

A  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
havi szakfolyóirata

\*  
**Szerkesztőség  
és kiadóhivatal:**

1093 Budapest, IX.,  
Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
http://www.bsm.hu

\*  
**Felelős kiadó:**  
a Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar

\*  
**Főszerkesztő:**  
Becky Róbert

\*  
**Olvasószerkesztő:**  
Nusser Tamás

\*  
**Szerkesztőségi titkár**  
Pettenkoffer Rita

\*  
**Szerkesztőbizottság:**

Antal-Mokos Zoltán  
Chikán Attila  
Dobák Miklós  
Fehér Erzsébet  
Kovács Sándor  
Vecsenyi János

\*  
ISSN: 0133-0179

\*  
**A kiadvány készült:**  
A MACROPOLIS BT.  
nyomdaüzemében  
Felelős vezető: Fehérvári Béla

\*  
**Előfizetés:**

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta  
Rt. Hírlap Üzletág.

Előfizethető közvetlen a postai  
kézbesítőknél, az ország bármely  
postáján, Budapesten  
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban  
és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest, VIII., Orczy tér 1.

tel.: 06 1 477-6300;  
postacím: Bp., 1900).

További információ:  
06 80 444-444

E-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

\*  
Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben

\*  
Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

\*  
Megjelenik havonta  
Kéziratot nem őrzünk meg  
és nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

## TARTALOM

### ⇒ CIKKEK, TANULMÁNYOK

#### **HAJNAL György**

Kultúra és teljesítmény a közigazgatásban

2

#### **LOSONCZ Miklós**

Szervezeti súlyképzés a magyar gazdaságpolitikában

10

#### **BUZÁDY Zoltán**

Helyzetkép a hazai közép vállalatok stratégiai szövetségeiről

21

#### **NÉMETHNÉ PÁL Katalin**

Mire is lövünk? - A vállalati innováció állami ösztönzése

29

#### **DEÁK István - LUKOVICS Miklós**

A vállalati K+F támogatása controllingszervezetekkel

39

### ⇒ ESETTANULMÁNY

#### **HORÁNSZKY Beáta**

Vállalati struktúrák változásai a földgázellátó szektorban

48

### ⇒ HOZZÁSZÓLÁS

#### **SZAKOLCZAI György**

A közgazdaságtan oktatása - a kirajzolódó megoldás

Válasz Sárkány Péter cikkére

55

### ⇒ KÖNYVISMERTETÉS

VÁRNAY Ernő - PAPP Mónika: Az Európai Unió joga (R. I.)

57

ANWAR Mustafa: Vállalkozás és működése (Rubóczky István)

58

### ⇒ A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

60

HAJNAL György

## KULTÚRA ÉS TELJESÍTMÉNY A KÖZIGAZGATÁSBAN

**A szerző dolgozatában egy közigazgatásban végzett kérdőíves vizsgálat eredményeit összegezi. A kutatás alapkérdése: a közigazgatási szervezetek körében hogyan befolyásolja a szervezeti kultúra a szervezeti teljesítményt? A kutatás e kérdést egy hat magyar minisztériumban folytatott kérdőíves vizsgálat révén kísérli meg megválaszolni.**

Az elmúlt két-három évtizedben a kulturális tényezőkre fektetett hangsúly mind a közigazgatás(i reformok) gyakorlatában, mind pedig a vonatkozó elméletekben határozottan megnövekedett. Wallerath (2000) szerint elméleti perspektívából tekintve e hangsúlyossá válás két fő tényezőnek tulajdonítható. Az egyik tényező az Új Közmenedzsment (elterjedt angol rövidítéssel: NPM/*New Public Management*) által az igazgatási rendszerek között generált izomorfizmussal függ össze: a konvergáló reformtörekvések gyakran vezettek-vezetnek olyan típusú kérdésfeltevésekhez, mint hogy „miért nem működik X koncepció/technika ebben az országban, ha amott működött?”. A másik tényező pedig az adminisztratív rendszerek közötti kapcsolatok intenzívebbé válása, különösen – bár korántsem kizárólagosan – ez európai integráció összefüggésében.

E két, Wallerath (2000) által azonosított tényezőkön kívül létezik egy harmadik, praktikusabb mozzanat is; nevezetesen a vállalati/szervezeti kultúra fogalmának a nyolcvanas évtized óta tartó, fokozódó megjelenése a menedzsmenttanokban és – gyakorlatokban. A Peters – Waterman (1982, 1986), illetve – specifikusan a közigazgatás vonatkozásában – Osborne és Gaebler (1992, 1994) munkájában gyökerező vonulat központi motívuma a közigazgatás kulturális átalakítása-átalakulása. Driscoll – Morris (2001 p. 807) megfogalmazásában: „A közszektor-reformok gyakorlatának és retorikájának középpontjában az adminisztratív kultúra menedzsment típusú, piac- vagy ügyfélirányú reorientációja állt”.

A kultúra szerepének hangsúlyozása mögött végső soron az a feltételezés húzódik meg, hogy a „menedzser típusú” kultúra térnyerése – bármit jelentsen is az – a közigazgatási szervezet oldalán kedvező működési-magatartási változásokat indukál. E változások közül elsősorban a megnövekedett szervezeti teljesítményt (Gordon - DiTomaso (1992), illetve a fokozottabban ügyfélorientált működést és a jobb szolgáltatási minőséget (Driscoll - Morris 2001) szokták hangsúlyozni.

A fősodorbeli NPM-irodalom nemcsak a szervezet „magatartásában” vár kedvező változást, hanem a kulturális változás kívánatos módja-iránya tekintetében is állást foglal. Eszerint a várt szervezeti szintű változásokat elsősorban a „divatjamúlt, bürokratikus kultúrának” egyfajta vállalkozói, teljesítmény- és innovációorientált kultúrával történő felváltásától remélhetjük. Ez a mozzanat az NPM elméletének és gyakorlatának egyaránt egyik középponti eleme (Driscoll – Morris, 2001 pp. 807-808; Gow – Dufour, 2000; Moe, 1994-et idézve, Hajnal, 2005, vö. még Gore, 1993; OECD, 1996; Parker – Bradley, 2000 pp. 130-131).

Ezen, az irodalomban gyakran megjelenő és meglehetősen „erős” hipotézis tekintetében – némileg ellentmondásos módon – viszonylag kevés empirikus kutatás áll rendelkezésre (Gordon – DiTomaso, 1992 pp. 783-784). A jelen tanulmány célja ezen empirikus bázis bővítése. A kutatás alapkérdése: a közigazgatási szervezetek körében hogyan befolyásolja a szervezeti kultúra a szervezeti teljesítményt? A kutatás e kérdést egy hat magyar minisztériumban folytatott kérdőíves vizsgálat révén kísérli meg megválaszolni.

Ami a tanulmány szerkezetét illeti: az itt következő (második) fejezet a tanulmányban használt alapvető fogalmakat járja körül. A harmadik fejezet röviden bemutatja az empirikus vizsgálat módszertani részleteit, a negyedik fejezet összegzi az empirikus vizsgálat ténymegállapításait, míg az utolsó, ötödik fejezet a kutatás megállapításai alapján levonható következtetésekkel foglalkozik.

## Kultúra és teljesítmény a közigazgatási szervezetekben

### Kultúra

A szakirodalomban meglehetősen egyöntetűség mutatkozik az adminisztratív kultúra (*administrative culture*, *Verwaltungskultur*) fogalmának bizonytalansága tekintetében (Jann, 2000; Wallerath, 2000; Fisch, 2000). W. Jann tanulmánya (Jann, 2000) viszonylag jól jelöli ki a rendelkezésre álló tudás határait.

A kultúrának a társadalmi jelenségek megértésében-magyarázatában leginkább használatos – és e tanulmány kiindulópontjául is szolgáló – fogalma a (döntően angolszász) antropológiai irodalomban gyökerezik; a kultúra fogalmának korábbi értéktartalma – azaz a „magas – kontra tömegkultúra”, illetve „fejlett kontra fejletlen” dimenzióiban értelmezett – megközelítése az antropológiai kutatások eredményeként vált az empirikus társadalomkutatásban is használható deskriptív, közvetlen empirikus relevanciával bíró fogalom. Az így értelmezett kultúra-fogalom tartalma igencsak széles: a társadalmi cselekvés kognitív alapjain – mint pl. értékeknek és attitűdöknek az adott közösség/társadalom által közösen vallott, illetve követett halmaza – kívül magában foglalja azon objektumokat (artefaktumokat) is, amelyekben ezen mentális elemek materializálódnak: vagyis az adott közösségre jellemző normákat, szertartásokat, mítoszokat, sőt a tárgyi világ ezekhez kapcsolódó fizikai objektumait is (Schein, 1992).

A kultúra-fogalom e széles interpretációja azonban komoly elméleti és gyakorlati nehézségekhez vezet(ett). Az empirikus eszközökre fokozottan támaszkodó társadalomtudományokban – mindenekelett a politikatudományban – ezért a kultúra egy új koncepciója jött létre: az ún. szubjektív kultúráé. A kultúra ezen új fogalma az egyének valamely vizsgált objektummal kapcsolatos mentális reflexióira koncentrál; ilyen lehet pl. a politikai rendszerre vonatkozó vélemények, attitűdök és értékek összessége. „Némileg sarkítva azt is mondhatnánk, hogy ebben a felfogásban a kultúra úgy definiálható, hogy 'minden, amit kérdőíves vizsgálattal meg lehet mérni' ” (Jann, 2000 p.

329). Természetesen az egyének valamely objektummal kapcsolatos mentális reflexiói számos tényezőtől függenek, és adott esetben igen változékonyaknak is bizonyulhatnak. Ezért a kultúra fogalmát gyakran egy további – Jann által nem hangsúlyozott – mozzanattal is kiegészítik; nevezetesen a kultúrára jellemző jelentős autonómiával, és az ebből fakadó jelentős időbeli stabilitással (Hofstede, 1984 pp. 21-23).

A kultúra általános jelentéséről ráközelítve mármost az adminisztratív kultúra specifikus jelentésére, hasznos kiindulópontként kínálkozik W. Jann megközelítése, amely az adminisztratív kultúra fogalmának négy lényeges használati módját különbözteti meg (ibid. p. 331):

- Legszélesebb értelemben valamely elemzési egység – tipikusan: ország – vonatkozásában egy adott időpontban fennálló magatartási- és/vagy szervezeti formák és a fent leírt szubjektív kultúra ezekhez kapcsolódó elemei, beleértve annak látható megjelenési formáit is (mint pl. szimbólumok, rituálék stb.). Röviden: „Ezt nálunk így csinálják!”
- Egy elemzési egység – tipikusan: társadalom – tagjai körében a közigazgatásra vonatkozóan fennálló, illetve annak szempontjából releváns vélemények-előfeltevések, értékek és attitűdök összessége. Ebben az értelemben a közigazgatási kultúra mint a politikai kultúra egy eleme, építőköve jelenik meg.
- A közigazgatás személyi állományára jellemző tipikus beállítódások, értékek stb. összessége.
- Egy adott közigazgatási rendszer szervezeteinek vonatkozásában fennálló tipikus beállítódások és értékek összessége; vagyis az adott közigazgatási rendszer szervezeteire jellemző szervezeti kultúra.

Schröter (2000) empirikusan jobban alkalmazható megközelítésében az adminisztratív kultúra három szintjét/jelentését különíti el: (i) a menedzsment kultúra (amely a „vállalkozói kontra bürokratikus” dimenzióban mozog), (ii) a politikai kultúra, valamint (iii) az állami jelenlét és beavatkozás mértékével kapcsolatos állampolgári preferenciák – melyek közül ez utóbbi a politikai kultúra fogalmának egy specifikus részhalmozaként értelmezhető. Minden sokszínűség ellenére azonban valamennyi megközelítésre jellemző annak hangsúlyozása, hogy az adminisztratív kultúra az adott közigazgatási rendszerbe – még tágabban pedig az annak kontextusaként jelentkező, hosszú távú társadalom- és államfejlődési jellegzetességbe – mélyen beágyazott jellemző (Hajnal, 2003).

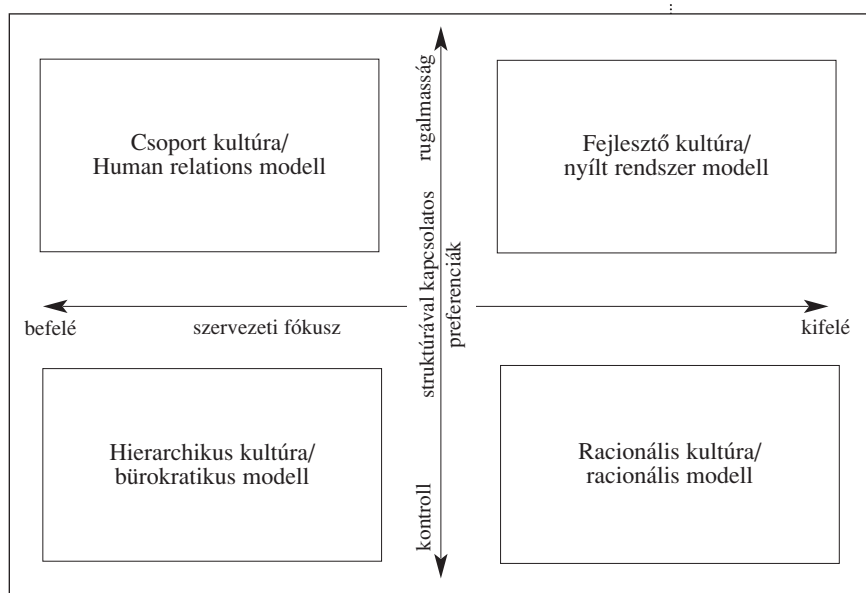
A jelen tanulmány az adminisztratív kultúra fogalmának fent vázolt különböző értelmezési lehetőségei közül egyre koncentrál: nevezetesen a közigazgatás tipikus szervezeti kultúrájára.

A szervezeti kultúra mint a szervezeti jelenségek megértésében hasznos fogalom körülbelül fél évszázaddal ezelőtt tűnt fel a szervezetelméleti kutatásokban, és a nyolcvanas években vált a középponti témák egyikévé. A szervezeti kultúra viszonylagos közmegegyezésnek örvendő definíciói általában az adott szervezet tagjaira közösen jellemző előfeltevések, értékek, attitűdök és hiedelmek szerepét emelik ki. Mivel ezek a mentális mozzanatok (i) időben meglehetősen stabilak és (ii) szisztematikus, megjósolható hatást gyakorolnak az emberi gondolkodásra és cselekvésre, ezért – népszerű analógiával élve – a szervezeti kultúra „mentális programként”, a „tudat szoftvereként” működik (Hofstede, 1984).

A szervezeti kultúra kutatásának egyik – talán legbefolyásosabb – irányzata a kultúra „(személyiség-)vonásainak” azonosítására koncentrál (Gordon – DiTomaso, 1992). A szervezeti kultúra „személyiségvonásokra” épülő modelljeinek alapkérdése, hogy melyek azok az alapjellemzők (statisztikai értelemben: dimenziók), amelyek a legjobban képesek leírni a szervezeti kultúrákat.

Erre az alapkérdésre az irodalomban többféle gyakran előforduló válasz is létezik (ld. pl. Hofstede hatdimenziós szervezetikultúra-modelljét, vagy Robbins, 1993 p. 603 eredményeit). A jelen tanulmány a szervezeti kultúra Quinn (1988) által kifejlesztett, és számos későbbi empirikus alkalmazásban használt koncepcióján nyugszik. A modell alapstruktúráját az 1. ábra mutatja be.

A szervezeti kultúra versengő értékeken alapuló (Quinn-féle) modellje



Forrás: Parker and Bradley (2000) pp. 128-129

*Szervezeti teljesítmény*

A közigazgatási – sőt, tágabb értelemben a „köz-”/non-profit – szervezetek teljesítményének, eredményességének vizsgálata sok nehézséggel jár. E helyen ezek közül három középponti jelentőségűt emelünk ki.

Először is, a szervezeti teljesítmény már koncepcionálisan is egy igencsak széles és homályos tartalmú fogalom. Így pl. Quinn és Rohrbaugh (1983) nagy jelentőségű, a szervezeti teljesítmény (illetve az ő szóhasználatukban: eredményesség) fogalmát vizsgáló munkájukban a fogalom mintegy harminc különféle értelmezését azonosítják.

A nehézségek egy másik eleme akkor jelentkezik, amikor a szervezeti teljesítmény – bármelyik értelmezéséről legyen is szó – operacionálizálására kerül(ne) sor. A vállalati szervezetek esetében e célra szóba jön különféle pénzügyi indikátorok alkalmazása (mint pl. eszközarányos nyereség: Gordon – DiTomaso, 1992; Newman – Nollen, 1996) vagy piaci indikátorok (részvénytulajdonosi és növekedési adatok). A közigazgatás szervezeteinek esetében azonban a teljesítmény – és különösképpen a teljesítményváltozás – operacionálizálása már lényegesen nagyobb nehézségekbe ütközik (Pollitt – Bouckaert, 2000 5. fejezet).

A nehézségek harmadik eleme azon megközelítések esetében jelentkezik, amikor a szervezeti teljesítményt a válaszadók szubjektív ítéletei/percepciói alapján próbáljuk megragadni (bizonyos megszorításokkal ezt teszi pl. a közigazgatási teljesítménymérés napjainkban és Magyarországon talán legismertebb eljárása, a CAF/Általános Értékelési Keretrendszer is). Ilyen megközelítések általában csak akkor alkalmazhatók akár csak hozzávetőleges megbízhatósággal is, ha a mért egyéni (érték)ítéletek a válaszadók saját, belső világára vonatkoznak. Amennyiben azonban a külvilág jóval objektívebb elemeire vonatkoznak – s többnyire ez a helyzet a szervezeti teljesítmény mérésénél –, akkor fennáll a válaszadók mért percepcióinak a megszámlálhatatlanul sok kontextuális változó általi, a kutató számára kontrollálhatatlan torzításának veszélye.

A fenti nehézségeket és a kutatás lehetőségeit is figyelembe véve a szervezeti teljesítmény mérésének itt alkalmazott megközelítése azon elemekre koncentrál, amelyek – részben vagy egészben – koncepcuálisan is

1. ábra

részei a válaszadó belső, szubjektív világának. Ilyen elemek lehetnek pl. a szervezeti „hangulat”/morál, a megelégedettség, a csoportmunka érzékelt minősége, vagy a szervezet által az emberi erőforrásnak tulajdonított fontosság a válaszadó érzékelése szerint.

A szervezeti teljesítmény ilyen és ehhez hasonló, meglehetősen „puha” mértékei nyilvánvalóan nem veszik figyelembe a szervezeti teljesítmény „mechanisztikus, instrumentális torzítással jellemezhető ún. racionális rendszer modellje” által hangsúlyozott jellemzőit, úgymint „az egységnyi idő, illetve egységnyi ráfordítás felhasználásával előállított termékek mennyiségét” (Quinn – Rohrbaugh, 1983 p. 364). Ugyanakkor azonban igenis integráns összetevői a szervezeti teljesítmény egy – az előbbihez kapcsolódó, de attól markánsan különböző – másik megközelítésének: az ún. „természetes rendszer” (*natural system*) modelljének. Ez a megközelítés „nemcsak a termelési függvényt veszi figyelembe, hanem azokat a folyamatokat és tevékenységeket is, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a rendszer fenntartsa önmagát [...] ebben az organikus szemléletben a figyelem inkább az olyan tényezőkre összpontosul, mint a [szervezeti] morál és a kohézió” (ibid.).

Összességében megalapozottnak tűnik az a várakozás, hogy a szervezeti teljesítmény itt alkalmazott megközelítése – noha elismerjük, hogy az a szervezet sikerességének több, kulcsfontosságú összetevőjét is figyelmen kívül hagyja – képes hasznos, új következtetéseket megfogalmazni a szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény sokat vitatott kapcsolatáról.

#### *A szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény kapcsolata*

A szervezeti teljesítmény és a szervezeti magatartás (beleértve ez utóbbit a szervezeti teljesítményt is) közötti kapcsolat kérdése, ha lehet, még problematikusabb, mint a két tényező mibenlétének a kérdése. A magatartás egyfelől felfogható a – széles értelemben vett – kultúra egy összetevőjeként, másfelől azonban tekinthetjük úgy is, mint annak következményét; sőt a magatartás bizonyos értelemben a kultúra forrásaként is megjelenik. Vagyis, ahogy Jann (2000) fogalmaz, a (szervezeti) kultúra és a szervezeti gyakorlat közötti kapcsolat esetében „fennáll a veszélye annak, hogy (a két tényező közötti kauzális kapcsolat természetének sokértelműsége következtében) a kultúra egy zavaros tartalmú, mindent magába foglaló gyűjtőedénnyé válik, amelybe a közigazgatással kapcsolatos kutatások minden megoldatlan problémáját beledobálják, figyelmen kívül hagyva az elemzés elsődleges egységei és az operacionalizáció tekintetében fennálló különbségeket” (ibid. p. 333).

E zavaros helyzet tisztázása érdekében megteendő egyik első lépésként az a megfontolás kínálkozik, amely szerint a szubjektív kultúra – e tanulmányban is alapul vett – fogalmának egyik konstitutív eleme, hogy koceptcionálisan elválasztandó a viselkedés fogalmától. Más szavakkal a jelen kutatás kontextusában nem „a szervezet: kultúra”, hanem a „szervezet(nek van) kultúrája”<sup>1</sup> mottó kell, hogy érvényesüljön (Wallerath, 2000).

Mi következik ebből a szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat kauzális természetére vonatkozóan? A könnyebbik végén fogva meg a problémát, egyfelől azt mondhatjuk, hogy a szervezetek magatartása kultúrájukhoz kötött (culture bound); vagyis a kultúra és a magatartás között mindenkor egy viszonylag jelentős mértékű kongruenciának kell fennállnia (Jann 2000). A kérdés fogsabbik része természetesen a kauzális kapcsolat irányával kapcsolatos; e tekintetben a jelen vizsgálat kérdésfeltevése és hangsúlyai azt a – szervezetkutatási irodalomban gyakori – álláspontot indokolják, mely szerint a kultúra a szervezeti magatartás egy magyarázó tényezőjeként értelmezhető (Gordon – DiTomaso, 2002 p. 785, ill. specifikusan közigazgatási kontextusban Driscoll – Morris, 2001). Összegezve: a szervezet tagjait közösen jellemző hiedelmek, attitűdök és értékek, különösen rövidebb távon, meghatározott viselkedésbeli eredményeket valószínűsítene (pl. egy ügyfél-orientáltabb értékrendszerű szervezettől ügyfél-orientáltabb működést várunk).

#### **A kutatás módszere**

##### *A minta*

Az empirikus kutatás hat magyar minisztériumi (jogállású) szervezetet céltzott. Ezek – a kutatás idején használt megnevezésekkel – a következők: ESZCSM, FVM, IHM, MeH, NKÖM, PM. Mivel e hat szervezet a kutatás időpontjában létező N=15 populáció 40%-át lefedte, megalapozottnak tűnik az a várakozás, hogy a minta többé-kevésbé a magyar központi közigazgatás egészére nézve reprezentatív.

A hat szervezetből 904 véletlenszerűen kiválasztott köztisztviselő került a mintába, akik 2003 júniusában postai úton kiküldött önköltöltős kérdőíveket kaptak. 276 fő (30.5%) juttatott vissza teljes, a jelen kutatás céljára használható kérdőívet. A visszaküldők különböző ismérvek szerinti összetétele nagyjából azonos a teljes minta összetételével<sup>2</sup>.

##### *A szervezeti kultúra mérése*

A szervezeti kutatások számára viszonylag kevés alaposan validált, a szervezeti kultúra méréseire hasz-

nálható kérdőíves eszköz áll rendelkezésre. Miközben a szervezeti kultúra mérése-vizsgálata a szervezeti kutatások széles mezején meglehetősen rutinszerű, addig a közigazgatási szervezetek kultúrájának empirikus vizsgálata kivételesnek tekinthető; hasonlóképpen, míg a közigazgatás személyi állományának más elemzési szinten történő vizsgálata nem ritka (Kearney et al., 2000; Moon, 1999; Schröter – Röber, 1997; Damskis – Möller, 1997; Reichard, 1995), addig a szervezeti szint vizsgálatát eddig meglehetősen elhanyagolták. Egy fontos kivétel ez alól Parker és Bradley (2000) munkája, akik a Krakower-Zammuto-féle (1991) kérdőíves eszköz egy továbbfejlesztett változatát alkalmazták az ausztrál közigazgatási szervezetek kultúrájának vizsgálatához. A magyarországi kutatás ezt a kérdőíves eszközt alkalmazta. A kérdőív arra kéri a válaszadókat, hogy értékeljék: a szervezet, melyben dolgoznak, mennyire hasonlít a Quinn által leírt négy kultúra-típushoz (1. táblázat).

Különféle, itt csak futólag említhető vizsgálatok eredményei szerint a szervezeti kultúra mérésére használt eszköz a magyar kontextusban is kielégíti a validitással és a megbízhatósággal kapcsolatos alapkövetelményeket: a kultúramérő skálák megbízhatósága hasonló volt az ausztrál vizsgálatban tapasztalt értékekhez (a Cronbach-féle alfa értékek: 0.52 és 0.79 között mozogtak); ezen túlmenően – mint az alábbi táblázat mutatja – a kultúra-percepciók szignifikánsan különböztek a hat vizsgált minisztériumban. Ebből fakadóan jogosult volt az egyéni válaszok szervezeti szintű aggregálása (Hofstede, 1984 pp. 52-53).

1. táblázat

**A szervezeti kultúrát mérő változók és a „minisztérium” változó közötti összefüggést vizsgáló szórásanalízisek (ANOVA) eredményei**  
(n=276; a jobboldali oszlopban a Parker és Bradley 2000 vizsgálatából származó összehasonlító eredmények)

Változó	Szignifikancia (p-érték)	p-értékek az ausztrál vizsgálatban
Csoport-kultúra	0.134	0.355
Nyílt rendszer kultúra	0.003	0.000
Hierarchikus kultúra	0.000	0.000
Racionális kultúra	0.275	0.415

#### A szervezeti teljesítmény mérése

A kérdőív négy, a szervezeti teljesítmény korábban kifejtett koncepciójához kapcsolódó kérdés alapján vizsgálta a szervezeti teljesítményt. Az ötfokozatú, Likert-formátumú változók az alábbi aspektusokat mérték: (i) dolgozói megelégedettség/morál; (ii) a

vezetésnek a válaszadó által érzékelt minősége; (iii) a szervezeti teljesítményre vonatkozó átfogó értékítélet és (iv) a munkacsoporton belüli együttműködés érzékelt minősége.

Amint azt a 2. táblázat mutatja, valamennyi változópár között erős (+0.48 és +0.7 közötti) és erősen szignifikáns (minden esetben  $p < 0.0005$ ) pozitív korreláció áll fenn. Ennek alapján a változók ésszerűen elfogadhatók a szervezeti teljesítmény megfelelő aspektusait mérő indikátorokként.

2. táblázat

**A szervezeti teljesítmény különböző aspektusait mérő változók közötti korrelációs kapcsolatok**

	1.	2.	3.
1. Elégedett vagyok a munkakörömmel	1.000	.482**	.541**
2. A vezetői munka minősége	.482**	1.000	.646**
3. Érzékelt szervezeti hatékonyság	.541**	.646**	1.000
4. A csoportmunka minősége	.556**	.656**	.701**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Eredmények

*Szervezeti kultúra a magyar minisztériumokban*

A 3. táblázat a négy kultúrátípus jelenlétének mértékét mutatja a hat vizsgált minisztériumban.

3. táblázat

**A négy kultúramodell jelenlétének mértéke a vizsgált minisztériumok szervezeti kultúrájában**

Minisztérium*:	FM	PüM	NKÖM	ESZCSM	MEH	IHM	Átlag	Szóródás (range)
Csoport	13.4	13.9	16.2	17.5	18.1	19.7	16.5	6.3
Nyílt rendszer	9.5	9.0	12.9	12.5	15.4	16.0	12.6	7.0
Hierarchikus	52.9	47.1	43.5	42.8	37.5	34.5	43.1	18.4
Racionális	24.2	29.9	27.3	27.3	28.9	30.0	27.9	7.8
<b>Összesen</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	-

Első ránézésre az adatok két tulajdonsága tűnik szembe. Egyrészt a vizsgált szervezetek mindegyikében dominál a hierarchikus kultúra-modell: a legkisebb érték 37.5, a legnagyobb 52.9, míg az átlagos érték 43.1. Tekintettel arra, hogy a négy kultúra-típus „ideális”, kiegyensúlyozott esetben 25-25 ponttal jelenne meg, ezek az értékek igencsak kiugrónak tekinthetők. A Zammuto-Krakower instrumentummal más típusú szervezeteknél végzett vizsgálatok esetében (Zammuto - Krakower, 1991; Quinn - Spreitzer, 1991;

Gifford – Zammuto – Goodman, 2002; Parker – Bradley, 2000, ill. Al-Khalifa – Aspinwall, 2001; Dastmalchian, 2000) a hierarchikus kultúra hasonlóan kiugró jelenlétére nemigen van példa. Másrészt a vizsgált szervezetek kultúrája meglehetősen egyformának, homogénnek tűnik: noha vannak különbségek, de egyik szervezet sem „lóg ki” lényegesen a többi közül.

Jelenlétének mértékét tekintve a hierarchikus kultúra-típuson kívül a racionális érdemel még említést; ez nagyjából minden szervezetben azonos mértékben van jelen, eltekintve a leghierarchikusabbtól (FM), ahol némileg háttérbe szorul. A másik két kultúra-típus (csoport és nyílt rendszer) jelenléte csekély, valamenyi esetben a 10 és 20% közötti sávban mozog.

#### A szervezeti kultúra hatása a szervezeti teljesítményre

A szervezeti kultúra és a szervezeti/vezetői teljesítmény vizsgált legfontosabb elemei közötti korrelációs összefüggéseket a 4. táblázat mutatja be.

Az adatokat szemügyre véve két általános következtetés vonható le.

Egyrészt a szervezeti kultúra meglehetősen szorosan összefügg a szervezeti teljesítményt leíró-meghatározó változókkal. Elsősorban a csoport- és a hierarchikus kultúra erősségét mérő változók esetében van ez így, ahol mind a vezetői munka, mind a csoportmunka minősége, mind pedig a szervezet hatékonyság  $r=0.2$  fölötti, erősen szignifikáns korrelációt mutat. A nyílt rendszer-kultúra hatása csekélyebb, de még mindig szignifikáns; a racionális kultúra azonban gyakorlatilag minimális jelentőséggel bír a szervezeti teljesítmény szempontjából. A szervezeti kultúra és a szervezeti-vezetői teljesítmény közötti összefüggés minden esetben azonos irányú: a szervezeti kultúra hierarchikus jellege negatívan, annak csoport-központúsága, valamint nyílt-rendszer jellege pedig – éppen ellenkezőleg – pozitívan befolyásolja az érintett teljesít-

mény-mutatót. Egyéb, itt nem részletezett (parciális korrelációs) elemzések alapján a három kultúra-változó „fontossági sorrendje” is megállapítható: a legmarkánsabb teljesítmény-befolyásoló tényezőnek a hierarchikus kultúra erőssége tekinthető.

Ez az összefüggés többé-kevésbé konzisztens azzal, amit részben elméleti megfontolások – a kurrens „Theory-Y” (McGregor, 1979) típusú, az emberi tényező szerepét hangsúlyozó szervezetelméleti megközelítések –, részben az előző fejezetben bemutatott empirikus eredmények alapján várhattunk. Ott ugyanis a szervezeti, a vezetői és a csoport-„teljesítmény”, valamint az egyéni munkahelyi attitűd szinte kibogozhatatlanul szoros, és döntően egy dimenzióra „felfűzhető” tényező-halmaznak bizonyult. Márpedig a csoportmunka helyett az egyéni elszámoltathatóságot, az egyéni különbségek helyett a hierarchia és a szabály értékeit hangsúlyozó hierarchikus kultúra már „első ránézésre” sem kedvez e tényező-halmaz érvényesülésének.

Másrészt pedig feltűnő, hogy a munkahelyi megelégedettség – szemben a másik három jellemzővel – alig mutat felismerhető kapcsolatot a szervezeti kultúrával; egyedül a csoport-kultúra jelenlétének mértéke befolyásolja statisztikailag szignifikáns, noha nem túl erős módon. Egyéb, itt nem részletezett – parciális korrelációs – vizsgálatok alapján az is megállapítható, hogy a statisztikai összefüggésnek ez a hiánya nem pusztán az egyes kultúra-változók közötti összjátéknak (*spurious correlation*) köszönhető, hanem valódi.

E korrelációs összefüggések, valamint a hierarchikus kultúra-komponens szerepének döntő, domináns voltával kapcsolatban néhány oldallal korábban vázolt megfontolások alapján lehetséges a szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény összefüggését egyetlen, beszédes ábrába sűríteni (2. ábra).

A 2. ábra alátámasztja az előbbieken megfogalmazott állítást: a vezetői munka minősége, az érzékelt szervezeti hatékonyság, a csoportmunka minősége,

#### 4. táblázat

A szervezeti kultúrára és a szervezeti teljesítményre vonatkozó percepciók összefüggésének egyéni szintű korrelációs vizsgálata (Pearson-féle korrelációs együtthatók)

	Elégedett vagyok a munkakörömmel	A vezetői munka minősége	Érzékelt szervezeti hatékonyság	A csoportmunka minősége
A csoport-kultúra erőssége	0.138**	0.223***	0.218***	0.275***
A nyílt rendszer kultúra erőssége	0.047	0.167**	0.229***	0.195***
A hierarchikus kultúra erőssége	-0.095	-0.234***	-0.237***	-0.219***
A racionális kultúra erőssége	-0.019	0.020	-0.020	-0.071

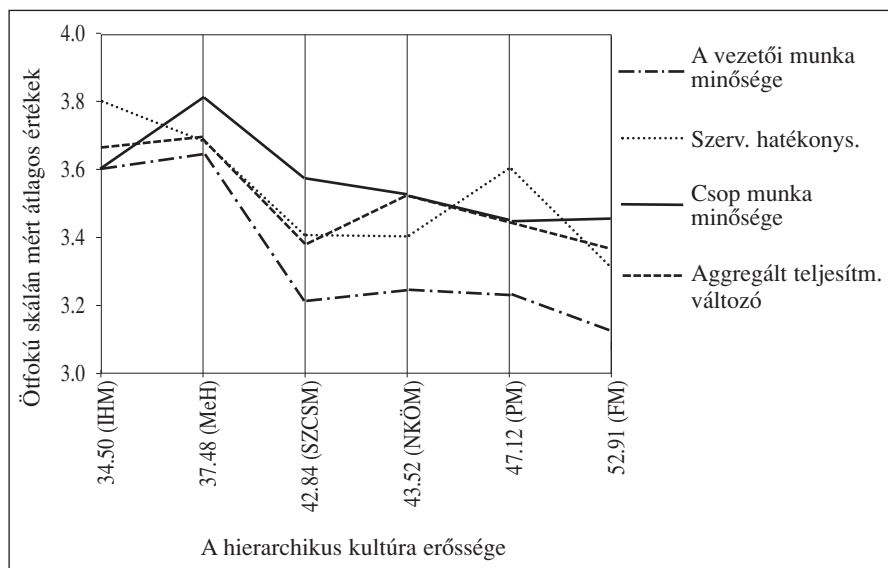
\*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.005$

végül pedig a szervezeti teljesítmény valamennyi lehetséges dimenzióját felölelő, aggregált teljesítmény szoros – szinte függvényyszerű – negatív kapcsolatban van a szervezeti kultúra hierarchikus jellegével, amennyiben minél erősebb e hierarchikus jelleg, annál kedvezőtlenebbek a vizsgált teljesítmény-jellemzők.

#### Következtetések

Elméleti szempontból három összefoglaló-értékelő megjegyzés látszik indokoltnak.

**A hierarchikus kultúra jelenléte és a fő teljesítménydimenziók közötti kapcsolat a hat vizsgált minisztériumban (n=6)<sup>3</sup>**



Az eredmények egyrészt ellentmondanak számos – különösen az NPM szószólójaként feltűnő – szerző várakozásainak, amennyiben a cél- és eredményorientált, illetve az innovatív, „vállalkozói” kultúra jelenléte – némileg meglepő módon – nem gyakorol észrevehető hatást a szervezeti teljesítményre. Ezzel kapcsolatban meg kell azonban azt is jegyezni, hogy elképzelhető: a korreláció hiányát nem a két változó közötti kapcsolatnak, hanem a „racionális kultúra”-változó varianciájának a hiánya okozza.

Másodszor: az eredmények ugyanakkor megerősítik egyes korábbi kutatások következtetéseit, mint pl. a Gordon és DiTomaso (1992) által megfogalmazottat, mely szerint a kultúra alkalmazkodóképessége növeli, stabilitása viszont csökkenti a szervezeti teljesítményt (ne felejtjük el, hogy a csoport-kultúra a „strukturális preferenciák” tengely „rugalmasság”, míg a hierarchikus kultúra ugyanezen tengely „stabilitás” végpontján helyezkedik el; ld. 1. ábra, illetve 4. táblázat).

A harmadik megjegyzés az egyéni megelégedettségnek a szervezeti teljesítménnyel való összefüggésére vonatkozik. A bemutatott elemzések tükrében ez a kapcsolat jóval gyengébbnek tűnik, mint ahogy azt számos, az emberi erőforrás és általában a szervezet „puha” oldalának jelentőségét hangsúlyozó vélemény ismeretében vélhetnénk.

Egy gyakorlatiasabb nézőpontból pedig az a kérdés vetődik fel, hogy mi következik az eredményekből a bevezetésben exponált, az NPM fősodrába eső kijelentések/előfeltételezések igazságtartalma tekintetében. Vagyis megalapozott-e a fősodor – hazai és külföldi –

2. ábra közigazgatásireform-szakpolitikáinak és ezek szószólóinak az a többé vagy kevésbé explicit várakozása, mely szerint egy fogyasztó-/ügyfél-, teljesítmény- és minőségorientáltabb kultúra megjelenése a közigazgatásban valóban a kormányzás minőségének és teljesítményének átfogó javulásával kecsegtet? Nos, a vizsgálat megállapításainak tükrében ezen várakozás megalapozottsága legalábbis kérdéses. Egyfelől ugyan a szervezeti kultúra valóban befolyásolni látszik a szervezeti magatartás több, lényeges jellemzőjét is, másfelől azonban – mint azt az elméleti következtetések között is megfogalmaztuk – az „NPM-reformerek” által propagált

olyan értékek, mint cél- és innováció-orientáltság, illetve általában a szervezeti figyelem „kifelé” történő összpontosítása, nem látszik érdemben növelni a szervezeti teljesítményt. Vagyis a hazai és nemzetközi közigazgatásireform-diskurzus által jobbra evidenciaként kezelt kultúraváltozás jellege, kívánatossága, illetve következményei tekintetében indokoltnak tűnik némi szkepszis.

### Felhasznált irodalom

- Al-Khalifa, N. Al-Khalifa and Elaine M. Aspinwall (2001): Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries, *Total Quality Management* Vol. 12 Issue 4, pp. 417-428
- Damskis, Horst and Baerbel Möller (1997): *Verwaltungskultur in den neuen Bundesländern. Werte und Einstellungen von Führungskräften in den Ministerialverwaltungen von Brandenburg und Sachsen*, Frankfurt a.M. etc.: Peter Lang
- Driscoll, Amanda and Jonathan Morris (2001): *Stepping Out: Rhetorical Devices and Culture Change Management in the UK Civil Service*, *Public Administration* Vol. 79 No. 4 pp.803-824
- Fisch, Stefan (2000): *Verwaltungskulturen - Geronnene Geschichte?*, *Die Verwaltung* Vol. 33. pp. 303-324
- Gifford, Blair D., Raymond F. Zammuto and Eric A. Goodman (2002): *The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life*, *Journal of Healthcare Management* Jan/Feb2002, Vol. 47 Issue 1, p13, 13p
- Gordon, George G. and Nancy DiTomaso (1992): *Predicting corporate performance from organizational culture*, *Journal of Management Studies* Vol. 29 No. 6 pp.783-798
- Gore, Albert (1993): *Creating a government that works better and costs less*. Report of the National Performance Review, Washington, D.C.: Government Printing Office
- Gow, James Iain and Caroline Dufour (2000): *Is the new public management a paradigm? Does it matter?*, *International Review of Administrative Sciences (IRAS)* Vol. 66 pp. 573-597

- Hajnal, György* (megjelenés alatt): The spirit of management reforms: Towards building an explanatory model of NPM, Public Management Review
- Hajnal, György* (2003): Diversity and convergence: A quantitative analysis of European Public Administration education programs, Journal of Public Affairs Education Vol. 9 No. 4 pp. 245-258
- Hofstede, Geert H.* (1984): Culture's consequences. International differences in work-related values, Newbury Park, CA/London: Sage
- OECD (1996): Integrating people into public service reform, Paris: OECD
- Jann, Werner* (2000): Verwaltungskulturen im internationalen Vergleich. Ein Überblick über den Stand der empirischen Forschung, Die Verwaltung Vol. 33. pp. 325-349
- Kearney, Richard C., Barry M. Feldman and Carmine P. F. Scavo* (2000): Reinventing government: City manager attitudes and actions, Public Administration Review Nov./Dec. 2000, Vo. 60 No. 6 535-548
- McGregor, Douglas* (1979): Theory X and Theory Y, In: Pugh, D. S. (1979) (ed.): Organization theory, Harmondsworth: Penguin
- Moe, Ronald C.* (1994): The 'Reinventing Government' exercise: misinterpreting the problem, misjudging the consequences, Public Administration Review Vol. 52 No. 2 pp. 11-122
- Moon, Myung Jae* (1999): The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter?, Public Administration Review Jan/Feb99, Vol. 59 Issue 1, p31, 13p
- Newman, Karen L. and Stanley D. Nollen* (1996): Culture and congruence: The fit between management practices and national culture, Journal of International Business Studies Vol. 27 No. 4. pp. 753-779
- Osborne, David and Ted Gaebler* (1994): Új utak a közigazgatásban, Budapest: Kossuth
- Osborne, David and Ted Gaebler* (1992): Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Reading, MA: Addison-Wesley
- Parker, Rachel and Lisa Bradley* (2000): Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations, International Journal of Public Sector Management Vol. 13 No. 2 pp. 125-141
- Peters, B. G. and R. H. Waterman* (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's best run Companies, New York, NY: Harper and Row
- Peters, T. J. and R. H. Waterman* (1986): A siker nyomában, Budapest: Kossuth / KJK
- Pollitt, Christopher and Geert Bouckaert* (2000): Public management reform. A comparative analysis, Oxford: Oxford University Press
- Quinn, Robert E. and G. M. Spreitzer* (1991): The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life, In: Woodman, R.W. and W.A. Passmore (1991) (ed.): Research in organization change and development, Greenwich, CT: JAI Press
- Quinn, Robert E.* (1988): Beyond rational management, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers
- Quinn, Robert E. and John Rohrbaugh* (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, Management Science Vol. 29. No. 3. 363-377
- Reichard, Christoph* (1995): Akkulturation durch Personalentwicklung: Ansätze zum Kulturwandel in mittel- und osteuropäischen Verwaltungen, In: Pitschas, Rainer and Rolf Sülzer (1995) (ed.): Neuer Institutionalismus in der Entwicklungspolitik. Perspektiven und Rahmenbedingungen der Verwaltungsentwicklung im Süden und Osten, Berlin: Duncker & Humboldt pp. 379-397
- Robbins, Stephen P.* (1993): Organizational behaviour, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall
- Schein, Edgar H.* (1992): Organizational culture and leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schröter, Eckhard* (2000): Culture's consequences? In search of cultural explanations of British and German public sector reform, In: Wollmann, Hellmut and Eckhard Schröter (2000) (ed.): Comparing public sector reform in Britain and Germany, Darthmouth, UK: Aldershot pp. 198-223
- Schröter, Eckhard and Manfred Röber* (1997): Regime change and administrative culture. Role understandings and political attitudes of top bureaucrats from East and West Berlin, American Review of Public Administration Vol. 27. no. 2. pp. 107-132
- Wallerath, Maximilian* (2000): Die Aenderung der Verwaltungskultur als Reformziel, Die Verwaltung Vol. 33. pp. 351-378
- Zammuto, Raymond F. and Jack Y. Krakower* (1991): Quantitative and qualitative studies of organizational culture, Research in Organizational Change and Development Vol. 5. pp. 83-114

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Itt – az eredetiben talán kifejezőbb – „organisation IS culture” kontra „organisation HAS culture” megkülönböztetésről van szó
- <sup>2</sup> A visszaküldők és a 904-es minta összetétele közötti hasonlóságra vonatkozó hipotéziseket khi-négyzet próbákkal ellenőriztük. E hipotézis a szervezeti státusz (bináris változó: vezető/nem vezető) és a közszolgálatban töltött idő (négyértékű ordinális változó) tekintetében megalapozott volt ( $p=0.178$ , ill.  $p=0.314$ ). A férfi-nő megoszlás tekintetében kissé más volt a helyzet: a visszaküldők között enyhén felülreprezentáltak voltak a nők (64.5% a populációra jellemző 54.9% helyett,  $p<0.0005$ ). Azonban, mint azt további, itt nem részletezett ANOVA elemzések kimutatták, a kultúra mérésére alkalmazott kérdőíves eszköz közömbös volt a válaszadóra nemére, így a nők felülreprezentáltsága nem vezet az eredmények torzulásához.
- <sup>3</sup> \* Az „Aggregált teljesítmény-változó” a vezetői munka, a csoportmunka, a szervezeti hatékonyság és az egyéni megelégedettség változókból képzett 4-elemű skála-változó (Cronbach-alfa: 0.85)

LOSONCZ Miklós

## SZERVEZETI SÚLYKÉPZÉS A MAGYAR GAZDASÁGPOLITIKÁBAN

A kis és közepes méretű vállalkozások ösztönzése minden ország gazdaságpolitikájában előkelő helyen szerepel. Ez a tanulmány a kérdést szélesebb összefüggésrendszerbe ágyazva, a szervezeti súlyképzés fogalma köré csoportosítva tárgyalja. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi lehet a szerepe a nagyvállalatoknak és a kis és közepes méretű cégeknek Magyarország gazdasági fejlődésében, és e szerep érvényesítéséhez milyen gazdaságpolitikai lépésekre van szükség. A tanulmány először a szervezeti súlyképzés közösségi feltételrendszerét, a súlyképzést közvetlenül és közvetve befolyásoló közösségi jogszabályokat tekinti át, majd a magyarországi vállalatszerkezeti struktúra áttekintése és elemzése alapján a gazdaságpolitikával szembeni követelményeket határozza meg.

Az Európai Unióban nincs olyan jogszabály, közös vagy közösségi politika, amely kifejezetten a gazdaság szervezeti rendszerének befolyásolására, szervezeti súlyképzésre irányul. E mögött az az elméleti álláspont is meghúzódhat, amely szerint nincs olyan optimális vállalati szervezeti struktúra, amelynek létrehozására nemzetállami vagy közösségi szinten célszerű lenne törekedni.

Az egyes országok eltérő sajátosságai mellett ez azzal is magyarázható, hogy a világgazdasági fejlődés különböző szakaszai a gazdasági növekedés hajtóerőinek függvényében más és más követelményeket támasztanak a vállalatszerkezeti rendszerrel szemben mind nemzetgazdasági, mind ágazati szinten. Olyan időszakban, amikor a világgazdasági növekedés hajtóerejét a kutatás-fejlesztésigényes, illetve a méretgazdaságossági megtakarításokra érzékeny, szériaigényes ágazatok (gépjárműipar, háztartási tartós fogyasztási cikkek stb.) képezik, a nagyvállalatok szerepe domborodik ki. A kis sorozatú, az exkluzivitás érzetét keltő termékek és szolgáltatások iránti kereslet dinamikus bővülése viszont a kis és a közepes méretű vállalatokat hozza kedvezőbb helyzetbe. A valóságban a különböző méretkategóriájú vállalatok közötti összefüggések árnyaltabbak. Az egyes országok vállalati szervezeti rendszere ráadásul hosszabb történelmi fejlődés eredménye, radikális változtatásokra kevés a lehetőség.

Az Európai Unióban a versenypolitikával és a versenyjoggal kapcsolatos szabályozás és a vállalkozás-

ösztönzési politika gyakorolhat hatást a vállalati szervezeti rendszerre és méretstruktúrára. A *közösségi versenyjog* amellet, hogy tiltja a versenykorlátozó megállapodásokat és a gazdasági erőfölénnyel való visszaélést, *utólag ellenőrzi a vállalati koncentrációt*. Bizonyos paraméterek elérése esetén a Bizottság előzetes engedélyt kell kérni a vállalati fúziókra<sup>1</sup>. „Közösségi méretű” egy tranzakció (vállalkozások egyesülése, más vállalatok feletti irányítás megszerzése) akkor, ha az érintett cégek együttes éves forgalma több mint ötmilliárd euró, és a vállalatcsoportnál legalább két cég forgalma 250 millió eurónál nagyobb az Európai Unión belül. Nincs utólagos bizottsági ellenőrzés akkor, ha az érintett vállalatoknak az Európai Unión belüli teljes forgalmuk több mint kétharmada ugyanabból a tagállamból származik. Kisebb méretű vállalkozásokat is érinthetnek a vállalati koncentrációk ellenőrzésére vonatkozó közösségi jogszabályok akkor, ha az éves világforgalmuk eléri a 2,5 milliárd eurót, emellett a Közösségen belüli forgalmuk egyenként, illetve együtt véve eleget tesz még egy sor összehatárnak. Ezek a rendelkezések nagyságrendi összefüggések miatt csak akkor érintik Magyarországot, ha ide betelepült külföldi nagyvállalatok hajtanak végre fúziót vagy vállalatátvételt.

A közösségi versenyjog általános szabályként tiltja *állami támogatás* nyújtását. A kis jelentőségű állami támogatásokkal kapcsolatban vezettek be az EU-ban csoportmentességet 2000-ben a kis- és közepes méretű

vállalatok számára és a képzési támogatás terén. Ekkor fogadták még el a *de minimis* szabályt, amely azt mondja ki, hogy a bármely vállalatnak nyújtott, három év alatt százezer eurót meg nem haladó támogatás nem minősül olyan támogatásnak, amiről a Bizottságot tájékoztatni kell. Ez utóbbival összefüggésben a Bizottság abból indul ki, hogy ha egy-egy vállalatnak 50-100 ezer euró támogatást juttatnak, akkor az nem torzítja el a versenyt a tagországok között és nem érinti a tagállamok közötti kereskedelmet. Ha tehát a támogatás nem haladja meg az ötvenezer eurót, illetve három éven keresztül a százezer euró küszöbérték alatt marad, és nem zavarja meg a tagállamok közötti kereskedelmet, akkor az nem tekinthető állami támogatásnak, ennél fogva nem is kell bejelenteni a Bizottságnak. Ugyanakkor egy vállalat elvileg beruházási, kutatás-fejlesztési valamint műszaki, gazdasági és beruházási tanácsadás céljából is igénybe vehet támogatást, mert a kis- és közepes méretű vállalatoknak juttatott támogatások legálisan kumulálhatók. Szintén kumulált szubvencióban részesülhet kis vagy közepes méretű vállalkozások alapítása gazdaságilag elmaradott területeken.

A befektetések ösztönzését szolgáló fejlesztési támogatások szintén nem a nagyvállalati szektort preferálják. (Az adókedvezmény az EU-ban állami támogatásnak minősül, ezért vonatkozik rá a közösségi versenyjog.) Az ún. *támogatásintenzitás* értéke, amely azt mutatja meg, hogy adott beruházás hány százalékát veheti igénybe maximálisan egy vállalat adókedvezmény formájában, sávosan változik, bizonyos sávokat átlépve a beruházott összeg mind kisebb hányada igényelhető vissza, azaz a kisebb összegű beruházások, amelyeket nagy valószínűséggel, bár nem szükségszerűen kis és közepes méretű vállalatok hajtanak végre, nagyobb kedvezményben részesülnek, mint a nagyberuházások.

A közösségi versenypolitika és versenyjog abból indul ki, hogy a verseny a gazdasági növekedés motorja. A közösségi versenyjog és versenypolitika célja ezért a verseny előtti akadályok lehetőség szerinti lebontása, a versenymechanizmusok minél erőteljesebb kibontakoztatása. A jelek szerint a versenymechanizmusok kibontakoztatását leginkább a piaci szereplők számának növelésével, a monopol- és oligopol piaci struktúrák megszüntetésével, illetve gyengítésével, a kis és közepes méretű vállalatok mozgásterének tágításával lehet érvényesíteni. Ezért nem meglepő, hogy a vonatkozó közösségi jogszabályok közvetlenül és közvetve a kis- és középvállalati szektort preferálják a nagyvállalatokkal szemben.

A kis és közepes méretű vállalkozásoknak az ismertetőn túlmenő ösztönzésére az 1980-as évtized

közepétől fordítanak figyelmet az EU-ban. Mind közösségi szinten, mind az egyes tagállamokban elfogadták azt a megközelítést, hogy az államnak és az önkormányzatoknak segítséget kell nyújtaniuk a kis és közepes méretű cégeknek a nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrányok kiegyenlítéséhez. Figyelmet érdemel, hogy nincsenek nagy különbségek a tagállamok, illetve az EU kis- és középvállalati politikájának cél- és eszközrendszerében.

A *lisszaboni stratégia* nagy fontosságot tulajdonít a kis és középvállalati szektornak. Ezt azzal indokolja, hogy ez a szféra új munkahelyek forrása, üzleti ötletek melegágya és a vállalkozások hajtóereje. Ebben a szférában az „először gondolkodj kicsiben” elv alapján nagy számú, később a nagyvállalatoknál is alkalmazható elképzelés tesztelhető.

A vállalkozásösztönzés része a *Kisvállalkozások európai chartája* című, jogilag nem kötelező dokumentum, amely a következő célkitűzéseket tartalmazza:

- kisvállalkozók oktatása,
- KKV-barát szabályozás: lehetőleg legkisebb adminisztratív és szabályozási terhek,
- olcsóbb és gyorsabb vállalkozásalapítás,
- technológiai kapacitások javítása,
- a belső piac előnyeinek kiaknázása,
- e-business, on-line hozzáférés.

Ezen túlmenően hét éves közösségi programokat is kidolgoztak. A 2001 és 2005 közötti időszakra vonatkozó VI. Többéves Vállalat- és Vállalkozásfejlesztési Program céljai a következők<sup>2</sup>:

- a vállalkozások versenyképességének és növekedési potenciáljának fokozása,
- a vállalkozói szellem előmozdítása,
- a vállalkozások adminisztratív és szabályozási környezetének egyszerűsítése,
- a kis- és középvállalkozások pénzügyi helyzetének javítása,
- a közösségi támogató szolgáltatások, programok igénybevételének megkönnyítése, a koordináció javítása.

Ezek a célkitűzések csak részben újak. A leglényesebb változás az, hogy a program a piachelyettesítő támogatások helyett a szabályozási környezet egyszerűsítésével és a támogató szolgáltatások fejlesztésének előmozdításával kívánja jobb helyzetbe hozni a kis- és középvállalkozásokat (Borbás László 2003, 230. o.). A program forrásfedezete összesen 450 millió euró (évi 90 millió euró).

A 2000 és 2006 közötti költségvetési periódusban a közösségi költségvetésben a Strukturális Alapok forrá-

saiból 16 milliárd eurót (az összes forrás 11 százalékát) irányoztak elő kis- és középvállalatokhoz kapcsolódó projektekre. Emellett a 2002 és 2006 közötti időszakra szóló 6. Kutatás- és Technológiafejlesztési Programban 2,2 milliárd euró szerepel a kis- és középvállalati szektor kutatási és innovációs támogatására.

Mind a lisszaboni stratégia, mind pedig sok egyéb program az általánosságok, pontosabban a retorika szintjén támogatja a kis és középvállalati szektort. A kitűzött célokhoz azonban nem rendelnek megfelelő nagyságrendű közösségi forrásokat. Az EU kibővülése előtt a Strukturális Alap forrásaiból éves szinten 125 euró jutott egy vállalatra a 15 tagú Európai Unióban. Az utóbbi tíz évben a 15 tagú Európai Unióban működő kis és közepes méretű vállalatoknak mindössze 1 százaléka részesült támogatásban közösségi KKV-program keretében. A nagyvállalatokat diszpreferáló közösségi jogi szabályozás és a közösségi szintű kis- és középvállalati ösztönzés viszonylag csekély forrásfedezete közötti aránytalanságból az a következtetés is levonható, hogy EU-ban a jogszabályi környezetet teremtették meg a vállalkozásfejlesztéshez, az ehhez szükséges forrásfedezetet pedig a tagállamoknak kell elsősorban előteremteniük, a közösségi források erősen kiegészítő jellegűek.

### A vállalatstruktúra sajátosságai Magyarországon

Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2003-ban 882 ezer vállalkozás működött (KSH, 2004: 286. o.). Ebből mindössze 9802 vállalkozás foglalkoztatott 20-49 főt, 4898 cég 20-249 főt és 979 vállalat 250 főnél többet. A vállalkozások 98,2 százalékának 20 főnél kevesebb foglalkoztatottja volt. A kis és közepes méretű vállalkozások jelentős része nem piaci alapon működik, hanem kényszervállalkozás. Erre is utal az a körülmény, hogy 2003-ban a működő vállalkozások 62 százalékának nem volt bejelentett alkalmazottja<sup>3</sup>. A több mint nyolcszázezer mikro- és kisvállalkozás irtatlan tranzakciós költséget generál a nemzetgazdaság egésze számára, és megoldhatatlan feladat elé állítja az APEH-et<sup>4</sup>. A jövedelem-elvitkolás lehetősége lehetetlenné teszi, de legalább is akadályozza a kis- és középvállalatok közötti kooperációt. Emiatt a szektor banki és tőkepiaci finanszírozása is nehéz.

A szervezeti súlyképzés szempontjából a kis- és középvállalati szegmens a lényeges, a mikro- és az álvagy kényszervállalkozások figyelmen kívül hagyhatók, mert ebben a csoportban a fejlesztés és a növekedés egyáltalán nem kézenfekvő probléma. Emellett a mikro- és a kényszervállalkozások nehézségek

nélkül működhetnek a kereskedelemben és nagyszámú szolgáltató ágazatban és alágazatban (ingatlan- stb. szolgáltatás), a dolog természeténél fogva nem indokolt tőlük exportot és kutatás-fejlesztést várni. A szervezeti súlyképzéssel kapcsolatos gondolatmenetet ezért a továbbiakban a feldolgozóipari vállalatokra célszerű összpontosítani.

A kis- és középvállalkozások a magyar GDP 45 százalékát állítják elő, miközben a magángazdaságban foglalkoztatottak 60 százaléka (több mint 1,5 millió fő) jut rájuk. A jelentős foglalkoztatási funkció miatt a kis és közepes méretű vállalatok kiemelkedő szerepet játszanak a lisszaboni stratégia foglalkoztatási célkitűzéseinek megvalósításában (a foglalkoztatási ráta — a foglalkoztatottak aránya a gazdaságilag aktív népességben — 70 százalékra történő emelése 2010-ig). A hazai kis- és középvállalati szektor termelékenységének nagyvállalatokéhoz viszonyított lemaradása nagyon jelentős, lényegesen nagyobb az Európai Unióban tapasztalhatótnál. A magyar kisvállalkozások nagyvállalatokhoz viszonyított termelékenysége mintegy a fele, a közepes vállalatoké pedig kétharmada az európai uniós átlagnak (GKM-OM-IHM, 2003: 24. o.). Az egyéni és családi megtakarításokból induló kisvállalkozások néhány millió forint alaptőkéje nem elegendő technológiai korszerűsítésre és piaci innovációra. Ezek a cégek nemigen tudják előteremteni azt a 20-40 millió forintot sem, amely a kisvállalati méretekben is standard minőségű rugalmas áruterelés megalapozását célzó beruházás forrásigénye.

A feldolgozóiparban különösen aggasztó a középvállalatok kis száma, amely ráadásul alig nőtt 2001 és 2004 között. Kiegyensúlyozatlan szerkezetre enged következtetni az a körülmény, hogy például a közel ötven gép- és berendezésgyártó nagyvállalat mellett mindössze 210 közepes méretű cég működik. A villamosgép- és műszergyártás több mint száz nagyvállalata mellett csak 191 közepes méretű vállalat van. A vegyipar szerkezete is hasonló, 44 nagyvállalatra 59 közepes cég jut

A kis- és középvállalatok szerepe ugyanakkor kiemelkedő a foglalkoztatottságban. A kényszervállalkozások nagy száma miatt azonban az itt lévő munkahelyek sokkal instabilabbak, mint a nagy szervezeteknél. A keresetek is sajátos differenciálódást mutatnak, minél kisebb egy szervezet, annál alacsonyabb a kereset, ami viszont a fekete vagy szürke gazdaság jelenlétére is utalhat.

Egy 2003-ban készült tanulmány szerint az azonos ágazatban, hasonló vállalati méretek mellett a külföldi tulajdonú vállalatoknál két és félszer annyi a fizetés, mint a magyar cégeknél. A tőkeerősebb külföldi hát-

terű vállalatok kisebb mértékben élnek az „adóoptimalizálás” vagy adókikerülés lehetőségeivel, így a papíron, minimálbéren történő vagy részmunkaidős foglalkoztatással, illetve az alkalmazottaik kényszer-vállalkozásba való terelésével. Egy 2002. évi osztrák felmérés szerint az egy főre jutó bérköltségekben viszonylag kis különbség volt a kis- és a nagyvállalatok között. Az ezer főnél többet foglalkoztató vállalatok foglalkoztatottainak a keresete átlagosan 35 százalékkal haladta meg a kis szervezetekéit, ami összhangban van a normál piaci viszonyokkal. A vállalati méretekhez kötődő különbség Magyarországon is 40 százalékon belüli. A határvonal a hazai és a külföldi vállalatok között van. Ezt nem csekély mértékben magyarázhatja az, hogy a gyengébb tőkeellátottság és az alacsonyabb termelékenység miatt a hazai vállalkozások fennmaradását veszélyeztetné, ha a külföldi cégekre jellemző magas keresetekhez kapcsolódó terheket is meg kellene fizetniük<sup>5</sup>.

A szektor sajátosságaiból és a gazdaságban elfoglalt szerepéből is következik, hogy a magyar kis- és középvállalkozások exportáló képessége alacsony, a kivitelnél mindössze 8-10 százalékát adják, tehát döntően a hazai piacon értékesítenek, ami — az exportorientált nagyvállalatoktól eltérően — korlátozza növekedési lehetőségeiket. Emellett van bizonyos közvetett export, exportőr nagyvállalatoknak történő beszállításon keresztül.

A kis és közepes méretű vállalatok árfolyamváltásoknak való kitettsége kiemelkedő mértékű. A tranzakciós árfolyamkockázat, amelynek forrása konkrét üzlet, kevésbé jellemző, tekintettel a vállalati szegmensnek a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódása alacsony színvonalára. A gazdasági kitettség, amely a devizaárfolyamok mozgása miatt a cég versenyképességében, illetve a cég értékelésében bekövetkező változás kockázata, akkor is jelentkezik, ha a vállalatnak semmilyen devizaügylete sincs (Érsek Zsolt, 2002: 58. oldal). Például a forint felértékelődése a dollárral vagy az euróval szemben olyan olcsóvá teheti a behozatalt, hogy a tisztán hazai piacra, hazai alapanyagból termelő vállalat is piacot veszíthet.

Az Európai Unióban már megjelent a tartós életképesség igazolása. A tartós életképesség fogalmába a minőségirányítás és a környezetközpontú vállalatirányítási rendszerek mellett beletartozik a vállalat életképességének bizonyítása is gazdasági szempontból. Az EU-ban bejegyzett vállalatok olyan partnerekkel kívánnak tartós üzleti kapcsolatokat kiépíteni, amelyek nem tűnnek el egyik napról a másikra a piacról. Ennek a követelménynek a magyar kis- és középvállalati szféra viszonylag kevés szervezete képes eleget tenni.

A kis- és középvállalati szegmensben a vállalati életképességet célszerű kicsit részletesebben is elemezni. Ha feltételezzük, hogy a vállalkozó ért a racionális gazdálkodáshoz és józan kockázatvállaló képességgel is rendelkezik, akkor a piaci és gazdaságpolitikai feltételek döntik el azt, hogy a vállalkozás életképes lesz-e vagy nem. Az életképességnek három tartománya különböztethető meg: az életben maradási képesség, amely csupán a költségek megtérülését és a tulajdonos megélhetését biztosítja, a lépéstartási képesség, amikor a megtermelt nyereség elegendő a megszerzett piaci pozíciók megtartására, végül az expanziós képesség, amikor a vállalat rendszeresen számíthat az elvárt haszonszintet érezhetően meghaladó jövedelmezőségre (Kozma Ferenc, 2001: 44-45. o.). E megközelítésben legalább ötszáz ezer szervezetre az életben maradási képesség a jellemző, míg egészen szűk az expanziós képességgel rendelkező magyarországi vállalkozás.

### A szervezeti súlyképzéssel szembeni követelmények

Magyarországon a gazdaságpolitika hagyományosan elhanyagolt és elnagyolt területe a szervezeti súlyképzés, azaz annak a kérdésnek az egyértelmű megválaszolása, hogy a szervezeti diverzifikációt kell-e ösztönözni, 800-900 ezer kisvállalkozás támogatásával, vagy a nemzetközi vállalatgazdasági integrációba való bekapcsolódás, a szervezeti súlyképzés a célszerű stratégia a nagyvállalatok preferálásával.

A kis- és középvállalati szektor, illetve a nagyvállalati szféra ösztönzésére szolgáló eszközrendszer gyökeresen eltér egymástól. A két stratégia követelményei nehezen vagy legfeljebb szűk tartományban egyeztethetők össze egymással. A kisvállalkozások ösztönzése az erőforrások decentralizálását, a kis tőkeigényű, rendszerint kevésbé technológiaigényes ágazatok, alágazatok, tevékenységek preferálását jelenti. A nagy szervezetek dominanciájára építő stratégia az erőforrások koncentrációját, a nagy, a közepes és a kis szervezetek közötti vertikális integráció erősítését sürgeti.

A stratégia megválasztásában igen nagy szabadságfokkal rendelkezik a magyar gazdaságpolitika, közösségi jogszabályok és politikák nem kötik meg a kezét. Nagyfokú leegyszerűsítés lenne távan értelmezett költségvetési-államigazgatási költség-haszon elemzés alapján dönteni a súlyképzésről. Ebből a mérlegelésből nagy valószínűséggel egyértelműen a nagyvállalati szféra kerülne ki győztesen, hiszen ugyanakkora anyagi, szervezeti, szellemi stb. ráfordítás jóval nagyobb

hozamot eredményezne ebben a szegmensben, mint a kis- és középvállalatiban.

A magyar gazdaság növekedési ütemét és nemzetközi versenyképességét meghatározó mintegy 6000 közepes és nagyvállalat sajátosságainak megfelelő ösztönzőrendszer kidolgozása és érvényesítése irányítástechnikai szempontból könnyebb, mint egy olyan vállalkozásösztönzési rendszeré, amely közel 900 ezer vállalkozás körülményeit, érdekviszonyait veszi figyelembe.

Magyarországon a gazdasági fejlődéshez, a nemzetközi munkamegosztásba való hatékony bekapcsolódáshoz, a nemzetközi versenyképesség javításához több évtizedes perspektívában a magyar stratégiai érdekeket szolgáló nagyvállalatok hálózatára van szükség. Ezért a nagyvállalatok, azok közül is a külföldi érdekeltsgű nagyvállalatokra támaszkodó szervezeti súlyképzés célszerű. A csoport nem elsősorban preferálást és támogatást igényel, hanem átlátható szabályozást, korrekt gazdasági kormányzást, kiszámítható környezetet. Ez a stratégia biztosítja leginkább a műszaki-strukturális korszerűsödés és az exportkapacitások növelésének kívánatos ütemét. A kis- és középvállalati szektor hasznosságának és sikerességének is ez a feltétele. Ez a szegmens fontos motorja a növekedésnek, de ha csak erre épít a gazdaságpolitika, akkor az átlagok ugyan javulnak, de a gazdaság duális jellege megmarad, sőt erősödik. Az a veszély is fennáll, hogy kevés számú, a magyar gazdaságba be nem ágyazódott külföldi nagyvállalat kivonulása számottevő mértékben érintheti a makrogazdasági folyamatokat (a GDP- és az ipari termelés dinamikája stb.).

A nagyvállalatok, azok közül is a külföldi részesedű cégek esetében van leginkább lehetőség a termelékenység javítására, következésképpen a nagyvállalati szféra termelékenységének növekedési üteme határozza meg a magyar reálbérek európai uniós átlaghoz való felzárkózásának ütemét. A forint euróval szembeni reálárfolyama (azaz a nominális árfolyamnak a magyar és az EU valamilyen árindexszel – fogyasztói, termelői vagy egységnyi bérköltség – mért hányadosával kiigazított értéke) tartósnak tekinthető felértékelődését is a nagy szervezetek tudják hatékonyabban kezelni, mint a kicsik. A nagy fokú gazdasági kitettség miatt azonban a reál-felértékelődés kockázatával ettől függetlenül a kis szervezeteknek is foglalkozniuk kell. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy össze kell hangolni az euró bevezetését és a szervezeti súlyképzést, azon belül a kis és közepes méretű vállalatok ösztönzését egymással.

A jelek szerint a kormány eddig is érvényesített szervezeti súlyképzést, méghozzá a nagyvállalatokat

preferálót. A támogatások költség-haszon egyenlege egyértelműen kedvezőbb a nagyvállalatoknál, mint a kis- és középvállalkozásoknál. Sajtóinformációk szerint 2004-ben 4800 kis- és középvállalat 12 milliárd forint állami támogatásból több mint harmincmilliárd forint fejlesztést valósított meg (40 százalékos támogatási arány, 2,5-szeres szorzó). Ezzel szemben 2000 és 2004 között 31 milliárd forint támogatás 184 milliárd forint értékű beruházást indukált<sup>6</sup> (17 százalékos támogatási arány, hatszoros szorzó).

A nagy szervezetek javára történő súlyképzés, mint gazdasági racionalitás ellentmondásba kerülhet a politikai racionalitással, a kis- és középvállalati szektor tulajdonosai és alkalmazottai ugyanis minimálisan másfél-kétfélmillió szavazót képviselnek. Részben ezért, részben gazdasági megfontolásokból a nagyvállalatokra koncentrált súlyképzés feltétlenül kiegészítendő a kis- és középvállalati szektorra vonatkozó stratégiával. A KKV-szektoron belül is súlyképzésre van szükség, a kis- és középvállalati stratégia középpontjába a lépéstartási és expanziós képességgel rendelkező vállalati kört célszerű állítani, az ösztönzőrendszert erre a szegmensre célszerű kalibrálni. Ennek központi eleme lehet a nagyvállalati szféra és a kis- és középvállalati szektor közötti vertikális és horizontális kapcsolatok erősítése. Ennek eszközei közé tartozik a szegmens ellátása tőkével, beleértve a kockázati tőkét, menedzsment- és marketingtudással, műszaki és piaci információkkal. A közösségi transzferek mellett a közösségi jog által lehetővé tett nemzeti támogatásokat (de minimis szabály) ebbe a szegmensbe célszerű terelni, itt hasznosulnak a legjobban. A befektetés-ösztönzéssel kapcsolatos beruházási fejezetben tárgyalt beruházási adókedvezmény szintén a kisebb beruházásokat preferálja, ami inkább a közepes vállalatoknak kedvez, legalább is a közepes méretű vállalatok is igénybe tudják venni a kedvezményt.

Az életben maradási képességgel rendelkező vállalati-vállalkozói kör esetében minimális szintű támogatás nyújtása célszerű. A stratégia súlypontja a nem önálló foglalkoztatás ösztönzése kell, hogy legyen, a nagyvállalati szektorban. Nemzetközi tapasztalatok alapján a nem önálló foglalkoztatás terjedése kedvezően érinti a termelékenység növekedését, azaz a nagyobb szervezetekben több lehetőség van a termelékenység emelésére, mint a kicsikben. A nagyvállalatoknál kisebb az adóelkerülés, a gazdaság kifehéritésére vonatkozó törekvésekkel is a nagy szervezetek preferálása, az ott történő foglalkoztatás ösztönzése van összhangban. A talpon maradó törpevállalkozások a helyi piacokon jelentkező áru- és szolgáltatás-keresletet elégíthetik ki.

A stratégia első pillére, a visszafejlesztés már – részben spontán módon – megkezdődött a minimálbér sorozatos emelésével, a második pillér, a foglalkoztatás növelése a nagyvállalati szektorban még sok kívánivalót hagy maga után. 2001 tavaszán a minimálbérek 15-20 százaléka 5 főnél, nagyjából 60 százaléka 20 főnél, hozzávetőlegesen 70 százaléka pedig 50 főnél kevesebbet foglalkoztatott vállalatnál dolgozott (Kertesi Gábor – Köllő János, 2004). A képzetlen munkaerő iránti kereslet az átlagosnál rugalmasabb. Kertesi Gábor és Köllő János számításai szerint 2001-ben a kisvállalati szektorban mintegy 12 ezer állás szűnt meg, elsősorban azokban a térségekben, ahol magas volt a munkanélküliség annak hatására, hogy a minimálbér átlagbérhez viszonyított aránya a 2000. évi 29-ről 2002-ben 43 százalékára ugrott. A kisvállalkozások támogatására alakult, egyébként rendkívül szétforgácsolt és alacsony hatékonysággal, nagy adminisztrációval működő szervezetek, alapítványok stb. nem tudták kompenzálni a foglalkoztatás csökkenését.

A szervezeti súlyképzés jegyében célszerű felülvizsgálni a vállalatalapítás feltételeit. A korlátolt felelősségű társaságok alapítására törvényben meghatározott minimálisan hárommillió forint tőkeigény egyrészt messze nem elegendő ahhoz, hogy hatékony korlátot állítson a vállalkozássá válás elé. A törvényben előírt összeg könnyen előteremthető. Másrészt a hárommillió forint minimális alaptőke-követelmény nem elegendő a vállalkozásokkal kapcsolatban álló fogyasztók, bankok, szállítók stb. érdekeinek képviselésére sem. A hárommillió forint alaptőkéjű társaságok csak fedezet felajánlása mellett jutnak hitelhez, a szóban forgó vállalatok részvételével nagy volumenű ügyletek lebonyolítása kockázatos stb. A szervezeti súlyképzés előmozdítása érdekében a korlátolt felelősségű társaságok minimális alaptőkéjét a jelenlegi hárommillió Ft-ról legalább ötmillió forintra kellene emelni. Ezen intézkedés nyomán várható, hogy javul a piaci alapon működő kis- és középvállalati szektor életképessége, ezzel összefüggésben a külső érintettek biztonsága.

A kis- és középvállalati szféra hosszabb távon és sokszor áttételesen a közösségi versenypolitikából és versenyjogból is profitálhat. Miként az a korábbi áttekintésből kitűnik, a közösségi versenyjog egyrészt gátat szab a szervezeti koncentrációnak, másrészt bizonyos értékhatár alatt nem tiltja állami támogatás nyújtását kis szervezeteknek.

Ezzel párhuzamosan a szervezeti súlyképzést is a magyar gazdaság egyik leglényegesebb kihívásának, a foglalkoztatottság növelésének a szolgálatába célszerű állítani. Nemcsak a munkanélküliek felszívásáról és az

újjonnan munkába álló generációk foglalkoztatásáról van szó, hanem adott esetben a kényszervállalkozások, illetve nem hatékonyan működő kis- és középvállalatok megszűnésével felszabaduló munkaerő elhelyezéséről is.

Az utóbbi években az egymást követő magyar kormányok nem vették figyelembe a bér- és jövedelempolitikában a vállalatszerkezeti rendszer sajátosságait. A minimálbér emelése ugyanis nehéz helyzetbe hozta, illetve hozza a kényszervállalkozásokat, illetve a piaci alapon működő kis és közepes méretű vállalkozásokat. Mivel ezek a vállalkozások nem, vagy nehezen tudják kitermelni a minimálbért és járulékait, ezért a minimálbér emelése, illetve tágabb értelemben minden fajta béremelés a fekete gazdaságba való visszavonulást ösztönzi ebben a vállalati szegmensben. A minimálbér emelése és a fekete gazdaság visszaszorítása, illetve kifehérítése tehát ellentmondásban van egymással. Nem ez az egyetlen ellentmondás. Az Európai Unióhoz hasonlóan Magyarországon sem volt összhangban a kis- és középvállalatokat preferáló retorika a tényleges gazdaságpolitikai döntésekkel abból a szempontból, hogy a vállalkozásösztönzésre előirányzott és fordított különféle pénzügyi forrásoknak jóval nagyobb hányada jutott nagyvállalatokra, mint a kis- és középvállalati szektorra.

A kis- és középvállalkozásokat ösztönző gazdaságpolitika középpontjába a közvetlen export, tágabb értelemben a beszállítói kapcsolatok ösztönzését célszerű állítani.

A kis és közepes méretű együttműködő partnerek és beszállítók termékei, illetve szolgáltatásai iránti keresletet hosszú távon két olyan tényező fogja táplálni, amely eddig talán kevésbé volt az érdeklődés középpontjában. Az egyik tényező a nemzetközi versenyképesség lokális és a globális meghatározóiban, azok egymáshoz viszonyított arányaiban bekövetkezett változás. A szakirodalomban, azon belül is elsősorban Michael E. Porter műveiben mindinkább teret nyer az a felismerés, hogy a globális verseny alapegységei nem annyira az elkülönült vállalatok, hanem inkább a vállalatcsoportok és különféle stratégiai szövetségek és üzleti hálózatok. Ezek pedig szorosan kapcsolódnak a helyi gazdasághoz, illetve a tágran értelmezett helyi üzleti környezethez, beleértve a non-profit intézményeket és a közigazgatást is, nem utolsósorban azért, mert a tapasztalatok alapján a globalizáció erősödése ellenére a tartós versenyelőnyök forrásai a helyi üzleti környezetben találhatóak.

A másik, az előbbivel összefüggő tényező a helyi környezethez kötődő hálózatok egyik legsikeresebb formája a klaszter (a szó egyébként térbeli csomó-

sodást, csoportosulást, fürtösödést jelent), ami a globális verseny kihívásaira adott válasznak is tekinthető (Lengyel Imre, 2002). A klaszterek adott iparág nagy volumenű összeszerelést vagy tömegszerű termelést folytató kulcsvállalataira épülnek, amelyek jellemzően exportálnak, illetve a működésük körén kívüli régió túl fekvő piacokon értékesítenek. E nagy kulcsvállalatok tevékenységét segítik a helyi erőforrásokra és infrastruktúrára támaszkodó beszállítók és egyéb együttműködő partnerek.

A kis és közepes méretű együttműködő partnerek és beszállítók tartós fennmaradásának, életképességének kedvez a közösségi verseny- és támogatáspolitikának. Ennek súlypontja az utóbbi időben eltolódott a közvetlen formákról a közvetett formákra. A nagyvállalatoknak a beszerzési források, illetve az értékesítési piacok közvetlen ellenőrzésére irányuló vertikális integrációs törekvéseit egyre kevésbé nézi jó szemmel a közösségi versenyhatóság. A klaszterek szerveződése viszont megengedett, sőt támogatott, mert a vertikális integrációnál lazább szerveződés, ahol a részt vevők önállósága is fennmarad. Ezzel párhuzamosan egyre kevesebb a lehetőség a vállalatok közvetlen megsegítésére vagy ösztönzésére, legalább is a nagyvállalati szférában. Ugyanakkor, egyrészt a tágran értelmezett üzleti infrastruktúra fejlesztéséhez, másrészt a kis és közepes méretű vállalatoknak nyújtott állami támogatások nem torzítják el az EU egységes belső piacán a versenyt, és nem is fenyegetnek azzal. A klaszterekben való szerveződés ezért a lehetséges – nemzeti és közösségi – állami támogatások felhasználásának optimális formája, illetve eszköze lehet.

Magyarországon a klaszterek kialakulása még a kezdeteknél tart. A meglévő klaszterek (például az autóiiparban) jórészt formális szerveződéseknek tűnnek, további lépésekre van szükség az együttműködés tartalmának fejlesztése terén. Nemzetközi tapasztalatok garmadája utal arra, hogy a klasztereket felülről nem lehet, nem érdemes létrehozni. A hosszú távon fenntartható klaszterek létrejöttének a feltétele a józan belátás, az, hogy a potenciális résztvevők, a nagy, illetve a kis és a közepes méretű vállalatokat, sőt a helyi intézményeket, közigazgatást is beleértve, felismerik közös üzleti érdekeiket, és közösen lépnek azok érvényesítéséért.

A tapasztalatok alapján nemcsak a klaszterek kialakulása, hanem azt megelőzően a beszállítóvá válás hosszabb ideig tartó folyamat, amelyben a külföldi nagyvállalatok nagyszámú szempont alapján vizsgálják a potenciális beszállítókat. A Nyugat-Európában kialakult gyakorlattól eltérően Magyarországon nincsenek a kis és közepes méretű vállalati szektornak

hatékony érdekképviselői intézményei, ezáltal érdekvérvényesítő képessége is kisebb. Ezt a gyengeséget az államnak célszerű ellensúlyoznia. Ennek egyik eszköze a nemzeti versenyjog vonatkozó rendelkezéseinek az érvényesítése, elsősorban annak a megakadályozása, hogy a külföldi nagyvállalatok következmények nélkül visszaélhessenek gazdasági erőfölényükkel.

A gazdaságpolitika további feladata a magyar tulajdonú vállalkozások segítése az EU egységes belső piacába való integrálódásban. A közösségi vívmányokon belül nagyon sok olyan előírás, napi gyakorlat, együttműködési forma stb. van (műszaki szabványok, minőségirányítási rendszerek, a tartós vállalati életképesség bizonyítása, termék-megfelelési eljárások, a CE terméktanúsítási jelölés, szakmai felelősségbiztosítás stb.), amely nem ölt jogszabályi formát, de amelyet versenyképességük biztosítása érdekében át kellett, illetve át kell venniük a magyar gazdasági szereplőknek.

A közösségi joganyagban is nagyon sok olyan, a biztonságot és a környezet védelmét szolgáló jogszabály van, amelynek alkalmazása nem merül ki abban, hogy az arra épülő magyar jogszabály megjelenik a Magyar Közlönyben. Ezek a jogszabályok egyrészt specifikus jellegűek, azaz céljuk egy-egy iparág, ágazat vagy szakágazat termelési eljárásai és termékei által okozott szennyezés mérséklése. Másrészt van néhány olyan környezetvédelmi jogszabály, amelynek célja általában az ipari szennyezés csökkentése. E jogszabályok közös jellemzője, hogy alkalmazásukhoz a vállalati szférának, sőt sok esetben a központi államigazgatásnak és az önkormányzatoknak is rendelkezniük kell megfelelő képességekkel és anyagi eszközökkel.

A közösségi szabványok, a különféle minőségbiztosítási rendszerek átvétele, a termékfelelősség tanúsítása és a szakmai felelősségbiztosítás megléte önmagában nem javítja a magyar vállalatok nemzetközi és hazai versenyképességét, nem teremt versenyelőnyöket, hanem csak versenyhátrányait szünteti meg. (Azt nem lehet kizárni, hogy amíg nem válik általánossá, addig a magyar piacon versenyelőnyt eredményez például a minőségbiztosítási rendszerek megléte.) Mindennek az elmulasztása viszont rontja a vállalati versenyképességet, illetve gyakran akadályozza magát a piacra jutást. E rendszerek átvétele tehát a versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele. Közöségi tendereken is csak olyan vállalatok indulhatnak, amelyek eleget tesznek az említett feltételeknek. Az ezzel kapcsolatos költségeket hosszú távú beruházásként célszerű felfogni, amely ahhoz szükséges, hogy a magyar vállalatok kiaknázhassák az

egységes belső piac által teremtett lehetőségeket és előnyöket. Az EU-csatlakozásra való felkészülés költségei tehát egyébként versenyképes vállalatok esetében hosszú távon megtérülnek.

Illúzió lenne azt hinni, hogy az EU-csatlakozás, illetve az egységes belső piacba integrálódás nélkül meg lehetne takarítani az említett, a magyar vállalati szféra versenyhátrányait kiküszöbölő vagy mérséklő alkalmazkodás költségeit. Egyrészt a globalizálódó világgazdaságban erre egyre kevesebb a lehetőség. A belső piac szabályrendszere valamilyen formában előbb vagy utóbb megjelenik a globális szabályozásban is, legfeljebb valamivel gyengébb formában. Másrészt az Európai Unió Magyarországnak hagyományosan a legnagyobb exportpiaca, így a hozzá való alkalmazkodás elkerülhetetlen. Az EU-csatlakozás felgyorsította és intézményesítette ezt az egyébként is kikerülhetetlen folyamatot.

Az EU-csatlakozás a vállalati szféra számára rövid távon inkább alkalmazkodási kényszer, nem kevés költséggel, miközben az abból származó előnyök hosszabb távon bontakoznak ki. Az EU-csatlakozást inkább lehetőségként célszerű felfogni, amelynek kihasználása a vállalatokon múlik.

E követelményeknek a külföldi részvétellel működő nagyvállalatok, azok közül is mindenekelőtt azok tesznek eleget, amelyek külföldi tulajdonosának székhelye az Európai Unió valamelyik tagállama. E vállalati kör számára semmilyen gondot nem okozott az EU-csatlakozás. Az új szabályozási környezetre ezek a cégek az anyavállalat segítségével készültek fel.

Az EU-csatlakozás a tisztán magyar tulajdonban lévő nagy, főként pedig közepes és kisvállalatok számára jelentett kihívást. A magyar tulajdonú cégek közül az olyan nagyvállalatok, mint például a MOL Rt., a Richter Gedeon Rt., a BorsdodChem Rt., a TVK Rt., a Dunaferr Rt. stb. saját pénzügyi és humán erőforrásaira támaszkodva képes volt felkészülni az EU-csatlakozásra. Ráadásul az ún. globalizált iparágakban működő nagyvállalatoknak az EU-csatlakozástól függetlenül is eleget kellett tenniük az említett követelményeknek. A kis- és a közepes méretű vállalatokból álló kör az, amely leginkább segítségre szorult, sőt még most is szorul az EU-csatlakozáshoz, mert saját pénz- és humántőke-forrásaik nem elegendők a felkészüléshez, a csatlakozással előállt új szabályozási feltételekhez való alkalmazkodáshoz.

Az Európai Unió tagországi GDP-jük 10-12 százalékának megfelelő összegeket fordítanak állami-közületi beszerzésekre. Naponta átlagosan 400–500 új tenderfelhívást tesznek közzé az Európai Unió országaiban, azaz igen jelentős piacról van szó, ahol ugyan

a közbeszerzési eljárásból adódóan erős a verseny, ezt viszont kárpótolja a nemfizetési kockázat hiánya, vagy legalábbis nagyon minimális valószínűsége. A magyar vállalatok stratégiájának hosszú távon növekvő fontosságú eleme a tagállamok állami-közületi szektorában kiírt tendereken való részvétel.

Az Európai Megállapodás értelmében magyar vállalatok a nemzeti elbánás elve alapján 1994 óta vehetnek részt közösségi tagországok közbeszerzési pályázatain. Magyarországnak 2004. február 1-től kell az Európai Unióban bejegyzett vállalatoknak a hazaiakkal megegyező feltételeket biztosítania, azaz meg kellett szüntetni a hazai vállalkozóknak korábban biztosított kedvezményeket, ami erősíti a versenyt. Ráadásul a csatlakozási okmány hatályba lépésével az új EU-tagállamok vállalatai is megjelenhetnek a magyar közbeszerzési piacon, tovább erősítve a versenyt. A közösségi közbeszerzési piacon a kis és közepes méretű magyar iparvállalatok megjelenési lehetőségei a legkedvezőbbek.

A Közösség alapelveinek (diszkriminációmentesség, egyenlő elbánás stb.), közösségi versenyjog és a közbeszerzésekre vonatkozó közösségi jogszabályok betűjének és szellemének ellentmond minden olyan, az utóbbi időben felszínre került törekvés, amely mesterségesen előnyben kívánja részesíteni a hazai vállalkozásokat a közbeszerzési pályázatokon. (Például, hogy a hazai vállalkozások aránya 20-ról 80 százalékra emelkedjen a közbeszerzési pályázatokban.) Ezt a célkitűzést jogi úton nem lehet érvényesíteni, hanem csak közgazdasági eszközökkel, közvetetten lehet közelíteni hozzá a hazai vállalati szféra versenyképességének javításával. A cél egyébként sem valamilyen arány elérése kell, hogy legyen, hanem a magyar vállalatok versenyképességének javítása. A javuló versenyképesség előbb-utóbb a hazai közbeszerzési pályázatok eredményeiben is kifejezésre fog jutni.

### Vállalati bérterhek és versenyképesség

Az üzleti szféra egyik legnagyobb, nagy számú vállalkozásnak a legnagyobb költségtele a bér és bérjárulék. Magyarországnak a nemzetközi munkamegosztásba való erőteljes bekapcsolódása miatt e költségek közvetlen összemérődnek a nemzetközi piacokon.

A Bécsi Nemzetközi Összehasonlítások Intézete adatai szerint a 2002. és 2003. évi magyarországi bér-emelések átrendezték az euróban kifejezett havi átlagos bruttó bérek regionális rangsorát. Amíg 2001-ben Szlovénia mellett még Lengyelországban és Csehországban is magasabb volt az átlagos bruttó havi munkabér, mint nálunk, addig 2004-ben Magyarország

megelőzte két versenytársát. Magyarország korábbi bérelőnyei tehát lemorzsolódtak, Szlovénia után itt a legmagasabb az átlagos bruttó havi munkabér.

Az átlagos bruttó havi munkabérek nagyságából önmagában, a munkabért terhelő járulékok nélkül nem lehet messzemenő következtetéseket levonni a nemzetközi versenyképességről a munkaerőköltségek tekintetében. A bért terhelő járulékok alapján Magyarország a közép-európai országok középmezőnyében helyezkedik el. A munkavállaló, valamint a munkáltató által fizetett járulékok (a fix összegűek nélkül, amilyen például az egészségügyi hozzájárulás) nem mutatnak kiugró értéket a régióban (1. táblázat).

1. táblázat

Átlagos havi bruttó bérek (euró)

	2000	2001	2002	2003	2004*
Magyarország	337	403	504	541	579
Csehország	382	434	515	531	566
Lengyelország	472	557	544	501	538
Szlovákia	268	286	316	346	359
Szlovénia	935	988	1041	1083	1120

Megjegyzés: \* előzetes adat

Forrás: Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche.

A nemzetközi versenyképesség szempontjából azonban nem az összes, hanem a munkaadók által fizetett járulékok nagysága a meghatározó. A vállalkozások számára ugyanis nemcsak a munkabér, hanem annak járuléka is költség. E vonatkozásban viszont Magyarország a nemzetközi élmezőnyben foglal helyet, ahol az OECD adatai szerint 2004-ben a munkaadókat terhelő bérjárulékok a munkaerőköltség 27 százalékát tette ki. Ez az érték csak Franciaországban volt magasabb, mint nálunk.

Ha az euróban kifejezett havi bruttó átlagbért a munkáltatót terhelő járulékokkal korrigáljuk, akkor a munkaerőköltség havi szinten 2004-ben 1298 euró volt Szlovéniában, 764 euró Csehországban, 747 euró Magyarországon, 651 euró Lengyelországban és 495 euró Szlovákiában. Az átlagos bruttó havi bérekhez képest változott a sorrend, Magyarország helyet cserélt Csehországgal. A magasabb munkáltatói járulékok miatt a havi átlagos munkaerőköltség magasabb Csehországban, mint Magyarországon. Ahhoz, hogy a havi munkaerő-költségekben Magyarország versenyképes legyen Lengyelországgal, a munkáltatókat terhelő járulékokat 29-ről 12 százalékra, azaz 17 százalékkal kellene csökkenteni. Ilyen mértékű csökkentésre nincsenek meg a feltételek, ezért nem is lehet reális cél, főleg rövid távon. Mivel Szlovákiában jóval alacsonyabb

a havi bruttó bér, mint Magyarországon, ezért nem lehet, illetve csak igen nagy áldozatok árán lehet a munkáltatókat terhelő járulékok csökkentésével ellensúlyozni a Szlovákiával szembeni versenyképességi hátrányt a munkaerőköltségekben.

Hangsúlyozni kell, hogy a munkaerőköltségek nagysága és alakulása önmagában nem, hanem kizárólag a termelékenység elért színvonala és változása figyelembevételével ad megbízható képet egy ország nemzetközi versenyképességéről a költségek oldaláról. A termelékenység javulása ugyanis semlegesítheti, sőt ellensúlyozhatja a munkaerőköltségek növekedését.

A munkaadókat terhelő bérjárulékok csökkentése javítja a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességét a munkaerőköltségek tekintetében. Ez nem csekély mértékben semlegesítheti vagy akár ellensúlyozhatja az erős, illetve hosszabb távon (főként reál értelemben, azaz valamilyen árindexszel korrigált) felértékelődő forintnak az exportra gyakorolt kedvezőtlen hatását. A statisztikai adatokból ugyanakkor kitűnik, hogy a bérjárulékoknak csak irreálisan nagy mértékű lefaragásával lehetne olyan mértékű versenyképesség-javulást elérni, hogy az Magyarország helyét is módosítsa fő versenytársaival szemben a nemzetközi rangsorban.

Az egyéb feltételeket változatlanoknak tekintve a munkaadói bérjárulékok visszafogása az áruexport mellett a külföldi működőtőke-beáramlást ösztönözheti első sorban. A munkaerőköltségek csökkenése növelheti Magyarország vonzerejét a reálszférába befektetni kívánó külföldi vállalatok számára. Ugyanakkor a munkaadói bérjárulékok csökkentése a nemzetközi versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele. A teljesség igénye nélkül megemlíthető, hogy nem célszerű a bérjárulékok csökkentésének ösztönző hatásait például a minimálbér erőteljes emelésével semlegesíteni. Ha nem áll rendelkezésre megfelelő képzettségű hazai munkaerő, akkor a külföldi vállalatok az alacsonyabb munkaerőköltségek ellenére sem fognak tömegesen foglalkozásbővítő beruházásokat végrehajtani Magyarországon. Végül semmilyen garancia nincs arra, hogy a járulékcsökkenéssel kapcsolatos megtakarításokat foglalkoztatás-bővítő beruházásokra használják a vállalatok. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy a bérjárulékok csökkentésének csak átfogó gazdasági stratégiába ágyazva van értelme, csak ebben az esetben javítja a versenyképességet.

### Összefoglaló megjegyzések

A közösségi politikák és jogszabályok nem tartalmaznak határozott explicit célkitűzéseket a szervezeti

súlyképzésre. Ennek ellenére a versenymechanizmusok minél teljesebb érvényesülését célzó versenypolitika és versenyjog, beleértve az állami támogatások szabályozását, továbbá a vállalkozásösztönzésre vonatkozó közösségi politikák a kis és közepes méretű szervezeteknek kedveznek. A közösségi szintű szabályozás a nemzetállami szintű vállalkozásösztönzéshez ad megfelelő keretfeltételeket, a forrásfedezet országrészének előteremtését az egyes tagállamokra hagyva. A tagállamok vállalkozásösztönzési politikáinak cél-, eszköz- és intézményrendszere hasonló, összhangban van a közösségi jogszabályokkal és nem kötelező jogszabályi formát öltő dokumentumokkal.

A közösségi szabályozás tág teret hagy a magyar gazdaságpolitika számára a szervezeti súlyképzéshez. A szervezeti súlyképzést az átfogó nemzeti fejlesztésstratégiából lehet és kell levezetni. Ennek hiányában, a magyar gazdaság helyzetének értékelése és a fejlesztésstratégia kívánatosnak tartott prioritása alapján a szervezeti súlyképzést három pillérre célszerű alapozni.

Az első pillér a nemzetgazdasági hatékonyság követelményei, a társadalmi sajátosságok stb. alapján a műszaki-szerkezeti korszerűsödés és a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás hajtóerejét képező nagyvállalati szféra, azon belül a külföldi részesedésszerű nagyvállalatok képezik. E szféra a fejlesztéspolitika legfőbb célkitűzéseinek (a beruházások és az azokhoz kapcsolódó technológia-transzfer, az export növelésének és új, stabil munkahelyek teremtésének ösztönzése) vállalati méretkategóriától független érvényesítésén túlmenően nem annyira preferálást és támogatást igényel, mint inkább stabil, kiszámítható és átlátható vállalkozásbarát gazdasági és jogi környezetet.

A második pillér a nagy, illetve a kis és közepes cégek közötti vertikális integráció erősítése többek között a beszállítói kapcsolatok és a klaszterek ösztönzése révén. Ennek forrásigénye viszonylag csekély, miközben eredménye – a teljes tényezőtermelékenységhez hasonlóan – számottevő lehet. A gazdasági és politikai racionalitás közötti célkonfliktus feloldása, de legalább is mérséklése érdekében, a kis- és középvállalati szektor foglalkoztatási szerepére tekintettel, politikai okokból gesztus értékű lépésekre van szükség az egész KKV-szektorral szemben. Ez némi gazdasági áldozatot a mikro- és az ál- vagy kényszervállalkozások esetében jelent.

A harmadik pillér a kis és középvállalati szektorra vonatkozó differenciált ösztönzési stratégia, amelynek középpontjába a lépéstartási és expanziós képességgel rendelkező, piaci résekben, innovatív termékekkel és szolgáltatásokkal megjelenő, magas hozzáadott értéket realizáló kis- és középvállalati kört célszerű állítani. Az ösztönzés eszközei közé az innovatív kis- és kö-

zép vállalatok K+F tevékenységének támogatása, a tőkeellátás és a finanszírozás más forrásainak javítása, a klaszterképződés ösztönzése és támogatása, a külpiaci infrastruktúra erősítése tartozik. Döntően ennek a szegmensnek az eredményein múlik a magyar gazdaság követő jellegének módosulása, illetve a követési távolság csökkenése.

A második és a harmadik pillérnek a közvetlen és a közvetett, azaz beszállítókon keresztül történő exportot kell ösztönöznie. E pillér része kell, hogy legyen a hazai tulajdonú kis és közepes méretű vállalatok egységes belső piacba való integrálódásának támogatása, kormányzati eszközökkel történő segítése.

A szervezeti súlyképzésre vonatkozó, három pillérre támaszkodó stratégia nem csekély mértékben járul hozzá a fekete és szürke gazdaság kifehéritéséhez és a reálszférának az euró bevezetésével kapcsolatos esetleges versenyhátrányai mérsékléséhez. Célszerű és kívánatos a szervezeti súlyképzés követelményeit figyelembe venni a fekete, illetve a szürke gazdaság kifehéritésében, az euró bevezetésének ütemezésében, valamint a bér- és adópolitikában. A minimálbér politikai és más szempontok alapján motivált emelése a fekete és a szürke gazdaság térnyerésének kedvez.

A munkaadókat terhelő bérjárulékok és adók csökkentése a foglalkoztatást ösztönözheti és a relatív nemzetközi versenyképességet javíthatja mindegyik vállalati méretkategóriában, de különösen a nagyvállalatoknál. Mivel a munkabérek képezik a vállalati szféra legjelentősebb költségét, ezért a munkabérekre rakódó, a vállalatokat terhelő járulékok csökkentésében rejlenek a vállalati versenyképesség javításának legszámottevőbb tartalékai. A járulékcsonkítás feltételeinek megteremtése azonban nem a fejlesztési súlyképzés, hanem a fiskális politika kompetenciájába tartozik. A munkaadói bérjárulékok lefaragása ugyanis mérsékli az államháztartás bevételeit, a kieső bevételek ellentételezéséhez a kiadásokat is vissza kell fogni. El kell kerülni azt, hogy a vállalati bérjárulékok mérséklése által visszaeső államháztartási bevételeket a vállalati szféra más formában történő adó- és járulékkerhelésével (például erőteljes minimálbér-emelés stb.) ellensúlyozzák.

## Felhasznált irodalom

- Borbás László (2003): A magyar kis- és középvállalkozások helyzete az EU-csatlakozás után. Megjelent: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2002, Pécs, 2003, 212-235. o.
- Érsek Zsolt (2002): Bevezetés a devizapiacokra. Második kiadás. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002, 291 o.
- GKM-OM-IHM (2003): Gazdasági Versenyképesség Operatív Program 2004-2006, Budapest, április 25., 124 oldal. <http://www.nfh.gov.hu/xindex2.htm?p=0&t=2&i=1904>

*Kertesi Gábor – Köllő János* (2004): A 2001. évi minimálbéremelés foglalkoztatási következményei. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf. 4. szám, április, 293-324. oldal.

*Kozma Ferenc* (2001): A kis- és középvállalkozások Magyarországon. *Alma Mater* (a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar folyóirata) 5. szám, 43-51. oldal.

KSH (2004): Magyar statisztikai évkönyv 2003, Központi Statisztikai Hivatal Budapest, 642 oldal.

*Lengyel Imre* (2002): A klaszterek alapvető jellemzői. Megjelent: Lengyel Imre — Rechnitzer János: A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben. Régió Art Kiadó, Győr, 2002, 99-124. oldal.

*Román Zoltán* (2004): A vállalkozás az Európai Unióban és Magyarországon. *Európai Tükör*, IX. évfolyam, 7. szám, október, 20-65. oldal.

*Solt Katalin* (2003): Gondolatok az evolúciós közgazdaságtanról és a vállalatelméletről. Megjelent: Meyer Dietmar — Solt

Katalin (szerk.): *Evolúciós közgazdaságtan. Tudományos füzetek IV. kötet.* Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, Győr, 2003, 103-117. oldal.

### Lábjegyzetek

<sup>1</sup> Nizzai Szerződés 82. cikk, illetve az azon alapuló 4064/89 (EGK) tanácsi rendelet a koncentráció ellenőrzéséről és az azt módosító 1310/97 (EK) tanácsi rendelet.

<sup>2</sup> Council Decision 2000/819/EC

<sup>3</sup> A vállalkozássűrűségről lásd többek között: Román Zoltán (2004).

<sup>4</sup> Mihályi Péter(2005): Közteherviselés — ma és holnapután. *Élet és Irodalom*, 2005. szeptember 16., 6.

<sup>5</sup> Szürkegazdaság: ezermilliárdos lyuk az államkasszában. *Népszabadság*, 2005. december 10., 12. o.

<sup>6</sup> Sokmilliárdos csali befektetőknél. *Népszabadság*, 2005. július 13., 11. o.

E számunk szerzői:

---

**HAJNAL György**, tudományos főmunkatárs, Magyar Közigazgatási Intézet; **Dr. LOSONCZ Miklós**, kandidátus, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. BUZÁDY Zoltán**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **NÉMETHNÉ Dr. PÁL Katalin**, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **DEÁK István**, egyetemi adjunktus, SZTE; **LUKOVICS Miklós**, PhD hallgató, SZTE; **HORÁNSZKY Beáta**, okl. gázmérnök, okl. Európa szakértő, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem; **Dr. SZAKOLCZAI György**, professzor emeritus, Általános Vállalkozási Főiskola; **Dr. KRISZTIÁN Béla, PhD**, egyetemi adjunktus, PTE; **RUBÓCZKY István**, nyugd. oszt. vez.

---

*BUZÁDY Zoltán*

# HELYZETKÉP A HAZAI KÖZÉPVÁLLALATOK STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEIRŐL

A tanulmány a hazai középvállalatok által kötött stratégiai szövetségeket elemzi. A stratégiai szövetségek elterjedése 1994-től gyorsult fel Magyarországon. A folyamat jellegzetessége, hogy – a nyugati tapasztalatokkal ellentétben – elsősorban nem konkurens cégek, hanem beszállítói-felhasználói kapcsolatban álló vállalatok alakítottak ki tartós, részben integratív jellegű együttműködési viszonylatokat. A stratégiai szövetségekben főként a marketing-értékesítési és a termelési funkciókra irányult az együttműködés, míg a kutatás-fejlesztési megállapodások aránya csekély. A stratégiai szövetségek jogi kereteit tekintve a meghatározatlan időtávra szóló, írásos szerződéses megállapodás a legelterjedtebb megoldás. A hazai középvállalatok döntően magyar tulajdoni érdekeltségű cégekkel létesítettek szövetségesi kapcsolatokat.

A stratégiai szövetségekre vonatkozó hazai kutatások az 1990-es évek első felében indultak el néhány kutatóintézményben és egyetemi tanszéken, továbbá versenyhivatali keretek között, valamint egyes nagyvállalatok stratégiai tervezési részlegeiben. Az első kutatási eredmények felhívták a figyelmet a stratégiai szövetségek létrejöttének és működésének hasznosítható külföldi tapasztalataira, a szövetségek irányában folytatott versenypolitika kívánatos szempontjaira (Vissi, 1995), a működőtőke-import és a stratégiai szövetségek tevékenységének összefüggéseire (Török, 1996), valamint azokra a lehetséges szervezeti-jogi formákra, amelyek felhasználásával, alkalmazásával a magyar cégek részeseivé válhatnak a belföldi és nemzetközi viszonylatban szerveződő stratégiai együttműködéseknek (Brada – Singh – Török, 1994; Becsky – Bógel, 1996). Később kísérlet történt a stratégiai szövetség elméleti kérdéseinek feldolgozására, valamint gyakorlati megoldásainak átfogó számbavételére, csoportosítására is (Buzády, 2001, 2005). Ugyanakkor a rendszerváltást követően formálódó vállalati kapcsolati hálók, hosszabb távú stratégiai együttműködések magyarországi elterjedtségére vonatkozóan az 1990-es évek végéig nem álltak rendelkezésre statisztikailag megbízható – nagyobb számosságú vállalati mintára

kiterjedő – empirikus felmérési adatok. A „Versenyben a világgal” kutatási program többek között ezt a hiányt kívánta pótolni azzal, hogy vizsgálatokat kezdeményezett a szorosabb, intenzívebb tevékenységi kooperációk – 1990-től megfigyelt – kialakulási folyamatáról (Szanyi, 1997).

A program első adatfelvételi fázisa 1996 márciusa és júniusa között zajlott le, majd egy újabb vizsgálati szakasz 1999 februárjában indult, s néhány hónappal később fejeződött be. A jelen tanulmány szerzője közreműködött a stratégiai szövetségekre vonatkozó akkori kérdőíves felmérések módszertani előkészítésében, valamint az 1996-os és 1999-es vállalati együttműködési adatok egymást követő feldolgozásában és elemzésében. Az 1996-ban végzett felmérés eredményeiről a „Vezetéstudomány” c. folyóirat hasábjain beszámoló jelent meg a következő szerzők tollából (Tari – Buzády, 1998). Később a két felmérés adatainak összehasonlító elemzését végezték el abból a körülményből kiindulva, hogy az 1996-os és 1999-es vállalati minták tulajdonképpen kiegészítették egymást: az első felmérésnél döntően a nagyobb méretű, több száz alkalmazottat foglalkoztató cégek szolgáltatottak adatokat működésükről, a második felmérésnél pedig elsősorban a közepes méretű vállalatok számoltak be tevé-

kenységükről. Ezt figyelembe véve, a stratégiai együttműködésekre vonatkozó felmérési adatok csak kisebb mértékű átfedést tartalmaztak. Az összehasonlító tanulmány az Akadémiai Kiadó által gondozott gyűjteményes kötetben jelent meg (Chikán – Czakó – Zoltayné, 2002). A harmadik alkalommal, 2004 tavaszán elvégzett kérdőíves felmérés – stratégiai szövetségekre vonatkozó – adatfeldolgozási fázisában szintén részt vettek az itt ismertetésre kerülő összehasonlító elemzés készítői.

A 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről publikált gyorsjelentés (Versenyképesség Kutató Központ, 2004) megállapította, hogy a vizsgálatba bevont cégek „főbb dimenziók szerinti megoszlása hasonló az előző, 1999-es kutatás során kialakult minta összetételéhez”. A két minta vállalatainak döntő hányada – mindkét esetben közelítően kétharmada – a Központi Statisztikai Hivatal létszám-kategóriánkénti osztályozása alapján az 50–300 főt foglalkoztató, közepes vállalatok méretcsoportjába volt sorolható. (Az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalatok aránya öt százalékot, a 300 főnél többet foglalkoztató vállalatok aránya közelítően 30 százalékot képviselt mindkét felmérésnél.) Ugyanakkor a két adatbázisban szereplő vállalatok jellemzően belföldi magánszemélyek, illetve cégek tulajdonát képezték, elsősorban a feldolgozóiparban tevékenykedtek vidéki központtal, és nagy részük a hazai piacon értékesítette termékeit. Mindemmellett a két vállalati minta között csak kismértékű átfedést lehetett regisztrálni (az értékelhető válaszokat adó cégek száma: 1999-ben 319, 2004-ben 301 jogilag önálló szervezet; az átfedés 55 elemű).

A következőkben – figyelemmel az 1999. évi, valamint a 2004. évi, tartalmában és méretében hasonló adatbázisok együttes kezelésének lehetőségére – átfogó kép megrajzolására teszünk kísérletet a hazai tulajdonú közép- és nagyvállalatok hosszabb távú együttműködéseinek, stratégiai jelentőségű szövetségeinek tipikus vonásairól, fejlődési jellegzetességeiről. A stratégiai együttműködésekre vonatkozó kérdőíves adatokat a leíró statisztika (egyszerűbb) eszközeivel dolgoztuk fel; az összehasonlító elemzés során megoszlási viszonyszámokat és kombinációs táblákat használtunk a jellegzetességek bemutatása céljából.

### A vállalati stratégiai szövetség értelmezése

A vállalati stratégiai szövetség a szervezetközi kapcsolatok sajátos formája, amelynek alapvető jellegzetességeire, megkülönböztető vonásaira nézve még nem alakult ki egységes definíció a nemzetközi szakirodalomban. Az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves

adatfelvételek előkészítésénél a hazai vállalati együttműködések azon formáit tekintettük stratégiai szövetségeknek, amelyek keretében:

- a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali és szervezeti-jogi önállóságukat, autonóm piaci mozgásterületet,
- egy évnél hosszabb időtávra szóló, kockázat- és haszonmegoszláson alapuló, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg,
- az együttműködéshez rendelkezésre bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fokig integrálják tevékenységüket, meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken.

Nem tekintettünk szövetségnek olyan vállalkozói kapcsolati formákat, amelyek nem hordoznak tartós, stratégiai fontosságú együttműködési elemeket. Az utóbbi kapcsolati formák példászerűen a következők: alkalmi adás-vételi szerződések, hosszú távú szállítási keretszerződések, egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladatra szerveződött konzorciumok, licenc és franchise megállapodások, hagyományos alvállalkozói kapcsolatok (a beszállító önálló műszaki fejlesztése nélkül), bér munkázás, vállalati felvásárlás és fúzió. Ezen elhatárolást figyelembe véve, a stratégiai szövetség(ek)ben részt vevő vállalatok adatokat szolgáltatottak az együttműködés időtávjáról és funkcionális területeiről, a partnerek versenytársi, vagy nem versenytársi pozíciójáról, továbbá nemzeti hovatartozásáról, a szövetség szervezeti-jogi kereteiről, valamint a szövetség működésének hatásáról a vállalat stratégiai helyzetére. Mérési nehézségek miatt nem történt közvetlen adatkérés a partnerek tevékenységi integrációjának „szorosságáról”.

Mindent egybevetve, a kérdőív értelmezése nyomán a stratégiai szövetség feltétlenül többet jelentett a válaszadók számára, mint egyszeri alkalomra szóló, rövid távú szerződéses viszonyt, másfelől az adatszolgáltatók már nem tekintették szövetségnek a vállalati fúziók és felvásárlások révén kialakuló – az egyik fél számára a stratégiai döntéshozatali önállóság feladásával járó – új hierarchikus szervezeti-jogi formációkat.

### A stratégiai szövetségek létrejöttének jellemzői

Az 1999-es és 2004-es kérdőívekre adott válaszok összesített értékelése kapcsán elsőként a stratégiai szövetségek létrejöttének időpontját vizsgáljuk. Az 1999-ben összegyűjtött adatok szerint 1994-től gyorsult fel a stratégiai megállapodások kidolgozása, jóváhagyása, illetőleg valóra váltása a főként közép- és nagyvállalatokat reprezentáló cégek körében. A 2004-es felméréssel érintett közép- és nagyvállalati körben pedig az ezredfordulótól le-

hetett kimutatni a szövetségek számanak jelentős emelkedését, az együttműködési törekvések erőteljes kibontakozását (1. táblázat).

1. táblázat

**A stratégiai szövetségek létrejöttének időpontja**

	A felmérés éve	
	1999	2004
1993-ig kötött szövetségek	36	16
1994 és 1999 között létrejött megállapodások	66	27
2000 és 2004 között létrejött megállapodások	–	55
Megfigyelt stratégiai szövetségek száma együtt*	92	98

\* A továbbiakban a jelentése: értékelhető válaszokból adódó számosság (N)

A szövetségek működésének tervezett időtartamára vonatkozóan mind az 1999-es, mind a 2004-es felmérési adatok azt rögzítették, hogy a stratégiai együttműködések nagy többségét (80, illetve 90 százalékát) „meghatározatlan időtávra” irányozták elő. Ez jelentheti egyfelől a partnerek együttműködési koncepcióinak kiforrottságát, másfelől a szövetségből, tetszés szerinti időpontban történő „kiugrás” lehetőségének biztosítását.

A kérdőívek kitöltése során a válaszadó szervezetek nyilatkoztak arról, hogy a részvételükkel létrejött megállapodás(ok)ban egy vagy több partner oldalán törekedtek (törekednek) megvalósítani a közösen kitűzött célokat. Ezen szempont alapján tünteti fel a 2. táblázat a stratégiai szövetségek számszerű partneri összetételét a két felmérési időpontban.

2. táblázat

**Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben résztvevő partnerek száma szerint, százalék**

	A felmérés éve	
	1999	2004
Stratégiai együttműködések	1999	2004
Kétpartneres szövetségek	47	59
Több partneres szövetségek	53	41
Megfigyelt szövetségek együtt (%)	100*	100**

\* N = 92 megállapodás

\*\* N = 89 megállapodás

Az összehasonlított adatokból kitűnik, hogy kétpartneres megállapodásokat szívesebben kötnek az utóbbi években a hazai (közép)vállalatok. Részben magyarázatot adhat erre az a körülmény, hogy a több partneres szövetségek intenzívebb koordinációt igényelnek a felek részéről.

**A stratégiai együttműködések funkcionális területei**

Attól függően, hogy a kooperáló felek a vállalati értékalkotó folyamat (kutatás-fejlesztés, beszerzés, termelés, értékesítés stb.) melyik szakaszára, láncszemére összpontosítva szándékoznak tartósan együttműködni, megkülönböztethetők például a K+F (technológiai), a beszerzési-logisztikai, a termelési vagy a marketing-értékesítési szövetségek. A vállalatok közötti stratégiai együttműködés ugyanakkor átfoghatnak egyszerre több funkcionális területet is. Az együttműködés konkrét területére vonatkozó 1999-es és 2004-es kérdéseknél a válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük, mire irányul elsősorban a megállapodás. A válaszoknál a „4” (jellemző) és „5” (nagyon jellemző) minősítéseket vettük figyelembe.

Az egyes vállalati funkciók szempontjából megállapítható, hogy a hazai stratégiai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, valamint a termelési területre irányulóan társultak a két időpontban megkérdezett, többségében közepes vállalatok (3. táblázat). Célszerűnek tűnhet, ha a marketing-értékesítés és a beszerzés-logisztika funkciókat együttesen vesszük figyelembe 1999-re és 2004-re vonatkozóan. Az összevontan tekintett funkciók ily módon kifejezésre jutó domináns szerepe utalhat egyfelől a válaszadó cégek tartós vevői, illetve szállítói együttműködési kapcsolataira (vertikális partnerség), másfelől az ugyanazon iparágban működő versenytárs vállalatok közös beszerzési vagy értékesítési tevékenységére (horizontális szövetség).

3. táblázat

**A stratégiai együttműködés funkcionális területei a szövetségben részt vevők megállapodásai alapján, százalékos megoszlás**

		A felmérés éve	
		1999	2004
A stratégiai együttműködés kiterjed	kutatás-fejlesztés	18	9
	beszerzés-logisztika	20	21
	termelés	23	21
	marketing-értékesítés	25	35
	több funkció	14	14
Stratégiai szövetségek együtt (%)		100*	100**

\* N = 92 megállapodás

\*\* N = 81 megállapodás

Az 1996. évi és az 1999. évi vállalati minták korábbi összehasonlításánál kitűnt, hogy a kutatási-fejlesztési célú együttműködések nagyon alacsony részarányt, 6 százalékot képviseltek a vizsgált stratégiai

összefogások körében, 1996-ban. Akkor a K+F tevékenységnek, a piacgazdasági átmenettel járó hazai háttérbe szorulásával magyarítottuk a jelenséget (Buzády – Tari, 2002). Az 1999. évi hasonló részarányt tekintve (18 százalék), szembevetendő volt a kutatási-fejlesztési funkcióra irányuló közös tevékenység előretörése a stratégiai együttműködésekben. A valószínű okok között említettük a K+F jelentőségének felismerését az éleződő piaci versenyben, továbbá utaltunk a közepes méretű vállalatok egymásra utaltságára a technológiai területeken.

A 3. táblázat tanúsága szerint a 2004. évi felmérés ismét igen szerény mértékű K+F kooperációt jelzett a vizsgált stratégiai szövetségek körében: az összes megállapodásnak csupán 9 százalékát minősítették a válaszadók jellemzően kutatási-fejlesztési célúnak. Úgy gondoljuk, hogy a technológiai együttműködések részarányának visszaesése további vizsgálódásokat igényel, többek között az egyes, kiválasztott vállalatoknál tervezett felsővezetői interjúk véleményeinek felhasználásával.

### A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei

A vállalatok közötti stratégiai együttműködések – jogi-szervezeti szempontból – elsődlegesen a formális és informális szövetségek csoportjaira oszthatók. Az informális megállapodások hallgatólagosan „rögzítik” a felek együttműködési szándékát, míg a formális szövetségeknél általában írásos szerződés, vagy különálló jogi-szervezeti egység (leggyakrabban közös vállalat, joint venture) szolgál a közös tevékenység keretétül.

Az önálló jogi személyiségű közös vállalat, vagy az ún. gazdasági érdekeltségű csoportosulás a partnerek stratégiai kooperációjának elterjedt intézményes formája a piacgazdaságokban: e szervezeti megoldások lehetőséget kínálnak az együttes feladatvégzéssel járó nagyságrendi megtakarításokra, a növekvő fejlesztési és piaci kockázat megosztására, vagy a felek kölcsönös szervezeti tanulására. A stratégiai szövetségen belül kialakulhatnak kisebbségi tőkerészesedések is a partnerek között, esetenként kereszt-tulajdonlás formájában. Ez utóbbi tulajdonosi kapcsolatok általában jelezni kívánják, hogy a felek kimondottan hosszabb távú együttműködésre számítanak a megkötött szövetségben (Tari, 1999).

Az 1999-es és 2004-es kérdőíves vállalati felmérések adatait összehasonlítva, a stratégiai szövetségekben alkalmazott jogi-szervezeti formákról a 4. táblázatot állítottuk össze.

4. táblázat

### A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei, százalékos megoszlás

		A felmérés éve	
		1999	2004
Informális szövetségek	hallgatólagos „szerződéses” megállapodás	12	20
Formális szövetségek	írásos szerződéses megállapodás	75	49
	közös (vegyes) vállalat	7	24
	kisebbségi tőkerészesedés	6	7
Megfigyelt szövetségek együtt (%)		100*	100**

\* N = 92 megállapodás

\*\* N = 81 megállapodás

A 4. táblázat tükrözi azt a szakirodalmi felfogást, hogy jogi vetületben a stratégiai szövetségek mindig „szerződésnek” tekinthetők, akár írásban rögzítették, akár hallgatólagosan kötötték a megállapodásokat. (A táblázatban foglalt adatokat egy további információval egészítjük ki: a válaszadók által megjelölt jogi-szervezeti forma gyakorlatilag minden esetben az adott együttműködés területének döntő részét, vagy teljes egészét átfogta, „lefedte”).

A hivatkozott táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy a két időpontban megfigyelt stratégiai szövetségek körében a formálisnak számító írásos szerződéses megállapodás a leginkább elterjedt jogi forma, de emellett az informális megállapodások sem elhanyagolható jelentőségűek. A hallgatólagos (nem formális) megállapodások jelenthetik a cégek „óvatos” magatartását a versenytársak irányában, de utalhatnak a hazai versenyjog szabályainak megkerülésére is (a felek tudniillik nem óhajtják írásban rögzíteni a versenykorlátozásnak minősülő megállapodást). Figyelemre méltó ugyanakkor a jogilag-szervezetileg különálló közös (vegyes) vállalatok létrehozásának és működtetésének növekvő részaránya a hosszabb távú együttműködéseknel. (A megkérdezett cégek – helyesen – nem szolgáltatottak információkat azokról a közös szervezetekről, amelyeket kifejezetten taktikai, rövid távú – például gyors profitszerzési – célok érdekében alapítottak.) A stratégiai szövetségek hazai kibontakozását korábban nem kísérte megfelelő ütemben a kölcsönös előnyök érvényesítésére különösen alkalmas közös szervezeti formák felhasználása, ellentétben a nyugati szövetségeknél kimutatott gyakori joint venture alapításokkal és gazdasági érdekeltségű csoportosulásokkal. A 2004. évi felmérési adatok már azt tükrözik, hogy a „tisztán” írásos szerződéses megállapodásokkal szemben előtérbe került hazánkban a szorosabb stratégiai

giai együttműködésre utaló közös vállalati szervezetek létrehozása.

### Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek összehasonlító elemzésénél általánosan elfogadott egy olyan osztályozás, amely különbséget tesz „versenytárs” és „nem versenytárs” szövetséges partnerek között. A versenytársak közötti stratégiai szövetség az ugyanazon tevékenységi szektorban (iparágban) működő vállalatok – erőforrásokat egyesítő vagy kiegészítő – együttműködését jelenti. A versenytársakat összekapcsoló (horizontális) szövetségek létrejöttének vállalati motivációi között az alábbi tényezőket szokásos kiemelni:

- pótlólagos erőforrások megtakarítása, beruházások kiváltása,
- kockázat megosztása, versenypozíció javítása,
- méretgazdaságosság, optimális gyártási sorozatnagyságok elérése,
- új technológiák alkalmazása, a fejlesztés időigényének és költségeinek csökkentése, technológiai transzfer gyorsítása.

Ha a versenytárs felek által a szövetség rendelkezésére bocsátott vállalati erőforrások (anyagi eszközök és ismeretek) hasonló jellegűek, akkor ún. additív, valamint versenyt megőrző típusú stratégiai együttműködések jöhetnek létre. Az additív típusú szövetségeket általában a feladat nagyságrendje és kivitelezésének kockázata, a versenyt megőrző együttműködések a gazdaságos termelés követelménye hívja életre. Az eltérő jellegű vagyonelemek és ismeretek (pl. K+F potenciál, termelőeszközök, forgalmazási hálózatok) felhasználásával megvalósuló versenytársi együttműködést komplementer szövetségnek nevezi a szakirodalom, mert legalább az egyik félnek kiegészítő erőforrásokra van szüksége a piaci pozíció kiépítéséhez vagy megőrzéséhez (Dussauge – Garrette, 1999).

A nem versenytársak által létrehozott szövetségek különböző ágazatokban (piacokon) tevékenykedő, de egységes üzleti rendszerbe integrálódó, továbbá új szükségleteket kielégítő és teremtő, vagy alap- és alkalmazott kutatási projekteket megvalósító szervezeteket fűznek össze, hosszabb távon.

A versenyben nem álló partnerek közötti stratégiai szövetségek az együttműködések alábbi csoportjait ölelik fel:

- vertikális (szállítói-vevői) szövetségek,
- diagonális (szektorközi) szövetségek,
- azonos ágazatban (iparágban) működő, de nem versenytárs partnerek komplementer szövetségei,

- gazdasági és nem gazdasági szervezetek hosszú távú együttműködései (pl. vállalatok és egyetemek kutatási megállapodásai).

A vertikális stratégiai szövetség olyan vállalatokat köt szorosabban össze, amelyek tartós beszállítói-felhasználói kapcsolatban állnak egymással, a kölcsönös bizalom és az egyenrangú partnerség alapján. Az ilyen típusú együttműködések célja a beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítóktól való függés csökkentése, a fejlesztési idő lerövidítése, a kapacitásfelesleg lekötése, vagy az ún. „információs aszimmetria” megszüntetése. A diagonális irányú stratégiai szövetség olyan partneri viszony, amelynek keretei között egy vállalat, valamely más tevékenységi szektorhoz (nemegyszer távoli ágazathoz) tartozó céggel folytat stratégiai együttműködést. A diagonális szövetségek megkönnyítik a belépést más iparágakba, valamint lehetővé teszik újfajta termékek előállítását és szolgáltatások nyújtását a különböző technikai-technológiai folyamat-összetevők „konvergálása”, a fokozódó technológiai integráció nyomán. További csoportját képezik a nem versenytársak által kötött szövetségeknek azok a stratégiai kooperációk, amelyek azonos ágazatban működő, de – az erősen eltérő vállalati méret, technológiai színvonal és versenypozíció miatt – közvetlen vagy potenciális versenytársnak nem tekinthető partnereket kapcsolnak össze. Rendszerint eltérő fejlettségű országok vállalatai lépnek hasonló jellegű szövetségre: vagy a fejlettebb technikát képviselő vállalat termékét forgalmazza a helyi ismeretekkel rendelkező partner a saját nemzeti piacán, vagy a közösen létrehozott vállalkozás révén – kihasználva a munkaerő költségei közötti különbségeket – kézimunka igényes termékeket állítanak elő a fejletlenebb régióban, és a nyugati piacokon értékesítik azokat.

Lényegében a fenti csoportosítási ismérvek alapján jelölték meg, azaz minősítették az 1999-es és 2004-es felmérések adatszolgáltatói a szövetséges versenytárs és nem versenytárs üzleti partnereket (vagy más jellegű intézményeket). A kérdőíves besorolás szerint konkurens szövetségesnek tekintették a válaszadók az alanyi jogon megnevezhető közvetlen versenytársakat, továbbá a más piaci szegmensben érdekelt, illetve a lehetséges iparági belépőknek tekintett potenciális versenytársakat. A nem versenytársakkal alkotott szövetségek esetében a válaszadó szervezetek megkülönböztették a vevői és szállítói stratégiai partnereket, valamint az összevont „egyéb szövetséges” kategóriát (az utóbbihoz sorolva a diagonális partnereket, a kutatóintézeti vagy egyetemi szövetségeseket stb.). A piaci verseny aspektusából így minősített partnercégek megoszlásáról az 5. táblázat nyújt felvilágosítást.

5. táblázat

**Stratégiai partnercégek megoszlása a válaszadók versenyszempontú minősítése alapján**

			A felmérés éve	
			1999	2004
Az együttműködő stratégiai partnerek	versenytársak	közvetlen versenytársak	28	42
		potenciális versenytársak	13	9
	nem versenytársak	vevők	19	15
		szállítók	22	11
		egyéb szövetségesek	18	23
Stratégiai szövetségek együtt (%)			100*	100**

\* N = 92 megállapodás

\*\* N = 87 megállapodás

Az 5. táblázat adatainak értékelésénél emlékeztünk arra, hogy az 1996-ban megfigyelt stratégiai szövetségekben a konkurensnek minősített szövetséges partnerek részaránya 31 százalékos, míg a nem versenytárs cégeké 69 százalékos volt. A közelítően egyharmad-kétharmad arány azt mutatta, hogy az 1990-es évek közepéig, a piaci konszolidáció lassú előrehaladásának feltételei között, a hazai vállalatok jóval kisebb arányban kötöttek stratégiai célzatú megállapodásokat a versenytársakkal, mint a velük versenyben nem álló szervezetekkel. Az 1996-os felmérés nyomán kimutatott partnerválasztások gyakorlatilag „fordított” arányokat jeleztek a nyugati vállalatok körében végzett empirikus vizsgálódások hasonló adataihoz képest, vagyis a fejlett ipari országokban a versenytársak közötti (horizontális) szövetségek összehasonlíthatatlanul nagyobb szerepet játszottak a vállalati stratégiák megvalósításában.

Némileg kedvezőbb arányt mutatnak az 1999. évi versenyképesség-felmérés adatai a horizontális szövetségek magyarországi formálódásáról: a megfigyelt szövetségek kereken 40 százaléknál minősültek közvetlen vagy potenciális versenytársnak az együttműködő partnerek. Ez az – elsősorban középvállalatok által kezdeményezett szövetségekre vonatkozó – adat jelezte a horizontális típusú versenytársi együttműködések szerepének növekvő felismerését hazánkban.

A 2004. évi felmérés – amely ugyancsak a közép-vállalati kezdeményezésű együttműködésekről szolgáltatott nagyrészt adatokat – megerősíteni látszik a jelzett tendencia folytatódását. A versenytársakkal kialakított horizontális szövetségekben továbbá – a válaszadók szerint – egyaránt létrejöttek kétpartneres, valamint többpartneres együttműködések, míg a vertikális (szállítói-vevői) szövetségekben főként két partner kötött hosszabb távú megállapodást.

A 2004. évi felmérés lehetőséget nyújtott arra is, hogy képet nyerjünk a jogi-szervezeti formák alkalmazási gyakoriságáról a versenytárs és nem-versenytárs partnerek által kezdeményezett stratégiai szövetségekben. A 6. táblázat a versenytársak közötti, valamint a versenyben nem álló partnerek közötti együttműködések jogi-szervezeti kereteit tünteti fel, az alkalmazott forma szerinti százalékos megoszlásban.

6. táblázat

**A versenytársak közötti és a versenyben nem álló cégek közötti stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei (2004), százalékos megoszlás**

		Versenytársak közötti szövetségek	Nem versenytársak közötti szövetségek
Informális szövetségek	Hallgatólagos „szerződéses” megállapodás	23	16
Formális szövetségek	Írásos szerződéses megállapodás	37	63
	Közös (vegyes)vállalat	36	11
	Kisebbségi tőkerészesedés	4	10
Stratégiai szövetségek együtt (%)		100*	100**

\* N = 43 megállapodás

\*\* N = 38 megállapodás

A 6. táblázatból kitűnik, hogy a versenytársak által létrehozott szövetségekben a jogi-szervezeti forma alkalmazása viszonylag „kiegyenlített” volt 2004-ben, vagyis az együttműködő felek nem „favorizáltak” egy bizonyos jogi megoldást. Ugyanakkor a nem versenytársak által kezdeményezett szövetségekben kiugróan magas százalékat mutatott az írásos szerződéses megállapodások aránya. Az utóbbi adat magyarázható egyrészt a tartós szállítói-vevői kapcsolatoknál hagyományosnak tekinthető írásos szerződések alkalmazásával, másrészt azzal, hogy a hazánkban újszerűnek számító diagonális szövetségeknél még tartózkodnak a felek a különálló közös szervezet (joint venture) alapításától.

**A szövetséges partnercég(ek) nemzeti hovatartozása**

A 2004. évi kérdőíves felmérés során – figyelemmel az Európai Unióhoz történő magyar csatlakozásra – a megkérdezett szervezetek választ adtak a partnercégek nemzeti hovatartozására vonatkozó kérdésre is. A 7. táblázat tartalmazza a válaszok százalékos arányait.

7. táblázat

**A szövetséges partnercég(ek) nemzeti hovatartozása**

Partner(ek) nemzeti hovatartozása	Megoszlási viszonyszám
Magyarországi érdekeltségű	69
Kibővítés előtti EU egyik tagállamához tartozó	20
Kibővített EU egyik új tagállamához tartozó	2
Nem EU tag kelet-európai országhoz tartozó	1
Nem EU tag, fejlett országhoz tartozó (Svájc, USA, Kanada, Japán)	8
Stratégiai szövetségek együtt (%)	100*

\* N = 89

A 7. táblázat arról tájékoztat, hogy a hazai közép-vállalatok döntően magyar érdekeltségű cégekkel kötötték szövetséget az elmúlt évek során, a más ország-beli partnerekkel kialakított együttműködések számaránya csak megközelíti az egyharmadot. Ez jelzi a nemzetközi szövetségek kezdeményezésének hiányát a vizsgált vállalati körben.

**A stratégiai együttműködés hatása a válaszadó szervezetek stratégiai pozíciójára**

A 2004. évi felmérés kérdőíveiben választ kért a Versenyképesség Kutató Központ arra vonatkozóan is, hogy a megkötött szövetségek idővel milyen hatást gyakoroltak az adatszolgáltatók stratégiai helyzetére. A válaszok megoszlását a 8 táblázat tünteti fel.

8. táblázat

**A szövetség(ek) hatása a vállalat stratégiai pozíciójára**

Változás jellege	Megoszlási viszonyszám
Nincs változás	16
Kedvező változás	79
Kedvezőtlen változás	5
Stratégiai szövetségek együtt (%)	100*

\* N = 92 megállapodás

A 8. táblázat adatai egyértelműen tanúsítják, hogy a felméréssel érintett stratégiai szövetségek túlnyomórészt kedvező hatást gyakoroltak a válaszadók stratégiai helyzetére. Feltehetően ennek a ténynek tulajdonítható, hogy a megkérdezett vállalatok döntő többsége a következő 3-5 évben újra tervezi stratégiai szövetségben való részvételét.

**Összefoglaló megállapítások**

A tanulmány a Magyarországon működő közép-vállalatok által kötött stratégiai szövetségekről kísérel meg átfogó képet nyújtani a versenyképességi kutatási

program 1999. évi és 2004. évi kérdőíves felmérései alapján. A két minta, főként magyar tulajdonú vállalatoknak döntő hányada – mindkét időpontot tekintve közelítően kétharmada – a KSH létszám-kategóriánkénti osztályozása alapján az 50-300 főt foglalkoztató, közepes méretű vállalatok méretcsoportjába volt sorolható.

A vállalati stratégiai szövetségek elterjedése 1994-től gyorsult fel hazánkban, és a legutolsó felmérés szerint 2000–2003-ban csúcspontot ért el a távlati együttműködések létrejötte. A folyamat jellegzetessége, hogy – a nyugati tapasztalatokkal ellentétben – a megfigyelt szövetségek nagyobb részében nem konkurens cégek, hanem egymásnak versenyt nem támasztó (elsősorban beszállítói-felhasználói kapcsolatban álló) vállalatok alakítottak ki tartós, részben integratív jellegű együttműködési viszonylatokat. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a 2004. évi adatok szerint erőteljesen növekedett a válaszadók által, a közvetlen versenytársakkal kötött stratégiai megállapodások aránya. A legutóbbi, 2004-es felmérésből az is kitűnt, hogy a megkérdezett vállalatok mintegy 60 százaléka egyszerre több stratégiai szövetségben vesz részt, ami a hálózati gazdaság kezdeti kiépülésére utaló fejlemény. További jellegzetesség: kétpartneres megállapodásokat szívesebben kötnek a vállalatok (a több partneres szövetségekkel szemben), valamint a stratégiai együttműködések túlnyomó többségét „meghatározatlan időtávra” irányozzák elő.

Az egyes vállalati funkciók szerepét tekintve megállapítható, hogy a hazai stratégiai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, továbbá a termelési területre és a beszerzési funkcióra irányulóan társultak az 1999. évi és 2004. évi felmérések szerint – a megkérdezett vállalatok. Változatlanul alacsony részarányt mutatnak a kutatás-fejlesztési megállapodások, sőt 2004-ben az előző felméréshez képest csökkent e technológiai szövetségek részesedése az összes megfigyelt stratégiai szövetségben belül.

A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti kereteinek vizsgálata kimutatta, hogy a két időpontban megfigyelt szövetségek körében az írásos szerződéses megállapodás a legelterjedtebb jogi megoldás. Figyelemre méltó emellett, hogy a 2004. évi felmérés szerint erőteljesen növekedett a jogilag-szervezetileg különálló közös (vegyes) vállalatok részaránya. A hazai szövetségek kibontakozását korábban nem kísérte megfelelő ütemben a közös szervezeti forma alkalmazása, úgyszintén ellentétesen a nyugati tapasztalatokkal. A 2004-es adatok azt látszanak megerősíteni, hogy a „tisztán” írásos szerződéses megállapodásokhoz viszonyítva előtérbe kerültek a szorosabb együttműködésre

utaló, a kölcsönös előnyök érvényesítésére különösen alkalmas közös szervezeti formák Magyarországon.

A 2004. évi felmérés során – figyelemmel az Európai Unióhoz történt magyar csatlakozásra – a megkérdezett szervezetek választ adtak a stratégiai partnercégek nemzeti hovatartozására vonatkozó kérdésre is: eszerint a hazai középvállalatok döntően magyar érdekeltségű cégekkel kötöttek szövetséget, ami jelzi a nemzetközi együttműködések kezdeményezésének viszonylagos elhanyagolását a vizsgált vállalati körben. Mindazonáltal optimizmusra ad okot ebben a tekintetben is, hogy – mivel a megfigyelt stratégiai szövetségek túlnyomórészt kedvező hatást gyakoroltak a válaszadó cégek stratégiai helyzetére – az érintett vállalatok nagy többsége a következő 3-5 évben újjólag tervezi stratégiai szövetségeiben való részvételét.

### Felhasznált irodalom

- Becsky R. – Bógel Gy.* (1996): Stratégiai szövetségek. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám.
- Brada, J. C. – Singh, I. – Török Á.* (1994): *Firms afloat and firmst adrift. Hungarian industry and the economic transition.* M. E. Sharpe, New York-London
- Buzády Z.* (2001): *Stratégiai szövetségek Magyarországon.* PhD disszertáció, BKÁE

- Buzády Z.* (2005): Which club does your Alliance belong to? – An empirical classification of strategic alliances in post-transition Hungary. *Journal for East European Management*, Volume 10, Number 2
- Buzády Z. – Tari E.* (2002): Stratégiai szövetségek a hazánkban működő nagy- és középvállalatok körében. In: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban.* Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (szerk.) (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban.* Akadémiai Kiadó, Budapest
- Dussauge, P. – Garrette, B.* (1999): *Cooperative strategy: Competing successfully through strategic allinaces.* John Wiley & Sons, Chichester-New York
- Szanyi M.* (1997): Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati hálóak átalakulása és a versenyképesség. „Versenyben a világgal” – kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Bp.
- Tari E.* (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. *Vezetéstudomány*, 12. szám.
- Tari E. – Buzády Z.* (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időszakában. *Vezetéstudomány*, 2. szám.
- Török Á.* (1996): A stratégiai szövetségek és a magyar működőtőke-import. *Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák.* *Ipargazdasági Szemle*, 1-3. szám.
- Versenyképesség Kutató Központ (2004): *Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.* Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest
- Vissi F.* (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. *Közgazdasági Szemle*, 11. szám.

NÉMETHNÉ PÁL Katalin

## MIRE IS LÖVÜNK?

A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ ÁLLAMI ÖSZTÖNZÉSE

**A szerző az innováció, a kutatás-fejlesztés hazai vállalati gyakorlatára volt kíváncsi. Dolgozatában bemutatja azokat a tapasztalatokat, amelyekkel szembesült a kutatás során, de megmaradt benne a fő kérdés: hogyan lehetne rávenni a kutatóhelyeket arra, hogy szükséges és hasznosítható tudást kínáljanak a vállalkozások számára.**

A világ három vezető – Triádnak is nevezett – gazdasági térsége között folyó verseny állását már elég régóta az határozza meg, hogy melyikük milyen eredményeket tud felmutatni a technológiai fejlődés terén. A kutatás-fejlesztés jelentősége a fejlett gazdaságok számára közismert trivialis. Az ezredforduló környékén azonban kiderült, hogy a fejlett technológiák sikeres és gyors adaptációja, kreatív alkalmazása szegény, elmaradott országokat is villámsebessen új, gyors (és egyelőre fenntarthatónak tűnő) növekedési pályára repíthet. Első példát erre az ázsiai kistigrisek szolgáltatták, amit még lehetett távoli egzotikumnak tekinteni, de a „kelta tigris” megjelenése már Európa egyik stagnáló perem-országába hozott fellendülést. Napjainkban pedig a kínai és az indiai növekedés azt vetíti előre, hogy a Triádból rövidesen Quadrát lesz, ha ugyan Európa végzetesen le nem marad a rohamosan fejlődő dél-ázsiai térség mögött.

Az Európai Unió egyre rosszabb helyzetbe került ebben a versenyben. A lemaradás számos területen megjelent, pl. az info-kommunikációs technológiák terjedése terén, a kutatás-fejlesztési ráfordítások nemzeti össztermékhez viszonyított arányaiban, a szabaddalmi bejelentések alakulásában stb. Az unió vezetői számára egyre világosabbá vált, hogy lépniük kell, különben a technikai fejlődésben nemrég még vezérszerepet játszó régió behozhatatlanul lemarad. Azt is felismerték, hogy a tagországok többségében a tudományos eredmények diffúziója, vagyis a gyakorlati felhasználásban való elterjedése igen lassú, tulajdonképpen ez jelenti a szűk keresztmetszetet<sup>1</sup>.

2000 márciusában, Lisszabonban tartott találkozójukon az EU politikai vezetői új célt tűztek ki az EU számára: az Uniót egy évtizeden belül „a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává kell tenni, mely több és jobb munkahely teremtésével és nagyobb szociális kohézióval képessé válik a növekedés fenntartására.”<sup>2</sup>

Az EU vezetői az e cél eléréshez szükséges részletes stratégiában is megállapodtak. A „lisszaboni stratégia” többek között a kutatás, oktatás, képzés, internet-hozzáférés és online tranzakciók területét fedi le.

Novotny szerint „a Bizottság értelmezésében a versenyképesség nem más, mint a fenntartható módon növekvő életszínvonal a kényszerű munkanélküliség lehető legalacsonyabb szintjével párosulva. ... Egyszerűen fogalmazva, a versenyképes ország egy időben tart fenn magas növekedési rátát és magas foglalkoztatási szintet.”<sup>3</sup> Ennek megvalósítását pedig elsősorban a technológiai – azon belül főként is a info-kommunikációs – fejlődéstől, az innovációktól, a gazdasági tevékenység tudástartalmának növekedésétől remélték.

A lisszaboni stratégia megvalósulásának mérésére indikátor rendszert alakítottak ki és évenként felülvizsgálták ezek teljesítésének mértékét. A bírálatok, aggasztó jelek évről-évre szaporodtak, a 2004. évi gyenge eredmények után szembe kellett nézni azzal, hogy a lisszaboni célok túl nagyvonalúak és szerteágazóak, a hátralevő időszakra a prioritások szűkítése vált szükségessé.

A lisszaboni stratégia félidei felülvizsgálatára a 2005. március 22-23-i Európai Tanács ülésén került sor. Az állam- és kormányfők jóváhagyták a foglalkoz-

tatás- és a gazdaságpolitikát meghatározó iránymutatásokat.<sup>4</sup> Ezek az iránymutatások jelölik ki, hogy a tagállamoknak mely területeken és milyen irányú reformokat kell kidolgozniuk annak érdekében, hogy javuljon a versenyképesség és bővüljön a foglalkoztatás.

Az iránymutatásokban a hangsúly már eltolódott az egyensúlyi és foglalkoztatási kérdések felé, az innováció csak egy felsorolás sokadik elemként bukkan fel.

„Az Integrált Iránymutatások:

- a makrogazdasági politikát és ennek részeként többek között a gazdasági stabilitást és fenntarthatóságot szolgáló fiskális politikát, a fenntartható nyugdíj- és egészségügyi ellátórendszerek kialakítását, az adópolitikát,
- a mikrogazdasági politikát és ennek részeként többek között a belső piac bővítését, a vállalkozások számára vonzó környezet kialakítását, az infrastruktúra fejlesztését, az információs és kommunikációs technológiák alkalmazását, a kutatás-fejlesztést és innovációt,
- a foglalkoztatáspolitikát és ennek részeként a szociális ellátórendszerek reformját a munkavállalásra ösztönzés érdekében, a foglalkoztatásbarát adó és járulékrendszer kialakítását, a bérpolitikát, az alkalmazkodóképességet, az egész életen át tartó tanulást és a hatékonyabb oktatási és képzési rendszerek kialakítását érintő kérdésekre vonatkoznak.”

A Bizottság által kidolgozott cselekvési program ennél nagyobb jelentőséget tulajdonít az innovációnak. Három lényeges területre terjed ki: a beruházások ösztönzésére, a több és jobb munkahelyteremtésre, valamint a tudás és innováció növekedésére. Ez utóbbi téren a következőket irányozza elő a cselekvési program:

- A kutatási és fejlesztési kiadások esetében el kell érni a célul kitűzött GDP 3 %-ának megfelelő összeget.
- Szorgalmazni kell az informatikai és hírközlési technológiák (ICT) alkalmazását.
- Elő kell segíteni a regionális központokat, egyetemeket és vállalkozásokat összekapcsoló innovációs pólusok fejlődését.
- Az állami és a magánszektor közötti partnerségi együttműködés révén fel kell lendíteni az európai technológiai kezdeményezéseket.
- Támogatni kell az energiahatékony és alacsony kibocsátású, környezetbarát innovációkat.
- Erős európai ipari bázist kell létrehozni az állami és magánszektor közötti partnerségek igénybevételével.
- A Bizottság javasolja az úgynevezett Európai Technológiai Intézet létrehozását, mely Európába vonzaná a legjobb elméket, gondolatokat és vállalkozásokat.

A cselekvési program ezen elemei elsősorban azt a célt tűzik ki, hogy javuljon a kutató és az üzleti szféra

közötti együttműködés. Ha már szűkíteni kellett a célok skáláját, akkor valóban célszerű volt az erőforrásokat ide koncentrálni, hiszen az Unió lemaradásának egyik legfőbb oka éppen az, hogy a kutatási eredmények lassan terjednek szét a vállalkozások gyakorlatában.

### A magyar nemzeti innovációs rendszer problémái

A magyar innovációs helyzetkép közismerten nem túl jó, akár a mérhető eredményeket, akár az innovációs ráfordításokat tekintjük.<sup>5</sup>

A fő gondot nálunk is az jelenti, hogy igen alacsony az üzleti szektor részvétele a kutatás-fejlesztésben. Ez nem csak a finanszírozási szempontból jelent gondot, hanem azért is, mert vállalati kapcsolatok nélkül az sem biztosítható, hogy a kutatások valódi problémákra irányuljanak, valaha is használható eredményeket hozzanak létre.

A nemzeti innovációs rendszerről 1999-ben, a technológiai kutatások akkori irányító hatása – az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság – megrendelésére a GKI Gazdaságkutató Rt. részvételével készült vizsgálat többek között már megállapította, hogy

„Jelenleg ugyanis a K+F-ráfordításoknak az Európában szokásosnál érdemben nagyobb hányadát, csaknem kétharmadát (részben közvetlenül, részben a felsőoktatás közvetítésével) az állami költségvetés finanszírozza, míg a vállalati K+F részaránya a nemzetközi gyakorlatban kialakultnál jóval kisebb.” ... „Mind a közszolgálati kutatóintézeteknek, mind a felsőoktatási intézményeknek gyengék az innovatív cégek körével kiépített kapcsolatai, s így ezen intézményeknek az indokltnál érdemben kisebb (felszínesebb) szerepük van a hazai innovációs folyamatban.”

A vállalati kutatás-fejlesztés hagyományos szervezetei és a tudományos intézményekkel kiépített korábbi kapcsolatai a piacgazdasági átmenet áldozatául estek. Elég hamar kialakult az a vélemény, hogy magyar vállalatok nem innovatívak, az ide települt külföldi cégek pedig máshol kifejlesztett, sőt elavult termékek gyártását telepítik itteni üzemeikbe, az itt folyó termelés nem tudásigényes. Eközben a tudományos szféra K+F intézményeinek száma jóval lassabban emelkedett, mint az üzleti szféráé (1. táblázat).

Ezzel együtt, az üzleti szféra kutatás-fejlesztési ráfordításai még mindig messze elmaradtak a kívánattól. A hazai vállalkozások továbbra is makacsul elzárkóztak a K+F programokban való részvételtől. A következő táblázatban megjelenő vállalati ráfordítások jelentős része a hazánkban megtelepedett multi-

1. táblázat

**A kutatóhelyek száma Magyarországon**

Év	Kutató-intézetek	Felsőoktatási kutatóhelyek	Vállalati kutatóhelyek	Összesen
2000	121	1421	478	2020
2003	168	1628	674	2470
2004	175	1697	669	2541

Forrás: KSH

nacionális cégektől származik. (Most már nem alacsony tudástartalmú termeléssel, hanem a magyar szellemi tőke kizsákmányolásával szokás őket vádolni.<sup>6)</sup> (2. táblázat)

2. táblázat

**A kutatás, fejlesztés ráfordításai\*  
pénzügyi források szerint**

	2003		2004		2004. év a 2003. év %-ában
	Érték (M Ft)	Megoszlás, százalék	Érték (M Ft)	Megoszlás, százalék	
Vállalkozások ráfordítása	53 926	30,7	66 488	37,1	123,3
Állami költségvetés	102 008	58,0	92 194	51,5	90,4
Egyéb hazai forrás	991	0,6	1334	0,7	134,6
Külföldi, vagy nemzetközi szerv pénzforrása	18 847	10,7	19 187	10,7	101,8
Összesen	175773	100,0	179 203	100,0	102,0

Forrás: KSH

\* = a) Nem tartalmazza a kapcsolódó tevékenységek (termelés, szolgáltatások) ráfordításait. Ezek összege 2003-ban 3,8 milliárd, 2004-ben 5,5 milliárd Ft volt.

b) Tartalmazza a Központi Műszaki Fejlesztési Alapprogramból /KMÚFA-ból/ és a Nemzeti Kutatási és Fejlesztési Programból /NKFP-ből/ a megfigyelt kutató-fejlesztő helyeken kívül felhasznált összegeket, továbbá a tudományos fokozattal rendelkezők tiszteletdíjára, illetménykiegészítésére, az ösztöndíjasok illetményére költségvetési forrásból kifizetett összegeket.

Felmerül a kérdés: a vállalatok miért saját K+F helyek létrehozására fordították pénzüket, miért nem rendelték meg a számukra szükséges fejlesztéseket a meglévő intézményektől? Egy, a magyar innovációs rendszer főbb összefüggéseit vizsgáló<sup>7</sup> kutatás során volt olyan vállalat, amelyik kereken kimondta: a hazai kutatóintézmények nem voltak képesek számukra szükséges munkát elvégezni. (Ez a cég egyébként maga nem fejlesztett, egy bécsi intézettől rendelte meg végül azt, amire szüksége volt.)

Azt, hogy milyen kevés üzletileg használható eredmény születik a hazai kutatóhelyeken, szomorúan il-

lusztrálja a magyarországi szabadalmi bejegyzések eredet szerinti vizsgálata (3. táblázat).

3. táblázat

**A szabadalmi tevékenység főbb jellemzői**

	2003	2004
Hazai szabadalmi bejelentések	842	756
Ebből: egyéni	635	590
intézményi	207	166
Külföldről származó bejelentések	5064	4054
Szabadalmi bejelentések száma összesen	5906	4810

Forrás: KSH

Egy részről persze örömteli, hogy a hazai cégek hozzájuthatnak a külföldi kutatási eredményekhez, megismerhetik és megvásárolhatják a szabadalmakat, más részről viszont aggodalomra ad okot, hogy a hazai kutatóhelyek csak viszonylag kevés ilyen tudást képesek kínálni számukra. Különösen zavaró az intézményi bejelentések alacsony száma. Úgy tűnik, nálunk a feltalálás még mindig magányos zsenik műfaja, ami hálózatok korában kimondottan anakronisztikusnak tűnik.

Végül is a hazai gazdaság duális jellegének egyre nyilvánvalóbbá válása (korszerű technológiával, termelékenyen működő külföldi érdekeltségek vs. alacsony hatékonyságú, elmaradott eszközökkel termelő belföldi cégek), az Európai Unió elvárásai és nem utolsósorban a hazai innovációs szervezetek fokozódó nyomása arra készítette a törvényhozást és a kormányt, hogy lépjen valamit az ügyben.

**Állami szabályozás, ösztönzés**

Az ezredforduló után a kormányzat egyre komolyabban kezdett foglalkozni a kutatás-fejlesztés és a vállalati innováció kedvezőtlen helyzetével és születettek is intézkedések ennek javítására. A jelen tanulmányban nem vizsgáltuk az állami finanszírozás összegét, módját, hatását.

Elsősorban azért, mert erről nem igazán állnak rendelkezésre elemezhető, összehasonlítható adatok. Kedvező változást jelent, hogy a Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Technológiai Hivatal honlapján közzétett néhány elszámolást, projektértékelést.

Ez az elemzés arra irányul, hogy az állam milyen lépéseket tett a vállalatok és a kutatószféra közti siralmasan gyenge kapcsolat erősítésére.

Az innováció állami szabályozásáról két törvény született az utóbbi időben, mindkettőnek van több-kevesebb vállalati hatása. Amivel a leggyakrabban találkoznak a cégek: a Kutatási és Technológiai Innovációs

Alapról szóló 2003. évi XC. törvény (szokásos rövidítése: Atv.).

Az Atv. három fő részből áll: az első a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap rendeltetését, forrásait határozza meg, a második rész az alap felhasználásáról szól, a harmadik pedig az alap kezelését és ellenőrzését szabályozza. Végül a törvényt záró rendelkezések egészítik ki.

Az első, vagyis az alap forrásairól szóló részben írja elő az Atv. a vállalkozókra vonatkozó innovációs járulék fizetésének kötelezettségét. 2004-ben csak a mikrovállalkozások, 2005-ben már a kisvállalkozások is mentesültek a járulékfizetési kötelezettség alól. A fizetésre kötelezett vállalkozások is csökkenthetik a befizetendő összeget, ha saját maguk használják fel innovációs tevékenységére.

Majd egy évvel a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról szóló 2003. évi XC. Törvény elfogadása után született meg a 2004. évi CXXXIV. törvény a technológiai kutatásról és a technológiai innovációról. Ezt nevezik röviden Innovációs törvénynek, szokásos rövidítése Itv.

Az Itv.-ről nagyon alapos elemzés jelent meg Ficsor Mihály tollából 2005 tavaszán, a következőkben erre támaszkodom.

„Az Itv.. kilenc fejezetből áll. Az általános és az értelmező rendelkezéseket (az első két fejezetet) követően a III. fejezet a kutatás-fejlesztés és a technológiai innováció kormányzati feladatait jelöli meg. A kutatás-fejlesztés és a technológiai innováció közfinanszírozású támogatásának rendjét szabályozó (a IV. fejezetbe foglalt) rendelkezések előzik meg a szellemi tulajdon védelme szempontjából talán legfontosabb fejezetet, amely a szellemi alkotásokhoz fűződő jogok védelméről és a szellemi alkotások hasznosításának támogatásáról szól (V. fejezet). Az ezt követő szerkezeti egységekben a kutatás-fejlesztés és a technológiai innováció emberi erőforrásairól, szolgáltatásokkal történő elősegítéséről, valamint társadalmi megítélésének, elfogadottságának és megbecsülésének javításáról esik szó (VI-VIII. fejezet). A záró rendelkezéseket a IX. fejezet tartalmazza.”<sup>8</sup>

Az Itv. az első fejezetben nyolc célt tűz ki, a másodikban hét alapelveket szögez le, a harmadikban 20 fogalmat definiál. Ezzel sikerült némi keveredést előidézni a szerzői jogi törvény fogalomkészletével szemben, tehát szellemi tulajdont érintő ügyekben a vállalkozóknak célszerű már a folyamat elején szabadalmi jogászokhoz fordulni, különben hosszas jogviták keletkezhetnek egy-egy szerződés kapcsán.

A kormányzati feladatokat tárgyaló fejezet nem tartalmaz a vállalkozók számára releváns részt. Az innováció közfinanszírozási támogatásáról szóló fejezet vi-

szont egyszerűsítő rendelkezéseket tartalmaz a költségvetési kutatóhelyek és vállalkozások közötti együttműködésre – praktikusan közös tulajdonban levő hasznosító vállalkozások (spin-off cégek) létrehozására. Ez érinti a költségvetési oldalról a szellemi tulajdon, az apportálás és a későbbiekben a személyes közreműködés szabályait is.

Az innovációt elősegítő szolgáltatások fejezet szerint ilyen vállalkozások alapítása, működtetése is támogatható az Itv. alapján, illetve említés történik a szellemi alkotások kis- és középvállalkozások által történő üzleti hasznosítását segítő állami résztulajdonnal működő pénzügyi vállalkozásról (garanciarend-szerről) is.

Lényegében tehát látható, hogy a két törvény tulajdonképpen szerves egységet alkot, az Atv. elsősorban az állami technológia- és innováció támogatás forrásait teremti meg, az utóbbi nem igazán szabályozás, hanem egyfajta hitvallás az állam innovációval kapcsolatos szerepéről. A vállalkozók számára kevés érdemi információt tartalmaz és jogászi szempontból sem kapott sok dicséretet.<sup>9</sup>

### Vállalati vélemények

A GKI Gazdaságkutató Rt. korábban folytatott vállalkozói felméréseiből rendre az derült ki, hogy a magyarországi vállalatok elsősorban külföldi anyacégeiktől, illetve partnereiktől jutnak hozzá az új innovációs eredményekhez. A saját vállalati K+F-nek is van szerepe, de a hazai hídképző intézmények, illetve az intézményi kutatóhelyek szerepe már egészen marginális a vállalatok törekvéseiben<sup>10</sup>.

A GKI Gazdaságkutató Rt. havi rendszerességgel végez kérdőíves konjunktúra felméréseket a gazdaság minden jelentős szektorában és megbízható, stabil válaszadói kör tölti ki ezeket a kérdőíveket<sup>11</sup>. 2005 nyarán ezzel az adottsággal élve két lépésben a konjunktúra alakulása mellett arról is megkérdeztük a vállalkozásokat, hogy miként élnek az innovációs tevékenységhez kapcsolódó kedvezményekkel. A megkérdezés két lépésben történt, augusztusban 927, szeptemberben 1037 válasz érkezett. A válaszadók megoszlása igen hasonló volt a két hónapban (4. táblázat).

A válaszadók csupán 6%-a jelezte, hogy igénybe veszi azt a lehetőséget, hogy az alkalmazott kutatásra, kísérleti fejlesztésre fordított összeg kétszerese levoható a társasági adó alapjából. Nem meglepő módon a nagyvállalati körben 13% volt az igénybe vevők aránya, a középvállalatoknál 7%, a kicsiknél csak 4. A külföldi tulajdonban levő cégek 10, az állami, önkormányzati irányítás alattiak 9%-a élt a lehetőséggel, míg a belföldi magáncégeknél ez az arány 5% alatt maradt.

4. táblázat

A felmérés válaszadóinak megoszlása, százalék

	Augusztus	Szeptember
<i>Foglalkoztatottak száma szerint</i>		
50 fő alatt	64	60
51-250 fő	28	29
250 fő felett	7	7
<i>Fő tulajdonos szerint</i>		
állami többségű	7	6
belföldi magán többségű	78	79
külföldi többségű	11	13
<i>Nemzetgazdasági ágak szerint</i>		
építőipar	24	18
kereskedelem	27	29
szolgáltatások	17	19
feldolgozóipar	30	30
<i>Ebből:</i>		
élelmiszeripar	4	5
textil, ruházat	3	4
fa, bútór	3	2
papír, nyomda	2	3
vegyipar	1	1
gumi, műanyag	2	2
nemfém ásványi termékek	2	1
kohászat, fémfeldolgozás	6	5
gép és berendezés	3	4
villamos gépek	2	3
járműgyártás	1	1

Forrás: GKI Rt. felmérés

Szintén elég kézenfekvő, hogy a legnagyobb (9%) arányban az iparvállalatok, ezután a szolgáltató szektorban működők (6%) használták ki a fejlesztési adókedvezményt, míg a kereskedő és az építőipari cégeknek csak 3%-a élt vele. A feldolgozóiparban a vegyipari cégek közül igen sokan használták ki a lehetőséget, 43%-uk. Ezt gép- és berendezésgyártók (25%), a gumi- és műanyagipari cégek, valamint a nemfém ásványi termékek gyártói (mindkettő 12%) követték, és csak ezután következtek a járműipari cégek 11%-os aránnyal.

A jogszabályt már többen is vádolták azzal, hogy az adóhatóság akadékoskodása miatt nem alkalmazható. Nos, meg kell védenünk az APEH-et. Több lehetséges indokot is felkínáltunk a válaszadóknak, miért nem élnek a kedvezménnyel,

korlátlan számú választ megjelölhettek. Az adóhatóság elutasító magatartása kapta a legkevesebb említést. Hasonlóan nem jelent általános problémát az sem, hogy a levonható költségeket nem tudják kezelni a vállalati számviteli rendszerek (1. ábra).

Sajnos, alig találtunk eltérést a különféle csoportok között abban, hogy a K+F tevékenység hiánya a legfőbb ok. Ezt említette a középvállalatok 90%-a, a kicsik 86%-a. A nagyoknál is 68% volt az arány. A többi csoportosításban még kisebb eltérések voltak.

A vegyipari cégek, ha K+F tevékenységet folytatnak, akkor igénybe is veszik az adókedvezményt. Az ezzel nem élők mindegyike a tevékenység hiányát említette okként. A járműgyártók indokolták a legkisebb arányban (60%) a kedvezményről való lemondást a K+F tevékenység hiányával.

Komolyabb – és meglehetősen meglepő – különbségek bukkantak fel a második leggyakrabban említett oknál. A kisvállalatok 8, a középvállalatok 9%-a azért nem élt a kedvezménnyel, mert nem fizet nyereségadót. A nagyoknak 34%-a hivatkozott erre. Tulajdonosok szerint főként az állami tulajdonban levők nem fizettek nyereségadót: 39%, a külföldi többségűeknek 12%-a, a belföldi magáncégeknek 8%-a jelezte ezt.

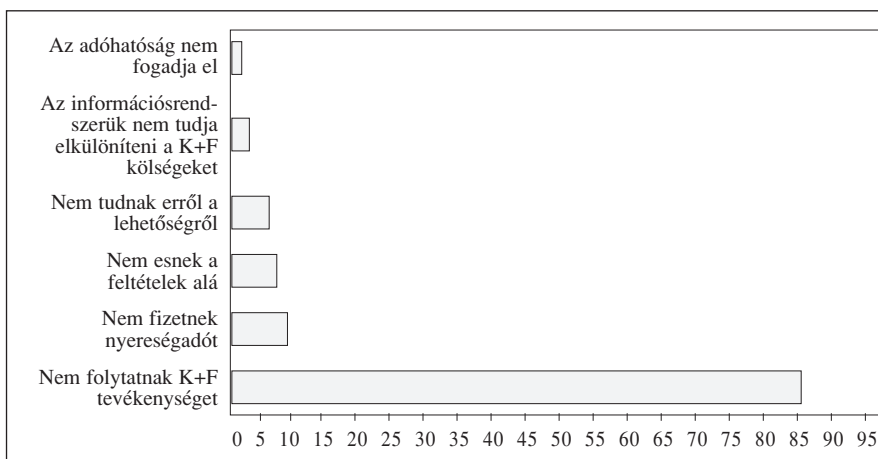
A nyereségadó nem fizetés miatt nem veszi igénybe a K+F adókedvezményt a fa- és bútorigipari cégek negyede, a textil-ruházati ipariak 24%-a, a járműgyártók ötöde és az élelmiszeripari cégek 17%-a. A feldolgozóiparban tehát a vállalkozások egy jelentős részét nem éri el a kedvezmény.

A válaszadók 8%-a folytat K+F tevékenységet, de a jogszabály előírásai nem teszik lehetővé a kedvezmény elszámolását. Ezt az indokot olyan kevesen említették, hogy itt már a kis eltéréseknek is van jelen-

1. ábra

A K+F adókedvezmény elkerülésének okai

A választ említő cégek aránya, százalék



Forrás: GKI Rt. felmérések

tőségük: a közép vállalatok 6%-a, az állami és külföldi tulajdonban levők szintén 6%-a adott ilyen jelzést. A gond főként a kisvállalatoknál, a belföldi magáncégeknel, illetve az iparban (itt 9% említette) jelentkezik.

A feldolgozóiparban viszont számottevőbb arányban is jelezték a vállalkozások, hogy ugyan folytatnak K+F-et, de a jogszabály nem ad lehetőséget a kedvezmény elszámolására. Ezt mondta a kohászat, fémfeldolgozás válaszadóinak 15, a nem fém ásványi termékek gyártóinak 14, a papír- és nyomdaipari válaszadók 13%-a.

Nem állta meg a helyét az az előzetes feltételezés sem, hogy a vállalkozások – illetve könyvelők – esetleg tudatlanságból nem veszik igénybe az adókedvezményt. Az összes válaszadó 7%-a vallotta ezt, a kisvállalatoknál, a belföldi magáncégeknel 8% volt ez az arány, a nagyoknál, az állami tulajdonban levőknél 0. A nemzetgazdasági ágak közül az építőiparban nem ismerte a legtöbb (9%) válaszadó a lehetőséget és a szolgáltató szektorban a legkevesebb (5%). Meglepő módon, a feldolgozóiparon belül a járműgyártók egyötöde vallotta be, hogy nem ismeri az adókedvezményt, és ezt mondta az élelmiszeripari cégek egytizede is.

A válaszadók 2%-a jelezte, hogy információrendszere nem képes elkülöníteni az elszámolható költségeket és 1%, hogy az adóhatóság nem fogadja el az elszámolásukat.

Nagyon hasonló eredményeket kaptunk az innovációs járulék megfizetése alól történő mentesítésre vonatkozó kérdéseinkre is.<sup>12</sup> Ismét a nagyvállalatok és a külföldi tulajdonban levők, illetve az iparvállalatok éltek a legnagyobb (10% feletti) arányban a kedvezménnyel. (Mivel a kisvállalkozásoknak már tavaly sem kellett ilyen járulékot fizetni, a válaszadók egy jelentős része eleve kiesett a törvény hatálya alól.) A tartózkodás legfőbb oka most is az volt, hogy a válaszadók nem folytatnak a rendelet hatálya alá eső tevékenységet.

A feldolgozóiparon belül ismét a vegyipar bizonyult a legnagyobb innovátornak: a válaszadók 60%-a nem fizet innovációs járulékot, mivel saját maga folytat ilyen tevékenységet. Jelentős még a gépipari cégek aktivitása is: a járműgyártók 38, a villamosgép-gyártók 28, a gép- és berendezésgyártók 25%-a folytat saját innovációs tevékenységet. A kedvezményt nem igénybe vevők többsége viszont a feldolgozóipari ágakban is a saját innovációs tevékenység hiányára hivatkozott.

A válaszadók 11%-a nem tudott arról, hogy saját tevékenység esetén mentesül a járulék megfizetése alól. Mivel viszonylag új rendelkezésről van szó, ez

érthető, de megállapíthatjuk, hogy a szakmai szervezetek sem álltak a helyzet magaslatán, amikor erről a kedvezményről tájékoztatták a vállalkozói kört. Ez főként az iparban és a kereskedelemben jellemző. A kedvezménnyel nem élő gumi- és műanyagipari cégek 21, a villamosgép-gyártók 20, a nem fém ásványi termékgyártók 17%-a nem tudott erről a lehetőségről.

Elég magas azok aránya is, akiknek az innovációs tevékenysége nem esik a törvényben meghatározott feltételek alá. Ezt mondta a kedvezménnyel nem élő nagyvállalatok 13%-a, a kereskedelmi válaszadók 11%-a. A vegyipari járulékfizetők fele nem folytat innovációs tevékenységet, a másik fele viszont igen, de ez nem számolható el a járulékkal szemben. Hasonlóképpen elszámolási gondok miatt fizet járulékot a nem fém ásványi termékgyártók 17%-a, a fa- és bútortipari cégek 16%-a.

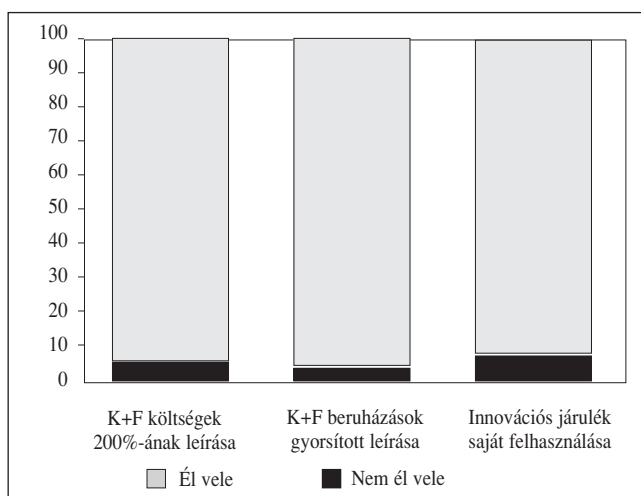
Információs rendszer gondok és adóhatósági viták e kedvezmény igénybevételét is csak csekély mértékben akadályozzák.

Az adóalap csökkenthető a kizárólag alap- és alkalmazott kutatáshoz vagy kísérleti fejlesztéshez használt tárgyi eszközök gyorsított értékcsökkenési leírásával is. Ezt a lehetőséget veszik igénybe a legkevesebben, elsősorban a nagyvállalatok, a külföldi többségűek, illetve az iparvállalatok. Nem is érdemes a kedvezmény kihagyásának okait részletesen elemezni, annyira egybecsengenek a korábbiakkal (2. ábra).

További támogatást jelent az innovatív vállalkozásoknak, hogy licenc, szabadalom, know-how és hasonló szellemi termékek értékesítésekor a kapott jogdíj felével csökkenthető az adózás előtt eredmény. Felmé-

2. ábra

**Az innovációt ösztönző adókedvezmények igénybevétele**  
A válaszok megoszlása



Forrás: GKI Rt. felmérés

résünk szerint ez is csak kevés válaszadó részére elérhető kedvezmény, hiszen licencet a válaszadók 1,6%-a, szabadalmat, illetve know-how-t 0,5%-a, egyéb szellemi terméket 3,-a adott el az elmúlt három évben. Jellemző módon licencet főként a külföldi többségű cégek, nemzetgazdasági ág szerint pedig a kereskedelmiek értékesítettek. Szabadalom eladásában az állami tulajdonban levők, illetve szolgáltatók jártak élen. Know-how-t ismét a külföldiek, az iparban és a szolgáltatásban működők adtak el kissé átlag feletti mértékben, de ezek az arányok olyan kicsik, hogy ennek nincs sok jelentősége. Egyéb szellemi terméket az állami tulajdonban levők, a szolgáltatók forgalmaztak viszonylag sokat, valószínűleg szoftvereket. Licenc és know-how eladást a nagyvállalatok egyáltalán nem jeleztek, ez a közép- és a kisvállalatok terepe volt, az egyéb szellemi termék és a szabadalom eladás viszont inkább a nagyok üzlete volt.

Az igazi meglepetést az okozta, hogy az ilyen értékesítést végrehajtó válaszadók csupán 11%-a érvényesítette az adókedvezményt.

E kérdésben viszonylag nagy volt a kedvezményt nem ismerők súlya. Ez különösen jellemezte az iparvállalatokat (33%), azon belül a járműgyártó cégek fele, a gépgyártók harmada, a kohászat és fémfeldolgozás területén dolgozók negyede jelezte ezt az okot.

A kedvezményekről való lemondás okai a különféle konstrukciók esetében lényegében azonosak (5. táblázat).

A vizsgálat tehát nem igazolt egy sor – különféle fórumokon felmerült – bírálatot a vállalati innováció adókedvezményekkel való ösztönzése kapcsán.

#### Miért nem veszi igénybe a kedvezményt?

A választ említő cégek aránya\*

	K+F költségek 200%-ának levonása	Innovációs járulék saját felhasználása	K+F beruházások gyorsított elszámolása	Szellemi termék értékesítése után
Nem fizet nyereségadó	10	6	7	7
Nem folytat K+F tevékenységet	86	80	82	83
Nem tud erről a lehetőségről	7	11	8	10
A K+F tevékenysége nem esik a törvény feltételei alá	8	10	8	9
Az információs rendszer nem tudja elkülöníteni az elszámolható költségeket	2	2	2	1
Az adóhatóság nem fogadja el az elszámolást	1	1	1	1

\* több válasz is megjelölhető volt  
Forrás: GKI Rt. felmérés

Csupán marginális problémát jelent a vállalkozók számára, hogy a kedvezményekre való jogosultság számviteli elszámolása túl bonyolult, vagy hogy az adóhatóság beleköt a kedvezmény érvényesítésébe. Valamivel komolyabb, de még mindig elég csekély súlyú problémát jelent, hogy a rossz tájékoztatás miatt a vállalatok nem ismerik ezeket a konstrukciókat, illetve, hogy ezek a vállalati működéstől idegenek (az innovációs tevékenység nem számolható el, illetve az alacsony jövedelmezőség miatt a nyereségadó kedvezmény nem érvényesíthető).

Sajnos, a legnagyobb gondot vitán felül az jelenti, hogy a válaszadó cégek jó négyötöde nem folytat K+F tevékenységet. Teljesen nyilvánvaló, hogy a kedvezmények csak azt a vállalatot segítik, amelyik egyébként is innovatív, fontosnak tartja a technológiai megújulást. Ez az eredmény teljesen egybevág a német tapasztalatokkal<sup>13</sup>. Ezzel nem azt akarom sugallni, hogy a vállalati innovációk állami támogatására nincs szükség, csak arra hívom fel a figyelmet, hogy ez az eszköz korlátozott hatású.

A lehangelő kép szükségessé tette, hogy kissé mélyebben is megvizsgáljuk, valóban ennyire kerülnek-e az innovációt a magyarországi vállalkozások. Figyelmeztető jelnek tekintettük, hogy alig volt különbség a méret és tulajdonosi csoportok válaszáinak megoszlása között, de még a nemzetgazdasági ágak közötti eltérések sem voltak jelentősnek tekinthetők. A szeptemberi felmérésben ezt próbáltuk kissé közelebről megérteni.

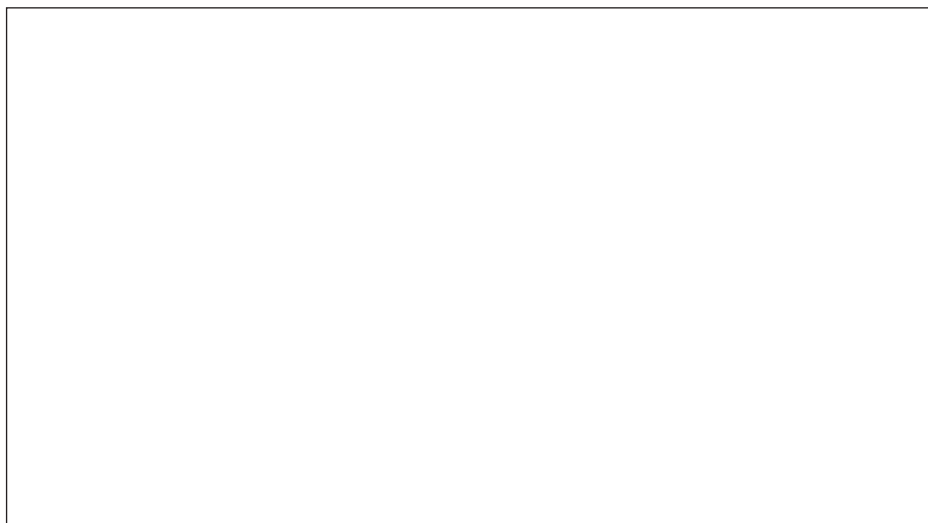
Véleményünk szerint ilyen alacsony innovativitással a vállalatok nem maradhatnak életben az egyre élestedő versenyben, különösen az unióba történt belépés után. Mint kiderült, ezt ők is tudják (3. ábra).

Míg az elsősorban költségcsökkentést célzó megoldások (tevékenység csökkentése, kihelyezése) viszonylag kevés cégnél kerültek szóba, az újítás (termék, technológia, szervezet) viszonylag nagy súlyt kapott. Az új piac megcélzása szintén innováció, és a beszállító cseréje kettős célt szolgálhat – költségcsökkentést, vagy korszerűbb inputot.

E kérdésben már jelentős eltéréseket is felfedeztünk a csoportok között. A nagyvállalatok nagyobb szerepet szánnak az új termékeknek (43%), mint az új piacoknak (40%). Az állami többségű cégek a szervezeti átalakítástól (44%) várják elsősorban a piaci helytállást, a külföldi többségűek az új ter-

**Hogyan reagál az Önök cége a közeljövőben a gyorsan változó piaci kihívásokra?**

A válaszok említése a válaszadók arányában, százalék



Forrás: GKI Rt. felmérés

mékektől 48%). A kereskedők csaknem egyforma arányban tekintik az új terméket, szolgáltatás bevezetését (47%) és az új piacok meghódítását (46%) válasznak a piaci kihívásokra. A szervezeti átalakulás csaknem mindenhol nagyobb hangsúlyt kapott, mint a technológia megújítása, kivéve az iparban, ahol azonos súlyuk van. A piaci helytállást elsősorban az új termékektől várja a nem fém ásványi termékgyártók négyötöde, a fa- és bútorigipari cégek kétharmada, a vegyipari cégek 64%-a, a villamosgép-gyártók 52%-a, valamint a gumi- és műanyag-ipari cégek fele. A feldolgozóiparban sokan tulajdonítanak nagy jelentőséget az új technológiák bevezetésének is, a kohászati és fémfeldolgozó cégek 43%-a, a nem fém ásványi termékgyártól kétötöde, a gumi és műanyagipari cégek 39%-a. A szervezeti átalakítás nagy hangsúlyt kapott a járműiparban (56%, itt ez a leggyakrabban említett reakció), a gépgyártóknál (40%) és a vegyiparban (36%).

A gyenge vállalati innovációs adatokkal a fő gond tehát nem az, hogy a magyar vállalatok különösképpen nem innovatívak, hanem a számbavétel módja. Úgy tűnik, hogy az OECD Oslo és Frascati kézikönyveinek meg-

3. ábra jelenése óta még mindig nem telt el elég idő ahhoz, hogy az innováció tágabb értelmezése (az elkülönült szervezetben folyó kutatás-fejlesztéshez képest) teret nyerjen a köztudatban<sup>14</sup>. A vállalatok maguk sem tartják technológia-fejlesztésnek innovációs aktivitásuk jelentős részét, a számba vevők ezt el is hanyagolják és természetesen az innovációt támogató jogszabályok sem képesek kezelni.

A felmérésben részt vevő vállalkozások a hagyományos, szűken értelmezett K+F terén valóban nem jeleskedtek, sem a saját előállításban, sem a vásárlásban (6. táblázat).

Az egyéb szellemi termékek közé a szoftverek, a logók, védjegyek, márkanévek stb. tartoz-

nak, de ide számítanak az elmúlt időszakban vásárolt tanulmányok, más formában megjelenő kutatási eredmények is. A táblázatból látható, hogy a nagyvállalatok, a külföldi tulajdonban levők és az iparvállalatok általában többet foglalkoznak a hagyományos értelemben vett K+F-el, és az is, hogy a szolgáltatók is igencsak intenzíven fejlesztenek a számukra releváns módokon.

Még jobb lett a helyzet, amikor az OECD kézikönyvei szerint tágabban értelmezett innovációt vizsgáltuk a vállalkozók körében (7. táblázat).

6. táblázat

**K+F outputokkal rendelkezők aránya**  
százalék

	Bejegyzett szabadalom		3 éven belül vásárolt			
	a cég tulajdonában	a munkatársak tulajdonában	licenc	szabadalom	Know-how	egyéb szellemi termék
Összesen	6	5	8	1	3	24
Kisvállalatok	4	5	5	1	2	19
Középvállalatok	7	6	9	2	4	32
Nagyvállalatok	14	7	27	0	9	42
Állami többségűek	2	0	6	4	4	40
Belföldi magántulajdonba	5	6	6	1	3	22
Külföldi többségűek	8	4	20	0	4	28
Ipar	9	9	9	2	3	20
Építőipar	3	4	4	1	1	19
Kereskedelem	3	2	8	0	3	23
Szolgáltatások	5	6	11	1	4	36

Forrás: GKI Rt. felmérés

**Vezetett-e be cégük az elmúlt két évben ...**

Az igen válaszok aránya, százalék

	Új			Javított		
	terméket, szolgáltatást	technológiát	szervezési eljárást	terméket, szolgáltatást	technológiát	szervezési eljárást
Összesen	69	46	38	39	37	37
Kisvállalatok	66	39	31	32	30	32
Középvállalatok	76	57	47	49	25	45
Nagyvállalatok	69	57	49	62	56	45
Állami többségűek	51	38	41	37	26	43
Belföldi magántulajdonba	69	45	36	36	36	34
Külföldi többségűek	81	52	48	57	46	51
Ipar	78	57	37	52	53	39
Építőipar	45	43	33	18	27	25
Kereskedelem	81	37	42	41	32	41
Szolgáltatások	57	39	40	33	23	38

Forrás: GKI Rt. felmérés

**A következő két évben az önök cége vezet-e be...**

Az igen válaszok aránya, százalék

	Új			Javított		
	terméket, szolgáltatást	technológiát	szervezési eljárást	terméket, szolgáltatást	technológiát	szervezési eljárást
Összesen	68	46	45	40	35	41
Kisvállalatok	63	41	40	35	29	37
Középvállalatok	76	55	55	47	44	49
Nagyvállalatok	74	59	46	58	51	43
Állami többségűek	63	38	54	40	26	46
Belföldi magántulajdonba	67	45	43	38	33	39
Külföldi többségűek	80	59	49	55	51	52
Ipar	77	58	47	54	51	45
Építőipar	48	43	33	19	28	31
Kereskedelem	77	41	49	39	29	45
Szolgáltatások	61	38	46	38	21	38

Forrás: GKI Rt. felmérés

A működési folyamat részeként a vállalkozások tehát igenis állandóan újítanak<sup>15</sup>, korszerűsítenek a működésükön. Az egyik válaszadó a kérdőívhez fűzött kiegészítő levelében felhívta a figyelmet arra, hogy a főként feladatmegoldásra koncentrálnak kisszámú mérnök, technikus, gazdasági munkatárs nem is különíti el élesen az innovatív tevékenységet az egyéb munkáktól. Véleményem szerint az esetek többségében nem is lehet, a modern üzleti életben roppant kevés olyan munkafolyamat van, amely rutinszerűen végezhető (ti.

7. táblázat

az ilyeneket célszerűbb automatizálni). Még az első pillantásra kevésbé tudásigényesnek vélt kereskedelmi vállalatokról is kiderült, hogy igencsak aktívan korszerűsítik működésük minden területét.

A jövőre vonatkozó kérdések azt mutatták, hogy a vállalatok innovációs aktivitása egyáltalán nem fog csökkenni, sőt egyes területeken emelkedés várható (8. táblázat).

A 8. táblázat kísértetiesen emlékeztet a 7-re. Nem csupán az átlagos értékek hasonlóak, hanem az is, hogy meglepően csekélyek a méret és tulajdonos szerinti csoportokon belül megfigyelhető különbségek. Az ágazati csoportok eltérései is elég nagymértékben a szakmai sajátosságokból következnek, bár az építőipar arányilag alacsony arányait nem tartom indokoltnak az építőanyagok és az építési eljárások naponta tapasztalható gyors fejlődése terén miatt.

Ezek az eredmények persze nem változtatnak azon, hogy a jelenleg nemzetközi szabványok szerint mért K+F tevékenységekben és főként ezek finanszírozásában a vállalkozói szektor alacsony mértékben vesz részt. Látható, hogy ezt állami támogatásokkal sem lehet ösztönözni. Ugyanakkor az is kiderült, hogy a vállalatok folyamatosan jelentős innovációkat valósítanak meg, és ehhez kevés segítséget kapnak az intézményes K+F szektortól.

Egyelőre tehát úgy tűnik, hogy a vállalatokat ösztönző K+F adókedvezmények nem igazán érik el legfőbb céljukat, ti. a hazai kutatóintézmények és a vállalati innovációk közti kapcsolatok erősítését. Nem állítom, hogy ezek a kedvezmények, illetve egyéb támogatások teljesen hatástalanok, de valószínűnek tartom, hogy nem igazán hatékonyak. A vállalatok akkor, és annyit fognak innovációra fordítani, amikor és amennyi jövedelmező megtérülését valószínűsítik.

Ha van kedvezmény, ami ehhez felhasználható, akkor igénybe veszik, így valóban könnyebb dolguk van. Ha nincs támogatás, akkor is megvalósítják azokat az innovációkat, amelyeket szükségesnek tartanak, azokkal a partnerekkel, akik hatékonyan közre tudnak működni.

A fő kérdés szerintem az, hogyan lehetne rávenni a kutatóhelyeket arra, hogy szükséges és hasznosítható tudást kínáljanak a vállalkozások számára. Lehet, hogy a kutatás-fejlesztés akadémiai rendje, szabályai már nem igazán alkalmasak a mai globális gazdaság hazai szereplőinek tudással való ellátására. És éppen a globalizáció miatt, a hazai vállalatok lényegében bárhol hozzájuthatnak a számukra szükséges információkhoz. Itt verseny folyik, és nem kevésbé öldöklő, mint az iparban, vagy a kereskedelemben. Ha az ország ebben részt akar venni, akkor tudástermelő iparra lenne szükség.

### Felhasznált irodalom

2003. évi XC. törvény a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról  
 2004. évi CXXXIV. törvény a technológiai kutatásról és a technológiai innovációról  
 A lisszaboni stratégia felülvizsgálata. 2005. július.  
[www.gkm.gov.hu](http://www.gkm.gov.hu)  
*Ácsné Molnár Judit* (2005): Az innovációs járulékok, Adó 2005/6.  
*Borsi Balázs* (2005): Tudás, technológia és a magyar versenyképesség. PhD értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, 2005. július 30.  
*Borsi Balázs – Telcs András* (2004): A K+F-tevékenység nemzetközi összehasonlítása országstatisztikák alapján. Közgazdasági Szemle, február.  
*Czarnitzki, Dirk – Hussinger, Katrin* (2004): The Link Between R&D Subsidies, R&D Spending and Technological Performance. ZEW Discussion Paper No. 04-56  
*Czarnitzki, Dirk – Licht, Georg* (2004): Die Rolle der Innovationsförderung im Aufholprozess Ostdeutschlands. ZEW Discussion Paper No. 04-68  
*Czarnitzki, Dirk* (2002): Research and Development: Financial Constraints and the Role of Public Funding for Small and Medium-sized Enterprises. ZEW Discussion Paper No. 02-74  
*Farkas Péter* (2004): A külföldi működőtőke beruházások és a technológiai transzfer új tendenciái. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Műhelytanulmányok 66. sz. 2004. december.

- Ficsor Mihály* (2005): Az innováció törvényéről – jogászi szemmel. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 2005. február  
*Nagy Gábor* (2004): Útmutató a vállalkozások kutatási fejlesztési tevékenységének számviteli elszámolásához. Budapest, 2004. [www.nkth.hu](http://www.nkth.hu)  
*Némethné Pál Katalin – Petz Raymund – Papanek Gábor* (2001): A vállalati várakozási felvétel megbízhatóságáról. Statisztikai Szemle 2001/9.  
 Nemzeti akcióprogram a növekedésért és a foglalkoztatásért 2005-2008. NFH. Munkaanyag, 2005. szeptember.  
 NKTH (2004): Research and Development in Hungary 2003-2004. NKTH, Budapest, 2004  
*Novotny Ádám* (2005): Tudásalapú Európa – elérhető? SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. 2005. JATE Press, Szeged.  
 OECD: OSLO Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
*Pakucs János – Papanek Gábor* (2003): Az innovációs esélyek és lehetőségek. Harvard Business Manager, 2003. május  
*Papanek Gábor* (szerk.) (1999): A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. OMF, Budapest  
*Papanek Gábor* (2003): Az „európai paradoxon” a magyar K+F szférában. Fejlesztés és finanszírozás. 2003/4

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> E kérdésről ld. bővebben: Papanek, 2003
- <sup>2</sup> Ld. GKM, 2005
- <sup>3</sup> Ld. Novotny, 2005
- <sup>4</sup> Ld. GKM, 2005
- <sup>5</sup> A különféle szempontok szerinti értékelés eredményeiről ld. részletesen Borsi-Telcs, 2004 Balog T.
- <sup>6</sup> Ezt bővebben taglalja pl. Farkas, 2005
- <sup>7</sup> Ld. Papanek, 1999
- <sup>8</sup> Ld. Ficsor, 2005
- <sup>9</sup> Ld. Ficsor, 2005
- <sup>10</sup> Ld. erről részletesen: Papanek, 1999
- <sup>11</sup> A GKI Rt. konjunktúra felméréseinek mintájáról, módszeréről, stb. ld. részletesen: Petz.
- <sup>12</sup> A különféle adókedvezmények igénybevételéről és elkerülésének okairól szóló válaszok megoszlását a 2. ábra és az 5. táblázat mutatja be
- <sup>13</sup> Ld. Czarnitzki hivatkozott tanulmányai
- <sup>14</sup> Ld. A kutatás-fejlesztés és az innováció értelmezésében az OECD Frascati kézikönyv c. dokumentuma próbált egyfajta konszenzuson alapuló rendet tenni. Ennek és a további értelmezési kérdéseknek tömör összefoglalását ld. Papanek, 2003
- <sup>15</sup> Ezek a felmérési adatok jelentős javulásról tanúskodnak a korábbi időszakhoz képest, vö. pl. A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései c. kiadványban bemutatottakkal.

*DEÁK István - LUKOVICS Miklós*

## A VÁLLALATI K+F TÁMOGATÁSA CONTROLLINGESZKÖZÖKKEL

**Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy a controlling tudományos megközelítése hogyan reagál az új kihívásokra. A szerzők rzékeltetni kívánják azt, hogy a controllingrendszer számára potenciális input adatokat szolgáltató pénzügyi számvitel hogyan kezeli a kutatás-fejlesztést, és mindez milyen problémákat vet fel, továbbá fel kívánják hívni a figyelmet arra, hogy a vállalat értéke jelentősen függ a szellemi tőke értékelésétől és bemutatásától!**

Napjaink gazdasági környezetét az egyre inkább kiélezetté váló verseny, és az ebben való sikeres helyállásra való elszánt törekvés jellemzi. A vállalati sikerességet nagy mértékben befolyásolja az innovációs folyamat, hiszen egy-egy új technológia gyors bevezetése versenyelőnyt jelent. Az innovációt egyre inkább a modern gazdaságok versenyelőnyeinek egyik legfontosabb forrásaként tarthatjuk számon (Halbrook – Wolfe, 2002). A tudás megszerzésének, adaptálásának, létrehozásának képessége meghatározza mind a vállalatok, mind pedig a térségek innovációs lehetőségeit, és ezen keresztül versenyképességét is.

A gyors technológiaváltási kényszer, az egyre inkább rövidülő termék életciklusok, a gyorsuló termékfejlesztések, az ár, minőség és a szolgáltatások tekintetében növekvő vásárlói igények, a környezettudatosági követelmények stb. egyre nagyobb kihívásokat jelentenek a kiéleződött versenyben. A kutatás-fejlesztés felértékelődik, nő a K+F ráfordítás, amihez a controllingfunkcióknak és controllingeszközöknek is alkalmazkodniuk kell. Mint ahogy a controllingtevékenység és -eszköztár alkalmazása egyre inkább természetessé válik szinte minden vállalatnál (Horváth, 2003), a tartós, több forrásból származó versenyelőnyökre törekvő vállalatok egyre inkább controllingmódszertannal támogatják kutatás-fejlesztési tevékenységüket is. A K+F controlling célja, hogy a kutatás-fejlesztési tevékenységet a költségek, a célok és eltérések vonatkozásában a lehető legjobban transzparenssé tegye, valamint felelős a K+F tevékenységek

célorientált koordinálásáért (Jung, 2001). A K+F célok – a legtöbb célkitűzéshez hasonlóan – stratégiai és operatív jellegű természetet ölthetnek. A K+F controlling kiindulópontja a naprakész információs rendszer, amelyből származó adatok mindennemű tervezés, eltéréselemzés és döntés-előkészítő információszolgáltatás alapját képezik. Mindezekből adódóan a K+F controlling fontossága és szükségessége napjainkban megkérdőjelezhetetlen (Jung, 2001).

### A K+F controlling előtérbe kerülése

A controllingról általánosan elmondható, hogy hagyományosan kemény adatokkal foglalkozik (cash-flow, megtérülés, termelékenység, forgási sebesség, költségadatok, fedezeti összegek stb), ez a szemlélet azonban napjainkban – a kor igényeihez igazodva – változáson megy keresztül. Míg az 1960-as években a K+F lineáris modellje volt az általánosan elfogadott (Inzelt, 1998), addig ma már a fejlett innovációs kultúra jelent versenyelőnyt. A vállalatok innovációs képességét napjainkban egyre inkább a nem számszerűsíthető tényezők határozzák meg. Azon láthatatlan vagy-on-elemek (kapcsolati tőke, bizalom, tudás, lojalitás stb.), amelyek a vállalati érték egyre nagyobb részét teszik ki, a beszámolóokban mégsem jelennek meg (Lukovics, 2005).

A XXI. század tudásalapú gazdaságában a controllingnak egyre inkább foglalkoznia kell a vállalati sikerességet befolyásoló egyéb, nehezen, vagy egyáltalán

nem mérhető, ún. puha tényezőkkel is. Ebben nyújt egyfajta segítséget a 90-es évek végén ismertté vált *Balanced Scorecard* (BSC), mint kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer, amely rövid idő alatt nagy népszerűsége tette szert. Azon felül, hogy a stratégiát operatív cselekvésekre ülteti át, témánk szempontjából kiemelt jelentősége, hogy kísérletet tesz a puha gazdasági tényezők figyelembevételére. Vagyis a hagyományos pénzügyi mutatószámokat kiegészíti további, a stratégiai irányultságot leképező nézőpontokkal (Laue, 2004). A BSC működési folyamatok nézőpontja<sup>1</sup> három alapvető mozzanatot foglal magában (Kaplan – Norton, 1999):

1. innovációs folyamat,
2. előállítási folyamat,
3. értékesítés utáni szolgáltatások folyamata.

Sok vállalat esetében megállapítható, hogy teljesítménymérési rendszerük a működési folyamat tekintetében elsősorban az előállítási folyamat hatékonyságára koncentrál, holott a kutatás-fejlesztési folyamat hatékonysága legalább annyira fontos. Ennek egyik nyilvánvaló oka, hogy a *felhasznált input* és az *elért eredmény* közötti kapcsolat a kutatás-fejlesztési folyamat esetében jóval gyengébb és bizonytalanabb, mint a termelési folyamat esetén. Az input és az output közötti átváltás mérése során felmerülő problémák nem szabad, hogy megakadályozzák azt, hogy a BSC logikájának megfelelően a controllingrendszer a vállalati stratégiát leképező mutatókat és célkitűzéseket határozzon meg a kutatás-fejlesztés, mint működési folyamat számára. Az alkalmazott mutatók – melyek segítségével a controlling számára a kutatás-fejlesztés „kezelhetőbbé” válik – lehetnek például<sup>2</sup> (Kaplan – Norton, 1999; Laue, 2004):

- az új termékekből származó értékesítési árbevétel százalékos aránya,
- az új termékek bevezetése a versenytárhoz, vagy a tervhez képest,
- a gyártási folyamatban rejlő képességek,
- a termékek új generációjának kifejlesztéséhez szükséges idő,
- újítási javaslatok száma,
- sikeres termékfejlesztések aránya,
- ötletek hasznosulásának aránya.

A Boston Consulting Group 2003 februárjában lezárt kutatása azt mutatja, hogy a controllingfunkciók egyre inkább jelen vannak napjaink vezető nagyvállalatainak K+F tevékenységében. A vizsgált sikeres nagyvállalatoknál elkülönült, független K+F controllingiroda működik, amely a kutatás-fejlesztési költségek hatékony felhasználásáért, valamint a K+F célkitűzések

eléréséért felel. A BCG 13 piacvezető technológiaintézmény nagyvállalat kutatási tevékenységét vizsgálta meg, és azt találta, hogy a sikeres K+F menedzsment három tényező köré építhető fel (BCG, 2003):

1. A világos K+F stratégiát a vállalati stratégiából kiindulva kell megfogalmazni, és részletezni kell a kutatás-fejlesztés stratégiai célkitűzéseit is.
2. Fel kell állítani a kutatás-fejlesztési projektek fontossági sorrendjét. Az előzőekben definiált K+F célkitűzéseket ennek segítségével lehet hatékonyan elérni.
3. A K+F projektek hatékonysága javítható az ún. sikeremelő eszközök alkalmazásával. Melyek alatt a következőket értik:
  - időmenedzsment,
  - minőségmenedzsment,
  - erőforrás-menedzsment,
  - emberierőforrás-menedzsment,
  - tudásmenedzsment, valamint
  - *K+F-controlling*.

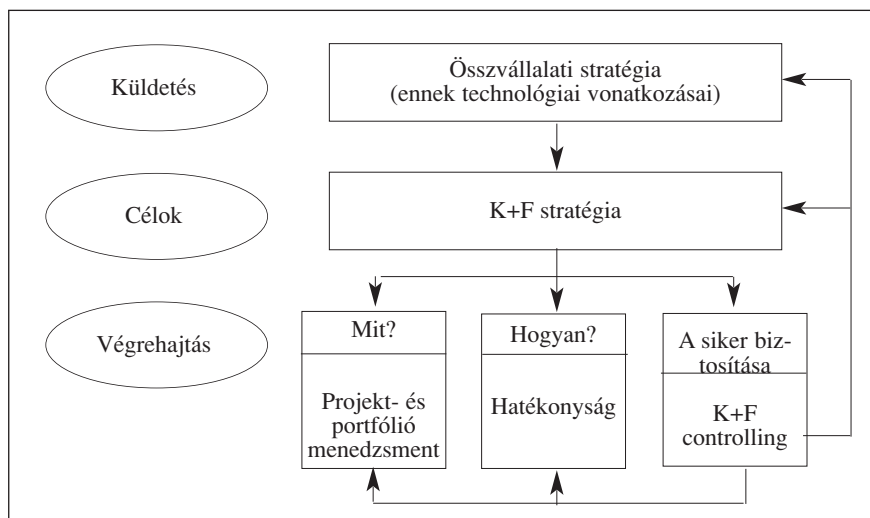
A K+F controlling a sikeres vállalatoknál a hagyományos controllingfunkciókhoz hasonló funkciókat tölt be (BCG, 2003). Célja, hogy az egész folyamatot minél tudatosabbá, átláthatóbbá, tervezhetőbbé és irányíthatóbbá tegye. Az irányíthatóság érdekében bizonyos információkat időben, a megfelelő mennyiségben és minőségben a lehető legköltséghatékonyabb formában a döntéshozók rendelkezésére kell bocsátania (Borchert – Hagenhoff, 2003). Vagyis nemcsak a végrehajtásban van kiemelt szerepe, hanem az egész folyamatot áthatja egészen a stratégiaalkotástól a végrehajtáson át a visszacsatolásig (*1. ábra*).

### Stratégiai K+F controlling

Ahhoz, hogy a controlling kutatás-fejlesztési tevékenységben betöltött szerepét még árnyaltabban tudjuk megközelíteni, szükségesnek találjuk a stratégiai, illetve az operatív szint különválasztását. A stratégiai controlling hosszú távú tervezési időhorizonttal dolgozik, a vállalatot igyekszik a környezetével összehangolni, a sikerpotenciál fenntartására, tőkemegtérülésre törekszik, valamint részt vesz a vállalati stratégia összeállításában (Körmendi – Tóth, 2003). Ebből adódóan a K+F controllingnak stratégiai szinten alapvető döntések meghozatalában kell részt vennie, mint például a hosszú távú K+F tevékenység útjának kijelölése (Borchert – Hagenhoff, 2003). Mindezen általános jellemzőket szem előtt tartva a stratégiai K+F controlling feladatai a következőképpen írhatóak le (Göpfert – Hoppenheit, 1991):

1. ábra

A K+F controlling kapcsolódása a stratégiához és a végrehajtási szinthez



Forrás: BCG 2003 alapján

1. A stratégiai K+F controlling egyik legfontosabb feladata, hogy új ötleteket keressen, találjon és értékeljen. Az ötletet lehet ugyanis az innovációs folyamaton végigvezetni, és ebből lehet sikeres innovációs eredmény. Mindehhez különféle ötletgeneráló technikák állnak rendelkezésre, illetve az életképnek tűnő ötletekből adatbázist lehet létrehozni.
2. Technológiai trendek felismerése: nyilvánvaló stratégiai jellegű kérdés annak a kutatási iránynak a meghatározása, amelyet az elkövetkezendő években meg kell valósítani. Ehhez elengedhetetlen az aktuális nemzetközi trendek ismerete. Mindehhez trendextrapoláció végezhető, valamint itt kell megemlítenünk a szabadalmak nyomon követését, elemzését is, mely szintén a stratégiai K+F controlling feladata.
3. A technológiai make-or-buy döntések előkészítése, a szükséges információk szolgáltatása. A kívánt technológiai szint a saját fejlesztéseken túlmenően fejlett technológiák adaptációi, illetve a technológiai átvétel, illetve -megosztás, vagyis technológia transzfer útján is elérhető (Buzás, 2002). Általában elmondható, hogy a következő vállalkozások jelentkeznek a technológiatranszfer keresleti oldalán (Buzás, 2002):
  - nincs lehetőségük vagy igényük saját K+F részleg kialakítására,
  - olyan alapkutatásokra van szükségük, amelyekhez csak külső forrásból tudnak hozzájutni,
  - saját K+F kapacitásuk már teljesen kihasználta,
  - saját know-how külső technológiával való ötvözése szükséges.

4. Vállalati és K+F célok meghatározása, összehangolása. A szervezet stratégiájának kialakításában koordinatív részvétele van, főként a stratégia technológiai aspektusait illetően van a legnagyobb szerepe. Ez azért lényeges, mert ebből indul ki a vállalat K+F stratégiája, amely mindenféle tárgykörben végzett jövőbeli cselekmény kiinduló pontja. A stratégia ismeretében a K+F-controlling gyakorolja a hagyományos controllingfunkciókat, vagyis a tervezést, a terv-tény eltéréselemzést, valamint a döntéselőkészítő információszolgáltatást.

5. A stratégiai controlling feladata, hogy a látókörébe került projektalternatívák közül kiválassza azt, vagy azokat, amely(ek) a vállalati, illetve a K+F stratégia szempontjából releváns(ak). Ezt követően rögzíteni kell a vállalat kutatási programját.

6. A kutatási projektek stratégiai kontrollja: ellenőrzi a stratégiai terv végrehajtását, értékeli az esetleges eltéréseket, és döntési alternatívákat dolgoz ki azon esetekre, amikor az eltérés bekövetkezik.

**Operatív K+F controlling**

Az operatív controlling ezzel szemben közép- és rövid távú tervezési időhorizonttal dolgozik, a működési folyamatok gazdaságosságát hangsúlyozza. Elsősorban az eredmény-hozam-költség dimenzióban vizsgálódik. Célja a jövedelmezőség, gazdaságosság és likviditás biztosítása (Körmendi – Tóth, 2003). Operatív szinten a K+F controlling elsődlegesen az egyes K+F tevékenységek tervezését, irányítását, koordinálását, és ellenőrzését végzi annak érdekében, hogy a kitűzött célokat be lehessen tartani. Legfontosabb feladatai (Göpfert – Hoppenheit, 1991):

1. A tervezés alátámasztása: az operatív K+F controlling segít megtervezni az adott kutatás-fejlesztési projekt lefutását határidőkre, felelősökre, feladatokra lebontva. Fontos feladat a költségvetés, valamint a szükséges emberi és technikai erőforrások megtervezésében nyújtott segítség. Az egyes projektek és részprojektek keretterveinek dokumentálása, valamint az egyes projektek lehetséges hatékonyságnöveléséhez javaslatok tétele szintén az operatív K+F controlling feladata.
2. Eltéréselemzés: A kitűzött projektcélok és projekttervek megvalósulásának nyomon követése – fő-

ként a határidő, költség, minőség tekintetében –, valamint az esetleges eltérések okainak és várható hatásainak feltárása, valamint kiigazítási javaslatok kidolgozása az operatív controlling egyik legfontosabb feladata. Lényeges továbbá a tényköltségek megragadása és elemzése, valamint hatékonysági elemzések lebonyolítása.

3. Koordináció: össze kell hangolni a K+F-folyamatban részt vevő részegységek és személyek munkáját. Meg kell valósítani a projektcélok és tervek vertikális és horizontális koordinációját és integrációját.
4. Információellátás: a controlling – többek között – abban tér el szimpla ellenőrzési feladatok betöltésétől, hogy a döntéshozók számára a döntést előkészítő és megalapozó információkat szolgáltat (Körmendi – Tóth, 2003). Ezen tevékenységének keretén belül olyan indikátorokat lehet kidolgozni és beépíteni a rendszerbe, amelyek időben felismerik az elképzelt pályáról való letérést, és ezáltal lehetőséget nyújtanak a korai beavatkozásra. Az operatív K+F controlling megtervezi és üzemelteti azt az információs rendszert, ami a kutatás-fejlesztés szempontjából releváns.

Az információs rendszer szolgáltatja az inputot a tervezési és ellenőrzési rendszerhez, emiatt szorosan összekapcsolódik vele (Neubauer, 2004). A pénzügyi számvitel elsősorban a múlt eseményeivel foglalkozik, és ezzel csak nagyon keveset tud mondani a jövőről, pedig a vállalat értéke már nem elsősorban a vagyontárgyaiban, hanem a stratégiájában és az azt támogató szellemi erőforrásokban van (Daum, 2001). Ebből adódóan fontosnak tartjuk bemutatni azt, hogy a számvitel hogyan kezeli a kutatás-fejlesztési tevékenységek kérdéskörét, s ezáltal milyen kiinduló adatokat biztosít a controllingrendszer irányába. „...Azokkal a szellemi erőforrásokkal kell behatóbban foglalkoznunk, amelyek a jövőt alapozzák” (Buda, 2003).

### Input adatok: a K+F kezelése a számvitelben

A K+F tevékenység megjelenítése komoly és nehezen megoldható kihívást jelent a pénzügyi számvitel számára, amelynek alapvető okai a számviteli szabályok szigorú, a K+F esetében erősen leszűkítő mérlegképességi előírásaiban keresendők. Emiatt a kutatás-fejlesztés pénzügyi számviteli elszámolása alapvetően a felmerült költségek nyilvántartására korlátozódik, amelynek során legalább három tényezőt szem előtt kell tartani:

1. a controllingrendszer információigényét,
2. a számviteli szabályozás kapcsolódó előírásait,
3. a kapcsolódó adózási előírásokat.

Célszerű mindhárom területet a számvitel zárt rendszerében megalapozni. Ennek során nem könnyű megtalálni az optimális viszonyt a külső információs igények kielégítését biztosító szigorúan szabályozott (standardizált) számviteli elszámolás (pénzügyi számvitel) és a belső információs igények tartalmához igazodó, a működési folyamatok gazdálkodó specifikus megfigyelését elősegítő elszámolás (vezetői számvitel) között.

E területen különösen erős igény mutatkozhat meg a vezetői számvitel adta lehetőségek kihasználására, mivel egy költség gyakran jelentős késéssel (gazdasági eseménnyé válásakor, azaz a felmerülésekor) jelenik meg a hagyományos számviteli elszámolásban (Boda – Szlávik, 2001). A pénzügyi számvitel a költségelszámolást (tekintettel a szabályozás biztosította mozgástérre) rugalmasan kezeli, ugyanis lehetővé teszi az információigényeknek megfelelő költséghely-költségviselő struktúra kialakítását. A költségek funkció szerinti tagolása jelentős támogatást nyújthat például

- a számviteli szabályozás keretei között megvalósuló esetleges aktiváláshoz,
- a saját célra vagy a megrendelésre végzett tevékenység elkülönítéséhez, valamint
- az adórendszer által biztosított kedvezmények érvényesítéséhez<sup>3</sup>.

A számviteli szabályok kevés kivételtől eltekintve általában kizárják az ilyen költségek aktiválását, mivel az nem felel meg a mérlegképesség általános követelményeinek, különös tekintettel arra a feltételre, hogy jövőbeli gazdasági haszon beáramlása várható<sup>4</sup>. Ennek ellenére a költség számlák kialakítása, vezetése, a felmerült költségek utalványozása, munkaszámra terhelése, a közvetett költségek (esetleges) felosztása során hasonlóan járhatunk el, mint bármely más saját előállítású eszköz esetében. A K+F tevékenység közvetlen költségei között – a tevékenység jellegétől függően eltérő arányban – kerülnek elszámolásra a humán erőforrás költségei, a külső szakértők által nyújtott és egyéb igénybe vett szolgáltatások, a felhasznált anyagok értéke, a tevékenységhez használt tárgyi eszközök értékcsökkenése stb. valamint az egyes témák között utólag megosztott költségek.

A számviteli előírások szerint élesen el kell különíteni a *kutatási* és a *fejlesztési* szakaszt<sup>5</sup>. Ezek tartalmára vonatkozóan a számviteli törvény a következő fogalmi meghatározásokat tartalmazza (2000. évi C. tv. 3. § (4) bekezdés):

1. *Alapkutatás*: olyan kísérleti és elméleti munka, amelynek elsődleges célja új ismeretek szerzése a jelenségek alapvető lényegéről és a megfigyelhető

tényekről, bármiféle konkrét alkalmazási és felhasználási célkitűzés nélkül.

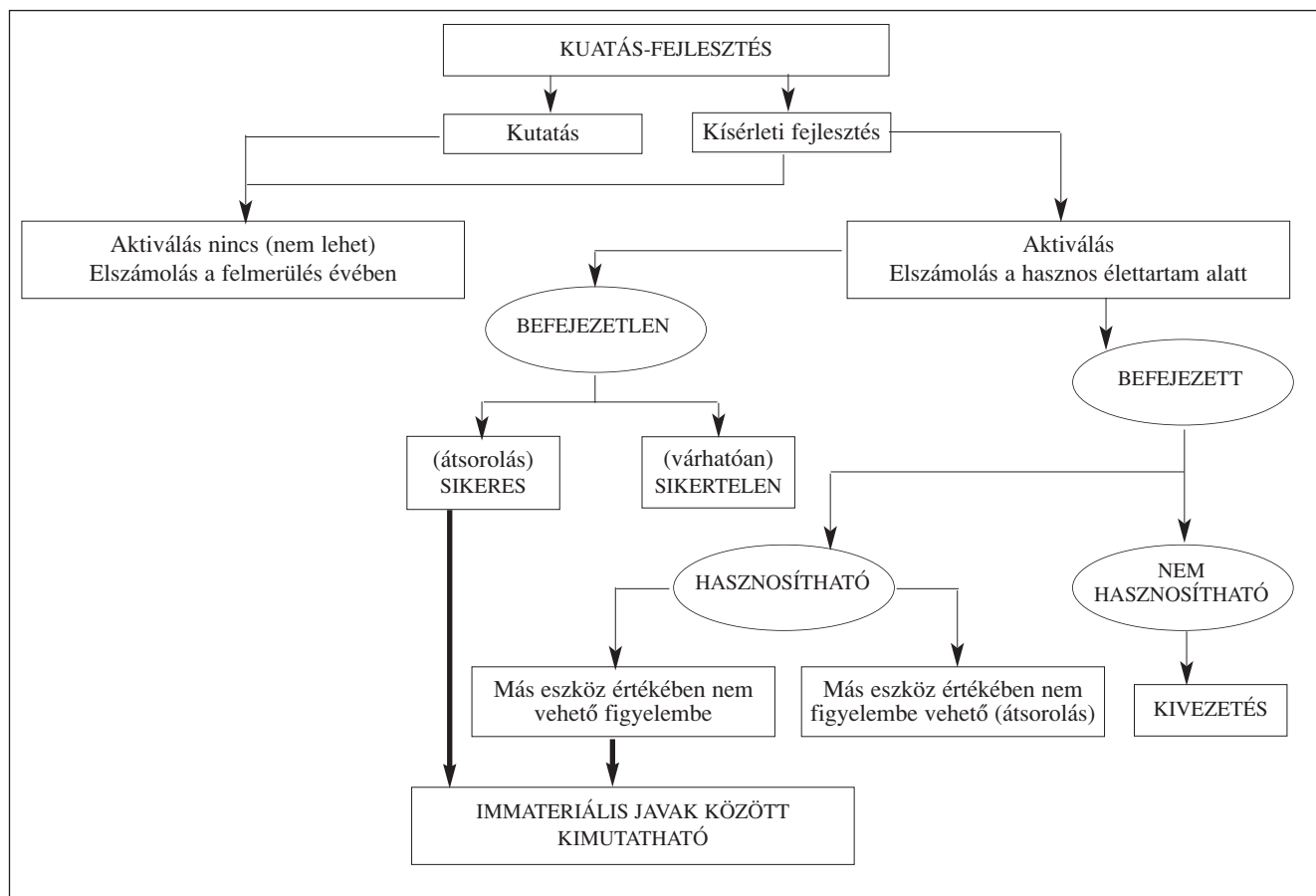
2. *Alkalmazott kutatás*: új ismeretek megszerzésére irányuló eredeti vizsgálat, amelyet elsődlegesen valamely konkrét gyakorlati cél érdekében végeznek.
3. *Kísérleti fejlesztés*: már létező (korábbi kutatásból és a gyakorlati tapasztalatból nyert) tudásra támaszkodó rendszeres munka, amelynek célja új anyagok, termékek és szerkezetek létrehozása, új eljárások, rendszerek és szolgáltatások bevezetése vagy a már létrehozottak vagy bevezetettek lényeges javítása.

A saját célra végzett (alap- és alkalmazott) *kutatási* tevékenység számviteli elszámolásának megítélésében a különböző számviteli szabályrendszerek (így a magyar is) egységes álláspontot képviselnek, amennyiben nem engedik meg az ilyen költségek évek közötti átcsoportosítását sem aktiválással, sem időbeli elhatárolással (2. ábra). Ennek oka, hogy a költségelszámolás időszakában megfelelő bizonyossággal (általában) nem igazolható a jövőbeni gazdasági hasznok biztos

beáramlása (ami viszont a mérlegképesség egyik meghatározó kritériuma), ezzel bizonytalanná téve a jövőbeni bevételekkel való összemérést. Emiatt a K+F nagyrészt *láthatatlan vagyónként*<sup>6</sup> jelenik meg a gazdálkodók beszámolóiban (Hollender – Deák, 2004). A költségeknek a felmerülés évéhez való rendelése az eredmény jelentős változékonyságát okozhatja (mivel ezek a költségek az esetek döntő részében nem egyenletesen jelentkeznek), bizonytalanná téve ezzel az egyes évek eredményének közvetlen összehasonlítását. E megállapítást jelentősen árnyalhatja a K+F tevékenység finanszírozását részben vagy egészben biztosító vissza nem térítendő támogatások bevételként<sup>7</sup> való elszámolása. A tárgyévi elszámolásban kell érvényesíteni (időbeli elhatárolással) a mérlegkészítés napjáig jóváírt támogatások összegét is. Külön figyelmet kell fordítani a K+F tevékenységet szolgáló tárgyi eszközök (lásd például a kedvezőbb leírási szabályokat) és az ezekhez kapott végleges támogatások elszámolására is. Más a helyzet a megrendelésre végzett K+F elszámolásánál, mivel ebben az esetben az el-

2. ábra

Döntési fa a (saját) K+F tevékenység számviteli elszámolásához



Forrás: Róth, 2001 alapján.

végzett tevékenység kiszámlázott árbevétele biztos fedezetet teremt a felmerült költségeknek, amelyek üzleti évek között áthúzódó hatását a befejezetlen szolgáltatások (saját termelésű készletek közötti) állományba vételével lehet kezelni.

A kísérleti fejlesztési szakaszban lévő projektek esetében, ugyan szigorú feltételek mellett, de már mód van e költségek eszközként (általában az immateriális javak között) való aktiválására, és ezzel az egyes évek ráfordítás terhelésének kiegyenlítésére (2. ábra). A kutatási szakaszhoz hasonlóan itt is érvényes az, hogy a költségeknek a felmerülés évéhez való rendelése az eredmény jelentős változékonyságát okozhatja, bizonytalanná téve ezzel az egyes évek eredményének közvetlen összehasonlítását<sup>8</sup>. Az aktiválás előfeltétele a kísérleti fejlesztés eredményeként jelentkező, a megtérülés fedezetét biztosító jövőbeli bevétel-többlet vagy költségmegtakarítás megfelelően dokumentált kimutatása. Az így megjelenített eszköz bekerülési értékének meghatározásakor is a számviteli törvény kapcsolódó előírásai alapján kell eljárni, tehát csak azokat a költségeket lehet figyelembe venni, amelyek közvetlenül az aktiválandó fejlesztésre kerültek utalványozásra, elszámolásra a vállalkozás önköltség-számítási rendjére vonatkozó belső szabályzatokban megfogalmazott tartalommal (Nagy, 2004). Az aktiválást nem befolyásolja, hogy a fejlesztés finanszírozásában véglegesen kapott támogatás szerepet játszott-e. Ilyen esetben indokolt a tárgyévi bevételek között elszámolt támogatások (az aktiválás miatt) költséggel nem ellentételezett részének időbeli elhatárolása, ezzel a támogatás azon évekhez való rendelése, amely években az aktivált fejlesztési költség leírásra kerül. Megjegyezzük, hogy a számviteli előírások (ideértve a nemzetközi standardokat is) jóval enyhébbek a piaci tranzakció során megszerzett eszközök esetében, emiatt a vásárolt K+F projektek körében a mérlegképességi kritériumoknak (azonosítás, mérés, előnyök) könnyebben lehet megfelelni. Így a kutatás-fejlesztési tevékenység kiszervezése, majd annak eredményének visszavásárlása vagy megrendelése erre szakosodott intézményektől, jelentősen hozzájárulhat ezen erőforrások mérlegben való közvetlen megjelenítéséhez.

Nemcsak az aktiváláshoz szükséges bekerülési érték meghatározásához elengedhetetlen a K+F tevékenység költségeinek közvetlen és általános részre való megosztása, hanem egyes, adózással összefüggő előírások betartásához, valamint adózási előnyök érvényesítéséhez is. 2004-től került bevezetésre (a közép- és nagyvállalatokat terhelő) innovációs járulék, amely a K+F finanszírozásához kíván közvetlen elvonással központi forrást (Kutatási és Technológiai Innovációs

Alap) teremteni. A saját célra vagy megrendelésre K+F tevékenységet folytató vállalkozásokat viszont kedvezményezi azzal, hogy a számított kötelezettségüket csökkenthetik az e tevékenységükkel kapcsolatban elszámolt közvetlen költség összegével, függetlenül attól, hogy a költség számviteli szempontból aktiválható avagy sem. (Nem vonatkozik a csökkentés az államháztartás valamely alrendszeréből kapott támogatással fedezett közvetlen költségekre.)

A társasági adózásban is külön kedvezmények vonatkoznak a kutatás-fejlesztést végző vállalkozásokra. A kedvezményt a társasági adóalap meghatározása során lehet érvényesíteni. Eszerint a saját célra vagy megrendelésre végzett kutatás-fejlesztésre fordított közvetlen költségek számvitelben elszámolt összegét az adóalap meghatározásánál még egyszer figyelembe lehet venni. Az adóalap csökkentés, a vállalkozó döntésétől függően a költségek felmerülése (számviteli elszámolásának) évében egy összegben, vagy (a számviteli törvény szerint aktiválható kísérleti-fejlesztés esetében) az egyes években elszámolt értékcsökkenés összegében valósulhat meg. A másoktól megrendelt K+F tevékenység értéke után kedvezmény nem vehető igénybe, elkerülve ugyanazon tétel kedvezményként több gazdálkodó szervezetenél való elszámolását. Ezért ezek elkülönült számviteli nyilvántartására külön is ügyelni kell. Nem vonatkozik ez a korlátozás a költségvetési gazdálkodási rendszerben működő vagy közhasznú szervezettől megrendelt kutatás-fejlesztésre (feltéve, hogy ehhez nem vesznek igénybe kedvezményt érvényesítő társaságtól szolgáltatást). Kivételes szabály (háromszoros csökkentési lehetőség) vonatkozik azokra a vállalkozásokra, amelyek e tevékenységüket felsőoktatási intézmény vagy a Magyar Tudományos Akadémia által alapított kutatóintézet kezelésében lévő területen végzik<sup>9</sup>. Az adóalap-csökkentés következtében az adóalap negatívvá is válhat, amely a veszteségelhatárolásra vonatkozó szabályok szerint a későbbi évek pozitív adóalapjával szemben is elszámolható. A kutatási, fejlesztési tevékenységet folytató társaságok tehát társasági adókedvezményt érvényesíthetnek, mentesülnek az innovációs járulék megfizetése alól (a K+F költséges volta miatt könnyű kimeríteni a járulék éves összegét), továbbá ehhez a tevékenységükhöz állami támogatást is igényelhetnek. Nem lehet azonban azzal a K+F költséggel csökkenteni az innovációs járulékot, a társasági adóalapot, amelynek ellentételezése (például éppen az Alapból kapott) vissza nem térítendő támogatásból történt. Mindezek nyilvánvalóvá teszik, hogy a K+F tevékenységgel összefüggő költségek elszámolása, nyilvántartása során különös gondossággal kell eljárni.

## Nem anyagi eszközök a vállalati értékben

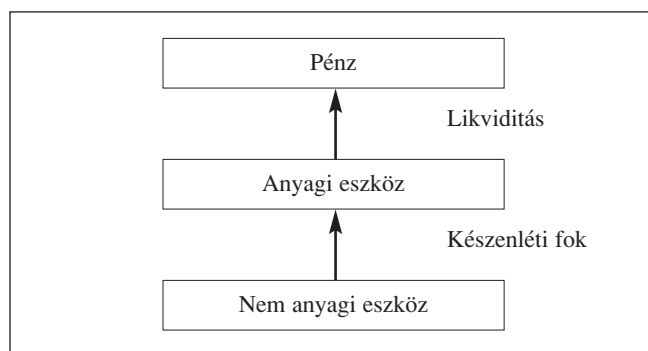
Kaplan és Norton egyik legújabb munkájában kísérletet tesz arra, hogy a korábban definiált nem anyagi eszközöket<sup>10</sup> figyelembe vegye a vállalati értékben. Az általuk létrehozott stratégiai térkép (*strategic map*) egy keret, amely a nem anyagi eszközöket összekapcsolja a Balanced Scorecard négy nézőpontján keresztül a részvényesi érték képzésével (Buda, 2004). A stratégiai térkép segít felfedni azon belső folyamatokat, amelyek megfelelően igazodnak a nem anyagi vagyonelemekhez, és az értékteremtéshez. Az értékteremtés négy fő belső folyamat mentén megy végbe (Kaplan – Norton, 2005):

1. műveletirányítás,
2. vevőmenedzsment,
3. innovációs folyamat,
4. társadalom, szabályozási környezet.

A nem anyagi eszközök alapvetően meghatározzák a fenti négy belső folyamat hatékonyságát, ennek eredményeként az egész vállalati értékteremtést, és a stratégia végrehajtásának sikerességét. Annak érdekében, hogy a nem anyagi eszközökből hozzáadott értéket lehessen realizálni, definiálni kell a vállalat összes nem anyagi eszközét, mindezeket a vállalati stratégiához kell igazítani, és meg kell határozni minden egyes nem anyagi eszköz készenléti fokát (*readiness*) (Kaplan – Norton, 2005). Readiness alatt a szerzők azt a mértéket értik, amellyel a kérdéses eszköz képes a vállalati stratégia követelményeit kielégíteni. Minél magasabb fokú ez a készenlét, annál gyorsabban kezd el pénzt generálni a nem anyagi eszköz (3. ábra). Az a fok ugyanis, amellyel a kérdéses eszköz hozzájárul, vagy éppen nem járul hozzá a belső folyamatok teljesítményéhez, meghatározza az adott eszköz vállalati értékteremtésben betöltött szerepét (Kaplan – Norton, 2004).

3. ábra

### A nem anyagi eszközök szerepe az értékteremtésben



Forrás: Kaplan – Norton, 2004 alapján.

A nem anyagi eszköz anyagi eredménnyé (bevétel növekedés, vagy költségcsökkentés) csak akkor konvertálható, ha a stratégiával összhangban van. A vállalatok ennél fogva nem tudnak megfelelő pénzügyi értéket hozzárendelni nem anyagi eszközeikhez, mivel az anyagi értéket csak a választott stratégia sikeres megvalósításából származtathatják. Ahhoz, hogy ezt elérjük, képesnek kell lennünk definiálni, mérni és menedzselni minden egyes nem anyagi eszköz készenléti fokát. Mindez a gyakorlatban úgy történik, hogy minden nem anyagi eszközfajta szerint táblázatokban számszerűsítve meg kell határozni az elérendő célt, és ehhez képest megállapítható a készenléti fok (Kaplan – Norton, 2004). Mindez gyakorlatilag nem más, mint a controllingból már jól ismert eltéréselemzés, csak éppen egy olyan eszközre, eszközcsoportra elvégezve, amely a controlling hagyományos eszköztárából éppen puha volta miatt maradt ki.

## Következtetések

Ahogy az előzőekben bemutattuk, a kutatás-fejlesztési költségek egy része csak bizonyos késéssel, egyenetlen eloszlással, folyó bevételekkel közvetlenül szembe nem állítható módon jelenik meg az elszámolásokban, továbbá a tevékenység gyakran jelentős része láthatatlan vagyonelemként rejtve marad a pénzügyi számvitelre épülő beszámolót elemzők előtt. Ez nehézkessé teszi a vállalat valódi értékének meghatározását (Daum, 2001).

A számviteli törvény előírásaiban fellelhető az a szemlélet hogy kiegészítő tájékoztatást biztosítson a beszámoló számszaki részei mellé, hiszen a beszámoló szöveges részeire vonatkozó előírások között megtalálhatóak a K+F bemutatására vonatkozó szabályok is. Általános előírás, hogy a kiegészítő mellékletnek tartalmaznia kell azokat az adatokat, szöveges indokolásokat, amelyek a vállalkozó valós vagyoni, pénzügyi helyzetének, működése eredményének minél teljesebb bemutatásához szükségesek (18. §). Az eredménykimutatáshoz kapcsolódó tételes kiegészítések között (93. § (4) bekezdés) a törvény előírja a kutatás és kísérleti fejlesztés tárgyévi költségeinek bemutatását. Mivel a beszámoló legalább két év adatainak összehasonlítását is hivatott szolgálni, ezért a kiegészítő melléklet K+F-re vonatkozó tárgyévi adatainál célszerű a bázis időszak(ok) hasonló adatait is feltüntetni. Ennek módjára, formájára vonatkozóan nincs előírás, tehát a gazdálkodónak kell kialakítani azt a bemutatási formát, amellyel (figyelemmel arra is, hogy a nyilvánosságra hozott információk hasznosíthatósága álljon arányban az információk előállításának költ-

ségeivel) a legjobb módon tud érvényt szerezni a szabály érvényesülésének. A kiegészítő mellékletben közölt adatokat is könyvviteli adatokkal kell alátámasztani, így ennek az előírásnak a betartása is indokolja a költségek témánként és azon belül közvetlen és közvetett tagolásban való kimutatását.

A kiegészítő mellékletben megjelenő tájékoztatás mellett az (éves beszámolóhoz kapcsolódóan kötelezően elkészítendő) üzleti jelentésben is hangsúlyos terület a kutatás-fejlesztés. A törvény előírása szerint az üzleti jelentésnek a tevékenység során felmerülő főbb kockázatokkal és bizonytalanságokkal együtt kell – elemző módon – tárgyalni az üzletmenetet. Véleményünk szerint a K+F tevékenység (különösen a kutatás) is ilyen kockázati tényezőként azonosítható, tehát nem hagyható figyelmen kívül az üzleti jelentés összeállítása során sem. A kiegészítő melléklet tényszerűségével szemben, az üzleti jelentésben (a tényadatokat is felhasználva) nagyobb hangsúlyt kell kapnia a várható, a tervezett tényezőknél, folyamatoknak (folyamatban lévő projektek állása, várható eredményei, várható befejezési idő, jövőbeni kutatás-fejlesztési tervek stb.).

Lényegesnek tartjuk megjegyezni, hogy óvatosan kell eljárni a beszámolóban közölt információk mélységének meghatározásakor! Nem szabad megfelelkezniük ugyanis arról a triviális tényről, hogy a pénzügyi számvitel *külső* érdekhordozók számára nyújt információkat, így a kutatás-fejlesztés lényege veszne el, ha minden mozzanatról bárki értesülhetne.

A menedzsment számára viszont alapvetően fontos az, hogy a vállalati kutatás-fejlesztéssel kapcsolatban naprakész és pontos információkhoz jussanak, amelyhez hasznos alapot nyújthat a jogszabályi előírásokat követő pénzügyi számvitel. Az így kapott alapadatok rendszerezése, további bontása, nyomon követése már a controllingrendszer védőernyője alá tartozik.

Buda Szabolcs tanulmányában négy területet emel ki a controllerek kutatás-fejlesztési folyamatban betöltött szerepével kapcsolatban. Megítélésünk szerint ezen feladatok napjainkban Magyarországon különösen megfontolásra érdemesek (Buda, 2003):

1. a vállalatok vezetőit rá kell ébreszteni arra, hogy a cég értéke jelentősen függ a szellemi tőke értékétől, bemutatásától, és fejlesztésétől,
2. ki kell alakítani mindenhol a testre szabott szellemierőforrás-elemek katalógusát,
3. ki kell fejleszteni mindenhol a saját mérési- és mutatószám-rendszert,
4. törekedni kell arra, hogy a számviteli rendszerből elérhetőek és előállíthatóak legyenek a szükséges adatok.

Van tehát lehetőség a nem anyagi eszközök controllingmódszerekkel való nyomon követésére, ez azonban – mint láttuk – a hagyományos controlling-eszközök és -módszertan alkalmazásánál némileg eltérő megközelítést igényel. Azt gondoljuk azonban, hogy mivel a kreatív vállalat sikeresebb társainál, ugyanez igaz lehet az alkalmazott controllingmódszertanra is. Amelyik vállalat versenytársain túlmutató controllingrendszer tud működtetni, az lesz képes tartós, több forrásból származó versenyelőnyök realizálására. Már Széchenyiben is megfogalmazódott a reformkorban az, hogy a költségelőnyök nem képesek hosszú távú versenyelőnyöket nyújtani, mert az csak tudásalapú gazdaságban innováción keresztül érhető el: „*Nem termékeny lapány, hegyek, ásványok, éghajlat 's a' t. teszük a' közérőt, hanem az ész, melly azokat jőzanon használni tudja. Igazibb suly 's erő az emberi agyvelőnél nincs. Ennek több vagy kevesebb léte a' nemzetnek több vagy kevesebb szerencséje.*” (Széchenyi, 1830:178).

## Felhasznált irodalom

2000. évi C. tv. a számvitelről.  
 2003. évi XC. tv. a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról.  
 BCG (2003): World Class Innovation R&D Management: Rules for Success in Manufacturing Industry. Boston Consulting Group, Berlin  
 Borchert, J. E. – Hagenhoff, S. (2003): Operatives Innovations- und Technologiemanagement: Eine Bestandsaufnahme. Arbeitsbericht Nr. 14/2003. Georg-August-Universität, Göttingen  
 Boda Gy. – Szlávik P. (2001): Controlling rendszerek tervezése. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest  
 Buda Sz. (2003): Új mérleg és eredményszámítás felé – Az immateriális javak értékelése. Controlling Portál, Budapest  
 Buda Sz. (2004): Stratégiai térkép vagy Balanced Scorecard? Controlling Portál, Budapest  
 Buzás N. (2002): Technológiatranszfer-szervezetek és szerepük az innovációs eredmények terjedésében. In: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) 2002: Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE-GTK, JATEPReSS, Szeged. 93-108. o.  
 Daum, J. (2001): How accounting gets more radical in measuring what really matters to investors. [http://www.juergendaum.com/news/07\\_26\\_2001.htm](http://www.juergendaum.com/news/07_26_2001.htm). Letöltve: 2005. március 25.  
 Göpfert, I. – Hoppenheit, Chr. (1991): Controlling in Forschung und Entwicklung. In: ZfB, Sonderheft 3/1991, 147-166. o.  
 Halbrook A. – Wolfe D. A. (2002): Introduction. In.: Halbrook A. – Wolfe D.A. (szerk.): Knowledge, Clusters, and Regional Innovation: Economic Development in Canada. Kingston Queen's School of Policy Studies and McGill-Queen's University Press, Toronto  
 Hollender Sz. – Deák I. (2004): Invisible Assets in the Balance Sheet. In: 3rd International Conference for Young Researchers, Szent István Egyetem, Gödöllő, 234-244. o.  
 Horváth & Partners (2003): Controlling. Út egy hatékony controlling-rendszerhez. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest  
 Inzelt A. (1998): Bevezetés az innovációmenedzsmentbe: az innovációmenedzsment és a technológiamenedzsment kapcsolata. Műszaki könyvkiadó, Budapest

- Jung, K. (2001): Controlling in der Forschung und Entwicklung. Fachhochschule Heilbronn, Heilbronn
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1999): Balanced Scorecard: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review, Vol. 82, Issue 2. 52-64. o.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2005): Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem Könyvkiadó, Budapest
- Körmendi L. – Tóth A. (2003): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest
- Laue, K. (2004): A controller jövőbeni feladatai és eszköztára. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft, Budapest
- Lukovics M. (2005): Innovációs képesség: a regionális gazdaságfejlesztés alapja. In: Buzás N. (szerk.) 2005: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2005. JATEPress, Szeged, 74-86. o.
- Nagy G. (2004): Útmutató a vállalkozások kutatás-fejlesztési tevékenységének számviteli elszámolásához. NKTH, Budapest
- Neubauer, H. (2004): Wertorientiertes Management von Innovationen in Klein- und Mittelbetrieben. Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna
- Róth J. (2001): Számvitel és elemzés I. Magyar Könyvvizsgálói Kamara OK, Budapest
- Széchenyi I. (1830): Hitel. Trattner és Károlyi ny. (Reprint kiadvány). Pest. Megjelenés: Közgazdasági és Jogi Kiadó 1984, Budapest

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A Balanced Scorecard-ot négy nézőpont alkotja: a pénzügyi nézőpont, a vevői nézőpont, a működési folyamatok nézőpontja, valamint a tanulási és fejlődési nézőpont (Kaplan – Norton, 1999).
- <sup>2</sup> Értelemszerűen az alkalmazott mutatók vállalatspecifikusak, erőteljesen függenek a vállalati stratégiától, valamint a menedzsment információigényétől.
- <sup>3</sup> Nem vitatva azt a megoldást sem, amikor (élve az informatikai támogatásból eredő lehetőségekkel) mindezt a költségnemeneken belül oldják meg.
- <sup>4</sup> A kutatás-fejlesztési tevékenység egyik legfontosabb megkülönböztető ismérve a nagy fokú bizonytalanság (Inzelt, 1998).
- <sup>5</sup> Megjegyezzük, hogy ezen elkülönítés meglehetősen elméleti síkon mozog, hiszen a gyakorlatban e szakaszok általában elválaszthatatlanok.
- <sup>6</sup> A nemzetközi szakirodalomban elterjedt „intangible assets” kifejezés alatt a hivatkozott szerzőkhöz hasonlóan jelen cikk szerzői is az immateriális javakat, és a főszövegben bemutatott láthatatlan vagyonelemeket együttesen értik.
- <sup>7</sup> A szerződések, jogszabály alapján a költségek fedezetére kapott, pénzügyileg is rendezett támogatás összegét egyéb bevételként kell elszámolni.
- <sup>8</sup> A tipikus termékfejlesztési folyamat az elektronikai iparban általában két év termékfejlesztési idő, amelyet egy ötéves értékesítési szakasz követ. Így a vállalat csak három év elteltével kapja az első visszajelzéseket a termékfejlesztési folyamat sikerességéről (Kaplan – Norton 1999).
- <sup>9</sup> Bár pontosan nem tisztáztott, hogy ez mit is jelent.
- <sup>10</sup> Mivel nem terjedt még el elfogadott magyar nyelvű fordítás az „intangible assets” kifejezésre, ezért tartalma és jelentése alapján Buda Szabolcs fordítását vesszük alapul (Buda, 2004).

*HORÁNSZKY Beáta*

## VÁLLALATI STRUKTÚRÁK VÁLTOZÁSAI A FÖLDGÁZELLÁTÓ SEKTORBAN

**A szerző tanulmányában a hazai gázellátás szervezeti rendszerét mutatja be a kezdetektől napjainkig. Elemzi azokat a struktúráváltozásokat, melyek e szektorban és ennek vállalatainál bekövetkeztek.**

A 90-es évek elején Magyarországon gyökeresen megváltozott mind a politikai, mind a gazdasági élet. A tervgazdálkodás keretei közül kikerült szocialista vállalatokat privatizálták, s a rohamtempóban kialakuló verseny piacon működtek tovább. A privatizáció és az új gazdasági feltételrendszer hatalmas változásokat hozott a vállalatok belső szervezetében is. A privatizáció előkészítéseként régi, több évtized alatt beidegződött struktúrákat számoltak fel, átalakultak, helyüket új értékeket valló, új célokat képviselő szervezetek vették át. Azóta a legtöbb vállalatnál szinte folyamatosak a hatékonyság és a produktivitás növelését szolgáló átszervezések, szervezeti átalakítások, ám ezek a változások már nem jelentenek nagy, az egész szervezeti kultúrát, a vállalati alapértékeket befolyásoló reformokat. A szervezeti átszervezéseket természetesen a vállalatoknál komoly szakértői munka előzi meg, melyek során – általában nem publikált – tanulmányok, jelentések születnek.

A földgázszektor<sup>1</sup> vállalatainál – így a gázszolgáltatók esetében is – azonban *jelentős átszervezésekről* továbbra is beszélhetünk. A gázszolgáltató vállalatok elhúzódó privatizálása után kialakult új struktúrákat gyökeresen át kellett alakítani az Európai Unióban zajló gázpiaci liberalizáció követelményeivel összhangban. Mivel a piacnyitási folyamat fokozatos, s keretfeltételeit tartalmazó Gázdirektívát az Európai Unió újrafogalmazta (a piac működési tapasztalatainak tükrében), a gázszolgáltató társaságokra újabb struktúra-átalakítások várnak.

Az alábbiakban ezt az átalakítási folyamatot kívánom bemutatni.<sup>2</sup>

### A gázszolgáltatás kezdetei

A gázszolgáltatás története több mint 150 évvel ezelőtt kezdődött. Elsőként gróf Széchenyi István nagyeceni kastélyát, majd egyre több arisztokrata és polgári család fővárosi és vidéki palotáját gáz világitotta meg. A gáz kezdetben kizárólag világitási célokat szolgált, később fokozatosan terjedt el a gázalapú vízmelegítők és a gáztűzhelyek használata a háztartásokban. A rohamosan növekvő gáz iránti igény kielégítésére mind több gázgyár épült; a múlt század elején már minden nagyobb városban állítottak elő szén alapú városi gázt, a gázvezetékek egyre több fogyasztóhoz eljutottak. 1910-ben Budapesten a gázgyárakat és a vezetékhálózatot átvette Budapest Város Tanácsa, létrehozta a Székesfővárosi Gázműveket – a mai Fővárosi Gázművek Rt. (továbbiakban: FŐGÁZ) jogelődjét.

A vidéki városok kezdetben magántulajdonú, majd a II. világháború után államosított gázgyárak ezzel szemben csupán 1960-ban kerültek egységes szakmai felügyelet alá; a Kormány központi felügyelet alá vonta azokat az Országos Kőolaj és Gázipari Trösztben (továbbiakban: OKGT). Majd 1967-ben kormányhatározatot hoztak a vidéki gázgyárak és a szolgáltatók (a vezetékek működtetői) teljes átvételéről, így az OKGT szervezetében a Gázipari Főosztályhoz tartozva megalakult az öt gázszolgáltató vállalat az alábbi területi elosztás szerint:

- Észak-dunántúli Gázgyártó és Szolgáltató Vállalat: Komárom, Győr-Sopron és Vas megye,
- Közép-dunántúli Gázszolgáltató és Szerelő Vállalat: Zala, Somogy és Veszprém megye,

- Dél-dunántúli Gázgyártó és Szolgáltató Vállalat: Baranya, Tolna és Fejér megye,
- Dél-alföldi Gázgyártó és Szolgáltató Vállalat: Csongrád, Bács-Kiskun és Békés megye,
- Tiszántúli Gázszolgáltató és Szerelő Vállalat: Hajdú-Bihar, Szolnok, Pest, Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár és Borsod-Abaúj-Zemplén megye.

A gázszolgáltató vállalatok tevékenységi profilja – a kialakulásuknak köszönhetően – eltérő volt. A fő tevékenységként végzett gázszolgáltatás mellett számtalan támogató – kiszolgáló, valamint egyéb feladatot végeztek:

- tervezés,
- vezetéképítés,
- gázkészülékek szervizelése,
- pébégázszolgáltatás (beleértve a töltőtelepeket is),
- városi gáz gyártása,
- különféle szerelvények, berendezések gyártása a gázipari infrastruktúra számára.

A különféle szervezeti és tevékenységi struktúrával, és más-más műszaki-technikai színvonallal rendelkező gázszolgáltató vállalatok egységesebbé tétele alapvető feladattá vált. A gázenergiáról szóló 1969. évi VII. törvény egyfajta műszaki-biztonsági keretet adott a gázszolgáltatásnak (is). Végül 1970-ben a *Földgázfelhasználási Központi Fejlesztési Program* megadta a pénzügyi kereteket ezekhez a változásokhoz is.

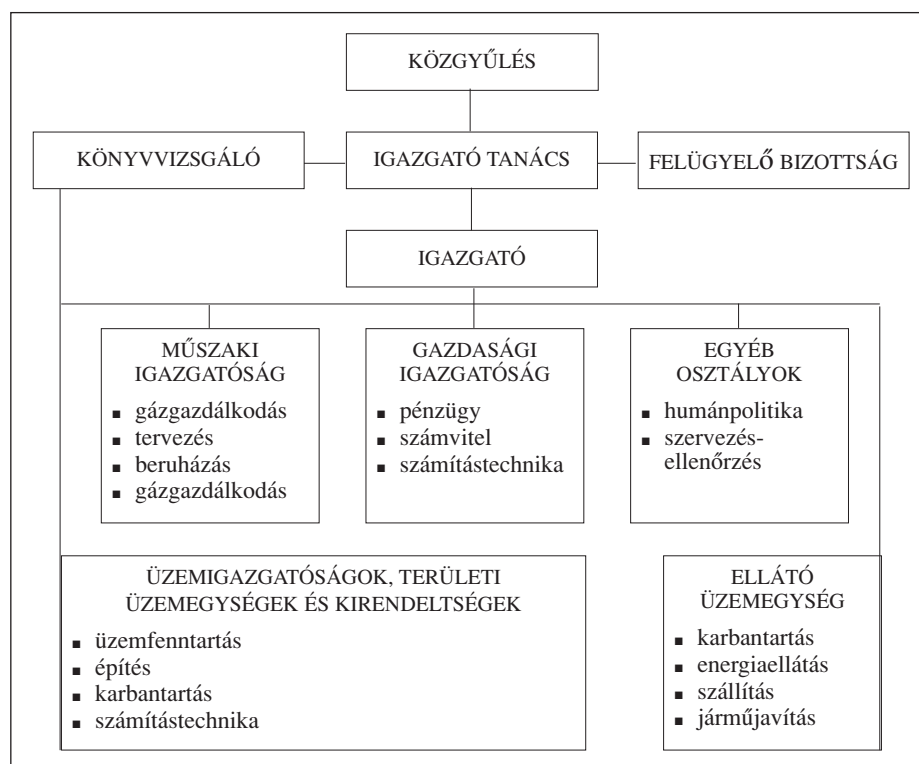
Az OKGT, a „szocialista óriás”, amely átfogta a teljes kőolaj és földgázvertikumot végül 1991-ben alakult át. Az öt gázszolgáltató önálló vállalattá vált, s a továbbiakban közvetlenül az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium felügyelete alá tartoztak. A megalakult gázszolgáltatók a következők:

- Észak-dunántúli Gázszolgáltató Vállalat (ÉGÁZ),
- Közép-dunántúli Gázszolgáltató Vállalat (KÖGÁZ),
- Dél-dunántúli Gázszolgáltató Vállalat (DDGÁZ),
- Dél-alföldi Gázszolgáltató Vállalat (DÉGÁZ),
- Tiszántúli Gázszolgáltató Vállalat (TIGÁZ).

### Gázszolgáltatók első átszervezése

A rendszerváltás utáni években az állami tulajdonú vállalatok jelentős részénél – így a már önálló gázszol-

### Az ÉGÁZ Rt. szervezeti felépítése, 1993



Forrás: ÉGÁZ Rt. Éves üzleti jelentése, 1993

gáltató vállalatoknál is – a privatizáció előkészítése és sikeres lebonyolítása fő stratégiai céllá vált az állami akaratnak megfelelően. E cél első lépéseként 1993-ban a vidéki gázszolgáltatók 100%-os állami tulajdonú részvénytársasággá alakultak, a FŐGÁZ pedig Budapest Főváros Önkormányzatának 100%-os tulajdonában lévő részvénytársasággá alakult, a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény alapján.

A társaságok szervezeti struktúrájában ekkor még jelentős, a szervezeti egységeket közvetlenül átalakító változás nem történt, csupán a részvénytársasági forma által megkívánt egységek (igazgatótanács, közgyűlés stb.) jelentek meg a szervezeti modellekben (1. ábra).

Az előkészítési folyamat *második lépésében* a társaságokat minél kedvezőbb helyzetbe kellett hozni, külföldi befektetők számára vonzóbbá kellett tenni. A cégek piaci értékének növelésében döntő szerepet játszott a profiltisztítás és a költségek racionalizálása.

E társaságok alapvető tevékenységének magát a gázszolgáltatást tekinthetjük, melyet két önálló feladatra bonthatunk: a gázelosztásra és az értékesítésre. A gázszolgáltató társaságok fejlődése során – minthogy az egész gázipar egy vállalatióriáson belül működött hosszú ideig – a földgázzal kapcsolatos infrastruktúra kiépítéséhez és annak működtetéséhez szükséges egyéb tevékenységeket is önállóan végezték (pl.

gázvezeték-építés, készülék beüzemelés, szervizelés, javítás stb.).

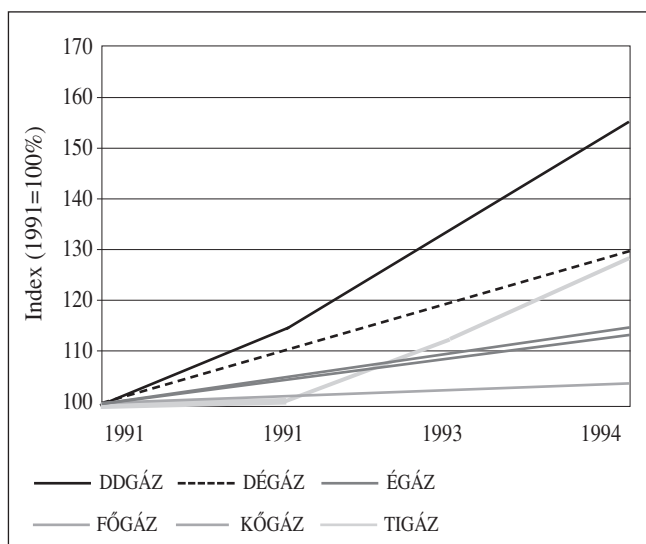
A privatizációra készülve – a termelékenység javítása érdekében – a társaságok önálló társaságba szervezték, majd eladták a saját termékeik gyártását, valamint elkezdték azokat a feladatokat kiszervezni, melyek a fő tevékenységi körükhöz nem kapcsolódnak elengedhetetlenül. Ilyen kiszervezett tevékenység:

- építőipari tevékenységek – pl. vezetéképítés, épületgépészet,
- gázberendezésekhez kapcsolódó tevékenységek – pl. szervizszolgáltatások, készülékek beüzemelése,
- gázmérő leolvasás és díjbeszedés,
- pb-gáz forgalmazás,
- vagyoni védelem, takarítás,
- egyes irodai tevékenységek – pl. bérelszámolás,
- egyes ellenőrzési és karbantartási munkák stb.

Az outsourcing következtében természetesen a relatíve magas élők munkára-arányal rendelkező vállalatok hatékonysága nőtt, hiszen a foglalkoztatottak száma jelentősen csökkent. A DDGÁZ Rt.-nél például a munkavállalók létszáma közel felére, 1412,7 főről 789,9 főre csökkent 1990 és 1995 között (DDGÁZ Rt. Éves jelentés, 1997).

2. ábra

Gázfogyasztók számának alakulása 1991 és 1994 között



Forrás: A Magyar Gázipar 1970-1998, 1999

Az egyre karcsúsodó társaságok piaci értékét növelte továbbá a lakossági gázfogyasztók számának rohamos növekedése is, amely egyet jelentett a gázelosztást szolgáló infrastruktúrák – s ezzel a cég vagyonának – növekedésével (2. ábra). A fogyasztói lét-

számok a foglalkoztatottak száma csökkenésével párhuzamos bővülése javította a vállalati hatékonyságot is e társaságoknál.

### Új tulajdonosok – új struktúrák

Az elmúlt évtizedekben több mint 160 országban privatizálták az állami vállalatokat (OECD, 2003). A privatizációs folyamat során általánosságban megfigyelhető volt a vállalat azonnali, gyökeres átalakulása. A változások nemcsak struktúrában, de magában a szervezeti kultúrában is nyomon követhetők (Forrer – Kee – Newcomer – Amente – El Baradei, 2004):

- A tulajdonosi és felügyeleti feladatokat ellátó állam által kinevezett igazgatótanácsot felváltotta az új tulajdonosok által kinevezett testület.
- A menedzsment tagjai az állami tulajdonú vállalatnál néha közhivatalnok szerepkört töltöttek be, a privatizált cégek menedzsmentjének kiválasztásánál és feladatainak meghatározásánál a profitmaximalizálás játszik döntő szerepet.
- Az állami vállalatok értékrendjében domináló társadalmi és szociális célokat a profitmaximalizálás, a produktivitás, a vállalat piaci értékének növelése stb. célkitűzések váltották fel.
- A munkavállalók és a menedzsment kapcsolata megváltozott, fontosabbá vált a folyamatosan képzett, felkészült munkaerő.
- A vállalati döntéshozatal centralizáltsága megszűnt.
- A fogyasztói kapcsolattartásban a jelenlegi ügyfelek elégedettségének maximalizálásával párhuzamosan megjelent a lehetséges új vevők fókuszba állítása.

1. táblázat

Gázszolgáltató részvénytársaságok többségi tulajdonosai, 1995

	TÖBBSÉGI TULAJDONOSOK 1995
DÉGÁZ Rt.	Gaz de France International S.A
DDGÁZ Rt.	Ruhrgas AG – VEW Energie AG konzorcium
ÉGÁZ Rt.	Gaz de France International S.A.
FŐGÁZ Rt.	Fővárosi Önkormányzat
KÖGÁZ Rt.	Bayernwerk AG – EVN AG konzorcium
TIGÁZ Rt.	Italgas-SNAM konzorcium

Forrás: A Magyar Gázipar 1970-1998, 1999

A hosszú előkészítési folyamat után 1995-ben az öt vidéki és a fővárosi gázszolgáltató privatizációja sikeresen befejeződött. A külföldi szakmai befektetők minden vidéki társaságoknál többségi tulajdont szereztek, ezzel szemben a FŐGÁZ Rt. többségi tulajdonosa továbbra is a Fővárosi Önkormányzat maradt (1.

táblázat), ám e szolgáltatót is a külföldi tulajdonos, a Ruhrgas AG. működtette.

A fentiekben felvázolt privatizációs változások a magyar gázszolgáltató társaságoknál is elkezdődtek. A külföldi tulajdonosok és menedzserek a nyugati vállalati kultúrát, a piacgazdasági környezethez szokott vezetési sémákat magukkal hozva kezdték a társaságok belső működését átszervezni: új szervezeti modellt állítottak fel, új vállalati stratégiával és gyakran új vezetőikkel. Egy, az évtized elején született tanulmány (Balaton, 1993) megemlíti: a külföldi befektetők a következő területeken emelték ki a magyar, addig tervgazdasági feltételekhez edződött vezetők hiányosságait:

- általános vezetési ismeretek,
- pénzügyi menedzsment,
- HR menedzsment.

Ezzel szemben a műszaki területek ismereteiről, annak fejlettségéről elismerően nyilatkoztak, azt nemzetközi színvonalúnak ítélték.

A gázszolgáltató társaságoknál is megfigyelhetőek voltak a hiányosságokat kezelő átalakulások. A gázszolgáltatási feladat műszaki jellege egyre inkább háttérbe szorult, erősödött a kereskedelmi, humán erőforrás-gazdálkodási, pénzügyi szervezetek jelentősége a vállalaton belül. Olyan új célok kerültek a vállalati stratégiai elvei közé, mint a minőségi ügyfélpolitika, a szolgáltatási színvonal javítása, a hatékony humán erőforrás-gazdálkodás stb.

Az új célok megfogalmazását a szervezeti struktúra megfelelő átalakítása követte. Az addig osztályokban, alosztályokban végzett pénzügyi, HR, marketing stb. tevékenységek felértékelődtek és feladatait megnövekedtek, illetve új tevékenységek jelentek meg a társasági szervezetben is. Megalakultak a pénzügyi, kontrolling, ügyfélszolgálati stb. igazgatóságok, melyek egyenrangú szervezeti egységet jelentettek a társaság alaptevékenységének fizikai részét végző műszaki igazgatóságokkal (3. ábra).

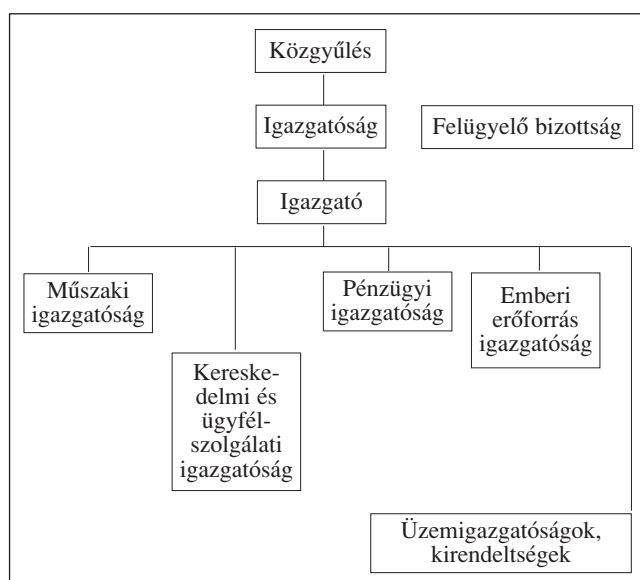
Egy, a Magyar Energia Hivatal részére készült szakértői tanulmány (Madráz Kft, 2003) többek között megállapította, hogy a gázszolgáltató társaságoknál:

- a gázelosztó infrastruktúra beruházásával, üzemeltetésével, fenntartásával és karbantartásával kapcsolatos tevékenységeket általában a műszaki igazgatóság egységei végzik,
- a szolgáltatással kapcsolatos elsődleges tevékenységeket (beszerzés, értékesítés, számlázás stb.) végző egységek ezzel szemben a teljes vállalati struktúrában elszórva találhatók meg.

Az ezredfordulóra a gázszolgáltató társaságok átestek szinte a teljes profiltisztításon, és ún. *monokultúrás* társaságokká váltak, bevételeik több mint 97

3. ábra

Gázszolgáltató társaságok tipikus szervezeti struktúrája a 90-es évek végén



Forrás: MANDRAZ Tanácsadó Kft., 2003

%-át a főtevékenységeik alkotják. Kizárólag elosztással és értékesítéssel (ellátással) foglalkoznak, más gázüzleti tevékenységet (gáztermelést, gázszállítás, gáztárolást, nagykereskedelmi tevékenységet) nem látnak el, integrált elosztó és szolgáltató vállalkozásokká váltak.

### Kihívások a szervezeti struktúrában: a liberalizáció kezdetei

A sikeres privatizáció előkészítése, majd a versenypiaci környezet és a külföldi befektetők által megkívánt szervezeti átalakítások után a gázszolgáltató társaságok egy újabb feladattal találták szemben magukat: a gázpiaci liberalizáció folyamatával.

Az Európai Unió fő célja az egységes belső piacok kialakítása – a gazdaság minden területén. Az energia piacok egységesítésének, a verseny bevezetésének gondolatát a múlt század utolsó évtizedében a vezető energiaforrásokra – a földgázra és a villamos energiára is kiterjesztették.

A szolgáltatások és az áruk szabad áramlásáról szóló alapszabadság a földgáz szektorban a következőket jelenti:

- minden gázfogyasztó szabadon megvásárolhatja, honnan vásárolja meg a földgázt,
- a megvásárolt földgáz azonos feltételek mellett jut el minden fogyasztóhoz, ennek egyetlen korlátja a földgázellátó infrastruktúra (csővezetékek és berendezések) fizikai kapacitásainak mértéke,
- e fentieket megvalósító egységes belső gázpiac kialakítása.

A piacnyitás folyamatát szabályzó 98/30/EC, majd az azt módosító 2003/55/EC belső földgázpiacra vonatkozó irányelv (melyeket minden tagállamnak alkalmaznia kell jogrendszerében) a szektor versenypiacra alakításához elengedhetetlenül szükségesnek ítéli a gázipari tevékenységek (a földgáz szállítása, tárolása, elosztása és kereskedelme) átláthatóvá tételét a szektor vállalatinál. A tevékenységek átláthatóságának egyetlen lehetséges módja azok szétválasztása, azaz az unbundling, mellyel elkerülhető a verseny torzulása, felszámolható a keresztfinanszírozás, s a társaságok hatékonyabbá válhatnak.

Az unbundling lényege: a költségek nagyságának, felmerülési helyének pontos meghatározása és a megfelelő gázipari tevékenységekhez rendelése. Egy gázipari vállalatot vizsgálva ez különböző szinteken valósulhat meg:

- számviteli szint:  
egyes tevékenységek pénzügyi kimutatásainak elkülönült kezelése, külön mérleg készítése,
- menedzseri szint:  
a vállalatban belül az egyes tevékenységeket külön egységbe (pl. igazgatóságba, osztályba, üzletágba, stb.) szervezik, külön vezetőkkel, menedzserekkel,
- jogi szint:  
a tevékenységeket külön leányvállalatokba, vállalatokba szervezik ki (ezt történt pl. a MOL Rt. esetében, ahol az egyes gázipari tevékenységekhez külön vállalatokat hoztak létre – pl. a földgáz távvezetési szállítást a MOL Földgázszállító Rt. végzi),
- tulajdonosi szint:  
az egyes gázipari tevékenységeket végző vállalatok tulajdonosai sem lehetnek azonosak.

Mindkét irányelv meghatározza a tevékenységek szétválasztásának kívánt szintjét. Az 98/30/EC irányelv az egyes tevékenységek számvitelű szintű szétválasztását követeli meg minimálisan:

*„Az integrált földgázipari vállalkozásoknak a belső számviteli rendszerükben külön-külön beszámolót kell készíteniük a földgáz – távvezetési szállító, -tároló, -elosztó tevékenységükre, és – ahol ez indokolt – konszolidált beszámolókat a nem-gázipari tevékenységekre vonatkozóan, úgy, hogy mintha ezeket a tevékenységeket külön vállalkozások végeznék ....” (II. fejezet 13. cikkely).*

Ezzel szemben a piacnyitási tapasztalatok tükrében újrafogalmazott irányelv, a 2003/55/EC direktíva már tovább mélyíti az egyes tevékenységek szétválasztását. A tagállamok egyes esetekben már nem alkalmazhatják csupán a számviteli unbundling-ot. Az Európai Unió véleménye szerint:

*„... a szállítási és az elosztási tevékenységet külön „hálózati” társaságnak kell végeznie.” (Bizottság osztályainak értelmezése, 2003.)*

A kívánt jogi szintű szétválasztás ugyanakkor nem jelent különböző tulajdonosokat, az eszközöket még birtokolhatja ugyanaz a személy, vagy csoport. (Jelentős tulajdonosi részarány birtoklása erős befolyást jelenthet az egyes gázipari tevékenységeket végző önálló vállalkozásokra, ami ellentétben áll a piacnyitás alapelveivel.)

A magyar gázszolgáltató vállalatokra vonatkozó törvények természetesen a Gázdirektíva által felvázolt kereteket alkalmazzák. A földgázellátásról szóló 2003. évi XLII. törvény (továbbiakban GET)<sup>4</sup> és a III/2003. (VII. 29.) Korm. rendelet kihirdetésével a magyar gázszolgáltató társaságoknak is fel kellett készülniük a 2004. január 1-i piacnyításra. E felkészülés egyik fontos lépése volt az unbundling, s ezzel együtt a szervezeti struktúrájuk megfelelő átszervezése.

2. táblázat

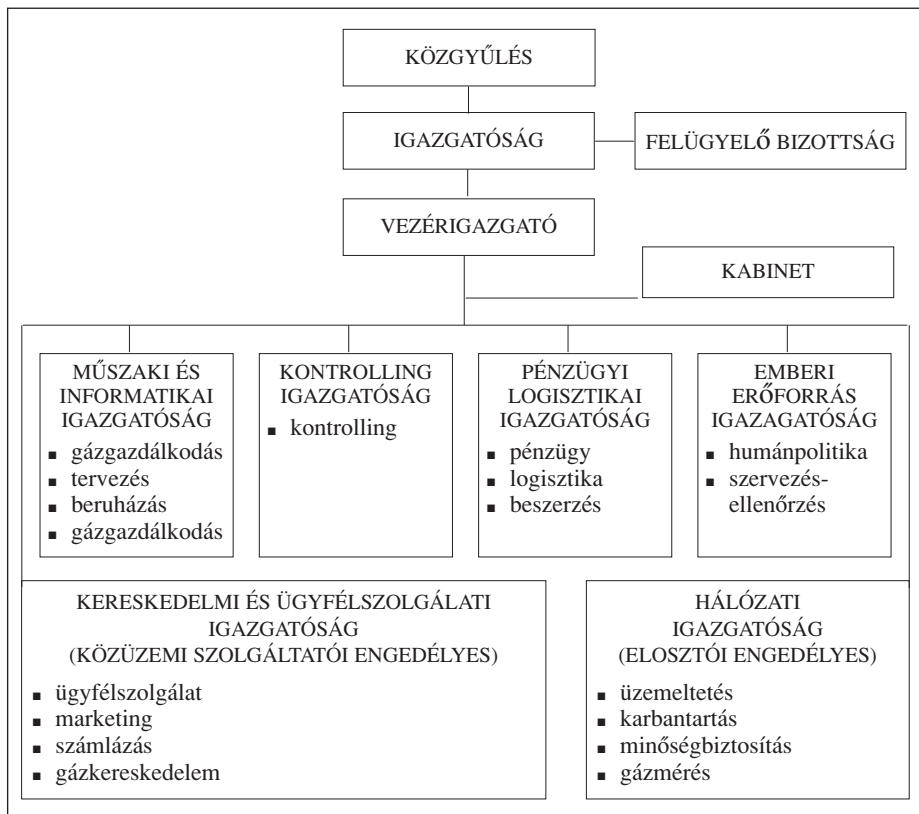
#### Gázipari tevékenységek

Nyitott piaci tevékenységek	Közüzemi tevékenységek
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ földgázszállítási,</li> <li>■ földgáztárolási,</li> <li>■ földgázelosztási,</li> <li>■ rendszerirányítási,</li> <li>■ földgáz-kereskedelmi,</li> <li>■ szervezett földgázpiac működtetési,</li> <li>■ határon keresztül földgázszállító-vezetékhez való hozzáférési,</li> <li>■ propán-, butángázok és ezek elemeinek vezetéken történő elosztására és szolgáltatására.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ földgáz közüzemi nagykereskedelmi,</li> <li>■ földgáz közüzemi szolgáltatási.</li> </ul>

Forrás: 2003. évi XLII. törvény

A GET meghatározza azokat a tevékenységeket, melyeket a szereplők gyakorolhatnak a piacon. Ezek a tevékenységek a piac fokozatos megnyitása miatt két csoportra oszthatók: a nyitott piaci tevékenységekre és a közüzemi tevékenységekre (2. táblázat). A gázszolgáltató társaságoknak, minthogy az összes fogyasztó gázellátását biztosítják, mindkét piaci formában működniük kell. A „régii” piaci modellben, ún. közüzemben kötelesek kiszolgálni a fogyasztóikat, de a nyitott piacra kilépő ún. feljogosított fogyasztók felé is biztosítaniuk kell az elosztóhálózatot a gáz eljuttatására – amennyiben van szabad hálózati kapacitásuk. Ezért a társaságoknak kétféle engedélyt kell beszerezniük a piac hatósági felügyeletét ellátó Magyar Energia Hivataltól: közüzemi szolgáltatási és földgázelosztási engedélyt.

Az ÉGÁZ Rt. szervezeti felépítése, 2004



Forrás: ÉGÁZ Rt. honlapja

A földgázellátásról szóló törvény fő szabályként számviteli elválasztást ír elő a jogi szétválasztással szemben, annál az egyszerű oknál fogva, hogy nagyszámú lakossági fogyasztók egy gázipari társasággal (általában a megszokott gázszolgáltatójukkal) álljanak kapcsolatban. A gázszolgáltatók azonban, a vállalati rendszer könnyebb működtetése és átláthatósága miatt e két engedélyköteles tevékenységet funkcionálisan is szétválasztották, s struktúrájukat a menedzseri szintű szétválasztás elvei szerint alakították át (4. ábra).

A gázelosztással és a gázkereskedelemmel foglalkozó szervezeti egységekben csupán a tevékenységek elsődleges feladatai tartoznak. Az ún. kiszolgáló vagy közvetett feladatokat, melyek mindkét engedélyes tevékenységhez kapcsolódnak háttértevékenységként a többi szervezeti egység végzi. Ilyen tevékenységek az eszközgazdálkodási, a munkaerő-gazdálkodási, valamint a pénzgazdálkodás terület feladatai. Az unbundling folyamatában számviteli szinten e háttértevékenységek költségvonzatait hozzá kell rendelni a megfelelő alaptevékenységhez. A gázszolgáltatók funkcionális szintű szétválasztásánál már e közvetett feladatokat is más-más, az alaptevékenységek szervezeti egységeivel egyenrangú elemek (pl. igazgatóságok) végzik, s lehetséges megoldás az is, hogy egyes az

4. ábra egyes részfeladatokat is kiszervezik (a munkaerő-gazdálkodás egyes feladatai, könyvelés, banki kapcsolatok kezelése stb.). Néhány esetben az elsődleges tevékenységek feladatai is kiszervezhetők. A gázelosztó hálózat üzemeltetésének feladatai közül ilyen lehet a vezetékek és berendezések karbantartása, ellenőrzése, javítása stb., a közüzemi szolgáltatással kapcsolatban: a gázdíj számlázás. Egyes esetekben nem elképzelhetetlen olyan társaságok létrejötte, amelyek a lehetséges teljes outsourcing után csupán a legalapvetőbb feladatokat végzik.

A magyar gázpiac már több évtizede zajló jelentős struktúraváltási folyamata még nem állt – nem állhat meg. A GET módosításáról szóló 2005. évi LXIII. törvény, a 2003/55/EC direktívával összhangban (ahol a teljes piacnyitás időpontja 2007. július 1.) kimondja:

”Az elosztói engedélyes 2007. július 1-jét követően

- ha 100 000-nél több rácsatlakozott fogyasztót lát el, a vezetékes propán-, butángázt és ezek elegyeit elosztó és szolgáltató engedély kivételével más, e törvényben szabályozott működési engedéllyel nem rendelkezhet,
- ha kevesebb, mint 100 000 rácsatlakoztatott fogyasztót lát el – e fogyasztók vonatkozásában – földgáz közüzemi szolgáltatási engedéllyel, valamint vezetékes propán-, butángázt és ezek elegyeit elosztó és szolgáltató engedéllyel rendelkezhet.”  
(32§, 2. bekezdés).

Tehát a teljes piacnyitást követően az egykori gázszolgáltató társaságok *kizárólag* a hálózat üzemeltetésével, s az ahhoz kapcsolódó feladatokkal foglalkoznak. Ez a feladat-csökkenés előre jelezhetően egy teljesen más, letisztultabb vállalati formát eredményezhet majd a jövőben.

### Összegzés

A magyar gázszolgáltatók a rendszerváltástól napjainkig számos kihívással találták magukat szembe. A gazdasági környezet átalakulása, a privatizáció előkészítése egy olyan szervezeti átalakulással is együtt járt,

amely a kiszervezések miatt egyre karcsúsodó belső struktúrát érintetlenül hagyva pusztán a tulajdonosi-felügyeleti elemekkel egészítette ki azt. A privatizáció után a külföldi szakmai befektetők új, a nyugati vállalati kultúrához, a piacgazdasági környezethez igazodó stratégiákat fogalmaztak meg, melynek céljaihoz átalakították a társaságok struktúráját.

A szervezeti felépítés második átalakítása során egyes aleggységek önálló, nagyobb súllyal rendelkező részlegekké váltak. Ekkor alakultak ki a humánpolitikai igazgatóságok, a kontrolling osztályok, az ügyfélszolgálati igazgatóságok stb.

A harmadik nagyobb struktúra-változtatásra a 2004. január 1-i piacnyitás miatt került sor. A liberalizációs irányelvek által megkövetelt tevékenységi szétválasztás e társaságoknál funkcionális (menedzseri) szinten zajlott. A gázszolgáltatók két alaptevékenységét és az azokat szolgáló háttértevékenységeket külön-külön szervezeti egységbe szervezték.

A negyedik, s talán egy ideig utolsó jelentős struktúraváltást a 2007. nyarára előirányzott teljes piacnyitás teszi szükségessé. A versenypiac teljessé válásával a gázellátó társaságok tevékenységi köréből kikerül a gázkereskedelem, s kizárólag a gáz útját biztosító infrastruktúra működtetését végzik majd.

Teljesen letisztult vállalati formák jönnek létre: a földgázellátó szektor egy új korszakba lép.

## Felhasznált irodalom

- Balaton K.* (1999): Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban, *Vezetéstudomány*, XXX évf. 4. szám, 15-22.
- Európai Bizottság: A Bizottság osztályainak értelmezése a villamos energia- és földgáz belső piacára vonatkozó 2003/54/EC és a 2003/55/EC irányelvekről, 2003. szeptember  
<http://www.eh.gov.hu/gcpdocs/200406/sztvlaszts.doc>
- Forrer, J. – Kee, J. – Newcomer K. – Amante, M. – El Baradei, L.* (2004): Privatization and Organizational Change: Lessons from Cross-National Research, Occasional Papers Series, The George Washington University  
<http://gwcs.gwu.edu/gwscg/OPS/CSGOP-04-28.pdf>
- Frankhauser, K.* (1998): Aufbau neuer Unternehmensstrukturen in privatisierten öffentlichen Unternehmen (Új vállalati kultúra felépítése privatizált állami vállalatoknál), *Vállalati szervezés, Műszaki és Gazdasági Információ, OMIKK*, 1999. 5. szám., 13-23.
- Dobák, M.* (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- DDGÁZ Rt. éves jelentései, 1993-2002  
ÉGÁZ Rt. éves jelentései, 1993-2002  
FŐGÁZ Rt. éves jelentései, 1997-2002

- Hoffman, K. – Klocke, H.* (1998): A magyar gázszolgáltató vállalatok fejlődése privatizálás után egy német beruházó látószögéből, *Energiagazdálkodás*, XXXIX évf. 2. szám, 62-65
- Horánszky B.* (2002): Gázszolgáltatók tevékenységeinek szétválasztása, előadás, Energetikai menedzser kurzus, CEU-Graduate School of Business, Budapest
- Kürti K.* (1998): A piacgazdaságba vezető úton. A Ruhrgas Rt. a magyar gázgazdaságban, *Energiagazdálkodás*, XXXIX évf. 2. szám, 66-68
- Laklia T.* (1999): A magyar gázipar 1970-1998, Montan-Press, Budapest
- Laklia T.* (2003): A magyar gázipar másfél évszázada, *Energiagazdálkodási Tudományos Egyesület*, Budapest
- MANDRAZ Tanácsadó Kft. (2003): Gázszolgáltatói tevékenységek szétválasztása, szakértői tanulmány  
<http://www.eh.gov.hu/gcpdocs/200310/tevenysgeksztvlasztsa.pdf>
- Szlucs, M. – Budavári, L.* (1997): A Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen Energie AG és a Ruhrgas AG a Fővárosi Gázművek privatizációs partnerei, *Energiagazdálkodás*, XXXVIII évf. 3. szám, 62-65
- Gázszolgáltató vállalatok hivatalos honlapjai  
DÉGÁZ Rt. <http://www.degaz.hu>  
DDGÁZ Rt. <http://www.ddgaz.hu>  
ÉGÁZ Rt. <http://www.egaz.hu>  
FŐGÁZ Rt. <http://www.fogaz.hu>  
KÖGÉZ Rt. <http://www.kogaz.hu>  
TIGÁZ Rt. <http://www.tigaz.hu>
- Directive 2003/55/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing Directive 98/30/EC  
[http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/dat/-2003/l\\_176/l\\_17620030715en00570078.pdf](http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/dat/-2003/l_176/l_17620030715en00570078.pdf)
- Directive 98/30/EC of the European Parliament and of the Council of 21 June 1998 concerning common rules for the internal market in natural gas  
[http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1998/l\\_204/l\\_20419980721en00010012.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1998/l_204/l_20419980721en00010012.pdf)
2003. évi XLII. törvény a földgázellátásról  
111/2003. (VII. 29) kormányrendelet a földgázellátásról szóló 2003. évi XLII. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A földgázszektor a termelés-szállítás- (tárolás)- elosztás tevékenységi láncsal jellemezhető, melynek a gázfogyasztók felőli utolsó láncszeme (általában) a regionális csővezeték-rendszert üzemeltető gázellátó vállalat (a köznyelvben ma is: gázszolgáltató).
- <sup>2</sup> Munkámhoz felhasználtam a gázszolgáltató társaságok éves jelentéseit, a Magyar Energia Hivatal honlapján található törvényeket, szakértői tanulmányokat. Mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalom áttanulmányozása során csupán a privatizációs időszakról sikerült néhány forrást találnom, s speciálisan a földgáz szektorra vonatkozó írásokra nem sikerült rábukkanom.
- <sup>3</sup> Az OKGT átfogta a teljes szénhidrogén-vertikumot: a kőolaj és földgáz kitermelését, szállítását, elosztását, kereskedelmét, valamint a kapcsolódó műszaki-technológiai tevékenységeket is (pl. csővezeték-építés, karbantartás stb.).
- <sup>4</sup> A 2003/55/EC direktíva miatt később szükségessé vált a GET módosítása (2005. évi LXIII. törvény).

SZAKOLCZAI György

A KÖZGAZDASÁGTAN OKTATÁSA –  
A KIRAJZOLÓDÓ MEGOLDÁS

VÁLASZ SÁRKÁNY PÉTER CIKKÉRE

Sárkány Péter e folyóiratban megjelölt cikke (2006) a Bárczy Péter (2004) és Szokolczai György (2005) ugyanitt megjelent cikkében felvetett problémák megoldására tesz javaslatot. Ezek a cikkek nagyon jól mutatják a nyilvános vita hasznosságát, mert e javaslatok alapján kirajzolódik a megoldás. Noha a vita lezárása csak a vita indítójának lehet a feladata, ez a cikk valamelyest mégis lezáró jellegű, mert ezt a kirajzoló megoldást próbálja összefoglalni.

Sárkány Péter a legnagyobb örömmre azt írja, hogy „nélkülözhetetlen bármely felsőoktatási intézményben” „az elmélettörténet főbb vonalainak megismerése” (i. m., 50. o.); továbbá hogy „gyorsan pótolni kell azt a hiányosságot”, „hogy „az üzleti oktatásban nincs gazdaságpolitika tantárgy”. Azt is írja, hogy helyes lenne, ha „a mikro- és makroökonómia oktatását megelőzné egy bevezető kurzus” (i. m., 53. o.). Mindezekkel nem lehet eléggé egyetérteni, és nem lehet eléggé egyetérteni azokkal a megállapításokkal sem, hogy „egyértelműsíteni kell a hallgató felé, hogy nem egymástól független, különálló tantárgyak léteznek” (i. m., 52. o.), és hogy „az igazi megoldás a valódi komplexitásban rejlik” (i. m., 54. o.). Mindezek alapján Sárkány Péter javaslatot tesz az egymáshoz kapcsolódó tantárgyakból álló rendszerre.

Figyelembe véve a főiskolai oktatás menetét, az egymáshoz kapcsolódó tantárgyak rendszere a következőképpen tehető egészen konkrétta:

- I. félév: Bevezetés, áttekintés, az elmélettörténet alapjai és a makroökonómia alapjai;
- II. félév: Mikroökonómia;
- III. félév: Nemzetközi közgazdaságtan;
- IV. félév: Alkalmazott makroökonómia és gazdaságpolitika.

Ez a négy félév ebben a rendszerben megadná a teljes általános áttekintést a közgazdasági problémákról az üzleti főiskolák hallgatói számára.

- 2) Szerintem a legteljesebb mértékben egyet kell érteni annak a „téves képzet”-nek a helytelenítésével is, hogy „a bachelor képzést nyújtó intézményeknek csak gyakorlati ismereteket kell nyújtaniuk, és a master képzésben van igazán helye az elméleti tantárgyaknak” (i. m., 50. o.). Éppen ellenkezőleg, ezek az általános áttekintést adó és megalapozó jellegű tantárgyak a bachelor szintű képzés első két évébe illenek, ugyanis a gyakorlati tárgyak anyaga „megfelelő alapok nélkül nem áll meg, vagy bizonytalanra válik” (i. m., 51. o.).
- 3) Az eddig leírtakhoz szorosan kapcsolódnak Sárkány Péternek a számonkérésre vonatkozó javaslatai, amelyek szerint „a kisebb lélegzetű dolgozatok vagy részvizsgák legyenek írásban, de a „végső megmértetés” (például a szigorlat) legyen szóban” (53. o.). Ennek az elvnek a gyakorlati következménye négy írásbeli vizsga a négy félév után, majd szóbeli szigorlat a négy sikeres írásbeli vizsga után, a négy félév lezárásaként. Ezt elvben a négy tárgy összes előadója előtt, a jelenlegi előadó – hallgató arány miatt azonban a valamennyi kérdésben kellőképpen tájékozott egyik előadó előtt kellene letenni. Ez az „együttes vizsga” valóban „megnehezítené a hallgatók dolgát” (i. m., 54. o.), de megnehezítené az előadókét is, mert azt tételezi fel, hogy valamennyi előadó kellőképpen tájékozott valamennyi kérdéssről. Mindez nem változtat azon, hogy erről a szorosan összefüggő és egységes rendszert alkotó ismeretanyagról és ennek valóságos elsajátításáról egyszer egészében és összefüggéseiben kell számot adni.

- 4) A leírtakból egyenesen következik a tankönyvvel vagy jegyzettel szembeni igény. Ez az elképzelés négy, szoros egységben és konzisztens rendszerben felépített tankönyvet vagy jegyzetet igényel. Nem arra van tehát szükség, hogy négy szerző, szerzőpáros vagy szerzőcsoport írjon meg egymástól függetlenül négy tankönyvet vagy jegyzetet, hanem arra, hogy ezek a szerzők, szerzőpárosok vagy szerzőcsoportok egy összefüggő és egymással egyeztetett rendszer egy-egy elemét írják meg, szorosan együttműködve és egymással még a részleteket is egyeztetve. Szoros együttműködésre van tehát szükség nemcsak a szigorlatoztatásban, hanem a tankönyvírásban, sőt az oktatás folyamán is. Csak ez felelhet meg az összefüggések megismerésével és az ismeretek egymásra épülésével (i. m., 53. o.), valamint a komplexitással (i. m., 54. o.) kapcsolatos követelményeknek. Ez az elképzelés ezért, ezt ismételt hangsúlyozni kell, nemcsak a hallgatók, hanem az előadók dolgát is megnehezíti, de kellő tudás csak ilyen módon adható.
- 5) Ezt követően egy félreértést kell eloszlatnom. Véletlenül sem ellenzem a modellek bemutatását és a matematikai eszközök alkalmazását. Ezek nélkül ma közgazdaságtan, közgazdasági oktatás, sőt közgazdasági elemzés nincs. Amit ellenzek, az az oktatásban és főként a számonkérésben „a számítások (esetenként hosszadalmas) elvégeztetése” (i. m., 52. o.). Keynes nem modellt akart alkotni – a keynesi elemzés modellszerű ábrázolását nem is ő alkotta meg, hanem követői, többek között Samuelson, a ma is használatos ábrázolás véglegesítője –, hanem megoldást akart találni kora legnagyobb problémájára, a tömeges munkanélküliségre. Ennek megfelelően a mai közgazdasági munka és oktatás központjában a mai tényleges gazdasági problémáknak kell állniuk, így makroökonómiában a belső és külső egyensúlynak, valamint a növekedésnek és felzárkózásnak, mikroökonómiában pedig a korszerű és versenyképes vállalkozások kialakításának és vezetésének. Ennek megfelelően a lehető leghelyesebb az a követelmény, hogy „napi példák, tények, adatok kerüljenek elő az órákon” (i. m., 52. o.), nem pedig a mai és hazai valósággal sokszor csak távoli kapcsolatban álló modellek.
- 6) Ez az elképzelés követelményeket támaszt a módszertani, tehát ez esetben a matematikai és statisztikai ismeretek tantervi elhelyezésére vonatkozóan is. Ezek szükségképpen helye az I. és II. félév, és csak ez teheti lehetővé azt, hogy a makro- és mikroökonómiai oktatásban megjelenő számpéldákat a hallgatók ne egyenletmegoldási és számítási gyakorlatnak tekintsék, hanem a közgazdasági problémák illusztrációjának. Mindez bizony arra vezet, hogy éppen a bachelor szintű képzésben dominálnak az elméleti jellegű tantárgyak. Ez szükségszerű. A mérnökhallgatók az első években elsősorban matematikával és más alapozó tantárgyakkal, az orvostanhallgatók pedig az első félévekben anatómiával, kémiával és más alapozó tárgyakkal foglalkoznak, és csak a harmadévvál kezdődik az útépités vagy a belgyógyászat. Ez nem lehet másként a közgazdaságtan, sőt az üzleti ismeretek oktatásában sem.
- 7) Az ebben a vitában eddig és most ebben a cikkben leírtak az eddiginél nagyobb követelményeket támasztanak mind a hallgatókkal, mind az előadókkal szemben. Szigorlat egyszerre négy tárgyból, egyeztetett tankönyv ugyanebből a négy tárgyból, négy, sőt akár a matematikával és statisztikával együtt hat tárgy egyeztetett és egységes rendszer szerinti előadása – ez nem akármilyen feladat. Célunk azonban, mind országos, tehát makroökonómiai, mind vállalati, tehát mikroökonómiai szempontból csak a felzárkózás lehet, és felzárkózás nincs nővémeles, nagyobb követelmények nélkül. Oktatási intézményeinknek a nővé növelésében kell versenyezniük, és ennek érdekében kell együttműködniük. Az ennek a követelmények megfelelő tankönyvek vagy jegyzetek megírása is csak közös feladat lehet.

### Felhasznált irodalom

- Bárczy Péter (2004): A „Tábla-bla jövője. Gondolatok a gazdasági főiskolák, egyetemek első éves makroökonómiai tárgyainak helyzetéről. Vezetéstudomány, XXXV/12. (2004. december) 9-22. o.
- Szakolczai György (2005): Az iskola és az élet: A magyar makroökonómiai felsőoktatás helyzete. Hozzászólás Bárczy Péter cikkéhez. Vezetéstudomány, XXXV/5. (2005. május) 55-60. o.
- Sárkány Péter (2006): Gondolatok és kiutak – A közgazdaságtan oktatása. Hozzászólás Bárczy Péter, illetve Szakolczai György cikkéhez. Vezetéstudomány, XXXV/12. (2006. január) 48-55. o.

Várnay Ernő – Papp Mónika

## AZ EURÓPAI UNIÓ JOGA

*KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Bp., 2005*

A 2004. május 1-jével az Európai Unió tagállamává lett Magyarországon a hazai vállalkozásoknak új lehetőségek nyílnak a fejlődésre, de egyúttal új kötelezettségekkel is kell számolniuk a megváltozott környezetben. Ezen túlmenően az egyetemi tanulmányaikat végzőknek, a gyakorló jogászoknak és a piaczgazdaság többi szereplőinek is el kell sajátítaniuk a közösségi jog legfontosabb szabályait, ismerniük kell az EU intézmények működését és hatáskörét, az Alapszerződések tartalmát, valamint az Európai Bíróság ítéleteit. A második kiadásban megjelent terjedelmes kézikönyv szerzői elsősorban a magyar egyetemi képzés igényeit tartva szem előtt tankönyvként is használható munkájukban hiányt pótlóan mutatják be az Európai Unió jog- és intézményrendszerét. Ismertetik az EU jogrendszerében a legutóbbi időkből bekövetkezett változásokat, a közösség jogalkotási, döntéshozatali és jogszabály-alkotási mechanizmusát. Részletes képet rajzolnak az EU szervezetének fejlődéséről, a belső piac, a tagállamokra vonatkozó versenyjog, a kül- és biztonságpolitika stb. szabályozásáról is. Ismertetik a közösségi külkereskedelmi, mezőgazdasági, költségvetési politikát, valamint a témához tartozó bírósági gyakorlatot.

A 14 fejezetből álló kötet szerzői először az európai integrációs szervezet létrejöttének előzményeivel, célkitűzéseivel, bővülésének folyamatával foglalkoznak. Bemutatják a létrejött szerződéseket és Magyarországnak az együttműködési és társulási megállapodástól a csatlakozási szerződésig megtett útját. Részletes tájékoztatás szemlélteti az Európai Unió intézményrendszerét, a közösségi jogforrások felépítését s hazánk részvételét az Unió döntéshozatali tevékenységében. Ma már az 1957-ben létrehozott Európai Közösségnek egyetlen Bizottsága, Parlamentje, Tanácsa, Bírósága és Számvevőszéke van. Összetételük, feladataik, működésük, szerepük, ellenőrző szerepük sokszor eltér a

más nemzetközi szervezetekétől. Képet kapunk az intézménynek nem minősülő szervek (Gazdasági és Szociális Bizottság, Európai Központi Bank, Régiók Bizottsága) felépítéséről, hatásköréről is.

A szerzők részletesen foglalkoznak az elsődleges és másodlagos közösségi jogforrásokkal, az utóbbiakhoz az intézmények által alkotottak tartoznak. Ezek lehetnek rendeletek, határozatok, irányelvek, valamint belső eljárási szabályzatok. A közösségi jognak elsőbbsége van a tagállami joggal szemben, szabályozásra került a tagállamok közösségi jogsértésével követendő eljárás. Előzetes döntéshozatali eljárás kérhető az Európai Bíróságtól a szerződések, megállapodások értelmezésének kérdésében; Magyarországon ezekről a kérelmekről a 2003. évi XXX: törvény rendelkezik. Megismerjük az előzetes döntések joghatását, időbeli hatályát és az Európai Bíróságnak az előzetes döntéskérésről szóló Iránymutatását a tagállami bíróságok számára. A közösségi jogi aktusok bírósági felülvizsgálata során a megsemmisítési eljárásban keresetindítási jogszultakról (esetleírásokkal) az érvénytelenség jogalapjáról, a mulasztással elkövetett jogsértésről, és a közösségi magánjogi kártérítési felelősségről van szó a kézikönyvben.

Az egységes belső piac az Európai Közösség legrégebb, legalapvetőbb rendszere; a tagállamok nemzeti piacainak egybenyitásától a munkaerő, a tőke, a föld jobb kihasználását a jólét emelkedését várják. Az ezzel a kérdéssel foglalkozó (IX.) fejezetben megismerjük az áruk, a munkavállalók és személyek szabad mozgásával, a letelepedés, a szolgáltatásnyújtások, a tőkemozgások és a fizetések szabadságával kapcsolatos közösségi rendelkezéseket, irányelveket, korlátozásokat és a gyakorlatban előfordult jogeseteket. A jogharmonizáció is az európai integrációs szervezet rendszerének a része. Állandóan működő mechanizmus. Célja, hogy a rendelkezések egymáshoz közeliek, a standardoknak megfelelők legyenek, legfőbb terepe a Közös Piac. Olvashatunk a jogharmonizáció módszereiről, eszközeiről, az Egységes Európai Okmányban meghatározott stratégiáról és az Európai Bíróság ide vonatkozó ítéleteiről. Magyarország is törekszik arra, hogy megfeleljen a közösségi jognak; az európai uniós tagságból eredő jogharmonizációs feladatokat, teljesítésük rendjét a Kormány

1036/2004. (IV. 27.) számú határozata rögzítette, s tartalmazza a jogharmonizációs javaslatra, az ellenőrzésre és notifikációra vonatkozó rendelkezéseket is.

A vállalkozáskora vonatkozó versenyjogi szabályok közt az elsődleges és másodlagos jogforrások után az Európai Közösség versenypolitikája és versenyjoga sajátosságaival, céljaival ismerkedünk meg. Köztük a fogyasztási jólét növeléséről, az egységes piaci kultúra kialakításáról és egyéb szempontokról olvashatunk. A versenykorlátozó megállapodások tilalmáról az Európai Közösséget megalapító Szerződés 81. (85.) cikke rendelkezik. Az Európai Bíróság értelmezésében minden kereskedelmi vagy gazdasági tevékenységet folytató természetes személy, vagy szervezet vállalkozásnak minősül, függetlenül attól, hogy milyen formában működik, és hogyan finanszírozzák a tevékenységét. A továbbiakban szó van a versenykorlátozó megállapodások tilalma alá tartozó magatartásokról, a közös piaci verseny akadályozásáról, az erőfölénnyel való visszaélésről, az antitröszt-eljárásról és a vállalkozások közti összefonódások közösségi ellenőrzéséről. A tagállamokra vonatkozó versenyjogi szabályok és kivételek szintén tárgyalásra kerülnek, éppúgy, mint a megengedhető állami támogatások is.

A Közösség közös politikája a szabályozáson kívül a nem megfelelő eredmény esetén beavatkozást is jelent. A szerzők a közös külkereskedelempolitika keretében az autonóm import- és exportszabályozással, a kereskedelem akadályozásával, a gazdasági szankciókkal, valamint a fejlesztési politikával foglalkoznak. A közös mezőgazdasági politika jellemzői: a közös agrárpolitika kiterjedése, a versenyjogi szabályok érvényesítése, a Tanács döntéshozatali joga. Megismerjük a közös mezőgazdasági politika reformtörekvéseit és a támogatásokkal kapcsolatos jogvitákat is. A közös környezeti politika környezeti jog vázlatát, a finanszírozási kérdések és a Tanács 1210/90/EGK rendeletével életre hívott Európai Környezetvédelmi Ügynökség feladatainak bemutatása foglalja össze. Az Európai Közösségek jelentős összeget kitevő költségvetésének bevételeiről és kiadásairól, a támogatásokról, a költségvetési eljárásról és végrehajtásának az ellenőrzéséről szintén tájékoztatást kapunk. A strukturális poli-

tika célja a tagállamok közti gazdaság és társadalmi különbségek csökkentése, az elmaradott régiók felzárkóztatása; eszközeit (Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap, Kohéziós Alap stb.), az átmeneti intézkedéseket, a politika működési rendjét és értékelését, gyakorlati megvalósítását (példán keresztül) is megismerjük.

A XIII. fejezet az Európai Unió közös kül- és biztonságpolitikájának kialakulását, céljait, működését, képviselőit, s annak részét képező Közös Biztonság- és Védelmi Politika szervezetének célkitűzéseit tárgyalja. Végül a személyek határon át történő szabad mozgását biztosító szabályokat tartalmazza a kézikönyv utolsó (XIV.) fejezete. Szó van itt a Schengeni Megállapodásról, az EK Szerződés IV. címében foglalt menekültügyi, bevándorlási stb. politikáról, az Európai Bíróság hatásköréről. Az igazságügyi szervek közti együttműködésről és más idevágó rendelkezésekről is.

R. I.

*Anwar Mustafa*

## VÁLLALKOZÁS ÉS MŰKÖDÉSE

*INOX Kft. Budapest, 2005*

Új helyzet alakult ki napjainkban a gazdálkodó szervezetek, a vállalkozások számára a gazdaságban, a technikában bekövetkezett nagyméretű változások miatt. Különösen érezhető ez Magyarországon, mert itt a közelmúltban nemcsak gazdasági, hanem jelentős politikai változások is történtek. Hazánk fejlődése, a piacgazdaság követelményei, a vállalkozások egyre növekvő nemzetgazdasági szerepe egyaránt megkövetelik, hogy a vállalkozók, a felsőoktatásban résztvevők rendelkezzenek korszerű vállalkozási ismeretekkel, amelyek a vállalkozás létrehozásától kezdve a stratégiai terv szerinti működtetésig és a saját, valamint a nemzetgazdasági célok eléréséig tartalmazzák a szükséges tudnivalókat. A vállalkozások dinamikus fejlődésének döntő szerepe van az ország gazdaságának kedvező alakulásában. A vállalkozási ismertek elsajátítása biztosítja a vállalkozások helyes irányítását, a megfelelő döntéseket. Az LSI Informatikai Oktatóközpont kiadásában megjelent felsőoktatási tankönyv a gyakor-

lati igények szem előtt tartásával, a környezeti kapcsolatrendszerek elemzésével mutatja be a vállalkozások gazdaságtanát. A tankönyv szerzőjén (dr. Anwar Mustafa) kívül Kovács Edina, dr. Pálinkás Jenő és dr. Vámosi Zoltán működtek közre a kötet összeállításában.

A tizenegy fejezetből álló tankönyvben először a társadalom és a tulajdonviszonyok kapcsolata, a privatizáció és a modernizáció kérdései kerülnek megvilágításra. A modernizáció a vállalkozás dinamikus eleme, fő ágai: a társadalmi, a gazdasági és a műszaki modernizáció. A rendszerelmélet keretében a rendszert körülvevő környezeti kapcsolatokkal, a vállalat belső struktúrájával ismerkedünk meg. A vállalat szervezetként bonyolult, célszerű és nyílt rendszernek tekinthető, amelynek alapvető eleme maga az ember. A vállalat nem csak vagyontárgyakból áll, hanem szervezett és működő rendszer is. A vállalati gazdaságtan elméleti hátterét alkotó vállalatelméletek a közgazdaságtan, a jog, a szociológia. A pszichológia és más tudományoknak a vállalatokra vonatkozó megállapításai tartalmazzák; megismerjük a holisztikus, a magatartási és az innovatív vállalatelméletek jellemzőit.

Az állam többféle módon gyakorol hatást a gazdaság életére, a gazdasági szereplők működésére. A politika és a gazdaság kölcsönhatásaival foglalkozó gazdaságpolitika az állam gazdasággal összefüggő céljainak és eszközeinek az összessége. Bemutatásra kerülnek az állam gazdasági funkciói, a gazdaságirányítás alaptípusai (közvetlen és közvetett irányítási rendszer) és a gazdaságpolitika eszközzrendszere, ide a tervezés, a gazdasági szabályozás és az adórendszer tartozik. Megismerjük a magyar adórendszer főbb jellemzőit, a szükséges fogalmakat és az adónemeket is. A vállalkozások piaci környezete tárgykörében a piac működését befolyásoló tényezőkről, a piacra lépés módjáról, a piaci versenyhelyeztekről, az állam szerepéről, valamint a piacgazdaság sokirányú – tiltó, korlátozó, ellenőrző – tevékenységéről van szó.

A vállalkozások sokféle szerepet töltenek be az egyén és a társadalom életében. Tevékenységük érinti a termékek előállítását. A szolgáltatásokat, a munkahelyteremtést, az adózást, a mikrostruktúra színvonalának az emelését s nem utolsósorban a vállalkozó és munkatársai jövedelmét. A vállalkozások létrehozása tervezésének a folyamatához tartozó tudnivalókról (szükségletek, feltárása, a tevékenység meghatározása, környezetfel-

tárás, működési feltételek, szervezeti formák stb.) szintén képet kapunk. Az eredményes modern gazdálkodás megteremtéséhez vállalati stratégia kialakítása szükséges; ez hosszú távú tervkonceptió, olyan rendszer, amely meghatározza a vállalat céljait, a módokat és eszközöket, amelyekkel a vállalat azokat el akarja érni. Szó van itt a stratégia kidolgozásáról, a hatékony struktúra kialakításáról és a válságkezelő stratégiáról, a csőd- és a felszámolási eljárásról.

A vállalati marketingstratégia kialakításánál meg kell határozni a cég termékeinek piaci pozícióit, meg kell jelölni a célpiacokat, ki kell alakítani a termékínálatot s azt is, hogy milyen árpolitikát valósítson meg a vállalat. Figyelembe kell venni a vevő megelégedettségét is, és a célok elérését biztosító kétirányú információáramlásra alkalmas kommunikációs rendszert kell működtetni. Olvashatunk a marketing régebbi és mai értelmezéséről, a fogyasztói és a szervezeti piac marketing jellemzőiről, a kínálati és a keresleti piac, valamint a vevőigény módjának változásairól. A stratégiai célok elérését szolgáló marketing információs rendszer külső és belső információkból, a kétirányú információáramlásból, az ügyfélkapcsolatból áll. A marketingprogram a célokra kívül az eszközöket, a végrehajtás ütemtervét, az ellenőrzési pontokat, a felelősöket és a költségtervet, a kitűzött eredményt is tartalmazza. Végül a marketingeszközök különböző piaci helyzetekben alkalmazott kombinációjával: a marketingmix elemeivel ismerkedünk meg ebben a tárgykörben.

A humán erőforrás szerepének felértékelődésével foglalkozó (VII.) fejezetben a környezeti változások hatásairól, az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikájáról, az emberi erőforrások kiválasztásáról, a személyzetfejlesztésről és a szervezeti kultúráról van szó. A globalizáció nagyobb lehetőséget ad a gazdaságok, a kultúrák és a civilizációk érintkezéséhez. Az EU-ban számos terv és stratégia mozdítja elő a vállalkozásfejlesztést, így például a 2004-ben kidolgozott Vállalkozási Akcióterv célkitűzései: erősíteni a vállalkozási gondolkodásmódot, bátorítani a vállalkozások alapítását és ösztönözni versenyképességüket, javítani a finanszírozási lehetőségeket és biztosítani a vállalkozóbarát környezetet. A tárgyi és a forgóeszköz-gazdálkodás tudnivalóit, a vállalkozási eszközök finanszírozási lehetőségeit, az éves beszámoló elemeit, a pénz- és hiteligazdálkodás feladatát,

célját ismerjük meg a gazdálkodási eszközök tárgyalása során. Ezekben belül az amortizáció fogalma, módszere, a készletgazdálkodási mechanizmusok, a készletezés hatékonysága, a mérleg és eredmény-kimutatás, a hitelek csoportosítása és a hitelezés folyamata stb. kerülnek megvilágításra.

A költséggazdálkodás, a vállalati árpolitika és ártervezés kérdései, feladatai szintén megtalálhatók a könyvben (IX-X. fejezet). A költségek különféle szempontok (költségnemek, tevékenység körök, elszámolás díja, befolyásolhatóság) szerint csoportosíthatók. A vállalati nyereségre gyakorolt hatásuk vizsgálatánál tudni kell, hogy a költségek a termelés mennyiségében és a kapacitások kihasználásában bekövetkezett változásokra nem azonos módon reagálnak („direct costing” elv). A fedezetszámítás gyakorlati felhasználásának, a költségelemzés rendjének kialakítása után a gazdasági kalkuláció módszereit, majd az eredmény- és pénzügyi elemzéshez szükséges mutatókat ismerjük meg. A vállalati árpolitika az árak kialakításának, azok változtatásának a döntéseit foglalja magában. Meghatározó tényezői a környezeti és belső vállalati feltételek, a mindenkori szabályozórendszer, a termék jellege stb. Megismerjük itt a vállalati ártervezés célját és feladatait, az árváltozások, a termékek árának tervezési módszereit s az árszínvonalat befolyásoló tényezőket.

A vállalati beruházások még nem tekinthetők vállalkozásnak, mert azok nem célok, hanem eszközök a gazdálkodás

eredményességének a növelése érdekében. A beruházás bonyolult műszaki-gazdasági folyamat, megismerjük fajtáit, csoportosításukat, pénzügyi forrásait, valamint gazdaságosságuk vizsgálatának számítási módszereit. Célszerű, hogy átvegyük és alkalmazzuk azokat a vizsgálati módszereket és gazdaságossági számításokat, amelyeket a fejlett tőkés országokban a gyakorlatban már több mint fél évszázada alkalmaznak. Ezek közül a két legismertebb a megvalósíthatósági tanulmány (feasibility study) és a költség-haszonelemzés (cost-benefit analysis), közülük az előbbinek részletes leírását találjuk a könyvben. A beruházások üzembe helyezése alkalmassági vizsgálat, hogy az elkészült beruházás megfelel-e a tervnek, a beruházási folyamat elemzése pedig a jóváhagyott (esetleg módosított) kapacitás, költségelőirányzat, megvalósítási időtartam és a tényleges adatok összehasonlítását jelenti. A befektetési döntés a vállalat pénzeszközeinek meghatározott célra történő lekötése a várható hozam elérése érdekében. A beruházások mellett a pénzügyi befektetések tartoznak ide; ezek során a befektető pénz-, vagy tárgyi eszköz átengedésével szerez magának követelést vagy részesedést. Megismerjük az értékpapírok (tartalom, lejárát, kibocsátó, hozam szerinti) csoportosítását, a leggyakoribb értékpapírok jellemzőit. Fontos az időtényező szerepe és a lehetőségek közti helyes választás.

Az üzleti terv céljáról és elkészítésének a módjáról szóló (XI.) fejezet az

elkészítés fázisait, a tervezés menetét, majd az üzleti terv tartalmát írja le a gyártási, a marketing, a munkaerő és pénzügyi terv, valamint a hozzájuk tartozó mellékletek bemutatása mellett. Végül a vállalkozások gazdasági hatékonyságát vizsgáló értékelemzés célkitűzéseivel, fajtáival, tanácsaival ismerkedünk meg a könyv utolsó fejezetében. Az értékelemzés tárgya lehet bármely termék, annak gyártási módja, a technológiai berendezések, szervezési feladat stb. Ezek értékelemzésének leggyakoribb célkitűzései mellett a különböző eljárás típusokról (értéktervezés, értékjavítás, értékellenőrzés) is tájékozódhatunk. Sok hasznos tanács segíti a tankönyvben a feladatok eredményes elvégzését. Legvégül az értékelemzési eljárás tennivalóinak elkészítése, a tárgy kiválasztása, a munkaterv elkészítése és a munkafázisok (információs, elemzési, alkotó, felülvizsgáló, javaslati és bevezetési fázis) bemutatása zárják a tankönyvet.

Talán ebből a vázlatos ismertetésből is kitűnik, hogy Anwar Mustafa vállalkozással és azok működésével foglalkozó felsőoktatási tankönyve milyen sokoldalúan, körültekintően fogja át a vállalkozások gazdaságtanának szerteágazó ismereteit. A tananyag elsajátításának felmérését valamennyi fejezet végén Ellenőrző kérdések, néhol feladatok teszik lehetővé, a további tanulmányozásra pedig a tankönyv végén gazdag irodalomjegyzék áll rendelkezésre.

Rubóczky István

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

*HAJNAL, György*  
Culture and performance in the public administration ..... 2

*LOSONCZ, Miklós*  
Organizational incentives in the Hungarian economic policy ..... 10

*BUZÁDY, Zoltán*  
Statement of the strategic alliances of the Hungarian medium-sized firms ..... 21

*NÉMETHNÉ PÁL, Katalin*  
What are we shooting?  
State incentive of the corporate innovation ..... 29

*DEÁK, István – LUKOVICS, Miklós*  
Company R&D Supported by the Means of Controlling ..... 39

### CASE STUDY

*HORÁNSZKY, Beáta*  
Changes of the corporate structures in the domestic gas sector ..... 48

### COMMENT

*SZAKOLCZAI, György*  
The education of the economics –  
The realization of the solution  
Answer to SÁRKÁNY, Péter ..... 55

### BOOK REVIEWS

# A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

HAJNAL, György

*Culture and performance in the public administration*

In his study the author presents the results of a questionnaire survey of the Hungarian public administration. The main issue of this survey was how to influence the organizational culture the organizational performance in the public administration? This survey would try to answer this issue.

LOSONCZ, Miklós

*Organizational incentives in the Hungarian economic policy*

This study analyses what the role of the small and medium-sized firms is in the Hungarian economic development, and what economic policy steps need to prove this role. First this paper presents the community casemaps of the organizational incentives, the direct and indirect community laws which influence the incentive then determines the requirements of the economic policy based on the Hungarian organizational structure.

BUZÁDY, Zoltán

*Statement of the strategic alliances of the Hungarian medium-sized firms*

The study analyzes the strategic alliances of Hungarian medium-sized firms. Strategic alliances proliferated in Hungary from 1994 onwards. Characteristic of the process was that –in contrast to observations made in Western economies – alliances were created less frequently between competitor companies. Long-term co-operations were typically initiated between companies in a buyer-seller relationship and alliances frequently resulted in a tight integration of their operations. The most frequent functions subject to the co-operation were the marketing and sales functions and the production activities. However, research and development-focused alliances were rather seldom. Concerning the legal form of the alliances the most frequent were those concluded for an unspecified time period and put into written legal forms rather than just informal agreements. The majority of the

Hungarian medium-sized firms formed alliances with other Hungarian-owned companies, rather than with firms in other forms of ownership.

NÉMETHNÉ PÁL, Katalin

*What are we shooting?*

*State incentive of the corporate innovation*

The author presents the domestic corporate practise of the innovation and research and development. She analyses those experiences with which she faced in the course of research, but the main issue is remained: how the research institutes can offer necessary and useful knowledge to the enterprises.

DEÁK, István – LUKOVICS, Miklós

*Company R&D Supported by the Means of Controlling*

The aim of this paper is to describe the reactions of scientific aspect of controlling to new challenges. Furthermore, the authors would like to present how financial accounting that delivers potential input data to the controlling system handles R&D, and the authors would like to outline all occurring problems.

Finally they are drawing your attention to the fact that the value of the company significantly depends on the evaluation and introduction process of the intellectual capital.

## Case study

HORÁNSZKY, Beáta

*Changes of the corporate structures in the domestic gas sector*

The author presents the organizational structure of the domestic gas sector in her paper. She analyses those changes which happened in these firms.

## Comment

SZAKOLCZAI, György

*The education of the economics –*

*The realization of the solution Answer to Sárkány, Péter*