

MÁRMAROSI András

SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSOK A '90-es ÉVEK VÉGÉN MAGYARORSZÁGON - Empirikus kutatás -

A tanulmány a hazai vállalatok szervezeti kultúrájának vizsgálati módszertanát és egy ezzel kapcsolatos kutatás eredményeit mutatja be. A felmérés 1995 és 2000 között folyt, és egy nemzetközi kutatási program részeként valósult meg. A szerző a kutatás eredményeire támaszkodva egy empirikus alapokon nyugvó kultúra tipológiát vázol fel.

A szervezeti kultúra témaköre az 1980-as években került a menedzsment tudomány fókuszába. A kezdeti lendület, felbuzdulás és mai szemmel talán naiv optimizmus mára konszolidálódott, és a téma elfoglalta őt megillető helyét a menedzsment tudományon belül. Hazánkba ez is némi fáziskéséssel gyűrűzött be, és „slágertémává” csak a 90-es években vált. Fokozatosan jelentek meg és váltak hozzáférhetővé a külföldi kutatások eredményei, és a különféle elméleti megközelítések. Az üzleti szférában is elindultak kultúraváltási projektek, amik többsége szükségszerűen nemzetközi modellekre, kultúra tipológiákra épült. Ez idáig nem vált szélesebb körben ismertté olyan mű, ami a 90-es évek drámai változása közepette az aktuális magyarországi helyzetet tükrözte volna empirikus alapokon nyugodva. Ez részben indokolt is, hiszen a '90-es évek első kétharmadát olyan mértékű változások jellemezték a piacgazdaságra való átállás, a tulajdonosi struktúra megváltozása, a munkaerőpiac átalakulása tekintetében, ami nyilván megnehezítette, hogy időtálló megállapítások szülessenek a szervezeti kultúra témakörében.

Jelen tanulmányban arra teszünk kísérletet, hogy ezt az űrt betöltsük, és olyan empirikus alapokon nyugvó kultúra tipológiát vázoljunk fel, ami talán „kiállja az idő próbáját”, ami persze azért kicsit anakronisztikusnak tűnik innen a XXI. századból. Azonban erre azért van némi remény, mert azt gondoljuk, hogy

az átmenet drámai változásai lezajlottak, lecsengtek a '90-es évek végére. Egyfajta új „rend” alakult ki. Mindez persze még törekeny és a középtávon esedékes EU csatlakozás ezen a területen is hozhat még további jelentős változásokat.

A tanulmányban hivatkozott empirikus kutatás a szerző PhD kutatásának részét képezi. A kutatás 1995–2000-ig terjedő idő-intervallumot ölelte fel.

Kutatás módszertan

A kutatás egy nemzetközi (GLOBE¹) kutatás része, ennek megfelelően annak elméleti és módszertani hátterére támaszkodik. A GLOBE egy többfázisú, nemzetközi kutatási program, mely céljául tűzte ki, hogy választ adjon arra a kérdésre, milyen kapcsolat van a nemzeti kultúrák, szervezeti kultúrák és a leadership között.

A GLOBE céljai

Maga a kutatás gyakorlatilag egy többéves, többfázisú hatalmas felmérés. A kutatás első fázisában a nemzeti, szervezeti kultúrára és leadership-tulajdonosságokra vonatkozó kérdőíves kérdések összeállítására és tesztelésére történt. A második fázisban a kérdőív lekérdézése, és az adatok elemzése történik. E fázis célja, hogy a kapott adatok alapján feltárja a nemzeti kultúra, szervezeti kultúra és leadership kapcsolatát.

Módszertan

Robert House, Norman S. Wright és Ram N. Aditya (1997) szerint a kultúra az egyének közös tapasztalatai, élményei, melyek közösen vallott értékeket, normákat, hiedelmeket, előfeltevéseket és valóság-interpretációkat eredményeznek. Ez mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén érvényes definíció.

Ennek a definíciónak megfelelően a GLOBE kérdőív külön kérdéscsoportban leíró (ahogy a dolgok vannak) és normatív (ahogy a dolgoknak lenniük kellene) változókkal méri a kultúrát külön a nemzeti és külön a szervezeti szinten.

A kultúrákat leíró dimenziók kialakításának hátterében három fő elméleti megközelítés állt:

- *Érték-hiedelem elmélet:* a legtöbb nemzetközi kultúrakutatás alapja. Annak feltételezése, hogy értékek és meggyőződések alakítják az emberi viselkedést, és azt, hogy mely magatartás tekinthető elfogadhatónak, sikeresnek egy közösségen belül. Az elmélet szerint külső kulturális hatások alakítják az egyének értékrendjét, ezen keresztül viselkedését. (Hofstede, 1980; Kluckhohn – Strodtbeck, 1961; Triandis, 1995)
- *Implicit motivációs elmélet:* Lényege, hogy az emberi viselkedés mögött három alapvető implicit, (tudatalatti) indíték húzódik: kapcsolat (elfogadottság), teljesítmény (belső hajtóerő a sikerre) és hatalom (befolyás) iránti szükséglet. Ezek mindegyike tanult, és nem örökletes jellegű, azaz különböző társadalmakban eltérő jellemzőket mutatnak, kulturálisan meghatározottak. (McClelland, Atkinson, Clark – Lowell, 1953)
- *Kontingenciaelmélet:* lényege, hogy a szervezetek felépítését négy feltétel befolyásolja: a stratégia, a méret, a technológia és a környezet. A hatékony működéshez és fennmaradáshoz a szervezeti struktúrának és a szervezeti magatartásnak tükröznie kell ennek a négy tényezőnek a hatását. (Child, 1981)

A GLOBE nyolc eredeti dimenziója a következő volt:

1. *Bizonytalanságkerülés:* annak mértéke, hogy a kultúrához tartozók mennyire érznek fenyegetettséget bizonytalan vagy ismeretlen helyzetben. Ez az érzés az átélt stressz szintje és az előre jelezhetőség (írott, íratlan szabályok) iránti igény formájában jelenik meg. (Hofstede, 1991)
2. *Hatalmi távolság:* annak mértéke, hogy az adott kultúra legkisebb hatalommal bíró tagjai mennyire várják el és fogadják el, hogy a hatalom egyenlőt-

lenül oszlik el szervezetekben (ahol az emberek dolgoznak) és intézményekben (családban, iskolában, közösségekben). (Hofstede, 1991)

3. *Individualizmus-kollektívizmus:* annak a mértéke, hogy a társadalom és annak szervezetei mennyire bátorítják és jutalmaznak az egyéni cselekvést és hozzájárulást a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Megmutatja, az egyén milyen viszonyban áll a társadalom többi tagjával, mennyire integrálódik szűkebb vagy tágabb közösségbe. (Hofstede, 1991)
4. *Férfias-nőies értékek:* annak mértéke, mennyire maximalizálj vagy éppen minimalizálja egy kultúra a nemekhez kapcsolódó szerepek közötti különbséget, munkamegosztást. A férfias kultúrákban előnyben részesítik a teljesítményt, a hősiességet, a rámenősséget, az anyagi sikert. A nőies kultúrák „lágyabbak”, támogatóbbak. Gyakoribb, s egyben elfogadottabb bennük a férfias és nőies szerepek nemek közötti átjárhatósága. (Hofstede, 1991; Triandis, 1995)
5. *Teljesítményorientáció:* annak mértékét tükrözi, hogy a kultúra legalább néhány tagja mennyire keres olyan helyzeteket, amelyek a külsődleges motivációkkal szemben a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetik. A teljesítményorientáció lényegében a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott domináns motiváció. (McClelland, 1961)
6. *Jövőorientáció:* annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investíciót, illetve késlelteti a felhalmozott javak felélését a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében. A jövőorientáció hangsúlyozza a tervezést, szemben a jelenben élők által értékelt spontaneitással, illetve a múlt felé forduló megőrző, konzerváló gondolkodásmódjával. (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961)
7. *Humánorientáció:* annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenek, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz. Társadalmi szinten a humánorientáció azt tükrözi, hogy mennyire támogatják társadalmi normák, törvények a szerencsétleneket, az emberek mennyire pozitív beállítottságúak, mennyire viselkednek pozitív módon egymás irányába, valamint mennyire

hiányzik a kisebbségek iránti megkülönböztetés. Szervezeti szinten a humánorientáció a korrektségben, az egészséges munkafeltételekben, a munkatársak tiszteletében és a jólétükre fordított figyelemben érhető tetten. (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961)

8. *Triandis-féle kollektívizmus*: az egyén szervezethez/családhoz való lojalitását, közösségi orientációját, csoportbüszkeségét méri. Triandis a kérdéskört tárgyaló munkájának bevezetőjében a gazdasági globalizáció hatásait elemezve megemlíti Kotkin (1993) elméletét, mely szerint a világon új „törzsi” szövetségek kialakulása figyelhető meg. „A hong-kongi kínaiak inkább a szingapúri vagy vancouveri kínaiakkal üzletelnek, mint Európával; a japánok gazdasági konglomerátumokat (bankhálózatok, termelő, kereskedő cégek) építenek ki, mely a japánok közti kereskedelmet segíti elő; a zsidó diaszpóra tranzakcióit saját körein belül bonyolítja; a görög hajótulajdonosok egymás között kereskednek stb.”. Kotkin ezeket a csoportokat kozmopolitáknak nevezi, akik törzsi keretekbe ágyazódnak, más szabályokat alkalmazva a csoporton belüliekre és a csoporton kívüliekre. „A világ ezeknek a kozmopolita törzseknek a színtere, akik az adott társadalmakban elkülönülő közösségeket alkotnak, más értékeket vallanak, és egyetlen céljuk a gazdasági siker. Motivációjukban tehát abszolút individualisták, de az egymáshoz (csoporton belüliekhez) és versenytársaikhoz (csoporton kívüliekhez) való kapcsolatukban tipikus kollektivisták.” (Triandis, 1995, 15. o.)

Nem nehéz észrevenni, hogy az első négy dimenzió gondolata Hofstede kutatásából ered. A teljesítményorientáció a McClelland-féle „Implicit motivációs elméletből”, a jövőorientáció Kluckhohn és Strodtbeck (1961) „Múlt, jelen és jövőorientáció” dimenziójából származik. A humánorientáció dimenzió koncepcióját a GLOBE kutatás vezetői szintén Kluckhohn és Strodtbeck (1961) alapján dolgozták ki. Az utolsó dimenzió pedig értelemszerűen Triandis (1995) munkájából származik.

Változtatások

A kérdőíveket minden országban a kutatást vezető személyen² keresztül juttatták el eredetileg három iparág (élelmiszeripar, telekommunikáció, pénzügyi szektor) vállalatainak középvezetőihez. A vállalatok kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy azok menedzsment kultúra szempontjából homogének legyenek.

A folyamatos adatgyűjtés és feldolgozás során meglepő eredményeket lehetett tapasztalni a GLOBE kultúra változóinak esetében:

- Elméleti és statisztikai okokból szétválasztották a férfias-nőies értékek dimenziót. Itt az eredeti változó fölbontása, és két új dimenzió létrehozása elméleti szempontból értelmes és magyarázható volt. A két új dimenzió a „gender egalitarism”, vagyis nemi egyenlőség (férfi-női orientáció), a másoknak pedig az „assertiveness”, azaz rámenősség vagy agresszivitás nevet adták. Ha jobban megnézzük a két nevet, feltűnhet, hogy a már Hofstedenél is tárgyalt, általa férfias-nőies értékek néven illetett fogalom kétfajta kulturális megjelenését sikerült a kérdőívvel azonosítani. Az első a nemek társadalomban elfoglalt helyét, szerepét írja le, a második pedig a nemeknek – pontosabban a nyugati kultúrkör szerint a férfi nemnek – tulajdonított értékek, jellegzetességek szerepére kérdez rá a kultúrákban. Ami érdekes, hogy a szétválasztás azt jelzi, e kettő külön-külön pontosabb képet ad a kultúrák különbségeiről, mint együtt, kapcsolatuk kevésbé erős, mint azt várták.

A dimenziók

Jelenleg az alábbi dimenziók alkotják a GLOBE program kultúrával foglalkozó kérdőíves blokkját:

- Teljesítményorientáció
- Jövőorientáció
- Nemi egyenjogúság
- Hatalmi távolság
- Individualizmus/kollektívizmus
- Bizonytalanságkerülés
- Agresszivitás/rámenősség
- Humánorientáció
- Triandis-féle lojalitás/büszkeség

Az összes kérdés hétfokozatú Likert skálán méri a válaszokat. A leíró és normatív kérdések a legtöbb változónál lényegében azonosak, csupán néhány esetben szerepelnek egy dimenzióon belül új kérdések.

Jelen tanulmányban értelemszerűen csak a szervezeti kultúrával foglalkozunk, és nem vizsgáljuk a „Nemi egyenjogúság” dimenziót.

A kutatásban szereplő minta jellemzése

Vizsgálódásunk a hazánkban zajló GLOBE felmérés mintái közül a szervezeti kultúrára (alfa kérdőív) vonatkozó mintára támaszkodik. A szervezeti kultúra

esetében az elemzés szintje a szervezet. Ezt a megközelítést ökológiai elemzésnek nevezik. Ebben az esetben az egyéni válaszadók véleményeit szervezetenként összegezzük, és a szervezeti átlagok azok az értékek, amelyeket az elemzésbe bevonunk.

A minta alapvető statisztikai és megoszlásai

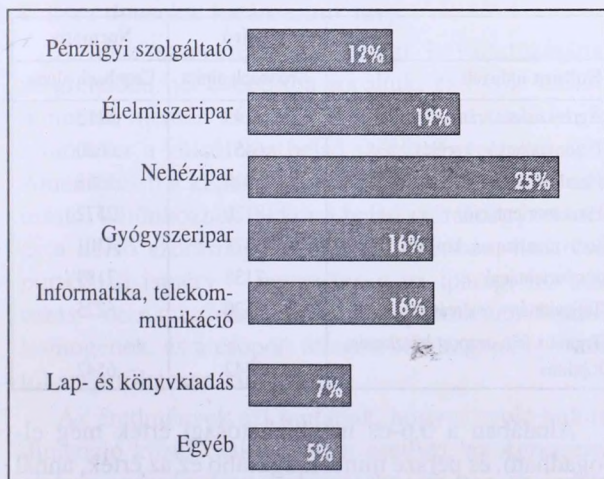
A minta különböző szempontok szerinti megoszlásai a következők:

A mintába bevont válaszadók összes elemszáma:	382
A mintában szereplő szervezetek száma:	20
Szervezetenkénti megkérdezettek átlaga:	19
Szórás:	12

Ez a meglehetősen magas szórás alapvetően a mintában szereplő szervezetek méretbeni különbségének tulajdonítható. A mintavétel során alapvetően a vállalatok középvezetőit kérdeztük meg, azaz egy lapos – négy hierarchia szintű szervezet esetében a második, harmadik szinten lévő, míg egy hierarchizáltabb szervezet esetében a harmadik, negyedik szinten lévő vezetőket. Nyilvánvalóan egy kisebb szervezet esetében egy viszonylag alacsonyabb minta elemszám (pl.: hét fő) is az adott sokaság (középvezetők) jelentős hányadát teszi ki, és ezért indokolt ezen szervezet mintában való szerepeltetése is. (1. és 2. ábra)

1. ábra

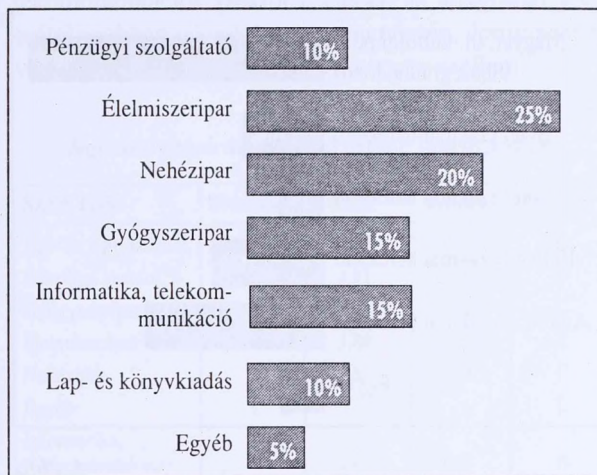
A független minta válaszadóinak megoszlása iparágak szerint



A két megoszlás összehasonlításából kiderül, hogy a nehézipari szervezetek és a pénzügyi szektorban tevékenykedő szervezetek esetében átlagosan nagyobb az elemszám, mint a teljes mintára vonatkoztatott átlagos válaszadói létszám, míg az élelmiszeripari szer-

2. ábra

A független minta szervezeteinek megoszlása iparágak szerint



vezetek és lap- és könyvkiadók esetében pont fordítva, tehát átlagosan kisebb a válaszadók száma, mint a teljes mintára vonatkoztatott átlagos válaszadói létszám. Ezzel együtt a két eloszlás meglehetősen mértékben megegyezik.

A független mintában szereplő szervezetek hűen tükrözik a '90-es évek második felére jellemző magyarországi helyzetet, nevezetesen azt, hogy a privatizáció és a külföldi működő tőke beáramlása eredményeképpen egyre kevésbé lehet magyar vállalatokról beszélni.

Szervezeti kultúra kutatásunk szempontjából két dolog érdemel figyelmet:

- egyrészt az, hogy a többségi tulajdonos szakmai vagy pénzügyi befektető, (3. ábra)
- másrészt, hogy a top menedzsmentben van-e külföldi expatrióta? (4. ábra)

A megoszlásokból kiderül, hogy bár a húsz szervezet 60%-ban külföldi szakmai befektető többségi tulajdonában van, a menedzsment mégis a szervezetek 80%-ában magyar.

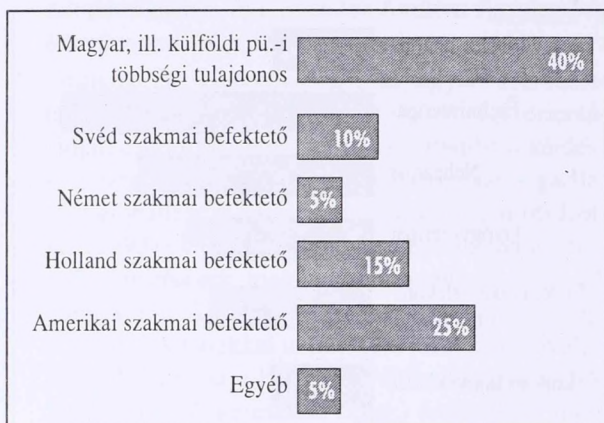
Megbízhatóságok³

A minta jellemzése után megvizsgáltuk, hogy megbízhatóak-e azok a GLOBE kutatás során definiált elméleti konstrukciók, amelyekkel a szervezeti kultúrát mérni szándékoztuk.

A kérdés eldöntése érdekében megbízhatósági elemzést (Reliability analysis) hajtottunk végre a standard GLOBE indexeknek megfelelően. Az elemzés elméletileg négy módon is elvégezhető. (Leung – Bond, 1989)

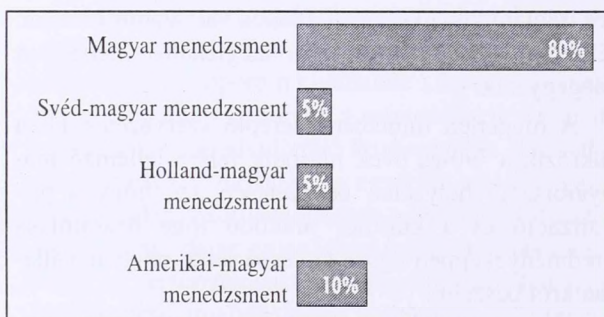
3. ábra

A független minta megoszlása tulajdonosi háttér alapján



4. ábra

A független minta megoszlása a menedzsment összetétele alapján



- Pán-kulturális elemzés.* Ebben az esetben a 382+118, azaz kereken ötszáz válaszadó véleményét egyenként vesszük figyelembe, és az egész sokaságra nézve kapunk egy-egy megbízhatósági értéket kultúra indexenként.
- Kultúrán belüli elemzés.* Ekkor a 20+8 szervezeten belül külön-külön hajtjuk végre az elemzést és ennek eredményeképpen 28 féle megbízhatóságot kapunk kultúra indexenként.
- Ökológiai elemzés.* Ebben az esetben először szervezetenként összegezzük a válaszadók véleményét, majd a 28 szervezetre vonatkozó átlagértékeket figyelembe véve végezzük el az elemzést, így kapunk kultúra indexenként egy-egy megbízhatósági értéket.
- Individuális elemzés.* Ebben az esetben az egyéni értékekből levonjuk a megfelelő szervezeti átlagokat, és így a fennmaradó ötszáz értékre vonatkozóan végzünk el elemzést.

Az talán nyilvánvaló, hogy a legutolsó esetben biztos, hogy nem a szervezeti kultúrát vizsgálánk, hiszen pont a szervezetekre jellemző sajátságoktól (átlagoktól) tisztítanánk meg a mintákat. Ez alapján az egyéneket rendezhetnénk különféle csoportokba az egyéni preferenciáinknak megfelelően, de függetlenül a szervezeti hovatartozásuktól.

A pán-kulturális elemzésről is könnyen belátható, hogy lényegében az individuális és az ökológiai elemzést egyesíti, és éppen ez a hibája. Ha azt feltételezzük, hogy a szervezeti kultúra rendszer szinten értelmezett fogalom, és köze van a szervezetet alkotó emberek hétköznapi interakcióihoz, akkor minket pontosan az arra a szervezetre jellemző sajátságosságok érdekelnek. Ezért számunkra kétféle megközelítés adódik, a kultúrán belüli elemzés és az ökológiai elemzés. Mármarosi – Takács (1998) kimutatták, hogy az elemzési szint megválasztása ebben az esetben a kultúra etic vs. emic megközelítésétől függ. A jelen kutatás összehasonlító kultúra-kutatás, ezért szükségszerűen az etic perspektívát hangsúlyozza, és ez áll figyelme középpontjában. Ennek megfelelően ökológiai elemzési szinten vizsgálja az adott jelenséget.

A következő táblázatban a 20+8 szervezet ökológiai elemzésén alapuló megbízhatósági értékeket mutatjuk be, külön-külön a leíró és a normatív kultúra indexekre: (1. táblázat)

1. táblázat

A kultúra indexek megbízhatósága

Kultúra indexek	Leíró	Normatív
	Cronbach alpha	Cronbach alpha
Agresszivitás, rámenősség	,7143	,6115
Bizonytalanság-kerülés	,6451	,6620
Hatalmi távolság	,8810	,5368
Humánorientáció	,9120	,2572
Individualizmus, kollektívizmus	,6878	,4501
Jövőorientáció	,7138	,7183
Teljesítmény orientáció	,8620	,6275
Triandis féle csoport büszkeség, lojalitás	,8742	,6542

Általában a 0,6-os megbízhatósági érték még elfogadható, és persze minél magasabb ez az érték, annál jobb. A táblázat alapján látható, hogy a leíró kultúra indexek megbízhatósága megfelelő, esetenként kiváló, viszont a normatív kultúra indexek megbízhatósága többnyire alacsony, három esetben nem is éri el a kívánatos szintet. A három index közül az „Individualiz-

mus, kollektívizmus” esetében a megbízhatóság javítható, ha az indexből kihagyunk két kérdéscsoportot. A „Hatalmi távolság” és a „Humánorientáció” normatív indexei azonban úgy tűnik, hogy nem megbízható módon mérik azt, amit a kérdőív készítői mérni szándékoztak. Összességében tehát úgy látjuk, hogy a szervezeti kultúrát elsősorban a leíró, követett érték-orientációk mentén érdemes megragadni. Ez a megállapítás egybevág Takács (2000) következtetésével is.

Kultúra típusok azonosítása

Vélelmezhető, hogy a társadalmi kondicionálás nem zárja ki a különböző szervezeti kultúrák – mint szubkultúrák – létét egy adott társadalmi kultúrán belül. Ezért a szervezeti kultúrák vizsgálata során nem az egész sokaságra jellemző átlagok az érdekesek, hiszen az átlagok eliminálják a sokaságon belüli különbségeket, hanem pontosan annak a feltárása, hogy kulturális szempontból vannak-e olyan nagyjából homogén csoportok a sokaságon belül, amelyek egymástól markánsan különböznek.

Ezt a problémát kétféleképpen közelítettük meg. Először arra kerestünk választ, hogy a korábban már említett iparági hovatartozásnak van-e ilyen hatása, azaz egyes iparágakba tartozó szervezetek valóban sajátos, egymástól különböző kulturális jegyeket vesznek-e fel. Ennek érdekében variancia analízist (ANOVA) végeztünk. Majd másodszor klaszter analízist annak érdekében, hogy minél homogénebb csoportokat képezhessünk, és ez alapján induktív módon kultúra típusokat határozzunk meg.

A húsz szervezetet az iparági hovatartozásának megfelelően hét csoportba soroltuk, és nyolc kultúra dimenzió mentén végeztük el a variancia analízist. Ez a módszer a külső és a belső szórásnégyzetekre épül. Amennyiben a képzett csoportok homogének, de egymástól különböznek, akkor a belső szórásnégyzet kicsi és a külső szórásnégyzet magas; ellenben, ha a csoportképző ismérv – nevezetesen az iparági hovatartozás – nem megfelelő, akkor a csoportok nem lesznek homogének, és a csoport átlagok sem fognak egymástól szignifikánsan különbözni.

Az eredmények azt mutatták, hogy a nyolc kultúra dimenzió közül csak egyetlen esetben, az *Agresszivitás/rámenősség* dimenzió esetében fontos az iparági hovatartozás, ahol is 57%-ban magyarázza a varianciát az, hogy melyik iparágba tartozik az adott szervezet. Az iparágakat csoportokba⁴ sorolva azt az eredményt kaptuk (2. táblázat), hogy a lap és könyvkiadással foglalkozó cégek, illetve a pénzügyi szektorban tevékeny-

kedő cégek esetében az átlagosnál határozottan kevésbé jellemző a rámenősség, dominanciára való törekvés, a cégen belüli versenyszellem, míg az informatikai, telekommunikációs szektor esetében az átlagosnál jóval erőteljesebben jelenik meg a rámenősség, dominanciára való törekvés és a cégen belüli versenyszellem.

2. táblázat

Agresszivitás/rámenősség értéke iparáganként

SZEKTOR	Elemszám	Átlag	Szórás	Csoport
Lap- és könyvkiadás	2	4,52	0,19	D
Pénzügyi szektor	2	4,42	0,41	D
Gyógyszeripar	3	4,08	0,48	C
Élelmiszeripar	5	3,88	0,23	C
Nehézipar	4	3,80	0,17	C
Egyéb	1	3,75	-	C
Informatika, telekommunikáció	3	3,49	0,48	B
Total	20	3,95	0,42	

További eredményként azt állapíthatjuk meg, hogy két kultúra dimenzió esetében (*a Hatalmi távolság és az Individualizmus/kollektívizmus*) az ellentétes hipotézis igazolódott be, miszerint lényegileg semmi hatása sincs az iparági hovatartozásnak az adott kultúra dimenzió varianciájára.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a GLOBE kutatás keretében operacionalizált szervezeti kultúrát tekintve a rendelkezésünkre álló minta alapján nem támasztható alá az az állítás, miszerint az iparági hovatartozásnak jelentős hatása lenne a szervezeti kultúrára vonatkozóan.

Miután kiderült, hogy különböző kultúra típusokat nem lehet az iparági hovatartozás alapján beazonosítani, klaszter analízist hajtottunk végre annak érdekében, hogy viszonylag homogén csoportokat képezzünk a húsz elemszámú sokaságból. Azonban abban az esetben, ha a változók között jelentős sztochasztikus kapcsolat van, és a megfigyelések száma meghaladja a változók számát, akkor célszerű a klaszter analízist egy faktor analízisnek megelőznie. Ily módon dimenziócsökkentést érünk el, és a kapott faktorok egymástól függetlenek lesznek. Ekkor a klaszterezést a faktortérben végezzük el.

Annak érdekében, hogy a változók közötti sztochasztikus kapcsolat erősségéről meggyőződhesünk megvizsgáltuk a kultúráváltatók közötti kereszt korrelációkat. A vizsgálat során a két mintát (20+8 szervezet) összevontuk. Az eredményeket a 3. táblázat mutatja be.

A kultúraváltozók közötti kereszt korrelációk

Korrelációs Mátrix

Elemsszám = 28,0

	Agresszivitás/ rámenősség	Bizonytalanságkerülés	Hatalmi távolság	Humán-orientáció	Individualizmus/kollektívizmus	Jövőorientáció	Teljesítményorientáció	Triandis féle csop. büszkeség/lojalítás
Agresszivitás/ rámenősség	1,0000							
Bizonytalanságkerülés	,1713	1,0000						
Hatalmi távolság	-,2071	-,4643	1,0000					
Humán-orientáció	4136	,2901	-,7618	1,0000				
Individualizmus/ kollektívizmus	,0579	,2780	-,6883	,6362	1,0000			
Jövőorientáció	,1711	,3167	-,5797	,6166	,6109	1,0000		
Teljesítményorientáció	-,0903	,1890	-,6343	,5988	,5590	,7058	1,0000	
Triandis féle csop. büszkeség/lojalítás	,2158	,2963	-,7782	,8329	,5429	,6043	,7427	1,0000

A táblázatból látható, hogy a kultúraváltozók között nagyon erőteljes sztochasztikus kapcsolat van. Ezért a klaszter elemzést megelőzően első lépésként egy ökológiai faktorelemzést végeztünk el varimax rotációval és kaiser normalizációval a nyolc kultúra indexre. Ebben az esetben is az összevont mintával (20+8 szervezet) dolgoztunk.

Első körben két faktornak volt 1,00-nél nagyobb saját értéke, azonban a „Bizonytalanságkerülés” indexnek nagyon alacsony volt a kommunalitása (0,31). A két faktor a teljes variancia 71%-át magyarázta. Ezek alapján indokoltnak tűnt a három faktoros megoldás vizsgálata. Nem túl meglepő módon a harmadik faktornak a „Bizonytalanságkerülés” bizonyult, aminek 0,86 volt a saját értéke. A három faktor a teljes variancia 82%-át magyarázta. Ezek alapján a három faktoros megoldást fogadtuk el.

A főfaktor a következő kultúraváltozókból állt:

- Hatalmi távolság
- Humánorientáció
- Individualizmus/kollektívizmus
- Jövőorientáció
- Teljesítmény orientáció
- Triandis féle lojalítás/büszkeség

A második faktor

- Agresszivitás/rámenősség

A harmadik faktor

- Bizonytalanságkerülés

Az eredmények azt mutatják, hogy a kultúra indexek között nagyon szoros összefüggés van, valószínűleg a főfaktor alkotó hat kultúraváltozó mögött lényegileg egy jelenség áll. Ennek értelmezése nagyon izgalmas kérdés, amire majd később visszatérünk.

A vizsgálat a klaszterelemzéssel folytatódott. A faktorelemzés eredményének megfelelően a klaszterelemzést a háromdimenziós faktor térben végeztük el. Ennek érdekében először a főfaktor értékét határoztuk meg a hat kultúraváltozó átlagából. Ezt megelőzően azonban a „Hatalmi távolság” indexet megfordítottuk, hiszen az negatívan töltött a főfaktorra, ami egy nagyon erős, de ellentétes irányú korrelációt jelez, ami egyébként a korrelációs mátrixból is látszik.

A klaszterelemzést hierarchikus eljárással ward módszerrel és négyzetes euklideszi távolsággal alkalmaztuk.

Az elemzés eredményeképpen négy klasztert azonosítottunk. Erre a négy klaszterre is elvégeztük a variancia elemzést (ANOVA), annak érdekében, hogy megállapítsuk, vajon mind a nyolc kultúra dimenzió szempontjából szignifikánsan különböznek-e a klaszterek.

Az eredmények azt mutatták, hogy a klaszterek 95%-os szignifikancia szint mellett mind a nyolc kultúra dimenzió mentén különböznek.

Az egyes klaszterek leíró statisztikáit a 4. táblázat tartalmazza.

Az egyes klaszterek átlagait az 5. ábra mutatja be.

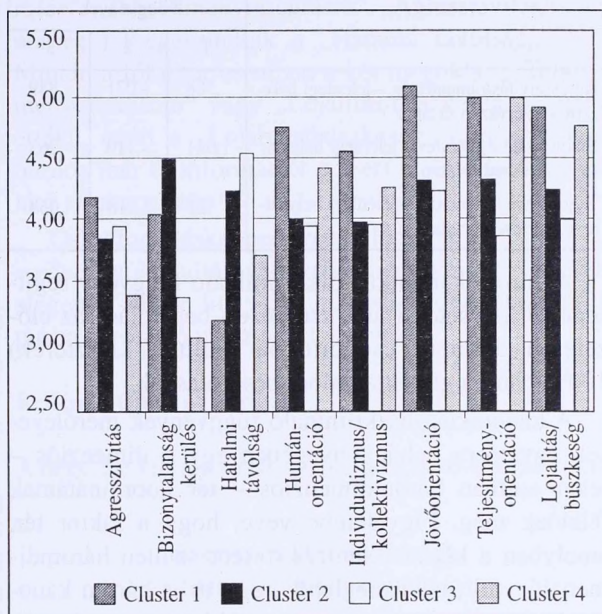
4. táblázat

A független mintán azonosított kultúra klaszterek leíró statisztikái

	Klaszter	N	Átlag	Szórás
Agresszivitás/rámenősség	1	8	4,18	0,44
1 – agresszív, kemény	2	3	3,85	0,25
7 – nem agresszív, gyengéd	3	6	3,95	0,24
	4	3	3,41	0,39
Total		20	3,95	0,42
Bizonytalanságkerülés	1	8	4,12	0,27
1 – alacsony	2	3	4,52	0,12
7 – magas	3	6	3,40	0,31
	4	3	3,10	0,32
Total		20	3,81	0,56
Hatalmi távolság	1	8	3,25	0,50
1 – alacsony	2	3	4,27	0,58
7 – magas	3	6	4,59	0,51
	4	3	3,74	0,77
Total		20	3,88	0,78
Humánorientáció	1	8	4,80	0,42
1 – barátságatlan, érzéketlen	2	3	4,01	0,38
7 – törődő, nagylelkű	3	6	3,89	0,55
	4	3	4,44	0,49
Total		20	4,36	0,60
Individualizmus/kollektívizmus	1	8	4,61	0,34
1 – individualista	2	3	3,99	0,29
7 – kollektivistá	3	6	3,98	0,44
	4	3	4,29	0,18
Total		20	4,28	0,44
Jövőorientáció	1	8	5,12	0,39
1 – alacsony	2	3	4,32	0,54
7 – magas	3	6	4,22	0,71
	4	3	4,67	0,23
Total		20	4,66	0,63
Teljesítményorientáció	1	8	5,01	0,32
1 – alacsony	2	3	4,29	0,10
7 – magas	3	6	3,89	0,60
	4	3	5,02	0,06
Total		20	4,57	0,63
Lojalitás/büszkeség	1	8	4,93	0,42
1 – alacsony	2	3	4,27	0,17
7 – magas	3	6	4,04	0,68
	4	3	4,83	0,36
Total		20	4,55	0,61

5. ábra

Szervezeti kultúra klaszterek



Mielőtt jellemeznénk az egyes induktív módon meghatározott kultúra típusokat, diszkriminancia analízist végeztünk el annak érdekében, hogy meghatározzuk azon kultúra dimenziókat, amelyek mentén a leginkább különböznek az egyes kultúra típusok. Stepwise elemzést végeztünk smallest F ratio módszerrel, és $F=3,4$ entry criteria-val. Az eredmények a következők (5. táblázat):

5. táblázat

A kultúra klaszterekre alkalmazott diszkriminancia analízis eredményei

Kanonikus diszkrimináló függvények

Sajátértékek

Függvények	Sajátérték	Variancia %-a	Kumulatív %	Kanonikus korreláció
1	5,515 ^a	70,6	70,6	,920
2	1,966 ^a	25,2	95,7	,814
3	,333 ^a	4,3	100,0	,500

Wilks' Lambda

Függvények testtje	Wilks Lambda	Chi-négyzet	Szf	Sig
1	,039	50,35	9	,000
2	,253	21,30	4	,000
3	,750	64,452	1	,035

Standardizált kanonikus diszkrimináló függvények együtthatói

	Függvények		
	1	2	3
Agresszivitás/rámenősség – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	,568	-,021	,889
Bizonytalanságkerülés – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	1,041	-,110	-,263
Teljesítményorientáció – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	-,107	1,018	,054

A három kanonikus diszkrimináló függvény segítségével az esetek (húsz szervezet) besorolása az előzetesen definiált csoportokba (kultúra klaszterek) 100%-ban megfelelt a valódi besorolásnak.

A kanonikus diszkrimináló függvények mérőlegek egymásra, tehát lényegében egy n dimenziós – jelen esetben háromdimenziós – tér koordinátáinak felelnek meg. Figyelembe véve, hogy a faktor tér, amelyben a klaszterelemzés történt szintén háromdimenziós volt, nem meglepő, hogy itt is három kanonikus diszkrimináló függvény adódott, amelyek párhuzamba állíthatók az egyes faktorokkal.

A „Bizonytalanságkerülés” dimenzió az 1–4 és 2–3 klaszterek között, a „Teljesítményorientáció” dimenzió a 3–4 és 1–3 klaszterek között, míg az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió szintén az 1–4 klaszterek között diszkriminál leginkább.

A diszkriminancia elemzésből összefoglalóan a következő következtetéseket vonhatjuk le:

1. A „Bizonytalanságkerülés” dimenzió a szervezeti kultúra egyik legmeghatározóbb jegye, e mentén különböznek leginkább az egyes szervezetek.
2. A főfaktor esetében a „Teljesítményorientáció” tűnik a leginkább meghatározó kultúra dimenzióknak, ez a második legjobban megkülönböztető jellegzetessége a szervezeti kultúrának.
3. Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió szintén a fentebbiektől független és markáns jegye a szervezeti kultúrának, mindazonáltal kevésbé, de mégis szignifikánsan különbözteti meg az egyes szervezeteket kultúrájuk alapján. Itt érdemes utalni egy előző megállapításunkra, miszerint az iparági hovatartozás 57%-ban magyarázza azt, hogy egy szervezet kultúráját milyen mértékben jellemzi az emberi kapcsolatokban megnyilvánuló asszertivitás, keménység, rámenősség, érdekérvényesítés.

A diszkriminancia elemzés ismét ráirányította figyelmünket a főfaktorra, egészen pontosan annak értelmezésére. Felmerült a kérdés, hogy a főfaktor által

meghatározott dimenzió mentén, azaz egy egydimenziós térben mely kultúráváltozók különböztetik meg leginkább a szervezeteket. Ezért a főfaktor alapján egy osztályozást készítettünk mind a húsz szervezetre. Ezen osztályozás alapján elvégzett diszkriminancia analízisek a választott módszertől függően két-két kanonikus diszkrimináló függvényt határoztak meg. Egyik esetben a „Hatalmi távolság” és a „Lojalitás/büszkeség” dimenziók bizonyultak a leginkább megkülönböztetőnek, míg másik esetben a „Hatalmi távolság” mellett a „Teljesítményorientáció” jelent meg. (6. táblázat)

6. táblázat

A főfaktorra elvégzett diszkriminancia analízis eredményei

Standardizált kanonikus diszkriminancia függvények együtthatói

	Függvények	
	1	2
Hatalmi távolság – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	,775	,635
Lojalitás/büszkeség – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	-,687	,730

Standardizált kanonikus diszkriminancia függvények együtthatói

	Funkció	
	1	2
Hatalmi távolság – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	,746	,667
Teljesítményorientáció – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	-,635	,774

Mindkét esetben a húsz szervezet besorolása az előzetesen definiált csoportokba (amelyeket a főfaktor átlaga és szórása alapján képeztünk), a két-két kultúráváltozó lineáris kombinációjából előállított, egymástól független kanonikus függvények segítségével 100%-ban megfelelt a valódi besorolásnak.

A főfaktor értelmezése

Miután a főfaktor alkotó hat kultúra dimenzió nem független egymástól, ezért kínálkozik az alkalom, hogy valamilyen oksági keretrendszerben próbáljuk meg a kapcsolataikat értelmezni. Ez annál is inkább fontos, mert a gyakorlatban nemcsak egy adott szervezet kultúrájának a milyensége a fontos, hanem az is, hogy azt miképpen lehet célirányosan megváltoztatni.

A következő logikai modell ezen kapcsolatok egy lehetséges rendszerét, hatásmechanizmusát mutatja be (6. ábra):

6. ábra



A modell az alábbi feltevésekből indul ki:

1. A szervezet az egyéni célok és érdekek érvényesítésének közege.
2. Alapvető kérdés az ÉN és a NEM ÉN kapcsolata.
3. A szervezetek különböznek a tekintetben, hogy a szervezeti szereplők ezt a dilemmát nyertes-vesztes, vagy nyertes-nyertes játékként érzélik.

Az első esetben az önérdekkövetés és a hatalmi motiváció jelenti a szervezeti működés alapvető mintázatát. A játékosok a nyertes pozícióra törekszenek, amely sok esetben azt is jelentheti, hogy a cél szentesíti az eszközt, így a játékszabályok már nem feltétlenül etikusak. A méltányosság, átláthatóság, igazságosság, tervezhetőség többnyire szükségszerűen sérül.

A második esetben az alapvető törekvés a nyertes-nyertes helyzetek létrehozása. Az egyéni célokat és érdekeket megpróbálják harmonizálni, minél kevésbé érzik magát fenyegetve valaki, annál nyitottabb a másik felé. Fontos az átláthatóság, megbízhatóság, méltányosság, kiszámíthatóság. Megjelenik a kapcsolatokban a bizalom, javul a kommunikáció, csökkennek a belső tranzakciós „költségek”, csökken a formális kontroll szerepe, erősödik a motiváció. Növekszik a szervezettel való azonosulás, a szervezet iránti elkötelezettség. Mindennek eredményeképpen javul az egyének és a szervezet teljesítményorientációja.

A diszkriminancia elemzés eredményei ebben a modellben úgy értelmezhetőek, hogy a vázolt hatásmechanizmus fő vonulatát ragadják meg. Azaz minél kisebb a hatalmi távolság a szervezeten belül, annál nagyobb a szervezet iránti elkötelezettség, hűség, annál inkább az egyén identitásának részévé válik a szervezethez való tartozás. Ez pedig azt eredményezi, hogy az egyén számára fontossá válik a szervezet teljesítménye, és az ahhoz való egyéni hozzájárulás mértéke.

Ezek alapján az eredetileg azonosított három diszkrimináló kultúráváltozót („Bizonytalanságkezelés”, „Teljesítményorientáció”, „Agresszivitás/rámenősség”) kiegészítettük a „Hatalmi távolsággal” is. Miután a főfaktor esetében a két megoldás („Teljesítményorientáció” vagy „Lojalítás/büszkeség”) egyenértékű, ezért a „Lojalítás/büszkeség” dimenzió nem hordoz már új információt a szervezeti kultúra tipizálására szempontjából.

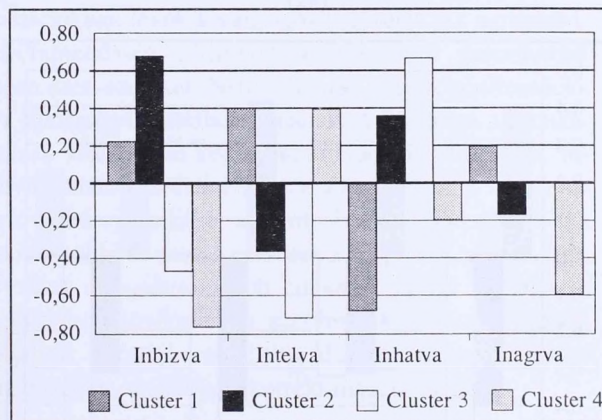
Összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy az eredeti nyolc kultúráváltozóból négy változó ismerete elegendő ahhoz, hogy eldönthessük milyen kultúra típusba sorolható be az adott szervezet.

Kultúra típusok leírása

A négyféle kultúrátípust szemléltetik a következő ábrák.

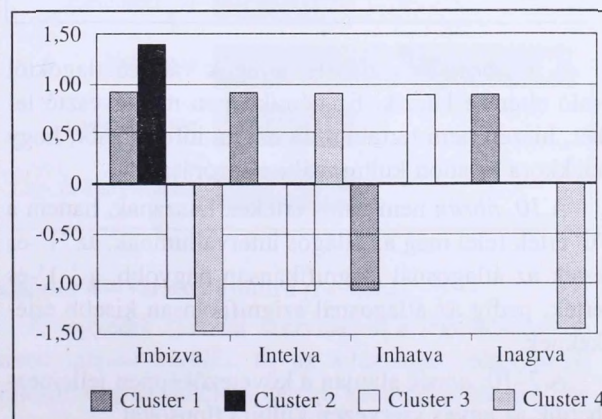
7. ábra

Szervezeti kultúra típusok a független minta alapján (a)



8. ábra

Szervezeti kultúra típusok a független minta alapján (b)



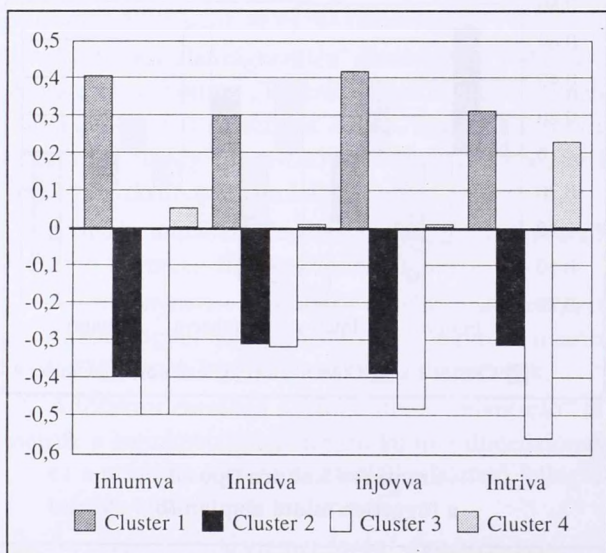
A 7. ábrán a klaszter-átlagok változóátlagoktól való eltérése látszik. A kultúra típusok értelmezésénél azonban ez némiképp megtévesztő lehet, hiszen nem tartalmazza azt az információt, hogy mekkora az adott kultúráváltató szórása.

A 8. ábrán nem valós értékek látszanak, hanem a '0' érték felel meg az átlagos intervallumnak, az '1'-es érték az átlagosnál szignifikánsan nagyobb, a '-1'-es érték pedig az átlagosnál szignifikánsan kisebb értékeknek. Ha az adott klaszter átlaga a változó átlagától a konfidencia intervallum közel másfélszeresével eltér, akkor '1,5'-ös, illetve '-1,5'-ös értéket kap az eltérés irányának megfelelően.

A kultúrátípusok pontos jellemzése érdekében a fennmaradó további négy dimenziót is érdemes figyelembe venni. Ezen értékeket szemléltetik a következő ábrák:

9. ábra

Szervezeti kultúra típusok a független minta alapján (a2)



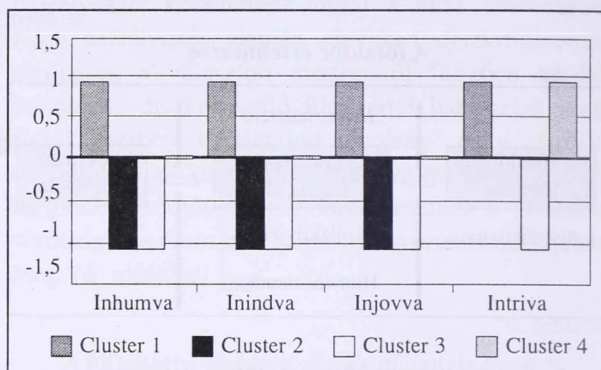
A 9. ábrán is a klaszter-átlagok változóátlagoktól való eltérése látszik. Ez némiképpen megtévesztő lehet, hiszen nem tartalmazza azt az információt, hogy mekkora az adott kultúráváltató szórása.

A 10. ábrán nem valós értékek látszanak, hanem a '0' érték felel meg az átlagos intervallumnak, az '1'-es érték az átlagosnál szignifikánsan nagyobb, a '-1'-es érték pedig az átlagosnál szignifikánsan kisebb értékeknek.

A 7-10. ábrák alapján a következőképpen jellemezhetjük az egyes szervezeti kultúra típusokat:

10. ábra

Szervezeti kultúra típusok a független minta alapján (b2)



Klaszter 1 – Team kultúra (11. ábra)

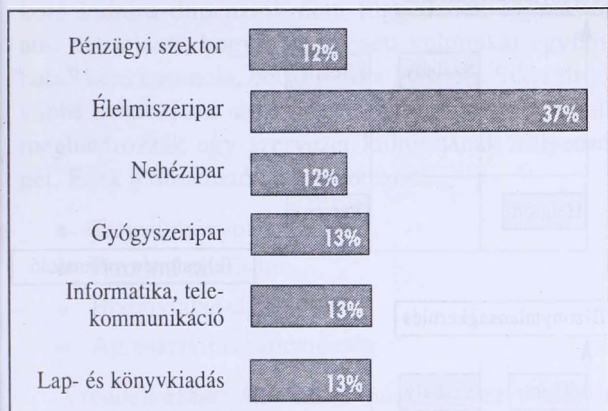
Ebbe a klaszterbe tartozó szervezeteket az átlagosnál erőteljesebb bizonytalanságkerülés és teljesítményorientáció jellemzi. A kísérletezés és az innováció kevésbé hangsúlyos, a feladatok jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások világosak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés hangsúlyozott, a jutalmak teljesítményhez kötődnek, a munkavállalók szeretik a kihívó célokat. Az „Agreszszivitás/rámenősség” dimenzió átlagosnál magasabb értéke azt jelenti, hogy a vállalatokon belül hangsúlyozottan nem a dominanciára való törekvés, rámenősség, keménység jellemzi az emberi kapcsolatokat. Markánsan jellemző az alacsony hatalmi távolság is. A szervezeten belüli befolyás alapja nem a pozíció, hanem a szervezet céljaihoz való hozzájárulás mértéke. Van tere a vezetővel folytatott vitának, nem elvárt a feltétlen engedelmesség. Ezen szervezetekre jellemző továbbá az átlagosnál határozottan erősebb jövőorientáció és a csapatszellem. Fontos a hosszabb távra szóló tervezés, a csoport célok dominálják az egyéni célokat, a bonusz rendszer a csoportos, szervezeti célokhoz van kapcsolva, az individualista magatartást nem értékeli sokra. Az átlagosnál szignifikánsan nagyobb a szervezethez való lojalitás és a szervezettel kapcsolatban érzett büszkeség. Fontos érték továbbá az emberi kapcsolatokban megnyilvánuló méltányosság, önzetlenség, korrektség is.

Klaszter 2 – Szabály kultúra (12. ábra)

A második klaszter szervezeteit kiemelkedően magas bizonytalanságkerülés jellemzi. A kísérletezés, innováció, spontaneitás egyáltalán nem hangsúlyos, fontosak a szabályok, a normák, és ezek betartása. A

11. ábra

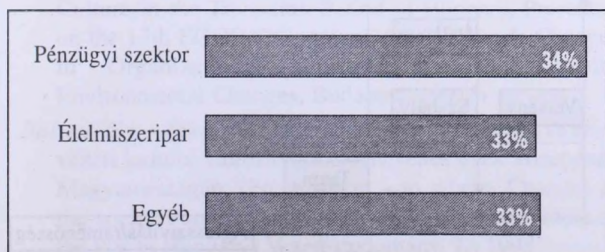
Az 1-es klaszterbe tartozó szervezetek iparági megoszlása



feladatok jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások világosak. A feladatokra nem jellemző az újszerűség, váratlanság. Az elvárt magatartás a szabálykövetés. A rugalmasság nem jellemző ezen szervezetekre, inkább bürokratikusak. Ezen cégek teljesítményorientációjukat tekintve átlagosnak vagy egy kicsit talán gyengébbnek mondhatók. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés nem különösebben hangsúlyozott, a jutalmak nem kötődnek teljesítményhez, és a munkavállalókat sem motiválják annyira a kihívó célok. A hatalmi távolság közel átlagos, talán kissé nagyobb. Valószínűleg a pozícióknak fontos szerepe van a szervezeten belül, és kevés tere van a főnökökkel folytatott vitáknak. A szervezetek kultúrája inkább individualista, mint kollektivistista. A többi dimenzió esetében a csoportba tartozó szervezetek az átlagosnál szignifikánsan alacsonyabb értékeket vesznek fel, azaz kevésbé jövőorientált szervezetek, ahol nem jellemző az önzetlen, méltányos, korrekt magatartás sem. Ez alól a munkavállalói lojalitás és büszkeség kivétel, hiszen e tekintetben átlagosnak mondhatóak az ebbe a csoportba tartozó vállalatok.

12. ábra

A 2-es klaszterbe tartozó szervezetek iparági megoszlása

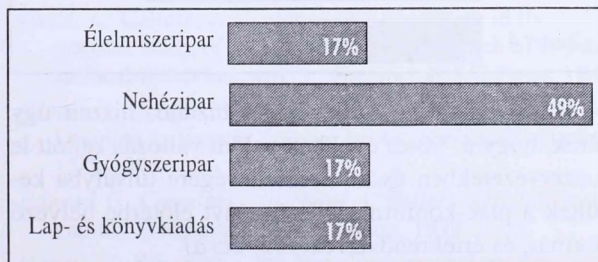


Klaszter 3 – Hatalom kultúra (13. ábra)

A harmadik klaszterbe tartozó szervezeteket az átlagosnál alacsonyabb bizonytalanságkerülés és az összes szervezet közül a legalacsonyabb teljesítményorientáció jellemzi. A feladatok nem jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások nem világosak. A szabályok csak azért léteznek, hogy mögéjük lehessen bújni. A teljesítmények megítélésében a kritériumok nem világosak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés egyáltalán nem jelenik meg, a jutalmak nem a teljesítményhez kötődnek, hanem valamilyen más, kevésbé világos és definiált módon kerülnek szétosztásra. A munkavállalók kimondottan kerülnek a kihívó célokat. A hatalmi távolság ezen szervezetek esetében a legnagyobb. A pozícióknak kiemelkedően fontos szerepe van a szervezeten belüli befolyás szempontjából. Elképzelhetetlen, hogy valaki a vezetőivel vitatkozzon, ami sok esetben azt is jelentheti, hogy a feladatokat lehetőleg gondolkodás nélkül kell végrehajtani. A státusz szimbólumoknak fontos szerepük van, hangsúlyozzák a pozícióban lévők kiváltságos helyzetét. Az agresszivitás/rámenősség tekintetében átlagosnak mondhatjuk ezen szervezeteket. Nem jellemző a nyílt konfrontáció. A játszmák a háttérben zajlanak. A felszínen a munkatársak viselkedése kedélyes, mondhatni barátságos. Individualizmus/kollektívizmus tekintetében a szervezetek kultúrája inkább individualistának mondható. Az összes többi dimenzió esetében a csoportba tartozó szervezetek a legalacsonyabb értékeket veszik fel, azaz a legkevesbé jövőorientált szervezetek, a munkavállalói lojalitás, és büszkeség is elég alacsony és nem jellemző az önzetlen, méltányos, korrekt magatartás sem.

13. ábra

A 3-as klaszterbe tartozó szervezetek iparági megoszlása



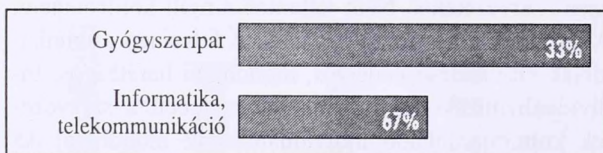
Klaszter 4 – Verseny kultúra (14. ábra)

A negyedik klaszter szervezeteit a legalacsonyabb bizonytalanságkerülés, és az átlagosnál erőteljesebb teljesítményorientáció jellemzi. Kiemelten hangsúlyos a kísérletezés, az innováció; a szokásos, bejáratott út-

nak nincs különösebb értéke. A munka és a feladatok egyáltalán nem strukturáltak, számos újszerű és váratlan elemet, kihívást tartalmazhatnak. Nincsenek részletes munkaköri leírások, és az elvárások sem részletekbe menően tisztázottak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés hangsúlyozott, a jutalmak teljesítményhez kötődnek, a munkavállalók szeretik a kihívó célokat. Hatalmi távolság tekintetében átlagosnak mondhatjuk ezen szervezeteket, viszont kimondottan jellemző a munkavállalói kapcsolatokra a dominanciára való törekvés, rámenősség, érdekérvényesítő, agresszív magatartás. A kultúra szerves része a konfrontálódás, a szervezet tagjai a konfliktusokat nyíltan felvállalják. Jövő-, és humánorientációt tekintve szintén átlagosak, az individualista – kollektivisták skálán is középen helyezkednek el, azonban az átlagosnál jobb a munkavállalói lojalitás és büszkeség. A munkavállalók kimondottan lojálisak cégeikhez és büszkék arra, hogy ott dolgoznak.

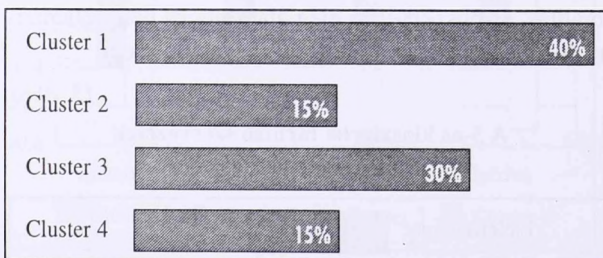
14. ábra

A 4-es klaszterbe tartozó szervezetek iparági megoszlása



15. ábra

Az összes szervezet megoszlása kultúra típusok szerint



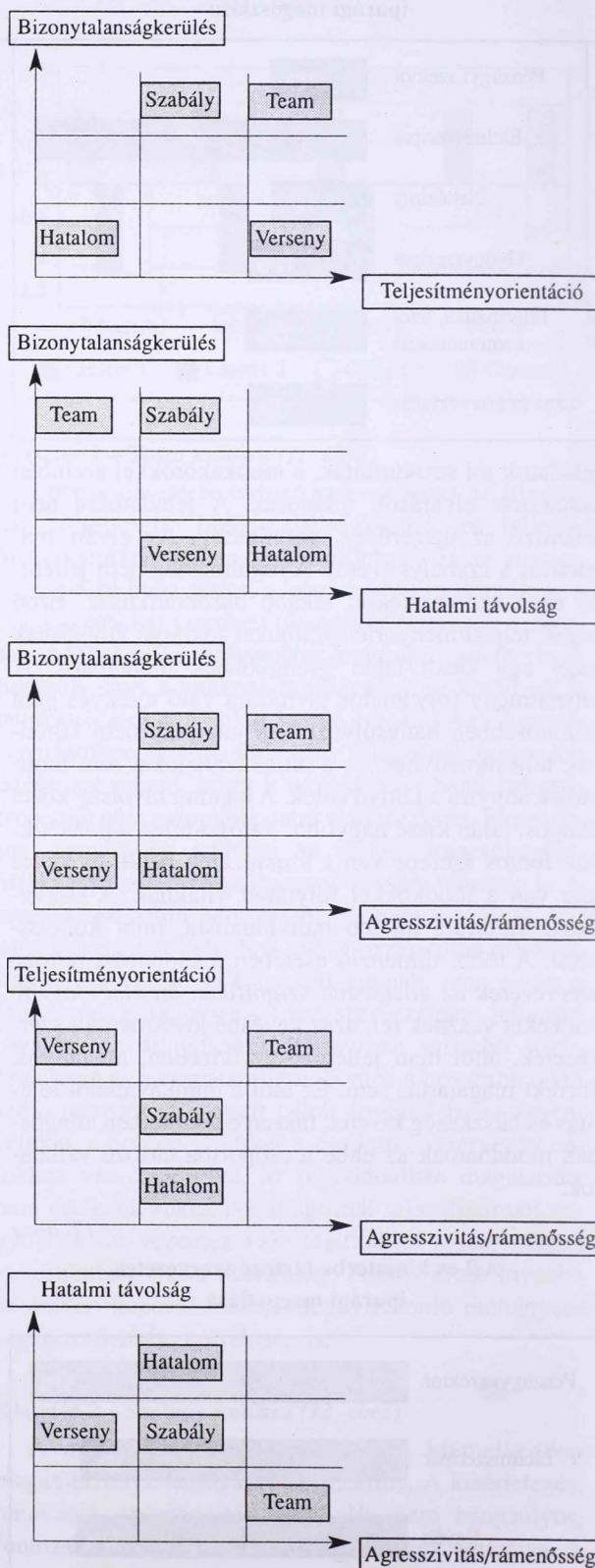
Ez a kép mindenféleképpen biztató, hiszen úgy tűnik, hogy a '90-es években valódi változás zajlott le a szervezetekben és az évezred végére túlsúlyba kerültek a piac-konform, teljesítményt előtérbe helyező norma-, és értékrendszerek. (15. ábra)

Kultúra-térképek

Az azonosított kultúrátípusokat kultúra-térképeken is ábrázoltuk. A kultúra-térképek a szervezeti kultúra típusok elhelyezkedését mutatják a négy fő kultúra dimenzió terében. (16. ábra)

16. ábra

Szervezeti kultúra térképek



Következtetések

A GLOBE kutatás során operacionalizált szervezeti kultúra kapcsán megállapítottuk, hogy a főfaktort alkotó kultúra dimenziók nem függetlenek egymástól, ami azt jelenti, hogy a szervezeti kultúrákat egyfajta belső konzisztencia, belső logika jellemzi. Sikerült továbbá azonosítani azt a négy kultúra dimenziót, amik meghatározzák egy szervezet kultúrájának milyenségét. Ezek a dimenziók a következők:

- Teljesítményorientáció
- Hatalmi távolság
- Bizonytalanságkerülés
- Agresszivitás/rámenősség

A rendelkezésre álló minta (hús szervezet) alapján sikerült négyféle kultúra típust azonosítani, amelyek világosan elkülöníthetőek egymástól és könnyen értelmezhetőek. Ez a négy típus a következő:

- Team kultúra (1-es klaszter)
- Szabály kultúra (2-es klaszter)
- Hatalom kultúra (3-as klaszter)
- Verseny kultúra (4-es klaszter)

A magyarországi átmenet sajátosságait figyelembe véve – nevezetesen a külföldi tőkebefektetések jelentőségét – megfogalmazhatók olyan hipotézisek, amelyek a külföldi befektető és/vagy menedzsment szervezeti kultúra formáló hatását vetik fel.

Érdekes, hogy a negyedik klaszterbe tartozó szervezetek (Verseny kultúra) mind amerikai többségi tu-

7. táblázat

Szervezeti kultúra típusok és iparágak kapcsolata

Iparágak	Team kultúra	Szabály kultúra	Hatalom kultúra	Verseny kultúra	Total
Pénzügyi szektor	1	1	0	0	2
Élelmiszeripar	3	1	1	0	5
Nehézipar	1	0	3	0	4
Gyógyszeripar	1	0	1	1	3
Informatika, telekommunikáció	1	0	0	2	3
Lap- és könyvkiadás	1	0	1	0	2
Egyéb	0	1	0	0	1
Total	8	3	6	3	20

lajdonban vannak, de magyar a menedzsmentjük. Szintén teljesen magyar a menedzsmentje a harmadik klaszterbe (Hatalom kultúra) tartozó szervezeteknek is, és a magyar tulajdonosi arány is ebben a klaszterben a legnagyobb (66%). Ennek mintegy kontrasztjaként az egyes és kettes klaszterekben 65% körüli a külföldi többségi tulajdonosok aránya. Az egyes klaszterben (Team kultúra) pedig a szervezetek 38%-ban kulturálisan vegyes menedzsment van.

A 7. táblázat alapján a relatíve alacsony elemszám miatt az iparágak és a szervezeti kultúra típusok közötti viszonytal kapcsolatban határozott tendenciák, összefüggések nem állapíthatók meg. Mindazonáltal az eredmények további hipotézisek megfogalmazásához és kutatási irány meghatározásához alapul szolgálhatnak.

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gy. – Branyiczki I. – Pearce J.: Person-based reward systems: A theory of organisational reward practices in reform communist organisations, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 15. pp. 261-282., 1994

Bakacsi Gy. – Takács S.: Measurement experiences with the GLOBE instrument on organisational and societal culture in Hungary, Presented on the 1997 EAWOP Symposium, Verona; 1997/a

Bakacsi Gy. – Takács S.: Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary, Presented on the 13th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: Changes in Organizational Cultures in Parallel with Environmental Changes, Budapest; 1997/b

Bakacsi Gy. – Takács S.: Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, (From where – to where, Changes in the societal and organisational culture in the middle of the 90s in Hungary) *Vezetéstudomány*, 2.; 1998

Branyiczki I.: Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás (Organizational learning – organisational culture – organizational change). Kandidátusi értekezés, BKE Vezetési és szervezési tanszék, Budapest; 1993

Child, J.: Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations; In: *Research in Organizational Behaviour*, vol. 3., Greenwich, JAI Press, 1981

Czegledy, A. P.: New Directions for Organizational Learning in Eastern Europe; In: *Organizational Studies*, 17/2, 1996

Edward G. Carmines – Richard A. Zeller: Reliability and validity assessment, Sage, London, 1979

Garai, L.: Kis pénz – kis foci. Egy gazdaságpszichológia megalapozása; Magyar Közgazdasági Társaság, Budapest, 1990

Hofstede, G.: Cultures and Organizations: Software of the Mind; London, McGraw-Hill, 1991

Hofstede, G. – Bond M. H. – Luk, C. L.: Individual perceptions of organisational cultures: a methodological treatise on level of analysis; *Organisation Studies*, 1993

- Hofstede, G. – Neuijen, D. – Ohayv D. – Sanders, G.:* Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases; In: Administrative Science Quarterly, 35(2), 1990
- Hofstede, G.:* Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, CA., 1995
- Hofstede, G.:* Culture's Consequences; Beverly Hills, Sage, 1980
- Hofstede, G.:* Motivation, Leadership and Organisation: Do American Theories Apply Abroad? Organisational Dynamics, Summer, 1980
- House R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P. W. – Javidan, M. – Dickson, M.:* Cultural influences on leadership and organisations: Project: GLOBE, in: W. Mobley (ed.): Advances in Global leadership, JAI Press, 1998
- House R.J. – Wright N. S. – Aditya, R. N.:* Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory, In Early P. C – Erez M., (Eds.) New perspectives on international industrial/organisational psychology, The new Lexington Press, San Francisco; 1997
- Gluckhohn – Strodbeck:* Culture – A Critical Review, Harvard University Press, 1961
- Gluckhohn – Strodbeck:* Variations in Value Orientations, 1961
- Leung K. – Bond M. H.:* On the empirical identification of dimensions for cross-cultural comparisons; Journal of Cross-Cultural Psychology, 20, 1989
- Lóvey I.:* Panaszkodik az egész ország, Mozgó Világ 12. (The whole Nation is Complaining); 1986
- Makó Cs. – Ellingstad, M.:* Globalisation, FDI and modernising management practices, 1988
- Markóczy L.:* Managerial and organisational learning in Hungarian-Western mixed management organisations, The international Journal of Human Resource Management 4:2 May p. 277-304, 1993
- Mármárosi A. – Takács S.:* „Emic and etic” dimensions of national and organisational culture in Hungary, in: The future in the present – changing society, new scientific issues, Papers presented at the PhD students’ first international conference. Budapest University of Economic Sciences (Ed. by András Blahó) Budapest; 1998
- McClelland, D. C.:* The Achieving Society. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ.; 1961
- Morey N. C. – Luthans F.:* An emic perspective and ethno-science methods for organisational research, Academy of Management Review, Vol. 9. No. 1, 27-36., 1984
- Parsons, N.:* How to be a magyar? The Hungarian Quarterly Vol 38. Spring; 1997
- Triandis, H. C.:* Cross-cultural industrial and organizational psychology; In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 4., Palo Alto, CA, CP Press, 1992
- Triandis, H. C.:* Individualism and Collectivism, Westview Press, San Francisco; 1995
- Triandis, H. C.:* The Analysis of Subjective Culture, New York, Wiley, 1972

Lábjegyzetek

- 1 Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
- 2 Ezúton szeretném kifejezni köszönetemet Bakacsi Gyulának, a GLOBE magyarországi koordinátorának a lehetőségért és támogatásáért.
- 3 A megbízhatóság elemzést 20+8 szervezetre vonatkozóan végeztem el. A +8 szervezet német-magyar kulturálisan vegyes menedzsmentű szervezeteket jelent, amely a PhD kutatásban szereplő másik minta.
- 4 A csoportképzés módszere a főátlagtól való eltérés és a szórási viszonyára alapul.
- 5 Az osztályozás módszere a főátlagtól való eltérés és a szórási viszonyára alapul
- 6 A jellemzés során alapvetően a GLOBE kérdőív kérdéseire támaszkodtunk.
- 7 Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió alacsony értékei jelentenek agresszív, rámenős magatartást, míg magas értékei ezek ellentétét.

WALTER György

VAR LIMIT MELLETTI PORTFÓLIÓ- KIVÁLASZTÁS ÉS VAGYONKEZELÉSI GYAKORLAT MAGYARORSZÁGON

A cikk gyakorlati szempontból vizsgál egy aktuális vagyongazdálkodási problémát. Az alsóági kockázatok¹, ezen belül a VaR (kockázatotott érték) megjelenésével felmerült az igény, hogy e speciális mérőszámot a portfólió-kiválasztásban és vagyongazdálkodási limitrendszer kiépítéséhez is felhasználják. Az alábbi cikk egy, az elméleti háttérrel és áttekintéssel tartalmazó publikációra épül, annak folytatása. (Lásd a Közgazdasági Szemle 2002. 3. számát, Walter György: VaR limitrendszer melletti hozammaximalizálás: a Casino hatás.) Az elméleti tanulmány azt mutatta be, hogy, a VaR vagy hozamgarancia melletti hozammaximalizálás egy szélsőséges, a tulajdonos által nem preferált befektetési stratégiához (ún. Casino hatáshoz) vezethet. A jelenlegi cikkben pontosan definiáljuk a Casino hatás létrejöttének gyakorlati feltételeit, és azt teszteljük, hogy ezek a feltételek mennyire vannak jelen a magyar vagyongazdálkodási piacon. Ezen empirikus vizsgálat eredményeinek bemutatása során átfogó képet kapunk a vagyongazdálkodás hazai gyakorlatáról.

Az alábbi kutatás célja az volt, hogy egy korábbi publikációban² bemutatott portfólió-kiválasztási problémához kapcsolódóan felmérje a magyarországi vagyongazdálkodás gyakorlatának néhány fontosabb problémakörét. Mivel a kutatás elsősorban az alsóági kockázatok melletti portfólió kiválasztási stratégiákkal és a Casino hatás létrejöttének lehetőségével foglalkozik, így a vizsgálat e szűkebb terület során felmerülő kérdésekre koncentrált. Mindezen túl – függetlenül a Casino hatástól – egy általános képet kapunk a jelenlegi vagyongazdálkodás gyakorlatáról és körülményeiről.

A következőkben a vizsgálat főhipotézisét, és az ehhez tartozó alhipotéziseket mutatjuk be, majd elfogadásuk vagy elutasításuk kritériumait elemezzük.

Főhipotézis: A Casino hatás létrejöttéhez a gyakorlati portfólió kezelésben az alapvető feltételek megvannak.

Az említett alapvető feltételek teljesülését az alábbiakban részletesen bemutatott alhipotézisek elfogadásával vagy elutasításával tudjuk megvizsgálni.

1. Alhipotézis: A portfóliókezelők eszközallokációs döntéseik során szabadságot élveznek, ebben szer-

ződésben szereplő előírások, vállalati döntések, szabályok, törvényi előírások kevésbé korlátozzák.

Ahhoz, hogy a portfóliókezelő derivatívval vagy szintetikus pozícióval a portfólió hozameloszlását jelentősen elferdítse, szüksége van arra, hogy az eszközallokációs döntésében az ügyfél és lehetőleg a vállalati befektetési politika se korlátozza. Ez a kérdéskör szoros összefügg a derivatívok használatával is.

Az alhipotézis elfogadásához alapvető feltétel, hogy lényeges eszközallokációra vonatkozó törvényi, állami szabályozásbéli korlátozásokkal a vagyongazdálkodó ne szembesüljön. Mindezen túl az alhipotézist akkor fogadhatjuk el részben, ha adott szerződés és vagyongazdálkodó cég esetében a szerződés alapján a portfóliókezelő maga választja ki a derivatív vagy egyéb tőkeáttételes pozíció értékét, erre vonatkozóan a vagyongazdálkodói szerződésben nincsen korlátozó feltétel. Ezek után azt is megvizsgáljuk, hogy a vállalati befektetési politikában korlátozzák-e az eszközallokációt. Ha a szerződés nem korlátoz, de a vállalati politika igen, akkor az alhipotézist elfogadhatjuk a vagyongazdálkodó cég-ügyfél kapcsolatát tekintve. Ha sem a szer-

ződés, sem a cég nem tartalmaz eszközallokációt korlátozó tényezőt, akkor az alhipotézis a vagyongazdálkodó személy-ügyfél viszonyában fogadható el.

2. *Alhipotézis: A portfóliókezelésben használják az alsóági kockázati eszközöket, módszereket.*

A VaR a magyar kockázatkezelési gyakorlatban is egyre nagyobb szerepet játszik, a portfóliókezelők is ismerik jelentőségét és értelmét. A VaR eszközén kívül vannak más alsóági kockázatot mérő mutatók is, amelyeket nem alkalmaznak széleskörűen, így ismertségük is kétséges. Ez abból a szempontból lehet fontos, hogy a Casino hatás megjelenését, mint az elméleti áttekintésben láthattuk, az egyéb kockázati mérőeszközök bevezetésével is lehet korlátozni.

Az alhipotézist elfogadjuk, ha a megkérdezett cégek legalább 25%-a megemlíti valamely alsóági kockázati mérőszámot, eljárást, amelyet a közelmúltban cégen belül használnak vagy használtak.

3. *Alhipotézis: A gyakorlati portfóliókezelésben az alsóági kockázatok a befektetési stratégiák monitorizálására és limitrendszerek felállításának céljából is használják.*

A VaR vagy az esetleges hozamgarancia a limitrendszerek meghatározásában is jelentős szerepet játszik. Amennyiben ez nem egészül ki egyéb kockázati mérőszám vagy korlátozás alkalmazásával, akkor, mint ahogy azt a korábban hivatkozott cikkben bemutatottuk, a Casino hatás létrejöttére lehetőség nyílik.

Az alhipotézist adott szerződés esetén akkor utasítjuk el, ha abban tőke- vagy hozamgarancia feltétel nem szerepel, illetve, ha a kockázati limit nem valamilyen alsóági kockázati mérőszámon alapul.

4. *Alhipotézis: A portfóliókezelésben rendelkezésre állnak azok a derivatív eszközök, amelyekkel a befektetések hozameloszlását aszimmetrikussá lehet tenni.*

A Casino hatást hatékonyan opciók felhasználásával lehet előidézni, erre a magyar piacon elvileg lenne lehetőség, ám a piac elégtelen likviditása, illetve az előírások miatt az opciós piacot a befektetők pillanatnyilag kevésbé használják. Ez az akadály a későbbiekben, a külföldi piacok elérhetőségével leküzdhetővé válik. Meg kell vizsgálni a portfóliókezelők gyakorlatát és preferenciáit a derivatív piacok igénybevételeire vonatkozóan.

Az alhipotézist akkor fogadhatjuk el, ha adott cég és szerződés esetében a derivatív használata engedélyezett, a derivatív megkötésének lehet spekulációs

célja is, amelyre jelentős korlátozó tényező nincs (pl. maximális tőkeáttétel, alacsony alaptermék súly stb.).

5. *Alhipotézis: A befektetők (5/a) és portfóliókezelők (5/b) a normális hozameloszlású portfóliókkal szemben az aszimmetrikus, pozitív ferdeségű eloszlást jobban preferálják, ám a végletesen ferde eloszlást nem kedvelik.*

A ferde eloszlás kedvelése megfelel a befektetői preferenciákra vonatkozó vizsgálatok eredményeinek. Amire most szeretnénk rámutatni, hogy bár a befektető szereti a nagy várható hozamot, preferenciáival gyakran már ellentétes lehet az ezért felvállalt túlzott kockázat, a nagy nyereség elérése nagyon kis valószínűséggel. Ez még akkor is igaz, ha a vagyongazdálkodó ügynökként nem a saját pénzét kezeli. Vagyis önmagában a Casino stratégiát a befektetők többsége szerintünk nem preferálja. Ha sejtésünk nem igazolódik be, és a befektetők többsége mégis kedveli a Casino hatással jellemzett stratégiát, akkor ez lényegesen enyhíti az egész kérdéskör súlyosságát. (Ha a befektetőt nem zavarja a Casino hatás, akkor korlátozni sem kell!) Ha pedig a portfóliókezelők is nagyszámban kedvelik a Casino stratégiát, akkor ez a premizálási rendszerre vonatkozó vizsgálatot teszi értelmetlenné. (Hiszen akkor a portfóliókezelő „magától” is választhatja ezt a stratégiát, nem kell hozzá megnövekedett prémiumérték.)

6. *Alhipotézis: A vagyongazdálkodó cégek ösztönzése teljesítményarányos (sikerdíjas) díjazással történik.*

7. *Alhipotézis: A portfóliókezelők ösztönzése teljesítményarányos (sikerdíjas) prémiumrendszerek kidolgozásával történik.*

Önmagában a portfóliókezelő vagy vagyongazdálkodó cég nem biztos, hogy kedveli a szélsőséges hozameloszlást biztosító befektetéseket, ugyanakkor, ha a cég vagy a portfóliókezelő teljesítményarányos díjban vagy prémiumban részesül, akkor ez a Casino hatás létrehozására ösztönözheti. Ez végső soron csak az ellenérték nagyságától, vagyis a prémiumrendszer értékétől, annak változásától függ.

A 6. és 7. alhipotézist akkor tudjuk elfogadni, ha a cég díjazása, illetve a vagyongazdálkodó személy premizálása olyan teljesítményarányos módon történik, amelynek nincsen maximális értéke (tehát sikerdíjas). Amennyiben a személy premizálása nincs konkrét szabályokhoz kötve, hanem pl. közvetetten a vállalat nyereségétől függ, akkor nehéz megállapítani, vajon egy

nagymértékű, sikerdíj típusú kifizetés is lehetséges lenne-e. Ilyen esetekben az alhipotézis elfogadása bizonyos mértékben szubjektíven, adott témában az interjú alanyával történő részletesebb elbeszélgetés alapján történik meg.

Mindezek után meghatározhatjuk a Főhipotézis elfogadásának vagy elutasításának körülményeit. A főhipotézis elfogadáshoz olyan, adott céghez tartozó vagyongazdálkodási szerződést kell találnunk, amely során számos alhipotézis egyszerre teljesül. Ahhoz, hogy a Casino hatás problémáját érdemes legyen kutatni, az 5/a alhipotézist el kell fogadnunk. A prémiumrendszer a kutatás szempontjából csak akkor érdemes alaposan megvizsgálni, ha az 5/b alhipotézist is elfogadjuk. Amennyiben ezen alhipotézisekre (5/a, 5/b) a válasz pozitív, akkor a Főhipotézist elfogadhatjuk, ha találunk olyan céget és hozzá tartozó vagyongazdálkodási szerződést, amelynél az 1., 3., 4., 6., 7. alhipotézisek egyszerre teljesülnek.³ Speciális helyzet adódik, ha semmilyen, vagy csak nagyon enyhe limitrendszer létezik, ami kiválthatja az alsóági kockázati limit szükségességét. Ugyancsak külön figyelendő az az eset, amikor a vagyongazdálkodó cég az ügyfél tulajdonában van, és a premizálást csak az ügyfél és portfóliókezelő személye között érdemes vizsgálni (vagyis elegendő a 7.-et és nem szükséges egyben a 6. alhipotézist elfogadni).

Az alhipotézisek megválaszolásához a következőkben felsorolt *alapvető kérdésekre* keressük a választ.

- Milyen eszközallokációs előírások, szabályok léteznek a vagyongazdálkodási szerződésekben, illetve vállalati szabályozásban a mindennapi működés során?
- Milyen mértékben korlátozzák az előírások az eszközallokációs döntéseket?
- Milyen kockázatmérési eszközöket és monitoring rendszereket használnak a gyakorlati portfóliókezelés során Magyarországon?
- Rendelkezésre állnak-e, engedélyezettek-e és használnak-e olyan befektetési eszközöket, derivatívákat, amelyek a Casino hatást létrehozhatják?
- Milyen hozameloszlású befektetést, szélsőséges stratégiát hajlandóak a portfóliókezelők vállalni?
- Milyen premizálási, díjazási rendszerrel motiválják a vagyongazdálkodó cégeket és portfóliókezelőket?

A fenti alhipotézisekből kiderül, hogy a felmérésnek nem az a célja, hogy a piacra vonatkozó reprezentatív mintákat gyűjtsön minden kérdéskörre vonatkozóan. Inkább azon szerződéseket és cégeket akartuk

felkutatni, ahol minél több alhipotézis teljesülésével találkozhatunk, és így lehetőség van a főhipotézis elfogadására. Néhány kérdés esetében, mint ez az alapsokaság bemutatásakor nyilvánvalóvá válik, sikerült a teljes piacra vonatkozó általános, reprezentatív jellemzőket találnunk és kielemeznünk.

Alapsokaság, megfigyelési egységek, adatgyűjtés

A vizsgálat a 2001. szeptember-októberi állapotot és vagyongazdálkodási gyakorlatot elemzi. Az *adatgyűjtés pontos időszaka*: 2001. 09. 10. – 2001. 11. 07.

A megcélzott *alapsokaságot* a Magyarországon működő befektetési alapok, brókercégek, vagyongazdálkodó cégek, biztosítók, az e cégeknél dolgozó alap-, portfóliókezelők, illetve a cégeknél található valamennyi vagyongazdálkodási szerződés jelentette.

A vizsgálat személyes megkereséssel, *mélyinterjúval készült*, amelynek során adott cégnél több kérdőív (szerződésenként és személyenként) is kitöltésre került. Az interjú időtartama 45–90 perc volt. Bár a korábbi tervekben kérdőíves kutatás szerepelt, amelyhez személyes megjelenés nem szükséges, a nagyszámú és különböző tulajdonságú vagyongazdálkodási szerződések és vállalati gyakorlatok elkerülhetlenné tették, hogy adott cégnél a vizsgálat vezetője az interjú során az interjú alanyával közösen megbeszélve válassza ki és elemezze a kutatás szempontjából leginkább megfelelő 2–3 vagyongazdálkodási szerződést. A *nem standardizálható válaszok* gyakori előfordulása is a *személyes interjú szükségességét erősítette* meg. Mindezen kényszerűség a következő néhány bekezdésben leírt előtérítés során, illetve a vizsgálat eredményeinek bemutatásakor is egyértelművé válik.

A vizsgálat során a *kérdések több csoportra oszthatók*. Egyrészt vonatkoznak a *vagyongazdálkodó cégek működésére*, másrészt az általuk kötött *vagyongazdálkodási szerződések fontosabb jellemzőire*, harmadrészt magára a megkérdezett vagyongazdálkodó, *portfóliókezelő személyére*.

A kutatásban résztvevő cégek kiválasztásánál arra törekedtünk, hogy a *vizsgálatban valamennyi jelentősebb magyarországi vagyongazdálkodó cég szerepeljen*.

Az adott cégnél legtöbb esetben számtalan kisebb-nagyobb eltérést mutató vagyongazdálkodási szerződés volt életben, amelynek teljes körű vizsgálata és áttekintése lehetetlen lett volna. Ezért a cégeken belül az *interjú során először a jellemző vagyongazdálkodási szerződések legfontosabb tulajdonságaira* kérdeztünk rá. Ezzel együtt *igyekeztünk megtalálni az adott cégnél talál-*

ható olyan különlegesebbnek tekinthető szerződéseket is, amelyeknél az alhipotézisek teljesülésére a lehető legnagyobb esély van. Mindezek során azokra a szerződésekre koncentráltunk, amelyeket törvényi előírások a legkevésbé korlátoznak, vagyis, amikor a cég, illetve a portfóliókezelő a legnagyobb szabadságot élvezi. Ez cégenként 1, 2, illetve némely esetben 3 szerződés vizsgálatát jelentette. Ennek köszönhető, hogy bár befektetési alap a legtöbb cégnél található, a kérdőíveket főleg nyugdíjpénztári, egyedi vagyongazdálkodói, illetve biztosítási vagyongazdálkodásra szóló szerződésre töltöttük ki. Természetesen arra is törekedtünk, hogy amennyiben a cégnél előfordul VaR alapon, vagy hozam- esetleg tőkegarancia meghatározása mellett kezelt portfólió, akkor ez mindenképpen bekerüljön a vizsgálatba. Mivel a szerződések mintába való választása során több szempontot vettünk figyelembe,⁴ így sok kérdést tekintve inkább a piacra vonatkozó tájékoztató jellegű információt kaptunk, mintsem reprezentatív mintát.

Cégenként 1–3 vagyongazdálkodással foglalkozó személlyel sikerült interjút folytatni.

Adatfeldolgozás és elemzés

A mélyinterjú jellegű válaszok feldolgozása kevés számú mennyiségi és több minőségi módszer használatát tette szükségessé. A kérdőívekre adott válaszokat egyenként, kérdésenként elemeztük. Az adott válaszok között többféle összefüggés-vizsgálatot végeztünk. A változók közötti összefüggések csak kis mértékben relevánsak, nagyobb hasznosságot tulajdonítottunk a nominális változókból készült táblázatoknak, gyakorisági soroknak és a belőlük származtatott mutatóknak.

A vizsgálat során nemcsak az egyes kérdésekre, részterületekre kapott összesített eredmények vizsgálatára kellett összepontosítani, hanem figyelembe kellett venni, hogy kérdőívenként milyen válasz adható az egyes alhipotézisekre. Az alhipotézisek és a főhipotézis elfogadásának vagy elutasításának kritériumait már korábban részletesen bemutattuk.

Alapadatok, minták

Megkérdezett vagyongazdálkodó cégek száma összesen húsz darab, amelyből 18 pénzügyi piacon aktívan tevékenykedő vagyongazdálkodó cég, kettő ezekből befektetési stratégiájában és eszközeiben alapvetően eltérő „private equity fund”. A 18 céget tartalmazó minta a magyar pénzügyi piacokon működő klasszikus va-

gyonkezeléssel foglalkozó cégeket tekintve gyakorlatilag teljes körűnek tekinthető. Ez annak köszönhető⁶, hogy bár egy-két éve még az alábbiakban felsorol- takon túl e tevékenységről jó néhány brókerház, befektetési részvénytársaság volt ismert a piacon, mind- ezekből számos – főleg nem banki háttérű értékpapír- kereskedő cég, vagyongazdálkodó – mára teljesen felha- gyott a vagyongazdálkodással (vagy szünetelteti). Ezt szem- mélyes, illetve telefonon keresztül való felkeresés és érdeklődés erősítette meg.

A vizsgálatban résztvevő cégek névsora a követ- kező:

- 1 AB-Aegon Általános Biztosító Rt.
- 2 ABN Amro Befektetési Rt.
- 3 Allianz Hungaria Biztosító Rt.
- 4 Buda-Cash Brókerház
- 5 Budapest Bank Alapkezelő Rt.
- 6 CAIB Befektetési Rt.
- 7 CIB Bank Rt.
- 8 Concorde Értékpapír Rt.
- 9 Erste Bank Befektetési Rt.
- 10 Europool Befektetési Alapkezelő Rt.
- 11 Generali Providencia Biztosító Rt.
- 12 ING-NN Biztosító Rt.
- 13 OTP Csoport
- 14 Postabank Értékpapír Rt.
- 15 Raiffeisen Befektetési Alapkezelő Rt.
- 16 Stabilitás Nyugdíjpénztár-Rt.
- 17 Takarékbörker Rt.
- 18 Befektetési Rt.⁷
- 19 AIG Global Investment (Hungary)*
- 20 First Hungarian Fund*

*„Private Equity Fund”

1. táblázat

Feldolgozott szerződések

Vagyonkezelői szerződések típusai	Darab
Nyugdíjpénztár	16
Egyedi vagyongazdálkodói szerződés	11
Biztosítási vagyon	4
Befektetési alap	3
Befektetési Rt.	1
„Private Equity Fund”	2
Összesen	37

Részletesebb elemzés nyugdíjpénztári szerződés, egyedi vagyongazdálkodási szerződés és biztosítási vagyongazdálkodásról szóló szerződések esetében történik. A befektetési alapokra, „private equity fund”-okra és a Befektetési Rt.-re vonatkozó válaszokat csak akkor elemezzük, ha az a kutatás menetébe és logikájába beillik. (1. táblázat)

A vizsgálat során anonimitást ígértünk, így a következőkben az eredményeket név nélkül elemezzük.

Immár név nélkül azt mutatjuk meg, hogy az általunk vizsgált húsz cég esetében milyen típusú vagyongazdálkodási szerződéssel lehet találkozni. (2. táblázat)

Szerződéstípusok előfordulása cégenként

Cég	Egyedi vagyongazdálkodási szerződés	Nyugdíjpénztár	Biztosítási vagyon	Befektetési alap	Befektetési Rt.	Private Equity Fund
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2		✓	✓			
3		✓		✓		
4		✓	✓			
5		✓				
6	✓	✓				
7		✓	✓	✓		
8		✓				
9		✓	✓			
10	✓	✓				
11	✓	✓		✓		
12	✓	✓		✓		
13	✓	✓		✓		
14	✓	✓	✓	✓		
15		✓	✓	✓		
16	✓	✓		✓		
17				✓		
18					✓	
19						✓
20						✓

Eszközallokáció jellemzői

Eszközallokációt korlátozó tényezők

Az alábbiakban azt elemezzük, hogy milyen előírások és korlátozások léteznek az eszközallokációs döntéshozatal során adott cég, illetve vagyongazdálkodási szerződés esetében. A válaszokat külön elemezzük attól függően, hogy milyen típusú szerződésről van szó. Mivel több esetben nem csak egy korlátozó tényező létezik, így néhány jellemzőt és fontosnak ítélt tényező-kombinációt is bemutatunk, a hozzájuk tartozó gyakoriságokkal együtt. (3. táblázat)

Azt tapasztaljuk, hogy a nyugdíjpénztári szerződések megvizsgálva valamennyi esetben (16 darab) a szerződésben rögzítettek benchmark portfóliót, illetve valamilyen részletezettségű eszközallokációt. Ez egészült ki nyolc esetben egy vállalati szinten hozott eszközallokációs döntéssel, illetve benchmark portfólió meghatározásával. Egyedi vagyongazdálkodási szerződés esetében már a szerződések nem minden esetben tartalmaznak eszközallokációs előírást, két esetben (11-ből) ez teljes egészében a vállalati belső döntésre, illetve utólag kialakított benchmark portfólióra hárul. Biztosítási vagyongazdálkodásánál általában csak törvényi előírásra támaszkodnak, bár itt sokkal bonyolultabb a kérdés, hiszen például egy „unitlink”-es portfóliónál az eszközallokáció adott. A Befektetési Rt. esetében kizárólag vállalati felső szinten hozott eszközallokációt kell követni.

2. táblázat

Eszközallokációk főbb jellemzői a szerződésekben

A következőkben azt mutatjuk be, hogy a vizsgált szerződésekben milyen arányban szerepeltek részvények, illetve derivatívok (ha engedélyezettek voltak), és átlagosan milyen mozgásteret van a vagyongazdálkodóknak a részvényre, illetve derivatívokra vonatkozó aktuális eszközallokáció megváltoztatásához. Természetesen a mozgásteret a korábban bemutatott, az eszközallokációt befolyásoló tényezők határozzák meg. (4. táblázat)

Mivel csak néhány szerződést elemeztünk, ezeket eszközallokációs jellemzők alapján nem tekinthetjük reprezentatívnak. (Nem ez volt a beválasztásnál az elsődleges szempont.) Néhány érdekes következtetést azonban így is levonhatunk belőle. Például kitűnik az, hogy a maximális részvényarányt

(általában 20%–40%-ig) átlagosan egyik szerződéstípusnál sem használják ki. Ez összefügg a részvénypiacon jelenleg tapasztalható eseményekkel, a beszélgetések alapján néhány évvel korábban más volt a helyzet. Sok esetben akkor is 0% a részvényarány, amikor egyébként akár 20%-ig is elmehetne a vagyongazdálkodó.

Az óvatos hozzáállás méginkább érezhető a derivatívok alkalmazásánál. Ahol nagyobb értékű kötésekre is lenne lehetőség, még ott is a legtöbb esetben 0% az arány, pedig legtöbb esetben a használata csak

3. táblázat

Eszközallokációt meghatározó tényezők

Tényezők	Nyugdíjpénztár (16 darab)		Egyedi vagyongazdálkodási szerződések (11 darab)	
	Gyakoriság	Kombinációk	Gyakoriság	Kombinációk
a. Belső szabályzatban rögzített benchmarktól vagy eszközallokációtól való összetétel-eltérés	5		4	• a. vagy b. de c. nélkül: 2
b. Más vállalati szinten hozott eszközallokációs döntés	6	• c. és	4	• csak c.: 6
c. Vagyonkezelői szerződésben rögzített eszközallokációs döntés (benchmark)	16	a. vagy/és b.: 8	9	• c. és a. vagy b. együtt: 3
d. Törvényi szabályozásban rögzített eszközallokációs döntés	16		0	
e. Egyéb	0		0	

esetben sem teljesül, hogy sem a vagyongazdálkodási szerződésben, sem a vállalati szabályozásban ne lenne nagyobb mértékű eszközallokációs döntés. Mindössze két esetben mondhatjuk azt, hogy az eszközallokáció kizárólag a cégen belüli döntéseken, szabályozáson múlik, és az ügyfél erre nem gyakorol kontrollt. Ekkor természetesen csak a vagyongazdálkodási cég-ügyfél viszonyában fogadhatjuk el az 1. alhipotézist. Mindezek ellenére figyelmeztető jel, hogy nem egy esetben a vagyongazdálkodási cég kezdeményezi a benchmark portfólió kialakítását és szerződésben való rögzítését, vagyis a korlátozó feltétel, amely gyakran az ő érdekeit védi, és például a Casino hatást korlátozza, nem is a saját kívánságára kerül be.

Derivatívok használata

Az egyik legfontosabb kérdés arra irányult, hogy engedélyezett-e derivatív eszköz használata a vagyongazdálkodás során. Az így kapott válaszokat szerződés típus szerint mutatjuk be. (5. táblázat)

Tényezők	Biztosítási vagyon (4 db)	Befektetési alap és Befektetési Rt. (3+1 darab)		
	Gyakoriság	Gyakoriság	Kombinációk	Gyakoriság
a. Belső szabályzatban rögzített benchmarktól vagy eszközallokációtól való összetétel-eltérés	3	2	• csak b.:	1*
b. Más vállalati szinten hozott eszközallokációs döntés	0	2	• csak d.:	1
c. Vagyonkezelői szerződésben rögzített eszközallokációs döntés (benchmark)	1	0	• a., b., d.: együtt	1
d. Törvényi szabályozásban rögzített eszközallokációs döntés	4	3	• a., d.: együtt	1
e. Egyéb	0	0		

* Befektetési Rt.

fedezeti és arbitrázs ügyletre engedélyezett. Mindezekre sokkal bővebben kitérünk a derivatívok elemzéséről szóló fejezetben.

Az 1. alhipotézis vizsgálatakor elsősorban azt a következtetést vonhatjuk le, hogy befektetési alapok, nyugdíjpénztárak szerződéseinek ezen alhipotézist nem fogadhatjuk el, hiszen ott az eszközallokáció során erőteljes állami szabályozás is érvényesül. A fenti táblázatok további elemzése után megállapíthatjuk, egyetlen

ügylet) sem értik, nemhogy az eszközt magát. Így, még ha az ügyfél hajlana is a használatra (vagy nem akarná letiltani), erről a cégek sokszor maguk beszélnek le őket. Ezt támasztja alá a korábban bemutatott eszközallokációt jellemző táblázat is, amely megmutatja, hogy alig találunk olyan szerződést, ahol a derivatív jelenlegi súlya ne 0% lenne, még ha elméletileg nincs is használata tiltva.

A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy azon

4. táblázat

Eszközallokációs adatok a szerződésekből

	Nyugdíjpénztár		Egyedi vagyonkezelői sz.	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Részvénysúly a portfólióban	14%	8%	14%	20%
Maximális részvényarány	29%	21%	23%	20%
Maximális eltéréssáv részvénytől	22%	23%	20%	21%
Derivatív (alaptermék) súlya a teljes portfólió arányában	1%**	-	9%***	-
Maximális derivatív arány	10%*	-	Teljes fedezet a részvényre	-
Maximális eltéréssáv derivatívánál*	10%	-	-	-

* Maximum 10% törvényi előírás

** Csak 3 db szerződésnél nem 0%!

*** Egy darab szerződésnél (fedezeti alap) nem 0%!

	Biztosítási vagyon		Befektetési Rt.
	Átlag	Szórás	
Részvénysúly a portfólióban	14%	5%	45%
Maximális részvényarány	32%	26%	50%
Maximális eltéréssáv részvénytől	45%	32%	15%
Derivatív (alaptermék) súlya a teljes portfólió arányában	0%	-	40%
Maximális derivatív arány	-	-	50%
Maximális eltéréssáv derivatívánál*	10%	-	50%

* Két esetben engedélyezett a derivatív használata: egy esetben 10% alaptermék fedezet és egy esetben 100% alaptermék fedezet mellett.

5. táblázat

Engedélyezett-e derivatív eszköz használata?

	Nyugdíjp.	Egyedi v. sz.	Bizt. vagyon	Befektetési Rt. *	Bef. alap	Összesen
Igen	13	7	2	1	3	26
Nem	3	4	2	-	0	9

szerződések és cégek esetén, ahol a használat engedélyezve van, ott általában mely eszközöket alkalmazták, és mely eszközöket használnának még szívesen, akkor is, ha jelenleg valamilyen oknál fogva nem is állnak rendelkezésre. Mivel a jelenlegi portfóliókban a származékos ügylet súlya csak elenyésző,

így a használt eszközök között azokat is megjelöltük, amelyeket a vagyonkezelők általában használni szoktak (még ha adott pillanatban nincs is a portfólióban). (6. táblázat)

6. táblázat

Mely eszközöket szokta használni ...

Derivatívák	Említés gyakorisága szerződések szerint*	Említés gyakorisága cégek szerint
Futures / forward	13	7
Opció	3	1
Swap	2	2
Semmit	13	8

... és ezeken kívül mely eszközöket használná még szívesen?

Derivatívák	Említés gyakorisága szerződések szerint*	Említés gyakorisága cégek szerint
Futures / forward	17	11
Opció	18	12
Swap	14	7
Semmit	0	0
Egyéb	0	1**

* Befektetési alapok is.

** Hedge fund

A magyar piac sajátosságait ismerve nem meglepő, hogy az említett eszközök között a futures/forward jelentős túlsúlyban van, ugyanakkor három alkalommal az opció használatát is megjelölték. Szintén figyelemre méltó, hogy 13 esetben egyszerűen nem használnak semmit sem, még ha elvileg lehetne is. Jóval bátrabb válaszokat láthatunk akkor, amikor inkább a vagyonkezelők „személyes vágyaira” kérdeztünk rá. Ez arra utal, hogy szinte minden esetben az ügyfelek, a piac vagy egyéb körülmények készítetik a portfóliókezelőket az adott eszközök mellőzésére. (7. táblázat)

7. táblázat

Korlátozás a derivatívok mennyiségére

Derivatívák	Említés gyakorisága szerződések szerint
Csak fedezet	22
Mögöttes termék/portfólió érték	20
Egyéb	0
Nincs korlát	2

Két eset kivételével valamennyi esetben korlátozza valamilyen előírás a derivatívok használatát és azok mennyiségét. Ez általában a „csak fedezeti ügylet” – et jelenti, kiegészítve esetleg egy alaptermék/portfólió

hányados megadásával, amelyet vagy a törvényi előírás vagy a szerződés határoz meg. Legtöbb esetben az egyedi vagyongazdálkodási szerződések 100% alaptermék fedezetet engedélyeznek, a vállalati politika azonban néhány esetben ezt alacsonyabb szinten korlátozza (pl. 15%-on).

A használat céljára irányuló kérdés szintén azt erősíti meg, hogy a cégek és vagyongazdálkodók többsége a derivatív eszközök fedezetére vagy – ami gyakran a portfóliókezelők szókincsében szinonim fogalom – arbitrázsra használják. Mindössze négy esetben kaptunk a spekulációs ügyletre pozitív választ, itt elsősorban a nem szabályozott, illetve csak a mögöttes termék mennyiségére vonatkozó korlátot szerepeltető szerződésekről volt szó. (8. táblázat)

8. táblázat

Milyen célból szokott derivatívot használni?
(Még ha adott időszakban nem is használ.)

Derivatívák	Említés gyakorisága szerződések szerint	Említés gyakorisága cégek szerint
Fedezeti ügylet	22	13
Spekuláció	4	4
Arbitrázs	22	14

Kilenc szerződés esetében a származékos eszköz használata tiltva volt. Két cég esetében (négy szerződés) a derivatív használata vállalati döntés alapján volt kizárva. A maradék öt esetben a tiltás a vagyongazdálkodási szerződésben szerepelt.

Ezek után hipotetikus kérdéseket tettünk fel a vagyongazdálkodóknak, amelyek ismételtén a személyes vágyaikat jellemzik arra az esetre, ha a korlátozásokkal nem kellene szembenézniük. E kérdések eredményeit a következő táblázatokban láthatjuk. (9., 10., 11. táblázat)

9. táblázat

Mi tiltja a használatot?

Tiltás oka	Gyakoriság
Belső befektetési politika/szabályzat	4*
Vagyongazdálkodási megállapodás	5

*E négy szerződés két céghez tartozik.

A 4. alhipotézist akkor fogadjuk el, ha adott cég és szerződés esetében a derivatív eszköz használata engedélyezett, a derivatív termék megkötésének pedig lehet spekulációs célja is, amelyre jelentős korlátozó tényező nincs (pl. maximális tőkeáttétel, alacsony alapter-

10. táblázat

Melyeket használná szívesen a vagyongazdálkodás során, ha engedélyezett lenne?

Derivatívák	Említés gyakorisága cégek szerint
Futures/forward	2
Opció	2
Swap	2

11. táblázat

Milyen célból használná a derivatívot?

Derivatívák	Említés gyakorisága cégek szerint
Fedezeti ügylet	2
Spekuláció	1
Arbitrázs	2

mék súly stb.). Ez az összes szerződést áttekintve négy esetben teljesül, két esetben nincsen semmilyen korlátozó tényező a derivatív termék használatára, két esetben csak az alaptermék mennyisége jelent korlátot.

Az alhipotézis elfogadása nem jelenti azt, hogy például adott cég vagy szerződése esetében a vagyongazdálkodó köt vagy kötött is opciós ügyletet, hisz a meglévő strukturális, piaci akadályok a fenti válaszokból kiolvashatók. Ugyanakkor az is látható és egyértelmű, hogy a vagyongazdálkodókban a szándék, akarat megvan a szélesebb körű eszközhasználatra, és amennyiben ezt a piac és a szabályozás lehetővé teszi, készek is lesznek rá alkalmazni. Arra is felhívnánk a figyelmet, hogy a derivatív eszközök használatának lehetősége sok cég esetében nem az ügyfélen, hanem a cégen vagy a vagyongazdálkodásért felelős személy hozzáállásán, döntésén múlik. Hasonlót tapasztaltunk már az eszközallokáció során. Általános volt az a vélemény, hogy „az ügyfelet sok esetben gyakorlatilag bármire rá lehet beszélni”, a derivatív eszközök korlátozása a vagyongazdálkodó javaslatára kerül a szerződésbe. Mindezt ezen alhipotézis teljesülése vagy elvetése jelentősen függ az adott piaci helyzettől, és méginkább az adott céget, részleget vezető személyek szakmai véleményétől, hozzáállásától. Így az általunk kapott eredmény akár a közeljövőben is nagymértékben megváltozhat.

Teljesítménymérés

Fontos kérdés, hogy milyen rögzített, tehát hivatalos teljesítményelvárásnak kell az adott szerződésnek megfelelnie. (12. táblázat)

12. táblázat

Teljesítmény előírások

	Nyugdíj-pénztár	Egyedi v. sz.	Bizt. vagyon	Befektetési Rt.
Maximális hozam*	1	1	-	1
Benchmark portfólió hozamának túlteljesítése	15	6	2	-
Hozam- vagy tőkegarancia	-	2	1	-
Semmi	-	2	1	-

*Kizárólagos kritériumként

Túlnyomó többségben egy meghatározott benchmark portfólió hozamát (amely általában valamilyen részvény-, illetve kötvényindexek alkotta portfólió) kell túlteljesíteni. Természetesen ez együtt jár a maximális hozamelvárással. (Bár, aki teljesítette a benchmarkot, az nem biztos, hogy érdekelt a további teljesítmény-emelkedésben.) A 12. táblázatban, a maximális hozam rubrikában csak azon portfóliók szerepelnek, melyek esetében a hozammaximalizálást egyedüli célként jelölték meg, az egyedi vagyonkezelést szabályozó szerződésben és a nyugdíjpénztárnál is van erre példa. Néhány esetben talákoztunk hozamgarancia vagy tőkegarancia szerződéssel is, bár ezek általában csak pénzügyi eszközökbe fektethető portfóliók. Hozzá kell tennünk, hogy az interjúk során kiderült: egy-három évvel ezelőtt a jelenleginél több helyen találkozhattunk volna hozamgarancia szerződéssel. Mindezek azonban lassan háttérbe szorultak és kihaltak a piaci sokkok (és botrányok, perek) utáni időszakban, párhuzamosan a részvénypiaci hanyatlással. A kutatás során természetesen különleges figyelmet szenteltünk a még fennmaradó, ilyen típusú szerződéseknek.

Szerződéstől és cégtől függ, hogy a teljesítménymérés hivatalos időszakai milyen hosszúságú periódusok. A következő táblázat a hivatalos teljesítménymérési időszakok gyakoriságát mutatja be, kiegészítve azzal, hogy majdnem minden esetben találkozhatunk gyakoribb, rövidebb időszakot átölelő, nem teljes részletességű belső vagy külső beszámolóval is. (13. táblázat)

13. táblázat

Teljesítménymérés időszakai

Időszak	Gyakoriság
≤1 hó	4
3 hó	5
6 hó	2
12 hó	7

Kockázati mérőszámok a portfólió-kiválasztásban és a limitrendszerknél

A következő kérdések során az elemzésekben és a limitrendszerekben alkalmazott kockázati mérőszámokra kérdeztünk rá egyrészt cégenként, másrészt adott szerződésekként.

Mind a hús cég esetében megvizsgáltuk azt, hogy működésük során használtak-e már valamilyen alsóági kockázatot mérő eszközt, illetve módszert. A megkérdezett cégek fele használt vagy legalábbis működésük során már előfordult VaR számítás (nem feltétlenül VaR limitként, hanem elemzési eszközként). Említettek ezen kívül scenárió elemzéseket és stressz tesztek elvégzését is. (14. táblázat)

14. táblázat

Megemlített alsóági kockázatomérő elemzési módszerek

Megemlített alsóági kockázatomérő eszközök	Gyakoriság
VaR	9
Scenárió elemzés	3
Stressz teszt	1
„Worst-case” scenáriók	1

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a 2. alhipotézist elfogadhatjuk, még ha általában nem is tartoznak az alsóági kockázatomérő eszközök a vagyonkezelő cégek jellemző befektetéselemzési eszközeihez, mindezen mutatók és eljárások többsége ismert (még azon cégeknél is, amelyek nem használják) és alkalmazott is, bár inkább eseti, mint rendszeres jelleggel.

Az általános kockázati mérőszámok értékpapír-kiválasztásban betöltött szerepére is rákérdeztünk valamennyi pénzügyi piaci cég esetében. A kötvénypiacon tevékenykedő vagyonkezelők gyakorlatilag valamilyen figyelemmel kísérik és számolják a kötvények duration-jét (módosított duration-jét és gyakran konvexitását is). Így a lejáratú időnek nincs is túl sok szerepe. A részvénypiaci (fundamentális) elemzések ezzel szemben már eltérő képet mutatnak. Míg a kötvénypiac hatékony működése, likviditása lehetővé teszi a klasszikus eszközök megfelelő használatát, addig a részvénypiacon számtalan problémával találkozhatnak a vagyonkezelők. Ezek közé tartozik a likviditás hiánya, az adatbázisok, idősorok elégtelensége, rövidege és emiatt a klasszikus portfólió-kiválasztási eszközök megbízhatatlan és instabil volta. A cégek kb. kétharmada a problémák ellenére figyelembe veszi a részvé-

nyek hozamának szórását, vizsgálja a részvények bétáját. Találkozhatunk nagyobb, külföldi részvény portfólióval rendelkező céggel is, amely maga nem végez elemzést, ehelyett külföldi elemzéseket és minta-portfóliókat vesz át és fogad el. A belső elemzések során néhány esetben megemlítettek még portfólió hozam/kockázati átváltást tükröző mutatókat is. Mind ezeket összefoglalóan mutatja a 15. táblázat.

15. táblázat

Kockázati mérőszámok alkalmazása az eszköz kiválasztásban*

Kockázati mérőszámok	Gyakoriság	Arány
Hozam szórása	11	61%
Béta	12	67%
VaR	3	17%
Sharpe mutató	7	39%
Duration	16	89%
Lejárati idő (ha duration nincs)	1	6%
Egyéb: korrelációk, likviditás, konvexitás, MM értékelési hányados, egyéb hozam/szórás mutatók	9	50%
Semmilyen	0	0%

* Minta: 18 cég, „private equity fund”-ok kivételével

A 18 pénzügyi piaci cég esetében a következőkben azt vizsgáltuk, hogy az egyes szerződésekből milyen kockázati limitnek, mérőszámnak kell portfólióknak megfelelni. Természetesen itt több limit kombinációjáról is szó lehet, amelyek gyakoriságát a 16. táblázat mutatja be szerződés fajtanként.

Kockázati limitek a szerződésekből

	Nyugdíj.	Egyedi v. sz.	Bizt. vagyon	Befektetési Rt.	Bef alap
VaR (egyedüli)	1				
Benchmarktól való eltérés összetételben (egyedüli)	4	4			1
Nyitott pozíció (egyedüli)	1	1		1	
Tőkeáttétel (egyedüli)					
Duration eltérés (egyedüli)					
Benchmark + Tőkeáttétel	2				
Benchmark + Duration	4	3	1		1
Benchmark + Nyitott poz.	1				1
Benchmark + Duration + Nyitott poz.	2	3	1		
Semmilyen	1		2		

Általánosságban megállapíthatjuk, hogy a leggyakoribb limit egy benchmark portfólió összetételéhez kötődik, amely egyfajta szerepét az eszközallokáció döntések elemzésekor már megvizsgáltuk. A benchmark portfóliótól való eltérés szerepelhet több kombinációban, a leggyakrabban adott durationtól való eltérés limittel. Limitként szerepelhet még a nyitott pozíció értéke is. Néhány esetben azt a választ kaptuk, miszerint a vagyonkezelést semmilyen hivatalos limitrendszer nem korlátozza. Ez a biztosítási vagyon kezelésénél igazán feltűnő, bár ilyen esetekben gyakran a vagyonkezelő és a vagyon tulajdonosa nem válik szét. Ennek ellenére a korlátozás hiánya (két esetben is) figyelemre méltó. Érdemes kihangsúlyozni, hogy – miként ez az interjúk során kiderült – sok esetben a cégek maguk határozzák meg limitet, benchmarkot, miközben ezt az ügyfelek nem igazán igénylik, gyakran nem is értik. Erre a kérdésre az elemzés végén külön kitérünk.

A teljesítményelvárásokra és a kockázati limitekre vonatkozó elemzés alapján megállapítható, hogy három alkalommal találkoztunk tőke- vagy hozamgarancia szerződéssel (három különböző cégnél) és egy cég esetében VaR alapú limittel (amely azonban számos nagy értékű szerződést jelent). Mindezek alapján a 3. alhipotézist négy szerződés esetében tudjuk elfogadni. Mint ahogy korábban említettük, két-három évvel ezelőtt, amikor nagyságrenddel több hozam- és tőkegarancia szerződés volt még érvényben ezen alhipotézis vizsgálatakor alapján véve eltérő eredményt kaptunk volna. Meggyőződésünk, hogy ez a piac általános teljesítményével is összefügg (most a rendkívüli óvatosság és az ilyen típusú szerződésektől való tartózkodás jellemzi a piacot), ami azonban azt is jelenti, hogy néhány év elteltével a maitól lényegesen eltérő állapotokat találhatunk e vizsgálat terén is.

16. táblázat

Premizálási rendszerek

Személyes díjazás a cégeknél

Az interjúk során azt is felmértük, hogy adott vagyonkezelői cégek alkalmazottait milyen premizálási rendszerrel motíválják. A vizsgálatba bekerült húsz cég esetében nagyon sokféle rendszerrel találkozhattunk kisebb-nagyobb eltérésekkel. A 17. táblázatban ezen rendszereket, cégeket sűrítettük fő és alcsoportokba.

Cégek premizálási rendszereinek csoportosítása

Kizárólag fix fizetés					
2					
Teljesítményarányos (változó) juttatás is					
18					
Nem sikerdíjas juttatás**			Sikerdíjas* juttatás		
10			8		
Nem rögzített szabály alapján a vállalati, üzletági nyereségből fizetett juttatás, felsővezetők döntése alapján	Benchmark elérésekor fizetett adott összeg maximális értékkel	Személyiségi, szervezeti kérdőív értékelése alapján fizetett juttatás	Nincs rögzített szabály: vállalati, üzletági nyereségből, felső vezetők döntése alapján fizetett juttatás	Benchmark portfólió hozam felett arányosan fizetett juttatás	Nyereségből adott algoritmus szerint fizetett juttatás
6	3	1	3	2	3
	Fix összeg a benchmark teljesítésekor	Sávosan növekvő összeg a benchmark teljesítésekor (maximummal)			
	2	1			

* Sikerdíjas juttatásnak azt nevezzük, amely során a teljesítményarányos díjazás elméletileg akár végtelen nagyságú is lehet.

** Nem sikerdíjas besorolást kapott az a premizálási rendszer, amely bár lehet, hogy nem formalizált, de az interjú során kiderült, hogy egy adott implicit maximális értéket is magában foglal. Mindezek alapján nem rögzített szabályú premizálási rendszerek sikerdíjas, illetve nem sikerdíjas besorolása az interjú alapján némileg szubjektíven történt.

A húsz cégből két olyan céggel találkoztunk, ahol a fizetés teljes egészében fixnek mondható, vagyis semmilyen vállalati vagy egyéni teljesítménnyel (objektív vagy szubjektív) nincs kapcsolatban. A 18 cég közül kilenc esetben nincs megfogalmazva konkrét szabály, algoritmus a prémiumok, bónuszok meghatározására. Ez a teljes vállalati vagy csoport nyereségétől függ, amelynek elosztása felsővezetői döntés eredménye. E cégek többségét (hat darabot) a nem sikerdíjas kifizetések közé soroltuk, mivel bár explicit módon nincs kimondva, a prémiumnak van egy maximális értéke. A kisebb, rugalmasabb cégek esetében tapasztaltuk, hogy a vagyongazdálkodók elvileg a végtelen, de legalábbis jelentős nagyságú prémium kifizetését is lehetségesnek tartják, amennyiben a cég nagyon nyereséges lenne. Ezeket a cégeket (három darab) soroltuk be a sikerdíjas csoportba. A maradék kilenc cég esetében a cégek egy adott algoritmust használnak a prémium kifizetésére (sokszor a benchmark portfólió túlteljesítésekor kapott juttatás), amelynek néhány esetben van maximuma, néhány esetben nincs.

Azt is megkérdeztük, hogy várhatóan (akár több éves átlagot tekintve) a vagyongazdálkodók milyen megoszlást várnak teljes fizetésükön belül a teljesítmény-

től függő és fix fizetés között. Erre természetesen most csak egy átlagos megoszlást tudunk megmutatni, amelyben a változó fizetést is ígérő cégek alkalmazottai szerepelnek. Érdekes, hogy a 18 cégből négy esetben a várható változó juttatás értéke a fix fizetésnél nagyobb volt. (18. táblázat)

18. táblázat

Fix és változó díjazás aránya a teljes juttatáson belül

	Átlagosan, várakozások alapján
Fix	60%
Változó	40%
Összesen	100%
Változó juttatás értéke nagyobb, mint a fix:	4 esetben

Sikerdíjas premizálási rendszerrel nyolc cég esetében találkoztunk, ebből hét pénzügyi piacokon aktív vagyongazdálkodó. E hét cégnél összesen 12 szerződést vizsgáltunk, tehát e 12 esetben mondhatjuk, hogy a 7. alhipotézist elfogadjuk.⁸

Vagyongazdálkodói cégek díjazása

A személyes, cégen belüli díjazástól lényegesen eltérhet a vagyongazdálkodással megbízott cég díjazása. A

szerződésben foglalt díjazás rendszere szerződéstípustól függően is mutat különbségeket, sőt, a cégen belül található szerződések közötti eltérés sem ritka. A következőkben a nyugdíjpénztári és az egyedi vagyonkezelői szerződések jellemezőit foglaljuk össze közös táblázatban. (19. táblázat)

19. táblázat

Vagyonkezelői szerződések díjazása

Nyugdíjpénztárak (16 db)			
Egyedi vagyonkezelői szerződések (11 db)			
Kizárólag fix díj	Teljesítményarányos juttatás is		
8	8		
1	10		
	Nem sikerdíjas, változó, teljesítményarányos díj, sávosan növekvő, maximális értékkel	Sikerdíjas juttatás	
	1	7	
	2	8	
	Benchmark portfólió hozam felett lineárisan fizetett díj	Benchmark portfólió hozam felett sávosan fizetett díj	
	4	3	
	4	4	

Látható, hogy a nyugdíjpénztárak esetében lényegesen gyakoribb a fix díjazás, míg a vizsgált egyedi vagyonkezelői szerződésekben a teljesítményarányosság van túlnyomó többségben. Mindkét szerződéstípusra elmondható, hogy ha teljesítményarányos díjazásban állapodnak meg a felek, akkor általában a díjnak nincs maximálva az értéke vagy sávosan, vagy lineárisan növekszik. Mindenképpen meg kell jegyezni, hogy cégenként csak egy-két szerződés megvizsgálására volt lehetőség, tehát a minta és az abból kijövő arányok nem reprezentatívak e kérdés szempontjából (főleg nem portfólió-érték szempontjából). Mi a cégre jellemző díjazás, illetve az esetlegesen cégen belül fellelhető sokszínűség bemutatására törekedtünk. Mintánkban találkozhatunk például adott céghez tartozó és még létező sikerdíjas vagyonkezelői szerződéssel, miközben a kérdéses cég bevallott célja, hogy e szerződéstípusokat visszaszorítsa, és lehetőleg a fix díjazásra térjen át. A táblázatban nem szerepelnek a biztosítási

vagyon kezelői, illetve a Befektetési Rt., amelynek az a magyarázata, hogy ez esetekben a vagyon tulajdonosa egybeesik a vagyonkezelő cég tulajdonosával, tehát a díjazási rendszer vizsgálatának itt nincs értelme.

Mint az a táblázatból kiolvasható, 15 szerződés esetében részesül a vagyonkezelő cég sikerdíjas kifizetésben. *E 15 esetben állítjuk azt, hogy a 6. alhipotézist elfogadjuk*

Kockázatviselő hajlandóság

Az interjú végén néhány kérdés erejéig a vagyonkezelők kockázatvállalási preferenciáit, viselkedését vizsgáltuk meg. Ennek során 26 vagyonkezelő személyt kértünk meg arra, hogy négy darab, egyre (pozitívan) ferdebb hozameloszlásból válassza ki számára az optimálist, úgyis mint magánbefektető és úgyis mint portfóliókezelő.⁹ Az eredmények elemzésekor természetesen figyelembe kell venni, hogy a döntés sok egyéb körülménytől is függ, amelyet nem lehetett pontosan definiálni, például, hogy ki milyen vagyoni helyzetben van, illetve kinek (maffiózóét, nyugdíjasokét, stb.) a vagyonát kezeli.¹⁰ (20. táblázat)

20. táblázat

Kiválasztott stratégiák

Stratégia	Saját vagyon befektetése		Befektetés vagyonkezelőként	
	Fő	Arány	Fő	Arány
a.	4	15%	8	31%
b.	13	50%	17	65%
c.	6	23%	1	4%
d.	3	12%	0	0%
Összesen	26	100%	26	100%

Azonos kockázatú stratégia mindkét esetben	11 fő
Saját vagyon befektetésénél kockázatosabb stratégia	13 fő
Vagyonkezelőként kockázatosabb stratégia	2 fő

Vagyonkezelői szerepben 26 főből 25-en az a, illetve a b stratégia között választanának, a legtöbben az enyhén ferde stratégiát preferálták, a legkockázatosabb stratégiát senki nem választotta. Látványosan kockázatvállalóbbak voltak a megkérdezettek akkor, amikor saját pénzüket befektetéséről volt szó, a legkockázatosabb (d) stratégia is előfordult válaszként, és 13-an jelölték meg kockázatosabb stratégiát a vagyonkezelői választáshoz képest. Ez mindenképpen elgondolkoz-

tató, hiszen bár nem a saját pénzüket kockáztatták (vagy talán pont ezért), mégis óvatosabbak voltak, amely döntést a lelkiismereti okokon túl nyilvánvalóan a munkahely megtartása, a szakmai karrier folytatása is befolyásolt.

A vagyonkezelők egyetlen esetben sem választották a legkockázatosabb stratégiát, így ez alapján a Casino hatás tisztán vagyonkezelői szándék miatt ritkán jön létre. Ebből következően valóban szükség van a premizálási rendszerek elemzésére is. Bár a kiválasztott személyek, mint befektetők reprezentatív-nak nem tekinthetők, az eredmény így is sokban megerősíti előzetes várakozásainkat és saját kutatásunk fontosságát. A befektetők többsége saját pénzét kockáztatva ritkán merészkedik el a legferdebb eloszlásig, és csak az enyhén ferde eloszlást kedveli. A Casino hatás létrejötté tehát várhatóan a befektetők többsége számára ellentétes preferenciákkal, hasznosságérzetükkel. Mindezek alapján bátran állíthatjuk, hogy az 5. alhipotézist elfogadjuk.

Miután azt tapasztaltuk, hogy senki nem választaná a *d* stratégiát, azt is megvizsgáltuk, hogy körülbelül milyen mértékű kísértésnek engednének, hogy meggyőződésük és eredeti szándékuk ellenére vagyonkezelőként mégis a legkockázatosabb stratégia mellett döntsenek.¹¹ Az éves fix fizetésük többszörösét elkérhették a döntés megváltoztatásához. Ugyanakkor hangsúlyoztuk, hogy a döntésük törvényi szempontból legális, a kért „kompenzációt” (de csak azt) minden kimenet esetében megkapják. Az egyetlen retorzió, hogy amennyiben a teljes vagyont elvesztik (0,5% valószínűség), akkor szakmai okok miatt a munkahelyük várhatóan elbocsátja őket. (21. táblázat)

21. táblázat

A *d* stratégia vállalása

Soha sem vállalná	Vállalná
5 fő	21 fő
	Átlagérték: 8,7-szeres (egység: éves fix fizetés)

A 26 főből öt semmilyen kompenzációért nem választotta volna a *d* stratégiát. A többiek átlagosan 8,7-szeres éves fizetésért, sőt 15-en öt éves vagy annál kevesebb éves fix fizetésért is felvállalták volna a szóban forgó befektetést. A gyakorisági eloszlást a 22. táblázat mutatja be.

Korábbi elméleti példánkban láthattunk, hogy a premizálási rendszer értéke a normális stratégiához

22. táblázat

A *d* stratégia vállalása – gyakorisági eloszlás

- szeres éves fizetésért	Gyakoriság
Nem	5
≤1	5
≤5	10
≤10	2
≤0	2
30<	2
	26

tartozó érték húsz-harmincszorosa is lehet. Mindez azt jelenti, hogy számos (a megkérdezettek több mint fele) olyan vagyonkezelő van, aki – természetesen kizárólag a kérdőívben szereplő, kissé mesterkelt világ kereteit figyelembe véve – észelve a prémiumrendszerének drágulását, hajlamos a Casino hatáshoz tartozó stratégia előállítására vagy legalábbis megközelítésére.

Főhipotézis vizsgálata

Az adott témakörök során végimentünk valamennyi alhipotézisen, és eldöntöttük, mely szerződések esetében tudjuk azt adott esetben elfogadni vagy elutasítani. Röviden összefoglalva az alábbi táblázat mutatja be a következtetéseinket, csak azon alhipotéziseket kiemelve, amelyek döntöek a főhipotézis elfogadásához. (23. táblázat)

23. táblázat

Alhipotézisek elfogadása

Alhipotézisek	Szerződések száma, ahol adott alhipotézist elfogadtuk
1. Eszközallokáció	2
3. Alsóági kockázati limit/követelmény	4
4. Derivatív eszköz használata	4
6. Vagyonkezelő cég sikerdíjas jutalmazása	15
7. Vagyonkezelő személyének sikerdíjas jutalmazása	12

Miként a táblázatból kitűnik, jelenleg az eszközallokációs korlátok hatékonyan akadályozzák a szélsőséges stratégia kialakulásának lehetőségét. A legtöbb szerződésben, illetve a cégek belső szabályzatában, döntéseik során kialakított benchmark portfólió korlátozza a lehetséges kockázat mértékét. Ugyanakkor figyelmeztető jel, hogy sokszor a benchmark meghatá-

rozása inkább a vagyonekezelő vállalatokon múlik és nem az ügyfél akaratán és szándékán. A jelenlegi gyakorlatban visszaszorult a derivatívok használata is (aminek okaira már több alkalommal kitértünk), és a jelenlegi piaci viszonyok között nem népszerűek a hozamgarancia szerződések sem, bár néha még előfordulnak. Egy esetben pedig a VaR-limit alkalmazása is előbukkan. A sikerdíjas premizálás vagyonekezelői és személyi szinten viszont elég gyakori, bár több alkalommal erőteljes ellenérzésekkel is találkozunk.

Az alhipotézisek együttes teljesülését vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az öt alhipotézis egyszerre egyetlen szerződésben (cégnél) sem szerepel, így a Főhipotézist elutasítjuk. Vagyis jelenleg Magyarországon az adott vizsgálati körben nincsen meg az összes feltétel a Casino hatáshoz tartozó stratégiák létrejöttéhez.

Van néhány szerződés, ahol több feltétel teljesül. Elsőként külön tárgyaljuk a Befektetési Rt. esetét, amelynél speciális helyzet adódik. A cégnél megbízott vagyonekezelő premizálása sikerdíjas jellegű, a derivatív használata is széles körben engedélyezett, csak nyitott pozíciós limitet kell betartania. Az ügynökproblémát korlátozza, hogy a tulajdonos egyben menedzserként is közreműködik, vagyis személyesen befolyásolja az eszközallokációs döntést, a vállalt kockázat nagyságát. Előfordulhat azonban olyan periódus, amikor ebben akadályoztatva van¹², ezen időszakok alatt a Casino hatáshoz hasonló stratégiák előfordulhatnak.

Egy esetben négy feltétel teljesülésével is találkozunk (1., 4., 6., 7.). Egy olyan szerződésről van szó, ahol viszonylag szabad eszközallokációs döntés és derivatív használat áll a portfóliókezelő rendelkezésére, sikerdíjas premizálás és díjazással, de a kockázati limit nem hozamgarancia vagy VaR jellegű.¹³ Egy szerződés esetében három feltétel (3., 6., 7.) teljesült, azonban a Casino hatás kialakulását akadályozza az eszközallokációs döntéshozatalban és a derivatívok használatában lévő korlátozás (amely azonban inkább a vagyonekezelő cég szándékán, mintsem az ügyfél akaratán múlik). Nyolc további szerződés esetében teljesül két-két feltétel, ebből öt alkalommal a premizálási rendszerre vonatkozóan.

Összefoglalóan, bár biztosak soha sem lehetünk, hogy nem találunk egy olyan vagyonekezelői szerződést egy kisebb cégnél, amely az alhipotézisekben megfogalmazott valamennyi feltételt kielégítik, jelen vizsgálatban a főhipotézist elutasítjuk. *Bár néhány*

részfeltétel teljesül, a jelenlegi vizsgálatunkban nem találtunk olyan példát, ahol a Casino hatás létrejöttének lehetőségét maradéktalanul elfogadhattuk volna. Ugyanakkor a korlátozások számos esetben a vagyonekezelő cég szándékából kerültek be a szerződésekbe, és valószínűleg más következtetésekre jutotunk volna három évvel ezelőtt, és feltehetőleg másra jutnánk egy három év múlva elkészített felmérés végén. A piac, a szereplők, a feltételek, preferenciák folyamatosan változnak, nekünk csak egy pillanatfelvétel elkészítésére volt lehetőségünk.

Hivatkozások

- Banz, R. W. – Miller, M. H. (1978): Prices for State-Contingent Claims: Some Estimates and Applications, *Journal of Business*, 1978, vol 51, no. 4
- Beder, T. S. (1995): VaR: Seductive but Dangerous. *Financial Analysts Journal*, 1995, Sept/Oct.
- Dert, C. – Oldenkamp, B. (2000): Guaranteed Return Portfolios and Casino Effect. Research paper – Erasmus University of Rotterdam, 2000/February
- Dybvig, H. P. (1988): Inefficient Dynamic Portfolio Strategies or How to Throw Away a Million Dollars in the Stock Market. *Review of Financial Studies*, 1988, 67-88. o.
- Harlow, W. V. (1991): Asset Allocation in a Downside-risk Framework. *Financial Analysts Journal*, 1991 Sept-Oct.
- Jensen, M. C. – Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 1976, 3.
- Johansson, F. – Seiler, M. J. – Tjarnberg, M. (1999): Measuring Downside Portfolio Risk. *Journal of Portfolio Management*, 1999/Fall
- Jorion, P. (1996): Risk2: Measuring the Risk in Value at Risk. *Financial Analysts Journal*, 1996, nov/dec.
- Jorion, P. (1999): Kockázatotott érték. *Panem* 1999
- J. P. Morgan/Reuters (1996): Risk Metrics – Technical Document. 1996
- Ju, X. – Pearson, N. D. (1999): Using Value at Risk to Control Risk Taking: How Wrong Can You Be? *The Journal of Risk*, 1999, Volume 1/Number 2
- Leibowitz, M. L. – Henriksson, R. D. (1989): Portfolio Optimization with Shortfall Constraints: A Confidence-Limit Approach to Managing Downside Risk. *Financial Analysts Journal*, 1989, March-April
- Leibowitz, M. L. – Kogelman, S. (1991): Asset Allocation under Shortfall Constraints. *Journal of Portfolio Management*, 1991, Winter
- Lucas, A. – Klaassen, P. (1998): Extreme Returns, Downside Risk, and Optimal Asset Allocation. *Journal of Portfolio Management*, 1998/Fall

- Rockafellar, R. T. – Uryasev, S (2000): Optimization of conditional value-at risk. Journal of Risk, 2000. Vol. 2., No. 3.
- Vorst, T. (1999): Developing Strategies for Optimizing Portfolios under VaR Constraints. Előadás jegyzet – Risk Conference, Párizs, 1999. április
- Walter, Gy. (2002): VaR limitrendszer melletti hozammaximalizálás: a Casino hatás. Közgazdasági Szemle, 2002. 3. szám.

Lábjegyzetek

- ¹ „Downside-risk measure”: a szélsőségesen nagy veszteség mértékét és valószínűségét kifejező kockázati mérőszám.
- ² Walter, Gy. (2002): VaR limitrendszer melletti hozammaximalizálás: a Casino hatás. Közgazdasági Szemle, 2002. 3. szám.
- ³ Érdemes röviden átgondolni, vajon szükséges-e feltétlenül a 6. alhipotézis egyidejű teljesülése is, és nem elegendő-e az, ha csak a vagyongazdálkodó személye részesül sikerdíjas premizálásba. Véleményünk szerint, mivel a prémium a személyhez a vagyongazdálkodó cégen keresztül áramlik, így hiába részesülne extra magas prémiumban a személy, ha ez a cégnél nem termelődött meg. Feltételezésünk szerint tehát, ha a vagyongazdálkodó cég a személlyel párhuzamosan nem kapja meg teljesítményarányos extra jutalékát, akkor azt nem fogják a vagyongazdálkodó személynek sem kifizetni.
- ⁴ A cég- és személyspecifikus kérdések jelentős többsége ettől függetlenül még a befektetési alapok kezelésére is érvényesek.
- ⁵ Azokat a szempontokat, amelyek a kutatás hipotéziseinek szempontjából fontosak.
- ⁶ Nem számítom ide a „venture capital” cégeket, „private equity fund”-okat vagy pl. az ingatlan alapokat.

⁷ Mivel ez egy különleges részvénytársaság, amely mintegy magánalapként funkcionál sok egyedi jellemzővel, így az elemzésnél gyakran külön csoportba kerül. Az anonimitás érdekében az igazi neve helyett „Befektetési Rt.” névvel hivatkozunk rá. A Befektetési Rt. lényegében egy magántulajdonban lévő alap, amelyet a tulajdonos vagyongazdálkodók segítségével együtt kezel. Bár itt a tulajdonos-menedzser személye összeolvad, ám nem maradéktalanul. Így a menedzsmentnek marad egy szűk és korlátozott lehetősége és időtartama az önálló cselekvésre. Ennek köszönhető, hogy e céget is a mintában hagytuk.

⁸ Figyelembe véve természetesen azokat a megjegyzéseket, amelyet a sikerdíjas – nem sikerdíjas besorolásoknál tettünk.

⁹ Az a) stratégia egy normális eloszlású portfólió, amelyet egyre jobban elferdítettünk, míg a d) stratégiát kaptuk, amely a Casino hatásnak felel meg: 1%-os valószínűséggel minden vagyont elveszítünk, nagy valószínűséggel enyhe veszteségünk lesz, kis valószínűséggel (0,5%) pedig nagyon nagy hozamunk lesz. E stratégia biztosítja a legnagyobb várható hozamot az alternatívák közül.

¹⁰ Általában annyit hangsúlyoztunk, hogy személyes befektetések megtakarítása jelentős részét kockáztatja. Az adott szubjektív vagyoni helyzet így is nagyban befolyásolta a választ: például, hogy nemrég vett fel nagyobb hitelt, vagy bukott el jelentősebb összeget.

¹¹ Csak egy periódusig, a példában egy negyedévig kell ezt a pozíciót tartani, utána visszatérhetnek eredetileg választott stratégiájukhoz.

¹² Banálisan hangzik, de igaz: például vakáció alatt.

¹³ Ez viszont azt jelenti, hogy a fejezetben tárgyaltnál egyszerűbb esettel találtuk magunkat szembe. Bár a VaR alapú Casino stratégiára nincs lehetőség, ugyanakkor a portfólió kezelője különösebb korlátozás nélkül vállalhat a szokásosnál kockázatosabb stratégiát. Mindehhez az alapfeltételek megvannak.

E számunk szerzői:

MÁRMAROSI András, PhD hallgató, BKÁE; **WALTER György**, tanársegéd, BKÁE; **FUTÓ Péter**, tudományos munkatárs, BKÁE; **CSEDŐ Zoltán**, PhD hallgató, BKÁE; **KOCZOK Judit**, hallgató, BKÁE; **RIBÁRSZKI Anikó**, hallgató, BKÁE; **CSIBI Ferenc**, hallgató, BKÁE; **ERDŐS Attila**, hallgató, BKÁE; **OSMAN Péter**, kandidátus.

Helyreigazítás:

A Vezetéstudomány 2002./5. számában Kocsis Éva cikkéből lemaradt egy lábjegyzet.

¹ A cikk a T 032321 sz. OTKA kutatás támogatásával készült.

FUTÓ Péter

VÁLLALAT ÁTVILÁGÍTÁS - EU CSATLAKOZÁSRA VALÓ FELKÉSZÜLÉS

Módszertani útmutatónk a vállalati szintű szabályozási hatásvizsgálat elkészítésének módját mutatja be, különös tekintettel az Európai Unió jogharmonizációra, és a csatlakozás által várhatóan kiváltott egyéb változásokra. Az írás fő célja az, hogy a létező módszereket összehangolja, valamint hogy segítsen egységsíteni, és vállalati stratégiába illeszteni a különböző hatásvizsgálati eredményeket.

A vállalati szintű szabályozási hatásvizsgálat egy adott vállalat esetében az Európai Unió politikaterületeinek hatásait vizsgálja az egyes releváns vállalati funkciókra. Az értékelő munka és a hatásvizsgálat különböző vállalati funkciók szerint épül fel, úgy mint a) Stratégia, b) Marketing, c) Értékesítés, elosztás, beszerzés d) Termelés, e) Emberi erőforrás menedzsment, f) Környezetvédelem, g) Pénzügy, számvitel, h) és Egyéb funkciók.

Az ország EU integrációjának hatásai elsősorban a megváltozott szabályozáson keresztül érvényesülnek. Itt különösen olyan szabályozási területek jöhetnek szóba, mint pl. a megváltozott kereskedelempolitikai vagy megfelelőség-vizsgálati rendelkezések.

A jelen útmutató fogalmi keretet és gyakorlati segítséget ad a vállalat interjú vagy kérdőíves módszerrel való átvilágításához. Az interjútervek vagy kérdőívek az itt kifejtett tematika és az ellenőrző listák („checklist”) alapján állíthatók össze.

Az EU csatlakozás hatásainak vizsgálatakor két fontos terjedelmi kérdést kell eldönteni.

- Az egyik fontos kérdés a feltérképezni kívánt hatások okaira vonatkozik: el kell döntenünk, hogy milyen széles jogi-intézményi terület hatásait akarjuk elemezni. Konkrétan: vizsgálhatjuk egyetlen jogszabály hatásait, de elemzésünk kiterjedhet egy egész politikaterület hatásaira is.
- A másik fontos kérdés az okozatra, magukra a hatásokra vonatkozik: el kell döntenünk, hogy mekkora terjedelme van annak a fogalomnak, amire való ha-

tásról beszélni akarunk. Konkrétan: a csatlakozás hatással lehet egy (a) önálló vállalkozásra (mikro-gazdasági szint), (b) szektorra, ágazatra, klaszterre vagy régióra (mezőgazdasági szint) vagy (c) az egész gazdaságra (makrogazdasági szint).

Mindezek a kutatási megközelítések más és más módszert igényelnek. A vállalatra gyakorolt hatások lehetnek múltbeliek vagy várható következmények.

Az EU hatásvizsgálatot mindig maga a cég vezetése kezdeményezi. Ennek során egy – néhány szakértőből álló – értékelő csoport tanulmányt készít előzetes irodalomkutatás, vállalati interjúk és cégdokumentumok alapján.

Kiépített demokráciákban a hatásvizsgálat szerves része a politikai kultúrának.¹ A tervezett intézkedéseket meg kell vitatni a vállalkozások és a kormányzati szervek képviselőivel, míg a szakmai szövetségek és kamarák közvetítő szerepet töltenek be. Ez az érdekegyeztetési keret biztosítja a folyamatos párbeszédet, amelyben az intézkedéseket optimálisan lehet kialakítani. A hatásvizsgálati dokumentumok alakítják az érdekegyeztetési folyamat, a lobbizás nyelvezetét és megalkotják a szabályozási alku mérföldköveit.

A vállalati szintű hatásvizsgálat fontos szerepet tölthet be a cég hosszú távú uniós adaptációs projektjében. A hatásvizsgálat a vállalat olyan eszköze, (a) amely alapján információkat gyűjthet, (b) amelyhez igazodhat, (c) és amely alapján üzleti környezetét alakíthatja az érdekegyeztetési folyamat során. A hatásvizsgálatot követő értékelésnek, tanulmánynak, prezen-

tációknak, megbeszéléseknek és döntéseknek mind hozzá kell járulniuk a vizsgált cég uniós stratégiájához.

A kormányzat csak hatásvizsgálat segítségével juthat értékes tényekhez, visszaigazolásokhoz arra vonatkozóan, hogy a tervezett szabályozási változásokról mi a véleménye a leginkább érintetteknek, a joganyag által szabályozott vállalatoknak. Ezért csatlakozás előtt álló országokban a hatásvizsgálat megkönnyíti a csatlakozási tárgyalásokat, és hatékony eszközök kialakítását teszi lehetővé.

Bár a kutatás könnyen átalakulhat érdekképviseleti vitaanyaggá is, a vállalati szintű hatásvizsgálati projektnek nem elsődleges feladata, hogy érvanyagot alkosson a tervezett szabályozások alóli mentesség elérése céljából. Az értékelő elsődleges feladata a legvalószínűbb hatások felvázolása, de a tanácsadóknak meg kell őrizniük függetlenségüket.

A cikkben az uniós publikációkon kívül elsősorban magyar és litván esettanulmányokra hivatkozunk.

A szabályozási hatásvizsgálat fajtái

Az elmúlt évtized során a szabályozási hatásvizsgálat nemzetközileg is elterjedt tevékenységgé vált, bár leginkább az USA-ban, az EU-ban és a jövőbeli EU-tagországokban használták. Ez a tanácsadói terület főként azért fejlődött gyorsan, mert a közigazgatásban tevékenykedő különböző döntéshozóknak egyre átfogóbb visszajelzésre van szükségük a vállalkozások különböző csoportjaitól arról, hogy milyen hatásai lesznek vagy voltak az egyes szabályozásoknak.

Egy ország uniós csatlakozásának a politikai, gazdasági és társadalmi fejlődésre gyakorolt hatását többféleképpen is lehet mérni, erre több különböző megközelítés is létezik. Az informális módszerek között a publicisztikai gondolatmenetek a legelterjedtebbek: az EU-csatlakozás előtt és alatt felfokozott vitákat folytattak és folytatnak, és sok tudományos és újságírói értekezés jelenik meg az integráció előnyeiről és hátrányairól, nyereségeiről, veszteségeiről, erősségeiről, gyengeségeiről, lehetőségeiről, és fenyegetéseiről. A tudományos igényű módszerek

- az ország EU csatlakozás utáni helyzetét leíró általános politikai tanulmányoktól,
- a csatlakozás összesített nemzeti hatásait feltáró makrogazdasági vizsgálatoktól
- és az ágazati, majd a vállalati tanulmányokon keresztül
- egészen a különböző konkrét szabályozások gazdasági hatásait bemutató politikaterület-, és jogszabályi szintű tanulmányokig váltakoznak.

A fenti műfajok kapcsolódásai.

A makrogazdasági hatások a mikrogazdasági hatásokból tevődnek össze. A csatlakozás hatásaira vonatkozó makrogazdasági becslések csak abban az esetben érvényesek, ha mikrogazdasági eredmények támasztják alá. A mikrogazdasági eredmények összesítésének és integrálásának egyeznie kell a mezo- és makrogazdasági hatáseredményekkel is. A vállalati szintű vizsgálat megerősítheti vagy megkérdőjelezheti a felsőbb szinten aggregált vizsgálat eredményeit.

- A vállalati szintű szabályozási hatásvizsgálat² célja az, hogy egy vállalkozás esetében értékeljük: (a) képes-e megfelelni az EU hatására változó, modernizálódó szabályozásnak, (b) ki tudja-e használni az EU-csatlakozás politikai és szabályozási folyamataiból adódó lehetőségeket. Más szóval, a vállalati szintű hatásvizsgálat segíti a vállalkozást abban, hogy feltérképezze
 - (a) a változó szabályozási környezetben való működési képességét és
 - (b) az EU-kompatibilis üzleti környezetben³ való sikerességet, versenyképességét.

Továbbá a hatásvizsgálat támogatja a kormányzat, a szakmai szövetségek és más érdekképviseletek részvételét a szabályozási folyamat során.

- A direktíva szintű szabályozási hatásvizsgálat a vállalati szintű hatásvizsgálatnak bizonyos értelemben az inverze, mert egyetlen EU direktíva bevezetésének hatását vizsgálja az általa érintett valamennyi gazdasági szereplőre, hiszen vállalati szintű elemzés esetén több E-eredetű szabályozásnak egyetlen befogadóra, a megvizsgált cégre tett hatását kell mérni. Direktíva szintű szabályozási hatásvizsgálat esetén a kutatónak minden lehetséges intellektuális erőfeszítést meg kell tennie, hogy más szabályozások, politikák, üzleti ciklusok hatásait kiszűrje. Ehhez alkalmaznia kell azt az elvet, hogy „mintha az adott szabályozási aktuson kívül semmi más nem változna” (angolul: „other things being equal”).

A vállalati szintű és a direktíva szintű hatásvizsgálat célja közötti különbség.

- Amíg a vállalati szintű hatásvizsgálat elsősorban mikrogazdasági gyakorlat, amely a vállalkozás stratégiájának az EU-szabályozásból fakadó változásokhoz történő adaptációját szolgálja,
- addig a direktíva szintű hatásvizsgálat inkább mezo-gazdasági gyakorlat, amelynek célja a különböző típusú szabályozott cégek közötti költségek és hasznok megváltozó eloszlásának leírása. Célja elsősorban a kormányzat munkájának

és a gazdaság szabályozásának támogatása a szabályozott vállalkozásoktól kapott visszacsatolásokkal, az érdekegyeztető folyamat felépítésével.

- A hatásvizsgálat egyéb típusai is ismeretesek, ilyen például a *politikaterület-szintű hatásvizsgálat*. Ebben az esetben a cél néhány vagy esetleg több, ugyanahhoz a politikaterülethez tartozó szabályozás aggregált gazdasági hatásának vizsgálata. Ez a vizsgálat sok esetben különböző, korábban már elkészített „szabályozás-szintű” vagy „direktíva-szintű” hatásvizsgálatokon, kutatáson illetve szakértőkkel és döntéshozókkal e célból folytatott interjúkon alapul. Ügyelni kell arra, hogy mivel az egyedi szabályozások gyakran átfednek, és ezek hatásai kölcsönhatásban vannak egymással, együttes hatásuk nem azonos az egyenkénti hatások összegével.

Néhány példa politikaterület-szintű hatásvizsgálatra.

(a) Az EU Egységes Belső Piaci projektjének vizsgálata.⁴ 1996-ban az EU nagyszabású felmérést végzett eddigi legnagyobb projektje, az Egységes Belső Piac hatásairól. A kiküldött kérdőívre az EU-ban 13 500 cég, 20 főnél többet foglalkoztató, gyártó, építőipari, kereskedő és szolgáltató vállalkozás válaszolt. A vizsgálat fogalmi kerete a következő volt.

- *Okok*. A politikaterület szabályozását a következőképpen strukturálták: technikai szabályozások, nyílt közbeszerzés, vámdokumentáció megszüntetése, szállítás deregulációja, határon történő késelemek megszüntetése, ÁFA-beli változtatások, szabad tőkemozgás, egyezmények a kettős adózásról.
- *Hatások*. Az Unión belüli kereskedelmi akadályok felszámolásának hatását vizsgáló kérdések elsősorban a költségekre, az árakra, az értékesítésre és beszerzésre, a versenyszínvonalra és az üzleti stratégiára irányultak.

(b) Magyarország.

- Az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium 1998-ban E-hatásvizsgálatot szervezett⁵. A keletkezett tanulmány fejezetei megegyeztek a vizsgált politikaterületekkel: kereskedelempolitika (vámok és piacvédelem is), környezetvédelem, humánerőforrás menedzsment, infrastruktúra, kutatás-fejlesztés, szakmai képzés, kis- és középvállalkozások, minőségpolitika, fogyasztóvédelem, EU strukturális és más alapokhoz kapcsolódó területek, költségvetési kapcsolatok, és végül mezőgazdasági és ipari kapcsolatok.

- A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kérdőíves felmérésen alapuló vizsgálatokat kezdeményezett⁶ a 90-es évek folyamán, a vállalkozások általános készenlétének értékelésére.

- *Környezetvédelem*. A Környezetvédelmi Minisztérium kezdeményezésére az Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. 1997-ben tanulmányt készített „A környezetvédelmi Acquis Communautaire hatása a magyar gazdaságra” címmel.

- *További hatásvizsgálati műfaj az úgynevezett szektor-szintű hatásvizsgálat*. Ugyanahhoz a szektorhoz tartozó vállalkozások esetében az EU integráció hatásai nemcsak összehasonlíthatók, hanem összesíthetőek is. Az ágazati projektek feladata, hogy az ágazati szintű erősségek-gyengeségek-lehetőségek-fenyegetettségek feltárásával kölcsönösen felhívják a figyelmet az integráció okozta kihívásokra, úgy a kormányzat, mint a vállalkozások számára. Példák a szektorális hatásvizsgálatra:

- 1996-ban az EU kiadott egy szektorális hatásvizsgálat sorozatot⁷ a „The Single Market Review” sorozaton belül. Ezen tanulmányok az Egységes Belső Piaci Programnak egyes szektorokra gyakorolt hatásait írták le technológiai fejlesztés, árszint-változás és versenyképesség szempontjából.

- 1998-ban Magyarországon az IKIM szektorális vizsgálatot⁸ készítetett az EU hatásairól a következő területekről: bányászat, textil- bőr- cipő, papír- és nyomdaipar, olaj, kémiai alapú termelés, gyógyszerek, műanyag és gumi, építkezési anyagok, fémkohászat, fémalkatrészek, gépipar, más gyártás, energia és végül: építőipar. A projekt legfőbb célja az volt, hogy a szabályozó szervezetek részére visszacsatolást nyújtson a vállalkozásoktól.

- *Klaszter-szintű hatásvizsgálat*. A szabályozás és a politikák gyakran együttesen hatnak a vállalkozásra és azok vertikális kapcsolataikra, úgymint

- Termékeik, szolgáltatásaik disztributoraira (feléle irányuló kapcsolatok),
- beszállítóikra-alvállalkozóikra (lefelé irányuló kapcsolatok),
- a vizsgált ágazat kutatás-fejlesztési tevékenységeire.

A klaszter-szintű hatásvizsgálat figyelembe veszi a hatások terjedését a vállalathoz kapcsolódó ilyen egységekben is. Erre példa a Phare által támogatott SEIL Projekt (SEIL=Litvánia Európai Unió Integráció-

jának Támogatása) egyik alprojektje. Ennek keretében 1999-ben több ágazatra is kiterjedően úgynevezett társadalmi-gazdasági hatásvizsgálatokat hajtottak végre.⁹ A hatásvizsgálatok elkészítésére szolgáló, a kutatási folyamatot leíró és a statisztikai adatgyűjtést és kérdőívet tartalmazó Módszertani Kézikönyv¹⁰ is rendelkezésre áll.

Benchmarking. Számos cég számára jó szolgálatot tehet, ha áttekintheti más sikeres vállalkozások EU alkalmazkodásának gyakorlatát¹¹.

A vállalati szintű hatásvizsgálat fogalmi keretei

A vizsgált szabályozások terjedelmének meghatározása. A vállalatnak először el kell döntenie, hogy mely szabályozások hatásait akarja elemezni. A vizsgálandó szabályozások különböző politikaterületekhez tartozhatnak, úgy mint versenypolitika, környezetvédelem, munkaerő-gazdálkodás, megfelelőség-vizsgálat-szabványok stb. Nem feltétlenül kell az összes, EU-integráció következtében hatályba lépő és a vállalkozásra hatással lévő szabályozás hatását megvizsgálni.

A torzítások kiszűrése. Megfelelő eredmények eléréséhez a kutatásnak a vizsgált szabályozások hatásaira kell koncentrálnia. Ezért más hatásokat, úgymint

- a piacgazdaságba való átmenetből,
- az Unióhoz nem kapcsolódó szabályozásokból,
- és az EU-val semmilyen kapcsolatban sem álló piaci versenyből

adódó befolyásokat – ahol csak lehetséges – figyelmen kívül kell hagyni, illetve azok hatásait ki kell szűrni.

Elméletileg az értékelés kétféle módon történhet:

- *politikaterületenként:* sorra véve az EU integráció által módosított különböző politika területek szabályozásait (belső piaci politika, versenypolitika, környezetvédelem stb.)
- *vagy a vállalkozás egyes funkcióinként:* a vállalkozás különböző funkciói mentén (termelés, stratégia, külső kapcsolatok, minőség-menedzsment, pénzügyek, marketing és értékesítés, emberi erőforrás menedzsment, logisztika stb.)

E két értékelési mód több szempontból átfedheti egymást. Például a környezetvédelem lehet politikaterület és vállalati funkció is egyben. Mivel azonban a vállalati szintű hatásvizsgálat középpontjában a vállalkozás áll, a második módszert választottuk. Az értékelésből születő tanulmányt szintén a vállalkozás funkciói alapján kell felépíteni.

Fontos feladat a hatások rendszerezése. El kell választani egymástól a szabálykövetésből fakadó hatásokat és a megváltozott versenyhelyzetből fakadó hatásokat. Az integráció politikai gazdaságtana röviden a megnövekedett lehetőségekből származó előnyöknek és a megfelelés költségeinek a különbségével jellemezhető¹². Az interjúkat és az egész kutatást is úgy kell felépíteni, hogy ahol csak lehetséges, el kell különíteni egymástól a kihívások e két csoportját:

- egyfelől a szabálykövetési, az EU követelményeknek való megfelelési szempontokat, hatásokat,
- másfelől az EU-integrációból fakadó megnövekedett verseny, teljesítmény- és versenyképességi kényszer szempontjait és hatásait.

Módszertani¹³ szempontból kívánatos, hogy elkülönítsük az alábbi hatásokat:

- *Direkt hatások.* Ezek a vállalatot terhelő olyan új költségek, feladatok, teendők, amelyek egyértelműen visszavezetők az EU integrációval járó szabályozási módosulásokra. E hatások becslése során sokszor felhasználható, hogy a keletkező többletköltségek egyenesen arányosak a termelt, értékesített, szállított termékek mennyiségével.
- *Indirekt gazdasági hatások.* Az EU integráció hatására új üzleti lehetőségek nyílhatnak meg, árváltozások következhetnek be, és új versenytársak lépnek fel. Ezek hatására megváltozik a vállalat termelési és értékesítési volumene, új célpiacok és marketing csatornák merülnek fel. Ezeket indirekt hatásoknak nevezzük, melyeknek eredete a piac, amely (a) új kihívásokat rejt, és (b) nyomást gyakorol a vállalkozásra. Továbbá figyelembe kell venni az olyan nehezen számszerűsíthető hatásokat, mint az EU csatlakozásból fakadó, a vállalatra leselkedő veszélyek, kockázatok és egyéb, pénzben nem mérhető előnyöket.

SWOT logika. A vállalati értékelés a SWOT analízis felépítését is követheti. A SWOT analízis a vállalati szintű szabályozási hatásvizsgálat kényelmes módja, mivel a vizsgált szabályozás által generált

- erősségek,
- gyengeségek,
- lehetőségek és,
- veszélyek

is lényeges elemei a cégstratégiának. Ez az elv az interjúk során is alkalmazható. A kérdéseket úgy kell kialakítani, hogy az értékelő és a vállalati csoport feltárhassa a vállalkozás négy SWOT elemét az uniós adaptáció szempontjából. Ha ezt az eljárást követke-

zetesen alkalmazják, akkor a zárótanulmány össze-foglalhatja, melyek a vállalkozás fő SWOT elemei az ország uniós csatlakozása tükrében.

Példák hatásvizsgálatok során alkalmazott SWOT analízisre:

- Az Európai Bizottság a különböző iparágak elemzésekor használta ezt a módszert. Egy, az EU erdőgazdálkodásával foglalkozó tanulmány¹⁴ során a következő struktúrát vették alapul: (a) szabályozási hatások és (b) gazdasági hatások. Ezen belül: (a) erősségek (pl. egészségügyi hatások, biztonsági előírások), (b) gyengeségek (pl. magas adók, bürokrácia), (c) lehetőségek (pl. az euró sikere, EU-bővítés, igazságosabb adózás) és (d) veszélyek (országoként eltérő környezetvédelmi adók).
- A SWOT analízist Magyarországon¹⁵ is sikerrel alkalmazták 2000-ben kis- és középvállalkozások esetében. Ez a módszer a nagyvállalkozások értékelésére is kiterjeszhető.

Szcenáriók összehasonlítása, vagy a jelen és jövő összehasonlítása. A hatásvizsgálat egyik alapfogalma az összehasonlítás. A kutatás alapelveit alapvetően befolyásolja, hogy mit hasonlít össze mivel. Lehetőségek:

- *Szcenáriók összehasonlítása.* A hatások mérésekor különböző forgatókönyveket, *szcenáriókat* hasonlítunk össze. Ilyenkor azt vetjük össze, hogy a szabályozás bevezetésével (Első Forgatókönyv) mi történik ahhoz képest, mint hogyha a szabályozást nem vezetjük be (Nulladik Forgatókönyv), vagy ha más módon vezetjük be (pl. később, esetleg türelmi időt adva az érintett vállalkozások egy részének: Második Forgatókönyv).
- *Mi történik akkor, ha a szabályozás nem változik?* (What if not?) Ez a kérdés veti be az idődimenziót az elemzésbe. A *szcenáriók* összehasonlítása helyett a jelen és egy későbbi helyzet összehasonlítását veszi alapul egy be nem vezetett szabályozás kapcsán. Ezt az összehasonlítást a „Mi történne, ha a szabályozást nem vezetnék be?” kérdéssel lehet kifejezni.

A vizsgálat menete

A vizsgált vállalkozás és a kutatócsoport kiválasztása

Méretbeli megfontolások. A legtöbb esetben a vállalati szintű hatásvizsgálatot nagyobb cégek kezdeményezik: olyanok, amelyek elég nagyok ahhoz, hogy az uniós csatlakozás következményeit stratégiájukba illesszék. Ezen útmutató olyan vállalkozások számára

készült, amelyeknél a különböző vállalati funkciókat specializált osztályok, egységek, szakosodott személyzet látja el. Kiseb vállalkozások esetére – ahol a funkciók többségét ugyanaz a néhány vezető látja el – lásd az útmutató külön fejezetét.

A kutatócsoport felállítása. Nagyobb vállalkozás esetén egyetlen tanácsadó nem elegendő a vizsgálat elvégzésére. A kutatócsoportnak szakértőket kell választania a vállalkozás különböző politikaterületeinek értékelésére (árak szabad mozgása, verseny, környezet, emberi erőforrás stb.). Az az ideális, ha a kutatócsoport legalább egy tagja ismeri a vállalat termelésének, szolgáltatásának szakterületét, ágazatát. A kutatócsoportnak jogi szakértőre is szüksége van. A vállalkozás is delegálhat egy vállalkozási és EU-adaptációs ügyekben jártas tagot a csoportba. Ő lesz később felelős az eredmények közvetítéséért és a cégen belüli döntéshozatali folyamatba való bekapcsolásért.

Előkészítő kutatás

A kutatócsoportnak már a kutatás részleteinek feltárása előtt tájékozódnia kell a cégről. Megbízható képet kell alkotniuk a vállalkozás méretét, pénzügyi helyzetét, tevékenységét, piaci helyzetét, stratégiáját és más jellemzőit tekintve, először mindezt uniós vonatkozás nélkül.

Fontos lehet a visszatekintés a vállalkozás növekedési pályájára. Ennek fő szempontjai:

- Növekedés (A cég növekedett-e vagy méretében csökkent-e létszám, termelés, szervezeti tagoltság tekintetében?);
- Átszervezés (A cég egy korábbi szocialista típusú vállalkozás utódja-e? A vállalkozás zöldmezős beruházás-e?);
- Tulajdonosi szerkezet, privatizáció (A vállalkozás tagja-e nemzeti, nemzetközi holdingnak? Ha igen, melyiknek? A cég külföldi és magán tulajdonának nagysága.)
- Lényeges és már a szakirodalmi kutatás során felvetendő kérdés, hogy a vállalkozás elkötelezett-e a nemzetköziesítés irányába, tevékenységének az európai piac kihívásai szerinti átalakításra. (Exportorientáció változása, leányvállalat létrehozása, marketing stratégia megváltozása stb.)

Az előkészítő kutatás során a kutatócsoportnak pontos képet kell festenie azokról a releváns EU politikaterületekről, amelyek a vizsgált vállalkozásra hatással lehetnek. Az Európai Unió intézményei, szabályozásai, irányelvei és politikái az EU honlapján megtalálhatók. Más tanulmányokat és nyomtatott/

elektronikus forrásokat az előkészítő kutatás során kell beszerezni. Szektor-specifikus információ a vizsgált vállalkozástól, szakmai szövetségektől is beszerezhető.

Ezt a képet kell a továbbiakban gazdagítani a vállalkozás különböző részlegeinél folytatott interjúkkal.

Adatgyűjtés a vállalatnál

A nagyobb vállalkozásoknak külön részlegeik vannak az egyes funkciók szerint: termelés, minőségügy, értékesítés, logisztika, pénzügy stb. A nagyobb cégeknél sok munkatársat meg kell kérdezni, és ehhez az ügyvezető igazgató megbízó levele szükséges, amely tartalmazza a kutatás célját és felkéri a munkatársakat, hogy az értékelő részére információt nyújtsanak.

A kutatócsoport szakértőinek meg kell találniuk a vállalkozás azon részlegeit, amelyek feladata az adott politikaterület szabályozásának követése. Például a diszkrimináció-mentesen egyenlő fizetést és munkaidőt biztosító direktíváért a cég Emberi Erőforrás Osztálya lehet felelős, míg a termék-megfelelőségi irányelvekért a Termelési és Értékesítési Osztályok lehetnek felelősök.

Nagyobb vállalkozások gyakran felállítanak egy Stratégiai Osztályt, közvetlenül a vezérigazgató vagy a kormányzati kapcsolatokért felelős osztály felügyelete alatt. Ezek az osztályok gyakran rendelkeznek olyan információkkal, mint

- a különböző szabályozásoknak a vállalkozásra való hatása,
- érzékeny irányelvek esetén lobbizás, a kormányzat érvekkel való meggyőzése átmeneti idő kérése céljából,
- és a cég stratégiája a létező szabályozások alóli kivételek elérésére.

Az interjú felépítése. A vizsgálat lényeges eszközei a vállalkozás felső vezetőivel folytatott interjúk. Minden kapcsolódó részlegnél minimum egy, de ha szükséges, több interjút is el kell készíteni a leginkább kompetens személlyel a részleg hatáskörébe tartozó szabályozás megfeleléséről.

Habár sok vállalatvezető jól ismeri a vonatkozó EU-szabályozást, mégsem várható el tőlük, hogy az összes, állandóan változó direktívákkal tisztában legyenek. Ezáltal a kutatóknak fel kell készülniük arra, hogy az interjúalanyt tájékoztassák

- a várható szabályozásról,
- a létező nemzeti és az uniós szabályozás közötti különbségről.

Gyakori, hogy a vállalat vezetői nem értik a jogi-törvénykezési nyelvezetet. Ezért a szabályozási elveket át kell fogalmazni a vállalati funkcióknak megfelelően. Az interjú ezen része a vonatkozó jogi anyag rövid leírását tartalmazza

- olyan részletességgel, amennyire a szabályozás lényeges a vállalat számára,
- és a szükséges mélységig, az interjúalany tájékozottságától függően.

Az interjúalanynak belátása szerint informálnia kell az értékelőt

- a vállalkozás felkészültségéről (egy szabályozásnak lehet, hogy nincs hatása, ha a felkészültség teljesen kielégítő),
- a szabályozás valószínűsíthető direkt hatásáról:
 - a megfelelés költségeiről (amely negatív is lehet, ha a szabályozás korábbi adminisztratív terhek alól szabadítja meg a vállalkozást),
 - a megfelelés eléréséből fakadó többletfeladatokról,
- és a szabályozás indirekt gazdasági hatásairól:
 - a gazdasági tevékenység megváltozása,
 - az üzleti környezet megváltozásából fakadó új erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek.

A hatástanulmány elkészítése

A hatástanulmány a vizsgálat eredményeként készülő fő dokumentum. Úgy kell megírni és megszerkeszteni, hogy a vállalkozás stratégiai vezetői is olvasni fogják, és a későbbiekben vállalati találkozók, konzultációk, vezetői munka és lobbizás alapját fogja képezni.

A hatástanulmány fejezeteit a vállalkozás egyes részlegei alkotják. Az alapos előzetes adatgyűjtést úgy kell megtervezni, hogy

- a tanulmány egyes fejezetei összehasonlíthatók és összefüggők legyenek,
- a jelentős hatások elkülönüljenek a kevésbé jelentősektől,
- a rövid távú hatások elkülönüljenek a hosszabb távúaktól,
- a hatások összesíthetők a vállalat szintjén, ami által a vállalkozás képet kaphasson arról, hogy az integrációs folyamatnak a cég nettósított értelemben (a) vesztese, (b) győztese vagy (c) előbb vesztese, később győztese.

A tanulmánynak egyensúlyt kell találnia

- a hatásmechanizmusok tárgyilagos leírásának mennyisége

– és a leíró részekből következő javaslatok mennyisége között.

Mellékletekben a vonatkozó jogi és politikai forrásokra kell hivatkozni annak érdekében, hogy a stratégiai vezetők könnyen tudják azokat használni. Amennyiben szükséges, a vizsgálat eredményeit prezentálni kell a vállalkozás vezetőinek.

Az egyes vállalati funkciókra gyakorolt EU hatások értékelése

Vállalati stratégia

A vállalati stratégia a cég legmagasabb rendű funkciója. A nagyobb vállalkozások jelentős pénzüsszegeket szánnak az EU-integráció kihívásainak kezelésére. Ezen erőfeszítések osztályok vagy projektek formájában intézményesülnek azzal a céllal, hogy meghatározzák, milyen stratégiai döntéseket kell a vállalkozásnak hoznia az EU-beli kihívások kezelésére, a módosuló szabályozásoknak való megfelelésre.

A vizsgálatnak külön figyelmet kell fordítania a következő típusú stratégiai kérdésekre:

- *Termék portfólió, piaci rés megválasztása.* A vállalkozás vont-e ki régi és vezetett-e be új termékeket az új, korábban nem elérhető piaci igények kielégítésére?
- *Ügyfélszerkezet.* A vállalkozás internacionalizálja-e piacait?
- *A termelési tényezők – mint pl. anyagok, munkaerő és tőke – forrásai.* A vállalkozás internacionalizálja-e termelési tényezőit?
- *Piacvédelem, versenytársak.* A vállalkozás vesztett/veszít-e helyi piaci részesedéséből az új EU-s versenytársak piacra lépésének köszönhetően?
- *Beruházás.* A vállalkozás kihasználja-e a tőke szabad áramlását, és ha igen, hogyan? Vannak-e a vállalkozásnak olyan új beruházásai, amelyek az integráció nélkül elérhetetlenek lettek volna? A vizsgált vállalkozás külföldi működő tőke befektetés eredménye? Ha igen, meg kell vizsgálni, hogy milyen EU-val kapcsolatos megfontolások merültek fel a beruházáskor?
- *Földrajzi elhelyezkedéssel kapcsolatos döntések.* A vizsgált vállalkozás felállítása vagy leányvállalati, ill. termelési, szolgáltatási helyszínei kihasználják-e a kereskedelmi korlátok csökkenő jelentőségét?
- *Stratégiai partnerválasztás, összeolvadás és vállaltfelvásárlás.* Milyen mértékben befolyásolta a más vállalkozásokkal való együttműködést a versenytörvények EU szerinti változása? A vállalkozás

(a) privatizálható-e vagy (b) hajthat-e végre törzstőke emelést vagy (c) vásárolhatja-e egyazon cégtől az összes alapanyagot az európai versenytörvény figyelmen kívül hagyásával?

Külön feladat annak feltárása, hogy a vállalkozás hogyan kezeli az EU-csatlakozást:

- A vállalkozásnak van-e stratégiai terve (részlege) projektje az EU-csatlakozásból eredő kérdések kezelésére?
- A vállalkozás alkalmaz/alkalmazott-e szakembert (vagy független tanácsadó segítségét veszi-e igénybe) a csatlakozási ügyekkel kapcsolatosan?
- A vállalkozás különített-e el bizonyos összeget a csatlakozási ügyekre?

Marketing

A vállalkozásnak az Unió által kínált, újabban felmerülő lehetőségeket, az EU integrációs folyamat révén megnyíló piacokat be kell építenie marketingstratégiájába. Ha a vállalkozás hasznosítani tudja ezen lehetőségeket, a változó üzleti környezet közvetlen hatásainak kell tekinteni azokat. Sok, a vállalkozások marketingstratégiájának integrációhoz való alkalmazkodását leíró kézikönyv¹⁶ jelent meg a piacon.

A vizsgálatnak fel kell tárnia, hogy ez az alkalmazkodás folyamatban van-e. A következő szempontokat kell megvizsgálni:

A piacok azonosítása, a lényeges piacokra való fókuszálás. Mely EU-beli országok piacai a legmegfelelőbbek a vállalkozás termékeinek/szolgáltatásainak értékesítésére? Csinált vagy készített-e a vállalkozás erre vonatkozó vizsgálatot? Hogyan fejlődik termékeinek és szolgáltatásainak piaca az Unióban? Mely piacok EU-vonatkozású fejleményei fontosak a vállalkozás számára?

- export az Unióba,
- import az Unióból,
- helyi (nemzeti) piac.

Figyelmet kell szentelni az EU tagországok közbeszerzési piacaira is. E piacokat a folyamatos importnyitás jellemzi, különböző EU-politikák hatására.¹⁷ Ha ezek megcélzása is kívánatos, a vizsgálatnak ezekre a rendelkezésekre is ki kell terjedni.

A piaci szereplők ismerete. Ismeri-e a vállalkozás saját, az EU-n belüli piaci helyzetét? Ismeri-e

- fő versenytársait,
- fő vásárlóit,
- fő alvállalkozóit

és azok EU-adaptációs stratégiáit?

Végig kell haladni a marketing-mix elemein, és EU-specifikus kérdéseket kell megfogalmazni a vállalkozásra gyakorolt hatások feltárása céljából:

- *A termék portfólióra gyakorolt hatás.* Eladhatók-e a termékek/szolgáltatások megváltoztatásuk nélkül? Mely termékekre/szolgáltatásokra kívánnak összpontosítani az EU-piacokon?
- *A marketing csatornákra gyakorolt hatás.* Ugyanazokat a marketing csatornákat használhatják-e az EU piacain, mint amiket most használnak? Ha változtatnak a marketing csatornákon, mit jelent a vállalkozásnak eredményesség és költségek tekintetében?
- *Az árakra gyakorolt hatást* hasonló kérdésekkel kell felmérni.

Értékesítés, elosztás, beszerzés

A sikeres verseny érdekében a vállalkozásnak hasznosítania kell a kereskedelmi korlátok lebontásából fakadó előnyöket. Az eladást és beszerzést segíthetik a vámcsökkentések, a kvóták megszüntetése és más belső piaci intézkedések. Az 1993 előtti közösségi vámellenőrzéseknek való megfelelés extra költséget jelentett a kereskedőknek, ami egyharmadára csökkent a rutin vám- és pénzügyi ellenőrzések határokon történő megszüntetésével 1993. január 1. óta¹⁸. Hasonlóképpen a csatlakozó országok is csökkentik vámjaikat. Az ebből fakadó vállalati szintű költségcsökkentésre a vizsgálatnak rá kell világítania.

Vámok, a vámszabályozással való megegyezés a belső és külső közösségi határokon. A vámtarifák változásaira vonatkozó főbb kérdések a következők:

- A cég mely termékei/szolgáltatásai érzékenyek az exportvám tarifákra?
- Mik a vállalkozás tervei ezen termékek/szolgáltatások exportjára?
- Hogyan befolyásolta/befolyásolja ezen vámtarifákat az integrációs folyamat?
- *A vámtarifa csökkentés közvetlen hatásai.* Milyen költségnyereséget jelent ez a vállalkozásnak?
- *A vámtarifa csökkentés közvetett gazdasági hatásai.* Volt/lesz-e a vámtarifa csökkentésnek hatása a termékárakra? Tudja/tudta-e a vállalkozás csökkenteni tényezőárait a beszállítók alacsony árainak köszönhetően?
- A vámtarifa csökkentés befolyásolta/befolyásolja-e a vállalkozás marketing stratégiáját, különösen: a tarifaváltozások hatására a vállalkozás fellép-e új exportpiacokon?

- Mi történne/történt volna a vállalkozás vonatkozó üzletágával, ha ezen vámtarifák nem csökkennek/csökkentek volna?

Az EU és társult tagjai vámtarifái az importtermékek európai tartalmától függnék. Ezáltal az ezeken a piacokon értékesíteni kívánó vállalkozásoknak figyelniük kell az alvállalkozóktól való beszerzés mennyiségére. A vizsgálat feladata annak feltárása, hogy ez a szabályozás vonatkozik-e a vállalkozásra, és ha igen, akkor a szükséges alkalmazkodási lépéseket meg kell tenni.

A határellenőrzések egyszerűsítésére vonatkozólag a következő kérdések lényegesek és használhatók az interjúk során:

- A vállalkozás maga szállítja vagy mással szállíttatja termékeit az EU országokba? A határellenőrzések egyszerűsítése közvetlenül vagy közvetetten érinti/érintené a vállalkozást?
- A járműhasználat növekedett/növekedne-e a csökkentett várakozási időnek és az egyszerűsített határellenőrzésnek köszönhetően?
- Mennyi erőfeszítést/költséget jelentett/jelentene egy alternatív ÁFA és statisztikai rendszer bevezetése? Mennyi idő szükséges az így keletkező költségek kifizetésére?

Nem vámjellegű kereskedelmi akadályok hatása az értékesítésre és beszerzésre. A fenti kérdések nemcsak vámtarifákra vonatkoznak. Hasonló kérdéseket a nem vámjellegű kereskedelmi akadályokra¹⁹ vonatkozóan is meg lehet fogalmazni, mint pl.

- határformalitások egyszerűsítése
- és a kereskedelem technikai akadályainak eltávolítása mint pl.
 - a nemzeti szabványok,
 - a nemzeti megfelelésértékelési eljárások,
 - rutin határellenőrzések, várakozási idő,
 - nemzeti ÁFA eljárások, az EU ÁFA rendszerével helyettesítve,
 - nemzeti statisztikai rendszerek, az EU ún. Intra-stat rendszerével helyettesítve.

A fogyasztóvédelmi szabályok és politikák szintén befolyásolják a vállalkozás értékesítési tevékenységét, különösképpen az ügyfélszolgálatot és a termék- és szolgáltatás garanciáit.

Termelés

A vizsgálat ezen része nagy mértékben függ attól, hogy a vállalkozás mely szektorhoz tartozik, illetve hogy mely termékek és szolgáltatások alkotják portfólióját.

A vállalkozás termelési funkcióját az EU egyes politika-területei részben horizontálisan (azaz ágazati alapon), részben vertikálisan (azaz ágazati – szakmai – termékcsoport – specifikus módon) fedik le.

Példák horizontális szabályozásra:

- *Környezetvédelem*, amely szabályozza a környezetbarát termelési és logisztikai folyamatot a kibocsátás, a hulladékok és a veszélyes anyagok megfelelő kezelése céljából.
- *Egészség és biztonság*, különös tekintettel a foglalkozásból eredő veszélyekre, amelyek nagymértékben befolyásolják a termelési technológiát és folyamatát.
- *Fogyasztóvédelem*, különös tekintettel a termékminőségre és megbízhatóságra.

A fenti politikaterületek egyes hatásairól a jelen útmutató egyéb fejezeteiben olvashatunk.

Példák vertikális szabályozásra: A termelési folyamatra legnagyobb hatással a termék-megfelelőségi szabályozás van, amely a belső piaci politikaterület része. Ezek a szabályozások többnyire szektorális jellegűek: például külön direktívák szabályozzák az elektromos berendezések, a gépek stb., megfelelőségének (a) elérését és (b) annak igazolását.

A termék-megfelelőségi szabályozások a kereskedelem technikai akadályainak²⁰ (TBT=Technical Barriers to Trade) legjelentősebb típusai. A kereskedelem technikai akadályai kétféleképpen lehetnek:

- a nemzeti kormányok által kialakított, főleg egészségügyi, biztonsági és környezetvédelmi *technikai előírások vagy szabványok* és
- a felhasználói csoportok, szakmai szövetségek, intézmények, biztosítók vagy a nem feltétlenül kötelező kormányzati irányelvek által kialakított *nem szabályozási jellegű akadályok*.

Az EU Belső Piaci Programjának intézkedései csak szabályozási korlátokkal foglalkoznak. Az EU horizontális és vertikális (szektorális, termék-specifikus) irányelvei, köztük az ún. Új Megközelítésű Direktívák (New Approach Directives) leírják, hogyan kell a technikai szabályozásokat a nemzeti törvénykezésbe illeszteni. A harmonizált európai szabványok az egyszerűbb termékek és technikai megoldások megfelelőségének elérésére és a megfelelőség igazolására szolgálnak.

A vállalkozások a termék-megfelelőségi szabályozások, szabványok, technikai előírások, az ellenőrzés, tanúsítás, és a megfelelőségi követelmények által támasztott kihívásokra a tervezésben, a termelési és ellenőrzési eljárásokban önállóan vagy speciális cégek

segítségével próbálnak válaszolni. A megfelelő szabályozás megismerhető akár minőségügyi szakember segítségével vagy az EU és más nemzetközi szabványosítási szervezetek, kamarák²¹ és Euro Info Központok honlapjairól.

A vállalati szintű hatásvizsgálat feladata feltárni, hogy

- vajon a vállalkozás képes-e EU-konform terméket a piacra juttatni, és ha igen, akkor milyen többletköltségekkel (direkt hatások),
- a vállalkozás az EU országokba történő exportja során milyen mértékben jut előnyökhöz a kereskedelem technikai korlátjainak lebontásával, és képes-e, fog-e élni ezekkel az előnyökkel (indirekt hatások).

A vizsgálat ezen részének feladata az ilyen jellegű adaptáció mechanizmusainak és költségeinek a feltárása. A vizsgálat a vállalkozás számára leglényegesebb EU szabályozások kiválasztásával kezdődik. A vonatkozó szabályozások kiválasztása után az interjúk során a következő kérdésekre kell koncentrálni²²:

Az interjú a tartalomra és relevanciára vonatkozó kérdésekkel kezdődik.

- *Vonatkozó szabályozások*. Mely termék-specifikus vagy horizontális direktíváknak kell megfelelni (a) exportálásakor, (b) importálásakor, (c) alvállalkozóként, (d) alvállalkozótól való vásárlásakor?
- *Fontosság*. Mennyire releváns(ak) a szóban forgó szabályozás(ok) a vállalkozás esetében? A forgalom, a termelés, az export-import tevékenység, a nagy- és kiskereskedelmi tevékenység, a szolgáltatás hány százalékát érinti a vizsgált szabályozás? Mennyire jelentős a vállalkozás fő termékének megfelelősége (pl. biztonság)? Miért? Ez hogyan befolyásolja a termék fejlesztését, tervezését, termelését, importját, exportját? Hogyan befolyásolja/befolyásolta, fogja befolyásolni a szabályozás bevezetése a vállalkozás szervezetét és a munkavállalók képzését? Megbecsülhetők-e a termékek biztonságával járó költségek, és megadható-e pontosságuk?

A kihívásokra való reagálási képességre és a vállalkozáson belüli intézményesülésre vonatkozó kérdések:

- *A vállalkozás saját ellenőrzési, megfelelőség-vizsgálati folyamata*. A vállalkozás hány munkatársa felelős a megfelelőség vizsgálatért és a tanúsítást? Van-e a vállalkozásnak külön részlege erre? Van-e a vállalkozásnak házon belüli ellenőrző felszerelése? Ha nem: tervez-e a vállalkozás ilyen fel-

szerezést felállítani, és mennyiért? Ha igen: A megfelelőség vizsgálat milyen típusát képes a vállalkozás felállítani? Mennyi fix költséggel jár ez és mennyi az éves állandó költsége? Milyen típusú megfelelőség-vizsgálatot alkalmaznak az ellenőrző részlegben?

- *A megfelelőség minőségügyi vonatkozásai.* Van-e a vállalkozásnak bevezetett ISO 9000-es rendszere? Vagy éppen bevezetés alatt van? Milyen mértékben teljesíti a vállalkozás az ISO 9001 szabványsorozat követelményeit? Mely üzletágakra terjed ki és fog kiterjedni? Nehéz volt/lesz a bevezetése? Az ügyfelek igényelnek ilyen rendszert? Hogyan befolyásolta, befolyásolja, befolyásolná az előállított, exportált, importált és belföldön eladott termék megfelelőségét?

A vállalkozás különböző kapcsolatainak értékelése a termék-megfelelőség szempontjából:

- *Felfelé irányuló kapcsolatok.* A vállalkozás alvállalkozója, alkatrészszállítója-e egy másik vállalkozásnak? Ha igen: a hazai eladás/export hány százalékában? A vállalkozás által előállított alkatrészek/részegységek megfelelősége mennyire lényeges az alvállalkozói kapcsolat szempontjából? Hogyan és milyen formában merül fel ez a kérdés a két vállalkozás közti kooperációban?
- *Lefelé irányuló kapcsolatok.* Van-e a vállalkozásnak alvállalkozója, amely alkatrészeket, részegységeket szállít a vállalkozásnak? Ha igen: a termelési költségek hány százalékát jelenti ez? A vállalkozás által előállított alkatrészek megfelelősége mennyire lényeges az alvállalkozói kapcsolat szempontjából? Hogyan és milyen formában merül fel ez a kérdés a két vállalkozás közti kooperációban?
- *Intézményi kapcsolatok.* A termék-megfelelőségre vonatkozóan van-e a vállalkozásnak kapcsolata (a) kormányzati hatóságokkal, (b) bíróságokkal, (c) fogyasztóvédelmi szövetségekkel, (d) szakmai szövetségekkel, (e) kamarákkal? Ha igen, milyen típusú kapcsolatok (panaszok, peres ügy, érdekképviselet stb.) ezek? Le tudják-e írni a tipikusokat ezek közül?
- *Tulajdonosi kapcsolatok.* Ha a vállalkozás egy nemzetközi cég leányvállalata: vannak-e termelési helyszínek más országokban is, ahol a leányvállalat által előállított, importált, exportált termék- megfelelőségét vizsgálják? Részletezzék az anyavállalat segítségével végrehajtott vizsgálatot.

A megfelelőségre és vizsgálatára vonatkozó piaci kapcsolatok:

- *Megfelelőségi kockázatok.* Van-e a vállalkozásnak termékfelelőség biztosítása? Ha igen: milyen mértékben fedi le a megfelelőség hiányából eredő kockázatokat?

- *Megfelelőség-vizsgálati szolgáltatások.* A vállalkozás vásárol-e vizsgálati és tanúsítási szolgáltatásokat laboratóriumoktól, teszházaktól, tanúsító testületektől? Ha igen: Mely laboratóriumok? Hányféle terméktípust kell évente vizsgálni és tanúsítani? Mi az ezen laboratóriumoknak fizetendő körülbelüli évi vizsgálati költség? Milyen lebontásban szerepelnek a költségek (a) a terméktípusok, (b) a lényeges követelmények (biztonsági, elektromágneses kompatibilitás, stb.), (c) az egyes laboratóriumok szerint? Elégedett-e a laboratóriumok szolgáltatásaival? Miért? A vállalkozás vesz-e igénybe külföldi laboratóriumoktól, teszházaktól, tanúsító testületektől vizsgálati/tanúsítási szolgáltatásokat? Elégedettek-e ezek szolgáltatásaival?

Költségekre vonatkozó kérdések:

- *Költségek és bontásaik.* Milyen évi összköltséggel jár a megfelelőségi vizsgálat és tanúsítás? Milyen ezen költségek bontása (belső tesztelés, szabványok vásárlása, fordítása, munkaerő költség, igénybe vett laboratóriumi szolgáltatások)? Mennyi az egyes terméktípusok vizsgálati/tanúsítási költsége? Mennyi az eladott darabok költsége? A vizsgálat és tanúsítás milyen fix (pl. beruházás, szervezetfejlesztés stb.) és milyen állandó költségekkel (pl. éves teszt költség) jár?
- *Költségbecslés a „mi lenne, ha” módszerrel.* Százalékosan mennyi többletköltséget jelentene (a) a vállalkozás termékeinek, (b) a versenytársak által előállított termékeknek az újratervezése, fejlesztése a vizsgált direktíva összes megfelelőségi (pl. biztonsági) követelményének teljesítése érdekében?

Konkrét rákérdezés a kereskedelem technikai korlátaira, azok lebontására:

- *A protekcionista szabályozás által generált problémák és költségek.* A vállalkozás által előállított, exportált, importált és értékesített terméktípusok között vannak-e olyanok, amelyek esetében kettős vizsgálat/tanúsítás szükséges? Mennyit lehetne megtakarítani, ha a korábban más országokban CE jelölést szerzett importált terméktípusokra eltörölnék a kettős vizsgálatot? Tapasztalt-e a vállalkozás bármilyen nehézséget a termékbiztonság és megfelelőség kapcsán a termékek piacra vitelekor? Ha igen: melyik piacon? Írják le az esetet.
- *Az EU-csatlakozás vállalati stratégiára gyakorolt hatása.* Véleményük szerint az EU-kompatibilis

megfelelőségi szabályozás segíti a vállalkozást? Különösképpen: az EU-kompatibilis megfelelelőségi vizsgálat és tanúsítási eljárások hatással vannak-e

- a termelésre, az EU-ból származó importra, a nem EU-ból származó importra, az EU-ba irányuló exportra, a nem EU-ba irányuló exportra és a hazai eladásra?
- a vállalkozás befektetési tevékenységére?
- a versenytársakra és a vállalkozás versenyképességére?

Környezetvédelem

Az európai törvénykezés és politikák célja a tagállami környezetvédelmi intézkedések harmonizálása, valamint azok fejlesztése, kiegészítése. Az uniós vonatkozások csak a követelmények és mechanizmusok bizonyos részéhez járulnak hozzá. A vizsgálat célja a kifejezetten az EU-csatlakozás által generált változások feltárása, ezért a vizsgálatban ki kell szűrni a nem EU-specifikus hatásokat. A kutatási folyamat nagymértékben függ a vállalkozás tevékenységétől, termékeitől/szolgáltatásaitól, felkészültségétől, emberi erőforrásaitól, szervezeti felépítésétől.

A környezetvédelem területén is sok előfeltétele van az EU-csatlakozásnak: a Környezetvédelmi Acquis Communautaire²³ több mint kétszáz szabályozást tartalmaz, a Fehér Könyv több mint tizenegy fejezetet szentel a környezetvédelemnek.

Az uniós környezetvédelmi politika több eszköze lehet hatással a vállalkozásra:

- *Horizontális eszközök.* Ide tartoznak elsősorban az akcióprogramok, az alapelvek, a környezeti információnyújtási szabályozások, a környezeti vizsgálat, az öko-címkézés, az öko-menedzsment és audit-rendszerek, az EU Alapokból történő finanszírozás, és az Integrált Szennyezés Megelőzési és Ellenőrzési alapelv.
- *Vertikális eszközök.* A különböző specifikus környezetvédelmi politikaterületek direktívái is alkalmazhatók: levegővédelem, hulladékgazdálkodás, vízminőség, természetvédelem, ipari szennyezés és kockázatmenedzsment, kémiai anyagok és genetikailag módosított szervezetek, járművek és gépek okozta zaj, nukleáris biztonság.

A vállalkozások környezetvédelmi tevékenységének EU-vonatkozású vizsgálata lehet

- egyfelől ügyfél cég részére történő kutatás,
- de másfelől politikaterület-szintű hatásvizsgálat²⁴ esettanulmányaként is szolgálhat.

Az uniós követelményeknek való megfelelelési vizsgálat a következő általános lépések szerint történhet:

- A vállalkozásnak és az értékelőnek meg kell határozni, hogy mely tevékenységeket, termelési- és üzletágakat kell vizsgálni.
- Meg kell határozni, hogy a környezetvédelem mely politikaterületei vonatkoznak a vállalkozásra.
- A vállalkozás szempontjából kritikus jogi területek esetében fel kell tárni a csatlakozásból fakadó jogi következményeket.
- Fel kell becsülni az EU csatlakozásnak tulajdonítható megfelelelőségi költségeket, tevékenységeket, feladatokat, és problémákat.
- Különös figyelmet kell szentelni annak, milyen hatással vannak a vállalkozásra
 - az EU Környezetvédelmi Acquis általános elvei (pl. szennyező fizet, óvintézkedés, megelőzési elvek) és
 - a horizontális direktívák mint pl. az Integrált Szennyezés Megelőzés és Ellenőrzés, az európai címkézési rendszer (öko-címké).

Van néhány általános kérdés, amelyet minden esetben vizsgálni kell, függetlenül a csatlakozástól. Ezek a következők:

- Termékek/szolgáltatások környezetvédelmi érzékenysége.
- Kibocsátás, hulladék, szállítás, energia, speciális személyzet, újrahasznosítás, a szennyezés mérésének szervezeti- és eszközháttere.
- Vállalkozáson belüli programok a szennyezés csökkentésére, szabványosított környezetbarát termelési rendszerek bevezetésére.
- A vállalkozás környezetvédelmi törvénykezési ismeretei.
- Vállalkozáson belüli környezeti szabályok, átláthatóságuk, alkalmazás, ellenőrzés, szankciók stb.
- A vállalkozás környezetvédelmi tevékenységének finanszírozása, a környezeti díjak forrása, bírságok, adók, beruházások, kutatás, finanszírozási alapok.
- A vállalati-szintű környezetvédelmi tevékenységek intézményi és emberi erőforrás háttere, outsourcing lehetőségei.
- Környezetvédelmi kapcsolatok a helyi és környezetvédelmi hatóságokkal, nem-kormányzati szervezetekkel, a szomszédos országokkal, a médiával.

Emberi erőforrás menedzsment

Ha a vizsgált vállalkozás közép- vagy nagyvállalkozás, az EU-csatlakozás hatással van a vállalkozás

munkavállalóira és munkáltatói hozzáállására. A vizsgálat feladata az EU szociális törvénykezelésével és a személyek szabad áramlására vonatkozó törvénykezelésével való harmonizáció direkt következményeinek és indirekt gazdasági hatásainak felmérése. Az emberi erőforrás részleggel kapcsolatos kérdések.

Átfogó kérdések:

- A csatlakozás hozzájárult/hozzájárul-e a vállalkozásnál új munkahelyek teremtéséhez a régiak megszüntetéséhez?
- A vállalkozás szembeül, fog-e szembeülni képzett munkaerőhiánnyal más EU-országokbeli új munkalehetőségek miatt?
- A vállalkozáson kívüli és belüli oktatási és képzési lehetőségek milyen mértékben tulajdoníthatók uniós intézményeknek, politikáknak és projekteknek? Tudja-e a vállalkozás ezt hasznosítani a képzett munkaerő alkalmazását tekintve új ügyfelek igényeinek kielégítése és tevékenysége nemzetköziesítése érdekében?
- Az uniós csatlakozás hogyan befolyásolja a munkaidőt, az alkalmazottak munkabérét, az ipari kapcsolatokat?

Konkrét kérdések: a vállalkozás mennyire felel meg az uniós- és keretdirektíváknak

- az egyenlő bérezés²⁵,
 - a munkaidő,
 - a munkahelyi biztonság²⁶ tekintetében,
- és más, az alkalmazottakkal kapcsolatos szabályozásoknak²⁷?

Az ezekre vagy más kapcsolódó szabályozásokra vonatkozó kérdések:

- Ezen direktívákat beépítették-e a nemzeti törvénykezésbe?
- A vállalkozás ismeri-e ezeket a szabályozásokat?
- Milyen mértékben teljesíti a vállalkozás ezen direktívák előírásait?
- Van-e menetrendje a direktívák bevezetésének?
- Milyen segítséget kaptak ezek teljesítésekor? Konkrétan: Az alkalmazkodáshoz milyen technikai/pénzügyi segítséget nyújtottak hazai és külföldi kormányzati vagy nem-kormányzati szervek?
- Ha a megfelelés, szabálykövetés nem kielégítő, miért nem?

Konkrétan, a megfelelés milyen mértékű az alábbi tényezők tekintetében:

- Módosított munkaosztályozási rendszer, fizetési osztályok, és a nőekkel szembeni bánásmód.
- Módosított munkaidő.

- Fizetett szabadságot, fizetés nélküli szabadságot, megszakitás nélküli szabadságot stb. kapó munkaerő százaléka (ahogy az uniós szabályozás előírja).
- Az új gépekbe és technológiákba, módosított termelési folyamatokba és bevezetett új védőeszközökbe történő beruházások – és ezek munkaügyi következményei.
- Munkaügyi kockázati felmérések, e vizsgálatok korszerűsítése.
- Az egészségügyi és biztonsági területen dolgozó tanácsadó és képző szakemberek informálása.
- A vállalkozáson belüli balesetmegelőző tevékenységek és egészségmegőrzés intézményesítése.

A cég emberi erőforrás vezetésének feladata olyan munkaerő alkalmazása, amely képes a nemzetköziesítés hajtóerejévé válni. A vállalati stratégiát és azon belül annak európai dimenzióját képzés útján kell terjeszteni, abból a célból, hogy a vállalati vezetők minél szélesebb köre megismerje az európai piacok működését. A vizsgálatnak fel kell tárnia, hogy milyen erőfeszítések történtek erre vonatkozóan.

Pénzügy és számvitel

Közvetlen uniós hatások:

- Az uniós könyvelési és beszámolási elvek bevezetése megváltoztathatja a vállalkozás megfelelő részlegének a munkáját.
- Az euró használata szintén új számlázási és könyvelési feladatokat generálhat.
- A harmonizált ÁFA-rendszer hatással lehet a könyvelési módszerre és a vállalkozás által kifizetett adómennyiségre.

A vállalkozás tevékenységének finanszírozása:

- *Kölcsönök.* Az EU-nak a „tőke szabad áramlására” vonatkozó elve segítheti a vállalati kölcsön felvételét vagy a törzstőke felemelését, ha a nemzeti törvénykezés e téren harmonizált az EU előírásaival. Hasonló intézkedések elősegíthetik, hogy a vállalkozás külföldi tőkéhez jusson.
- *Részvény.* A vállalati részvénykibocsátásra, az összeolvadásban vagy vállalatfelvásárlásban való részvételre, a kockázati tőkéhez jutásra szintén hatással lehetnek az uniós szabályozások, politikák és intézmények.
- *EU segélyek.* Egyes munkahely-teremtési és más célú projektek uniós támogatással is kivitelezhetők. Hasonlóképpen az EU támogathatja új munkaerő alkalmazását, és az alkalmazottak képzése, kutatás-fejlesztési, hálózati, pilot projektek és infrastruk-

turális fejlesztési beruházásokat is. Ezekhez a vállalkozás az EU regionális és strukturális alapjaiból nyerhet támogatást.

Ezen alapok megközelítőleg fele jelenleg vállalkozásokhoz áramlik. Az ilyen projekteket a kedvezményezett vállalkozásnak kell (a) kezdeményezni, (b) megtervezni és (c) társfinanszírozni, ezért ezek többletmunkát is jelenthetnek a vállalkozás pénzügyi szakértőinek. Ilyen típusú segélyek megszerzésére nagyobb az esély, ha a vállalkozás (i) gazdaságilag elmaradott térségben működik, (ii) kis- vagy közepes vállalkozás.

Egyéb vállalati funkciók

Az európai törvénykezés és politikák komoly hatással lehetnek a vállalkozás más tevékenységeire is.

- *Logisztika.* A vállalkozás szállítói és raktározási tevékenysége előnyökhöz juthat az egyszerűsített határellenőrzéseknek köszönhetően.
- *Kormányzati kapcsolatok.* A nagyobb vállalkozások sokszor erőforrásokat szentelnek a csatlakozási folyamat felgyorsítására és a brüsszeli lobbizásra.
- *Kutatás-fejlesztés, know-how és licencek használata.* A vállalkozás szellemi tulajdon-használatát befolyásolhatja az európai törvénykezés. A vállalkozás részt vehet az EU K+F programjaiban is.

Speciális vállalatok

Kis- és középvállalkozások

Bármely európai országban a vállalkozások legnagyobb része a munkahelyteremtésben legaktívabb kis- vagy közepes vállalkozás. Mivel a középvállalkozások állnak legközelebb tevékenységük nemzetköziesítéséhez, az exportképességhez, ezért ők az integráció több előnyét képesek élvezni, mint az igazán kis cégek. Az integráció hatására új versenyzők léphetnek be a korábban elszigetelt piacokra, ami sok kisvállalkozásnak fenyegetést jelent.

Az Acquis Communautaire-nek nincsenek speciális előírásai a kis- és középvállalkozásokra, de a kkv-k az egységes belső piaci hatások szempontjából fontos szereplők. Ugyanakkor az EU ösztönzi a nemzeti kkv-fejlesztési politikákat (mint pl. az adminisztráció egyszerűsítése²⁸, támogatás, információnyújtás stb.) és ez nagy hatással lehet a kis- és középvállalkozások üzleti környezetére. A nagyobb cégeknek kötelező szabályozás alól sokszor felmentik a kis- és középvállalkozásokat (de minimis principle²⁹). A kisvállalkozá-

sok jól tervezett projektek esetén szintén nagy támogatást kaphatnak az EU Strukturális Alapjaiból³⁰.

A vállalati szintű EU hatásvizsgálat tanulmányozhatja a fenti politikák cégspecifikus hatásait. Az egyes kisvállalkozások esetében az EU integráció hatásai általában nem stratégiai szinten jelennek meg, és ritkán igényelnek átfogó cég-szintű vizsgálatot. A kis cégek többségénél a belső piaci szabályozásnak való megfelelés vagy az uniós projektekből való profitálás és támogatás eseti alapon merül fel, és az Euro Info Központ vagy a Kereskedelmi Kamara³¹ speciális részlegének meglátogatásával meg is oldódik.

Vállalati szintű EU hatásvizsgálat az egyedi kisvállalkozásoknál nagyon ritkán fordul elő. Ha mégis, akkor az értékelést maga a tulajdonos vagy a vezető végzi.

Közepes vállalkozások felhasználhatják ezt az útmutatót a legjobban felépített vállalati funkciók EU-szemponitú értékelésére. E cégeknél a marketing és az értékesítés általában jól felépített funkciók, míg másrésztől a legtöbb kkv esetében a szervezeti és az emberi erőforrás fejlesztés fel sem merül.

A kkv-k értékelésekor tanácsadókat csak akkor vesznek igénybe, ha a vizsgálat elvégzésének ötlete a kormánytól, szakmai szövetségektől, kamarától vagy gazdasági kutatószervezetektől származik. Egy ilyen felmérés együttműködő kisvállalkozásokat, beszállító és ugyanarra a külföldi piacra exportáló kkv-kat ölel fel. Ha átfogó vállalati szintű hatásvizsgálatot végeznek egy kisvállalkozásnál, általában a kkv-fejlesztési politika³² uniós dimenziójának erősítését szolgálja. A kisvállalkozásokat egyszerűen egy vagy két felsővezetővel vagy a tulajdonossal készített interjúval is fel lehet mérni.

Az európai kihívások teljesítésére a kkv-knak fejlesztésiük kell³³

- minőségbiztosítási rendszerüket,
- a vállalkozás környezeti vezetési kultúráját,
- a vezetés informatizálását,
- és az ellenőrző eljárásokat.

Ugyanakkor a fenti fejlesztési területek jelentősége nem tulajdonítható az uniós szabályozásnak és nem legitimálható megfelelőségi igényekkel. Ezeket a fejlesztéseket a piacok európai integrációja és az ebből eredő piaci nyomás teszi szükségessé.

Speciális szektorok

Bizonyos szektorok vállalkozásainak – és elsősorban az adott szektorra vonatkozó – uniós szabályozásokat, politikákat, alapokat és intézményeket kötelező figye-

lembe venniük. Az alábbi szektorok vállalatainak vizsgálata esetén speciális megközelítést kell alkalmazni:

- A mezőgazdasági, különös tekintettel a Közös Agrárpolitikára.
- A pénzügyi, különös tekintettel a szabad tőkeáramlást érintő intézkedésekre.
- Az energiaszektorra,
- és a szállításra.

Egy magyar esettanulmány: a BorsodChem Rt. szabályozási hatásvizsgálata

1997 júliusában a budapesti Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. szabályozási hatásvizsgálatot³⁴ készített a kazincbarcikai székhelyű BorsodChem Rt. megbízásából. A BorsodChem a második legnagyobb magyar vegyipari vállalat. A vállalkozás többségi külföldi tulajdonban van, részvényei az 1990-es évek eleje óta jegyzettek a tőzsdén.

A Tanácsadó ajánlatot tett a vállalkozásnak, amit elfogadtak. Siettetten a projekt indítását, hogy a cég részt vett az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium által abban az évben szervezett EU multi-szektorális hatásvizsgálat Szektorális Munkacsoportjában. A projekt cégen belüli főszervezője és a hatásvizsgálat elsődleges hasznélvezője a Stratégiai Részleg volt, amely közvetlenül a vezérigazgató alá volt rendelve.

A hatásvizsgálat a következőkre terjedt ki:

- A vállalkozásnak több üzletága is van a vegyipari gyártás területén. Ugyanakkor csak a cég műanyag alapanyag üzletágát kellett megvizsgálni, amely olyan anyagokat állít elő, mint a PVC és az MDI.
- Az EU legfontosabb és releváns politikaterületeinek hatását kellett megvizsgálni mint pl. a kereskedelem- és versenypolitika, a termék- és technológia megfelelés, a szellemi tulajdon, egészség és biztonság, szociális és pénzügyi integráció, és a segélypolitika. Fel kellett tárni a vállalati érdekvéonyesítés, lobbizás lehetséges területeit is. A környezetvédelmet kizárták a megvizsgálandó területek listájából, mert a vállalkozásnál éppen teljes környezeti vizsgálat folyt.

A vizsgálat négy hétig tartott, forrásai vállalkozási dokumentációk és a cégnél végzett interjúk voltak. A vizsgáló csoport négy főből állt:

- egy közgazdász mint a projekt vezetője és a tanulmány szerkesztője,
- egy vegyészmérnök-közgazdász, aki a technológiáért, a megfeleléséért és a biztonsági kérdéseért volt felelős,

- egy, a kereskedelmi és versenyügyekért felelős közgazdász

- egy, a pénzügyi, emberi erőforrás, uniós segély és lobbizás ügyekért felelős közgazdász.

Külső szakértőként jogász is rendelkezésre állt.

A vizsgálat néhány eredménye:

- *Import és export.* 1997. július 1-én Magyarország csatlakozott a Pán-európai Szabadkereskedelmi Övezethez. Ez a vámszabályozás megváltozásához vezetett olyan mértékben, hogy a vámtarifák az importált és exportált termékek európai tartalmától kezdtek függni. A tanácsadók megvizsgálták a szabályozásnak a vállalkozásra vonatkozó előírásait a műanyag alapanyagok tekintetében, a PVC és az MDI előállításához felhasznált importált alapanyagok és ezen termékek export piacainak a figyelembevételével.

- *Piaci részesedés.* A magyar versenytörvénynek az uniós versenytörvényhez történő harmonizációja éppen a vizsgálat idején volt folyamatban. A tanulmány megvizsgálta, hogy az alapanyag beszerzés kapcsán kialakult stratégiai szövetségekre és tulajdonosi kapcsolatokra milyen hatással vannak vagy a vonatkozó kartell szabályozások milyen hatással lehetnek ezekre a jövőben.

- *Termék megfelelés, minőség.* A tanulmány bemutatta a termékszabványok használatát és az ISO 9002 minőségbiztosítási rendszer szerepét (a) a cégen belül, (b) a cég és a beszállítói közötti kapcsolatban. Továbbá képet adott az uniós szabványok fejlesztéséről a PVC, MDI és alkotóanyagok előállítása terén, és arról, hogy ez hogyan befolyásolja a jelenlegi eljárásokat.

- *Veszélyes anyagok.* A vállalkozás veszélyes anyagokkal kapcsolatos kezelési, szállítási és tárolási politikáját szintén felmérték. A robbanóanyagokkal foglalkozó vállalkozásoknál ez nagyon érzékeny terület. A vállalkozás jogi helyzetét a vonatkozó direktívák szigorú követelményei is befolyásolhatják.

A vállalkozás beépítette a hatásvizsgálat néhány fontos javaslatát. A tanulmány bizonyos megállapításait a Szektorális Munkacsoport szintén figyelembe vette a magyar ipar uniós adaptációja során.

Lábjegyzetek

¹ Az EU vonatkozású hatásvizsgálat működéséről Litvániában és Finnországban, lásd: „The impact of European Integration.” Lindroos, P. PHARE SEIL Support to the European Integration of Lithuania Project, Vilnius, 2000. Manuscript, 1-10. o.

- 2 A vállalati szintű hatásvizsgálat egy példája: „A Borsod-Chem Rt. műanyaggyártó üzletágainak helyzetelemzése, a magyar ipar EU-csatlakozási programja kapcsán.” Ipargazdasági Kft. Budapest, 1997. július, 1-81. o. Szerzők: Futó P., Bonifert D., Keimer T., Kiss A.
- 3 Lásd: Üzleti környezet az EU-ban. Szerkesztette: Törzsök É. MKIK, Bp. 1999. 1-191. o.
- 4 The Single Market Review: Results of the Business Survey. Office for Official Publications of the EC, 1997. p. 1-241.
- 5 „Az EU-csatlakozás felé: Az ipar átvilágítása és az iparpolitika feladatai”. Kopint-Datorg, Budapest 1998. 1-164. o. és Mellékletek.
- 6 Farkas G.: „A magyar EU-integráció és a csatlakozás közlekedése: alkalmazkodási sajátosságok a vállalkozói szférában.” Európai Tükör 57. sz. 1998. Bp. 1-98. o.
- 7 The Single Market Review Series, Subseries I – Impact on Manufacturing. Studies for sectors such as Telecommunications equipment, Textiles and Clothing, Food, Drink and Tobacco Processing Machinery Industry and others. Az egyes sektortanulmányok összefoglalói elérhetők a http://europa.eu.int/comm/internal_market/studies.htm honlapon
- 8 Ld. Kopint-Datorg, op. cit.
- 9 Industry Impact Studies. PHARE, Contract No. LI/ 19701, Vilnius, Individual studies: „Textile and Clothing” by A. Seselgyte, Manuscript, p. 1-95. „Food Industry” by R. Norkute, Manuscript p. 1-111., „Transport” by G. Baranauskas, Manuscript p. 1-79., „Wood-based industries” by E. Kazlauskaitė, Manuscript, p. 1-67.
- 10 „Methodology Manual – Socio-economic Impact of European Single Market on Lithuanian Companies.” H. Hernesniemi, March 2000. p. 25.
- 11 Carlin, W., Esrin, S., Schaffer, M.: „Measuring progress in transition towards EU accession: a comparison of manufacturing firms in Poland, Romania and Spain.” European Bank for Reconstruction and Development, Working Paper No. 40. April 1999. p. 1-50. Elérhető az EBRD honlapjáról.
- 12 „Winners and Losers of EU Integration. The Case of the Baltic States.” Ramunas Vilpisauskas, Litván Szabadpiaci Intézet. „The Free Market”, 2000 No. 1. Összefoglaló a <http://www.freema.org/Newsletter/eu.integration/2000.1.rvilpisauskas.phtml> Internet oldalon olvasható
- 13 Ld. Futó P.-Seselgyte, A. op. cit.
- 14 „The state of the competitiveness of the EU forest-based and related industries.” Draft communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (1999) 457 final.
- 15 „Kis- és középvállalkozások diagnosztikája.” Módszertani kézikönyv a KKV-k helyzetelemzésére és SWOT analízisére. Budapest, 2000. április, Kézirat, 1-60. o. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., Budapest és Hitesy és Bartucz Kft.
- 16 Példák Eu-specifikus kézikönyvekre: (a) Schörghuber, S.: „Export- und Geschäftsaufbau: kleine Unternehmen ganz gross in der EU.” Wirtschaftsverlag C. Oberreuther, Wien 1997. Magyarul is elérhető: Budapest 1998, MVA, 1-199. o. (b) „EuroMarketing. How to market products and services in the EU.” Office for Official Publications of the EU, 1997. Magyarul is elérhető: Euro Info Service, Budapest 1998, 1-199. o.
- 17 Lásd Törzsök 154. o.
- 18 A hasonló kérdésen alapuló hatástanulmányra példa. The Single Market Review Series, Subseries III-Dismantling of Barriers, CUSTOMS AND FISCAL FORMALITIES AT FRONTIERS, Summary, By Price Waterhouse, July 1996. Az összefoglaló megtalálható a http://europa.eu.int/internal_market/studies.htm honlapon.
- 19 Lásd Price Waterhouse op. cit.
- 20 Lásd The Single Market Review Series, Subseries III – Dismantling of Barriers: TECHNICAL BARRIERS TO TRADE. Summary. By: WS Atkins. 1996. november Az összefoglaló elérhető a http://europa.eu.int/comm/internal_market/studies.htm Internet honlapon
- 21 A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és az állami tulajdonú Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITDH) kiadott hasonló ismertető füzeteket.
- 22 Hasonló kérdésekre lásd Carlin, W.: op. cit. és Futó, P. – Seselgyte, A., op. cit.
- 23 Lásd: „Guide to the Approximation of European Union Environmental Legislation.” Commission Staff Working Document, July 1997, p. 1-135.
- 24 Politikaterület-szintű hatásvizsgálat eredményeire példa Futó P.: „A környezetvédelem jogi harmonizációjának gazdasági hatásai Magyarországon.” Európai Tükör 1998. július 31-45. o.
- 25 Council Directive 75/117/EEC of 10 Febr 1975 on the approximation of the laws of the Member States relating to the principle of equal pay for men and women.
- 26 Framework Directive 89/391/EEC 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in safety and health of workers at work.
- 27 Vizsgálati kérdések W. Carlintól és al. op. cit.
- 28 Lásd példaként: Rapport de la Task Force „Simplification de l’Environment des entreprises BEST” Volume I and II, Office of the Publications of the EU, 1999.
- 29 A „de minimis” klauzula direktívabeli megvalósíthatóságára a KKV-k tisztességtelen terheinek megakadályozására lásd: „MOTION FOR A RESOLUTION, Resolution on the Commission communication on the integrated programme for small- and medium-sized enterprises (SMEs) and the craft sector”. (COM(96)0329-C4-0490/96). Az Interneten a www.europarl.eu.int/dg1/a4/en/a4-97/a4-0034.htm alatt található.
- 30 Az EU Bizottság közösségi irányelvekben megjelenő, KKV-kra vonatkozó segélyeire lásd „Guidance note on use of the de minimis facility provided for in the SME aid guidelines” (letter of 23 March 1993, IV/D/6878 from DG IV to the Member States). Forrás: http://www.europa.eu.int/comm/competition/state_aid/legislation/guid_en.html
- 31 Lásd az MKIK sorozatát a kisvállalkozások csatlakozásra való felkészítése céljából.
- 32 Lásd Farkas, op. cit. és Futó P.: „Az Európai Unió kis- és középvállalati szektorának helyzete és a közösségi KKV-politika.” Európai Tükör. 1998. december
- 33 Lásd Angyal Á.: „A kicsik Európája.” Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés. 1998/1, Budapest, 13-22. o.
- 34 Lásd Futó-Bonifert-Keimer-Kiss: op. cit.

III. ORSZÁGOS ESETTANULMÁNY VERSENY*

2002. március 9–11. között került megrendezésre a III. Országos Esettanulmány Verseny a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen, tizenegy gazdasági felsőoktatási intézmény részvételével. Cikkünkben a rendezvény céljával és irányelveivel, a szervezési előkészületekkel ismerkedhetünk meg, aztán az esettanulmány rövid bemutatása, majd a győztes csapat, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem hallgatóinak megoldási javaslata következik.

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem *EVK Szakkollégiuma a Vezetési és Szervezési Tanszék* hathatós támogatásával felkarolta azt a három évvel ezelőtt megszületett ötletet, melynek célja az esettanulmány módszer hazai meghonosítása volt. Ma már nyugodtan mondhatjuk, hogy hagyomány lett ebből a kezdeményezésből. Hagyományos és rangos eseménynek számít az Országos Esettanulmány Verseny (OEV), mely az idei tanévben harmadszor kerül megrendezésre.

A magyar felsőoktatás ugyanis a kilencvenes évek elejéig jórészt a kontinentális típusú oktatás és számonkérés megközelítését alkalmazta. Ebben a rendszerben a hallgatók előadások, jegyzetek és könyvek segítségével elsajátítják a kijelölt tananyagot. A tananyagról jellemzően írásbeli, esetleg szóbeli vizsgán számot adnak, majd a vizsgát követően viszonylag gyorsan elfelejtik a tanultakat. Az oktatás egyoldalú, elméleti és a hallgatók sokkal inkább passzív szereplők. A diákok a tananyagot az esetek többségében kész megoldáshalmazként fogadják el.

* A szervezőbizottság: Szakmai koordinátor – Bakacsi Gyula; Szervezők – Babarcsi Katalin, Bacsó Gergely, Godó Viktória, Káldi László, Nagy Enikő, Rapcsák Erika, Szabó Zsuzsanna, Szukits Ágnes.

Az angolszász országok, különösen az Egyesült Államok már régen felismerték ennek a közelítésnek a korlátait és hibáit. Az esettanulmányok az elmélet helyett gyakorlati problémákra összpontosítanak, aktivitásra készítetnek, elősegítik a kommunikációs, elemző és problémamegoldó képességek fejlesztését. Az esettanulmányok ideális esetben felkeltik az érdeklődést, és további munkára ösztönöznek. Az esettanulmányok nem törekednek arra, hogy kész megoldásokat kínáljanak: mint ahogy az életben, több megfelelően alátámasztott megoldás is elfogadható.

Az esettanulmány versenyek a nyugati egyetemek üzleti oktatásának szerves részét képezik, és néhány éve Magyarországon is létjogosultságot nyertek. Azzal a küldetéstudattal vágtunk bele szervezői munkánkba, hogy ösztönözzük az esettanulmány-módszertan magyarországi elterjedését, a magyar egyetemek bekapcsolását a nemzetközi esettanulmány versenyek vérkeringésébe, továbbá, hogy elősegítsük a hallgatók, az akadémia és az üzleti világ kapcsolatainak szorosabbra fűzését.

Nagy örömünkre szolgált, hogy idén első alkalommal a teljes magyar gazdasági felsőoktatás képviselte magát. A tizenegy résztvevő intézmény: *Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Debreceni Egyetem, Miskolci Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Pécsi Tudományegyetem, Széchenyi István Egyetem, Szegedi Tudományegyetem, Szent István Egyetem és a Veszprémi Egyetem*. A felsőoktatási intézményeket négytagú csapatok képviselik, akik általában különböző szakterületeket (marketing, vezetés-szervezés, pénzügy, számvitel) képviselő negyed-, ötödéves hallgatók.

A jó esettanulmány célja, hogy gyakorlati üzleti problémát mutasson be. A jó esettanulmány reprezentálja a valóság komplexitását és strukturátlanságát, a hallgatókat alternatívák kialakítására, alternatívák közötti választásra ösztönzi. Az esettanulmányok feldolgozása során a hallgatók javaslatokat tesznek, érvelnek, problémákat oldanak meg, csakúgy, mint az üzleti életben.

A versenyzőknek összesen 17 óra állt rendelkezésre az esettanulmány megoldására, a prezentáció és a vezetői összefoglaló elkészítésére. A prezentáció nem az esettanulmány ismertetését, hanem a felvetődő problémára adott megoldás kidolgozását jelenti. A csapatok önálló javaslatokat dolgoznak ki, amelyeket elemzésekre, előfeltevésekre és következtetésekre alapoznak. A prezentációt a zsűri által feltett kérdések és az arra adandó válaszok követik, amelyek a megoldás kivitelezhetőségét, megfelelőségét ellenőrzik.

Számos vezető vállalat felismerte az esettanulmány módszer fontosságát, és egyetértett céljainkkal. Szponzoraink nem pusztán anyagilag támogatták rendezvényünket, hanem zsűritagokként szakmai kompetenciájukkal is hozzájárultak a verseny sikeréhez. A III. Országos Esettanulmány Versenyt a következő vállalatok támogatták: *Andersen, Deloitte & Touche, Fujitsu, Siemens Computers, IFUA Horváth & Partner, KPMG, Roland Berger, Shell Hungária, Wallis Motor és a World Class International.*

A verseny sikere és a résztvevők lelkesedése tovább erősítette bennünk azt az elhatározást, hogy a három éve útjára indított kezdeményezést magas szakmai színvonalú és a szakmai közvélemény előtt széles körűen elismert versennyé fejlesszük.

MISSZIÓ EGÉSZSÉGÜGYI KÖZPONT KHT. VERESEGYHÁZ¹

BEVEZETŐ

A nyári hőséget aznap délután kissé elviselhetőbbé tette az ügyvezető igazgatói szobába belopakodó szellő. Matejka Zsuzsanna kinézett az ablakon a veresegyházi dombokra, és úgy tűnt, mintha a dombok a szellő fuvaltatára hullámszerű táncot lejtjenének. Eszébe jutott, hogy mostmár tényleg ideje lenne a spanyol tengerpartra utazni, és hűsítő koktélok társaságában két hétre elfelejteni a mindennapok feladatainak sokaságát. Miközben gondolatban már a homokos strandon sétált, megcsörrent a telefon. A rövid beszélgetés pillanatokon belül vissza-

repítette a veresi dombok közé: az Egészségügyi Minisztérium elfogadta a Misszió Egészségügyi Központ Kht. pályázatát, és engedélyezte az irányított betegellátási modellkísérlethez hozzá tartozó 41 000 fős kockázatközösség 150 000 főre való bővítését.

Matejka Zsuzsanna már Felügyelő Bizottsági tagként bábáskodott a Misszió Egészségügyi Központ Kht. születésénél, majd fél éven belül felkérték a tulajdonosok az ügyvezető igazgatói tisztség betöltésére, feladatkörét a mai napig is nagy odaadással látja el. Ő hisz benne, hogy sikeres tevékenységük haszna messze túlmutat a szervezet keretein, hisz egy országnak szeretnének mintát mutatni. Szilárd meggyőződése, a Misszió Egészségügyi Központ Kht., és az általa képviselt új koncepció iránti mély elkötelezettsége hihetetlen energiát kölcsönöz neki a mindennapokban. Aligha van valaki a Misszió Egészségügyi Központ Kht.-ban, aki nála jobban ismerné a szervezetet, ezért – annak ellenére, hogy nagyon megörült a jó hírek – felelevenedtek előtte azok a problémák is, melyek megoldásra várnak, és a kockázatközösség bővülésével valószínűleg még hangsúlyosabbak lesznek. Hátradőlt a kényelmes igazgatói székekben, és gondolataiba merült.

A Kht. két tulajdonosa a veresegyházi önkormányzat és dr. Somody Imre magánszemély.

Dr. Somody Imre eképpen fogalmazta meg a szervezet megalapításának szükségességét:

– Összességében olyan új típusú egészségügyi ellátórendszer alapjait akartuk megteremteni, amely javítja az emberek életminőségét, közép- és hosszú távon növeli az egészségben eltöltött életek számát, a szakemberek kollegiális együttműködésével javítja a gyógyítás biztonságát, az egészségügyben rendelkezésre álló szűkös erőforrások ésszerűbb elosztásával, a felesleges párhuzamosságok csökkentésével pénzt szabadít fel az ellátórendszer jobb finanszírozására, és megváltoztatja a torz érdekelt-ségű egészségügyi rendszert.

Veresegyház önkormányzatának is fontos a Misszió Egészségügyi Központ Kht. működése:

– Számunkra kiemelt fontosságú – mondta Pásztor Béla polgármester –, hogy a betegek ellátása a városban történik, és nem kell Gödöllőre járniuk. Mindemelllett a Misszió megszólítja az embereket, prevenció programokat szervez, egészségesebbekké válnak Veresegyház lakói. Az első időszakban – meg kell mondanom őszintén – némi csalódást okozott a Misszió veszteséges volta, hiszen arra

gondoltunk, hogy az Egészségügyi Minisztérium és az OEP az első pillanattól befogadja a Misszió által nyújtható szolgáltatások körét. A nappali kórházat például igencsak késve fogadták el, pedig a modellszervezés költségei szempontjából nagy jelentőséggel bír. 2001-ben az önkormányzati támogatás nyolcvanmillió forint volt, 2002-re tízmillió forinttal tervezzük csak a Missziót támogatni. Szeretnénk, hogy a Misszió hosszú távon megálljon a saját lábán, hogy a lehető legjobb minőségű betegellátást nyújtsa Vereasegyház lakóinak, mindemellett pedig a Kht. vagyona gyarapodjon, jövedelme nőjön.

Matejka Zsuzsannát mindkettőjükhöz nyílt, őszinte, baráti viszony fűzte. Ügyvezető igazgatóként úgy koordinálta a Kht. mindennapi működésével kapcsolatos feladatokat, hogy mindkét tulajdonos elégedett legyen. Az elején ez nem is okozott különösebb gondot, hisz 1999 januárjától a Misszió Egészségügyi Központ Kht. csak az általa megépített vereasegyházi rendelőintézetet működtette. 1999 júliusától indult az irányított betegellátási modellkísérlet, melynek egyik ellátásszervezőjévé vált a Misszió. Ekkor még a rendelőintézet ellátási területe és a modellkísérlet kockázatközösségének (13 000 fő) lakhelye megegyezett. A változások 2000 októberétől kezdődtek, amikor a kockázatközösség 41 000 főre való bővülésével még két másik régió is csatlakozott a Misszió által szervezett irányított betegellátási modellkísérlethez. Mindkét régióknak volt saját rendelőintézete, ennek ellenére, sok beteg a jobban felszerelt Misszió rendelőintézetét kereste fel.

– A testületi üléseken többször is felmerült a probléma, hogy Vereasegyház finanszírozza a szomszédos települések lakóinak kezelését – tájékoztatta Pásztor Béla polgármester –, ami különösebben senkinek nem volt ínyére a testületi tagok közül.

Az egészségügyi intézményt működtetni kellett, ezért az önkormányzatnak nem volt más választása, mint a zsebébe nyúljon, és az átmeneti időre pénzt adjon, azzal a kikötéssel, ha a rendszer majd jól fog működni, akkor a Misszió Egészségügyi Központ Kht. visszafizeti ezt az összeget. Matejka Zsuzsanna többször is hangsúlyozta, hogy:

– a rendelőintézet veszteséges, a működéséhez szükséges forrásokat a modellkísérlet megtakarításából biztosítjuk. Az önkormányzat full-extrás szolgáltatásokat szeretne a rendelőintézetben: ne legyenek várólisták, növeljük meg a rendelési óraszámokat, kibuszok járnak a környéket, és hozzák az embe-

reket az intézménybe – mindez viszont rengeteg költség, amit a modellnek kell finanszíroznia. Amíg nem elég nagy a kockázatközösség, nem tudunk a modellkísérletből annyi nyereséget termelni, hogy a rendelőintézet működését fedezni lehessen, ezért az önkormányzat támogatott, viszont egyre inkább ki szeretne vonulni a finanszírozói szerepkörből, ezért a Kht. működésének szempontjából kiemelt jelentőséggel bírna a kockázatközösség bővülése.

A délutáni telefon meghozta a régen várt jó hírt: 150 000 fő egészségügyi ellátásának szervezéséből most már ki lehet gazdálkodni azt a megtakarítást, ami nemcsak a rendelőintézet működésének finanszírozását oldaná meg, hanem még maradna is belőle valami.

A kezdetektől kialakult egy bensőséges viszony a szervezet tagjai között, amit Lenhardt Viktória, a vereasegyházi háziorvosok régióvezetője így jellemezte:

– Ez egy teljesen más szervezet, mint ami idáig az egészségügyben megszokott volt, abszolút más. A munkatársak mindannyian nagyon kitartóak és összetartóak, mindenkiben megvan a maximális segítségnyújtás egymás iránt. A felső vezetéssel nagyon jó a kapcsolatunk, sőt, mi több, komolyan mondom, a felső vezetéssel együtt egy nagy családot alkotunk. Amit munkahelyen el lehet várni, mindent megkapok. A menedzsment figyel a munkatársak problémáira, gondjaira, magánéletére.

A felső vezetés szintjén viszont sok minden megváltozott az utóbbi hónapokban. A 41 000-es kockázatközösség bővülést nem előzte meg, de nem is követte különösebb szervezeti változás, pedig többen felkeresték Matejka Zsuzsannát vezetői beosztásban dolgozó munkatársai közül.

Kuntár Ágnes HR és kommunikációs igazgató figyelmeztette:

– A feladataim egyre inkább a modell-szervezéshez kapcsolódnak, egyre kevésbé tudok a rendelőintézet minőségbiztosításával, a HR-rel, illetve egyéb belső feladatokkal foglalkozni, annak ellenére, hogy ezek a hatáskörök hozzám tartoznak. Az orvos-igazgatóval együtt folyamatosan képzéseket kell tartanunk az újonnan csatlakozott régióbeli kollégák számára, miközben 200 km-es körzetben utazgatunk, többnyire nem is vagyunk fizikailag itt a házban. Eközben az orvosok között kialakult két különböző hozzáállású csapat: A főállású szakorvosoknak van csak igazi modellszemléletük (számukra a megtakarítás az elsődleges, a betegek definitív, költséghatékony ellátása, az egzisztenciális

érdekeltség a modellkísérlethez köti őket). A vállalkozó, részidős szakorvosok esetében a hagyományos orvos szemlélet: teljesítménynövelés általi bevétel-növelés, a betegek toborzása a járóbeteg-szakellátásból a fekvőbeteg osztályokra vagy a magánrendelőbe, paraszolvencia-gyűjtés érvényesül – egzisztenciális érdekelttség a kórházhoz, illetve magánrendelőjéhez köti. Szakorvos hiány miatt kénytelenek vagyunk alkalmazni őket is, a modellkísérlet szempontjából viszont nem járulnak hozzá a megtakarításhoz.

Kovács Zsuzsa gazdasági igazgató mindennapjai sem teljesen gondtalanok:

- A modellkísérlet, illetve a rendelőintézet gazdálkodása egyaránt az én feladatom, ami eléggé tudathasadásos állapotot teremt. Ez azért van így, mert egy szervezet vagyunk, egy könyvelésünk van. Mindenki ehhez az egy szervezethez tartozik. Erőforrásaink nem engedték meg, hogy a két területre mindenhol két különböző embert alkalmazjunk, és kvázi megduplázzuk a szervezetet. Ezért határidők előtt most is hosszú éjszakázások, túlórák vannak. Mindezekhez hozzájött még egy feladat: nemrégiben a Széchenyi-terv keretében az MTA Szociológiai Intézetével közösen nyertünk egy pályázatot életmód klubok működtetésére, és ezek szociológiai monitorizálására, melynek pénzügyi koordinálása szintén az én hatáskörömbé tartozik.
- Szervezetünket alapvetően a többvonalasság jellemzi – folytatja Kovács Zsuzsa –, ami nem minden esetben szerencsés, mert a hatáskörök és feladatkörök nincsenek egyértelműen meghatározva, ezért sokszor származnak konfliktusok abból, hogy átvesz valaki olyan feladatot, amit más is a sajátjának érez. Ilyen szempontból az egyik „legproblémásabb” terület pont az enyém, hisz a beosztottjaim mind a rendelőintézettel, mind a modellkísérlettel kapcsolatos tevékenységekben részt vesznek, és a munka szervezése nem megy minden esetben zökkenőmentesen. Hál’ Istennek az informatika viszonylag jól koordinálja ezt, a határidők megfelelő ütemezésével. A másik „problémás” terület pedig az orvos-igazgatóé, aki a ház igazgatója és orvosszakmai felelőssége van a ház működésével kapcsolatosan, de tevékenységének jelentős részét mégiscsak a modellkísérletben betöltött szerepe teszi ki.

Matejka Zsuzsanna megkérdezte az orvos-igazgatót is, hogyan vélekedik minderről. Jóna Gabriella ép-

pen csak tíz percre tudta otthagyni a rá várakozó orvos-kollegákat, miközben sietve megitta kávéját, elmondta neki:

- Orvos-igazgatóként a rendelőintézet és a modellkísérlet orvos-szakmai részét koordinálom. Az utóbbi időben prevenciós programok kidolgozásával, pályázatok írásával, a beteg-utak figyelésével és követésével, ennek informatikai háttérének a kidolgozásával is foglalkozom. Mindemellett a rendelőintézet operatív működésének koordinálása is az én feladatom. A munka mennyisége így is óriási, de a bővüléssel az eddigi 8 háziorvos helyett 25-öt kell követnem, és amennyiben majd 150 000 fős kockázatközösségünk lesz 85 háziorvos tevékenységének a monitorizálása is az én feladatom lesz.

Majd ezután rátért az utóbbi időben tapasztalható betegforgalom-növekedésre:

- Mivel műszerezettség szempontjából viszonylag jól felszerelt intézmény vagyunk, ahol beteg-előjegyzési rendszer működik, tehát a betegnek nem kell várnia, valamint odafigyelünk rá, megkérdezzük véleményét sok mindenről, ezért a betegforgalom megtöbbszöröződött. Ha rendelkezik beutalóval, bárki bárhonnán jöhet, technikailag képtelenek vagyunk különbséget tenni a modellkísérlethez tartozó és a többi beteg között. Ezért megjelentek a várólisták, és a várólisták egyre hosszabbak, ami a veresegyházi önkormányzatnak nem kimondottan tetszik. A kapacitásokat kellene mielőbb növelni, hogy ezt a konfliktust megoldjuk, de erre egyelőre nincs pénzügyi forrásunk.
- Zsuzsa – tette hozzá – mindenkinek hirtelen jött ez a bővülés. Már előre fel kellett volna készülni rá, végig kellett volna gondolni, melyek legyenek azok a lépések, melyeket a bővülés után meg kell lépni, ha megnyerjük a 150 000 fős bővítési pályázatot, én nem is tudom, hogyan fogom továbbra is ellátni a feladataimat.

Matejka Zsuzsanna tudja azt is, hogy jó ideje Jobban Eszter ápolási igazgatóra folyamatosan olyan feladatok hárulnak, amire nincs kompetenciája. Ha nem oldaná meg őket, akkor a rendelőintézet operatív működését érintené hátrányosan, ha pedig ellátja ezeket a feladatokat, a felső vezetés pár tagjával kerül konfliktusba, akik nem kifejezetten örülnek annak, hogy valaki más avatkozik olyan döntésekbe, melyek a saját kompetenciáik lennének.

- Szinte hetente kell belenyúlni a rendszer működé-

sébe – mondta egyik beszélgetés alkalmával Jobban Eszter –, tűzoltó-munkaként oldjuk meg, sokszor utólag a felgyűlt problémákat. Nekem pedig nem jut elég időm az ápolási koordinációs feladatok ellátására, hiszen a modellkísérlet szervezésébe is be kell segítenem, ugyanakkor az orvosigazgató vagy a gazdasági igazgató távolléte miatt sok esetben nekem kell(ene) ellátnom olyan operatív feladatokat a rendelőintézet működésével kapcsolatosan, melyek az ő hatáskörükbe tartoznának. Akikkel eddig egy csapatként együtt dolgoztam a rendelőintézet működtetéséért, azoknak egyszerűen nincs elég idejük, energiájuk ezt a feladatot ellátni.

Igaza van Eszternek – gondolta magában Matejka Zsuzsanna –, amikor az utóbbi vezetői értekezlet után félrevonta őt, és amikor már négy szemközt voltak, őszintén megmondta neki:

– Mindenki elégedetlen önmagával, a helyzetével és a teljesítményével.

Matejka Zsuzsannát azonban nem olyan fából faragták, mint aki egy pillanatra is meghátrál feladatai elől. Belátta, hogy az utóbbi hónapokban túl sok időt és energiát fordított arra, hogy az irányított betegellátási modellkísérlet létjogosultságáért és a Misszió Egészségügyi Központ Kht.-hoz tartozó kockázatközösség bővítéséért lobbizzon, miközben kicsit elhanyagolta a belső feladatok koordinálását. A sikeres pályázat, a kockázatközösség bővülése volt minden álma. Ilyen létszámú elláttal már nagyon komoly eredményeket lehet felmutatni. Nehogy maga a szervezet legyen gátja a rég várt lehetőség kihasználásának! Tudta, hogy még 16 órája van hátra a vezetői értekezletig, amikor munkatársaival is megosztja majd a jó hírt. Gyorsan írásztala fölé hajolt, tollat ragadott, hogy kidolgozza a változtatás forgatókönyvét.

Az irányított betegellátási modellkísérlet

Az irányított betegellátási modellkísérlet általános jellemzése

Az irányított betegellátási modellkísérlet egy új, sokkal rugalmasabb és költség-hatékonyabb szemlélet meghonosítását hivatott bevezetni a magyar egészségügyi rendszerbe: létezik egy ellátás-szervező, mely érdekelt az erőforrások jobb felhasználásban, és ehhez optimalizálja a beteg kezelését és a beteg útját az ellátás teljes vertikumában.

Az irányított betegellátási modellek szervezése

Magyarországon 1999. július 1-től indult el a TB költségvetési törvény alapján kiírt OEP pályázat akkori kilenc nyertesével mintegy 140 ezer fő részvételével. 2000-re a résztvevők száma ötre csökkent, de az érintett lakosságszám elérte a kétszázezer főt. A 2001–2002. évi költségvetési törvény alapján kiírt pályázaton a résztvevő lakosságszám ötszázezer főre bővült (a lakosság 5 %-a), és a szervezők száma hétre emelkedett.

Az irányított betegellátási forma hazai bevezetése az elmúlt rövid idő alatt is élénk vitákat és viharokat váltott ki az egészségügy berkein belül és kívül is. Ezek egy része félreértelmezésből, a végrehajtás körüli problémákból ered, más részük azokat a dilemmákat feszegeti, amiket ez a finanszírozási forma felszínre hoz, és amelyek megnyugtató megoldása alkotó viták eredményeként kristályosodhat ki.

Az irányított betegellátási modell célja: a lakosság életminőségének javítása és a költséghatékonyabb forrásallokáció egyidejű ösztönzése.

A célok megvalósításának jogszabályok által biztosított eszközei alapvetően két területet érintenek:

- A költségvetési törvény alapján a modellben résztvevő lakosság egészségfejlesztését és a kötelezően elő nem írt prevenció programok megvalósítását az OEP 500,-Ft/fő/év összeggel támogatja. Ennek azért van különös jelentősége, mert a biztosító egyébként sokat és jogosan kritizáltan minimális forrást biztosít az egészség védelmére.
- A teljes körű, globális (egészségügyi ellátás teljes vertikumát érintő) egészségügyi ellátásra vonatkozó kapitáción alapuló finanszírozási technika imitálása¹. Ennek keretében az OEP kiszámítja az érintett lakosság kor és nem szerinti összetételének figyelembevételével a kockázatközösségre a költségvetésből jutó elvi bevételt, melyet elvi folyószámlára könyvel. Ezt az összeget a szervező azonban nem kapja meg, hanem az OEP valamennyi szolgáltatót az elvi folyószámla terhére, ugyanolyan rendszerben finanszíroz, mint az általános rendszerben. A résztvevő praxisokhoz bejelentkezett egyének TAJ száma alapján országosan teljes körűen begyűjti az igénybevett természetbeni szolgáltatásokat és TB támogatásokat, és ezt az elvi folyószámláról kiadásként levonja. A modellben résztvevők érdekeltek, hogy az elvi folyószámla bevétele nagyobb legyen, mint a tényleges kiadás, mert az így képződő megtakarítást az OEP a rendszerben résztvevők számára átutalja. A hatályos jo-

gi szabályozás értelmében a szervező a megtakarításra évente egy alkalommal vehet fel 70%-os előleget és év végén kerül sor a végelszámolásra.

Az irányított betegellátási modellkísérlet érdekeltiséget teremt a párhuzamosságok kiszűrésében és megszüntetésében, a költségtakarékosabb ellátás szervezésében.

Az elvi folyószámla bevétel kiszámításánál az OEP országos átlagok alapján korcsoportonként, illetve nő-férfi bontásban számítja ki az elvi folyószámla bevételt. Ennek kiszámításánál nem veszik figyelembe az adott kockázatközösség fokozott vagy csökkentett betegedési gyakoriságát.

A betegutak követése

A magyar egészségügyben az a jellemző, hogy az egyes szolgáltatók külön-külön, egymással nem kommunikáló informatikai rendszereket működtetnek, regisztrálják az őket felkeresők ellátási adatait, az egyes betegek ellátásának adatait a házi orvos csak részben kapja vissza, így információ hiányában nem tud valódi gazdája lenni a saját praxisában élők egészségének. Az irányított betegellátás keretében a szűrés, a prevenció, és az ellátás szakmai és költség adatai a házi orvos kezében összefutnak, függetlenül attól, hogy azt az ő kezdeményezésére vagy a nélkül vette igénybe a beteg. Láthatóvá válnak a felesleges párhuzamosságok és a házi orvos, a szervező lehetőséget kap arra, hogy a beteg-utakat elemezve, értékelve, megbeszélve csökkentse a felesleges kiadások arányát, növelje a befejezett ellátások arányát a házi orvos, illetve a járó-beteg ellátás szintjén, költséghatékonyabb gyógyszerterápiás gyakorlatot valósítson meg. Mindezek érdekében diagnosztikus és terápiás protokollokat dolgoznak ki, közösen azokkal a szolgáltatókkal, akikkel együttműködnek a modellben.

A TAJ számokra összehozott betegút adatok értékelése és elemzése, egy „több szem többet lát” alapú biztonságosabb gyógyítást tesz lehetővé. A rendszer erősíti a házi orvosok „kapuőr” szerepének érvényre jutását és áttörést hozhat a túlzott gyógyszerfogyasztás elleni küzdelemben is. A Misszió Egészségügyi Központ által szervezett modellkísérletben ezer betegből átlagosan öt olyan személyt szűrt ki, akinek tíznél több orvos írt fel gyógyszert egymásról nem tudva. Ezen információk hasznosítása, a házi orvos kezében való összefutása jelentősen csökkentheti a gyógyszerfogyasztás okozta egészségkárosodásokat és költségeket is.

Az egészségfejlesztés és a prevenció

A modellszervezők által kidolgozott és vállalt egészségfejlesztési prevenció programok végrehajtása hozzájárul az érintett lakosság egészségtudatos magatartásának fejlesztéséhez, a betegségek időbeli felismeréséhez és kezelésbe vételéhez.

Az egészség tudatosságot erősítő, a lakosság életmódját változtató programok végrehajtása csak és kizárólag a kistérségek civil szerveződéseinek, iskoláinak, egyházainak aktív bevonásával és közreműködésével valósíthatók meg. A modell keretében képződő adatbázis fontos inputját képezi a települések konkrét, végrehajtható egészségterveinek kialakításához.

A prevenció programok érdemi kivitelezése, az egészségfejlesztést célzó aktivitások, a betegút adatok informatikai feldolgozása, elemzése, értékelése, visszacsatolása; az OEP felé való adatszolgáltatási kötelezettség, az orvosok képzése, költség-hatékony gondolkodásmód kialakítása, a protokollok kidolgozása, karbantartása komoly szakember és idő igényt indukál. A kockázatközösség bővülése a szervezési, informatikai költséget is értelemszerűen növeli. Erre 2001. december 31-ig 500,- Ft/fő/év modellszervezési keretet biztosít a jogszabály.

A Misszió Egészségügyi Központ Kht. által végzett prevenció programokkal 2000. évben ezer lakosból átlagosan 23 olyan új beteget szűrt ki és vettek gondozásba, akikre korábban az egészségügy nem költött. A prevenció indukálta költségnövekedésnek kisebbnek kell lennie, mint a betegutak racionalizálásával elérhető megtakarítás ahhoz, hogy a szervezőnek valóban anyagilag is megérje a prevenció programok korrekt végrehajtása. A Misszió Egészségügyi Központ Kht. esetében a mérleg 2000-ben pozitív volt, mert a gyógyszerkasszán és a kórházi kiadások mérséklésén elért megtakarítás jóval nagyobb volt, mint az újonnan kiszűrt és kezelésbe került betegek költsége.

Az érdekeltiségi rendszer

A jelenlegi általános finanszírozási rendszer egyik legnagyobb problémája, hogy a szolgáltatók szintjén teljesítménynövelésre, TB-támogatás igénybevitel növelésre ösztönöz. Az irányított betegellátási modell ezzel szemben, a szolgáltató szintjén, a teljesítmény finanszírozás előnyeit megtartva a teljesítmény indokolatlan fokozásában való érdekeltiséget szünteti

meg, amennyiben a szervező az egyes szolgáltatói szintek számára megfelelő érdekeltségi rendszert működtet. Például a kórházakat a megtakarítás arányos részének visszapótlásával arra ösztönzi, hogy csak a szakmailag indokolt eseteket vegyék fel, és különféle teljesítmény-elszámolást manipuláló programokkal ne fokozzák a bevételt. Ennek a feltétele, hogy az ösztönzés mértéke nagyobb legyen, mint az intézmény kieső bevételére eső fix költsége. Ugyanúgy például a gyógyszerárak érdekeltsége is biztosítható, amennyiben a gyógyszerkasszán képződő megtakarítás árrés-tömeg hányada visszapótlásra kerül.

A modellkísérletben résztvevő orvosok jövedelme viszont erőteljesen függ a paraszolvencia mértékétől és a gyártói dotációktól. Ezek a pénzek a tevékenységhez kötötten kvázi azonnal felvehetőek, szemben a modellkísérleti megtakarításból származó érdekeltséggel, amelynek a kifizetése esetleges és utólagos. Ebből következően az egyes orvos számára a modellkísérleti célok elérését célzó költségtakarékos gyógyítási gyakorlat csak akkor érdek, ha az ebből származó jövedelem nagyobb, mint a gyártói szponzoráció és a paraszolvenciát érzékelhetően nem csökkenti.

A Misszió Egészségügyi Központ Kht. úgy próbálja hatékony együttműködésre ösztönözni a szakorvosokat, hogy bérezésüknek 40%-a teljesítményarányos rész, 40%-a időarányos, 20% pedig a betegelégedettségi vizsgálatoktól függ. A szakorvosok bére az egészségügyi átlagbér négy-ötszöröse, az asszisztensek bére másfélszerese az egészségügyi átlagbéreknek, a menedzsmentnek pedig piaci béreket fizetnek.

Környezeti kitekintés

A betegek mozgását a szabad orvos- és intézményválasztás miatt értelemszerűen semmi nem korlátozza. Ebből következően a külső szolgáltatókhoz fordulók a „hagyományos” érdekeltségi rendszer szerint végzik a betegellátást, ami a szolgáltatás mennyiségének optimalizálását a szervező számára igencsak megnehezíti. Olyan esetekben, amikor az esetelemzés kapcsán nyilvánvaló, hogy indokolatlan költséggenerálás történt (pl. egyidejűleg párhuzamos szolgáltatás igénybevétel) a szervezők az OEP segítségét kérhetik a költség jogosságának ellenőrzésében. Az OEP azonban szakmai értékelésre nem jogosult, csak az adminisztráció pontosságát, megfelelőségét tudja ellenőrizni. Ez pedig jelentős eredményt a szervezők számára alig hoz.

Az irányított betegellátási modell ellenzői tévesen azt állítják, hogy a megtakarítás arra utal, hogy van tar-

talék az egészségügyben, ezért még több pénzt lehet belőle kivonni. Holott alapvetően nem erről van szó, mivel a megtakarítás csak a forrásallokációs hatékonyság javításával érhető el; a szervezőnek nincs áralku pozíciója, azaz az államilag központilag meghatározott áron vásárolja a szolgáltatásokat.

A modellkísérlet szervezője jelenleg a területi ellátási kötelezettséggel rendelkező szolgáltatóval köthet szerződést a betegek ellátására, nincs lehetősége arra, hogy akár szakmai, akár költséghatékonysági megfontolások alapján rendszerszerűen versenyeztesse a szolgáltatókat.

A Misszió Egészségügyi Központ Kht. küldetése

Meggyőződésünk, hogy kezdeményezésünkkel hozzájárulunk mind közvetlen, mind tágabb értelemben vett környezetünk jobbá tételéhez

Igyekezetünk kiterjed arra, hogy a környéken élő polgároknak felelősségteljes magatartást alakítsunk ki a saját és mások egészségének védelme iránt, valamint megnyerjük együttműködésüket, közös céljaink megvalósításához.

Sikerességünk mércéje, ha modellértékű rendszerünk létrehozásával és működtetésével hozzá tudunk járulni a magyar egészségügy nagy kihívásaira adandó válaszokhoz.

Szemléletváltással az emberi kapcsolatokra építő, átfogó, magas szakmai színvonalú ellátást hoztunk létre, amely hatékony módon vezet a gyógyuláshoz, a teljesebb élethez.

Zártan értelmezett egészségügyi szerepvállaláson túl olyan programokat valósítunk meg, melyek hozzájárulnak az egészség megőrzéséhez, a betegségek megelőzéséhez, s így egy aktívabb, jobb minőségű élethez.

Igen fontos, hogy olyan munkahelyi légkört alakítsunk ki, melyben a résztvevők azonosulnak a közös célokkal, felelősséget éreznek és vállalnak a rájuk bízott lakosság egészségi állapotának jobbításában, és ezen célok megvalósítása érdekében maximális elkötelezettséggel működnek együtt.

Óriási jelentőségét és felelősségét érezzük annak, hogy új szellemiségű intézményünk befolyással bír az egyéni és csoportos kapcsolatokra, a helyi közösségekre, a civil szerveződések létrejöttére és működésére, melyeknek komoly összetartó, védő és megtartó hatása van.

A Misszió Egészségügyi Központ Kht. által végzett tevékenységek

A Misszió Egészségügyi Központ Kht. egészségügyhöz kapcsolódó fő tevékenységei az alábbiak szerint foglalhatók össze (a felsorolás nem tartalmazza a kiszolgáló gazdasági, műszaki, informatikai tevékenységeket):

- járóbeteg szakellátás,
- nappali kórházi ellátás,
- központi idegrendszeri és agykárosult rehabilitáció,
- irányított betegellátási modell szervezés,
 - egészségkommunikáció és prevenció:
 - ◆ egészségkommunikáció (lapkiadás), civil háló (társadalmi tanácsadó testület), közösségi és családi rendezvények,
 - ◆ iskolai egészségnevelési programok, betegoktatás, káros szenvedélyek kialakulását megelőző programok,
 - ◆ rizikófaktor szűrés, rizikófaktorok csökkentése, gondozásba vétel, betegségmentesítés,
 - esetkezelő rendszer működtetése:
 - ◆ betegút követés,
 - ◆ protokollok kidolgozása,
 - ◆ családorvos képzés,
 - ◆ költségelemzés,
 - ◆ értékelés.

1999 nyarán az irányított betegellátás csak modellkísérletként indult Magyarországon, azóta két bővítési pályázatot követően a modell szervezésére 2002. december 31.-ig kötött szerződést az OEP a Misszió Egészségügyi Központ Kht.-val is. Vélhetőleg csak a 2002. áprilisi választásokat követően fog eldőlni, hogy mi lesz az irányított betegellátási modellek sorsa, azaz megszüntetik-e az ilyen típusú ellátásszervezést, vagy országos méretűvé fejlesztik a rendszert.

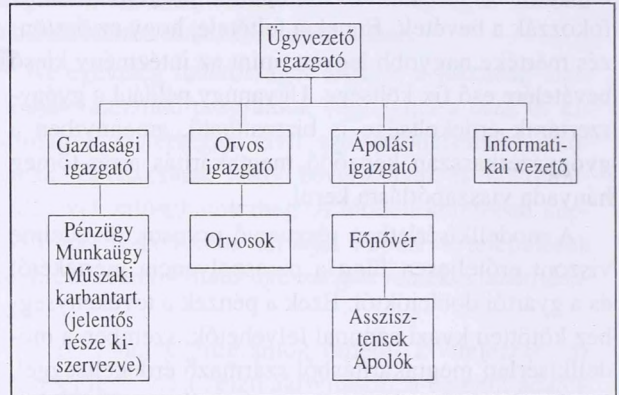
A Misszió Egészségügyi Központ Kht. Története

A Kht. alapítása

A Misszió Egészségügyi Központ Közhasznú Társaságot 1996-ban dr. Somyi Imre és Veresegyház Önkormányzata hozta létre, azzal a céllal, hogy a veresegyházi lakosság életminőségének és egészségi állapotának javítását szolgálja. Létrehozásában ugyanilyen jelentőségű volt az a gondolat, hogy egy modellértékű intézmény jöjjön létre, mely jelentős szerepet vállal a mai magyar egészségpolitika előtt álló kérdések megválaszolásában. Ennek köszönhető, hogy

az intézmény építésével párhuzamosan elkezdődött annak a modellkísérlet koncepciónak a felvázolása, melyben az egészségügy nagy kihívásai és az azokra adható válaszok állnak a vizsgálatok középpontjában.

1999. január – 1999. június



1999 januárjától a Kht. rendelőintézetként működött. Az ügyvezető igazgató egy szakorvos, aki igazgatói teendői mellett szakrendelést is végzett. Ebben az időszakban Matejka Zsuzsanna a Felügyelő Bizottság elnöke. A gazdasági igazgató is csak heti 2 napot töltött a szervezetnél, vállalkozói státusban.

Erre az időszakra az irányított betegellátási modellkísérlet indításáért való erőteljes lobbizás volt jellemző. A Misszió Egészségügyi Központ Kht. is benyújtott az Egészségügyi Minisztériumhoz egy ellátásszervezői pályázatot. Pár hónapon belül megszületett a törvény az irányított betegellátási modellkísérletről, a Kht. nyert a pályázaton

1999. július – 2000. október



1999 július 1.-től indul az irányított betegellátási modellkísérlet. Röviddel azután menedzsmentváltás történik: Matejka Zsuzsanna lesz az ügyvezető igazgató.

Két új felsővezetői munkakört alakítanak ki (HR és kommunikációs igazgató és Igazgatásszervezési és koordinációs igazgató) főként a modellkísérlet szervezésével kapcsolatos feladatok ellátására, de oda tartozott a rendelőintézet működését érintető Minőség-biztosítás és Informatika is. Személycsere volt röviddel ezután az informatikai vezető szintjén is.

Az orvosok vállalkozóként heti meghatározott óraszámban voltak csak jelen, a szervezet operatív működését az asszisztencia (nővérek) biztosította, az ápolási igazgató foglalkozott a szervezetet érintő operatív ügyek koordinálásával.

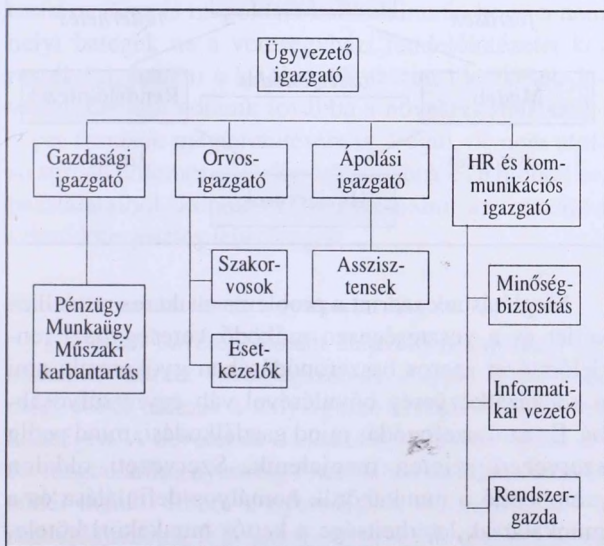
Az orvos-igazgató egyrészt a rendelőintézet szakmai koordinációs feladatait végezte, másrészt az esetkezelőket is koordinálta, mely egyértelműen a modellkísérlet szervezésével függött össze.

A régi gazdasági igazgatót is felmentették, új, főállású, teljes idős gazdasági igazgató került a helyére.

Ebben a periódusban a modellszervező Misszió Egészségügyi Központoz tartozó kockázatközösség egybeesett a rendelőintézet ellátási területével (ugyanazok az emberek tartoztak a modellkísérlethez, akik szakrendelésre is a Misszióba jártak).

A kockázatközösség 13 000 fő volt – Veresegyház, Erdőkertes, Csomád települések lakóiból tevődött össze.

2000. október – 2001. június



2000. október 15.-én jelezte az OEP, hogy elfogadta a Kht. újabb pályázatát, október 1.-től engedélyezte a bővülést, így a teljes kockázatközösség 41 000 főre emelkedett (csatlakozott saját rendelőintézetekkel is rendelkező Heves és Füzesabony). A modellkísérlet által lefedett terület tehát sokkal nagyobbá vált, mint a

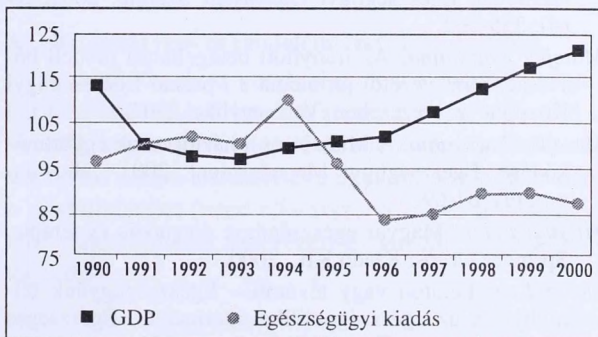
Misszió szakrendelő ellátási területe, ezután a modellszervező Misszió Egészségügyi Központ Kht.-által szervezett modellkísérletben három rendelőintézet volt, illetve három különböző régió tartozott hozzá.

2001. június 1. –

2001. június 1.-től – egy másik pályázati kiírás kapcsán – a Kht. által szervezett modellkísérlethez csatlakozott Eger, Gyöngyös környéke, valamint Pest megye is Hatvantól Csömörig. Azóta a modellben résztvevők 10%-a tartozik a Misszió Egészségügyi Központ Kht., mint rendelőintézet ellátási kötelezettségébe.

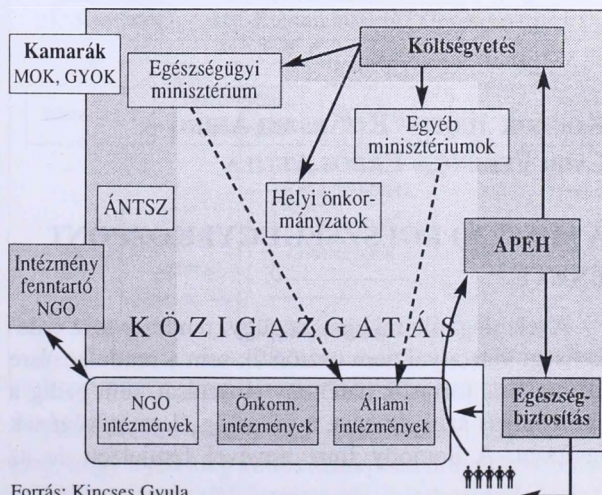
Az intézmény átlagos állományi létszáma 77 fő, a szakellátásban résztvevő vállalkozó szakorvosok („szabadfoglalkozású orvosok”) száma kb. 30 fő. Az irányított betegellátási modellben résztvevő családorvosok száma 88 fő. A menedzselt kockázatközösség létszáma 150 ezer fő.

A GDP és az egészségügyi közkiadások reálértékének alakulása (1991 = 100)



(A reálérték a GDP-deflátor alapján számítva, Forrás: KSH)

A magyar egészségügy finanszírozási rendszere



Forrás: Kincses Gyula

Hivatkozások

- Csedő Zoltán – Kuntár Ágnes – Szócska Miklós – Matejka Zsuzsanna – Husser Katalin: Egy változó szervezet egy változó egészségügyi rendszerben, Orvostudományi Értesítő, 2001, 74 (1):22-27.
- Donkáné Verebes Éva – Dózsa Csaba: Az irányított betegellátási modellkísérlet kezdeti tapasztalatai és a továbblépés lehetősége, Egészségügyi Menedzsment, 1999. október
- Glatz Ferenc (szerk.): Egészségügy Magyarországon, MTA, Budapest, 2001
- Jankó Albert-Béla: Amerikai egészségügy: a nagy port kavart HMO-k, Egészségügyi Gazdasági Szemle, 2001, 39 (1): 33-37.
- Kincses Gyula: Egészség (?) – Gazdaság (?), Praxis Server Kft., Budapest, 1999.
- Köck, Ch. M.: Managed care: a gyógyító rendszer megzabolásának amerikai formája, in Heimerl-Wagner, P., Köck, Ch. M.: Az egészségügyi intézmények menedzsmentje, Perfekt, Budapest, 1999, 56-58.
- Kuntár Ágnes: A Misszió-modell, Egészségügyi Menedzserképző Központ, Budapest, 2000
- Matejka Zsuzsanna: Az irányított betegellátás a szervező szemével, Egészségügyi Gazdasági Szemle, 2001, 39 (4): 355-362.
- Matejka Zsuzsanna: Az irányított betegellátási modell bővülése, mint vezetői probléma a Misszió Egészségügyi Központ szervezésében, Veresegyház, 2002.
- Matejka Zsuzsanna: A Misszió és a házi orvosok együttműködése, Egészségügyi Menedzsment, 2001. július-augusztus, 67-69.
- Mihályi Péter: Magyar egészségügy: diagnózis és terápia, Springer Orvosi Kiadó Kft., 2000.
- Orosz Éva: Félúton vagy tévúton – Egészségügyünk fél-múltja és az egészségpolitika alternatívái, Egészséges Magyarországért Egyesület, Budapest, 2001.
- Varga Attila: Komplex életmód program az egészség megőrzéséért, Egészségügyi Menedzsment, 2001. július-augusztus, 9-11.

* * *

KOCZOK JUDIT – RIBÁRSZKI ANIKÓ –
CSIBI FERENC – ERDŐS ATTILA

A MISSZIÓ EGÉSZSÉGÜGYI KÖZPONT ESETE

A jelenlegi állami egészségügyi rendszer torz érdekeltviszonyai nem ösztönzik sem a rendelkezésre álló szűkös források hatékony elosztását, sem pedig a színvonalas szolgáltatást, a lakosság életminőségének javítását. A Somody Imre nevével fémjelzett és az

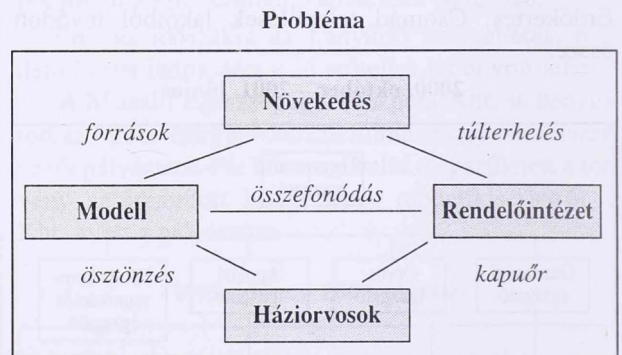
Egyesült Államok egészségügyi rendszeréből több alapelemet átvevő irányított betegellátási modell ennek megoldására kíván egy működőképes alternatívát adni a hatékonyság, a hatásosság és a méltányosság hármaskritériumát szem előtt tartva. Munkánk célja az volt, hogy a veresegyházi Misszió Egészségügyi Központ Kht. nyereséges működésének alapfeltételeit és a megvalósítási forgatókönyvét a tulajdonosok, a FEB, illetve a vezetők elé tárjuk. Mindez a kockázatközösség 150 ezer főre történő bővülése kapcsán vált igen sürgetővé.

Írásunkban elsőként azonosítjuk a Misszióval kapcsolatos problémákat és a megoldásra váró kérdéseket. Ezt követően bemutatjuk megoldási javaslatunkat, melyeket pénzügyi elemzéssel is alátámasztunk. Végezetül elemezzük a megvalósítás kockázatait és lehetőségeit, és bemutatunk egy általunk javasolt megvalósítási ütemtervet is.

A probléma meghatározása

Az eset megoldása kapcsán első teendőnk a probléma pontos meghatározása és értelmezése volt, amit az alábbi ábrán foglaltunk össze.

1. ábra



Meglátásunk szerint a probléma a sikeres modellkísérlet és a veszteségesen működő veresegyházi rendelőintézet szoros összefonódásában gyökerezik, ami a kockázatközösség bővülésével vált egyre súlyosabbá. Ez az összefonódás mind gazdálkodási, mind pedig szervezeti szinten megjelenik. Szervezeti oldalon szembeötlő a munkakörök homályos definiálása és a munkatársak leterheltsége a kettős munkaköri kötelezettségek nyomán. A gazdálkodási összefonódás a közös könyvelésen, valamint a rendelőintézet veszteségeinek a modellkísérlet nyereségéből való finanszírozásában érhető tetten. A betegekkel túlterhelt rendelőintézet vesztesége teljes egészében feléli a modellkísérlet megtakarításait, így nem marad pénz a házi-

Hivatkozások

- Csedő Zoltán – Kuntár Ágnes – Szócska Miklós – Matejka Zsuzsanna – Husser Katalin: Egy változó szervezet egy változó egészségügyi rendszerben, Orvostudományi Értesítő, 2001, 74 (1):22-27.
- Donkáné Verebes Éva – Dózsa Csaba: Az irányított betegellátási modellkísérlet kezdeti tapasztalatai és a továbblépés lehetősége, Egészségügyi Menedzsment, 1999. október
- Glatz Ferenc (szerk.): Egészségügy Magyarországon, MTA, Budapest, 2001
- Jankó Albert-Béla: Amerikai egészségügy: a nagy port kavart HMO-k, Egészségügyi Gazdasági Szemle, 2001, 39 (1): 33-37.
- Kincses Gyula: Egészség (?) – Gazdaság (?), Praxis Server Kft., Budapest, 1999.
- Köck, Ch. M.: Managed care: a gyógyító rendszer megzabolásának amerikai formája, in Heimerl-Wagner, P., Köck, Ch. M.: Az egészségügyi intézmények menedzsmentje, Perfekt, Budapest, 1999, 56-58.
- Kuntár Ágnes: A Misszió-modell, Egészségügyi Menedzserképző Központ, Budapest, 2000
- Matejka Zsuzsanna: Az irányított betegellátás a szervező szemével, Egészségügyi Gazdasági Szemle, 2001, 39 (4): 355-362.
- Matejka Zsuzsanna: Az irányított betegellátási modell bővülése, mint vezetői probléma a Misszió Egészségügyi Központ szervezésében, Veresegyház, 2002.
- Matejka Zsuzsanna: A Misszió és a házi orvosok együttműködése, Egészségügyi Menedzsment, 2001. július-augusztus, 67-69.
- Mihályi Péter: Magyar egészségügy: diagnózis és terápia, Springer Orvosi Kiadó Kft., 2000.
- Orosz Éva: Félúton vagy tévúton – Egészségügyünk fél-múltja és az egészségpolitika alternatívái, Egészséges Magyarországért Egyesület, Budapest, 2001.
- Varga Attila: Komplex életmód program az egészség megőrzéséért, Egészségügyi Menedzsment, 2001. július-augusztus, 9-11.

* * *

**KOCZOK JUDIT – RIBÁRSZKI ANIKÓ –
CSIBI FERENC – ERDŐS ATTILA**

A MISSZIÓ EGÉSZSÉGÜGYI KÖZPONT ESETE

A jelenlegi állami egészségügyi rendszer torz érdekeltviszonyai nem ösztönzik sem a rendelkezésre álló szűkös források hatékony elosztását, sem pedig a színvonalas szolgáltatást, a lakosság életminőségének javítását. A Somody Imre nevével fémjelzett és az

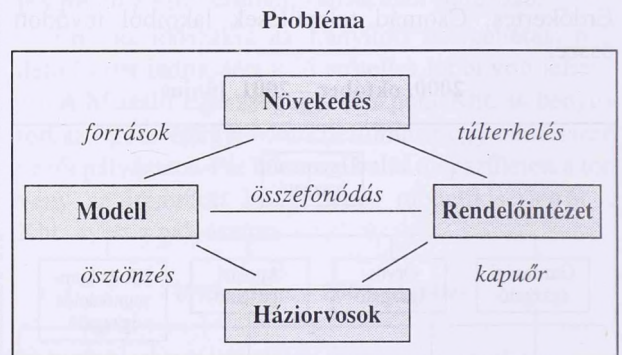
Egyesült Államok egészségügyi rendszeréből több alapelemet átvevő irányított betegellátási modell ennek megoldására kíván egy működőképes alternatívát adni a hatékonyság, a hatásosság és a méltányosság hármaskritériumát szem előtt tartva. Munkánk célja az volt, hogy a veresegyházi Misszió Egészségügyi Központ Kht. nyereséges működésének alapfeltételeit és a megvalósítási forgatókönyvét a tulajdonosok, a FEB, illetve a vezetők elé tárjuk. Mindez a kockázatközösség 150 ezer főre történő bővülése kapcsán vált igen sürgetővé.

Írásunkban elsőként azonosítjuk a Misszióval kapcsolatos problémákat és a megoldásra váró kérdéseket. Ezt követően bemutatjuk megoldási javaslatunkat, melyeket pénzügyi elemzéssel is alátámasztunk. Végezetül elemezzük a megvalósítás kockázatait és lehetőségeit, és bemutatunk egy általunk javasolt megvalósítási ütemtervet is.

A probléma meghatározása

Az eset megoldása kapcsán első teendőnk a probléma pontos meghatározása és értelmezése volt, amit az alábbi ábrán foglaltunk össze.

1. ábra



Meglátásunk szerint a probléma a sikeres modellkísérlet és a veszteségesen működő veresegyházi rendelőintézet szoros összefonódásában gyökerezik, ami a kockázatközösség bővülésével vált egyre súlyosabbá. Ez az összefonódás mind gazdálkodási, mind pedig szervezeti szinten megjelenik. Szervezeti oldalon szembeötlő a munkakörök homályos definiálása és a munkatársak leterheltsége a kettős munkaköri kötelezettségek nyomán. A gazdálkodási összefonódás a közös könyvelésen, valamint a rendelőintézet veszteségeinek a modellkísérlet nyereségéből való finanszírozásában érhető tetten. A betegekkel túlterhelt rendelőintézet vesztesége teljes egészében feléli a modellkísérlet megtakarításait, így nem marad pénz a házi

vosok megfelelő ösztönzésére. Pedig a házi orvosok képezik a rendszer alapkövét, egyfajta kapuőri szerepet betöltve. Az ő feladatuk, hogy a betegeket a lehető legkörülményesebben lássák el és kizárólag indokolt esetben küldjék őket tovább a jóval költségesebb szakorvosi vagy kórházi kezelésre. Ezáltal komoly megtakarítások érhetők el az egészségügyi ellátás vertikumában. További probléma a veresegyházi rendelőintézet túlterheltsége, ami különösen az egyik tulajdonost, az önkormányzatot érinti érzékenyen. A túlterheltség oka a házi orvosok elégtelen ösztönzése mellett az, hogy a kockázatközösség bővülésével egyre magasabb a „beszivárgó” betegek száma. Az előbbi problémát az teszi különösen aktuálissá, hogy a minisztériumi pályázat elnyerésével a modell további kiterjesztésére teremtődött meg a lehetőség. A növekedéshez szükséges források azonban nem állnak rendelkezésre a modell és a veresegyházi rendelőintézet együttesen negatív eredménye miatt.

Megoldandó kérdések

A probléma feltárása során kirajzolódtak azok a konkrét kérdések, amelyekre választ kell adnunk. Közülük az egyik legsürgetőbb az ellátásszervező és a modellintézet különválasztása, amihez új szervezeti struktúrát és működési rendszert szükséges meghatározni. Megoldandó feladat a rendszer kapuőri szerepét ellátó házi orvosok megfelelő ösztönzésének biztosítása. Arra is megoldást kell találnunk, hogy a nem helyi betegek ne a veresegyházi rendelőintézetet keressék fel, hanem a lakóhelyük szerint illetékeset. Javaslatokat kell adnunk továbbá a növekedéshez szükséges források megteremtésére is. Végül, de nem utolsó sorban érdemes a jövőbe tekintenünk és a modell tapasztalataiból kiindulva megvizsgálni az országos szintű kiterjesztés lehetőségeit.

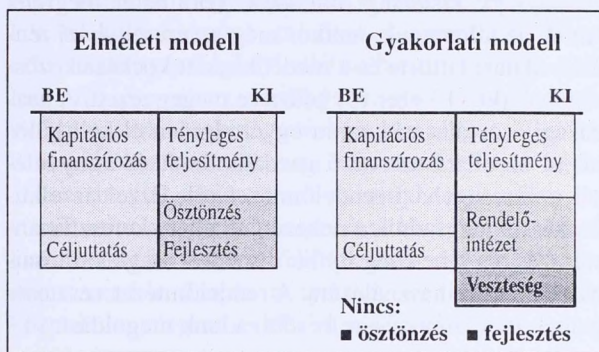
Szakadék az elmélet és a gyakorlat között

A modell bevételi oldalát alapvetően kapitáció (az ellátandó körzet lakosság száma) alapján határozták meg, ebből fedezik a ténylegesen elvégzett kezelések költségeit. A bevétel és a kiadások különbségeként elért megtakarítás nyereség formájában az ellátásszervezőnél marad. Ebből a nyereségből finanszírozható a rendelőintézetek fejlesztése, az orvosok ösztönzése és a különféle prevenciós programok. Összességében tehát a modell ellátásszervezője az általa működtetett és felügyelt teljes egészségügyi vertikum hatékonyságának növelésében érdekelt, és ezzel párhuzamosan lehetősége nyílik az ellátás minőségének folyamatos javítására is. Vajon valóban így működik mindez a gyakorlatban is? Az esettanulmányból az derül ki,

hogy sajnos nem. A modellkísérlet gazdasági összefonódása a veresegyházi rendelőintézetrel azt eredményezi, hogy a rendelő veszteségének finanszírozása teljesen felemésztja a modell megtakarításait. Ennek következtében nem marad forrás a modell orvosainak ösztönzésére és a régió többi rendelőintézetének hasonló színvonalú fejlesztésére sem.

2. ábra

Szakadék az elmélet és a gyakorlat között



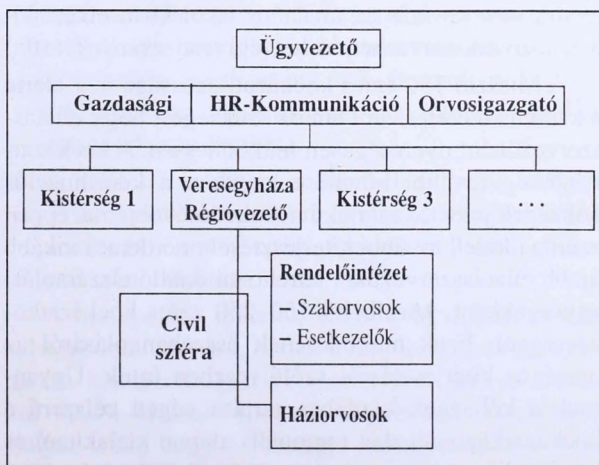
Javaslatok

Az ellátásszervező és rendelőintézet szétválasztása

A rendelőintézet veszteségeinek a modell megtakarításaiból történő keresztfinanszírozása, valamint a vezetők kettős (modellépítő és intézmény-működtető) szerepből adódó leterheltsége egyaránt kiküszöbölhető a modellkísérlet (mint ellátásszervező) és a veresegyházi rendelőintézet szervezeti és gazdálkodási különválasztásával.

3. ábra

Szervezet és gazdálkodás elkülönítése



A szervezeti elkülönítés olyan módon valósítandó meg, hogy a jelenleg kettős szerepben dolgozó vezetők a jövőben csak ellátásszervezői feladatokkal foglal-

kozzanak, a veresegyházi rendelőintézet pedig új, saját vezetés irányítása alatt működjön tovább. A teljes kockázatközösség (amely most fog 150 ezer főre bővülni) ellátását kistérségi alapon érdemes megszervezni, ahol a kistérségek az ellátásszervezőhöz tartozó, szervezetenként és gazdálkodásukban is elkülönült rendelőintézetek köré épülnek. A kistérség rendelőintézetének és házi orvosainak tevékenységét régióvezetők felügyelik és koordinálják. Az ellátásszervezőhöz tartozó egy-egy kistérség működése körülbelül megfelel annak az állapotnak, amikor még a veresegyházi rendelő ellátási területe és a modellkísérlet kockázatközösségének (kb. 13 ezer fő) lakhelye megegyezett. A gazdasági szétválasztás során egyértelműen el kell különíteni az ellátásszervező gazdálkodását és könyvelését a veresegyházi rendelőintézetétől. Ezzel az elkülönítéssel megszűnik a nehezen átlátható keresztfinanszírozás, és lehetőség nyílik a modell megtakarításainak célzott felhasználására. A rendelőintézet veszteségeinek megszüntetésére később adunk megoldást.

Az ellátásszervező szerepe és jellemzői

Az ellátásszervezők jelentik az új egészségügyi modell elszámolási egységeit, ahol az elvi számla megtakarításai felhalmozódnak. Ők döntenek az elért nyereség felosztásáról, ebből biztosítják az orvosok anyagi ösztönzését, továbbképzését, a hozzájuk tartozó intézetek kiegyensúlyozott fejlesztését, a megelőző programokat. Az ellátásszervezők feladata a kistérségi civil szférával, az oktatási intézményekkel való szoros kapcsolattartás, ezek integrálása az egészségüggyel. A civil szféra, az oktatás és az egészségügy regionális szintű szerves összekapcsolása jelentős multiplikátor hatást rejt magában. (Például az egészségtudatos életmódra nevelés már az általános iskolákban elkezdődhet, közösen szervezhetnek hétvégi rendezvényeket stb.)

A Misszió 150 ezres kockázatközössége már elérte a kritikus méretet, ami ahhoz szükséges, hogy ellátásszervezőként nyereségesen működhessen. A kockázatközösség további bővülése azonban a koordinációs költségek jelentős mértékű növekedésével járna, éppen ezért a modell további kiterjesztésekor érdemes inkább újabb ellátásszervezőket létrehozni önálló elszámolási egységekként, körülbelül 150–250 ezres kockázatközösséggel. Ezek működésének összehangolásáról az országos kiterjesztésről szóló részben írunk. Ugyancsak a költségek kordában tartása végett célszerű a kockázatközösségeket regionális alapon kialakítani és kistérségekre osztani, hogy a földrajzi távolságok ne okozzanak problémákat.

A Misszió ellátásszervező szolgáltatás-kínálata a jelenlegi helyzetben nem lehet teljes, mivel egyes

rendkívül költséges ellátástípusokat a modell egyelőre még nem képes finanszírozni. Következésképp a krónikus fekvőbeteg-ellátás rövid távon nem lenne része a modellnek, a különféle fizetős szolgáltatások igénybevitelére (magánfinanszírozás bevonása) viszont a lehető leghamarabb lehetőséget kell adni. Amint a modell középtávon pénzügyileg önfenntartóvá válik, a kínált szolgáltatások köre kiterjeszhető az egészségügyi vertikum egészére, beleértve a krónikus betegségek kezelését is. Ezt legkésőbb a modell országos szintre történő kiterjesztésekor mindenképpen meg kell tenni.

Házi orvosok ösztönzése, beszivárgás, forrásteremtés – Hosszú távú működőképesség

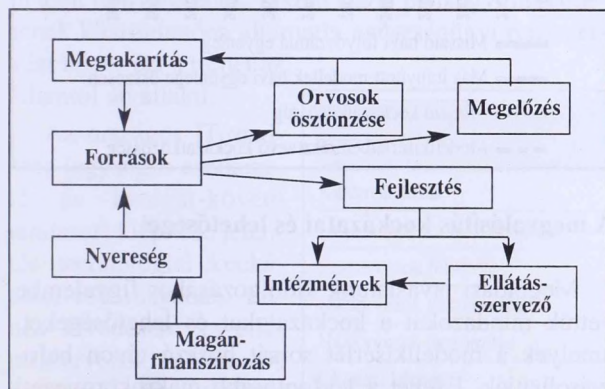
Az új egészségügyi modell elszámolási alapegységét tehát az ellátásszervező jelenti, ezen a szinten jelentkeznek a bevételek és a kiadások is. A rendelkezésre álló forrásokat elsősorban a házi orvosok megfelelő ösztönzésére kell fordítani, hogy betölthessék kapuóri szerepüket. Ennek lényege, hogy a hozzájuk bejelentkezett betegetek rendkívül körültekintően vizsgálják meg és csak a valóban indokolt esetekben utalják be őket a jóval költségesebb szakorvosi rendelésre vagy kórházi kezelésre. Ezzel jelentős megtakarítások érhetőek el az egészségügyi vertikum egészében, beleértve a túlzott gyógyszerfogyasztás megfékezését is. Mindez azonban nagyobb feladatot ró a házi orvosokra, ami csak megfelelő anyagi ösztönzők mellett várható el tőlük. Az ösztönzésből származó jövedelemnek nagyobbak kell lennie, mint a kieső gyógyszergyártói támogatás és a paraszolvencia mértéke. Az anyagi oldal mellett az orvosok ösztönzését erősíti még a kollegiális együttműködés légköre és a rendszer által finanszírozott szakmai továbbképzések is. A rendszerben fontos szerep jut a prevenció programoknak is, amelyek a költséges kezelések megelőzésével hosszabb távon szintén megtakarításokat eredményeznek.

Az elért megtakarítások szabadon felhasználható forrásként az ellátásszervezőnél maradnak, akinek feladata a nyereség megfelelő elosztása. Ebből nemcsak az orvosok ösztönzése és a prevenció programok finanszírozhatók, hanem elegendő forrás marad a szükséges fejlesztésekre is. Itt az ellátásszervező működésének, infrastruktúrájának fejlesztése mellett a hozzá tartozó egészségügyi intézmények korszerűsítése a legfontosabb feladat. Ennek célja kettős. Egyrészt a források kiegyensúlyozott elosztásával az ellátásszervezőhöz tartozó valamennyi intézetet körülbelül azonos színvonalra kell fejleszteni. Az intézetek közötti minőségi különbségek megszűnésével ugyanis kiküszöbölhető a „beszivárgás”, ami jelenleg a veresegyházi rendelő túlterheltségi problémáját okozza.

Másrészt a fejlesztések révén technikailag jól felszerelt, továbbá jól képzett és érdekeltté tett orvosokkal működő egészségügyi intézmények kitűnő lehetőséget teremtenek a magántőke bevonására. Ez történhet úgy, hogy közvetlenül magánszemélyeknek kínálnak fizetős egészségügyi szolgáltatásokat, illetve történhet a vállalati szférán keresztül is. A vállalatok például kiegészítő juttatásként kiemelkedő egészségügyi ellátást biztosíthatnak munkatársaik számára, de ez a lehetőség a biztosítók számára is piacépes terméket jelenthet (kórház és biztosító hasonló együttműködésére hazánkban már van is példa). A magánfinanszírozás bevonása tényleges nyereségben fog lecsapódni, ami felhasználható forrásként a rendszerbe visszaforgatva újabb megtakarításokat és további nyereséget fog eredményezni.

4. ábra

Hosszú távú működőképesség



A visszaforgatott megtakarításoknak és nyereségnek köszönhetően a rendszer már középtávon önfinanszírozóvá válik. Ennek megalapozásához a jelenlegi helyzetben hosszú távú hitel felvételére van szükség, amiről a pénzügyi részben szólnunk majd.

Országos kiterjesztés

Véleményünk szerint körülbelül három év elég lesz ahhoz, hogy a rendszer bizonyítsa működőképességét és országos szintre is kiterjeszhetővé váljon. Javaslatunk az, hogy az ország teljes lakosságát regionális alapon ellátásszervezőkhöz kell rendelni, melyek egyenként 150–250 ezer fős kockázatközösségek ellátásáért felelnek. Az egyes ellátásszervezők felépítéséről és működéséről korábban már szóltunk. A körülbelül negyven-ötven ellátásszervező működését egy országos központ hangolja majd össze, a rendszer multilokális elven működik, magas szintű helyi önállóság megtartása mellett. A központ főbb feladatai lesznek az országos esetkezelő rendszer kiépítése és működtetése,

az egyes ellátásszervezők közötti elszámolás koordinálása (erre a magukat nem a saját ellátásszervezőjük területén kezeltetők betegek miatt lesz szükség), a különféle eljárások kidolgozása, az ellátásszervezők képzése és az országos rendezvények, programok megszervezése. A kamaraszerűen működő központ működési költségei az egyes ellátásszervezők nyeresége egy részének elvonásából fedezhetők. A központ feladata lesz továbbá, hogy egyfajta újraelosztó szerepet betöltve kiegyenlítse az ország egyes területei közötti különbségeket, mindenhol egyformán magas színvonalú egészségügyi ellátást biztosítva. Erre azért lesz szükség, mert a szegényebb, idősebb korösszetételű, nagyobb megbetegedési gyakorisággal jellemezhető régiók ellátásszervezői soha nem lesznek képesek akkora megtakarítást elérni és annyi magántőkét bevonni, mint kedvezőbb helyzetben lévő társaik. Az ellátásszervezők megfelelő érdekeltiségének fenntartása miatt azonban csupán a nyereség egy részét szabad központilag elvonni és célzottan újra elosztani.

Pénzügyi elemzés

A rendelkezésre álló 2000. évi beszámoló segítségével megvizsgáltuk a vagyoni és jövedelmi helyzet mutatóit.

Általánosságban megállapítható, hogy a kht. helyzete a 2000. évre romlott, mérleg szerinti eredménye 94 millió Ft veszteség, mely 14 millió forinttal marad el az előző évi eredménytől. A vagyoni helyzet vertikális mutatói rávilágítanak a kötelezettségek arányának jelentős mértékű növekedésére.

- A kötelezettségek saját tőkéhez viszonyított aránya 60%-ról 156%-ra nőtt a tárgyévben. Ennek oka nagyrészt a rövid lejáratú kötelezettségek 100%-os növekedése (az állomány 62%-át, mintegy 197 millió forintot az önkormányzat által nyújtott rövid lejáratú kölcsön teszi ki).
- A saját tőke aránya a forrásokon belül 61%-ról 35%-ra csökkent 2000-re, amivel felborulni látszik a bázisévben még egészségesnek mondható finanszírozási szerkezet.

A horizontális mutatók közül a likviditási mutató ad aggodalomra okot, hiszen a forgóeszközök rövid lejáratú kötelezettségekhez viszonyított aránya 120%-ról 62,7%-ra esett vissza a tárgyévben. Megállapíthatjuk tehát, hogy a pénzügyi helyzetet erősen befolyásolja az önkormányzat által nyújtott rövid lejáratú kölcsön. A polgármester állítása szerint 2001-ben az önkormányzati támogatás nyolcvanmillió Ft volt, melyet 2002-re tízmillió Ft-ra terveznek csökkenteni.

Mindez azt jelzi, hogy a Misszió működését idáig jelentős részben az önkormányzat finanszírozta rövid lejáratú kölcsönnel. Ezek görgetése pénzügyi szempontból költségigényes és magasabb kamatköltségekkel jár. Javaslatunk szerint ezért a kht. működésének biztosítására hosszú távú (akár államilag támogatott) hitelfelvétel szükséges. Ez a hitel megadja a biztos alapot ahhoz, hogy a rendszer a korábban már bemutatott módon, középtávon pénzügyileg önfenntartóvá válhasson, amivel a hitel törlesztése is megoldott lesz.

1. táblázat

	1999-es bázis	2000/1999
Értékesítés nettó árbevétele	177 522	+ 42%
Anyagjellegű	92 754	+ 79%
Ráfordítások	103 884	+ 21%
Egyéb	82 137	+ 24%
Üzemi-üzleti eredmény	- 109 995	- 22%
Mérleg szerinti eredmény	- 80 271	- 17%
Kockázatközösség nagysága (2000-ben kb. 20 000)	13 000	+ 53%

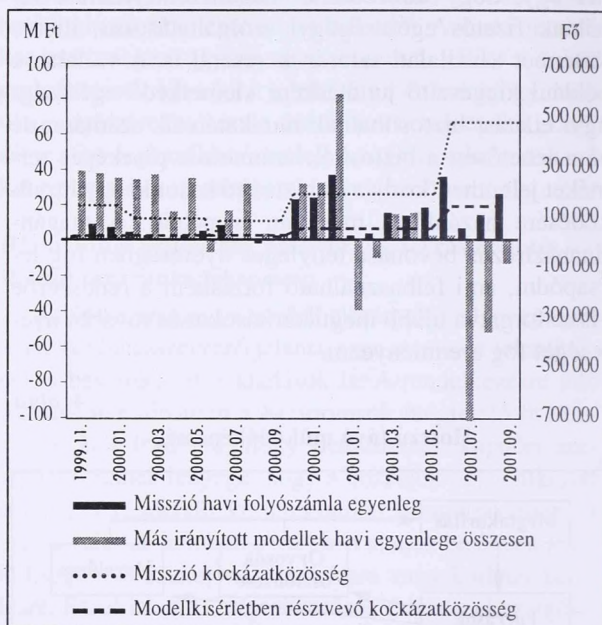
Az üzemi-üzleti eredmény (amely jobban tükrözi a kht. jövedelemtermelő képességét) 22%-kal marad el az 1999-es értéktől. Fő összetevői az értékesítés nettó árbevétele és a ráfordítások közül az anyag- és személyjellegű, illetve az egyéb költségek. Jól látható, hogy a kockázatközösségből fakadó 53%-os növekedést árbevétel szintjén nem sikerül teljesíteni. A ráfordítások három fő kategóriája hozzávetőlegesen azonos bázisról indulva 2000-ben merőben más eloszlást mutat, mint az előző évben. Az anyagjellegű költségek 79%-os növekedése inkább a mintarendelő költséghelyhez kapcsolható, míg a személyjellegű és egyéb költségek jobban megoszlának a modell és a rendelőintézet között.

Ez a megállapítás tovább erősíti azt a feltételezésünket, hogy a modellkísérletből származó megtakarítás (nyereség) a mintarendelő működésének finanszírozására folyik el a közös könyvelési és elszámolási rendszerből fakadóan. Ha ez a tendencia tovább folytatódik, a mintarendelő magas költségei állandósulása miatt a Misszió veszteséges marad, ami az egész modell létét veszélybe sodorja.

A Misszió Kht. teljesítményét érdemes összevetni az országban párhuzamosan futó hasonló jellegű modellkísérletek eredményével. A legalkalmasabb mutatót erre (az állam által sajátosan kialakított érdekltségi rendszerhez igazodva) az elvi folyószámla egyenleg havi megtakarításai jelentik. Ezek az ábrán havonta külön-külön, nem pedig kumuláltan vannak feltüntetve. A grafikon adatai alapján megállapíthatjuk, hogy a kht. eredménye más modell-kísérletekhez viszonyítva kiemelke-

dő, és országosan a kockázatközösségből mind nagyobb hányadot von irányítása alá (1999 novemberétől 2001 júliusára részesedését 9%-ról 31%-ra növelte).

5. ábra



A megvalósítás kockázatai és lehetőségei

Megoldási javaslatunk kidolgozásakor figyelembe vettük mindazokat a kockázatokat és lehetőségeket, amelyek a modellkísérlet sorsát hosszú távon befolyásolhatják. Ezeket a legfontosabb makrokörnyezeti befolyásoló tényezőket a PESTEL modell segítségével azonosítottuk.

6. ábra

Makro-tényezők

Political	Lobby és választás * Modell sorsa
Economic	Életszínvonal javulása * Magánfinanszírozás lehetősége
Socio-cultural	Öregedő népesség, krónikus betegségek, társ. szakadék * Költségrobbanás és forráshiány
Technological	Országos IT-rendszer kiépítése (esetkezelő rendszer) * Ellátás-szervezők együttműködése
Environmental	Környezet okozta betegségek * Költségnövekedés
Legal	Kötelező szerződés a területi ellátóval, szabad orvoslás * Állami beavatkozás

Az ellátásszervezőkre épülő egészségügyi modellkísérlet sorsa hosszú távon politikai tényezők (választások, egészségügyi szabályozás) függvénye, következésképp a modellkísérlet tulajdonosai és vezetői ré-

széről folyamatos lobbizásra van szükség a modellkísérlet létjogosultságának elismertetéséért a változó politikai viszonyok közepette.

A magyarországi gazdasági teljesítmény és az élet színvonal fokozatos javulása a magánfinanszírozás növekvő mértékű bevonásának lehetőségét teremti meg. A magánfinanszírozás növekvő aránya a modellkísérleten belül a politikának való kiszolgáltatottságot is mérsékelheti.

A hagyományos egészségügyi modellre egyre növekvő terhet rónak a magyar népesség társadalmi eredetű problémái: a fokozatosan öregedő népesség, a krónikus betegségek magas száma, a társadalom peremére szorultak államilag finanszírozott ellátásának terhei. Ezek a kedvezőtlen folyamatok a jelenlegi állami rendszer mellett egészségügyi költségrobbanáshoz és súlyos forráshiányhoz vezethetnek, ami ugyanakkor kedvező lehetőséget jelent az irányított betegellátási modell térnyerésének, hiszen stabil pénzügyi működésének köszönhetően alternatív egészségügyi rendszerként képes ezt a terhet az államtól átvállalni.

Az országos IT-rendszer (egységes esetkezelő és betegút-követő rendszer) kiépítése jelentős technológiai kockázatot rejt magában. Ennek kivédésére az ellátásszervezők folyamatos és szoros együttműködésére van szükség. A Misszió, mint élen járó ellátásszervező vezetheti, koordinálhatja ezt a kezdeményezést és saját „legjobb gyakorlatával” összhangban alakíthatja

ki az országos rendszert, melynek felügyeletét később az országos központ veszi majd át.

Környezetszennyezés okozta „civilizációs betegségek” terjedése további jelentős költségterheket eredményezhet a jövőben.

Jogi oldalról a területi ellátóval való kötelező szerződés és a szabad orvosválasztás jelent kötelezettségeket az ellátásszervezőkre. A törvényi szabályozás módosulása, az esetleges állami beavatkozás lehetősége következtében az ellátásszervezőknek folyamatosan jogi kockázatokkal is számolniuk kell.

Ütemezés

Megoldási javaslatunkat egy ütemezési tervvel is kiegészítettük. Gantt diagramon tüntettük fel az általunk különösen fontosnak ítélt megoldandó feladatokat. Halvány színnel jelöltük az előkészítő és szinten tartó tevékenységeket, sötéttel pedig az aktív megvalósítást.

	2001		2002				2003				2004			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Különválasztás														
Hosszú lejáratú hitel felvétele														
Szakorvosok felvétele														
Háziorvosok beszerzése														
Háziorvosok ösztönzése														
Oktatás, képzés														
Megelőző kampányok														
Intézetek fejlesztése														
Fizetős szolgáltatások bevezetése														
Szerződés biztosítókkal, vállalatokkal														
Szelektív várólista (pilóta projekt)														
Kiterjesztés országos szintre														

Lábjegyzetek

¹ Minden jog fenntartva. Az anyag egészében vagy részletekben történő sokszorosítása, elektronikus eszközök segítségével való tárolása vagy bármely formában és eszközzel való átvitele csak a BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék engedélyével lehetséges. Copyright© 2002 BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék. Az esetet Csedő Zoltán PhD hallgató készítette Bakacsi Gyula egyetemi docens konzulensi közreműködésével, órai viták elősegítése céljából, nem pedig bizonyos vezetői helyzetek hatékony vagy nem hatékony kezelésének bemutatására.

² Az OEP a kapitáció alapján kiszámított összeget egy elvi folyószámlára utalja, de valójában az egészségügyi szolgáltatásokat éppúgy finanszírozza, mint azon szolgáltatók esetében, akik nem részei az irányított betegellátási modellkísérletnek. Év végén, amikor az ellátásszervezői tevékenység során sikerült költség-hatékonyabb szolgáltatásokat szerezni, az elvi folyószámlán megjelenő megtakarítást (azaz a kapitáció alapuló finanszírozás illetve a „hagyományos” finanszírozás közötti különbséget) az OEP átutalja az ellátásszervezőnek.

kapcsán néhány hivatalnok lelkébe, akik rá akarták erőltetni a nekik nyilvánvalóan kötelező szabályokat. A pénzét persze nem kapta meg.

Az Amikor 1988-ban meghalt, a legendás Kaliforniai Műegyetemen a hallgatók felíratot tettek ki: „Szeretünk, Dick”. A két könyvből könnyű megértenünk, miért.

O.P.

O Ország László – Magay Tamás –
F Futász Dezső – Kövecses Zoltán

ANGOL-MAGYAR, MAGYAR-ANGOL ELEKTRONIKUS SZÓTÁR (CD-ROM)

Akadémiai Kiadó

Egy újabb hasznos eszköz, amely segíti abban, hogy az életünk megkönnyítése érdekében kiaknázzuk a számítógépben rejlő lehetőségeket.

Szótárra mindenkinek szüksége van, akinek kenyérkeresetéhez, szóraproblémájához, vagy akármilyen más, rendszeres tevékenységéhez hozzá tartozik az írás. És nem is csak fordításához – olykor bizony segítségül a magyar helyesírásához. Bármilyen jól tudjuk is – vagy véljük ismerni – az anyanyelvünket, szótárra nemritkán azért is szükségünk lehet, hogy megnézzük, egy-egy szónak ma mi a hivatalos írásmódja.

A hagyományos, nyomtatott szótárak használatának sajátos problémája, hogy ellentmondás feszül a használhatóság és a kezelhetőség között. A nagyobb szótárban többet találhatunk meg a ritkább szavakból, kifejezésekből, a táj-, réteg-, vagy éppen szaknyelvi szavakból és fordulatokból, jobban bemutatja az árnyalatokat, viszont technikailag nehezebb kezelni. Ezt azonnal megérezzük, amint a zsúfolt szótárra kitésszük a nagyszótár kétszeresét, s méginkább, amint keresni

kezdünk bennük. Az ember megismeri az adatbázisok számítógépes kezelését, és azonnal arra vágyik, hogy ilyen könnyen forgothassa a szótárát is. Szerencsére ez ma már megoldható – egy megfelelő teljesítményű gép kell hozzá, és a szótár megfelelően feldolgozott anyagát tartalmazó CD-ROM.

A CD-ROM az Akadémiai Kiadó jólismert angol-magyar és magyar-angol nagyszótárainak, a közismert és kedvelt „Ország” szótáraknak a felfrissített anyagát tartalmazza. Azt, hogy valóban naprakész a szókincs – már amennyire a szótár készítés egyáltalán képes követni a fejlődést – sugallja, hogy megtaláljuk benne napjaink egyik legújabb bűvszavát is, az Európai Unió sajátos kifejezését: „acquis fn EU jog (azon szabályoknak és gyakorlatnak az összessége, amelyeket az EU-hoz újonnan csatlakozó államoknak magukra kötelezőnek el kell fogadniuk) acquis (communautaire francia)

Természetesen tud mindent, amit a hagyományos formájú „Ország” szótárak tudnak, és ezen túl sok olyat, amivel bővülnek a szótár használatában rejlő lehetőségek, könnyebbé válik a kezelése, azaz számottevően növekszik a használati értéke, amit a számítógépes technika tesz lehetővé.

Igazán akkor mutatkozik meg a CD-ROM használatának minden előnye, ha azt a tevékenységet, amelyhez a szótárt is használjuk, szintén a számítógépen végezzük. Kihhasználva a modern keretprogram rugalmasságát, egy-egy egérkattintással tudunk a tulajdonképpeni munkánk és a szótár között ide-oda ugrálni anélkül, hogy ehhez a munkát meg kellene szakítani.

Kellemesen rugalmas maga a szótárprogram is. Ugyanazon a képernyőn, egy-egy gomb segítségével hívhatjuk be a magyar-angol, ill. az angol-magyar szótárakat, és a további gombok újabb választási lehetőségeket is kínálnak. Így pl. Keresés nyelvjárások szerint: hat dialektus – amerikai, ausztrál, brit, skót, új-zélandi, velszi – közötti választási lehetőség, ahol a rendszer megkeresi a listán kiválasztott nyelvjárási megjelölést tartalmazó

összes szócikket a megnyitott szótárban; keresés szakterületek szerint: több tucatnyi szakterület sajátos nyelvezetének felhívása, a rendszer felhívja a listán kiválasztott szakterülethez tartalmazó összes szócikket a megnyitott szótárban; keresés stílusrétegek szerint, így egyebek közt az átvitt értelmű-, a bizalmas-, a vulgáris-, a hivatalos-, a pejoratív-, a szleng-, a tabu- és a választékos szavak és kifejezések körében; keresés nyelvtani kategóriák szerint, ahol megmutatja a kiválasztott nyelvtani kategóriához tartozó összes szócikket a megnyitott szótárban; keresés hat más nyelvből – francia, japán (mindössze egyetlen szóval!), latin, német, olasz, spanyol – átvett jövevény szavakra; keresés meghatározott szavakat tartalmazó kifejezésekre, ahol a megjelenő lista tartalmazza az összes kifejezést, amelynek része a kérdéses szó is – pl. az „ezüstös” szóra feljön a „balin” szócikk, benne az „ezüstös balin”-nal, a „boglárka” az „ezüstös boglárka”-val, és a „hölgyem” az „ezüstös hölgyem”-lal. Ez utóbbi különösen kedvére lehet azoknak, akik szeretik színesíteni a kifejezőmódjukat, új kifejezésekkel gazdagítani a szókészletüket. Itt sokat találhatnak ehhez.

A program keresőgépe még további, összetett keresési módokat is kínál. Hasznos, okos szolgáltatás, hogy a szócikkekhez saját jegyzeteket is hozzáfűzhetünk.

Kellemes könnyítés, hogy a kiválasztott szócikkeket, vagy részeit exportálhatjuk a szövegszerkesztőbe, ezzel írásmunkát takarítva meg. Kár, hogy – amint az gyakran megtörténik a számítógépes munkánál – a magyar ékezetes betűk olykor okoznak némi bonyodalmat.

Annak, hogy a rendszer ilyen sokat tud, sajátos ára van: csak az képes minden lehetőségét jól kiaknázni, aki alaposan kitanulja a kezelését. Bátorításul azonban bizvást elmondható: az alapfunkciók kezelését igazán könnyű kiismerni, s ezzel máris jól tudjuk használni a szótárakat.

Osman Péter