

BALATON Károly

# A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ VÁLLALATOK STRATÉGIÁI KIHÍVÁSOK ÉS LEHETŐSÉGEK AZ ÁTALAKULÁSI IDŐSZAK VÉGÉN (2002-BEN)

A rendszerváltozással együtt járó vállalati stratégiai és szervezeti átalakulások elemzéséről több tanulmányt jelentetett meg a szerző a *Vezetéstudomány* korábbi számaiban. Jelenlegi cikke a szervezetelemzési tapasztalatokra támaszkodva kísérli meg felvázolni a hazánkban működő vállalatok előtt álló stratégiai lehetőségeket. A tanulmány a tulajdonosi struktúra, a tevékenységi kör és a méret alapján differenciálja a kihívásokat és a lehetőségeket <sup>1</sup>.

Az elmúlt időszakban a szervezetkutatók egyik kedvelt témaköre volt annak bemutatása és elemzése, hogy miképpen ment végbe a vállalati stratégiai magatartás ki- és átalakulása, továbbá, hogy miként változtak meg a vállalati szervezeti és vezetési struktúrák, s ezeket milyen befolyásoló tényezők mozgatták. E megállapítások, úgy gondolom nem csupán elméleti szempontból érdekesek, hanem hasznos segítséget nyújthatnak a gyakorlati vállalati vezetőknek és szakértőknek, tanácsadóknak a változási folyamatok megértésében. Azonban a gyakorlati üzletembert elsősorban nem a múlt és annak magyarázata érdekli, hanem sokkal inkább az, hogy mi lesz a jövőben, miképpen alakulnak az üzleti lehetőségek, milyen problémákra és lehetőségekre kell felkészülni, s milyen stratégiákat lehet vagy célszerű kialakítani. A szervezeti változásokat elemző kutatóknak, azt hiszem kötelessége, hogy ne csak diagnózist adjanak a múltbeli változásokról, hanem az elemzési tapasztalatokra támaszkodva felvázolják a jövőbeni fejlődési lehetőségeket is. A következőkben ezen igényből kiindulva kísérjük meg összefoglalni a hazánkban működő vállalatok előtt álló kihívásokat és sorra vesszük a lehetséges stratégiai válaszokat.

## A differenciált megközelítés szükségessége

Az 1990-től–2002-ig tartó átalakulási folyamat elemzése alapján levonható első következtetésünk az, hogy a Magyarországon működő vállalkozások előtt álló konkrét kihívások és lehetséges válaszok megfogalmazásánál nem elégséges az uniformizált, azaz valamennyi vállalat számára egységesen adódó jövőbeni fejlemények és lehetőségek keresése. Természetesen vannak olyan várható események a vállalkozások környezetében, amelyek minden egyes szervezetre hatnak, s követelményeik is hasonlóságot mutatnak. Ilyeneknek tekinthetjük például a néhány éven belül várható EU-csatlakozásunkat, a világgazdaság globalizációjából eredő kihívásokat, az információtechnológiák versenyt befolyásoló szerepét, a tudás felértékelődését az üzleti tevékenységek szervezésénél, a vállalatközi hálózatok szerepének valószínűsíthető felértékelődését, a környezetvédelmi kihívást, a társadalmi felelősség gondolatának fokozódó érvényesülését és üzleti döntéseket befolyásoló hatását stb. A kihívásokról és stratégiai lehetőségekről alapos áttekintést nyújt Mészáros Tamás közelmúltban megjelent könyve. (Mészáros, 2002)

A bemutatott elemzések azonban világosan mutatják, hogy óriási különbségek vannak a hazánkban működő vállalatok helyzetében és lehetőségeiben. A problémát tehát strukturáltan kell megközelítenünk, s a stratégiai lehetőségekre differenciált választ kell adni. A vállalkozások helyzetének és lehetőségeinek különbségei szorosan összefüggenek a vállalatok tulajdonosi struktúrájával. Ennek megfelelően indokoltnak tartom a kihívások és lehetőségek alábbi csoportosításban való tárgyalását:

- jelenleg magyar állami tulajdonban lévő vállalatok,<sup>2</sup>
- magyar magántulajdonban lévő vállalkozások,
- külföldi (magán és/vagy állami) tulajdonban lévő vállalatok, illetve külföldi dominanciájú vegyesvállalatok.

A tulajdonosi struktúra mint elsődleges osztályozási szempont mellett – másodlagos típusalkotási tényezőként – figyelembe vesszük a vállalatok tevékenységi körének (profiljának) jellemzőit. A tevékenységi kört mint másodlagos szempontot elsősorban a magyar magántulajdonban lévő vállalkozásoknál fogjuk alkalmazni a kihívások és stratégiai lehetőségek felvázolásánál.

A tulajdonosi struktúra és a tevékenységi kör alapján kialakítandó tipizálás összefügg a vállalkozások méretével is (pl. a magyar állami tulajdonban lévő vállalatok a nagyobb méretű szervezetek körében jellemzőek, ugyanakkor a foglalkoztatási lehetőséget biztosító családi vállalkozások a kisebb méretű cégeknél fordulnak elő nagy gyakorisággal).

A fentebb bemutatott csoportosítással nem azt kívánjuk állítani, hogy a vállalatok előtt álló kihívások és stratégiai lehetőségek szempontjából a tulajdonosi struktúra, illetve a tevékenységi kör és a méret képezik kizárólagosan a differenciáló tényezőket. További lényeges befolyásoló tényezők is felismerhetőek, mint pl. a vállalkozás tőkeerőssége, az alkalmazott technológia jellege (pl. csúcstechnológiai ágazatban működő vállalkozásról vagy kenyérgyárról van-e szó), a helyi sajátosságok szerepe az üzleti lehetőségek szempontjából<sup>3</sup> (pl. egy helybéli földrajzi egységhez vagy kulturális nevezetességhez kapcsolódó turisztikai vállalkozás helyzete gyökeresen más, mint egy mobiltelefonalkatrészt gyártó, hasonló méretű vállalkozás lehetősége), az iparág életciklusa, illetve hogy az életciklus mely fázisában van jelenleg az iparág, a helyi tényezők szerepe a nemzetközi versenyképesség szempontjából (pl. háttérpar, termelési tényezők jelenléte).

## A jelenleg magyar állami tulajdonban lévő vállalatok

Az állami vállalatok lehetőségeinek megítélésében az egyik kulcskérdés az, hogy vajon tartósan állami tulajdonban marad-e, vagy pedig sor kerül a következő években a privatizációjára. A napjainkban (2002 október elején) nyilvánosan hozzáférhető gazdaságpolitikai elképzelések szerint a jelenleg még állami tulajdonban lévő vállalatok egy részét privatizálni szándékozik a kormányzat, s a döntés előkészítése folyamatban van. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az állami tulajdonú vállalatok jövőbeli helyzetével és stratégiájával kapcsolatos egyik legalapvetőbb kérdés nem az üzleti szervezet szintjén, hanem makroszintű kérdésként, a hatalmon lévő kormány politikai szándékainak függvényében dől el. Elméletileg megközelítve azt mondhatjuk, hogy a makro- és a mikroszféra együttes fejlődésének (koevolúciójának) esetével állunk szemben a jövőbeli lehetőségek felvázolásakor is. (Lewin, Long és Carroll, 1999)

A makroszintű politikai döntésektől való függés az állami vállalatok privatizációja kapcsán azért jelenthet gondot a gazdálkodó szervezet jövője szempontjából, mert kevés garancia van arra, hogy a döntésnél az adott szervezet hosszabb távú érdekei kellőképpen érvényre tudnak-e jutni. Ilyen problémákkal bőségesen találkozhattunk az elmúlt években. A MOL Rt. jövőjét például alapvetően befolyásolta a gázárak megállapításával kapcsolatos kormányzati döntés, amely sokkal inkább szociális megfontolásokra támaszkodott, mintsem az érintett vállalkozás jövedelemtermelő képességéből adódó követelményekre. Másik ilyen elhíresült példa a villamos erőművek privatizációja során kötött szerződések esete, amely magában foglalta a hosszabb (tizenöt, illetve húsz éves) távú energiavásárlási garanciákat is. Az EU-csatlakozással összefüggő villamosipari piacnyitás esetén a privatizációs szerződések ezen pontjaiból adódóan az érintett vállalatoknál sokmillió nagyságrendű ún. befagyott költségek keletkeznek, amelyeket valakinek vállalnia kell. E költségek mértéke általában meghaladja az adott erőmű gazdasági teherbíró képességét, s szükségszerűvé válik a kormányzati beavatkozás, ami a vállalat számára ismételtlen a függés erősödését eredményezi.

A jelenleg állami tulajdonban lévő vállalatok stratégiai lehetőségei tehát nagymértékben attól függenek, hogy tartósan állami tulajdonban maradnak-e, vagy pedig a következő években sor kerül a privatizációjukra.

## Tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok

A stratégiai jelentőségű ágazatokban a valószínűleg tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok jelentős szerepével számolhatunk, hasonlóan több nyugat-európai állam gyakorlatához. Ezen vállalatok jövője szempontjából az egyik legnagyobb kihívásnak azt tekintem, hogy miképpen tudnak boldogulni az állami felügyelet és beavatkozás körülményei közepette. A rendszerváltás kezdetétől napjainkig eltelt időszak alapján túlzott optimizmusra nincs okunk. Éppen ellenkezőleg, azt állapíthatjuk meg, hogy az állami tulajdonban lévő vállalatok a saját szervezeti lehetőségeiktől függetlenül sodródtak az állam politikailag motivált döntései következtében.

Tartós állami tulajdon a fejlett ipari államokban is létezik, sőt egyes nyugat-európai országokban (pl. Franciaországban) annak súlya nagyobb, mint ami Magyarországon jelenleg tapasztalható. A hazai állami tulajdonú vállalatok azonban szembesülnek azzal a körülménnyel, hogy még nem alakult ki az állami vállalatok irányításának és felügyeletének hosszabb távon érvényesülő, és hatékony működést lehetővé tevő gyakorlata. Ezt olyan körülménynek tekinthetjük, ami szorosan összekapcsolódik az átmeneti időszakkal, illetve annak tartósan érvényesülő következményeivel. Egyik problémának azt tartom, hogy nem alakult ki az állami vállalat gazdaságilag hatékony működéséhez kapcsolódó felelősségi rendszer. Az állami vállalatokat sokszor kötélen rángatják – esetenként ráadásul különböző irányba –, viszont ennek következményeiért nem viseli a felelősséget a gazdasági hátrányt okozó szervezet vagy személy.

Találón jellemzi a kialakult helyzetet az MVM Rt. elnökének 2002. augusztus 15-én nyilvánosságra hozott véleménye:<sup>4</sup>

*„Az MVM és az energiaipar teljes állami tulajdonban lévő része is nehéz helyzetben van. A hazai energiatermelés fele és a kapacitások több mint harminc százaléka van állami kézben. Sok társaság magántulajdonba került, és azok a cégek jól prosperálnak. Az államiak viszont a csőd szélén állnak. ... Megérthető az a vezető, akit a tulajdonosa arra kényszerít, hogy a cég vagyonát élje fel, teljesíti a tulajdonos akaratát.”*

A Társasági Törvény (1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról) alapján a felelősség elvileg érvényesíthető a társaságok vezető tisztségviselőivel szemben, azonban a probléma éppen az, hogy gyakran nem az érintett tisztségviselők hozzák meg az érdemi

döntéseket. Az állami szervek döntést befolyásoló szerepével kapcsolatban pedig a felelősség kérdése túlmutat a Gt. keretein, politikai természetűvé válik, s jogilag rendszerint nem megfogható. Marad a politikai szempontú felelősség érvényesítése, amelyre a négyévente sorra kerülő parlamenti választások adnak lehetőséget. A hazai rendszerváltás tizenkét éves története azt mutatja, hogy a választók minden esetben érvényesítették ítéletüket a hatalmon lévő kormánnyal szemben, s annak leváltására szavaztak.

Témakörünk szempontjából azonban a baj ott van, hogy a négyévente ismétlődő politikai váltógazdaság nem alkalmas arra, hogy az állami vállalatok számára a szükséges stabilitást és a hosszabb távú stratégiai szempontok kellő súllyal történő érvényesülését lehetővé tegye. A négyéves periódus a vállalati stratégiai döntéshozatal lehetősége szempontjából inkább három év vagy annál is rövidebb időszak, így nem alakulhat ki a szükséges stratégiai előrelátás. A választásokat megelőző évben alapvető stratégiai döntések rendszerint nem születnek az állami vállalatoknál, vagy ha születnek azokat döntően nem a piaci és a hatékonysággal összefüggő, hanem a rövid távú hatalmi érdekek motiválják.

A tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok jövője szempontjából kardinálisnak tartom, hogy az eddigi gyakorlaton sikerül-e változtatni. Amennyiben nem, akkor az állami vállalatok jövője kérdésessé válik, versenyképességük nem éri el azt a szintet, amire a magántulajdonban lévő szervezetek képesek, tehát értékükből veszíteni fognak, s nem kínálnak vonzó lehetőségeket a tehetséges, jól képzett fiatalok, illetve a vezetői ambíciókkal rendelkező, jó képességű potenciális vezetők számára.

Mindenesetre vannak pozitív kivételek is ebben a tulajdoni kategóriákban, ami azt mutatja, hogy amennyiben a társaság vezetése megfelelő kompetenciákkal rendelkezik, s önálló mozgásteret kap, akkor versenyképes vállalatok is kifejlődhetnek az állami tulajdonban lévő szervezetek között. Valószínűleg hiba lenne lemondani a vállalatfejlődés ezen útjáról a következő években. A siker lehetősége érdekében azonban szembe kell nézni a kihívással, hogy miképpen lehet olyan feltételeket teremteni a tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok számára, ami a hatékony működés és a fejlődés lehetőségeit biztosítja.

E kihívás jelentős feladatokat ró nem csupán az állami tulajdonú vállalatok menedzsmentjére, hanem a kormányzatra, az ÁPV Rt-re, valamint az országos

hatáskörű hivatalokra egyaránt. Mindenekelőtt normatív, kiszámítható és a hosszabb távú stratégiai gondolkodást lehetővé tevő szabályrendszer kidolgozására van szükség. A végrehajtó hatalomnak tudomásul kell vennie, hogy következmények nélkül nem avatkozhat be a vállalatok életébe, nem használhatja fel az állami cégeket a rövid távú hatalmi törekvéseinek megvalósítására. A konszolidált piacgazdaságokban vannak követendő példák, amelyek támpontul szolgálhatnak a hazai gyakorlat fejlesztéséhez (lásd pl. Ausztria esetét). A magyar gyakorlat számos olyan jeget mutat, amely arra enged következtetni, hogy az állami szervek a tervgazdaságban gyökerező módon kezelik az állami vállalatokat, s nem úgy, mint a piacgazdaságban az állam vállalkozói vagyontát működtető gazdasági vállalkozásokat. A változás érdekében előrelépés szükséges az intézményi szabályozás területén, de ez önmagában nem elegendő. Sikerre akkor számíthatunk, ha az állami intézmények szervezeti magatartásában, s mögötte az egyének viselkedésében is végbemegey az átalakulás a piacgazdaság követelményeivel konform gyakorlat kifejlesztése érdekében.

### Privatizálásra kerülő állami vállalatok

A jelenleg állami tulajdonban lévő, s döntően az ÁPV Rt. irányítása alá tartozó vállalatok egy részének privatizálását jelezte a vagyongazdálkodó újonnan (2002 júniusában) kinevezett vezetése. A vállalatok jövője részben attól függ, hogy mikor és milyen feltételek mellett kerül sor a privatizálásukra, s mi lesz az új tulajdonos stratégiai elképzelése. Kedvező körülménynek tekinthetjük, hogy jelenleg nem érzékelhető nyomás a privatizáció gyors megvalósítása irányába, ami remélhetőleg lehetőséget ad a döntések körültekintő meghozatalára. (A korábbi privatizációs döntéseknél megfigyelhető volt, hogy főleg akkor születtek a hosszabb távon hátrányos következményekkel járó privatizációs szerződések, amikor valamilyen külső – rendszerint politikai – szempont sürgette a döntés mielőbbi meghozatalát.)

A privatizálandó ÁPV Rt. portfólióban jó néhány jelentős eszközállománnyal rendelkező nagyvállalat található. Közülük az elmúlt évben a sajtó és a közvélemény figyelmének előterébe került pl. a Dunaferr Rt. A cégcsoport – részben az acélipari recesszió hatására – nehéz gazdasági helyzetbe jutott. A 39,6 milliárd Ft saját tőkével szemben mintegy hetvenmilliárd forint rövid- és hosszú lejáratú adósságállományt

halmozott fel.<sup>5</sup> A vállalatcsoport jövőbeli versenyképességének feltétele a jelentős értékben megvalósítandó technológiai rekonstrukció, amikre várhatóan a privatizáció után, kerülhet sor amennyiben a befektetők motivációival összeegyeztethető lesz a jelentős tőkeberuházási döntés. (A befektetők lehetséges stratégiai megfontolásairól lásd: Bélyácz, 2002.)

A nagy piaci- és eszközértékű állami vállalatok privatizációja során várható a külföldi befektetők előterbe kerülése, részben azért, mert elsősorban ők lehetnek képesek arra, hogy előteremtsék a cégvásárláshoz szükséges pénzügyi forrásokat. A közepes méretű vállalkozásoknál a lehetséges tulajdonosok szélesebb körével számolhatunk, ide értve az önkormányzatokat, a hazai magántulajdonban lévő társaságokat, illetve a magánszemélyeket is.

### Magyar eredetű, magántulajdonban lévő vállalkozások

A magyar magánvállalkozások a rendszerváltás időszakában változatos fejlődési pályát futottak be. Közöttük megtalálhatóak az olyan sikeres, globális tevékenységet folytató cégek is, mint pl. a Graphisoft, amely világméretben vezető pozíciót tölt be a háromdimenziós építészeti szoftvertermékek egyes piaci szegmenseiben. (Tari, 2002) A paletta másik oldalán viszont ott vannak a fennmaradással küzdő, hosszabb távon bizonytalan kilátásokkal rendelkező kisebb méretű, részben családi vállalkozások. A képzeletbeli fejlettségi skála két végpontja között a kis- és közepes méretű vállalatok heterogén csoportjait találhatjuk, amelyek eltérő stratégiai lehetőségekkel rendelkeznek.

### Nemzetközileg terjeszkedő, önálló tevékenységet folytató vállalkozások

A címben szereplő „önálló tevékenységet folytató vállalkozás” elnevezéssel arra kívánunk utalni, hogy a vállalat nincs egyoldalúan függő helyzetben valamely másik (pl. vevő) cégtől. Nem soroljuk tehát ebbe a kategóriába a következő pontban tárgyalandó beszállító vállalatokat. Az „önálló tevékenység” egyébiránt relatív fogalom, hiszen napjainkban éppen annak vagyunk tanúi, hogy a vállalatok tevékenysége egyre gyakrabban hálózatszerűen vagy hierarchikus kapcsolatok révén (lásd a konszern- és holdingszervezetek elterjedését) kapcsolódik egymáshoz.

Ebben a kategóriában a nagy- és a közepes méretű vállalatokat egyaránt megtalálhatjuk. (A hazai kis- és középvállalkozások helyzetéről lásd: Román, 2002.) Ha példászerűen meg akarnánk nevezni hazai vállalatokat, amelyek e kategóriába tartoznak, akkor olyan szervezeteket említhetnénk, mint pl. a MOL Rt., a Richter Gedeon Rt., a Danubius Hotels Rt. vagy a Graphisoft Rt. A hazai vállalatok mérete, tőkeellátottsága, valamint nemzetközi tapasztalataik korlátozottsága következtében nem tekinthető reális stratégiai lehetőségnek az a választás, hogy e vállalatok a Fortune 100-ba kerüljenek, s globális méretekben meghatározó szereplők legyenek – legalábbis belátható időn belül nem. Mindenesetre figyelemre méltó, hogy olyan kis országokban, mint Finnország, Hollandia vagy Svájc globális méretekben vezető vállalatok fejlődtek ki. Hosszabb távon akár magyar vállalat is kerülhet ilyen lehetőség közelébe. A reális, s az öt-tíz éves stratégiai időhorizonton a megvalósítható lehetőséget inkább az jelentheti, hogy a kelet-közép-európai régióban fontos szerepet betöltő vállalkozások fejlődjenek ki magyar magántulajdonú vállalatokból. (Egy lehetséges fejlődési irányt mutat be Rekettye Gábor és Vörös József esettanulmánya a FÉG Konvektorgyártó Rt. példáján. Rekettye és Vörös, 1998.)

A régiót célba vevő nemzetközi terjeszkedési stratégia több magyar, részben állami tulajdonban lévő társaság esetében is megfogalmazódott. Példaként említhetjük az OTP Bank Rt-t, amely tudatosan törekszik a nemzetközi terjeszkedésre, s ennek első lépéseit már meg is valósította Szlovákiában.

A Graphisoft Rt. ugyanakkor kiváló példát szolgáltat arra, hogy a piaci résekre összpontosító stratégia esetében az is reális lehetőség, hogy globális méretekben jelentős szereplő, akár piacvezető vállalkozás jöjjön létre a hazai szervezetek körében. A Graphisoft esete ugyanakkor nem tekinthető tipikusnak a hazai vállalkozások fejlődési pályáját tekintve, azt inkább az üdítő kivételek közé sorolhatjuk. (A Graphisoft fejlődéséről és stratégiájáról kiváló ismertetés olvasható Vecsenyi 1999 könyvében.)

Az elmúlt tíz év vállalatfejlődési tapasztalatait figyelembe véve azt mondhatjuk, hogy a nemzetközi terjeszkedést folytató stratégia valószínűleg a vállalkozások viszonylag szűkebb köre számára lesz reális lehetőség. Ettől függetlenül fontos fejlődési iránynak tekintjük, s ezt érzékelhetjük a kormányzat részéről is. Mind az Orbán-kormány, mind az újonnan alakult Medgyessy-kormány esetében határozott gazdaságpolitikai támogatás érzékelhető e stratégia irányába. Az

elért eredmények mértékét jelzi, hogy 2002 június végéig a Horvátországban, Szlovákiában, Ukrajnában és Romániában megvalósított magyar befektetések értéke mintegy 653 millió USD nagyságrendet ért el. Ennek több mint fele Szlovákiában realizálódott.<sup>6</sup>

### A hazai és/vagy nemzetközi munkamegosztásba bekapcsolódó beszállító és szolgáltató vállalatok

A magánvállalkozások számára széles körben megvalósítható stratégiai lehetőségnek tekintjük a hazai és a nemzetközi munkamegosztásba a beszállítások vagy szolgáltatások révén történő bekapcsolódást. A vállalati stratégiák e típusa a rendszerváltás után viszonylag hamar megjelent például az autóiparban. A Suzuki vagy az Opel tudatosan törekszik a hazai beszállítói háttér fejlesztésére. (Makó és Novoszáth, 1994; Balaton, 1993) Jellegzetes példának tekinthetjük a Bakony Művek fejlődését. A korábban állami tulajdonú vállalat a privatizáció és az azzal párhuzamos profilváltás után az autóipari beszállítást választotta fő tevékenységi körének. Méretét tekintve a közepes és a nagyvállalatok határán mozgó cégről van szó. A foglalkoztatottak száma közel 900 fő.

A rendszerváltást követő időszakban a szervezeti változások egyik jellegzetes példája volt az integrált állami nagyvállalatok szétbomlása és helyükön a konzern- és holdingstruktúrák, valamint a hálózatszerűen összekapcsolódó vállalatcsoportok megjelenése. (Dobák és Tari, 1997; Böhner, Dobák és Tari, 2002; Horváth, 2001) A jogilag önállóvá vált vállalatok közötti együttműködés sok esetben követte az elődszervezetek közötti kapcsolatok mintáit, s a létrejött magánvállalkozások a vállalatcsoport más tagjai számára végeznek szolgáltatási vagy beszállítási tevékenységet. Az anya- vagy magvállalat esetenként állami tulajdonban maradt, s körülötte kapcsolódó magánvállalkozások jöttek létre. Ezen – többnyire kis- és közepes méretű – vállalkozások üzleti lehetőségei részben a korábbi időszakból származó személyes kapcsolati tőke kihasználására épültek. (Kiváló elemzést ad ilyen kapcsolatokról a távközlés területéről Szántó és Vedres, 1999.)

E tanulmány szerzőjének birtokában vannak azok a dokumentumok, amelyek bizonyítják, hogy miképpen próbált a személyes kapcsolatok kihasználása révén üzleti haszonra szert tenni a létrejött egyik magánvállalkozás vezetése. A vállalkozás évekig sikeres és növekvő céggént működött. Nem számoltak azonban

azzal a lehetőséggel a vállalkozás műszaki beállított-ságú és végzettségű vezetői, hogy az iparág konjunk-túrája valamikor dekonjunktúrába fordul. Amikor ez bekövetkezett, a vállalkozás vezetője személyes hang-vételű levélben fordult az állami tulajdonban maradt magvállalat igazgatóságának tagjaihoz, s kérte se-gítségüket a cég problémáinak megoldásában. Egyér-telműen arról volt szó, hogy az állami vállalat anyagi áldozatot hozzon annak érdekében, hogy a magán-vállalat fenn tudjon maradni. A fentiekben leírt ese-mény 1999-ben történt, tíz évvel a magánvállalat ala-pítása után. A példa mutatja, hogy tíz év alatt mennyit „fejlődött” a magánvállalkozó üzleti képessége, s egy-úttal azt is, hogy hol tartott ekkor az üzleti etika a szó-ban forgó magánvállalkozásnál. A példa sajnos nem egyedi, s jelzi, hogy hosszú időre van szükség, amíg a rendszerváltás az érintettek gondolkodásában és ma-gatartásában is végbemeget.

A nemzetközi munkamegosztásba bekapcsolódó beszállító vállalat kategória nem csak a hazai magán-tulajdonú cégek számára kínál vonzó stratégiai lehet-őséget. Ez a vállalatípus megjelent a hazánkban mű-ködő külföldi tulajdonú cégek formájában is. Példákat találhatunk az autóiparban (pl. a Packard Electric) és az elektronikai iparban (pl. Flextronics) egyaránt.

Világméretű tendencia, hogy a gyors technológiai fejlődéssel jellemezhető iparágakban (pl. autóipar, elektronikai ipar) a vállalatfejlődés a hálózatok irá-nyába mutat. A végterméket összeszerelő vállalatokat a – gyakran több szinten strukturált – beszállítók hálózata veszi körül. A gyakran tulajdonosi kapcsolat nélküli, de tartós bizalmi kapcsolatban lévő vállalatcsoportok számos iparágban a piaci változá-sokhoz rugalmasan alkalmazkodó szervezeti megol-dást jelentik. (Child és Faulkner, 1998; Tari, 1998; Kocsis és Szabó, 2000)

A magyar magántulajdonú vállalkozások számára a beszállítói tevékenység akkor válhat vonzó stratégiai lehetőséggé, ha a fejlesztéshez szükséges tőkét biztosítani tudják. A technológiai fejlődéssel való lé-péstartás a tartós beszállítói kapcsolat fenntartható-ságának nélkülözhetetlen feltétele. Finanszírozási oldalról a másik kritikus feltétel a működéshez szükséges forgótőke előteremtése. Az összeszerelő vállalatok ugyanis rendszerint utólag fizetnek, s csak ritkán hajlandók arra, hogy legalább részben meg-finanszírozzák a beszállító termelési tevékenységét. (Kivételnek tekinthető a Suzuki gyakorlata, amely – a hazai beszállítói háttér kifejlesztése érdekében – finanszírozási segítséget is nyújt a beszállítóinak.)

A beszállítói tevékenység sikerességéhez szorosan hozzátartozik a fejlett minőségbiztosítási és logisztikai rendszerek kifejlesztése. A folyamatos minőségfejlesz-tés és a rugalmas, megbízható szállítás a beszállítói státusz tartós megőrzésének alapvető feltételei közé tartozik. Ehhez kapcsolódik még feltételként a rugal-mas szervezeti rendszer, a fejlett információtechno-lógia alkalmazása, valamint a környezeti változásokra érzékeny és rugalmas reagálásra képes vezetési struk-túra kialakítása. E követelmények teljesíthetőségét mutatja, hogy számos hazai kis- és közepes vállalko-zás indult ígéretes fejlődésnek a beszállítói tevékeny-ség által. A fejlődés ezen útja a hazai magántulajdonú vállalkozások széles köre számára biztosíthat hosz-szabb távú stratégiai lehetőséget.

A magyar magánvállalkozások számára stratégiai kihívásként a tudásigényes, intenzív technológiai fej-lődéssel jellemezhető ágazatokban megvalósítható be-szállítói tevékenységet jelölhetjük meg. Nem tekin-phetjük hosszabb távon ígéretes vállalkozásnak a beta-nított munkára épülő alkatrészgyártó vagy összesze-relő tevékenységet. Hasonló gondolatokat fogalmazott meg egyik előadásában Bayer József is. (Bayer, 1998) A magyar gazdaságban található példákat az ilyen típusú sikeres üzleti tevékenységre. Ez a siker azonban véleményem szerint nem tekinthető hosszabb távon is fenntartható állapotnak, mert a hazai termelés kompa-ratív költségelőnyére épül, ami pedig nem lehet tartós versenyelőnyt biztosító vállalkozási forma. A magyar gazdaság versenyelőnye az ilyen jellegű üzleti tevé-kenységeknél már jelenleg is kérdéses, s még inkább azzá válik az EU-csatlakozás esetén. A magyar gaz-daság és az egyes hazai vállalkozások számára hosz-szabb távon nem reális alternatíva az olcsó betanított munkára épülő beszállítói tevékenység. Ezt mutatja a külföldi tőke vándorlása is hazánkból az olcsóbb kelet-európai, illetve dél-kelet-ázsiai területek felé az egy-szerű betanított munkára épülő üzleti tevékenységek körében.

### **Helyi piacra dolgozó, specializált tevékenységet folytató vállalkozások**

A hazai magánvállalkozások e csoportjának fő jel-lemzője, hogy helyi igényeket elégít ki, jelentős rész-ben a szolgáltatások területén. Ide soroljuk a fodrásza-tokat, a vendéglátás különböző egységeit, a városi köz-lekedési vállalatokat, városgazdálkodási vállalatokat, a tisztító és javító szolgáltatást végző vállalkozásokat, a

sarki fűszerest és zöldségárust stb. Stratégiai lehetőségei ennek megfelelően alapvetően különböznek az előző két csoportra jellemző ismérvektől. Amíg az előző két kategóriában az alapvető stratégiai kihívást a nemzetközi piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodás jelentette, ezen szervezeteknél a lokális piac ismerete és változási tendenciáinak időben történő felismerése, a rugalmas alkalmazkodás és a vevők meglegedettségét kiváltó, kulturált szolgáltatás nyújtásának képessége jelenti az alapvető versenyelőnyt.

Noha e csoport vállalatai a helyi igények kielégítéséből élnek, tevékenységük nem független a nemzetközi fejlődési tendenciáktól. Ez megjelenik egyrészt abban, hogy a helyi piacon jelentkező igényeket befolyásolják a nemzetközi üzleti gyakorlatban elterjedő megoldások (pl. a városi kiskereskedelem struktúrájának átalakulása a városszéli bevásárlóközpontok elterjedésével és elszívó hatásával, Mr. Minité a hagyományos kulcsmásoló vállalkozó helyett, Pizza Hut a lángosütő korábbi üzleti helyiségében), másrészt a vevők körében is megjelennek a külföldi ügyfelek. (Turisták, rövidebb vagy tartós üzleti kiküldetésen lévő szakemberek, vendégmunkások, bevándorlók stb.) Mindenesetre a piaci tendenciák ismerete az előző vállalatcsoportokhoz viszonyítva korlátozottabb mértékben igényli a nemzetközi kitekintést és a globalizáció tendenciáinak figyelemmel kísérését.

A helyi igényeket kielégítő vállalkozások jövőbeli lehetőségei nagymértékben függenek a gazdasági fejlődés mértékétől, ezen belül is az életszínvonal alakulásától. Számos felmérés igazolta, hogy az életszínvonal csökkenése esetén a kereslet olyan szolgáltatások iránt csökken először, mint pl. az éttermi vendéglátás, ruhatisztítás, fodrászat, mivel e szolgáltatások könnyen helyettesíthetők otthoni munkavégzéssel. Tartós és kiegyensúlyozott gazdasági növekedés és életszínvonal-emelkedés esetén az ilyen vállalkozások általában jól prosperálnak.

A vállalkozások stratégiájának kialakításánál körültekintő döntést igényel az árak meghatározása. Tönkretelheti az üzleti kilátásokat pl. egy rosszul időzített áremelés (pl. árak növelése az életszínvonal csökkenésének időszakában), mivel az alacsonyabb jövedelmi kategóriákba tartozó fogyasztók viszonylag könnyen lemondanak ilyen szolgáltatások igénybevételéről. Ismerni kell tehát az ügyfélkör anyagi lehetőségeit, s fogyasztásuk árugalmasságát. Magas jövedelmű egyének és családok esetében ugyanakkor bizonyos szolgáltatások fogyasztása rugalmatlan lehet az

árak változásának függvényében. Egy magas jövedelmű üzletember pl. akkor is a kedvenc fodrászához megy haját vágtatni, ha ott megemelték az árakat, de a szomszéd fodrásznál nem volt árváltozás.

### Foglalkoztatási lehetőséget biztosító családi vállalkozások

A hazai magánvállalkozások kialakulásának és fejlődésének van egy speciális formája, amit kényszer-vállalkozásnak is szoktak nevezni. A kilencvenes években a munkanélküliség növekedésével (pl. az évtized elején a poszt-szocialista recesszió időszakában) viszonylag nagy számban indultak vállalkozások a munkanélkülivé vált, s foglalkoztatási lehetőséget nem vagy csak kedvezőtlen feltételek mellett találó (pl. ingázással) korábbi munkások és alkalmazottak révén. Ebben az esetben a vállalkozás alapvető motívuma a személyes és a családi megélhetés biztosítása. A létszámot leépítő vállalatok egyre gyakrabban kínálnak vállalkozás alapítását elősegítő szociális „csomagot” a nagyobb arányú elbocsátásokkal párhuzamosan.

E vállalkozások fontos jellemzője, hogy nem ritkán vállalkozási és/vagy vezetői képesség és gyakorlat nélkül indul az önálló üzleti tevékenység. Az anyagi feltételek előteremtése lehetővé teszi a vállalkozás beindítását, azonban annak sikere számos tényezőtől függ. Mindenekelőtt meg kell említenünk a vállalkozás profiljára vonatkozó döntés megalapozottságát. Nem ritkán találkozunk olyan esettel, hogy a kényszerből vállalkozóvá vált egyén a korábbi szakmai tevékenység folytatására törekszik vállalkozási keretek között. Ekkor a tevékenységi körre vonatkozó döntést inkább befolyásolja a feladat végzéséhez szükséges szakismeret és gyakorlat megléte, mintsem a piaci kereslet vállalkozás indítását indokló alakulása. Az ily módon indult vállalkozásoknál az első két évben nem véletlen a tevékenység felszámolása. (A hazai adatok érdekes módon hasonlóságot mutatnak az USA új vállalkozásainak korai „halálozási” arányaival: az újonnan alakult vállalkozások 80 %-a nem éri meg az alapítás második évfordulóját.) (Aldrich, 1979) A kezdeti magas bukási arány produkálásában a kényszerből alakult vállalkozások tevékenyen kiveszik a részüket.

A szakirodalom mikrovállalkozásokként is említi a fenti üzleti kezdeményezéseket. Ezek egy része nem törekszik növekedésre, hanem a család megélhetésének biztosítása, esetenként csupán a jövedelem kiegészítése az elsődleges cél. Vecsenyi János „han-

gyák” néven tárgyalja a hazai vállalkozások e formáját. (Vecsenyi, 1999) Jellemzője még e vállalkozásoknak, hogy rendszerint alacsony tőkével indulnak. Szemléletes leírást ad e cégekről Kőhegyi Kálmán tanulmánya (Kőhegyi, 2001):

*„A hazai kis- és középvállalatok zöme azonban nem új tőkebefektetés, hanem az állami és szövetkezeti szektor széthullásának eredménye. A létrejött új vállalkozások zömét pedig tőke nélkül alapították: olyan tevékenységeket végeznek, amihez nem kell tőke vagy elég a minimális befektetés. Ezek a vállalkozók emellett többnyire egyedül, legfeljebb családi segítséggel dolgoznak. Jellemzőjük az is, hogy tradicionális életviteli mintákat követnek, amikor nem fejlesztésre, hanem megélhetésre, fogyasztásra és családi felhalmozásra törekkenek. Alapvető sajátosságuk a háztartás és a vállalkozás egymásra épülése.”*

#### **Külföldi (magán és/vagy állami) tulajdonban lévő vállalatok, illetve külföldi dominanciájú vegyesvállalatok**

A magyar gazdaság működésében 1990 után meghatározó szerepet kaptak a részben vagy teljes egészében külföldi tulajdonban lévő vállalkozások. A külföldi tőke jelentős szerepe összefügg a privatizáció hazánkban választott módszerével, hazánk tőkeszegénységével, a szocializmusból örökölt gazdaság elavult szerkezetével és technológiai színvonalával. 2001. évben a teljes magyar export több mint 80%-át adták a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások. Egyetértek Bayer József megállapításával, miszerint „A magyar gazdasági egységek... pótlólagos tőkebevonás nélkül nem vagy alig képesek felvenni a versenyt a nemzetközi vállalatokkal.” (Bayer, 1998. 944. oldal) A külföldi közvetlen tőkebefektetés a 90-es évek elején főként vegyesvállalatok formájában jelent meg hazánkban. (lásd pl.: GM, GE, Deutsche Telekom) Napjainkig e vegyesvállalatok többsége teljes egészében vagy a domináns tulajdonosi hányad mértékéig külföldi tulajdonba került.

A külföldi tulajdonú vállalatok magyarországi tevékenységével kapcsolatos stratégiai kihívás úgy fogalmazható meg, hogy milyen mértékben és formában lesz célravezető a külföldi tulajdonos számára az üzleti tevékenység hazánkban. Látnunk kell, hogy e kérdésre nem az ország határain belül születik meg a válasz, azaz az alapvető stratégiai döntéseket a külföldi befektetők vállalati központjaiban hozzák meg. Az üzleti

tevékenység folytatása, netán bővítése akkor lesz érdeke a külföldi tulajdonosnak, ha számára hazánk a következő években is vonzó, s gazdasági előnyökkel járó befektetési célszágnak bizonyul. A várható fejlemények előrejelzéséhez tehát a külföldi befektető döntéshozatali logikáját kell megismernünk és megértenünk. A döntés befolyásolására maximum olyan mértékben van lehetőségünk, hogy a hazai viszonyokat úgy alakítjuk, hogy érdeke legyen a befektetőnek üzleti tevékenységet kezdeni, folytatni vagy bővíteni országunkban.

Figyelembe kell vennünk azt is, hogy milyen változások mennek végbe a külföldi tőkebefektetők magatartásában, illetve a hazai és a régióbéli viszonyok milyen irányban változnak a következő időszakban. A 90-es évek elején hozott döntéseket elemezve azt a megállapítást tettük, hogy a költségelőny, az olcsó, viszonylag magas szinten képzett hazai munkaerő megszerzése fontos szempont volt a befektetési döntéseknél. (Balaton, 1994) Ezzel összhangban a 90-es évek elején a külföldi cégek a viszonylag egyszerű termelési tevékenységeket telepítették hazánkba.

Az azóta eltelt egy évtized során a befektetői magatartásban változások tapasztalhatóak. Egyrészt hazánkban is emelkednek a működési költségek, ezen belül a munkaerővel kapcsolatos ráfordítások. E tendencia fel fog erősödni az EU-csatlakozás közeledtével, illetve annak bekövetkezése után. Nem az olcsó munkaerő miatt fognak tehát hozzánk települni a külföldi vállalatok. Ezt pozitív fejleménynek is tekinthetjük, hiszen az olcsó munkaerő által úgyszólván korlátozott versenyelőnyünk lenne, másrészt a hazai gazdaság fejlődése olyan irányba menne, amely valószínűleg nem áll érdeklünkben.

E ponton röviden szeretnék kitérni a külföldi közvetlen tőkebefektetések megítélésére a magyar gazdaság fejlődése szempontjából. Nyilvánvaló, hogy erre a kérdésre ma Magyarországon adott válaszokat nagymértékben befolyásolják a pártpolitikai preferenciák. E tanulmány keretében nem célunk, hogy pártpolitikai megfontolások értékelésébe bocsátkozzunk. Ennek megfelelően a külföldi tőke szerepét olyan nézőpontból szeretném röviden megvilágítani, ami a mértékadónak tekinthető, s közgazdaságtani és gazdaságtani, tudományos érvekkel alátámasztható szempontokra támaszkodik. Feltételezem, hogy pártpolitikai megfontolásoktól függetlenül e kérdés megítélésében az kell, hogy legyen a hosszabb távú célunk, hogy a külföldi tőke szerepvállalása a magyar gazdaságban a hazai társadalom előrejutását és boldogulását szolgálja.

Amennyiben elfogadjuk a fenti kiindulási pontot, akkor tényként kell rögzítenünk az alábbiakat:

- a) A magyar gazdaság elavult ágazati és vállalati struktúráját, versenyképtelen technológiát, az innovációt nem serkentő nemzetközi gazdasági kapcsolatrendszerrel, önálló döntéshozatal lehetőségétől megfosztott vállalatvezetést, stratégiai szemlélet hiányát, a piaci verseny követelményeinek nem megfelelő vállalati, szervezeti és vezetési struktúráját, a siker iránt alacsony szinten motivált munkaerőt, a gazdasági hasznot (profitot) nem mint eredménymutatót, hanem mint gyanúra alapot adó ismérvet örökölt a szocializmus évtizedeiből.
- b) A fenti helyzet gyökeres megváltoztatásához számos tényező, mindenekelőtt tőke szükséges. A magyar gazdaságban a rendszerváltás időszakában nem állt rendelkezésre az a tőke, ami a sikeres átalakulást finanszírozni tudta volna. A külföldi befektetők megjelenése nélkül a magyar gazdaság valószínűleg ma is elavult szerkezetű lenne, s növekedési potenciálja sokkal alacsonyabb lenne. Kimondhatjuk tehát, hogy a gazdaság modernizálásához a külföldi tőke szerepvállalása szükségszerű volt és ma is az. Hogy milyen feltételek mellett működhet a külföldi tőke hazánkban, az részben a nemzetközi tőkemozgások elemzése, részben gazdaságpolitikai megfontolások alapján dől el. A fenti általános szempontok elfogadása mellett eltérő következtetéseket lehetségesnek és természetesnek is tartunk.

A külföldi közvetlen tőkebefektetések hazánkban a rendszerváltás utáni első időszakban főleg az olcsó, de viszonylag magas szinten képzett (legalábbis műszaki szempontból) munkaerő felhasználására épültek. A termelő iparban megvalósult befektetések főleg a munkaerő-intenzív területekre jutottak, s a termelés volt a domináns funkció a Magyarországon működő egységeknél, s rendszerint hiányoztak a K+F és a stratégiai marketingfunkciók.

A kilencvenes évek elején hozott, s a termelő iparban megvalósított beruházási döntések számos ponton különböznek a napjainkban e területen megfigyelhető döntésektől. A változás jeleit mutatja, hogy egyre összetettebb és technológiailag magasabb szintű termelő tevékenységek jelennek meg a külföldi tulajdonú vállalatokban. (Lásd: a GM szentgotthárdi üzeme, a győri Audi gyár vagy a Chinoin-Sanofi eseteit.) Ennél talán még lényegesebb, hogy a K+F tevékenység is egyre gyakrabban megjelenik a hazánkban működő külföldi

tulajdonú vállalatoknál. (lásd pl. GE Lighting – Tungsram, Chinoin-Sanofi, Siemens) „Megerősítették a kutatás-fejlesztést. A projektek számát és fontosságát, valamint a foglalkoztatott szakemberek számát tekintve a kutatás-fejlesztés a Tungsramnál legalábbis egyenlő a GE Lighting amerikai központjával.” (Marer és Mabert, 1996)

A fenti változásokat a magyar gazdaság jövőbeli fejlődési lehetőségei szempontjából egyértelműen pozitívan értékelhetjük. Meggyőződésünk, hogy a magyar gazdaság jövőbeli versenyképessége nem az olcsó, betanított munkaerőre épülő, viszonylag egyszerű termelőipar fejlesztésével érhető el. Nyilvánvalóan nem leszünk versenyképesek ilyen fejlesztési stratégia folytatása esetén a távol-keleti régióval, illetve környezetünkben a nálunk olcsóbb munkaerővel tőkét vonzó országokkal (pl. Románia, Ukrajna, Bulgária).

A valódi stratégiai lehetőséget a külföldi tulajdonú vállalkozások esetében a tudásintenzív, K+F-re szervesen építő ágazatokban kereshetjük. Ezekben a területeken ötvözhető sikeresen a külföldi tőke, a fejlett technológia és a korszerű menedzsment megközelítés a hazai munkaerő képességeivel és tudásával. Ha ilyen területeken erősödik a külföldi tőke jelenléte, akkor megváltozik viszont a hazai munkaerővel szembeni követelményszint, amelynek első jeleit már napjainkban is érezhetjük. A közelmúltban a GKI felmérése lényegében azonos következtetésre jutott a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamarájával abból a szempontból, hogy a nálunk működő külföldi cégek vezetői nem elégedettek a rendelkezésre álló munkaerő szakképzettségével és a vállalathoz való viszonyulásával. (Némethné, 2002; Konjunktúra-jelentés, 2002) A hiányosságokat részben a munkaerő-kínálat területi eloszlásában, s annak a kereslet térbeli jelentkezésétől való eltérésében érezték, amit már néhány éve a kutatók is jeleztek. (Dövényi, 2001; Sailer, 2001) Emellett a vállalati véleményekben új elem a rendelkezésre álló munkaerő felkészültségének kritikája. A külföldi tőke nyilván olyan munkaerőt keres, amely jól illeszkedik vállalatfejlesztési stratégiájába, s annak HRM területére történő lebontásába. Ezzel hozható kapcsolatba az a befektetői vélemény is, amely szerint nincs szükség a legjobb egyetemeken kiképzett, magas elméleti tudással rendelkező fiatal diplomásokra, hanem inkább a gyakorlatban közvetlenül hasznosítható ismereteket adó főiskolai szintű üzleti képzést kellene preferálnunk. Ilyen véleményt többször is hallottunk az elmúlt egy-két évben készített interjúink során.

Jól látható a külföldi tőke önérdéke által vezérelt igény megnyilvánulása a fenti véleményekben. Ez szorosan kapcsolódik azon vállalkozásvezetési gyakorlat-hoz, miszerint az érdemi stratégiai döntéseket a multinacionális cégek központjaiban hozzák meg, s nálunk annak megvalósítása a feladat. Ehhez valóban nincs szükség stratégiai elemzésben és stratégiaalkotásban jól felkészített diplomásokra. A hazai felsőfokú képzésünk azonban megítélésem szerint nem azonosulhat a fenti igénnyel, hiszen azzal eleve azt mondanánk ki, hogy lemondunk az önálló, hazánkból kiinduló vállalatfejlesztés lehetőségéről. Az előzőekben tárgyalt hazai központú, s nemzetközileg terjeszkedő vállalkozások számára is kell képeznünk szakembereket. Ezen túl ki kell elégíteni az olyan magyar vagy magyarországi központú kisvállalkozások igényeit is, amelyek az utóbbi időben jelentek meg a hazai vállalati szerkezetben. Ennek illusztrálására nézzük a következő véleményt:

*„Ma a magyar az egyik leggyorsabban növekvő gazdaság Európában. Vajon elvezethet-e önmagában ez a dinamizmus egy fejlett, gazdag ország felépítéséhez? Igen, ha a magyar gazdaság képes lesz hatékonyan foglalkoztatni a legképzettebb munkaerőt. Sajnos azonban azt kell látnunk, hogy jelenleg az ország ki-művelt rétegét alkotó, nemzetközi tapasztalatokkal felvértezett kutatók humán erőforrás értéke virtuális, mert munkájuk eredménye nem képes megjelenni sem direkt, sem indirekt profit formájában – gazdaságunk képtelen hasznosítani őket. ...*

*Kutatótársaimmal kidolgoztunk egy olyan cégmodell, amely a magyar viszonyok figyelembevételével a modern nyugati kis kutatócégek elvére épül. A magas hatékonyságot cégünk azáltal éri el, hogy egyrésztől kis mérete miatt dinamikus és alkalmazkodóképes, másrésztől szervezeti felépítése lehetővé teszi, hogy a kutatók maximális hatékonysággal dolgozhassanak a projekt-tervezéstől a megvalósításig, és energiájuk ne pazarlódjon egyéb tevékenységekre. Kutatási területe az alaptudomány felől hatékony kifutási lehetőséget biztosít az alkalmazott K+F irányába. A cég a molekuláris biológia, a nanotechnológia és az anyagtudományok ötvözésével úttörő interdiszciplináris területeket szeretne megnyitni.”<sup>7</sup>*

Szándékosan idéztük szokatlanul hosszan a Fígyelőben megjelent véleményt, mert megítélésünk szerint olyan stratégiai irányt vázol fel, amelynek jelenléte kívánatos a magyar gazdaság jövőbeli sikeres

fejlődése szempontjából. Ilyen cégek tömeges jelenléte és sikeres működése a magyar gazdaság felvirágzásának egyik motorja lehet a következő évtizedben. Megvalósítására reális lehetőséget látok, jó lenne tehát, ha már holnap alakulnának az ilyen vállalkozások, részben egyetemeinkhez kapcsolódva, azok tudásbázisát kamatoztatva. Akár a vállalatfejlesztés újfajta típusának is tekinthetjük ilyen cégek létrehozását és elterjesztését a következő években.

#### Hivatkozások

- Aldrich, H. E. (1979): Organizations and environments. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall
- Balaton K. (1993): General Motors Hungary. Eset-tanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék. Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994). Vezetéstudomány, 9. szám, 8-18. o.
- Bayer J. (1998): A stratégiai vezetés sajátosságai a multinacionális cégek által dominált magyarországi piacon. Előadás a BKE Jubileumi Tudományos Ülésszakán. Megjelent: a konferencia tanulmánykötetében, II. kötet 944-963. o.
- Bélyácz, I. (2002): Stratégiai megfontolások a tőkeberuházási döntésekben. Vezetéstudomány, 7-8. szám, 47-62. o.
- Bod P. Á. (1987): A vállalkozó állam a mai tőkés gazdaságban. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Bühner, R. – Dobák M. – Tari E. (2002): Vállalatcsoportok. Konzern szervezetek, holding-struktúrák. Budapest, Aula Kiadó
- Child, J. – Faulkner, D. (1998): Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press
- Dobák M. – Tari E. (1997): Konzernszervezetek Magyarországon. I., II., III. Vezetéstudomány, 1., 2., 3. szám
- Dövényi Z. (2001): Development and Spatial Disparities of Employment and Income in Hungary in the 1990s. In: Meusburger, P. and Jöns, H. (eds.): Transformations in Hungary. Heidelberg – New York, Physica-Verlag, pp.: 207-224.
- Horváth, Cs. (2001): Virtuális szervezetek. Divatos fogalom, vagy valódi trend? PhD Disszertáció. Miskolc, Miskolci Egyetem
- Kocsis É. – Szabó K. (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Budapest, Oktatási Minisztérium
- Kőhegyi K. (2001): Növekvő és zsugorodó vállalkozások. Közgazdasági Szemle, 4. szám, 320-337. o.
- Lewin, A. Y – Long, C. ÖP. – Carroll, T. N. (1999): The Coevolution of New Organizational Forms. Organization Science. vol. 10. no. 5. pp.: 535-550.
- Makó Cs. – Novoszáth P. (1994): Multinational Firms and Heterogeneity of Labour Relations. In: Makó Cs. and

- Novoszách P. (eds.): *Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture*. Budapest: Communications and Consultation Co. Ltd. and Institute for Social Conflicts Research, Hungarian Academy of Sciences. pp.: 145-168.
- Marer, P. – Mabert, V.* (1996): A Tungram a GE alatt: Az első öt év. *Vezetéstudomány*, 6. szám. 5-18. o.
- Mészáros T.* (2002): A stratégia jövője – A jövő stratégiája. Budapest, Aula Kiadó
- Némethné Pál K.* (2002): Elfogyott-e a képzett magyar munkaerő? *Vezetéstudomány*, 3. szám. 43-51. o.
- Reketye G. – Vörös J.* (1998): Egy leáldozófélben levő cég újjászületése. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám. 48-61. o.
- Rodrigues, S. – Child, J.* (2002): Co-evolution in an institutionalized environment. Paper to be published.
- Román Z.* (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalati politika? – A vállalkozás- és kisvállalati kutatásokról. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám. 18-26. o.
- Sailer, U.* (2001): Residential Mobility During Transformation: Hungarian Cities in the 1990s. In: Meusburger, P. and Jöns, H. (eds.): *Transformations in Hungary*. Heidelberg – New York, Physica-Verlag. pp. 329-354.
- Szántó Z. – Vedres B.* (szerk.): (1999): *Kapcsolathálók, szervezeti kultúra, pénzügyi teljesítmény. A magyar távközlésfejlesztés finanszírozásának szervezetszociológiai vizsgálata*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Szociológia és Szociálpolitika Tanszék
- Tari E.* (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Tari E.* (2002): *Graphisoft. Esettanulmány*. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék
- Vecsenyi J.* (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Budapest, Aula Kiadó

**Lábjegyzetek**

- 1 A tanulmány a szerző MTA doktori értekezése alapján készült.
- 2 Az állami vállalatok kategóriáját azonosan értelmezem Bod (1987) besorolásával.
- 3 E tényezőre Bayer József hívta fel a szerző figyelmét.
- 4 Megjelent a *Népszabadság* 2002. augusztus 15-i számában, a 15. o.
- 5 *Figyelő*, 2002. augusztus 15-28. 40. o.
- 6 Forrás: ITDH
- 7 Kutatói magáncégeké a jövő. Interjú Málnási-Csizmadia András molekuláris biológussal, a Leicester University tudományos munkatársával. *Figyelő*, 2002. július 4-11. 21. o.

POÓR József - Michael ROBERSON

## GLOBALIS FEJLŐDÉS: AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT (EEM) EREDMÉNYESSÉGE A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL AZ ÚJ ÉVEZRED ELEJÉN

Magyarország gyökeres változásokon ment keresztül az 1990-es években, s a gazdasági szervezetekben ezzel egyidőben bekövetkezett változások szükségessé tették az emberi erőforrás rendszerek, politikák és gyakorlatok adaptálását is annak érdekében, hogy a vállalatok képesek legyenek az új kihívásoknak megfelelni. A gyors fejlődést követően a kérdés ma az, vajon milyen fokú érettségre tett szert az emberi erőforrás menedzsment mint funkció, illetve milyen feladatokat kell még megvalósítania. Jelen cikkünk összefoglalást nyújt az emberi erőforrás menedzsment (EEM) funkcióról, mint a gazdasági szervezeten belüli versenylőny forrásáról szóló szakirodalomról, bemutatja az EEM Magyarországon betöltött szerepével kapcsolatosan az elmúlt tíz évben végzett kutatások eredményeit, és következtetéseket von le a magyarországi EEM új évezred eleji helyzetéről.

Mi is egy vállalat? Erre a kérdésre a válasz nyilvánvaló. A vállalat olyan emberek csoportja, akik egy közös cél érdekében szerveződtek. Míg a különböző szervezeti típusok által megnevezett célok, jövőképek és tevékenységek jelentősen eltérőek lehetnek, egy szembetűnő azonosság mégis van: minden egyes szervezet emberekből áll, és ezeknek az embereknek az egyéni és kollektív erőfeszítései határozzák meg a vállalat sikerét vagy kudarcát.

A vállalaton belül a „személyzeti funkcióra” nem lehet és nem is szabad úgy tekinteni, mint egy funkcionális szakterületre, amely egyetlen vállalati osztályra korlátozódik (az Emberi Erőforrás Menedzsmentre). Az emberek hatékony alkalmazásáért és vezetéséért vállalt felelősség nagy része a vezetőség tagjainak, azaz a vállalat igazgatóinak, középvezetőinek és valamennyi szintjén tevékenykedő munkahelyi feletteseinek a vállán nyugszik, akiknek alapvető feladata az, hogy a dolgozókat eredményességre ösztönözzék.

Mivel a hatékony személyzeti munka egy összetett szervezeten belül magas szintű koordinációt és követ-

kezetességet igényel, ezért szükség van egy emberi erőforrás infrastruktúrára, amelynek részei az EEM rendszerek, politikák és folyamatok. A teljesen érett EEM funkcióval rendelkező szervezeteknek alaposan átgondolt és pontosan megfogalmazott emberi erőforrás stratégiájuk van, s ez a stratégia körültekintően kapcsolódik az átfogó vállalati stratégiákhoz és azokkal szoros kölcsönhatásban működik. Az EEM stratégiák és az EEM rendszerek, politikák és folyamatok kifejlesztése és figyelemmel kísérése az emberi erőforrás szakemberek feladata. Az EEM szakemberek meghatározott és szerepet töltenek be a szervezet személyzeti vezetői funkciójában, s egyúttal a szervezet vezetői testületével együtt átfogó felelősséggel rendelkeznek az emberek irányításában. Mathis és Jackson (2000) írásában erre az emberek irányításában az EEM szakértők és a munkahelyi vezetők között létező megosztott felelősségre a *HR interface* kifejezéssel utal. Egyetlen, az emberi erőforrás menedzsment hatékonyságával kapcsolatos felmérés vagy tanulmány sem lehet teljes anélkül, hogy figyelembe ne venné a meg-

lévő EEM rendszereket, politikákat és gyakorlatokat és azt is, hogy a vállalat vezetői milyen mértékben támogatják az EEM infrastruktúrát és milyen képzettségi szinttel járulnak ahhoz hozzá.

Cikkünk céljait az alábbiakban fogalmazhatjuk meg:

1. Összefoglalást adni az emberi erőforrás menedzsment funkcióról, mint a vállalati szervezeten belüli versenyelőny forrásáról szóló szakirodalomról.
2. Megvizsgálni az EEM helyi összefüggéseit Magyarországon.
3. Bemutatni az EEM Magyarországon betöltött szerepével kapcsolatosan az elmúlt tíz évben végzett kutatások eredményeit.
4. Átfogó következtetéseket levonni a magyarországi emberi erőforrás menedzsment új évezred eleji helyzetéről.

### Az emberek jelentette versenyelőny

A szakirodalom tanulmányozása során számos olyan szerzőre bukkanunk, akiknek a véleménye szerint a vállalati siker kulcsfontosságú eleme az emberek hatékony vezetése. Tulajdonképpen az emberek értékének maximalizálása – a stabil humán erőforrás filozófia, politika és gyakorlat révén – sokak szerint fontos tényezője a versenyelőny megszerzésének. Pfeffer (1995) 13 vezetési gyakorlatot sorolt fel, amely meggyező volt annál az öt vállalatnál, amelyek egy húsz éves időszak alatt a legmagasabb hozamot biztosították részvényeseiknek. Ezeknek a szilárd vezetési gyakorlatoknak a központi gondolata az emberi erőforrások hatékony megszerzésére és alkalmazására való koncentráció. Ulrich és Lake (1991) egészen odáig merészkedtek, hogy kijelentették: a vállalatoknak a versenyelőny megszerzése érdekében alkalmazott hagyományos eszközei mellé kiegészítőként fel kell venni – ahogyan fogalmazta – a szervezeti képességeket. A szervezeti képességek közé tartozik a tehetséges munkaerő felvétele és megtartása, a tehetség fejlesztése és hatékony emberi erőforrás menedzsment tevékenység folytatása. Ezt a gondolatmenetet foglalta össze Dreher és Dougherty (2002), akik azt mondták, hogy azok a cégek, amelyek versenytársaiknál jobbak az alkalmazottak kiválasztása, fejlesztése és ösztönzése terén, előnyvel rendelkeznek.

A kutatási és fejlesztési funkciótól kezdve a marketingen, a termelésen és a termékek kiszállításán, illetve a szolgáltatások teljesítésén keresztül a számvitelig és

a pénzügyig a szervezetben dolgozó emberek azok, akik meghatározzák a vállalat jelenlegi és jövőbeli sikerét. Röviden, az emberek versenyelőnyt jelenthetnek egy vállalat számára, más szóval versenyesszükségként funkcionálhatnak. Emberek nélkül semmilyen technológia, vállalati stratégia vagy egy, még oly briliáns menedzsment sem lehet sikeres, sőt valójában a technológiák, a stratégiák és a vezetőség mögött is az emberek szakértő, határozott és hatékonyan irányított erőfeszítései állnak.

### Emberi erőforrás menedzsment

#### Magyarország: Háttér és összefüggések

1968-ban reformok sora vette kezdetét Magyarországon (Lauter, 1971), s ez létrehozott egy gazdasági rendszert, amelyet piaci szocializmusnak neveztek. (Kornai, 1992) A kísérletezések és változások üteme – politikai, társadalmi és gazdasági egyaránt – az 1980-as években gyorsult fel, amely időszak közismert elnevezése a „reformkommunizmus”. 1990-re a magyar gazdaságban már jelentős, kisvállalkozásokból álló magánszektor létezett. A gazdasági és politikai változások Magyarországon – a szomszédos kommunista országokkal szemben – sokkal inkább evolúciós, mint forradalmi jellegűek voltak.

Történelmileg a magyarországi gazdasági ügyleteket a bürokrácián és a különböző minisztériumokon keresztül intézték, nem annyira a szabad piacokon. A verseny korlátozott volt, és rosszul működő szervezeti politika jellemezte. A vezetők és az alkalmazottak nem a teljesítményükért, hanem a szabályokhoz való alkalmazkodóképességükért kapták az elismerést. A vezetők erőfeszítései és képességei sokkal inkább a főnökök elégedettségének fenntartására irányultak, mintsem a profitszerzésre vagy a vevők kiszolgálására.

A hagyományos magyar Személyzeti Osztály két különálló rendszerből tevődött össze: egy az irodai alkalmazottakkal, egy pedig a fizikai dolgozókkal foglalkozott. Az irodai alkalmazottakkal foglalkozó csoport a Személyzeti Igazgatóság alá, a fizikai dolgozókkal foglalkozó pedig a Gazdasági Igazgató alá tartozott. (Bangert és Poór, 1995) Bár egy más gazdasági rendszerben élő személy számára furcsának tűnhet, az állami vállalatok vezetői nem voltak befolyással az alkalmazottak bérére, és csak kismértékű ráhatásuk volt a nem bérjellegű juttatásokra is.

A magas szintű teljesítmény ritka volt, az elvárásoknak a közép-szerűség felelt meg. A teljesítmény-

arányos bérezés nem létezett, az egyenlőségre törekvő fizetési struktúra volt a legfőbb prioritás. Azok az alkalmazottak is meg tudták tartani állásukat, akik épp csak bejártak dolgozni, és ha főnökeik komolyabb munka elvégzésére akarták rávenni őket, ezért „fizetniük” kellett, mégpedig jutalom formájában. Ezek a jutalmak néha elérhették az alkalmazottak alapfizetésének a 200%-át is. S mert a jutalmakat egyéni tárgyalások során állapították meg, kialakult a gyanú és a bizalmatlanság légköre, mivel az emberek félték, hogy a másik jobb feltételeket kaphat.

Az egyéni felelősségvállalást és a felelőségre vonást lehetőség szerint kerülték (Pearce, 1991), és csak kevés vezető vállalt kockázatot, még ha erre lett is volna megfelelő alkalom. Az alkalmazottak, a munkahelyi felettesek és a vezetők csak ritkán rendelkeztek elegendő információval a megalapozott döntéshozatalhoz, és a kommunikáció általában csak egy irányba folyt: azaz lefelé.

Szakszervezetek a kommunizmusban is léteztek, de csupán a kormányzat meghosszabbított karjaként, a munkások több mint kilencven százaléka szakszervezeti tag volt. 1989 óta ez a szám több mint a felével csökkent. (Carrell, Elbert és Hatfield, 1995)

Az 1990-es években négy nagy trend volt megfigyelhető Közép-Európában. Az első, hogy létrejött egy új munkajogi környezet. Magyarországon, a Cseh Köztársaságban és Lengyelországban a munkások olyan jogokat kaptak, amelyek a korábbi kormányok alatt nem léteztek. A második, hogy a munkához való jog korszaka véget ért. A munkahelyváltás jogával együtt járt az a nehézség, amit sok munkás megtapasztalt a munkakeresése során, amikor a két számjegyű munkanélküliség tipikussá vált Közép-Európa legnagyobb részén. A harmadik, hogy az egyenlőségre törekvő fizetési struktúra, amely a szocializmus kezdeti éveitől fogva prioritást élvezett, most megszűnt. (Thurow, 1996) A felső vezetők és a szakmunkások közti fizetési különbség az 5:1-es arányról akár 20:1-re is emelkedhetett. (Bérezési trendek Európában, 1997) Végül pedig, a társadalmi jóléti rendszer átalakítása mind a munkaadókra, mind pedig a munkavállalókra adóterheket rótt. A viszonylagosan olcsó munkaerőt megdrágította a fizetéshez kapcsolódó adók emelkedése az olyan szolgáltatások esetében, amelyeket korábban az állam biztosított. A munkaadók társadalombiztosítási és nyugdíj-hozzájárulása Magyarországon elérheti a fizetés 40-55%-át is. (Cooper és Sharin, 1995)

Magyarországon a politikai, jogi, társadalmi és gazdasági rendszerekben bekövetkezett drámai válto-

zások hulláma sok lehetőséget szült a vállalatok számára, de egyúttal számtalan kihívással is járt. A kihívásoknak való megfelelés érdekében a magyar vállalatoknak új módszereket, rendszereket, politikákat és szaktudást kellett elsajátítaniuk. A követelmények a vállalat EEM területén voltak a legnagyobbak.

### Az EEM jellemzői Magyarországon

A magyar EEM gyakorlatra vonatkozóan az elmúlt években különböző felmérő szervezetek – beleértve a cikk szerzőit is – végeztek kutatásokat, s ezek az adatok és eredmények szolgálnak jelen cikkünk alapjául.

A jelzett kutatás átfogó eredményei\* egy sor megfigyeléshez vezettek. Az alábbiakban felsoroljuk az új évezred elején az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatban *Magyarországon* megfigyelt jellemzőket:

*Magántulajdon.* A rendszerváltozás óta lezajlott a privatizáció és az EEM jelentősen fejlődött. Az évtized folyamán a profitorientált szervezetek számos párhuzamosan zajló változáson mentek keresztül, ideértve a gondolkodásmód megváltozását, az alapvető folyamatok átrendeződését és a kulcsfontosságú szakértelem megteremtését az olyan hiányzó területeken, mint a beszerzés, a pénzügy, az értékesítés, a marketing és maga az EEM is. A magán- és az állami tulajdonban lévő vállalatok jelenlegi EEM gyakorlata nagymértékben eltér az egy évtizeddel ezelőtti helyzettől. (Dara és Szetei, 2000; Bakacsi és társai, 2000)

*Megnövekedett verseny.* Az elmúlt évtizedben megnövekedett a verseny. A magyar üzleti életben megjelenő jelentős külföldi befektetések újfajta versenyhelyzeti nyomást hoztak magukkal. Emellett megnövekedett a verseny a munkások között is, s a legjobban teljesítő egyének munkájukért jutalomra számíthatnak.

*A gazdasági teljesítmény javítása.* A gazdaságban az utóbbi időkben tapasztalt hanyatlás ellenére az elmúlt évtized átfogó gazdasági trendje pozitív volt.

*A globális gazdaságba történő integrálódás.* A jelenlegi globális gazdasági helyzet minden ország vállalatait érinti, s ez alól a magyar cégek sem kivételek.

\* A cikkben jelzett empirikus kutatásokat a szerzőpáros magyar tagja a korábbi munkahelyén, Hay Group budapesti irodájában, valamint számos amerikai egyetem – ahol vendégoktatóként tanított – a Bellemine College (Louisville), Hawaii State University (Honolulu), Kentucky State University (Richmond-Kentucky), Saginaw State University (Michigan), támogatásával végezte.

A magyarországi vállalatok a globális piacokhoz való kapcsolódását elősegítették a jelentős külföldi befektetések, amelyek száz százalékban külföldi tulajdonban lévő vállalatok vagy külföldi és hazai cégek vegyesvállalataiként jöttek létre.

*A külföldi tulajdon dominanciája.* Az előző pont-hoz kapcsolódóan, a külföldi befektetések jelentősek voltak.

*Csatlakozás az Európai Unióhoz.* Magyarországnak az EU-hoz való csatlakozására irányuló erőfeszítései komoly hatással voltak az ország politikai és gazdasági gyakorlataira. Az EU tagságra irányuló jövőbeli erőfeszítések továbbra is hatással lesznek a gazdasági szereplőkre, hasonlóan Magyarország majdani csatlakozásához az Európai Unióhoz.

### Az EEM-et befolyásoló fő tényezők Magyarországon

Négy tényezőt azonosítottak, amelyek fontos szerepet játszanak a magyar cégek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának alakításában. Az alábbiakban részletesen is bemutatjuk ezeket.

*Tulajdon.* Amint azt már korábban említettük, Magyarországon igen jelentős mértékűek a külföldi befektetések. A külföldi tulajdon többféle formát ölthet, így lehet például teljes mértékben külföldi tulajdonban lévő vállalat, külföldi vállalat magyar leányvállalata vagy külföldi és magyar cégek vegyesvállalata. Még a vegyesvállalatok esetében is többnyire a külföldi a domináns partner. A külföldi tulajdonosok befolyása igen nagy volt, ami részben megmagyarázza az EEM funkció gyors és drámai fejlődését.

*A vállalat mérete.* Amint az várható, egy szervezet mérete nagymértékben befolyásolja azt, hogy mennyire fejlett az adott cégnél az EEM funkció. A száz főnél kisebb vállalatok ritkán alkalmaznak teljes munkaidőben EEM szakembert, és EEM tevékenységük rendszerint a koordináció és a fejlődés hiányát tükrözi. A közepes méretű, illetve a nagyobb cégek esetén már sokkal valószínűbb, hogy szakértő EEM alkalmazottjaik vannak, és létrehozták azokat a rendszereket és politikákat, amelyek egy stabil EEM szervezetre jellemzőek.

*Munkahelyi kultúra.* Az elmúlt években egyre nagyobb problémát jelent a felső és középvezetőknek valamennyi típusú szervezetben, hogy a jövőbeli siker érdekében „kialakítsák a megfelelő vállalati kultúrát”.

A „kultúra” szót úgy definiálhatnánk, hogy „mindazon viselkedésmódok és cselekedetek, amelyeket honorálnak, bátorítanak és támogatnak.”

### Az EEM változó szerepe Magyarországon

Mivel a humán erőforrás fontossága elismert a nyugati világban, egyre több vállalat tesz jelentős erőfeszítéseket annak érdekében, hogy javítsa humán erőforrás menedzsmentjének hatékonyságát. Sokan vélekednek úgy, hogy a versenyképesség hagyományos forrásai (ideértve a védett piacokat, a technológiát és a pénzügyi erőforrások elérhetőségét, illetve a méretekből fakadó gazdaságosságot) már nem elegendőek ahhoz, hogy a mai piaci versenyhelyzetben fenntartsák a versenyelőnyt. Sok szerző úgy véli, hogy az emberi tényező (a tudás, a képességek és a viselkedésmód) kulcsfontosságú a hosszútávú versenyképesség megtartásához. A privatizáció és a vállalati felvásárlások évtizede után már az új tulajdonosok és a menedzserek teszik fel a kérdéseket: „Hogyan működtessem az alkalmazotti állományt és a szervezetet a lehető leghatékonyabban? Hogyan járulhat hozzá a meglévő humán erőforrás most és a jövőben ahhoz, hogy egy életképes XXI. századi vállalatot építsünk?”

Folyamatosan növekszik a Magyarországon jelen lévő vegyesvállalatok vagy száz százalékban külföldi tulajdonban lévő vállalatok száma. Ezek a cégek nyugati menedzsment filozófiákat, rendszereket és folyamatokat alkalmaznak. A multinacionális vállalatoknál (MNV) fontos az elfogadott menedzsmentgyakorlatok alkalmazása és az emberi erőforrások megfelelő irányítása. Meg kell azonban jegyezni, hogy a magyar gazdaság továbbra is nyögi azokat az értékeket, szokásokat és üzleti gyakorlatokat, amelyeket az előző rendszerből örökölt. Ezek közt is különösen az egyenlőségre való törekvést, a feljebbvalók iránti csekély tiszteletet, az alacsony munkamorált és a korábbi gazdasági rendszer pártbefolyásait, amelyek még mindig jelen vannak, s még időre és további erőfeszítésekre lesz szükség ahhoz, hogy mindezt felszámolja. Ennek következtében számos multinacionális cég egyszerűen úgy próbálja meg elkerülni ezeket a problémákat, hogy fiatalokat alkalmaz, akikre még nem vagy nem túl nagy mértékben voltak befolyással a fenti tényezők.

A magyar gazdaság versenyszférájában jelenlévő vállalatok többsége már túl van a privatizáció utáni szerkezetváltáson. Hosszabb vagy rövidebb időszakra

most maguk mögött tudhatják a különböző vállalati funkciók átszervezésének feladatát. A verseny fokozódásával azonban egyre nagyobb hangsúlyt kap a folyamatos megújulás. Ebben a helyzetben az EEM különösen fontos szerepet tölt be. Az új gazdaság megjelenésével a tudás válik ennek a gazdaságnak a hajtóerejévé.

Az 1990-es évek elején a magyar vállalatoknál a hangsúly a privatizációval kapcsolatos átalakulások szervezeti támogatásán volt. A vállalati szerkezetátalakítások és az új emberi erőforrás menedzsment folyamatok, politikák és gyakorlatok kialakítása szerepelt a napirenden. A következő években a hangsúly azonban egyre jobban eltolódott a folyamatos javulást előtérbe helyező megközelítés felé, amely a szervezet fejlődését segítette elő, és az egyes alkalmazottak tréningek általi fejlesztését támogatta.

### Az EEM jelenlegi helyzete Magyarországon

*EEM stratégia.* A kutatási eredmények azt jelzik, hogy a felmérésben részt vevő cégek jelentős része rendelkezik vállalati stratégiai tervvel és az emberi erőforrásokra vonatkozó stratégiai tervvel is. Bár az eredmények nem adnak választ arra, hogy mennyire hatékonyak ezek a tervek, de már a pusztán tény is figyelemreméltó, hogy ilyen sok vállalat felismerte a stratégiai gondolkodásmód és tervezés szükségességét. Az 1. táblázat bemutatja, hogy a részt vevő cégek közül hányan rendelkeznek írásos EEM stratégiával.

1. táblázat

#### Írásos EEM stratégia a részt vevő cégeknél

Megnevezés	1998	1999	2000
Írásos EEM stratégiával rendelkező cégek (%)	77,5	85,2	70,4
Írásos EEM stratégiával nem rendelkező cégek (%)	22,5	14,8	29,6

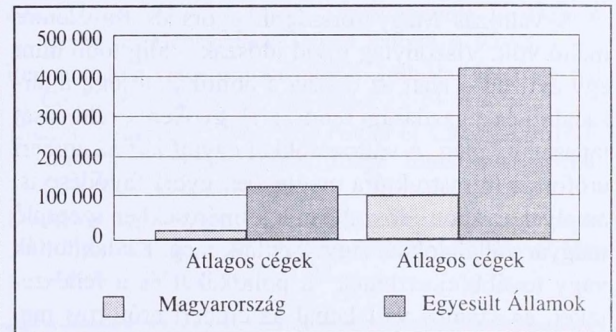
*EEM rendszerek.* A vállalati felmérések áttekintéséből kitűnik, hogy számos, a felmérésben részt vevő vállalat drámai előrelépést tett a kulcsfontosságú EEM rendszerek kifejlesztésében, s ezen belül is a cégek nagy része arról számolt be, hogy fontos EEM rendszerek működnek náluk vagy pedig ilyenek kifejlesztését, vagy javítását tervezik a közeljövőben. Ismét

le kell szögezni, hogy ezek az eredmények nem teszik lehetővé az objektív elemzését annak, hogy mennyire teljesek vagy hatékonyak ezek az EEM rendszerek, de a jövőbeli kutatások talán több betekintést nyújtanak majd azáltal, hogy összehasonlítják a jelenlegi magyar EEM gyakorlatokat az etalonnak számító vállalatokkal a világ más tájairól.

*Képzés és fejlesztés.* Az EEM rendszerek egyikéről érdemes kissé részletesebben is beszélni, ez pedig a képzés és fejlesztés. A vállalati képzési és fejlesztési rendszer mércéje annak, hogy a vállalat mennyire elkötelezett az emberi erőforrásai iránt, illetve annak, hogy az alkalmazotti képességeket milyen mértékben aknázza ki. A magyar és az amerikai vállalatoknál a képzésre és fejlesztésre költött ráfordításokat az 1. ábra mutatja.

1. ábra

#### A magyar és az amerikai vállalatok képzési és fejlesztési költségei



A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a tipikus magyar vállalat egy alkalmazottra eső képzési és fejlesztési költsége alacsonyabb, mint az átlagos amerikai vállalatnál (pontosabban az amerikai átlag felénél is kevesebb). Ez az eredmény azért jelentős, mert a Bassi és Van Buren (1998) által elkészített tanulmányok, valamint a BNAC Communicator (1999) szerint azok az amerikai cégek, amelyek az átlagnál lényegesen többet költenek képzésre és fejlesztésre, egy sor vállalati teljesítménymérőben jobb eredményeket mutatnak fel, mint a többi vállalat.

Úgy tűnik, hogy a tipikus magyar cég lényegesen kevesebbet költ az alkalmazottak képzésére és fejlesztésére, mint a legjobb amerikai cégek. Az alkalmazottak képességeinek hatékony képzésére és fejlesztésére fordított többletköltségek várhatóan jobb üzleti eredményeket hoznak majd számos magyar vállalat számára.

## Jövőbeli EEM prioritások

Az elmúlt tíz év kutatásaiból származó adatok között megtalálhatóak a magyar emberi erőforrás menedzserek nyilatkozatai is arról, hogy mennyire tartják fontosnak a saját szervezetükön belüli különböző EEM alkotóelemeket. Az emberi erőforrás menedzserek által megjelölt prioritások azt jelzik, hogy megfelelően értelmezik a jó EEM gyakorlatot, és nagyfokú kifinomultság tapasztalható az EEM rendszerek fejlődésében. Meg kell említeni azt a tényt, hogy az emberi erőforrás menedzserek vállalati szervezetükön belül egyre inkább stratégiai szerepkörnek látják az EEM funkciót, az EEM rendszerek pedig, amelyek a haladó EEM gyakorlat kulcsfontosságú elemei, véleményük szerint a cégükön belül egyre növekvő fontossággal bírnak.

## Végső következtetések

A változás Magyarországon gyors és figyelemre méltó volt. Viszonylag rövid időszak – alig több mint egy évtized – alatt az ország a politikai, a jogi, a társadalmi és a gazdasági rendszerek gyökeres változását tapasztalta meg. A változásokkal együtt járt az emberi erőforrás infrastruktúra meglepően gyors fejlődése is, amelyet az adott időszakban a felmérésekben szereplő magyar vállalatoknál figyelhettünk meg. Kialakították vagy továbbfejlesztették a politikákat és a rendszereket, és számos vállalatnál az emberi erőforrás menedzsment funkció rövid idő alatt egy meglehetősen fejletlen tevékenység-halmazból stratégiai szerepkörre vált.

Az EEM rendszerekre és stratégiára irányuló egyre nagyobb figyelem azt sejteti, hogy az EEM-re ragyogó jövő vár Magyarországon az elkövetkező években. Mind az elmúlt időszak tevékenységei, mind pedig a jövő tervei általánosságban véve megfelelnek a stabil EEM gyakorlatoknak, és valójában a beszámolókból szereplő gyakorlatok nagy része megegyezik vagy túl is haladja a legtöbb nyugati vállalatnál használtakat.

A rendelkezésre álló adatokból nem tudhatjuk azt, hogy milyen a magyar EEM gyakorlatok tartalma. Pontosabban, az adatok egy sor különböző EEM rendszer és tevékenység jelenlétét jelzik, de nem szólnak ezeknek az EEM összetevőknek a részleteiről. A jövőbeli kutatásoknak hangsúlyt kell fektetniük arra, hogy jobban dokumentálják és értelmezzék a rendszerekben rejlő részleteket és feltárják azokat a területeket, ahol folyamatos növekedésre és javulásra van szükség.

Észrevételeket az EEM két területére vonatkozóan tehetünk, és az előző pontra nézve egy példát hozhatunk fel. A magyar vállalatoknál a képzés és a fejlesztés úgy tűnik, nem elegendő ahhoz, hogy megfeleljünk a globális versenypiacon. További befektetések szükségesek az alkalmazottak tudásának és képességeinek fejlesztésére, amelyek várhatóan jobb üzleti eredményeket fognak majd hozni.

A másik olyan terület, ahol javulásra van szükség a teljesítménymenedzsment. Bár számos cég számol be a teljesítménymenedzsment-rendszerek alkalmazásáról, mégis a képzésre és fejlesztésre fordított minimális pénzösszeg arra mutat, hogy ezek a teljesítménymenedzsment-rendszerek még nem épültek ki teljesen. A hatékony teljesítménymenedzsment-rendszer nagymértékben függ a vállalatban belül valamennyi menedzser és munkahelyi vezető szakértelmétől és üzleti jártasságától, s ez a fajta kompetencia a teljesítménymenedzsment terén várhatóan jelentős idő- és pénzbefektetést kíván, amelyet ezeknek a tisztségviselőknek a képzésére és fejlesztésére kell fordítani, annak érdekében, hogy azok teljes mértékben be tudják tölteni teljesítménymenedzsment szerepkörüket. Semmilyen szabályrendszer – legyen az bármennyire jól kialakított is – nem tudja elfedni az igényt az olyan jól képzett, hozzáértő menedzserek iránt, akik képesek alkalmazni a teljesítményét növelni.

A fizetések és a juttatások továbbra is elmaradnak a nyugati színvonaltól. Amennyiben ez a gyakorlat fennmarad, az „agyelszíváshoz” vezethet. Különösen fontos, hogy a stratégiailag létfontosságú alkalmazottaknál (valamennyi szinten) a fizetés versenyképes legyen a más európai országokban ajánlott kompenzációval, nehogy elveszítsünk néhány kulcsfontosságú munkatársat, akik Magyarországon kívül próbálnak szerencsét.

A jövőben különösen fontos lesz az adatok összehasonlíthatósága, azaz hogy képesek legyünk összevetni mind minőségi, mind pedig mennyiségi szempontok alapján az emberi erőforrás menedzsment funkciókat Magyarországon, az Egyesült Államokban és más nemzeteknél is. A mai globális gazdaságban egyetlen nemzettől vagy nemzetek csoportjától sem várható el, hogy mindenre választ tudjon adni, és egyre inkább egymástól kell tanulnunk, a különböző kultúráktól és történelmeiktől, s a tanulási és adaptációs folyamatban élen járó vállalatok lesznek a legsikeresebbek abban a szoros versenyhelyzetben, amelyben ma élünk.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula – Bokor – Császár – Gelei – Kováts – Takács (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (magyarul) KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest
- Bangert, David C. – Poor, Jozsef (1995): Human resource management in foreign affiliates in Hungary. In Oded Shenkar (editor) Global perspectives in human resource management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bassi, Laurie J. – Van Buren, Mark E. (1998): The 1998 ASTD state of the industry report. Training and Development. January
- BNAC Communicator(1999): Study ties training to higher profits, stock value. BNAC Communicator, HR edition. 18(2)
- Carrell, Michael – Elbert, Norbert F. – Hatfield, Robert (1995): Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force, 5th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Cooper, P. – Sharin, W. (1995): Remuneration getting more westernized. Business Eastern Europe. June 13, 33.
- Dara Péter – Szetei Tibor (2000): Az EEM főbb változásai az elmúlt 10 évfolyamán, (magyarul) Humánpolitikai Szemle, p. 3-11.
- Dreher, George F. – Dougherty, Thomas W. (2002): Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager. New York, McGraw – Hill Irwin
- Elbert, N. F., – Poor, J., – Bishop (2000): People management in Hungary: Following a decade of disappointment high expectations for the future. AUDEM Conference. November 2000, Budapest
- Elbert, N. F – Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – Poór József (1999): Emberi erőforrás menedzsment tankönyv (magyarul) Budapest, KJK-KERESZÖV
- Karoliny, Mártonné – Poór József – Spisák Györgyi (2000): Emberi erőforrás menedzsment a profitszféra vállalatainál, (Vezetéstudomány), 5. sz.
- Major Developments in Human Resources Management(1999): IHRM Journal, September, p. 95-98.
- Kornai, J. (1992): The socialist system: The political economy of communism. Oxford, England: Clarendon Press
- Mathis, Robert L. – John H. Jackson (2000): Human Resource Management, South Western
- Lauter, G. P. (1971): A study of the effects of the new Hungarian economic system on management. Journal of International Business Studies. 2:1-10.
- Pearce, Jone (1991): From socialism to capitalism: The effects of Hungarian human resource practices. Academy of Management Executive, 5(4): 75-88.
- Pfeffer, Jeffrey (1995): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. Academy of Management Executive, 9: 55-69.
- Poór, József (1999): Major Developments in Human Resources Management, IHRM Journal, p. 95-98.
- Remuneration Trend Europe (1997): 16th Hay International Conference, Budapest, November 12-14.
- Thurow, Lester C. (1996): The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World. New York: Penguin Books
- Ulrich, David – Lake, Dale (1991): Organizational capability: Creating competitive advantage. Academy of Management Executive, 5:77-92.

E számunk szerzői:

**Dr. BALATON Károly** egyetemi tanár, BKÁE; **Dr. POÓR József** egyetemi tanár, PTE; **Dr. Michael ROBERSON** egyetemi tanár, Eastern Kentucky University; **Dr. HETESI Erzsébet** egyetemi adjunktus, PTE; **BUDAI Balázs Benjamin** egyetemi tanársegéd, BKÁE ÁK; **Dr. SZANYI Miklós** tudományos főmunkatárs, MTA Közgazdaságtudományi Intézet; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **KOLOZSI Pál Péter** egyetemi tanársegéd Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron; **RUBÓCZKY István**, nyugd. oszt. vez.

HETESI Erzsébet

## A LOJALITÁS DEFINIÁLÁSI ÉS MÉRÉSI PROBLÉMÁI, A LOJALITÁS HATÁSA A JÖVEDELMEZŐSÉGRE\*

A szerző dolgozatában a marketingkutatás egyik izgalmas területével, a lojalitás problémakörével foglalkozik. A minőség-elégedettség-jövedelmezőség vizsgálatát és elemzését főleg külföldi kutatások eredményeire alapozza.

A piaci viszonyok között tevékenykedő szervezetek hosszú távú célja a profit és a növekedés. A marketing szakma elméleti és gyakorlati művelői a cégek eredményes működésének titkát kezdetben a kiváló minőségben, majd a fogyasztói elégedettségben látták, napjainkra pedig kialakult az az álláspont, miszerint ahhoz, hogy egy szervezet megőrizze piacát, meg tudja tartani fogyasztóit és jövedelmezőséget érjen el, mindenekelőtt a fogyasztók lojalitását kell kialakítania.

Bár a lojalitás kérdése korábban is foglalkoztatta a szakembereket, a probléma a kilencvenes években vált népszerűvé a marketingkutatók körében, ugyanis nyilvánvalóvá vált, hogy minél nagyobb a vállalatok vevőmegtartó képessége, annál eredményesebben tudnak működni. Kutatási adatok szerint az amerikai szervezetek öt év alatt átlagosan fogyasztóik felét veszítették el, ami 25-50%-kal csökkentette eredményességüket. (Reicheld-Teal, 1996) Egy 14 vállalatnál végzett vizsgálat bizonyította, hogy öt százalékos vevőmegtartás 25-95%-os nettó jelenérték növekedést eredményezett a profitban. (Reicheld-Sasser, 1990) Mások is felhívták a figyelmet a vevőmegtartás jövedelmezőségére, arra, hogy a lojalis vevőkör kialakítása lényegesen kevesebb ráfordítással jár, mint az akvizíció (Fornell-Wernerfelt, 1987), majd egyes szerzők kutatásaik eredményei alapján feltételezték, hogy létezik a „minőség-elégedettség-lojalitás lánc”, azaz a jó minőség

vevői elégedettséghez, az elégedettség pedig lojalitáshoz vezet. (Grönholdt et al., 2000; Martensen et al., 2000)

Ahogy a lojalitás problémakör vizsgálata szélesedett, úgy lettek egyre bizonytalanabbak a korábban egyértelműnek tűnő megállapítások, úgy vált egyre bonyolultabbá a lojalitás fogalmi meghatározása, és ennek következtében mára sem a lojalitás definiálását, sem az arra ható tényezőket illetően nem lehetünk biztosak azok érvényességében. Az utóbbi néhány évben olyan egymásnak ellentmondó kutatási eredmények születtek, amelyek számos új irányt jelölnek ki a jövőbeni marketingkutatások számára. (Zeithalm, 2000)

### A lojalitás definiálási kísérletei

A lojalitás fogalmával kapcsolatban megoszlanak a vélemények, de abban többnyire egyetértenek a szerzők, hogy a lojalitás egyfajta elkötelezettséget, hűséget jelent, bár az elkötelezettséget a különböző dimenziókban (szervezeti-fogyasztói) más megközelítésben tárgyalja a szakirodalom.

A fogyasztói lojalitás meghatározása azért is bonyolult, mert annak nagyon sok aspektusa lehet. A szakirodalomban széles körű elemzéseket találhatunk a márkahűsége, a „bolthűsége”, a vevőhűsége és az ismételt vásárlásokra vonatkozóan. (Kandampully, 1998)

\* A tanulmány a PTE KTK Marketing tanszékén folyó T37855 számú OTKA kutatás részeként készült.

A lojalitást Tellis úgy definiálja, mint az újvásárlási hajlandóságot, illetve az azonos vagy hasonló márkavásárlás relatív arányait (Tellis, 1988), Newman és Werbel szerint pedig hűséges az a fogyasztó, aki úgy vásárol újra egy márkát, hogy csak azt az egyet veszi figyelembe, és nem végez más márkákhoz kapcsolódó információkeresést. (Newman-Werbel, 1973) E definíciók nagy hátránya, hogy csak azzal foglalkoznak, hogy mit tesz a fogyasztó, miközben a lojalitás háttérben ennél fontosabb folyamatok húzódnak meg. Oliver a lojalitás különböző szintjeit különbözteti meg: a lojalitás első szintje egy adott márká preferálása a többivel szemben, ami nem jelent igazi lojalitást. A következő szint, amikor a fogyasztó erős belső késztetést érez arra, hogy az adott terméket vagy szolgáltatást újvásárolja és nem képes mást választani, a végső fokozat pedig, amikor a fogyasztó „bármilyen körülmények között, és bármilyen áron” fenntartja újvásárlási szándékát és ezért áldozatokat is képes hozni. Ezt az utóbbi állapotot nevezi Oliver végső vagy alapvető lojalitásnak. Az igazi lojalitás egy mélyebben gyökerező elkötelezettség az újvásárlásra, a másoknak való ajánlásra, a jövőben folyamatosan ismétlődő vásárlást eredményez az esetenkénti negatív hatások, és a váltásra ösztönző marketing erőfeszítések ellenére is. (Oliver, 1999) Az elpártolók (switchers) és a maradók (stayers) közötti eltérő jellemzőket vizsgálva hasonló megállapításokra jutottak Jaishankar és társai, akik megkülönböztetnek aktív, illetve passzív lojalitást. (Jaishankar et al., 2000)

Az újabb kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy a lojalitás és elkötelezettség sem szinonim fogalmak. A vállalatok közötti kapcsolatokban az elkötelezettséget Meyer és Allen három komponensre bontották. Az első egy input komponens, amely azt fejezi ki, hogy a felek az egymás iránti elkötelezettség kialakulásakor bizonyos befektetéseket tesznek, amelyek csak az adott kapcsolatban hasznosíthatók, a második az attitűdre vonatkozik és a felek érzelmi elkötelezettségét jelzi, a harmadik pedig egy időbeli dimenziót ad, amely arra vonatkozik, hogy az elkötelezettség csak abban az esetben áll fenn, ha mind a két fél hosszú távon gondolkodik. Az elkötelezettséget másfajta megközelítésből vizsgálják Geyskens és Steenkamp, akik egy kétkomponensű modellt alakítottak ki, ahol az első komponens arra vonatkozik, hogy a felek mennyire szeretnék fenntartani a kapcsolatot, a második pedig a kapcsolat ésszerűségére, amikor nem az érzelmek, hanem a józan számítás teszi szükségessé a kapcsolatot. (Kenesei, 1998)

Mások is a fogyasztói lojalitás és elkötelezettség közötti különbségeket hangsúlyozzák, és a márkahűség esetében próbálják elemezni a kapcsolatot a két tényező között. (Pritzhard et al., 1999) A szerzők szerint a lojális attitűd lojális magatartáshoz vezet, és a lojalitást a márká-újvásárlásokkal mérik. Az elkötelezettség azonban megítélésük szerint ennél sokkal több: erős vágy a folyamatos kapcsolatra, a fogyasztók azonosulása a szervezeti célokkal és értékekkel. A tárgyiasult termékek és szolgáltatások iránti lojalitást vizsgálva Edvardsson és társai felhívják a figyelmet arra, hogy különbség van „kiérdemelt” és „vásárolt” lojalitás között. A „kiérdemelt” lojalitást a jó minőséggel, a kedvező fogyasztói értékeléssel lehet elérni, amikor a fogyasztó azért tér vissza a termékhez/szolgáltatáshoz, mert azzal elégedett, a „vásárolt” lojalitás azonban valamilyen kedvezmény (kupon, árcsökkenés) felkínálásán alapul, amely rövid távú újvásárlást eredményez csak. (Edvardsson et al., 2000)

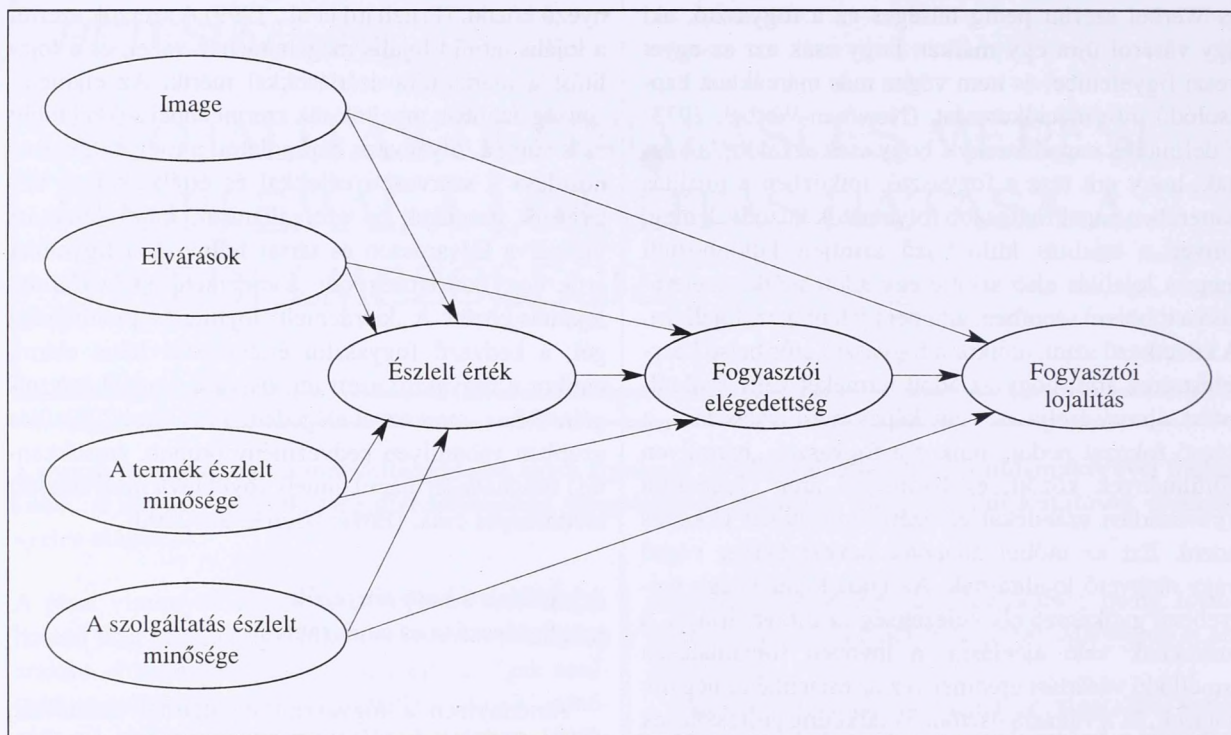
#### A lojalításra ható tényezők meghatározása és azok mérése

Amennyiben a fogyasztói lojalitásnál maradunk, úgy érdemes megvizsgálnunk, hogy vajon mi is áll a lojalitás háttérben, annak milyen összetevői vannak.

Látható, hogy maga a definíció is gondot jelent, és még nagyobb a zűrzavar a lojalitást befolyásoló tényezők kérdésében. A bizonytalanságok ellenére mégis azt mondhatjuk, hogy a lojalitás kialakulásában szerepe van az elégedettségnek. Fentiek következtében érdemes áttekinteni, hogy vajon az empirikus vizsgálatokban milyen mérési módszereket használtak a kutatók, és ezek a mérési technikák általánosíthatóak-e vagy sem.

A lojalitás és elégedettség közötti összefüggések mérésénél szükségesnek tartjuk kiemelni a Gallup 1994-ben kidolgozott modelljét, valamint Grönholdt és munkatársai kutatásait. (Gallup, 1999; Grönholdt et al., 2000; Martensen et al., 2000) A Gallup QSA modellje két alaptételből indul ki: egyrészt feltételezi, hogy minden legális üzleti vállalkozás fő célja, hogy növelje a profitját és biztosítsa a fejlődést azáltal, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat állít elő, amelyeket a fogyasztó nagyra értékel, másrészt feltételezi azt is, hogy a szervezet számára a vásárló értékes, és ezért elsődleges cél az ismételt üzleti kapcsolat elérése. A modellben a lojalitás nem más, mint a fogyasztó hajlama arra, hogy ismételt és elmélyülő

A fogyasztói elégedettséget és lojalitást befolyásoló tényezők alapmodellje



Forrás: Grönholdt et al., 2000. 510. p.

kapcsolatot alakítson ki a céggel. Bár a modell inkább mérési módszerekre fókuszál, azt is megállapítja, hogy minél magasabb az interakció szintje a szervezet és a fogyasztó között, annál elégedettebb lesz az igénybevevő, és annál inkább válik lojálisabbá. Az elégedettség-lojalitás kapcsolatának elemzésénél a modell arra is felhívja a figyelmet, hogy célszerű a „nagyon elégedett” fogyasztók számának emelésére helyezni a hangsúlyt. A Gallup nem javasolja, hogy az „elégedett” és „nagyon elégedett” fogyasztókat együtt kezeljék a szervezetek, mert ez a biztonság hamis érzetét adhatja, miközben megítélésük szerint a lojalitás csak a nagyon elégedett fogyasztók számával mérhető. Jones és Sasser is erre az összefüggésre utalnak, amikor azt mondják, hogy néhány ritka kivételtől eltekintve csak a totális elégedettség (ötös skálán ötös osztályzat) vezethet lojalitáshoz, és így magasabb és hosszú távú pénzügyi eredményességhez. Az autópiacon pl. a nagyon elégedett fogyasztók sokkal lojálisabbak, mint a „csak elégedettek”, más szavakkal az elégedettségben bekövetkezett bármilyen kicsi megingás sokkal nagyobb csökkenést vált ki a lojalításban. (Jones-Sasser, 1995) A Gallup-modell alapján lojál-

lisnak tekinthető az a fogyasztó, aki maximálisan elégedett, úgy érzi, hogy a nyújtott szolgáltatás vagy termék arányban van annak árával, hajlandó újravásárolni a terméket/szolgáltatást, és szívesen ajánlaná azt másoknak is.

A lojalitás vizsgálatának kapcsán szükséges áttekinteni azokat az erőfeszítéseket is, amelyek az elégedettség mérésére irányultak. 1989-ben a világon elsőként a svédek alakítottak ki egy olyan összehangolt nemzeti mérőrendszert, amely alkalmas a fogyasztói elégedettség mérésére, és a termékek és szolgáltatások minőségének fejlesztésére vállalatközi és ágazatközi szinten. Az egységes, harmonizált mérőrendszer a Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB). Ezt a módszert adaptálva jött létre az American Customer Satisfaction Index (ACSI), majd az amerikai és svéd pozitív tapasztalatok eredményeképpen kialakították az ECSI-t, az Európai Fogyasztói Elégedettségi Indexet. Az ECSI létrehozásában több szervezet is együttműködött, mint pl. az EOQ (European Organization for Quality), az EFQM (European Foundation for Quality Management) és az European Academic Network for Customer-oriented Quality Ana-

lysis. Az európai szakemberek egy sor követelmény alapján fejlesztették az ECSI módszereit az összehasonlíthatóság, megbízhatóság és a szerkezeti modellezés szempontjából. (Grönholdt et al., 2000)

### A fogyasztói elégedettséget és lojalitást befolyásoló tényezők

Az alapmodell egy egyensúlyi modell látens változókkal, amely összekapcsolja a fogyasztói elégedettséget annak determinánsaival és az elégedettség következményével, nevezetesen a lojalitással. A modellben a fogyasztói elégedettség meghatározói: az észlelt szervezeti image, a fogyasztói elvárások, az észlelt minőség és az észlelt érték (megéri-e a pénzt?), azaz azok a tényezők, amelyek feltételezhetően hatással vannak az elégedettségre. Az észlelt minőség a koncepcióban két elemből áll: a „hard ware” elem, amely a termékek, szolgáltatások attribútumait, tulajdonságait jelenti, és a „human ware” elem, amely az interakciós elemeket tartalmazza, mint pl. a szolgáltatás környezetét, a személyek magatartását. Az alapmodell átlátható, a fő okozati összefüggések érzékelhetőek, de a szerzők szerint a változók közötti kapcsolatoknak sokkal több lehetősége van. (1. ábra)

A modell hét változója látens változó, így közvetlenül nem mérhető. A látens változók operacionalizálására a kutatók 2-6 mérhető változót (indikátort) alakítottak ki, amelyek a kérdőíves vizsgálatban a fogyasztóknak feltehetőek kérdésként.

1. A fogyasztói elégedettség mint látens változó három indikátor segítségével mérhető empirikusan:
  - Tekintettel az Ön tapasztalataira X vállalattal kapcsolatban, általában mennyire elégedett a céggel?
  - Mennyire felel meg X vállalat tevékenysége az Ön elvárásainak?
  - Képzelsen el egy vállalatot, amely minden szempontból tökéletes. Mennyire áll közel ehhez X vállalat?

A három kérdés súlyozott átlagából alakul ki a fogyasztói elégedettségi index, és ez használhatóbb mérőeszköz, mint bármelyik egyedül a három kérdés közül, így precízebbé teszi az értékeléseket. (Grönholdt et al., 2000)

2. A fogyasztói lojalitás látens változót a kutatók négy indikátorral operacionalizálták:

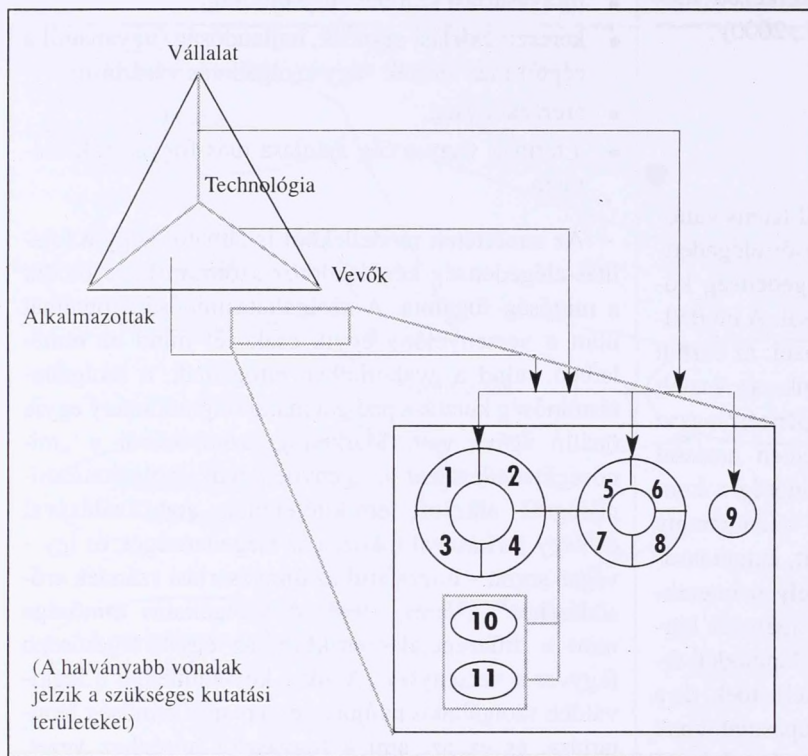
- újvásárlási szándék, hajlandóság,
- keresztvásárlási szándék, hajlandóság (ugyanattól a cégtől más termék vagy szolgáltatás vásárlása),
- árérzékenység,
- a termék vagy a cég ajánlása más fogyasztók számára.

Az ismertetett modellekből is látható, hogy a lojalitás-elégedettség kérdéskörhöz szorosan kapcsolódik a minőség fogalma. A szolgáltatásminőség fogalmát mint a versenyelőny egyik eszközét mind az elméletben, mind a gyakorlatban elfogadták, a szolgáltatásminőség kutatása pedig a marketingtudomány egyik önálló ágává vált. Marketing szempontból a „minőségmenedzsment az igénybe vevők szolgáltatásminőségéről alkotott értékítéletének stabilizálásával és/vagy javításával fokozza az elégedettséget, és így – végső soron – hozzájárul az újvásárlási szándék erősödéséhez”. (Veres, 1998) A szolgáltatás minősége mint a differenciálás eszköze, az egyik legerősebb fegyver a versenyben. A siker követelménye a legkiválóbb szolgáltatás nyújtása, és a magas minőség fenntartása, és ez az, ami a fogyasztói hűséghez vezet. (Zeithalm – Bitner, 1996)

E megközelítések szerint tehát a minőség elégedettséget eredményez, az elégedettség pedig lojalitáshoz vezet. Ma az egyik legnagyobb kihívás a vásárlói igények/elvárások folytonos növekedése, sőt, a vevők egyre kritikusabbak is a szolgáltatások minőségének megítélésében. A vásárlói igények növekedése és a verseny éleződése arra kényszeríti a cégeket, hogy szakítsanak a tradicionális vásárlói elégedettség paradigmával és egy proaktív stratégiára térjenek át, ami segít a piaci vezető szerep megszerzésében és megtartásában. (Kandampully, 1998)

A szolgáltatásminőség, az észlelt érték, az elégedettség és a lojalitás konstrukciók megközelítését az előzőeknél is bonyolultabbá teszi az a modell, amely a technológia szerepét is igen fontosnak tartja a fogyasztói lojalitás alakulásában. Parasuraman a kotleri háromszögmodell kiterjesztésével kialakította a piramismodellt, majd ezt ötvözte a minőség és lojalitás modellekkel. Az új modellben rámutat a technológia jelentőségére a lojalitás alakulásában. (Parasuraman-Grewal, 2000) (2. ábra)

A technológia szerepe a lojalításban



Forrás: Parasuraman-Grewal, 2000. 172. p.

1. Reagálási készség
2. Megbízhatóság
3. Tárgyi tényezők (megfoghatóság)
4. Empátia
5. Hasznosság (haszon)
6. Ügylet (tranzakció)
7. Megtérülés
8. Használat
9. Fogyasztói lojalitás
10. Termékminőség
11. Ár

Számos empirikus felmérés igazolja, hogy a fogyasztói elégedettség és a lojalitás között szignifikáns kapcsolat mutatható ki (Grönholdt et al., 2000; Martensen et al., 2000), ám vannak, akik megkérdőjelezi a kapcsolat egyértelműségét. Utóbbiak felhívják a figyelmet arra, hogy az elégedettség nem elég, és a legelégedettebb fogyasztók nem válnak szükségszerűen lojálisak, valamint nagyon sok elégedett fogyasztó elhagyja a szervezetet. (Reicheld-Sasser, 1990; Reicheld, 1996) Arra is találunk kutatásokat, hogy az

2. ábra elégedetlen fogyasztók is lehetnek lojálisak, ami ugyancsak megkérdőjelezi az elégedettség-lojalítás kapcsolat egyértelműségét. (Vollmer et al., 2000)

Fentiek ellenére a szervezetek a kilencvenes években az elégedettség bővítésében éltek, és egyre több vállalat vette be küldetésébe a fogyasztói elvárásoknak való megfelelést. A Juran Institute által végzett 1994-es felmérés megállapította, hogy Amerika több, mint húsz legnagyobb vállalata felső vezetőinek 90%-a egyetért a kijelentéssel, miszerint „a fogyasztói elégedettség maximalizálása maximalizálja a jövedelmezőséget és a profitot”. (Némethné, 2000) Más adatok is alátámasztják, hogy a kilencvenes években az elégedettségi kutatások kiemelkedő szerepet játszottak a cégek életében. 1993-ban a kutatások többsége Amerikában magában foglalta az elégedettségi vizsgálatokat is, és a legnagyobb kutató cégek bevételeinek mintegy egyharmadát ilyen jellegű felmérések adták.

Az olyan cégek száma, amelyek elégedettségi kutatásokat végeztek átlagosan 19%-kal nőtt 1996-ban, és 25%-kal Európában és Amerikában. (Kandampully, 1998)

A kilencvenes évek végére azonban az elégedettség árnyoldalai is jelentkeztek, és egyesek szerint paradigmaváltásra volt szükség, hogy a lojalítás kerüljön a középpontba. Jóval korábban elsőként Deming fogalmazta meg, hogy a jövőben „nem lesz elegendő, ha olyan fogyasztókkal rendelkezünk, akik egyszerűen csak elégedettek”. (Deming, 1986) Később Jones és Sasser állították, hogy „pusztán kielégíteni egy fogyasztót, akinek szabad választása van, nem elég a lojalitáshoz” (Jones-Sasser, 1995), majd Stewart jelezte, hogy az az állítás, miszerint „az elégedettség és a lojalítás tandemként mozognak” egyszerűen nem igaz. (Stewart, 1997) Más szerzők is felhívják a figyelmet arra, hogy az elégedettség-lojalítás kapcsolat óvatosan kezelendő. „Az elégedettségnek semmi köze a lojalitáshoz”- nyilatkozta Michael Löwenstein, a Customer Retention Associates elnöke (Keenan, 2000). Az elégedettség és lojalítás kapcsolatát talán Reicheld kérdőjelezte meg a legmarkánsabban, amikor

bevezette „az elégedettség csapdája” terminológiát. A Bain & Company példáján bizonyította, hogy azoknak a fogyasztóknak, akik elégedettek vagy nagyon elégedettek vallják magukat 65-85%-a elfordul a szervezettől, az autóiparban pedig még ennél is drámaibbak az adatok: ebben az ágazatban a vásárlók 85-95%-a vallja elégedettnek magát, de csak 30-40% tér vissza ugyanahhoz a gyártóhoz vagy modellhez. (Reicheld, 1996)

Bár a lojalitás kérdését csak részben érintik a hazai kutatások, az elégedettségi vizsgálatok közül fontosnak tartjuk megemlíteni a hazai kezdeményezéseket is, annak ellenére, hogy nálunk még nem igazán terjedtek el az ilyen jellegű felmérések. Annak, hogy a fogyasztói elégedettség mérésének hazánkban még nincsenek igazi hagyományai egyik oka a gondolkodásmódban keresendő. Nálunk még mindig az a cél, hogy eladjuk a terméket, szolgáltatást a vevőnek, ahelyett, hogy olyan termék előállításra és szolgáltatás nyújtására törekednének a szervezetek, amelyeket a fogyasztó meg akar vásárolni. A másik ok, hogy amíg a vevő megfelelő kezelése nélkül is eredményesek tudnak maradni a cégek, addig nem fogják vállalni a felmérésekkel járó gondokat. Bár akadnak pozitív példák is, tovább bonyolítja a helyzetet, hogy a mérőskálák annak függvényében változnak, hogy éppen melyik kutató cég a megrendelő milyen igényeinek kíván megfelelni. Így aztán kevés az összehasonlító adat és összehasonlító elemzés. (Némethné, 2000)

Az elégedettség mérésében a nagyobb vállalkozások járnak élen, és ezek közül is kiemelkedő a MEH által előírt fogyasztói elégedettségmérés, melyet az energiaszolgáltatók végeztek. E kutatások lehetővé teszik az összehasonlító elemzéseket és arra is módot adnak, hogy a különböző közüzemi szolgáltatások fogyasztói megítélését összevegyék. (Reketye et al., 1997)

### **A minőség-elégedettség-lojalitás hatása a jövedelmezőségre**

Az elmondottakból látható, hogy a marketingkutatók többsége szerint a szervezetek hosszú távú sikere elsősorban azon múlik, hogy képesek-e megtartani és növelni egy nagy és lojális vásárlói bázist. A minőség-elégedettség-lojalitás-jövedelmezőség szilárd logikáját azonban több tanulmány is cáfolja. A jó minőség és a fogyasztó elégedettsége szükséges, de nem garantálja a jövedelmezőséget. (Némethné, 2000) A kérdéskört

vizsgáló kutatások eredményeit összefoglalva Zeithalm rámutat arra, hogy mind a pozitív, mind a negatív összefüggésekre vonatkozóan bőségesen találunk bizonyítékokat (Zeithalm, 2000). Miután a szolgáltatások aránya a GDP-ben és a foglalkoztatottak arányában is rendkívül jelentős, az empirikus kutatások elsősorban e területekre irányultak.

A szolgáltatásminőség és a jövedelmezőség közvetlen kapcsolatának első vizsgálata a PIMS volt (Profit Impact of Marketing Strategies), amely számos vállalat esetében elemezte a minőség pénzügyi kihatásait egyéb változók – ár, reklám – állandósága mellett, de jelentős eredményre nem vezetett és más kutatások is kimutatták, hogy egyes vállalatoknál a minőségprogramok közel kétharmada nem jelzett növekedést a profitban. A T. Kearney vizsgálatának eredményei szerint a brit cégek 80%-ánál nem volt hatása a TQM-nek, Arthur D. Little pedig azt állította, hogy ötszáz amerikai vállalat kétharmada egyáltalán nem jutott versenyelőnyhöz a TQM alkalmazása következtében (The Cracks in Quality). A negatív vagy semleges hatásokat kimutató kutatások „általában” a TQM alkalmazásának következményeit vizsgálták, és nem összpontosítottak a szolgáltatásminőségre, más kutatások azonban pozitív összefüggéseket is felfedeztek az elégedettség és a jövedelmezőség között. Az 1994-es amerikai fogyasztói elégedettségi vizsgálatok pl. pozitív kapcsolatot mutattak ki a fogyasztói változók (észlelt minőség-elégedettség-lojalitás) és a jövedelmezőség között, majd későbbi kutatások is arra utaltak, hogy a magas szolgáltatási színvonal az átlagosnál magasabb profitot és befektetési megtérülést eredményez. (Zeithalm, 2000) Az ismertetett kutatási megállapítások jelzik, hogy a minőség jövedelmezőségre gyakorolt közvetlen hatására vonatkozóan egyaránt találunk negatív, semleges és pozitív eredményeket. További kérdéseket vet fel annak vizsgálata, hogy az offenzív, illetve a defenzív hatások miként befolyásolják a jövedelmezőséget. Az offenzív hatást Fornell és Wernerfelt úgy értelmezik, mint a szolgáltatás hatását az új fogyasztók megszerzésére. Az eredmények szerint a magas piaci részesedés elérése a magasabb szolgáltatási színvonalnak köszönhető, mellyel magasabb árbevétel és megtérülést lehet realizálni. A minőség defenzív hatása, ha a szervezetek meg tudják tartani fogyasztóikat, ki tudják alakítani a fogyasztói lojalitást. A már meglévő fogyasztók megtartása a cégeket defenzív marketing folytatására kényszeríti, a lojális vásárlók ugyanis jelentős bevétel termelnek a cégnek, a nekik történő értékesítés költ-

sége pedig 20%-kal alacsonyabb, mint a nehezen megszerezhető, új vásárlókhöz kapcsolódó értékesítési költség, azaz minél tovább marad egy fogyasztó az adott cégnél, annál alacsonyabb költséggel jár a kiszolgálása, annál nagyobb értékben vásárol, annál jobban tolerálja az áremelkedéseket, és annál inkább kelti jó hírnevét a cégnek. A kutatások többsége szerint tehát a lojalitás jövedelmező, növeli a piaci részesedést, és kompetitív előnyökhöz vezet. (Zeithalm, 2000)

A kilencvenes évek második felében új elemekkel bővült a lojalitás-jövedelmezőség kapcsolat megítélése. Elismerve, hogy a lojalitás pozitív hatással van a profitra, egyes szerzők arra hívták fel a figyelmet, hogy a hűséges fogyasztói bázisból célszerű csak a legjövedelmezőbb vásárlói csoportokra koncentrálni az erőket, és e kulcsfogyasztókkal törekedni kell a szoros, hosszú távú kapcsolatok kialakítására. (Reicheld, 1996; Keenan, 2000) A fogyasztói elégedettség és lojalitás profitra gyakorolt hatásának érdekes összefüggéseire mutat rá az a svéd kutatás, melynek eredményei szerint a tárgyiasult termékeknél a lojalitás negatív hatással lehet a teljesítményekre, míg a szolgáltatásoknál ez a hatás pozitív. (Edvardsson et al., 2000)

### **Összegzés**

A lojalitás kérdéskör elméleti hátterének elemzése és az eddigi kutatások eredményeinek áttekintése az alábbi következtetéseket engedi meg:

- a lojalitás definiálása rendkívül bonyolult, ezért a fogalom használata során érdemes pontosan meghatározni, hogy azt milyen dimenzióban, milyen szinten és milyen „értelemben” használjuk,
- a kiváló minőség és a vevői elégedettség önmagában nem elég a lojalitáshoz, ezért nem célszerű csak ezeket az összefüggéseket tanulmányozni, a jövőben valószínűleg más változók hatásának kutatása is szükséges lesz,
- bár a lojalis vevőkör kialakítása „általában” kedvezően hat a jövedelmezőségre, de érdemes a hűséges fogyasztókon belül is differenciálni és a jövedelmezőbb szegmensekre koncentrálni,
- a lojalitás hatása a szervezeti teljesítményekre ágazatfüggő, így a hűséges fogyasztói bázis kialakításnak ráfordításai nem mindig térülnek meg.

A lojalitás fogalmi meghatározásának bizonytalanságai, az egymásnak ellentmondó empirikus vizsgálati eredmények arra figyelmeztetik a marketingkutatókat, hogy e kérdéskör tisztázása valószínűleg még hosszú évekig munkát ad a szakma érdeklődő művelőinek.

### **Felhasznált irodalom**

- Deming, W. E.* (1986): *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study. In: Oliver, 1999.
- Edvardsson, B. – Johnson, M. D. – Gustafsson, A. – Strandvik, T.* (2000): The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, Vol. 11. No.7. 917-927.p.
- Fornell, C. – Wernerfelt, B.* (1987): Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management. *Journal of Marketing Research*, 24. Nov. 337-346. p. (In: Oliver, 1999)
- Gallup Quality of Service Audit (1994): [www.gallup.hu/GALLUP/self/qs/gsatext/qs3.htm](http://www.gallup.hu/GALLUP/self/qs/gsatext/qs3.htm)
- Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K.* (2000): The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos, 4/5&6, 509-514. p.
- Jaishankar, G. – Mark, J. A. & Kristy – E. Reynolds* (2000): Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, Vol. 64. (July) 65-87.p.
- Jones, T. O. – Sasser, Jr. W. E.* (1995): Why satisfied customer defect? *Harvard Business Review*, Nov/Dec, Vol. 73. Issue 6.
- Kandampully, J.* (1998): Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, Aug. Vol. 9. Issue 6, p. 431, 13 p.
- Keenan, B.* (2000): Customer satisfaction surveys miss the mark. *Sales&Marketing*, March, 20, 20. p.
- Kenesei, Zs.* (1998): Vertikális kapcsolatok elemzése és mérése a kereskedelmi bankok tevékenységében. Ph. D. Disszertáció, BKE, Budapest
- Kotler, Ph.* (1998): *Marketing Menedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Martensen, A. – Gronholdt, L. – Kristensen, K.* (2000): The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark. *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos, 4/5&6, 544-553 p.
- Némethné, Pál K.* (2000): A vevői elégedettség mérésének szerepe és története. *Marketing&Menedzsment*, 2000. 2. sz. 45-51 o.
- Newman, J. W. – Werbel, R. A.* (1973): Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. *Journal of Marketing Research*, 10. Nov, 404-409. p. (In: Oliver, 1999)
- Oliver, R. L.* (1999): Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. Vol. 63. (Special Issue) 33-44. p.
- Parasuraman, A. – Grewal, D.* (2000): The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V.28. No.1. 168-174. p.
- Pritzhard, M. P. – Havitz, M. E. – Howard, D. R.* (1999): Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol, 27, Issue 3, p 333.
- Reicheld, F. F. – Sasser, W. E.* (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 8. Sept/Okt

- Reicheld, F. F. (1996) *The Loyalty Effect*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reicheld, F. F. – Teal, T. (1996): *The Loyalty Effect* Boston Harvard Business School Press
- Rekettye G. – Orosdy B. – Tersztyánszky T. (1997). *Villamosenergia-szolgáltatás és fogyasztói elégedettség*. Marketing & Menedzsment. 3. sz. 4-10. o.
- Stewart, T. A. (1997): *A Satisfied Customer Isn't Enough*. Fortune, 136. July. 21. 112-113p.
- Tellis, G. J. (1988) *Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two – Stage Model of Choice*. Journal of Marketing Research, 25. May, 134-144. p.
- The Crach in Quality (1992)
- Veres, Z. (1998): *Szolgáltatásmarketing*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Herrmann, A. – Huber, F. (2000): *The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications*. XXV Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/Austria
- Zeithaml, V. A. – Bitner, M. J. (1996): *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York
- Zeithaml, V. A. (2000): *Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn?* Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Vol. 28. Issue 1.

**A külföldi tőkebefektetések hatása a magyarországi vállalatok sikeres működésére  
A Joint Venture Szövetség konferenciája a 28/1972. évi PM rendelet  
30. évfordulója alkalmából**

2002. október 3-án a Joint Venture Szövetség rendhagyó jubileumot ült, a külföldi tőke magyarországi jelenlétét életre hívó rendeletnek, nevezetesen a 28/1972-es pénzügyminisztériumi rendeletnek a 30. évfordulóját. Rendhagyó volt az esemény abban az értelemben, hogy egy pénzügyminisztériumi rendeletről nem szoktak ünnepi megemlékezést tartani. Hogy most mégis kivételt tétünk, ez annak tudható be, hogy ez a rendelet nem egy szürke, szokványos jogalkotási lépés volt, hanem egy politikailag bátor tett a 70-es évek elején. Ezzel a rendelettel mutatkozott meg először, hogy az akkori jogászok és gazdasági szakemberek nagyobb és kreatívabb szerepet kaptak a gazdaság alakításában, mint azt az akkori közvélemény gondolta: lépésüknek messzeható következményei lettek, amit akkor talán még saját maguk sem sejtettek. Ezzel a rendelettel ugyanis olyan irreverzibilis folyamatok indultak meg az országban, amelyek végül is a rendszerváltozáshoz vezettek, kikényszerítve a gazdaságilag csődöt mondott szocialista viszonyok politikai fordulatban való kifejezését.

Természetesen nem öncélú megemlékezés volt az esemény. Az ugyanis keveseket érdekel ma már, hogy milyen körülmények között, milyen okok következtében és milyen szűk játéktérben mozogva született meg ez a politika által nem helyeselt, de már megtört próbálkozás. Ami az aktualitását illeti, az elsősorban annak a vizsgálata, milyen hatást gyakoroltak és gyakorolnak ma is a külföldi befektetések a magyar gazdaságra, milyen volt (és várhatóan hogyan folytatódik) a vállalatok tanulási folyamata, mi a külföldi tulajdonú és a vegyesvállalatok sikereinek titka.

Mindenekelőtt az összekapcsolódás kezdeti nehézségei és mégis, nagyobb zökkenőktől mentes folyamata volt az első vizsgált kérdéskör. A felfogások, a kultúrák között jelentős különbségek voltak. A piacgazdaság elveit bevinni egy szocialista környezetben működő vállalatba, egy új koncepciót átültetni egy olyan országba, ahol az akkori munkavállalói korosztály már nem ismerhette a kapitalizmus normáit, nem kis fenntartással járt – mindkét fél szempontjából. Óriási változások, „csendes forradalom” ment végbe akkor a vállalatok kapuin belül. A döntési mechanizmusok, az üzleti folyamatok racionalizálása, a külföldi technika honosítása hallatlan jelentőségű volt, eközben a munkatársak motivációja, gondolkodásmódjuk átalakítása is lezajlott. Ugyanakkor kiderült az is, hogy ez nem egyirányú folyamat volt. A külföldi előadóktól hitelesnek vehető, hogy mindkét fél nyert ezen a stratégiai szövetségben. Mára már több vállalati példa bizonyítja, hogy legalábbis az ún. win-win szituáció jött létre (esetenként a diák túlnőtt a mesterén is), ami regionális központok, fejlesztési centrumok Magyarországra telepítésében is kifejezésre jut. Ha néha megtorpanásokkal, néha kissé türelmetlenül is, de ez a tendencia érvényesül és folytatódik napjainkban is.

Azok a félelmek, amelyek a kezdeti vélt (vagy valós) vonzerő, i. e. az olcsó munkaerő és az adókedvezmények elvesztése miatti tőkebeáramlás csökkenését jósolják, a külföldi vezetők előadásaiából nem voltak visszaigazolhatók. Nem extraprofitért, átmeneti nyereségért alapították a globális vállalatok itteni leányvállalataikat, hanem általában hosszú távú jelenlétben gondolkodnak. Több esetben a gyökerek évtizedekkel korábbra, a két világháború idejére nyúlnak vissza. A legnagyobb cégeknél kiderült, hogy a történelmi kötődésnek, a korábbi hagyományoknak is óriási szerepük volt. Ezekre a hagyományokra még ma is büszkéek a Philips, a General Electric, a Henkel, az Ericsson, mindannyian rendelkeznek ezekkel a kapcsolatokkal, részvénytulajdonnal, háború előtti jelenléttel.

A nemzetközi tőkeáramlás térképe is azt támasztja alá, hogy a legnagyobb működőtőke-befektetések a fejlett országok egymás közti befektetéseiből adódnak. Nem cél, nem is lehet tehát félelem, hogy valamiféle „gyarmati” szerep kiosztása és az alacsonyabb fejlettség fenntartása történik a kelet-európai régióban, mivel ez a nemzetközi vállalatok saját növekedésének szabna gátat.

Átmeneti visszaesések, a nemzetközi recesszió nyilván hatással lehet és van a tőke áramlására, és ezekben az időszakokban a befogadó országnak is tennie kell tökevonzó képességének a fenntartásáért. Lehet, hogy a mostani visszaesés éppen egy ilyen időszakot jelent – és ebben a világgazdasági környezetben kell megtalálni a megoldásokat. Azok a vállalatok azonban, amelyek ilyen nagy utat tettek meg a változások menedzselésében, nem lehetnek sikertelenek most sem, ezt húzták alá a megszólaltatott vállalatok képviselői.

Ami az elmúlt években sikertörténet volt mennyiségi értelemben, most sikertörténet lehet minőségi értelemben: az ittlévő külföldi tulajdonú cégek ugyanis az európai uniós csatlakozás motorjai lehetnek, húzóerőt fejthetnek ki a most időszerű feladatok végrehajtása során. Nem kis szerepük van ezen cégeknek a nemzetközi lobbizás terén: amint a Gyáriparosok Európai Kerekasztala Magyar EU Bővítési Üzleti Tanácsának (HEBC) elnöke példaként elmondta, jelentős az a szerepvállalás, amit ezek a vezetők egymás közötti kommunikációjuk során kifejteneik. Így többek között a magyar munkaerő nyugatra való áramlása körüli félelmek eloszlásában volt komoly szerepük, az ország reális képe hitelesen terjed ezeken a sokszor informális csatornákon keresztül is.

Az üzenet, amely a különböző vállalatok eltérő vezetői felfogást hordozó vállalatvezetői véleményekből mindenképpen tükröződött, – akkor is, ha változásról, ha stratégiai partnerségről, ha vezetési módszerek kiválasztásáról is volt szó – az volt, hogy a siker középpontjában az ember áll. Nem lehet(ett) sikeres az a vállalat, amely nem az emberi tényezőre, a tanulásra, a motiválásra és a sikeres karrierépítésre helyezte a hangsúlyt. A dolgozók megtanultak projekt-teamekben dolgozni, a vállalat értékeivel azonosulni, megtanulták, mi a globális üzleti kultúra. A vállalatvezetésnek pedig meg kellett tanulnia, hogy a munkavállaló nem csak költség, hanem sokkal inkább tőke, hogy sikereket akkor érhet el, ha a dolgozók személyes kihívásként élik meg a növekvő feladatok teljesítését, ha építenek a versenyszellemre.

Ez a tanulság most nagyon jól jön azoknál a vállalatoknál, amelyek már átlépik az országhatárt és regionális terjeszkedésbe kezdenek, így biztosítva növekedésük számára az optimális teret. Nem véletlen, hogy a harminc éve saját cégen kipróbált és folyamatosan finomított módszerek most jól alkalmazhatók a környező országokban folytatott akvizíciók során, ennek számos eleme („közös nyelv” megtalálása, megfelelő munkastilus, -módszer kiválasztása) újra előtérbe kerül, de már a megfelelő tapasztalatokkal kimunkált módon.

BUDAI Balázs Benjámín

## INFORMATIKA A KÖZSZOLGÁLATBAN – GYŐR, MISKOLC ÉS KAPOSVÁR PÉLDÁJA

**A módszerről:** Az empirikus kutatás egy 2001-es Győr és Miskolc infokommunikációs alkalmazásait kutató felmérésből indult ki. Önkormányzatonként 24 egyszerű és összetett, túlnyomórészt feleletválasztós kérdést<sup>1</sup> feltevő száz-száz kérdőívet<sup>2</sup> küldtünk a helyi összekötőkhöz, akik gondoskodtak ezek anonim kitöltetéséről (az informatikával kapcsolatban állók közreműködésével<sup>3</sup>) és visszajuttatásáról. A kapott tesztek adatbázis segítségével értékeltük ki és személyes tapasztalatokkal, valamint mélyinterjúkkal egészítettük ki. Hasonló módszerekkel vizsgáltuk 2002 áprilisától Győrt és Miskolcot – az ország földrajzilag és gazdaságilag is eltérő helyzetű – önkormányzatát, melynek tükrében ugyanazon módszerekkel Kaposvárt is. Ennek eredményeképp tudtuk elhelyezni országos viszonylatban Kaposvárt, valamint leszűrni a lehetséges konklúziókat annak fényében, hogy a felmérés nem a teljes állományból készült, így az adatok csak irányokat jelezhetnek. A felmérésben közreműködött Tóth Ernő és Murányi Péter (BKAE-ÁK).

Győr és Miskolc indító körülményei egy kivétellel közel azonosak. Földrajzilag mindkét település kedvező kapuvárosi funkciót lát el, történelmi fejlődésük ugyanúgy (az utóbbi ötven évet leszámítva közel) azonos: hullámhegyek és hullámvölgyek által tarkított. Infrastrukturális kiépítettségük (a minőségi paraméter figyelmen kívül hagyásával) közel azonosan jónak mondható. Az igazi különbséget eltérő gazdaságuk, ennek következményeként informatikai egzisztenciájuk<sup>4</sup> adja. A II. világháborút követően mindkét település erőltetett növekedésen ment keresztül, csak míg Győrben természetes piac, úgy Miskolcon egy politikai hatalom által gerjesztett „piac” állt, mely utóbbi a kormányzati támogatások megvonása után nem bizonyult életképesnek.

Észrevehető, hogy Miskolc behatárolt keretek között mozog. Ez a keret egyfajta posztindusztriális csökevény, mely a tradicionális vállalkozások új kön-

tösből és új menedzsmentszemléletű megközelítését követeli meg: a vállalkozás iránya és tárgya adott, a formájában és megjelenítésében kínálkozik némi szabadság. Ha a „kényszervállalkozás” fogalmára akarunk példát, ezen a területen (megyei szinten is) kiválókat találunk.

Ugyanez a korlát Győr esetében nem tapasztalható: lényegesen több az egy főre eső új vállalkozások száma, szélesebb vállalkozási paletta, erősebb vállalkozói kedvvel.

Ugyanakkor a munkanélküliek, munkaképtelenek, passzívok és eltartottak aránya az ország két szélsősége. Az ellátási napok száma közel 3,5-szeres különbséget mutat. Ez a tény a gazdaság teljesítőképességét jelentősen meghatározza, hiszen az „eszközök” hatékonysági mutatói a termelés releváns pontjai. Még didaktikusabban fogalmazva Miskolc „szerkezete” rozsdás, sok megállásra kényszerített, szerviz

igénye magas, a gyakori szerviz pedig a gyártás és innováció önkorlátozását vonja maga után. A politikai hatalom által csepegtetett gépszír csak tűzoltó jellegű, hiszen inkább alkatrészcserekre (gazdasági átstrukturálás) lenne szükség, mint toldozás-foltozásra. Győr szerkezete stabil, fejleszhető és kompatibilis más fejlesztőszervezetekkel.

Az organikus hasonlattal tovább élve: az országnak mindkét szerkezetre szüksége van, hiszen az egyensúlyi állapothoz elengedhetetlen, hogy a főszervezet két releváns tartópillére egyformán húzzon, így kerülve el azt, hogy az ország egyes részeiben teljes gazdasági és társadalmi lepusztulás következzen be.

## Győr

A polgármesteri hivatalban a beruházások évek óta folyamatosan zajlanak. Ezért tartozik Győr az országosan vezető rendszerek közé. A gépbeszerzések folyamatosak, a városvezetés 2000 óta kiemelten támogatja a rendszerszemléletű informatikai fejlesztést.

A város és a hivatal vezetése az informatikai háttér biztosítására az eddigiekben is jelentős összegeket biztosított. A megyei jogú városok és a fővárosi kerületek helyzetéhez képest is a győri hivatal a legjobban ellátottak közé tartozik.

A polgármesteri hivatal informatikai rendszere jelenleg mintegy 280 kliens gépet és tizenegy szervert tartalmaz. A kliens gépek 2000-től egységes színvonalúnak mondhatók, operációs rendszerük nagyrészt 32 bites (Win98 és NT4.0). Gyakorlatilag minden gép az egységes hálózathoz kapcsolódik. A hálózata 100 Mbit/sec. sebességet lehetővé tévő strukturált kábelezésű. Az aktív eszközök Cisco switch-ek.

Összességében a hardver feltételek egységesen magas színvonalúnak mondhatók. Ezen a területen a tervezett és egységes szinten tartás a feladat, rendszeres javításokkal és felújításokkal. A felhasználói szoftverek két nagy csoportra oszthatók:

- általános célú irodai feladatok megoldását (pl.: szövegszerkesztés, levelezés) szolgáló szoftverek,
- speciális szakmai célokat szolgáló (pl.: adó, szociálpolitika) szoftverek.

Az általános célú szoftverek Microsoft-os platform készültek. Használatos az Office irodai csomag szinte minden verziója (azon belül kiemelten a Word szövegszerkesztő, elég sok helyen az Excel táblázatkezelő és néhány helyen az Access adatbázis-kezelő) és a Works integrált irodai szoftver<sup>5</sup>. A szoftverek és fejlesztő eszközök mindegyike jogszerű.

A speciális, szakmai célokat szolgáló szoftverekkel való ellátottságra jellemző, hogy hazai szinten jónak mondható, de szintén a hazai szintet tükrözve: gyakorlatilag semmi közük egymáshoz. Jellemző módon például az állampolgárok adatai külön-külön vannak rögzítve az országosan koordinált népességi és a saját felhasználású iktató, adó, szociálpolitikai, gyámügyi, munkaügyi és a különböző igazgatási programokban. Természetesen ahány hely annyiféleképpen és egyeztetés nélküli tartalommal. Ez az állapot és az, hogy megfelelő jogosultsági korlátozásokkal nem láthatják egymás adatait különböző szakterületek, igen sok felesleges munkát okoz vagy adott esetben nem kellően megalapozott döntésekhez vezet.

Győrben a digitalizálás Miskolchoz képest jóval előrébb jár. Minden olyan rendszer működik, melyet Miskolc még csak tervez. Ilyen a Lotus alapú – SQL specifikus – egységes dokumentumkezelő-rendszer, melyben minden hivatali dolgozó hozzáférhet a szükséges formanyomtatványok digitalizált változatához, és lassan az akták is a digitalizálás áldozatai lesznek.

Mint az országban mindenhol, Győrben is problémát jelent a szakalkalmazások lemaradása. A lemaradás már nem tart sokáig, mert az ezekhez készült Clipperes alkalmazást folyamatosan integrálják a közös rendszerbe.

Sajnálatos, hogy többszöri próbálkozások ellenére sem működik a hivatalban egy térképi adatbázison nyugvó rendszer. Az a tény, hogy egy-két éven belül a hivatal rendelkezésére fog állni egy hiteles digitális földmérési alaptérkép, természetes követelményként határozza meg, hogy az eddigieknél konkrétabb és fokozottabb erőfeszítést kell tenni a térinformatikai alkalmazások kialakítására. Már a jelenleg rendelkezésre álló adatok alapján is kialakítható a rendezési tervet, a város ingatlan vagyoni, a szociális segélyek elosztását, a választási körzeteket, az oktatási vonzókörzeteket megjelenítő és az ezekhez kapcsolódó döntéseket segítő alkalmazás.

A térinformatikai rendszernek is kapcsolódnia kell az egységes törzsadatbázison nyugvó szakmai szoftverkörnyezethez, annak részévé kell válnia. A Földhivatal csatlakozása a minőségi fejlődést garantálja.

## A megkérdések eredménye

A közalkalmazotti állományra jellemzően Győrben a nők aránya magasabb, mint a férfiaké. A válaszadók között nők 58%-ot képviselnek, míg a férfiak 42%-ot. Érdekes megjegyezni, hogy a nők átlagéletkora jó másfél évvel haladja meg a férfiak átlagéletkorát. Míg

a nők átlagosan 41 évesek, addig a férfiak 39 évesek. A hivatali dolgozók átlagéletkora 40 év (40,1 év 2001-ben, 2002-ben 39,9 év). (A szórás tekintetében a legfiatalabb dolgozó 20, míg a legidősebb 58 éves.)

A képzettség tekintetében a magasabb végzettségűek a férfiak közül kerülnek ki. Az egyetemi végzettségűek (tíz fő) közül hét férfi. A főiskolai diplomát megszerzőknél az arány 16:14 még mindig a férfiak javára, ez az arány ezután átfordul a nők javára, az alsóbb képesítés megszerzésében kimagaslóan jeleskednek.

A válaszadók között a végzettség szempontjából az egyetemet végzettek aránya 16%, főiskolai végzettségűek aránya 47%, azaz a felsőfokú végzettséggel rendelkezők együttes aránya 63%-felett volt 2001-ben, míg 2002-ben már 70,4%, amely kifejezetten jónak mondható. A gimnáziumot végzettek aránya 6%, a szak-középiskolát végzetteké 28%.

A hagyományos telekommunikációs eszközök közül a hozzáférés egységesen jónak és homogénnek mondható. Majdnem mindenhol elérhető az elektronikus adattovábbítás valamelyik formája. Az irodák többségében a telefon és a telefax egymás mellett helyezkedik el. (Ennek mértéke 78%-ról 88,6%-ra növekedett 2002-re.) A számítógépes faxtovábbítást lehetővé tevő faxmodem is egyre nagyobb teret szorít magának, 8%-ról egy év alatt 34%-ra ugrott. Ez a növekedés betudható annak is, hogy a dial-up-os internetezés alapfeltétele a modem.

A megkérdezett dolgozók közel kétharmada használna mobiltelefont (ez magasabb, mint a HIF által közölt 2002 júliusi 60%-os országos mobilpenetráció<sup>6</sup>). A mobiltelefonok átlagélettartama egy éven belül van (mindkét felmérés szerint!), azaz az önkormányzati dolgozók erősítik azt a hazai szokást, miszerint a maroktelefonokat két éven belül cserélik. A használók legnagyobb többsége telefonhívást fogad és kezdeményez, illetve – főként a fiatalabb korosztály – rövid szöveges üzenetet (SMS) küld. Elenyésző kisebbség használja másképp pl WAP-böngésző. A közalkalmazotti (köztisztviselői) fizetés vonzata, hogy legnagyobb arányban a low-end telefonok<sup>7</sup> találhatóak meg. A telefonok mindegyike akcióban kapható volt, jelenlegi értékük mindegyik esetben 20 000 forint alatt van<sup>8</sup>. A mobilhasználat mellett szólt, hogy már nem kifejezetten magáncélra, hanem munkaügyi vonatkozásban is növekszik a használat, ennek eklatáns példája, hogy a használat melletti indoklásként a közvetlen elérési lehetőségét hozták fel, mely vezetékessé telefonon nem mindig megoldható.

Az előfizetői tábor megoszlása gyökeresen megváltozott, az országos megoszlást most már kisebb eltérésekkel reprezentálja, jelenleg a következő: Westel Rt.-nél 44,8%-uk, a Vodafone Rt.-nél<sup>9</sup> 13,8%-uk, a Pannon GSM Rt.-nél 41,4%-uk található. A legnépszerűbb telefonmárkák sorrendben: Nokia, Panasonic, Ericsson.

Megállapítható, hogy az előfizetéssel rendelkezők és az előfizetési díj nélküli, de drágább percdíjakkal telefonáló kártyás felhasználók aránya kiegyenlített. A korábbi felmérésekhez viszonyítva ez azt jelenti, hogy egyre nő az előfizetést választók száma (2001-ben még csak 32%), ami a növekvő telefonhasználat vonzata lehet, tekintve, hogy előfizetési díj mellett alacsonyabb percdíjakkal számol a GSM operátor. A kártyás felhasználók között azonban nagyobb az az arány, aki csak elérhetősége biztosítása céljából vásárolt telefont, így azzal csak hívást fogad, és SMS-t kezdeményez. Átlagosan két éve és két hónapja használnak mobiltelefont. A magasabb végzettségűek között a telefonhasználat lényegesen gyakoribb, míg az a véleményem szerint prognosztizált összefüggés, miszerint a vezető beosztású dolgozók használnak nagyobb arányban és régebb óta mobiltelefont, Győr esetében nem igaz! A mobilhasználat között a nők felülreprezentáltak.

A válaszadók 20%-a vezető beosztású dolgozó (osztályvezető, csoportvezető). A vezető beosztású dolgozók tapasztalhatóan jobb körülmények között végezhetik munkájukat, holott gyakorta a géphez kötött érdemi munkát beosztottaik végzik el. A 3%-os mobil-számítógéphasználat (lap-top, note-book) fix asztali gép mellett történik, azaz minden esetben a lap-top nem a munka kizárólagos eszköze, az asztali gép pedig egyfajta háttérvédelemként – adattárolás, másodlagos védelem – fungál. Mellékesen megjegyzendő, hogy a lap-topokat is vezető beosztásúak használják<sup>10</sup>.

2002-re a válaszadók 93%-ának közvetlen internet hozzáférése volt. Ez a majdnem duplázódás (2001-ben csupán 48,4%) az internetezési módszerekben is tükröződik. Az ISDN-vonallal rendelkezők aránya egy éve alatt 25%-ról 63,4%-ra emelkedett. De még a dial-up-os internetezési lehetőségek is megduplázódtak.

Az internetben rejlő lehetőségeket viszont arányában egyre kevésbé látják. 2001-ben az internetet elérők közel 80%-a látta hasznosnak és érezte fontosnak munkájához az internet használatát és elérését, 2002-re ez a szám a felhasználók feléhez közelített.

Győrben általában a munkarend lényegesen liberálisabb, mint az országban máshol. A győri informatikai osztályon úgy vélik, hogy az ún. „tiltott site-ok” használata a rossz főnök függvénye. Ha a főnök nem ad elég munkát beosztottainak, az az ő hibája. Egy teljesítményorientált hivatalban a munka elvégzése a cél, ezen felül pedig, ha a beosztottnak kedve van a hivatali infrastruktúra terhére szórakozni, tegye meg a munka elvégzése után. Győrben ezért tartják feleslegesnek a monitoring-rendszert<sup>11</sup>.

A hivatali dolgozók közül 66%-nak van (2001: 64%) otthonában számítógép, ezen dolgozók pontosan fele férfi, fele nő. A számítógéptartók átlagéletkora viszont a férfiak esetében közel 6%-kal, míg a nőknél 3,6%-kal alacsonyabb, mint a hivatali átlagéletkor. Az eloszlás a vezetői munkakörrel viszonyítva is érdekes: minden vezető beosztású dolgozónak van otthon számítógépe. Az otthon számítógépet tartók 72,4%-a (2001: 68,3%) felsőfokú végzettségű.

Az otthoni számítógép, csak úgy mint a mobiltelefon, egyfajta státuszszimbólum. Ezt mutatja, hogy az otthon számítógépet tartók 41,5%-a rendelkezik mobiltelefonnal is. Megfordítva az arányszámot, a mobiltelefonnal rendelkezők 59%-a használ otthon számítógépet.

A munkahelyi szoftverfelhasználás az irodai használatra jellemző eredményt hozott. A hivatalban majdnem mindenhol használják a szövegszerkesztőt (61,4%-ban alkalmazzák a táblázatkezelőt (2001:55%), az adatbázis-kezelőt 65,9% (2001:55%). 35-45%-ban pedig a gépet internetezésre és speciális és más közigazgatási szoftverek futtatására használják. Ilyen speciális közigazgatási szoftver Győrben a gépjármű-program, a jogtár, a cégtár, a mapinfo, az archi-cad, a gyere (szociális támogatást kezelő program), ITR térképszerkesztő, továbbá egyéb térinformatikai alkalmazásokat támogató szoftverek. Ezeket az alkalmazási területeket együtt használják. Átlagosan közel három felhasználási területet (2,92) alkalmaznak egy gépen. Kiadványszerkesztésre és prezentációra a megkérdezettek közül senki sem használja gépét.

Az egy főre eső beszélt idegen nyelvek száma a 2001-es 0,484-ről az idei felmérésben 0,568-ra emelkedett. De ez a hányados még mindig azt jelzi, hogy csak minden második megkérdezett beszél átlagosan egy idegen nyelvet. Ez a javulás annak is betudható, hogy az egy vagy több idegen nyelvet beszélők aránya az összes megkérdezetthez képest 39%-ról 45%-ra emelkedett, azaz idegen nyelvet egyáltalán nem beszélők aránya 61%-ról 55%-ra csökkent.

Ezzel kapcsolatos a másik tendencia a mutatók javulása a fiatalodásban is rejlik, hiszen a 2001-es felmérés szerint a nyelvet beszélők átlagéletkora majd három évvel volt kevesebb, mint az összes dolgozó átlagéletkora, míg idén már ez a korkülönbség hat évre emelkedett, tehát törvényszerűvé kezd válni, hogy a beszélt nyelvek száma és az életkor növekedése korrelál a közigazgatási szférában.

A nyelvet beszélők 92%-a volt felsőfokú végzettségű, 2002-ben már csak 85%, ami szintén a fiatalításnak tudható be. A vezető beosztás tekintetében az arány a nyelvet beszélők között húsz százalék körüli a két mért évben. A legtöbb beszélt nyelvek száma kettő.

A felhasználók szemérmessége csökken, ezt mutatja, hogy a 2001-es felmérés szerint a dolgozók 7,8%-a vallotta be, hogy ha ideje engedi, futtat játékprogramokat. 2002-ben már közel egyötödük vallotta be ugyanezt. De a 2001-ben mért 8 Gbyte-os internetes adatforgalom azonban ettől magasabb arányszámra engedett következtetni.<sup>12</sup>

A nyomtatni szándékozók 30%-a közvetlenül, egyéni nyomtatóra nyomtat (2001: 26%), a fennmaradó 70% is – tehát minden felhasználó – elér legalább egy fekete-fehér lézernyomtatót (2001: 95%). Ezek típusa többnyire Hewlett-Packard (HP 41, 51), de fellelhető még a Kyocera és a Brother, mely utóbbi kettő „márkátlan”, azonban minőségük jó. 9% mátrixnyomtatót ér el. Hálózatról ugyanakkor a gépek 31,7%-a már színesben is tud nyomtatni (2001:16%). A színes nyomtatók egy kivétellel még tintasugaras eljárással működnek, típusuk Canon. Hőnyomtató vagy szublimációs nyomtató nem található a hivatalban.

Az egyéb hardvereszközök vonatkozásában eger minden géphez csatlakoztatott, a gépek közel felében található valamilyen típusú hangkártya és CD-meghajtó, síkágys szkenner 20,5%-hoz csatlakoztatott (2001:7,8%). Az informatikai csoport tagjainak gépeihez csatlakozik plotter, DVD-lejátszó, ZIP-drive, valamint rendelkeznek digitális kamerával és digitális fényképezőgéppel is.

2001-ben kimagaslóan magas arány, 64%-uk végzett valamilyen számítástechnikai tanfolyamot. A tanfolyamot végzetek 71%-a alapfokú tanfolyamra járt, míg a többiek közép- vagy felsőfokon mélyedtek el a szakirányban. Az idei felmérés szerint ezek az arányszámok még jobban emelkedtek. A középfokú vagy annál magasabb számítástechnikai ismeretekkel bírók aránya megközelítőleg 40%. Ezeket az ismereteiket nagyjából (82%-ban) 1997 és 2001 között szerezték, tehát ezek naprakésznek mondhatók.

A tanfolyamot végzetek életkori megoszlását vizsgálva a középkorú, illetve az idősebb korosztály fokozódó érdeklődése tapasztalható. Ezt igazolja, hogy a számítástechnikai tanfolyamot végzett dolgozók fele negyven év feletti, további 35,3%-uk 30 és 40 év közötti (2002-ben).

A győri önkormányzat az önkormányzati dolgozóknak nyitott oktatótermet biztosít, ahol Office és Lotus-alkalmazási ismereteket sajátíthatnak el. Majdnem minden dolgozóra jut gép, tehát Győrben kapacitás probléma nincs, csak a képzettséggel lehet probléma. A képzés nem kötelező, de mivel sok a tanulmányi értelemben vett fejlődni képtelen, vagy nem szándékozó munkaerő, a képzettségi arány csak kicsit fog mennyiségileg javulni, viszont várható, hogy a képzettek továbbképzik magukat.

A felhasználók 23%-a (2002-ben már 29,5%-a) tud tíz ujjal, vakon gépelni. Ezeket az ismereteiket szakközépiskolában szerezhették, hiszen ebben a körben a középfokú végzettségűek aránya kimagasló (61,5% és 87%). A gépirást ismerők túlnyomórészt nők, csak elvétve találunk férfiakat ebből a csoportból (2001-ben egy, 2002-ben három fő).

A továbbképzés iránti igény is emelkedni látszik, annak ellenére, hogy a továbbképzést igénylők nem feltétlenül látják a képzés és a munkahelyi hatékonyság közötti összefüggést<sup>13</sup>. A 2001-es 72%-os érték 2002-ben 77,3%-ra emelkedett. A csökkenő számú elenyzők egyre nagyobb része felsőfokú végzettségű és életkoruk is lényegesen magasabb az átlagnál. A lemondók közel egytizede szükségesnek tartaná saját maga továbbképzését, de ezzel szemben nem szeretné tovább képezni magát.

A számítógép szeretetére vonatkozó kérdésben megállapítható, hogy egyre inkább kedvelik a számítógépet. 2001-ben még 84% szerette egyértelműen a számítógépet, 2002-ben már 93%, valamint további 5% annak ellenére, hogy nem szereti, látja előnyeit. 2001-ben még 6% nem adott értékelhető választ a kérdésre<sup>14</sup>, 2002-ben már mindenki egyértelműen állást tudott foglalni.

A számítógép-használat előnyét 98% tartja elismereendőnek, míg a számítógép által okozott munkagyorsító hatással 97% értett egyet.

A saját informatikai helyzet önálló megítélésével kapcsolatos állásfoglalások érdekesen alakultak. 2001-ben még csak 33%-uk volt elégedetlen informatikai ellátottságával (ezek közül minden tizedik vezető beosztású).<sup>15</sup> Volt, aki javasolta az országban korszerűbb

programokat használó hivatalokkal történő kapcsolatfelvételt és megfigyelést működés közben, volt aki egyszerűen csak a tanfolyamok szükségességét hangoztatta. 2002-ben már a használók közel fele jelezte elégedetlenségét. Az elégedetlenség ilyen mértékű növekedése egy dologra vezethető vissza: a közigazgatások egyre inkább kezdik ismerni, hogy „mi dolgozik a kezük alatt...”.

A győri önkormányzat hivatalának informatikai helyzete – informatikusuk szavaival élve – „rózsás”, tekintve más régiók városainak helyzetét, talán az egyik legjobb informatikai ellátottsággal rendelkező hivatal az országban. Kapacitás probléma nincs, hisz a több mint 300 számítógépből majdnem minden dolgozóra jut egy saját gép. Természetesen van még mit fejleszteni, és erre meg is vannak a törekvések mind az infrastrukturális (szoftverek legalizálása, új szoftverek vásárlása), mind pedig az esetleges képzettségi hiányosságok pótlására. A képzés nem kötelező, mégis a megkérdezett dolgozók igényeit és a vezetés törekvéseit szemlélve várható, hogy a képzettségi arány mind mennyiségileg, mind minőségileg javulni fog.

## Miskolc

Az informatikai gépparkok összehasonlításánál látható, hogy a polgármesteri hivatalban 1992-ben (!) történt utoljára nagyobb volumenű informatikai beruházás, amikor 5,5 millió forint keretből kialakították a jelenlegi hivatali hálózatokat és az akkori programfejlesztések támogatására megtörténhetett az osztályok alapszintű ellátása számítógépekkel.

Az elmúlt öt év alatt a költségvetésben gyakorlatilag csak az adó- és illetékosztályokon, valamint a szociális osztályon volt gépbeszerzésre fedezet, illetve az időközben lezajló választások során, valamint kisebb pénzmaradványokból sikerült néhány gépet beszerezni, de ez nem támogatta a rendszerszemléletű informatikai fejlesztést.

A legutóbbi (1998-as) egységes géppark felmérés eredménye a jogszabály szerint alkalmazandó leírási kulcsot (33%) szem előtt tartva a gépek teljes köre – a Pentiumok II-ek és a felett kivételével elavult, könyvszerinti értéke 0 Ft! A szakirodalom és a gyakorlati tapasztalat azonban ettől eltérően vélekedik, hiszen egy nullára írt gép is használható lehet. Megint egészen más kérdés, hogy a mai korszerűnek számító szoftverek milyen gépeken képesek futni.

Még ha a legideálisabb képet vesszük, akkor is a géppark nagyobb része elavult. De a mai, korszerű alkalmazásoknak csak 5,82%-ban adekvát konfigurációk találhatóak Miskolcon a 2001-es felmérés szerint. A helyzetet súlyosbítja, hogy a korszerű gépek is gyakorta rossz kézben vannak, azaz nem feltétlen azok használják őket, akik értenek hozzá vagy egyszerűen státuszszimbólumként értékelik a vezetés magas szintjein. Ez azért is sajnálatos tény, mert az osztályok közötti eloszlás is egyenlőtlen, hiszen van, ahol mindenkire jut gép, de pl.: a szociális osztályon gyakran 15-20 ember kap egyet.

A hivatal jelenlegi számítógépes hálózatának kialakítása 1991-ben kezdődött, az akkori legkorszerűbb, ún. Ethernet hálózatépítési rendszerrel. Az eltelt évek alatt ez a rendszer bővült a mindenkori igények függvényében<sup>16</sup>. 1994-ben a polgármesteri hivatal négy épületében lévő számítógépes hálózatokat optikai kábelrendszerrel kötötték össze egyetlen nagy négyserveres hálózattá, így ma a hivatalban több mint öt km hosszú hálózat működik, egyetlen rendszerbe kapcsolva. Ez a rendszer mára már túlnötte magát, és elérte a teljesítőképessége határát. Tovább már nem bővíthető – új számítógép már nem köthető a rendszerbe – és működése is rendkívül bizonytalan és lassú. Ebből fakadóan, ha egyetlen számítógép meghibásodik az egész hálózati ág valamennyi számítógépe leáll.

A polgármesteri hivatal négy épületében működő helyi hálózatok vezérlő feladatait egy-egy szerver látja el. Ezen szerverek közül kettő (az adóosztályon és a szociális osztályon) megbízható Compaq szerver, amelyek kismértékben felbővítve a jövőben is megfelelnek az igényeknek. Másik két hálózatvezérlő azonban típusában és teljesítményében sem megfelelő.

A hivatal jogtisza szoftverfejlesztő eszközökkel nem rendelkezik, a rendkívül munkaigényes, rugalmatlan és nem jogtisza Clipper '87 eszközzel fejlesztenek még ma is. Az alapszoftverekből (DOS, Windows, Word, Excel) nem rendelkezik a polgármesteri hivatal annyi példánnyal, amennyi használatban van. Ezek megvásárlása sürgető feladat, ugyanis a nem jogtisza szoftverek használata komoly anyagi és jogkövetkezményekkel jár<sup>17</sup>. A hálózatvezérlő szoftverek is korszerűtlenek, elavultak.

A polgármesteri hivatal számítástechnikai munkatársai öt éves fejlesztő munkájának eredményeként közel száz számítógépes programot használnak a polgármesteri hivatalban, amely nagyrészt saját fejlesztés.

Ezek szabványos csatlakozó felülettel illeszkednek egymáshoz, a mindig szem előtt tartott rendszerszemléletnek megfelelően. A polgármesteri hivatal dolgozóinak több mint fele napi munkaeszközként számítógépen dolgozik.

Az integrált Önkormányzati Információs Rendszer által támogatott területek gyakorlatilag egybevágnak az eGov koncepciókkal.

Érdeemes külön szólni az adatbázis-kezelésről, mint az ügyintézés által érintett területről. Jelenleg Miskolcon a Marketing- és a Területfejlesztési Osztály használja leginkább az adatbázisokat. További alkalmazás érhető el a borsodinfo.olh.hu oldalain. Ez a site, mely egy piacositott adatbank, tematikai és térbeli keresztmetszetet ad. Minden stratégiai adatot adatbázisba foglaltak.

A legnagyobb adatbázisra épülő alkalmazások a MIK (Miskolci Ingatlankezelő Rt.) és a Miskolci Közterületfelügyeletnél találhatóak. Ez utóbbi az országban vezető helyen áll egyéb informatikai technikák alkalmazásában<sup>18</sup>. Kiemelendő még e területről, az önkormányzati fejlesztésből készült, a város több pontján található E-touch monitorok, melyek a MÁV-Informatika Kft. támogatással, idegenforgalmi, logisztikai, közszolgálati adatbankként, üzleti adatokkal ellátva üzemelnek. Ezt a fejlesztést megvette Székesfehérvár, Szeged (több pultot is), Debrecen, de több város is jelezte már érdeklődését.

A polgármesteri hivatalban 1992-ben kezdődött meg 9,5 millió forintos ráfordítással a térinformatikai rendszer fejlesztése, amelyhez az OMFb pályázatán további 9,5 millió forintot nyert a város. Az eltelt idő alatt elkészült a város belterületi digitális térképe, melynek folyamatos változásvezetése megoldott. Kiepitették a térinformatikai rendszer számítógépes hálózatot, egy központi SUN vezérgéppel és öt grafikus munkaállomással, digitalizálóval, A/0-ás színes nyomtatóval.

Elkezdődött a központi közműnyilvántartás digitális rendszerének kialakítása, melynek eredményeképpen négy közmű szakági nyilvántartása számítógépre kerül. Folyamatban van a részletes rendezési terv adatfeltöltése, valamint a vagyonkataszter grafikus rendszerének kialakítása.

Miskolc marketingstratégiai kérdésként kezeli internetes megjelenését. Ezért ezt a területet a városfejlesztéssel karöltve az önkormányzat marketing része irányítja, saját webszerverein működteti site-jait. A korábban kizárólagosan közszolgálati jellegű miskolc.hu portál háromfelé ágazott.

## A megkérdezések eredménye

Miskolcon (melyet a győri helyzet tükrében mutatkozik be) a válaszadók reprezentálták a köztisztviselői, közalkalmazotti állomány jelentős női túlsúlyát. A dolgozók közötti női átlagéletkor 35 év, a férfiaknál ez a szám 39 év. A válaszadó hivatali dolgozók átlagéletkora 2002-ben 39,67 év, mely csak hónapokkal marad a győri érték alatt. A fiatalok aránya viszont csak 19,3%, ami rossz előjelnek ígérkezik.

A képzettség tekintetében a magasabb végzettségűek itt is a férfiak közül kerülnek ki, olyannyira, hogy közülük csak felsőfokú végzettségűekkel találkozhatunk a tesztet kitöltők taborából. A egyetemi végzettségűek között háromszor annyian vannak, mint nőtársaik. A nivellálódás a főiskolai végzettség területén itt is elindul, mígnem a középfokú végzettséget megjelölők – mint legmagasabb iskolai szint – tekintetében már csak nőket láthatunk. Összességében a válaszadók között az egyetemi diplomával rendelkezők 22,9%-kal, a főiskolai végzettségűek 39,8%-kal, a középfokú végzettségűek együttvéve 22%-kal veszik ki részüket. Felsőfokú diplomával közel 62,7%-uk rendelkezik, mely a győri átlaggal gyakorlatilag megegyezik.

A hagyományos telekommunikációs eszközök közül a hozzáférés egységesen rossz. A legnagyobb hozzáférés a telefonokhoz biztosított, ez a dolgozók közel kétharmadának lehetséges. Az elektronikus adattovábbításhoz csak az irodák közel 36%-a rendelkezik megfelelő felszereltséggel. Ez a hagyományos postai út igénybevételéhez, az ügyintézés automatikus lassulásához vezet. Ez az arány győri megfelelője felét jelenti.

A telefonok átlagélettartama Győrrel szemben egy éven túli (2001: 1,36 év; 2002: 1,12 év), de még mindig a bővös kettő év alatt marad<sup>19</sup>. A használók többsége itt is fogad és kezdeményez telefonhívást, valamint SMS-t küld. Kiemelendő, hogy Miskolcon közel 25% nem használja telefonját rövid szöveges üzenet küldésére, ami a non-voice-alapú technikák megvetésén keresztül rengeteg anomáliát vethet fe<sup>20</sup>. A WAP-böngésző használata a győri számoknak megfelelően alacsony. A telefonok típusai az opponens városhoz képest fejlettebbek, de még mindig az olcsó – low-end – telefonok közé tartoznak. A telefonmárkák sorrendje: a kimagasló Nokia után Siemens, Alcatel, Ericsson, Panasonic.

Az előfizetői tabor megoszlása a következő: a Westel 900 Rt.-nél 45,5%-uk (2001: 36%), a Vodafone Rt.-nél 14,6%-uk (2001:47%<sup>21</sup>), a Pannon GSM Rt.-nél 40%-uk (2001: 27%) található. Előfizetéssel 31%-uk,

míg feltölthető kártyás lehetőséggel 69%-uk rendelkezik. A telefonálási szokások Győrrel egyezők.

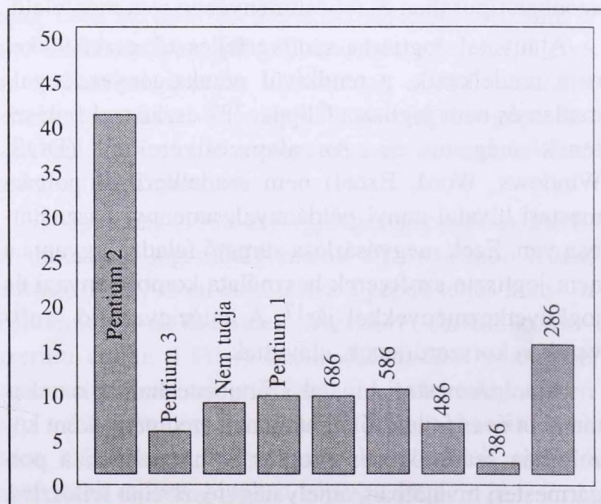
Átlagosan 1,62 éve használnak a hivatali dolgozók mobiltelefont (2001: 2,12 év), ez most a győri érték alá süllyedt, de betudható az utóbbi idők nagyarányú mobilvásárlásának. A mobilhasználat vezetői beosztástól ebben a városban is független.

A számítógép-használat szempontjából igazán nagy az előrelépés. A megkérdezettek 96,3%-a használ már számítógépet munkájához, szemben a 2001-es 59%-kal.

A processzorok elemzéséhez bekért adatokkal kapcsolatban azonban két dologgal nem számoltam. Az első ilyen hiba, hogy a válaszadó nem biztos, hogy rendelkezik annyi ismerettel, hogy megmondja milyen a processzor (2002: 93,7% tudta identifikálni processzorát), a második, hogy xt-s és at-s gépeken nem futnak azok az operációs rendszerek, melyeket megjelöltem<sup>22</sup>. A problémát csökkenti, hogy szemben a 2001-es felméréssel, 2002-ben a kérdezett minta már nem tartalmazott xt-s és at-s válaszokat. A processzorok tehát az informatikai osztály felmérésének megfelelően a legváltozatosabb formákat mutatják. Az operációs rendszerek 2001-es sokszínűségét Microsoft-os hegemonia látszik felváltani, de ezekből is a régebbi verziók dominálnak. A Win 98 vagy annál régebbi operációs rendszerek aránya összesen közel 90%-os. Ezek árulkodó jelek a szoftverek frissességét illetően. A helyzetet szintén súlyosítja, hogy ezen régi szoftverek 13,8%-a csak DOS-ról képes futni, mely eleve kizárja a minőségi grafikai és hálózati használati lehetőségeket. (1. ábra)

1. ábra

Processzorok – Miskolc



Az összes gép asztali, IBM-típusú. Szintén előrelépés, hogy a 2001-es felmérés óta már van a hivatalban egy note-book.

A válaszadók közül a vezető beosztásúak aránya 15%-körüli, mely ebben a nagyságrendben azonosítható a győri eredménnyel. A vezető beosztás viszont nem feltétlenül garantálja a jobb ellátottságot. Az ellátottság a vezetett területtől függ, mely ebben a vonatkozásban politikai kérdés, így a helyzet – fő szabály szerint – négy évente változik. Megjegyzendő, hogy a vezető köztisztviselők (polgármester, jegyző) jó minőségű géppel rendelkeznek, ennek ellenére nem használják.

A munkahelyükön számítógéppel rendelkezők 23%-a rendelkezik ISDN-vonallal, és közel hasonló a modemes felhasználók aránya is. Ahogy Győrben a faxmodem alacsony arányát kiváltják a manuális használatú faxgépekkel, úgy itt erről nem beszélhetünk. A dolgozók már közel kétharmada fér hozzá az internethez (2001: 35%). A válaszadók közel fele a „más” kategóriát jelölte meg, azonban nem fejtette ki, hogy mi az a „más”. Így az eredmény félvezető lehet, mivel előfordulhat, hogy a felhasználó köztisztviselő nincs tudatában hozzáférése típusának, így a „más” megoldást találta a legmegfelelőbbnek a felkínált lehetőségek közül.

Az elégedettségi mutató 36%. Elmondható tehát, hogy a dolgozók kétharmada elégedetlen számítógépe teljesítményével, szoftverellátottságával. Pontosan ez a mutató érvényes arra a kérdésre, mely az otthoni számítógéptartásra irányul. Az otthon számítógépet tartók fele férfi, fele nő. A számítógéptartók átlagéletkora a férfiak esetében 37 év, a nők esetében 30 és fél év. Ezek az értékek a férfiak esetében két, a nők esetében hétévvel alacsonyabbak összesített átlagaiknál. Ez a nők esetében majdnem 20%-os, a férfiaknál közel 6%-os differencia. A vezetői titulussal nem hozható összefüggésbe a számítógép-használat, a győri gyakorlattal szemben.

Az otthon számítógépet tartók közötti felsőfokú végzettségűek aránya összességében megfelel az egyébként választ adók arányának.

A Győrnél említett státuszszimbólum-effektus Miskolcon jobban érezhető. Az otthon számítógépet tartók 87,5%-a rendelkezik mobiltelefonnal, míg az arányszámot megfordítva, a mobiltelefonnal rendelkezők 54%-a használ otthon számítógépet.

A munkahelyi szoftverfelhasználás annyiban kapott érdekes felhangot, amennyiben lényegesen kevesebb

gépen kell megvalósítani ugyanolyan funkciókat. Ezért Győrhez képest magasabb két tizeddel az egy gépre jutó felhasználási terület mutatószáma, bár még mindig három felhasználás jut – kerekítve – egy gépre, átlagosan. A szövegszerkesztők aránya azért alacsonyabb, mert a gépek nem minden esetben megfelelőek a mai, korszerű szövegszerkesztők futtatására. Informális úton azért tapasztalható, hogy sokan még mindig elektronikus írógépként kezelik a számítógépet. A táblázatkezelés és az internethasználat 60%-a csalóka lehet. Ezért magasabb ez az arány Miskolcon, mert itt mások helyett is dolgoznia kell esetenként annak, aki a gép előtt ül. A speciális közigazgatási szoftverek magasabb aránya (mely közel 50%) nem feltétlen jó. Clipper '87-es fejlesztések bújnak e mögött, melyek korszerűtlenek, elavultak. Viszont az önkormányzat a helyi prezentációt és a kiadványszerkesztést is gépparkjának munkái közé utalta, amely Győrhez képest erősségnek ítéltető.

Az egy főre eső beszélt idegen nyelvek száma 0,652, azaz majd két tizeddel erősebb, mint Győrben. Az egy vagy több idegen nyelvet beszélők aránya pedig az összes megkérdezethez képest 41% százalék, azaz a 60%-nyi többség itt sem beszél egy idegen nyelvet sem (csakúgy, mint Győrben). A nyelvet beszélők 44%-át nő, 56%-át férfi alkotja. A nyelvet beszélők átlagéletkora közel hét évvel kevesebb, mint a hivatali dolgozók átlagos életkora, azaz a fiatalok jobb nyelvtudása ebben a városban még jobban kihangsúlyozódik. 72%-uk felsőfokú végzettségű. A vezető beosztásúak tekintetében a nyelvet beszélők – Győrhez hasonlóan – ugyanazt az arányt képviselik, mint a nyelveket nem beszélők. A legtöbb beszélt nyelvek száma négy.

A felhasználók 27%-a használ játékprogramokat – bevallottan –, ha idejük engedi. Ez a szám, közel 7%-kal magasabb, mint Győrben.

A nyomtatni szándékozók közel harmada nem ér el számítógépéről közvetlenül nyomtatót, számukra a kínálkozó megoldás vagy hálózati adattovábbítás nyomtatóval ellátott géphez, vagy lemezre mentés, és onnan nyomtatás. Ezek a megoldások viszont kivétel nélkül lassítják az ügyintézését. A számítógépekről elérhető nyomtatók többsége – többnyire Hewlett-Packard – fekete-fehér lézernyomtató (43,59%), illetve – túlnyomó részt Epson – mátrixnyomtató, 38,46%-kal. További 6,41% fekete-fehér, 2,56% színes tintasugaras, míg mindössze egy darab színes lézernyomtató. Szublimációs és hőnyomtatót a hivatal itt sem használ.

A számítógépek egérrel való ellátottsága 2002-re elérte a teljes szintet, ami igen jó eredmény, figyelembe véve, hogy 2001-ben még csak közel minden második géphez volt csatlakoztatva egér. 27%-ukba építettek hangkártyát, és hasonló arányban látták el cd-meghajtóval. Ez majdnem fele a győri átlagnak. Ez az arány ismét kihatással van az ügyintézésre, hiszen rengeteg információ CD-n kerül már forgalomba, a programfrissítésektől kezdve egészen a jogtárákig. A CD-meghajtó nélküli gépekről ez nem elérhető. 9%-ukhoz csatlakoztattak, szkennert, 4,5 százalékukhoz digitális minikamerát.

A válaszadók 18%-a végzett el valamilyen számítástechnikai tanfolyamot (ez a győri eredmény töredéke), a résztvevők negyede 1997 után, háromnegyede ez előtt (1987-ig bezárólag) szerezte meg többnyire alapfokú műveltségét. A frissebb végzettségűek közül csak ketten végeztek ECDL-tanfolyamot, a többiek valamelyik alkalmazásra koncentráltak. Miskolc hátránya továbbá Győrrel szemben, hogy még nincs koncepció arra, hogyan és milyen keretből fogják a továbbképzést megoldani.

A gépírás területén javított Miskolc és már csaknem minden harmadik dolgozó (32,5%) tud gépírni, azonban a férfiak aránya továbbra is elenyésző. Az ismeretszerzés gyaníthatóan itt is szakközépiskolából ered.

Mindkét mért évben kimagaslóan magas (90% felett) azok aránya, akik szeretnék magukat tovább képezni az informatika területén, ez az amúgy szintén magasnak számító győri közel 72%-hoz képest is kiemelkedő. A helyzetet magyarázhatja a jelenleg ez irányban képzettek alacsony száma. Az összes válaszadók 27%-a tartja ezzel szemben szükségtelennek a továbbképzést munkája sikeres (vagy sikeresebb) viteléhez. E két utóbbi arányszámból megállapítható, hogy a szükségtelennek ítélek 83%-a azért saját kedvtelésből (tudásszomj, kíváncsiság, kedvtelés) elvégzene egy tanfolyamot.

A jelenlegi helyzetével már csak 31,4% volt elégedett (2001: 36%), közel annyi, ahány elégedetlen van Győrben. Az elégedetlenek többsége, 57%-a nő, 14%-uk vezető beosztású.

A számítógép használatára vonatkozó kérdésben megállapítható, hogy a válaszadók itt is kezdenek megbarátkozni a gépekkel, míg 2001-ben csak 86% szerette egyértelműen a számítógépet, addig már 97,6% a 2002-es eredmény. A számítógéppel haragban állók neme minden esetben nő.

Informatikai helyzetük önálló elemzésekor lényegesen aktívabb válaszadási hajlandósággal találkoztam, mint Győrben.

A legtöbben az *alapvető technikai feltételek hiányára panaszkodnak*: így többek közt a *monitor-szűrő* hiányára, a meglévő *bútorzat* ergonómiai alkalmatlanságára (nem megfelelő asztalok és székek, amelyek a számítógép-használatot „egészségesebbé” tennék), a *hardvereszközök* korlátozottságára. Néhanyan megemlítik az *angolnyelv-tudás szükségességét* és az *informatikai továbbképzés* hivatalból történő *biztosítását*<sup>23</sup>.

Többen jelezték azt is, hogy a jobb minőségű számítógépekkel és nyomtatókkal végzett munka jóval nagyobb *precizításra* adna lehetőséget, és ténylegesen *gyorsítaná* a munkafolyamatokat. A megjegyzések között találhatunk olyant is, amelyik az *internet-hozzáférés* hiányáról értekezik, de akad olyan is, amelyik a *mobiltelefonra* vonatkozik, azon belül is arról olvashatunk, hogy miért nem biztosít a hivatal maroktelefont a dolgozói számára.

Volt, aki közel tíz éve ugyanazt – a „kissé” korszerűtlen és elavult – gépet használta és szükségesnek tartotta volna a fejlesztést vagy bővítést, hogy mást is tudjon rajta csinálni, pl. szövegszerkesztést (!) és táblázatkezelést (!). Volt, aki az ismeretek átadásában az informatikusok felesleges rövidítéseit és a közérthetőség hiányát nehezményezte.

### Hivatali attitűd a két vizsgált településen

Az informatikai innováció egyre inkább fontos a helyi önkormányzás területén is, így az erre fordítható összeg évek óta – inflációt meghaladóan – emelkedik. Győrben a rendszer működőképessége és magas színvonalának fenntartása nincs veszélyben, hiszen egy lényegesen kisebb apparátust kell fenntartani és ellátni egy közel 65 millió forintos informatikai költségvetésből.

A miskolci szemlélettel azonban már probléma van. Évek óta a lyukak foltozása folyik, így a géppark már-már a használhatatlanságig amortizálódott. A városvezetés nem látja be, hogy egy egyszeri nagyobb beruházással helyre billenthető lenne az elmaradott állapot. A fejlesztéshez Miskolc negyven-ötvenmillió forintot igényelne rövid távon, évente, ehhez képest a 2001-re prognosztizált keret tízmillió forint alatt marad.

A végeredmény szempontjából az informatikusok és városfejlesztők mindkét önkormányzatnál

elégedetlenek a városvezetéssel. a megoldást a belső PR-ban látják, a nyílt lobby eszközöként prezentálnak a jelenlegi és a jövőben várható – ellenzéki – polgármesterek – „jelöltek” felé.

Miskolc érdekes módon előrébb jár a site-készítés területén. Sajnálatos tény, hogy nem fogja tudni kihasználni a pénzügyi keret elégtelenségéből kifolyólag az internetben lévő további lehetőségeket. Miskolc felismerte, hogy a portálok világa tör előre, és van lehetősége a közszolgáltatás területén.

Mindegyik site megmaradt az információszolgáltatásnál, egy kvázi önkormányzati zsebkönyv digitalizálását láthatjuk. Azonban a városlakó nem feltétlen azért keresi fel a hivatali webhelyet, mert kíváncsi a moziműsorra<sup>24</sup>, hanem azért, mert bízik abban, hogy ügyét könnyebben és gyorsabban tudja elintézni. Tehát egyelőre a tartalmasnak tűnő site-ok szempontunkból gyakorlatilag üresek. Ha a körítés megvan, és a főétel késik, a körítéssel jóllakva nem lesz türelmünk a főételre.

A fejlesztések kialakításakor mindkét önkormányzat figyelembe vette az e-kormányzás irányvonalait, ajánlásait. Ennek nyomai észrevehetőek pl. abban, hogy a site-ok majd mindegyikéről bizonyos (korántsem teljes körűen) formanyomtatványok letölthetők. Ez az első lépés az elektronikus kormányzás felé. A következő lépés az lenne, hogy ezeket a nyomtatványokat elektronikus úton küldhetnénk vissza, azonban ez a fejlesztés még mindkét helyen várat magára.

## Kaposvár

A 88%-os kitöltési arány, valamint, hogy a másik két várostól eltérően valamennyi kitöltött teszt értékelhető volt, a dolgozóknak a téma iránti érdeklődését jelezheti.

Kaposváron a válaszadók jól reprezentálták a köztisztviselői, közalkalmazotti állomány jelentős női túlsúlyát. A megkérdezettek 73%-a a női nem képviselője. Ez abból a szempontból szerencsés, hogy a felmérés eredménye így hűen tükrözi a jelenlegi viszonyokat, vagyis a nők állandó és egyre növekvő túlsúlyos szerepét a közigazgatásban. Abból a szempontból viszont kevésbé, mert így a nemre vonatkozó jellegzetességek megállapításakor itt figyelembe kell venni a női túlprezentálást.

A válaszadó hivatali dolgozók átlagéletkora 37,65 év<sup>25</sup>. A megkérdezettek közül a legfiatalabb dolgozó húsz, a legidősebb 56 éves.

A megkérdezettek beosztásuk szerint a közigazgatási dolgozók teljes skáláját képviselték, hisz a különböző ügyintézők mellett vezetők is nyilatkoztak munkahelyi informatikai helyzetükről. A válaszadók közül a vezető beosztásúak aránya 9%, ez a három település közül a legalacsonyabb. Ők természetesen elégedettebb hangon számoltak be helyzetükről, mint beosztottaik, akik gyakran több időt töltenek el a gép mellett, hisz az ő munkájuk az érdemi, géphez kötött ügyintézés. Ennek ellenére meg kell jegyezni, hogy Kaposváron a vezető beosztás sem garantálja minden esetben a jobb ellátottságot. Ehhez három megjegyzés fűzhető:

- 1) Általános jelenség az ország hivatalaiban, hogy a vezető köztisztviselők irodájában jó minőségű, modern számítógép van, amely egész évben be sincs kapcsolva. Ennek oka általában – főként az idősebb vezetők esetében – az ismeretek hiánya, az ebből eredő használat hiánya, és a szükségesség nem kellő mélységű felismerése. Így Kaposvár ki-lóg a sorból...
- 2) Azonban rossz szokás szerint az eszközbeszerzések is fentről indulnak, ezért az ügyintézési szint csak később kapcsolódik a fejlesztésbe. Beavatközás híján, ez Kaposváron is így lenne.
- 3) Ha azt gondoljuk, hogy miután úgysem használják, minek nekik, csapdába esünk. Hiszen a vezető az, akinek a kezében összpontosul a feladatfolyam és napjainkban ennek elektronizálnak kell lennie, figyelembe véve ennek mennyiségét és dinamizmusát.

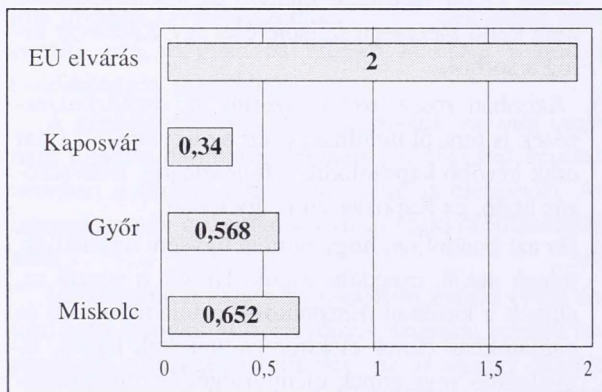
A képzettség vonatkozásában megállapítható, hogy a kaposvári dolgozók között elég magas a középfokú iskolát végzetek, azaz a közalkalmazottak aránya. A megkérdezettek 49%-a csupán középfokú végzettséggel rendelkezik, akik közül 39% szakközépiskolát végzett, 10%-uk pedig gimnáziumi érettségivel zárta tanulmányait. Az 51% felsőfokú oklevelet szerzett köztisztviselők közül 36% főiskolai diplomával helyezkedett el a hivatalnál, a fennmaradó 15% pedig egyetemet végzett. A fentebb említett nemi hangsúlyeltolódásnak köszönhetően a következő észrevétel tehető. Kétszer annyi diplomás nő dolgozik a hivatalnál, mint amennyi a diplomás férfiak száma, de ez a nemi aránynak megfelel.

A közigazgatási dolgozók idegennyelv-ismeretében az egy főre eső beszélt idegen nyelvek száma, 0,34, vagyis minden harmadik válaszadó dolgozó beszél

átlagosan egy idegen nyelvet. Az egy vagy több idegen nyelvet beszélők aránya az összes megkérdezetthez képest 30%, vagyis a dolgozók 70%-a nem beszél egy idegen nyelvet sem. Mindkét érték a másik két vizsgált várost messze alulmúlja, nem beszélve az EU által támasztott követelményről. A nyelvet beszélők nemenkénti megoszlását tekintve megállapíthatjuk, hogy magasabb a nők aránya. Nem meglepő ugyanakkor, hogy az iskolázottság függvényében vizsgálva látható, hogy az idegen nyelvet beszélők 80%-ban felsőfokú végzettségűek. A nyelvet beszélők átlagéletkora több mint három és fél évvel kevesebb, mint az összes dolgozó átlagéletkora, vagyis Kaposvár esetében is észrevehető, hogy a fiatalabb dolgozók körében jobb a beszélt idegen nyelvek aránya. A legtöbb beszélt idegen nyelv száma három. (2. ábra)

2. ábra

Egy főre eső beszélt nyelvek száma (2002)



A kaposvári köztisztviselők számítástechnikai tanulmányait, képzettségét vizsgálva a következő megállapításokat tehetjük. A megkérdezettek 41%-a végzett valamilyen informatikai tanfolyamot. A tanfolyamra járt 42%-a alapfokú számítógép-kezelői tanfolyamot végzett, míg a többiek (39%) közép-, illetve (19%) felsőfokú képzettségre tettek szert a rendszerszervezői és szoftverfejlesztői ismeretekben. E tanfolyamokat 39%-ban 1997 előtt végezték, tehát informatikai ismereteik terén ezek a dolgozók nem mondhatók naprakészek. Kérdés, hogy az 1975-ben és 1978-ban tanfolyamot végeztek akkor szerzett ismereteikből mennyit tudnak jelenleg hasznosítani munkájuk során. Ennek ellenpontjaként kell megemlíteni azonban, hogy 39%-uk a közelmúltban (2001-ben és 2002-ben) hivatali oktatás keretében végezte el a középfokú szoftverüzemeltetési tanfolyamot (ECDL) és szerzett oklevelet belőle.

A válaszadók 38,6%-a tud tíz ujjal, vakon gépelni. Ez a munkasebesség szempontjából fontos ismeret, melyet jobbra a női dolgozók sajátítottak el részint középiskolai képzésük, részint a rengeteg gyakorlás során. A gépírási készség a kaposvári hivatalnál sem a férfiak erőssége, lévén, hogy a megkérdezettek közül csupán két férfi nyilatkozott úgy, hogy tud tíz ujjal, vakon gépelni, a többiek mind nők.

A nyilatkozók 76,1%-a szeretné tovább képezni magát az informatika területén. A fennmaradó 23,9% közül – akik úgy nyilatkoztak, hogy nem akarják már képezni magukat a számítástechnikában – csak 57% a felsőfokú képzettségűek aránya, a többiek gimnáziumot és szakközépiskolát végeztek, és még csak nem is az idősebb korosztály tagjai. Éppen ezért érdemes végiggondolni, hogy miért nem igényelnék az oktatást. Az ő álláspontjukat támasztja alá az a közmeglátás, miszerint munkájuk nem igényli informatikai képzésüket. Ennek szükségességéről ugyanis a vélemény a következőképpen oszlik meg. Az összes válaszadó 59%-a gondolja csak úgy, hogy munkája ellátásához arra szüksége lenne. Összevetve ezt az előbbi mutatóval megállapítható, hogy a továbbképzési igény még így is meghaladja annak szükségességét, és ez jelzi a dolgozók érdeklődését az informatika iránt, ugyanakkor azt is mutatja, hogy munkájuk során, munkaeszközeik terén nem várnak különösebb mértékű fejlődést.

A nyilatkozó hivatali dolgozók több mint felének van otthonában számítógép. Talán ezért ilyen magas a továbbképzés iránti igény is az alacsony szükségességi mutató dacára, hisz ők nemcsak munkahelyi kapcsolatban vannak az informatikával, hanem hétköznapi, nem munka jellegű teendőikhez is segítségül hívják a számítógépet. Nyilván előfordul olyan dolgozó is, aki a munkaidőn belül el nem végzett feladatát otthonában fejezi be. Ezért is merülhetett fel az igény, hogy nagy segítség lenne a munkahelyi és az otthoni gép közötti kapcsolat létesítése. Egyelőre erre nincs kilátás...

A hagyományos telekommunikációs eszközök terén a hozzáférés közepesen jónak mondható. A megkérdezett dolgozók közül szinte mindegyiknek van lehetősége az elektronikus adattovábbítás valamelyik eszközének igénybe vételére. Minden irodában található telefon, az irodák 55,7%-ban a telefon mellett hagyományos manuális faxkészülék is van. A számítógépes adattovábbítást lehetővé tevő faxmodemmel azonban csak nagyon alacsony mértékben (3,4%) rendelkezik a hivatal.

A megkérdezett dolgozók 62,5%-a rendelkezik mobiltelefonnal. A mobiltelefonok átlagélettartama egy év. A használók többsége hívást fogad és kezdeményez, ezenkívül rövid szöveges üzenetet küldenek. A telefonok típusuk szerint low-end készülékek közé tartoznak. Mint általában az országban, a kaposvári hivatali dolgozók körében is a Nokia, az Alcatel és a Siemens cég készülékei a legnépszerűbbek. A különböző mobilszolgáltatókhoz tartozás alapján az előfizetők a következőképpen oszlanak meg. A Westel 900 Rt.-nél 63,6%-nak, a Pannon GSM Rt.-nél 34,5%-nak van szerződése. A Vodafone Rt. mivel csak a közelmúltban ért el viszonylagosan jó lefedettséget a környéken, még kevés előfizetővel rendelkezik a városban.

Átlagosan egy éve és nyolc hónapja használnak a hivatali dolgozók mobiltelefont. 56%-uk választotta a különböző feltölthető kártyás előfizetések valamelyikét, szemben a rendszeres havidíjjal rendelkező előfizetésekkel. Levonhatjuk ebből a következtetést, hogy bár egyre nagyobb ütemben terjed a mobilhasználat, a középkategóriás fizetéssel rendelkezők, akik mindemellett nem írhatják le költségként a telefonhasználat díját, megfontoltan és tervezve telefonálnak. Ennek eszköze a feltölthető kártyás előfizetés.

A válaszadóknak csupán 90%-a számítógépfelhasználó. Azok a megkérdezettek, akik nem használnak munkahelyükön számítógépet, nem minden esetben azért nem tehetik ezt, mert munkájuk elvégzéséhez nem lenne szükségük rá. Éppen ezért általános vélemény, hogy „a hivatalban minden ügyintézőnek saját számítógépre lenne szüksége ahhoz, hogy munkáját gyorsabban és hatékonyabban tudja végezni.”

Valamennyi gép asztali, IBM-kompatibilis. A hivatalnál nem használnak lap-top típusú gépet. Azonban meg kell említeni, hogy mutatkozik igény a mobil-számítógéphasználatra (note-book, palm-top), ugyanis akad olyan dolgozó a hivatalnál, aki munkájából kifolyólag látja szükségesnek a rendelkezésére álló informatikai eszközök mobilizálhatóságának megteremtését.

A processzorok elemzéséhez a következő megállapítással foghatunk hozzá. A processzorok a felmérés alapján a legváltozatosabb formákat mutatják. A Pentium 4-es processzorú géppel rendelkezők mellett vannak a hivatalnál olyan dolgozók, akik még 286-os processzorú számítógéppel igyekeznek ellátni feladataikat. A számszerű megoszlást tekintve: 286-os processzorral a számítógép-felhasználók öt százalékának,

386-os processzorral 7,6%-uk számítógépe működik. A hivatali munkavégzés igényének megfelelő Pentium II-es<sup>26</sup> vagy annál magasabb processzorú gépek aránya alacsony, bár a másik két városhoz viszonyítva kiélegetőnek mondható (26,3%)..

A használt operációs rendszerek többségében Windows 95'-ös (27,8%), és Windows 98'-as (46,8%), és Windows NT (13,66%) típusúak. A Windows 2000-es verziója a gépek öt százalékán fut. A Windows XP-t a hivatali gépek nem futtatják. Csekély számban dolgoznak a hivatalnál a fentieknél fejletlenebb operációs rendszerrel. Köztudomású, hogy a hozzáértő felhasználók nagyon gyakran elégedetlenek a Microsoft cég „legközkedveltebb” (legjobban elterjedt...) operációs rendszerével, a kaposvári hivatali dolgozók némelyike ugyanakkor elégedettebb lenne, ha gépén futna a Windows valamelyik típusa, és nem a felhasználóbarát grafikai elemektől mentes DOS-alapú Abiword jellegű programokat kellene nap, mint nap használnia munkájához.

A gépek többsége (80%) hálózatra kötött. A munkahelyükön számítógéppel rendelkezők 30%-a fér hozzá az internethez. A megkérdezettek 7,6%-a rendelkezik ISDN-vonallal, mely arány sajnos, az országos szint alatt található. Faxmodem a gépek öt százalékában található meg, de ennek hiányát a dolgozók nem érzik, mert egyelőre a hagyományos, manuális használatú faxgépek használata az általános, ezek elérése pedig a kaposvári hivatalnál jónak mondható.

A munkahelyi szoftverfelhasználás nem meglepő módon az irodai használatra jellemző. Legtöbben (72%) a szövegszerkesztő-programot használják, a Windows nélküli gépeken az Abiword nevű programot. A számítógéppel rendelkezők több mint fele (53%) alkalmazza a táblázatkezelőt, adatbázis-kezelővel 48% dolgozik. Speciális közigazgatási szoftver használata szükséges a számítógéppel dolgozó megkérdezettek 24%-ának munkájához. Kiadvány-szerkesztésre és prezentációra összesen 12,66% használja számítógépét. 24% az interneten keresztül szerez információkat munkájához.

A hardvereszközök vonatkozásában megállapítható, hogy a hivatali munkavégzés szempontjából a felszereltség kielégítő, de modernnek még jóindulattal sem nevezhető. Kielégítő, mert a számítógéppel rendelkező dolgozók szinte mindegyikének (97,5%) lehetősége van valamilyen nyomtató elérésére. A nyomtatók 26%-a hálózati, 74%-a egyéni nyomtató. Csak két esetben nyilatkoztak úgy, hogy gépükről hálózati és

egyéni nyomtató is elérhető. A nyomtatási mód alapján a következők mondhatók el. A mátrixnyomtatók (10%) általában Canon márkájúak. Fekete-fehér tintasugaras nyomtatóval 27% dolgozik, ezek Epson FX, Canon BJC 240, illetve Minolta 1100-as típusú nyomtatók. Színes tintasugaras nyomtatót 33,8% használ, ezek Panasonic KX-P6500-asok, valamint Epson Stylus Color 860 típusúak. Fekete-fehér lézernyomtatót a nyomtatni szándékozók 33,8%-a érhet el gépéről, ezek általában Optras 1855, valamint HP Laserjet típusú nyomtatók. Színes lézernyomtatóval a válaszadók közül csupán ketten rendelkeznek.

Az egyéb hardvereszközök tekintetében megállapítható, hogy egérrel a gépek 92% van ellátva, a fennmaradó 8%-ot alkotó gépeken nyilván nem fut a Windows valamelyik operációs rendszere. A gépek 30%-ban található CD-meghajtó, ez az arány kihatással van az ügyintézésre. Hiszen rengeteg információ már CD-n kerül forgalomba, a programfrissítésektől kezdve egészen a jogtárákig. A CD-ROM nélküli gépeken ez nehezen – csak a hálózatról – érhető el. A gépek 14,3%-ban van hangkártya. Síkágyas szkennert a számítógéppel rendelkezők 9%-a használhat fel feladatainak ellátásához. CD-írója, illetve digitális minikamerája is van a hivatalnak.

Az elégedettségi mutató sok mindent elárul a hivatal informatikai infrastrukturális helyzetéről. A megkérdezettek 36,7%-a elégedett számítógépe teljesítményével. Ez a szám alacsony mivolta ellenére a három település közül a legmagasabb, mely azt mutatja, hogy a felhasználók nem feltétlen tudják, mi a korszerű. Ugyanezt megfordítva: a válaszadó dolgozók kétharmada elégedetlen a számítógépével és nem tartja elégségesnek szoftverellátottságát sem. Jellemző, hogy a kérdőív záró kérdésére, informatikai helyzetük önálló, pár szavas elemzésére rendkívül nagy válaszadási hajlandóságot mutattak a kaposvári hivatal dolgozói. Mint ez nem meglepő, nem is elégedettségüket hangoztatták, és nem „rózsás” helyzetüket festették le. Jóval inkább az igényeikhez képest alacsony színvonalú számítógépes infrastruktúra hibáira és hiányosságaira hívták fel a figyelmet. A nők inkább az ergonomiai szempontok szerinti hibákra mutattak rá. „Elavult. Rontja a szemet. Hangos. Állandó zúgása fejfájást okoz.” – méltatták a hardvertényezőket. Többen gondolták úgy, hogy sem a meglévő munkahelyi számítógépük teljesítménye, sem a rajta futó operációs rendszer nem felel meg az ellátandó feladatnak, alkalmazása nem minden esetben jelent könnyebbséget az ügyintézés során. Az informatikai hátteret erősítő

fénymásoló és fax hiányát is megnevezték problémáknak. Volt, aki az állandó internetelés szükségességére mutatott rá. Legmelegpőbb a felmerült panaszok között a szünetmentesítő hiánya volt. Egyik informatikusuk így foglalta össze a hivatal informatikai helyzetét. „A többségében elavult géppark cseréje a közeljövőben elengedhetetlen. A 186 gépből 22 mondható korszerűnek.”

A legszembetűnőbb azonban a hivatalnál használatos speciális közigazgatási szoftvereket ért bírálatok nagy száma és hevesége volt. Leginkább az iktatórendszerrel voltak elégedetlenek a vele dolgozók, akik a program hibái miatti elégedetlenségük mellett, egy teljességgel érhető igényüknek adtak hangot: kérdezzék meg őket, miben kellene változtatni, hogy munkájukat valóban segítse a program, s ezáltal az ügyintézés könnyebbé és rugalmasabbá válhasson.

A megkérdezettek 93%-a nyilatkozott úgy, hogy szereti a számítógépet, és egy kivétellel mindenki úgy gondolja, hogy hasznát látja. Ez azért érdekes, mert – mint ahogy fentebb már említettem – csupán a válaszadók 90%-a rendelkezik saját számítógéppel a munkahelyen. Ez az arány azt mutatja, hogy érdemes a dolgozók keze alá számítógépet adni, mert bár sok hiánnyal kell megküzdeniük a gépeiken, mégis szeretik, és hasznukat látják.

Az érem másik oldalaként azonban meg kell említeni az informatikai beruházások szükségessége mellett azok komoly pénzügyi vonzatait is. A kaposvári önkormányzat bár évről-évre törekszik a fejlesztésre, mégis korlátozott lehetőségekkel bír éppen a pénzügyi háttér elégtelensége miatt.

## Konklúzió

1. Tapasztalhatóan több a nő, mint a férfi. A szakma elnöiesedéséről már többen írtak, ezt itt csak megerősíteni tudom. A dolgozók átlagéletkora negyven év körül van, a szórás nemenként és önkormányzatonként kb. öt év. A humán adottságok nagyon jók: a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya (ezen felmérések alapján) meglepően magas, ötven százalékot mindenféleképpen meghaladja. A végzettség tekintetében a magasabb tanulmányokat a férfiak mondhatják maguknak, majd lejjebb haladva a nivellálódást követően az alsóbb régiókban a nők veszik át a szerepet.
2. A mobiltelefon-használat egyre inkább teret nyer az önkormányzati szférában olyannyira, hogy a két vizsgált év alatt alul-reprezentáltság helyett

már felül-reprezentáltságról beszélhetünk. Ennek szerepe azért fontos, mert ha már mobilkormányzásra gondolunk, ahhoz elsőként az azon szolgáltató közigazgatásnak kell ismernie, hogy miről van szó. Bár hozzá kell tenni, hogy a mobiltelefon nem csak hangátvitelre képes, és ezt a közigazgatások még nem élvezhetik alacsony kategóriás telefonjaikkal.

3. Az informatikusok nem beszélnek a közigazgatások nyelvén, a közigazgatások pedig nem értenek az informatikához. Ezt a szakadékot kell áthidalni hibrid tudású szakértőkkel: Közigazgatási mérnökökkel!
4. Az otthoni számítógép-használat egyre inkább elterjedőben van, már majdnem minden második dolgozónak van otthon számítógépe. Ennek jelentőségére azért fontos rámutatni, mert ez a kör, akik nemcsak munkahelyi kapcsolatban vannak az informatikával, hanem mindennapi, magánjellegű teendőkben is fontos szerepet szánnak a számítógépes megoldásoknak, sokkal kreatívabb megoldásokra lehetnek képesek a munkahelyi informatikai feladataik terén. Valamint ők azok, akik sokkal nyitottabbak az esetleges újítások, a technikai innovációk irányába és igénylik a rendszeres fejlesztést.
5. A fiatalok számlájára írható még a magasabb képzettség és a színvonalasabb nyelvtudás, bár a nyelvek ismerete tekintetében még mindig rémisztően alacsony a szám. Az Európai Unió követelmények még nagyon messze vannak, két nyelv helyett általában csak két-három emberre jut egy beszélt idegen nyelv.
6. Az idősebb korosztály, hogy a növekvő munkahelyi követelményeknek megfeleljen, és versenyben maradjon az ifjabb korosztállyal, tanfolyamok keretén belül sajátíthatja el a szükséges ismereteket. Az irodai használathoz az ECDL-tanfolyam tűnik adekvát megoldásnak<sup>27</sup>.
7. Minden vizsgált csoportban van egy olyan réteg már, aki érzi a továbbképzés szükségességét, de motiváltsága nem éri el a „szükséges szintet”. (Ennek a csoportnak a tagjait felülreprezentálják a felsőfokú végzettségű, harminc év feletti közigazgatások.) Amikor tudás alapú társadalomról beszélünk, az élethosszig tartó tanulás<sup>28</sup> a társadalom működésének és fejlődésének alapköve. Ha azt akarjuk, hogy a lakosság használjon elektronikus önkormányzati szolgáltatásokat, akkor

először azt kell biztosítanunk, hogy ezeket a szolgáltatásokat az önkormányzati dolgozók legalább tudják kezelni, majd irányítani. Az informatikában tehát nem megengedhető, hogy valaki felsőfokú végzettséggel és egy számítástechnikai tanfolyammal a zsebében hátradőljön, mert menthetetlenül lemarad és képtelen lesz munkáját ellátni! Ha komolyan vesszük azt, amit mondunk, akkor azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a továbbképzést elutasítók saját munkahelyüket veszélyeztetik.

8. Szintén a magasabb korosztály ellen szól, hogy a fiatalabb munkatársak rugalmasabbak informatikai kérdésekben, míg az idősebbek kevésbé flexibilisek és jobban ragaszkodnak a régebbi, de jól bevált módszerekhez.
9. A számítógép tartalmi használata a klasszikus irodai alkalmazást mutatja, azaz office-jellegű programok túlsúlyát (szövegszerkesztő, táblázat- és adatbázis-kezelő), ezen belül is az írógép funkció dominanciájával, valamint a speciális közigazgatási szoftverek célirányos alkalmazását.
10. A játékprogramok használatában a miskolci mutató az igazsághoz közelebb állhat. Győrben talán túl szemérmes válaszadókkal találkozhattam, bár az eredményeket felülbírálni nincs jogom... Ha valóban igaznak tekintjük a dolgozók csak közel egynegyedének játékos hajlamát, akkor ebből az aspektusból meg kell állapítani, hogy jól működik a munkaerő-gazdálkodás<sup>29</sup>.
11. Az informatikai képzettség régióként eltérő, viszont a továbbképzési igény mindenhol magas. Örömteli, hogy a közigazgatásban dolgozók érdeklődnek munkaeszközük iránt, belátják annak szükségességét, munkagyorsító hatását, és szinte egyhangúlag szeretik használni<sup>30</sup>.

A számok magukért beszélnek, és jelen esetben, mikor több – általam feldolgozott – témakör végén is ugyanazt a konzekvenciát vonhatom le, felesleges is tudománytalan ezek semmitmondó ecsetelgetése. Ez a konzekvencia pedig az, melyet már Montecuccoli is hangoztatott – bár ő a hadászat vonatkozásában...

Abban viszont mindenki világszerte egyetért, hogy az Informatikához – függetlenül attól, hogy azt mely területen kívánjuk felhasználni egy jó koncepción kívül – három dolog szükséges...

Melléklet

## KÉRDŐÍV

A VÁLASZADÁS ÖNKÉNTES ÉS ANONÍM

1. Neme: férfi                      nő  
 (Kérem, húzza alá!)

2. Életkora: ..... év

3. Iskolai végzettsége (Kérem, húzza alá!):

Általános iskola  
 Szakközépiskola  
 Főiskola

Szakmunkásképző  
 Gimnázium  
 Egyetem  
 Más, éspedig .....

4. Milyen területen dolgozik?

5. Milyen beosztásban?

6. Milyen hagyományos telekommunikációs eszközökhöz férhet hozzá? (Kérem, húzza alá!)

telefon  
 telefax / faxmodem  
 telex

7. Használ ön mobiltelefont? (Ha nem, úgy lépjen a 6-os kérdésre)

- a) Hány éve használ mobiltelefont?
- b) Milyen típusú telefont használ?
- c) Hány éves a telefonja?
- d) Melyik mobilszolgáltatónál van?
- e) Előfizetése van, vagy feltölthető kártyája van? (Kérem, húzza alá!)
- f) Mire használja mobiltelefonját (Kérem, húzza alá!)

Csak telefonhívást fogad  
 Telefonhívást fogad és kezdeményez  
 Rövid szöveges üzenetet (SMS) küld  
 Wap oldalakat böngészik  
 Internethez csatlakozik vele  
 Emelt-díjas szolgáltatást vesz igénybe  
 más, éspedig .....

8. Használ ön számítógépet munkahelyén? (Ha nem, úgy lépjen a 16-os kérdésre)

a) Milyen processzorú számítógépet használ (Kérem húzza alá!)

286, 386, 486, 586, 686, PI, PII,  
 PIII, PIV, vagy jobb;  
 AMD-rendszerű

b) Az ön által használt gép IBM vagy Apple Macintosh kompatibilis? (Kérem, húzza alá!)

c) Az ön által használt gép asztali, vagy lap-top típusú (note-book, palm-top)? (Kérem, húzza alá!)

c) Milyen operációs rendszert telepítettek gépére? (Kérem, húzza alá!)

Windows 3.1.,	MS-DOS 6.0.,
Windows 3.11.,	MS-DOS fejlettebb változatai
Windows '95.,	Linux
Windows '98.,	Más, éspedig -----
Windows 2000.,	
Windows NT	
Windows XP,	

- |                                                                                               |       |      |      |     |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|-----|--|
| d) Gépe hálózatba van kötve?                                                                  | igen  | nem  |      |     |  |
| e) Rendelkezik ISDN vonallal?                                                                 | igen  | nem  |      |     |  |
| f) Van gépében fax modem?                                                                     | igen  | nem  |      |     |  |
| g) Van Internet-hozzáférése?                                                                  | igen  | nem  |      |     |  |
| h) Milyen típusú-hozzáférése van                                                              | MODEM | ISDN | ADSL | más |  |
| h) Meg van elégedve számítógépe teljesítményével<br>(gyorsaságával, szoftverellátottságával?) | igen  | nem  |      |     |  |

9. Van otthon számítógépe? (Kérem, húzza alá!)

igen            nem

10. Mire használja munkahelyi számítógépét? (Kérem, húzza alá!)

- a) Szövegszerkesztés
- b) Táblázatkezelés
- c) Adatbáziskezelés
- d) Speciális közigazgatási szoftverek üzemeltetésére (ezek: )
- e) Kiadványszerkesztés
- f) Prezentáció
- g) Információszerzésre Interneten keresztül
- h) Térinformatikai alkalmazásokra
- i) Másra, éspedig:

11. Hány idegen nyelven beszél? (Kérem, húzza alá!)

0            1            2            3            4    vagy több

12. Futtat játékprogramokat munkahelyi gépén, ha ideje megengedi? (Kérem, húzza alá!)

igen            nem

13. Milyen nyomtató érhető el munkahelyi gépéről? Milyen márkájú és típusú?

(Kérem, húzza alá és írja a márkát, illetve a típust a kipontozott helyre!)

- mátrix nyomtató
- fekete-fehér tintasugaras nyomtató
- színes tintasugaras nyomtató
- fekete-fehér lézernyomtató
- színes lézernyomtató
- nem érhető el gépemről nyomtató (ebben az esetben, lépjen a 11-es kérdésre!)

14. Hálózati nyomtató vagy egyéni kezelésű? (Kérem, húzza alá!)

hálózati            egyéni



Lábjegyzetek

- 1 A 24 főkérdés gyakorlatilag 40 választ igényelt, melyből mintegy száz mutatószám készült városonként és évenként.
- 2 Lásd melléklet.
- 3 Majd minden igazgatási területről, vezetők és beosztottak köréből.
- 4 Egy önkormányzat informatikai fejlettségét korábban azon keresztül lehetett lemérni, hogy létrehoztak-e informatikai bizottságot vagy albizottságot, vagy egyáltalán kívánnak-e a jövőben ilyen irányban terjeszkedni. Miskolcon a válasz a jövőbe irányul, ezen belül is a távoli jövőbe.
- 5 A nem egységes ellátásnak 2000-ig az is oka volt, hogy a hardverek sem voltak egységesek.
- 6 Figyelembe kell venni ráadásul azt is, hogy ez a mobilpenetráció, az egy főre eső eladott számokat jelzi, nem pedig azt, hogy tíz emberből hat mobiltelefont használ! Ez még inkább emeli a győri közigazgatás 65%-ának értékét.
- 7 Alacsony kategóriájú, „tömegtelefonok”.
- 8 Egy jobb (high-end) készülék ma 65 000 és 250 000 forint között kapható. Ezek a készülékek már időzített naptár funkcióval, GPRS-szel, HSCSD-vel, wap-böngészővel, EMS vagy MMS tartalmakkal és küldési lehetőséggel, Streaming funkciókkal, bővített memóriával, különböző időzítésekkel, nagyobb terhelhetőséggel, ergonomiai előnyökkel bírnak. (A hivatali dolgozók által birtokoltakhoz képest!)
- 9 Mely csak a közelmúltban érte el a teljes hálózati lefedettséget a térségben.
- 10 Ez az állapot a felmérés két évében változatlan.
- 11 Olyan központi, szerveroldali megfigyelés, mely alkalmas az összes felhasználó által felkeresett webhely kimutatására, mennyiségi és időparaméterek kimutatására. Több országos hatáskörű szervnél már használják. A fent említett statisztika is ilyen kimutatásokra támaszkodik.
- 12 Helyi megfigyelések szerint, minőségibb munkát azok végeznek, akik egy-egy komolyabb hozzáállást igénylő feladat között rövid pihenőt engedélyeznek maguknak, és ez a pihenés miatt ne lehetne a játék.
- 13 Ezt igazolja, hogy 7%-kal alacsonyabb azoknak a száma, akik úgy érzik, munkájuk miatt van szükség továbbképzésre.
- 14 Volt, aki a számítógép szeretetre vonatkozó kérdést azzal a hivatkozással utasította vissza, hogy „a kérdés buta, a számítógép nem nő, nem a gyermekem, még csak nem is a kutyám, így nem lehet szeretni...!” Véleményem szerint a felszólalás érvelése nem helytálló, hiszen a (pl.: A Magyar Szókinctár – Tinta könyvkiadó, Bp. 1999 szerint) a szeretet egyik jelentése: „örömet leli valaminek, örül valaminek, becsben tart valamit”. Azaz a szeretet irányulhat valamilyen tárgy felé is.
- 15 Az elégedetlenség a nembeli eloszlásoknak mindkét évben pontosan megfelelő.
- 16 Miskolc hálózatépítését nehezíti a hivatal elhelyezkedése, ugyanis az önkormányzat több száz méteres hosszúságban terül el, több épületegyüttest fogva egy egészszé.
- 17 A BSA (Business Softver Alliance – „Szoftverrendőrség”) hazánkban is aktív tevékenységet végez. A jogvédelem érdekében alkalmazott szankciók egészen a letöltendő szabadságvesztésig is érhetnek.
- 18 Ilyen a digitális fényképezőgép, kamera, majd ezek adatbázis alapú feldolgozása.
- 19 Egy telefon amortizálódását a szakértők kettő évre határolják be. Ezek szerint a számítógépek és szoftverek 33%-os leírását meghaladó módon, 50%-os leírási kulcs szerint kellene értékcsökkenésüket elszámolni, bár erre még hivatalos folyamatok nem indultak.
- 20 Ilyen és ehhez hasonló problémákkal foglalkozik a jövő év elején megjelenő M-government c. könyv. (Az E-government egyetemi tankönyv alkotóárdájának műhelyéből)
- 21 A Vodafone 2001-es túltreprezentálása az akkoriban piacra lépő cég, új és olcsó telefonok és előfizetői csomagok vásárlásának köszönhető.
- 22 Azt vártam el az önkormányzatoktól, hogy tíz évnél öregebb gépekkel nem rendelkeznek. Ez a tíz év a leírási kulcsnak megfelelően a teljes amortizáció több mint háromszorosa!
- 23 Ezzel kapcsolatban az egyik válaszoló „betanított munkásként” aposztrofálta a helyzetét.
- 24 Már kimutatható, hogy az alapvető ismeretekkel rendelkező internet-felhasználók, ha valamire kíváncsiak, akkor a domain-név képzésben a legelső eszközbe jutó dolgot írják be, és főként azért teszik ezt, mert saját bőrükön érzik, hogy elgondolásuk helyes. Tehát ha történetesen moziba akarnak menni, akkor a [www.mozi.hu](http://www.mozi.hu) címet keresik, ha egy céget keresnek akkor [www.cégnev.hu](http://www.cégnev.hu) címet írják be, és még folytathatnám. Ez az elgondolás emeli az evidens című website-ok nevének értékét.
- 25 Vizsgálatunk szempontjából nagyjából elhanyagolható az átlag jó két év különbség a többi városhoz képest.
- 26 2,5% a 486-os, 5% az 586-os, és szintén 5% a 686-os processzorú gépek aránya. A hivatalnál működő Pentiumok közül legnagyobb számban az 1-es verzió lelhető fel (36,7%). Pentium 2-es processzor a gépek 10%-ánál, a 3-as 6,3%-uknál, a 4-es 10%-uknál található meg.
- 27 A megállapítás Microsoft-os környezetünkre érvényes, tehát a Linux-alapú megoldásokról annak számos előnye ellenére nem beszélhetünk.
- 28 Longlife learning.
- 29 Ez a kijelentés azonban a kutatás eredményei ellenére is kétségsbe vonható...
- 30 Saját bőrömmön tapasztaltam, hogy amikor 1990-környékén édesapámnál – aki akkor köztisztviselő volt – bevezették a számítógépet, az elektronikus írógép helyett/mellett, sokkal többen nem szerették, mint ahányan szerették...

SZANYI Miklós

## A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ CÉGEK MAGYARORSZÁGON: ÚJ FEJLŐDÉSI MODELL KÖZPONTI SZEREPLŐI?

Ennek a vitaindító tanulmánynak az a célja, hogy felelevenítse a külföldi beruházásokkal kapcsolatos eddigi ismereteinket. A tényeket, összefüggéseket, elképzeléseket a vita fő gondolati vázát követve rendszereztük. Elképzelésünk szerint a külföldi tulajdonú cégeknek különleges, fejlődési modellt alkotó, befolyásoló szerepük lehet a rendszerváltás utáni magyar gazdaságban. Központi szerepüket több oldalról vizsgálhatjuk. Összehasonlíthatjuk őket magyar tulajdonú vállalatokkal, vizsgálhatjuk beilleszkedésüket a magyar gazdaság szövetébe, viszonyukat gazdaságpolitikai lépésekhez, hatásukat a foglalkoztatásra, bérekre, jövedelemteremtésre, makrogazdasági stabilitásra. Külön figyelmet érdemel szétterülő modernizációs hatások, helyi üzleti kapcsolataik hálózata és az is, hogy milyen gazdaságpolitikai eszközökkel lehet fenntartani hazánk tőkevonzó képességét, támogatni a külföldi cégekből kiinduló kedvező hatások kibontakozását. Ez a rövid tanulmány néhány ismert, a kérdéskörre vonatkozó tényt és kutatási eredményt mutat be és kérdéseket tesz fel, hipotéziseket állít fel, de nem törekszik részletes elemzésre.

A külföldi működőtőke-beruházások statisztikai adatai kisebb-nagyobb hullámzásokkal évi 1,5–2,5 milliárd dollár beáramlást mutatnak a privatizációs folyamat lényegi befejeződése után. A Magyarországról külföldre irányuló működőtőke-beruházások hullámzások mellett növekednek. A működőtőke-áramlás nettó mérlege ezért ma már jóval kisebb pozitívumot ér el, mint az 1990-es évek folyamán. Tartósan jelentkezik a beruházásokhoz kapcsolódó jövedelemtranszfer is, ami a fizetési mérlegben passzívumként jelent meg a 90-es évek végétől. Nincsenek megbízható becslések arra nézve, hogy a Magyarországon megtermelt jövedelem mekkora hányada kerül újra beruházásra, és mekkora része kerül ki az országból. A tisztánlátást nehezíti az is, hogy a már évtizedekre visszanyúló transznacionális vállalati gyakorlat szerint a cégen belüli pénzügyi és egyéb tranzakciók keverednek a vizsgálni kívánt tőkeáramokkal. Az mindenesetre megállapítható, hogy a profitok újraberuházása jelentős mértékű, és a külföldi működőtőke-beruházások állománya lényegesen magasabb, mint amit az éves beáramlási adatok összegeként kapunk. (1. táblázat)

A külföldi beruházások hatására a magyar gazdaság tulajdonosi szerkezete gyökeresen átalakult. Az ipar legtöbb szektorában és számos szolgáltató ágazatban a kibocsátás zömét adó nagyvállalatok csaknem kivétel nélkül külföldi tulajdonba kerültek. Ezért nehéz a magyar és a külföldi tulajdonú cégek teljesítményeinek összehasonlítása: általában nem azonos kategóriájú cégekről van szó, amelyek sokszor nem azonos piacokon működnek. Az eltérő feltételek és működési sajátosságok nagymértékben determinálják az elérhető gazdasági teljesítményt is. Egymással versenytársi kapcsolatban lévő, hasonló tevékenységű és méretű cégeket lényegében csak esettanulmányi szinten lehet elemezni.

A külföldi tulajdonú cégek működését jobb híján a volt állami tulajdonú vállalatok teljesítményeivel lehet összehasonlítani. Ennek tartalma lényegében a rendszerváltás gazdasági hozadéka. Az ilyen összehasonlítások többnyire meggyőzően mutatták be azt a folyamatot, amelyben a privatizációban átvett cégek szerkezetét, szervezetét, működését a külföldi vevők átalakították. A végeredmény többnyire az eredetitől teljesen

A külföldi működőtőke befektetések egyes adatai 1991–2001 (millió USA dollár)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Külföldi befektetések Magyarországon	1459	1471	2339	1147	4453	1983	2085	1935	1651	1800	2715
Külföldi eredetű privatizációs bevétel	435	492	1163	103	3370	618	1451	485	295	0	0
Privatizációs befektetések aránya az összes külföldi működőtőke befektetésben	29,8	33,4	49,7	9,0	75,7	31,2	69,6	25,1	17,9	0	0
Külföldi befektetések aránya a privatizációs bevételben (%)	79,6	61,0	48,2	8,9	86,9	52,1	78,1	67,9	–	0	0
Külföldi tulajdonú cégek részesedése az exportban (%)	–	–	–	54	58	69	75	77	80	–	–
Magyar működőtőke befektetések külföldön	–	–	–	–	43	0	431	481	249	532	368

Forrás: MNB, ÁPVRT.

eltérő sajátosságokkal rendelkező cég lett, amelynek gyakran még a releváns piacai, sőt tevékenységi köre is megváltozott (leginkább a gépiparban).

Az efféle összehasonlítások sem nyújtanak sok támpontot az egymás mellett működő magyar és külföldi cégek összehasonlításához. Az itt megragadott változások egy része általános, privatizációs hatás, amit magyar magántulajdonosok közreműködésével is el lehetett érni. Másrészt a teljesen átalakított vállalatok új működési feltételei gyökeresen eltértek a korábbi állami vállalat feltételeitől, nehezítve, sőt sokszor kizárva az összehasonlítás lehetőségét. Az egyedül relevánsnak tekinthető közvetlen összehasonlítás a néhány fennmaradt állami vállalatok és azok privatizált versenytársai között kínálkozna, de az ilyen lehetőségek száma csekély.

Vagyis, a magyar és külföldi tulajdonú vállalatok teljesítményeiben meglévő eltérések korrekt megfigyelése a vállalatok és ágazatok szűk körére korlátozódik. Néhány elfogadottnak tekinthető eltérést azonban az elvégzett nagyszámú empirikus felmérés és esettanulmány alapján megjelölhetünk:

1. Eltérőek a cégek finansziális adottságai, a külföldiek tőkeerősebbek.
2. Fentiekből is adódóan a külföldiek beruházási tevékenysége sokkal jelentősebb.
3. Ennek következtében a külföldi cégek műszaki felszereltsége, színvonala magasabb (bár a különbség csak generációs jellegű és többnyire nem technológiai).
4. Ehhez társul a nagyobb cégek esetében az anyavállalat által már felhalmozott gyártási, üzleti szakismeret, kapcsolatrendszer és a márkanévek.

5. A fogyasztási cikkek, szolgáltatások piacain a magyar cégek tőkehiánya a külföldiekénél nagyságrenddel alacsonyabb marketing-költségvetést engedélyez, ami nagy versenyhátrány.
6. Más feldolgozóipari ágazatokban a magyar cégek gyakran kiszorulnak a végtermékek piacairól, és a globális piaci szereplők alkatrész-beszállítójaként tudnak működni.
7. A jövedelmezőséget, profitot, hatékonyságot illetően a külföldi cégek fölénye jellemző, bár a termelékenységű szakadék a legújabb kutatások szerint már nem szélesedik a magyar cégekkel összehasonlításban. Az összehasonlítás korlátairól az előbbieken szoltunk.
8. A jelentősen eltérő működési kör és feltételek következtében a külföldi és hazai cégek közötti együttműködés lehetőségei korlátozottak, de léteznek ilyen kapcsolatok.

### A kapitalista fejlődés mai sajátosságai Magyarországon

A magyar gazdaság működése két fő irányban változott az elmúlt 12 év során. A legfontosabb változás a rendszerváltás közvetlen eredője, a piacgazdasági berendezkedés volt. Ez a folyamat más átalakuló országokkal összehasonlítva Magyarországon különösen sikeres volt: rövid idő alatt zajlott le és kezelhető mértékű nehézségekkel járt. A másik fő irány a globalizáció, a magyar gazdaság és társadalom jelentős mér-

tékű bekapcsolódása a nemzetközi gazdasági vérkeringésbe. A külföldi tulajdonú cégek tömeges megjelenése Magyarországon felerősítette a globalizáció jelenségeit. Hogy a két fő folyamat hatására milyen jellegű piacgazdaság alakul ki Magyarországon, az több tényező hatására dől el. Lényegesen a kulturális, gazdasági és társadalmi hagyományok egészen az iparosodás és polgáriásodás monarchiabeli folyamataig visszamenően. Nem jelentéktelen a rendszerváltást megelőző magángazdaság szerepe. Ezeket az előzményeket jól tetten lehet érni a rendszerváltást követő fejlemények kelet-európai szintű összehasonlításakor. Tisztán megkülönböztethető eltérések mutatkoznak a három fő térségbeli tőkés fejlődési modell mai utódállamaiban.

Magyarországon a közép-európai fejlődési modell egyik legfontosabb módosulása a rendszerváltás után az állam korábban hagyományosan erős gazdasági szerepének drasztikus visszafejlesztése volt. A korábban (sokszor 1945 előtt is) állami kézben lévő iparvállalatok eltűntek vagy magánosították őket. Helyükre a korábbiakat messze meghaladó mértékben külföldi tulajdonú cégek kerültek. A fejlődési modell módosulása tehát elsősorban az állam közvetlen gazdasági szerepének helyettesítése, átadása globális vállalatok számára. Az állam háttérbe vonulása első ránézésre a tőlünk nyugatabbra kialakult fejlődési formákhoz való közeledést jelentheti. Kevesebb közvetlen gazdasági kapcsolódás tisztább, átláthatóbb kormányzati működést eredményezhet. Ezt az állítást viszont jelentősen gyengítik a közelmúlt nagy port verő vállalati botrányai, vagy a vezető politikusok megvesztegetési ügyei. Látható, hogy más módokon, más szinteken az állami korrupció a nyugati fejlődési modellekben is jelen van.

Az állam és a globális vállalatok közötti átváltásnak jelentős hatása volt a korábbi korporatív érdek egyeztetési formákra is: korlátozta azok működési körét és hatását. Ennek egyik első, nagy hatású következménye volt, hogy erőteljes csökkenés következett be a foglalkoztatásban, amelyet az új munkahelyek teremtése nem tudott teljes körben kompenzálni. Az új felállásban, új működési feltételek között ugyanakkor leginkább a külföldi tulajdonú cégeknél alkalmazott munkaerő termelékenysége ugrásszerűen megnőtt. Egyes tanulmányok szerint bizonyos mutatók tekintetében néhol meghaladta az EU átlagát, de helyenként elérte a legfejlettebb országok színvonalát is. A termelékenység, a jövedelemteremtő képesség javulása mögött leginkább a korábbi évek alacsony kihasználási színvonala és az alkalmazott technika újabb gene-

rációinak térnyerése figyelhető meg. Mindkét szempontból javult a magyar vállalkozások helyzete is, amit bizonyít, hogy a termelékenységi szintekben meglévő különbségek már nem nőnek tovább. Ugyanakkor, a magyar ipari termelés versenyképességét hosszú időn keresztül az biztosította, hogy a termelékenység növekedésével a jövedelmek emelkedése nem tartott lépést. Az egységnyi kibocsátásra jutó bérköltségek csökkentek.

A bérek alakulásával kapcsolatban meg kell említeni a gazdaságpolitika szerepét. Ezzel a példával lehet azt is illusztrálni, hogy a kialakult duális gazdaságban az egyes szektorok milyen eltérő módon reagálnak egyes gazdaságpolitikai lépésekre. Az Orbán-kormány igyekezett a termelékenység növekedése által megnőtt jövedelemteremtő képességet kiaknázva növelni a jövedelmeket. Emelte a közalkalmazottak bérét és a kötelező minimálbért. Az intézkedések közvetlenül azoknak a szektoroknak a bériáramlását növelték, amelyekben a termelékenység növekedése az átlagos alatt maradt. Ahol a növekedés a legnagyobb volt, ott közvetve és csak gyengén hatottak ezek az intézkedések. Összességében a bérintézkedések jövedelemelosztást változtató hatása elszakadt a termelékenység alakulásától, és inkább szintrehozó, kiegyenlítő célzatú volt.

Versenyképességi hatásait tekintve az intézkedések a leghatékonyabb, legtermelékenyebb, alacsony élőmunkahányadú cégeket alig érintették. Ezek versenyképessége alig változott. A gyengébb versenyképességű, nagyobb bérköltséggel dolgozó cégek helyzetét ugyanakkor jelentősen rontották. A minimálbér emelése miatt közvetlenül is, de a közalkalmazotti bérek emelése miatt kialakuló, intenzívebbé váló bérverseny miatt még közvetve is. Ez utóbbi folyamat az ez év őszén megvalósított újabb közalkalmazotti bérrendezés után még tovább erősödött. A közalkalmazotti bérrendezés természetesen kívánatos, hiszen ennek a szférának a működési színvonalát egyebek mellett ilyen eszközökkel is emelni lehet. Ugyanakkor a béremeléssel nem lehet kiváltani egy sor régen halasztott beruházást, illetve a közintézmények gazdálkodásával összefüggő anomáliák felszámolását. A vállalkozások számára a kialakuló bérverseny komoly alkalmazkodási kényszert jelent, amelynek nem biztos, hogy meg tudnak felelni, vagy reakciójuk ismét a regisztrált tevékenység csökkentése és a szürke gazdaság felduzzasztása lehet.

A külföldi cégek térnyerésével kapcsolatban rendszeresen felmerülő kérdés azok gyökértelensége. Ez a kérdés több oldalról vizsgálható. Az egyik a fejlesztési,

modernizációs hatások kérdése. Milyen mértékig képesek integrálódni a magyar gazdaságba a globális termelési rendszerekben működő magyarországi leányvállalatok? Ténykérdés, hogy a legnagyobb termelési értéket produkáló cégek üzleti szintű kapcsolatai a magyar partnerekkel minimálisak, és sok esetben hagyományos beszállítók is követik őket Magyarországra. Az együttes hálózatuk által létrehozott érték, az elévált munkáért kifizetett bér, az elért exporttöbblet és nem utolsósorban az egyes kedvezmények ellenére fennmaradó különböző adóbevételek továbbra is nagy jelentőségű elemei a magyar gazdaságnak, költségvetésnek.

A kérdés az, hogy mi történik, ha ezek a „gyökértelen” vállalkozások elhagyják az országot. A „gyökértelenségre” hivatkozva legkönnyebb lenne azt felelni, hogy semmi. Ha nem kapcsolódnak másokhoz, nem rántanak magukkal kapcsolódó cégeket, nem marad őr utánuk. Az előbb felsorolt hozzájárulásaik azért mindenestre hiányoznának. Kérdéses továbbá, hogy kialakulna-e valami a helyükön, illetve milyen gyorsan? Képesek lennének-e magyar vállalkozások a helyükre lépni? A válasz egyértelmű nem. Talán sikerülne a foglalkoztatás területén valamilyen pótmegoldást találni, de a legnagyobb multinacionális cégekhez hasonló méretű, pozíciójú magyar vállalkozások nincsenek. Következésképpen, csak a globális munkamegosztás perifériájának üzleti, hatékonysági, jövedelmi viszonyai között tudnának működni. Jövedelemteremtő erejük, hatékonyságuk, piaci lehetőségeik messze elmaradnának a nagy nemzetközi vállalatokétól. Egy ilyen csere a gazdaság egésze szempontjából is hátrányos lenne.

Másrészt felvetődik, hogy vajon az említett „gyökértelen” cégek meddig kívánnak Magyarországon tevékenykedni? Ha nekünk fájdalmas is lenne kivonulásuk, az ő globális érdekeltségi körükben egy-egy telephely-változtatás éppen hogy nagyon is előnyös lehet. Nem ezért jöttek Magyarországra is? A közelmúlt tevékenység leépítései, kitelepülései ezt a félelmet nagy mértékben alátámasztják. Optimista vélemények szerint a kitelepülések és a továbbra is fennmaradt beáramlás egy dinamikus szerkezetváltozás két oldala. Hatására a külföldi tulajdonú tőkeállomány korszerűsödik, illetve igényesebb, nagyobb jövedelemteremtő képességgel bíró tevékenységek irányába tolódik el. Ha ez igaz, akkor ebből további kérdések következnek: Felkészült-e a magyar gazdaság és társadalom erre a folyamatra? Képes-e arra, hogy ezt a kétség kívül kedvező folyamatot támogassa?

Itt kapcsolódhatunk vissza a tőkés fejlődés gondolatmenetéhez. A külföldi cégek által integrált fejlődési modell, ha létezik vagy létrejön ilyen, feszültségekkel terhes. A globalizált termelési rendszerek, üzleti hálózatok rendszerében az előrelépés kizárólag a költség-haszon elemzések kedvező eredménye esetén lehetséges. Ehhez a magyarországi termelési inputok korszerűsödése elengedhetetlen. Legsúlyosabb a helyzet a munkaerő újratermelése területén. A jelenlegi előrelépés, fejlődés azért lehetséges, mert a külföldi cégek a ténylegesen elérhető potenciált mindeddig csak részlegesen vették igénybe. Ez ideig a fejlődés tehát extenzív jellegű volt. A jövőbeli fejlődés, növekedés tartalékait a munkaerő oldaláról a közoktatás és a közegészségügy aggasztó helyzete fenyegeti. Az előbb említett bérintézkedések a helyzet gyökeres átalakításához nem elégségesek.

A folyamatot akadályozza vagy féloldalassá teszi az infrastrukturális háttér hiányossága. Globális rendszerek csak kifogástalanul működő infrastruktúrában tudnak létezni. Magyarországon a távközlés, az adatátvitel és az informatika kivételével minden más területen olyan lemaradás tapasztalható, amely korlátozza a globális cégek tevékenységét mind a tevékenységek komplexitása, bonyolultsága felől, mind földrajzi szempontból. További akadály, illetve jelentős költségtenyező az egyébként külső vállalkozásoktól is beszerezhető szolgáltatások, tevékenységek kínálatának hiányosságai. A magyar beszállítók még mindig nem kapcsolódnak tömegesen az ide települt külföldi cégekhez, illetve kapcsolatuk sokszor nem tartós. A magyar beszállítók fejlődése lényeges költségmegtakarításokat eredményezhet a külföldi cégek számára is.

Felvetődik, hogy a körvonalazódó globális modellnek feltétlenül érvényesülnie kellett, vagy helyette hatékonyan működhetne például egy nemzeti modell is? Az állam kivonulása után a nemzeti tőkét is helyzetbe lehetett volna hozni. A privatizációs utótanulmányok a kevés magyar kézen maradt nagyvállalat túlélését, viszonylag lassú, de megindult átalakítását, korszerűsítését írják le. De lényeges-e, hogy például a feldolgozóipar valamilyen hányada nemzeti tulajdonban maradjon? Érvek léteznek pro és kontra. A külföldi tulajdonos előnyeit már leírtuk. Magyar tulajdon esetén sokak véleménye szerint a gazdaságpolitikának nagyobb ráhatása lehetne a cégekre. Úgy vélem, hogy a gazdaságpolitikának ez a „nagyobb határfoka” a versenykorlátozásával, a piac hatékonyságot javító szerepének háttérbe szorításával járna. Erre a folyamatra a különböző kormányok számos tranzakciója mutatott példát.

A külföldi tulajdonú cégek kritikájában további érv a Magyarországon megtermelt profit kivitele az országból, amely folyamat 1998 után jelentősen felerősödött. Semmilyen konkrét tapasztalat nem támasztja alá azt a feltételezést, hogy különféle nemzetiségű tőketulajdonosok eltérően reagálnának egy adott gazdasági helyzetben. A magyar tőketulajdonosok éppen úgy külföldre utalhatják nyereségük, sőt tőkéjük bármely elemét, mint a nem magyar tőketulajdonosok. A legrosszabb makrogazdasági helyzetben lévő átalakuló országok példái a hazai tőke nagyarányú menekülését mutatják be. A piacgazdaság logikája az eltérő nemzetiségű tőketulajdonosokra hasonlóan hat. A logika egységes. Ha ettől a logikától kormányzatok eltértenek egyes gazdálkodókat, akkor feltehetőleg a piaci hatékonyság ellen dolgoznak, illetve vélhető a személyes összefonódás is. A megoldás nem a logikus döntésektől való elterelés, hanem olyan környezet biztosítása, amelyben a gazdálkodók döntései az országos érdekekkel összhangban vannak. Ennek a feltételrendszernek a kialakításához, fejlesztéséhez szükséges például az oktatás- és egészségügy, az infrastruktúra és a beszállítói potenciál már említett fejlesztése.

### Tőkevonzás és az Uniós csatlakozás

Magyarország ma már visszafordíthatatlanul elindult a globális gazdasághoz kapcsolódó fejlődési modell irányába. A mai helyzetből egy drasztikus modellváltás csak súlyos kockázatokkal valósulhatna meg. A modell stabilitását jelzi a nemzeti tőkét kiemelten támogató Orbán-kormány ambivalens viselkedése a külföldi beruházásokkal szemben. Míg politikai szinten a nemzeti vállalkozások támogatása kapta a fő hangsúlyt, addig a gyakorlatban továbbra is érvényesült a külföldi tőke vonzására hivatott eszközrendszer. Olyannyira, hogy a kormány többször büszkélkedett is azazal, hogy a tőkebeáramlás ismét emelkedő tendenciát mutatott. A külföldi tőke vonzása kérdésében tehát gyakorlatilag változatlanul fennáll az a politikai konszenzus, amely a rendszerváltás kezdete óta a piacgazdaság fő intézményeinek kialakítása tekintetében végig megvolt Magyarországon. Más átalakuló országokkal szemben ez a konszenzus az egyik legfontosabb megkülönböztető jegye a magyar rendszerváltás sikerének.

A tőkevonzás hagyományos okai mára viszont módosultak. Úgy tűnik, végleg elesik a fiskális szempont, a privatizációs bevételek maximálásának igénye. Nagy mértékben módosult a külső egyensúlyt biztosító funkció is. 1998 után a nettó-tőkebeáramlás annyira

összezsugorodott, hogy nem tudott többé kiegyensúlyozó szerepet betölteni a fizetési mérlegben. Ezt a szerepet a kereskedelmi mérlegben keresztül talán átveheti a külföldi tulajdonú feldolgozóipari cégek által produkált jelentős exporttöbblet. Ugyanakkor viszont a magyarországi külföldi és magyar tulajdonú tőke nemzetközi üzleti aktivitása a fizetési mérleg legkülönbözőbb tételeiben jelentős, tartósan tűnő eltolódásokat eredményezett. A változások hatására a külföldi tőketulajdonosok tranzakciói és a fizetési mérleg alakulása közötti összefüggések bonyolultabbá váltak, nehezebben jelezhetőek előre. Megnőtt függőségünk a nemzetközi tőkepiacoktól, ami esetenként komoly negatív hatásokat eredményezhet a fizetési mérlegben. Érdekes, további elemzéseket igénylő kérdés, hogy a kialakuló modell a makrogazdasági hatások és a külső egyensúly szempontjából milyen új, tartós sajátosságokat hoz magával.

Jelentős mikrogazdasági hatásokat is vártunk, várunk a külföldi tőke fokozott szerepvállalásától. Ezek jelentős része valóban bekövetkezett. Empirikus tanulmányok sokasága mutatta be a külföldi irányítás alá került vagy általuk létrehozott cégek, üzemek ugrásszerű fejlődését, a korszerű technika térnyerését, új, piac képes termékek bevezetését, a nemzetközi munkamegosztásba való beilleszkedésünk tényeit. Sokkal kevesebb sikertörténet szól ugyanakkor azokról az átgűrűző hatásokról, amelyek a nem külföldi vállalatok modernizációját segítették elő. Az empirikus irodalom ez ideig nem tudott egyértelmű bizonyítékokat felmutatni arra nézve, hogy a külföldi tulajdonú szektorból mérhető irányú és mértékű pozitív hatások érték volna a magyar cégeket. Ez egyaránt jelentheti azt, hogy nincsenek ilyenek, meg azt is, hogy a vizsgálati módszerek, mindenen előtt pedig maga a vizsgált vállalathalmaz statisztikai elemzésre kevésbé alkalmas.

Az egyes esettanulmányok szintjén bőszégesen találunk példákat mind pozitív, mind negatív hatásokra. A pozitív hatások leginkább a külföldi cégekhez beszállítóként csatlakozni képes magyar cégeket érintették. A negatív hatások közül kiemelkedik a felerősödött verseny, amely jellemzően inkább kiszorítja a magyar vállalkozókat piacaikról, semmint hogy azok versenyképességének javulását eredményezné. A versenyképesség javítására tett erőfeszítések leginkább a méretbeli különbségek és az eltérő tőkeellátottság miatt hoznak kevés eredményt. Nem azonos a súlycsoport. A fejlődési modellre vonatkozó kérdés ezért úgy vetődik fel: mi legyen ebben a magyar vállalkozók szerepe? Be kell érniük a beszállítói feladatkörrel, ahol versenyképességük sokkal alacsonyabb költségekkel fenntartható, javítható, mint a végtermékpiacokon?

A gondolatmenet ezen a ponton ismét visszakereskedik a korai fejlődési példákhoz. A magyar iparosítás történetében a kormányok fejlesztési erőfeszítéseinek mindig kiemelt szerepük volt, éppen a kedvezőbb helyzetű, erősebb külföldi és osztrák cégekkel szemben. Nem állíthatjuk, hogy ez a politika nem ért el jelentős sikereket. Ellenkezőleg. A mostani fejlődési modell azonban ettől eltér, az állam kivonulása a gazdaságból és a versenytárs globális cégek betelepülése Magyarországra nagyon megnehezíti az aktív kormányzati fejlesztési- és iparpolitikát. Azt nem mondhatjuk, hogy a rendszerváltás kezdetén nem léteztek alternatív fejlődési lehetőségek, illetve, hogy ezek minden szempontból a most járt modellnél gyengébbek lettek volna. A modellváltás viszont mára ellehetetlenült, tehát arra érdemes törekedni, hogy az adott modellfeltételek mellett optimalizáljunk. Ez ma a magyar tulajdonú cégek integrálását jelenti a nemzetközi gazdaságba. Mivel kezdetben ez csak beszállítói szinten képzelhető el, hát beszállítói szinten.

Teljesen egyértelmű, hogy a fejezetcímekben szereplő EU-csatlakozás is ezt a hozzáállást igényli. Az EU által teljesen homályban hagyott „nemzeti versenyképesség megfelelő szintje”, ami a csatlakozás egyik követelménye, sokkal egyszerűbben érhető el beszállítói státusban, mint a végtermék piacokon. Tulajdonképpen ez is egyfajta döntési kérdés: akarunk-e csatlakozni? Ha igen, akkor az EU versenyképességi gumikövetelményét komolyan kell vennünk. Pontosítanunk kell a követelményeket, igyekezni kell megfelelni azoknak. Ellenkező esetben, ha az EU a kibővítés késleltetésére játszik, ez egy nagyon megfelelő pont, ahol a felkészülés hiányosságai támadhatók. Magyar vállalkozók helyzetéből ítélve a csatlakozást alapvető módosulások a piaci környezetben nem várhatóak. A versenytársak java része itt van a magyar piacon, a termékek és szolgáltatások szabad áramlása alig fog változást hozni (egy-egy speciális területet leszámítva).

Gazdasági szempontból az EU-kibővítés leginkább a térségünkkel intenzív kapcsolatban álló tagállamok érdeke. Az érdekeltség alapja már nem ugyanaz a motiváció, ami a kezdeti befektetéseket hozta, a piacszerzés vagy az olcsó privatizációs kapacitásbővítés. Változni, gyengülni fog a külföldiek számára fenntartott speciális befektetés ösztönző eszköztár is. A vám- szabad-területi előnyök megszűnnek, az adókedvezmények egy része szintén. Az általános célú, versenyterelő beruházás-ösztönzés eszközei továbbra is a nagyberuházóknak, így elsősorban a külföldi tulajdonú cégeknek fognak kedvezni. Mivel a közvetlen, pénz-

ügyi jellegű támogatások rendszerét korlátozni kell, a befektetés-ösztönzés súlypontját át kell helyezni a gazdálkodói környezet már említett területeire, az ország versenyképességét általánosságban fejlesztő lépésekre.

Az említett területek támogatásába jelentős mennyiségű uniós pénzt is be lehet vonni. A jelenlegi EU támogatási politikában az infrastruktúra fejlesztése kiemelten fontos terület. Az oktatás- és egészségügy támogatására szintén vannak speciális alapok. Ezeket mind mozgósítani lehet, kiegészítve megfelelő magyar hozzájárulással. A magyar gazdálkodók fejlesztésére elsősorban a kisvállalkozásokat támogató pénzek vehetők igénybe. Az EU-csatlakozással megnyíló pénzügyi források tehát jelentősen megnövelik majd a közvetve befektetés ösztönző hatással is járó eszközeinek körét, nagyságát. A nagyobb fejlesztési projektek kivitelezésében pedig nyilvánvalóan a hazánkban letelepült külföldi cégeknek is jelentős szerep juthat.

A befektetések céljai, ösztönzői között kiemelt szerepet fog kapni a magyarországi konjunktúra. A várható nagy, részben EU által finanszírozandó beruházási projektek tartós gazdasági növekedést tarthatnak fenn Magyarországon. A magyar konjunktúra üzleti előnyeiben, a növekvő kereslet kielégítésében a külföldi tulajdonú cégek is részesülnek. Magyarország gyors fejlődése vélhetőleg ösztönzően fog hatni a Magyarországról kiinduló termélexportra és tőke kivitelre is.

Fontos kérdés és a versenyképességet jelentősen befolyásolja a bérek alakulása. A munkaerő mindig is jelentős szerepet játszott a tőkevonásban. A bérek kérdése a küszöbön álló EU-csatlakozás szempontjából kiemelten fontos. A bérek emelkedése lehet a munkaerő nyugati migrációját korlátozó legfontosabb tényező. Bár mi magyarok az EU-ba irányuló migráció ugrásszerű növekedésétől egyáltalán nem tartunk, a mi szempontunkból talán éppen a fordított irányú áramlás, tehát az EU-ban jelenleg munkát vállaló magyarok hazatérése miatt lehet ez fontos. Továbbra is kérdéses mindazonáltal, hogy lesz-e, illetve milyen mértékű kiegyenlítődés fog végbemenni? Az EU tagországok közötti, sőt az egyes országokon belül megfigyelhető jelentős bérkülönbségek, illetve migrációs korlátok arra engednek következtetni, hogy a magyar bérszínvonal nem kell, hogy már rövid távon is az EU átlagát elérje. A gazdaság teljesítőképességének javulásával többé-kevésbé párhuzamosan lehet a reálbéreket is növelni. Perdöntő ebben a kérdésben a teljesítőképesség, a jövedelemteremtés színvonala, a versenyképesség fenntartása lesz. Ehhez a külföldi tulajdonú cégek sokoldalúan hozzá tudnak járulni. A várható nagyszabású infrastruktúra-fejlesztések is javítják a gazdasági teljesítőképességet. A bérek, jövedelmek oldalán a feszült-

seget már eddig is főleg a közalkalmazotti bérezés jelentette, de ez nem tartozik közvetlenül tárgyunkhoz.

A reálberek kérdéséhez kapcsolódik az árak, az árszínvonal alakulása is. Ebből a szempontból is hasonló lehet a helyzet. A kiegyenlítődség folyamata nem fog jelentősen gyorsulni. Az a néhány, jelenleg is támogatott ár, melyek támogatása megszűnik, egyszeri, korlátozott mértékű árszínvonal-emelkedést okozhat. Ha ezt bérkiáramlás kompenzálja, az komolyan felerősítheti az inflációs nyomást. Egyébként ez a lépés elsősorban az árszerkezetben okoz változást. Nyilvánvaló, hogy kompenzáció nélkül ez reáljövedelmeket csökkentő tényező lesz, ami legalább is rövid távon a kiegyenlítődség ellen hat.

Az uniós csatlakozás érdekeltségi viszonyai a külföldi tulajdonú cégekre építő gazdaságfejlődési modellt tehát erősítik, elmélyítik. A csatlakozás versenyképességi feltételeinek a magyar gazdaság meg tud felelni, hiszen beépültsége az Unió gazdasági rendszerébe már ma is meghatározó jelentőségű. A még hátralévő harmonizációs lépések a mostani piaci viszonyokat általában nem változtatják meg. Az elérhetővé váló fejlesztési források ugyanakkor megteremthetik az anyagi alapokat a versenyképesség hosszú távú fenntartásához, javításához. A kormányzati aktivitásnak pontosan erre, a háttér, a keretek fejlesztésére kell irányulnia.

A nemzeti tőke előnyökhöz juttatása, kiemelt kezelése a versenysemlegesség elvének sérelme nélkül nem képzelhető el. Nyílt formában ez a gyakorlat nem csupán a most követett modell logikájának mond ellent, de hatályos jogszabályoknak, nemzetközi szerződéseknek is, köztük az EU előírásainak. A modell logikájából fakad, hogy az inkább az együttműködési formák fejlesztését, a duális gazdasági szerkezet összenövésével, együttműködéssel történő oldását igényli. A két oldalt tudatosan szembe állító, egyiket a másikkal szemben támogató lépések a duális szerkezetet konzerválják, akármelyik fél is a kedvezményezett.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a gazdasági átmenet folyamata, benne a csökkenő állami szerepvállalással és a növekvő külföldi üzleti befolyással, illetve a közelgő EU-csatlakozás két fontos lépcsője a jelenlegi magyar fejlődési modellnek. Ez a modell esélyt biztosít arra, hogy a magyar gazdaság és társadalom jelentős részben felszámolja a ma még súlyosan jelenlévő fejlődési elmaradottságot, hiányokat. Az ország forrásait meghaladó mértékű fejlesztésekre az EU alapok felhasználásával és a külföldi tulajdonú cégek közreműködésével lesz lehetőség. A folyamat mint üzleti lehetőség

és mint versenyképességet javító lépések sorozata egyaránt hasznára válik magyar és külföldi cégeknek, a magyar lakosságnak és társadalomnak.

### Összefoglaló tézisek

1. A magyar gazdaság és társadalom 1989 utáni fejlődése modellértékű változásokat hozott, amelyek nem csak a megelőző 40-45 évhez képest nagy horderejűek, de történelmi trendeket, modellelemeket is érintettek.
2. A piactudományi keretek helyreállítása mellett az egyik új elem az állam közvetlen gazdasági szerepvállalásának visszaszorulása. A másik a világgazdaságba történő integrálódás. Ennek a folyamatnak a legfőbb hordozói a külföldi tulajdonú cégek, amelyek a magyar gazdaságban korábban soha nem látott mértékben foglaltak el pozíciókat.
3. A külföldi cégek által integrált fejlődési modell mellett elképzelhető volt egy nemzeti tőkére épített modell is. Ez a fejlődési irány háttérbe szorult, és ma már a kialakuló fejlődési pálya törése nélkül a modell érdemi változtatása elképzelhetetlen.
4. A jelenlegi fejlődési modell sok tekintetben előnyös, de főként a külgazdasági stabilitás tekintetében fokozott kockázatokkal jár.
5. Ebben a modellben a magyar gazdálkodók általában inkább csak beszállítói szinten tudnak kapcsolódni a fő hajtóerőt képviselő külföldi cégekhez, de ezeken keresztül képesek kapcsolódni a világpiachoz. Önmagukra hagyatkozva erre viszonylag kevés esélyük van. A külföldi cégekhez nem kapcsolódó, azokkal versenyben álló magyar cégek számára a modell egyelőre komoly versenyhátrányokat jelent.
6. Az intenzív külgazdasági kapcsolatokra épülő modell nagyjából összhangban van a Magyarország által is aláírt nemzetközi szerződésekkel, és az Európai Unió kibővítési folyamatában megfogalmazott feltételekkel. A gazdaság erős EU kapcsolódása önmagában is jelentős ösztönzője a kibővítésnek.
7. A gazdaságpolitika ebben a helyzetben a növekedési modell hosszú távú megalapozására kell, hogy irányuljon. Ennek keretében az oktatás- és egészségügy, az infrastrukturális rendszerek fejlesztése és a magyar vállalatok kapcsolódási képességének javítása áll az első helyen.
8. A fenti gazdaságpolitikai célok eléréséhez a csatlakozás után komoly Uniós erőforrások vehetők igénybe.

# KÖNYVISMERTETÉSEK

## A MODERN GONDOLKODÁS BÁRSONYOS FORRADALMA:

### *Az itáliai reneszánsz*

Vince Kiadó, 2001

A bizánci művészet nagyhatású innovációja volt, hogy művelői és méginkább mecénásai az alkotásokat kifejezetten kommunikációs eszközként használták az egyház tanításainak terjesztésében. Sínai Szent Gergely szavaival arra törekedtek, hogy „...az írástudatlanok a festményeket tanulmányozva megismerhessék azokat az emberi cselekedeteket, amelyek valóban Istent szolgálták.” Bizánc a művészetek tömegkommunikációs célú alkalmazásának más területén is előbbrelépett: nem a bizánciak találták fel a személyi kultuszt – erről már lekéstek –, viszont minden addigitt messze felülmúló tökélyre fejlesztették terjesztésének vizuális eszköztárát, a művészet ilyen célú felhasználását. Ha a megjelenítés technikája változott is, a hatalom emberei, valamint az őket szolgáló művészek és PR technikusok azóta is, ma is nagyon sokat felhasználnak annak koncepciójából.

A kontinens eszmerendszerében a VIII. században újabb, döntő fontosságú innovációt jelentett az európaiság eszméjének megteremtése, amelyet azután a Karoling-dinasztia igyekezett politikai és kulturális jelentéssel felruházni. Nagy Károly szellemi-kulturális központtá fejlesztette uralmának székhelyét, ahonnan nemsokára az egész földrészre kiterjedt a kulturális hasonlóságok összefüggés rendszere,

és az az egyöntetű intézményi háttér, amelynek alapjain kialakulhattak az általános európai ismérvek. A bizánciakhoz hasonlóan, a művészetet itt is olyan eszközként kezelték, amelylyel az egyház leghatásosabban tudta eljuttatni tanításait az olvasni nem tudókhöz. Ennek jegyében született meg az első egységes európai művészeti stílus, a román.

A gótika ismét gyökeresen újat hozott: nyitást egy teljesen más életfelfogás felé, amely az ember vallásos világában és az azt megjelenítő képző- és építőművészetekben a nemes derút helyezi előtérbe, a korábbi zord, fenséges és szigorú Isten-, egyház- és hatalomkép helyett, a lélek felemelkedését Istenhez az előbbieket nyomasztó fensége helyett. Megjegyzést érdemel, hogy a gótika hatalmas előrelépést jelentett az építéstechnológiában is: a fény beáramlásának tág teret nyitó, felfelé törő gótikus építészet új statikai tudás alkalmazásáról tesz tanúbizonyosságot egy olyan korban, amelyről ezt aligha gondoltuk volna.

Az itáliai reneszánsz újabb nagy fordulat a világszemléletben: megtartotta ugyan a vallás tiszteletét, de jelentős részben a földi létet helyezte a figyelem középpontjába. Ezzel olyan új gondolkodási folyamatokat indított el, amelyek meghatározó szerepet játszottak a mai, modern világ gyökereinek kialakulásában. Nagy része annak, amit ma európai szellemi értékként becsülünk, itt vette kezdetét, s nélküle ma sokkal sötétebb, szűklátó körűbb, butább lenne a világ, és mi magunk is. Az itáliai reneszánsz maga a csoda, és ezt megragadóan és jól átérezhetően mutatja meg a Vince Kiadó tárgyához méltóan gazdagon illusztrált, míves kiállítású, impozáns könyve. Benne tíz művészettörténeti tanulmány veze-

ti végig az olvasót a reneszánsz világán. Ezek úgy tudják igen részletes és alapos leírásokkal, magyarázatokkal segíteni a műalkotások és létrehozók megismerését, a kor szellemének megértését, úgy adnak ehhez hatalmas mennyiségű művészettörténeti és történelmi információt, hogy közben egyetlen percre sem válnak nehezéssé, még kevésbé fárasztóvá. A reneszánsz meghatározó jelentőségű előrelépést hozott a kultúra további fejlődésében és széles körű elterjedésében azzal is, hogy az Isten, a vallás és/vagy a földi hatalmak névtelen szolgájából, a megbecsülendő alkotó rangjára emelte a művészt. Ez bizonyára nagyban hozzájárulhatott ahhoz, hogy az alkotók előtt megnyílt a társadalmi felemelkedés lehetősége, és ez arra ösztönözte őket, hogy kutassák az alkotó- és kifejezőeszközök fejlesztésének lehetőségeit, és elméletekbe is foglalták saját nézeteiket, felfogásukat a művészetről és azokról a technikai módszerekről, amelyeket létrehoztak, fejlesztettek. Hogyan történt mindez? E kötet segít megérteni, sőt látni is.

O.P.

*Bob Woodward*

## A GAZDASÁG KARMESTERE – GREENSPAN ÉS A FED

Perfekt, 2001

Csodálatos közelkép Alan Greenspan-ról, és rendkívül tanulságos portré a világgazdaság egyik legbefolyásosabb vezetőjéről.

Sokan a világ egyik legnagyobb hatalmú emberének tartják, jóllehet tisztelte nem több, minthogy egy bi-

zottságnak az elnöke, az USA jegybankjának szerepét betöltő Federal Reserve System igazgatótanácsáé. Valóban szédületes nagyságú hatalmának legfőbb forrása, hogy meszterien képes uralni egy intézményt, és általa egy intézmény rendszert, amelyeket arra hoztak létre, hogy a gazdaság demokratikus irányításának eszközéül szolgáljanak. Ez az, ami különösen figyelemre méltóvá teszi a hatalomgyakorlás e kiemelkedő technikusát, és az eszköztárat, amellyel a szerepét betölti.

Technikailag kisebb a befolyása, mint a legtöbb hagyományos jegybank elnöké, hiszen őt a Tanács le is szavazhatja, és mégis ki tudja vívni magának a meghatározó szerepet – ez mutatja igazán vezetői képességeit. Aki tudja, hogyan működik egy bizottság, annak kiválóan mutatják Greenspan kivételes tehetségét és tekintélyét azok az itt leírt esetek, amelyek felvázolják, hogyan érvényesítette akarátát a FED-ben.

A FED jogosítványai alapján szinte bármit megtehet az USA hitelpiacán. Mindenekelőtt kezében a monetáris szabályozás eszközrendszere. Folyamatosan a közérdeklődés homlokterében álló kérdés, hogyan állapítja meg a FED az irányadó kamatlábat, hiszen ez döntő befolyással van arra, hogy a gazdaság szereplői milyen áron jutnak pénzhez, a pénztulajdonosok pedig milyen hozamot tudnak elérni a pénz- és tőkepiacon a megtakarításaikkal. Itt is sokat olvashatunk arról, hogy a FED kamatláb döntéseinek a közvetlen monetáris hatásokon túl is messze ható üzenetük van, befolyásolni tudják a gazdaság állapotáról és kilátásairól alkotott képet.

A FED-nek joga van arra, hogy szükség esetén óriási összegeket pumpáljon a pénzügyi rendszerbe. Korlátlan felhatalmazása van arra is, hogy követeléseket vásároljon

fel, ha éppen ezt látja szükségesnek a pénz- és tőkepiac zavartalan működésének fenntartása, vagy éppen a bizalmi válság kialakulásának elhárítása érdekében. Ugyanezen céllal kölcsönökkel támogathatja a pénzügyi szervezetek – bankok, brókerházak, egyéb pénzügyi szolgáltatók – működését. Ilyen intézkedésekkel tudta kivédeni, hogy a szeptember 11-i terrortámadás nyomán kialakult kaotikus helyzetben ne keletkezzenek súlyos zavarok az USA pénzügyi rendszerének működésében. Ekkor is Greenspan kezében volt a kormány.

Legendás jelenség – sok egyéb közt a rendkívül óvatos fogalmazásai okán. A Global Finance idézi, hogy egyszer a Kongresszusban kijelentette: „Ha szokatlanul világosnak tűnne Önöknek amit mondtam, akkor bizonyára félreértették a szavaimat.”

A hatalom berkeinek kiváló dzsungelharcosa. Ügyesen, ravaszul és kifinomult kíméletlenséggel igyekszik megakadályozni, ha kell aláásni, mindent, amit veszélyesnek ítél. Egy amerikai mondás szerint az a kemény fickó, aki a szemébe néz, mosolyog, és úgy mond nemet. Greenspan a hivatali túlélés alapszabályaként kezeli, hogy a rossz híreket jelentő döntéseket személyesen kell közölnie – senkiben sem bízhat ebben, senki sem tudja a kényes mondanivalót úgy átadni, ahogy azt ő akarja. Fontosnak tartja, hogy a szemébe nézzen annak, akinek a kellemetlen hír szól, és rámutasson arra, milyen elkerülhetetlen rossz következményekkel járna, ha nem tennék meg ezt a lépést. A döntések személyes közvetítését egyben eszközül is használja pozíciójának erősítésére, hiszen így ő az, aki a fontos információkat elsőként, személyes szolgálatként adja át az érdekeltnek.

Ajánlott olvasmány az állam-

polgári ismeretek oktatásában, és főleg minden olyan képzésben, ahol gazdasági szakembereket, tényleges vagy leendő vállalati vezetőket tanítanak. Méginkább el kellene olvasnia mindenkinek, aki hallatni kívánja a nézeteit, véleményét az ország gazdasági ügyeiben. Itt megtudhatjuk, hogyan működik a gazdaság pénzügyeinek szabályozása, milyen szerepet játszik ebben a jegybank, hogyan tudja befolyásolni olyan sorsdöntő jelentőségű tényezők alakulását, mint pl. az infláció, a gazdasági növekedés, a munkanélküliség, vagy éppen mi az összefüggés a jegybank politikája és aközött, hogy milyen kamattal kapunk hitelt cégünknek vagy ház vásárlásra, és hogyan őrzi meg értékét a megtakarított pénzünk a különféle befektetési eszközökben. Ugyanakkor, ez nem tankönyv. Bár igen jelentős hányadában a monetáris szabályozás makrogazdasági folyamataival és összefüggéseivel foglalkozik, mélyebb részletekkel nem terheli az olvasót. Woodward bevezet a gazdaságpolitika alakításának és az azt övező politikai játszmáknak kulisszái mögé, de a figyelmet arra összpontosítja, hogyan vezeti az USA jegybankjának szerepét betöltő FED elnöke a nemzetgazdaság hajóját a viharos tengeren, hogyan küzd a feladattal, a vezetőtársaival, a politikával. Teszi ezt gördülékeny, olvasmányos, jó stílusban, és elbeszéléséből vitathatatlanul kiérződik az is, hogy alaposan ismeri mind a tárgyat, mind pedig az azt körülöszövő politikai viszonyokat.

A téma meghatározó eleme, hogy a FED elnöke olyan döntésekkel dolgozik, amelyek gyakorta igen komoly kockázatokkal járnak. Woodward igen jól érzékelteti, hogy a monetáris irányításban nin-

csenek biztos megoldások, sőt még biztos diagnózisok sem. Láthatjuk, hogy Greenspan, akit rendkívül alapos, óvatos elemzőként mutat be, nagyon sokat küszködik ezzel a helyzetek értékelésében, a kockázatok feltárásában és a megoldások kimunkálásában. A döntések súlya pedig nemritkán félelmetesen nagy, hiszen a pénz- és tőkepiac működésén keresztül alapvetően befolyásolhatják a gazdaság állapotát, teljesítményének alakulását, és a polgárok életviszonyait, a nemzetközi gazdaság áttételein keresztül pedig az egész világ sorsát.

Greenspannak ugyanakkor sem joga, sem formális hatalma nincs arra, hogy egymaga döntsön. Ezt a helyzetet a magas politika is igyekszik a maga javára kihasználni. Ebből módfelett érdekes hatalmi játszmák következnek – amint azt Woodward számos példával elénk tárja. Greenspan láthatóan nagymestere a hatalomgyakorlás művészetének, abból a fajtából, aki a frontális támadásnál jobban kedveli a meggyőzés, szükség szerint a dzsungelharc, a bekerítés, a törvetés alkalmazását. Woodward vázlatos elbeszéléseiből Shakespeare tollára méltó manőverek sejlenek fel.

Különösen tanulságos, ahogyan Greenspan és a FED igazgatótanácsa döntéseik üzenetértékét kezelik. Nemegyszer azért változtatnak a kamaton, hogy ezzel megüzenjék a gazdaságnak: a FED őrködik a posztján és cselekszik. A kamatdöntéseket emellett hathatós kommunikációs eszközként használják arra is, hogy olyan várankásokat keltsenek a piacon, amelyek a gazdasági folyamatokat a kívánt irányba terelik.

Amúgy Greenspan, az ember, szintúgy nem hétköznapi jelenség. Hetvenéves korában rászánta magát, hogy tizenkét évi együttélés után feleségül kérje nála húsz évvel

fiatalabb partnerét. Előtte már kétszer is megtette ezt, de szokásához híven olyan homályosan és óvatosan fogalmazott, hogy barátnője egyik alkalommal sem tudta biztosan, vajon tényleg megkérte-e a kezét vagy nem. Az itt leírt történések tanúsága szerint többnyire ezzel a körülményes óvatossággal vezeti a világ egyik legnagyobb hatalmú testületét, a FED-et is – ez azonban nem akadályozza abban, hogy kőkeményen törjön a célja felé, legyen az az USA gazdasági állapotának javítása, a fenyegető problémák elhárítása, vagy a saját helyzetének szilárdítása.

*Osman Péter*

*Dr. Huszti Ernő – Dr. Lentner Csaba – Seregdi László – Tarpataki János*

## Bankszabályozás

Sopron 2002

A közelmúltban megjelent egy új szakkönyv a magyar és a nemzetközi pénzügyi rendszer szabályozási környezetéről a Nyugat-Magyarországi Egyetemen működő Pénzügytan-Számvitel-Statistika Intézet oktatói és külső státusú előadói tollából. A Bank-szabályozás címet viselő kötet közérthető módon mutatja be a pénzügyi szektor működésének törvényi és intézményi alapjait, a magyar pénzügyi szektor utóbbi években bekövetkezett változásait és az elkövetkező esztendőket teendőit, illetve várható fejleményeit.

A pénzügyi kérdések iránt érdeklődőkön és a pénzügyi szektorban dolgozó szakembereken túl a külpiacokkal kapcsolatban levő kis- és középvállalkozások, a bankok és biztosítók egyszerű ügyfelei, a boltokban külföldi árukat vásárló állampolgárok, azaz szinte

az egész magyar társadalom érzékelhetze az utóbbi két esztendőben, hogy jelentős változáson ment keresztül a magyar pénzügyi rendszer és szabályozási környezet. Elég csak az árfolyamsáv tavaly májusi kiszélesítésének a kivitel versenyképességére és a behozatal árszintjére gyakorolt hatására, vagy a pénzmosás elleni harc okán megváltoztatott betét-elhelyezési szabályokra gondolnunk, és máris láthatjuk, hogy a módosítások az állampolgárok mindennapjait sem hagyták érintetlenül. A pénzügyi rendszer legfrissebb változásainak figyelembe vételével készült a Nyugat-Magyarországi Egyetem Pénzügy – Számvitel – Statistika Intézetének oktatói által jegyzett Bankszabályozás című egyetemi tankönyv, amely közérthetőségén túl épp aktualitásával emelkedik ki a hasonló témában írott szakkönyvek sorából.

A bankszektor kialakulását és magyarországi fejlődését főbb szakaszait, illetve a bankszabályozás pénzügyi háttérét is megvilágító szerzők logikus sorrendben és érthetően mutatják be az érdeklődőknek a bankok és egyéb pénzügyi intézmények szabályozási környezetét. Ennek megfelelően a kötet a nemzetközi pénzügyi intézmények prezentálásával indul, részletesen bemutatva a Magyarországgal is szoros kapcsolatokat ápoló, több mint ötven éves múltra visszatekintő és jelenleg is a viták középpontjában álló Nemzetközi Valutaalap, illetve a Világbankcsoport megalakulását, szerepét és működését. A szerzők hazánk piactársadalmi átalakulásának finanszírozásában úttörő szerepet vállaló európai intézményekről – azaz az EBRD-ről és az EIB-ről – sem feledkeztek meg, és a jegybankok jegybankjának tartott, de számos szakkönyvben méltatlanul elhanya-

# KÖNYVISMERTETÉSEK

## A MODERN GONDOLKODÁS BÁRSONYOS FORRADALMA:

### *Az itáliai reneszánsz*

Vince Kiadó, 2001

A bizánci művészet nagyhatású innovációja volt, hogy művelői és méginkább mecénásai az alkotásokat kifejezetten kommunikációs eszközként használták az egyház tanításainak terjesztésében. Sínai Szent Gergely szavaival arra törekedtek, hogy „...az írástudatlanok a festményeket tanulmányozva megismerhessék azokat az emberi cselekedeteket, amelyek valóban Istent szolgálták.” Bizánc a művészetek tömegkommunikációs célú alkalmazásának más területén is előbbrelépett: nem a bizánciak találták fel a személyi kultuszt – erről már lekéstek –, viszont minden addigitt messze felülmúló tökélyre fejlesztették terjesztésének vizuális eszköztárát, a művészet ilyen célú felhasználását. Ha a megjelenítés technikája változott is, a hatalom emberei, valamint az őket szolgáló művészek és PR technikusok azóta is, ma is nagyon sokat felhasználnak annak koncepciójából.

A kontinens eszmerendszerében a VIII. században újabb, döntő fontosságú innovációt jelentett az európaiság eszméjének megteremtése, amelyet azután a Karoling-dinasztia igyekezett politikai és kulturális jelentéssel felruházni. Nagy Károly szellemi-kulturális központtá fejlesztette uralmának székhelyét, ahonnan nemsokára az egész földrészre kiterjedt a kulturális hasonlóságok összefüggés rendszere,

és az az egyöntetű intézményi háttér, amelynek alapjain kialakulhattak az általános európai ismérvek. A bizánciakhoz hasonlóan, a művészetet itt is olyan eszközként kezelték, amelylyel az egyház leghatásosabban tudta eljuttatni tanításait az olvasni nem tudókhöz. Ennek jegyében született meg az első egységes európai művészeti stílus, a román.

A gótika ismét gyökeresen újat hozott: nyitást egy teljesen más életfelfogás felé, amely az ember vallásos világában és az azt megjelenítő képző- és építőművészetekben a nemes derűt helyezi előtérbe, a korábbi zord, fenséges és szigorú Isten-, egyház- és hatalomkép helyett, a lélek felemelkedését Istenhez az előbbieket nyomasztó fensége helyett. Megjegyzést érdemel, hogy a gótika hatalmas előrelépést jelentett az építéstechnológiában is: a fény beáramlásának tág teret nyitó, felfelé törő gótikus építészet új statikai tudás alkalmazásáról tesz tanúbizonyosságot egy olyan korban, amelyről ezt aligha gondoltuk volna.

Az itáliai reneszánsz újabb nagy fordulat a világszemléletben: megtartotta ugyan a vallás tiszteletét, de jelentős részben a földi létet helyezte a figyelem középpontjába. Ezzel olyan új gondolkodási folyamatokat indított el, amelyek meghatározó szerepet játszottak a mai, modern világ gyökereinek kialakulásában. Nagy része annak, amit ma európai szellemi értékként becsülünk, itt vette kezdetét, s nélküle ma sokkal sötétebb, szűklátó körűbb, butább lenne a világ, és mi magunk is. Az itáliai reneszánsz maga a csoda, és ezt megragadóan és jól átérezhetően mutatja meg a Vince Kiadó tárgyához méltóan gazdagon illusztrált, míves kiállítású, impozáns könyve. Benne tíz művészettörténeti tanulmány veze-

ti végig az olvasót a reneszánsz világán. Ezek úgy tudják igen részletes és alapos leírásokkal, magyarázatokkal segíteni a műalkotások és létrehozóik megismerését, a kor szellemének megértését, úgy adnak ehhez hatalmas mennyiségű művészettörténeti és történelmi információt, hogy közben egyetlen percre sem válnak nehezéssé, még kevésbé fárasztóvá. A reneszánsz meghatározó jelentőségű előrelépést hozott a kultúra további fejlődésében és széles körű elterjedésében azzal is, hogy az Isten, a vallás és/vagy a földi hatalmak névtelen szolgájából, a megbecsülendő alkotó rangjára emelte a művészt. Ez bizonyára nagyban hozzájárulhatott ahhoz, hogy az alkotók előtt megnyílt a társadalmi felemelkedés lehetősége, és ez arra ösztönözte őket, hogy kutassák az alkotó- és kifejezőeszközök fejlesztésének lehetőségeit, és elméletekbe is foglalták saját nézeteiket, felfogásukat a művészetről és azokról a technikai módszerekről, amelyeket létrehoztak, fejlesztettek. Hogyan történt mindez? E kötet segít megérteni, sőt látni is.

O.P.

*Bob Woodward*

## A GAZDASÁG KARMESTERE – GREENSPAN ÉS A FED

Perfekt, 2001

Csodálatos közelkép Alan Greenspan-ról, és rendkívül tanulságos portré a világgazdaság egyik legbefolyásosabb vezetőjéről.

Sokan a világ egyik legnagyobb hatalmú emberének tartják, jóllehet tiszte nem több, minthogy egy bi-

csenek biztos megoldások, sőt még biztos diagnózisok sem. Láthatjuk, hogy Greenspan, akit rendkívül alapos, óvatos elemzőként mutat be, nagyon sokat küszködik ezzel a helyzetek értékelésében, a kockázatok feltárásában és a megoldások kimunkálásában. A döntések súlya pedig nemritkán félelmetesen nagy, hiszen a pénz- és tőkepiac működésén keresztül alapvetően befolyásolhatják a gazdaság állapotát, teljesítményének alakulását, és a polgárok életviszonyait, a nemzetközi gazdaság áttételein keresztül pedig az egész világ sorsát.

Greenspannak ugyanakkor sem joga, sem formális hatalma nincs arra, hogy egymaga döntsön. Ezt a helyzetet a magas politika is igyekszik a maga javára kihasználni. Ebből módfelett érdekes hatalmi játszmák következnek – amint azt Woodward számos példával elénk tárja. Greenspan láthatóan nagymestere a hatalomgyakorlás művészetének, abból a fajtából, aki a frontális támadásnál jobban kedveli a meggyőzés, szükség szerint a dzsungelharc, a bekerítés, a törvetés alkalmazását. Woodward vázlatos elbeszéléseiből Shakespeare tollára méltó manőverek sejlenek fel.

Különösen tanulságos, ahogyan Greenspan és a FED igazgatótanácsa döntéseik üzenetértékét kezelik. Nemegyszer azért változtatnak a kamaton, hogy ezzel megüzenjék a gazdaságnak: a FED őrködik a posztján és cselekszik. A kamatdöntéseket emellett hathatós kommunikációs eszközként használják arra is, hogy olyan várakozásokat keltsenek a piacon, amelyek a gazdasági folyamatokat a kívánt irányba terelik.

Amúgy Greenspan, az ember, szintúgy nem hétköznapi jelenség. Hetvenéves korában rászánta magát, hogy tizenkét évi együttélés után feleségül kérje nála húsz évvel

fiatalabb partnerét. Előtte már kétszer is megtette ezt, de szokásához híven olyan homályosan és óvatosan fogalmazott, hogy barátnője egyik alkalommal sem tudta biztosan, vajon tényleg megkérte-e a kezét vagy nem. Az itt leírt történések tanúsága szerint többnyire ezzel a körülményes óvatossággal vezeti a világ egyik legnagyobb hatalmú testületét, a FED-et is – ez azonban nem akadályozza abban, hogy kőkeményen törjön a célja felé, legyen az az USA gazdasági állapotának javítása, a fenyegető problémák elhárítása, vagy a saját helyzetének szilárdítása.

*Osman Péter*

*Dr. Huszti Ernő – Dr. Lentner Csaba – Seregdi László – Tarpataki János*

## Bankszabályozás

Sopron 2002

A közelmúltban megjelent egy új szakkönyv a magyar és a nemzetközi pénzügyi rendszer szabályozási környezetéről a Nyugat-Magyarországi Egyetemen működő Pénzügytan-Számvitel-Statistika Intézet oktatói és külső státusú előadói tollából. A Bank-szabályozás címet viselő kötet közérthető módon mutatja be a pénzügyi szektor működésének törvényi és intézményi alapjait, a magyar pénzügyi szektor utóbbi években bekövetkezett változásait és az elkövetkező esztendőket teendőit, illetve várható fejleményeit.

A pénzügyi kérdések iránt érdeklődőkön és a pénzügyi szektorban dolgozó szakembereken túl a külpiacokkal kapcsolatban levő kis- és középvállalkozások, a bankok és biztosítók egyszerű ügyfelei, a boltokban külföldi árukat vásárló állampolgárok, azaz szinte

az egész magyar társadalom érzékelhetze az utóbbi két esztendőben, hogy jelentős változáson ment keresztül a magyar pénzügyi rendszer és szabályozási környezet. Elég csak az árfolyamsáv tavaly májusi kiszélesítésének a kivitel versenyképességére és a behozatal árszintjére gyakorolt hatására, vagy a pénzmosás elleni harc okán megváltoztatott betét-elhelyezési szabályokra gondolnunk, és máris láthatjuk, hogy a módosítások az állampolgárok mindennapjait sem hagyták érintetlenül. A pénzügyi rendszer legfrissebb változásainak figyelembe vételével készült a Nyugat-Magyarországi Egyetem Pénzügy – Számvitel – Statistika Intézetének oktatói által jegyzett Bankszabályozás című egyetemi tankönyv, amely közérthetőségén túl épp aktualitásával emelkedik ki a hasonló témában írott szakkönyvek sorából.

A bankszektor kialakulását és magyarországi fejlődését főbb szakaszait, illetve a bankszabályozás pénzügyi háttérét is megvilágító szerzők logikus sorrendben és érthetően mutatják be az érdeklődőknek a bankok és egyéb pénzügyi intézmények szabályozási környezetét. Ennek megfelelően a kötet a nemzetközi pénzügyi intézmények prezentálásával indul, részletesen bemutatva a Magyarországgal is szoros kapcsolatokat ápoló, több mint ötven éves múltra visszatekintő és jelenleg is a viták középpontjában álló Nemzetközi Valutaalap, illetve a Világbankcsoport megalakulását, szerepét és működését. A szerzők hazánk piaccsalakulásának finanszírozásában úttörő szerepet vállaló európai intézményekről – azaz az EBRD-ről és az EIB-ről – sem feledkeztek meg, és a jegybankok jegybankjának tartott, de számos szakkönyvben méltatlanul elhanya-

golt BIS működési szabályaival és tevékenységi körével is megismerkedhetnek az érdeklődők. Az Európai Unió kapujában álló Magyarország pénzügyi szakemberei és érdeklődő újságolvasói számára is kiemelkedő fontossággal bír a még nemzetközi, de reményeink szerint hamarosan „kvázi-belföldi” intézménnyé váló Európai Központi Bank, amely szintén részletes bemutatásra kerül a kötetben.

Magyarország EU-tagsága a magyar pénzügyi szektor számára az egységes európai szabályozás átvételének kötelezettségét jelenti, így különösen hasznos az EU irányelveivel és szabályaival való mihamarabbi megismerkedés. A kötet a jelenlegi magyar szabályozást is részletesen ismerteti, külön kitérve a hitelintézetek, a tőkepiacok és a jelzáloghitelezés szabályozására, illetve az EU direktívaival való összhangra és a még hátralevő feladatokra.

A pénzügyi tevékenységek világszerte tapasztalható összefonódása Magyarországon sem maradt el, így 2000 áprilisa óta az addig megosztott felügyeleti rendszert egységes egészbe foglalták a törvényhozók. Az így létrejött Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) a magyar pénzügyi szféra tán legfontosabb aktorává lépett elő, a bankok, biztosítók, nyugdíjpénztárak és egyéb pénzügyi intézmények mindennapi életének elsődleges alakítójává vált. A Bankszabályozás című kötet indokoltan szán egy külön fejezetet a PSZÁF tevékenységének, illetve a vele kapcsolatosan várható változások bemutatására.

Minden kétséget kizáróan Magyarországon is a gazdaságpolitika egyik legfontosabb intézménye a monetáris irányítást végző jegybank. A szerzők részletesen bemu-

tatják a világ többi központi bankjához hasonlóan speciális környezetben tevékenykedő Magyar Nemzeti Bank (MNB) történetét, monetáris politikáját és szabályozási tevékenységét. A kötet egyik nagy előnye, hogy az MNB-ről szóló fejezet nagy teret szentel a monetáris politikában az utóbbi években lezajlott változásoknak, ezáltal a múlt tanulságos tanulmányozása helyett a jelenlegi szabályozás és gyakorlat kerül előtérbe. A szerzők bemutatják a ma is a politikai és szakértői viták keretében álló sávszélesítés makrogazdasági – inflációs és versenyképességi – hatásait, a devizaliberalizációt és jegybank előtt álló, az euró minél gyorsabb bevezetését lehetővé tevő feladatokat.

A magyar pénzügyi rendszer szabályozási környezetében legutóbb a tavaly szeptemberben elkövetett terrorcselekmények és a nemzetközi terrorizmus előtérbe kerülése miatt politikai tartalommal telítődött pénzmosás elleni küzdelem idézett elő jelentős változásokat. A bűncselekményekből származó pénz bankrendszerbe vitelének megakadályozása számos, a mindennapi életben is érezhető bankszabályozási és hatósági intézkedést igényelt, amelyeket szintén sorra vesznek a kötet szerzői. A kötet a magyar bankrendszer XXI. századi kihívásait és várható változásait is bemutatja.

A Nyugat-Magyarországi Egyetem oktatóinak sikerült a szabályozás bonyolult jogi nyelvezetét mindenki számára érthetővé tenni, a sokszor nehezen követhető jogászai megfogalmazást lényegretörően, egyszerűen, de ugyanakkor precízen összefoglalni.

A könyv tartalmának minőségét a könyv szerzői – a Nyugat-Magyarországi Egyetem Pénzügytan-

Számvitel-Statistika Intézetének oktatói és külső státusú előadói, azaz Dr. Huszti Ernő professzor, Dr. Lentner Csaba intézetigazgató, Seregdi László, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének főosztályvezetője és Tarpataki János, a Magyar Államkincstár volt főosztályvezetője – fémjelzik, akiknek korábbi elméleti és gyakorlati tevékenysége komoly szakmai elismerést és sikereket hozott. A közel 450 oldalas „Bankszabályozás” című könyv szakkönyvként, illetve egyetemi tankönyvként egyaránt ajánlható, és a bankszakma iránt érdeklődők is hasznosan forgathatják, hiszen változó világunkban – mint a könyv szerkesztője fogalmaz – „... mások lettek a pénz- és tőkepiaci működési feltételek, mások lettek maguk a pénzügyi folyamatok is, – megváltozott a bank- és tőkepiaci szabályozás, és a jegybanki előírások is módosultak az elmúlt években”.

*Kolozsi Pál Péter*

*NYIKOS László*

## KÖZPÉNZEK ELLENŐRZÉSE

### I–II.

Perfekt Gazdasági Tanácsadó és Oktató Rt., Budapest, 2002

Az adófizetőnek, az állampolgárnak törvényes joga annak ismerete, hogy mi történik a pénzével, a közpénzekkel gazdálkodóknak pedig alkotmányos kötelessége tevékenységéről beszámolnia. Magyarországon napjainkban sokat foglalkoznak a közvagyonnal – az adófizetők pénzével – való gazdálkodás kérdéseivel, a pazarlások és a visszaélések megszüntetésével. Ha-

golt BIS működési szabályaival és tevékenységi körével is megismerkedhetnek az érdeklődők. Az Európai Unió kapujában álló Magyarország pénzügyi szakemberei és érdeklődő újságolvasói számára is kiemelkedő fontossággal bír a még nemzetközi, de reményeink szerint hamarosan „kvázi-belföldi” intézménnyé váló Európai Központi Bank, amely szintén részletes bemutatásra kerül a kötetben.

Magyarország EU-tagsága a magyar pénzügyi szektor számára az egységes európai szabályozás átvételének kötelezettségét jelenti, így különösen hasznos az EU irányelveivel és szabályaival való mihamarabbi megismerkedés. A kötet a jelenlegi magyar szabályozást is részletesen ismerteti, külön kitérve a hitelintézetek, a tőkepiacok és a jelzáloghitelezés szabályozására, illetve az EU direktívaival való összhangra és a még hátralevő feladatokra.

A pénzügyi tevékenységek világszerte tapasztalható összefonódása Magyarországon sem maradt el, így 2000 áprilisa óta az addig megosztott felügyeleti rendszert egységes egészbe foglalták a törvényhozók. Az így létrejött Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) a magyar pénzügyi szféra tán legfontosabb aktorává lépett elő, a bankok, biztosítók, nyugdíjpénztárak és egyéb pénzügyi intézmények mindennapi életének elsődleges alakítójává vált. A Bankszabályozás című kötet indokoltan szán egy külön fejezetet a PSZÁF tevékenységének, illetve a vele kapcsolatosan várható változások bemutatására.

Minden kétséget kizáróan Magyarországon is a gazdaságpolitika egyik legfontosabb intézménye a monetáris irányítást végző jegybank. A szerzők részletesen bemu-

tatják a világ többi központi bankjához hasonlóan speciális környezetben tevékenykedő Magyar Nemzeti Bank (MNB) történetét, monetáris politikáját és szabályozási tevékenységét. A kötet egyik nagy előnye, hogy az MNB-ről szóló fejezet nagy teret szentel a monetáris politikában az utóbbi években lezajlott változásoknak, ezáltal a múlt tanulságos tanulmányozása helyett a jelenlegi szabályozás és gyakorlat kerül előtérbe. A szerzők bemutatják a ma is a politikai és szakértői viták kereszttüzében álló sávszélesítés makrogazdasági – inflációs és versenyképességi – hatásait, a devizaliberalizációt és jegybank előtt álló, az euró minél gyorsabb bevezetését lehetővé tevő feladatokat.

A magyar pénzügyi rendszer szabályozási környezetében legutóbb a tavaly szeptemberben elkövetett terrorcselekmények és a nemzetközi terrorizmus előtérbe kerülése miatt politikai tartalommal telítődött pénzmosás elleni küzdelem idézett elő jelentős változásokat. A bűncselekményekből származó pénz bankrendszerbe vitelének megakadályozása számos, a mindennapi életben is érezhető bankszabályozási és hatósági intézkedést igényelt, amelyeket szintén sorra vesznek a kötet szerzői. A kötet a magyar bankrendszer XXI. századi kihívásait és várható változásait is bemutatja.

A Nyugat-Magyarországi Egyetem oktatóinak sikerült a szabályozás bonyolult jogi nyelvezetét mindenki számára érthetővé tenni, a sokszor nehezen követhető jogászai megfogalmazást lényegretörően, egyszerűen, de ugyanakkor precízen összefoglalni.

A könyv tartalmának minőségét a könyv szerzői – a Nyugat-Magyarországi Egyetem Pénzügytan-

Számvitel-Statistika Intézetének oktatói és külső státusú előadói, azaz Dr. Huszti Ernő professzor, Dr. Lentner Csaba intézetigazgató, Seregdi László, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének főosztályvezetője és Tarpataki János, a Magyar Államkincstár volt főosztályvezetője – fémjelzik, akiknek korábbi elméleti és gyakorlati tevékenysége komoly szakmai elismerést és sikereket hozott. A közel 450 oldalas „Bankszabályozás” című könyv szakkönyvként, illetve egyetemi tankönyvként egyaránt ajánlható, és a bankszakma iránt érdeklődők is hasznosan forgathatják, hiszen változó világunkban – mint a könyv szerkesztője fogalmaz – „...mások lettek a pénz- és tőkepiaci működési feltételek, mások lettek maguk a pénzügyi folyamatok is, – megváltozott a bank- és tőkepiaci szabályozás, és a jegybanki előírások is módosultak az elmúlt években”.

*Kolozsi Pál Péter*

*NYIKOS László*

## KÖZPÉNZEK ELLENŐRZÉSE

### I–II.

Perfekt Gazdasági Tanácsadó és Oktató Rt., Budapest, 2002

Az adófizetőnek, az állampolgárnak törvényes joga annak ismerete, hogy mi történik a pénzével, a közpénzekkel gazdálkodóknak pedig alkotmányos kötelessége tevékenységéről beszámolnia. Magyarországon napjainkban sokat foglalkoznak a közvagyonnal – az adófizetők pénzével – való gazdálkodás kérdéseivel, a pazarlások és a visszaélések megszüntetésével. Ha-

zánkban a közpénzek törvényes és hatékony felhasználásának ellenőrzése az Állami Számvevőszék elsődleges feladata. Ez az intézmény rendelkezik azokkal a képességekkel és eszközökkel, amelyek a közpénzek, a közvagyon felhasználása szabályszerűségének és teljesítményének szakszerű ellenőrzéséhez szükségesek. Az Állami Számvevőszék vezető munkatársai által készített kétkötetes összeállítás a rendszeres ellenőrzések során szerzett tapasztalatok mellett a pénzügyi ellenőrzés nemzetközi gyakorlatát, az ellenőrzések tartalmát és „technológiáját” is bemutatja. Nélkülözhetetlen munkaeszköze a könyvvizsgálóknak, pénzügyi revizoroknak, az állami szervezetek, intézmények gazdálkodással foglalkozó vezetőinek, munkatársainak, sőt az egyetemi és főiskolai oktatóknak, hallgatóknak is.

Az első kötet szerzője (Nyikos László) először a független magyar pénzügyi ellenőrzés kialakulásának történelmi múltját tekinti át. Beszámol a múlt évszázad második felének népi-állami ellenőrzéseiről is. Ismerteti az Állami Számvevőszék létrejöttének körülményeit, feladatait és vezetési modelljét, véleményezési, ellenjegyzési jogkörét, az állami számviteli rend betartásának figyelemmel kísérését, továbbfejlesztését. A továbbiakban képet kapunk a pénzügyi-gazdasági ellenőrzés alapfogalmairól, hazai szabályozásáról, a szakirodalomban leírt módszereiről, rendszerének tagolásáról (számvevőszéki ellenőrzés, felügyelőbizottsági és belső ellenőrzés).

A pénzügyi ellenőrzés nemzetközi gyakorlata keretében megismerjük a könyvvizsgálók nemzetközi szövetségének (International Federation of Accountants – IFAC) szervezetét, tevékenységét, standardjait, a közpénzek nemzetközi

ellenőrzésének az elveit, köztük azokat, amelyeket a Limai Nyilatkozatban fogadtak el. Szó van a legfőbb pénzügyi ellenőrzési intézmények nemzetközi szervezete (International Organisations of SAIS – INTOSAI) megalakulásának körülményeiről, standardjairól, az elvárt gondosság kritériumairól és a hozzá kapcsolódó európai irányelvekről is. Olvashatunk a standardokban leírt elemzési módszerekről, a szükséges bizonyítékokról, a más ellenőrök és szakértők munkájának felhasználásáról, a dokumentációról, a jelentéskészítésről és a minőségbiztosításról. Szó van az Európai Unió számvevőszékének működéséről, ellenőrzéséről, különböző ellenőrzési fórumairól, modellekről is.

A közpénzek magyarországi ellenőrzése tárgyalásánál a számvevőszéki ellenőrzésnek az elmúlt 12 évi működését ismerjük meg. A szerző foglalkozik az Állami Számvevőszék függetlenségének biztosítókaival, hatás- és felelősségi körével, az elvárható gondossággal, az ellenőrzések megtervezésével. Bemutatja a pénzügyi beszámoló készítésének, a jelentéskészítésnek módszereit, szól a magán-könyvvizsgálat szerepéről, a kormányzati ellenőrzés keretében pedig a felügyeleti és a kincstári ellenőrzésről is a vonatkozó tevékenységek leírásával. Végül az első kötetben a hazai magasszintű követelményekről („EU-konform”), az ezekkel kapcsolatban elvégzendő tennivalókról olvashatunk. A Függelék a tárgyalathoz kapcsolódó szabályokat, határozatokat tartalmazza.

A második kötet (szerzőtársak Bodonyi Miklós, Malatinszky Lovas Irén és Márkus Gábor) tulajdonképpen ellenőrzési kézikönyv. A pénzügyi ellenőrzés „technológiája” keretében megismertetnek a

számviteli és a belső ellenőrzési rendszerrel, a lényegességek meghatározásával az ellenőrzésben, az ellenőrzési kockázatokkal, az ellenőrzés megtervezésével. A szerzők a továbbiakban a bizonyítékoknak a helyszíni ellenőrzésben betöltött szerepét, majd az alapvető vizsgálati eljárásokat, a minősítő vélemény kialakítását és a jelentéskészítés tartalmi követelményeit mutatják be.

A teljesítményellenőrzések azt tárják fel, hogy a rendelkezésre álló pénzeszközöket és erőforrásokat gondosan és megfelelő határfokkal használták-e fel. Szó van itt a gazdaságosság, a hatékonyság, az eredményesség ellenőrzésének módszereiről, a teljesítménymutatók és az információs rendszer kialakításáról. A teljesítményellenőrzés folyamatába a megtervezés, az előkészítés, a bizonyítékok összegyűjtése, a jelentés készítése és az ellenőrzés minőségének biztosítása tartozik. Az adatgyűjtési módszerek a mintavétel, az összehasonlító értékelés (benchmarking), a kérdőíves felmérés, az interjú stb., az információelemzés módszerei pedig a kockázatértékelés, a költség-hason- és költség-hatékonyságelemzés stb. lehetnek.

Végül az Európai Unió pénzügyi alapjait, a támogatások ellenőrzésének tapasztalatait mutatja be a második kötet. Hazánk a kilencvenes évek eleje óta részesül Európai Unió fejlesztési támogatásban: ennek intézményes kereteit a PHARE-program biztosítja, megismerjük a támogatás ellenőrzésének eljárási szabályait. A SAPARD-támogatások feltételeiről, irányelveiről részletes tájékoztatást találunk a könyvben éppúgy, mint az ide kapcsolódó speciális ellenőrzési szabályokról, a számvevőszéki feladatokról is.

R. I.

Dr. KATITS Etelka

ÜZLETI ISMERETEK  
NEM CSAK KÖZGAZ-  
DÁSZOKNAK.  
(CÉGALAPÍTÁS – MŰ-  
KÖDÉS – MEGSZŪNÉS)

*Saldo Pénzügyi Tanácsadó  
és Informatikai Rt.*

Budapest, 2002. 432 p.

A modern gazdaságban az üzleti folyamatok megértése, szerteágazó üzleti ismeretek nélkül nem valószínűsíthető a sikeres gazdálkodás. Az üzletembereknek tisztában kell lenniük a mérleg, az árbevétel, a jövedelem, a forrás, az eszköz, az árképzés, a pénzügyi gazdálkodás stb. fogalmaival. Az ezekkel részletesen foglalkozó könyv szerzője – a Pécsi Tudományegyetem docense – arra törekedett, hogy tudományos felkészültséggel és igényességgel megírt munkája a mindennapi gyakorlati üzleti életben is hasznos legyen a kis- és középvállalatok, valamint a nagyobb társaságok menedzserei számára is. Olyan gazdasági ismereteket ír le és a jelentkező problémák helyes megoldását úgy mutatja be, hogy azok tanulmányozásával, elsajátításával a vállalkozás fejlesztési, finanszírozási és egyéb döntései számszerűen megalapozhatóak, az üzleti folyamatok elemezhetőek, a vállalatok pénzügyei pedig értékelhetőek legyenek. A gyakorlatban előforduló példák sokaságával bizonyítja, hogy a modern gazdaságban a vállalkozói tudás termelési tényező és az üzleti siker nélkülözhetetlen feltétele. A második – átdolgozott – kiadásban megjelent könyve hasznos segítséget jelent a vállalatok döntéshozói, a közgazdasági képzésben résztvevők számára, s egyúttal bővíti a té-

ma iránt érdeklődő – nem közgazdász – olvasók ismereteit is.

A szerző először a gazdaság szervezeti felépítését, a vállalkozási formák jellemzőit és a gazdasági mérlegelés alapjait (elemzés és a mérlegelés eszközei) mutatja be. Leírja az egyéni vállalkozás indításának, a társas vállalkozás alapításának gyakorlati lépéseit, a cégbírósi bejegyzés kellékeit, az üzleti terv elkészítését. Kiemeli a társas vállalkozások előnyeit s a gazdaság rendszerében betöltött fontos szerepüket. Rámutat arra, hogy a gazdasági döntések mindig a ráfordítások és az eredmények egymással szembeállított mérlegelésén alapulnak. Ehhez tudni kell, hogy hogyan mérjük a ráfordításokat és az eredményeket, a költségeket és a hozamokat a helyes döntés meghozatala érdekében. Tisztában kell lenni a vagyoni- és tőkeértékelés módjaival, a tárgyi eszközgazdálkodás, a forgóeszköz- és a költséggazdálkodás, a fedezeti analízis, a határköltség-számítás és a költségkalkuláció alapjaival. A szerző bemutatja a különböző költség-hasznossági elemzéseket, a kamatszámítási eljárásokat, és azokat a gyakorlati tennivalókat, amelyek az üzleti tevékenység megkezdésénél, az indulásnál jelentkeznek (alapítás, induló tőke, irányítás-szervezés, létesítő okirat, cégbírósi bejegyzés, üzleti terv). A költséggazdálkodás keretében a költségek csoportosításáról, a fedezeti analízisről, az optimális termékösszetétel meghatározásáról, a kalkulációs és árképzési módszerekről van szó a könyvben. Ez utóbbiak keretében megismerjük a beszerzési ár felső határát befolyásoló tényezőket, a termelő vállalkozások, a szolgáltató szféra, a kereskedelem árképzését, a jutalékok és árengedmények alkalmazásait, a promóciós árképzés formáit, az árvetés és a kereslet összefüggéseit. Sokoldalú tájékoztatást kapunk a beruházási tevékenységet befolyá-

soló döntési módszerekről, a lízing finanszírozás előnyeiről és buktatóiról, a tőkeberuházások típusairól, a pénzügyi befektetések szempontjairól. Megismerjük a beruházásoknak a gazdaságban betöltött szerepét, az értékpapírok értékelésének alapjait, a befektetések és a finanszírozás összefüggéseit. A szerző rámutat arra, hogy a számítási módszerek ma már általánosan elterjedtek, mert az üzleti világban nagy szükség van a finanszírozási döntéseket megalapozó eszközökre.

A továbbiakban – a napi üzletmenet pénzügyeinek tárgyalásánál – a szerződéskötés kritériumait, a pénzforgalom és a fizetési mód kérdéseit, az adónemeket és az adóigazgatás rendjét, a munkaadó költségeit, a gazdálkodó beszámolási kötelezettségeit (könyvvezetés, mérleg, eredménykimutatás, üzleti jelentés) tartalmazza az összeállítás. A szerző megismertet a pénzügyi-elemzés-tervezés-ellenőrzés, a cash-flow számítás tennivalóival, a vállalati növekedés és a finanszírozás összefüggéseivel, a likviditás menedzselésének számításaival, a forgótőke, a működési és a finanszírozási fedezet kiszámításával.

Végül a válságmenedzselés és a vállalkozás megszűnésének kérdéseiről olvashatunk a könyvben. Megismerjük a vállalati válság okait és jeleit, a megelőzés érdekében történő menedzselés feladatait, a kríziskezelésnek fúzióval történő módját és az ún. helyzetátfordítási terv készítésének az alapjait. A vállalkozás megszűnése keretében a végelszámolás menetéről, a csődegyezés és a felszámolási eljárás lefolytatásáról, a felszámolás alatt álló szervezet vezetője és a felszámoló feladatairól tájékozódhatunk. A Mellékletek a kamatos kamattényező kiszámításának táblázatait, az ábrák, a táblázatok jegyzékét, valamint a forrásmunkákat tartalmazzák.

Rubóczky István