között, 1996-ban pedig 6-8 % között kell ingadoznia. Ez a várakozás teljesült. 1995-ben az inflációs ráta a negyedik negyedévben 7,2 %-ra, 1996-ban pedig 5,8 %-ra csökkent. Az inflációs ráta alakulása a 3. táblázatban és az 1. ábrán látható. Az 1997. évi 5,8 %-os inflációs ráta a

3. táblázat

Az inflációs ráta alakulása %-ban

Év	Átlag	Negyedév			
		I.	II.	III.	IV.
1993	19,15	20,4	23,5	27,0	25,1
1994	13,15	14,7	13,9	12,3	11,7
1995	9,475	11,3	10,6	8,8	7,2
1996	6,025	6,2	6,2	5,9	5,8
1997	6,003	5,9	5,9	6,1	6,06

Forrás: A Szlovák Köztársaság Statisztikai Szemléje, 1996/4, 1997

reform országok között a legalacsonyabb volt. (Az inflációs ráta Lengyelországban 18 %, a Cseh Köztársaságban 12 %, Magyarországon pedig 15 % volt.)

A különféle árindexek alakulását többnyire a gazdaságpolitikai megszorítások (az árfolyam hullámzása, az adórendszer szabályozása, az állam által szabályozott árak interferenciája), valamint a gazdasági fejlődés befolyásolták. Az alapvető fogyasztási cikkek esetében a legnagyobb mértékű emelkedés 1995-ben, a zöldségárakban volt megfigyelhető. (11,9 %) Ezt az emelkedést főképpen a burgonya (49,9 %), a cukor (22,6 %), valamint az üdítőital (15,4 %) áremelkedése okozta. A többi termék árnövekedése nem haladta meg a 15 %-ot. Az árak 1996-ban és 1997-ben stabilizálódtak, az ár-emelkedés az inflációs ráta körül mozgott.

Az 1. ábrán láthatjuk, hogy a volt Csehszlovák Köztársaság felbomlása után a szlovák gazdaságban jó irányban fejlődött a bruttó nemzeti termék és az inflációs ráta. A gazdasági stabilizáció 1995-ben kezdődött meg.

Munkanélküliség és bérek

Az átalakulási folyamatban a társadalmi szféra a legkényesebb terület. A társadalmi egyetértés fenntartása a sikeres átalakulás előfeltétele. A társadalmi egyetértés nagyban függ a munkanélküliség kérdésének megoldásától. A statisztikai adatok tanúsága szerint a munkanélküliségi ráta 1990-ben csupán 1,6 % volt. A gazdasági reform beindulása után azonban a munkanélküliségi ráta 1991-ben 11,8 %-ra szökött föl. 1992 végén a ráta 10,4 % volt, 1993 végén 14,4 % (Szlovákia némely vidékein a munkanélküliség elérte a 20 %-ot). Ezek az értékek a lassú szerkezet-átalakítás és a recesszió következményei voltak, jóllehet a foglalkoztatottság a magánszektorban rohamosan nőtt. A recesszióra kihatottak a munkaerőpiaci változások, s a gazdasági fellendülés első jelei 1994-ben voltak észrevehetőek. Az 1994-es év jelentette a fordulópontot a munkanélküliség alakulásában, mivel a ráta

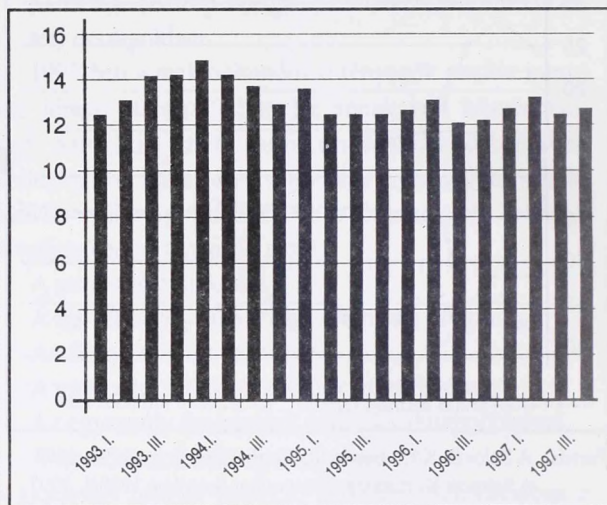
4. táblázat

A munkanélküliségi ráta alakulása

Év	Átlag	Negyedév			
		I.	II.	III.	IV.
1993	13,65	12,5	13,6	14,1	14,4
1994	13,85	14,7	14,3	13,5	12,9
1995	13,30	13,6	13,3	13,2	13,1
1996	12,625	13,3	12,1	12,2	12,8
1997	12,875	13,6	12,5	12,8	12,6

Forrás: A Szlovák Köztársaság Statisztikai Szemléje, 1996/4, 1997

A munkanélküliségi ráta alakulása
1993 és 1996 között



Forrás: A Szlovák Nemzeti Bank Statisztikai Főosztályának tájékoztatója, előzetes számítás

ez év utolsó negyedében 12,9 %-ra esett vissza. A munkanélküliségi ráta alakulása Szlovákiában a 4. táblázatban és a 2. ábrán látható.

A munkanélküliség szerkezete a munkanélküli időszak hosszúságától függően úgy alakult, hogy növekedett az egy évnél hosszabb ideig munkanélküli, és csökkent a három hónapnál rövidebb ideig munkanélküli személyek száma. Mindazonáltal mégsem beszélhetünk pozitív változásról a munkanélküliség alakulásában. A munkanélküliségi ráta kisebb csökkenését lényegében az okozta, hogy a legfeljebb huszonnégy alkalmazottat foglalkoztató kisvállalatoknál, valamint az állami, a magán és a szociális szolgáltatási szektorban növekedett a foglalkoztatottság. Fontos megemlíteni, hogy 1990 után általában minden nagyobb gépipari vállalat bezárt. A privatizációs folyamat, továbbá a kis- és középvállalatok alapításának következtében új munkahelyek jöttek létre.

A társadalmi szférában az egyetértés szintén a nominálbér és az inflációs ráta alakulásától függ. A nominálbér 1993-ban 3,6 %-al csökkent (összehasonlításképpen: 1991-ben 26,7 %-al csökkent, 1992-ben pedig 8,7 %-al növekedett). Az 1994-es év ismét a változások éve volt. Az átlagbér 1994-ben 6,123, 1995-ben pedig 7,195 szlovák korona volt (kb. 240 US\$). Ágazatonkénti elemzés szerint a legnagyobb az átlagbér a pénzügyi szektorban volt (13,529 szlovák korona), a legalacsonyabb pedig a vendéglátóiparban (5,746 szlovák korona), a társadalmi, az állami és a magán szolgáltatási szférában

(5,805 szlovák korona), valamint a mezőgazdaságban (5,835 szlovák korona). A szlovák alkalmazott átlagos nominálbérének alakulása 1996-ban az 5. táblázatban látható.

5. táblázat

Negyedévi átlagbér 1996-ban

	Negyedév				Átlag
	I.	II.	III.	IV.	
Ipar összesen					
ebből:	7.583	8.600	8.375	9.789	8.583
Ércbányászat	8.499	9.424	9.396	10.402	9.436
Ipari termelés	7.362	8.235	8.076	9.474	8.280
Villamosáram, gáz és víz	9.411	11.928	10.891	12.737	11.245
Építőipar	7.229	8.322	9.006	10.314	8.737
Kereskedelem	6.145	6.658	7.026	7.881	6.911
Szállítás	8.394	8.657	8.913	9.429	8.865

Forrás: A Szlovák Köztársaság Statisztikai Szemléje, 1996/4

A termelékenység javulása miatt az átlagbér Szlovákiában 1997-re évi 8.900 szlovák koronára (ami hozzávetőlegesen évi 3560 USD) emelkedett. A gazdasági reform további előrehaladása szempontjából a bérfeljesztés a reálbér növekedésének a munka termelékenységének alakulásával kapcsolatos korlátait figyelembe véve fontos szerepet fog játszani. Hozzájárul a makroökonómiai környezet stabilitásához, és megteremti az inflációsemleges gazdasági növekedés feltételeit, ami ellentétes a foglalkoztatottság további fejlődésével kapcsolatos fontos makroökonómiai feltételezésekkel.

Külkereskedelem

Az 1993. évi leértékeléstől és az 1994. évi import pótvámtól az ország gazdasági vezetősége az export dinamikus növekedését várta. Ezek az intézkedések 1994-ben a pozitív kereskedelmi mérlegben jelentkeztek. A kereskedelmi forgalom Szlovákia és a piacgazdaságra épülő országok között mind export, mind import tekintetében nőtt, viszont másrésről a volt KGST-országokkal folytatott külkereskedelem erősen visszaesett.

A külkereskedelem 1994. évi alakulása volt a gazdasági fejlődés egyik legdinamikusabb tényezője. Ez enyhítette a gazdasági visszaesést. Az import csekély mértékének a fő oka a mezőgazdasági termékek és zöldségfélék szigorú tanúsítási előírásai voltak. Az exportot a fent említett leértékelés segítette.

A külkereskedelem struktúrája a szlovák gazdaság sokrétűségét tükrözi. Az import főleg nyersanyagból és

tüzelőanyagból állt, míg az export régtől fogva exportált cikkekből, többek között alapvető vegyipari termékekből, vas- és acélipari termékekből, valamint részben textil- és ruhaipari cikkekből állt. Csökkenés mutatkozott korszerű gépek és technológiák importjában, amelyek ellentétben álltak a gazdasági átalakítás szükségleteivel. Ezt a csökkentést a gépgyárak fizetéseképtelensége okozta, ami a hadiipari termelés korábban be nem tervezett polgári termelésre történő áttérése, valamint az adósságok volt szovjet utódállamokból történő behajtásának ellehetetlenülése okozott.

Az áruk és szolgáltatások exportja 1995-ben 18,5 %-kal, az import pedig 19,1 %-kal növekedett 1994-hez képest, ugyanakkor a kereskedelmi mérleg 1,788 milliárd szlovák korona volt. A külkereskedelmi forgalom export részesedése 1995-ben 50,2 % volt, ami megegyezett az előző évivel.

Területi szempontból 1994-hez képest az OECD országokba irányuló export 40,6 %-ra emelkedett, az import pedig 41,3 %-ra, a Cseh Köztársaságba irányuló export pedig 35,2 %-ra esett vissza. A CEFTA országokból eredő import is 32,9 %-ra csökkent, amiből a Cseh Köztársaságból származó import 27,5 %-ra. A külkereskedelmi kapcsolatok alakulását a 6. táblázat tünteti fel.

A külkereskedelem alakulása két évvel ezelőtt nagyon kedvezőtlen volt. 1995-ben az import 23,6 %-kal, az

6. táblázat

Külkereskedelmi kapcsolatok

Millió szlovák korona	1993	1994	1995	1996	1997
Export	167.724	214.375	254.099	270.628	295.574
index	92.1	127.8	118.5	106.5	112.09
Import	195.034	211.811	252.311	335.165	345.049
index	115.3	108.6	119.1	132.8	110.0
Külkereskedelmi mérleg	-27.310	2.564	1.789	-64.537	-49.475

Forrás: A Szlovák Köztársaság Statisztikai Évkönyve, Szlovák Nemzeti Bank, SZK Gazdasági Figyelő

export csupán 2,1 %-kal növekedett. Az import jellegét alapvetően az üzemanyag és a kapcsolódó termékek, a villamosenergia, a személyautó, az állati és a növényi zsír és olaj, az atomreaktor, a gépipari termékek és eszközök határozták meg. A negatív kereskedelmi mérlegre erősen hatott az Oroszországgal folytatott kereskedelem negatív mérlege (-25,6 milliárd szlovák korona). Pozitív volt a

kereskedelmi mérleg a CEFTA országokkal, különösen Németországgal.

A külkereskedelmi statisztika előzetes adatai szerint a Szlovák Köztársaságból 1996 eleje óta exportált áruk értéke 270,6 milliárd szlovák korona volt (amiből 31 %-ot képviseltek a Cseh Köztársaságba exportált javak). Az export értéke 6,1 %-kal volt magasabb 1995-höz viszonyítva. A Szlovák Köztársaságba irányuló import összértéke 335,2 milliárd szlovák korona volt (amiből a Cseh Köztársaságból importált áruk 24,5 %-ot képviseltek). Az import értéke 28,5 %-al volt magasabb 1995-höz viszonyítva. Az 1996. és 1997. évi kereskedelmi mérleg negatív volt: értéke 64,5 milliárd, illetve 49,475 milliárd szlovák korona.

Külföldi tőke a Szlovák Köztársaságban

A szlovák gazdaság lendületes fejlődése ellenére a Szlovák Köztársaság a külföldi tőke beáramlása tekintetében nincs az első országok között. 1996. június végén 9419 szervezetnek volt külföldi tőkerészesedése, s a külföldi tőke beáramlása a Szlovák Köztársaságba 1995. decemberéhez viszonyítva 2,3 milliárd szlovák koronával növekedett.

1996 júniusában a külföldi tőke összege Szlovákiában elérte a 24,2 milliárd szlovák koronát (a 808,4 millió USD-t). A külföldi tőke a Szlovák Köztársaságba 89 országból érkezett. A legfontosabb országok százalékos részaránya a 3. ábrán látható. A külföldi befektetés teljes összege egy főre számítva hozzávetőlegesen 5000 szlovák korona.

A befektetés főképpen a bankrendszerbe, a hatékony technológiákba és a pénzügyi szektorba irányul. A spekulatív befektetés a többi reformországhoz képest csekély.

Fontos megemlíteni, hogy több szlovák vállalat lemondta a külföldi befektetésből való részesedést. Ennek részben az volt az oka, hogy a külföldi vállalatok gaz-

3. ábra

Részesedés az összes külföldi tőkevolumenből

Németország	19 %
Franciaország	6 %
Hollandia	6 %
Ausztria	22 %
Cseh Köztársaság	22 %
USA	18 %
Nagy-Britannia	7 %

Forrás: A Szlovák Köztársaság Statisztikai Szemléje, 1996/2

dasági helyzete hazájukban gyenge volt (például a Samsungé), ugyanakkor több külföldi vállalat szerette volna beszüntetni szlovákiai termelését, s a szlovák felet csupán szervizelésre kívánta igénybe venni (például saját külföldön előállított termékeik raktározására és csomagolására).

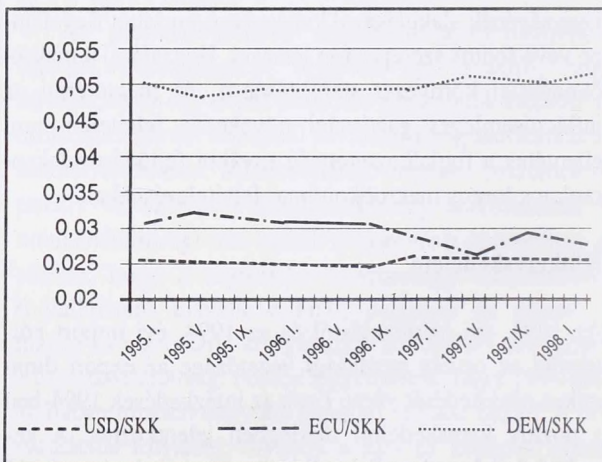
A szlovák valuta helyzete

Már szóltunk az inflációs ráta alakulásáról, valamint a szlovák korona leértékeléséről 1993-ban. A szlovák korona két valutakosár alapján jött létre; az USD-én 40 %-os aránnyal és a DEM-én 60 %-os aránnyal. Ezért a korona relatíve stabil. Amikor az USD emelkedik, a DEM süllyed.

A szlovák korona DEM/SKK, USD/SKK és ECU/SKK árfolyamának alakulását a 4. ábra tünteti fel, a HUF(100)/SKK; PLN/SKK és a SIT(100)/SKK-ét az 5. ábra, a CZK/SKK-ét pedig a 6. ábra.

4. ábra

A szlovák valuta helyzete a DEM-hez, az USD-hez és az ECU-hoz képest



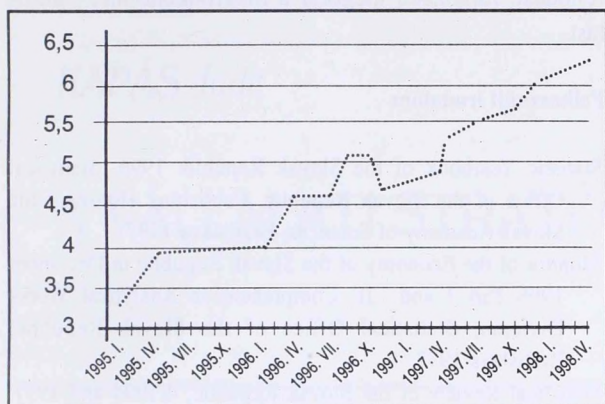
Forrás: A Szlovák Nemzeti Bank Statisztikai Tájékoztatója, Szlovák Nemzeti Bank, Statisztikai Főosztály, becslés

A grafikon alapján megállapíthatjuk, hogy a Szlovák Korona relatíve stabil. A szlovák korona az USD-hez képest csak 1997-ben esett vissza kb. 17,01 %-ot, a DEM-hez képest pedig 4,65 %-ot emelkedett.

Érdekes kérdés a szlovák valuta alakulása a CEFTA országok valutáihoz képest (lásd 5/a, 5/b, 5/c ábra). A szlovák korona az 1995-1997 közötti gazdasági stabilizáció alatt felértékelődött. Ez azt jelenti, hogy az importált

5/a. ábra

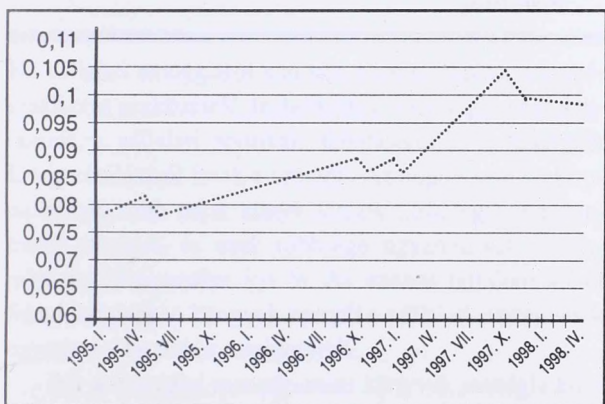
A szlovák valuta helyzete a HUF-hoz képest (HUF/SKK)



Forrás: A Szlovák Nemzeti Bank Statisztikai Tájékoztatója, Szlovák Nemzeti Bank, Statisztikai Főosztály, becslés

5/b. ábra

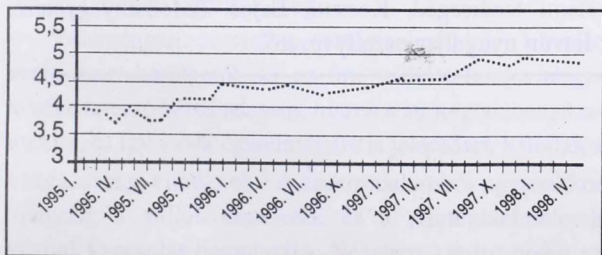
A szlovák valuta helyzete a PLN-hez képest (PLN/SKK)



Forrás: A Szlovák Nemzeti Bank Statisztikai Tájékoztatója, Szlovák Nemzeti Bank, Statisztikai Főosztály, becslés

5/c. ábra

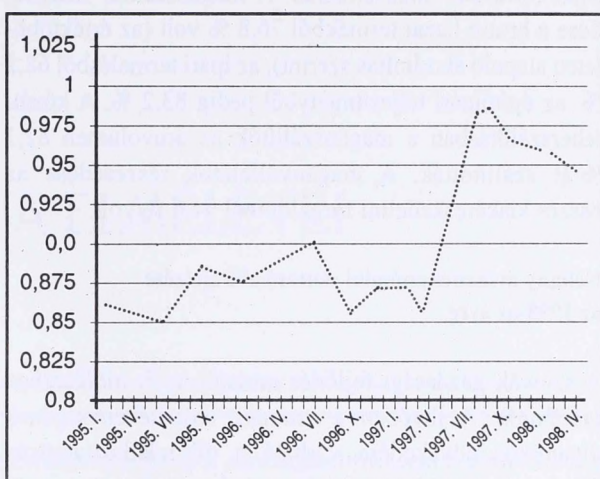
A szlovák valuta helyzete a SIT-hez képest (SIT/SKK)



Forrás: A Szlovák Nemzeti Bank Statisztikai Tájékoztatója, Szlovák Nemzeti Bank, Statisztikai Főosztály, becslés

6. ábra

A szlovák valuta helyzete a CZK-hoz képest (CZK/SKK)



Forrás: A Szlovák Nemzeti Bank Statisztikai Tájékoztatója, Szlovák Nemzeti Bank, Statisztikai Főosztály, becslés

7. táblázat

A legfontosabb makroökonómiai mutatók előrejelzése

Mutató	1998
Inflációs ráta (százalék)	6,5
Munkanélküliségi ráta (százalék)	13,0
GDP (jelenlegi árnövekedés, százalék)	6,0
GNP egy főre (USA \$)	4,270
Export (növekedés, százalék)	10,0
Import (növekedés, százalék)	9,0
Külföldi befektetés (millió USA \$)	1,500
Külföldi devizaállomány (millió USA \$)	8,900
NBS (Szlovák Nemzeti Bank) leszámítolási ráta (százalék)	9,27

Forrás: A Szlovák Piaci Szemle (1996. május) Havi Piaci Szemle (1996. július) Creditanstalt

árak értéke alacsonyabb, mint 1995-ben. Ezzel szemben a Szlovákiából exportált áruk drágábbak.

Még részletesebb vizsgálatra van szükség a cseh és a szlovák valuta viszonyát illetően. (6. ábra) Megjegyzendő, hogy a csőd gyakorisági rátája növekvő tendenciájú Szlovákiában. Két hullámban zajlik, ahol az első a Cseh Köztársaságban a bankok két évvel ezelőtti csődjének tulajdonítható, a második pedig a múlt évi politikai nehézségeknek.

A magánszektor

A vállalatok fejlődését a Szlovák Köztársaságban főleg saját forrásból finanszírozták. A magánszektor részesedése a bruttó hazai termékből 76,8 % volt (az értéktöbbleten alapuló átszámítás szerint), az ipari termelésből 68,2 %, az építőipari teljesítményből pedig 83,2 %. A közúti teherszállításban a magánzállítók az áruvolumen 82,1 %-át szállították. A magánvállalatok részesedése az összes kiskereskedelmi forgalomból 94,6 % volt.

Néhány makroökonómiai mutató előrejelzése az 1998-as évre

A szlovák gazdasági fejlődés mutatói a 7. táblázatban találhatóak. A jövőben a munka termelékenységének dinamikus növekedése várható a túlfoglalkoztatottság folyamatos csökkenése miatt. A bruttó hazai termék dinamikusabb fejlődésének a munka termelékenysége dinamikusabb fejlődésével kell együtt járnia.

A Szlovák Köztársaság folyamatos fejlődése a magánvállalkozói tevékenység hatékonyságától, a tár-

sadalmi fejlődésre ható negatív jelenségek kiküszöbölésétől, valamint a jól megalapozott gazdaságpolitikától függ. E politika támogatja a növekedésorientált fejlődést, miközben megőrzi a makroökonómiai stabilitást.

Felhasznált irodalom

- Statistic Yearbook of the Slovak Republik 1996, Statistical Office of the Slovak Republic, Publishing House of the Slovak Academy of Sciences, Bratislava 1997
- Monitor of the Economy of the Slovak Republic in December 1996 Part I and II, Comprehensive Analytical Works Division, Statistical Office of the Slovak Republic, Bratislava 1997
- Statistical Review of the Slovak Republic, 4/1996 and 1997, Comprehensive Analytical Works Division, Statistical Office of the Slovak Republic, Bratislava 1997
- Statistical Information's of the National Bank of Slovakia, December 1996, 1997 and Mai 1998, National Bank of Slovakia, Department of Statistic, Bratislava 1997, April 1998
- TREND, Economy and Business Weekly, February 26th 1997, Bratislava

E számunk szerzői:

CSABA László a Kopint Datorg tudományos tanácsadója, egyetemi tanár, BKE Összehasonlító Közgazdasági Tanszék; IMRE Tamás koordinációs igazgató, Magyar Olaj- és Gázipari Rt. Upstream Üzletcsoport; Dr. Zlatica IVANIČOVÁ docens, az Operációkutatási és Ökonometriai Tanszék munkatársa, a Nemzetközi Kapcsolatok rektorhelyettese, Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdaságinformatikai Kar (Pozsony); Dr. Ivan BREZINA mérnök, az Operációkutatási és Ökonometriai Tanszék munkatársa, tanszékvezető-helyettes, Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdaságinformatikai Kar (Pozsony); KAPÁS Judit egyetemi tanársegéd, Kossuth Lajos Tudományegyetem Közgazdasági és Üzleti Tudományos Intézete; Dr. Rubóczky István nyugdíjas osztályvezető.

KAPÁS Judit

A VÁLLALATI STRATÉGIA ELMÉLETEI

Míg a stratégiai kutatás fontos helyet foglal el a vezetéstudományban, a stratégiaelméletekre jóval kisebb figyelem irányul. Ez részben azzal magyarázható, hogy bár a stratégiaelméletek elemzése megkívánja a közgazdasági elméletekkel történő megalapozást, a közgazdaságtan és a vezetéstudomány nem igazán felhőtlen kapcsolata folytán ez az utóbbi időkig csak alig volt érzékelhető. A szerző cikkében ezért nemcsak a stratégiaelméleteket mutatja be, hanem azok kapcsolatát is a vállalatelméletekkel.

Ha vállalati stratégiáról van szó, leggyakrabban a stratégiaalkotás eszközeiről, technikáiról, a stratégia végrehajtásáról, a vállalati politikák alakításáról és a stratégiák kategorizálásáról írnak a szerzők. Az angolszász szakirodalomban több tucat könyv létezik „Strategic management” címmel, és ezek többsége ugyanazokat a technikákat, módszereket írja le. Az azonos tartalom abból fakad, hogy ezen könyvek szerzői a vállalati stratégiának ugyanazt a tartalmat tulajdonítják.

Bár a stratégiai menedzsment könyvek stratégia koncepciója még ma is uralkodó, léteznek a stratégiának másfajta megközelítései is. Ezek az „alternatív” stratégiaelméletek a vállalati magatartásról és célokról, a vállalatközi kapcsolatok és a vállalaton belüli viszonyok tartalmáról, a makrogazdasági környezetről eltérő alapfeltételekkel élnek, és ennek megfelelően a stratégia lényegét más módon ragadják meg.

Véleményem szerint a stratégiaelméletek elemzése során nem kerülhetők ki az ún. vállalatelmélet tárgykörébe tartozó kérdések sem, hiszen a stratégiai menedzsmentre, és így a stratégiaelméletre is jelentősen hatottak a közgazdasági elméletek.¹ A szakirodalomból ugyanakkor hiányzik a vállalatelméletek és a stratégiaelméletek közötti kapcsolat bemutatása. Nézetem szerint pedig ez lényeges kérdés, hiszen a stratégiaelmélet a vezetéstudomány és a közgazdaságtudomány határmezsgyéjén

található. Tanulmányomban tehát a stratégiaelméletek elemzésébe a hatást gyakorló vállalatelméleteket is beépítem.

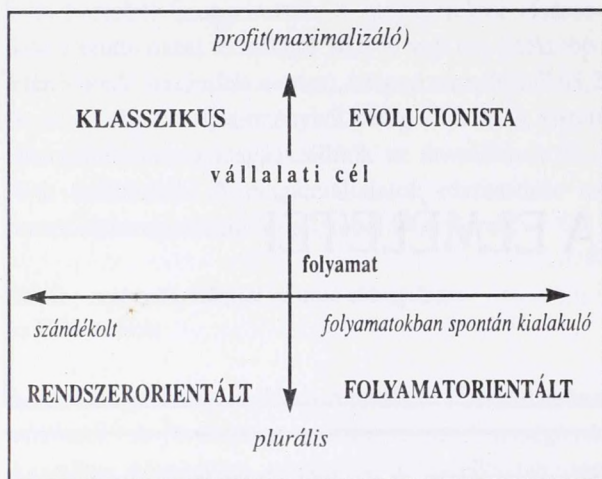
Stratégiai iskolák

Whittington (1993) négy stratégia-koncepciót különít el, a modellek kategorizálásakor az ő struktúráját követem. A stratégiaelméletek elhatárolása az alapján történik, hogy két fontos kérdést illetően milyen alapfeltevések a jellemzőek. Az első kérdés arra vonatkozik, hogy mit tekintünk a vállalat céljának, a második pedig arra, hogy milyennek gondoljuk azt a folyamatot, amelyben a stratégia kialakul. Mindkét kérdés esetében két, egymással szemben álló feltevéssel lehet élni. A vállalati célok tekintetében egyrészt gondolhatjuk azt, hogy a profit a vállalat egyetlen célja², másrészt azt, hogy a vállalatnak a profiton kívül más céljai is vannak, sőt első helyen sem feltétlenül a profit (maximalizálás) áll. A második kérdést illetően az egyik nézőpont szerint a stratégia egy szándékolt folyamat eredménye, ami tudatos tervezést foglal magában, a másik szerint a stratégia spontán keletkezik, és ebben a folyamatban jelentős szerepe van a véletlennek és a szerencsének is.

A fenti feltevések alapján elkülöníthető négy stratégiaelméletet az 1. ábra foglalja össze:

1. ábra

A négy stratégiaelmélet



Forrás: Whittington (1993)

A klasszikus elmélet szándékolt, racionális folyamatban kialakulónak tekinti a stratégiát, melynek alapja a tudatos tervezés, kalkuláció és analízis, továbbá a vállalat egyetlen céljának a profitmaximalizálást tartja. Mindez feltételezi, hogy az aktorok racionálisak, és hogy a környezet információgyűjtés segítségével megismerhető, vagy legalábbis változása előre jelezhető. Ennek megfelelően a klasszikus stratégiaelmélet univerzális technikákat is ajánl a stratégialkotóknak. Ezek a nézetek a vállalatnak a standard neoklasszikus vállalatelmélet alapján történő felfogását követelik meg.

A folyamatorientált stratégiaelmélet a piac és a szervezet tökéletlenségéből kiindulva tervezhetetlennek tartja a jövőt, elveti a neoklasszikus mikroökonómia profitmaximalizáló optimalizációját. Az elmélet egyrészt azt állítja, hogy a stratégia egy tanulási, kompromisszumkötési, adaptációs folyamatból emelkedik ki, másrészt, hogy a vállalat nem jellemezhető egyetlen céllal, sokkal inkább a célok hierarchikus rendszere jellemzi. A folyamatorientált stratégiaelmélet a standard neoklasszikus vállalatelmélet korai kritikájaként megfogalmazódó ún. „magatartási” (behavioral) vállalatelmélet talaján áll, de erős hatások érték a Simon által a közgazdaságtanba bevezetett „a kielégítő keresése” (satisficing) elmélet oldaláról is.

Az evolucionista elmélet osztja a klasszikus elmélet feltevését a vállalati célokat illetően, azaz úgy véli, hogy a vállalatnak egyetlen explicit módon megfogalmazható célja van, és ez a profit nagyságával kapcsolatos. A gazdasági környezetet viszont túlságosan gyorsan változó-

nak, kiszámíthatatlannak, bizonytalannak tartja. A biológiai evolúciós elmélet alapján úgy gondolja, hogy a piac szelektálja a cégeket, így csak azok a vállalatok maradnak fenn, akik rátalálnak a profitot hozó stratégiára. A stratégia az evolucionisták szerint is a vállalati folyamatokban spontán alakul ki, nem pedig előre megtervezett folyamat következményeként jön létre. Az evolucionista stratégiaelméletre alapvetően az evolúciós vállalatelmélet gyakorolt hatást.

A rendszerorientált stratégiaelmélet plurális célokat tételez fel a vállalatoknál, de a stratégiát egy szándékolt folyamat eredményének tekinti. Úgy gondolja, hogy a stratégiát a társadalmi-kulturális környezet határozza meg. A vállalati célok ezen elmélet szerint azért plurálisak, mert a társadalmi háttér más célt is adhat, mint a profitmaximalizálás, így cél lehet a vezető szakmai előmenetele, a hatalom biztosítása, a társadalom igényeinek és elvárásainak való megfelelés, és még sok más. A rendszerorientált elméletre a szociológia gyakorolta a legnagyobb hatást.

Klasszikus stratégiaelmélet

A stratégiai menedzsment könyvek a stratégia klasszikus elméletét képviselik. Ez az irányzat a hatvanas években alakult ki, fő képviselői Alfred Chandler, Igor Ansoff, Alfred Sloan, Kenneth Andrews és Michael Porter. Ők a stratégia fő elveinek a profitmaximalizálás érdekében végzett racionális elemzést, valamint a stratégiai tervezés és végrehajtás különválasztását tekintik. Nézeteikre erősen hatott a katonaság stratégia felfogása. Maga a stratégia szó a görög strategos (tábornok) szóból ered. A hadseregben a stratégiát a tábornok csinálja, parancsai alapján egy engedelmessé hierarchia hajtja azt végre, a fronton a tisztek vezetnek a csapatokat, a katonák a parancsok vakon engedelmeskednek, a cél pedig a győzelem. Ez a katonai példa teljesen analóg a klasszikus vállalati stratégia felfogásával. Csak a tábornok helyébe a vállalatvezető, a hadsereg helyébe a vállalati szervezet, a tisztek helyébe az alsóbb szintű vezetők, a győzelem helyébe pedig a profit helyettesítendő.

A klasszikus elmélet tipikus profitorientált stratégia definícióját Sloan adja a „My years with General Motors” (1963) című könyvében: „A vállalat stratégiai célja a tökemegtérülés biztosítása, és ha a hosszú távú megtérülés nem kielégítő, a hiányosságokat ki kell javítani, vagy abba kell hagyni az adott tevékenységet.” Míg Sloan a profitorientáltságot emeli ki, addig Chandler a stratégiai célok meghatározásának és ezen célok megvalósításának

a különválását. A „Strategy and Structure“ (1962) című könyvében így határozza meg a stratégiát: „A stratégia egy vállalat alapvető fontosságú, hosszú távú céljainak a megfogalmazását, valamint az e célok teljesüléséhez szükséges akciók sorozatát és az erőforrások allokációját jelenti.“

A klasszikus stratégiaelmélet a standard neoklasszikus mikroökonomia vállalatelméletébe illeszkedik. A standard vállalatelmélet feltevése szerint a szereplőkre a teljes racionalitás a jellemző. Ez azt jelenti, hogy ismerik az összes választási lehetőséget, ezen lehetséges események következményeit, képesek a döntések meghozatalához szükséges számítások elvégzésére, és így optimális döntéseket (profitmaximalizálás) tudnak hozni. Mindez implicit módon magában foglalja azt a feltevést, hogy az információk megszerzhetőek és feldolgozhatóak, sőt a környezet állapota egyértelműen leírható kvantitatív jellemzőkkel, valamint azt, hogy a környezet változása nem túl gyors az információk megszerzési és feldolgozási idejéhez képest. A standard neoklasszikus vállalatelmélet a vállalatot erősen leegyszerűsíti, egyedüli feladatának az inputok outputtá történő átalakítását tekinti. Coriat és Weinstein (1995) szerint a neoklasszikus vállalat egy „pont“, amelynek nincsenek dimenziói, vagyis a belseje, azaz a szervezet lényegtelen. A vállalati szervezet szerepének és jelentőségének a teljes negligálása jellemző nézet a klasszikus stratégiaelméletben is. Chandler (1962) azt írja, hogy „...a struktúra követi a stratégiát...“, és a stratégia határozza azt meg. Ez a nézet a struktúra és a stratégia viszonyában a stratégiának ad elsőbbséget, és összecseng a fenti megállapítással, miszerint a szervezet belső folyamatai és komplexitása nem játszanak szerepet a stratégiaalkotásban.

A klasszikusoknál a stratégia formális, írott tervként jelenik meg. A stratégiaalkotáshoz már-már klasszikus technikákat (SWOT-analízis, portfólió mátrixok, termék életgörbe-elemzés, PIMS elemzés, tapasztalati görbe stb.) használnak fel. Ezen technikák gyakorlati használatát, alkalmazásuk fontosságát a klasszikus stratégiaelmélet meghatározó egyénisége, Porter hangsúlyozza leginkább. Porter (1987) stratégia felfogása tipikusan a diverzifikált nagyvállalatra alkalmazható. Ő két stratégiai szintet különít el: 1. az üzleti egységek szintjét, az itt megjelenő stratégiát versenysztratégiának nevezi, 2. az egész vállalat szintjét, az itt jelentkező stratégiát vállalati stratégiának nevezi. A versenysztratégia lényege, hogy az adott iparágban az üzleti egység versenyelőnyt szerezzen, a vállalati stratégia lényege pedig az arról való döntés, hogy egyrészt a vállalat milyen iparágokban legyen jelen, más-

részt, hogyan menedzselje az üzleti egységeit. Porter premisszának tekinti, hogy nem a nagyvállalat versenyez, hanem az egyes üzleti egységei, így a sikeres vállalati stratégiának a versenysztratégiákat kell erősítenie. Porter figyelme tehát alapvetően a versenysztratégiára irányul.

A versenysztratégiák alaptípusait (költségvetető, megkülönböztető, összpontosító) a „Competitive Strategy“ (1980) című könyvében írja le. Szerinte az iparág versenytényezőit (lehetséges belépők, szállítók, helyettesítő termékek, vevők, iparági versenytársak) kell figyelembe venni a stratégiaalkotásnál, ehhez a kvantitatív és kvalitatív elemzés eszközeivel fel kell tárnunk ezeket. Porter stratégiaalkotásról vallott nézetei is összhangban állnak a neoklasszikus vállalatelmélettel. Szerinte azért lehetséges az optimális stratégia kialakítása, mert a környezeti információk az aktorok rendelkezésére állnak és feldolgozhatóak. Bár az utóbbi években Porter (1993) is hangsúlyozza már a környezeti változások felgyorsulását, de nála a „bizonytalan“-nak jellemzett környezet valójában nem bizonytalan. Úgy gondolom, hogy a bizonytalanság helyes felfogását a Knight-i bizonytalanság koncepció jelenti.³ Porter „bizonytalan“ környezete ismert valószínűséggel bekövetkező környezeti állapotokat jelent, ezért lehetséges az optimalizáció. A Knight-i bizonytalanság megközelítést elfogadva a kvantitatív elemzések jogossága erősen megkérdőjelezhető. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a folyamatorientált stratégiaelmélet képviselői is éppen ezt hangsúlyozzák.

Hasonlóan a már korábban említett szerzőkhöz, Porter sem beszél a vállalat belső viszonyairól, a vállalat és az érintettek kapcsolatáról, kizárólag külső tényezők függvényében értelmezi a stratégiát. Mivel az iparág szerkezetében alapvető változások szerinte csak ritkán történnek, viszonylagos stabilitást tételez fel a stratégiáról (Porter 1996).

A versenyelőnyök kiépítése megkülönböztető kompetenciák kifejlesztésével lehetséges. A kompetencia kulcsfogalom Porter-nél is, csakúgy, mint sok más szerzőnél. Porter a kompetenciát valamely tevékenységhez kapcsolja. Úgy gondolja, hogy a kompetencia kialakulásához valamely vállalati tevékenység(ek)ben a versenytársakkal szemben megszerzett előny vezet, ezért elemzi alaposan az ún. értékláncot.⁴ Reális kritika fogalmazódik meg a Porter-i nézettel szemben az erőforrásalapú vállalatelmélet alapján álló szerzők⁵ részéről, akik a kompetenciákat az erőforrásokkal való ellátottságban megnyilvánuló komparatív előnyökre vezetik vissza.⁶

Porter stratégia koncepciója a kilencvenes években új

hangsúlyokat kapott. Miközben továbbra is a hosszú távon elérhető előnyök biztosításának a fontosságát emeli ki, amikor a működési hatékonyságot és a stratégiát megkülönbözteti, a stratégiát árnyaltabban határozza meg, mint azt korábban tette. A stratégia **1)** egyedi, értékes pozíció kiépítése, amely sok tevékenységet foglal magában (pozicionálás), **2)** az inkompatibilis tevékenységek közötti választási lehetőség (trade-off) létrehozása, **3)** a tevékenységek összekapcsolása, integrálása, amely a tevékenységek rendszerére épített versenyelőnyt hoz létre (Porter 1996). Ez a hármas definiálás a korábbi szűkebb értelmezéssel szemben, amely a pozicionálással azonosította a stratégiát, valószínűleg a gyorsabban változó környezet szerepének az elismerését jelenti. Míg korábban a Porter úgy gondolta, hogy a versenyelőny az adott cégtől függő tényezők alapján építhető ki, addig most már a környezeti tényezők szerepét is hangsúlyozza. „Gyémánt”-nak (diamond)⁷ nevezi azt a négy környezeti elemet, amely a versenyelőny kiépítésében szerepet játszik (Porter 1991).

Porter így kétségtelenül túllép a korábbi szerzők azon szemléletén, amely a stratégiát alapvetően tervnek tekintette, de azzal, hogy a termékipiacokon tudatosan kiépítendő versenyelőnyökre teszi a hangsúlyt, a stratégia alapvetően explicit jellegét hirdeti.

Folyamatorientált stratégiaelmélet

A folyamatorientált stratégiaelmélet a hetvenes években vált meghatározóvá, fő képviselői Richard Cyert, James March, Henry Mintzberg, Andrew Pettigrew, James Brian Quinn. Ők a piac és a szervezet tökéletlenségéből kiindulva elutasítják az a feltevést, hogy a vezető versenyelőnyt biztosító stratégiát tud kidolgozni. Legfontosabb nézetük az, hogy a stratégia a cselekedetekben többnyire csak utólag fedezhető fel, kis lépések sorozata révén spontán alapul ki. Elméletük két alappilléren nyugszik: **1.** a teljes racionalitás elvetése, **2.** a tökéletes piac feltevésének elvetése. A racionalitás helyébe az evolucionistákhoz hasonlóan a Simon-i korlátozott racionalitást állítják. A racionális cselekvések kognitív határainak hangsúlyozásával elsősorban Mintzberg munkáiban találkozhatunk. A piac és a szervezet tökéletlenségének kiemelése jelenik meg Pettigrew (1973) írásában, amikor a szervezet belső komplexitásának figyelembevételét hangsúlyozza.

A fenti szerzők a profitmaximalizálást elutasítják, ugyanis szerintük egy komplex vállalati szervezet nem képes egyetlen hasznosságot (profit) maximalizálni. Úgy gondolják, hogy a szervezet céljai egy alku folyamat

során kompromisszumok eredményeként alakulnak ki, és sokfélék lehetnek. A fentiek okán leértékelik az elemzés jelentőségét, és elvetik a klasszikus stratégiaelmélet által favorizált technikákat és módszereket is.

A stratégia folyamatorientált elméletének kiemelkedő képviselője Mintzberg. Mintzberg (1987) mintegy összefoglalva a különböző stratégiai koncepciókat az 5P fogalmával írja le a stratégia tartalmát. A stratégia mint terv (Plan), csel (Ploy), viselkedési minta (Pattern), pozíció (Position) és perspektíva (Perspective) definiálható. A stratégia tervként való meghatározása megfelel a klasszikus elmélet felfogásának, a pozicionálás is lehet kompatibilis a tervvel, amennyiben a versenyelőnyt biztosító pozíciót terv választja ki. De a pozicionálás megvalósulhat cselen vagy viselkedési mintákon át is.

Mintzberg megkülönbözteti a szándékolt (deliberate) és a folyamatok közben spontán kialakuló (emergent) stratégiát. Ez a nézet gyökeres ellentétben áll a klasszikus elmélet egyoldalú megközelítésével. Mintzberg stratégiának tekinti azt is, ha egy vállalat magatartása valamilyen mintát, sablont követ. E mögött nem szükségszerűen kell tervnek állnia. A stratégia ily módon egy sokkal tágabb kontextusba helyeződött át, melynek csak egy speciális esete a terven alapuló stratégia. Mintzberg a terven alapuló stratégiát nevezi szándékolt stratégiának, a viselkedési minta alapú stratégiát pedig folyamatokban spontán kialakuló stratégiának. A stratégia mint perspektíva a szervezet tagjainak a fejében létezik, közös magatartást, gondolkodást jelent, s mint ilyen a vállalati kultúra részét képezi. A perspektíva megváltoztatása nehéz és időigényes folyamat, ebből is következik Mintzberg azon véleménye, hogy a vállalatok nem változtatják gyakran a stratégiájukat.

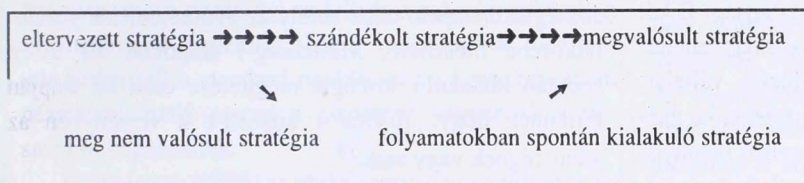
Tehát míg Porter szándékoltnak tekinti a stratégiát, addig Mintzberg (1987) a folyamatok közben, tanulás által keletkező, a múltból származó viselkedési mintákon alapuló magatartási végeredménynek. Rendkívül szellemesen a stratégiát a „gyökerek”-hez („grass-roots”⁸) hasonlítja. Ez a hasonlat tömören összefoglalva arra utal, hogy a stratégia egyszerűen csak a vállalati kultúra egyik eleme. Ebben a megközelítésben bármely vállalatnak bármely időpontban van stratégiája, s ez az, ami éppen a cselekedeteiben megnyilvánul. (A klasszikusok szerint ezzel szemben bizonyos vállalatoknak nincs stratégiájuk, és ennek okát vizsgálják is.)

A fentiek szellemében természetesen a vezető feladata is más, mint a klasszikusoknál. A klasszikus stratégiaelmélet szerint a vezető feladata a tervezés és a végrehajtás ellenőrzése. A folyamatorientált elmélet szerint a

vezető feladata a viselkedési minták felismerése, olyan vállalati környezet teremtése, amelyben sokféle stratégia kibontakozhat. Ez nagy szervezet esetében flexibilis struktúrát, kreatív embereket és ún. esernyő stratégia⁹ alkalmazását igényli. A tanult vezetői képességek mellett tehát nagy szerep jut az intuíciónak is.

Mintzberg stratégia koncepcióját a 2. ábra foglalja össze:

Mintzberg stratégia koncepciója



Forrás: Mintzberg-Waters (1985)

...tisztán szándékolt, illetve tisztán csak a folyamatokban kialakuló stratégia gyakorlatilag nincs, a létező stratégiák a kettő valamilyen arányú kombinációból állnak. A stratégia típusok elkülönítése tehát a szándékolt és a folyamatokban spontán kialakuló stratégiák különböző arányú kombinációja alapján történik.¹⁰

A folyamatorientált stratégiaelméletben is nagy hangsúlyt kap a megkülönböztető kompetenciák kiépítése. Míg Porter az elemzés nyomán tudatosan kifejleszthető kompetenciákról beszél, amiket valójában a környezet diktál, addig a folyamatorientált szemléletben a kompetenciák gyökerei a szervezetben vannak, tehát belső, és nem külső tényezőkön alapulnak.

A folyamatorientált stratégiaelmélet tárgyalásakor szólni kell Quinn (1978, 1980, 1985) logikai inkrementalizmus elméletéről is. Az inkrementalizmus lényege, hogy a vezetők vagy a szervezet tagjai nem valamilyen hosszú távú terv alapján hozzák a döntéseiket, hanem mindig csak az éppen felmerülő problémákat kezelik. Az inkrementalizmus azért alakult ki, mert a gyors változások miatt nincs idő a formális stratégiai elemzés eszközeivel feltárni a stratégiai opciókat, azonnal dönteni kell. Ebből következően magatartásbeli és pszichikai tényezőket is figyelembe kell venni a stratégiai döntéseknél.

A lépésről-lépésre történő döntés alkalmazásához a felgyorsult környezeti változások mellett hozzájárul a már említett kognitív korlát léte is, valamint az a tény, hogy egy nagy szervezet alrendszerait nagyon nehéz összehangolni. Így a sürgős ellenlépéseket igénylő külső

és belső változások egyre kevésbé kontrollálhatóak a vezetők számára, a döntések egyre inkább tűzoltó jellegűvé válnak. Az inkrementalizmus előnye viszont, hogy segít fenntartani a szervezet rugalmasságát azáltal, hogy a döntéshozatalt a lehető legkésőbbi időpontra halasztják a vezetők, amíg a megfelelő információkat meg nem szereztek.

Quinn logikai inkrementalizmusa párhuzamba állítható a Mintzberg-féle folyamatokból kiemelkedő (emergent) stratégiával, hiszen Quinn is stratégiának tekinti a reaktív lépések láncolatát, amely folyamat során a tanulásnak és a vezetői manőverezésnek nagy szerepe van. Az inkrementalizmus elveti azt, hogy minden tényező egyidejűleg kezelhető és optimalizálható lenne, mint ahogy azt a klasszikus elmélet hívei tartják.

Mintegy összefoglalva a fentieket Whittington (1993) szerint négy lényeges szempont szerint különbözik a folyamatorientált stratégiaelmélet a klasszikustól: 1) a stratégia heurisztikus döntés, 2) a stratégia a folyamatokban spontán alakul ki, 3) a stratégia nem piacválasztást jelent, hanem megkülönböztető kompetenciák kifejlesztését, 4) a stratégia a „kielégítő“-t keresi, nem az optimálist.

A folyamatorientált stratégiaelmélet vállalatelméleti oldalról erős ösztönzést kapott a Simon-i „satisficing“ gondolatától. A „satisficing“ gondolat lényege az, hogy az aktorok nem a legjobb eredményt, hanem a kielégítőt keresik, amely megfelel bizonyos aspirációs szintjüknek. A „kielégítő“, és nem az optimális keresése a korlátozott racionalitás feltevéséből fakad. Két érv is alátámasztja a „kielégítő“ keresését: 1) az egyén kognitív korlátai (korlátozottak az információk és az egyén kalkulációs képessége), 2) csak a „kielégítő“ teszi lehetővé a szervezet tagjai közötti konszenzus elérését. Ez utóbbi érv Cyert és March „magatartási“ (behavioral) elméletével (Cyert és March, 1963) is egybecseng, ugyanis ők a vállalatot sokféle érdekekkel rendelkező csoportok együttesének tekintik. A hangsúly a szervezet komplexitásán, a csoportok koalícióján van.¹¹ Ezzel lényeges kérdéssé válik a vállalat belüli döntéshozatal, tárgyalások, alkuk kérdése. Ebben a „magatartási“ vállalatelméletben, szemben a standard neoklasszikus elmélettel a vállalat nem csupán a termelési tényezők kombinálását végzi, hanem alapvetően egy szervezetét, amelyen belül az alkuk, az explicit és implicit szerződések kulcsfontosságúak. Nyilvánvaló, hogy a stratégiai tanulás csak ilyen keretben értelmezhető.

Evolucionista stratégiaelmélet

Az evolucionista stratégiaelmélet a nyolcvanas években terjedt el, fő képviselői Michael T. Hannan, John Freeman, Bruce Henderson, Richard Nelson és Sidney Winter. Az evolucionista stratégiai elmélet az evolúciós vállalatelméletből vezethető le¹².

Az evolúciós vállalatelmélet a biológiai evolúciós elmélet analógiáját használja, átveszi a darwini elmélet két alapkategóriáját: a természetes szelekciót és a mutációt. Az evolúciós vállalatelmélet két alapfeltevése a korlátozott racionalitás és a Knight-i bizonytalanság. E két feltételezésből következik a profitmaximalizálás lehetetlensége, amely kulcsfontosságú az evolúciós vállalatelméletben. A biológiai elméletből átvett szelekció a gazdaságban a piaci versenyt jelenti, a versenyben bizonyos vállalatok elbuknak (csődbe mennek), mások fennmaradnak. A túlélés kritériuma, a siker bizonyítéka pedig a profitabilitás. Az evolúciós elmélet szerint a profit a vállalat egyetlen explicit módon megfogalmazható célja.

A megkülönböztető kompetencia az evolúciós elméletben nem más, mint rutinok összessége, amelyek a cég versenyképességét az adott tevékenységben biztosítják. A rutin Nelson és Winter (1982) alapján olyan, mint a biológiában a gén, azaz meghatározza az egyed tulajdonságait, amely magában foglalja a vállalat összes eddig felhalmozott tudását és így megkülönbözteti egyik céget a másiktól. Mivel a rutin nem transzferálható más vállalatba és nehezen imitálható, így hozzájárul a vállalati kompetenciák kifejlődéséhez. Tehát a vállalatok azért különböznek, mert az egyes vállalatoknál más-más a tanulás révén felhalmozott rutin.

Szemben a neoklasszikus elmélet azon nézetével, miszerint a vállalat végtelen sok technológia és piac között választhat, az evolucionisták a vállalat fejlődési útjának a meghatározottságát (path-determinancy) emelik ki. Úgy gondolják, hogy a rutin mint gén meghatározza azt, hogy a vállalat a jövőben mit és hogyan cselekszik, azaz a múltból felhalmozott rutinok behatárolják a jövőben lehetséges lépéseket.

Az evolucionista stratégiaelmélet szerint a szelekció azt jelenti, hogy a piac dönti el utólag, hogy kinek volt jó stratégiája és kinek nem, azáltal, hogy a cég életben marad vagy sem, illetve, hogy jó profitot ér el vagy sem. A piaci verseny tehát nem más, mint állandó harc a túlélésért. Mivel a környezet változása szerintük rendkívül gyors és drasztikus, így megkérdőjeleznek mindenféle stratégiaalkotást, illetve a gyors elévülés miatt egyébként is túl költségesnek tartják azt. Ebből

következően a szándékolt, eltervezett stratégiának ilyen környezetben nincs semmi értelme.

Hannan és Freeman (1988) a természetes szelekciót úgy fogják fel, mint amely egy sajátos optimalizációs folyamatként szolgál. Megkülönböztetett figyelmet szentelnek a véletlennek és a szerencsének, hiszen e két tényező a bizonytalanság természetes kísérőjelenségei. Márpedig ha elfogadjuk azt a nézetüket, miszerint a környezethez való alkalmazkodásban mindig vannak véletlen elemek, akkor el kell fogadnunk azt is, hogy a formális stratégiának nincs létjogosultsága. Az egyetlen stratégia koncepció tehát amely az evolucionisták gondolkörébe illeszhető, Mintzberg-i alapokon áll. Ezen spontán kialakuló stratégia megítélése csak az alapján történhet, hogy „túlélés“-t biztosít-e a versenyben az adott cégnek vagy sem.¹³

Henderson (1989) szerint a biológiai és az üzleti evolúció csak egy vonásában tér el: a természetben a véletlen a legfontosabb tényező, az üzleti életben viszont a stratégiaalkotó felhasználhatja tudását és képzeletét a verseny és a változás befolyásolására. Szerinte a stratégia tervezett evolúció, a természetes szelekciós verseny menedzselése.

A stratégia koncepcionális felfogását tekintve Oliver Williamson, a tranzakciós költségek elméletének kiemelkedő képviselője is az evolucionista felfogást képviseli. Ő is elfogadja a szelekciós nyomás létét, szerinte éppen ez a nyomás kényszeríti ki a tranzakciók hatékony megszervezését. Williamson (1991) véleménye szerint a legjobb stratégia a hatékonyság. Megállapítható, hogy ez éppen ellentétes Porter (1996) véleményével. Williamson úgy gondolja, hogy a stratégiának két megközelítése létezik: 1) stratégiaalapú (strategizing), 2) hatékonyságalapú (economizing). A kettő közül alapvetőnek a hatékonyságot tekinti. Szerinte az „economizing“ minden tranzakcióra releváns, a „strategizing“ viszont csak a tranzakciók egy kis részére. Nála a hatékonysági elemzés a termelési költségek elemzése mellett természetesen magában foglalja az irányítási költségek (governance cost) elemzését is. Williamson szerint a tranzakciós költségek elméletének legfőbb üzenete az, hogy a hatékonyság a legjobb stratégia.

A stratégia evolucionista elmélete a tartós versenyelőny kiépíthetőségét olyan formában, ahogy azt a klasszikus elmélet gondolja, elveti. Az evolucionisták szerint a szervezet képessége a környezethez való alkalmazkodás terén korlátozott, és a történésekben nagy szerep jut a szerencsének, a véletlennek. A legjobb stratégia tehát: hagyni a környezetet, hogy szelektáljon.

Rendszerorientált felfogás

A rendszerorientált elmélet a kilencvenes években alakult ki, fő képviselője Mark Granovetter. Ez az elmélet erősen szociológiai megközelítésű, és mint ilyen a stratégia társadalmi-kulturális függőségét hangsúlyozza. Az elmélet kiinduló alapját Granovetter ún. „beágyazottság” elmélete jelenti. Granovetter beágyazottságon azt érti, hogy „a gazdasági cselekvést, eredményeket és intézményeket befolyásolják a cselekvők személyes kapcsolatai, és a kapcsolatháló egészének a szerkezete” (Granovetter 1990). Szerinte tehát a gazdasági cselekvés mindig társadalmilag meghatározott cselekvés. Ez a megállapítás tökéletes ellentétben áll a standard neoklasszikus közgazdaságtan nézeteivel, mely szerint a piacon lényegtelenek a társadalmi kapcsolatok.

Granovetter (1985) az alulszocializált és a túlszocializált modellek¹⁴ szélsőséges nézeteivel szemben, melyek közül a legfontosabb az atomizált aktorok léte, a beágyazottság elméletével új aspektusból közelíti meg a gazdasági rendszereket. Granovetter a társadalmi struktúrából vezeti le a nemzetekre jellemző stratégiákat. A rendszerorientált elmélet tehát a stratégiát azokból a normákból származtatja, amelyek a helyi társadalmi-kulturális közeghez kötődnek. A stratégiai különbségeket nem iparágak vagy a vállalat mérete alapján vonja meg, hanem társadalmi-kulturális jellemzők alapján. Ennek megfelelően alapvetően az országok (kultúrák) közötti stratégiai különbségeket igyekszik kimutatni. A modell szerint a stratégiai különbségek tartósak, a stratégiai jellemzők nehezen változnak, mert ezek gyökerei a társadalomban vannak. Mindezek alapján kétségbe vonható egy univerzális stratégiai modell léte.

A stratégia rendszerorientált elmélete a fent említett három elmélettel szemben nem mikro-, hanem makroökonómiai szemléletű, nem próbál mikroszintű magyarázatokkal élni a stratégia meghatározottságáról. Nézetei alapján az a következtetés vonható le, hogy az egyes kultúrák stratégiai különbségei a meghatározóak, és ezekhez képest a vállalatok közötti stratégiai különbségek csak részletkérdések. A választóvonal nem a különböző iparágakba tartozó vállalatok vagy a különböző méretű vállalatok között húzódik, hanem az egyes társadalmak között.

Összefoglalás

A bemutatott négy stratégiaelmélet egyike sem általános érvényű, egyik sem nyújt olyan koncepciót a stratégiáról, amely bármely vállalatnál bármely szituációban alkal-

mazható lenne. Úgy gondolom, hogy nem az a kérdés, hogy a négy elmélet közül melyik a legjobb. Bármelyik elmélet jó lehet, ha tudjuk, milyen szituációban, milyen kérdések középpontba állítása esetén kell alkalmazni.

A klasszikus stratégiaelmélet jól alkalmazható új szervezeteknél, ahol a kezdeti koncepcióalkotás folyik, vagy olyan vállalatoknál, ahol jelentős irányváltásra van szükség, vagy olyan iparágakban működő cégeknél, ahol hosszabb ideig stabil környezettel lehet számolni. A folyamatorientált megközelítés azoknál a vállalatoknál használható, amelyek rugalmas struktúrával, „mély” vállalati kultúrával rendelkeznek, amelyeknél a vállalatvezetőnek elsősorban a folyamatokat kell koordinálnia. Az evolucionista stratégiafelfogás a gyorsan és kiszámíthatatlanul változó iparági környezetben működő cégeknél alkalmas a stratégia értelmezésére. A rendszerorientált elmélet megközelítési módja eltér az előbbi elméletektől, mivel ez utóbbi az egyes nemzetek közötti társadalmi-kulturális jellemzőkre vezeti vissza a stratégiai különbségeket. De ez az elmélet adott nemzetgazdaságon belül is alkalmazható, amennyiben markáns lokális kulturális különbségek léteznek.

Láttuk, hogy a stratégiaelméletek több szálon kapcsolódnak a különböző vállalatelméletekhez. A klasszikus modell a standard neoklasszikus mikroökonómia vállalatelméletének a talaján áll, a rendszerorientált modell szociológiai ihletésű, az evolucionista stratégiaelméletre az evolúciós vállalatelmélet, a folyamat-orientált stratégiai modellre a „magatartási” vállalatelmélet hatott. A racionalitás milyenségéről való feltételezés meghatározza a stratégia koncepcionális felfogását. Teljes racionalitást feltételezve a stratégia egy tervezett, szándékolt folyamatban alakult ki (klasszikus és rendszerorientált stratégiaelméletek); korlátozott racionalitást feltételezve a stratégia a folyamatokból spontán alakul ki (evolucionista és folyamatorientált stratégiaelméletek).

Fontos kérdés a stratégiaelméletekben az optimalizáció lehetősége. Az optimalizáció megvalósíthatóságát csak a klasszikus elmélet állítja. Az evolucionisták szerint a vállalat célja a profittal kapcsolatos ugyan, de a maximalizálás nem lehetséges. Szerintük a természetes szelekció szolgál egyfajta optimalizációs folyamatként. Míg tehát a klasszikusoknál maga az aktor végzi az optimalizálást, addig az evolucionistáknál a szelekció. A plurális célrendszert feltételező rendszerorientált és folyamatorientált elmélet a feltételekből következően az optimalizációs nem tartja releváns kérdésnek. A plurális célrendszer hangsúlyozása ugyanakkor a szervezeti jellemzők szerepének a fontosságát emeli ki.

Az 1. táblázatban összefoglalom a négy elemzett stratégiaelmélet legfontosabb nézeteit:

1. táblázat

A négy stratégiaelmélet összehasonlítása

	klasszikus	flyamatorientált	evolucionista	rendszerorientált
stratégiaelmélet				
<i>racionális</i>	teljes	korlátozott	korlátozott	lokális (teljes)
<i>súlypont</i>	belső tényezők (tervek)	belső tényezők (kognitivitás)	külső (piacok)	külső (társadalom)
<i>folyamatok</i>	analitikus	alku/tanulás	szelekció	társadalmi-kulturális
<i>mi hatott rá</i>	standard mikro-ökonómia/katonaság	pszichológia/„satisficing“/„magatartási“ vállalatelmélet	evolúciós vállalatelmélet/biológia	szociológia
<i>szervezők</i>	Chandler, Sloan, Ansoff, Andrews, Porter	Cyert és March, Mintzberg, Quinn, Pettigrew	Henderson, Hannan, Freeman, Williamson, Nelson. Winter	Granovetter
<i>periódus</i>	60-as évek	70-es évek	80-as évek	90-es évek
<i>jellemezés</i>	racionális	pragmatikus	fatalista	relativista
<i>vállalati cél</i>	profitmaximalizálás	plurális	túlélés (kielégítő profit)	plurális
<i>stratégiai tanulás</i>	nem lehetséges	lehetséges	lehetséges	nem hangsúlyos
<i>a stratégia fő jellemzője</i>	formális	folyamatokban alakul ki	a vállalati gyakorlat által létezik	társadalmilag beágyazott

Irodalom:

Alchian, A. (1950) Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy* 58:211-221.
 Andrews, K. R. (1971) *The Concept of the Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, Ill, Third edition, 1987
 Ansoff, I. (1991) Critique of Henry Mintzberg's: The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 12:449-461.
 Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge, Ma: MIT Press
 Coriat, B.-Weinstein, O. (1995) *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Le livre de poche, Paris
 Cyert, R. M.-March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
 Foss, N. J. (1993) *Evolutionary Theories of the Firm: Reconstruction and Relations to Contractual Theories*. Papers on Economics and Evolution, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena

Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3):481-510
 Granovetter, M. (1990) A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. Megjelent: Lengyel, Gy.-Szántó, Z.: *A gazdasági élet szociológiája*, Budapest, 1994. Aula Kiadó
 Hannan, M. T.-Freeman, J. (1988) *Organizational Ecology*. Cambridge, Ma: Harvard University Press
 Henderson, B. D. (1989) The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, November-December:139-143.
 Hodgson, G. (1998a) Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization* 35:179-201.
 Hodgson, G. (1998b) Evolutionary and competence based theories of the firm. *Journal of Economic Studies* 25. 1.:25-56.
 Hunt, S. D. (1997) Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory Of Competitive Firm Behavior? *Journal of Economic Issues* March:59-77.

- Knight, F.* (1921) Risk, Uncertainty and Profit, New York, Houghton Mifflin Co.
- Knights, D.-Morgan, G.* (1990) The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent. *Sociology* 24 (3):475-483.
- Mintzberg, H.* (1978) Patterns in strategy formation. *Management Science* 24 (9):934-948.
- Mintzberg, H.-Waters, J. A.* (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6:257-272.
- Mintzberg, H.* (1987) Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July-August:65-75.
- Mintzberg, H.* (1987) Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall
- Mintzberg, H.* (1988) Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management* 5:1-67.
- Mintzberg, H.* (1990) The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 11:171-195.
- Mintzberg, H.-A. McHugh* (1985) Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30.
- Nelson, R.-Winter, S.* (1982) An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, Cambridge, London
- Penrose, E.* (1959) Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, London
- Pettigrew, A. M.* (1973) The Politics of Organizational Decision-Making. London, Tavistock
- Porter, M.* (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* March-April
- Porter, M.* (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms. New York, Free Press and Macmillan
- Porter, M.* (1987) From Competitive Advantages to Corporate Strategy. *Harvard Business Review* May-June
- Porter, M.* (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12:95-117.
- Porter, M.* (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review* November-December:61-78.
- Quinn, J. B.* (1978) Strategic change: Logical incrementalism. *Sloan Management Review* Fall:7-21.
- Quinn, J. B.* (1980) Strategic for Change: Logical Incrementalism. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin
- Quinn, J. B.* (1985) Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review* May-June:73-84.
- Rumelt, R.* (1980) The Evaluation of Business Strategy. Published in Glueck, W. F.: *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, Third edition
- Rumelt, R.-Schendel, D.-Teece, D.* (1991) Strategic management and economics. *Strategic Management Journal* 12:5-29.
- Simon, H.* (1991) Satisficing. published in *The New Palgrave: A Dictionary of Economics* edited by Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (1991) The Macmillan Press Limited, New York 1987, 1991
- Sloan, A.* (1963) My years with General Motors. London, Sedgewick and Jackson
- Wernerfelt, B.* (1984) A Resource-based View of the firm. *Strategic Management Journal* 5:171-180.
- Whittington, R.* (1993) What is strategy and does it matter? Routledge, London
- Williamson, O.* (1985) The Economic Institutions Of Capitalism. New York, Free Press
- Williamson, O.* (1991) Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal* 12:75-94.
- Winter, S. G.* (1971) Satisficing, selection, and the innovation remnant. *Quarterly Journal of Economics* 85. (2):237-261.
- Winter, S. G.* On Coase, Competence, and the Corporation. published in: *The nature of the firm, Origins, Evolution, and Development*, edited by Williamson, O.-Winter, S. (1991) Oxford University Press, New York, Oxford

Lábjegyzet

- 1 A közgazdaságtan hatását a stratégiai menedzsmentre részletesen elemzi Rumelt – Schendel – Teece (1991).
- 2 Felfogásban ennek csak egy speciális esete az, amikor profit-maximalizálást tételezünk fel. A hangsúly azon van, hogy egyetlen vállalati cél létezik, és ez a profit nagyságával kapcsolatos, de ez nem feltétlenül a maximális profit.
- 3 Knight (1921) megkülönbözteti a bizonytalanságot a kockázattól. Kockázat az, ami ellen lehet védekezni biztosítás kötésével, tehát a kimenetek valószínűség-eloszlása ismert. A bizonytalanság ellen nem lehet védekezni, azaz a kimenetek valószínűség-eloszlása nem ismert.
- 4 Lásd: Porter (1991).
- 5 Lásd: Wernerfelt (1984), Hodgson (1998a, 1998b), Hunt (1997).
- 6 Érdemes megjegyezni, hogy Porter tulajdonképpen abszolút előnyökről beszél a kompetenciák kapcsán, ezzel szemben az erőforrásalapú megközelítés relatív előnyökről.
- 7 Ezek a következők: 1) iparág, versenytársak, 2) keresleti feltételek, 3) kapcsolódó iparágak, 4) tényezőkkel való ellátottság.
- 8 A „grass-roots“ modell hat fő elemének a részletes leírása megtalálható: Mintzberg-McHugh (1985).
- 9 Az esernyő stratégia a stratégiatípusok egyike. Lényege, hogy a vezető csak a viselkedés általános vonalait adja meg, és hagyja a szervezet tagjait manőverezni. Bővebben lásd: Mintzberg-Waters (1985)
- 10 Bővebben lásd: Mintzberg-Waters (1985).
- 11 Vesd össze ezt Coriat és Weinstein (1995) alapján a standard neoklasszikus elmélet „pont“ vállalat koncepciójával.
- 12 Az evolúciós közgazdaságtanban belül többféle evolúciós vállalatelméleti irányzat létezik. Lásd: Hodgson (1998). A stratégiaelméletre ezek közül Nelson és Winter vállalatelmélete hatott. A továbbiakban evolúciós vállalatelméleten az ő elméletüket értjük.
- 13 Hasonló gondolat jelent meg már korábban Alchian-nál (1950).
- 14 Alulszocializált modellt ír le a neoklasszikus mikroökonómia. Ugyanis a tőkeletes piacon nincs helye a tárgyalásnak, alknak, így az aktorok között nincsenek társadalmi kapcsolatok. Túlszocializált modellt ír le az institutionális közgazdaságtan, amikor azt feltételezi, hogy szokások, normák alakulnak ki, amit az aktorok mechanikusan követnek. Lásd erről bővebben: Granovetter (1985).

NEMZETI ÖSSZJÁTÉKRA VAN SZÜKSÉG

– Vita az MTA Vezetés- és Szervezés-
tudományi Bizottságának
Gazdasági Vezetők Albizottságában –

Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának Gazdasági Vezetők Albizottsága ígéretes vitasorozatot indított. A kezdeményezés ötletét az adta, hogy a Bizottság szorosabb kapcsolatot kíván teremteni a tudomány, a kormányzat és a gazdasági vezetők között. Az első előadásorozat témájául a rendezők az EU-integráció kérdéseit választották. Chikán Attila a Gazdasági Minisztérium vezetője, Gordos Árpád a Külügyminisztérium főosztályvezetője, Inotai András az MTA Világgazdasági Kutató Intézete és Biacs Péter az El Kut Intézet igazgatója tartott előadást, melyeket vita követett. A vita résztvevői nagyvállalatok voltak, amelyek az Albizottság elnöki tiszttét ellátó Horváth István, a Dunaferr Rt elnök-vezérigazgatójának megfogalmazása szerint jelenleg a magyar GDP mintegy 25 százalékát állítják elő.

Gordos Árpád a csatlakozási tárgyalásokra való felkészülés elemeit vette sorba. Az EU-hoz való csatlakozás feladatai között kitüntetett helyet foglal el a közösségi joganyag átvétele, valamint a fenntartható növekedés feltételeinek biztosítása. A jogközelítés része a magyar nemzeti programnak, valamint az EU által megerősített előcsatlakozási programnak. A nemzeti program lényegében azokat a jogharmonizációs, intézmény-, valamint gazdaságfejlesztési feladatokat rögzíti, amelyek teljesítése feltétele annak, hogy a 2000-tól megnyíló, a csatlakozást segítő forrásokhoz hozzájussunk. Egy 1988. évi kormányhatározat mondta ki először az EU belső piaci szabályozásához igazodó jogszabályalkotást, amely talán legsikeresebben a műszaki területeken működött, ahol a piaci eladási kényszer miatt is alkalmazkodni kellett az EU-szabványokhoz. Huszonhárom részterületen vizsgálták, miként illeszkednek a hazai jogszabályok a közösségihez, 1996-ban ez 27 témakörre bővült. Az érdekegyeztetési folyamatban részt vesznek a különböző érdek- és szakmai szövetségek is. A most folyó átvilágítási periódusban az egyes témakörökről az érdekképviseletek is véleményt formálnak, majd a screening záró értékelése ismét eljut a szövetségekhez.

Hol látnak problémát az érdekegyeztetésben, tette fel a kérdést a KüM képviselője. Az egyik nagyon fontos szempont, hogy a kormányzat partnere olyan legitim érdekképviselet legyen, amely valóban szélesebb érdekcsoportokat képvisel, ide értve a kamarai és a szakmai érdekegyeztetést. Ez márcsak azért is fontos, mert a magyar sajtóosságok figyelembevételét az EU-joganyag átvétele egyáltalán nem zárja ki, tehát érdekeink védelmére van mód. De azokat világosan meg kell fogalmazni, és ehhez elengedhetetlen a vállalkozói szféra érdekeinek artikulálása.

A fenntartható növekedés feltételeinek biztosítása a kormányzati stratégia ügye, egy nem régi kormányhatározat rendelkezik középtávú program készítéséről, amely azt vizsgálja, hogy jogszabályalkotás miként kapcsolódik, hogyan segíti azon keretek megteremtését, amelyek egy középtávú, a fenntartható növekedést szolgáló stratégia alapjául szolgálhatnak.

A kormány egyik fő célja az EU-hoz való csatlakozás, hangsúlyozta Chikán Attila gazdasági miniszter. Hogy ez pontosan mikor történhet meg, attól is függ, hogy az EU mikor lesz kész az új tagok befogadására. A kormányzat célja az, hogy Magyarország 2002-re készen álljon a csatlakozásra. A csatlakozást az átfogó modernizációs program részeként lehet felfogni, e cél jegyében készül el jövő év márciusára a középtávú stratégia, melynek tézisei azonban még ebben az évben napvilágra kerülnek. A 2000-ik évi költségvetés már erre épülhet. A stratégia három olyan elemét emelte ki a gazdasági miniszter, amelyeket a kormányzatnak szem előtt kell tartania. Vannak politikai megfontolások, amelyek kapcsán azt kell mérlegelni, hogy a kormányzati stratégia alkalmas-e ezek figyelembevételére. E körben említette a miniszter a stabilitás követelményét, a szervezett bűnözés, a fekete gazdaság elleni harcot. Vannak gazdaságpolitikai szempontok, közülük legfontosabb a versenyképesség, méghozzá vállalati megközelítésben. A kormányzatnak e tekintetben a megfelelő környezet kialakítása lehet a feladata. Végül gazdaságtechnikai, jogi megfontolások állnak, ide sorolható például az átvilágítás procedúrája is. Itt nem egyszerűen a közösségi joganyag átvételéről van szó, hanem annak alkalmazásáról. Sem a központi, sem a helyi, önkormányzati államigazgatási szintet tekintve nem lehetünk nyugodtak – állította a miniszter.

Részletesen szólt a gazdasági tárca vezetője az iparvédelem kérdéséről. A csatlakozással a közösségen kívüli országokkal szemben az EU szabályrendszere nagyobb védelmet nyújt, ugyanakkor az EU-n belül nyílt versenyre kell számolnunk, külkereskedelmi forgalmunk majd kétharmadát pedig ezekkel az országokkal bonyolítjuk le. A miniszter ezért is tartja a jövőben döntő kérdésnek a versenyképességet, ám nem mellékes az sem, hogy miként tudunk élni – saját nemzeti érdekeink alapján – az EU védelmi rendszere nyújtotta lehetőségekkel.

A miniszter piacvédelemre vonatkozó megállapításai élénk visszhangra találtak a jelen levő, az ügyben erősen érintett acél-, műtrágya- stb. gyártók között, akik nehezményezték, hogy a piacvédelem intézményrendszere nem alakult ki, a vállalatok ma nincsenek birtokában azoknak az ár adatoknak, amelyek alapján például dömpingeljárást lehetne kérni. Ezért került sor eddig kizárólag mennyiségi korlátozásokra, holott a piacvédelem eszköztartaléka ennél bővebb. A versenyképesség valóban fontos, ám nem véletlen, hogy piacvédelmi igények főként ott merültek fel – az acél- vagy a műtrágyagyártásban – ahol magasak az energiaköltségek, melyeket a termelők kevésbé tudnak befolyásolni.

Inotai András az elmúlt időszakról még mint az Integrációs Munkacsoport leköszönő vezetője számolt be. Megítélése szerint Magyarország a felkészülésben ma előbbre tart mint csatlakozásuk idején a dél-európai országok. Különösen mikroszinten haladt előre Magyarország betagozódása a nyugati gazdaságba: a multinacionális vállalatok, a nyugati tőke megjelenése ennek ékes bizonyítéka. A Világgazdasági Kutató Intézet igazgatója szerint csínján kellene bánni a nemzeti érdekek fogalmával, egyáltalán mi nevezhető nemzeti érdekeknek. Ő személy szerint könnyebben tudja meghatározni, hogy mi az ágazati érdek, mint azt, hogy mi a nemzeti érdek. Szintén óvatosságot javasolt Inotai András a derogációk kérdésében, a túl sok kivétel véleménye szerint az integrációéretlenség kifejezője. De Koppenhága után úgyszólván csak azok lehetnek tagok, akik átveszik az EU belső piaci szabályait, valamint versenyképesek is. További szempont, hogy minél később lépünk be, annál később jutunk az évente 1,5–2 milliárd *ecu* támogatáshoz. Most a csat-

lakozási tárgyalások új szakasza kezdődik, ebben arra kell felkészülni, hogy miként kell tárgyalni, szemben a korábbi időszakokkal, amikor arról volt szó, hogy miként kell felkészülni. E szakaszban, megítélése szerint rendkívül fontos a mikroszférával való együttműködés.

A kutató intézeti igazgató megállapításait nem vitatva jegyezte meg egy hozzászóló, hogy mi valóban bizonyos szempontból felkészültebbek vagyunk, mint a dél-európai országok, de nem szabad elfelejteni, hogy más Európához is csatlakozunk. Nem csak az EU egységes belső piaca miatt, de azt sem tudjuk, milyen új falakat teremt az euró. Lehet, hogy bejutunk egy várba, és ott derül ki, hogy van még egy fallal védett belső vár is. A derogációkról szólva, volt aki óvott a stréberségtől. Végére is Magyarország teljesen kinyitotta a piacait, most politikai és gazdasági síkon kell mérlegelnünk, hogy milyen derogációkra van szükségünk.

Biacs Péter a magyar csatlakozás egyik kényes pontjával, a környezetvédelemmel foglalkozott. Megfogalmazása szerint a gazdasági elmaradásunkból származó kevés előnyök egyike, hogy környezetünk kevésbé terhelt, mint az EU átlag. Ebből akár versenyelőny is származhat, bár a csatlakozás előfeltétele bizonyos közös normák átvétele. Ez különösen súlyos terheket jelenthet az energiapolitikához kapcsolódóan például a vaskohászatban, az acéliparban. A környezet-igénybevételi díj bevezetése az egész magyar adórendszert átalakíthatja, ebben mellesleg az EU-országok sem egységesekek.

Akár az eszmecsere lényege összefoglalásának tekinthető az a megállapítás, miszerint nemzeti összjátékra van szükség ahhoz, hogy hatékonyan lobbyzzunk Brüsszelben.

Glatz Ferenc az Akadémia jelen levő elnöke biztató vállalkozásnak nevezte a tudomány, a gazdasági élet és kormányzat reprezentánsainak találkozását. Az Akadémia – mint megfogalmazta – Akadémiai Társaskör szervezésével kíván hozzájárulni a sikeres csatlakozáshoz.

B. R.

KÖNYVISMERTETÉS

Dr. Törőcsik Mária:

KERESKEDELMI MARKETING

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1998. 262 p.

A vállalat piaci érvényesülését biztosító marketing magában foglalja a fogyasztói szükségletek feltárását, a piaci igényekhez igazodó terméktervezést, az értékesítési módok kiválasztását, a megfelelő reklámozási módszerek kidolgozását, az információs rendszer kiépítését stb. Megállapítható, hogy az utóbbi években a marketing elméletében és gyakorlatában lényeges továbbfejlődés tapasztalható, a marketing sokoldalúbbá vált. A piacgazdaság kialakulásával párhuzamosan előtérbe került a kereskedelem fontossága, s ezzel együtt a marketing jelentősége is. A kereskedelmi vállalatok egyre aktívabb marketingtevékenységet végeznek, s a tapasztalatok eredményeként meghatározhatók a kereskedelmi marketing jellemzői és sajátosságai. Melyek ezek? – erre a kérdésre kapunk választ dr. Törőcsik Mária – újabb kiadásban megjelent – könyvéből.

A szerző először a vásárlói, fogyasztói magatartás részét képező vásárlói döntési folyamat indítékaival, az egyéni tényezőkkel, az üzletválasztás kérdéseivel és a vásárlói típusokkal foglalkozik. Rámutat arra, hogy a stratégiai menedzsment számára rendkívül fontos a marketing információs rendszerének a kiépítése; ezt a 3.3. *ábra* szemlélteti a könyvben. Megismerjük a piaci struktúra elemzésének fázisait, a bolthálózat- és telephelyelemzés módszereit, a marketingkutatók munkafolyamatát. Képet kapunk a továbbiak-

ban a piaci információk megszerzésének módszereiről; közöttük szekunder és primer információk különböztethetők meg. A szekunder információkat nem az adott kutatás céljának elérésére gyűjtötték, de alkalmazhatók a kutatási feladat megoldására. A primer információk kifejezetten az adott kutatás céljait szolgálják, alapvető módszerei: a megkérdezés, a megfigyelés és a kísérlet. Egyszerre több módszer is felhasználható a kutatás során.

A marketingstratégia keretében az üzleti terület megválasztásának, a piackezelésnek és piacösztönzésnek a stratégiájáról van szó a könyvben. Egyre gyakoribb jelenség a más vállalatokkal való stratégiai együttműködés, stratégiai szövetség; nem szabad róla lemondani, mert a kereskedelmi vállalatok piaci hatalmi pozíciójának a javítását teszi lehetővé. Nagyon fontos a szövetség céljának, tevékenységének, működésének pontos meghatározása – a problémák, viták megelőzése érdekében.

Az ötödik – legterjedelmesebb – fejezetben a szerző a marketingmix döntésekkel foglalkozik; a választékpolitika, az árpolitika, a logisztika és a piacbefolyásolás tartozik ide. Megismerjük a választékpolitika céljait, a kialakítására ható tényezőket, a termék- és marketingszemléletű választékpolitikai koncepciókat. A választékpolitika gyorsan változtatható, a döntések rugalmasan kezelhetők, a változás időben és arányok tekintetében gyorsan követheti a vásárlói igényeket.

Az áraknak nagyon fontos szerepük van a fogyasztói döntések kialakítá-

sában, ezért az árszínvonalra fokozott figyelmet kell fordítani. Az árpolitikai döntésekre a fogyasztók, a konkurencia, az üzlettársak és tulajdonosok, a pénzügyi adottságok, valamint az állami szabályozások egyaránt befolyást gyakorolhatnak. A döntések éppúgy vonatkoztathatnak az árszínvonalra, mint az egyes árakra. Az árakat mindig világossá kell tenni a vásárlók számára!

A marketinglogisztikai rendszer kiépítése a termékek fizikai útját és információs mozgását biztosítja; a számítógépek használatának elterjedése ehhez hatalmas segítséget nyújt. Ezzel kapcsolatban a megrendelések feladási rendszeréről, a szervezeten belüli mozgásokat szabályozó döntésekről, a szállítás, raktározás, készletezés feladatairól olvashatunk. A logisztikai döntések közé tartozik az eladótér kialakítása, az árucsoportok területének optimális elosztása, az árubemutató megszervezése a vásárlásösztönzés érdekében, a vásárlók útvonalának célszerű megállapítása stb.

A piacbefolyásolási döntéseknél a stratégia a vásárlóknak az üzlethez való kötődésének előmozdítására, a vásárlói hűség kialakítására, az üzleti atmoszféra megeremtésére, az árubemutató eszközeinek alkalmazására, a reklámlehetőségek kihasználására stb. irányul. A piacbefolyásoló hatások kommunikációs eszközökkel, ösztönzéssel, az üzlet sajátos karakterének kialakításával érhetők el.

Végül a marketingkontrolling feladatairól tájékozódhatunk dr. Törőcsik Mária könyvéből. Stratégiai és operatív kontrolling különböztethető meg. Az előbbinek időről időre meg kell vizs-

gálnia a vállalkozás lényegét érintő területeket, alapvető kérdéseket: a környezeti feltételeket, a piacok fejlődését, a konkurencia elemzését, a költségek és fedezet alakulását, a marketingtevékenységet. Az operatív kontrolling vizsgálati területei: árrelelemzés, a forgási sebesség vizsgálata, a helykihasználás elemzése, az áruk bemutatása. A marketingkontrolling eredményei a vállalatvezetés különféle munkaterületein jelentkeznek, kiépítése és megvalósítása a piaci versenyben való maradásnak fontos feltétele a nagy- és kisvállalatok számára egyaránt.

R. I.

Karácsony Imréné-Dr. Pecze Ibolya:
**A KÖZHASZNÚ
 SZERVEZETEK
 KALAUZA 1998**

NOVORG Kiadó, Budapest, 1998. 198 p.

A piaczgazdaságban is működnek olyan szervezetek, intézmények, amelyeknek a célja nem a haszonszerzés, hanem a közérdekű feladatok ellátása. Számos egészségügyi, tudományos, kulturális, műemlék-, természet- és környezetvédelmi, gyermek- és ifjúságvédelmi stb. tevékenység minősül közhasznúnak. Ezeket a tevékenységeket az 1998. január 1-jével hatályba lépett 1997. évi CLVI. törvény sorolja fel, s egyúttal szabályozza a közfeladatok ellátására alakult és közhasznúként nyilvántartásba vett szervezetek jogállását és működésük feltételeit. Kimondja – többek közt –, hogy a közhasznú szervezet vállalkozási tevékenységet csak közhasznú céljainak megvalósítása érdekében végezhet; a gazdálkodás során elért eredményt nem oszthatja fel, azt a létesítő okiratában meghatározott tevékenységére kell fordítania. A közhasznú szervezeteket, valamint támogatóit,

szolgáltatásaik igénybe vevőit különböző kedvezmények illetik meg.

A törvény szerint ötféle közhasznú szervezet van: a társadalmi szervezet, az alapítvány, a közalapítvány, a közhasznú társaság és a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény alapján létrehozott, önkormányzattal és nyilvántartott tagsággal rendelkező köztestület. Az utóbbiak közé különösen a Magyar Tudományos Akadémia, valamint a különböző gazdasági és szakmai kamarák tartoznak. Ezek a szervezetek közhasznú jogállásukat a közhasznúsági nyilvántartásba vételükkel szerzik meg; az erre irányuló kérelmet a nyilvántartásra illetékes bíróságnál kell benyújtani. Közhasznú szervezetté biztosító egyesület, politikai párt, munkáltatói és érdekképviseleti szervezet nem minősíthető. Amennyiben a közhasznú szervezet olyan közfeladatot lát el, amelyről a rendelkezések szerint állami szervnek vagy önkormányzatnak kell gondoskodnia, az kiemelkedően közhasznú szervezetté minősíthető. A létesítő okiratnak tartalmaznia kell azt is, hogy tevékenységének és gazdálkodásának legfontosabb adatait a helyi vagy országos sajtó útján is nyilvánosságra hozza.

A könyvből részletes tájékoztatást kapunk a közhasznú szervezetek jogállása megszerzésének feltételeiről, a gazdálkodási és nyilvántartási szabályokról, a könyvvezetési, beszámolási és adózási előírásokról. A szerzők – a Pénzügyminisztérium munkatársai – a törvény helyes alkalmazásához kívánnak segítséget nyújtani. A fogalmi meghatározásoktól kezdve az adózási szabályok magyarázatáig, a felügyeleti és ellenőrzési kérdésekig tekintik át a közhasznú szervezetekre vonatkozó tudnivalókat. Részletesen ismertetik a különböző adónemeknél, illetékeknél és vámoknál alkalmazható kedvezmé-

nyeket és mentességeket. Felhívják a figyelmet arra, hogy a közhasznú és kiemelkedően közhasznú szervezet az 1998. évben választhat, hogy az 1997. évi, vagy az új (1998. évi) szabályokat kívánja-e alkalmazni a társasági adózásnál. Az általános szabályok után részletesen, számszerű példákkal mutatják be mindkét módon történő adózás előírásait az igénybe vehető adókedvezményekkel együtt.

A továbbiakban az osztalékadóra, a helyi adókra, az illetékekre, az általános forgalmi adózásra és a vámokra érvényes szabályokat és mentességeket ismerjük meg a könyvből. Tájékoztatást kapunk a közhasznú szervezeteket támogató társasági adóalanyok kedvezményeiről, valamint a közhasznú szervezeteket érintő személyi jövedelemadó rendelkezésekről is. A VIII. fejezet a közhasznú szervezeteket támogató magánszemélyek adókedvezményeit mutatja be, szintén számszerű példák kíséretében.

Végül a közhasznúsági bírósági nyilvántartásba-vétel, az abból való törlés, az ellenőrzés és a törvényességi felügyelet előírásairól olvashatunk. A könyv tartalmazza a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény teljes szövegét is.

R. I.

*Kerekes Márton-Kertész
 Márta-Nagy Csaba-Petti
 Csaba-Varga Terézia:*

PÉNZÜGYI PIACOK

SALDO Pénzügyi Tanácsadó s Informatikai Rt.,
 Budapest, 1998. 630 p.

A pénzügyi rendszerhez olyan piacok, intézmények, törvények, szabályok és mechanizmus tartoznak, amelyek irányítják a gazdaság pénz- és tőkekapcsolatait. A pénzügyi piac a gazdaságban

gálnia a vállalkozás lényegét érintő területeket, alapvető kérdéseket: a környezeti feltételeket, a piacok fejlődését, a konkurencia elemzését, a költségek és fedezet alakulását, a marketingtevékenységet. Az operatív kontrolling vizsgálati területei: árréelemzés, a forgási sebesség vizsgálata, a helykihasználás elemzése, az áruk bemutatása. A marketingkontrolling eredményei a vállalatvezetés különféle munkaterületein jelentkeznek, kiépítése és megvalósítása a piaci versenyben való maradásnak fontos feltétele a nagy- és kisvállalatok számára egyaránt.

R. I.

Karácsony Imréné–Dr. Pecze Ibolya:
**A KÖZHASZNÚ
 SZERVEZETEK
 KALAUZA 1998**

NOVORG Kiadó, Budapest, 1998. 198 p.

A piaczgazdaságban is működnek olyan szervezetek, intézmények, amelyeknek a célja nem a haszonszerzés, hanem a közérdekű feladatok ellátása. Számos egészségügyi, tudományos, kulturális, műemlék-, természet- és környezetvédelmi, gyermek- és ifjúságvédelmi stb. tevékenység minősül közhasznúnak. Ezeket a tevékenységeket az 1998. január 1-jével hatályba lépett 1997. évi CLVI. törvény sorolja fel, s egyúttal szabályozza a közfeladatok ellátására alakult és közhasznúként nyilvántartásba vett szervezetek jogállását és működésük feltételeit. Kimondja – többek közt –, hogy a közhasznú szervezet vállalkozási tevékenységet csak közhasznú céljainak megvalósítása érdekében végezhet; a gazdálkodás során elért eredményt nem oszthatja fel, azt a létesítő okiratában meghatározott tevékenységére kell fordítania. A közhasznú szervezeteket, valamint támogatóit,

szolgáltatásaik igénybe vevőit különböző kedvezmények illetik meg.

A törvény szerint ötféle közhasznú szervezet van: a társadalmi szervezet, az alapítvány, a közalapítvány, a közhasznú társaság és a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény alapján létrehozott, önkormányzattal és nyilvántartott tagsággal rendelkező köztestület. Az utóbbiak közé különösen a Magyar Tudományos Akadémia, valamint a különböző gazdasági és szakmai kamarák tartoznak. Ezek a szervezetek közhasznú jogállásukat a közhasznúsági nyilvántartásba vételükkel szerzik meg; az erre irányuló kérelmet a nyilvántartásra illetékes bíróságnál kell benyújtani. Közhasznú szervezetté biztosító egyesület, politikai párt, munkáltatói és érdekképviseleti szervezet nem minősíthető. Amennyiben a közhasznú szervezet olyan közfeladatot lát el, amelyről a rendelkezések szerint állami szervnek vagy önkormányzatnak kell gondoskodnia, az kiemelkedően közhasznú szervezetté minősíthető. A létesítő okiratnak tartalmaznia kell azt is, hogy tevékenységének és gazdálkodásának legfontosabb adatait a helyi vagy országos sajtó útján is nyilvánosságra hozza.

A könyvből részletes tájékoztatást kapunk a közhasznú szervezetek jogállása megszerzésének feltételeiről, a gazdálkodási és nyilvántartási szabályokról, a könyvvezetési, beszámolási és adózási előírásokról. A szerzők – a Pénzügyminisztérium munkatársai – a törvény helyes alkalmazásához kívánnak segítséget nyújtani. A fogalmi meghatározásoktól kezdve az adózási szabályok magyarázatáig, a felügyeleti és ellenőrzési kérdésekig tekintik át a közhasznú szervezetekre vonatkozó tudnivalókat. Részletesen ismertetik a különböző adónemeknél, illetékeknél és vámoknál alkalmazható kedvezmé-

nyeket és mentességeket. Felhívják a figyelmet arra, hogy a közhasznú és kiemelkedően közhasznú szervezet az 1998. évben választhat, hogy az 1997. évi, vagy az új (1998. évi) szabályokat kívánja-e alkalmazni a társasági adózásnál. Az általános szabályok után részletesen, számszerű példákkal mutatják be mindkét módon történő adózás előírásait az igénybe vehető adókedvezményekkel együtt.

A továbbiakban az osztalékadóra, a helyi adókra, az illetékekre, az általános forgalmi adózásra és a vámokra érvényes szabályokat és mentességeket ismerjük meg a könyvből. Tájékoztatást kapunk a közhasznú szervezeteket támogató társasági adóalanyok kedvezményeiről, valamint a közhasznú szervezeteket érintő személyi jövedelemadó rendelkezésekről is. A VIII. fejezet a közhasznú szervezeteket támogató magánszemélyek adókedvezményeit mutatja be, szintén számszerű példák kíséretében.

Végül a közhasznúsági bírósági nyilvántartásba-vétel, az abból való törlés, az ellenőrzés és a törvényességi felügyelet előírásairól olvashatunk. A könyv tartalmazza a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény teljes szövegét is.

R. I.

*Kerekes Márton–Kertész
 Márta–Nagy Csaba–Petti
 Csaba–Varga Terézia:*

PÉNZÜGYI PIACOK

SALDO Pénzügyi Tanácsadó s Informatikai Rt.,
 Budapest, 1998. 630 p.

A pénzügyi rendszerhez olyan piacok, intézmények, törvények, szabályok és mechanizmus tartoznak, amelyek irányítják a gazdaság pénz- és tőkekapcsolatait. A pénzügyi piac a gazdaságban

gálnia a vállalkozás lényegét érintő területeket, alapvető kérdéseket: a környezeti feltételeket, a piacok fejlődését, a konkurencia elemzését, a költségek és fedezet alakulását, a marketingtevékenységet. Az operatív kontrolling vizsgálati területei: árréelemzés, a forgási sebesség vizsgálata, a helykihasználás elemzése, az áruk bemutatása. A marketingkontrolling eredményei a vállalatvezetés különféle munkaterületein jelentkeznek, kiépítése és megvalósítása a piaci versenyben való maradásnak fontos feltétele a nagy- és kisvállalatok számára egyaránt.

R. I.

Karácsony Imréné-Dr. Pecze Ibolya:
**A KÖZHASZNÚ
 SZERVEZETEK
 KALAUZA 1998**

NOVORG Kiadó, Budapest, 1998. 198 p.

A piaczgazdaságban is működnek olyan szervezetek, intézmények, amelyeknek a célja nem a haszonszerzés, hanem a közérdekű feladatok ellátása. Számos egészségügyi, tudományos, kulturális, műemlék-, természet- és környezetvédelmi, gyermek- és ifjúságvédelmi stb. tevékenység minősül közhasznúnak. Ezeket a tevékenységeket az 1998. január 1-jével hatályba lépett 1997. évi CLVI. törvény sorolja fel, s egyúttal szabályozza a közfeladatok ellátására alakult és közhasznúként nyilvántartásba vett szervezetek jogállását és működésük feltételeit. Kimondja – többek közt –, hogy a közhasznú szervezet vállalkozási tevékenységet csak közhasznú céljainak megvalósítása érdekében végezhet; a gazdálkodás során elért eredményt nem oszthatja fel, azt a létesítő okiratában meghatározott tevékenységére kell fordítania. A közhasznú szervezeteket, valamint támogatóit,

szolgáltatásaik igénybe vevőit különböző kedvezmények illetik meg.

A törvény szerint ötféle közhasznú szervezet van: a társadalmi szervezet, az alapítvány, a közalapítvány, a közhasznú társaság és a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény alapján létrehozott, önkormányzattal és nyilvántartott tagsággal rendelkező köztestület. Az utóbbiak közé különösen a Magyar Tudományos Akadémia, valamint a különböző gazdasági és szakmai kamarák tartoznak. Ezek a szervezetek közhasznú jogállásukat a közhasznúsági nyilvántartásba vételükkel szerzik meg; az erre irányuló kérelmet a nyilvántartásra illetékes bíróságnál kell benyújtani. Közhasznú szervezetté biztosító egyesület, politikai párt, munkáltatói és érdekképviseleti szervezet nem minősíthető. Amennyiben a közhasznú szervezet olyan közfeladatot lát el, amelyről a rendelkezések szerint állami szervnek vagy önkormányzatnak kell gondoskodnia, az kiemelkedően közhasznú szervezetté minősíthető. A létesítő okiratnak tartalmaznia kell azt is, hogy tevékenységének és gazdálkodásának legfontosabb adatait a helyi vagy országos sajtó útján is nyilvánosságra hozza.

A könyvből részletes tájékoztatást kapunk a közhasznú szervezetek jogállása megszerzésének feltételeiről, a gazdálkodási és nyilvántartási szabályokról, a könyvvezetési, beszámolási és adózási előírásokról. A szerzők – a Pénzügyminisztérium munkatársai – a törvény helyes alkalmazásához kívánnak segítséget nyújtani. A fogalmi meghatározásoktól kezdve az adózási szabályok magyarázatáig, a felügyeleti és ellenőrzési kérdésekig tekintik át a közhasznú szervezetekre vonatkozó tudnivalókat. Részletesen ismertetik a különböző adónemeknél, illetékeknél és vámoknál alkalmazható kedvezmé-

nyeket és mentességeket. Felhívják a figyelmet arra, hogy a közhasznú és kiemelkedően közhasznú szervezet az 1998. évben választhat, hogy az 1997. évi, vagy az új (1998. évi) szabályokat kívánja-e alkalmazni a társasági adózásnál. Az általános szabályok után részletesen, számszerű példákkal mutatják be mindkét módon történő adózás előírásait az igénybe vehető adókedvezményekkel együtt.

A továbbiakban az osztalékadóra, a helyi adókra, az illetékekre, az általános forgalmi adózásra és a vámokra érvényes szabályokat és mentességeket ismerjük meg a könyvből. Tájékoztatást kapunk a közhasznú szervezeteket támogató társasági adóalanyok kedvezményeiről, valamint a közhasznú szervezeteket érintő személyi jövedelemadó rendelkezésekről is. A VIII. fejezet a közhasznú szervezeteket támogató magánszemélyek adókedvezményeit mutatja be, szintén számszerű példák kíséretében.

Végül a közhasznúsági bírósági nyilvántartásba-vétel, az abból való törlés, az ellenőrzés és a törvényességi felügyelet előírásairól olvashatunk. A könyv tartalmazza a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény teljes szövegét is.

R. I.

*Kerekes Márton-Kertész
 Márta-Nagy Csaba-Petti
 Csaba-Varga Terézia:*

PÉNZÜGYI PIACOK

SALDO Pénzügyi Tanácsadó s Informatikai Rt.,
 Budapest, 1998. 630 p.

A pénzügyi rendszerhez olyan piacok, intézmények, törvények, szabályok és mechanizmus tartoznak, amelyek irányítják a gazdaság pénz- és tőkekapcsolatait. A pénzügyi piac a gazdaságban

keletkező szabad pénzeszközöket juttatja el a felhasználókhöz; szervezete jelentős befolyást gyakorolhat még az árakra is. A pénzügyi piac a pénz cseréjének a színhelye, a pénz cseréjében részt vevők, pénzügyi eszközök és szabályozók összessége. A piacgazdaságra történő átállás időszakában Magyarországon a vállalkozóknak, gazdasági vezetőknek a korábbiaknál alaposabb pénzügyi ismeretekre van szükségük ahhoz, hogy eligazodjanak a pénz- és tőkepiacon, pénzüket a leggazdaságosabban, a legmegbízhatóbb banknál fektessék be. Ezeket az ismereteket foglalja össze a terjedelmes összeállítás.

A könyv első részében a szerzők a pénzügyi piacok szerepéről, a gazdaságban használatos főbb értékpapírokról és a tőzsdék működéséről nyújtanak részletes tájékoztatást. Megismertetnek a pénzügyi piacok csoportosításával, funkcióival, a váltó, a kötvény, a kincstárjegy, a részvény, a letéti és befektetési jegy, az egyéb értékpapírok jellemzőivel. Foglalkoznak az értékpapírpiacon szabályozásával, a tőkepiac információs rendszerével s a hazai pénzügyi piac fejlődéstörténetével a legújabb időkben. Megismerjük a tőzsdének – ennek a különlegesen szervezett, koncentrált piacnak – a kialakulását, a tőzsdék fajtáit, belső szervezetét, a tőzsdei bevezetés, tőzsdetagság, a tőzsdei megbízás és üzletkötési gyakorlat szabályait. Minden tőzsdének saját rendtartása, szakmai és állami felügyelete van; szervezeti felépítésük országonként, sőt tőzsdénként is eltérő lehet...

Olvashatunk a könyvben a tőzsdei bevezetés előnyeiről és feltételeiről, a tőzsdetagok jogairól és kötelezettségeiről, valamint a tőzsde befektetési szolgáltatásairól. Képet kapunk a tőzsdei árfolyamok típusairól, a legismer-

tebb tőzsdeindexekről, a hazai indexek közt a BUX index kiszámításáról is. A gazdasági fejlődés eredményeként sokféle tőzsdei művelet alakult ki a gyakorlatban; a szerzők bemutatják az azonnali (prompt) ügyleteket is, de részletesen a határidős (termin) ügyletekkel foglalkoznak. Ismertetik a Budapesti Áru- és Értéktőzsde határidős piacát, a határidős piacok kockázatkezelési és információs feladatait.

A könyv második részében az egyre fontosabbá váló származékos értékpapírokkal (derivatívakkal) ismerkedünk meg. Ezek olyan pénzügyi eszközök, amelyek értéke egy másik változótól függ; a változók igen sokfélék lehetnek. A szerzők bemutatják a gyakrabban előforduló származékokat, és támpontokat adnak a derivatívák árazásához. Először a forward és futures szerződésekkel, majd az opciókkal foglalkoznak. Az előbbi kettő kötelezettséget jelent valamely eszköz eladására vagy vételére adott időpontban és meghatározott áron. Az opció pedig pénzfizetés ellenében választási jogot jelent a vevő számára arra, hogy a határidőn belül megvalósítja az ügyletet, vagy lemond róla. A futures szerződéseket a tőzsdén bonyolítják le, a forward szerződéseket pedig a tőzsdén kívüli piacon alakítják ki. A futures piacot és ügyleteket széles körben alkalmazzák a kockázatok kezeléséhez; a könyvben részletes tájékoztatást kapunk a futures szerződések jellemzőiről és kiválasztásukról.

A határidős kamatláb szerződéseknél az értékpapírok árfolyamát a kamatlábak változása határozza meg. Számszerű példák segítségével ismerjük meg a szerződések árazási folyamatát, majd a kötvényekre kötött közép- és hosszú futamidejű kamatmegállapodásokat; a swap-okat. A szerzők részletesen bemutatják az opciós piacok működését, a

tőzsdei opciók fajtáit, a részvényopciók árát befolyásoló tényezőket. Megvizsgálják, hogy milyen megtérülési lehetőségek érhetők el több opcióval, képletekkel szemléltetik a részvényopciók értékelését. Sok más számítás is szerepel a könyvben a részvényárfolyamok jellemzőinek vizsgálatára, elemzésére, a különböző opciókra vonatkozó szerződések értékelésére. Végül a szerzők a kamatláb szintjétől függő kamatláb-derivatív értékpapírokkal ismertetnek meg.

A könyv valamennyi fejezete végén Kérdések és Feladatok segítik a tárgyalt anyag megértésének, elsajátításának ellenőrzését; ez alkalmassá teszi a kiadványt arra, hogy a felsőfokú oktatásban is hasznos segítség lehessen. A Szakmai kasszótár a könyvben előforduló pénzügyi kifejezések pontos jelentését magyarázza meg. Az Irodalomjegyzéket követő Mellékletek az államkötvények, kincstárjegyek, részvények, közraktári jegyek és szerződések mintáit tartalmazzzák a rájuk vonatkozó magyarázatokkal.

R. I.

Fazekas Albert–Dr. Kovács

Eszter–Dr. Székely Péter:

KÉZIKÖNYV A KÖZBESZERZÉSEKHEZ

PERFEKT Pénzügyi Szakotatót és Kiadó Rt.,
Budapest, 1998. 214 p.

Nagy összegek kerülnek vissza a gazdaság vérkeringésébe az állam, az államháztartás alrendszerei, a városok és községek s ezek intézményei közpénzekből végzett megrendelése, beszerzései következtében. A közbeszerzések, a közpénzek felhasználásának kérdései, ellenőrzésük megbízhatósága hosszú idő óta az érdeklődés középpontjában van. A közszállításoknál hatalmas összegekről van szó; teljes

keletkező szabad pénzeszközöket juttatja el a felhasználókhöz; szervezete jelentős befolyást gyakorolhat még az árakra is. A pénzügyi piac a pénz cseréjének a színhelye, a pénz cseréjében részt vevők, pénzügyi eszközök és szabályozók összessége. A piacgazdaságra történő átállás időszakában Magyarországon a vállalkozóknak, gazdasági vezetőknek a korábbiaknál alaposabb pénzügyi ismeretekre van szükségük ahhoz, hogy eligazodjanak a pénz- és tőkepiacon, pénzüket a leggazdaságosabban, a legmegbízhatóbb banknál fektessék be. Ezeket az ismereteket foglalja össze a terjedelmes összeállítás.

A könyv első részében a szerzők a pénzügyi piacok szerepéről, a gazdaságban használatos főbb értékpapírokról és a tőzsdék működéséről nyújtanak részletes tájékoztatást. Megismertetnek a pénzügyi piacok csoportosításával, funkcióival, a váltó, a kötvény, a kincstárjegy, a részvény, a letéti és befektetési jegy, az egyéb értékpapírok jellemzőivel. Foglalkoznak az értékpapírpiacon szabályozásával, a tőkepiaci információs rendszerével s a hazai pénzügyi piac fejlődéstörténetével a legújabb időkben. Megismerjük a tőzsdének – ennek a különlegesen szervezett, koncentrált piacnak – a kialakulását, a tőzsdék fajtáit, belső szervezetét, a tőzsdei bevezetés, tőzsdetagság, a tőzsdei megbízás és üzletkötési gyakorlat szabályait. Minden tőzsdének saját rendtartása, szakmai és állami felügyelete van; szervezeti felépítésük országonként, sőt tőzsdénként is eltérő lehet...

Olvashatunk a könyvben a tőzsdei bevezetés előnyeiről és feltételeiről, a tőzsdetagok jogairól és kötelezettségeiről, valamint a tőzsde befektetési szolgáltatásairól. Képet kapunk a tőzsdei árfolyamok típusairól, a legismer-

tebb tőzsdeindexekről, a hazai indexek közt a BUX index kiszámításáról is. A gazdasági fejlődés eredményeként sokféle tőzsdei művelet alakult ki a gyakorlatban; a szerzők bemutatják az azonnali (prompt) ügyleteket is, de részletesen a határidős (termin) ügyletekkel foglalkoznak. Ismertetik a Budapesti Áru- és Értéktőzsde határidős piacát, a határidős piacok kockázatkezelési és információs feladatait.

A könyv második részében az egyre fontosabbá váló származékos értékpapírokkal (derivatívakkal) ismerkedünk meg. Ezek olyan pénzügyi eszközök, amelyek értéke egy másik változótól függ; a változók igen sokfélék lehetnek. A szerzők bemutatják a gyakrabban előforduló származékokat, és támpontokat adnak a derivatívák árazásához. Először a forward és futures szerződésekkel, majd az opciókkal foglalkoznak. Az előbbi kettő kötelezettséget jelent valamely eszköz eladására vagy vételére adott időpontban és meghatározott áron. Az opció pedig pénzfizetés ellenében választási jogot jelent a vevő számára arra, hogy a határidőn belül megvalósítja az ügyletet, vagy lemond róla. A futures szerződéseket a tőzsdén bonyolítják le, a forward szerződéseket pedig a tőzsdén kívüli piacon alakítják ki. A futures piacot és ügyleteket széles körben alkalmazzák a kockázatok kezeléséhez; a könyvben részletes tájékoztatást kapunk a futures szerződések jellemzőiről és kiválasztásukról.

A határidős kamatláb szerződéseknél az értékpapírok árfolyamát a kamatlábak változása határozza meg. Számszerű példák segítségével ismerjük meg a szerződések árazási folyamatát, majd a kötvényekre kötött közép- és hosszú futamidejű kamatmegállapodásokat; a swap-okat. A szerzők részletesen bemutatják az opciós piacok működését, a

tőzsdei opciók fajtáit, a részvényopciók árát befolyásoló tényezőket. Megvizsgálják, hogy milyen megtérülési lehetőségek érhetők el több opcióval, képletekkel szemléltetik a részvényopciók értékelését. Sok más számítás is szerepel a könyvben a részvényárfolyamok jellemzőinek vizsgálatára, elemzésére, a különböző opciókra vonatkozó szerződések értékelésére. Végül a szerzők a kamatláb szintjétől függő kamatláb-derivatív értékpapírokkal ismertetnek meg.

A könyv valamennyi fejezete végén Kérdések és Feladatok segítik a tárgyalt anyag megértésének, elsajátításának ellenőrzését; ez alkalmassá teszi a kiadványt arra, hogy a felsőfokú oktatásban is hasznos segítség lehessen. A Szakmai kasszótár a könyvben előforduló pénzügyi kifejezések pontos jelentését magyarázza meg. Az Irodalomjegyzéket követő Mellékletek az államkötvények, kincstárjegyek, részvények, közraktári jegyek és szerződések mintáit tartalmazzzák a rájuk vonatkozó magyarázatokkal.

R. I.

Fazekas Albert–Dr. Kovács

Eszter–Dr. Székely Péter:

KÉZIKÖNYV A KÖZBESZERZÉSEKHEZ

PERFEKT Pénzügyi Szakotatót és Kiadó Rt.,
Budapest, 1998. 214 p.

Nagy összegek kerülnek vissza a gazdaság vérkeringésébe az állam, az államháztartás alrendszerei, a városok és községek s ezek intézményei közpénzekből végzett megrendelése, beszerzései következtében. A közbeszerzések, a közpénzek felhasználásának kérdései, ellenőrzésük megbízhatósága hosszú idő óta az érdeklődés középpontjában van. A közszállításoknál hatalmas összegekről van szó; teljes

körű szabályozásukat, a korrupció kizárását az állam gazdasági érdekei, a piaci verseny tisztaságának biztosítása egyaránt megkövetelik a piacgazdaságra átálló és az Európai Unióhoz csatlakozni kívánó Magyarországon. A közbeszerzésekről szóló 1995. évi XL. törvény rendelkezései az állami kiadások ésszerűsítésén, a közpénzek felhasználásának nyilvános ellenőrizhetőségén kívül a belföldi áru-előállítás, a munkaerő-foglalkoztatás elősegítését, és a megrendelő és szállító közti szabályos szerződéskötés előkészítését is célozzák.

A közbeszerzésekről szóló törvény ugyanis megváltoztatta az állami szervezetek működéséhez szükséges beszerzések, munkavégzések előkészítő tevékenységét. Megnőtt a beszerzések dokumentumainak száma, előre meg kell határozni a beszerzéshez kapcsolódó műszaki, gazdasági és jogi követelményeket, a szerződés megkötése csak az igényeknek legjobban megfelelő nyilvános versenyben kiválasztott ajánlattevővel lehetséges, szigorú összeférhetetlenségi szabályok léptek hatályba stb. A társadalmi-gazdasági változások következtében megnőtt a piaci versenyben részt vevők száma. A közbeszerzési törvény egyenlő követelményeket ír elő, azonos elbánást biztosít az ajánlattevők számára a közbeszerzési eljárás valamennyi szakaszában.

A kézikönyv a közbeszerzési törvény helyes gyakorlati alkalmazásához nyújt segítséget magyarázatokkal az ajánlatkérőknek és ajánlattevőknek, a közbeszerzési eljárások résztvevőinek. A szerzők meghatározzák a közbeszerzésekhez tartozó árubeszerzéseket, építési beruházásokat és szolgáltatásokat. Felsorolják a törvény hatálya alá

nem tartozó közbeszerzéseket, majd részletesen foglalkoznak a közbeszerzési eljárás menetével. A közbeszerzési eljárás során az ajánlatkérőnek biztosítania kell, az ajánlattevőnek pedig tiszteletben kell tartania a verseny tisztaságát, nyilvánosságát.

A közbeszerzési eljárás nyílt, meghívásos, illetve tárgyalásos eljárás lehet; az eljárás során az egyikről a másikra áttérni nem lehet! Az eljárás rendszerint ajánlati felhívással indul, melyet az ajánlatkérő hirdetmény útján kell az ajánlatkérőnek közzétennie; ez jogszzerűen a Közbeszerzések Tanácsa által kiadott Közbeszerzési Értékesítőben történhet. A kézikönyvből részletesen megismerjük a közbeszerzési eljárás dokumentációit, támpontot kapunk az ajánlatok értékeléséhez, elbírálásához éppúgy, mint a szerződéskötéshez. Tájékozódhatunk a szerződésszegés jogkövetkezményeiről is...

A továbbiakban a Közbeszerzések Tanácsa hatásköréről, működéséről, tisztségviselőiről, határozatairól van szó a kézikönyvben. A Tanács az Országgyűlésnek van alárendelve, és a közbeszerzési törvény célkitűzései megvalósítása érdekében hozták létre. Megismerjük szervezetét, a mellette működő Közbeszerzési Döntésbizottság feladatait, a közbeszerzési biztosokra vonatkozó szabályokat, s a hozott határozatok bírósági felülvizsgálatának menetét. A közbeszerzési törvény különleges eljárási szabályokkal (rövid határidőkkel, soron kívüli eljárással, szűkített körű jogorvoslattal) gyorsítja a bírósági eljárást.

A közpénzek felhasználásánál közérdek, hogy a takarékoság, hatékonyság, az ellenőrizhetőség ne csak a legnagyobb beszerzéseknél érvényesüljön,

hanem a kisebb munkákra vonatkozó szerződések megkötésénél is. Ezzel kapcsolatban a központi költségvetési szervek és az egészségügyi ellátás központosított közbeszerzéseiről és a szabadkézi vételről olvashatunk. Megismerjük a központosított közbeszerzés kiemelt termékeit és a 126/1996. (VII. 24.) Korm. rendeletnek a központi költségvetési szervek szabadkézi vétellel történő beszerzéseire vonatkozó szabályait. A szerzők foglalkoznak a közbeszerzési eljárásban részt vevő személyekre (az elbírálásban részt vevőkre, a közbeszerzési biztosra, a Közbeszerzési Tanács tagjára, a közbeszerzési eljárásból kizártakra) előírt szabályokkal is.

Végül a Világbanki programok programfejlesztési és beszerzési eljárásait ismerjük meg a kézikönyvből. A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a közbeszerzési törvény hatálya nem terjed ki a nemzetközi szervezetekre (pl. Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bank, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) által meghatározott – külön eljárás alapján történő – beszerzésekre. Ezzel kapcsolatban ismertetik a Világbank által finanszírozott programok előzetes vizsgálatait is, valamint a tanácsadói szolgáltatások beszerzését, a szaktanácsadókkal szemben támasztott követelményeket.

A kézikönyv Mellékletei a kötelező hirdetményformákat, egy intézmény közbeszerzési szabályzatának mintáját, a szükséges hatósági igazolások felsorolását, valamint a hatályos jogszabályok (köztük az 1995. évi közbeszerzésekről szóló törvény) szövegét tartalmazzák.

Rubóczky István