

KOCSIS Éva

A HÁLÓZAT FEKETE DOBOZÁRÓL - INTÉZMÉNYI MEGKÖZELÍTÉSBEN*

Tanulmányában a szerző a hálózatot nyitott gazdasági rendszerként értelmezi, amely képes a piaci és hierarchikus elemek arányának rendszer szintű optimalizálására, a verseny és a kooperáció stratégiai előnyeinek szimultán kihasználására. Amellett érvel, hogy a hálózat fölénye nem mennyiségi jellegű, hanem versenyelőnyei mindenekelőtt a korporációkét meghaladó tanulási kapacitásában, alkalmazkodóképességében állnak.

„A new form of organization – delayed, downsized, and operating through a network of market-sensitive business units – is changing the global business terrain.”

Snow-Miles-Coleman

Az információs technológiák robbanásszerű fejlődésével és terjedésével felgyorsulnak az üzleti folyamatok, kitágulnak az üzletépítés térbeni és időbeni határai.¹ A rapid változások hatására azonban fokozódott a bizonytalanság, romlott az üzleti folyamatok átláthatósága és tervezhetősége. Ezekre a kihívásokra született válaszként a hálózat. A hálózatos üzleti alakzatok vehemens piaci térhódítása olyan új típusú szervezet születését igazolja, amely nem pusztán a túlélő alkalmazkodás prototípusa, hanem olyan üzleti alakzaté, amely egyúttal a fejlődési irányok és a piaci struktúrák alakulásában is meghatározó szerepet játszik. Napjainkban a piacokat globális üzleti hálózatok, hatalmas világcégek stratégiai szövetségei uralják. A piacvezető szerepért folyó küzdelem ma már a hálózatok versenyében dől el.

Vajon miért sikeresebbek a hálózatok az egyénileg versenyző cégekhez képest? A globális hálózati terjeszkedés egyik jellegzetes megnyilvánulása a „nyitott kapuk” politikáját követő szervezetek burjánzása. Ezek a rendszerek a hálózati tagok számának állandó növelése

révén erősítik piaci jelenlétüket.² A cikkben amellett érvelek, hogy a hálózat stratégiai fölénye nem ilyen mennyiségi jellegű dolgokban gyökerezik, versenyelőnyei mindenekelőtt a korporációkét meghaladó tanulási kapacitásában, gyorsabb és rugalmasabb alkalmazkodóképességében rejlenek.

A hálózat fekete dobozának felnyitásához a hálózatot *nyitott gazdasági rendszerként* fogom fel. Ebben a koncepcióban a hálózat üzleti együttműködések olyan rendszere, amelyben a résztvevők a mindenkori gazdasági viszonyok szerint változtatják, hogy mikor mely aktivitásaikat piacosítják, illetve melyeket vonják a hierarchia hatáskörébe. Az együttműködések révén lehetővé válik a hálózatban a piaci és a hierarchikus elemek arányának rendszer szintű optimalizálása, a verseny és a kooperáció stratégiai előnyeinek szimultán kihasználása és a hálózati tagok különféle üzleti kompetenciáinak integrálása.

**Nyitott kapuk stratégiája és a reciprok szervezeti tanulás.
Az Amway globális hálózata**

Ez az alig több mint egy évtizede alapított – egy amerikai vegyigyár értékesítési osztályából kivált és önálló életre kelt – marketingcég ügynöki rendszerével ma már a fél

* A cikk a Társadalom és Gazdaság folyóirat 2000. évi első számában megjelenő „Networks as Open Economic System” c. angol nyelvű publikáció magyar nyelvű, címében, kifejtési rendjében módosított, javított változata.

világot behálózza: Amerikától kezdve Ausztrálián keresztül Európa nagy részén aktívan jelen van. Világhódító terjeszkedésének legújabb fejleményeként a cég ezekben az években megkezdte virtuális hálózatainak kifejlését.

Valószínűleg Magyarországon sincs már olyan ember, aki ne hallott volna az Amway marketinghálózatról, vagy lakásába ne nyomult volna már be legalább egy Amway ügynök csodás üzleti lehetőséget kínálva.³ A különféle arany-, gyémánt- és rubinfokozatok megszerzésével járó mesés jövedelmek és karrierlehetőségek bővületébe került potenciális Amway ügynökök rövid formások⁴ után és néhány ezer forintos tagsági díj ellenében válhatnak hálózati taggá. Teljes jogú hálózati taggá⁵ azok válhatnak, aki, maguk is önálló jogi személyek, valamilyen vállalkozói igazolvánnyal vagy bejegyzett üzlettel rendelkeznek.

A hálózati hierarchiába integrált autonóm gazdasági egységek és a cég közötti kapcsolatok többféle dimenzióban vannak jelen. Amikor az ügynök a cég raktárában megvásárolja az eladásra szánt termékeket, egyszerű – kiskereskedő és nagykereskedő közötti – piaci adásvételre kerül sor.⁷ Az Amway ügynökök sok tízezres hada pedig gyilkos versenyben – mostanában divatos kifejezéssel hiperversenyben⁸ – küzd egymással a vevők, a szomszédok, a közös barátok figyelméért és pénzéért. Ám a globális terjeszkedés tudatos stratégiája nem ennyiből áll. Az Amway filozófiájának kulcseleme a *hálózati tanulás*.

Az Amway ügynök megdolgozása valójában a belépés után kezdődik igazán. A végtelen terjeszkedés filozófiáját és annak gyakorlati megvalósítását a hálózati tagoknak meg kell tanulniuk. A tanulás és a tanítás rendszere ún. kulcs emberek vezetésével és közvetítésével folyik, hierarchikusan szervezett formákban.⁸ A központ és az egyének közötti – közbülső szinteken elhelyezkedő – kulcsfigurák továbbítják lefelé a központi információkat és adják felfelé az alsóbb szintekről begyűjtött információkat. Mire tanítják az Amway ügynököket? Három dologra. Az ügynököknek egyrészt tökéletesen ismerniük kell a termékeket, amit el akarnak adni. Ezt célozzák az ún. termékismertető. Másrészt megtanítják az ügynököknek az eladás művészetét. Ez nem általános, hanem speciális – Amway-re szabott – kereskedelmi ismeret. Ennek vannak központilag előírt és az ügynök által minden körülmények között kötelezően betartandó szabályai is.⁹ Harmadrészt arra is megtanítják az ügynököket, hogyan lehet és kell hálózatot építeni. Tulajdon-

képpen ez a tanulás legfontosabb és kettős értelemben is hálózati tanulásnak nevezhető része.

A hálózati tagok tanítása – a pár forintos szemináriumi belépő jegyeket leszámítva – ingyenes, ám *viszonszági alapon* működik. Az ügynök a kiképzését azzal tudja legjobban a cégnek meghálálni, ha ügynökösödése során, az élet sűrűjében szerzett közvetlen tapasztalatait továbbítja felfelé. Hogy miről? Lényegében mindarról, amit előzetesen neki megtanítottak. A termékkel kapcsolatos tapasztalatokról, az eladás trükkjeiről és érzékeny pontjairól, és a hálózatépítésről. Ebben a hálózatban kétirányú *tanulás-tanítás* zajlik: a cég tanítja az ügynököt, az ügynök tanítja a céget és ennek nyomán a cég a későbbiekben már másként tanítja az újabb ügynököt. Talán nem is kell külön hangsúlyozni, hogy az ügynöktől begyűjtött és hálózati szinten elemzett, értékelt információk haszna a cég számára sokszorososan meghaladja az ingyenes oktatás cégköltségeit.

A hálózatban folyó ügynöki tevékenység motivációs rendszere egyben az intenzív tanulás ösztönzését is jelenti, s tökéletes kiszolgálója a határtalan terjeszkedés stratégiájának. Ennek kulcsfontosságú eleme a hálózati tagok központi jutalmazási rendszere. A kereskedelmi árreszen felül elérhető többlethaszon – a központi jutalom – nagysága az értékesített termékek volumenétől függ. Ám a termékértékesítés volumene szignifikáns mértékben igazán csak akkor növelhető, ha az ügynökök nem pusztán értékesítéssel, hanem még inkább hálózatépítéssel foglalkoznak. S olyan további vállalkozó embereket nyerne meg Amway ügynöknek, akik aztán tovább lépve az ő „saját” hálózataik kiépítésére törnek. S a sornak nincs vége.

Milyen tanulságokkal szolgál ez a fajta hálózati rendszer? Először is jól látható, hogy a cég csak egyetlen dologgal foglalkozik, azzal, amihez a legjobban ért. Azaz, az Amway marketing-hálózat a saját alapvető képességeire koncentrál. Azt is látnunk kell azonban, hogy a cég globális sikerei nem pusztán szervezeti határainak megnyitására – egyszerűbben szólva: a forgalmazó egységek számának növelésére – vezethető vissza. A szervezeti innováció lényege – s e hálózatnak az egyes vállalatokhoz viszonyított fölénye – abban áll, hogy a cég *a hálózat teljes tanulási kapacitását folyamatosan kihasználja és maximálisan hasznosítja*. A rendszer kulcseleme a hálózati tagok tanulása és a tanítása.¹⁰ Az Amway hálózat tökéletes konstrukció a tudástőke permanens gyarapítására: a hálózati tagok – mint autonóm gazdasági egységek – önérdüküket követve törekednek a lehető legjobb teljesítményre, miáltal végső soron a cég javát

szolgálják. A hálózati tagokat senki nem kényszeríti sem tanulásra, sem információik és tapasztalataik továbbítására felfelé. Teszik mindezt saját belátásuk alapján. A szervezeti tanulás és a tanítás intézményesített rendszerét azonban a cég szolgáltatja. A cég semmi költséget nem sajnál tagjai képzésére, tudásának állandó fejlesztésére. Az Amway hálózata a viszonyossági (reciprok) alapon működő szervezeti tanulás iskolapéldája.

Karcsúsítás és hálózatosodás.

A Siemens, az EDS, és a Manpower

Míg néhány évtizeddel ezelőtt a diverzifikálás – a több lábon állás – stratégiája bizonyult sikeresnek, addig újabban már sokkal inkább hátrányt jelent az, ha a cégek túl sok mindennel foglalkoznak és közben egyetlen egy területen sem igazán kiválóak. E felismerés jegyében mára egyre jobban terjed, hogy még a legnagyobb cégek is leginkább csak azokra a tevékenységekre összpontosítják minden erejüket, amikhez a legjobban értenek.¹¹ A vállalat karcsúsításának folyamata korántsem szorítkozik a termékprofilok szűkítésére, gyakran még a hagyományos vállalati funkciók – könyvelés, jogi tanácsadás, kutatás, munkaerő-gazdálkodás – sem menekülnek meg a piacosítástól, a cégek ezeket a vállalati funkciókat is könnyedén kapun kívülre helyezik, ha azokat külső szakértő cégek gyorsabban és olcsóbban tudják megoldani. Bár ritkábban, de az is előfordul, hogy a cégek valamely vállalati funkció piacosítását elhamarkodják, s az nem váltja be a hozzáfűzött reményeket. Ilyenkor ezeket újból a szervezet hatáskörébe vonják.¹²

A vállalat karcsúsításának egyik példája a Siemens legutóbbi átszervezése.¹³ A Siemens AG, Németország meghatározó gépipari és elektronikai csoportja, a közelmúltban százötven éves történelmének legnagyobb méretű átszervezését jelentette be. A müncheni székhelyű vállalatbirodalom drasztikus karcsúsítása nyomán megválnak eddigi árbevételének egy hetedét – 17 milliárd márkát! – adó üzletágaitól és mintegy 60 ezer alkalmazottjától. A konszern mindenekelőtt a legnagyobb veszteséget termelő félvezető-üzletágtól kíván megválni. A részleglet világméretű túltermelési válság sújtja, amelynek nyomán a chipárok már a termelési költségek szintje alá zuhantak. A Siemens meg akar szabadulni az elektromos alkatrészek – elektroncsövek, tranzistorok – és távközlési kábelek gyártásától is. Az ilyen típusú és ehhez hasonló alkatrészek szükség szerinti – ezek gyártására specializálódott beszállítói hálózatból történő – beszerzése sokkal gazdaságosabb megoldásnak látszik, mint e

tevékenységek házon belüli fenntartása. A konszern viszont máris erőteljesen fejleszti a kommunikációs és információ technológiához kapcsolódó – stratégiai területeként kiválasztott – üzletágait (személyi számítógép és mobiltelefon).

A korábbiakhoz képest immár szűkített üzleti területek koncentrált fejlesztése a Siemensnél mindazonáltal sokkal összetettebb folyamat, mintsem hogy az csupán a fúziók révén nyerhető tudástőke-gyarapodásra, vagy a stratégiai szövetségek keretében közösen vállalt innovációs erőfeszítések remélt eredményeire akarna támaszkodni. A fejlesztések eredményessége ma már éppen annyira múlik a dolgozók tudásán is, mint amennyire a fejlesztő mérnökök kreativitásán. A Siemens foglalkoztatottak képzése és továbbképzése anyaországi környezetben a több száz éves hagyománnyal rendelkező hazai szakképzési rendszerre támaszkodik. Ennek legfőbb sajátossága, hogy a szakmunkások képzése a vállalat és a helyi iskolák együttműködésében kialakított tematikák alapján, duális rendszerben történik.¹⁴ A diákok heti három napot munkapad mellett tanulnak, heti egy-két napot pedig az iskolában. A képzési tematikákat a cég és az iskola képviselői rendszeresen felülvizsgálják és a cég aktuális üzleti igényei szerint – a legújabb technikai és szakmai tudnivalók beépítésével – közösen módosítják.

Nem egészen ez a helyzet a világ más tájain található Siemens vállalatoknál. A Siemens ezért jónak látta, ha a német szakképzési rendszer know-how-ját az amerikai vállalatainak, többek között a floridai Siemens Stromberg-Carlson társaságnak is exportálja. Ennek jegyében a Siemens amerikai vállalatánál oktatási központot hoztak létre, ahol kezdetben német tanárok tanítják azokat a Siemens menedzsereket, akik az újoncok munkapad melletti képzését és fejlődését irányítják. Egyidejűleg felvették a kapcsolatot a helyi iskolával, a Seminole Community College-val, a közös képzési program kialakítására. A Siemens képzési programok tárgya – a cég jelenlegi alapvető kompetenciájához igazítottan – természetesen nem más, mint a személyi számítógépek és a mobil telefonok gyártásához kapcsolódó legújabb ismeretek oktatása.¹⁵

Az erőforrás-kiszervezés¹⁶ klasszikus példájának tekinthető az Electronic Data Systems Corporation (EDS) és az amerikai távközlési vállalatóriás, a BellSouth Telecommunications között 1997 novemberében aláírt megállapodás. Az ötmilliárd dolláros fejlesztési projekt részeként létrejött ügylet keretében az EDS tíz éven keresztül nyújt majd információs szolgáltatásokat a tele-

fontársaságnak. A megaszerződés rávilágít az outsourcing-ügyletek egyik fő jelentőségére, amely abból áll, hogy a kiegészítő tevékenységnek számító információs funkció leválasztásával a megbízó cég jobban tud összpontosítani fő profiljára. Az információs szolgáltatásokkal kapcsolatos stratégiai döntéseket továbbra is a megrendelő vállalat vezetése hozza meg, ám a döntések végrehajtását már nem neki kell megoldania, hanem rábízhatja azt egy olyan világméretű infrastruktúrával, piac- és a termékismerettel, valamint hardver- és szoftvergyártó stratégiai partnerekkel rendelkező informatikai tanácsadó cégre, mint az EDS.

Abban a folyamatban, amikor a cégek leginkább csak arra koncentrálnak, amihez a legjobban értenek, s szinte minden mellékesnek számító és házon belül csak alacsonyabb határfokkal megoldható funkciót kihelyeznek, egyáltalán nem meglepő, hogy jelentős változáson megy át a vállalati munkaerő hierarchiához kötött foglalkoztatása is. Mint ismeretes, a vállalati szféra talán egyik legmerevebb tényezője a munkaerő. A piaci kereslet gyakran teljes mértékben kiszámíthatatlan ingadozásaihoz és változásaihoz igazodni akaró vállalatok munkapiaci kereslete fokozott mértékben toródik el a hosszú időre szerződött főállású foglalkoztatástól a meghatározott feladatokhoz és időtartamhoz kötött munkák kereslete felé. A főfoglalkoztatású munkaerővel kapcsolatos költségek csökkentésének egészen kivételes lehetőségeit rejti magában az ideiglenes munkaerő foglalkoztatása, munkaerőt kölcsönző cégek szolgáltatásainak igénybevételével. Hogy az e megoldásban rejlő megtakarítások mértéke mekkora lehet, azt egyértelműen mutatja a munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó iparág felvirágzása. A helyzet egyetlen jellemző adattal is jól érzékeltethető: a világon a legtöbb munkaerőt ma már nem a korábbi Fortune-listavezetők: a GM vagy az IBM foglalkoztatja, hanem egy munkaerő-kölcsönző cég: a Manpower.¹⁷

Milyen tanulság adódik a Siemens és a többiek példájából? Külön-külön szemlélve ezeket az eseteket – amelyekre számos más példát is hozhattunk volna – talán nem könnyű észrevenni, hogy ezek egy korszakos szervezeti átalakulás egyedi megnyilvánulásai, a *hálózatosodás komplex folyamatának* részjelenségei. A globalizálódással összefüggésben kiéleződött versenyben a vállalatok számára életkérdéssé vált, hogy minden figyelmüket és erejüket arra összpontosítsák, amihez a legjobban értenek, s minden más – házon belül gazdaságtalanul megoldható – tevékenységet olcsóbb külső forrásból szerezzenek be. Hogy mely feladatok és funkciók maradnak a vállalat falain belül, és melyek kerülnek kívülre, az

attól válik függővé, hogy aktuálisan melyik megoldás gazdaságosabb a cégnek: házon belül csinálni, vagy szolgáltatásként megvenni. E folyamat egyik következménye, hogy a *vállalati szervezet hagyományos komplexitása darabokra hullik, a vállalat határai elmosódnak*. A jelenlegi tendenciák azt mutatják, hogy olyan vállalati tevékenységeket és funkciókat is falakon kívülre helyeznek, amelyek korábban a szervezeti működés szerves részét képezték, s amelyek nélkül a vállalat korábban nem volt vállalat.

A *vállalati funkciók fragmentálódásának folyamatával* párhuzamosan a vállalati működés szervezeti kerete kitágul, egymásnak szolgáltatásokat nyújtó, egymás teljesítésétől kölcsönösen függő piaci partnerek együttműködő rendszerévé – hálózatává – alakul át. Jóllehet a hálózati keret nem feltétele az alapvető kompetenciák hangsúlyos fejlesztésének, de nagy mértékben elősegítheti azt. Ha a cégek stratégiájuk középpontjába az alapvető képességek elsődleges fejlesztését állítják, akkor annak természetszerű következménye, hogy az ehhez képest másodlagossá, mellékessé vált feladatok ellátásától szabadulni akarnak. A vállalati kompetenciáknak fontos és nem-fontos – alapvető és nem-alapvető – részekre való szétválasztása a vállalati tudástőke átalakítását, átértékelését is szükségessé teszi. Az alapvető képességek fejlesztése ma már nem a vállalatvezetők magánügye, előrelépés csak a cég valamennyi dolgozójának közös erőfeszítésétől várható. Ennek jegyében a vállalati foglalkoztatottak tudását és szakismeretét a működés középpontjába állított tevékenységhez kell igazítani, a dolgozók képzési és továbbképzési programjaiból a fölös és elavult ismeretanyagokat ki kell selejtezni.

Néhány terület kiemelt fejlesztése bizonyos mértékű specializáció mellett elkötelezettséget is jelent. Ennek felvállalása egy vállalati keretben igencsak kockázatosnak látszik a jelenlegi – nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető – üzleti környezetben. Ám egy hálózati rendszer részeként mindjárt másként fest a dolog. Ekkor a hálózati rendszer egésze az, amely a darabokra hullott elemeket – egy-egy sajátos terület magas szintű művelésében elkötelezett egységeket – *komplex rendszerré* integrálja. Olyan rugalmas rendszerré, amely a piaci széljárásokban és a váratlan események kereszttüzeiben egyaránt képes helyt állni, s szinte bármilyen változásra gyorsan reagálni. Nyilvánvaló azonban az is, hogy a hálózati keret önmagában semmi ellen nem nyújt védelmet, ha a rendszer tagjai a maguk területén nem nyújtanak tökéletes teljesítményt.

A hálózati integráció magyarázata új-institucionalista megközelítésben

A nagyvállalatok molekuláris egységekre való szétbontása majd hálózatokba rendezése¹⁸ már a nyolcvanas években felkeltette az ipari szervezetek kutatóinak a figyelmét. A *hálózat jelenség* leírásával már egyre több helyen találkozhatunk az üzleti tudományok irodalmában, ám a hálózat gazdaságelméleti integrálása még nem történt meg.

A gazdasági szervezetelméletben – Coase [1937] és Williamson [1975], [1985] tanai alapján – a szervezetek két szélsőséges típusát különböztetik meg: a piacot és a hierarchiát.¹⁹ Ebben az elméletben a hálózatot a piac és a hierarchia két szélső pólusa közötti kontinuumon elhelyezkedő közbenső vegyes formaként²⁰, a piaci tranzakciók bizonyos aspektusait a hierarchiák jellemző vonásaival kombináló *hibrid szervezatként* határozzák meg. A szervezetelméletben uralkodó meghatározás szerint a szervezet pedig nem más, mint emberek közötti jogilag rögzített szerződéses kapcsolat.²¹ Minthogy ez az elmélet a hálózatot szervezatként tételezi fel, ezért ez a definíció itt nyilvánvalóan a hálózatra is vonatkozik.

A módszertani individualizmus talaján álló tranzakciós költségelméletben az elemzés alpegyisége a tranzakció. Tranzakció alatt itt jellemzően javak és szolgáltatások cseréjét értik. „Tranzakció akkor történik – írja Williamson híres könyvében –, amikor technológiailag elkülöníthető határterületek között javakat és szolgáltatásokat adnak át. Az aktivitás egyik szintje véget ér és egy másik kezdődik.”²² Egy másik megfogalmazás szerint a tranzakció „a gazdasági aktivitásoknak az a legnagyobb egysége, amely nem osztható további részekre, s amelyet különböző emberek teljesítenek.”²³ A tranzakciónak ugyan mindmáig nincs egységesen elfogadott meghatározása, ám az értelmezések eltérései ellenére az iskola képviselőinél közös vonás az, hogy *a tranzakciókhoz mindenképpen költségeket kapcsolnak*. A tranzakciós költségek nagysága a tranzakciók jellegétől és azok szerveződési módjától egyaránt függ. A tranzakciós költségek felmerülésének alapvető oka ebben az elméletben az *opportunistá magatartás*,²⁴ valamint a tökéletlen és aszimmetrikus informáltságából származó bizonytalanság.

Az 1930-as évek elején feltett kérdésre, hogy „miért vannak vállalatok” – Coase válasza tulajdonképpen igen egyszerű volt: minden pénzbe kerül, még a piac használata is. Azaz: maguk a tranzakciók is költségekkel járnak. A haszonelvű racionalitás általános érvényességét feltéte-

lezve a tranzakciós költségek tana azt állítja, hogy a gazdasági szereplők mindig megtalálják azt a szervezeti formát a különféle gazdasági tevékenységek összehangolására, amelyik a legalacsonyabbra szorítja az ún. tranzakciós költségeket. A hierarchikusan szervezett vállalat létrejöttének oka ebben a megközelítésben tehát az, hogy ez a szervezeti forma megtakarítást tesz lehetővé a tranzakciós költségekben. A megtakarítások abból származnak, hogy a magas kockázattal és piaci bizonytalansággal járó termelési funkciókat és területeket, illetve az ezekhez tartozó tranzakciókat biztonságot nyújtó – jogi önállósággal felruházott, piaci tranzakcióktól formálisan is elkülönülő – vállalati keretek közé helyezik, csökkentvén ezáltal a piaci kockázatokat és a kockázattal járó veszteségeket. Ily módon élesen különválnak: mi az ami a vállalat falain belül, és mi az ami azon kívül van.

Amilyen egyszerűnek és nyilvánvalónak látszik a Coase-i válasz, annyira nem egyszerű választát a vállalat létrejöttére elméleti bizonyításként elfogadni. Ugyanis a Coase-i gondolatmenet abból a feltételezésből indul ki, hogy van olyan helyzet, amikor a tranzakciókat csak a piac közvetíti, és ehhez a helyzethez képest, amikor már a vállalatok is megjelennek a színen, a tranzakciók összköltsége alacsonyabb lesz. Vállalat nélküli piac feltételezése pedig logikai képtelenség.²⁵ Ám tekintsünk el most azoknak az érveknek a további részletes taglalásától, amelyek arra utalnak, hogy a Coase-i elmélet, de még annak a williamsoni kiterjesztése és továbbfejlesztése sem bizonyítja valójában a vállalat keletkezését, és fogadjuk el kiindulásként a tranzakciós költségelmélet – Williamson legújabb megfogalmazása szerinti – legalapvetőbb üzenetét, hogy a gazdaságos megoldások keresése általános dolog, elsődrendű szabály, amely a szervezeti formák kialakulásánál is hat.²⁶ Ennek az egyszerű gazdasági alapigazságnak nyilvánvalóan a hálózatokra is igaznak kell lennie.

Míg a huszadik század elején – a nagy vállalati korporációk felvirágzása korában – az volt az igazi kérdés, hogy miért vannak egyre több tevékenységet a vállalat hatáskörébe, s a tranzakciós költségek alapján a szervezetelmélet erre próbált meg választ adni, addig századunk végén az információs korszak beköszöntével már az a kérdés, hogy miért helyezik ki tevékenységüket a vállalatok a falakon kívülre, miért esnek szét a hatalmas társaságok molekuláris egységeikre, s ezek miért szerveződnek hálózatokká. Miért bízzák a feladatokat a piacon fellépő külső vállalkozókra, ahelyett, hogy alkalmazottaikkal végeztetnék el őket? A tranzakciós költségelméletű megközelítésben a „miért vannak hálózatok” kérdése pontosabban

úgy hanzik: magyarázható-e a hálózat létrejötte a tranzakciós költségek minimalizálásának tételével? Kövessük végig a következő gondolatsort, szigorúan a tranzakciós költségelmélet módszertani keretei között maradva!

Alkossuk meg először is a gazdaság három olyan modelljét, amelyek első lépésben csak abban különböznek, hogy a tranzakciók hányféle módon szerveződnek, ám tételezzük fel, hogy a tranzakciók mennyisége – a szerveződési módoktól függetlenül – mindhárom modellben azonos! Ami változik, az a tranzakciók – itt csupán a szerveződési módtól függő – összköltsége. Az első modellben (G1) a tranzakciókat csak a piac (P1) közvetíti. A második modellben (G2) a tranzakciók egy részét a piac közvetíti (P2), más részüket pedig a vállalat belüli hierarchia (H2). Harmadik modellünk (G3) esetében a tranzakciók részben a piacon (P3), részben a vállalati hierarchiában (H3) és részben a hálózatban (NW3) mennek végbe. A jelöléseket alkalmazva írjuk fel a következő egyszerű egyenleteket!

G1 = P1	a gazdaság csak piacból áll, a tranzakciókat csak a piac közvetíti,
G2 = P2+H2	a gazdaság piacból és hierarchiából (vállalat) áll, a tranzakciók megoszlanak közöttük,
G3 = P3+H3+NW3	a gazdaság piacból, hierarchiából és hálózatból áll, a tranzakciók megoszlanak közöttük,
TC =	a tranzakciók összes költsége,
TCP1 =	a piaci tranzakciók költsége a G1 modellben,
TCP2 =	a piaci tranzakciók költsége a G2 modellben,
TCH2 =	a hierarchiában zajló tranzakciók költsége a G2 modellben,
TCP3 =	a piaci tranzakciók költsége a G3 modellben,
TCH3 =	a hierarchiában zajló tranzakciók költsége a G3 modellben,
TCNW3 =	a hálózatban zajló tranzakciók költsége a G3 modellben.
G1 modellben	TC = TCP1
G2 modellben	TC = TCP2 + TCH2
G3 modellben	TC = TCP3 + TCH3 + TCNW3

A G1 modell feltételezése a Coase-i gondolatmenetre épül, amely abból indul ki, hogy van olyan „helyzet”, amikor a tranzakciókat csak a piac közvetíti. A Coase-i magyarázat a vállalat létrejöttére nem jelent mást mint azt, hogy a G2 modellben – amikor az előbbi helyzethez képest már a vállalatok is megjelennek a „színen” – a tranzakciók összes költsége alacsonyabb, mint a G1 modellben. A hálózatok vonatkozásában tehát azt kell belátnunk, hogy a G3 modellben immár a piac, a vállalatok és a hálózatok között megoszló tranzakciók együttes költ-

sége alacsonyabb, mint a G2 modellben, vagyis: a hálózat olyan tranzakciókat von hatókörébe a piactól, amelyeket olcsóbban old meg a piacnál, és olyan tranzakciókat vonz magához a hierarchiától, amelyeket olcsóbban visz véghez a hierarchiánál. Ennek belátásához itt talán elegendő arra a sokféle motívumra – a költségmegtakarításokra irányuló törekvésektől kezdve egészen a biztonság keresésének szándékáig – utalnunk, amelyek a gazdasági szereplőket hálózatosodásra ösztönzik, s amelyek hátterében természetesen a profit mint végső indíték és mérce rejlik.²⁷ A kérdés inkább az, elkülöníthetők-e jellegzetes módon a hálózat ernyője alá került tranzakciók, mint ahogyan az a piac és a hierarchia duális modelljében megtehető, illetve mondhatjuk-e azt, hogy amikor hálózati tranzakció zajlik, akkor biztosan nem piaci és nem hierarchikusan szervezett tranzakcióról van szó. Ez így semmiképpen nem állítható.

A hierarchikus nagyvállalatok létrejöttének – a fordista tömegtermelő technikák és technológiák uralomra jutásának – idején valóban jól definiálhatóan elhatárolódtak egymástól azok a tranzakciók, amelyeket a piac közvetített, azoktól a tranzakcióktól, amelyek a hierarchikus nagyvállalat falain belülre kerültek. Ám ma már nem ilyen egyszerű a helyzet. A modern információs technikák és technológiák rugalmasságát kihasználó hálózatoknak nincsenek egyértelműen rögzített határai. A hálózat a tranzakcióknak olyan sajátos terepe, amelyben az egyes tranzakciókat mindenkor annak függvényében piacosítják, illetve vonják a hálózati hierarchia hatókörébe, hogy melyik oldja meg azokat olcsóbban, melyik út a hatékonyabb. Ha egy-egy részfolyamat, tevékenység, közbeső termék vagy szolgáltatás esetében a külső partnerek által történő beszállítás piaci tranzakciós költségei meghaladják a specializációból és a partnerek versenyzetetéséből eredő hasznot, akkor a vállalatok saját kézbe veszik a szóban forgó tevékenységet. Ha ellenben a piaci tranzakció költsége radikálisan csökken – mint napjainkban történik –, akkor ésszerű a dolgot a piaci partnerekre bízni.

Vegyük példaként a munkaerő-kölcsönzést – gondolván a Manpower esetére –, amikor a kölcsönvett munkaerővel a vállalatnak már nem kell szerződést kötnie. Vagy tekintsünk a vállalat kihelyezés révén történő karcsúsítására – ahogyan azt például a BellSouth esetében láttuk –, a kívül hatékonyabban megoldható vállalati funkciók kihelyezésére. Mindezekben az esetekben azonban nem a szervezetlen atomisztikus piachoz fordul a vállalat, hanem a hálózatba rendezett piachoz. Egy munkaerő-kölcsönző cég rendszeres igénybevétele nem azonos

azzal a szituációval, mint amikor minden egyes munkaközi, például egy üzleti levél lediktálása során a nyílt piacra menne ki a cég. A hálózat saját keretein belül – ám saját határainak állandó változtatásával – képes a tranzakciós költségeket minimalizálni a piac és a hierarchia arányának rendszerszintű optimalizálásával. A piac és a hierarchia közötti változások, amelyek korábban történelmi léptékben, hosszú évek, évtizedek alatt mentek végbe egy-egy területen, a bizonytalanság és a komplexitás korában felgyorsulnak, mindennaposá válnak, és olyan szervezeti kereteket igényelnek, amely képes kiszolgálni a gyors változásokra irányuló igényeket. A felgyorsult tempó, amely alapvetően az információs technológiákkal hozható összefüggésbe, gyakran átrendezi a piac és a hierarchiák használatának költségeit, olykor az egyik napról a másikra képes megváltoztatni ezek költségviszonyait.

A piaci tranzakciók költségeinek napjainkban tapasztalható esése szorosan összefügg a modern információs technikákkal és technológiákkal, illetve azok viharos terjedésével. Az idő és a tér fogalmának teljes ártérkelése az információs világháló szövésének sűrűbbé válásával, az *egyidejűség* és a *hely nélküli tér* megjelenése a gazdaság egyre kiterjedtebb szegmensein olyan mértékben redukálja a piac működtetésének költségeit, hogy háttérbe szorulnak azok a megfontolások, amelyek korábban arra készítettek a vállalkozókat, hogy a piac helyett vállalati hierarchiákra támaszkodjanak. A világhálón áramló információk elhanyagolható költségekkel jutnak el a kibocsátástól a felhasználóig. Ez lehetővé teszi, hogy a hálózatnak a világ különböző sarkaiban levő tagjai egymástól sok ezer kilométerre is napi kapcsolatban legyenek, sőt az egyidejűség előnyeit is élvezzék a kommunikációban. Alacsony piaci tranzakciós költségek mellett könnyen lehet a piacra hagyatkozni, s kihasználni azokat a nagy erejű ösztönzőket, amelyeket a piac kínál a termelési költségek lefaragására. A piac azonban mégsem szoríthatja ki teljesen a vállalati hierarchiákat, hisz számos más tekintetben szükség van összefogásra, hosszú távú elkötelezettségre, a piaci kapcsolatban álló molekuláris egységek közötti stratégiai együttműködésre. Itt elegendő csak a nagy költségigényű, hosszú távú kutatási projektekre utalni. Ezek aligha valósulhatnak meg alkalmi, változó piaci kapcsolatokban. Érdekes módon azonban nemcsak a piac igénybevétele válik korunkban olcsóbbá, hanem gyakran a hierarchia működtetése is. Modern információs hálóval összekapcsolt üzleti tevékenységek esetén az üzlet irányításának tiszta költségei is csökkennek.²⁸

Ilyen körülmények között olyan szervezeti megoldásra van szükség, amely egyszerre hasznosítja a piaci tranz-

akciós költségek csökkenéséből eredő piacosítás és versenyztetés előnyeit a stratégiai elkötelezettségéből fakadó hasznok kiaknázásával. Erre pedig egymagában sem a piac, sem a hierarchia nem alkalmas, hisz bizonyos értelemben mindkettő féloldalas. Ami a rövid távú versenylőnyöknek használ, az nem biztos, hogy jó a hosszú távú kutatási és fejlesztési elkötelezettségnek. Ezért van szükség korunkban a gazdasági tevékenységek két alapvető szerveződési formájának, a piac és a hierarchia gazdasági aktivitásokat integráló erejének egyesítésére, valamint ezek térbeli (funkcionális) és időbeli változtatására. Erre való a hálózat.

A hálózati integráció magyarázata régi institucionalista megközelítésben

A hálózat létrejötte viszonylag jól magyarázható a tranzakciós költségelmélet terminusaival és viszonylag egyszerűen kijelenthető ebben az elméleti keretben az is, hogy a hálózati tevékenységeket a piaci mechanizmusok és a hierarchikus erők egyaránt koordinálják, hiszen a hálózatot ez az elmélet pontosan e két erő vegyes formájaként definiálja. A tranzakciós költségelmélet keretein belül maradván azonban nem kapunk kielégítő választ arra a kérdésre, hogy milyen erők tartják össze a piaci tranzakciókat és a vállalati tevékenységeket a hálózati rendszerben, hiszen a piac és a vállalat hálózati keretek nélkül és azokon kívül is életképesek.

A hálózatba szerveződő vállalatokat, a jogilag-gazdaságilag önálló piaci szereplőket nem tisztán az adásvétel, az erre irányuló piaci szerződés kapcsolja össze, hanem a hierarchikus függőség szála is. Ám a piaci teljesítménykényszer alatt álló hálózati vállalatok, modulok és egységek, miközben éles versenyben állnak egymással és más hálózaton kívüli szereplőkkel, a hálózaton belül kooperálnak is egymással, hisz éppen evégett szerveződtek hálózatba. *Nincs hálózat a benne részt vevők együttműködése nélkül.* A hálózati integráció elemzésénél ezért nem hagyható figyelmen kívül a hálózati együttműködés ténye, a hálózatot integráló erők leírásához és jellemzéséhez a hálózatban zajló *valamennyi releváns tevékenységet* számba kell venni. Ilyen jellegű vizsgálathoz alkalmas módszertani keretnek látszik az, ha a hálózatot gazdasági rendszerként fogjuk fel. Ily módon feltehetjük azt a kérdést: mitől függ az, hogy milyen típusú koordinációs erők hatnak valamely gazdasági rendszerben?

A régi institucionalista iskola tanai szerint az adott társadalomban meglevő intézményektől függ az, hogy a

gazdasági tevékenységeket milyen erők koordinálják. Polányi Károly, a régi institucionalizmus szellemi atyja, a gazdasági egységeket és tevékenységeket rendszerré integráló erők (integrációs sémák) – mai kifejezéssel élve: koordinációs intézmények – három alaptípusát különböztette meg: a reciprocitást, a redisztribúciót és az árucserét.²⁹

E háromféle koordinációs intézmény megkülönböztetése Polányinál szorosan összefügg a gazdaság két-féle – szubsztantív és formális – értelmezésével. Polányi célja olyan elméleti keret és fogalmi rendszer létrehozása volt, amely lehetőséget ad a gazdaság történeti formáinak összehasonlító vizsgálatára, azaz túllép a pusztán leíró-kronológikus megközelítésen, és elméletileg is vizsgálhatóvá teszi a gazdaságtörténet formáit és eseményeit. Felfogása szerint erre a gazdaság szubsztantív értelmezése ad lehetőséget. Polányi szerint a valóságos gazdasági rendszerek mindegyike leírható az említett három – empirikusan is létező – integrációs séma konkrét megvalósulásainak valamilyen kombinációjaként. Ezek az integrációs sémák – ellentétben a Coase-i vagy williamsoni terminológiával – nem egyedi cseréket – a gazdasági aktorok döntései következtében végbement véletlenszerű tranzakciókat – írnak le, nem individuális magatartásformák jelölnek, hanem a gazdaság csoportjainak és tevékenységeinek társadalmi kontextusba helyezett szabályozási mintáit.

⇒ A *reciprocitás* eredetileg ajándékozási és viszontajándékozási kötelezettséget jelent szimmetrikus: társadalmilag egyenrangú csoportok, illetve ezek tagjai között. A csoportokat összefűző kötelékek itt jellemzően nem gazdasági eredetűek, hanem egyéb társadalmi – például családi, vallási, politikai – kapcsolatokban gyökereznek. A kapcsolatok szimmetriája azt jelenti, hogy valamennyi érdekelt csoport azonos jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik a többivel szemben. Ily módon az ilyen csoportok és tagjaik között zajló ajándékozási és viszontajándékozási – javak és szolgáltatások cseréjét és ezáltal allokációját – nem közvetlenül a gazdálkodás követelményei – értsd: például a cseré hasznosságának mérlegelése, a racionális kalkuláció szabályai – diktálják, hanem a mögöttük meghúzódó társadalmi kapcsolatok.

⇒ A *redisztribúció* eredetileg a javaknak és a szolgáltatásoknak a termelési egységektől a központ felé való áramlását és a centralizált erőforrások központi allokációját jelenti. Ez a fajta integrációs séma szintén társadalmilag meghatározott kapcsolatokon, s nem a racionális kalkuláció szabályain alapul. Ám a reciprocitás

feltételeitől eltérően ez esetben aszimmetrikus: alá- és fölrendeltségi viszonyban álló társadalmi csoportok közötti cseréről van szó. A redisztribúció elosztó központ jelenlétét feltételezi.

⇒ Az *árucseré* javak és a szolgáltatások személyek közötti cseréjét jelenti a piacon. Az árucseré – mint integrációs séma – árszabályozó piacokat, ez pedig a gazdaságnak a társadalomtól való elkülönülését, önálló alrendszerként való működését feltételezi. Egyének közötti cseraktusok tehát csak akkor teremtenek árakat, ha egy árszabályozó piac rendszerébe illeszkednek.³⁰

Nem nehéz észrevenni a hasonlóságot³¹ az árucseré és a redisztribúció Polányi-féle integrációs sémái és a piaci koordináció, valamint a bürokratikus koordináció intézményei között.³² A tömegtermelésre épülő modern gazdaságokban azonban a harmadik alapvető integrációs séma: a reciprocitás szinte teljesen visszahúzódik, érvényességi köre nem mérhető sem a piac, sem a bürokratikus koordináció hatóköréhez, érvényesülésének alapvető intézményi feltételei hiányoznak.³³ A fordista tömegtermelés világában ugyanis a gazdaságban nincsenek olyan szimmetrikus viszonyban álló csoportok és gazdasági szereplők, akiket jellemző módon ne a piaci csereértékek kötnének össze. A hálózati együttműködés terepén azonban épp az egyenrangúság, a horizontális kapcsolatok jellemzőek, és ennek következtében kap új szerepet a reciprocitás. A hálózati kooperációban – például a hálózatokon belüli információ és tudástranszfer horizontális és vertikális áramlásában –, amiként azt az Amway esetében is láttuk –, a közös kutatási projekteknél, az egyéni tudástöke összeillesztésében a közös tanulási folyamat során – jellemzően reciprok viszonyok érvényesülnek, még ha azok gyakran piaci köntösben, vagy hierarchia mentén szervezett kapcsolatokkal összefonódva is jelennek meg.

A hálózatban tehát olyan aktivitások és – a williamsoni meghatározás szerint tranzakciónak már aligha nevezhető – tevékenységcserek is zajlanak, amelyek sem nem tisztán piaciak, sem nem tisztán hierarchikusak.³⁴ Ez a hálózatban belüli együttműködés, a hálózatban belülieket összekapcsoló és az azon kívülieket kizáró bizalom,³⁵ a kölcsönösségen nyugvó kooperáció birodalma. A hálózati együttműködés nemcsak terjedelmében különbözik a piacitól, hanem sok vonatkozásban tartalma is más. Gondoljunk csak arra, mekkora különbség van aközött, amikor ármegállapításokat kötnek egymással a piaci szereplők, és aközött, amikor a cégek közös kutatási és fejlesztési programokban hosszú távon

kooperálnak és a résztvevők egymástól tanulnak.³⁶ Az effajta kooperációt azonban nemcsak piacnak, de igazán hierarchikusnak sem tekinthetjük. A hálózati együttműködés a klasszikus vállalatban belüli – technológiák és vállalati funkciók mentén szabdaltságot, egységeket és személyek közötti – együttműködéstől is különbözik. A vállalatban belüli együttműködés a hierarchikus függőség és alárendeltség szálai mentén szerveződik, míg a hálózatban sok esetben egyenrangúsági viszonyok jellemzőek, a kooperációk jogilag-gazdaságilag önálló szereplők között szerveződnek. Mindezek alapján adódik, hogy a hálózati integrációt nem lehet kimerítően leírni a piac és a hierarchia kettősségével, ezeket kiegészíti egy harmadik – a piactól és a hierarchikustól egyaránt különböző hálózati együttműködések összefogó – integráló erő. Ez a reciprocitás.

A kooperációban megnyilvánuló reciprok kapcsolatokat sokan nem tudják igazán megkülönböztetni a piaci kapcsolatoktól, hisz mind a kettő a kölcsönösségen nyugszik, azon az attitűdön, hogy nemcsak kapni szeretnénk, hanem adunk is valamit. A reciprocitás és az árucserékre jellemző kölcsönösség között azonban lényegi különbség mutatkozik. Árucseré esetén az egyik fél csak akkor cselekszik a másik javára, ha a partner egyidejűleg felkínálja az ellentételezést. A reciprocitás esetében azonban a partnereknek nyújtott előny és ellentételezés közötti kapcsolat laza és közvetett.

Hiba lenne azonban a hálózatok működésében a reciprocitás koordináló erejét a piaccal és a hierarchiával szemben eltúlozni. Míg a piaci és a bürokratikus koordináció hálózaton kívüli és belüli intézményi feltételei – az árszabályozó piacok az egyik esetben, és a hálózatot vezérlő központ intézménye, illetve a hierarchikus alá- és fölrendeltségi viszonyok a másik esetben – teljes határozottsággal fennállnak, addig a reciprok kapcsolatok érvényesüléséhez szükséges intézményi feltételek a másik kettőéhez képest az információs korban is mindenképpen elmosódottabbak. Észre kell vennünk, hogy a kooperáció ténye önmagában még nem elegendő a szimmetrikus viszonyok és a bizalomra épülő viszonyosság cserekapcsolatok megszilárdulásához. A bizalom megléte vagy hiánya a gazdasági szférán kívüli társadalmi intézményi adottságokkal is kapcsolatban áll, még ha egyedi esetekben az ismétlődően jó partneri kapcsolatok önmagukban is megalapozhatják a bizalom kifejlődését.

A reciprok jellegű cserekapcsolatokban elhanyagolhatók a tranzakciós költségek. Ez abból adódik, hogy nincs szükség bonyolult szerződésekre, biztosítékokra, garanciákra, elég az adott szó. Nincsenek hosszadalmas

és drága jogviták, nincsenek felszólító levelek, végrehajtók, biztonsági emberek. Azokat a kölcsönös jótéteményeket, amelyek ezekben a kapcsolatokban a csere tárgyát képezik, nem szokták lekönnyvelni, statisztikailag számba venni, könyvszakértővel ellenőriztetni, bankszámlán átvezetni. Mindezek ellenére ezek léteznek, és a modern gazdaságban igen nagy értéket képviselnek. Ennek az értéknek a megtérülésére egyetlen biztosíték van: maga a személy, aki a tranzakcióban részt vesz. A tranzakciós költségek elmélete nemigen tud mit kezdeni az effajta cserékkel: vagy csak piaci, vagy csak hierarchikus módon szervezett tranzakciókkal számol, s ezért a tranzakciókhoz mindig költségeket kapcsol. Ez a feltevés azonban a hálózati együttműködés egy nem elhanyagolható része esetében nem igazodik.³⁷

A hálózat a jelenkori kapitalizmus minőségileg új típusú üzleti alakzata, a gazdasági aktivitásoknak mind a piactól, mind a hierarchiától eltérő szerveződési formája, a szervezelmélet kategóriáját használva: szervezete. A williamsoni tanokra épülő tranzakciós költségelmélet azonban módszertani felvései miatt alkalmatlan arra, hogy erre az új jelenségre kielégítő magyarázatot adjon. A hibrid szervezet koncepciója ugyanis kizárja azokat a csak hálózatra jellemző reciprok együttműködések – kiváltképpen a hálózati tanulás-tanítás, tudásáramlás folyamatait –, amelyeket sem a piacon keresztül, sem a hierarchikus módon szervezett gazdasági aktivitásoknál nem találunk meg. A hálózatnak gazdasági rendszerként való tételezése ugyanakkor lehetőséget ad arra, hogy észrevegyük, a hálózatban – bármennyire is dominálnak benne a piaci és a hierarchikus elemek – olyan tevékenységek és folyamatok is zajlanak, amelyek jogi szerződések nélkül működnek, amelyekhez nem tapadnak tranzakciós költségek, s amelyek háttérben nem az opportunizmus, hanem a reciprocitás munkálkodik.

A hálózat nyitott rendszer, nem választják el „falak” külső környezetétől, többféle értelemben is biztosítva van a szabad átjárás. A hálózati együttműködésben részt vevők száma és összetétele egyaránt változhat, abba nemcsak belépni, de onnan kilépni is lehet. A hálózati tagok jogi önállósága beépített garancia a hálózat elhagyására. A hálózati együttműködésekben részt vevő cégeknek gyakran több „életük” van, az adott hálózat elhagyása önmagában véve nem jár együtt sem a cég, sem a hálózat összeomlásával. A hálózati aktivitások tartalma és jellege is állandó mozgásban van, a hálózat határai ezért még

annyira sem határozhatók meg, mint amennyire az a válalat esetében megtehető. Az üzleti tevékenységek és funkciók aktuális mérlegelés szerinti piacosítása vagy éppen bekebelezése, a vállalati működés egy vagy néhány alapvető kompetenciái művelésére való lesoványítása az egyik oldalról együttműködések feltételez, miközben ez a másik oldalról a piaci és hierarchikus elemek közötti szinte tetszőleges átjárás intézményesülését jelenti.

Hivatkozások

- Coase, R. H.* [1937]: The Nature of the Firm. *Economica*, 4. köt. 4. sz. november, 386–405. o.
- Dietrich, M.* [1994]: *Transaction Cost Economics and Beyond*. Routledge, London and New York
- Dunning, J. H.* [1993]: Multinational enterprises and the economy. Addison-Wesley, Wokingham Berks., England
- Galup, S.–Saunders, C.–Nelson, R. E.–Cervený, R.* [1997]: The use of temporary staff and managers in local government setting (Communication in the Age of the Disposable Worker). Authors Abstract, Sage publication Inc.
- Kocsis Éva–Szabó Katalin* [1998]: Tanuló vállalati szervezetek – sikeres üzleti hálózatok. Tanulmány az OMFB számára
- Kocsis Éva* [1999]: Tanuló hálózatok. Hibrid elrendeződés és stratégiai járadékvadászat. *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 2. sz. 1–13. o.
- Kornai János* [1999]: A szocialista rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Learning...* [1993]: Learning from Germany's Model. *Nation's Business*, 81. köt. 3. sz. március, 30–31. o.
- Leveque, F.–Bonazzi, C.–Quental, C.* [1996]: Dynamics of cooperation and industrial R & D: first insights into the black box II. In: Coombs, R.–Richards, A.–Saviotti, P. P.–Walsh, V. (szerk.); *Technological Collaboration: Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Milgrom, P.–Roberts, J.* [1992]: *Economics, Organizations and Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Polányi Károly* [1976]: Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Gondolat Kiadó, Budapest
- Prahalad, C. K.–Hamel, G. D.* [1990]: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68. köt. 4. sz. május–június, 79–93. o.
- Putnam, R. D.* [1993]: Making democracy work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Snow, C. C.–Miles, R. E.–Coleman JR. H. J.* [1992]: Managing 21th Century Network Organizations. *Organizational Dynamics*, 20. köt. 3. sz. tél, 5–20. o.
- Szabó Katalin* [1999]: Hálózatok hiperversenyben. *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 1. sz. 15–26. o.
- Szabó Katalin* [1998]: Kihelyezési hullám. A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására. *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf. február, 137–153. o.

- Tóth Attila Zoltán* [1999]: Outsourcing, vagy mégsem? Avagy erőforráskihelyezési dilemma egy gyógyszeripari vállalatnál. *Tanulmány. BKE Vezetőképző Intézet*, 1–45. o.
- Williamson, O. E.* [1975]: *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*. New York, Free Press
- Williamson, O. E.* [1985], [1987]: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press
- Williamson, O. E.* [1991]: Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12. köt. 75–94. o.
- Zenger, T. R.–Hesterly, W. S.* [1997]: The Dissaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science*, 8. köt. 3. sz. május–június, 209–222. o.

Lábjegyzetek

- 1 A cikk alapjául szolgáló tanulmány a T 23625 sz. OTKA kutatás keretében készült.
- 2 A szervezetfejlesztési stratégia eme módszerét a szerző nevezte el „nyitott kapuk” politikájának.
- 3 Az itt közölt eset leírása többéves hálózati tagság nyomán szerzett személyes tapasztalaton alapul.
- 4 A belépés mindazonáltal jogi aktus, az új ügynök szerződést ír alá a céggel, amelyben elfogadja a cég üzleti és szervezeti szabályzatát, kötelezi magát a cég filozófiájának és központi előírásainak a betartására.
- 5 A hálózati tagságnak vannak már egyszerűbb – csak vásárlásra szorítkozó és üzleti tevékenységet nem folytató – formái is. A „csak vásárló” tagság konstrukciója is arra utal, szinte mindegy milyen típusú kötelékben, a lényeg az, hogy minél többen, minél több Amway terméket vegyenek, illetve adjanak el.
- 6 A cégtől csak a hálózati tagok vásárolhatnak. A hálózati tagoknak viszont senki sem tiltja, hogy az Amway termékek forgalmazása mellett, illetve azon kívül másféle üzleti tevékenységeket is folytassanak. Sőt, még előnyös is. Minél szélesebb – hálózaton kívüli – üzleti körben mozog egy Amway ügynök, annál jobban tudja támogatni saját vevőkörét.
- 7 Erről lásd: Szabó [1999].
- 8 Ilyen intézmények a sejt vezetője által tartott hetenkénti megbeszélések, a rendszeres időközönként tartott kisebb-nagyobb szemináriumok és szimpóziumok. Míg a szűkebb körű találkozások alkalmával szisztematikus felkészítés és információcsere zajlik, addig a nagyobb találkozókon – szakmai újdonságok és aktuális üzleti taktikák ismertetése mellett – a tömegek pszichológiai megdolgozása folyik. Félelmetes technikákkal és fogásokkal, abszolút profi módon gyúrnák, formálják a résztvevőket, erősítik öntudatukat, fejlesztik sikerorientációjukat és sulykolják beléjük szinte észrevétlenül a cég stratégiáját, hogy még az is Amway ügynök akar ezután lenni, aki eddig arra még álmában sem gondolt.
- 9 Az egyik jellegzetes központilag előírt üzleti szabály, hogy az ügynöknek tilos a termékeket nyilvánosan reklámozni – azt csak személyes, közvetlen kapcsolatban teheti meg. A másik

szigorú előírás a termékárak központilag előírt felső határának betartása.

10 Több hazai vállalkozó igyekezett utánozni az Amway hálózati rendszerét. Ám mindazok a kísérletek kudarcba fulladtak, amelyek csupán a szerkezetet utánozták, s – valamilyen ok miatt – nem vették észre a rendszer lényegét: az információcsere és a tudásátadás központi jelentőségét.

11 A cikkben ezeket a tevékenységeket és a hozzájuk tapadó sajátos vállalati tudást tekintjük – Prahalad és Hamel megközelítése alapján – a vállalat alapvető képességeinek. Lásd: Prahalad és Hamel [1990].

12 Ezt a jelenséget – az outsourcing fordítottjának megfelelő folyamatot – insourcing-nak nevezik a menedzsment irodalomban. Insourcing eset leírását lásd például: Tóth [1999].

13 A Siemens, az EDS és a Manpower példájának rövid leírását lásd még: Kocsis és Szabó [1998].

14 Lásd: Learning... [1993] 30–31. o.

15 Lásd: Learning... [1993] 31. o.

16 Az outsourcing – erőforrás kihelyezés – elemzését lásd: Szabó [1998].

17 Míg az előbbieket állományi létszáma rendre 350, illetve 330 ezer fő, addig a Manpower-nél 560 ezren dolgoznak. Lásd: Galup és mások [1997] 698. o.

18 Lásd: Zenger és Hesterly [1997].

19 A szervezetek ilyenfajta tipizálása a szervezetelmélet sajátja. A közgazdaságtanban és a különféle gazdálkodástani diszciplínákban – amelyek adottságnak veszik a vállalatot és nem vizsgálják a keletkezésének okát – ettől eltérő fogalomhasználat terjedt el. Közkeletű felfogás szerint szervezet a vállalat, s a piac csupán annak üzleti környezete. A szervezetelméletben azonban a szervezet a függő változó, s arra a kérdésre keresik a választ, hogy a gazdasági szereplők milyen úton-módon, formákban, keretekben szervezik gazdasági tevékenységeiket és bonyolítják le tranzakcióikat.

20 Williamson megfogalmazása szerint az egyik szélsőség a diszkrét piaci csere, a másik szélsőség a centralizált hierarchikus szervezet. E két szélsőség között a valóságban a vegyes és közbenső formák ezernyi konkrét változata található. Lásd: Williamson [1985] 16. o.

21 Lásd: Milgrom és Roberts [1992] 20. o.

22 Lásd: Williamson [1985] 1. o.

23 Lásd: Milgrom és Roberts [1992] 604. o.

24 Opportunistá magatartáson itt nem a szó magyar jelentését, a megalkuvást értjük, hanem annak a vállalatelméleti szakirodalomban – Williamson nyomán elterjedt – jelentését, vagyis mások szándékolt becsapására törő magatartást. „By opportunism I mean self-interest seeking with guile.” Lásd: Williamson [1985] 47. o.

25 Lásd: Dietrich [1994] 23. o.

26 Lásd: Williamson [1991] 76–77. o.

27 A hálózatosodás mozgó rugóinak részletes tárgyalását lásd: Kocsis és Szabó [1998].

28 Lásd: Dunning [1993].

29 Lásd: Polányi [1976].

30 A reciprocitás és a redisztribúció érvényesülése a gazdaságnak nem-gazdasági intézményekbe való beágyazódottságán alapul. Egyedül az árucserre feltételez társadalomtól elkülönült gazdaságot. Lásd: Polányi [1976].

31 A kétfajta fogalomhasználat között vonatkoztatási rendszerekben van eltérés: Polányi integrációs sémáinál a társadalmi kontextus áll az előtérben. Az egyes integrációs sémák csak meghatározott társadalmi intézményrendszerek mellett működnek. Amikor ellenben a piaci koordináció, valamint a bürokratikus koordináció fogalmaival operálunk, érvényesülési mechanizmusaik állnak a figyelem középpontjában, s csak a modern gazdaságok elemzésére használjuk őket.

32 A modern gazdaságok koordinációs rendszereinek jellemzésénél Kornai János terminusait használjuk, aki maga is koordinációs mechanizmusok típusairól beszél. Lásd: Kornai [1993].

33 Nem véletlen, hogy e harmadik integrációs séma nem fért bele az eredeti Coase-i–williamsoni magyarázatba, hisz a tranzakciós költségelmélet keletkezése idején ennek nem volt különösebb szerepe a társaságok működésében.

34 Lásd: Kocsis [1999].

35 Putman [1993] a bizalmat – a leghétköznapibb értelemben – arra vonatkozó megalapozott várakozásként definiálja, hogy a többiek erkölcsileg helyesen cselekszenek még akkor is, ha az ösztönzők és korlátok nem ebbe az irányban mozgatják őket. Lásd: Putman [1993].

36 A hálózati kooperáció napjainkban jellemzően már nemcsak és nem is elsősorban az üzleti aktivitás felszíni, úgynevezett piacközeli területeit érinti – amilyenek például már a kartellizáció idején is megjelentek –, hanem annak stratégiai területeit is. Ilyennek számít például a beruházás, a fejlesztés és az innováció területe. Közös innovációs projektek és stratégiai kutatások jelentős tőkeerők – közös érdeknek alárendelt – mozgatóját, s benne a tudástörek integrálását is feltételezi. Az innovációs együttműködések csak a legutóbbi időkben jöttek divatba. Erről lásd: Leveque és mások [1996].

37 A hálózati együttműködés nem formalizált területein, az informális hálózatokban szintén nincsenek tranzakciós költségek. Ez a jelenség is arra utal, hogy a hálózati kooperáció nem monetarizált területeinek szerepe és hatása nem magyarázható csupán a tranzakciós költségek oldaláról – nevezetesen azok hiányával – a hálózati együttműködés elemzése másfajta megközelítést is igényel.

KAROLINY Mártonné-POÓR József-SPISÁK Györgyi

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSELÉS AZ ÜZLETI SZFÉRÁBAN

- Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál -

A szerzők újabb átfogó kutatásukról számolnak be az emberierőforrás-menedzsment magyarországi helyzetéről. Alaptézisük, hogy egyetlen vállalat sem működhet versenyképesen, ha személyzete/szervezete nem működik hatékonyan.

Amióta az emberi erőforrás fontosságát, kiemelt jelentőségét mindenhol elismerik a nyugati világban, azóta egyre több vállalat tesz jelentős erőfeszítéseket az emberierőforrás-menedzselés hatékonyságának fokozására. A versenyképesség hagyományos forrásai: a védett piacok, a technológia, a pénzügyi erőforrásokhoz való hozzáférés, valamint az üzemméret ma már nem elegendők a sikerhez. Számos szerző úgy véli, hogy az emberi tényező: a tudás, a képesség, a magatartás és a hatékony személyzetmenedzselés a versenyképesség új forrásai (Gomez-Mejia et al, 1998; és Carrel et al, 1999, Harrison et al, 1998). A tömeges privatizációk és felvásárlások befejeződését követően egy sor pénzügyi, marketing- és termelési feltétel a helyén van, azonban az új tulajdonosnak fel kell tennie a következő kérdéseket is: Hogyan lehet a felvásárolt, privatizált vállalat személyzetét és szervezetét minél versenyképesebben működtetni? Hogyan lehet a rendelkezésre álló emberi erőforrásokat hatékonyan menedzselni? A világ leghatékonyabb pénzügyi rendszere sem képes a tervgazdaságból a piaczgazdaságba tartó vállalatokat versenyképesé tenni, ha személyzetük vagy szervezetük nem működik hatékonyan. A magyar versenyszféra vállalatainak többsége ma már befejezte a privatizációt követő struktúraváltást. A különböző vállalati funkciók rekonstrukcióját már hosszabb vagy rövidebb ideje maguk mögött hagyták. A verseny kiéleződésével egyre inkább a folyamatos megújítás kerül előtérbe. Ebben a helyzetben az emberi erőforrások szerepe különlegesen fontossá válik.

Ötödik alkalommal végeztünk átfogó kutatást¹ az emberierőforrás-menedzsment (továbbiakban: EEM) magyarországi helyzetéről. Az EEM azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. E funkciók közé soroljuk:

- az emberierőforrás-stratégiát, tervezést és auditálást,
- a munkakörelemzést és -tervezést,
- az erőforrás-biztosítást,
- a munkakör-értékelést,
- az ösztönzés-menedzsmentet,
- a teljesítményértékelést,
- az emberierőforrás-fejlesztést,
- a munkaügyi kapcsolatokat,
- az információs rendszert.²

¹ Poór József-Ternovszky Ferenc-Kaucsek György (1992): „A személyzeti munka általános jellemzői magyarországi multinacionális vállalatoknál”, Munkaügyi Szemle, 10. szám; Simon Adienne (1995): „A személyzeti munka jellemzői magyarországi MNV-knél” (doktori értekezés), JPTE KTK, Pécs; Kolbe Tamás (1997): „Az emberi erőforrás menedzsment feladatai a teljes körű minőségbiztosítási rendszerek bevezetésében és működtetésében (1. és 2. rész)” Humánpolitikai Szemle, 2-3. szám; Poór József-Karoliny Mártonné-Héjja Lóránt (1998): Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata magyarországi nagyvállalatoknál, Munkaügyi Szemle, 7-8. szám.

² Bővebb kifejtését lásd a szerzők legutóbb megjelent munkájában: Elbert, Norbert-Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné dr. Poór József (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 4. kiadás, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó pp. 25-27. p.

Vizsgálataink során mind a minta, mind a kérdőívek módosultak ugyan, de minden esetben az EEM főbb jellemzőit és azok változását próbáltuk nyomon követni.

A résztvevő vállalatok általános jellemzői

Az elemzésünk alapját képező 1998. évi felmérésben 71 vállalat vett részt.

A mintát tulajdonforma, méret, ágazati hovatartozás szerint a következők jellemzik:

⇨ A vizsgált cégek 25%-a a magyarországi Top 100 vállalat közé tartozik.³ Vizsgálatunkban többségében privatizált cégek vettek részt, amelyek a hazai ipari és építőipari, valamint szolgáltató szektor nagy- és középvállalatai. Kisvállalat nem került a mintába.

⇨ A vállalatok 68,5%-a öt milliárd forintnál több árbevételt realizál évente. Hat olyan cég szerepelt a felmérésben, amelynek 1 milliárd forintnál kisebb az árbevétele.

⇨ A vizsgált vállalatok nagy része (87,1%-a) a dolgozók létszáma alapján nagyvállalat (100 főnél több alkalmazottal), 12,9%-a középvállalat. A többség 101-2000 főt foglalkoztat.

⇨ A résztvevő vállalatok kb. háromnegyede (74,7%) külföldi tulajdonban van.

⇨ A vállalatok többsége (83,1%-a) a feldolgozóipar, a fogyasztási cikkek, a kereskedelem vagy a szolgáltatás területén tevékenykedik. A pénzügyi szervezetek, bankok 8,5%-ban, a nehézipar, bányászat, energetika 4,2%-ban, a könnyűipar 2,8%-ban van jelen a mintában.

⇨ Az elemzett cégek több, mint 90%-ánál a bérköltség aránya az árbevételhez viszonyítva nem haladja meg a 30%-ot.

A statisztikai elemzés módszerei

Az adatok statisztikai elemzésekor az SPSS Base 8.0 szoftvert alkalmaztuk. Az alapstatisztikák elkészítésekor felhasználtuk az átlagokra, szórásokra, mediánokra kapott értékeket az egyes változók esetében, valamint gyakoriságot és megoszlást számítottunk az adott változó egyes értékeinek megfelelően. Így dolgoztuk fel, pl. a vállalatok tulajdonformáját, amikor öt főbb csoportot különítettünk el:

- az állami,
- a magyar magánvállalatok,

- a vegyes vállalatok,
- a külföldi tulajdonú vállalatok és az
- egyéb vállalatok csoportját (ide soroltuk az önkormányzati és közalapítványi tulajdonú vállalatokat).

Több esetben szükségessé vált az adatok redukálása kategóriákba sorolással. Ez történt pl. a vállalati létszám esetében, ahol 8 tartomány jött létre, melyek a következőképpen alakultak ki:

- 1–100,
- 101–500,
- 501–1000,
- 1001–2000,
- 2001–4000,
- 4001–6000,
- 6001–10000 és
- 10001-nél több dolgozó.

Később – a jobb áttekinthetőség érdekében – a nyolc kategóriát három csoportba vontuk össze.

Amikor a válaszadóknak különböző állításokat, illetve tényezőket kellett ötfokú skálán minősíteniük, az átlagok segítségével alakítottuk ki a rangsort. Egyes – ritkán előforduló – esetekben felhívjuk a figyelmet a kihívóan magas szórásértékekre, melyek adott esetben csak nagyon óvatos következtetéseket engednek meg. Így módon értékelik a jelenlegi EEM gyakorlatot, a szervezeti hatékonysági tényezőket és a jövőre vonatkozó EEM-et. Ez az elemzés rávilágított azokra a területekre, amelyek jelenleg központi jelentőségűek az EEM munkában, illetve a jövőben várhatóan azzá válnak majd.

A részletes elemzések során a Pearson-féle korrelációs módszerrel tártunk fel számos összefüggést a változók között. A két változó közötti kapcsolatot akkor fogadtuk el, ha a korreláció mértéke meghaladta a 0,3-at és legalább 5%-os szinten szignifikáns volt. Ilyen elemzést készítettünk az összes változóra vonatkozóan, de csak a megfelelő erősségű kapcsolatokat tartottuk meg, valamint eltekintettünk azoktól, amelyeket láthatóan más háttértényezők befolyásoltak, illetve ahol a kérdéses változók összefüggését nem tudtuk értelmezni.

A csoportosító változók segítségével kialakított osztályok átlagértékeinek különbségeit nem paraméteres eljárásokkal teszteltük, mivel a változók normális eloszlása a legtöbb esetben nem volt feltételezhető. Két csoport átlagértékeinek különbségeit a Mann-Whitney-próbával, több csoportét pedig a Kruskal-Wallis-próbával teszteltük. Azokat a különbségeket fogadtuk el, amelyek legalább 5%-os szinten szignifikáns különbséget mutattak a csoportok között. A csoportok elkülönítése a következő változók mentén történt:

3 Central European Economic Review, July-August, 1999

- tulajdonforma (hazai tulajdon; külföldi tulajdon),
- árbevétel (<5 MrdFt; 5-50 MrdFt; >50 MrdFt),
- létszám (<100 fő; 101-1000 fő; >1001 fő),
- fő üzleti tevékenység (nehézipar, bányászat, energetika; könnyűipar; feldolgozóipar; fogyasztási cikkek; kereskedelem; szolgáltatás; pénzügyi szervezetek, bankok).

Vállalati stratégia – EEM stratégia

A szakirodalmi adatok azt mutatják, hogy a nyugat-európai vállalatoknál, ha az EEM részleg a szervezeti hierarchia csúcsán foglal helyet, akkor az EEM általában jelentős szerepet játszik a szervezet életében, a vállalati stratégia kialakításában (Brewster, Heggewich, 1994/28). A különböző európai országok vállalatai eltérő mértékben készítenek emberierőforrás-stratégiát. Érdeemes kiemelni két különösen extrém gyakorlatot követő országot:

⇨ A német vállalatok alig 18%-ánál találunk írásos EEM stratégiát. Ezt a nagyon alacsony értéket valamelyest árnyalja az a tény, hogy a német vállalatok 42 %-a jelezte, hogy valamilyen fajta nem írásos stratégiával rendelkezik.

⇨ A viszonylag alacsony német adatokkal szemben a norvég cégek közel 71%-a jelezte, hogy van írásos EEM stratégiája.

Általában elmondható, hogy gyenge korreláció van az EEM szervezet vállalati helye és aközött, hogy a vállalat valamilyen típusú formalizált EEM stratégiával rendelkezik. A jelzett általános vállalati trendtől valamelyest eltérnek a latin országok adatai. A spanyol, az olasz és a francia cégeknél az EEM vezetőjének felsővezetői pozíciója ellenére az EEM stratégia megléte nem annyira tipikus (Brewster–Heggewich, 1994/29), sőt számos esetben a sikeres vállalatokra inkább jellemző az emberi erőforrások stratégiai kezelése (Miner, Crane, 1995/21).

A felmérés alapján elmondható, hogy a versenyszféra vállalatai közül egyre többen készítenek valamilyen szintű stratégiai tervet, és ezen vállalatok nagy része (80%-a) rendelkezik külön EEM fejezettel is az általános vállalati stratégián belül. Az írásos stratégiai tervvel rendelkező cégeknél:

- a stratégiai terv általában tartalmaz külön EEM fejezetet is, nagyobb az EEM hatása a vállalati döntésekre,
- nagyobb a valószínűsége a jól strukturált EEM rendszerek előfordulásának.

Tapasztalataink alapján a magyar adatok az említett norvég adatokkal korrelálnak a leginkább.

Az EEM helye és funkciója a szervezeten belül

Az amerikai szakirodalom szerint az USA nagyvállalatainál az EEM már a 80-as években felsővezetői funkcióvá vált (Beer et al, 1984). Az európai EEM helyzetét átfogóan bemutató Brewster–Heggewich (1994/28) tanulmány szerint a 90-es évek elején tíz svéd, francia, spanyol és norvég vállalat közül hét esetében az EEM stratégiai helyet foglal el a vállalati szervezetben. A német és az olasz vállalatoknál nagyon ritka az az eset, hogy legfelső vezetői pozíciót töltene be a személyzeti vezető. Az ismert angol üzleti főiskola, a Cranfield School of Management 30 nagy angol vállalat körében végzett elemzéséből kitűnik, hogy az EEM az angol korporációk és nagyvállalatok szintjén stratégiaformáló szerephez jutott (Tyson, Witcher, 1994/23). Azonban azt is látni kell, hogy ezzel egyidejűleg az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó szakapparátus számos más területért is felelős (Littlefield, 1996/5-6). Milkovich-Boudrea (1997/13) szerint az EEM egyre inkább stratégiai és integratív funkcióvá válik. Hasonlóan fogalmaznak egy 500 európai EE szakember körében végzett felmérésről készült tanulmány szerzői, Bournois és Roussillon (1996/67) is. Értékelésük szerint napjaink EEM szakemberei mindinkább megosztják tevékenységüket a vonalbeli vezetőkkel. A tevékenységek fele-fele arányban oszlanak meg a személyzeti szakapparátus és a vonalbeli vezetők között. A spanyol vállalatokról készített vizsgálat azt tanúsítja, hogy az EE szakemberek pozíciója és státusa, összevetve a vonalbeli vezetőkkel, sokkal alacsonyabb (Timothy, 1996/99). A nagyvállalatoknál a felsővezetők sokkal kevesebbet várnak el az EEM-től, mint az adminisztratív dolgozók (Tsui-Milkovich, 1987). Az előzőekben leírtakat támasztja alá a Miner-Crane szerzőpáros (1995) is. A felsővezetők általában a nagyvállalatoknál igen sok EEM kérdésben vállalnak szerepet, és sokszor foglalkoztatnak külső tanácsadókat is. Schuler (1998/21 és 36) azt hangsúlyozza, hogy a vonalbeli menedzserek szerepe egyre nő a különböző EEM feladatok megoldásában.

Mit is mutat ebben a tekintetben a mi felmérésünk? A vizsgált vállalatok közel felénél (49,3%-ánál) felsővezetői szinten található az EEM vezető munkaköre. Ez a pozitív kép azonban jelentősen függ mind a vállalat tulajdonformájától (inkább jellemző a külföldi tulajdonú cégeknél, mint a hazaiaknál, s a különbség 5%-os szinten szignifikáns), mind pedig a méretétől (minél több dolgozót foglalkoztat egy vállalat, annál valószínűbben tesz

szert az EEM vezető felsővezetői pozícióra, a különbség 10%-os szinten szignifikáns).

Felmérésünk azt mutatja, hogy a vizsgált vállalatoknál az EEM a gazdálkodást és a vállalati stratégia megvalósítását szolgálja, és visszaszorulóban van az EEM érdekegyeztető szerepe.

Míg általában a külföldi tulajdonú multinacionális cégek helyi leányvállalatainál az EEM a személyzetfejlesztésre összpontosít, addig nagyon nagy hazai magán- és állami tulajdonú cégeknél az érdekegyeztetés áll az EEM munka középpontjában. Csak szemléltetésül felsorolunk néhány jellegzetes különbséget a nagyon nagy

dik, a hazai cégek esetén viszont az elmaradásunk ebben a tekintetben igen jelentős.

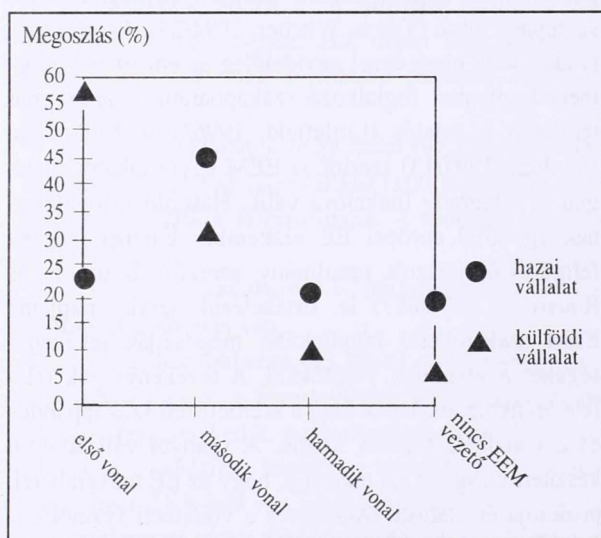
Az EEM területén dolgozók száma

A 60-as években megjelent amerikai és nyugat-európai publikációk szerint az EEM területén dolgozó szakember általában férfi volt és képzettsége igen sok kívánnivalót hagyott maga után (Hunt-Boxall, 1998). A 90-es évek elejére sokat változott a helyzet. Addigra a tipikus EEM szakember Európában már jól képzett, egyetemet végzett munkatárs (Brewester-Heggewich, 1994). A szakirodalom szerint egy szervezetnek legalább 100-150 főt kell ahhoz foglalkoztatnia, hogy külön EEM szakembert alkalmazzon. Külön EEM szervezeti egységet általában 200-500 főt foglalkoztató szervezetek tartanak fenn (Ivancevich-Glueck, 1986/14). Az Amerikai Személyzeti Szakemberek Társasága (American Society of Personnel Administration) 1976-ban és 1982-ben kiadott tanulmánya szerint átlagban 200 foglalkoztatottra jutott egy személyzeti szakember (Gorlin, 1982). A legutóbbi, 145 francia vállalat körében elvégzett felmérés szerint az 500-nál kevesebb főt foglalkoztató cégeknél 100 főre jut egy EEM szakember (Rios, 1996/79). Egy 500 cégre kiterjedő amerikai felmérés szerint az egy EEM szakemberre jutó foglalkoztatottak száma 111 fő (Fitzenz, 1990/280).

Az USA Bureau of National Affairs (1994/1) tanulmánya szerint a foglalkoztatott EEM szakemberek száma 1990-1994 között valamelyest csökkent. Az elmúlt években a fejlett világ nagyvállalatai nagyon sok esetben folyamodtak, illetve folyamodnak az (ismert angol szóval fémjelzett) „outsourcing”-hoz. A kiszervezés mint az üzleti tevékenység racionalizálását elősegítő menedzsmentmódszer nem új keletű forma, már régóta alkalmaznak különböző cégek. Az utóbbi időben viszont a kiszervezések oda vezettek, hogy a vállalatok egyre nagyobb számban külső forrásokból oldják meg az üzleti tevékenységükkel közvetlenül vagy közvetve összefüggő feladataikat. Egyre gyakrabban lehet tapasztalni, hogy az EEM területét is eléri a kiszervezési „mánia”. Az amerikai vállalatok élen járnak ebben a tekintetben. Pl. az informatikai ipar ismert vállalata, az IBM pár éve kiszervezte bérszámfejtési és adminisztrációs részlegét, amelynek nyomán egy új vállalata alakult, a Workforce Solution. Ez a szervezet látja el az IBM EEM-mel kapcsolatos adminisztrációs és bérszámfejtési feladatait. Érdemes megemlíteni, hogy a kiszervezés jellegzetes területeinek a sorrendje a következő: (1) Outplacement, (2) Tréningek szervezése és lebonyolítása, (3) Áthelyezés, áttelepülés,

1. ábra

A legmagasabb beosztású EEM vezető helye a szervezeti hierarchiában



hazai és a külföldi tulajdonú cégek EEM gyakorlata között:

- Több külföldi tulajdonú cégnek van EEM stratégiája, mint helyinek (a hazaiak 35,3 %-a, a külföldiek 69,8%-a rendelkezik ilyenrel, a különbség 1%-os szinten szignifikáns).
- A külföldi cégeknél az EEM inkább top menedzseri funkció, mint a helyieknél (a hazai vállalatok 23,5%-ánál, a külföldiek 56,6%-ánál szerepel az EEM vezetője az első vonalban, a különbség 5%-os szinten szignifikáns).
- A külföldi tulajdonú, nagy multinacionális cégek többszörösét fordítják oktatásra és tréningre, mint a helyi magyar vállalatok.

A leírtak alapján azt lehet mondani, hogy a Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégeknél az EEM az európai és az amerikai tendenciáknak megfelelően fejlő-

(4) Tesztelés, (5) Szervezetfejlesztés, (6) EEM információs rendszerek, (7) EEM adminisztráció és bérszámfejtés. Természetesen nem minden EEM-mel kapcsolatos tevékenységet szerveznek ki a cégek, így a versenyképességük szempontjából meghatározóakat a szervezetten belül működtetik (Medcof-Needham, 1998, Davidson, 1998, Jeffaz et al, 1997, Platt, 1996 és Laabs, 1996).

A külföldi kitekintés után nézzük, milyen a hazai helyzetkép. Az egy emberierőforrás-szakemberre jutó alkalmazottak száma vállalatonként nagyon eltérő. Ezek az adatok sok tekintetben hasonlóságot mutatnak a Gogolak Rita által (1995/3) végzett felmérésben szereplőkkel. Mintánk különböző nagyságú cégeinél az egy EE szakemberre, illetve alkalmazottra jutó dolgozók számát az 1. táblázat részletezi.

Az egy EEM szakemberre és egy EEM területen dolgozóra jutó vállalati dolgozók száma

Vállalati létszám	EEM szakember		EEM területen dolgozók		Válaszadók száma
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	
<100	49,88	35,73	35,31	28,67	8
101-500	134,65	93,39	89,47	45,71	21
501-1000	152,91	141,89	100,59	93,12	14
1001-3000	260,31	222,00	121,97	90,14	19
3001-6000	317,146	383,56	241,74	260,95	3
>6000	568,01	681,64	206,26	203,28	2
Összesen	-	-	-	-	67

2. táblázat

Az EEM létszám várható változása

Létszámváltozás iránya	A vizsgált vállalatok megoszlása (%)
Növekedés (+1-3 fő)	18,0
Stagnálás	70,5
Csökkenés (-1-3 fő)	11,5
Összesen	100,0

A vizsgált hazai szervezeteket még nem érte el az amerikai cégeknél tapasztalható „kiszervezési mánia”. Ugyanakkor azt tapasztaljuk, hogy a szervezeteknél nem nő jelentősen az EEM létszám, sőt, inkább stagnál. Mind az EEM területen dolgozó szakemberekre, mind az adminisztratív dolgozókra vonatkozóan a válaszadó vállalatokra jellemző, hogy nagyobb részük nem tervez létszámváltozást a közeljövőben, ha mégis, akkor ez a szak-

emberek területén inkább egy fő felvételét jelenti, míg az adminisztratív dolgozóknál inkább egy fő elbocsátásáról lehet szó. A 2. táblázatban az EEM területen dolgozók tervezett/várható létszámváltozásait kísérhetjük figyelemmel.

A létszámadatak tekintetében a magyarországi EEM a vizsgált vállalatok esetében számos hasonlóságot mutat az amerikai és nyugat-európai adatokkal. A kiszervezés nálunk még nem indult meg, hiszen igen sok cég még csak most van az „építés”, az EEM szervezet kialakításának fázisában.

Képzés és fejlesztés

Egy 500 cégre kiterjedő amerikai felmérés szerint 392

1. táblázat

dollár/fő/év képzési költség jut egy dolgozóra (Fitzenz, 1990/280). Az Európai Unió tagállamaiban a vállalatok egy dolgozójuk képzésére egy év alatt átlagosan 600-1600 dollárt fordítanak (Gesttern, 1997). A nyugat-európai országok vállalatainál a tréningköltségek a bérek és fizetések 1%-át teszik ki (Beardwell-Holden, 1994/359; Brewster-Heggewich, 1994/112 és Hendry, 1995). Jelentős eltéréseket tapasztalhatunk abban a tekintetben,

hogy milyen iparágban tevékenykedik a vállalat. A hagyományos iparágakban a tréningráfordítások nem érik el az éves közvetlen bérköltség 1,7%-át. A szállítási és kommunikációs iparágban ugyanez az érték 4,5%-os is lehet (Timothy, 1996/172-173). Általában a kisebb cégek kevesebbet költenek képzésre és személyzetfejlesztésre, mint a nagyobbak (Miner-Crane, 1995/388).

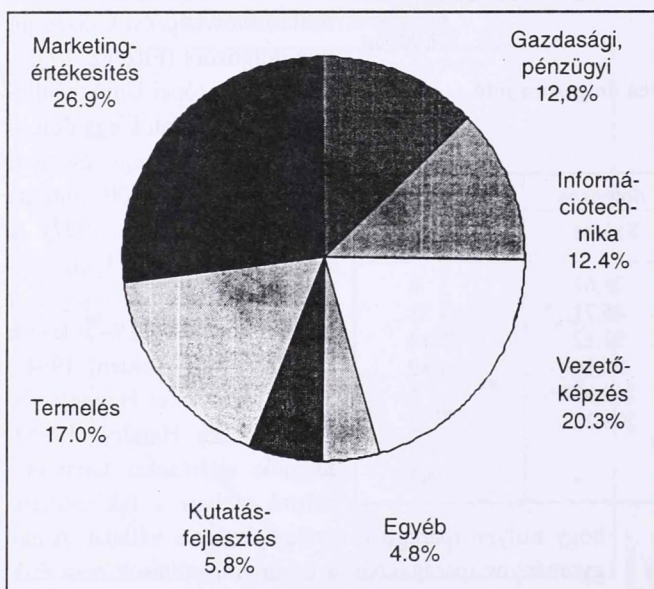
Egy 1995-ben megjelent hazai felmérés szerint a kilencvenes évek elején a magyar vállalatok a személyzeti költségeik 0,34-1,75%-át költötték képzésre és tréningekre. A legmagasabb arányt a biztosítási szektor, míg a legalacsonyabbat a bányászat produkálta. (Adler et al, 1995).

Felméréseink szerint a magyar tulajdonú cégek 47,1%-ánál a személyzetfejlesztésre és oktatásra fordított összeg átlagban 10-20.000 Ft/fő/év (50-100 dollár/fő/év). A külföldi tulajdonú vállalatok számai jóval nagyobbak ennél: 43,4%-uk 30-100.000 Ft/fő/év (150-400 dollár/fő/év).

A 2. ábra a válaszadó vállalatok képzési gyakorlatáról az alapján tájékoztat, hogy a teljes oktatási költséget milyen arányban fordítják a különböző – funkcionális – területen dolgozók fejlesztésére. A résztvevő vállalatok legtöbbit a marketing- és értékesítési terület dolgozóinak képzésére, a vezetőképzésre és a termelési területen dolgozók képzésére fordítanak. A szórások magasak, vagyis a vállalatok általában nagyon különbözően osztják fel az oktatási költségeket a felsorolt területek között. A kutatás-fejlesztés oktatásban képviselt részaránya 0-50% közötti, a termelése 0-70% közötti, a marketing-értékesítésé 0-90% közötti, a gaz-

2. ábra

Oktatási költségek megoszlása



daság – pénzügyé 0-100% közötti, az információtechnológiáé 0-45% közötti, a vezetőképzésé 0-60% közötti, az egyéb területeké pedig 0-53% közötti. Azok a vállalatok, akik többet fordítanak a marketing-értékesítés és a vezetőképzés területére, általában a termelési területre fordítanak kevesebbet. Akik viszont többet fordítanak az információtechnológiai területre, azok leggyakrabban a marketing-értékesítési területre szánják kevesebbet.

Egyéb oktatási területként a vállalatok a következőket említették: nyelvtanfolyam, minőségbiztosítás, műszaki terület, trénerképzés, emberi erőforrás-menedzsment, csoportépítés, logisztika, beszerzés stb.

Az előzőekben említett adatok önmagukért beszélnek. Nem igaz az a vezetői felfogás, hogy túl sokat költünk tréningre és oktatásra. A valós helyzet az, hogy még többet kellene költeni.

Tanácsadók foglalkoztatása

A nemzetközi nagyvállalatok előszeretettel alkalmaznak különböző vezetési-szervezési és EEM feladatok, problémák megoldására tanácsadó cégeket. Így például egyes nemzetközi vállalatok egyértelműen meghatározzák azt a tanácsadói kört, amellyel a leányvállalatok együttműködhetnek. Más cégek inkább a decentralizációt követik, nem ragaszkodnak mereven a központ által alkalmazott tanácsadók helyi bevonásához. Az emberi erőforrás menedzselésének területén a hazai és a nemzetközi vállalatok számos területen alkalmazzák a menedzsment vagy személyzeti tanácsadókat (Kubr, 1996).

Az általunk végzett vizsgálatban a válaszadók 63,4%-a alkalmaz külső tanácsadót. A leggyakrabban említett célterületek: kiválasztás, oktatás-fejlesztés, jövedelem- és bérelemzések, teljesítménymenedzsment. A külföldi tulajdonú vállalatok nagyobb arányban foglalkoztatnak külső tanácsadót, mint a helyiek (a külföldiek 69,8%-ban, míg a helyiek 47,1%-ban, a különbség 10%-os szinten szignifikáns). A vállalatok létszámuk és árbevételük alapján is különböznek a külső tanácsadók alkalmazásában: a nagyobb létszámú és árbevételű cégek nagyobb valószínűséggel kérnek fel külső tanácsadót, mint a kisebb létszámú és alacsonyabb árbevételű cégek (a különbség 10%-os szinten szignifikáns).

A szakszervezetek szerepe

A szakszervezetek a fejlett világ különböző országaiban, egyes szektoraiban, illetve vállalatainál eltérően reprezentáltak, és szerepeikben sem egységesek. Befolyásuk mértékének időbeni alakulása azonban mutat hasonlóságokat. Nagy-Britanniában például – ahol a szakszervezetek általános elismertség mellett működnek – az 1979-ben mért 3,5 milliós csúcstól 1990-re a szakszervezeti tagok száma alig érte el a 3 milliót. Dánia, Svájc, Norvégia és Spanyolország kivételével a szakszervezeti tagok száma jelentősen csökkent a nyugat-európai országokban (Brewester-Heggewich, 1994/112).

A kevésbé szakszervezetbarát USA-ban a hagyományosan erős szakszervezeti területeken – a nagyvárosi ipari munkakörökben – a szakszervezeti tagok aránya az 1961-es 73%-ról 1993-ra 48%-ra esett vissza. Az USA-beli országos, 1955-ös csúcshoz (34%) képest a 90-es évek elején 16%-os a szervezettségi szint, aminek 2000-re további csökkenését jósolták. (Boissoneau-Belton, 1991/506). Az évezred derekán azonban a szak-

szervezeti tagság még mindig az összes foglalkoztatottak 16%-a volt az USA-ban (Miner, Crane, 1995/548).

A szakszervezetek szerepének csökkenése mellett rá kell mutatni arra, hogy a korábbi szembenálló szakszervezetek egyre inkább a partneri szerepet kezdik felvállalni (Schuller, 1998/16).

Kelet-Közép-Európában, az erős szakszervezeti befollyású Lengyelországban a szervezeti kommunikációs csatornák mintegy 80%-át a szakszervezet kontrollálja, míg Magyarországon csak 20%-ot.

Felmérésünk alapján a hazai helyzetről összefoglalóan a következők állapíthatók meg:

- A korábban állami tulajdonú nagyvállalatoknál nagy a szakszervezetek hatása.
- Csak a 100 főnél magasabb létszámú cégeknél van egynél több szakszervezet.
- A vállalatok 74,64%-ánál van szakszervezet, melyek általában – a vállalatok 54,72%-ánál – közepes hatást gyakorolnak az emberierőforrás-politikára, míg 24,53%-uk gyengének, 20,75%-uk pedig erősnek érzékeli a szakszervezetek hatását.
- A vállalatok 25,36%-ánál nincs szakszervezet. Ezek általában 100%-os külföldi tulajdonú vállalatok vagy olyanok, ahol alacsony a létszám.

EEM informatikai rendszerek

A számítógéppel támogatott EEM információs rendszerek megjelenése a hetvenes évek végére tehető. Az EEM területét támogató információs technológiákat (beleértve a hardvert és a szoftvert is) ettől kezdve HRIS-nek (Human Resources Information System) kezdték nevezni. A hagyományos EEM rendszerek jellemzője volt a nem megfelelő integráltság mellett a rugalmatlanság és a nehezen kezelhetőség is. Az EEM minden részterületét kezelni próbálták az ekkoriban kialakított rendszerek, de csak egymás mellett működő, szeparált alrendszerek valósulhattak meg a korra jellemző informatikai színvonalon. Napjainkban minden lehetséges EEM feladat ellátását megpróbálják számítógéppel támogatni és a feladatok elvégzését decentralizálni a szükséges információkkal rendelkező vonalbeli vezetés vagy a dolgozók szintjére. Az eddigi rutinjellegű és időigényes adminisztrációs feladatoktól megszabadulva az EEM szakemberek sokkal nagyobb hangsúlyt helyezhetnek a stratégiai jellegű, rendszeralkotó tevékenységek ellátására (Kolbe, 1999).

Vizsgálataink szerint a válaszadók 84,51%-a használ szoftvert, főleg a bérszámfejtés, személyzeti nyilvántartás, fizetési elemzések, munkakör értékelés területén.

Az Emberi Erőforrás Információs Rendszer (EEIR) szerepe várhatóan változni fog: tovább nő az EEM szakértői munkát támogató szoftverek szerepe és egyre több területen fogják ezeket használni. Az elkövetkező 12-24 hónapban egyre fontosabbá válik az EEIR integrálása a vállalati információs rendszerbe, melyet jelenleg inkább a nagyobb méretű cégek használnak.

Az emberierőforrás-menedzsment és a szervezeti hatékonyság

Egy kilencvenes évek elején megjelent felmérés szerint az angol vállalatoknál a legfontosabb EEM tevékenységek az alkalmazotti kapcsolatok kezelése, a toborzás és kiválasztás, valamint a képzés voltak. Jelentős időt fordítanak a teljesítményértékelésre is. A felmérés válaszadói a kiegészítő juttatásokkal kapcsolatos tennivalókat, az új technológiák hatásának kezelését, valamint a béradminisztrációt tartották a legkevésbé fontosnak, bár ez utóbbi az időráfordítás szempontjából a fontossági rangsor első negyedében foglalt helyet. A felmérés kori negyedik helyen álló munkaerő-tervezést pedig az első helyen említették azon tevékenységek között, melyek jelentősége növekedni fog. (Torrington–Hall, 1991/26).

Már második alkalommal végezte el az elmúlt három évben a Hay Group a Fortune Magazinnal közösen a Világ legsikeresebb vállalatainak elemzését (The World's Most Admired Companies, 1997/1998). E szervezeteknél vizsgálták az innovációt, a menedzsment minőségét, az érték fontosságát, a közösség és a környezet iránti felelősséget, az értékes emberek vonzását és megtartását, a termékek és szolgáltatások minőségét, a pénzügyi stabilitást, a vállalat eszközeinek kihasználását és globalizációs képességüket. Mi is szükséges ahhoz, hogy Ariadné fonala mentén kijussunk Minotaurusz labirintusából és elérjük az áhított sikert? A felmérés szerint a legsikeresebb cégek receptje hét alapvető összetevőből áll, amelyek igen szoros kapcsolatban vannak az EEM különböző területeivel:

- A sikeres cégek küldetéséről, értékekről és kultúráról beszélnek;
- Ezek a cégek megértik és méltányolják az emberek és a siker közötti összefüggést;
- Szigorú feltételek alapján választják ki munkatársaikat;
- A karrierfejlesztést befektetésnek tekintik;
- Készek a vállalaton belüli előléptetésre;
- Díjazzák a teljesítményt;
- Felmérik, mit akar a dolgozó elérni, és rendszeresen érdeklődnek irántuk (Fortune, 1997).

A lendületes, dinamikus, az önmagát megvalósító és alakító ember volt a reneszánsz mintaképe. A siker az a szíréhang, amivel a legjobb cégek magukhoz tudják vonzani az ilyen sikeres és tehetséges embereket. Ezek a cégek – Hankiss Elemér szóhasználatával élve – „a hagyományos önmegtartóztatás és önkorlátozás parancsa helyett, a valósítsd meg önmagadat parancsát helyezik előtérbe” küldetésükben. Ezeknél a cégeknél kisebb a különbség a megcélzott és a létező vállalati kultúra között

Jövő és következtetések

Olesch (1997/85) közelmúltban megjelent tanulmánya szerint a következő évtizedekben tovább változik a személyzeti munka tartalma. Így többek között kulcsfontosságúvá válik, hogy javítsa a vállalat a szervezettségét. A jövőben az egyre komplexebb feladatok széles körű ismereteket és eszköztárat igényelnek. Egy korábban már idézett francia felmérés szerint az elkövetkező három év meghatározó célprogramjai a képzés, a kompetenciákkal való tudatos gazdálkodás, a bér gazdálkodás, a rugalmas munkaidő és az informatika felhasználása az EEM területén (Rios, 1996)

3. táblázat

A kevésbé és nagyon aktív EEM tevékenységet folytató cégek pénzügyi eredményei

Pénzügyi eredmények	Az EEM területén nagyon aktív cégek (%)	Az EEM területén kevésbé aktív cégek (%)
Az éves értékesítés növekedési üteme (5 éves trend)	17,5	10,7
Nyereségnövekedés (5 éves trend)	10,8	2,6
A legutóbbi év nyereségfedezete	5,3	3,3
A veszteséget kimutató cégek aránya	0	18
Vagyonarányos nyereségnövekedés (5 éves trend)	16,7	9,3
Egy részvényre jutó osztalék (5 éves trend)	6,2	-3,9

Európában egyre hangsúlyosabban jelentkezik a felhatalmazás (empowerment) iránti igény, a kommunikáció szerepe, a horizontális menedzsment-folyamatok javítása, az információtechnológia segítségével javított szervezeti struktúra. Fokozódik a toborzás-kiválasztás szerepe, a képzés és a karriermenedzsment fontossága, valamint a bér és a teljesítmény közötti kapcsolat erősítésének szándéka (Sparrow-Hiltrop, 1994).

Vizsgálatunkban a jövő (a következő 12-24 hónap) szempontjából a válaszadók döntő fontosságúnak tartották a következőket:

- A munkaerő költségeinek hatékonyabb ellenőrzését,
- A kulcsemberek fluktuációjának csökkentését,
- A juttatások szerepének újragondolását,
- A törvény által biztosított kedvező juttatási feltételek lehető legjobb kihasználását,
- Az integrált teljesítménymenedzselést,
- Személy- és munkakör-megfelelést,
- Kompetencia fejlesztést,
- Csoporthmunkát,
- Az Emberi Erőforrás Információs Rendszer integrálását a vállalati információs rendszerbe, és egyre inkább szakmai oldalának hangsúlyozását adminisztratív szerepe mellett.

(The Most Admired Companies, 1998). Miner-Crane (1995/20) idézi egy 150 nagy amerikai cégnél elvégzett felmérés eredményét. A felmérés azt mutatja, hogy azok a cégek, amelyek aktívak voltak az EEM területén, sokkal jobb pénzügyi eredményt értek el, bár utal arra, hogy nem minden esetben igaz ez az állítás (3. táblázat). Hasonló értékelést tapasztaltak 100 kisebb amerikai cégnél.

A vizsgálatunkban részt vevők úgy vélik, hogy főleg az üzleti tervezés, a vezetési stílus, a kreatív gondolkodás és a rugalmasság tartoznak azon tényezők közé, amelyek a szervezet teljesítményét jelentősen befolyásolják. Saját befolyásukat a fizetési politikával, a teljesítményértékeléssel, a fejlesztő tréningekkel és a kreatív gondolkodással kapcsolatban tartják jelentősnek. Az üzleti tervezés szervezeti teljesítményre való hatásának megítélésében és a kreatív gondolkodásra gyakorolt személyes befolyás megadásában azonban túl nagyok a szórások, így az ezekkel kapcsolatos eredmények értékelése kellő körültekintést igényel.

A felmérés eredményeit összevetve az elmúlt évek vizsgálatainak adataival, a következők állapíthatók meg:

- Nem változott jelentősen az Emberi Erőforrás Menedzsment stratégiai pozíciója és felsővezetői jellege.
- A válaszadók az Emberi Erőforrás Menedzsment további professzionalizálódásának jelentőségét jelzik.
- Nem csökkent a nyugat-európai színvonaltól való elmaradásunk az egy főre jutó személyzetfejlesztési és oktatási költségek tekintetében.

Néhány kiválasztott változó korrelációja

	Éves árbevétel	Béreköltség aránya az árbevételhez viszonyítva	Személyzet fejlesztési és oktatási költség 1 főre jutó értéke átlagosan évente	Szakszervezet jelenléte	EEM területen dolgozók száma	Használják szoftvert EEM területen	EEM vezető felsővezető
Vállalati létszám	0,638**			0,596**	0,611**	0,383**	0,300*
Éves árbevétel EEM területen dolgozók száma		-0,321**		0,403**	0,611**	0,322**	0,344**
Formalizált stratégia megléte			0,307*			0,320**	0,414**
Külső tanácsadó igénybevétele						0,321**	0,344**

* = a korreláció 5%-os szinten szignifikáns

** = a korreláció 1%-os szinten szignifikáns

- Az emberierőforrás-menedzsment súlyponti területei nagymértékben megegyeznek a tavalyival (hatékonyságnövelést segítő módszerek, teljesítménymenedzsment).
- Új fejlődési irányként jelölték meg a válaszadók az integrált EEIR bevezetését.

Végül nézzünk meg néhány érdekes korrelációt, amelyeket az általunk végzett kutatás elemzéseiből válogattunk ki (4. táblázat), és amelyek jövőre vonatkozó konzekvenciákat is magukban foglalnak.

Az eredmények a következőket jelzik:

- ◇ Minél nagyobb egy vállalat (erre a vállalati létszám és az árbevétel utal),
 - annál valószínűbb, hogy a dolgozóknak van szak-szervezetük,
 - annál valószínűbb, hogy magasabb az EEM területen dolgozók létszáma,
 - annál nagyobb valószínűséggel használnak szoftvert az EEM munka támogatására,
 - annál nagyobb a valószínűsége, hogy a legmagasabb beosztású EEM vezető magasabb helyet foglal el a szervezeti hierarchiában.
- ◇ Minél nagyobb egy vállalat éves árbevétele, annál alacsonyabb szinten tudja tartani az ehhez viszonyított béreköltségét.
- ◇ Azoknál a vállalatoknál, ahol többen dolgoznak EEM területen (ami az előbbiekben látható módon a teljes vállalati létszámmal is összefügg), ott valószínűbb, hogy használnak valamilyen szoftvert az EEM terület támogatására.
- ◇ Azon vállalatok, amelyek rendelkeznek formalizált (írásos) stratégiával, valószínűleg többet fordítanak személyzetfejlesztésre és oktatásra.

◇ Azok a vállalatok, akik igénybe veszik külső tanácsadók segítségét, általában a szoftvertámogatást is igénylik EEM területen.

◇ Ahol az EEM felsővezetői funkció, ott nagyobb a valószínűsége, hogy formalizált stratégia (és EEM stratégia) készül, és ezen vállalatoknál vesznek igénybe inkább külső tanácsadót az EEM munka segítésére.

Cikkünk lezárásaként engedessék meg az a sommás vélemény, hogy ha a magyar EEM szakemberek az elmúlt években tapasztaltak szerint végzik munkájukat, akkor tovább fog csökkenni lemaradásunk a fejlett világhoz képest.

Irodalomjegyzék

- Adler, J.–Papanek, G.–Vértes, A.–Viszt, E. (1995): Az ipari foglalkoztatás várható alakulása. Budapest, Gazdaságkutató Rt.
- Barijel, J. (1996): Spain in the Context of European Human Resource Management. In: Timothy, C. ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice, Blackwell Business
- Beardwell, I.–Holden, L. (1994): Human Resource Management. A Contemporary Perspective, Pitman Publishing
- Bier, M.–Spector, B.–Lawrence, P.R.–Mills, D.Q.–Walton, R. (1984): Managing Human Assets. New York Free Press
- Bournois, F.–Roussillon, S. (1996): Internationalisation et quête de flexibilité, Personnel, 373. szám
- Brewster, C.–Heggewich, A. (1994): Policy and Practice in European HRM. Routledge, London-New York
- Carrell, M. R.–Kuzmits, E.F.–Elbert, F. N. (1991): Personnel Human Resource Management. Macmillan Publishing Co., New York
- Davidson, L. (1998): Cut-away Noncore HR, Workforce, January
- Elbert, N.–Farkas, F.–Karoliny, M.–né–Poór, J. (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 4. Kiadás
- Fitzenz, J. (1990): Human Value Management. The Value

- Adding Human Resource Strategy for the 1990s, San Francisco
- Gomez-Mejia, R. L.–Balkin, D. B.–Cardy, L. (1998): Managing Human Resources, Prentice Hall
- Gestern, A. (1997): Firmly kasztalca pracownikow. Rzeczpospolita, 140 no., június, 18 p. VII.
- Gogolák, R. (1995): A humán technikai szolgáltatások ismertsége és igényeltsége Magyarországon, 2. rész. Humánpolitikai Szemle, 1. szám.
- Gorlin, H. (1982): An Overview of Corporate Personnel Practices
- Gorlin, H. (1976): The Personnel Executive Job, Management Policies and Practices. December 14.
- Grossman, M. E.–Magnus, M. (1989): The 5,3 USD Billion Tab for Training. Personnel Journal, 68. évfolyam, 7. szám
- Guest, D. E. (1997): Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. The International Journal of Human Resource Management, June
- Gunnigle, P.–Meraty, N.–Mortay, M. (1997): Personnel and Human Resource Management: Theory and Practice in Ireland Gill&Macmillan
- Hankiss, E. (1999): A proletár reneszánsz. Budapest
- Harrison, J. S.–John, C. H. St. (1998): Strategic Management of Organisations and Stakeholders. Concepts and Cases. South-Western College Publication
- Hendry, C. (1995): Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford
- Heultjes, M.–van Witteloostuijn, A.–van Diepen, S. (1996): The Dutch Business System and Human Resource Management. In: Timothy, C. (1996) ed. European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice. Blackwell Business
- Hiltrop, M. Jean (1991): Human Resources. Practices of Multinational Organisations in Belgium. European Management Journal, No. 4.
- Hunt–Boxall, J. P. (1998): Are Top HR Specialists Strategic Partners? Self-perceptions of a Corporate Elite. The International Journal of Human Resource Management, October
- Ivancevich–Glueck, W. F. (1986): Foundations of Personnel/Human Resource Management, Business Publications Inc., Péano, Texas
- Jeffaz, J.–Bohanon, S.–Laspisa, E. K. (1997): Beyond Benefits: The Changing Face of HR Outsourcing, Benefits Quarterly, First Quarter.
- Jenkins, A.–Van Wijk, G. (1996): Hesitant Innovation: Recent Evolution of Human Resource Management in France. In: Timothy, C. (1996) ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice, Blackwell Business
- Kasahara, K.–Makó, Cs. (1996): Manpower and Skill in the Transformation Process. Institute for Social Conflict Research, HAS, Budapest
- Kolbe, T. (1999): Információtechnológia az Emberi Erőforrás Menedzsment területén. In: Elbert, N.–Farkas F.–Karoliny M-né–Poór J.: Személyzeti/Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kubr, M. ed. (1996): Management Consulting. A Guide to the Profession, International Labour Office, Genf
- Laabs, J.J. (1996): POEs Make the HR Easier with Staff Leasing. Personnel Journal, December
- Leopold, J.–Harris, L.–Watson, T. (1999): Strategic Human Researching Principles, Perspectives and Practices. Financial Times–Pitman Publishing
- Littlefield, D. (1996): Pay Data Shows HR's Boardroom Status. People Management, 29 August
- Mabey, C.–Iles, P. (1996): Human Resource Management in The UK: A Case of Fundamental Change, Facelit or Facede? In: Timothy, C. (1996) ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice, Blackwell Business
- Mabey, C.–Salamon, G.–Storey, J. (1998): Human Resource Management. A Strategic Introduction, Blackwell Business
- Medcof, J. W.–Needham, B. (1998): The Supra Organisational HRM System. Business Horizon, January–February
- Milkovich, G. T.–Boudreau, J. W. (1997): Human Resource Management. 8th ed., IRWIN
- Miner, J. B.–Crane, D. P. (1995): Human Resource Management. The Strategic Perspective. Harper Collins College Publishers
- Olesch G. (1997): Kundenorienter Personal Arbeit. Personal, 49. kötet, 2. szám
- Platt, P. K (1996): Outsourcing the HR Function. ACA News
- Porter, L.W.–Lawrence, E.–McKibbin (1988): Management Education and Development. Drift or Thrust into the 21st Century. New York, McGraw-Hill
- Rios, Chr (1996): La thème enquête CEGOS sur la fonction RH. Personnel 372. szám, augusztus-szeptember
- Scheuer, S. (1996): Denmark: Human Resource Management under Collective Bargaining: The Sociological Perspective. In: Timothy, C. (1996) ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice. Blackwell Business
- Schuler, R. A. (1998): Managing Human Resources. South Western College Publishing
- Sparrow, P.–Hiltrop, J. M. (1994): European Human Resource Management in Transition, Prentice Hall. London
- The World's Most Admired Companies (1997), October 27.
- The World's Most Admired Companies (1998), October 26.
- Timothy, C. (1996) ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice. Blackwell Business
- Torrington, D.–L. Hall (1991): Personnel Management. A New Approach, Prentice Hall
- Tsui, S. S.–Milkovich, G. T. (1987): Personnel Departments Activities: Consultancy Perspectives and Preference, Personnel Psychology, 40. évf., 531. szám
- Tyson, S.–Witcher, M. (1994): Getting in Gear: Post-recession HR Management, Personnel Management, August
- USA Bureau of National Affairs: Bulletin to Management, June 30, 1994
- Walker, J. W.–Moorhead, G. (1987): CEOs: What They Want from HRM. Personnel Administrator, 32. évfolyam, 12. szám

NÉMETHNÉ PÁL Katalin

KÜLFÖLDI BEFEKTETŐK VÁRAKOZÁSAI ÉS TAPASZTALATAI MAGYARORSZÁGON

- Egy felmérés eredményei -

A Magyarországon megtelepedett multinacionális vállalkozások körében végzett felmérés arra kívánt választ adni, hogy milyen elképzelésekkel, milyen megfontolások alapján létesítettek ezek a cégek hazánkban telephelyet, várakozásaik mennyiben igazolódtak, és mik a további terveik a régióban.

A GKI Gazdaságkutató Rt. 1998 folyamán a müncheni ifo gazdaságkutató intézet megbízásából felmérést végzett a Magyarországon megtelepedett multinacionális vállalkozások körében.* A vizsgálat célja az volt, hogy feltárjuk, milyen elképzelésekkel, milyen megfontolások alapján létesítettek ezek a cégek hazánkban telephelyet, várakozásaik mennyiben igazolódtak és mik a további terveik a régióban. Ezek az ismeretek hozzájárulnak ahhoz is, hogy az EBRD megalapozhassa új stratégiáját a rendszerváltás első hullámának lezajlása után, s a helyzetnek megfelelő szolgáltatásokat kínálhasson a térség iránt érdeklődő befektetőknek.

A vizsgálatot strukturált mélyinterjúk segítségével végeztük. A kérdéseket az ifo és a GKI Rt. munkatársai állították össze. Az eredeti tervek szerint ötven céget akartunk felkeresni. Most is találkoztunk azzal a több éves tapasztalattal, hogy a külföldi irányítású cégek nem szívesen adnak információt magukról, igen sokan elzárkóznak mind a felmérési kérdőívek kitöltésétől, mind az interjúadástól. Ez most is így történt, annak ellenére, hogy az adatokra, tényekre vonatkozó kérdéseket igyekeztünk a lehető legkevesebbre korlátozni és még azok megválaszolását sem erőltettük.

Végül is összesen harminc interjút sikerült elkészíteni. A válaszadók zöme – húsz cég – iparvállalat volt. Ez nem véletlen, elsősorban olyan cégeket kerestünk meg, amelyek

* Az ifo és a GKI Rt munkatársai ez úton is kifejezik köszönetüket a Thyssen-alapítványnak a kutatás támogatásáért.

jelentős magyarországi telephellyel - termelőüzemmel vagy kereskedelmi központtal – rendelkeznek. A vizsgálatból szándékosan kihagytuk a pénzintézeteket, mivel az ő regionális terjeszkedésüket más szempontok vezérik.

Miért merészkedtek a „vad Keletre”?

A válaszadó harminc vállalkozás harmada azért indította magyarországi programját, hogy értékesítő, kiszolgáló bázist hozzon létre, támogatandó a világban máshol található gyáregységekből a Közép- és Kelet-Európába, illetve a volt szovjet köztársaságokba irányuló exportot. A cégek egy negyede termelő bázist akart létrehozni a hazai piac ellátására, heten viszont egyből a világpiacra kívántak Magyarországon termelni. Négyen európai és hárman kimondottan közép-kelet-európai, illetve volt szovjet piacokra termelő telephelyet terveztek. (1. táblázat)

A termelő beruházást végrehajtók egyenlő arányban jelölték meg a beruházás céljai között azt, hogy új gyártmányt, terméket kívántak felvenni a palettájukra és azt, hogy bővíteni akarták a cég termelőkapacitásait. Ennél jóval kevesebben, csupán négyen helyezték át a termelést Magyarországra más területről, főként az Európai Unióból.

Ahhoz, hogy az átmenet során megnyíló piacokra ne csupán árut szállítsanak, hanem termelőüzemet hozzanak létre, kellett némi bátorság a külföldi befektetők részéről. A helyi termelésről szóló döntésnél a következő szempontok játszottak szerepet. (2. táblázat)

1. táblázat

Tervezik-e hogy öt éven belül változni fog a projekt célja?

	Válaszok száma (db)
Hasonló marad, mint az induláskor	15
Növekvő fontosságú lesz mint európai piacra termelő bázis	6
Növekvő fontosságú lesz mint helyi piacra termelő bázis	3
Növekvő fontosságú lesz mint regionális piacra termelő bázis	2
Növekvő fontosságú lesz mint világpiacon termelő bázis	2

2. táblázat

A helyi termelés melletti szempontok fontossági sorrendben

	Átlagostályzat*
Termelési költségek	4,4
Egyszerűbb kapcsolattartás a fogyasztókkal	4,2
Szállítási költségek	3,8
Kereskedelmi / vámkorlátozások	3,5
Szállítási idő	3,4
Hatékonyabb márka / cégnév megismertetés	3,4
Egyszerűbb kapcsolattartás a hatóságokkal	2,9
Adózási ösztönzők	2,8
Cégfilozófia	2,5

* nem fontos = 1, nagyon fontos = 5

A befektetési döntéshozatal során a legtöbben – 18-an – egyenként vizsgálják meg a lehetséges országokat. A nagyobb árbevételű cégek gyakorlata azonban eltér ettől: ezek először a megcélzott régió egyes országcsoportjait vizsgálják meg, utána döntenek magáról a célországról, hét cég pedig először a régiót, utána az országot választja ki.

A magyarországi telephelynek tehát szinte minden esetben át kellett esnie egy összehasonlításon a környező országok kínálta lehetőségekkel. A projekt tervezésekor a helyi piacokra való belépés és a szakképzett munkaerő rendelkezésre állása volt a legfontosabb szempont a cégek számára. Ezt a többi lehetséges helyszínhez viszonyított relatív termelési költségek követték a fontossági rangsorban, s csak ezután jött a közép-kelet-európai piacokra való belépés lehetősége. Volt néhány cég, amely számára viszont

éppen az Európai Unió piacaira való bejutást tette lehetővé a magyarországi telephely. Végül az is számított, hogy a rendszerváltás, az átmenet egyszeri kedvező lehetőséget kínált, amit érdemesnek láttak megragadni. (3. táblázat)

3. táblázat

Az átmenet kínálta egyszeri lehetőségek fontossága a válaszadók szerint

	Említések száma	Átlagostályzat*
Az első belépő által nyerhető versenyelőny megragadása	16	3,7
Márka - goodwill megszerzése	16	3,0
A privatizáció során kínálkozó olcsó felvásárlási lehetőségek	15	2,6
Telek megszerzése	15	2,1
Egyéb vagyontárgy megszerzése	14	1,8

* nem fontos = 1, nagyon fontos = 5

A megvalósult projekt tapasztalatai

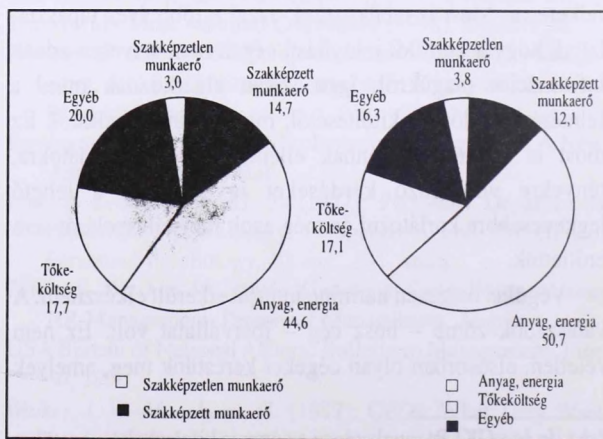
⇒ Hatékonyság

A megvalósult vállalkozások költség szerkezete nagyjából hasonló a hazaiakhoz. Meglepő azonban, hogy milyen alacsony a szakképzetlen munkaerőre jutó ráfordítás aránya. Ez arra utal, hogy hiába az alacsony bérszint, a külföldi cégek inkább gépesítik az egyszerűbb munkafázisokat. (1. ábra)

1. ábra

A projektek költség szerkezete

az összes válaszadó az ipari válaszadók százalékában



Forrás: Ifo-GKI Rt. felmérés

Ennél érdekesebb, hogy a magyarországi költségek hogyan viszonyulnak az anyaországihoz. Figyelemre méltó, hogy a felmérés nem igazolja sem a jól képzett munkaerő hatékonyabb voltához, sem a kiemelkedő ipari termelékenységhez kapcsolódó eddigi tapasztalatainkat. (4. táblázat)

4. táblázat

A magyarországi telephely egyes költség- és hatékonysági mutatói az anyaországbeli telephelyhez képest, százalékban*

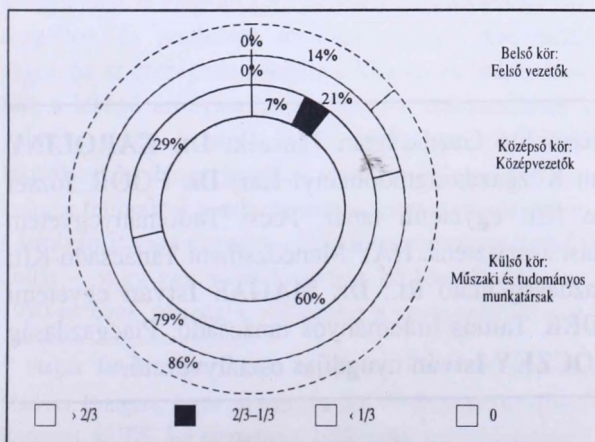
	Költség	Termelékenység
Szakképzetlen munkaerő összesen	30	62
Szakképzetlen munkaerő/ipar	17	55
Szakképzett munkaerő összesen	33	57
Szakképzett munkaerő/ipar	25	51
Teljes önköltség összesen	68	
Teljes önköltség/ipar	58	

* = létszámmal súlyozott adatok

Örökzöld témát jelent a külföldi irányítású cégekben a külföldi munkavállalók aránya, szerepe. A vizsgálatból úgy tűnik, hogy a határon túli tulajdonosok már nem ragaszkodnak a kiküldöttek dominanciájához a cégek vezetésében. Ez persze azért is lehetséges, mert kezd beérni, vezető pozícióba kerülni a saját nevelésű magyarországi szakemberek első generációja is, sőt egyes jelzések szerint megindult a magyar származású vezetők külföldi telephely élére helyezése is. (2. ábra)

2. ábra

A külföldiek aránya egyes fontosabb munkaterületeken
A vállalatok százalékában



Forrás: ifo - GKI Rt. felmérés

⇨ Árumozgás

A kutatás kezdetekor azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a külföldi cégek magyarországi telephelyein a vállalatcsoport egyéb üzemeiben megtermelt anyagok, részegységek feldolgozása folyik, majd a termékek újabb telephelyen kerülnek további feldolgozásra, illetve az anyavállalati értékesítési csatornákon keresztül piacra. Egyik hipotézis sem dőlt meg, de nem is igazolódott be teljes mértékben.

A válaszadó cégek fele szállít a vállalatcsoporton belülről anyagot, alkatrészt, részegységet magyarországi telephelyére. Ez azonban többnyire nem jelent kizárólagos beszerzési forrást: a vállalatcsoporton kívülről 66% kap inputokat.

A vállalatcsoporton belüli szállítások zöme – 64%-a – az Európai Unió területéről érkezik. Közép-Kelet-Európából jön a vállalatcsoporton belüli inputok 12%-a, a világ egyéb tájairól pedig ennek a kétszerese. A következő öt évben a cégek nem terveznek érdemi változtatást ezeken az anyagáramlásokon, bár várható, hogy Közép-Kelet-Európa szerepe egy kissé talán nőni fog a másik két régió rovására.

A vállalatcsoporton kívüli inputok zöme – 49%-a – viszont saját térségünkből érkezik, s ezt követi az EU 40%-kal. A világ egyéb tájairól 11% érkezik. E mozgások irányában sem várható érdemi változás.

A magyarországi telephelyen előállított javak 21%-át értékesítik a vállalatcsoporton belül, 79% viszont az anyavállalat hatáskörén kívül talál gazdára. (5. táblázat)

5. táblázat

Eladási irányok

Megoszlás, százalék

	Vállalatcsoporton belül	Vállalatcsoporton kívül
Közép-Kelet-Európa	19	59
Volt szovjet köztársaságok	0	9
Európai Unió	64	21
Egyéb régiók	17	11

A következő öt évre az értékesítési irányokban sem terveznek jelentős változást a cégek, bár Közép-Kelet-Európa súlyának csekély növekedése e téren is elképzelhető.

⇨ Kellemes és kellemetlen meglepetések

Mint láttuk, a külföldi befektetők igen alapos és sokrétű megfontolás után választották hazánkat telephelyük helyszínéül. Magyarország és a többi régióbeli ország össze-

hasonlítása során a cégek számos szempontot megvizsgáltak. Ezek különböző mértékben voltak fontosak számukra és nem mindegy, hogy melyikről szereztek az előzetes elképzeléseikhez képest kedvező és melyikről kedvezőtlen tapasztalatokat. (6. táblázat)

igen kellemes meglepetés volt nekik. Európához való közeledésünk jeleként értékelhetjük azt is, hogy országunk kultúrája – bár csak közepes fontossággal bír a telephelyválasztásnál – nem túlságosan idegen a külföldiek számára. A máshoz szokott hazai termelőknek valószínűleg

6. táblázat meglepő, de az energiaárak is felül- (illetve értelemszerűen: alul-) múlták a várakozásokat. Elégedettek az ország – nem túl gazdag – természeti erőforrásaival és a fejlett piacokra való bejutás lehetőségeivel is.

A magyarországi telephely melletti döntés tényezői

	Fontosság*	Értékelés**
Politikai stabilitás	3,9	3,5
Infrastruktúra: telekommunikáció	3,8	3,2
A makrogazdaság stabilitása	3,5	3,3
A szakképzett munkaerő költsége	3,5	3,2
Infrastruktúra: közlekedés	3,4	3,0
Adók, beruházási ösztönzők	3,2	3,0
Szabályozási környezet	3,2	2,6
A helyi piac mérete	2,9	2,9
A helyi pénzügyi szektor hatékonysága	2,6	3,3
Energia költség	2,6	3,0
Bejutás más közép-kelet-európai piacokra	2,5	2,6
Kulturális közelség	2,5	3,2
Szakképzetlen munkaerő költsége	2,5	3,0
Privatizációs lehetőségek, programok	2,2	2,8
Bejutás az EU / EFTA piacokra	2,0	2,7
Természeti erőforrások	1,4	2,5

* 1 = nem fontos, 5 = nagyon fontos
 ** 1 = nagy csalódás, 5 = nagyon kellemes meglepetés

A felmérés legjobb eredménye az, hogy a külföldi befektetők a számukra fontos kérdésekben zömmel kedvező tapasztalatokat szereztek. A bankrendszer működése például

Nagy tanulság, hogy a külföldi befektetők számára a stabilitási szempontok a legfontosabbak. A politika és a makrogazdaság, az adórendszer elég jó osztályzatot kapott, de van még mit javítani. A szabályozási környezet fontosságához képest elég gyenge minősítést kapott. Úgy tűnik, a külföldi tulajdonban levő cégeknek is azonos gondjuk van, mint a hazaiaknak: az ördög a részletekben lakik, s a mindennapi üzletvitel során a hatóságok, a bürokrácia számos akadályt állít a vállalkozások elé. Nem meglepő az sem, hogy az infrastruktúra jelentősége is óriási a befektetők szemében és az sem, hogy ennek fejlesztésében is rengeteg még a tennivaló.

A lényegében kedvező tapasztalatok arra ösztönzik a befektetőket, hogy fokozzák jelenlétüket a térségben. Húsz cég gondolja úgy, hogy magyarországi befektetése bővülni fog a következő öt éven belül, tizenhárman pedig más közép-kelet-európai országban kívánják megtalálni boldogulásukat.

E számunk szerzői:

Dr. KOCSIS Éva egyetemi docens, BKÁE Összehasonlító Gazdaságtan Tanszék; **Dr. KAROLINY Mártonné** egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. POÓR József** ügyvezető igazgató, HAY Menedzsment Tanácsadó Kft; egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **SPISÁK Györgyi** kutatási asszisztens, HAY Menedzsment Tanácsadó Kft; **NÉMETHNÉ PÁL Katalin** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. MAGAS István** egyetemi docens, BKÁE Világgazdasági Tanszék; **Dr. BENEDEK Tamás** tudományos tanácsadó, Piacgazdaság Alapítvány; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

MAGAS István

A GLOBÁLIS TŐKEÁRAMLÁS ÉS A FELTÖREKVŐ PIACOK*

Bár a nemzetközi tőkeáramlás jól és egyértelműen mérhető hozadéka tisztán nem láthatók, a nemzetközi tőkeforgalom igen gyors növekedése és a nagy tőkebefogadási étvágy azt sugallják, hogy hosszabb távon a tőkeáramlásnak több lesz az előnye, mint a hátránya.

Az egyre növekvő nemzetközi tőkemobilitás világában nem lehet egyszerre rögzíteni az árfolyamokat, és ugyanakkor független pénzügyi politikát fenntartani. Választani kell a rögzített árfolyam által nyújtott megbízhatóság és stabilitás, valamint a lebegő árfolyam által kínált gyors alkalmazkodás között. Korábban egy ország választásában a döntő tényező a hagyományos külső sokkhatásokkal – mint például a nyersanyagok árának hirtelen változása – szembeni sebezhetőség mértéke volt. A lebegő valuta lehetővé teszi, hogy az árfolyamkiigazítás segítségével gyorsan reagáljon a külső sokkhatásokra. Ezzel szemben a rögzített árfolyam-politika esetében a hazai bérek és árak komoly nyomásnak, veszélynek vannak kitéve. Ugyanakkor a lebegő árfolyamnak is megvan a maga hátránya: kibillenhet, túlreagálhat, és rendkívül ingatlaggá válhat, különösen akkor, ha az országban jelentős a tőke ki- és beáramlása. Sőt, a lebegő árfolyam csökkentheti a befektetőknek a valutába vetett bizalmát, ezzel nehezítve az infláció leküzdését is. Hogy mindkét rendszer előnyét élvezze, számos feltörekvő gazdaság hibrid megoldást választott, s árfolyamát vagy egyetlen külföldi valutához – például a dollár – vagy egy valutakosárhoz kötötte. Egészen az 1990-es évek pénzügyi válságaiig a szakirodalom job-

* Magas István: The Impact of Capital Flows on Emerging Markets: Hungary, Paper presented at the 3rd ESACES workshop Budapest, BUES, 3-4 szeptember 1999. angol nyelvű tanulmány magyar változata.

bára egyet értett abban, hogy az ilyen „korlátolt lebegtetés” jó kompromisszum.

De ez az egyetértés mára szertefoszlott. A legtöbb szakértő ma úgy hiszi, hogy csak a radikális megoldások működnek: vagy szabadon lebeg az árfolyam, vagy szorosan rögzíteni kell azt (egy valutatanács vagy még inkább egy valutaunió segítségével). Sajnos az elméleti kutatók ritkán értenek egyet a legjobb megoldást illetően. Vegyük példaként a Brazília betegségére javasolt gyógymódokat. A Harvard egyetem professzora, J. Sachs (1990) már régóta hosszasan érvelt a később végül is bevezetett lebegő árfolyam mellett. Ugyanakkor R. Dornbusch professzor (1988), a MIT tanára hasonlóan kitartóan vallja, hogy a valutatanács által támogatott rögzített árfolyam a legjobb megoldás.

Ezzel szemben a valutapolitika tényleges alakítói gyakran alábecsülik az árfolyam-politika jelentőségét. Azt vallják, hogy bármely rendszer működőképes, feltéve, hogy egészséges gazdasági alapokra épül. Ez igaz, de közhely. Természetes az is, hogy egy ország számára előnyös az egységes, a valutaárfolyam által nem zavart fiskális és pénzügyi politika. De az elmúlt öt év világgazdasági eseményei megmutatták, hogy a kiválasztott árfolyam-politika erősen befolyásolja egy nyitott gazdaság sebezhetőségét, gyengeségeit.

Az 1997–98-as év folyamán a dél-kelet ázsiai országok a rögzített árfolyam miatt kerültek bajba, majd a lebegő árfolyam illékonyága miatt az összeomlás

szélére. A rendkívüli tőkemobilitás világában látszólag mégis a rugalmasabb árfolyam tűnik a legjobb választásnak. A lebegő árfolyam ugyanis arra kényszeríti a befektetőket, hogy folyamatosan számoljanak a fluktuációval, ne ringassák magukat a stabilitás hamis illúziójába – ahogyan azt Ázsiával kapcsolatban sokan tették. A rugalmas árfolyam egyszerre mind a külföldi bankokat is körültekintőbbé teszi a hitelügyletekben. A világgazdaságtörténelem maga is a nagyobb rugalmasság oldalán áll. A hetvenes évek közepe óta számos rugalmas politikát folytató ország stabil növekedést mutatott. Mindez jórészt azt sugallja, hogy a globális pénzügyi tervezőknek fel kell készülniük a lebegő valuták világára, és elő kell segíteniük azt. A Berkeley egyetem professzora, B. Eichengreen (1999) is azt javasolja kiváló új tanulmányában, hogy az IMF a lebegő árfolyam alkalmazására készítse az államokat, még mielőtt egy valutaválság nem kényszeríti őket erre.¹

A Világbank és az OECD 1998-as felmérése szerint, az elmúlt harminc évben több országot sodort válságba a rugalmas, mint a rögzített árfolyam, jóllehet a külső feltételek sokkal szigorúbbak voltak a rögzített árfolyampolitikát folytató országokkal szemben.² Sőt, a pénzügyi függetlenség sokkal inkább látszat, mint valóság, legalábbis a nem túl nagy pénzügyi rendelkezés, feltörekvő országok számára.

Bármely koherensnek tekinthető árfolyam-politikai és tőkebefogadói reformjavaslat nehéz helyzetet teremt a megvalósításra, mert egy lehetetlen „szentháromság” két pillérét támogatja a harmadik rovására. Például, azok az országok, amelyek egyidejűleg akarják szabályozni piacukat, és meg akarják őrizni nemzeti függetlenségüket, mindezt csak a nemzetközi tőkepiaci integráció rovására tehetik. Azoknak, akik előnyben részesítik a nemzeti függetlenségüket, de ugyanakkor a tőkepiacok integrációját is lehetővé kívánják tenni, el kell fogadniuk a globális és teljesen szabad tőkepiac szabályainak érvényesülését. Végül pedig azoknak, akik globális tőkeintegrációt és globális szabályozási rendszert akarnak, fel kell adniuk a monetáris nemzeti önállóságukat.

A lebegő árfolyam lepragmatikusabb hirdetői is elismerik e rendszer immanens ingatagságát. Eichengreen (1999) is azt javasolja a feltörekvő gazdaságoknak, hogy korlátozzák a rövid távú tőkebehozatalt, ezáltal csökkentve a lebegő árfolyamban rejlő bizonytalanságot. Azt is elismeri – legalábbis azon feltörekvő piacok esetében, ahol nem kellően izmos a pénzügyi szektor –, hogy hosszú távon a lebegő árfolyam csak akkor működőképes, ha a tőkeintegráció mértékét visszafogják.

P. Volcker, a FED (USA Jegybank) egykori elnöke például azt javasolta, hogy a feltörekvő piacoknak inkább biztonságra és stabil nemzeti valutára kell törekedniük. Úgy gondolja, hogy a fejlődő piacoknak a vezető regionális valutához kell kapcsolódniuk, amilyen mondjuk Amerikában a dollár.³

Mindezek alapján egy külső megfigyelő számára pillanatnyilag a legjobb feltételezés az lehet, hogy a feltörekvő gazdaságok két csoportra fognak oszlani: az egyikben rugalmas árfolyam mellett a globális tőkepiaci integráció viszonylag alacsony szinten marad, a másikban, ahol a gazdaságot – egy valutatanács vagy valutaunió bevonásával – erőteljesen integrálják, az eredmény kellően globalizált pénzügyi rendszer és erős külföldi tulajdonlás lesz. Néhány évtizeden belül ez a megoszlás két igen jelentős méretű blokkhoz vezethet, a dollár és az euro-zóna kialakulásához, mindkettőben lebegőárfolyam-rendszerrel. A globális tőkeintegráció, az egységes nemzetközi szabályozás és a nemzeti önállóság lehetetlen hármasságának eléréséhez a különböző országok eltérő utakat fognak választani. A regionális unióban működő országok feladják függetlenségüket a gazdasági integráció kedvéért, azok pedig, akik a lebegő árfolyam-politikát választják, megőrzik függetlenségüket, de gyakran az integráció rovására, mert elszigetelődhetnek a világ többi részétől.

A tőkeáramlást ellenőrző mechanizmusok eltérő eredményei

Amikor a rögzített árfolyamrendszer 1971-ben összeomlott, az IMF egyszerűen ellenőrzése alá vonta az új rendszert, a lebegő árfolyamot, és tevékenységének javát áthelyezte a fejlődő országokba. A kommunizmus bukása után, egy új szerepkörben az IMF lett a kommunizmusból a tőkés gazdaságba való átmenet fő alakítója és finanszírozója is. Mexikó 1994-es összeomlása óta az IMF megint szerepet váltott, több pénzt juttatott a tőkepiaci válságok által sújtott országokba.

A fejlett ipari országok az 1970-es, de különösen a 80-as 90-es években a hazai pénzügyi piacok rohamos liberalizációjáról tettek tanúságot. A fojtogató regulációtól megszabadult bankok rengeteget újítottak, létrehozván új pénzügyi termékeket, „bóvli” kötvényeket, jelzálog alapú értékpapírokat és egyéb új eszközöket. A komputerek lehetővé tették a kockázatok nemzetközi szétterítését az értékpapírok széles skálájába. A külföldi valuta-, részvény- és kötvényforgalom rendkívüli módon megnőtt.

A globális pénzpiacban érintett felek azután felmutatták a Bázeli Tőkeegyelelési Egyezményt, amely napjainkban is a bankok egészséges működésének széles körben elfogadott nemzetközi minimum követelménye.⁴

A magánszektor felől a feltörekvő országokba irányuló tőkeáramlás szárnyakat kapott, bár még így is csak nagyon keskeny szeletet foglal el a globális tőkepiacok összességében (nem éri az összes kihelyezés 5 %-át).

A tőkebefogadási étvágy azonban nagyon megnőtt, Mexikó, Thaiföld, Dél-Korea, Indonézia és Oroszország mind azért került bajba, mert ott a vállalatok, a bankok és a kormányok túl sok rövid távú deviza kölcsönt vettek fel, a stabil árfolyam hamis illúziójába ringatva magukat. Ha egyszer beütött a krach, a jelenlegi erősen összefonódó pénzpiacokon a reakció igen heves volt, és a „rosszadás-betegség” vírusa nagyon fertőzőnek bizonyult. A külföldi befektetők (különösen Oroszország fizetésképtelenné válása után) alaposan megfontoltak minden kockázatot. Mint a XVII. sz-i Tulipán-válság óta minden pénzügyi válság után, a mohóság most is hirtelen félelemmé fordult át. A különbség jelen esetben az volt, hogy a válság hatása globális és nem csak lokális volt. Amikor a nemzetközi piacok az orosz válság nyomán pánikba estek, a hatás mindenütt érezhető volt Brazíliától az amerikai önkormányzati (helyi) városi értékpapírokig. Sok volt a vérveszteség, sokan kerestek menedéket, de nem találtak. Ezért is van az, hogy napjainkban népszerű lett a Globális Központi Bank közreműködésével lebonyolítható átfogó tőkeellenőrzés, a globális pénzügyi szabályozás, a világvaluta és a nemzetközi tőkeáramlás ellenőrzésének gondolata. Politikusok és kutatók egybehangzó kórusa – akiket a Bretton-Woods-i egyezmény korának (amikor a tőkemobilitás korlátozott volt és a kormányok szabadon követhették saját – általában keynes-iánus, tehát viszonylag szabadon költekező – gazdaságpolitikájukat) nosztalgiaja inspirál – ismét be akarják vezetni a nemzetközi tőkeáramlás feletti ellenőrzést, különös tekintettel a „rövid távú” spekulációk által gerjesztett mozgásokra. Soros György,⁵ aki ez ügyben maga is megszólalt nem mint tőzsdéspekuláns, hanem mint globális gondolkodó, ma már azt vallja, hogy kellő reguláció nélkül a kapitalizmus összeomlik, ha nem csökken a spekuláció. Malájzia miniszterelnöke, Mahathir Mohamed 1998 szeptemberében szigorú valutakontrollt vezetett be és megszorította a portfólió kiáramlását az országból. Kiváló tudósok érvelnek a rövid távú tőkeforgalom ellenőrzése mellett, így például P. Krugmann professzor (MIT) már korán, egy évtizeddel ezelőtt a tőkekiáramlás

ellenőrzése mellett szólt, különösen válsághelyzetben. De J. Baghwati, a Kolumbia Egyetem közismert szabadkereskedelem párti professzora is élesen kritizálta a szabad (zabolátlan) rövid távú tőkeáramlást.⁶

A szabad tőkeáramlás elméleti előnyei jól ismertek: elősegíti a gazdasági jólétet, mivel a megtakarításokat a leghatékonyabb felhasználás felé kanalizálja. Sőt, a tőkemobilitás lehetővé teszi a nemzetgazdaságok számára, hogy biztosítsák magukat bizonyos kockázatokkal szemben. Ha például Mexikó átmeneti gazdasági nehézségekkel küszködik, elméletben felvehetne külföldi kölcsönt annak kompenzálására. De, érvelnek a tőkemobilitás ellenzői, ennek előnyeit a lehetséges kockázatok fényében kell mérlegelni. Dollárban kereskedni – elismerik – nem ugyanaz, mint gabonával, mivel a tőkepiacok és a valuta amúgy is számos hiánybetegségben szenved. Teljes körű információ hiányában a befektetők hajlamosak csordaszellemben, tömegesen, pletykákra, szóbeszédre alapozva nyomulni ki és be. Ezért aztán a piacok gyakran túlreagálnak, aminek igen nagy ára van. Ezek a valós veszélyek magyarázzák – a szkeptikusok szerint – azt, hogy miért nem tud a tőkemobilitás nem-hogy kézzelfogható hasznot produkálni, de még – ráadásul – jelentős többletköltséggel is jár. Az elmúlt húsz esztendőben a világ gazdaságban több mint kilencven komoly bankválság zajlott le, amelyek mindegyike meghaladta az amerikai bank-összeomlások GDP-hez viszonyított veszteségét a Nagy Gazdasági Válság ideje alatt. Van tehát némi kapcsolat a nemzetközi tőkeáramlás és növekedési dinamika, valamint a pénzügyi válságok gyakorisága között. Ez kétségtelen. A kapcsolat azonban még nem jelent ok-okozati összefüggést. Például Dani Rodrik, a Harvard Egyetem professzora regressziós analízist alkalmazott a tőkemobilitás és a növekedés közötti összefüggések vizsgálatára. Nem talált szilárd bizonyítékot arra, hogyan segítette volna a tőkemobilitás rendszeresen és jól mérhetően a növekedést.⁷

P. Krugmann másfelől közelíti meg a problémát. Azt állítja, hogy a gazdasági válságot követő külföldi tőkekiáramlás két egyaránt kellemetlen választást hagy a gazdaságpolitikusok számára. Vagy a csillagos égig kell emelniük a kamatlábakat, hogy megvédjék az árfolyamukat, ezáltal károsítva a hazai gazdaságot, vagy pedig hagyják összeomlni az árfolyamot, ami legalább olyan előnytelen. A tőkekiáramlás tehát megfosztja őket attól a lehetőségétől, hogy az alacsonyabb kamatlábak húzóerejével serkentsék a hazai gazdaságot. Krugmann szerint ezt az eshetőséget – válság idején mint legkisebb rosszat – csak a tőkeáramlás ellenőrzésének (szabályozás)

eszközével lehet fenntartani. Ezeket az érveket nem lehet figyelmen kívül hagyni. A tőkemobilitás, gyenge gazdasági rendszerrel kombinálva, nyilvánvalóan komoly problémákhoz vezet. Bizonyos, hogy a d-k ázsiai országok sem kerültek volna ekkora bajba, ha kézzel foghatóban liberalizáltak volna (ha például inkább a hosszú távú tőkebeáramlás felé nyitottak volna a rövid távúak helyett vagy előtt).

A tőkemobilitás ellenzésével kapcsolatosan azonban felmerül egy magától értetődő kérdés, ha annyira rossz dolog, miért olyan fontos a kormányok számára?

A tőkemobilitás védelmében

Az előbbi kérdésre a válasz talán kézenfekvő: azért, mert valós nyereséget látnak benne (várnak tőle). A tőkemobilitás a közvetlen külföldi befektetőkön keresztül magával hozza az új technológiákat, a know-how befogadás fejlődését, a tőzsde és értékpapír piacok elmélyülésével a hatékonyság növekedését és annak lehetőségét, hogy jelentős külföldi pénzforrásokat csapolhassanak meg. Az, hogy ez számokban nyilvánvalóan eddig nem mutatkozott meg, valószínűleg mérési problémáknak tudható be (emlékezzünk arra, hogy még egy évtizeddel ezelőtt is megoszlottak a szakmai vélemények afelől, hogy származik-e egyáltalán valami előny a szabadkereskedelemből).⁸ Mi több, a tőkeforgalom majdani szabályozói számára elkerülendő a Bretton-Woods korszakra való visszamerengés rózsaszínű nosztalgiaja. A hazai és a nemzetközi pénzügyeket akkor szigorú szabályok korlátozták. Jóllehet a hazai (belső) pénzügyi megszorítás a hatékony nemzetközi ellenőrzés előfeltétele, mindazonáltal senki sem kételkedik abban, hogy ez utóbbinak megvan az ára, különösen a szegény országokban, ahol arcátlan, csak magukat szolgáló kormányok rutinosan szívják el az állampolgárok megtakarításait az infláció és a negatív kamatlábak segítségével.

Ami fontosabb, vegyük figyelembe, mennyire valószínűtlen a mai elektronikusan „behálózott” világban, hogy ismét bevezessék a tőkeáramlás szigorú ellenőrzését. Egyetlen demokratikus kormány sem nézne tétlenül az egyéni szabadságjogok megnyirbálását, amivel a Bretton-Woods korszakhoz való visszatérés járna. A drákói szabályozási rendszer széles körű korrupciót szülne, és bármely engedékenyebb szabály helyett hamarosan kitalálnának egy szigorúbbat. Számos latin-amerikai ország visszaállította a tőkeforgalom ellenőrzését a 80-as évek adósválsága idején, de hamarosan

ráébredtek, hogy ezzel elrémítették a külföldi befektetőket és igen kevés hasznot produkáltak.

Szólni kell arról is, hogy napjaink globális pénzügyi problémáit mesterséges mentési akciókkal részben a befektetők és a kormányok együttesen okozzák. Az adósság démonának kiűzése erkölcsi elégtétel is, a nem fizető állam állandó veszélyt jelent. Az ellenzők (kritikusok) azt vallják, hogy 1995-ben Mexikóban az USA és az IMF 40 milliárd dolláros mentési akciója nagymértékben növelte a jövőbeli válságok lehetőségét/kockázatát, éppen a gyorsan jövő nagyvonalú segítség „csábítása” (ti. a biztos menedék kilátása) miatt.

A tőkepiacok integrációja következtében azonban a szavazópolgárok elvárják az ilyen védőhálókat fenntartását, bármilyen veszéllyel/kockázattal járjon is az. A teljesen szabályozatlan nemzetközi tőkepiac politikai szempontból ezért nyilvánvalóan elfogadhatatlan.

A globális piacok globális szabályozásának gondolata elméletben ugyan elképzelhető, de a probléma ismét a megvalósíthatóság. Kinek tartozik felelőséggel egy ilyen Globális Szabályozó. Ki fogja biztosítani, hogy nem válik majd nehézkes bürokráciává? Ami fontosabb, lesz-e kellő politikai egyetértés létrehozását és a nemzeti szabályozó szervezetnek való alárendelését illetően. Olyan helyzetben, amikor nem könnyen lehet dűlőre jutni egy átfogó nemzeti szabályozó rendszer kérdésében sem, egy hatalmas, a nemzeti függetlenséget felfaló Globális Regulátor gondolata nehezen volna kivitelezhető.⁹ Lehetséges, hogy mégis, de ne várjunk tőle csodát. A nemzetközileg elfogadott irányelvek gyakran túl sokat fognak, de keveset markolnak. (túlságosan általánosak és kevés konkrétumot mondanak). A Bázeli Tőke-megfelelési Egyezmény alapelvei – az egészséges banküzemről például – hasznosak lehetnek ugyan mint általános bankpolitikai megállapítások, de részletes, és főleg kényszerítő útmutatóként nemigen használhatók a nemzeti bankfelügyelők számára.

Napjaink globális pénzügyi tervezői arról is beszélnek, hogy a bankokat arra kellene készíteni, hogy saját fedezetű elsősegély csomagot, biztosítási alapot képezzenek. A bankok nemzetközi megmentése nagyon vonzó ötlet, mégis majdnem biztosra vehető, hogy az egyéni befektetők nem helyeznék letétbe pénzüket egy részét egy válságmegelőző csomag létrehozása érdekében. A gyakorlatban azonban ez amúgyis számos problémával jár. Amikor a válság beüt, nehéz a hitelezőket meggyőzni arról, hogy ne meneküljenek el. Maradásra kényszerítésük csak felerősítené a pánikot, holott az intézkedés célja éppen annak megelőzése lenne. 1998.

októberében például sokat beszéltek arról, hogy a magán-szektor hozzájárul Brazília 41 Mrd dolláros elsősegély csomagjához, ami végül is nem valósult meg, mivel a bankok, attól tartva, hogy nekik is hozzá kell járulniuk a megmentési akcióhoz, hihetetlen mértékben összezsugorították braziliai pozícióikat, tovább rontva a helyzetet.

Globális pénzügyek: kevés reális reformterv

Nézzük ezek után, hogy milyen megoldási tervezetek születtek egy esetleges, tehát a belső nemzeti egységet és szabályozásokat, illetve a nemzetközi tőkeáramlás további liberalizációját szabályozó kereteket és a nemzeti „egyensúlyozási” törekvéseket valahogy harmonizáló globális pénzügyi koordinációra!

Lényegében az emlékezetes 1987. októberi New York-i tőzsdekrach óta egyre gyakoribb nemzetközi pénzügyi válságok, azok kiterjedtsége, méretei mindinkább sürgetővé teszik egy olyan megreformált, nemzetközi pénzügyi rendszer kialakítását, amely gyakorlatilag új alapokra helyezné a Bretton Woods rendszert. A reformelképzelések között szerepel akár egy nemzetek fölé helyezett Globális Központi Pénzügyi Szabályozó, vagy „Globális Központi Bank” kialakítása. A nemzetközi pénzügyi folyamatokban már feltétlenül megszületett egy ilyen intézmény igénye. Ezen igény lényege, hogy kellően szabályozott, mindenki által azonosan értelmezett elvek mentén és kellő fegyelmező eszközökkel bíró rendszerben kellene egyesíteni a szabályozás tekintetében a jelen pillanatban meglehetősen széttagolt nemzeti pénzpiacokat.

1995-ben a G-7 (a hét vezető OECD országot tömörítő csoport) megrajzolta egy új nemzetközi pénzügyi építmény (New International Architecture) körvonalait, amely belső tanulmányokon, konferenciákon kialakított meglehetősen hangzatos és nagyreményű javaslatoktól jutott el végül egy konkrét elképzelésig. 1998. októberében határozták el a legfejlettebb ipari országok egy új nemzetközi pénzügyi rendszer kiépítését. A konkrét, de még végső pilléreit illetően nem teljesen tisztázott új felépítmény azonban rendkívül sok vitás pontot mutat. Az új globális pénzügyi intézményi rend kialakításának egyik legfőbb gondja, hogy túl sok a magát egyaránt fontosnak tekintő és kellő befolyással bíró szereplő.¹⁰ Az IMF a nemzetközi pénzügyi rendszer változatlan kulcsszereplője, de jövőbeli funkciója erősen vitatott. Az IMF központi bürokráciája munkája végeredményét tekintve a fő részvényesek akaratát, így min-

denekelőtt az USA és a fejlett ipari országok nemzetközi pénzügyi stabilizációra vonatkozó áldozat- és kockázatvállalási törekvéseit fejezi ki. Eredeti funkcióját – a tagországok rövid távú fizetési nehézségeinek az áthidalását – az intézmény ugyan még mindig teljesíti, az IMF-el szemben támasztott globális finanszírozási igények azonban már jelentős mértékben túlhaladták a szervezet anyagi és szervezeti lehetőségeit. Az 1990-es évek számos, jellegében globális válsággal fenyegető – így pl. az 1992-es mexikói, az 1997-es dél-koreai és az 1998-as oroszországi, illetve brazil – pénzügyi szituációjában az IMF nem tudott, és nem is kívánt egy nemzetközi központi bank szerepében fellépni, bár ilyen feladatokat is kívántak tőle. Sok vészhelyzetben, a száz milliárd dollárt is meghaladó kölcsönöket igénylő ország majdhogyanem úgy tekintette az IMF-et, mint „lender of last resort”-t tehát, mint végső hitelezői funkciót is betöltő intézményt. Látni kell azonban, hogy a száz milliárd dollár feletti összegek, amelyek egy közepesnél kisebb ipari ország GDP-je nagyságrendjének felelnek meg, már meghaladják az IMF tartalékpotenciáját és az általa mozgósítani képes hitelezési gépezet kapacitását is. Ezért rendkívüli lépésekre volt szükség mind a dél-koreai, mind a brazil, mind az orosz pénzügyi válságok kapcsán.

A globális pénzügyi reformokat alkotó konkrét elképzelések nagyon vegyesek és szerteágazók. A szóba került megoldási konstrukciók elméletileg is sokszínűek, több irányba mutatnak, és a meglévő politikai-gazdasági erőviszonyokat sem mindig tükrözik hűen. Ezért sokuk inkább akadémikus illúzió, mint ténylegesen megvalósítható konkrét tervezet. A leglényegesebb különbségek „elméleti síkon” is a tőke szabad áramlását és a valutaárfolyamok adekvát rendszerét illetően alakultak ki. De miután a megálmodott új rendszernek az elméleti alapjai is nagyon bizonytalanok, ezért nem igen valószínű, hogy hamarosan jelentős változásoknak néznénk elébe. A reformelképzelések az IMF teljes megszüntetésétől, a szigorú nemzetközi tőkeforgalmi előírások bevezetésén át, egy „világvaluta” bevezetéséig és egy Globális Központi Bank felállításáig húzódnak. Ahhoz, hogy ezeket komolyan lehessen venni, minimum két feltételnek eleget kell tenni.

Nem indokolt, hogy az új elképzelés a jelenlegi pénzügyi hegemonia *status quo*-ját alapjaiban átrendezze, mert így a megvalósításra nem sok esélye van, márpedig a gyakorlat próbáját is ki kell állnia.

Ezért talán állítható, hogy minél radikálisabb változásokban gondolkodik egy tervezet, annál kevésbé valószínű a tényleges megvalósítás sikere. Ezzel mindenképpen tisztában kell lenni.

Nézzük a legfontosabb elméleti argumentációkat a fokozott nemzetközi tőkemobilitás és liberalizáció, vagy ennek ellentéte, az erőteljesen szabályozott áramlási keretek kérdésében. A tőkemozgások valamilyen nemzetközi protokoll szerinti kialakítása az 1990-es évek vége óta divatban van. Sokan a politikusok közül, de az akadémiai körökön belül, sőt a tőzsdei szakemberek közül is (ideértve pl. Soros Györgyöt) visszakívánják a Bretton Woods rendszerben kialakult harmonikus, kötött árfolyamú és nagymértékben szabályozott, de válságmentes időket. Az MIT ismert professzora, Paul Krugman pénzügyi válság idején a tőkemozgások kontrollját javasolja. Egy másik, a nemzetközi közgazdaságtan nem kevésbé ismert alakja, Jagdish Baghwati, a Kolumbia Egyetem professzora, aki egyébként a liberalizmust hirdető, többnyire szabadpiaci nézeteiről ismert, a tőkemozgásokban a teljes liberalizmust úgyszintén nem látja indokoltnak.¹¹

Márpedig a szabad tőkemozghoz köthető, a nemzetközi statisztikákból is klasszikusan előtűnő előnyök ténye aligha vitatható. A század első kétharmadában a szabad tőkemozghoz biztosított erőforrás-átcsoportosítás jólétet fokozó és a világkereskedelem, a világtermelés növekedését jelentősen meghaladó bővülési ütemét szokták gyakran idézni; a kereskedelem kétszer-háromszor akkora ütemben nőtt, mint a világ-GDP. De a megtakarítások és a nemzetközi forrásigények globális piacainak megteremtődése a világgazdaság egésze szempontjából szintén áldásosnak minősíthető, az erős megtakarító és így otthoni tőkefelösleggel bíró, valamint a külső forrásigénnyel rendelkező országok számára egyaránt. A tőkéletlen piacok, az információs probléma, a nemzetközi viszonylatban kifejezetten bonyolulttá váló morális kockázatok azonban hamar megmutatták a liberalizmus árát, különösen szélsőséges esetekben. Ismert dolog, hogy egy adott helyzetben a liberalizmus a legerősebbnek kedvez; a szegényebb országok gyakran kiszolgáltatott helyzetbe kerültek. Továbbá e pénzpiacok túlkapásai, a menekülés csordaefektusa (a vakon egy irányba való haladás) komoly károkat okozott (pl. Malajziában, ahol 1997-ben a nemzeti valuta értéke több mint a felét elveszítette néhány hét leforgása alatt).

De nem rejthető véka alá, hogy vannak a tőkeliberalizációt szkeptikusan fogadó véleményeket erősítő statisztikák is, amelyek szintén gondolkodóba kell ejtsék a megfigyelőt. Ilyen például az a sokat idézett adat, mely szerint, amíg a Bretton Woods rendszer idején – tehát 1945-1973 között – a fejlett ipari országok gazdasági évi átlagban kb. négy százalékkal nőttek, addig az 1974-

1999-es időszakban ennek még a fele sem alakult ki mint átlagos éves növekedési mérőszám. Nem mehetünk el szó nélkül amellett sem, hogy az elmúlt húsz év több mint kilencven nagyon súlyos nemzetközi következményekkel járó pénzügyi, banki válságot is produkált. Az e válságok kapcsán keletkezett veszteségek mindegyike meghaladta az amerikai bankrendszer által elszenvedett veszteség szintjét a Nagy Gazdasági Válság idején (utóbbi a GDP szintjében mérve). Talán nem érdektelen elmondani azt sem, hogy kifejezetten zárt, verifikálható logikai kapcsolatot nem lehet találni a tőkemobilitás és a gazdasági növekedés között. Sőt, empirikus tanulmányok, mindenekelőtt Dani Rodrik (Harvard Egyetem) kutatásai szerint, nem található egyértelműen mérhető összefüggés (erős, kellően szignifikáns korreláció) a két tényező között.¹²

De említhetők egyéb kellemetlen fejlemények is. A zabolátlan nemzetközi tőkemozghoz okozta torz világgazdasági tagozódásra és a társadalmi szervezetek szöveteinek a szétszakadására hívta fel a figyelmet már 1944-ben az osztrák gazdaságtörténész, *Karl Polányi*. Polányi szerint a maguk nemzeti sajátosságait megőrző kapitalizmusok együttélése mint fejlődési út több sikerrel kecsegtet a nemzeti korlátok teljes széthullásánál, és egyfajta világkapitalizmust jelent. A globalizációs előnyökből nem, vagy alig részesedő elmaradott országok nézőpontja is ehhez hasonló.¹³

Ugyanígy vélekedik e kérdésről a szintén nagy tekintélyű Charles P. Kindleberger, az MIT emeritus professzora, aki a kapitalizmus kezdeteihez visszanyúló legújabb elemzésében azt állítja, hogy a decentralizált és a nemzeti szuverenitását megőrző kapitalizmus eredményesebb lehet, mint egy globálisan centralizált és integrált. Az előttünk álló évtizedben a világgazdasági fejlődés nagy dilemmája, hogy a kialakult szervezeti keretek nagyfokú tehetetlenséget mutatnak, ezért a nemzeti decentralizált és globálisan centralizált fejlődési utak közötti váltás az igények és körülmények megváltozásával nem könnyű.¹⁴

P. Krugman a tőkemobilitás korlátozását azért tartja fontosnak, mert válság idején a robbanásszerűen kivonuló külföldi tőke a hazai kormányzatok kezében két, egyformán életveszélyes válságkezelési receptet hagy csak: vagy az égbe kell emeljék a kamatlábakat a saját valutájuk védelmében, amivel lefagyasztják a gazdaságot; vagy engedik valutájuk összeomlását. A nagy mennyiségben kiáramló tőke megfosztja őket a kamatcsökkentés, és ezáltal a gazdasági élénkítés szükséges eszközétől. Ennélfogva *P. Krugman* a pénzügypolitikai

válaszok közül, különösen válság szituációkban, a tőkeforgalom korlátozását tartja a legkisebb rossznak.¹⁵

A teljes liberalizációt kritizáló érvek ugyan önmagukban erősnek tetszenek, de az igazi kérdést mégsem válaszolják meg: ha ugyanis a liberalizáció ennyire kellemetlen helyzeteket teremt, akkor a kormányok mégis miért liberalizálnak erős ütemben, sokan egymással is versengve, a külföldi tőke kegyeit keresve? A válasz nem egyszerű. Nézzünk ezért egy pár, a liberalizáció mellett szóló érvet is!

A szabad tőkeozgás előnyeit nem nehéz azonosítani. Túl azon, hogy a külföldi, esetleg olcsóbb és nagyobb csomagokban megkapható pénzügyi forrásokhoz hozzá lehet jutni, tudni kell, hogy e források megszerzése mellett egyéb előnyöket is realizálni lehet. Így főleg a közvetlen beruházásokból (foreign direct investment) technikai-technológiai ismereteket, tudást, menedzsment kultúrát. A nemzetközi részvénybefektetés kockázatkiegyenlítő, -megosztó, -diverzifikáló hatásai szintén önmagukért beszélnek. Ezek az előnyök számottevőek és gyakran kellően vonzóak is ahhoz, hogy egy nemzeti kormányzat lemondjon a külföldi tőke korlátozásáról. Ennek kapcsán nem árt emlékeztetni arra a sok országban előálló helyzetre, amikor a tőkeforgalom korlátozása ugyan szigorú, mégis eredménytelen: ha a korlát kellően kemény, esetleg drákóian szigorú, akkor is könnyen a korrupció és a megkerülő műveletek melegágyává válik, a végeredmény pedig kérdéses. Az 1980-as években sok latin-amerikai ország, de főleg Chile próbálkozott az adósságválságát tőke kiviteli korlátokkal enyhíteni, igen kevés sikerrel.

Azok a, főleg az USA-ban népszerű szabadpiaci és a teljes liberalizmust támogató elméleti megfontolások, amelyek befolyása legalább olyan erős, mint a korlátokat propagáló nézeteké, nem a piaci instrumentumokban látják a bajok okát, hanem inkább a közvetítő intézményekben, így mindenképp az IMF-ben. Sokan, így például olyan neves közgazdászok mint George Shultz, az egykori amerikai pénzügyminiszter, vagy Anna Schwartz, a jeles gazdaságtörténész, a pénzügyi közvetítésben lévő morális kockázat veszélyét emelik ki. Azt hangsúlyozzák, hogy azért alakulnak ki súlyos méretű, globális pénzügyi válságok, mert a szereplők szinte biztosak a „megmentő” sereg eljövételében (értsd: az IMF segélycsomagjában). Azért a hitelfelvevők mind az egyéni befektetők, mind a nemzeti kormányok szintjén – a hitelezési körülmények hiányában – gyakorlatilag a segítségnyújtó hitelszervezet, az IMF vállára tolják a kockázatok és ezzel a valódi terhek viselését. A Mexikót

megmentő emlékezetes, 1995-évi negyven milliárd dolláros IMF segélycsomag „túl” gyors érkezése után ez a megfontolás egyre valószínűsőbbnek tűnt, mert így más országok és befektetők is méltán reménykedhettek egy ilyen gyors és kellően nagyvonalú segítségben. A dolog azonban – vélhetően – nem ilyen egyszerű. A remény ugyanis még nem pénz, hiszen az IMF forráshoz csak nagyon kemény feltételek teljesítése esetén lehet jutni. Az IMF segítség tehát nem olyan „jó mulatság”, inkább keservet és némi megalázkodást jelent a hitelt kérő kormányzatok számára. Az egyszerű befektetők bizakodása az IMF segítségnyújtásában noha racionális, de mégis látni kell, hogy akkor, amikor az IMF mint segítségnyújtó belép, addigra az egyéni befektetők már régen jelentős veszteségeket szenvedtek, amelyeket esetleg elkerülhettek volna a befektetés elhagyása, illetve alaposabb vizsgálata esetén. De eleve veszteségre számítva senki nem fektet be! Ezt az érvet aligha kell támogatni.

A morális kockázatok tehát feltétlenül jelen vannak, az ellenük való hatékony védekezés azonban nem nagyon látszik kikristályosodni. Egy dolog biztosan látszik; ahogyan nő a nemzetközi befektetések és tőkeozgások integrációja, az egyes nemzeti piacokat összekötő globális elektronikus hálózat, úgy növekszik az igény a rendszerben lévő bizonytalanságok és kockázatok elleni valamilyen típusú védekezésre. Ahogy ez az igény a nemzeti pénz- és tőkepiacokon jó egy évszázada már megfogalmazódott és kielégítést is nyert, úgy feltétlenül ki kell alakulni a globális pénzpiacokat biztosító rendszereknek is. A nemzeti szabályozás lényege is az volt, hogy a szabadpiac vadhajtásait lenyesegették, kockázati betétbiztosítási alapokat létesítettek, a kockázatokat megosztották, a központi bank intézményét folyamatosan erősítették. Hierarchikus rendszerszerveződés nélkül azonban nehezen képzelhető el egy egységes, kellő fegyelmező erővel bíró, biztonságot és végső mentsvárat, utolsó hitelezői menedéket (lender of last resort) kínáló központi, globális intézmény. Stanley Fisher, az IMF vezető szakértője szerint, a végső hitelezői, pénzteremtési szerep nem is kell egy ilyen globális mandátumú intézménynek, mert az is elegendő, ha ez a „Globális Központi Bank” megfelelő tartalékokkal rendelkezik. A globális pénzteremtés igénye egyenlő egy világvaluta bevezetésének igényével is. Ezeknek az elképzeléseknek a realitása azonban akár az elkövetkezendő öt-tíz éves távlatban is csekélynek látszik. A meglévő nemzeti bankrendszerek jóval nagyobb bizodalommal lehetnek egy Globális Csődbíróság, illetve egy Globális Pénzpiaci Bankfelügyelet kialakítása iránt. Ilyen, nemzetekfeletti

intézmények kialakítása mindazonáltal rendkívül komoly akadályokba ütközik. El kell ugyanis dönteni, hogy milyen országoknak, vagy országnak lenne a kezében a végső autoritás, amellyel a „Globális Bankfelügyelet”-et befolyásolna. Hasonló a helyzet a Globális Csődbírósággal is. A nemzeti pénzügyi piacok hatékony működése nem képzelhető el megfelelő erejű és kellő gyorsasággal intézkedő csődbíróságok nélkül. De egy, a nemzetek felett álló „Globális Csődbíróság” felállításával szemben – nem nehéz belátni – komoly aggályok sorakoztathatók fel. Ezt bizonyítandó a legfejlettebb pénzügyi rendszerrel rendelkező USA-ban sem sikerült egy olyan minden szövetéségi államot teljes egészében átfogó, federális csődbírósági hálót kiteríteni, amelyik elől nincs menekvés. Talán nem nehéz belátni, hogy milyen akadályokba ütközik a globális és a sajátos függetlenséget élvező offshore pénzügyi piacok esetében egy ilyen nemzetközi háló megszövése, majd teljes kiterítése.

A reformtervek összefoglalásaként végül azt lehet mondani, hogy az összes jelenlegi elképzelés egy „Globális Központi Bank”, egy „Globális Bankfelügyelet” és egy „Globális Csődbíróság” intézményeinek a megteremtésére a szabályozási igény logikáját illetően ugyan életre való, de a megvalósítás előtt rendkívül komoly politikai és nemzetközi gazdasági érdekek torlódhatnak. Ezek az akadályok ugyanis többnyire a már meglévő, a nemzeti pénzügyi piacok szintjén megvalósult és kipróbált intézmények „lefokozását” jelentik. Az egyes nemzeti pénzügyi piacokon helyben jól használható elvek és törvényi szabályozás olyan egységes nemzetközi rendszerbe való gyúrása, amely mindenkinek tetszik, nagyon nehezen képzelhető el. Egy új, szellemében teljesen más kínáló nemzetközi pénzügyi rendszer kialakítása ezért több okból is nagyon távolinak tűnik.

Ne felejtjük el, hogy annak idején Bretton Woodsban lényegében két ország, Anglia és az USA, illetve a hozzájuk kötődő két személy, *J. Maynard Keynes* és *Harry Dexter White* dominálták az új rendszer kialakításának körvonalait. Annak ellenére, hogy ott több mint hétszáz delegátus és általuk a világ akkor fejlettnak számító fele vett részt, a törekvések egy irányba mutatnak. Jelenleg a világgazdaság fejlett és fejletlenebb (eufémisztikusan „fejlődő”-nek nevezett) országainak jóval népesebb csoportja szeretne beleszólni az új rendszer kialakításába, legalábbis az elvek szintjén. A radikalizmus e tekintetben ezért feltehetően kizárt. A jelenlegi helyzetben a nagyobb pénzügyi válságok megelőzése és korai jelzése jelölhető meg reális stratégiaként. Ilyen reális változtatásnak tűnik az egyébként

helyesnek bizonyult nemzeti bankfelügyeleti és -szabályozási mechanizmusok, protokollok szigorítása, valamint az ösztönzők és a büntetések állandó felülvizsgálata. A reformfolyamat elején célszerű tehát a szabályozás egységesítését előbb legalább nemzeti szinten kipróbálni, majd később, a megvalósult nemzeti gyakorlatokat közösen ellenőrizni, és fokozatosan nemzetközivé tenni.

A jelenlegi nemzetközi pénzügyi folyamatokat reálisan szemlélve megállapítható, hogy nincs olyan nemzetközi apparátus – még az IMF sem –, amelyik hatékonyan tudná ellenőrizni mondjuk az egyes nemzeti bankrendszerekben működő, de komoly nemzetközi tevékenységet is folytató kereskedelmi bankok tőke-megfelelési mutatóit, vagy akár tartalékainak valós szintjét. Első fázisként talán elképzelhető a szigorú nemzeti önszabályozás esete is. Ekkor az érintett Nemzeti Bank (mint ahogy pl. 1991-ben Chilében) bevezeti a külföldi hitelek után felvett kötelező extratartalék-képzés követelményét (amely adott esetben elérheti a felvett hitel 20-30%-át is). Chile esetében ez a gyakorlat azt jelentette, hogy bármely külföldön felvett hitelből 20-30%-ot a központi bankban kellett elhelyezni. Ez a szabályozás azonban csak egy ideig működött, és igen nagy ára is volt. A belső kamatokat ugyanis fel kellett tornászni ahhoz, hogy kellő forrásképződés történjen, mert a külföldi hitelforrás hamar kezdett elapadni (ma már erre nincs szükség, a külföldi hitel után képezendő tartalék szintje jelenleg nulla).

Az ezredforduló világgazdaságában speciális eseteket képviselnek a nemzetközi szakzsargonban csak „feltörekvő piacok”-nak (emerging markets) titulált gazdaságok, amelyeknek – fiatal és a kapitalizációban kicsi – részvény- és kötvénypiaci különösen sérülékenyek lehetnek nagyobb nemzetközi válságok idején. Feltétlenül látni kell, hogy a meglehetősen laza definíciójú „feltörekvő” jelzős besorolás egészen más fejlettségű, népességű és termelési potenciájú országokat vesz egy kalap alá pusztán azon az alapon, hogy ezekben az országokban érdemesnek látszott nagyobb arányú portfólió- és esetleg, közvetlen külföldi befektetéseket is eszközölni, mert e részvény- és kötvénypiacok növekedési potenciálja az 1990-es évtized egészében nagyobb volt a világgazdaság átlagánál.¹⁶

Ennek az országcsoportnak legfontosabb közös gyenge pontja – talán Kínát (és Hong-Kongot) kivéve – az, hogy pénzügyi mérete a globális pénzügyi mozgások átlag forgalmához képest kicsi. Amíg ez a helyzet, addig a valutakockázatok is folyamatosan jelentősnek tekinthetők, és semmiképpen nem ideiglenesek. Néhány nagyobb befektetési alap együttes fellépése alaposan

kikezdheti e piacok ellenálló képességét. Egy-egy nagyobb külföldi vásárló, vagy éppen eladó könnyen kibillentheti a normális ártrendet északi vagy déli irányba. Az arányokat jól érzékelteti, hogy egy közepes vagy nagyobb méretű amerikai bank mérlegfőösszege elérheti sok feltörekvő ország GDP-jét, vagy esetleg a nagyobb befektetési alap vagy nyugdíjpénztár által kezelt éves összeg kiteheti egy kis feltörekvő piac tőzsdéi forgalma teljes évi tranzakcióinak nagyságrendjét. Ilyen arányok mellett ezen országok számára a valutaárfolyam-lebegtetés és a nemzetközi tőkepiaci integrációba való bekapcsolódás csak fokozatosan képzelhető el, speciális fékek és stabilizáló mechanizmusok folyamatos beépítésével.

Nincs tehát egységes recept a helyes valutaárfolyam, illetve a folyó fizetési mérleg és a tőkeforgalmi tranzakciók liberalizációjának fokát illetően. A regionális valutaunió, vagy egy kitüntetett valutával együtt mozgó lebegtetés ugyan alternatíva lehet, de itt sem létezik egyértelmű útbaigazítás a helyesen megválasztandó utat illetően, még az elmélet szintjén sem. A gazdaságpolitikában, a monetáris politikáért felelős döntéshozó egyet tehet – és ez a közgazdaságtani elméletek által ajánlott receptekre általánosan igaz –, hogy számba kell vennie a választott út előnyeit, hátrányait és alternatív költségeit. Meg kell nézni a meglévő ellentétes érdekeltségeket és lehetőségeket, majd – jó intuitív érzékkel – ki kell választani a történelmi tapasztalat, valamint más országok tapasztalata alapján a keletkező előnyök és hátrányok olyan kombinációját, amely a kitűzött hosszú távú célt jól szolgálja. Ha a kitűzött hosszú távú cél a tőkepiacokba való fokozott integráció és tőkeforgalom mind erőteljesebb liberalizációja, akkor ennek kell alárendelni mind az árfolyam, mind pedig a tőkebefogadási politikákat szabályzó belső mechanizmusokat is. Nem lehet kétséges, hogy hosszú távon a nemzetközi tőkepiacok nyitottsága által kínált előnyök nagyobbak, mint az elzárkózás által kínált rövid távú hasznok. A globalizációból származó előnyöket megszerezni csak akkor lehet, ha e folyamatot nem megállítani, fékezni, attól nem elzárkózni próbálunk, hanem abba tartós kapcsolódást biztosító illeszkedési mechanizmusokat igyekszünk kialakítani.

Szabad tőkeáramlás és rugalmas valutaárfolyamok

*Egy egyszerű, de praktikus megközelítés:
a Fleming – Mundell – modell*

A nézetek megosztottságát mutató bevezető megfontolások után nézzünk egy analitikus keretet, amelyből a

gyakorlat számára is kihámozható néhány egyértelmű összefüggés.

Az ezredfordulón a világgazdaságban a nemzetközi tőkemozgások egyre inkább liberalizált keretek között valósulnak meg. A tőkemérleget és a folyó fizetési mérleget befolyásoló tranzakciók rendjét szabályozó nemzeti intézkedések mind szabadabb és megengedőbb feltételeket szabnak a nemzetközi tőkeáramlások számára.

A globális pénzügyi folyamatok okozta nemzeti gazdaságpolitikai problémák megértésének egyik legjobb és a valóságot a fejlett ipari államok vonatkozásában leginkább közelítő elméleti eszköze a Fleming – Mundell – a továbbiakban F-M – modell. Az amerikai-kanadai közgazdász duó nevéhez fűződő modellnek a rugalmas valutaárfolyamokat és szabad tőke mozgást feltételező változatát tekintjük. Nézzük, mit mond számunkra ez a sokat hivatkozott modell!

Induljunk ki a következő alaphelyzetből: a nemzetközi tőkeáramlást alapvetően a hazai és a belföldi reálkamatok közötti különbség mozgatja; a valuták árfolyamait pedig lényegében a piac alakítja. Egy ilyen elméleti keretben a belföldi pénzügyi hatóságok által folytatott pénzügyi politikák monetáris és fiskális eszköztára csak korlátozott hatékonysággal működhet. Ha a központi bank jóvoltából a belföldi kamatszint emelkedik, az növeli a tőke beáramlását és gátolja a kiáramlását, s egyben javítja a fizetési mérleget. Az F-M-modell elméleti konstrukciójában – de a valóságban is – egy teljesen liberalizált környezetben két fejleménnyel lehet számolni:

1. *Lebegő vagy rugalmas árfolyamokat feltételezve, a monetáris politika lépéseinek bizonytalansága – azok végső eredményét illetően – növekszik.*
2. *A pénzügyi kormányzatok ugyan korlátozottan, de mégis képesek a monetáris és fiskális szabályozás eszközeit felhasználni a belső és a külső egyensúly megteremtése érdekében anélkül, hogy egyúttal az árfolyamot is erősen és közvetlenül befolyásolni igyekeznének.*

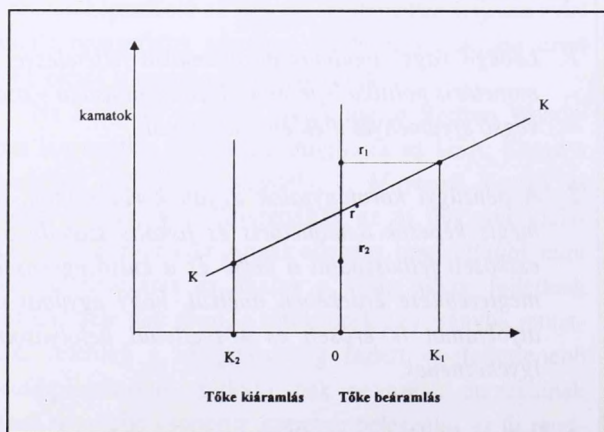
A fentiek általános megállapítások, amelyhez kapcsolódóan elméleti és gyakorlati komplikációk, kivételes helyzetek is szép számmal adódnak. Ezekkel itt most nem foglalkozunk.¹⁷

Nézzük ezek után a részleteket és az F-M-modell belső logikáját!

Kiinduló feltételezés, hogy egy olyan országot tekintünk a modellben alapesetként, amely ország kellően kicsi ahhoz, hogy saját pénzfolyamatai jelentősen ne befolyásolják más országok ár- és jövedelemviszonyait, kamatszintjeit. A modellben a belső árszínvonal adott és kötött; a pénzkínálatot a központi bank ellenőrzi, a kamatok szintjét ő állapítja meg. Továbbá, a belföldi és a külföldi kötvények egy belföldi befektető szemszögéből nem tökéletes helyettesítői egymásnak (imperfect substitutes – nem teljes mértékű helyettesítés), tehát a kamatkülönbség változása esetén a befektetőknek csak egy része megy át egyik, hazai kötvényből egy másik, külföldi kötvénybe. Ezért a magasabb reálhozamú kötvény iránti keresletnövekedés nem váltja ki a meglévő hozadéki különbség eltűnését. A központi bank nyílt piaci műveletekkel (NPM) tudja befolyásolni a kamatok szintjét. Vétellel növelheti a pénzmennyiséget és csökkentheti a kint lévő kötvényállományt, kötvény eladással pedig csökkentheti a pénzmennyiséget és növelheti a hazai kötvények hozadékát. Az F-M-modellben egy állandó kamatkülönbség állandó tőkeáramláshoz vezet. Tegyük fel, hogy a belföldi központi bank megemeli a kamatlábakat (miután az árszínvonal kötött, ezért ez mindig reálhozam emelkedést jelent). Ekkor a külföldiek kereslete a belföldi kötvények iránt megemelkedik, és amíg a különbség fent áll, a külföldiek növelik a saját portfóliójukban meglévő belföldi kötvények állományát. Ezt illusztrálja a 1. ábra.

1. ábra

Kamatlábak és tőkeáramlás az F-M-modellben



A *KK* egyenes mutatja az összefüggést a hazai és a külföldi kamatlábak szintjei és a tőkeáramlás vonatkozásában. A függőleges tengelyen a belföldi és külföldi kamatszintek, a vízszintes tengelyen a tőke be-, illetve kiáramlás mértéke a vizsgált változó.

Ha a külföldi kamatláb or^* , akkor a belföldi kamatszintek or_1 , illetve or_2 függvényében beszélhetünk OK_1 tőkebeáramlásról, OK_2 kiáramlásról. A *KK* egyenes meredeksége a hazai és a külföldi kötvények közötti helyettesíthetőség mértékétől függ. Ha a helyettesítés majdnem teljes, akkor a *KK* egyenes vízszintes-közeli. Tökéletes helyettesíthetőséget feltételezve azonban a központi bank elveszteni ellenőrzését a kamatszintek kontrollja felett. Minél nagyobb a helyettesítés foka, annál nagyobb mértékű központi banki beavatkozás szükséges a meglévő kamatdifferencia, és ezáltal a tőkebeáramlás fenntartásához. A helyettesítés mértéke a befektetők kockázatvállalási hajlamától függ.

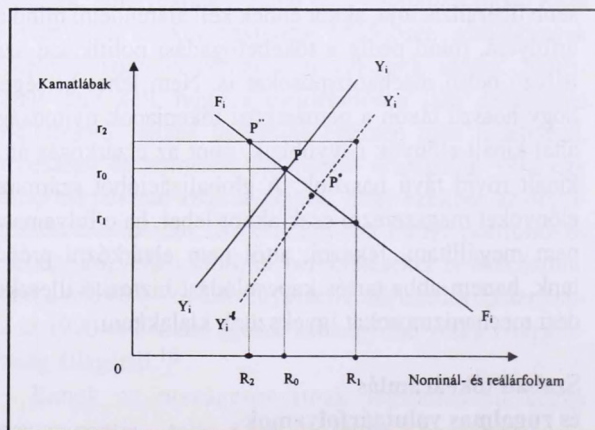
Az F-M-modellnek azt a feltételezését, miszerint a tőkeáramlás folyamatos, sok kritika érte. Mégis, rövid távú elemzés céljára és a belföldi pénzügyi szabályozás, valamint a globális szabályozás korlátjainak, illetve lehetőségeinek a megvilágítására kitűnően alkalmas!

◆ **Tőkeáramlás és árfolyam-rugalmasság**

Hogyan befolyásolják a tőkeáramlások az árfolyamokat? A rövid válasz: minél érzékenyebb a tőkeáramlás a kamatkülönbségekre, annál érzékenyebben reagálnak az árfolyamok is. A változások logikájának modellezésére tekintünk a 2. ábrát.

2. ábra

Rugalmas árfolyamok intenzív tőkeáramlás esetén (F-M-modell)



A függőleges tengelyen a kamatláb-alakulás (alakítás), a vízszintes tengelyen a hazai valutaárfolyam a változó, a nagyobb „R” leértékelődést jelöl. Az F_1 F_1 egyenes negatív meredekségű, mely azon pontok mértani helye, amelyek a külső egyensúlyt biztosítják a valutaárfolyam

és a kamatok függvényében. Az Y_i , Y_i egyenes azon pontok mértani helye, amelyek a belső pénz- és áru piacok egyensúlyát jelentik. Ez az egyenes pozitív meredekségű, mert a leértékelődés, tehát amikor az „R” nő, a keresletet a haza termékek irányába tolja el, mely eltolódást kamatemeléssel lehet kompenzálni (változatlan fiskális feltételek mellett).

Egy alacsonyabb kamatszint r_1 kétféle hatással lehet a fizetési mérlegre.

↳ Rontja a folyó fizetési mérleget (FFM), mert növeli a belső felhalmozást és az importot, rontja a tőkemérleget, mert a belföldi befektetők a külföldi kötvények felé fordulnak. Ezért az F_i , F_i egyenes meredekségét két tényező határozza meg, amelyek nem érintik az Y_i , Y_i egyenest. Ezek: az importhajlandóság határrátája és a tőkeáramlás kamatérzékenysége. Ezen két tényező bármelyikének emelkedése csökkenti az F_i , F_i meredekségét. Ha a belföldi és a külföldi kötvények tőkéletesen helyettesíthetők, akkor a F_i , F_i horizontális és a kamatkülönbség 0, azaz a belföldi és a külföldi kamatszint azonos.

↳ Rugalmas árfolyamokat feltételezve a valutapiac automatikusan egyensúlyba kerül, amely így végül is a külső egyensúlyt is szabályozza. Ezáltal pedig a belső egyensúlyt a monetáris politika kell, hogy szabályozza.

Érdeemes meggondolni, ha a valutaárfolyamok viszonylatában az F_i , F_i jóval érzékenyebb, azaz kisebb meredekségű, mint az Y_i , Y_i , akkor jóval nagyobb óvatosság indokolt a központi bank bármilyen lépésénél. Ha ugyanis nem veszi figyelembe a monetáris politika által gerjesztett árfolyamváltozásokat, ez esetben akár robbanásszerű árfolyamváltozásoknak és jövedelemingadozásoknak is kiteszi a gazdaságot.

Ennek belátására gondoljuk meg a következőket!

Legyen pl. jelentős növekedés a belföldi munkaerő inputban, amely a belső egyensúlyi jövedelmet felfelé kényszeríti. Ennek eredményeként az Y_i , Y_i egyenes eltolódik jobbra: Y_i' , Y_i' . Ezt követően az összkeresletet kamatcsökkentéssel lehet növelni. Ha a kamatcsökkenés nyomán or_0 -ból or_1 lesz, akkor az ennek nyomán kialakuló túlkereslet inflációs nyomást gerjeszt (a P' , az Y_i' , Y_i' alatt van). Ezért a monetáris politikának ezúttal

ellentétes irányba kell lépnie, azaz szűkíteni kell. Magasabb kamatláb szükségeltetik, tehát, or_1 -ből or_2 lesz, és a valuta felértékelődik (R_2 ez utóbbi valutaárfolyamnak felel meg). Az elindult inflációs nyomás folytán a központi bank újra módosítani kényszerül, és konkrét lépései a P , P' , P'' lesznek, és így tovább. A lényeg, hogy a gazdaság nem közeledik a P^* ponthoz, ahol az eredetileg elmozdult Y_i , Y_i találkozik a mozdulatlanul maradt F_i , F_i -vel, hanem ellenkezőleg, attól távolodik. Ez a rendszerben lévő immanens instabilitás mindazonáltal nem azt jelenti, hogy a rugalmas árfolyam mint olyan nem használható gyakorlati árfolyamrendszer, hanem csak azt, hogy a központi bank nem követhet kizárólag csak belföldi egyensúlyi célokat. Mindenképpen tekintettel kell tehát lennie a valutaárfolyamokra is. Ellenkező esetben ugyanis éppen a megbolydult valutaárfolyam okozhat súlyos belföldi egyensúlytalanságokat. Ez a valutaárfolyam felett őrködő, de eredendően még sem beavatkozó, központi banki politika az F-M-modell talán legfontosabb mondanivalója.

Jogosnak tetszik a felvetődő kérdés, miért nem lehet kizárólag fiskális eszközöket használni a belső egyensúly fenntartására? Anélkül, hogy az ehhez kapcsolódó részleteket és bonyodalmakat itt áttekintenénk, elmondható, hogy intenzív nemzetközi tőkeáramlás és rugalmas árfolyamok esetén, a fiskális politika mint hatékony szabályozó eszköz mindinkább elveszíti átütő erejét.¹⁸

Általános érvényű konklúzióként lehet rögzíteni az F-M-modell logikáját: rugalmas valutaárfolyamokat feltételezve, a tőkemobilitás intenzitásának függvényében nő a monetáris politika jelentősége, és csökken a fiskális eszközök hatékonysága. Teljes vagy tőkéletes tőkemobilitást feltételezve a fiskális beavatkozás ereje teljesen eltűnik. A nemzetközi pénzügyi rendszer résztvevői, a nemzeti államok, a fiskális eszköztárban és általában a költségvetési mechanizmusokban meglévő gazdaságpolitikai játéktér létét látják veszélyeztetve, mert ez a jövőben egyre inkább nemzeti szuverenitásuk feladását jelentheti.

◆ *Globális pénzügyi koordináció: a lehetetlen „szent-háromság”*

Az F-M-modellben is megjelenő egyensúlyi logika eléggé könyörtelen:

a globális pénzpiacokhoz harmonikusan illeszkedni kívánó gazdaságpolitikának, illetve a pénzügypolitika nemzeti felelőseinek három olyan célra kell egyszerre

figyelniük, amelyek szimultán kezelése kifejezetten nehéz, sőt talán lehetetlen. E három cél a következő.

- ▷ Minden nemzeti kormányzat *szuverén nemzeti pénzügyi politikát* kíván;
- ▷ Minden nemzeti kormány szabályozott és még időben lefojtható, illetve vészhelyzetben, általa kellő eréllyel stabilizálható pénzügyi piacokat szeretne;
- ▷ Minden nemzeti kormányzat szeretné kihasználni a nemzetközi *tőkepiacok integrációja* által kínált forrásszerzési, kihelyezési, illetve az ezekkel kapcsolatos profitlehetőségeket.

E három pénzügypolitikai cél egyenlő súllyal való érvényre juttatása azonban nem lehetséges. Ezért ezt a dilemmát az ún. „lehetetlen szentháromság”-nak nevezték el a szakirodalomban.¹⁹ Jóllehet az elmúlt három évtizedben a nemzetközi tőke- és pénzpiacok rendkívül gyors mértékben növekedtek, e piacok regulációja lényegében mégis nemzeti keretek között maradt. A meglévő nemzetközi pénzügyi intézmények, az IMF, a Nemzetközi Valutaalap és a Világ-bank sem kellő pénzügyi erővel, sem jogi és intézményi keretek tekintetében nem rendelkezik kellő befolyással hatékony globális szabályozás megvalósítására.²⁰

Tekintsük azt a problémát, hogy a lehetetlen „szentháromság”-ból bármely két cél kiemelése és egyértelmű szolgálata csak a harmadik cél rovására teljesülhet!

- Például, ha egy kormány a nemzeti pénz- és tőkepiacokat kellően, de saját érdekei és főleg biztonsága szerint kívánja szabályozni, ugyanakkor a nemzeti szuverenitását is meg akarja tartani, annak nyilván a nemzetközi tőkepiacokra való fokozottabb vagy éppen megfelelő integráltság látja a kárát, és az ezért fizetendő ár a globális pénzpiacokból húzható előnyökről való lemondás.
- Vagy, ha egy nemzeti pénzpiacáért felelős kormányzati döntés a monetáris politika szuverenitását és a fokozott nemzetközi tőkepiaci integráció céljait próbálja szolgálni, akkor – tetszik/nem tetszik – fel kell adni a belső piac esetleg szigorú vagy éppen laza, de mindenképpen nemzetileg sajátos, regulációs szabályozóit, elvárásait, mert a nemzetközi tőkeáramlás felszabadítása éppen ezt igényli.
- Végül, ha egy nemzeti pénzügypolitikai döntés mint kitüntetett célokat a regulációt és a nemzetközi integrációt választja a támogatott három cél közül, akkor értelemszerűen fel kell adni a szuverenitást, és ezzel

javarésben el kell fogadni a nemzetközi pénzpiac szabályozási elveit és szabályait.

Az egymást kölcsönösen korlátozó, esetenként kizáró célok követése a jelen világgazdasági helyzetben meglehetősen utópisztikussá tesz bármilyen gyökeresen új nemzetközi pénzügyi rendszert megformáló elképzelést. Jelen helyzetben ugyanis leginkább arra van lehetőség, hogy az egyes kiválasztott cél-párosok, ún. szuverenitás – reguláció; integráció – reguláció; szuverenitás – integráció, illetve a feláldozott (kimaradt) cél közötti feszültséget esetleg csökkenteni, illetve a működés árát, a nem teljes illeszkedés költségeit némileg enyhíteni lehessen. Minden szempontból jó választás tehát nincsen, csak egyensúlyozni lehet a célok között – ezt mondja az F-M-modell is.

▷ Szabályozott lebegtetés – a magyarországi csúszó leértékelés

Magyarországon csúszó leértékelés működött 1995-óta. Ezt az árfolyam-mechanizmust lényegében sikeresnek lehet tekinteni, amennyiben az előre bejelentett leértékelési ütemet jól jelölték meg, és mert a hozzá rendelt $\pm 2,5\%$ -os lebegtetési sáv szintén jó méretezésnek tekinthető. A lebegtetési sáv jelentése, hogy a piac szabad értéktételére van bízva, hogy a sávon belül a valuta árfolyama hogyan alakul. Ha a piaci mozgások alapján a valuta a sávból igyekszik kilépni, akkor a központi bank (MNB) beavatkozik a valuta, illetve a sáv tartása védelmében. Ez az árfolyam-mechanizmus nagyon jól működött egészen 1998. őszéig. Ekkor azonban a nemzetközi tőzsdék, és különösen a kelet-európai tőkepiacok megrendülése nyomán a Budapesti Tőzsde is pánikszzerűen eladási hullámmal válaszolt. Az eladási hullámot lényegében a külföldi befektetési alapok eladási reakciója váltotta ki, amelyeknek a forinttól való menekülése e tipikus csorda-reakcióra emlékeztetett, és amelynek így fundamentális tényezőkre való visszavezetése nem igen volt indokolt (hacsak az orosz tőkepiacok összeomlását nem tekintjük ilyennek). A kérdéses – 1998. őszi – kritikus időszakban a magyar valuta is hamar a lebegtetési sáv gyenge, azaz a felső szélére sodródott és erős központi banki beavatkozást igényelt. A Magyar Nemzeti Bank beavatkozása gyors volt és erőteljes, de igen költséges; kb. 2,5 milliárd dollárt kellett bevetni forint vásárlás céljára, a magyar valuta védelmére, a deviza tartalékok terhére. A beavatkozás ára tehát, a magyar gazdaság 1999. évre tehető teljes fizetési mérleg hiányával egyenértékű. Ez pedig rámutat a csúszó

leértékelés minden sikere és pozitívuma ellenére a kiszolgáltatottság, illetve az árfolyamrendszer sérülékenysé-
gére is, pontosabban a kis piac kiszolgáltatottságára. A
csúszó leértékelés előnyei azonban a megfizetett magas
ár ellenére mégis – úgy tűnik – felülmúlják a hátrányait,
ezért amellet lehet érvelni, hogy e rendszer az
elkövetkező években is fennmaradjon. A legfontosabb –
az árfolyamrendszer megtartása melletti – érvek konkrétan a következők:

– Az árfolyam-mechanizmus legfontosabb célja a
belföldi és a külföldi árszínvonalak közötti különbség
áthidalása (közvetítése). Miután az inflációs különbség
Magyarország és a külföld között továbbra is jelentős, az
áthidalás csak kontrolált és fokozatos módon indokolt.

– A csúszó-leértékeléses árfolyam-mechanizmus a
vállalati szektor számára is kiszámíthatóbbá teszi a jövő-
beli devizális tranzakciók várható költségét, így ezt ezen
szektor is kedvezően fogadja.

– E mechanizmus kellő – bár mint láttuk nem tel-
jesen vízhatlan – védelmet nyújt a külső gazdasági
környezet felől érkező hullámverésekkel szemben.

– Mérsékeli és ellenőrizhetővé teszi a vállalati
szektor devizában felmerülő esetleges eladósodását,
amely a belső monetáris likviditást így nem tudja felborí-
tani. 1998. őszén a dél-kelet ázsiai országokban jól lát-
szott, hogy a vállalatok külső eladósodása jelentős
mértékben hozzájárult a pénzügyi bonyodalmak, és
általában a válság tartósságának és súlyosbodásának
körülményéhez.

A magyar gazdaság esetében várható, hogy a hazai
infláció 5% alá esése esetén a csúszó leértékelés mecha-
nizmusát felváltja majd a forintnak az Eurohoz való
kizárólagos kötése. Ekkor, a forintot Euroban jegyezve,
lényegében az európai pénzpiacokon kialakult piaci
értékítéletet közvetítené az árfolyam. Ekkor válik majd
teljesen lehetségessé az is, hogy a lebegő árfolyamrend-
szerben a monetáris politika válhasson ténylegesen a
keresletszabályozás legfontosabb eszközévé (az FM-
modell és Kenen, 1989. alapján). Jelenleg a fiskális és a
monetáris lépések nehézkes koordinálására van szükség,
amelynek eredményei lényegében jók, de bizonyos tekin-
tetben vegyesek. Az inflációs trend iránya továbbra is
kedvező, bár többször is megtört. A tőkeforgalom előtt
jelen pillanatban még meglévő sorompók végleges
felemelése tehát csak az Eurohoz kapcsolt szabad forint-
lebegtetés után következhet be. A nyugati vélemények a
magyar árfolyam-mechanizmus kritikájaként csak ezt a
hátrányát szokták emlegetni, elismerve ugyanakkor, hogy
a tőkeforgalmi tételek teljes felszabadítása nagy koc-

kázattal bír. Az esetleges, jövőbeli szabad lebegtetés
irányába történő jelentős előrelépés már az is, hogy 2000-
tól a magyar valuta árfolyamának meghatározásában az
Euro mint benchmark kizárólagossá válik, és ettől is
remélhető az árfolyam-stabilitás növekedése. Bár a sta-
bilitásnak ez nem kizárólagos biztosítéka, hiszen végül is
az árfolyam-alakulás a gazdaság teljesítményétől függ
elsődlegesen. Ami Magyarországot illeti tehát, felte-
hetően igaz lesz Paul Volckernek az a jóslata, mely
szerint a kisméretű, feltörekvő piacok számára a globális
pénzügyekben kialakítandó, leginkább járható alkal-
mazkodási út az lesz, hogy egy erős, regionális valutához
kötik a saját hazai pénznemüket. A FED volt elnökének
azon javaslata, miszerint a kis országok valutájának sta-
bilitását a saját pénzpiacaikon is a minél nagyobb külföldi
részesséddel és tulajdonlással egybekötött külföldi
részvétel biztosíthatja, már nem biztos, hogy egyértelmű
jóváhagyásra talál. E tekintetben a nemzeti érzések és a
bankszektor feletti külföldi ellenőrzés számos, előre nem
látható problémát vet fel, bár kétségtelen, hogy az erős
külföldi jelenlét és a kockázatvállalás a hazai valuta irán-
ti bizalmat növelő tényező.

Bár a nemzetközi tőkeáramlás jól és egyértelműen
mérhető hozadékai tisztán nem láthatók a nemzetközi
tőkeforgalom igen gyors növekedése és a nagy globális
tőkebefogadási étvágy azt sugallják, hogy hosszú távon
több az előnye, mint a hátránya.

Irodalomjegyzék

- Alston R. M.–Kearl, J. R.–Vaughan, M. B.*: Is there a Consensus among Economists in the 1990s. *AER* (May 1992) (pp. 209–210)
- Baghwati, J. N.*: Quid pro Quo Foreign Investment. *The American Economic Review, Papers and Proceedings*, May, 1992. pp. 186–190.
- Dornbusch, R.–Fischer, S.*: *Inflation Stabilization*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1988
- Eichengreen, B.*: *Toward a New International Financial Architecture: A Practical Post-Asia Agenda*. Institute for International Economics, Washington DC. January, 1999
- Erdős, T.*: *Infláció*. Budapest, Akadémia, 1998
- Fleming, J. M.*: *Domestic Financial Policies Under Fixed and Flexible Exchange Rates*. in: *Essays in International Economics* Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1971
- Frankel, J. A.*: *Measuring International Capital Mobility a Review*. *AER. Paper and Proceeding* (May 1992) (pp. 197–202)
- Gray, H. P.*: *Global Economic Involvement, a Synthesis of Modern International Economics*. Copenhagen Business School Press, 1999

Kindleberger, Ch. P.: *Centralization versus Pluralism*, Copenhagen Business School Press, 1996

Krugman, P.: *Target Zones and Exchange-Rate Dynamics*. *Quarterly Journal of Economics*, 106. 1987. pp. 669-682.

Magas, I.: *Gazdasági stabilizáció és növekedés dilemmája egy eladósodott, nyitott gazdaságban*, *Külgazdaság*, 1996. Március, 21–34. old.

Magas, I.: *Nem a tőzsdékben van a hiba*. *Világgazdaság*, 1998. október 1.

Magas, I.: *Stabilisation Policy in Hungary, Policy options with an external debt constraint*. Amsterdam, FIDUCE, *Journal of Finance*, July, 1995. pp. 26–34.

Mundell, R. A.: *Capital Mobility Under Fixed and Flexible Exchange Rates* reprinted in: Mundell, R. A. *International Economics*, New York, Macmillan, 1968

Kenen, P. B.: *The International Economy*. Second Edition 1989. Prentice Hall Inc. New Jersey

Polányi, K.: *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet*. Gondolat Budapest, 1976

Rodrik, D.: *The New Global Economy and Developing Countries: Making Openness Work*. Johns Hopkins University Press, 1999

Sachs, J. D. (ed.): *Developing Country Debt and Economic Performance: Country Studies, Argentina, Bolivia, Mexico, NBER*. 1990

Soros, G.: *A pénz alkímiája*. Budapest, Európa, 1996

Soros, G.: *The Crisis of Global Capitalism (Open society endangered)*. Little, Brown and Company 1998

Szentes, T.: *A világgazdaságtan elméleti és módszertani alapjai*. BKE Aula, 1995

Lábjegyzetek

- 1 Eichengreen, B. (1999)
- 2 OECD (1998)
- 3 Ezt a nyilatkozatát lásd, *The Economist*, (January 30th 1998)
- 4 Például az IOSCO, az értékpapír szabályozók nemzetközi szövetsége megegyezésre jutott egy sor szabályban a nemzetközi értékpapír-kereskedelmet illetően. Az IASC, a nemzetközi számviteli szabványok bizottsága is kidolgozott egy globális számviteli szabályrendszert.
- 5 Soros (1996, 1998)
- 6 Krugman (1987), Baghwati (1992)
- 7 Rodrik, D. (1999). A témában lásd még Gray (1999)
- 8 A vezető amerikai kutatóintézetek által végzett részletes felmérésekről, lásd: Alston et al. (1992), a mérési problémákról, lásd: Frankel (1992)

9 Számos nemzetközi szabályozás létezik már – például a Bazeli Tőkeegyelelési Egyezmény vagy az IOSCO által kiadott – az értékpapír szabályozás irányelvei, valamint számos szabályozás van keletkezében. Az OECD a vállalatirányítás/vezetés nemzetközi irányelveit tervezi meg, míg az IBA (International Bar Association) a csőd eljárás szabályait igyekszik kodifikálni.

10 Az ún. G-10, továbbá a G-22, mely utóbbi a feltörekvő piacok képviselőit is magában foglalja. A G-22 csoportot is kibővítették további négy kis országgal, éppen az amerikai elnök, Bill Clinton javaslatára még 1998-ban. De látni kell, hogy ennyi résztvevővel nehéz konkrét döntésekre jutni, sőt akár csak a leglényegesebb új rendszerépítő elvekben is megegyezni. A kulcsszereplőket mindenképp a G-10-es országcsoport pénzügyi vezetői jelentik. Ehhez csatlakozik az ún. Basel Bankár Bizottság (Basel Committee of Bankers): e konzultatív testület tagjai a központi banki vezetők, valamint a nagyobb országok bankfelügyeleteinek elsőszámú vezetői.

Létezik a G-7, a hét legfejlettebb OECD ország és az ún. G-10. A G-10 csoport a hét vezető ipari országot, úgymint az USA-t, Japánt, Németországot, Olaszországot, Franciaországot, Belgiumot, az Egyesült Királyságot, Kanadát, Svájcot és Svédországot foglalja magában.

A G-22 csoport egy nagyobb tömörülés, amelyhez a feltörekvő országok néhány „kiválasztottja” is tartozik, úgymint Argentína, Kína, Brazília, Hong-Kong, India, Indonézia, Dél-Korea, Malajzia, Mexikó, Lengyelország, Oroszország és Dél-Afrika

11 Paul Krugman (1987), Jagdish Baghwati (1992)

12 Erről részletesen lásd: Rodrik, D. (1999)

13 Unctad Trade and Development Report (1998), Polányi

(1976)

14 Erről részletesen lásd: Kindleberger (1996)

15 P. Krugman (1987)

16 A teljes „feltörekvő” országcsoport a következő országokat tartalmazza: Kína, Hong-Kong, India, Indonézia, Malajzia, Fülöp-szigetek, Szingapúr, Dél-Korea, Tajvan, Thaiföld, Argentína, Brazília, Chile, Kolumbia, Mexikó, Venezuela, Egyiptom, Görögország, Izrael, Dél-Afrika, Törökország, Csehország, Magyarország, Lengyelország és Oroszország.

17 Az általános feltevésektől eltérő speciális helyzetek részletes és körültekintő tárgyalását adja Kenen (1989) és Erdős (1998). Az eredeti elméleti konstrukciót két, a szerzők által külön írt dolgozatban találjuk meg. Fleming (1971) és Mundell (1968). A magyar gazdaságra vonatkozó konkrét elemzésre lásd Magas (1995, 1966) és Erdős (1998).

18 Részletesen lásd P. B. Kenen (1989, pp. 313-328.)

BENEDEK Tamás

A GAZDASÁG LIBERALIZÁCIÓJÁNAK EGYES MAGYARORSZÁGI TAPASZTALATAI*

A tanulmány fő célja, hogy felhívja a figyelmet azokra a problémákra, veszélyekre, amelyekkel a rendszerváltó országoknak a növekedés beindítása, a nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódás intenzifikálása és a liberalizációs folyamatok végrehajtása során szembe kell nézniük.

Ismeretes, hogy a közép-kelet-európai országok az elmúlt fél évszázad során autarch jellegű gazdaságpolitikát folytattak. Ugyancsak tény, hogy a KGST soha nem válhatott többközpontú, multilaterális gazdasági integrációvá, azt mindenkor az egyközpontúság (Moszkva) és a bilaterális kapcsolatokra való törekvés jellemezte. Ez a gazdaságtörténeti folyamat párosult a „tömb” politikai elkülönülésével, és így az elszakadás és leszakadás, valamint ennek tartós adminisztratív fenntartása olyan alapvető emberi jogok érvényesülését gátolja, mint a szabad helyváltoztatás, szabad vállalkozás, hogy csak a leglényesebbeket említsük. A rendszerváltás ténye szinte egyik pillanatról a másikra feloldott bizonyos korlátokat, és lehetőségeket nyitott a szabadságjogok érvényesítésére.

Magyarország esetét elemezve arra kívánunk rávilágítani, hogy a rendszerváltás és az annak gazdasági lényegét jelentő külső-belső liberalizáció mindenkor legfontosabb jellemzője a megfelelő törvények megteremtése, és a gazdaságra vonatkozó jogszabályok

maradékalan érvényre juttatása. Gondolatmenetünk lényege, hogy az állami, illetőleg a központi (egypárti!) utasításokon alapuló gazdasági rendszert nem valamiféle maximális szabadságon és spontaneitáson alapuló anarchiának, hanem megújult állami szerepvállalásra épülő, demokratikus törvényalkotási és jogrendnek kell felváltania. Ahogyan József Attila ezt megfogalmazta: „Jöjj el szabadság, te szülj nekem rendet!”

A liberális és neoliberális gazdaságpolitikáktól a globalizációig**

Akár a szó klasszikus értelmében vett angol liberális gazdaságpolitikát, akár az ezzel olykor szembe kerülő német eredetű gazdasági megfontolásokat, akár pedig az USA-ból kiinduló monetáris gazdaságpolitikát vizsgáljuk, a globális világ gazdaság mindhárom megfontolás lényegét tartalmazza, melynek létrejöttéhez a következő feltételeknek kellett eleget tenni:

1. A jogi rendezettség biztosítása: el kellett érni, hogy a viláfgazdaság – és abban különösen a külföldiek helyzete – egységes jogi normákon alapuljon.

** A bevezető gondolatok Csikós Nagy Béla és Kádár Béla munkáit idézik.

* A tanulmány az U.S. Agency for International Development égisze alatt létrehozott „Democracy Network project keretében készült a Freedom House és az Ipargazdaság Kutató és Tanácsadó Kft. támogatásával. Az eredeti teljes tanulmány címe: A piacgazdaság kiépítésének egyes tapasztalatai Magyarországon a gazdaság liberalizálódása, az infrastruktúra fejlesztése és a pénzügyi stabilizáció terén.

2. Szerves kapcsolat létrehozása a nemzeti fizetési eszközök között: ezt a XIX. század második felében kiépült aranyvaluta-mechanizmus biztosította.
3. Bankrendszer, bankműveletekre támaszkodó nemzetközi üzleti kapcsolatok kiépítése.
4. Az áruk tömegméretű távolsági szállításának lehetősége, tengeren és szárazföldön egyaránt.
5. A földbirtok mobilitásának biztosítása jogi úton.

Csak ezek alapján jöhetett létre az a nemzetek felett álló intézményi rend, amely a kötelező magatartási normák útján kikényszeríthette a hozzájuk való alkalmazkodást. Továbbá ezek következményeként vált a világgazdaságban a valutáris kooperáció és a szabad kereskedelem a nemzetközi gazdasági kapcsolatok két fő alapulvává.

A második világháború utáni fél évszázad liberalizációs folyamatainak következtében a világ összevont GDP-jének 2/3-át adó fejlett ipari országokban a világkereskedelem 4/5-ét kitevő ipari termékek átlagos vám-színvona az 1/10-ére esett. Az elmúlt két évszázadban a világ össz-kivitelének a GDP-hez viszonyított aránya 1%-ról 17%-ra nőtt. Világátlagban az árukivitel termeléshez viszonyított aránya meghaladja a 40%-ot.

Megállapítható, hogy a liberális és neoliberais gazdaságpolitika talaján létrejött és kifejlődött világgazdaság egyre több működési problémával küzd. Ez – különösen az utóbbi években, az ázsiai, orosz, latin-amerikai regionális világjelenségek tükrében – komoly ellentmondásokat hoz a felszínre. Ezen ellentmondások közül az egyik legalapvetőbb abból fakad, hogy ma már az egyes nemzetállamok nem tarthatnak fenn olyan kiterjedt és költséges jóléti rendszereket, melyek terhet a globális világgazdaságba belépő új versenytársaknak ab ovo nem kell viselniük.

A globalizáció és a jóléti állam összeférhetlensége a

- jóléti állam *intézményrendszerének fokozatos felszámolásában, átalakításában, s ebből adódóan*
- a nemzetállamokon belüli, készségi, szektorális, szakmaszerkezeti, korosztályi *jövedelemkülönbségek* gyorsuló ütemű növekedésében jutott kifejezésre.

Az egy főre jutó GDP nagyságrendjében ma már több fejlett európai országban az egyes régiók között négyeszes különbségek alakultak ki. Fejlődéstörténeti megközelítésben érzékelhető és érthető is, hogy a gazdasági szabadság kiteljesedése, a cselekvés korlátjainak eltávolítása, az államtól megszabadított társadalom,

illetve egyén maximális cselekvőképessége mindig is az adott kor legerősebb, legfejlettebb országainak, szereplőinek érdekeit szolgálta.

Az sem meglepő viszont, hogy a történelmileg kialakított érdekviszonyok függvényében a kevésbé versenyképes, kisebb alkuerejű országok erős állammal kívántak erős társadalmat és érdekvédelmi struktúrákat kialakítani. A legutóbbi évek tapasztalatai azt jelzik, hogy *a történelmileg megkésett fejlődés esetén fellépő erőteljesebb állami szerepvállalás csak a nemzetközi folyamatoktól való elszigetelődés mellett gátolta a felzárkózást*. Tartós stratégiai elszigetelődés egy esetben sem segítette elő a történelmi elmaradottság felszámolását.

A világgazdaságba történő bekapcsolódás lehetőségei a volt szocialista országok számára

A bevezetőben leírt problémákon túlmenően, a kialakult nemzetközi erőviszonyok, az utóbbi években túlsúlyossá vált globális tömegtájékoztató, a növekvő jelentőségű virtuális világ a reálfolyamatokban elkerülhetetlenül felerősíti a gazdasági racionalizásoktól független politikai-pszichikai tényezők súlyát. Ez a helyzet a nemzetközi kapcsolatokban eleve megnöveli a kisméretű és kevésbé fejlett, gyengébb alkuerejű, a nemzetközi pénzügyi tevékenységbe kevésbé beágyazott országok hátrányait. Ebből adódóan ösztönzi a súly-képzést, a regionális egyensúlyok kialakítását, az unilaterális globalizációval szembeni koalícióképzést.

A globális kihívás közös az emberiség számára. A kihívásra adott nemzeti, sőt regionális válaszok azonban érzékelhetően és esetenként radikálisan eltérőek. A fejlődés közös céljához vezető utak a globális világban is sokfélék. A globalizáció jótékony és ártalmas hatásai különböző fűrtökben, összetételben jelennek meg az egyes országokban. Ebből adódóan kiaknázásuk és kivédésük is eltérő cselekvési *programokat* indokol. Ha a világban:

- fokozatosan eltűnnek a tényezőáramlás korlátjai,
- szabadon áramlik az árú, a tőke, az információ és a munkaerő,
- ha ebből adódóan kiéleződik a verseny,
- ha jelentős a világgazdasági bizonytalanság és a kockázat mértéke,

akkor az egyes országok, régiók, vállalatok, lakosságcsoportok és egyének létfeltételeit a *viszonylagos versenyképesség* alakítja.

Mindezekből következik, hogy a működés és fennmaradás alapvető lényegi pontja a viszonylagos versenyképesség javítása. Versenyképesség-javítást követel az

- exportorientált gazdasági növekedés,
- a partneri vonzerő növelése,
- a modernizáció felgyorsításához szükséges külső erőforrás megszerzése,
- a szuverenitásvédelem,
- a nemzeti gyarapodás,
- valamint a szociális gondok enyhítéséhez,
- és családépítéshez szükséges erőforrások mozgósíthatósága.

Mindaddig, amíg nagyobb irányítási harmónia a világban nem valósul meg, a mindenkori állam és az államhatalmat gyakorló szervezetek súlyosabb nemzetgazdasági veszteségek nélkül nem zárkozhatnak el a *korzerű állami szerep vállalásától*. Ezt a szerepet a társadalmi szintű versenyképességet, készségeket fejlesztő, távlati célokot megfogalmazó, érdekeket harmonizáló, edző-ösztönző államnak kell gyakorolnia. Az új helyzet nemcsak új szerepfelfogást, célrendszert, eszköztárat, mechanizmusokat igényel. Feladata, hogy az irányítási-igazgatási folyamatot, a szolgáltató állam tevékenységének hatásfokát, versenyképességét növelje és a mindazt megjelenítő köztisztviselői karát, valamint a jogérvényesítésre képes bírói, ügyészi szervezetét is fejlessze.

A külső és belső liberalizáció folyamata Magyarországon

A XX. század utolsó évtizedében Magyarországon is rendkívül mélyreható változásokat kellett megvalósítani. Újra kellett gondolni azokat a törvényeket és jogszabályokat, amelyek a korábbi évek során a gazdaság állami irányításán és állami tulajdonlásán alapuló feltételek között háttérbe szorultak.

A *törvényalkotás, valamint a jogszabály-módosítások* sorozatában gondoskodni kellett a magyar *munkajog* megújításáról, a *társasági jog* létrehozásáról, a *gazdasági társaságokra vonatkozó jogszabályok* teljes körű átgondolásáról, a *teljes adórendszer jogszabályokban* történő rögzítéséről, a *bankrendszer* és a *pénzügyi rendszer* jogszabályi oldalának megteremtéséről. Meg kellett alkotni a *devizatörvényt*, át kellett alakítani a *vámrendszert*, végül és nem utolsó sorban pedig biztosítani kellett és kell azt

is, hogy az átalakuló jogszabályok, törvények, valamint a megszülető új *törvények érvényesítése*, tehát a jog- és igazságszolgáltatás intézményrendszere a létrehozott új jogszabályokkal összhangban működhessen. Ezzel csak azokra az alapvető feladatokra utaltunk, amelyek biztosítékául szolgálhattak annak a külső és belső liberalizálásnak, amely az országban meg kellett, hogy valósuljon.

Ugyanúgy, ahogy a többi átalakuló országban, Magyarországon sem érvényesültek azok az alapvető emberi jogok, amelyek a belföldön és még inkább a nemzetközi gazdasági életben történő szereplést bárki számára lehetővé tették volna. Szinte első lépésként – még 80-as évek végén – meg kellett alkotni és törvényben rögzíteni pl. a külkereskedéshez való jogot, a társas vállalkozáshoz való jogot. Természetesen ezeknek a jogoknak a megteremtése olykor igen gyorsan, más esetekben azonban csak lassabban, fokozatos átmeneteken keresztül volt megvalósítható. Bizonyos esetekben ugyanis már a részleges változtatás is rendkívüli zavarokat, megrázkódtatásokat okozhat. Pl.: a konvertibilis valuta megteremtése e jogok gyakorlásának egyik alapvető feltétele lehet. Ugyanakkor a konvertibilis valuta megteremtése olyan feladat, amely esetleg évek hosszú sorának folyamataként valósítható meg. Így tehát a *változások, jogszabály-módosítások, amelyek Magyarországon az elmúlt években végbementek, állandóan magukon hordozták a permanens korrekció, a módosítás igényét*.

A rendszerváltás előtt éles különbséget kellett tennünk a gazdaság külső és belső kapcsolatai között. A korábban említett bezártság, valamint a konvertibilis valuta és ennek következtében az ún. „kemény cikkek” szinte állandó szűkössége, politikai megfontolások nélkül is merev határokat húzott a belföldi és külföldi piacokra eljutók között. Nem véletlen tehát, hogy a liberalizáció megindításakor előfordult olyan megkülönböztetés, hogy az a belső vagy a külső kapcsolatok kiépítésének szabadságát hivatott megteremteni. A liberalizációt célzó törvények és intézkedések meghozatalát követően azonban rövid idő után szembesültünk azzal a ténnyel, hogy mind az alapvető emberi jogok, mind a vállalkozások esetében az átjárható határokkal rendelkező gazdaságok számára *már csak olyan liberalizáció létezik, amely már nem tesz különbséget külső és belső kapcsolatok között*.

Úgy tűnik, mintha a devizatörvény, a külkereskedelmi törvény vagy a vámtörvény a külső liberalizációt teremtené meg. A valóságban azonban kihat a gazdaság

teljes egészére, és szinte ugyanúgy megváltoztatja az exportőr vagy importőr külkereskedelmi vállalat életét, mint a „legutolsó falú” cipész szövetkezetének jövőbeni lehetőségeit.

A következőkben rövid áttekintést nyújtunk arról, hogy az 1989–1999 közötti átmeneti korszak végére az általunk legfontosabbnak ítélt kérdésekben meddig sikerült eljutni, mit sikerült megvalósítani és mindezek eredményeként milyen gazdasági, gazdálkodási környezettel szembesült a hazai vállalkozó, s ezen keresztül vagy emellett minden olyan külföldi vállalkozó, aki Magyarországon kíván üzleti tevékenységet folytatni. Az áttekintés során röviden utaltunk arra, hogy a megtett intézkedések hogyan és mennyiben segítették elő a gazdaság növekedését, fejlődését.

A társasági törvény

A *társasági jog* a gazdálkodás jogszabályrendszerének legfontosabb része, melyet az 1989. évi VI. számú törvény alkotott meg, de még az 1997-es CXLIV. számú törvény is módosított. E törvény tartalma, az abban meghatározott társasági formák már megfelelnek az Európában szokásos jogi kereteknek.

A törvénynek és ezen keresztül annak a liberalizációs folyamatnak, amely Magyarországon az elmúlt tíz évben végbement, az alábbi általános szabályokat kellett megteremtenie. A társaságok az Alapító Okirat és szerződés létrehozásával, Cégbírósi bejegyzéssel, és a bejegyzés napjával jönnek létre. Erről a bejegyzésről is külön törvény rendelkezik. Hasonlóképpen a gazdasági társaságok működését a számviteli törvény is meghatározza. Ez határoz például arról is, hogy az adott társaságnak önálló könyvvizsgálót kell-e választania vagy sem. A társaságok felett a törvényességi felügyeletet mindenkor az illetékes Cégbírósi látja el. A törvény biztosítja a társaságok alakítását ugyanúgy, mint a társaságok átalakulását, egyesülését, összeolvadását, szétválását vagy megszűnését. Ilyenkor a törvény a jogutódlásról is rendelkezik. A társasági törvény létrehozása, és az elmúlt évek során történő módosítása, csiszolása alapvető lehetőséget teremtett arra, hogy a gazdálkodáshoz való alapvető emberi jog megfelelő törvényes keretek között érvényesülhessen Magyarországon.

A társasági törvény jótékony gazdaságélénkítő hatása szinte azonnal érzékelhetővé vált. Ez mindenekelőtt a *piaci szereplők* számának gyors növekedésében fejező-

dött ki. A törvény későbbi módosítása már pontosan azt a célt szolgálta, hogy a piaci szereplők struktúrája „letisztuljon”. Elsősorban az alapításhoz szükséges jegyzett tőke mintegy háromszorosra történő emelése szolgálta azt a célt, hogy a spekulációs célból vagy kényszerből alapított vállalkozások kikerüljenek a piaci szereplők köréből.

A 90-es évek eleji magas munkanélküliséget a csődbement nagy állami vállalatoknál történő elbocsátások okozták. Az így utcára került embereknek valamilyen támogatással kívánt az állam lehetőséget adni az önálló vállalkozás beindítására (pl. Egzisztencia-hitel). A vállalkozások számában mutatkozó nagy kilengésű ingadozások már az első években felhívták a figyelmet arra, hogy az évente bejegyzett új vállalkozásoknak csak mintegy 15–20%-a életképes. A százezres nagyságrendben mozgó társas vállalkozások produkálják a gazdasági kibocsátás 95%-át. Ennek ellenére, elsősorban foglalkoztatási szempontból és az egyének, családok boldogulása érdekében volt és van szükség az egyéni vállalkozások támogatására.

A társasági törvény és annak két éve végrehajtott módosítása nemcsak a piaci szereplők struktúrájának letisztítását, hanem a tulajdonosi jogok egyre ésszerűbb és növekedésorientált fejlesztését is szolgálja. A vállalkozások megalakulását követően a tulajdonos-menedzser még rendkívül gyakori megoldás volt, sőt egyes nagyvállalatok esetében is megszokottá vált, hogy a tulajdonosok szigorú ellenőrzéssel, sőt közvetlen beavatkozásokkal irányították az adott céget. A későbbiekben, miután a társasági törvény már egyértelműen garanciát teremtett a tulajdonosi jogok érvényesítésére, egyre jobb és ésszerűbb „munkakapcsolat” alakult ki a menedzser és a tulajdonosok között.

A gazdaság egészséges növekedésének alapfeltétele, hogy annak mikroegységei hatékonyan és nemzetközi viszonylatban is versenyképesen működjenek. Ahhoz, hogy a vállalkozásoknak egyre nagyobb hányada feleljen meg e feltételeknek, olyan társasági törvényre volt/van szükség, amely lehetőséget teremt arra a viszonylag „fájdalommentes kiválasztódásra”, amelynek eredményeként a cégek egy része ugyan eltűnik de a megmaradók annál intenzívebben növekednek.

Az adótörvények

Hasonlóképpen rendkívüli fontosságú a liberalizáció során a megfelelő *adórendszer* létrehozása és az adótör-

vények megalkotása. Bár 1987 óta volt Magyarországon személyi jövedelemadó törvény, az csak az 1995. évi módosítással felelt meg a gazdaság egyéb feltételrendszereinek. Ezt az is jelzi, hogy korábban minden évben módosítani kellett a személyi jövedelemadóra vonatkozó törvényt. A személyi jövedelemadó törvény lényege, hogy a magánszemélyeknek valamennyi jövedelmét adó terheli. Az utóbbi időben történő módosítások már az adó lényegét, így magát a törvényt nem is érintik, csak – az infláció, a gazdasági folyamatok és a gazdaság fejlődése, valamint az állam, illetve mindenkori kormányának élet-színvonal politikája következtében – az adósávok szélesednek és számuk csökken (1999-ben már csak három kulcs létezik).

Az osztalékadóra és a társasági adóra vonatkozó törvény foglalja az ún. „Szokásos piaci árra” vonatkozó szabályokkal is. Itt átveszi az OECD irányelvekben megfogalmazott szabályokat, vagyis a törvényt már úgy alkották meg, hogy az Európa Unióban érvényes szabályok a törvényen belül érvényesüljenek. Hasonlóképpen rendelkezik a törvény a veszteségről, a veszteség későbbi évekre történő átviteléről is.

A liberalizáció fontos része volt az adótörvényeken belül az általános forgalmi adóra vonatkozó törvény létrehozása is. Ennek rendelkezései az Európai Unió hat direktíváján alapulnak. Az egyéb adókról és azon belül elsősorban a helyi adókról, melyet az Önkormányzatoknak áll jogukban kivetni, az 1990. évi C. törvény rendelkezik.

A magyar adórendszer fejlődésének lényege a direkt adók csökkentésében és az indirekt adók növekedésében ragadható meg. Természetesen a mindenkori adórendszer állandó dilemmát hordoz. Ennek lényege, hogy az adott fejlődési szakaszban mennyire helyezheti előtérbe az adott kormány a gazdasági fejlődés ösztönzését a közcélúnak minősített kiadásokkal szemben.

A magyar gyakorlatban az első lényegesebb elmozdulás 1995-ben történt, amikor 18%-ra csökkentették a társasági adót. Hasonló adómérséklést kell rövidesen bevezetni az ÁFA (jelenlegi 25%) és egyes fogyasztási és jövedéki adók esetében is, hiszen az EU csatlakozás elképzelhetetlen a jelenlegi adókulcskülönbségek fenntartása mellett.

Magyarország esetében egyértelműen bebizonyosodott, hogy a liberalizálást követő évek gazdasági fejlődésének alakításában az adórendszer „játssza a főszerepet”. Ez a szerep természetesen rendkívül kényes,

hiszen az egyik oldalról az adórendszer szigorítása viszafojja mind a fogyasztást, mind a befektetési kedvet, a másik oldalról viszont az adórendszerben eszközölt könnyítéseket csak megfelelően fejlődő gyarapodó gazdasági háttér biztosíthatja.

Pénzügyi rendszer, külföldi tőkebefektetések

A liberalizáció következő lépéseként a korszerű bank- és pénzügyi szolgáltatások rendszerének biztosítását, mindezek törvényes háttérének megteremtését kell megemlítenünk.

A magyar bankrendszer az 1990-es évek elején rendkívül intenzív fejlődési szakaszon ment keresztül. Az akkor felgyorsuló reformfolyamat megteremtette azt a jogszabályi és intézményi környezetet, amely hozzájárult nemcsak a magyar bankok fejlődéséhez, hanem ahhoz is, hogy egyre több külföldi befektető jelenjen meg a magyar pénzügyi szolgáltatások, azon belül a bankrendszer piacán. A bankszektorban tehát beindult egy rendkívül élénk privatizációs folyamat, és ez a privatizáció az 1997-es évvel érkezett el utolsó szakaszához. Ekkor lépett hatályba az Európai Unió banki szabályozási rendszerét körültekintően figyelembe vevő hitelintézeti és pénzügyi szolgáltatási törvény, valamint az új értékpapírtörvény is. Ennek következtében 1999-től lehetővé vált, hogy a magyarországi bankok univerzális módon, a befektetési szolgáltatások teljes körével foglalkozhassanak. A bankok privatizációjában meghatározó szerepet kaptak a külföldi szakmai beruházók.

A külföldi tőke szerepe a gazdasági fejlődés gyorsításában Magyarországon egyértelmű. Az elmúlt tíz évben mintegy 22 milliárd USD értékben történt közvetlen külföldi befektetés három tényezőnek volt köszönhető. Közülük elsőként azokat az objektív körülményeket kell megemlítenünk, amelyek az ország adottságaiból fakadnak, és eleve atraktivitást biztosítanak. A második tényező azok a liberalizálásból fakadó gazdasági-jogi környezetnek a biztosítása volt, amely megfelelő stabilitással párosulva biztosította az adott befektetés gazdaságos működtetését és az így keletkező profit repatriálását. A harmadik és szintén fontos tényező azoknak az erőfeszítéseknek az összessége, amelyet a működőtőke-import növelésének ösztönzése érdekében az ország kifejtett.

A kezdeti „ballépések” után sikerült elejét venni a „mindegy, hogy mi és ki, csak jöjjön” szemléletnek. Ez a

speciálisan külföldi befektetők részére beígért kedvezmények „internacionalizálását” jelentette, vagyis azt, hogy azonos feltételek esetén a kedvezményeket magyarok is megkaphatták.

A folyamat első szakaszában a legnagyobb vonzerőt a feldolgozóipar jelentette. A privatizálás útján külföldi tulajdonba kerülő cégek megújítása mellett a zöldmezős beruházások terjedésével akár a realizált nettó árbevétel, akár az export esetében a külföldi érdekeltségű cégek mára 65–70%-os arányban részesülnek. A kereskedelemben és még erőteljesebben a külkereskedelemben rendkívül gyors tulajdonosi struktúraváltás következett be a külföldiek javára.

A 90-es évek közepének „nagy privatizációs hulláma” nyomán külföldi érdekeltségek jelentek meg az infrastrukturális ágazatokban is.

Mindezek következtében a magyarországi hitelintézetek tulajdonosi szerkezetét tekintve a más környező országokkal történő összehasonlítás során sajátos képet nyerhetünk. A magyarországi helyzetet nemcsak a környezetünknél gyorsabb privatizáció, hanem az azzal összefüggő modernizáció és globalizáció irányába tett lépések is meghatározták. Ennek főbb vonatkozásai a következők voltak:

- az 1999-ben működő 41 hitelintézetből többségi vagy 100%-os magyar állami tulajdonban mindössze 3 bank maradt,
- a hitelintézetek részvényeinek kb. 68%-a külföldi szakmai stratégiai befektetők tulajdonába került,
- a fejlett országok zömének magyarországi befektetései a pénzügyi szektorban sokszínű, modern, új jellegű üzleti stratégiával rendelkező és jól működő pénzintézetek létrejöttéhez vezettek.

Végül elmondható, hogy Magyarország – OECD tagságát megelőzően – már a bankrendszeren belül is lebontotta azokat a jogi korlátokat, amelyek bármilyen megkülönböztetéseket tettek volna a külföldi beruházásokkal vagy vállalkozókkal szemben. Ennek az intézkedéssorozatnak a logikája mentén történhetett meg a devizagazdálkodás liberalizálása is.

A liberalizálásban fontos szerepet játszik a tőzsde és a magyar értékpapírkereskedelelem fejlődése is. Ennek szabályozása során az új *értékpapír törvény*, melyet 1996-ban CXI-es szám alatt szavazott meg a Parlament, rendelkezik az értékpapírok forgalombahozataláról, a bankbefektetési szolgáltatásokról és az értékpapírtőzs-

déről. Ezek a jogszabályok szintén harmonizálnak az EU vonatkozó szabályozásaival.

Az 1990-ben alapított Budapesti Értéktőzsde (BÉT) és az 1989-től működő Budapesti Árutőzsde (BÁT) ma már nélkülözhetetlen elemei a gazdasági fejlődésnek. Annak ellenére, hogy a tőzsdei ingadozások még rendkívül nagyok és a tőzsdén szereplő cégek száma még kevés, rendkívül jelentős az a kölcsönhatás, amely a tőzsde és a gazdaság között kialakult. Ma már a tőzsde felkeltette a külföldi befektető cégek érdeklődését, ami azzal a remélhetően pozitív következménnyel párosul, hogy egyre több kisbefektető közvetve fektet be Magyarországon. A tőzsde egészséges működésének segítségével biztosított források egyértelműen élénkítik a gazdaságot, ugyanakkor a gazdaság mindenkori állapotára rendkívüli érzékenységgel reagálnak a befektetők, éppen a jól működő tőzsde révén.

Deviza- és vámtörvény, az import liberalizálásának egyes hatásai

Magyarország a *devizasabályozás* teljes liberalizálását vállalta, amely fokozatosan valósult meg. Az 1996. májusában megvalósuló OECD-csatlakozás fontos mérföldkő volt ebben a folyamatban. Ehhez képest további előrelépések történtek a külkereskedelmi finanszírozások terén, és ma már a külföldiek számára is lehetővé vált konvertibilis forintszámla-vezetés a bankoknál. A magyar exportőr a külföldi devizát a liberalizálás következtében nem kell, hogy forintossítsa, azt felhasználhatja importtevékenysége során. Az importnál és az exportnál nem kell már devizaengedély, kivéve bizonyos stratégiai cikkek importját. Magyar vállalat felmerülő külföldi költségeire engedélyezettési eljárás nélkül kaphat devizát. A hosszú lejáratú hitelezés és a külföldi befektetések teljes körű liberalizálása ennek a folyamatnak a további részét képezi.

A vámrendszer liberalizálása szintén egyike volt azoknak a legfontosabb lépéseknek, amelyet a nemzetközi munkamegosztásban és a nemzetközi kereskedelemben való megfelelő bekapcsolódás érdekében a Magyar Köztársaságnak létre kellett hoznia. Az alkalmazott vámtarifa 1991-től a Harmonizált Rendszer szerinti áruosztályozáson alapul, így a magyar vámtarifa és az EU-kombinált vámtarifa első hat számjegye jelenleg is megegyezik.

A magyar vámtörvény a GATT 7. cikkelye és az annak végrehajtásáról született megállapodás (az ún.

Vámértékegyezmény) alapján szabályozza a vámértéket. Hivatkozik a vonatkozó GAT-egyezményre, a hozzá tartozó jegyzőkönyvre, beleértve az ügyfél részéről megkövetelt általa adandó ún. „Vámnyilatkozat-adási kötelezettséget” és alkalmazza az EU-ban honos DVI formulát is.

A deviza- és vámtörvény megteremtése további lökést adott az import liberalizálásának Ennek egyenes következményeként napjainkra az importot semminemű adminisztratív megkötés nem gátolja. Az import liberalizálásának kezdeti szakaszában voltak, esetenként még ma is vannak olyan vélelmek, amelyek a hazai ipar elorsvasztásának és a gazdaság kiszolgáltatottságának lehetséges fokozódását az importliberalizáció egyenes következményeként értékelik.

Az import felszabadítása azonban lehetőséget teremtett a tényleges megmértetésre, a keresleti piac helyett a kínálati piac megteremtésére. Importliberalizálás nélkül piacgazdaságról beszélni értelmetlenség. Ugyanakkor az import liberalizálása a világon sehol sem zárja ki egyes belső gazdasági ágazatok bizonyos fokú védelmét. Ezt azonban nem az adminisztratív megkötések, hanem a korszerű piacvédelem elsődlegesen ösztönző/támogató eszközei szolgálják. Ilyen támogatási formákat a magyar ösztönzési rendszerek elsősorban a kisvállalkozások és export támogatásokor alkalmaznak. (A mezőgazdaság – mint bárhol a világon – nálunk is más elbírálást igényel, de itt sem az adminisztratív tilalmaké a jövő.)

A verseny szabályozása

A liberalizáció következő lépéseként jogilag tisztázni kellett a *verseny és kartell* fogalmát, valamint az ezzel kapcsolatosan szükséges jogszabályokat is. Magyarországon az Európai Unióval megkötött társulási egyezmény elvárásainak mindenben megfelelő versenytörvény – az 1996. évi LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról – biztosítja a gazdasági verseny tisztaságát és szabadságát. Az 1997. január 1-jén hatályba lépett versenytörvény a versenyjog egységéből indul ki, és egy törvényben szabályozza a tisztességtelen verseny elleni jogot, valamint a versenykorlátozások elleni jogot is. A törvény széleskörűen tiltja és szankcionálja a fogyasztók megtévesztését. A fogyasztók megtévesztését akadályozó reklámtilalmakat és a reklámkorlátozásokat külön reklámtörvény szabályozza Magyarországon.

A versenytörvény mind a horizontális, mind pedig a vertikális kartelleket általános jelleggel tiltja, amely tilalmat mentesülési és mentesítési szabályok egészítik ki. Az EU-szabályokhoz hasonlóan több témakörben ún. „Csoportmentességi Kormányrendeletek” születtek.

Magyarországon az erőfölényes helyzetek kialakítása és az ilyen piaci pozícióban való működés megengedett, általánosan tiltott azonban a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés. Azok a szervezeti összefonódások, amelyekben a közvetlenül és közvetetten részt vevők előző évi együttes árbevétele a tíz Mrd forintot (40 millió USD) meghaladja, engedélykötelesek.

A versenyjogi fogyasztóvédelmi szabályok, valamint a verseny szabadságát biztosító jogszabályok rendelkezésének alkalmazása az egész országra kiterjedően a Gazdasági Versenyhivatal hatáskörébe tartozik.

Hasonlóan az EU legtöbb országához, Magyarországon is jelentős helyet foglalnak el a gazdasági életben a *közbeszerzések*. A közpénzek felhasználásának ellenőrizhetősége érdekében az 1995. évi XL. törvény szabályozza kötelező érvénnyel a közbeszerzések rendjét, melynek megfogalmazása során már az EU közbeszerzési gyakorlatára támaszkodtak. E törvény azért is jelentős, mert a közbeszerzésekre vonatkozó pályázatokat kiíró ajánlatkérő az előírtnál alacsonyabb értékhatár alatti üzleteiknél is kiköthetik a vonatkozó törvény előírásainak alkalmazását. Az 1999. szeptemberétől életbe lépő korrekció lényege a további jogharmonizálás, fontos eleme a törvény hatálya alá tartozó szervezetek és beszerzéseik körének, valamint a mentesítések lehetőségének pontosítása.

Zárszó

Az elmúlt tíz év során rendkívül intenzív jogalkotói munka folyt az országban. Ezen munka alapvető célja a gazdaság liberalizálásának megfelelő keretek között történő végrehajtása volt. Természetesen a felsoroltak csak a legáltalánosabb és legalapvetőbb jogszabályokkal és törvényekkel foglalkoztak, hiszen a liberalizáció megvalósítása önmagában is feltételezte, hogy a gazdasági élet – korábban az állam által határozatokban vagy egyszerűen utasításokban történő – szabályozása átlátható és jogszabályokban pontosan rögzített keretek közé kerüljön. Mindebből tehát egyértelműen az alábbi két alapvető következtetés vonható le:

1. Akkor, amikor egy központi irányítású, tervutasításos rendszerből egy demokratikus, piacgazdasági rendszerbe kíván egy ország átalakulni, mindenkifelett arról kell gondoskodnia, hogy ezt megfelelő törvényi háttérrel és megfelelő demokratikus úton érvényesíthető jogszabályokkal biztosítsa.
2. A második gondolat lényege pedig az, hogy ez a liberalizálás, amely ezekben az országokban (és így a felsoroltak szerint érzékelhetően Magyarországon is) végbement, nem valamiféle neoliberális vagy ultraliberális gazdaságpolitika érvényesítése. Ahhoz tulajdonképpen semmi köze nincs. Ez a liberalizáció ugyanis nem más, mint a korábbi állami irányítású és közvetlen parancsokon alapuló rendszer jogszabályokon alapuló rendszerre történő átalakulása, és ezen keresztül az alapvető emberi szabadságjogok érvényesíthetőségének megteremtése.

Természetesen a gazdaság egészséges fejlődése csak akkor képzelhető el, ha a *jogrend és az igazságszolgáltatás* képes felzárkózni a liberalizáció érdekében meghozott törvények érvényesítéséhez. Látnunk kell, hogy a volt szocialista országokban – és így Magyarországon is – az elmúlt 40 év során nem olyan jellegű jogi és igazságszolgáltatási rend működött, amely egyértelműen és kizárólag a meghozott törvények betartását és érvényesítését volt hivatva szolgálni. Akkor tehát, amikor a külső és belső liberalizálási folyamat eredményeként a gazdaságban ilyen horderejű változások történnek meg, éppen a törvénytértek, a feketegazdaság elterjedése és a nemzetközi gazdasági életben elharapódzó bűnözés megállítása érdekében szükséges, hogy a jog- és igazságszolgáltatás képes legyen felnőni a megalkotott törvények minőségi színvonalához.

Remélhetőleg az egyre zökkenőmentesebben működő jogszabályalkotási és jogérvényesítési folyamat egyértelműen tisztázza az államnak a gazdasági életben betöltött szerepét, feladatait. E feladatok között változatlanul legfontosabb a gazdasági fejlődés lehetőségeinek pontosítása, a fejlődés irányainak, ütemének, prioritásainak kijelölése, az ország gazdasági stratégiájának meghatározása. Ennek középpontját, kiindulási alapját a mindenkor kormányprogramok adják.

A kormányprogramokból levezethetőek azok a gazdasági célok, amelyek a stratégia fókuszait jelentik. Magyarországon három ilyen gazdasági cél fogalmazó-

dott meg: a gyors és stabilitásra épülő, kiegyensúlyozott gazdasági növekedés; az európai uniós csatlakozás; és a makro- és mikroszintű versenyképesség növelése. Kijelöltek továbbá négy olyan prioritást, amelynek érvényesülnie kell. Ezek:

- ◆ vonzó, kedvező befektetési feltételek teremtése,
- ◆ a gazdaságban mutatkozó egyenlőtlenségek csökkentése,
- ◆ a jövő század kihívásainak megfelelő gazdasági szerkezet megteremtése,
- ◆ az Európai Unióhoz való csatlakozás mint folyamat.

Ezekre a prioritásokra építve körülbelül másfél tucat olyan gazdasági programot dolgoztak ki, amelyek mind ezeknek az operacionalizálását jelentik, s amelyeket végre kell hajtani ahhoz, hogy a célok teljesüljenek.

E programok sorában talán a legnagyobb jelentőséggel az ún. „*beszállítói program*” bír. A korábban említett jelentős külföldi befektetések eredményeként létrejövő nagyvállalatok és a magyarországi kis-, és középvállalatok között kezdetben szinte semmiféle gazdasági kapcsolat nem létezett. (Ahogyan azt ironikusan megfogalmazták: „a Magyarországon gyártott személygépkocsiban levő magyar eredetű termék egyedül a gumikban levő levegő”.) Nem szükséges hangsúlyozni, hogy az ilyen szakadékok a gazdaság egészére nézve milyen veszélyforrásokat jelentenek. Ezek felismerése és az említett cégek közötti gazdasági kapcsolatok élénkítése mint közös érdek áll a beszállítói program középpontjában.

Hasonlóképpen a beáramló külföldi működőtőke hatásainak következtében élesedtek az egyes régiók közötti különbségek. Az ország fővárosa és nyugati területei gyors fejlődésnek indultak, bőséges munkalehetőséggel kecsegtettek, míg elsősorban a keleti régiók korábban sem csekély elmaradása fokozódott. Ez a különbség olyan folyamatokat indított el, amelyek már nem csak a közvetlen gazdasági fejlődésre, de a társadalom egészére is veszélyforrássá váltak. A *regionális különbségek felszámolására* a kormány egyidejűleg több programot is beindított. Ezekről mindenekelett a gazdaság fellendülését és nem utolsó sorban külföldi befektetések „keletre tolódását” reméli.

A kis- és közepes vállalkozások szerepét Magyarországon is sokan elsősorban a munkalehetőségek biztosításában, a munkanélküliség enyhítésében vélik

felfedezni. Ezen túlmenően azonban e cégeknek változatlanul kiemelkedő szerepük van a helyi igények kielégítésében, sőt az elsősorban egyedi, speciális igényeket szolgáló export fokozásában. A több éve programszerűen folyó, *kis- és középvállalatok fejlesztésére* nyújtott támogatások széles köre szintén az említett kormányprogramok része.

Magyarország egyértelműen kinyilvánította az EU-hoz történő csatlakozási szándékát. Ugyanakkor nyilván-

való, hogy a csatlakozásra a gazdaság szereplői még nem készültek fel. Az *EU-csatlakozásra való felkészülési-felkészítés* érdekében az országban olyan programok születtek, amelyek egyrészt számba veszik azokat a változásokat és hatásokat, amelyek a csatlakozás következtében a gazdaság szereplőit érhetik, másrészt segítséget nyújtanak ahhoz is, hogy az egyes területen mutatkozó elmaradásokat fel lehessen számolni.

A vezetés szerepének változása a minőségirányításban

– Konferencia –

Évről-évre hatalmas átalakulások mennek végbe abban a globális környezetben, amelybe Magyarország nagyon gyorsan, sok kényszer által űzve, de végül is gazdaságtörténetileg sikeresen integrálódott.

Az előttünk álló feladatok sem kisebbek az eddigieknél, s vonatkozásukban ismeretes a gazdasági kormányzat törekvése a GDP növekedésének gyorsítására, a tudásvezérelt gazdaság fejlesztésére, az információs technológia felhasználásának elterjesztésére. Ugyanakkor a piacok szélesedése folytán jelentősen erősödik a verseny a résztvevők között.

Nem szorul részletes indoklásra, hogy az érvényesülésben milyen nagy annak a jelentősége, hogy a vállalat menedzsmentje milyen stratégiát dolgozott ki és azt milyen színvonalon valósítja meg. A stratégia fontos eleme a szervezet által termelt áru vagy szolgáltatás minősége, az ügyfelek, a dolgozók, a társadalom elégedettsége.

A menedzsment kezében összpontosuló vezetési eszközök közül kiemelkedik az új minőségirányítási szabvány.

Ez az ISO 9000:2000-es néven ismeretes szabvány – mely várhatóan az év végén lép hatályba – elsősorban a **minőség és megfelelés** szemléletben hoz jelentős változásokat az 1994. évi elődjéhez képest, emellett azonban számos új követelményt is támaszt alkalmazóival szemben.

Ezek egyike a vezetés felelősségének és részvételének jelentős bővülése. Az új teendők közül néhány:

- a vezetésnek bizonyítani kell elkötelezettségét a minőségügyi rendszer létrehozása és folyamatos fejlesztése iránt,
- a felső vezetésnek gondoskodni kell arról, hogy a vevők igényeit és elvárásait meghatározzák, követelményekké alakítsák és teljesítsék a vevők bizalmának és elégedettségének elérése céljából, továbbá
- biztosítani kell a szükséges erőforrásokat a minőségpolitikában és a stratégiában előirányzott célok eléréséhez.

E korántsem teljes körű felsorolás is mutatja, hogy az új szabvány milyen nagy feladatokat támaszt, melyekre jó előre fel kell készülniük a vezetőknek és beosztottaiknak, alkalmazottaiknak egyaránt.

Ezt a felkészülést Társaságunk egézsnapos rendezvénnyel kívánja szolgálni, melynek **időpontja 2000. június 1.**

Helyszíne: HM Haditechnikai Intézete.

A levezető elnök tisztségét Lepsényi István, a Társaság elnöke vállalta.

A részvétel különösen ajánlható azoknak a felső- és középvezetőknek, akik már bevezették szervezetüknél az ISO 9000:1994. évi minőségbiztosítási rendszerét, és átállni kívánnak az új szabványkövetelmények teljesítésére, továbbá azoknak, akik az új szabvány bevezetését fontolják, mert eszköznek tekintik versenyképességük fenntartásához és növeléséhez.

Program:

A rendezvényt **Vértes András**, a GKI Gazdaságkutató Intézet elnöke előadása vezeti be „A magyar gazdaság mai felkészültsége az EU csatlakozáshoz” címmel. Ezt átfogó szakmai beszámoló követi „A vezetés szerepének változása az ISO 9000:2000-es szabványtervezet és az Európai Kiválóság Modell (EFQM modell) szellemében”. Előadó: **Tunkli Gábor**, CMC.

A továbbiakban néhány kiemelkedő, a minőségügy fejlesztésében országosan elismert szervezet vezetője számol be arról, „Milyen változást jelent a vezetés gyakorlatában az új minőségirányítási szabvány és/vagy az EFQM kiválóság modell alkalmazása”.

Az előadók: Lepsényi István vezérigazgató, KNÖRR BREMSE Fékrendszerek Kft.,

Fodor István vezérigazgató, Ericsson Magyarország Kft.,

Fodor Tamás vezérigazgató, Ganz Vagon Kft.,

Czitán Gábor vezérigazgató, TÜV Rheinland KKE csoport,

Balázs István igazgató, Delco Remy Europe, Budapest Office,

Ráth Tamás főigazgató, HM Haditechnikai Intézet.

Az előadásokat követően a résztvevők kerekasztal megbeszélésen vitathatják meg a felmerült kérdéseket az előadókkal. Talán nem felesleges rámutatni, hogy milyen egyedülálló lehetőség sikeres gazdasági szervezetek vezetőivel konzultálni.

A konferenciával kapcsolatban felvilágosítást adnak:

dr. Róth András Tel.: 456-6955 Czetényi Istvánné Tel.: 456-6952

E-mail: mmt@mail.matav

KÖNYVISMERTETÉS

Zbigniew Brzezinski

A NAGY SAKKTÁBLA

Európa Könyvkiadó, 1999

Történelmi lecke, mindenkinek. Ezúttal nem arról, hogy mit tanulhatunk a történelemből, hanem hogy hogyan is csinálják a történelmünket. A tanítás a jelen korról szól, de annak a stratégiai gondolkodásmódnak, amelyet helyenként csak érzékeltet, helyenként be is mutat, túlnyomó része minden bizonnyal örökérvényű. Értékét nagyban emeli, hogy benne olyan ember adja a tudását, aki maga is aktív részese volt, méghozzá a legmagasabb szinten a történelemcsinálásnak.

Brzezinski e műve felsőfokú geostratégiai és geopolitikai tankönyv, kizárólag erős idegzetűeknek. Döbbenetesen érdekes, és a maga nemében kegyetlen olvasmány.

Kegyetlen, bár kétségtelenül teljesen reális már maga a mű címében megjelentett koncepció is: a világ egy nagy sakktábla. Márpedig tudjuk és maga a szerző sem igyekszik titkolni, hogy a táblán levők bábok a játékosok kezében és szolgálatában. Mozgathatóak és tetszés szerint feláldozhatóak, ha a játékos céljainak ez felel meg. Az olvasó azt érezheti, amit a sakkfigura, ha az sakkelméleti műveket tudna olvasni.

Kíméletlen az elemzés, amelyet a szerző a játékosokról és a bábokról

ad. Egyetlen kivételt ez alól az USA-ról vázolt kép bizonyos elemei jelenenek. Brzezinski ugyan akarva-akaratlan nem hagy kétséget afelől, hogy az USA külpolitikája kíméletlenül törekszik annak geostratégiai érdekei érvényesítésére, viszont egy-némely állítása nagyon is idealizálja fogadott hazáját. Feltehetően a világ nagyobbik fele vitatkozna például azzal, hogy „Amerika túlságosan is demokratikus a saját határain belül, semhogy külföldön zsarnokként viselkedhessen. Ez korlátozza az amerikai hatalom alkalmazását, különösen ami a katonai megfélemlítést illeti.” Nemigen vált ki egyöntetű helyeslést az sem, hogy „Az Egyesült Államok vezető szerepét nélkülöző világban több lenne az erőszak és nagyobb a zűrzavar, gyengébb a demokrácia és lassúbb a gazdasági növekedés, mint egy olyan világban, ahol az Egyesült Államok több befolyással rendelkezik a világ ügyeinek alakítására, mint a többi ország”. Az ilyen ‚botlásokat’ viszont olyan, igencsak realista, és a cinizmus határát súrolóan őszinte kijelentések ellensúlyozzák, mint például „Amerikának az a szerencséje, hogy Eurázsia túl nagy ahhoz, hogy politikailag egységes legyen”.

Döbbenetes és nagyon riasztó a kép, amelyet Brzezinski a térségben felhalmozódó feszültségekről ad. Az olvasó aligha szabadulhat az érzéstől, hogy az egész egy világméretű Csernobil, amelynek kitörése szinte elkerülhetetlennek látszik. És döbbenetesek a népeknek azok a

tragédiái, szétszórattatásai, amelyek egy-egy adatban, utalásban felsejelenek, amelyek többé-kevésbé egyenes következményei elmúlt és a jelen korok geostratégiai játszmáinak, és amelyeket láthatóan nem lehet, de nem is igyekeznek orvosolni. A kurdokról nagyjából tudunk, de belegondolni, hogy Iránban kétszer annyi azeri él – a becslések szerint kb. 20 millió –, mint magában Azerbajdzsánban, hogy a Szovjetunió széthullása után az idegenbe szakadt oroszok száma 9,5 millió, hogy Kirgizisztánban a kirgizek mindössze az össznépesség 55 százalékát teszik ki. Az ‚oszd meg és uralkodj’ elve mellett nyilvánvalóan ott áll a ‚tedd labilissá / őrizd meg labilissá és uralkodj’ technikája is.

Kiemelkedő tankönyvvé avatja e művet a szerző szókimondása is – az a meglepő nyíltság, ahogyan bemutatja az abban felsorakoztatott elemzések és megfontolások mögött álló szempontokat, és az ez utóbbiak mögött álló érdekeket. A következtetéseiben, a cél- és eszközválasztásra vonatkozó felvetéseiben pedig nemegyszer minden kendőzés nélkül jelenik meg a kíméletlen törekvés hatalmi érdekek, ebben az esetben az USA érdekeinek érvényesítésére. A polgári demokráciáktól keletre felnőtt olvasók valószínűleg számos részletnél rá is csodálkoznak a könyvre, vajon hogy láthatott mindez napvilágot, hogy nem zárolták azt örökre titkosított nemzetbiztonsági dokumentumként.

A cinizmusig menő nyíltság jelenik meg egyebek közt Dél-Koreáról szólva: „Az ország Egyesült Államokhoz fűződő szoros kapcsolatai lehetővé teszik Amerika számára, hogy védelmezze Japánt, s ezáltal ne engedje, hogy az független és jelentős katonai hatalommá váljon.” Ehhez kapcsolódva ugyancsak őszinte beszéd, ahogyan Brzezinski a két Korea egyesítését mérlegeli, és felsorakoztatja az ellene, valamint az egy japán-kínai szövetség kialakulásának megakadályozása mellett szóló megfontolásokat.

A mű középponti mondanivalója a szerző elemzése Eurázsia négy kritikus jelentőségű régiójáról és arról, hogy azokban mi a játszma tétje az USA számára. E négy régió Európa, Oroszország, Közép-Ázsia és Kelet-Ázsia. Brzezinski kiindulásul arra a megállapításra vezeti olvasóit, hogy a történelemben az USA az első valódi globális hatalom. A következő tétele, hogy Eurázsia az a sakktabla, amelyen a világlétségekért vívott játszmát folytatni kell. Ezt követik a helyzet- és stratégia elemzések.

Korunk leglényegesebb jellemzői jelennek meg abban a néhány sorban, ahol Brzezinski összefoglalja a globális hatalom négy döntő fontosságú területét, és kiemeli ott Amerika vezető szerepét. *Katonai erő:* „Amerika megőrizte, sőt növelte elsőségét a legújabb tudományos eredmények katonai célokra való felhasználásában, s ezzel létrehozott egy technológiailag egyedülálló katonai gépezetet, az egyetlen olyat, amelyik hatékonyan elérheti a világ bármely pontját.” *Gazdasági erő:* „Továbbra is ő a globális növekedés motorja”. *Technológia:*

„Az a tény, hogy Amerika uralja a jövő gazdaságának csúcstechnológiai ágazatait, arra utal, hogy az amerikai technológiai elsőség aligha szűnik meg a közeljövőben.” *Kultúra:* „Kulturálisan pedig egyedülálló vonzást gyakorol, különösen a világ fiatalságára.” És talán Brzezinski európai gyökerei jelennek meg abban, hogy az utóbbihoz hozzászól: „az amerikai kultúra némi képp harsány volta ellenére”.

A megállapítások, amint jeleztük, meglehetősen és nagyon figyelemreméltó intészként is szolgálhatnak. „A kulturális vezető szerep az amerikai globális hatalom alulértékelt vonása. Évente nagyjából félmillió diák özönlik Amerikába. Valamennyi földrész szinte minden kormányában megtalálhatók az amerikai egyetemek egykori diákjai. Egészen különböző kultúrákból származó politikusok a lehető legtermészetesebb módon utánozzák Bill Clinton PR-technikáit”. És méginkább: „Ahogyan az amerikai szokások utánzása világszerte teret hódít, egyre kedvezőbb környezet jön létre a közvetett és látszólagos konszenzuson alapuló amerikai hegemonia gyakorlásához.” Továbbá: „Az amerikai rendszer részét alkotják – s így kell szemlélnünk őket – a speciális feladatokra szakosodott szervezetek világméretű hálózatai, különös tekintettel a ‚nemzetközi’ pénzügyi szervezetekre. Mind a Nemzetközi Valutaalapról, mind a Világbankról elmondható, hogy ‚globális’ érdeket képvisel, és minden biztonnyal ügyfelei közé tartozik az egész világ. A valóságban azonban nagymértékben Amerika befolyása alatt állnak.” A dolog ugyan egyáltalán nem új, de eddig ezt másutt hangoztatták.

Akárcsak: „Amerika vezető szerepe olyan új nemzetközi rendet hozott létre, amely nemcsak másolja, hanem külföldön intézményesíti is az amerikai rendszer számos vonását.” Valóban, jórészt ezek azok az eszközök, amelyekkel az USA megnyerte a harmadik, szerencsére vértelen világháborút, de ki hinné, hogy ezt a könyvet nem a Politbüro tollnokai fogalmazták. És mit kell kezdenie Amerikának más országok geostratégiai törekvéseivel? Nos, „konkrét amerikai irányelveket kell megfogalmazni a fentiek ellensúlyozására, semlegesítésére és/vagy ellenőrzésére, a létfontosságú amerikai érdekek érvényesítése céljából. És: „Ősi birodalmak könyörtelenebb korát idéző kifejezésekkel élve a birodalmi geostratégiának három kulcsfontosságú tényezője van: elejét venni a vazallusok közti bárminemű paktálásnak, fenntartani függő helyzetüket, megvédelmezni a szövetségeket és elérni, hogy továbbra is szófogadóak legyenek. Végül pedig megakadályozni, hogy a barbárok szövetségre lépjenek egymással.”

„A szomszédom szomszédja a szövetségese” idézi Brzezinski az alapelvet. És valóban, e műve igen jelentős részben az országok, népek, nemzetek, nemzetiségek közötti ellentétek és feszültségek katalógusa, nem csekély utalással arra, hogy hogyan kell ezekre hatalmi politikát alapozni.

Az elemzés Európával sem éppen kíméletes. „Igazán európai ‚Európa’ nem létezik. Nyugat-Európa ugyan már közös piac, de sok időnek kell eltelnie ahhoz, hogy egységes politikai szerveződés váljék belőle. A

nyers valóság az, hogy Nyugat-Európa – és mind nagyobb mértékben Közép-Európa is – amerikai védnökség alatt áll, s a szövetségesek az ókori vazallusok és hűbéresek helyzetét idézik.” És „Európa ügyét egyre nagyobb mértékben az Európai Közösség és utóda, az Európai Unió által létrehozott nagyméretű intézményes gépezet bürokratikus lendülete tartja életben”.

A szó legszorosab értelmében döbbenetes, sőt riasztó a kép, amelyet az elemzés az „Eurázsiai Balkán”-ról fest. Az olvasó aligha szabadulhat attól az érzéstől, hogy egy olyan tűzhányó már robbanásig hevült kráterébe tekint, amelynek kitörése az egész világot elboríthatja. S még vázlatos megjelenítésükben is nem kevésbé döbbenetesek a térség etnikai feszültségei, szétszórattatásai, amelyek méginkább instabillá, robbanásveszélyessé és egyben geostratégiai kizsoltgáltatóvá teszik ezeket az országokat és népeket.

Brzezinski egész művéből magától értetődő természetességgel árad az az igény és törekvés, hogy – természetesen a közjó érdekében, a világ javára és a demokrácia terjesztésére – Amerika formálja a világrendet. Így beszél egyebek közt arról is, hogyan terelgesse Amerika Japán, valamint Kína geostratégiai törekvéseit annak érdekében, hogy a térségben az általa célszerűnek ítélt hatalmi szerkezet alakuljon ki. Ha nyilvánvalóan a szerző szándéka ellenére is, ez bizonyára sok magyar olvasónak idézi fel Várszegi Asztrik pannonthalmi főpát nagyon is megszívlelendő szavait egy imént megjelent kitűnő könyvben¹: „Ne

Clinton rendezze be Kelet-Európát, hanem vegyük kézbe saját magunk.”

Dr. Gellért Andor A VÁLTÓ ÉS A VÁLTÓRA ÉPÜLŐ BANK- ÜZLETEK

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999

„A lehetőségekről jól végiggondolt közgazdasági megfontolások alapján mondjunk le, ne pedig azért, mert nem ismerjük őket.” Napjainkban (is) igencsak sokféle okkal idézhetjük fel J. A. Schumpeter, a világ-hírű közgazdász örökérvényű tételét, de ritkán több aktualitással, mint mikor itt és most a váltóról mint a pénzügyi kapcsolatok egyik fontos eszközéről beszélünk.

„A követelést megtestesítő értékpapírnak az a típusa, amelyet a váltójog váltónak ismer el, a pengz-gazdálkodás több évszázados, bátran állíthatjuk, egyik legnagyobb találmánya, egyike a legsokoldalúban felhasználható fizetési és hitelszervezőknek.” Ezekkel a szavakkal indítja a szerző a művét, és száz százalékig igaza is van. A váltó a gazdasági életben, és úgyszintén a magánemberek közötti kapcsolatokban is igen fontos fizetési eszközként szolgálhat. Nem cinikus, hanem teljesen reális azt mondanunk, hogy

¹ Lengyel László és Várszegi Asztrik: Beszélgetőkönyvecske (HELIKON)

akinek pénze van, azzal fizet, akinek nincs, váltóval.

Volt egy időszakunk, amikor a váltót a hivatalos szemlélet ugyanúgy a múlt átkai közé sorolta, mint a magántulajdont, vagy éppen a magánvállalkozást a gazdaságban, „A II. világháborút követően még egy rövid ideig a gazdasági életben alkalmazásra került a váltó, de a szocialista gazdasági feltételek megteremtésével folyamatosan gyakorlati alkalmazása megszűnt.” – írja erről az Interinvest Külkereskedelmi Fejlesztési Hitelintézet B. T. Kisen-ciklopédiája 1988-ban.

A legtöbbünk váltóval kapcsolatos ismeretei ma is nagyon hiányosak. E hiányoknak csak egyik fele, hogy keveset tudunk a váltó mibenlétéről, lényegéről és főként azokról a különleges szabályokról, amelyek a váltót különleges minőségű fizetőszervező teszik. Ennél is rosszabb, hogy e tudatlanság következményeként sokunknak téves képzei, elvárásai is tapadnak hozzá. Mindezek miatt többféleképpen is szenvedhetünk igen fájdalmas veszteségeket.

Ellentétben a bankjeggyel, váltóval természetesen csak akkor lehet fizetni, ha a szóban forgó kapcsolatban a másik fél hajlandó azt elfogadni. Ez mindenkinek a saját döntése, és senki sem kötelezhető arra, hogy fizetesként elfogadjon váltót.

Aki nem tud eleget a váltóról, az rendszerint meg sem próbálja, hogy fizetési eszközként maga is használja. Feltéve, hogy az adott esetben azt tőle elfogadnánk, ezzel maga fosztja meg magát attól a lehetőségtől, hogy olyankor is fizetni tudjon, és így

nyers valóság az, hogy Nyugat-Európa – és mind nagyobb mértékben Közép-Európa is – amerikai védnökség alatt áll, s a szövetségesek az ókori vazallusok és hűbéresek helyzetét idézik.” És „Európa ügyét egyre nagyobb mértékben az Európai Közösség és utóda, az Európai Unió által létrehozott nagyméretű intézményes gépezet bürokratikus lendülete tartja életben”.

A szó legszorosab értelmében döbbenetes, sőt riasztó a kép, amelyet az elemzés az „Eurázsiai Balkán”-ról fest. Az olvasó aligha szabadulhat attól az érzéstől, hogy egy olyan tűzhányó már robbanásig hevült kráterébe tekint, amelynek kitörése az egész világot elboríthatja. S még vázlatos megjelenítésükben is nem kevésbé döbbenetesek a térség etnikai feszültségei, szétszórattatásai, amelyek méginkább instabillá, robbanásveszélyessé és egyben geostratégiailag kiszolgáltatottá teszik ezeket az országokat és népeket.

Brzezinski egész művéből magától értetődő természetességgel árad az az igény és törekvés, hogy – természetesen a közjó érdekében, a világ javára és a demokrácia terjesztésére – Amerika formálja a világrendet. Így beszél egyebek közt arról is, hogyan terelgesse Amerika Japán, valamint Kína geostratégiai törekvéseit annak érdekében, hogy a térségben az általa célszerűnek ítélt hatalmi szerkezet alakuljon ki. Ha nyilvánvalóan a szerző szándéka ellenére is, ez bizonyára sok magyar olvasónak idézi fel Várszegi Asztrik pannonhalmi főpát nagyon is megszívlelendő szavait egy imént megjelent kitűnő könyvben¹: „Ne

Clinton rendezze be Kelet-Európát, hanem vegyük kézbe saját magunk.”

Dr. Gellért Andor A VÁLTÓ ÉS A VÁLTÓRA ÉPÜLŐ BANK- ÜZLETEK

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999

„A lehetőségekről jól végiggondolt közgazdasági megfontolások alapján mondjunk le, ne pedig azért, mert nem ismerjük őket.” Napjainkban (is) igencsak sokféle okkal idézhetjük fel J. A. Schumpeter, a világ-hírű közgazdász örökérvényű tételét, de ritkán több aktualitással, mint mikor itt és most a váltóról mint a pénzügyi kapcsolatok egyik fontos eszközéről beszélünk.

„A követelést megtestesítő értékpapírnak az a típusa, amelyet a váltójog váltónak ismer el, a pengz-gazdálkodás több évszázados, bátran állíthatjuk, egyik legnagyobb találmánya, egyike a legsokoldalúbban felhasználható fizetési és hitelszervezőknek.” Ezekkel a szavakkal indítja a szerző a művét, és száz százalékig igaza is van. A váltó a gazdasági életben, és úgyszintén a magánemberek közötti kapcsolatokban is igen fontos fizetési eszközként szolgálhat. Nem cinikus, hanem teljesen reális azt mondanunk, hogy

¹ Lengyel László és Várszegi Asztrik: Beszélgetőkönyvecske (HELIKON)

akinek pénze van, azzal fizet, akinek nincs, váltóval.

Volt egy időszakunk, amikor a váltót a hivatalos szemlélet ugyanúgy a múlt átkai közé sorolta, mint a magántulajdont, vagy éppen a magánvállalkozást a gazdaságban, „A II. világháborút követően még egy rövid ideig a gazdasági életben alkalmazásra került a váltó, de a szocialista gazdasági feltételek megteremtésével folyamatosan gyakorlati alkalmazása megszűnt.” – írja erről az Interinvest Külkereskedelmi Fejlesztési Hitelintézet B. T. Kisen-ciklopédiája 1988-ban.

A legtöbbünk váltóval kapcsolatos ismeretei ma is nagyon hiányosak. E hiányoknak csak egyik fele, hogy keveset tudunk a váltó mibenlétéről, lényegéről és főként azokról a különleges szabályokról, amelyek a váltót különleges minőségű fizetőszervező teszik. Ennél is rosszabb, hogy e tudatlanság következményeként sokunknak téves képzei, elvárásai is tapadnak hozzá. Mindezek miatt többféleképpen is szenvedhetünk igen fájdalmas veszteségeket.

Ellentétben a bankjeggyel, váltóval természetesen csak akkor lehet fizetni, ha a szóban forgó kapcsolatban a másik fél hajlandó azt elfogadni. Ez mindenkinek a saját döntése, és senki sem kötelezhető arra, hogy fizetesként elfogadjon váltót.

Aki nem tud eleget a váltóról, az rendszerint meg sem próbálja, hogy fizetési eszközként maga is használja. Feltéve, hogy az adott esetben azt tőle elfogadnánk, ezzel maga fosztja meg magát attól a lehetőségtől, hogy olyankor is fizetni tudjon, és így

képes legyen egyebek közt megvásárolni számára szükséges javakat, vagy helytállni valamilyen fizetési kötelezettségéért, amikor nem rendelkezik az ehhez szükséges készpénzzel. Ezzel persze korántsem igyekszünk azt állítani, hogy itt és most főként a szóban forgó magánemberek, kis- és középvállalkozások szándékán múlna, hogy mennyiben lennének azok képesek a váltót készpénz-helyettesítő eszközként fizetésre használni. Nagyon valószínű, hogy a túlnyomó hányaduknak ma még legfeljebb csak igen korlátozott lehetőségeik lennének erre, de nem kevésbé valószínű, hogy ezek a lehetőségek többé-kevésbé gyorsan bővülni fognak. Ezért mindenképpen csak hasznukra válhat, ha ismerik a váltó alkalmazásában rejlő lehetőségeket, számolnak velük, és amennyire lehet, igyekeznek élni is azokkal.

Aki nem tud eleget a váltóról, az általában szintúgy arra sem hajlandó, hogy mástól váltót fogadjon el fizetesként. Nem lehet ugyan eléggé hangsúlyozni, hogy váltót csak különösen nagy óvatossággal és körültekintéssel szabad fizetesként elfogadni. Erre még magunk is vizsztatérünk. Aki a megfelelő mérlegelés alapján jut arra a döntésre, hogy nem fogadja el a felkínált váltót, az megfontoltan, bölcsen cselekszik. Aki azonban eleve elutasítja azt pusztán amiatt, mert a szükséges ismeretek hiányában képtelen az ügyeletet helyesen kezelni, az ezzel akkor is megfosztja magát a lehetőségtől, hogy eladja az árucikkeket, vagy éppen hozzájuthasson a neki járó pénzügyi teljesítéshez, ha ennek a lehetőségei valójában fenn-

állnak és ott kínálkoznak a felajánlott váltó formájában.

Még nagyobb veszteségeket idézhet a tudatlanság azok fejére, akik nem képesek helyesen felmérni, valójában milyen biztosítékkal szolgál a váltó nekik arra vonatkozóan, hogy ténylegesen hozzájutnak a követelésükhöz. Itt két alapvető tényfeltétlenül tudni kell, és sohasem szabad szem elől téveszteni.

Mindenekelőtt: a váltóbirtokos kezében a váltó jogot testesít meg, az ő jogát arra, hogy neki megfizessék az ott meghatározott tartozást. Azonban a gyakorlatban minden jog csak annyit ér a jogosultnak, amennyit az abból ténylegesen is érvényesíteni tud. Maradéktalanul érvényes ez a váltóra is. Ha a váltóadós nem teljesíti a kötelezettségét, a hatósági jogszolgáltatás – azaz a bíróság, a végrehajtás – csak abban segíthet, hogy őt erre a törvényes rend eszközeivel rákényszerítsék. Ha azonban a váltóadósnak nincs elegendő vagyona ahhoz, hogy a követelést ténylegesen is be lehessen hajtani rajta, akkor a váltóbirtokos nem jut a pénzéhez, hiába van váltó a kezében. És mint sok más esetben, még azzal is számolni kell, hogy itt a váltóadósnak csak az a vagyona számít, amely jogilag is az ő tulajdona.

A váltó alapvető tulajdonsága, hogy átruházható – forgatható – bár ennek a lehetőségét ki is lehet zárni. Ha nem zárják ki, ez egyebek közt azt jelenti, hogy a váltót el lehet adni, azaz le lehet számíttatni. A bankok azonban nagyon is megválogatják, hogy melyik váltóadós váltóját hajlandóak így megvásárolni. Rút hiba, amely igen fájdalmas veszteségeket

okozhat, ha valaki ezt nem tudja és azt hiszi, hogy a váltónál eleve bízhat a leszámíttatás lehetőségében.

A váltó a követelés behajtásánál mindenekelőtt azért jelent minőségi többletet a jogosult számára, mert a váltóügylet teljesen elválik attól az ügylettől, jogviszonytól, amelyben a váltót adták. Dr. Tóth Károly budapesti kir. kereskedelmi és váltó törvényszéki aljegyző „A váltó fogalma” c. 1905-ben kiadott könyvében a következőképpen ír erről: „A váltóhoz még egy speciális védelmet is fűz a törvény: az abstractság véelmét. Ami azt jelenti, hogy a váltókövetelés viszontszolgáltatástól független. A váltókötelezettség megállapításánál az, hogy a hitelező teljesített-e, figyelembe nem vehető, mert az adós erre való tekintet nélkül tartozik fizetni. Így annak bizonyítására, hogy az adós ellenértéket kapott-e, vagy nem, a váltókötelezettség fent- vagy fent nem állása tekintetében egészen közömbös.”

Van ugyanakkor a váltónak egy igen sajátos tulajdonsága, amely igen nagy veszélyeket idézhet annak a fejére, aki azzal nincs tisztában. Ennek lényege abban áll, hogy ha a váltóbirtokos másra átruházza a váltót, akkor maga is felelőssé válik anyagilag azért, hogy az abban megtestesülő kötelezettséget a váltóadós rendben teljesíti. Hatályos jogszabályunk erről úgy rendelkezik, hogy „A váltóátruházó ellenkező kikötés hiányában felelős a váltó elfogadásáért és kifizetéséért”. Voltaképpen tehát a váltóbirtokos az átruházással vállalja azt a veszélyt, hogy ha a váltóadós nem fizet, akkor a váltóbirtokos tőle is követelheti a

kötelezettség teljesítését, és így esetleg neki kell majd fizetnie a másik helyett.

Fontos tudni, hogy a váltó ugyan értékpapír, de nem tartozik az értékpapírok forgalombahozataláról, a befektetési szolgáltatásokról és az értékpapír-tőzsdéről szóló törvényünk hatálya alá. Ezt a törvényt indoklása a következőképpen magyarázza. „A törvény egyes értékpapírokat kivesz a törvény hatálya alól. Ezek azok az értékpapírok, amelyek sorozatban nem bocsáthatók ki (például váltó), kibocsátásukról más törvény rendelkezik (például kárptótlási jegy), illetve a törvény hatálya alá sorolása nem szükséges (például az állampapír zárt körű forgalombahozatala).”

Dr. Gellért Andor könyve jól érthető áttekintést és magyarázatokat kínál az olvasónak arról, hogy miben áll a váltó lényege, annak gazdasági szerepe. Bemutatja azokat a tényezőket, amelyek a váltó különleges minőségét adják. Részletes és mindenki számára könnyen megérthető ismertetést ad a váltó jogi hátteréről. A könyv második része igen alapos áttekintést ad a váltóra épülő banküzletekről. Bemutatja a váltóbeszedés és elfogadtatás külgazdasági gyakorlatát. Valószínűleg sokan itt találkoznak majd először a banki intézmény fogalmával. Mélyrehatóan foglalkozik a váltóelszámolással és visszleszámítolással. Számpéldákkal is elmagyarázza az ezekhez kapcsolódó diszkont számításokat, majd egy igen részletes példa következik egy váltó vásárlási megálapodás megszövegezésére.

A következő nagyobb rész a forfeitirozási ügyletet tárgyalja. Ez az ügylettípus leginkább közép-, ill. hosszú lejáratú, különböző időpontokban esedékes követeléssorozatok megvásárlásából áll, fix kamatozás mellett és a visszkereset jogának fenntartása nélkül. Hogy mit jelent és hogyan működik mindez a gazdasági élet gyakorlatában, azt a könyv mondja el nekünk.

„A rövid lejáratú finanszírozásnak Magyarországon még mindig alig ismert, és jóformán nem használt módja az akcepthitel. Nyugati források szerint a pénzfelvételek ez az egyik legősibb módja; egyes szerzők szerint a gyökerek a Krisztus születése előtti időkre vezethetők vissza...” – írja Gellért és az akcepthitel ismertetésének, alkalmazása bemutatásának szenteli könyve következő fejezetét. Ezt követően pedig még olyan érdekes és tanulságos részek sorakoznak, mint Példák angol nyelvű váltókra, Váltóalgebra, Idegen kifejezések magyarázata. Ez utóbbinál ugyan a szerző inkább csak a megfelelő magyar kifejezést adja meg, mintsem valódi magyarázatot, de ezzel is segít.

A könyvet az Igazságügyminiszter 1/1965. (I. 24.) IM számú rendeletének az azt módosító 4/1985. (IV. 13.) IM számú rendelettel egységes szerkezetbe foglalt szövege zárja a váltójogi szabályok szövegének közzétételéről.

**Stefan Weiblen-
Gerő Ágnes**

PriceWaterhouseCoopers

NÉMET- ANGOL- MAGYAR AUDIT SZÓTÁR

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999

Hasznos eszközt kínál a KJK új szótára. Ősi igazság, hogy nálunk mindenki úgy beszél angolul, ahogy a falujában a paptól tanulta – és nagyjából ez áll a németre is. A fiatal nemzedékek szerencsések: már túl tudnak lépni ezen. Bárhol és bárhogy is tanuljuk azonban a nyelvet, egy-egy szakterület sajátos kifejezőkészségét, nyelvhasználatát mindenképpen külön kell elsajátítanunk. Közhely számba megy, hogy bármilyen jól tudja is valaki a szakmát, ismeri annak fogalmait, és emellett bármilyen jól ismer általában egy idegen nyelvet, a kettő csak akkor jön össze, ha külön megtanulja a szakma kifejezéseit és szókészletét azon a nyelven is. Szinte törvényszerű, hogy az általános szótárak többnyire meglehetősen megbízhatatlanná válnak, vagy éppen nagyon is hiányosnak bizonyulnak, ha egy-egy szakterület egzotikusabb kifejezéseit keressük bennük. Ezért is kellene az olyan szakszótárak, mint amilyen ez az audit szótár.

A szótár használati értékét nagyban emeli, hogy a három nyelven megad-

kötelezettség teljesítését, és így esetleg neki kell majd fizetnie a másik helyett.

Fontos tudni, hogy a váltó ugyan értékpapír, de nem tartozik az értékpapírok forgalombahozataláról, a befektetési szolgáltatásokról és az értékpapír-tőzsdéről szóló törvényünk hatálya alá. Ezt a törvényt indoklása a következőképpen magyarázza. „A törvény egyes értékpapírokat kivesz a törvény hatálya alól. Ezek azok az értékpapírok, amelyek sorozatban nem bocsáthatók ki (például váltó), kibocsátásukról más törvény rendelkezik (például kárptótlási jegy), illetve a törvény hatálya alá sorolása nem szükséges (például az állampapír zárt körű forgalombahozatala).”

Dr. Gellért Andor könyve jól érthető áttekintést és magyarázatokat kínál az olvasónak arról, hogy miben áll a váltó lényege, annak gazdasági szerepe. Bemutatja azokat a tényezőket, amelyek a váltó különleges minőségét adják. Részletes és mindenki számára könnyen megérthető ismertetést ad a váltó jogi hátteréről. A könyv második része igen alapos áttekintést ad a váltóra épülő banküzletekről. Bemutatja a váltóbeszedés és elfogadtatás külgazdasági gyakorlatát. Valószínűleg sokan itt találkoznak majd először a banki intézmény fogalmával. Mélyrehatóan foglalkozik a váltóelszámolással és visszleszámítolással. Számpéldákkal is elmagyarázza az ezekhez kapcsolódó diszkont számításokat, majd egy igen részletes példa következik egy váltó vásárlási megálapodás megszövegezésére.

A következő nagyobb rész a forfeitirozási ügyletet tárgyalja. Ez az ügylettípus leginkább közép-, ill. hosszú lejáratú, különböző időpontokban esedékes követeléssorozatok megvásárlásából áll, fix kamatozás mellett és a visszkereset jogának fenntartása nélkül. Hogy mit jelent és hogyan működik mindez a gazdasági élet gyakorlatában, azt a könyv mondja el nekünk.

„A rövid lejáratú finanszírozásnak Magyarországon még mindig alig ismert, és jóformán nem használt módja az akcepthitel. Nyugati források szerint a pénzfelvételek ez az egyik legősibb módja; egyes szerzők szerint a gyökerek a Krisztus születése előtti időkre vezethetők vissza...” – írja Gellért és az akcepthitel ismertetésének, alkalmazása bemutatásának szenteli könyve következő fejezetét. Ezt követően pedig még olyan érdekes és tanulságos részek sorakoznak, mint Példák angol nyelvű váltókra, Váltóalgebra, Idegen kifejezések magyarázata. Ez utóbbinál ugyan a szerző inkább csak a megfelelő magyar kifejezést adja meg, mintsem valódi magyarázatot, de ezzel is segít.

A könyvet az Igazságügyminiszter 1/1965. (I. 24.) IM számú rendeletének az azt módosító 4/1985. (IV. 13.) IM számú rendelettel egységes szerkezetbe foglalt szövege zárja a váltójogi szabályok szövegének közzétételéről.

**Stefan Weiblen-
Gerő Ágnes**

PriceWaterhouseCoopers

NÉMET- ANGOL- MAGYAR AUDIT SZÓTÁR

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999

Hasznos eszközt kínál a KJK új szótára. Ősi igazság, hogy nálunk mindenki úgy beszél angolul, ahogy a falujában a paptól tanulta – és nagyjából ez áll a németre is. A fiatal nemzedékek szerencsések: már túl tudnak lépni ezen. Bárhol és bárhogy is tanuljuk azonban a nyelvet, egy-egy szakterület sajátos kifejezőkészségét, nyelvhasználatát mindenképpen külön kell elsajátítanunk. Közhely számba megy, hogy bármilyen jól tudja is valaki a szakmát, ismeri annak fogalmait, és emellett bármilyen jól ismer általában egy idegen nyelvet, a kettő csak akkor jön össze, ha külön megtanulja a szakma kifejezéseit és szókészletét azon a nyelven is. Szinte törvényszerű, hogy az általános szótárak többnyire meglehetősen megbízhatatlanná válnak, vagy éppen nagyon is hiányosnak bizonyulnak, ha egy-egy szakterület egzotikusabb kifejezéseit keressük bennük. Ezért is kellene az olyan szakszótárak, mint amilyen ez az audit szótár.

A szótár használati értékét nagyban emeli, hogy a három nyelven megad-

ja a számlatükör-kivonat sorainak címszavait, továbbá németül és magyarul a mérleg és eredmény kimutatás sorainak címszavait a német Kereskedelmi Törvénykönyv alapján, ugyanezeket a magyar számviteli törvény alapján, és a mérleg és eredmény kimutatás címszavait magyarul és angolul a magyar számviteli törvény alapján.

Hősies vállalkozás a KJK új szótára. A szótárkészítők helyzete ugyanis még jóval nehezebb, mint amit az előzőekben vázoltunk. Ennek oka, hogy a szakma szóhasználata mindig és mindenütt szükségképpen igazodik ahhoz a gazdasági, adminisztratív és kulturális környezethez és főként ahhoz a szabályrendszerhez, amelyben azt művelik. Ez a környezet és ez a szabályrendszer pedig nyelvterületenként kisebb-nagyobb mértékben eltér egymástól. A szótár készítőinek ezért nem elég azt keresnie, hogy a különböző nyelveken hogyan felelnek meg egymásnak a kifejezések, a szavak, hanem azokat úgy kell párosítania, hogy a mögöttes tartalmak is egybevágnak. Ez pedig helyenként igencsak nehéz, majdhogynem reménytelen vállalkozás. Jellemző példát szolgáltatnak erre a cégjoggal kapcsolatos fogalmak. Az angolszász cégjog bizonyos vonatkozásokban jelentősen eltér a magyartól. Így vannak olyan, a cégjoghoz kapcsolódó angol kifejezések, amelyeknek egyszerűen nincs pontos magyar megfelelőjük. Aki ezt nem hiszi, próbálkozzék meg a shareholders' equity tökéletesen pontos magyarításával.

A KJK igényessége mellett a szótár nagy erénye, jó szakmai minőségének és megbízhatóságának

garanciája, hogy azt a világ egyik vezető könyvvizsgáló és tanácsadó cége, a PriceWaterhouseCoopers jegyzi.

Tom Copeland-Tim Koller-Jack Murrin VÁLLALAT- ÉRTÉKELÉS

Értékmérés és értékmaximáló vállalatvezetés

Panem-John Wiley&Sons, 1999

Kinek van szüksége megbízható vállalatértékelési módszerre, vagy legalábbis az értékelés megbízható eredményére? Meglehetően sokaknak.

➔ A komolyabb tőzsdei befektetőknek, hogy megalapozhassák a vásárlási és eladási döntéseiket. Ismeretes, hogy részvényvásárláskor a befektetők igen jelentős hányada számára nem a várható osztalék az elsődleges döntési tényező, hanem sokkal inkább az, vajon mennyiben számíthatnak arra, hogy a kérdéses részvény árfolyama a továbbiakban megemelkedik és ezzel ők tőkenyereségre tehetnek szert. Ehhez az egyik fontos információt annak elemzése adja, hogyan áll a részvények piaci árfolyama a cég értékéhez képest, megnyilvánul-e az árfolyamban számottevőbb alul- vagy felülértékeltetés. S jóllehet közismert tény, hogy többnyire nincs egyértelmű, közvelen összefüggés a cég gazdasági teljesítménye és részvénye árfolyamának alakulása között, a jövőbeni esélyek mérlegelésében a jól felkészült befektetők kisebb-nagyobb mértékben támaszkodnak a cég megítélésére, gazdasági helyzetének és teljesítményének elemzésére is.

➔ A kockázati tőkéseknek, és úgyszintén a befektetési alapok kezelőinek a portfóliók kialakításához és menedzseléséhez.

➔ Hasonló okból a befektetési szolgáltatóknak és mindazon egyéb vállalkozásoknak, amelyek szolgáltatás-ként végeznek vagy kezelést.

➔ A vállalatok, vállalatrészek felvásárlásával és fúziójával üzletszerűen foglalkozó, vagy ehhez tanácsadást árusító tőkepiaci szereplőknek.

➔ Maguknak a nagyobb cégeknek a saját ilyen ügyleteikhez. Különösen nagy jelentőséget kaphat a vállalatértékelés az olyan ügyletekben, ahol két cég összeolvad, és meg kell határozni, hogy a kettő eredeti tulajdonosai milyen arányban kapjanak tulajdont az új cégben. Őket tekintve ez zéró összegű játszma, ahol az egyik tulajdonosi kör csak a másik rovására juthat előnyhöz.

➔ A tőkepiaci információk nyújtásával, ill. árusításával foglalkozó elemzőknek.

➔ Mindazoknak, akik számottevő értékű tulajdonhányadot birtokolnak egy cégben. Nekik ez több célra is kellhet. Mindenekelőtt, hogy tisztában legyenek annak tényeges értékével. Hogy az érték alakulásából megítélhessék, jól végzi-e a cégvezetés a dolgát. S hogy ösztönzésként a menedzsment díjazását a cég értékének alakulásához köthessék.

➔ A vállalatok menedzsmentjének.

Minél összetettebb, bonyolultabb a gazdaság, minél több benne a tényezők közötti kölcsönhatás, minél

ja a számlatükör-kivonat sorainak címszavait, továbbá németül és magyarul a mérleg és eredmény kimutatás sorainak címszavait a német Kereskedelmi Törvénykönyv alapján, ugyanezeket a magyar számviteli törvény alapján, és a mérleg és eredmény kimutatás címszavait magyarul és angolul a magyar számviteli törvény alapján.

Hősies vállalkozás a KJK új szótára. A szótárkészítők helyzete ugyanis még jóval nehezebb, mint amit az előzőekben vázoltunk. Ennek oka, hogy a szakma szóhasználata mindig és mindenütt szükségképpen igazodik ahhoz a gazdasági, adminisztratív és kulturális környezethez és főként ahhoz a szabályrendszerhez, amelyben azt művelik. Ez a környezet és ez a szabályrendszer pedig nyelvterületenként kisebb-nagyobb mértékben eltér egymástól. A szótár készítőinek ezért nem elég azt keresnie, hogy a különböző nyelveken hogyan felelnek meg egymásnak a kifejezések, a szavak, hanem azokat úgy kell párosítani, hogy a mögöttes tartalmak is egybevágnak. Ez pedig helyenként igencsak nehéz, majdhogynem reménytelen vállalkozás. Jellemző példát szolgáltatnak erre a cégjoggal kapcsolatos fogalmak. Az angolszász cégjog bizonyos vonatkozásokban jelentősen eltér a magyartól. Így vannak olyan, a cégjoghoz kapcsolódó angol kifejezések, amelyeknek egyszerűen nincs pontos magyar megfelelőjük. Aki ezt nem hiszi, próbálkozzék meg a shareholders' equity tökéletesen pontos magyarításával.

A KJK igényessége mellett a szótár nagy erénye, jó szakmai minőségének és megbízhatóságának

garanciája, hogy azt a világ egyik vezető könyvvizsgáló és tanácsadó cége, a PriceWaterhouseCoopers jegyzi.

Tom Copeland-Tim Koller-Jack Murrin VÁLLALAT- ÉRTÉKELÉS

Értékmérés és értékmaximáló vállalatvezetés

Panem-John Wiley&Sons, 1999

Kinek van szüksége megbízható vállalatértékelési módszerre, vagy legalábbis az értékelés megbízható eredményére? Meglehetően sokaknak.

➔ A komolyabb tőzsdei befektetőknek, hogy megalapozhassák a vásárlási és eladási döntéseiket. Ismeretes, hogy részvényvásárláskor a befektetők igen jelentős hányada számára nem a várható osztalék az elsődleges döntési tényező, hanem sokkal inkább az, vajon mennyiben számíthatnak arra, hogy a kérdéses részvény árfolyama a továbbiakban megemelkedik és ezzel ők tőkenyereségre tehetnek szert. Ehhez az egyik fontos információt annak elemzése adja, hogyan áll a részvények piaci árfolyama a cég értékéhez képest, megnyilvánul-e az árfolyamban számottevőbb alul- vagy felülértékeltetés. S jóllehet közismert tény, hogy többnyire nincs egyértelmű, közvelen összefüggés a cég gazdasági teljesítménye és részvénye árfolyamának alakulása között, a jövőbeni esélyek mérlegelésében a jól felkészült befektetők kisebb-nagyobb mértékben támaszkodnak a cég megítélésére, gazdasági helyzetének és teljesítményének elemzésére is.

➔ A kockázati tőkéseknek, és úgyszintén a befektetési alapok kezelőinek a portfóliók kialakításához és menedzseléséhez.

➔ Hasonló okból a befektetési szolgáltatóknak és mindazon egyéb vállalkozásoknak, amelyek szolgáltatás-ként végeznek vagyongezelést.

➔ A vállalatok, vállalatrészek felvásárlásával és fúziójával üzletszerűen foglalkozó, vagy ehhez tanácsadást árusító tőkepiaci szereplőknek.

➔ Maguknak a nagyobb cégeknek a saját ilyen ügyleteikhez. Különösen nagy jelentőséget kaphat a vállalatértékelés az olyan ügyletekben, ahol két cég összeolvad, és meg kell határozni, hogy a kettő eredeti tulajdonosai milyen arányban kapjanak tulajdont az új cégben. Őket tekintve ez zéró összegű játszma, ahol az egyik tulajdonosi kör csak a másik rovására juthat előnyhöz.

➔ A tőkepiaci információk nyújtásával, ill. árusításával foglalkozó elemzőknek.

➔ Mindazoknak, akik számottevő értékű tulajdonhányadot birtokolnak egy cégben. Nekik ez több célra is kellhet. Mindenekelőtt, hogy tisztában legyenek annak tényeges értékével. Hogy az érték alakulásából megítélhessék, jól végzi-e a cégvezetés a dolgát. S hogy ösztönzéseként a menedzsment díjazását a cég értékének alakulásához köthessék.

➔ A vállalatok menedzsmentjének.

Minél összetettebb, bonyolultabb a gazdaság, minél több benne a tényezők közötti kölcsönhatás, minél

több szállal kötődik egy vállalat a gazdasági környezetéhez, minél több tényező képes számottevően befolyásolni a vállalat jelen- és jövőbeli gazdasági teljesítményének alakulását, annál nehezebb megbízható módon megállapítani egy vállalat értékét. Ha a gazdasági környezet változásai gyorsak, s méginkább ha előre nehezen prognosztizálhatók, a vállalatértékelés nehézségei meghatározódnak. Korunk gazdasága mind nagyobb, bonyolultabb, összetettebb, és mindinkább gyorsan és nehezen előreláthatóan változik. Mindez egyre nagyobb gyakorlati jelentőséggel és gazdasági értékkel ruhazza fel a vállalatértékelés megbízható elméleti alapjait és gyakorlati technikáit.

Napjainkra minden jelentősebb cég vezetésének meghatározó stratégiai kérdése annak az értéknek a menedzselése, amelyet egyrészt maga a vállalat mint jövedelemtermelés céljából működtetett gazdálkodó szervezet alkot, másrészt pedig mindazon eszközök összessége, amely a vállalat kezén van. Nagyon is jellemző, hogy az az érték, amelyet a vállalat jövedelemtermelő szerzetként jelent, nagyon távol eshet a kezén levő eszközök értékeinek összegétől. Lehet számottevően több, amikor is a cég jól működik, és feltehetően a vezetése is jó, de lehet kevesebb is. Ez utóbbi esetben kiemelkedő szerepe lehet a vállalatértékelésnek annak eldöntésében, hogy mit célszerű tenni a céggel. Ha az alacsony cégérték okai a rossz vezetésre vezethetők vissza, akkor a cégérték növeléséhez értékmaximalizáló vállalatvezetésre való áttérés és ehhez a menedzsment szükségsszerű változtatásai nyithatják

meg az utat. Ha viszont a cég a gazdaság strukturális átrendeződésének esett áldozatul – lásd a hagyományos gépipar, az acépipar, a nehézszerkezetipar számos példáját – akkor bebizonyosodhat, hogy a tulajdonosai akkor járnak a legjobban, ha beszüntetik a gazdaságtalanná vált tevékenységeit és eladják a jó áron értékesíthető eszközeit. Ismeretes, hogy a világban üzletággá vált a rosszul menő cégek felvásárlása és eszközeik kiárusítása.

A működő vállalat az értéktárgyak legbonyolultabb fajtája. Ez kitörölhetetlenül rányomja a bélyegét a vállalat egyik legfontosabb gazdasági jellemzőjének, a cég értékének, és az abban birtokolt tulajdoni részesedés piaci árának az alakulására. Egyszerre teszi különösen nehézé, ugyanakkor pedig igen nagy gazdasági jelentőségűvé is a megbízható vállalatértékelést. Megkerülhetetlen tény továbbá, hogy a vállalat értékét csak a jó vezetés képes tartósan megőrizni, és méginkább csak az képes azt növelni. A mindinkább felértékelődő megoldást az értékmaximalizáló vállalatvezetés adhatja. Ennek jelentőségét jól mutatják azok az immáron csillagászati összegek, amelyeket a nagyobb cégek a kiemelkedő menedszereknek fizetnek. Menedzselni azonban csak azt lehet, amit jól tudunk mérni. Ez ismét arra vezet, hogy a vállalatértékelés megbízható ismeretei és technikai a korszerű vállalatvezetés nélkülözhetetlen eszközeivé váltak.

A Wiley és a magyar Panem könyve a vállalatértékelésben és -vezetésben egyaránt jól használható elméleti ismereteket és gyakorlati mód-

szereket kínál mindehhez. Bemutatja az üzleti stratégiák és az érték közötti kapcsolatot és vele az értékmenedzselés lényegét. Egy vállalati vezető tényleges tapasztalatait felsorakoztató esettanulmánnyal szemlélteti, hogy mit jelent az értékmenedzselés a gyakorlatban. Felvázolja a cash flow jelentőségét az értékmenedzselésben. Két igen megszívlelendő gondolat innen: „Az eredmények ‚megszépítése’ nem növeli a részvényárfolyamot” és „A hosszú távú cash flow feláldozása a rövid távú eredmény érdekében nem működik”. Kifejti az értékközpontú vezetés¹ koncepcióját. Ezt követően gyakorlati útmutatót ad a cash flow alapú értékeléshez és ennek keretében végigvezet az egy üzletággal rendelkező vállalatok értékelésén. Foglalkozik a múltbeli teljesítmény elemzésével, az értékteremtő tényezők számbavételével, valamint azok számításával, majd pedig az előrejelzéssel. Bemutatja a tőkeköltség becslését, majd pedig a maradványértéket. Különösen tanulságos, hogy mindezek során ‚éles’ példaként bemutatja egy valódi vállalatnak a nyilvánosan hozzáférhető információk alapján elvégzett értékelését. A továbbiakban rátér a több üzletággal rendelkező vállalatok értékelésére, s ebben olyan fontos és kényes elemekre, mint a cég egyes összetevőinek értékelése. Mindezek logikus kiterjesztéseként foglalkozik a felvásárlások, fúziók, vállalatrészeladások kérdéseivel, és bemutatja egy sikeres fúziós és felvásárlási program lépéseit. Azoknak, aki határon túlnyúló vállalkozások, ill. ügyletek iránt is érdeklődnek,

¹ Value Based Management.

hasznos szempontokkal és megfontolásokkal vizsgálhatnak azok a fejezetek, amelyek a külföldi leányvállalatok értékelésével, valamint az Egyesült Államok határain kívül történő értékeléssel foglalkoznak.

A további fejezetek talán még nehezebb terepre viszik az innen nyerhető ismeretek felhasználóit: az opcióárazás kérdéskörébe, majd pedig – ingyenceknek csemegeként – a bankok üzleti értékének meghatározásába adnak betekintést.

A mű megértését hasznosan segítik az amerikai, ill. a magyar viszonyok, feltételek különbözőségére rámutató, magyarázó szerkesztői megjegyzések.

Osman Péter

Csermák Judit-Gyórfy
Dezső-Nagy Istvánné-
Pintérné Csermák Jolán-
Printz János
A KÖLTSÉG-
VETÉSI SZER-
VEK GAZDA-
SÁGI TEVÉ-
KENYSÉGÉNEK
ELEMZÉSE

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó
Rt., Budapest, 1999. 282 p.

A gazdasági döntések előkészítésének, a gazdálkodás megítélésének az elemzés az egyik legfontosabb eszköze a költségvetési szervek gaz-

dasági tevékenységének értékelésénél is. Az elemzés valós képet nyújt a szakmai és gazdasági folyamatokról, a vagyoni és pénzügyi helyzetről, a költségvetési gazdálkodás eredményességéről és hatékonyságáról. Az elemző munka eredményeként a vezetők pontos információkat kaphatnak a gazdálkodás helyzetéről, a gazdasági folyamatokról, amely információk nélkülözhetetlenek a gazdálkodás irányításához, értékeléséhez. A kiadvány a gazdasági tevékenység elemzésének módszereit mutatja be, amelyek átfogó képet nyújtanak a költségvetési szerv gazdálkodásának jellemzőiről, feladatairól, és tájékoztatnak a gazdálkodás szintjéről is. Az elemzés eredményeinek felhasználására tehát sokféle lehetőség nyílik, szerepe és fontossága nem hanyagolható el a költségvetési szerveknél.

A szerzők beszámolnak a hatékonyság elemzésének feladatairól, amelyek célja a rendelkezésre álló erőforrások lehető legjobb felhasználására irányul. Bemutatják a hatékonyság vizsgálatának fő irányait, a feladatok és a ráfordítások kapcsolatának értékelését, s az értékelemzés alkalmazását a költségvetési gazdálkodásban. Kitérnek a költség-haszonelemzés, a rendszer-szemlélet, a folyamatok elemzése felhasználási lehetőségeinek a bemutatására, majd az elemzés statisztikai módszereivel foglalkoznak. Ismertetik az összekapcsolt statisztikai adatok – a statisztikai sorok –, az ezek összefüggő rendszerét szemléltető különböző táblázatok, az adatok egymáshoz mért nagyságát kifejező viszonyszámok, a középértékek és szóródások, valamint az indexek

szerepét az elemzésnél képletek és példák kíséretében.

A láncbehelyettesítés módszerével meghatározható, hogy az elemzés során szorzatként képzett (vagy képezhető) értékek eltéréséhez milyen mértékben járult hozzá az egyes tényzők változása. A standardizálás valamilyen jelenség intézményi szintű átlaga összetevőinek, vagy a részátlagok és a főátlagok kapcsolatának bemutatására, kiszámítására szolgál. A gazdasági elemzéseknél fontos szerepe van a grafikus ábrázolásnak az eredmények bemutatásában, összehasonlításában, a nagyságrendek, arányok érzékeltetésében. Módszerei: mértani alakzatokkal való, térképen alapuló és figurális ábrázolás. A költségvetési elemzésben is gyakran szükség van annak megállapítására, hogy az adatok, mutatók időnkénti változására milyen irányzat jellemző, az ingadozások milyen okokból keletkeztek. Erre használható a trendszámítás két módja: a mozgó átlagok módszere és az analitikus trendszámítás. Ezek ismertetését az egyszerűbb kapcsolatvizsgálatoknak, a könyvvitelen alapuló elemzési módszereknek és a szöveges információknak a bemutatása követi a könyvben.

Az elemzőknek a problémák feltárásához megbízható adatokra, információkra van szükségük. A pénzügyi-gazdasági információk a féléves és éves beszámolók készítésének, a könyvelési feladatok végrehajtásának alapjait képezik. A könyvvitel, a főkönyvi és analitikus nyilvántartás az elemzés számára közvetlenül is hasznosítható adatokat tartalmaz; különösen fontos ez

hasznos szempontokkal és megfontolásokkal vizsgálhatnak azok a fejezetek, amelyek a külföldi leányvállalatok értékelésével, valamint az Egyesült Államok határain kívül történő értékeléssel foglalkoznak.

A további fejezetek talán még nehezebb terepre viszik az innen nyerhető ismeretek felhasználóit: az opcióárazás kérdéskörébe, majd pedig – ingyenceknek csemegeként – a bankok üzleti értékének meghatározásába adnak betekintést.

A mű megértését hasznosan segítik az amerikai, ill. a magyar viszonyok, feltételek különbözőségére rámutató, magyarázó szerkesztői megjegyzések.

Osman Péter

Csermák Judit-Gyórfy
Dezső-Nagy Istvánné-
Pintérné Csermák Jolán-
Printz János

A KÖLTSÉGVETÉSI SZERVEK GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGÉNEK ELEMZÉSE

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1999. 282 p.

A gazdasági döntések előkészítésének, a gazdálkodás megítélésének az elemzés az egyik legfontosabb eszköze a költségvetési szervek gaz-

dasági tevékenységének értékelésénél is. Az elemzés valós képet nyújt a szakmai és gazdasági folyamatokról, a vagyoni és pénzügyi helyzetről, a költségvetési gazdálkodás eredményességéről és hatékonyságáról. Az elemző munka eredményeként a vezetők pontos információkat kaphatnak a gazdálkodás helyzetéről, a gazdasági folyamatokról, amely információk nélkülözhetetlenek a gazdálkodás irányításához, értékeléséhez. A kiadvány a gazdasági tevékenység elemzésének módszereit mutatja be, amelyek átfogó képet nyújtanak a költségvetési szerv gazdálkodásának jellemzőiről, feladatairól, és tájékoztatnak a gazdálkodás szintjéről is. Az elemzés eredményeinek felhasználására tehát sokféle lehetőség nyílik, szerepe és fontossága nem hanyagolható el a költségvetési szerveknél.

A szerzők beszámolnak a hatékonyság elemzésének feladatairól, amelyek célja a rendelkezésre álló erőforrások lehető legjobb felhasználására irányul. Bemutatják a hatékonyság vizsgálatának fő irányait, a feladatok és a ráfordítások kapcsolatának értékelését, s az értékelemzés alkalmazását a költségvetési gazdálkodásban. Kitérnek a költség-haszonelemzés, a rendszer-szemlélet, a folyamatok elemzése felhasználási lehetőségeinek a bemutatására, majd az elemzés statisztikai módszereivel foglalkoznak. Ismertetik az összekapcsolt statisztikai adatok – a statisztikai sorok –, az ezek összefüggő rendszerét szemléltető különböző táblázatok, az adatok egymáshoz mért nagyságát kifejező viszonyszámok, a középértékek és szóródások, valamint az indexek

szerepét az elemzésnél képletek és példák kíséretében.

A láncbehelyettesítés módszerével meghatározható, hogy az elemzés során szorzatként képzett (vagy képezhető) értékek eltéréséhez milyen mértékben járult hozzá az egyes tényzők változása. A standardizálás valamilyen jelenség intézményi szintű átlaga összetevőinek, vagy a részátlagok és a főátlagok kapcsolatának bemutatására, kiszámítására szolgál. A gazdasági elemzéseknél fontos szerepe van a grafikus ábrázolásnak az eredmények bemutatásában, összehasonlításában, a nagyságrendek, arányok érzékeltetésében. Módszerei: mértani alakzatokkal való, térképen alapuló és figurális ábrázolás. A költségvetési elemzésben is gyakran szükség van annak megállapítására, hogy az adatok, mutatók időnkénti változására milyen irányzat jellemző, az ingadozások milyen okokból keletkeztek. Erre használható a trendszámítás két módja: a mozgó átlagok módszere és az analitikus trendszámítás. Ezek ismertetését az egyszerűbb kapcsolatvizsgálatoknak, a könyvvitelen alapuló elemzési módszereknek és a szöveges információknak a bemutatása követi a könyvben.

Az elemzőknek a problémák feltárásához megbízható adatokra, információkra van szükségük. A pénzügyi-gazdasági információk a féléves és éves beszámolók készítésének, a könyvelési feladatok végrehajtásának alapjait képezik. A könyvvitel, a főkönyvi és analitikus nyilvántartás az elemzés számára közvetlenül is hasznosítható adatokat tartalmaz; különösen fontos ez

azokon a területeken, ahol szintetikus adatok csak évente állnak rendelkezésre. Az egyéb (pénzügyi, munkaügyi stb.) információk közül csak azok a nyilvántartások használhatók fel az elemzéseknél, amelyek a költségvetési előirányzatokkal, a létszámmal, a személyi juttatásokkal kapcsolatosak, mert ezek tartalmaznak megfelelő részletező információkat. A statisztikai adatfelvétel módszereiről olvashatunk még a könyvnek ebben a részében.

Az államháztartás makroszintű elemzésének alapjai: a központi költségvetés mérlegei, az elkülönített állami pénzalapok és a társadalombiztosítás pénzügyi alapjainak költségvetése, mérlege, teljesítési adatai, valamint az önkormányzatok költségvetési mérlegei. Az elemzési módszerek közül a változások mértékének és arányának vizsgálata és a mérlegszerű összefüggések kerülnek előtérbe; gyakoriak az olyan mutatók, amelyek a központi költségvetés növekedési ütemét mérik más kategóriákhoz (a nemzeti jövedelemhez, vagy a bruttó hazai termékhez). Megismerjük a helyi önkormányzatok sajátos elemzési feladatait, az intézményi gazdálkodás elemzésének menetét, majd a könyvviteli mérleg adatainak elemzését a vertikális és horizontális mutatók segítségével. A szerzők kitérnek a tevékenység értékelésére (a mérleg adataiból számított mutatók alapján), és az érdekeltségi rendszer elemzésére (a pénzmaradvány és

a pénzforgalmi eredmény, valamint az eredmény alakulására ható tényezők elemzésére is).

A személyi juttatásokkal való gazdálkodás a szakmai feladatok megvalósításának egyik fontos eszköze, a költségvetési szervek munkaerő- és bérgazdálkodását az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet szabályozta. Ennek előírásait is figyelembe kell venni a személyi juttatások és a munkaerővel való gazdálkodás elemzéseinél! Az elemzés kiterjed a munkaerő-összetétel alakulására, a munkaerő-szükségletre és -ellátottságra, a munkaerő-felhasználás hatékonyságára, a munkaerő-forgalomra, a személyi juttatásokra és a jutalmazáspolitikára helyességének vizsgálatára.

A költségvetési szerv működését közvetlenül vagy közvetve szolgáló eszközök a forgóeszközök csoportjába tartoznak. A készletgazdálkodás alapvető célja, hogy a rendelkezésre álló készletállomány összhangban legyen a feladatvállalással; az elemzés célja ezért a készletgazdálkodás értékelésén és minősítésén keresztül az optimális készlet-szint kialakítása. Szó van itt az elemzési módszerekről, a volumen és összetétel, a készletnormák alakulása, az eltérések, a készletek forgási sebessége, az átlagkészlet, az anyagfelhasználás, a készletellátottság elemzéséről. A sajátos készletféleségek elemzése közt a gyógy-

szerellátásra ható tényezők, az élelmezési tevékenység elemzésének módszereit ismerjük meg.

A tárgyi eszközökkel való gazdálkodás elemzésének célját és feladatait a könyv utolsó fejezete tartalmazza. A számviteli szabályozás szerint tárgyi eszközök a költségvetési szerv által egy éven túl használni tervezett eszközök. A költségvetési szervek számviteli előírásai tárgyi eszközöknek az ingatlanokat, a gépeket, a berendezéseket és felszereléseket, a járműveket, a beruházásokat és az azokra adott előlegeket minősítik. A tárgyi eszközök a költségvetési szervek vagyonának általában jelentős részét képezik, ezért elemzésükre különös gondot kell fordítani. Az elemzési feladatok, módszerek közt a volumen alakulásának, az állomány összetételének, az elhasználódásnak és korszerűségnek, az ellátottságnak, a kihasználtságnak, a fenntartási és beruházási tevékenységnek az elemzéséről tájékozódhatunk a kiadványból példák és számítások kíséretében. A szerzők a kapacitáskihasználás elemzésénél felhívják a figyelmet a feladat- és teljesítménymutatóknak a szerepére az elemzési munkában, a beruházási tevékenységeket pedig a beruházások összetétele, pénzügyi forrásai, a beruházás gazdaságossága és a helyi önkormányzatok beruházásainak sajátosságai szempontjából vizsgálják.

Rubóczy István