

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Gálik Mihály  
Kerekes Sándor  
Mészáros Tamás  
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly  
Bayer József  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Csányi Sándor  
Delfmann, Werner  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kövesi János  
Kreuzer, Konrad  
Román Zoltán  
Szintay István  
Takács János  
Török Ádám  
Vastag Gyula  
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert  
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti  
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a 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 P. cím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF., DECEMBER

2009. 12. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **FÜLÖP Gyula – PELCZNÉ GÁLL Ildikó**  
Új stratégiai kihívások – A hazai cégek kísérleti vizsgálata 2
- DOLOG Anett –**  
➤ **– FAZAKAS Gergely – KARACS Katalin**  
Az osztlékpolitika ágazati vizsgálata Magyarországon 13
- **TÓTH Kornél**  
Az értékalapú számvitel szerepe a beszámolóban és a szabályozás 30
- **MANGOL Csilla**  
A transzferárzás mint irányítási eszköz 39
- MIHÁLY Nikolett**  
➤ Intézményi és egyéni hasznosságok  
a hallgatói identitás tükrében 46
- **BECK-BÍRÓ Kata**  
Önmegvalósítás a munkahelyen 58
- Könyvismertető**  
Robert D. Hisrich: Nemzetközi vállalkozástan –  
Egy globális vállalkozás alapítása, fejlesztése és irányítása 67

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Published by  
Corvinus School of Management  
Corvinus University of Budapest

http://www.corvinus-mba.hu



School of Management

FÜLÖP Gyula – PELCZNÉ GÁLL Ildikó

## ÚJ STRATÉGIAI KIHÍVÁSOK – A HAZAI CÉGEK KÍSÉRLETI VIZSGÁLATA

**Ez a tanulmány a vállalati működés alapvető feltételeinek újraformálódásával kapcsolatos új stratégiai kihívásokkal foglalkozik. Az első részben sorra veszi azt a négy kikerülhetetlen, ugyanakkor helyi szinten sajátosan jelentkező tendenciát, amely kiindulópontot jelent bármely szervezet, vállalkozás stratégiájának megalkotásához. Ez a négy, egymással összefüggő trend: a globalizáció, az e-business, az erőforrás-szűkösség és a munkaerő-diverzitás. Ezt követően a hazai cégek kísérleti vizsgálata segítségével bemutatja, hogy a magyarországi nagyvállalatok milyen formában és mértékben vannak felkészülve az új stratégiai kihívásokra. Végül az empirikus felmérés következtetései a stratégiai irányváltások, válaszlehetőségek meghatározásához szolgálnak megbízható alapul.**

**Kulcsszavak:** stratégiai kihívások, globalizáció, e-business, erőforrás-szűkösség, munkaerő-diverzitás, stratégiai irányváltások és válaszlehetőségek

A XXI. század elején sokan vélik úgy, hogy a vállalati jövő az elmúlt évszázadok tendenciáinak meghosszabbítását hordozza. Az új évezred azonban nem pusztán a régi tendenciák folytatását hozta. Olyan történelmi jelentőségű változások bontakoztak ki, amelyek döntő módon megváltoztatják a vállalati működés feltételeit. A gazdaságot messzi tájakon végbemenő folyamatok befolyásolják. Tanulmányunk első részében az empirikus vizsgálat elméleti megalapozásaként annak a négy tendenciának a fő jellemzőit tekintjük át, amelyek biztos támpontot jelentenek valamennyi vállalat számára stratégiájuk újraformálásához. Együttes hatásuk következménye, hogy a jövőben a környezet turbulens jellege még inkább erősödik. Emiatt értékelődik fel a folyamatos stratégiaalkotás, amely az áttekinthetetlen és kiszámíthatatlan változások hullámain „szörfölve” képes nem csupán a felszínen tartani, hanem sikerre vinni a szervezetet.

### Globalizáció

Williams (2005) szerint az első és leginkább szembe-tűnő tendencia a globalizáció új szintjének kialakulása. A korábbi korokra is jellemző volt az egyre szélesedő munkamegosztás, amely a közösségek mind szorosabb összekapcsolódásához vezetett. Napjainkban azonban az összefonódás fokozatosan túlterjed a termelésen és

a fogyasztáson. Az emberi lét valamennyi szférájának egyre erősödő együttmozgása alapvetően befolyásolja a társadalmi folyamatokat, a gazdaság politikai feltételeit, mindennapjaink kultúráját, az állami és nem állami intézmények működését.

### A gazdaság, a termelési tényezők globalizálódása

A gazdaság globalizálódásának legfontosabb eleme a termelési tényezők, és ezen belül a tőke globalizálódása. Az elmúlt évtizedben duplájára emelkedett a külföldi közvetlen befektetések aránya.

A termelési tényezők közül hagyományosan az emberek mobilitása volt a legalacsonyabb. A XX. század vége e téren is változást hozott. A munkaerő költségei a korábbinál alig egyharmadára csökkentek, a munkaerő is globalizálódik.

Régi jelenség a technológiák és a technológiai szabványok egységesedése. Ám a globalizálódás itt is új minőséget hozott. Az exportban és az importban is nőtt a gépek és a fejlett technika, míg visszaszorult a nyersanyagok aránya.

A termelési tényezők globális összefonódása a beszerzést és a fogyasztást is globalizálja. Immár több évtizede a világ exportja kétszer olyan gyorsan nő, mint a GDP, és a legtöbb ország külkereskedelme gyorsabban nő GDP-jüknél (Wolf, 2004). Ez részben kiváltja, részben követi a fogyasztók szükségleteinek hasonulását.

Megjelentek és a fogyasztást meghatározóvá tették a globális márkák.

### ***A globális verseny sajátos stratégiai kérdései***

Globális gazdasági rendszerünket egyszerre jellemzi a gazdaság szereplőinek világméretben való együttműködése és globális versenye. A globális méretekben folyó versenynek van a belföldi versenyhez képest néhány sajátos stratégiai kérdésköre (Fülöp, 2001). Noha ezek megoldása az érintett iparágtól és az anya-, illetve a befogadó országtól függ, a globális versenyzőknek valamiképpen szembesülniük kell a következő kérdésekkel:

- iparpolitika és versenymagatartás,
- a nagy piacok befogadó kormányaival fenntartott kapcsolat,
- verseny a világgazdasági rendszerben,
- a versenytársak elemzésének nehézsége.

E „kérdésekre” adott válaszok milyensége nagyban befolyásolja a világméretekben gondolkodó vállalatok stratégiai mozgásterét.

### ***Általános stratégiai változatok***

A globális iparágakban számos általános stratégiai alternatíva létezik. A legelső választás, amely a vállalatra vár, annak eldöntése, vajon érdemes-e globálisan versenyeznie, vagy található olyan piaci űrt, ahol védhető stratégiát tud kiépíteni egy vagy néhány nemzeti piacon folytatott versenyben.

Az alternatívák Porter (2006) szerint a következők:

- széles választékban folytatott globális verseny,
- globális összpontosítás,
- összpontosítás egyetlen országra,
- a megvédett piaci űr.

Ezen általános stratégiákra építve számos további versenystratégiát fejleszthetnek ki a vállalatok.

### ***A globális stratégiák értéke***

A globális vállalati stratégiák értékét két oldalról célszerű elemezni. Egyfelől összefoglalhatjuk a stratégiák alkalmazásából származó potenciális előnyöket, másfelől leírhatjuk azokat a körülményeket, amelyek kockázatot jelentenek a stratégiák követése során.

A globális stratégiákból származó potenciális előnyöket tömören négy pontban foglalhatjuk össze:

1. új fogyasztók szerzése meglévő termékek, szolgáltatások számára,
2. hozzáférés alacsony költségű termelési tényezőkhöz,
3. az új alapvető képességek kifejlesztése,
4. a meglévő képességek új módon történő hasznosítása.

A globális stratégiák természetüknél fogva jelentős kockázatot is teremthetnek. Mind a gazdasági körülmények, mind a politikai események nagymértékben csökkenthetik a globális stratégiák értékét.

### **E-business**

Hálózati gazdaság, e-business, e-kereskedelem – ezek a fogalmak foglalkoztatják az új iránt érzékeny, modern koncepciókra fogékony vezetőket napjainkban. Ezért ennek az alpontnak a célja előbb a megváltozott – nevezzük az információtechnológia eszközeire támaszkodó e-business – környezetnek a megvilágítása, majd az új körülmények között történő stratégiaalkotás alapelveinek rövid ismertetése.

### ***Az e-business fő jellegzetességei***

Itt Kápolnai, Nemeslaki és Pataki (2002), továbbá Szabó és Hámori (2006) munkája alapján megpróbáljuk kiemelni az e-business törvényszerűségeit, amelyek a hagyományos gazdaság alapvető szabályszerűségei mellett meghatározzák jövőnk gazdasági folyamatait. Ezek a következők:

- megváltoztatja az iparág hagyományos struktúráját,
- megnöveli az üzleti folyamatok sokszoros összekapcsoltságát,
- kibővíti a meglévő elosztási csatornákat,
- megvalósítja az értéklánc újraszervezését,
- képes megnövelni a vállalat által a fogyasztónak felkínált értéket,
- ugrásszerű módon növelheti a termelő és szolgáltató folyamat hatékonyságát,
- „áramvonalasíthatja” a beszerzési és ellátási folyamatokat,
- egyedülálló módon segíti a menedzsmentet az egyre növekvő bonyolultságú szervezet újraintegrálásában.

Az e-business fő jellegzetességei mellett nem szabad megfeledkeznünk azokról a trendekről, amelyek egyaránt okai és okozatai az elektronikus gazdaság kialakulásának és meghatározzák a további fejlődés irányát. Ilyen jelenség a korábban tárgyalt globalizáció, a telekommunikáció és az informatika konvergenciája, a szolgáltatások és a közszolgáltatások szerepének erősödése.

### ***A legelterjedtebb e-business-alkalmazások***

Az utolsó évtizedben az e-business igen sokféle típusa terjedt el. A legelterjedtebb alkalmazásokat figyelembe véve a következő fő e-business-típusokat azonosíthatjuk (Camarinha-Matos, 2008):

- on-line marketing,
- e-folyamatok,
- e-együttműködés,
- e-bolt,
- e-vállalat,
- virtuális vállalat.

Azonban ahhoz, hogy virtuális úton a teljes üzletmenet megszervezhető legyen, több feltételnek együttesen kell érvényesülnie. Először is kiemelkedően fontos a technológiai háttér, továbbá nagyon fontos előfeltétel a megfelelően kiépült bankrendszer, valamint az elektronikus üzletmenetek jogi szabályozása, illetve felügyelete.

### **Az e-business megvalósításának stratégiai alapelvei**

Aligha vitatható, hogy az e-business kihívásai nem hagyják, nem hagyhatják érintetlenül a stratégiai gondolkodás tartalmi, módszertani és technikai kereteit. Ezzel kapcsolatosan nem szabad túlreagálni a jelenlegi „új” körülményeket, de természetesen szükség van új közelítésmódokra vagy alapelvekre, amelyek Shapiro és Varian (2001) alapján az alábbiakban foglalhatók össze:

- meg kell találni a szervezethez kapcsolódó értékeket,
- integrálni kell az információtechnológiát az üzletmenetbe,
- hangsúlyeltolódásnak kell bekövetkeznie a gyors megvalósítás irányába,
- iparág-specifikus szakértelemre van szükség,
- fogyasztóorientáltak kell lenni,
- ki kell alakítani a stratégiai vezetési kompetenciákat.

Ezen alapelvek gyakorlati alkalmazása mellett kell a vállalatnak megfogalmaznia általános stratégiájában az e-business fejlesztésével kapcsolatos céljait és módszereit.

### **Az erőforrás-szűkösség**

A XX. század utolsó harmadában közvetlenül érzékelhetővé vált, hogy az emberiség tevékenysége alapvetően – és többnyire negatívan – befolyásolja a természeti környezet állapotát – állapítja meg tanulmányában Antal (2004), valamint tanulmánykötetében Flavin és mások (2004). Véleményük szerint a társadalomnak környezetre gyakorolt hatását azért is fontos a stratégiai elemzések során figyelembe venni, mert világossá teszi: a fogyasztás nélkülözhetetlen, sőt kellemes része az életnek, a túlzó fogyasztás viszont súlyos veszélyeket rejt. A pazarló fogyasztás nem csupán ön-, hanem

közveszélyes is. A jelenleg uralkodó fogyasztói minták – mint ezt Homer-Dixon (2004) könyvében kimutatja – a környezeti szűkösség kialakulását eredményezik.

### **A megújuló erőforrások szűkösségének forrásai**

A környezeti szűkösség, ahogy a fentebb említett szerző használja a kifejezést, a megújuló erőforrások nem elegendő mennyiségét jelenti. A megújuló erőforrások szűkössége kialakulásának okai rendszerint összetettek. Egy erőforrás kimerülése és leromlása függ az erőforrás fizikai sebezhetőségétől, az erőforrást használó népesség méretétől, valamint attól, hogy a lakosság milyen technológiákat és gyakorlatokat alkalmaz fogyasztási viselkedésében. Ezenkívül az erőforrás-kimerülés és -leromlás együttvéve is csak egyike a környezeti szűkösség három forrásának. A kimerülés és a leromlás a teljes erőforrás-kínálatban csökkenést idéz elő. De a népességnövekedés és a fogyasztási szokások megváltozása is kiválthatja a nagyobb szűkösséget azáltal, hogy fokozza az erőforrás iránti keresletet. Végül: a strukturális szűkösséget gyakran a javak és a hatalom elosztásában beállt súlyos kiegyensúlyozatlanság hozza létre.

### **Alapvető és kényszerű stratégiai igazodási pontok**

A fentiekben leírt változásoknak igen komoly következményei vannak a stratégiai elemzések és döntések vonatkozásában. A környezet állapotára tekintettel lévő fogyasztás, a környezetkímélő eljárásokat alkalmazó vállalkozások és intézmények, a döntéseiket a projektek környezetbarát jellege szerint mérlegelő befektetők térnyerése a hagyományos gazdaság „kizöldülésére” vezethet. A „zöld gazdaság” stratégiai alkalmazkodási és ellensúlyozási lehetőségei az alábbiak:

- az intézményi vásárlások zöldebbé tétele,
- a zöld termékek azonosítása,
- az akadályok leküzdése, a mozgalom kiterjesztése.

Meggyőződésünk, hogy a „zöld gazdaság” kibontakozása, a megújuló erőforrásokkal való felelős gazdálkodás tendenciája az elkövetkező évtizedekben erősödni fog, és az döntő mértékben befolyásolja a stratégiai menedzsment által alkalmazott modelleket és döntési kritériumokat.

### **A munkaerő-diverzitás**

A XXI. századba átlépve a legtöbb munkahelyen a munkaerő diverzitása egyre inkább kiszélesedett, vélekedik így Johansson (2006), illetve Makó (2007). Míg a múlt század végén a tipikus vállalkozás a Föld sok pontján rendelkezik termelő- és/vagy szolgáltatóegységgel, amelyekben eltérő kultúrákban és civilizációkban felnövekedett emberek dolgoznak együtt, addig napjainkban

a csapatban – néha összezárva, gyakran azonban a világ távoli pontjain számítógép előtt ülve – sokféle végzettségű embernek kell közösen problémákat megoldania, többnyire kiélezett helyzetekben és szorító határidők között (Reich, 2002). Mindeközben a dolgozók igényei és törekvései is számottevően eltérőek lettek. Van, akit az önmegvalósítás vezet, van, aki számára a megbecsülés a fontos, míg sokakat – mint régen – elsősorban a pénz érdekel. Van, aki gyakran szeretne váltani, és szabadidejét hajlandó munkára cserélni. Mások ezzel szemben a stabilitást értékelik magasra, és a több szabadidőt választanák. Az együtt dolgozók vagyoni helyzete, és ebből fakadóan foglalkoztatási igénye is alapvetően eltérő lehet. A hagyományos foglalkoztatást kedvelők mellett fokozatosan megnőtt a részmunkaidőt, az otthoni és távmunkát, a rugalmas munkaidőt, a több szabadságot, vagy éppen ellenkezőleg, a minél több munkát igénylők száma. A munkahelyen nő a szerepe a megváltozott képességűeknek, a nyugdíj után tovább dolgozóknak, a bevándorlóknak és az ideiglenesen munkát vállalóknak. Mindez azt eredményezi, hogy a legtöbb munkahelyen a munkavállalók között nagyobb lesz a különbség a kultúrában, a motivációban, a képzettségben, és ami ezzel együtt jár: a döntéshozatali hajlandóságban, a teljesítményigényben, a kockázatvállalási készségben, a hatalmi távolsággal és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódásban.

A felsorolt változások – és a részben ezekhez kapcsolódó, ezek által kiváltott további trendek – alapvetően új helyzetet teremtettek a szervezetek számára. Emiatt újszerű követelményeket támasztanak a vállalatok tevékenységei, a stratégiai szakemberek munkája iránt. Tanulmányunk második részében éppen azt szeretnénk tisztázni, hogy a magyarországi vállalatok képesek-e rugalmasan illeszkedni a szakadatlanul módosuló környezet keltette változásokhoz.

### A kutatás célja és koncepcionális modellje

A kutatás alapvető célja annak vizsgálata, hogy a globalizációból, az e-businessből, az erőforrás-szűkösségből és a munkaerő-diverzitásból mint korunk kikerülhetetlen tendenciáiból fakadó hatások hogyan érintik a magyarországi nagyvállalatokat, hogyan viselik el az ebből a négy, egymással összefüggő trendből fakadó következményeket, illetve milyen stratégiai válaszlehetőségek vannak e kihívásokra.

Mielőtt azonban tovább finomítanánk a kutatás kérdéseit, célszerű kitérni arra, hogyan határoltuk le a magyarországi nagyvállalatok körét.

A vizsgálati körbe tartoznak egyrészt a magyarországi székhelyű nemzetközi vállalatok, az olyan sike-

res nemzeti vállalkozások, amelyek termékeket, illetve szolgáltatásokat értékesítenek külföldön, de elsődlegesen a hazai versenyképesség és versenyelőny szellemében működnek.

A vizsgálat kiterjed másrészt a külföldi székhelyű multinacionális/globális cégek hazai leányvállalataira. Multinacionálisnak tekintjük az olyan vegyes tulajdonú vállalatokat, amelyek tulajdonosai különböző nemzetgazdasághoz tartoznak, a vállalatok működésében viszont ez a tulajdonosi elkülönülés közvetlenül nem érvényesül, azok irányítása és stratégiája – az „egynemzetiségű” vállalatokéhoz hasonlóan – egységes (Fülöp, 2008). Globális jellegű az a vállalati rendszer, amely globális alapon osztja fel az erőforrásokat, külföldi értékesítési forgalma nagyobb, mint az anyaországbeli, fejlesztési tevékenysége különböző tőkepiacokra épül, s dolgozói között legalábbis az anyavállalatéval azonos arányban alkalmaznak más nemzetiségűeket a globális hálózatban (Horányi, 2001).

A fogalmi meghatározások után visszatérünk a kutatás céljára; pontosabban szólva a kutatás a következő két fő kérdésre kíván választ találni:

1. Helyzetkép – Milyen formában és mértékben vannak felkészülve az új stratégiai kihívásokra a magyarországi nagyvállalatok?
2. Várható változások – Milyen stratégiai irányváltások, válaszlehetőségek valószínűsíthetők?

A fenti kérdések részletes megválaszolását segíti elő a kutatás koncepcionális modellje.

Az új stratégiai kihívások kutatásának logikai modellje a vállalati stratégiák újrafarmálásának kulcs tényezőit igyekszik figyelembe venni, és ennek megfelelően irányítani az adatgyűjtést és elemzést.

Az 1. ábrán bemutatott modell a feltételezéssel él, hogy a vállalati stratégiák irányváltását négy fontos, egymással szoros kapcsolatban álló tényezőköteg határozza meg. A globalizáció hatásai között legjelentősebb a termelési tényezők globalizációja. Ez egyrészt sajátos stratégiai kérdéseket vet fel, másrészt általánosan alkalmazható stratégiai alternatívákat eredményezett, miközben a globális vállalatok működését egyszerre jellemzi a világméretű verseny és együttműködés.

A vállalatok mozgásterét jelentősen kibővítették a gyakori e-business-alkalmazások, amelyek megváltoztatták a hagyományos gazdaság törvényszerűségeit. Az új körülmények azonban új stratégiai közelítésmódot tesznek szükségessé.

A vállalati folyamatok megvalósítását ma már erőteljesen befolyásolja a megújuló erőforrások szűkössége. A negatív következmények csökkentésére a szervezetek egyre szélesebb körben keresik a stratégiai alkalmazkodási és ellensúlyozási lehetőségeket.

A stratégia meghatározásának további kiindulópontja a mind jobban kiéleződő munkaerő-diverzitás. Ez leginkább úgy jött létre, hogy módosultak a munkavállalók foglalkoztatási igényei és megváltozott a dolgozók munkahelyi szerepe.

A fent leírt koncepcionális modell fő jellemzője, hogy a stratégiai irányváltozások, válaszlehetőségek (másként a modell független változójának) alakulásához a folyamat mindegyik tényezője hozzájárul. Az 1. ábrán látható összefüggésrendszernek vélhetően vannak további elemei is, amelyek nem könnyen azonosíthatók.

A vállalati stratégiák újraformálásának folyamata valószínűleg sokkal összetettebb annál, ahogyan ezt a kutatás kezdetén a modell alkotói feltételezték.

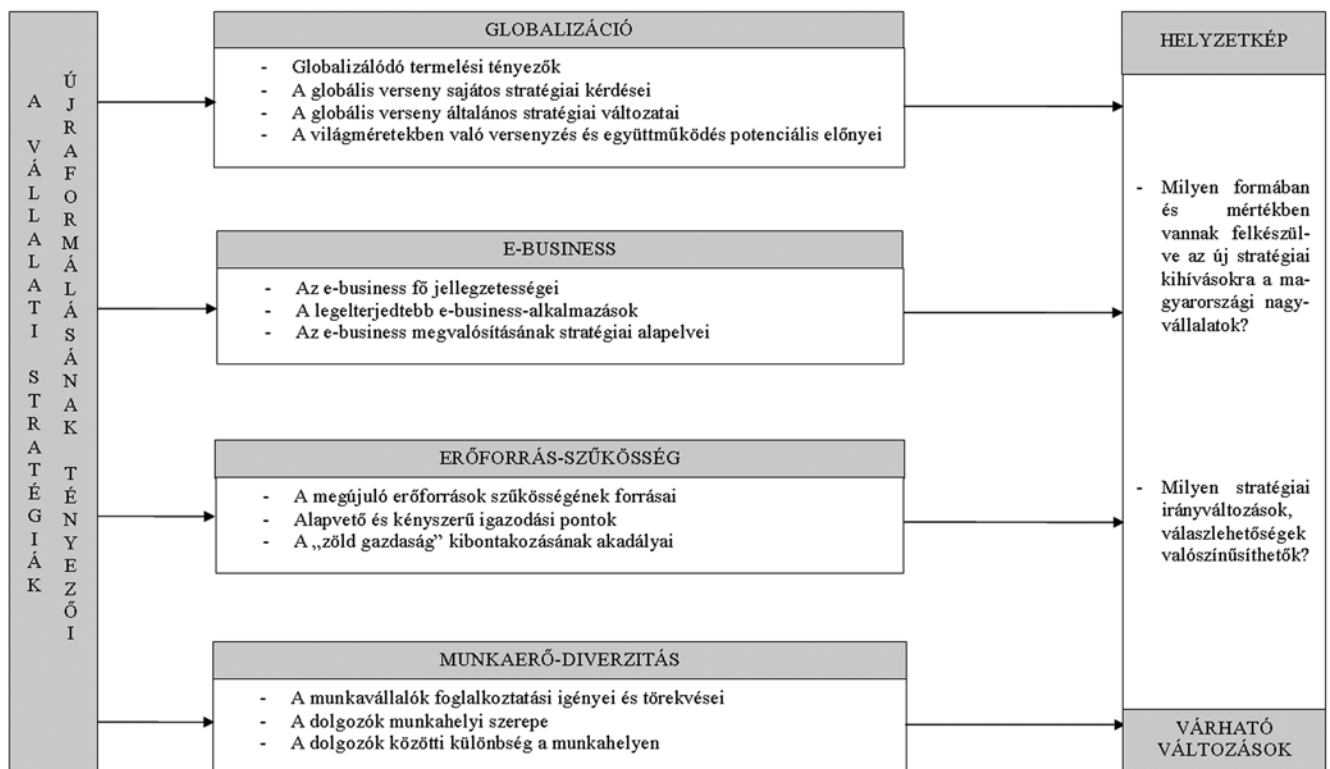
sakor nem nagyon lehetett figyelembe venni a korábbi vizsgálatok, főképpen *Balaton 2003*-as reprezentatív felmérésének kérdéseit. Ily módon nem vált lehetővé az eredmények több dimenzióban történő összehasonlító értékelése.

A 6 oldalas felsővezetői kérdőív négy részből áll:

1. Globalizáció – a globális verseny és együttműködés új elemei
2. E-business – a hálózati gazdaság új törvényszerűségei, közelítésmódjai
3. Erőforrás-szűkösség – a megújuló erőforrások szűkösségének forrásai és kiküszöbölésének új lehetőségei
4. Munkaerő-diverzitás – a dolgozók új foglalkoztatási igényei és munkahelyi szerepe

1. ábra

**Az empirikus vizsgálat koncepcionális modellje: a vállalati stratégiák újraformálásának tényezői**



**A kutatási módszer és a mintavétel**

A vonatkozó statisztikai adatok hiányosságai miatt, illetve azért, hogy az új stratégiai kihívásokat jobban meg lehessen ítélni, kérdőíven alapuló felmérést készítettünk.

A kérdőíves felmérésekkel kapcsolatos módszertani viták elkerülése végett olyan kérdőívet fejlesztettünk ki, amely tartalmazza a standardizált kérdések válaszlehetőségeit, de helyt ad a válaszok részletesebb kifejtésének is, az anonimitást biztosítva.

Mivel a kutatás fő célja a 2009-re jellemző új helyzet felvázolása volt, a kérdőívek tartalmának meghatározó-

A kísérleti vizsgálat – amely hivatott a logikai modell és a kérdőív tesztelésére is – mintájában csak nagyvállalatok szerepelnek.

A vállalatok kiválasztására az ágazati hovatartozás, a földrajzi elhelyezkedés, a tulajdonosi szerkezet és a tőkebefektetés formája szerinti reprezentációt biztosítva a HVG TOP 500-as, 2009. januári listája alapján került sor. Az 500 legnagyobb árbevételű hazai cég listája, amely pénzintézeteket nem tartalmaz, első 50 helyezettjéből 23 céget kértünk fel. E vállalatok között van például a

1. MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.
2. Audi Hungária Motor Kft.
3. Nokia Komárom Kft.
4. Philips Industries Magyarország Kft.
5. Magyar Telekom Távközlési Nyrt.
6. GE Hungary Ipari és Kereskedelmi Zrt.
7. E-On Hungária Energetikai Zrt.
8. Magyar Suzuki Zrt.
9. Tiszai Vegyi Kombinát Nyrt.
10. Spar Magyarország Kereskedelmi Kft.
11. Magyar Államvasutak Zrt. stb.

Ez a vállalati kör aktívan jelen van a külföldi piacokon, ami stratégiai szempontból fokozottan érdekes, mivel működésére és lehetőségeire az üzleti világ új kihívásai közvetlenebb befolyást gyakorolnak.

A kérdőívet valamennyi mintában szereplő vállalat stratégiai vezetője értékelhető módon töltötte ki.

Az ábrák egy részének tanulmányozásához tudni kell, hogy a kérdőív kérdéseinél/állításainál a válaszadónak több esetben egy háromfokozatú skálán kellett kifejeznie véleményét. Az „1” általában kevésbé fontos/nem érték egyet értékelést jelent, a „2” fontos/részben egyet-érték kategóriának felel meg, a „3” kategória a nagyon fontos/teljes mértékben egyetérték értékelést jelez.

## Az elemzés eredményei

Az elemzés során először a globalizáció és a vállalati működés fontosabb összefüggéseit tárjuk fel a 2. ábrán összefoglalt adatok segítségével.

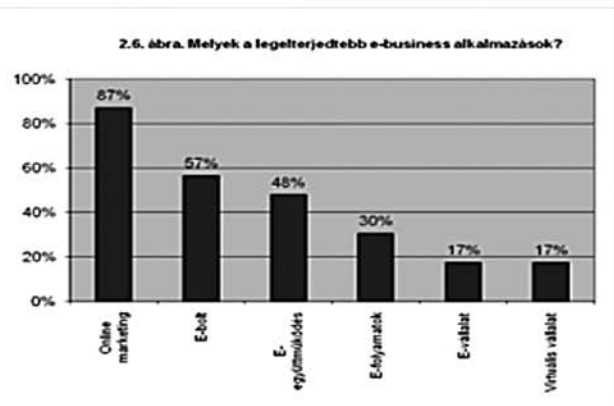
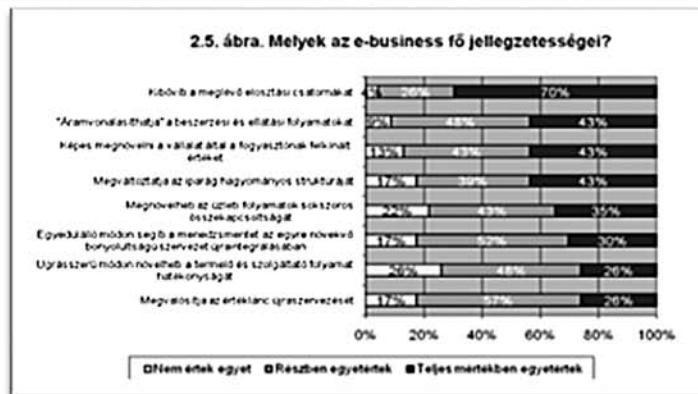
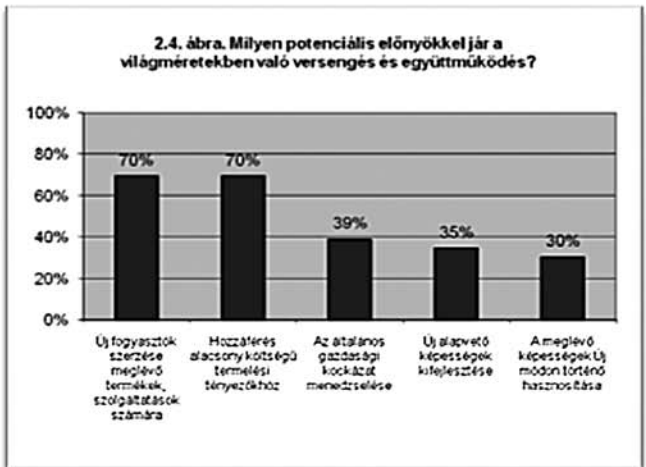
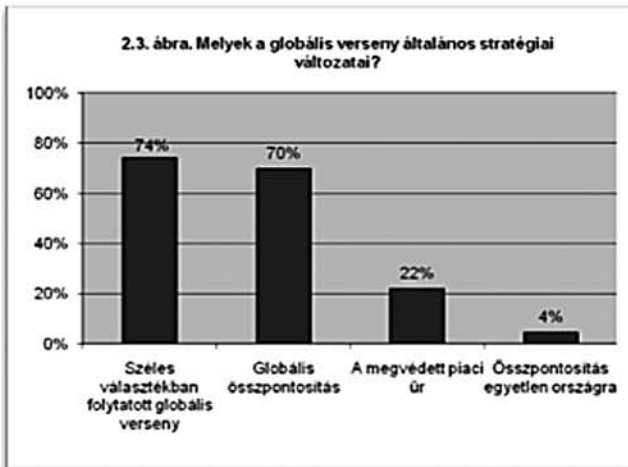
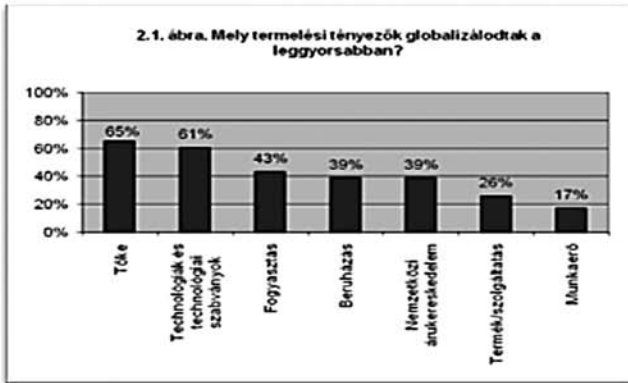
### A globalizáció

- Amellett, hogy a termelési tényezők globalizálódása általános jelenség, az egyes tényezők globalizálásának gyorsaságában jelentős különbségek mutathatók ki. A hazai cégek 65 százaléka érzékeli úgy, hogy a termelési tényezők közül leggyorsabban a pénztőke és a gépi technológia vált nemzetközivé (2.1. ábra), amit a vizsgált termelési tényezőkre adott válaszok 44 százaléka jelent. Ezzel szemben a munkaerő és a termékek/szolgáltatások globalizálódtak a legkisebb ütemben, állítja ezt a válaszadók 83, illetve 74 százaléka. Ez arra utal, hogy a magyarországi nagyvállalatok munkaerő-állománya kevésbé vesz részt a nemzetközi munkamegosztásban, és az itt előállított termékek/szolgáltatások sem váltak meghatározó globális márkákká.
- A mintában szereplő vállalatok 87 százaléka tartja nagyon fontosnak a világgazdasági

rendszerben való versenyzés sajátos stratégiai kérdéseinek a megoldását, a piaci pozíciók, létesítmények és beruházások összehangolt világméretű megvalósítását (2.2. ábra). Ugyanakkor a vállalatok közel kétharmada (65 százalék) nyilatkozott úgy, hogy a stratégiai tényezők között az iparpolitika és a versenyszabályozás nagyon lényeges számukra. Következésképpen magas szintű tájékozottságra van szükségük politikai kérdésekben, mivel a befogadó országok kormányainak iparpolitikája átalakíthatja a vállalatok céljait, és sokféleképpen befolyásolhatja a globális versenyzésben elért pozíciójukat. Ugyanakkor szembetűnő, hogy a cégek 35 százalékának kevésbé fontos a nagypiacok vásárló kormányával fenntartott kapcsolat, és ez megnehezíti helyzetük megvédését azokon a fő piacokon, amelyek befolyásolhatják képességüket globális stratégiájuk realizálásában.

- Az általánosan alkalmazható stratégiák közül a hazai cégek 74 százaléka a széles választékban folytatott globális versenyben látja a sikerét (2.3. ábra). Ez a stratégia arra irányul, hogy a vállalat az iparág teljes termékválasztékával kiaknázza a globális versenyelőny forrásai által nyújtott lehetőségeket termékeinek megkülönböztetésére, és a globális alacsony költség pozícióba kerülésének érdekében. A globális összpontosításra a megkérdezett cégek 70 százaléka vállalkozna, azt az iparági szegmenst választva, ahol a globális versenyzés akadályai csekélyek, és a vállalatnak a szegmensben megszerzett pozíciója megvédhető a széles termékválasztékkal globális versenyt folytató vállalatok betörésétől. Az egyetlen országra való összpontosításra csak nagyon kevés vállalat (4 százalék) törekedne azzal a céllal, hogy kihasználja az adott országok piaci közötti különbségeket.
- A legegységelműbb gazdaságossági előny, amely egy céget a globális stratégia követésére ösztönözhet, egyrészt az, hogy a vállalat így a meglévő termékeivel és szolgáltatásaival potenciális új fogyasztókat érhet el (70 százalék), ami közvetlenül növelheti a cég bevételét; másrészt az, hogy hozzáférhet alacsony költségű termelési tényezőkhöz (70 százalék) – olcsó nyersanyag, alacsony költségű munkaerő, új technológia (2.4. ábra). Fontos motiváció még az általános gazdasági kockázat menedzselése (39 százalék) az üzleti tevékenységek diverzifikálása, illetve a befektetési részvények portfóliójának megosztása révén.

Globalizáció – E-business



### Az e-business

– Az érintett vállalatok túlnyomó része, 70 százaléka teljes mértékben egyetért azzal az állítással, miszerint az e-business egyik fő jellegzetessége, hogy kibővíti a meglévő elosztási csatornákat (2.5. ábra). A fő hatásai értékelése során azonos számú cég vezetője értett teljesen egyet azzal, hogy az e-business „áramvonalasítja” a beszerzési és ellátási folyamatokat (43 százalék), képes megnövelni a vállalat által a fogyasztónak felkínált értékeket (43 százalék) és megváltoztatja az iparág hagyományos struktúráját (43 százalék). Ezek az állítások azt tükrözik, hogy az internet csökkenő költségek mellett rendkívül jól alkalmazható eszközt kínál a vállalati folyamatok és rendszerek működésének gyorsítására, valamint a fogyasztó egyedi igényeihez jobban illeszkedő minőség, ár és stílus kialakítására. Ezzel szemben megoszlik a vállalatok véleménye (26-26 százalék teljesen egyetért, 26-17 százalék nem ért egyet) a tekintetben, hogy az e-business-alkalmazások ugrásszerűen megnövelik a termelő és szolgáltató folyamatok hatékonyságát, illetve, hogy érdemben hozzájárul a hozzáadott érték termelését megvalósító értéklánc újraszervezéséhez. Ez annak tulajdonítható, hogy az internetre alapozott elemzési és kapcsolatszervezési módszerek nem minden szervezetet tesznek képessé, hogy megszüntessék az indokolatlan költségeket, kiküszöböljék az alacsony hatékonyságú szervezeti, technológiai szakaszokat és lépéseket.

– A felvételi minta vállalatainak döntő többsége (87 százalék) vélekedik úgy – hasonlóan más hazai, például Sasvári (2008) felmérésének eredményeihez –, hogy a legelterjedtebb e-business-alkalmazás az on-line marketing, amit jelentősen kisebb arányban az e-bolt (57 százalék) és az e-együtműködés (48 százalék) követ (2.6. ábra). Ez érthető is, mivel az e-business-megoldásoknak sok, részben egymásra épülő változata terjedt el. Az on-line marketinget szokás az e-business alapszintjének is tekinteni, a legtöbb vállalatnál ez elvárás a versenyben maradáshoz és a pozíció javítása az e-bolt (végtermék-értékesítés) vagy az e-folyamatok felé való nyitással érhető el.

– A 2.7. ábra szerint az e-business megvalósításának alapelvei között a vállalatok kiemelkedően fontosnak tartják a fogyasztóorientáltságot (86 százalék), a stratégiai vezetési kompetenciák kialakítását (83 százalék) és az információtechnológia üzletmenetbe való integrálását (83 százalék). Mindezekhez stratégiaalkotási keretek és eszközök kellene. De a fő kérdés valójában nem is ez. A sikerhez vezető kulcs ugyanis az energikus célokban és a bölcs akciókban található. Ezek révén kezdheti el a szervezet a stratégiai hatású Internet képességeket arra használni, hogy egyedi erő-

forrásokat építsen, amelyekkel egyedülálló versenypozícióra tehet szert.

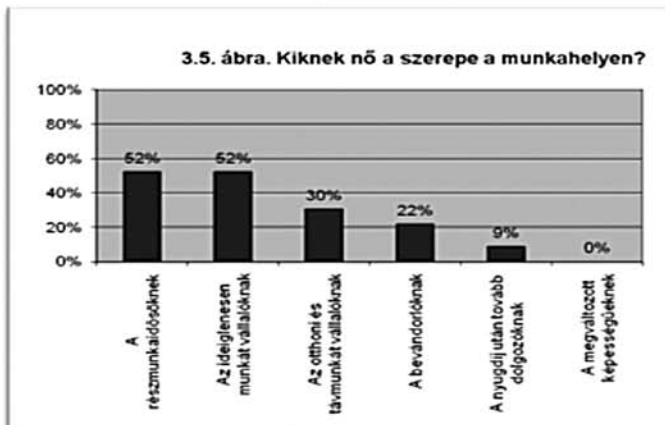
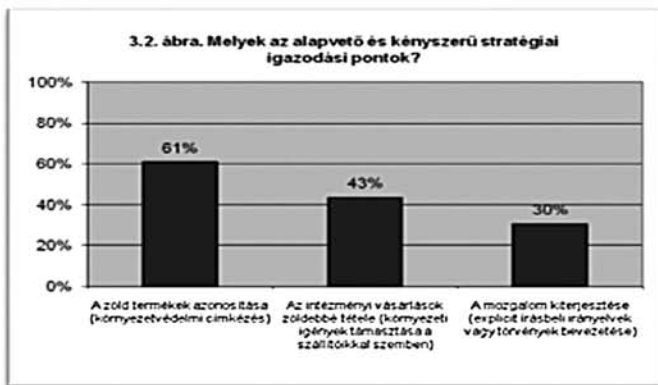
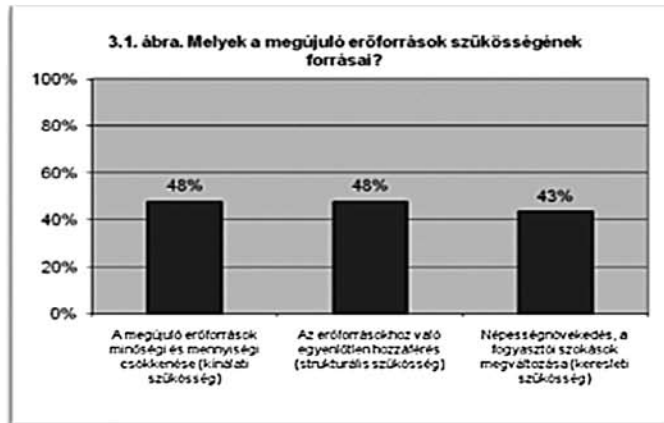
A stratégiai alapelvek meghatározása során az iparág-specifikus szakértelmet a vállalatvezetők 30 százaléka nem tartja fontosnak. Különösen érzékelhető ez azon iparágakban, ahol a termék, a szolgáltatás és maga a technológia egymást alapvetően feltételezik.

### Az erőforrás-szűkösség

Az erőforrás-szűkösség és a munkaerő-diverzitás empirikus vizsgálatának eredményeit a 3. ábrán közölt statisztika alapján elemezzük.

- A megújuló erőforrás szűkössége mint a mezőgazdasági termőterületek, az erdők, a folyók vize szűkössége kialakulásának három fő okát a kísérleti vizsgálatban részt vevő vállalatok egymástól csak kismértékben eltérő súlyozással értékelték: kínálati szűkösség – a megújuló erőforrások mennyiségi és mennyiségi csökkenése (48 százalék), strukturális szűkösség – az erőforrásokhoz való egyenlőtlen hozzáférés (48 százalék), keresleti szűkösség – népességnövekedés, a fogyasztói szokások megváltozása (43 százalék, 3.1. ábra). Ennek hátterében az lehet, hogy a szűkösség három forrását nem célszerű egymástól függetlenül tárgyalni, mivel a kínálati, a keresleti és a szerkezeti szűkösségek rendkívül veszélyes módon lépnek egymással kölcsönhatásba és erősítik egymást.
- Az alapvető kényszerű stratégiai alkalmazkodási lehetőségeket számba véve a vállalatok 61 százaléka a zöld termékek azonosításában (környezetvédelmi címkézés) látja a megoldást (3.2. ábra). Míg az intézményi megoldások zöldebbé tételét (környezeti igények támasztása a szállítókkal szemben) a vezetők 43 százaléka preferálja. Elgondolkodtató azonban, hogy a „zöld mozgalom” kiterjesztésének lehetőségét (explicit írásbeli irányelvek vagy törvények bevezetése) a menedzserek kevesebb mint egyharmada (30 százalék) jelölte csak meg. Mindenesetre ez már a vállalati stratégiák gondolkodásmódjának pozitív irányváltozását jelzi, ami jelentős befolyással lehet a közeljövő gyakorlati erőfeszítéseire.
- A „zöld gazdaság” kibontakozásának akadályait a vállalatok a következő tényezőkkel magyarázzák. A megkérdezett vezetők 43 százaléka teljes mértékben és 39 százaléka részben egyetért azzal, hogy a legfőbb gátló tényező a jogi bizonytalanság (a szabályok kizárhatják a környezeti szempontból előnyösebb termékeket, 3.3. ábra). Összesen ugyanennyien, csak más megoszlásban fejezték ki teljes mértékű egyetértésüket (17 szá-

Az erőforrás-szűkösség – a munkaerő-diverzitás



zalék), illetve részbeni egyetértésüket (65 százaléka) a zöld beszerzés súlypontjainak nem megfelelő kiválasztásával (a mindennapi beszerzéstől az építkezésem át a szállításhoz) mint nagy gátló tényezővel. További probléma még – 57 százalékos részbeni egyetértéssel – a belső intézményi akadályok létezése (pontos célok és elszámolási rendszer hiánya). Ezeket az akadályokat a cégek csak ez irányú tudatos és szisztematikus tevékenységükkel háríthatják el hosszú évek alatt.

### A munkaerő-diverzitás

- A magyarországi dolgozók munkavállalási motívációinak és foglalkoztatási igényeinek változása a felmérésünk alapján napjainkban így jellemezhető: a vállalatvezetők 87 százalékának teljes egyetértésében a kereset, a pénz dominál (3.4. ábra), a válaszadók 61 százaléka, illetve 48 százaléka fogadta el feltétel nélkül azt, hogy a dolgozók legfőbb törekvése a stabil munkahely szerzése, valamint az általuk végzett munka megbecsülése. Részben, de nagy arányban (74 százalék, 65 százalék) tudtak csak azonosulni a több szabadidő biztosításának, illetve az önmegvalósításnak a céljaival. A munkaerő jelenlegi foglalkoztatási igényei és törekvései új kihívást jelentenek a munkaerő-gazdálkodás számára, ami több szervezeti szintet és sok tevékenységi területet érint.
- A dolgozók munkahelyi szerepének változása a cégek 54 százalékánál a részmunkaidősök, valamint az ideiglenesen munkát vállalók arányának a növekedésén keresztül jut leginkább érvényre (3.5. ábra). A vállalatok közel egyharmadánál (30 százalék) nő az otthoni és távmunkát vállalók száma is. Ezt a tendenciát röviden úgy lehet jellemezni, hogy folyamatosan az atipikus munkaerő válik tipikussá.
- A dolgozók közötti különbség a munkahelyen a felmért 23 cégnél legjobban a kockázatvállalási készség (70 százalék), a teljesítményigény (65 százalék), a motiváció (61 százalék), és a döntéshozatali hajlandóság (52 százalék) eltérése révén érzékelhető, teljes mértékben való egyetértés mellett (3.6. ábra). A vállalatok 48, illetve 43 százaléka nem ért viszont egyet azzal a megállapítással, hogy a munkaerő-diverzitás a hatalmi távolság és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódás különbségében, valamint a kulturális eltérésekben fejeződik ki. Tehát a hazai vállalatok munkaerő-állományára még kevésbé jellemző a globalizáció egyik fontos sajátossága, az eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberek közös tevékenysége.

### Az empirikus vizsgálat végkövetkeztetései

Úgy véljük, hogy az elemzés eredményei jelentősen gazdagították eddigi ismereteinket a magyarországi nagyvállalatok új stratégiai kihívásokra való felkészültségéről. Ezek alapján foglaljuk össze az empirikus kísérleti vizsgálat végkövetkeztetéseit, választ adva arra a fontos kérdésre, hogy milyen stratégiai irányváltások és súlypontok kialakulása várható a közeljövőben. A stratégiai válaszlehetőségeket a vizsgálati kör vállalt típusai szerint a kis mintaszám miatt közelebbről nem határoztuk meg, úgy gondoljuk, hogy erre egy későbbi átfogó vizsgálat ad majd lehetőséget. A végkövetkeztetések összefoglalása előtt még el kívánjuk mondani azt is, hogy azokat természetesen a menedzserek válaszlásai, gondolatai sugallják, de a pontos megfogalmazásban, rendszerezésükben és a súlyponti területek meghatározásában jelentős szerepet játszott a szerzők állásfoglalása is. Mindezek figyelembevételével a jövő lehetséges fejleményei a következők:

- A magyarországi nagyvállalatok munkaerő-állományának jobban ki kellene használnia a globalizáció adta lehetőségeket, a nemzetközi munkamegosztás előnyeit. Ennek lényeges feltétele a globális gondolkodásmód kialakítása annak érdekében, hogy az itthon szerzett tudást és képességeket világszerte kiaknázzák.
- A hazai termék- és szolgáltatásfejlesztést a globalizált termékek és folyamatok terén kellene határozottabbá tenni, azzal a céllal, hogy globális márkák jöjjenek létre, méretgazdaságosságot érjenek el, és ne kerüljön sor az erőforrások szükségtelen kettőzötttségére.
- A globális versenyés/stratégia középpontjában várhatóan az új piacokhoz való hozzáférés, az alacsony költségű termelési tényezők elérése, továbbá a széles termékskála kínálata lesz, ami magas szintű tájékozottságot, informáltságot követel meg a globális piac különböző szegmenseiről.
- A versenyképesség növeléséhez nagymértékben hozzá fog járulni az információtechnológiai alkalmazások kiszélesítése. Ez megváltoztatja az iparágak konvencionális struktúráját, kibővíti a beszerzési és ellátási folyamatot, újraszervezi az értékláncot.
- A jövőbeni változásokat még inkább jellemezni fogja az információtechnológia/e-business üzletmenetbe való építése és az IT-stratégiának az általános stratégiákba való integrálása. A legelterjedtebb e-business-alkalmazásokon túlmutató fejlesztések azonban megkövetelik a megfelelő technológiai és pénzügyi háttér, valamint a jogi szabályozás biztosítását.

- Mindezek mellett számolnunk kell a megújuló erőforrások szűkösségének új korszakával, ami szükségessé teszi a vállalatok kényszerű stratégiai alkalmazkodását. Kulcsfontosságú sikertényező lehet e tekintetben a környezetvédelmi termékfejlesztés és -gyártás, az „állami” beszerzések „zöldebbé” tétele, továbbá az intézményi akadályok gyors lebontása.
- A vállalatvezetőknek fokozottabban figyelemmel kell lenniük arra is a jövőben, hogy megváltozik a dolgozók munkavállalási motivációja és igénye, a hangsúly a keresetről fokozatosan átkerül a végzett munka tartalmára és megbecsülésére, minél több szabadidő mellett. Ez a tendencia azt fogja eredményezni, hogy a nagyvállalatoknál az atipikus munkaerő válik tipikussá, miközben több szempontból (kockázatvállalási készség, teljesítményigény) is nő a munkaerő-diverzitás a munkahelyen.

Az empirikus kísérleti vizsgálat alapján aligha kétséges, hogy a magyarországi nagyvállalatok tevékenységi, döntési-információs és ösztönzési rendszerében, szervezetében és stratégiai gondolkodásában, összefüggésben az európai unió (Hübner, 2008) és a regionális (Kocziszky, 2008) fejlesztési célokkal, jelentős átrendeződések várhatók. Kulcskérdés, hogy ebben a folyamatban a vállalatok mikor és milyen módszerekkel alkotják meg és vezetik be ezen új kihívásokra megfelelő választ adó stratégiájukat.

## Felhasznált irodalom

- Antal L.* (2004): Fenntartható-e a fenntartható fejlődés? Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest
- Balaton K.* (2003): A Magyarországon működő vállalatok stratégiai – Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén. Vezetéstudomány, 1. sz. p. 2–12.
- Camarinha-Matos, L.M.* (2008): Virtual Enterprising. IFIP Telecooperatiat World Congress, Vienna
- Dobák M.* (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Drucker, P.* (2001): 21. századi kihívás a vállalatirányításban. HVG Könyvek, Budapest
- Flavin, Ch. és mások* (2004): A világ helyzete. Föld Napja Alapítvány, Budapest

- Fülöp Gy.* (2001): A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Budapest
- Fülöp Gy.:* 2008: Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat. Perfekt Kiadó, Budapest
- Heti Világgazdaság,* (2009). 01. 03.
- Homer-Dixon, T. F.* (2004): Környezet, szűkösség, erőszak. Typotex Kiadó, Budapest
- Hoványi G.* (2005): Globális kihívások – menedzsmentválszok. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Hübner, D.* (2008): A New Regional Policy: Innovative Ideas for the Past – 2013 Reform. European Parliament Publications Office, Brussels
- Jelen T. – Mészáros T. – Szeleczki Gy. – Virág M.* (2005): Vállalkozások gazdálkodása. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Johansson, B.* (2006): Demands and Changes in Top Management in the Age of Paradox. CEMS Graduate Conference, St. Gallen, February
- Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R.* (2006): Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. Prentice Hall, London
- Kápolnai A. – Nemeslaki A. – Pataki R.* (2002): E-business-stratégia vállalati felsővezetőknek. Aula Kiadó, Budapest
- Kocziszky Gy.* (2008): Regionális gazdaságtan. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc
- Makó Cs. et al.* (2007): The Labour Process and Employment Relations in the New Economy. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Pelczné Gáll I. – Szadai Á.* (2006): Az üzleti tanácsadás alapjai. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Poór J.* (1996): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Porter, M. E.* (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Bp.
- Reich, R.* (2002): The Future of Success. Vintage, London
- Sasvári P.* (2008): Az információs és kommunikációs technológia fejlettségének vizsgálata. PhD-értekezés, Miskolc
- Shapiro, C. – Varian, H. R.* (2001): Az információ uralma. Geomédia, Budapest
- Sipos L. – Mitev A.* (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest
- Szabó K. – Hámori B.* (2006): Információgazdaság. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Williams, C.C.* (2005): A Commodified World. Zed Books, London
- Wolf, M.* (2004): Why Globalization Works? Yale University Press, New Haven

Cikk beérkezett: 2009. 4. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

DOLOG Anett – FAZAKAS Gergely – KARACS Katalin

# AZ OSZTALÉKPOLITIKA ÁGAZATI VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁGON

Tökéletes piacon – ez már Modigliani és Miller 1961-es cikke óta ismert – az osztalékpolitika érdektelen. Ez másképp azt jelenti, hogy a vállalatok nem tudnak többletértéket teremteni részvényeseik számára az eredmény felosztásának megváltoztatásával: az újrabefektetés vagy az osztalékként való kifizetés optimalizálásával. Nem tökéletes piacon azonban számtalan tényező befolyásolja a részvényesek, és emiatt a vállalatok viszonyulását a kifizetendő osztalékról: az árfolyamnyereség és az osztalék adókulcsa, a pénz ki- és beáramlások tranzakciós költsége, a vállalati növekedési lehetőségek, a befektetők információs és pszichológiai különbségei mind-mind meghatározóak lehetnek. A szerzők jelen cikkükben nem az egyes magyarázó tényezők explicit hatását kívánják elemezni, hanem azt, hogy összességében tapasztalható-e különbség az egyes ágazatok osztalékkifizetési szokásai között. Kérdésfeltevésük kettős: egyrészt azonosnak tekinthetőek az egyes ágazatokon belül a vállalatok osztalékhozama és osztalékkifizetési rátája, másrészt a különböző ágazatokhoz tartozó vállalatok osztalékpolitikája szignifikánsan eltér-e egymástól.

*Kulcsszavak:* osztalék, osztalékpolitika, osztalékkifizetési ráta, iparág

Az 1960-as évek végétől kutatások sora foglalkozott az osztalékpolitika ágazati meghatározottságával. Dhrymes és Kurz (1967), McCabe (1979) és Michel (1979) egyaránt úgy találták, hogy szignifikáns kapcsolat létezik az ágazati hovatartozás és az osztalék-kifizetési ráták között. Közülük Michel vizsgálata a legérdekesebb: modelljében tizenhárom véletlenszerűen kiválasztott ágazat vállalatainak osztalékkifizetési rátáit vizsgálta, és úgy találta, hogy a vizsgált tíz év mindegyikében vissza kellett utasítania azt a nullhipotézist, hogy a ráták azonosak lennének. Michel külön nem vizsgálta, hogy milyenek az egyes vállalatok újrabefektetési lehetőségei – véleménye szerint az osztalékkifizetési ráták ágazati különbségeit jelentős részben magyarázhatja az, hogy a befektetési lehetőségek ágazatról ágazatra változhatnak.

## Szakirodalmi áttekintés

### *Nemzetközi empirikus tapasztalatok*

A nemzetközi kutatásokból a legtöbbet Rozeff (1982) cikkét idézik. Mintájába az NYSE-n jegyzett részvénytársaságok közül ezer vállalat 1974 és 1980 közötti adatai kerültek, a vállalatok 64 iparágat reprezentáltak. A vizsgálat keretét egy lineáris regressziós

modell alkotta. A regressziós modell eredményváltozója az osztalékkifizetési ráta (egy részvényre jutó osztalék / egy részvényre jutó adózás utáni eredmény), öt magyarázó változója pedig a bennfentesek tulajdonosi aránya, az összes tulajdonos számának logaritmus, az 1974 és 1979 közötti időszak árbevételének átlagos növekedési üteme, az 1979 és 1984 közti időszakra a Value Line által adott előrejelzés az árbevétel átlagos növekedési ütemére, illetve a részvény bétája<sup>1</sup> voltak. Rozeff tehát Michel megjegyzéseit elfogadva a vállalatok újrabefektetési lehetőségének hatását igyekezett külön is számszerűsíteni azzal, hogy az árbevételek várható növekedési ütemét magyarázó változóként beépítette modelljébe. Eredményei alapján mind az öt változó szignifikáns hatást gyakorolt: a részvényesek száma pozitív, a bennfentesek tulajdonosi aránya, a tényleges és a várható növekedési ütem, valamint a részvények bétája negatívan befolyásolta a kifizetett osztalék arányát.

A teszt második részében Rozeff azt vizsgálta, hogy megfigyelhetőek a fenti tényezőkön túl ágazati hatások az osztalékkifizetési ráta alakulásában. Négy eltérő módszerrel tesztelte az ágazathoz való tartozás hatását.

Az *első teszt* a fenti sokváltozós regressziós modell vállalati reziduumaikat vizsgálta, és azt tesztelte,

hogyan az egyes ágazatok vállalatai nem sorolhatóak-e klaszterekbe a reziduumjaik alapján. A teszt alapján ezt a hipotézist el kellett vetnie.

A *második teszt* a regressziós együtthatók nagyságát vizsgálta: azt, hogy ezek eltérnek-e az egyes ágazatokban. Ehhez nyolc olyan ágazatra szűkítette mintáját, amelyekben legalább 30-30 vállalat szerepelt. Az öt magyarító változó egyikénél sem kapott szignifikáns eredményt, azaz ez esetben sem tudta az ágazati hatást kimutatni.

A *harmadik teszt* a többváltozós regressziós modell vállalati reziduumait tesztelte. A mintában összesen 64 ágazat vállalatai szerepeltek. A 64 ágazat közül nyolcban a vállalatok reziduumai nem véletlenül szóródtak nulla körül, hanem szignifikánsan eltértek nullától. Így például az értékpapír-ügynökségek szignifikánsan több, a gyorséterem-hálózatok kevesebb osztalékot fizettek a modell által vártnál. A szignifikáns eltéréseknek többféle magyarítása lehet – például lehet, hogy az egyes változók nem pontosan definiálják a mögé szánt közgazdasági tartalmat; lehetséges, hogy a változók becslési hibát rejtenek (például a béták vagy a jövőbeli átlagos növekedési ütemek becslései tartalmazhattak hibát); elképzelhető az is, hogy bizonyos ágazatokban a vállalatok nincsenek egyensúlyban, vagy hogy nem az optimális esetben várható osztalékpolitikát folytatják. A harmadik teszt folytatásaként a fenti nyolc, szignifikánsnak bizonyult ágazat megkülönböztetésére nyolc dummy változót is beépített a modellbe<sup>2</sup>. A nyolc közül hat ágazatban szignifikánsnak bizonyult a dummy változó értéke, és a többváltozós regressziós modell magyarító erejét (R<sup>2</sup>) 0,48-ról 0,50-re emelte.

A *negyedik teszt*, amelyet cikkünkben mi is követni fogunk, már nem használta fel az eredeti regressziós modellt. Ez utolsó vizsgálatban Rozeff varianciaanalízissel tesztelte, hogy a mintában szereplő 64 ágazatban az osztalékkifizetési ráták átlaga eltér-e egymástól. A kapott eredmény meggyőző: 99,9%-os megbízhatósági szinten is el kellett utasítania azt a nullhipotézist, hogy az átlagok megegyeznének. Ugyancsak szignifikánsnak bizonyultak az ágazati különbségek, ha a varianciaanalízist az eredeti regressziós modell ágazati reziduumaira végezte el.

Utolsó lépésként a harmadik kísérletben szignifikánsan eltérőnek bizonyuló hat ágazatra vonatkozóan egy-egy dummy változóval is kiegészítette a regressziós modelljét. Ismét az ágazati reziduumokra építette fel a varianciaanalízis-modellt. Ha a dummy változók beépítése után is szignifikánsan eltértek volna az egyes ágazatok reziduumai, akkor az előzőekben megállapított, hat ágazatot érintő ágazati hatáson kívül további hatótényezőkről is lehetett volna beszélni. Ez utolsó teszt azonban nem bizonyult szignifikánsnak.

Rozeff végső következtetésként azt vonta le, hogy bár az ágazati hatások pár iparágban jól tetten érhetőek, a vállalatok mégis jobban teszik, hogyha az optimális osztalékpolitikájuk kialakításánál elsősorban a vállalatspecifikus hatótényezőkre koncentrálnak.

### Magyarországi vizsgálatok

A magyarországi ágazati vizsgálatok a Budapesti Értéktőzsdén szereplő vállalatokra koncentráltak, így érthetően jóval szűkebb mintával dolgoztak.

Az első iparági vizsgálatot Nagy (2006) végezte. Mintájában mindössze öt iparág nyolc vállalata<sup>3</sup> kapott helyet – két iparágban csak egy-egy vállalat adatai szerepeltek. A modellben a 2003 és 2006 közötti időszak osztalékkifizetési rátáit<sup>4</sup> hasonlította össze, és úgy találta, hogy az ágazatok között szignifikáns az eltérés. Az ágazatokon belüli homogenitást is vizsgálta: abban a három iparágban, ahol két-két vállalat alkotta a mintát, az adott hat vállalat adatai alapján varianciaanalízis segítségével azt tesztelte, hogy azonosnak tekinthető-e az iparágon belüli vállalatok osztalékkifizetési politikája. Eredményei szerint a pénzügyi ágazat két vállalatának osztalékkifizetési szokásai alapján a szektor homogénnek, a gyógyszeripar és az energiaszektor két-két vállalata alapján a szektor inhomogénnek tekinthető. Eredményei jelentőségét a minta kirívóan alacsony elemszáma megkérdőjelezi.

Karacs (2008) elemzése lényegesen szélesebb adatbázison alapult. Mintájában a tőzsde 35 vállalata kapott helyet, ezek 16 ágazatot<sup>5</sup> reprezentáltak. A 16 csoportra való felosztás ilyen kevés elemszám esetén túl sűrűnek bizonyult: négy ágazatban csak egy-egy, további nyolcban két-két vállalat szerepelt, ami a csoportok homogenitásának vizsgálatát megnehezítette. A vizsgált időszak a 2000 és 2006 közötti hét évet fogta át. A vizsgálat módszere ismét varianciaanalízis: ezek alapján Karacs is azt vizsgálta, hogy a vállalatok osztalékkifizetési rátája iparáganként eltér-e, illetve az azonos iparágakra jellemző-e a homogén osztalékpolitika. Az első kérdésre, hogy az ágazatok hasonlóan tekinthetőek-e, Karacs is azt állapítja meg, hogy az átlagos ráták szignifikánsan eltérőek. Izzalmasabb a második kérdés, ahol az ágazatokon belüli homogenitást tesztelte. A 16 ágazatból mind a 12 olyat megvizsgálta, amelyik legalább két vállalatot tartalmazott. Eredményei szerint homogénnek tekinthető a bankszektor, a portfóliókezelés, a vagyionkezelés, a gépgyártás és a vegyipar. Ezek nagymértékben hasonlítanak Nagy eredményeire: bár a gépgyártás és vegyipart nem tudta vizsgálni, a pénzügyi szektor ott is homogenitást mutatott, a gyógyszeripar és a villamosenergia-ipar pedig inhomogenitást.

Cikkünkben a Karacs által megkezdett úton haladunk. Három irányban tökéletesítettük eredeti vizsgálatát.

- A minta időszakát kiterjesztettük 12 évre, az 1996 és 2007 közötti időszakra.
- Megpróbáltunk tágabb, még egységes ágazatnak tekinthető csoportokat képezni a vállalatokból, összesen hatot. Ez azzal is járt, hogy csak olyan vállalatokat választottunk a mintába, amelyek az így kialakított hat ágazatba egyértelműen beletartoztak.
- Az osztalékkifizetési rátán túl teszteltük az osztalékhozam ágazati sajátosságait is.

## Az osztalékpolitika ágazati vizsgálata Magyarországon 1996 és 2006 között<sup>6</sup>

### A modell

Fő kérdésünk az, hogy az azonos ágazatokba tartozó magyar vállalatok a vizsgált időszakban, 1996 és 2006 között azonos osztalékpolitikát követnek-e, illetve az ágazatba tartozás befolyásolja-e az osztalékpolitikát, azaz az egyes vállalatok osztalékhozamát, illetve osztalékkifizetési rátáját. Ennek tesztelésére varianciaanalízist használtunk. Az egy szempontos varianciaanalízis tesztjének nullhipotézise, hogy a sokaságot  $M$  darab csoportra bontva az egyes csoportok várható értéke megegyezik:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_M = \mu$$

Az alternatív hipotézis, hogy létezik legalább egy olyan  $j$ -edik csoport, amelynek az átlaga különbözik a sokasági várható értéktől:

$$H_1 : \exists 1 \leq j \leq M : \mu_j \neq \mu .$$

A tesztet az eltérés-négyzetösszegének felbontásával végezzük el. Az összesen  $n$  darab megfigyelt értéket  $M$  darab csoportba osztjuk, a  $j$ -edik csoportba  $n_j$  darab megfigyelés kerül.

A megfigyeléseket  $y$ -vel jelölve  $y_{ij}$  jelenti az  $i$ -edik egyedi megfigyelést a  $j$ -edik kategóriában,  $\bar{y}_j$  a  $j$ -edik kategória átlagát és  $\bar{y}$  a teljes minta átlagát. A teljes négyzetösszeg ( $SST$ ) felbontása ezek után belső négyzetösszegre ( $SSB$ ) és külső négyzetösszegre ( $SSK$ ):

$$SST = SSB + SSK \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^M \sum_{i=1}^{n_j} (y_{ij} - \bar{y})^2 = \sum_{j=1}^M \sum_{i=1}^{n_j} (y_{ij} - \bar{y}_j)^2 + \sum_{j=1}^M n_j (\bar{y}_j - \bar{y})^2 \quad (2)$$

A belső négyzetösszeg a csoportokon belüli eltéréseket mutatja meg, tehát hogy mennyire különböznek

a csoport tagjai egymástól. A külső eltérés-négyzetösszeg a csoportátlagok és a minta főátlagának eltérését mutatja. A statisztikai függetlenség tesztelésére az  $F$  próbafüggvényt használjuk. Ehhez a külső és belső eltérés-négyzetösszeget a megfelelő szabadságfokokkal (külső:  $M-1$ ; belső:  $n-M$ ) korigáljuk.

$$F = \frac{SSK / (M - 1)}{SSB / (n - M)} \sim F(M - 1, n - M) \quad (3)$$

Ha a független változó, azaz a csoportképző ismérv befolyásolja a megfigyelt értékeket, akkor az  $F$  hányadosértékemagassabb, mint az adott szignifikanciaszinthez tartozó határérték.

Az ágazatok közti eltérések megállapításához a vizsgált vállalatoknak a megfigyelési időszakra vonatkozó, összes osztalék-adatát figyelembe vettük, az összes megfigyelések száma jelentette az  $n$  értéket, az ágazatok száma az  $M$  értéket.

Az ágazatokon belüli azonos osztalékpolitikát szintén  $F$ -statisztikával lehet tesztelni. Itt egy-egy ágazatra külön-külön kell elvégezni az elemzést. Az egyes vállalatok jelentik a csoportképző ismérvet,  $M$  az ágazatba tartozó vállalatok száma,  $y_{ij}$  jelenti az  $i$ -edik év egyedi megfigyelését a  $j$ -edik vállalatra,  $\bar{y}_j$  a  $j$ -edik vállalat átlagos adata,  $\bar{y}$  a főátlag, az adott ágazat átlagos osztalékadata. Nullhipotézisünk, hogy az egyes vállalatok átlagos osztalékadata megegyezik, míg ha a (3) szerinti  $F$ -érték meghaladja a szignifikanciaszinthez tartozó határértéket, akkor az adott ágazat homogenitását el kell, hogy vessük.

### Mintaválasztás

Az 1996–2007 közötti időszakban jellemzően 40-50 részvénytársaság szerepelt a tőzsdén. Közülük azokat a vállalatokat választottuk ki, melyek az időszak jelentős részében forogtak a parketten: legalább négy évben kereskedtek velük, és átlagosan évente legalább száz nap során volt kötés rájuk. A minta így 18 vállalatra és 180 darab éves adatra szűkült – 2007 előtt kivezették 5, 1996 után vezették csak be 7 vállalat részvényeit, így a maximális 216 adatnál kevesebbel rendelkezünk. A mintába bekerült vállalatokat a következő hat ágazatba osztottuk be:

- bankszektor,
- élelmiszeripar,
- gyógyszeripar,
- IT és elektronika,
- vegyipar és kőolajipar,
- villamosenergia-ipar.

A vizsgált 18 vállalat szektorba sorolása az 1. táblázatban található.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A vizsgált 18 vállalat iparági besorolása (zárójelben az az időszak, amikor az adott vállalat a mintában szerepel)

Ágazat	Vállalatok
Élelmiszeripar	Globus (1996–2005), Pick (1996–2001), Zwack (1996–2007)
Gyógyszeripar	Egis (1996–2007), Humet (1996–2007), Richter (1996–2007)
Informatika és távközlés	Econet (2001–2007), Graphisoft (2000–2005), Magyar Telekom (1997–2007), Synergon (2000–2007)
Pénzügyi szolgáltatás	FHB (2003–2007), IEB (1996–2005), OTP (1996–2007)
Vegyipar	Borsodchem (1996–2005), MOL (1996–2007), TVK (1996–2007)
Villamosenergia-ipar	ELMŰ (1998–2007), ÉMÁSZ (1998–2007)

A táblázatban szereplő adatok a Magyar részvények könyvéből, a Budapesti Értéktőzsde honlapjáról, és a cégek saját honlapjáról származnak. Az egyes részvényekre osztalékkifizetési rátát ( $dp$ ) és osztalékhozamot ( $dy$ ) számítottunk az alábbi képletek segítségével:

$$dp = DIV_t / EPS_t \quad (4)$$

ahol  $EPS_t$  a tárgyévi egy részvényre jutó adózott eredményt;  $DIV_t$  a tárgyévi egy részvényre jutó osztalékot jelenti<sup>7</sup>. Illetve

$$dy = DIV_t / P_{t-1} \quad (5)^8$$

ahol  $DIV_t$  a tárgyévi egy részvényre jutó osztalékot;  $P_{t-1}$  a tárgyévet megelőző év záróárfolyamát jelöli. Mivel az 1996-os osztalékadathoz 1995-ös, azaz egy évvel korábbi árfolyamokat kellett volna használnunk, és ekkor még több részvény nem szerepelt a tőzsdén, az osztalékhozamra vonatkozó időszorból az 1996-os évet kivettük, az 11 évre rövidült. A mutató azt a gondolatmenetet követi, hogyha egy befektető a bázisév végi záróáron megvett volna egy részvényt, a részvény által az adott év eredményéből kifizetett osztalék milyen éves osztalékhozamot jelentene.<sup>9</sup>

Több részvélynél (FHB, IEB, OTP, Borsodchem, Econet, Globus) a vizsgált időszakban ún. hígulás következett be – azaz a részvények darabszáma emelkedett, de nem a saját tőke növelésével, vagyis a piacról új tőke bevonásával, hanem valamilyen számviteli – osztalékpolitikai műveletnek (aprózás vagy részvényosztalék fizetése) köszönhetően. Ilyen esetekben a darabszám emelkedése nem friss tőke bevonását, hanem az eredeti állapothoz képest a részvényesi értékek hígulását mutatja. A megnövekedett részvénydarabszámmal szemben ugyanannyi eszköz áll szemben, azaz az egy részvényre jutó vállalati érték, sajáttőke-érték, egy részvényre jutó várható eredmény stb. várhatóan lecsökken. Hogy összehasonlíthatóvá tegyük az osztalékpolitikai lépés előtti és utáni helyzetet, ugyanolyan arányban, ahogy a részvényt szám növekedett, visszaosztottuk a darabszám

mutatóját. Ezzel automatikusan megtisztítottuk, azaz visszánöveltük a későbbi időszakok értékadatait (árfolyam; egy részvényre jutó eredmény; egy részvényre jutó osztalék) a darabszám növekedésének torzító hatásaitól.

A számításokat kétfajta átlagolással is elvégeztük:

– Egyrészt az egyes évekre vonatkozó összes vállalati adat egyszerű számtani átlagát képeztük. Ez azt a befektetési filozófiát képviseli, mintha befektetőnk minden évben vásárolt volna az akkor épp a piacon lévő összes részvényből, és minden évben minden részvényből ugyanakkora értékben vásárolt volna. Ezt *egylépcsős* átlagszámításnak nevezzük a továbbiakban.

– Másrészt az iparági értékekből minden évre számítottunk egy átlagot, és ezeket az iparági átlagos értékeket átlagoltuk az iparágak összességére. Ez azzal a befektetési filozófiával egyenértékű, mintha minden évben a befektetőnk egyenlő összegeket osztott volna szét az egyes iparágak között – függetlenül attól, hogy abban az évben hány darab vállalat alkotta az iparági mintát. Ezt *kétlépcsős* átlagszámításnak nevezzük a továbbiakban.

Mindkét esetben a főátlag értékét az egyes évek átlagos értékeitől számított egyszerű számtani átlag adja.

A kétféle átlag között jelentős különbségek lehetnek, hogyha teljesül előzetes feltevésünk, azaz az egyes iparágak vállalatai eltérő osztalékpolitikát folytatnak. Az első esetben az éves átlag értékében minden iparágának akkora a súlya, ahány vállalat képviseli – a második esetben pedig minden iparág egységnyi súlyt kapott.

### Eredmények

#### Az osztalékkifizetési ráta vizsgálata

##### Alapstatisztikák

Mindkét változó esetében először az egylépcsős átlagra végeztük vizsgálatainkat, és ezekről közöljük a részletes eredményeket. A kétlépcsős átlagszámítással

kapott eredmények nagyon hasonlóak voltak, egyetlen egy esetben sem tudtunk más következtetést levonni, mint az egylépcsős esetben.

A 12 éves idősor 177 adatára először a normalitást teszteltük. A minta alapján az osztalékkifizetési ráták egyszerű számtani átlaga 31,41%, szórása 49,00% volt. Az adatok viszonylag nagy szórását magyarázza, hogy a fizetett osztaléknak nemcsak a tárgyévi eredmény, hanem a felhalmozott eredménytartalék is a forrása lehet. Így képzelhető el, hogy maximális értéként a tárgyévi EPS 423%-ára, illetve minimális értéként (negatív eredmény mellett is fizettek osztalékot) annak -72%-ára is van adat. Érthető, hogy az adatok a normális eloszlás esetén várhatóanál jobban szóródnak. Az átlagtól a háromszoros szórásértéknél is nagyobb mértékben eltérő három adatot<sup>10</sup> kivettük a további elemzésekhez a mintából – így az elemszám 174-re csökkent. A ferdeség és a csúcsosság értékeiből is kitűnik, hogy a minta nem követ normális eloszlást. A leíró statisztikai adatok a 2. táblázatban találhatóak.

2. táblázat

Az osztalékkifizetési ráták alapstatisztikái (%)

N	Valid	177
	Missing	0
Mean		31,412
Std. Error of Mean		3,683
Median		16,85
Mode		0,00
Std. Deviation		49,002
Variance		2401,187
Skewness		3,949
Std. Error of Skewness		,183
Kurtosis		25,290
Std. Error of Kurtosis		,363
Range		495,540
Minimum		-72,460
Maximum		423,080
Sum		5559,940

A 3,949-es ferdeségérték erős jobbra ferdülést mutatott, és a csúcsosság 25,29-es értéke is erősen eltért a normális eloszlása alapján várható nulla értéktől. A normalitást a Kolmogorov–Smirnov- és a Shapiro–Wilk tesztek alapján is teszteltük (3. táblázat) – ezek alapján is a nullhipotézis minden szignifikanciaszinten elvethető, tehát a minta nem követ normális eloszlást. Ez az 1. ábrából is kitűnik.

VEZETÉSTUDOMÁNY

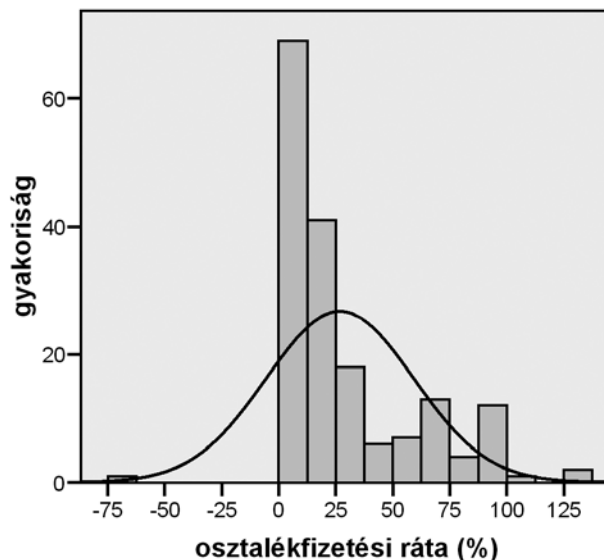
3. táblázat

Az osztalékkifizetési ráta normalitástesztjeinek eredményei

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Osztalék-kifizetési ráta	,198	174	,000	,841	174	,000

1. ábra

Az osztalékkifizetési ráták eloszlása



A normalitás nem teljesülése súlyosan sérti a varianciaanalízis használhatóságát. Sajnálatos módon a csoportátlagok összehasonlítására más, könnyen alkalmazható módszerre nem találtunk. A teszteredmények értelmezésénél tehát a következő óvatossági szabályokat léptettük életbe:

- Ha a varianciaanalízis 95%-os szignifikanciaszinten sem tudta elvetni azt a nullhipotézist, hogy a részátlagok a csoporton belül azonosak lennének, akkor úgy tekintettük, hogy a csoport homogenitását nem tudjuk cáfolni.
- Ha a varianciaanalízis szignifikáns eredményeket mutatott, ezt a csoportok eloszlásaiban jogtalanul tett engedmények miatt fenntartásokkal kellett kezelnünk. A statisztikai-közgazdasági vizsgálatokban megszokott 95%-os vagy 99%-os szignifikanciaszinttel szemben a szokatlanul szigorúnak számító 99,8%-os szignifikanciaszint meghaladása esetén mondtuk azt, hogy *vélhetően* a csoportátlagok eltérnek egymástól.

Az egyes csoportok szórásának homogenitását Levene-teszttel vizsgáltuk. 5%-os szignifikanciaszinten a nullhipotézis elvethető, nem azonosak a szórások a hat ágazaton belül (4. táblázat).

4. táblázat

**Az ágazatok osztalékkifizetési rátáinak szórás-homogenitás tesztje**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
10,432	5	168	,000

**Varianciaanalízis**

A varianciaanalízis elvégzése előtt bemutatjuk az egylépcsős átlagszámítás vállalati és iparági átlagos adatait az 5. táblázatban.

5. táblázat

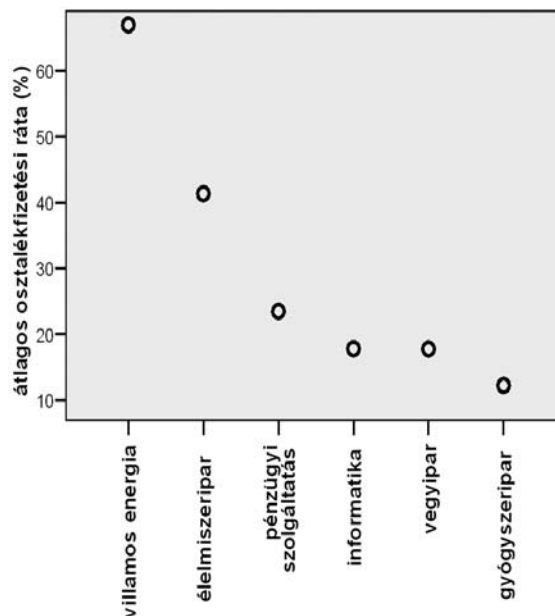
**A vállalatok osztalékkifizetési rátáinak átlagos értékei (egylépcsős átlagolás)**

dp	Átlag	Sokasági variancia torzított becslése	Sokasági variancia torzítatlan becslése
	$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum x_i$	$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum (x_i - \bar{x})^2$	$\sigma^2 = \frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})^2$
Globus	23,47%	46,01%	43,65%
Pick	13,28%	12,39%	11,08%
Zwack	67,95%	7,99%	7,65%
<b>Élelmiszeripar</b>	<b>41,35%</b>	<b>37,21%</b>	<b>36,51%</b>
Humet	0%	0%	0%
Egis	12,03%	3,01%	2,88%
Richter	24,64%	1,58%	1,52%
<b>Gyógyszeripar</b>	<b>12,22%</b>	<b>10,38%</b>	<b>10,23%</b>
Synergon	0%	0%	0%
Graphisoft	0%	0%	0%
Econet	0%	0%	0%
Mtelecom	55,19%	50,29%	47,70%
<b>Informatika</b>	<b>17,80%</b>	<b>38,03%</b>	<b>37,41%</b>
OTP	10,42%	13,78%	13,20%
IEB	42,28%	22,94%	21,76%
FHB	17,25%	10,37%	9,27%
<b>Pénzügyi szolg.</b>	<b>23,49%</b>	<b>22,39%</b>	<b>21,97%</b>
TVK	15,55%	19,88%	19,04%
BCHEM	22,00%	10,69%	10,14%
MOL	16,37%	7,63%	7,27%
<b>Vegyipar</b>	<b>17,78%</b>	<b>13,94%</b>	<b>13,73%</b>
ÉMÁSZ	42,03%	39,36%	37,34%
ELMŰ	91,89%	16,27%	15,43%
<b>Villamos energia</b>	<b>66,96%</b>	<b>38,90%</b>	<b>37,92%</b>

Az ágazatonként eltérő osztalékkifizetési rátáinak pontsora is.

2. ábra

**Az ágazatonkénti átlagos osztalékráták értékei (egylépcsős átlagszámítás)**



A 2. ábra nagyjából jól tükrözi az általános elméletet: az alapvető cikkek gyártó, illetve növekedési lehetőségekkel nem rendelkező ágazatok (villamos energia, élelmiszeripar) eredményük nagyobb hányadát osztják ki, míg a csúcstechnikát, jelentős növekedési lehetőségeket ígérő ágazatok vállalatai (informatika, gyógyszeripar) eredményük döntő részét visszaforgatják, hogy kihasználják növekedési lehetőségeiket.

A varianciaanalízis eredményei alapján (p: 0,000) feltételezhetjük, hogy a különböző ágazatokba tartozó vállalatok eltérő osztalékkifizetési politikát folytatnának (6. táblázat).

6. táblázat

**Az ágazati súlyozatlan osztalékkifizetési ráták varianciaanalízisének eredménye**

dp	Eltérés-négyzet-összeg	Szabadságfok	Átlagos négyzet-összeg	F érték	p érték	Kritikus F érték
SSK	51116,591	5	10223,318	13,095	0,000	2,268
SSB	131156,978	168	780,696			
SST	182273,569	173				

Másodiknak minden egyes ágazatra külön végeztük el a varianciaanalízist. A csoportképző ismérv szerepét a vállalatok töltötték be, azaz a kérdést úgy tettük fel, hogy az azonos ágazatokhoz tartozó vállalatok osztalékkifizetési politikája hosszú távon tekinthető-e hasonlóknak. A hat ágazat közül egyedül a vegyipar az, ahol a hasonlóságot mint nullhipotézist a szokásos szignifikanciaszinteken

Az egyes ágazatok osztalékkifizetési rátáinak ANOVA-táblája<sup>11</sup>

Ágazat	Vegyipar	Élelmiszeripar	Gyógyszeripar	Informatika	Pénzügyi szolgáltatás	Villamos-energia
SSK	259,758	15627,426	3642,803	20633,502	5773,860	12428,448
SSB	5958,677	20366,459	127,494	22757,626	7254,417	16326,510
SST	6218,435	35993,884	3770,297	43391,128	13028,276	28754,958
Df	2 30	2 24	2 33	3 27	2 24	1 18
F érték	<b>0,654</b>	<b>9,208</b>	<b>471,4421</b>	<b>8,160</b>	<b>9,551</b>	<b>13,702</b>
p érték	<b>0,527</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,002</b>
Kritikus érték	3,316	3,403	3,285	3,354	3,403	4,414

nem tudtuk elvetni. A másik öt ágazatban a vállalatok osztalékkifizetési rátái szignifikáns eltérést mutattak (7. táblázat).

Előzetes várakozásunk az volt, hogy a szerényebb növekedési lehetőségekkel rendelkező két ágazatban (élelmiszeripar, villamosenergia-ipar) lesznek homogének a vállalatok, hiszen ezekben az ágazatokban a vállalatokra általánosan jellemző a szerényebb növekedési potenciál, és így egységesen az eredmény nagyobb hányada, amire osztalékként számíthatnának a befektetők. Várakozásunkat egyik ágazat sem teljesítette – mindkettőben voltak az eredmény döntő részét kifizető, ún. osztalékrészesvények (Zwack, ELMŰ), és az eredmény nagyobb részét visszaforgató társaságok. A villamosenergia-iparban pl. míg az ELMŰ átlagosan az eredménye 92%-át fizette ki, és a 2007-es évet leszámítva végig legalább 88%-os kifizetési rátát alkalmazott, addig az ágazat másik vállalata, az ÉMÁSZ vizsgált tíz éve alatt négy olyan alkalom is volt, amikor egyáltalán nem fizetett osztalékot.

A nagy növekedési kilátásokat tükröző ágazatokban várható volt, hogy az éppen aktuális növekedési lehetőségeknek megfelelően szóródhatnak az osztalékkifizetési ráták. Az informatikai vállalatok minden valószínűségi szinten szignifikáns értékét egyfajta besorolási probléma okozza: a klasszikus informatikai fejlesztő cégek, az ECONET, Graphisoft és Synergon minden vizsgált évben 0 forint osztalékot fizetett. Velük ellentétben a 2003-tól már egyértelműen az osztalékrészesvény-kategóriába sorolható Telekom az utolsó évben rendre eredménye 100%-át, vagy még annál is többet fizetett ki.

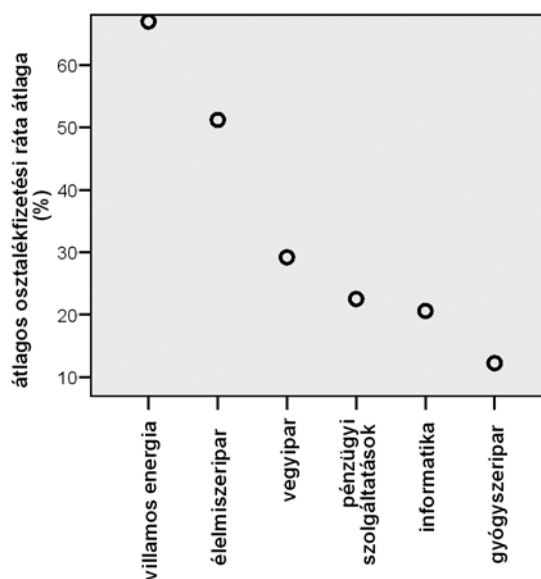
A gyógyszeripari vállalatok megdöbbentő F értékét az okozza, hogy az ágazat mind a három vállalata az időszak egészében homogén osztalékkifizetési politikát folytatott. Az Egis eredménye 12%-át, a Richter 25%-át fizette ki, míg a Humet egyáltalán nem fizetett osztalékot. Az 5. táblázatból jól látható, hogy mindhárom cég minimális szórással követte kitűzött politikáját.<sup>12</sup>

A pénzügyi szolgáltatók osztalékkifizetési rátáinak szóródását a különböző terjeszkedési politikák és ezzel párhuzamosan eltérő tőkeakkumulációs igények magyarázzák. Az OTP például a régiós leánybankok felvásárlási lehetőségeinek, az FHB a jelzálogpiaci terjeszkedési lehetőségek függvényében, de jellemzően minimális osztalékot fizetett csak. Velük ellentétben az IEB a piacon további terjeszkedésre nem törekedett, meghatározó külföldi tulajdonosai inkább az osztalékkivétet szorgalmazták.

Az ágazatok közötti összehasonlítást kétlépcsős átlagszámítással<sup>13</sup> is elvégeztük. Az egylépcsős átlagszámításhoz képest jelentősebb különbségeket nem tapasztaltunk. Az ágazatok átlagos osztalékkifizetési rátáinak grafikonja a 3. ábrán látható – az ágazatok sorrendje nem, az átlagok csak kismértékben változtak.

3. ábra

Ágazati átlagos osztalékkifizetési ráták csökkenő sorrendben. (Kétlépcsős átlagszámítás)



VEZETÉSTUDOMÁNY

A kétlépcsős átlagszámítással elvégzett varianciaanalízis eredménye a 8. táblázatban található. Ugyanúgy, mint ahogy az egylépcsős átlagszámítás esetében, minden valószínűségi szinten el kell vetnünk, hogy az egyes ágazatok hasonló osztalékpolitikát folytatnának.

8. táblázat

**A kétlépcsős átlagszámítással végzett ANOVA-analízis eredménye az osztalékkifizetési rátákra**

dp	Eltérés-négyzet-összeg	Szabad-ságfok	Átlagos négyzetösszeg	F érték	p érték	Kritikus F érték
SSK	24033,424	5	4806,685	8,401	0,000	***
SSB	36618,510	64	572,164			
SST	60651,934	69				

**Az osztalékhozam vizsgálata**

A szakirodalmi ágazati vizsgálatok kizárólag az osztalékkifizetési ráták elemzésére koncentrálnak. Az osztalékhozamok tesztelésére iparági specifikumok vizsgálatánál nem találtunk példát. Ennek a mutatónak a fő szerepe, hogy a befektetők teljes adózott hozamát részekre (osztalékhozam + árfolyamnyereségből származó hozam) bonthassuk. A szakirodalomban a hozamok két részre bontásánál a fő vizsgálati cél annak bemutatása, hogy ha a különböző tőkejövedelmeket eltérő adókulcsok sújtják, akkor az eltérő hozamokat fizető részvényeket eltérő adókulcsokkal rendelkező befektetői rétegek fogják vásárolni.<sup>14</sup>

Véleményünk szerint az osztalékhozamok ágazati vizsgálatának jelentőségét az adja, hogy eltérhet az egyes ágazatokba fektetők befektetői magatartása, osztalékpreferenciája is. Míg az *osztalékkifizetési* ráta az eredmény felosztásának módjával a vállalatok szemszögéből mutatja az osztalékpolitikát, az *osztalékhozamok* a befektetői viszonyulást mutathatják: homogének vagy nem az elérhető osztalékhozamok alapján a különböző ágazatbeli vállalatok. A két mutató nem feltétlenül alakul párhuzamosan – közöttük a piaci értéken számított sajáttőke-arányos eredmény<sup>15</sup> adja a kapcsolatot. A priori valószínűnek tűnik, hogy az egyes ágazatok átlagos jövedelmezősége is eltérő, és ezért az egyes ágazatok máshogy különbözhetnek egymástól az osztalékhozamok vizsgálatakor, mint ahogy azt az osztalékkifizetési ráták esetén tapasztaltuk. Például, ha az alapvető árukat előállító, és ezért biztosabb piacokkal rendelkező villamosenergia-iparnak és élelmiszeriparnak alacsonyabb – az alacsonyabb kockázati szinttel adekvát módon – a jövedelmezősége is, akkor elképzelhető, hogy a befektetett tőkére vetített osztalékhozamok jobban kiegyenlítődnek, mint az osztalékkifizetési ráták értékei.

**Alapstatisztikák**

Az osztalékhozamokra is elvégeztük a leíró statisztikai vizsgálatokat (9. táblázat).

9. táblázat

**Az osztalékhozamok leíró statisztikai vizsgálata (adatok: %)**

N	Valid	159
	Missing	0
Mean		3,569
Std. Error of Mean		0,341
Median		1,801
Mode		0,000
Std. Deviation		4,298
Variance		18,471
Skewness		1,231
Std. Error of Skewness		0,192
Kurtosis		0,542
Std. Error of Kurtosis		0,383
Range		16,964
Minimum		0,000
Maximum		16,964
Sum		567,437

Idősorunk ezúttal 12 év helyett csak 11 évet ölel fel, illetve a rövidebb időszakkal rendelkező vállalatok időszora is egy-egy évvel megrövidült. Így 177 helyett 159 darab éves vállalati adat jelenti a megfigyelt sokaságot. Az átlagos osztalékhozam 3,57%, a medián értéke 1,80% – az osztalékkifizetési rátákhoz hasonlóan ismét jobbra ferdeséget mutat, ha annál kisebb mértékben is (a csúcsosság értéke 1,23). Az osztalékhozamok szórása 4,298%, relatív szórása hasonló, mint amit az osztalékkifizetési rátáknál mértünk (annál a mutatónál az átlag 31,41%, a szórás 49,00% volt). A kicsit kisebb relatív szórás annak is köszönhető, hogy negatív vagy nulla közeli adózás utáni eredménnyel mint vetítési alappal ez esetben nem kellett kalkulálni, azaz ez esetben negatív hozamérték nincs, a maximális éves hozam pedig csak 16,96%. Az átlagtól vett háromszoros szórás távolságát egyetlen adat sem haladta meg, így egy adatot sem zártunk ki a mintából.

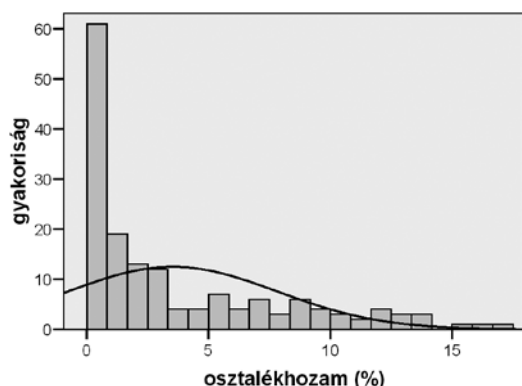
A normalitás tesztelése hasonló eredményt hozott, mint az osztalékkifizetési ráták vizsgálata: mind a 10. táblázat eredményei, mind a 4. ábra tanúsága szerint az osztalékhozamok vizsgált mintája nem követ normális eloszlást. Ahogy a 4. ábrán is jól látszik, relatíve túlsúlyban vannak az osztalékot nemfizető, így 0%-os osztalékhozamú részvények.

Az osztalékhozamok normalitásának tesztje

	Kolmogorov–Smirnov(a)			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Osztalékhozam	0,203	159	0,000	0,810	159	0,000

4. ábra

Az osztalékhozamok gyakoriságeloszlása



Az egyes ágazatokra elvégeztük a szórás-homogenitás tesztjét is – a vizsgált hat ágazatban az osztalékhozamok szórása az összes megszokott szignifikanciaszinten eltérőnek tekinthető (11. táblázat).

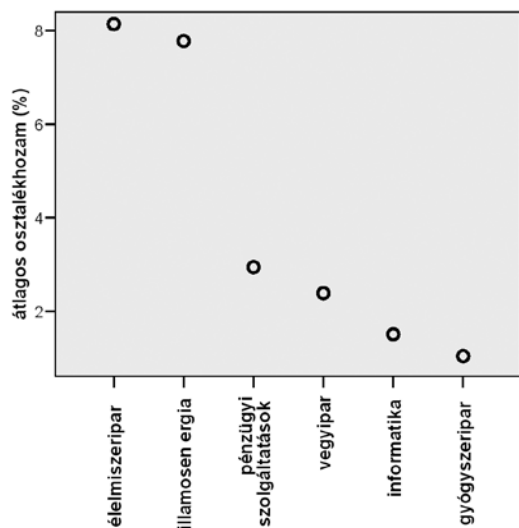
11. táblázat

Az osztalékhozamok szórás-homogenitásának tesztje

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
14,956	5	153	,000

5. ábra

Az ágazatok átlagos osztalékhozama csökkenő sorrendben (egylépcsős átlagszámítás)



12. táblázat

A vállalati osztalékhozamok átlagos értékei (egylépcsős átlagolás)

dy	Átlag	Sokasági szórás	Mintaszórás
	$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum x_i$	$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum (x_i - \bar{x})^2$	$\sigma^2 = \frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})^2$
Globus	6,90%	5,76%	5,43%
Pick	3,46%	5,86%	5,24%
Zwack	11,28%	2,14%	2,04%
<b>Élelmiszeripar</b>	<b>8,14%</b>	<b>5,32%</b>	<b>5,21%</b>
Humet	0%	0%	0%
Egis	1,07%	0,55%	0,52%
Richter	2,05%	0,69%	0,66%
<b>Gyógyszeripar</b>	<b>1,04%</b>	<b>0,98%</b>	<b>0,97%</b>
Synergion	0%	0%	0%
Graphisoft	0%	0%	0%
Econet	0%	0%	0%
Mtelecom	4,52%	3,78%	3,58%
<b>Informatika</b>	<b>1,46%</b>	<b>2,98%</b>	<b>2,93%</b>
OTP	1,38%	1,86%	1,77%
IEB	5,12%	2,36%	2,22%
FHB	2,33%	1,94%	1,94%
<b>Pénzügyi szolg.</b>	<b>2,94%</b>	<b>2,65%</b>	<b>2,59%</b>
TVK	2,28%	3,08%	2,94%
BCHEM	2,89%	1,32%	1,24%
MOL	2,08%	1,16%	1,11%
<b>Vegyipar</b>	<b>2,35%</b>	<b>2,08%</b>	<b>2,04%</b>
ÉMÁSZ	5,23%	4,71%	4,44%
ELMŰ	10,32%	4,40%	4,15%
<b>Villamos energia</b>	<b>7,93%</b>	<b>5,14%</b>	<b>5,00%</b>

A varianciaanalízis eredménye

A vállalati osztalékhozamokra is készítettünk egy összefoglaló táblázatot (12. táblázat). Első lépésben ismét egylépcsős átlagszámítást végeztünk.

Az osztalékhozamok ágazatok közti különbségeit az 5. ábrán látható pontdiagram is jól mutatja.

Az 5. ábrán jól látszik, hogy az iparági adatok még jobban szóródnak, mint tették ezt az osztalékkifizetési ráták értékei. Az osztalékkifizetési rátáknál a legmagasabb

értéket mutató villamosenergia-ipar 3-5-ször nagyobb átlagos rátát mutatott a többi szektorhoz képest. Ezúttal az osztalékhozamoknál az első két iparág 4-8-szoros hozamkülönbséget mutat, azaz a hozamok nem nivellálódtak, hanem inkább széttartanak a kifizetési rátákhoz képest.

A varianciaanalízis alapján véleményünk szerint nagyon magas szignifikanciaszinten elvethető az a nullhipotézis, hogy a különböző ágazatokba tartozó vállalatok azonos osztalékpolitikát folytatnának (13. táblázat).

módosították a képet, így azok eredményeit most nem mutatjuk külön be.

*Az osztalékpolitikát befolyásoló jövedelmezőségi tényezők*

A szakirodalomban egyöntetű a vélemény, hogy a vállalatok osztalékpolitikájának ágazati szintű különbségeit elsősorban az ágazat növekedési lehetőségei határozzák meg.<sup>16</sup> Az alacsony osztalékkifizetési rátájú ágazatokról (a vizsgált magyar mintában a gyógyszeripar, pénzügyi

13. táblázat

**Az ágazatok osztalékhozamainak varianciaanalízis-táblája**

dy	Eltérés-négyzetösszeg	Szabadságfok	Átlagos négyzetösszeg	F érték	p érték	Kritikus F érték
SSK	1211,645	5	242,329	21,724	0,000	2,273
SSB	1706,730	153	11,155			
SST	2918,376	158				

A varianciaanalízis második lépéseként ismét az ágazatokon belüli homogenitást is megvizsgáltuk. Eredményeinket a 14. táblázat tartalmazza.

szolgáltatás, vegyipar, informatika) azt gondolhatjuk, azért forgatják vissza a vállalatba eredményük döntő részét, mert magasabb hozamot tudnak elérni az újrabefektetés

14. táblázat

**Az ágazatokon belüli vállalati osztalékhozamok varianciaanalízisének eredménye**

Ágazat	Vegyipar	Élelmiszeripar	Gyógyszeripar	Informatika	Informatika	Pénzügyi szolgáltatás	Villamosenergia
SSK	3,403	231,269	23,031	131,187	136,046	71,267	116,839
SSB	122,445	448,407	7,723	128,317	128,317	90,236	332,607
SST	125,848	679,676	30,754	259,504	264,363	161,502	449,446
df	2 28	2 22	2 30	3 24	3 26	2 21	1 16
F érték	<b>0,389</b>	<b>5,673</b>	<b>44,732</b>	<b>8,179</b>	<b>9,189</b>	<b>8,293</b>	<b>5,621</b>
p érték	<b>0,681</b>	<b>0,010</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,035</b>	<b>0,031</b>
Kritikus érték	3,340	3,443	3,316	3,009	2,975	3,467	3,682

Úgy tűnik, ismét a vegyipar az az ágazat, ahol még a leghomogénebb módon teljesítik a vállalatok a befektetőknek az osztalékhozamokra vonatkozó elvárásait. A többi iparágban különbségeket találunk az egyes vállalatokkal elérhető osztalékhozamok között – a szigorúbb szignifikanciaszinteken is eltérőnek tűnik a gyógyszeripar és az élelmiszeripar egyes vállalataival elérhető osztalékhozam. Úgy látszik tehát, hogy mind a vállalati osztalékpolitikák (az eredmény felosztásának aránya, azaz az osztalékkifizetési ráta értéke), mind a befektetők által elérhető osztalékhozamok alapján az iparágak jelentős részében a vállalati politikák is szignifikánsan különböznek egymástól. A kétlépcsős átlagszámítással kapott eredmények lényegesen nem

révén befektetők pénzével, mintha az osztalékot azok maguk forgatnák meg a tőkepiacokon. Ezzel ellentétben a magas osztalékkifizetési rátájú ágazatok (a fenti mintában a vegyipar és az élelmiszeripar) azért fizetnek ki sok osztalékot, mert a jövőben rosszabb vagy stagnáló újrabefektetési lehetőségekre, növekedésre számíthatnak. A szakirodalmi állítások tesztelésére ezért további három jövedelmezőségi változót is bevontunk a vizsgálatba.

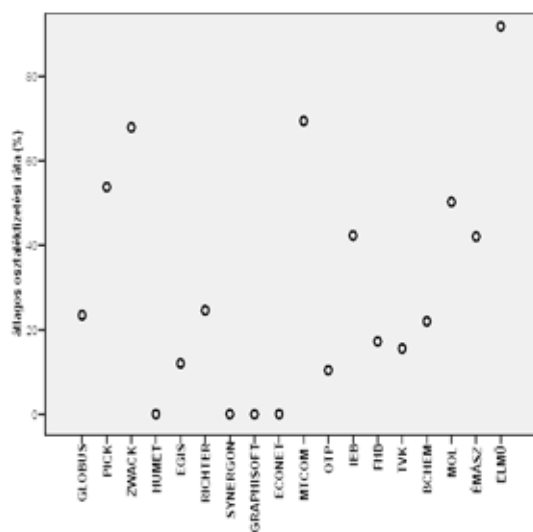
Az egyes vállalatok átlagos értékeinek pontábrája nem csak az adatok jelentős szóródását mutatja – az egymást követő ábrák tanulmányozásával az is látszik, hogy az osztalékráták és a jövedelmezőségek között a várt negatív kapcsolat nem valósul meg (15. táblázat) (6. és 7. ábra).

A vállalatok jövedelmezőségi és osztalékadatai

Vállalat	dp	dy	ROE	Árfolyamnyereség- ből származó hozam	Teljes hozam
Globus	23,47%	7,76%	12,69%	9,18%	16,02%
Pick	53,80%	3,46%	10,11%	-15,23%	-11,76%
Zwack	67,95%	11,28%	17,17%	17,53%	28,81%
<b>Élelmiszeripar</b>	<b>48,41%</b>	<b>7,21%</b>	<b>17,54%</b>	<b>1,63%</b>	<b>8,44%</b>
Humet	0,00%	0,00%	-6,74%	-9,44%	-9,44%
Egis	12,03%	1,07%	9,01%	6,43%	7,50%
Richter	24,64%	2,05%	8,39%	14,40%	16,44%
<b>Gyógyszeripar</b>	<b>12,22%</b>	<b>1,04%</b>	<b>3,55%</b>	<b>3,80%</b>	<b>4,83%</b>
Synergon	0,00%	0,00%	-4,97%	-3,62%	-3,62%
Graphisoft	0,00%	0,00%	9,46%	-4,92%	-4,92%
Econet	0,00%	0,00%	-1,36%	-4,77%	-4,77%
Matáv	69,46%	4,52%	6,68%	-1,84%	2,67%
<b>IT-Telekommunikáció</b>	<b>17,37%</b>	<b>1,13%</b>	<b>2,45%</b>	<b>-3,79%</b>	<b>-2,66%</b>
OTP	10,42%	1,38%	9,72%	36,36%	37,74%
IEB	42,28%	5,12%	8,95%	2,20%	7,32%
FHB	17,25%	2,33%	10,47%	44,68%	44,62%
<b>Pénzügyi szektor</b>	<b>23,32%</b>	<b>2,94%</b>	<b>9,71%</b>	<b>27,75%</b>	<b>29,89%</b>
TVK	15,55%	2,28%	11,52%	13,49%	15,77%
MOL	50,26%	2,08%	9,69%	25,46%	27,55%
Borsodchem	22,00%	2,89%	11,55%	12,29%	15,18%
<b>Vegyipar</b>	<b>29,27%</b>	<b>2,37%</b>	<b>10,92%</b>	<b>17,08%</b>	<b>19,50%</b>
ÉMÁSZ	42,03%	5,23%	9,22%	13,38%	18,61%
ELMŰ	91,89%	10,32%	9,70%	6,34%	16,67%
<b>Villamos energia</b>	<b>66,96%</b>	<b>7,78%</b>	<b>9,46%</b>	<b>9,86%</b>	<b>17,64%</b>

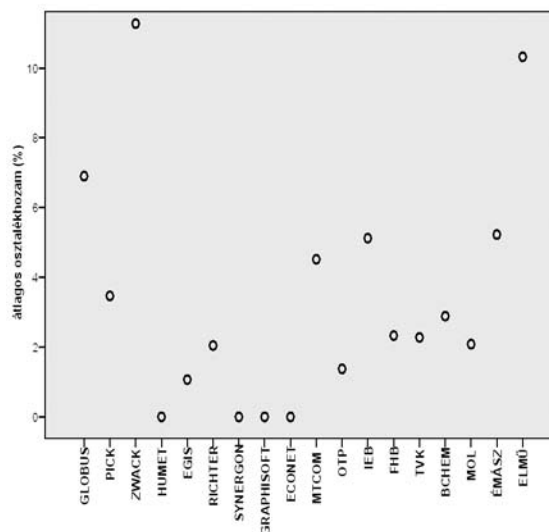
6. ábra

Vállalati átlagos osztalékfizetési ráták



7. ábra

Vállalati átlagos osztalékhozamok



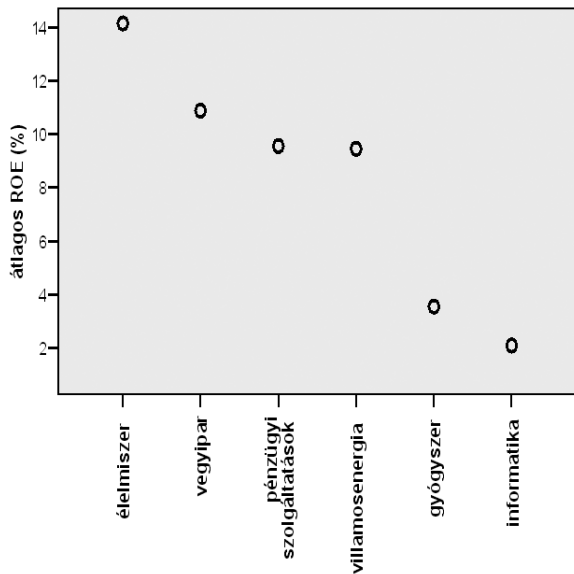
Sajáttőke-arányos eredmény:

$$ROE = \frac{\text{Adózás utáni eredmény}_t}{P_{t-1} * db_{t-1}}$$

A vállalati jövedelmezőség egyik kulcsmutatója, a vállalati (adózás utáni) eredmény és a saját tőke értékének hányadosa. A mutató piaci szempontú elemzését megnehezíti, ha a leggyakrabban használt számviteli értelemben írjuk fel. Éppen ezért a mutató nevezőjében a saját tőke (előző év végi záróáron vett) piaci értékét tüntettük fel. A mutató tehát arra ad választ, hogyha egy befektető az előző év végén befektetett az adott cégbe, a befektetett tőkéjére vetítve milyen jövedelmezőséget produkált a tárgyévben a vállalat (8. és 9. ábra).

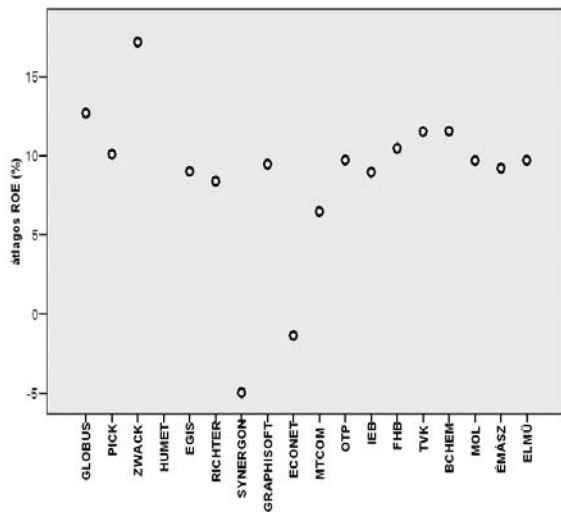
8. ábra

**Az ágazatok átlagos sajáttőke-arányos eredményadatai**



9. ábra

**A vállalatok átlagos osztalékhozamai**

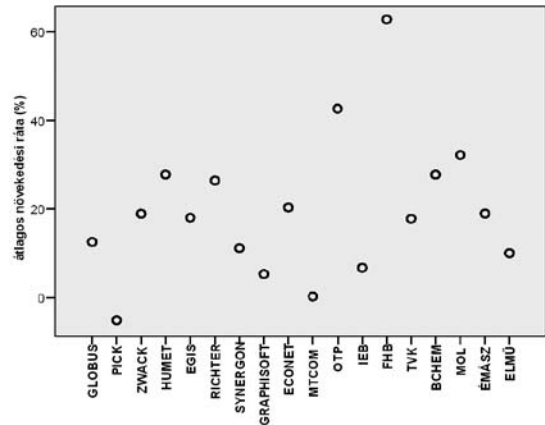


Átlagos növekedési ütem:  $g = \frac{P_t}{P_{t-1}} - 1$

A növekedési ütem kiszámításánál elsősorban az egyes befektetők szempontjait vettük figyelembe – mekkora a részvényének az éves árnövekedése. Ha a vállalat részvényei darabszámának – tőkeemelés miatti – változásától eltekintünk, akkor ez a vállalati kapitalizáció, azaz a teljes vállalati érték növekedésének is felfogható. Az egyes vállalatokra kiszámolt éves átlagos értékét mértani átlaggal határoztuk meg (10. ábra).

10. ábra

**A vállalatok átlagos növekedési üteme**

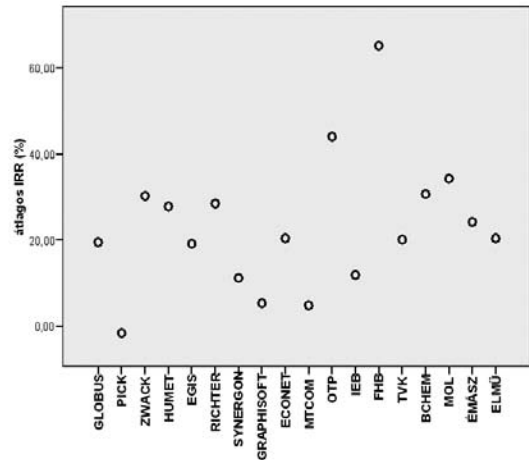


Teljes hozam:  $IRR = g + dy = \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} + \frac{DIV_t}{P_{t-1}}$

A részvényesek által elvárt hozam, vagy az általuk realizált hozam egyaránt az árfolyamnyereségből és a kapott osztalékból áll össze – mindkét jövedelemtípusnál a részvény bázisidőszaki ára mint befektetett összeg a vetítési alap. Az egyes vállalatokra kiszámolt éves átlagos értékét ismét mértani átlaggal határoztuk meg (11. ábra).

11. ábra

**A vállalatok átlagos realizált hozama**



Az osztalékráták és a jövedelmezőségi mutatók közti kapcsolatot kétféle mintán elemeztük.

- Egyrészt az egyes vállalatokra (összesen tehát 18 tagra) meghatározott átlagos értékek közti kapcsolatot vizsgáltuk meg.
- Másrészt minden egyes vállalat minden egyes működési évére (összesen 161 adatra) néztük meg az osztalék és jövedelmezőség kapcsolatát.

A vállalatok átlagos *sajáttőke-arányos* eredményei nem igazolják az alacsonyabb jövedelmezőség – magasabb osztalékkifizetés elméleti törvényszerűségét: a legnagyobb jövedelmezőséget a magas kifizetési rátával jellemezhető élelmiszeripar adja, míg a négy alacsony osztalékhozamú ágazat jövedelmezősége az átlagosnál alacsonyabb.

a teljes realizált hozam között közepesen erős pozitív kapcsolat ( $r = 0,554$ ) mérhető. Ez nyilván az árnyövekedési ütemek és az osztalékhozamok közti korrelációs kapcsolatokról eleve következett is.

A szemléletesebb kép kedvéért a vizsgált 18 vállalat kétféle átlagos osztalékfizetési rátáját (vízszintes tengelyek) és háromféle átlagos jövedelmezőségi mutatóját (függőleges tengelyek) páronként közös koordináta-rendszerben ábráztuk. Jól látszik, hogy az osztalékfizetés nagysága és a jövedelmezőség vagy árnyövekedés között várt negatív kapcsolatban csalatkoznunk kell. Szembetűnő az osztalékhozam és a sajáttőke-arányos eredmény közti erős pozitív kapcsolat képe. Az elmélet alapján azt várnánk, hogy azok a vállalatok fizetnek több osztalékot, akiknek a rossz növekedési kilátások alapján érdemesebb a visszaforgatás helyett ki-

16. táblázat

A 18 vállalat átlagos mutatói közti korrelációs mátrix

	dp	dy	ROE	g	IRR
dp		0,79488995	0,48803475	0,02714226	0,197945477
dy			0,57782013	0,45374971	0,554115465
ROE				0,1231443	0,326114578
g					0,9777013

A 18 vállalatra számolt átlagos vállalati jövedelmezőség és az osztalékfizetési mutatók közötti korrelációra elméletileg negatív értéket kellett volna kapnunk – ezzel szemben közepesen erős pozitív kapcsolatot kaptunk (az osztalékhozammal mérve  $r = 0,578$ , az osztalékkifizetési rátával mérve  $r = 0,488$ ) (16. táblázat).

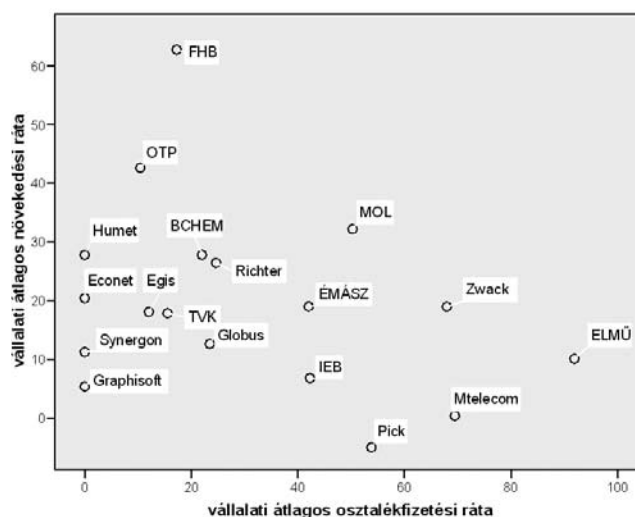
A vállalatok *növekedési ütemei* sem tükrözik azt az elméleti elvárást, hogy az eredményükből többet visszatartó vállalatok növekedjenek jobban. Az osztalékkifizetési ráta eredményeink szerint nincs kapcsolatban a részvényárak növekedésével ( $r = 0,027$ ), az osztalékhozam viszont közepes pozitív kapcsolatban áll vele ( $r = 0,454$ ).

Az egyes részvényekkel realizálható *teljes hozam* ingadozásának döntő részét a realizált árfolyamnyereségek adják. Az osztalékhozam a teljes hozam kisebb részét adja, ráadásul sokkal kevésbé is ingadozik, mint az árfolyamnyereségek és vele együtt a teljes hozamok értéke. Nem meglepő tehát, hogy a teljes realizált hozamra az osztalékkifizetési ráta, úgy tűnik, minimális hatással ( $r = 0,198$ ) van – az elmélet alapján pontosan ezt is várnánk. Ha ugyanis a kisebb és nagyobb osztalék-kifizetésű részvényeket azonos kockázatúnak ítéljük meg, akkor az osztalékpólitikájuktól függetlenül azonos hozamokat is várunk el tőlük. Ugyanakkor az elméletnek ellentmond, hogy az osztalékhozam és

osztani a megtermelt eredményt részvényeseik között. Ezzel szemben eredményeink szerint úgy tűnik, inkább azok a vállalatok fizetnek sok osztalékot, melyek elég jövedelmezőséggel bírnak ahhoz, hogy részvényeseiket osztalékkal is és árnyövekedéssel is kényeztessék (12. és 13. ábra).

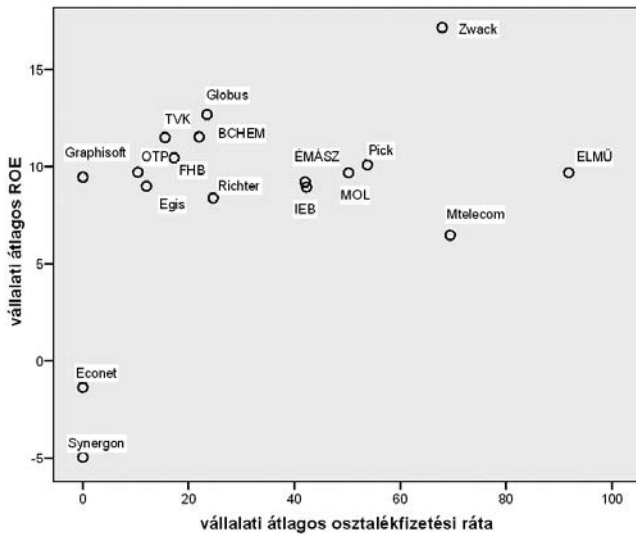
12. ábra

A 18 vállalat átlagos osztalékfizetési rátája és átlagos növekedési rátája közti kapcsolat



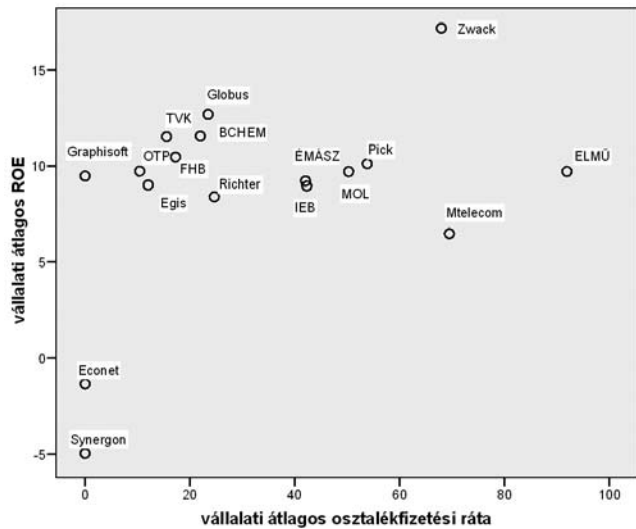
13. ábra

A 18 vállalat átlagos osztalékfizetési rátája és átlagos sajáttőke-arányos eredménye közti kapcsolat



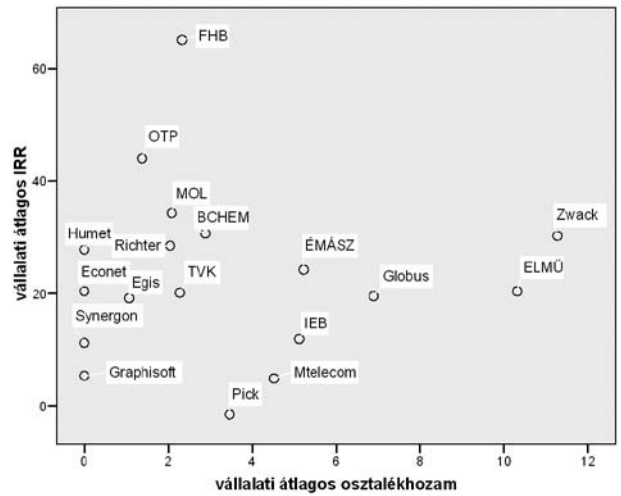
14. ábra

A 18 vállalat átlagos osztalékfizetési rátája és teljes realizált éves hozama közti kapcsolat



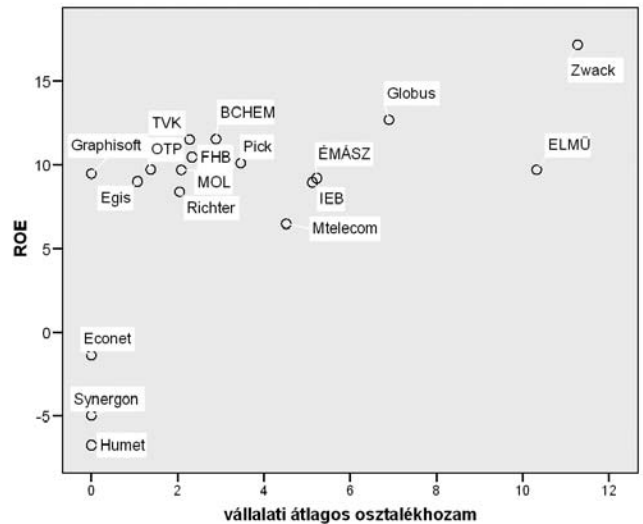
15. ábra

A 18 vállalat átlagos osztalékhozama és teljes realizált éves hozama közti kapcsolat



16. ábra

A 18 vállalat átlagos osztalékhozama és sajáttőke-arányos hozama közti kapcsolat



osztalékhozamnak csak nagyon gyenge pozitív kapcsolata van a teljes hozammal és a tárgyévi árnövekedéssel is. Ugyanakkor ismét közepesen erős ( $r = 0,548$ ) a kapcsolata a jövedelmezőséggel (17. táblázat).

17. táblázat

A vállalati éves mutatók közti korrelációs mátrix

	dp	ROE	dy	g	IRR
dp		0,11957	0,47441	-0,024	0,01699
ROE			0,5478	0,28654	0,30907
dy				0,14535	0,20406
g					0,99741
IRR					

Második lépésként a 18 vállalat összesen 161 évre elemeztük a korrelációs kapcsolatokat (14., 15., 16. ábra).

Először a vállalat tárgyévi osztalékfizetési adatait hasonlítottuk a tárgyévi jövedelmezőségi adataihoz. A vállalati átlagos adatokból végzett elemzésekkel teljesen párhuzamos eredményeket kaptunk. Az osztalékfizetési ráta független mind a vállalat tárgyévi jövedelmezőségétől, mind a növekedési rátájától és a teljes elérhető hozamától. A vállalatok teljes realizált hozamát még nagyobb mértékben az árfolyamváltozások determinálják ( $r = 0,997$ ), mint amit a vállalati átlagos értékek tanulmányozásával tapasztalhattunk, így az

Úgy is lehet értelmezni, hogy a vállalatok tárgyévi osztalékpolitikája a *következő évre* várt eredményességgel lehet összefüggésben – ha a jövőre vonatkozóan jobbak a növekedési és jövedelmezőségi kilátások, csökkentik az osztalékfizetést, ha rosszabbak a kilátások, növelik. Az osztalékkifizetési ráta egy évvel elcsúsztatott idősorának korrelációs kapcsolatai ezt a hipotézist is megcáfolták: az előző éves osztalékkifizetési ráta a következő éves sajáttőke-arányos eredménytől és a részvényrel realizálható teljes hozamtól függetlennek bizonyult, az éves árnövekedési adattal meg egyenesen pozitív ( $r = 0,354$ ) volt a kapcsolata (18. táblázat).

18. táblázat

**A vállalatok osztalékkifizetési rátájának kapcsolata a következő év jövedelmezőségi mutatóival**

	ROE	g	IRR
dp	0,06869	0,35418	-0,0501

Úgy tűnik tehát, hogy a Budapesti Értéktőzsdén vizsgált 11 év adatai nem támasztják alá azt a tankönyvi tételt, hogy a jobb növekedési lehetőségekkel rendelkező vállalatoknak kevesebb, a stagnálóaknak több osztalékot érdemes fizetniük. Erre kétféle általános magyarázatunk lehet. Egyrészt a 11-12 éves időszakunk, bár nem tűnik túl hosszúnak, különböző makronövekedési periódusokat foglal magában. Valószínűnek látszik, hogy a vállalatok a növekedési és recessziós szakaszokban eltérő stratégiát folytattak – így elképzelhető, hogy a szakaszokra bontással a vállalati osztalékpolitikák homogénebb képe rajzolódna ki. Másrészt elképzelhető, hogy osztalékot nem az a vállalat fizet, amelyiknek ez lenne a racionális cselekedete, hanem amelyik jelenlegi és várható jövőbeli jövedelmezősége alapján megteheti ezt.

## Konklúzió

Vizsgálatunk eredményei szerint a vállalatok osztalékpolitikáját befolyásolja az ágazathoz való tartozásuk. A varianciaanalízis alapján úgy tűnik, szignifikáns különbség van az egyes ágazatok jellemző osztalékpolitikája között. Ugyanakkor a vizsgált hat ágazatból csak kettő az, amelyekben viszonylag homogénnek tekinthető az egyes vállalatok osztalékpolitikája: az élelmiszeriparban és a vegyiparban.

Az ágazatok eltérő osztalékpolitikáját különböző jövedelmezőségi mutatószámokban mutatkozó eltérésekkel igyekeztünk magyarázni. Azt gondoltuk, hogy a magasabb jelenbeli és várható jövedelmezőség a vállalatokat inkább az eredmények újrabefektetésére,

semmint osztalék fizetésére fogja ösztönözni. A kapott eredmények ezzel a hipotézissel ellentétesek: az osztalékkifizetési rátákat vagy pozitívan, vagy egyáltalán nem befolyásolták a várható jövedelmezőségek.

Nehezen érthető, hogy miért nem forgatja vissza például eredményei döntő részét az élelmiszeripar, ha az átlagosnál jóval magasabb jövedelmezőségeket tud elérni?

Válaszként a növekedési lehetőségek és azok befektetői értékelése juthat eszünkbe. Az élelmiszeripar és a villamosenergia-ipar, a tipikus „fejőstehén” ágazatok limitált növekedési lehetőségekkel rendelkeznek, tehát vélhetően hiába magas a meglévő jövedelmezőségük, további, hasonló hozamú újrabefektetésekre már csak minimális lehetőségük van.

A vállalati kapcsolatok elemzésekor szembevetendő az osztalékhozam és a sajáttőke-arányos eredmény közti erős pozitív kapcsolat. Úgy tűnik, nem azok a vállalatok fizetnek több osztalékot, amelyeknek a rossz növekedési kilátások alapján érdemes lenne ezt megtenni, hanem azok, amelyek elég jövedelmezőséggel bírnak ahhoz, hogy a magas fenntartható növekedési ütem mellett még részvényeseiknek stabilan magas szintű osztalék fizetésére is képesek legyenek.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A béta a legtöbbet használt piaci árazási modell, a CAPM (Capital Asset Pricing Model – Tőkepiaci javak árazási modellje) magyarázó paramétere. Egy részvény bétája a piac egészének (az úgynevezett piaci portfólió) hozama és az adott részvény hozama közti lineáris regressziós együtthatót jelenti. Értéke azt mutatja meg, hogyha a piac egészén 1%-os hozamemelkedés tapasztalható, várhatóan hány százalékkal nő vagy csökken a vizsgált részvény hozama.

<sup>2</sup> A modellben minden egyes ágazat kapott egy dummy változót, a nyolc ágazatot összesen nyolc plusz magyarázó változó jelezte. Minden vállalat adatai esetében a modellben az adott vállalat iparágát jelző változóra egyes értéket, a maradék hét dummy változóra 0-s értéket adtak.

<sup>3</sup> A szereplő vállalatok: ELMŰ, ÉMÁSZ (energetika); OTP, FHB (pénzügyi szolgáltatások); Egis, Richter (Gyógyszeripar); MOL (Vegyipar); Zwack (élelmiszeripar).

<sup>4</sup> Osztalékkifizetési ráta: Egy részvényre jutó eredmény / Egy részvényre jutó adózás utáni eredmény (EPS).

<sup>5</sup> A Karacs elemzésében helyet kapó vállalatok listáját lásd a \*\* mellékletben.

<sup>6</sup> Ez a fejezet nagymértékben támaszkodik Dolog Anettel és Karacs Katalinnal közösen írt, jelenleg publikálás előtt álló cikkünkre, melynek címe: Az osztalékpolitika ágazati vizsgálata Magyarországon.

<sup>7</sup> A t. év eredményének felosztása majd csak a t+1. évben történik meg. Mi az osztalékfizetést, és vele együtt az osztalékkifizetési rátát és az osztalékhozamot is az eredmény évéhez, a t. évhez rendeljük. Tehát pl. a 2005-ös év osztalékkifizetési rátájának nevezőjében a 2005-ös üzleti év eredményadata, számlálójában a

2005-ös évre (ténylegesen csak 2006 márciusa után kifizetett) osztaléka szerepel. A 2005-ös év osztalékhozamának számlálója ugyanez, nevezője a 2004. év végi záróár.

<sup>8</sup> A fenti (4) és (5) képletek az egy részvényre jutó osztalékot, eredményt, illetve sajáttőke-értékét (azaz a részvényárat) mutatják. A mutatókat természetesen nemcsak egy részvényre, hanem a vállalatok egészére is ki lehetne számítani. Ez esetben nem egy-egy részvényes helyzetét vizsgálnánk, hanem azt, hogy a teljes részvénytartó (vállalat) megvétele milyen jövedelmezőséget mutatna. Ez utóbbi kérdéssel feltevések is természetesen van értelme, de a gyakorlatban kizárólag az egy részvényre vetített értékekkel számolnak. Nemcsak azért, mert gyakoribb kisebb részvénytársaságok, semmint komplett vállalatok megvétele, hanem azért is, mert a kétféle módon számolt mutatók eltérhetnek, ha a vállalat alaptőkéjét különböző részvénytársaságok adják, amelyeknek eltérő a piaci árak, és esetleg az osztalékra való jogosultságuk is. A teljes vállalatra kiszámolt piaci értéket nehéz számolni abban az esetben, ha a sorozatok egy része nincs a tőzsdére vagy más likvid piacra bevezetve – mint például az IEB B sorozatú elsőbbségi részvényei esetében.

<sup>9</sup> A részvények osztalékát a magyar gyakorlat szerint a március végi auditálást, majd a közgyűlést követően, jellemzően május és július között szokták kifizetni. Ha úgy kalkulálunk, hogy a t-1. év záróárán vettük meg a részvényt, és a t+1. év májusa-júliusa között kapjuk meg az osztalékot, akkor a befektetési időtáv nem egy évet, hanem 17-19 hónapos időszakot fog át.

<sup>10</sup> Pick 2001 (256%), MTelecom 2004 (212%) és Mol 2001 (423%)

<sup>11</sup> A szabadságfokok első adata az iparágban szereplő vállalatok száma, eggyel csökkentve. A szabadságfokok második adata az adott iparág összes vállalatának éves adatszámára, csökkentve a vállalatok számával. Mivel a vállalatok többsége nem szerepelt mind a 11 év során a mintában, a második adat jellemzően kisebb, mint 11n – n, ahol n az adott iparágban szereplő vállalatok számát jelenti.

<sup>12</sup> Lefolytattuk a vizsgálatot úgy is, hogy a Humet-et kivettük a gyógyszeripari cégek közül. A leíró statisztikai eredmények kismértékben változtak, a gyógyszeripari átlagos osztalékfizetési ráta növekedett, és az ágazatok szórás-homogenitása sem mutatott immár szignifikáns különbségeket. Azonban az elvégzett varianciaanalízis-vizsgálatok egyikének sem változott meg a szignifikanciaeredménye.

<sup>13</sup> Emlékeztetőül: ahol az iparági értékekből minden évre számítottunk egy átlagot, és ezeket az éves átlagos értékeket átlagoltuk minden egyes iparágra.

<sup>14</sup> Lásd többek között pl. Allen – Michaely [2002], Brennan [1970], De Angelo – Masulis [1980], Elton – Gruber [1970], Litzemberger – Ramaswamy [1980], [1982], Miller – Scholes [1978], Miller [1986] tanulmányait.

<sup>15</sup> Saját tőke-arányos eredmény (ROE) = Adózás utáni eredmény / Saját tőke. A saját tőke piaci értékét a vállalat kapitalizációjával ( $P_0 \cdot$  Forgalomban lévő részvények darabszáma) azonosíthatjuk. Jelen cikkben az osztalékhozamok számításánál az osztalékfizetést megelőző év záró árfolyamát tekintettük vetítési alappal, tehát a vállalat piaci értékét is a záró árfolyamok segítségével számítottuk.

<sup>16</sup> Pl. Rozeff [1982]

## Felhasznált irodalom

- Allen, F. – Michaely, R. (2002): Payout Policy. Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania
- Bárány, P. – Brückner G. – Csernetházi C. – Jobbágy S. – Kovács K. – Nagy G. – Rimaszombati E. – Szekér, Sz. – Szöllösi Cira, L. – Banyár L. – Juhász, P. (2000): Magyar részvények könyve, Bank&Tőzsde, Budapest
- Brennan, M.J. (1970): Taxes, Market Valuation and Corporate Financial Policy. National Tax Journal. December, p. 417–427.
- De Angelo, H. – Masulis, R.W. (1980): Leverage and Dividend Irrelevancy Under Corporate and Personal Taxation. The Journal of Finance, May, p. 453–464.
- Dhrymes, P. – Kurz, M. (1967): Investment, Dividends and External Finance Behavior of Firm. In: R. Ferber (ed.): Determinants of Investment Behavior. Columbia University Press
- Elton, E. J. – Gruber, M.J. (1970): Marginal Stockholder Tax Rates and the Clientele Effect. The Review of Economics and Statistics, Vol. 1, p. 68–74.
- Karacs, K. (2008): Az osztalékpolitika ágazati hatása Magyarországon. Szakdolgozat, 2008, p. 1–60.
- Litzemberger, R.H. – Ramaswamy, K.R. (1980): Dividends, Short Selling Restrictions, Tax-Induced Investor Clienteles and Market Equilibrium, The Journal of Finance, May, p. 469–482.
- Litzemberger, R.H. – Ramaswamy, K.R. (1982): The Effects of Dividends on Common Stock Prices. Tax Effects or Information Effects? The Journal of Finance, May, p. 429–443.
- McCabe, G.M. (1979): The Empirical Relationship between Investment and Financing: A New Look. Journal of Financial and Quantitative Analysis, March, p. 119–135.
- Michel, A.J. (1979): Industry Influence on dividend Policy. Financial Management, Fall, p. 22–26.
- Miller, M.H. (1986): Behavioral Rationality in Finance: The Case of Dividends, Journal of Business, 1986, p. 451–468.
- Miller, M.H. – Modigliani, F. (1961): Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares. Journal of Business, October, p. 411–433.
- Nagy B. (2007): Az osztalékrejtély és viselkedéstani magyarázatai. Hitelintézet Szemle, No. 6, p. 628–642.
- Rozeff, M.S. (1982): Industry influence on Dividend Policy in a Firm-Specific Model. Working Papers, University of IOWA, p. 1–10.
- Zentai, L.-né – Bognár, K. (1996): Magyar részvények könyve, Bank&Tőzsde, Budapest

## Adatok forrása

[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?security=528](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?security=528) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=2436](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=2436) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1587](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1587) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1573](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1573) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1617](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1617) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1629](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1629) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1625](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1625) 2008. 08. 12. 23:03

[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1599](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1599) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1864](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1864) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1862](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1862) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1939](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1939) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1885](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1885) 2008. 08. 12. 23:03  
[http://www.bet.hu/magyar\\_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1633](http://www.bet.hu/magyar_egyeb/dinportl/companyprofile?company=1633) 2008. 08. 12. 23:03

Cikk beérkezett: 2009. 6. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 7. hó



TÓTH Kornél

## AZ ÉRTÉKALAPÚ SZÁMVITEL SZEREPE A BESZÁMOLÓBAN ÉS A SZABÁLYOZÁS

Az elmúlt néhány évtizedben a vállalatok számviteli információs rendszerei jelentős változáson mentek át, és ennek következtében egyre nagyobb szerepet kapott az egyes mérlegtételek valós értéken történő megjelenítése. Ugyanakkor a globalizáció kihívásokat is teremtett a számvitelben, amelyek közül elsősorban a pénzügyi instrumentumok valós értékének megbízható mérése jelent problémát. Noha az új tranzakciótípusok hozzájárulnak a vállalatok megnövekedett kockázatainak kezeléséhez, a kedvezőtlen világgazdasági környezet a pénzügyi áruk volatilitását és instabilitását eredményezte. Az értékalapú számvitel lehetőséget teremthet a pénzügyi jelentések hasznosságának növelésére, de ennek érdekében a szabályozásban is a következetességre és egyszerűsítésre kell helyezni a hangsúlyt. A dolgozat bemutatja az értékelés és az értékalapú számvitel feladatait, közgazdasági háttérét, kapcsolatát a beszámolóval, valamint annak részeként kitér a valós értékelés szabályozására és annak a pénzügyi válság miatti változásaira.

*Kulcsszavak:* számviteli beszámoló, pénzügyi instrumentumok, nemzetközi számviteli standardok, valós értékelés

A vállalkozások számviteli rendszerei nagy mennyiségű adatot kezelnek, amelyek összevontan a gazdálkodó szervezetek pénzügyi kimutatásaiban jelennek meg. A gyorsan változó piaci környezetben ezen adatoknak releváns információkat kell közvetíteniük a jövedelmi, pénzügyi helyzetről a megbízható, valós összkép érdekében. A vállalati teljesítmény értékelése alapvetően az időszakonként kiadott pénzügyi jelentéseken alapul, ezek a számviteli elvek szerint készített pénzügyi kimutatások a management döntéseinek hatását tükrözik. Az elmúlt néhány évtized számviteli vagyonszámítását és súlypontjait vizsgálva megállapítható, hogy a kiszámíthatatlanabb, bizonytalanabb versenyhelyzet következtében bizonyos mérlegtételek vonatkozásában a bekerülési értékre alapozott értékelés mellett megjelentek egyes eszközök – mint például a pénzügyi instrumentumok – valós értéken történő értékelése. Ezen újszerű értékelési megközelítés előnyei mellett alkalmazásának fő problémája, hogy a pénzügyi kimutatások egyes sorainak értéke hogyan mérhető megbízhatóan, különösen azon eszközök esetében, amelyeknek nincs vagy megszűnt az aktív piaca, illetve a piac illikvid. Ilyenkor a számviteli információk felhasználóinak kell megbecsülniük a beszámolókból nyert adatok hasznosságát, illetve azok minőségi jellemzőit.

### Az értékelés feladata és kapcsolata a beszámolóval

A számvitel és pénzügyi beszámolás alapvető célja, hogy megbízható, valós és teljes körű képet adjon a vállalkozás vagyoni-pénzügyi helyzetéről, illetve annak jövedelemtermelő képességéről. A számvitel ennek érdekében alapelveket fogalmaz meg, ugyanakkor a vagyon, valamint annak forrásának bemutatása során felmerül a kérdés, hogy ezeket az elemeket milyen értéken szerepeltessük a mérlegben. A beszámolónak megbízható és valós összképet kell közvetítenie, a mérlegtételek értékének ugyanezen feltételeknek kell megfelelnie, mivel a vállalkozás jövedelemtermelő képességéről alkotott képet is ez határozza meg. Az egyik legfontosabb számviteli alapelv a vállalkozás folytatásának elve, amelynek lényege, hogy a vállalkozás belátható időn belül nem hagy fel tevékenységével. Ez az alapelv újabb elveket generál, mint például az összemérés elve, az időbeli elhatárolás elve, vagy az óvatosság és a valóság elve. Ez utóbbi két számviteli elv határozza meg leginkább az alkalmazott értékelési eljárásokat és módszereket, mivel ezen elvekkel sok mérlegtétel összefügg, például immateriális javak, tárgyi eszközök, kötelezettségek. A magyar számvitelben a konkrét értékeket e két elv aránya határozza meg (Korom et al., 2005). Az általános számviteli be-

számolási feladatok mellett a vagyon- és üzletértékelési tevékenységek az alábbi célokat szolgálják:

- a vagyonmérleg egyes elemeinek értékelése, a cégérték becslése,
- az átalakulás előkészítése, az apportlista egyes elemeinek tételes értékelése,
- az eszközök, vagyontárgyak valós piaci értékének megállapítása értékelési tartalék meghatározása céljából, valamint az eszközök élettartamának és maradványértékének megállapítása,
- hitelbiztosíték finanszírozása – fedezeti érték megállapítása,
- biztosítási érték, újraelőállítási érték megállapítása,
- értékesítés vagy vásárlás – eszközök, vagyontárgyak valós piaci értékének megállapítása,
- felszámolás – eszközök szabályos felszámolási értékének megállapítása,
- hitelből finanszírozott kivásárlás,
- cégvásárlás, befektetések értékének megállapítása, immateriális eszközök értékelése.

Számviteli megközelítésben vagyonnak tekinthetjük azon jelenségeket, amelyek egy vállalkozás számára adott időpontban gazdasági tartalommal bírnak és értékelhetők. A kérdés az, hogy mikor tekinthető egy jelenség vagyonelemnek, és milyen értéket képvisel az adott jelenség. E kérdés megválaszolása különösen fontos szerepet kap a pénzügyi piacok és eszközök fejlődésével, és ezt az is bonyolítja, hogy a különféle vagyonelemek értékelése nem végezhető el egyszerűen képlettel vagy számítással. A megbízható értékelések megfelelő tájékozottságot igényelnek, amelyeknek a múlt ismeretét, a jelen megértését és reális jövőbeni elvárásokat kell tükrözniük. E célok érdekében létrejött a Nemzetközi Értékelési Standard Bizottság (IVSC<sup>1</sup>), feladata, hogy olyan standardokat alkosson, amelyek a piaci szereplők számára az IAS és IFRS-beszámolási rendszerek<sup>2</sup> értelmezését megkönnyítik. A nemzetközi értékelési standardok (IVS<sup>3</sup>) és az IAS (IFRS)-ek kapcsolatában megállapítható, hogy a modern számviteli rendszerek információ-tartalmát nem a kormányzati adópolitika, sokkal inkább a piaci szereplők információigénye befolyásolja.<sup>4</sup> Mint ismeretes, a számvitelnek alapvetően a vagyon és a vagyonváltozás követése és megjelenítése a feladata. A vállalkozások irányításához, illetve a piaci környezet változásaihoz való rugalmas alkalmazkodáshoz ismerni kell a vagyonváltozások hatásait, azaz a jelenségeket tulajdonságjellemezők alapján tartalmilag azonosítani és különböző szempontok szerint értékelni kell. Mivel a piaci szereplők pedig elsősorban a befektetésük piaci értékére kíváncsiak, a nemzetközi számviteli standardokban és a magyar számviteli szabályokban is szerepet

kapott a piaci érték meghatározásának igénye, amelynek Havas (2002) és Jakab et al. (2006) alapján a leggyakoribb területei az alábbiak:

- az immateriális javak és tárgyi eszközök terven felüli értékcsökkenése,
- a goodwill értékelése,
- értékelési tartalék és értékhelyesbítések megítélése,
- az egyes pénzügyi instrumentumok piaci értéke, a részesedések értékelése,
- az aktualizált értéken történő konszolidálás,
- a befektetési célú ingatlanok értékelése,
- a transzferárak, kapcsolt ügyletek megítélése, adózás a piaci árak után,
- a felszámolási mérlegek értékelése,
- az apport hitelesítése,
- csereügyletek, cégfelvásárlások értékelése.

### A valós értékelés kialakulása és kihívásai

Az elmúlt néhány évtized társadalmi-gazdasági változásai, a multinacionális vállalatok megjelenése, az informatikai eszközök gyors fejlődése, a pénzügyi műveletek körének bővülése és a globalizáció újabb és újabb kihívásokat támasztanak a számvitelben is (Baricz, 2008; 1994). A pénzügyi instrumentumok, illetve származékos ügyletek térnyerését a nemzetközi kereskedelem növekvő jelentősége, az export-import tevékenység és a külföldi befektetések ösztönözték, és mindez magával hozta a kockázatok és a bizonytalanság növekedését is.<sup>5</sup> A pénzpiacok, pénzügyi tranzakciók és az azt bonyolító, ellátó intézmények fejlődése egyértelműen az elmúlt évtizedek technikai-technológiai fejlődésének következménye. A közgazdasági irodalom szerint a pénz, a pénzügyi közvetítés és a pénzpiacok, illetve a velük kapcsolatos tranzakciók és instrumentumok a gazdasági tevékenység információhiányából, bizonytalanságából, illetve azok egyenlőtlen megosztásából származó problémáit oldanák meg. Ez összefügg a tranzakciós költségek csökkentésével, mivel azok alapvetően a jószágokra, vagyonelemekre, üzleti lehetőségekre vonatkozó információk megszerzése, illetve ezek költségessége miatt keletkeznek. A piacok általában, így a pénzügyi piacok sem működnek költségmentesen, és a piaci lehetőségek információinak megszerzéséhez is erőforrásokra van szükség. Az információs és tranzakciós költségek miatt tehát egy optimalizációs problémát kell megoldani, ehhez optimális eljárásokat, intézményeket kell létrehozni. Optimális megoldásnak tekinthetjük azt, amely a minimumra csökkenti a bizonytalanságot és a tranzakciós költségeket. Napjaink globális piacain hatalmas vagyonok mozoghatnak, alakulhatnak át egyik formá-

ból – valutaneumból stb. – a másikba a tranzakciók értékéhez képest csekély költségek mellett (Pete, 1999). A vállalati gyakorlatban tehát a piacok fejlődése nagyban hozzájárult azok megnövekedett kockázatainak kezeléséhez. Ennek a leggyakoribb eszközei a származékos ügyletek (derivatívok): futuresek, forwardok, swapok, opciók, amelyek fő célja, hogy bizonyos eredményt érjünk el, amikor egy értékpapír, index, kamatráta, áru, vagy más pénzügyi eszköz ára változik.<sup>6</sup> Származékos ügyletnek tekinthetjük az árukra és a pénzügyi eszközökre vonatkozó elszámolási ügyleteket, valamint a pénzügyi eszközökre vonatkozó leszállítási ügyleteket. Ezek pénzügyi rendezésére egy előre meghatározott jövőbeni időpontban kerül sor. Értékük pedig egy meghatározott kamatláb, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír, illetve tulajdoni részesedést jelentő befektetés árfolyama, áru vagy pénzügyi eszköz ára, devizaárfolyam, árindex, kamatindex, hitelmérték vagy hitelindex, illetve egyéb hasonló tényezők függvényében változik. Közös jellemzőjük, hogy a lejáratú idő alatt megbecsülhető a várható eredményük, ezért értékelhetők, és a valós értéken történő értékelés tárgyát képezik. Wilson – Stanwick (1995) szerint a pénzügyi eszközök számviteli bemutathatóságát az is negatívan befolyásolja, hogy azok minimális kezdeti befektetést igényelnek, ezek az ügyletkötéssel kapcsolatban felmerült költségeket foglalják magukban, és a származékos ügylet bekerülési értékének részét képezik (például ügynöki jutalék, bizományi díj, opciós díj stb.). Az is előfordul, hogy egyáltalán nem kapcsolódik hozzájuk ilyen költség, és a bekerülési értékük nulla. Céljuk szerint lehetnek: kereskedési célú és fedezeti célú ügyletek. A kereskedési (nem fedezeti) ügyletek célja a rövid távú árfolyamnyereség elérése a haszonszerzés, a vagyon gyarapítása érdekében. A fedezeti ügylet célja pedig valamely meglévő alapügylet (fedezett ügylet), illetve az abban bekövetkező változás miatti várható veszteség lefedése, ellensúlyozása a fedezeti ügyletből várható nyereséggel, vagy az alapügylet várható pénzáramlásában bekövetkező változás ellensúlyozása, fedezése. Az ár- és árfolyamváltozásból adódó veszteség fedezetére kötött ügyletek lehetnek piaci érték (valós érték) fedezeti ügyletek, valamint külföldi gazdálkodó szervezetben lévő nettó befektetés fedezeti ügyletek, míg az alapügylet pénzáramlásában bekövetkező változást fedező ügyletek a cash flow-fedezeti ügyletek (Nagy, 2004a).

A számvitel alapproblémája ezen eszközökkel kapcsolatban is az, hogy mit tekintünk vagyonelemnek, illetve az, hogy a különféle értékelési lehetőségek alapján e jelenségekhez többféle ár vagy érték rendelhető. Landsman (2006) alapján megállapítható, hogy az elmúlt időszakokban tendenciává vált a pénzügyi instru-

mentumok valós értékelése, bár számos ország számviteli rendszere a kevert értékelési modellt (részben múltbeli, részben valós értékelés) alkalmazza, az USA és a nemzetközi standardalkotó testületek (FASB<sup>7</sup>, illetve IASB<sup>8</sup>) mellett az amerikai tőzsdefelügyelet (SEC<sup>9</sup>) is ezt támogatja. Bár sokféle meghatározás fordul elő, általában a pénzügyi eszközök valós értéke a rendelkezésre álló információk szerinti piaci érték, például tőzsdei ár. Ugyanakkor ez lehet két fél között kialakított ár, amely a tőzsdén kívüli piacon kialakult, a piaci tendenciákat tükröző érték, illetve más hasonló instrumentum piaci értéke alapján számított érték, vagy valamilyen értékelési eljárással megállapított, piaci árat közelítő érték.<sup>11</sup> A fentebb említett tendenciák eddig ismeretlen pénzügyi termékek mérlegbe való felvételét is jelenthetik, bár a nehezen mérhető és értékelhető jelenségeket csak akkor szabad a mérlegbe felvenni, ha biztosított azok egyértelmű értékelése. Az értékalapú megközelítés alapvető előnye, hogy egyrészt csökkenti a kevert áras eljárások által biztosított elszámolások eredménymegállapításra gyakorolt hatását, másrészt egyszerűsítheti a pénzügyi kimutatások értelmezhetőségét.

Az értékelésben a számvittel kapcsolatos kihívások a világválságok következtében erősödnek fel, ezek közül elsősorban az infláció tette egyértelművé, hogy egy adott vagyonelemnek, attól függően, hogy milyen szempontból nézzük, különféle értéke lehet (bekerülési, piaci, utánpótlási érték), és ez eltérő vagyonelemhez és eredményhez vezet. Az infláció hatása egyrészt az egyes eszközök és források bekerülési értékének meghatározásához, másrészt azok mérleg-fordulónapi értékeléséhez kapcsolódik, ahol figyelembe kell venni az összemérés és az óvatosság elvét is. A piaci érték meghatározása azonban nem mindig egyértelmű, mivel az egyes tételek mérlegben kimutatott értékének valódiságát számos tényező befolyásolja. Ide tartozik a bekerülési érték, az év közben elszámolt állományváltozások értéke, az értékvesztések és a mérleg-fordulónapi értékelés. Ez utóbbi esetben az inflációhoz kapcsolódóan értékhelyesbítést lehet kimutatni, illetve a kimutatott érték helyesbítést módosítani lehet. A piaci érték meghatározásánál a valós érték fogalmi kerete szolgálhat alapul. A számvitelben jelentkező értékelési problémákra egyrészt a különféle mérlegelméletek,<sup>12</sup> másrészt az értékalapú számvitel egyes területei (árváltozás, valós érték, értékvesztés) kísérelnek meg választ adni. Más megközelítésben a számviteli értékelés kihívásai a tőkemegtartási koncepciók fejlődésével jelentkeznek, mivel e koncepciók határozzák meg, hogy milyen számviteli modellt használnak, és annak mi az eredményhatása. Ez azt is jelentheti, hogy a pénzügyi kimutatásokban az érték kategóriák tisztázása és új tételek bevezetése is szükséges lehet. A pénzügyi

válság ellenére a legtöbb pénzügyi instrumentum számára a valós értékelés a legrelevánsabb értékelési elv, bár a valós értékelés fellendülés idején túlzottan optimista, míg a pénzügyi válság során pesszimista értékeléshez vezet. Ennek ellenére Tardos (2009) szerint nem a valós értékelés okolható a válságok kialakulásáért, hiszen ez önmagában nem tekinthető torzító hatásúnak.

### Az értékalapú számvitel közgazdasági alapjai és a valós érték mérése

Az értékalapú számvitel más és más tartalommal jelent meg az elmúlt időszakokban. Az első ilyen forma az árváltozás számvitele volt, ez leginkább a nem pénzügyi eszközök folyamatos árnövekedésével állt kapcsolatban, és az 1970-es éveket (magas inflációval jellemezhető időszakokat) ölelte fel. Az értékalapú számvitel második változata a valós értékelés számvitele, amely az 1980-as évek közepén jelent meg, és napjainkban ennek legfontosabb területe a pénzügyi instrumentumok/származékos ügyletek elszámolása,<sup>13</sup> amely a pénzügyi piacok kamat- és árváltozási kockázatának kitett eszközök számviteli problémáival foglalkozik. A harmadik forma az értékvesztés/értékromlás számvitele („impairment accounting”), amely elsősorban a jövedelmezőség csökkenése miatti vagyonszűkülés elszámolásával foglalkozik (például a deflációs gazdaságokban). Fontos megjegyezni, hogy az értékalapú számvitel különböző változatai eltérő gazdasági és társadalmi feltételek mellett alakultak ki. A számviteli megközelítés változását és fókuszpontjait szemlélteti az 1. ábra.

Napjaink értékalapú számvitele alapvetően eltér az 1970-es évek árváltozási számvitelétől, bár mindkettő egyfajta „piaci értéket” próbál megragadni, az eltérések azonosítása ugyanakkor segíthet abban, hogy hogyan definiáljuk a valós értékelés számvitelének jellegzetességeit. Másképpen fogalmazva, melyek az elsősorban pénzügyi instrumentumokra koncentráló valós értékelés számvitelének közgazdasági alapjai, és azok miben térnek el az árváltozás számvitelétől? Napjaink valós értékelés számvitelének megértéséhez szükséges az ezzel összefüggő számviteli kérdések közötti kapcsolat bemutatása – mint például a költségallokálás, realizálás, tekintettel az értékpapírok gazdasági tartalmára és a hitelezési rendszer fejlődésére.

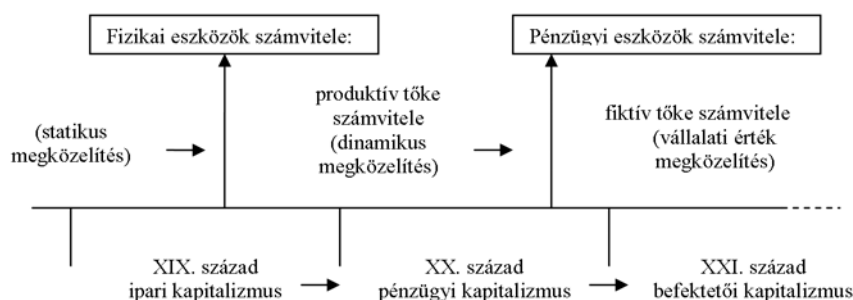
Ezek közül az egyik leglényegesebb, hogy a pénzügyi instrumentumok/származékos ügyletek valós értékelésének számvitelével összefüggő tőketípus a fiktív tőke,

amelynek a gazdaságban való áramlása eltér a valós tőkétől, és ez azt jelenti, hogy a fiktív tőke természetéből adódóan az árázása is teljesen más, mint a fizikai javaké. Míg a fizikai tőke a hagyományos (funkcionális) javak átalakításával (M-C-M') áll kapcsolatban, addig a fiktív tőke áramlása a következő módon megy végbe: a részvényeket (S) a kibocsátás után értékesítik (M), ennek az összegnek egy része (m1) a kibocsátóé, a másik része (M1) átalakul produktív tőkévé. Amennyiben a részvényeket újra eladják, további pénzre (M2) van szükség. Ennek az áramlásnak (S-M2-S) a helye a tőzsde, és ezért nincs semmilyen közvetlen hatása a produktív tőkére. A valós és a fiktív tőke áramlását mutatja be a 2. ábra.

Amíg a hagyományos, költségek és realizálásra koncentráló számviteli keret a fizikai tőke áramlását (ami gyakorlatilag termékek és szolgáltatások előállítását és értékesítését jelenti) volt hivatott rögzíteni, addig a fiktív tőke áramlásának nyomon követésére teljesen más számviteli keretre van szükség, tehát a korábbi fizikai tőkére tervezett számviteli keretet nem lehet kiterjeszteni a fiktív tőkével kapcsolatos elszámolási problémákra. Uno (1977) és Kimura (1972) szerint a piacgazdaság viszonyai között egy meghatározott pénzügyi összeg után járó kamatfizetés egy periodikus bevétel sorozat azonosítására

1. ábra

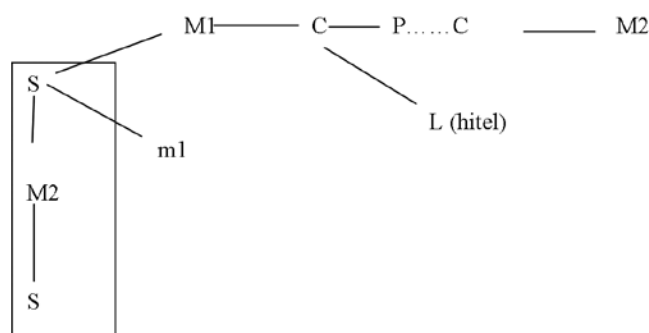
#### A számviteli megközelítés dinamikája és strukturális változása



Forrás: Ishikawa (2005) p. 126.

2. ábra

#### A valós és a fiktív tőke áramlása



Forrás: Ishikawa (2005) p. 119.

alkalmas, azaz e periodikus bevételeket kapitalizálhatjuk a pénzpiacon kialakult kamatrátával, és tekinthetjük az ún. fiktív tőke kamatának. Bár a fiktív tőkének sokféle meghatározása előfordul a szakirodalomban, leginkább abból kell kiindulni, hogy a fizikai eszközök és a tőke természete alapvetően elkülönül egymástól. A fizikai eszközök értékesítése, árúként történő kezelése során ugyan egy fiktív értéket kapnak, de a tőke önmagában nem fizikai eszközként vagy dologként határozható meg, hanem pénz-, illetve jövedelemszerzésre irányuló tevékenységként. A tőke csak valamilyen pénzügyi eszköz formájában kezelhető értékesíthető dologként, illetve fiktív tőkeként. Közgazdasági és számviteli szempontból azért fontos a különbségtétel, mert az értékpapírként megjelenő pénzügyi eszközök piaci ára, amely az osztalék és kamat átlagos kamatlábbal történő kapitalizálásából származtatható, teljesen eltér a költségalapú árképzéstől. Míg a javak vagy dolgok értéke és ára a termelés szociális kapcsolatain alapul, addig az értékpapírok ára a pénzpiacok tőketulajdon-viszonyaitól (általában különféle jogviszonyoktól) függ. A pénzügyi instrumentumokkal/származékos ügyletekkel kapcsolatos számviteli problémák elsősorban a fiktív tőke elmúlt évtizedben bekövetkezett fejlődésének tudható be, amelyet az immateriális javak és üzleti kombinációk térnyerése is elősegített. Más értelemben a fiktív tőke kvalitatív és kvantitatív előretörését a kihasználatlan tőkére épülő hitelrendszer, illetve a jogi és intézményi rendszer fejlődése ösztönözte. Ezt a gondolatmenetet támasztja alá Hilferding (1981) is azzal, hogy a hitelrendszer kihasználatlan pénzt alakít át pénztőkévé különféle produktív tőkeelemek megvásárlásával. Ezen elméleti megfontolások lényegesen annak érdekében, hogy azonosítani tudjuk az ezen eszközökkel összefüggő aktuális számviteli problémákat, és betekintést nyerjük annak igazi természetébe. Mivel a fiktív tőke alapvetően fiktív hiteltőke, és mivel a kockázatcsökkentő származékos ügyletek ennek egy magasabb szintjét képviselik, a meglévő számviteli keretek, vagy annak bizonyos kiterjesztései ezek azonosítására és mérésére nem lehetnek alkalmasak. Ezt indokolja az is, hogy az elmúlt harminc évben a kamat- és árváltozási kockázatnak kitett pénzügyi eszközök részaránya az összes vállalati eszközön belül jelentősen növekedett, például az USA termelő vállalatainál ez az arány 44% volt az 1990-es években, a 11%-os 1960-as évekbelihez képest. A vállalatok tipikusan azért rendelkeznek eszközökkel, hogy növelni tudják a vállalat értékét. Ennek a célnak a megvalósítása során lényegtelen, hogy fizikai vagy pénzügyi eszközt használnak fel, csak abban az értelemben van különbség a két eszköztípussal kapcsolatban, hogy ki és hogyan teremt értéket, azaz az értékteremtésben különböző szereplők érintettek. A működési eszközök általá-

ban a vállalkozások termelési tevékenységében vesznek részt, így az érték lényegében a vállalat számára rendelkezésre álló munkaerő és management képességeitől fog függeni, az eredményt pedig a realizált működési bevétel és a működési eszközök használati költségeinek (allokált költség) különbsége adja. Ezzel ellentétben a pénzügyi eszközök értékét nem a birtokosa, hanem annak végső felhasználója hozza létre. A pénzügyi eszközökkel rendelkező vállalkozásoknak fontos figyelemmel kísérniük befektetések hozamát, aktuális információk és piaci árak alapján meghatározva a valós értéket, ezzel lehetőség nyílik a management számára a pénzügyi eszközökkel való hatékonyabb gazdálkodásra. Az értékteremtés más módon megy végbe a működési eszközök, és más módon a pénzügyi eszközök esetében. Az előbbinél maga a vállalkozási tevékenység teremt az értéket, míg az utóbbinál a hozamokat és kockázatokat a piaci várakozások, makroökonómiai trendek és egyéb olyan tényezők alakítják, amelyek kívül esnek a vállalkozás ellenőrzési körén (Ishikawa, 2005).

A pénzügyi instrumentumok valós értéke alapvetően a piaci árból indul ki, de gyakran ezen árak nem tükrözik a reális értéket, mivel előfordulhat, hogy az adott eszköznek vagy kötelezettségnek nincs eléggé likvid másodlagos piaca. Ugyanakkor problémát jelenthet az is, hogy a számviteli beszámolóba beépül a piaci árak volatilitása is, amely nemcsak a vagyoneérték, hanem a vállalkozás által kimutatott jövedelem változékonyságát is növeli. Ha ez a változás fundamentális okokra vezethető vissza, az nem torzítja az adott vagyonelem valós értékét, ha azonban a piaci tőkéletlenségből adódik a változás, ezt a piaci szereplők várakozásai is befolyásolják. Kevésbé likvid piacok esetén, egy nagyobb volumenű értékesítés során csökkennek az árak, és az eszköz értékelésekor az alacsonyabb piaci érték miatt a megtartása kevésbé kívánatos. A számviteli rendszer az ehhez hasonló, nem fundamentális áringadozások hatásait felerősítheti. Előfordul olyan eset is, amikor a vállalkozások a piaci árak hiányában saját értékelési módszer alapján becsülik a valós értéket, ilyenek lehetnek például a különféle jelenérték-számítási modellek.

E módszerek azonban magukban hordozzák a becsléssel járó veszélyeket, úgymint a várható jövőbeli pénzáramlások és a kamatok előrejelzésével kapcsolatos bizonytalanságot. A becslések csak közelíteni tudják az elméleti valós értéket, mivel a becslések mindig szubjektívek, s ez így nem felel meg a nemzetközi és egyes országok számviteli standardjainak semlegességi követelményének. A valós értéknek – mivel az nem vállalkozásspecifikus – minden esetben a piaci szereplők várakozásait kell tükröznie, de gyakran az adott eszköz, illetve kötelezettség értékében megjelennek a

management által ismert olyan információk, amelyek előnyöket és hátrányokat is jelentenek, és amelyek még nem kerültek nyilvánosságra. A mérések megbízhatósága nagyban függ a management hozzáállásától, hiszen a saját várakozásai, szándékai befolyásolják az értékelést, ezek térben és időben is elkülönülhetnek, s ezáltal az összehasonlíthatóság követelménye sem teljesül. Ez bizonyos fokú szubjektivitást és megbízhatatlanságot eredményez, amely a mérési hibákon keresztül növelheti a pénzügyi instrumentumok vagy a vállalkozások értékének változékonyságát. A valós érték mérésének ugyanakkor az egyes eljárásoknak a piaci vagy a költség-, illetve jövedelemmegközelítésekkel összeegyeztethetőnek kell lennie.

A valós érték meghatározható hányadosalapú mutatószámokkal is, erre szolgál például a P/E (price/earnings) mutató. A jövedelemmegközelítés ugyanakkor az adott eszközzel kapcsolatos jövedelemáramlásokból indul ki, s ezek diszkontált értéke alapján állapítja meg a jelenlegi értéket. Ennek leggyakrabban használt formája a diszkontált cash flow-modell (DCF). A DCF-modell a vállalat saját tőkéjének értékét a vállalati üzleti tevékenység értékének (a befektetők összességének rendelkezésére álló érték), valamint a hitelek és egyéb, a törzsrésvényeket megelőző követelések (például elsőbbségi résvények) értékének különbségeként határozza meg. A vállalati működés üzleti értéke, illetve az adósság értéke megegyezik a hozzájuk tartozó pénzáramlásoknak az azok kockázatának megfelelő diszkontrátával diszkontált értékével (Kovács, 2007).

Európai viszonylatban a jövedelemalapú értékelés újszerű formájának számít az egyes eszközök vagy a vállalat egészének reálopciók értékelése. A számvitel szempontjából ennek a vállalati értékkel és teljesítménnyel összefüggő pénzügyi instrumentumok<sup>13</sup> esetében van jelentősége, melynek szerepe a bizonytalan piaci körülmények esetén még inkább felértékelődik. A módszer alkalmazásának hátterében a jelenérték-számítás kritikája húzódik meg, és a vállalati érték olyan opcióként való megadását foglalja magában, amelyek keretében egy jövőbeli, előre rögzített áron történő eladására kínálnak lehetőséget. A vállalati értéket és a tulajdonosok vagyoni helyzetét alapvetően a kapott osztalék, illetve az árfolyamváltozás befolyásolja. Ezek a tényezők a vállalkozás jövedelemtermelő képességét tükrözik, ha ez megváltozik, akkor megváltozik a vállalkozás ára, illetve a részvényárfolyam is. Ez kétféleképpen is megközelíthető, egyrészt a részvény által fizetett osztalékok jelenértékeként, másrészt a vállalat jelenlegi vagy jövőbeli beruházásainak jelenértékeként. A részvény által fizetett jövőbeli osztalékok és a növekedési lehetőségek becsléséhez a vállalkozás eszközeit két csoportra kell bontani: reáleszközökre és reál-

opciókra. A reálopció egy eszköz kedvező körülmények között történő megszerzésére vonatkozó lehetőség, amely azt is jelenti, hogy a vállalatok értéke tükrözi a jövőbeli beruházási lehetőségekre vonatkozó várakozásokat is. A beruházások megvalósítása a jövőbeli időpontban esedékes nettó jelenértékektől függ. A vállalkozás értékének ez a része a jövőbeli üzleti lehetőségekre vonatkozó opciók jelenlegi értékétől függ, e növekedési lehetőségek a reáleszközökre vonatkozó vételi opciónak tekinthetők. A vállalkozások jövőbeli lehetőségeinek (kapacitásbővítés, új piacokra lépés) figyelembevételét a vételi opciók értékelésének módszerével lehet megoldani, bár ezek a módszerek egy-egy speciális helyzetre koncentrálnak, és nem veszik figyelembe a különböző opciós helyzetek egyidejű jelenlétét sem. A vállalati projektek reálopciók gyűjteményeként értékelhetők, és a különféle opciók közötti kölcsönhatásokat is figyelembe kell venni. A vállalati gyakorlatban a reálopciók helyzeteket Trigeorgis (2001) alapján olyan csoportba sorolhatjuk, mint például a kibocsátás növelésére vagy csökkentésére, a működés leállítására, vagy a vállalati növekedésre vonatkozó opciók. Az értékelés során valamennyi kapcsolódó opciós lehetőséget elemezni kell, mivel sokféle helyzet azonosítható opcióként, amelyekhez többféle értékelési eljárás kapcsolódhat<sup>14</sup> (Andor – Bóta, 2006).

### A valós értékelés szabályozása és a válság hatása

Nemzetközi szinten a valós értéken történő értékelést, mint az értékalapú számvitel részterületét, a pénzügyi instrumentumokkal foglalkozó nemzetközi számviteli standardok (IFRS 7, IAS 32, IAS 39<sup>15</sup>) szabályozzák. Ennek szükségességét az indokolta, hogy az elmúlt évtizedekben a pénzügyi világ jelentős fejlődésen ment át, újabb és egyre bonyolultabb pénzügyi termékek, ügyletek, szolgáltatási ágazatok és az ezekkel kapcsolatos kockázatok jelentek meg, amelyekre a korábbi rendelkezések nem voltak felkészülve. Ezt támasztja alá néhány pénzügyi piac összeomlása (például 1997–1998-ban az ázsiai tőzsdeválság, az orosz és mexikói, illetve a 2007–2009-es pénzügyi válságok). A pénzügyi instrumentumok nemcsak a pénzügyi szektorban, hanem a gazdaság más vállalkozásaiban is elterjedtek. A magas likviditás és a könnyen elérhető befektetési lehetőségek egyrészt nagyobb mozgásteret, védelmet nyújtanak a befektetőnek, másrészt növelik az árváltozások valószínűségét, és ezáltal a hozamváltozás kockázatát. Ekkor viszonylag kismértékű várt árváltozás is nagy adásvételi szándékhoz vezet, és a keresett vagy kínált mennyiségek növekedése további árváltozásokat okoz. A pénzügyi piacok ilyen mértékű volatilitása azt eredményezte, hogy először kidolgozták a kockázat azonosításának, kezelésének el-

méletét, majd az ezeket alkalmazó speciális kockázatkezelésre alkalmas derivatív termékeket és ügyleteket. E megváltozott körülmények miatt olyan szabályozás vált szükségessé, amely egyértelműen meghatározza a pénzügyi instrumentumok fajtáit, azok kockázatainak számszerűsítését, kezelését és azok fedezését.

Az USA számviteli standardjai (US GAAP<sup>16</sup>) már korábban is szabályozták a pénzügyi instrumentumok elszámolását, emellett a nemzetközi számviteli standardtestület (IASB), illetve az Európai Unió is törekszik az IAS és a US GAAP összhangjának megteremtésére.<sup>17</sup> Az IAS 32 és az IAS 39 standardok a pénzügyi instrumentumok egy részénél kötelezővé vagy lehetővé tették a valós értéken történő értékelést, így a vállalatok bizonyos köre köteles azt alkalmazni, figyelembe véve, hogy biztosítani kell az egyedi éves beszámolóban és a konszolidált éves beszámolóban annak azonos módon való alkalmazását. A nemzetközi szabályozás e változásai tették szükségessé, hogy a magyar számviteli szabályokba is adaptálásra kerüljön a valós értéken történő értékelés<sup>18</sup> (Pete, 1999; Nagy, 2004a).

Noha a valós értéken történő értékelésnek számos előnye van, számviteli alkalmazása bizonyos költségekkel is jár. Az egyik alapvető probléma, hogy a pénzügyi kimutatások egyes sorainak értéke hogyan mérhető megbízhatóan, különösen azon eszközök esetében, amelyeknek nincs aktív piaca. Ilyen esetekben a befektetőknek és más döntéshozóknak kell megbecsülniük, hogy a számviteli információk mennyire hasznosnak, illetve a pénzügyi kimutatásokkal szemben támasztott minőségi jellemzőknek megfelelnek-e. A jellemzők pontos tartalmi ismerete mellett hangsúlyozni kell a közöttük lévő arányokat (trade-off), illetve azok érvényesítését és az ezzel járó költségeket. Ebből a szempontból a relevancia és a megbízhatóság a leglényegesebb (Landsman, 2006). Egy információ akkor tekinthető relevánsnak, ha befolyásolja a gazdasági szereplő döntéseit, és akkor lehet hasznos, ha megbízható. Egy információ lehet releváns, miközben teljesen megbízhatatlan, és fordítva. Az információk hasznossága tehát e két jellemző megfelelő arányára épül. A gazdasági folyamatok és az üzleti környezet változásának függvényeként ez az egyensúlyi pont is állandóan változik. A számviteli szabályozásban a relevancia és a megbízhatóság közötti megfelelő arányra egyaránt figyelemmel kell lenni. E tekintetben a valós értéken történő értékelés megjelenése egy új relevancia-megbízhatóság arány kialakulását eredményezheti. Mindez alapvetően összefügg a beszámolási elvekkel, ugyanis a valós értéken történő értékelés elősegíti a számviteli információk hasznosságát, de a legutóbbi krízis bebizonyította, hogy továbbra is igény van a bekerülési értékek megjelenítésére. A valós érték jobban

tükrözi a piacot, a piaci értékítéletet, de nagyobb változékonyságot eredményez a különféle vagyonelemekben és a jövedelmezőségben (Bosnyák, 2004).

2008 és 2009 folyamán számos változás és iránymutatás született az elmúlt időszakban tapasztalható pénzügyi válság hatására a számviteli előírásokban. Az IAS 39 változásának lényege, hogy a társaságoknak lehetőségük nyílik arra, hogy a korábbiakban eredménynyel szemben valós értéken értékelt vagy értékesíthető kategóriában lévő, de a kölcsönöknek és követeléseknek megfelelő instrumentumokat átsorolják a kölcsönök és követelések kategóriába. A változás hatása az, hogy miközben az eredménnyel szemben valós értéken értékelt és az értékesíthető kategóriában lévő instrumentumokat valós értéken kell értékelni, addig a kölcsönök és követelések kategóriában lévő pénzügyi eszközöket (amortizált) bekerülési értéken kell bemutatni. Az IAS 39 szerint a vállalkozásoknak követniük kell az értékelési hierarchiát: első lépésként az aktív piacon lévő jegyzett árat kell alkalmazniuk, amennyiben ez rendelkezésre áll, ennek hiányában pedig belső modellekkel kell a valós értéket meghatározniuk.

A standardváltoztatás fő indoka, hogy mivel a válság előtt azonnal rendelkezésre állt a pénzügyi piacokról számos instrumentum valós értéke, sok vállalkozás besorolta pénzügyi instrumentumait az eredménnyel szemben valós értéken értékelt kategóriákba. A válság hatására azonban ezek az aktív pénzügyi piacok sokszor nem működtek, és már nem álltak rendelkezésre a valós értékek. Az IAS 39 szerint ilyen esetben eddig nem volt lehetőség arra, hogy ezekből a kategóriákból átsoroljon instrumentumokat a vállalkozás. Az instrumentumok valós értékét pedig piaci árak hiányában belső modellek segítségével kell meghatározni a társaságnak, ugyanakkor a standard változása megköveteli, hogy az átsorolást megelőzően az instrumentumokat valós értékre értékeljék át.<sup>19</sup>

A valós érték meghatározásának problémája érinti mind a magyar, mind a bármilyen nemzetközi számviteli standardok alapján készítendő beszámolókat. A valós érték megállapítása befolyásolja többek között a hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok, részvények, részeselek, származékos ügyletek, üzleti kombinációk, befektetési célú ingatlanok és a kiegészítő megjegyzésekben vagy kiegészítő mellékletben megjelenő közzétételeket. E területeken a legjelentősebb problémát az jelenti, hogy több instrumentum korábban létező aktív piaca megszűnt, és így már nem áll rendelkezésre piaci ár. 2008 októberében az IASB oktatási iránymutatást (educational guidance) adott ki a pénzügyi instrumentumok valós értékének mérésére. A likvid piacok hiánya miatt a vállalkozások számára szükségessé válik értékelési modellek kidolgozása, ám gyakran nem áll rendelkezésre a szük-

séges szakmai tudás és tapasztalat a modellek kialakításához. További problémát jelent, hogy e módszerekre vonatkozó útmutatások a nemzetközi számviteli standardokban elosztva találhatóak, és nem mindig következettek. Az IASB célja, hogy létrehozzon egy standardot, amely egyértelművé teszi a valós érték mérését, ezért 2009 májusában megjelentetett egy ezzel kapcsolatos tervezetet (exposure draft, ED). A döntést az indokolja, hogy a jelenlegi standard (IAS 39) – az elszámolásokat tekintve is – összetett, és nem mindig eredményezi a leghasznosabb információt, ezért 2008 márciusában kiadtak egy vitaanyagot a pénzügyi instrumentumok jelentésének egyszerűsítésére (IASB, 2008a, 2008b, 2009a, 2009b). A valós értékelés egyik legproblémásabb területe a fedezeti elszámolásokkal kapcsolatos. A cash flow-fedezeti ügyletek esetében az üzleti környezet negatív változásainak hatására (mint például megszűnő megrendelések, nem fizető vevők, csődbe jutott partnerek) jelentősen csökkent a jövőbeni pénzáramlások valószínűsége. Az értékvesztés területe – a tevékenység jellegétől függetlenül – szinte minden vállalkozást érint. Az ezzel kapcsolatos probléma kiterjed a pénzügyi instrumentumokra, azaz az értékpapírokra, hitelkövetelésekre, vevőkövetelésekre, származékos ügyletekből eredő követelésekre, de érinthet más eszközöket is, mint például a tárgyi eszközöket, immateriális javakat, halasztott adóeszközöket. Az értékvesztés elszámolásánál a legfontosabb kérdés, hogy várható-e a könyv szerinti érték megtérülése, és milyen mértékben. A várható megtérüléseket leginkább az adósok várható fizetőképessége (a vevőköveteléseknél), illetve az eszközök működtetéséből várható jövőbeni pénzáramlások befolyásolják.

A pénzügyi válságban a cégek tevékenységi körüktől függően eltérő módon érintettek, de szinte minden vállalkozás esetében igaz, hogy nem lehet mérlegelés nélkül elfogadni a múltbeli statisztikákon és tapasztalatokon alapuló értékvesztésképzést. Az értékvesztéshez hasonló problémák merülnek fel a céltartalékképzés során is, itt leginkább a nem fedezeti célú származékos ügyletek után képzendő céltartaléknál a valós érték meghatározása okoz nehézséget (Fekete, 2009; Boros – Rakó, 2009).

## Összegzés

Az elmúlt évtizedekben a globalizálódó világgazdaság, az információs technológia fejlődése, a tranzakciós költségek csökkenése és a pénzügyi piacok fejlődése miatt a vállalatok egyes vagyonelemeivel kapcsolatban a hangsúly a piaci értékre helyeződött. Mivel döntéseik meghozatalához a pénzügyi beszámolókat adatait használják fel, a piaci szereplők igényei nagyban befolyásolják a szám-

viteli rendszerek információtartalmát. A finanszírozás elméleti és gyakorlati módszereinek kiszélesedése egymást kölcsönösen erősítő módon zajlott, és ezzel egyidejűleg a globalizáció újabb és újabb kihívásokat támasztott a számvitelben. A vállalkozások megnövekedett kockázatainak kezelésére az új módszerek vagy tranzakció típusok megoldást jelenthetnek, ám a különféle származékos ügyletek széles körű elterjedése veszélyeket is magában hordoz. A lezajló változások és egyéb olyan tényezők, mint a tranzakciós költségek alacsony volta, egyes pénzügyi piacokon az árak növekvő volatilitásához és fokozott instabilitáshoz vagy spekulációhoz vezethet. A közelmúlt tapasztalatai alapján megállapítható, hogy a pénzügyi instrumentumok vállalkozásoknál betöltött egyre fontosabb szerepe és a világgazdasági krízis miatt célszerű a vállalkozások számára olyan értékalapú számviteli rendszert kialakítani, amely a hatékonyabb döntéshozatalt segíti elő. Ez az újszerű számviteli megközelítés ugyan előtérbe helyezi a valós értéken történő értékelést, de a válság miatt ennek széles körű kiterjesztése az összes pénzügyi eszközre, illetve egyéb mérlegtételekre az elkövetkező időszakban nem várható. A jövőben a vállalkozások számára lényeges, hogy az eltérő gazdasági tartalmú jövedelmek meghatározására és mérésére megfelelő számviteli keretet használjanak, mivel a különböző elszámolási rendszerek és értékelési szabályok kérdésessé teszik az egyes pénzügyi beszámolókat összehasonlíthatóságát. A standardalkotó testületek tevékenységének alapvetően arra kell irányulnia, hogy feltárják a globális válságból eredő pénzügyi beszámolási problémákat, lehetővé téve a beszámolókat felhasználói számára, hogy egy jól használható és reális képet kapjanak a vállalkozások üzleti teljesítményéről.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> International Valuation Standards Committee
- <sup>2</sup> International Accounting Standards, International Financial Reporting Standards
- <sup>3</sup> International Valuation Standards
- <sup>4</sup> A nemzetközi értékelési standardok a következő számviteli standardok értékelési előírásait pontosítják (IASB [2007]): IAS 1 Bevezetés, IAS 16 Termelési célú tárgyi eszközök, IAS 17 Lízing, IAS 40 Befektetési célú tárgyi eszközök, IAS 36 Értékvesztések, IAS 2 Készletek, IFRS 5 Megszűnő tevékenység, IFRS 3 Konszolidáció, IAS 41 Mezőgazdaság.
- <sup>5</sup> Bár a szakirodalomban sokféle meghatározás létezik, pénzügyi instrumentum az olyan szerződéses megállapodás, amelynek következtében az egyik félnél pénzügyi eszköz, a másikonál pénzügyi kötelezettség vagy tőkeinstrumentum keletkezik. Ide tartoznak a különféle pénzeszközök, szerződéses követelések és kötelezettségek, értékpapírok és a származékos ügyletek.
- <sup>6</sup> A pénzpiacok és a pénzügyi intézmények fejlődéséről, azok megváltozott szerepéről, valamint a pénzügyi innovációról az információs gazdaságban részletesen ír Merton (1995).

- <sup>7</sup> Financial Accounting Standards Board
- <sup>8</sup> International Accounting Standards Board
- <sup>9</sup> Securities and Exchange Commission
- <sup>10</sup> A magyar számviteli törvény szerint eszközök vagy kötelezettségek valós értékét becslés alapján kell megállapítani, amely a vállalkozás folytatásának elvét követi.
- <sup>11</sup> Erről részletesebben lásd (Baricz, 1994).
- <sup>12</sup> Ezt nevezik a befektetések értékalapú számvitelének is.
- <sup>13</sup> Például a tulajdonosi részesedést jelentő befektetések vagy különféle hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok.
- <sup>14</sup> A módszerek között a különbséget a bizonytalanság forrásának azonosítása jelenti, ezek lehetnek a költségek, a kamatlábak, illetve a reálárfolyam alakulására döntéseket építő modellek.
- <sup>15</sup> IFRS 7 Pénzügyi instrumentumok: Közzététel, IAS 32 Pénzügyi instrumentumok: Bemutatás, IAS 39 Pénzügyi instrumentumok: Megjelenítés és Értékelés (IASB, 2007).
- <sup>16</sup> United States Generally Accepted Accounting Principles
- <sup>17</sup> 2001/65/EK irányelv, amely módosította az éves beszámolóra vonatkozó korábbi 78/660/EGK/ 4. számú, valamint a 83/349/EGK 7. számú és a 86/653/EGK irányelveket az értékelésben.
- <sup>18</sup> A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény, illetve a hitelintézetek és pénzügyi vállalkozások éves beszámolóképzési és könyvvezetési kötelezettségeinek sajátosságairól szóló 250/2000. (XII. 24.) kormányrendelet.
- <sup>20</sup> Az Európai Unió az 1725/2003/EK-rendeletének módosításával a módosítást befogadta, a magyar számviteli törvény 2008. december 10-i hatállyal változott.

## Felhasznált irodalom

- Andor Gy. – Bóta G. (2006): Üzletértékelés reálopciók módszerrel, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, december, p. 535–538.
- Baricz R. (1994): Mérlegtan, Aula Kiadó, Budapest
- Baricz R. (2008): A számvitel súlypontjai, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, jubileumi melléklet, p. 3–6.
- Bordáné Rabóczki M. (1990): A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.
- Boros J. – Rakó Á. (2009): A pénzügyi válság hatása az év végi beszámoló összeállítására és a könyvvizsgálatokra, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, január, p. 14–18.
- Bosnyák J. (2004): Valós értékelés a magyar és nemzetközi szabályozásban, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, október, p. 435–439.
- Deák I. (2008): A számvitel vagyongelfogásáról, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, december, p. 497–505.
- Fekete I.-né (2009): A globális válság szakmai kihívásai, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, január, p. 20–24.
- Havas I. (2002): Értékfajták, értékelési standardok a vállalkozások értékelésében, elemzésében, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, szeptember, p. 385–391.
- Hilferding, R. (1981): Finance capital: a study of the latest phase of capitalist development, Routledge & Kegan Paul, London
- IASB (2007): Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (IFRS-ek) 2006, beleértve a Nemzetközi Számviteli Standardokat (IAS-ek) és az Értelmezéseket 2006. január 1-jén, IASCF, London
- IASB (2008a): Improving Disclosures about Financial Instruments (exposure draft), IASC, London

- IASB (2008b): Proposals on changes to the disclosures about investments in debt instruments, IASC, London
- IASB (2009a): Fair Value Measurement (exposure draft), IASC, London
- IASB (2009b) Derecognition, Proposed amendments to IAS 39 and IFRS 7 (exposure draft), IASC, London
- Ishikawa, J. (2005): A social science of contemporary value-based accounting: economic foundations of accounting for financial instruments, Critical Perspective on Accounting, Volume 16, Issue 2, February, p. 115–136.
- Jakab Á. – Matukovics G. – Ormos M. (2006): A vagyon- és üzletértékelési standardok bevezetésének egyes kérdései Magyarországon, SzámAdó, április, p. 7–9.
- Kimura, W. (1972): Accounting studies as a social science, Yuhikaku, Tokyo
- Korom E. – Ormos M. – Veress A. (2005): Bevezetés a számvitel rendszerébe, Szemlélet és módszertan, Akadémia Kiadó, Budapest
- Kovács D. M. (2007): A valós érték mérésének problémái és az amerikai válasz, SzámAdó, 5. szám, p. 7–13.
- Landsman, W.R. (2006): Fair Value and Value Relevance: What Do We Know?, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, november, Information for Better Markets Conference, sponsored by the Institute of Chartered Accountants of England and Wales, 2006. december 18–19.
- Merton, R.C. (1995): Financial innovation and the management and regulation of financial institutions, Journal of Banking & Finance 19, p. 461–481.
- Nagy K. (2004a): A valós értéken történő értékelés I. rész, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, április, p. 149–153.
- Nagy K. (2004b): A valós értéken történő értékelés II. rész, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, május, p. 203–207.
- Pete P. (1999): Gondolatok a „pénzvilág uralmáról”, a pénzügyi rendszer megnövekedett szerepéről, Közgazdasági Szemle, XLVI. évf., május p. 389–402.
- Tardos Á. (2009): Pénzügyi válság, valós értékelés, hitelek értékvesztése, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, jún., p. 262–264.
- Trigeorgis, L. (2001): Real options: An Overview, In: Schwartz, E. S. – Trigeorgis, L. (szerk.) [2001]: Real Options and Investment under Uncertainty, MIT Press
- Uno, K. (1977): Principles of political economy: theory of a purely capitalist society, Harvester Press
- Wilson, A.C. – Stanwick, S.D. (1995): Concerns with and alternatives to current accounting for derivative instruments, The CPA Journal, December, p. 50–51.
- Zboray I. (2009): Az IASB válasza a globális pénzügyi válságra, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, július-augusztus, p. 329–331.
- Zékány A. (2006): A számvitel a tőzsde világában, Számvitel Adó Könyvvizsgálat, szeptember, p. 379–384.
2000. évi C. törvény a számvitelről

Cikk beérkezett: 2009. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

MANGOL Csilla

# A TRANSZFERÁRAZÁS MINT IRÁNYÍTÁSI ESZKÖZ

A transferárazás hasznos vezetési és irányítási eszköz lehet a tulajdonosok és a menedzsment kezében. Amennyiben megfelelően használják, megkönnyíti a tervezést és a tényleges teljesítményről tükröt tart a döntéshozóknak. Emellett motivációs célokra és a kapacitásgazdálkodás racionalizálására is használható. Végül, de nem utolsósorban ne feledkezzünk meg az adóoptimalizációs lehetőségekről sem. A szerző dolgozatával megpróbálja eloszlatni a transferárazástól való félelmet, és fel akarja hívni a cégvezetők és tulajdonosok figyelmét a benne rejlő, jelenleg kihasználatlan potenciálra. Nem célja a transferárazás részletes, technikai, jogszabályban rögzített tudnivalóit összegyűjteni, erről már számos cikk megjelent a magyar sajtóban, illetve a tanácsadó cégek honlapján lehet tájékozódni. Ehelyett a transferárazás üzleti megközelítésű hasznait veszi sorra.

**Kulcsszavak:** transferárazás, menedzsmentkontroll-rendszer, controlling

A transferárazás az utóbbi években már Magyarországon is a cégek mumusa. Számos nemzetközi és hazai jogszabály sűrűjébe téved, aki elkerülendő a jelentős adóhatósági bírságot megpróbál megfelelni az előírásoknak. Előbb-utóbb az érintett vállalatok külső segítséghez folyamodnak, hiszen ennek a témakörnek a kidolgozása meglehetősen kiforrotlan és speciális tudást igényel, ezért – bár a gazdasági területen dolgozók tevékenységéhez kapcsolódik legszorosabban – nem várható el a számviteles kollégáktól, hogy mélységében rendelkezzenek ezekkel az ismeretekkel. A kiforrotlansághoz és az információhiányhoz társul még a „legyünk túl a szükséges rossz”-on hozzáállás is, vagyis oldjuk meg minimális energiabefektetéssel a kötelező feladatot és gyorsan felejtjük is el.

Jó hírem van az érintetteknek: a transferárazás nem ördögtől való, hanem hasznos vezetési és irányítási eszköz a tulajdonosok és a menedzsment kezében. Amennyiben megfelelően használják, megkönnyíti a tervezést és a tényleges teljesítményről tükröt tart a döntéshozóknak. Emellett motivációs célokra és a kapacitásgazdálkodás racionalizálására is használható. Végül, de nem utolsósorban ne feledkezzünk meg az adóoptimalizációs lehetőségekről sem. Cikkemmel megpróbálom eloszlatni a transferárazástól való félelmet és felhívni a cégvezetők és tulajdonosok figyelmét a benne rejlő, jelenleg kihasználatlan potenciálra. Nem célom a transferárazás

részletes, technikai, jogszabályban rögzített tudnivalóit összegyűjteni, erről már számos cikk megjelent a magyar sajtóban, illetve a tanácsadó cégek honlapján lehet tájékozódni. Ehelyett a transferárazás üzleti megközelítésű hasznait veszem sorra.

## A transferárazás mint irányítási eszköz

A transferárazás tulajdonképpen nem más, mint célszerű árazása az egy cégcsoporthoz tartozó tagvállalatok, vagy jelentős befolyással bíró tulajdonos (1996. LXXXI. Törvény a társasági adóról és az osztalékadóról 4. § 23.) által irányított cégek, összefoglalóan kapcsolt vállalkozások egymásnak nyújtott termékeinek és szolgáltatásainak.

Mikor célszerű az árazás? Amikor

- megfelel a jogszabályban előírtaknak, vagyis piaci az ár, és
- megfelel a tulajdonos és a menedzsment célrendszerének.

## Jogszabályi előírások – piaci ár

Mielőtt még megrökönyödünk azon, hogyan fér meg egymással a jogszabályi előírás és a piaci ár, esetleg a tervgazdálkodás, vagy például az energiaárak állami meghatározása jutna eszünkbe, röviden érdemes megnézni, miért is indokolt szabályozni a transferárakat.

A legálisan, de a kiskapukat kihasználó adózásnak van akkora ereje, hogy ezt az elmúlt évtizedekben a vállalatok felismerték, és éltek is az eredmény cégek közötti, valós teljesítménnyel csak részben magyarázható átcsoportosításának – akár országokon átívelő, akár országon belüli – lehetőségével. Ez vezetett oda, hogy a különböző nemzetközi (pl. OECD), majd ehhez kapcsolódóan a nemzeti hatóságok irányelveket írtak elő a transzferárak kialakítására.

A legfontosabb irányelv, hogy a kapcsolt vállalkozásoknak is piaci árakat kell alkalmazniuk egymásnak nyújtott termékek és szolgáltatások esetében, ez a szokásos piaci ár elve. Az egyes országok ezeknek az irányelveknek a figyelembevételével dolgozták ki saját szabályozásukat, Magyarország esetében ez a Társasági adóról és osztalékadóról szóló törvényben (1996. évi LXXXI. Törvény) és az idevonatkozó pénzügyminisztériumi rendeletben (18/2003. /VII.16./ PM rendelet) található.

### Nemzetközi – OECD-irányelvek

Nemzetközi szinten a transzferárak szabályozására először az Egyesült Államokban, az 1960-as évek végén került sor. Az OECD 1995-ben fogadta el transzferárakra vonatkozó irányelveit, melyek korábbi, 1979 óta publikált jelentéseken alapultak. Az OECD-tagállamok az OECD Modell Egyezmény 9. §-ában foglalt, piaci árról szóló alapelveit a transzferárképzésre vonatkozó nemzetközi normaként fogadták el.

A hazai szabályozás is a nemzetközi OECD-előírásokra épül a magyar szabályozási környezet sajátosságainak figyelembevételével.

*„(Amennyiben) két (kapcsolt) vállalkozás az egymás közötti kereskedelmi vagy pénzügyi kapcsolataikra tekintettel olyan feltételekben állapodik meg, vagy olyan feltételeket szab, amelyek eltérnek azoktól, amelyekben független vállalkozások egymással megállapodnának, úgy az a nyereség, amelyet a vállalkozások egyike ezen feltételek nélkül elért volna, ezen feltételek miatt azonban nem ért el, ennek a vállalkozásnak a nyereségéhez hozzászámítható és következésképpen megadóztatható” (Az OECD Modell Egyezmény 9. §-a).*

### Nemzeti – PM-elvárások

A Tao tv. 18. §-a szerint a kapcsolt vállalkozások egymás közötti tranzakcióikban a szokásos piaci ártól eltérő árat alkalmaznak, akkor a társasági adóalapot megfelelően módosítani kell. A transzferár-szabályozás hatálya kiterjed az anyavállalat és telephelye(i), illetve a belföldi kapcsolt vállalkozások között zajló tranzakciókra is.

2003. szeptember 1-jén hatályos 18/2003-as PM rendelet alapján a Tao tv. 18. §-a kiegészítéseként

transzferár-nyilvántartási kötelezettséget ír elő. A rendelet szerint a nyilvántartást minden kapcsolt vállalkozással kötött szerződésre el kell készíteni.

A magyar szabályozás a transzferárazási módszerek közül az alábbiakat nevesíti:

- összehasonlító független árak módszere,
- viszonteladási árak módszere,
- költség-jövedelem módszer.

Ezeket túl a vállalkozások új módszereket is kifejleszhetnek, de ekkor az adott vállalat kötelezettsége, annak igazolása, hogy a fenti három módszer egyike sem alkalmazható a transzferár megállapítására. Az elkészített nyilvántartást akkor kell módosítani, ha a szokásos piaci árat érintő körülményekben olyan változás következik be, amelyet független felek az ár megállapításánál érvényesítenének.

A kapcsolt vállalkozásokra vonatkozó nyilvántartást a 18/2003-as (VII. 16.) PM rendelet által meghatározott részletes követelményeknek megfelelően kell elkészíteni. Ezt benyújtani az APEH számára nem szükséges, azonban azt kérésre haladéktalanul az adóhatóság rendelkezésére kell bocsátani. Abban az esetben, ha az adófizető nem tudja bemutatni a dokumentációt, akkor bírság fizetésére kötelezhető.

A transzferár-dokumentációnak tartalmaznia kell egy átfogó iparági elemzést, társasági elemzést, funkcióanalízist, a választott transzferárazási módszertant (a háttér és az indoklás bemutatása mellett).

### Transzferárazási módszerek

Az *összehasonlító független árak módszere* (Comparable Uncontrolled Price Method – CUP) független felek közti tranzakciók piaci jellemzőit értékeli úgy, hogy közvetlenül összehasonlítja a független felek között és az egymással részesedési viszonyban levő felek között alkalmazott árakat. Ez a módszer áll a legközelebb a szokásos piaci elvhez, így ez a leginkább javasolt.

Kétféle módon juthatunk el a megfelelő transzferárhoz. Az egyik mód a külső ár-összehasonlítás, amikor rendelkezésre állnak teljesen független harmadik felek közti piaci árak az adott tranzakcióra nézve. Ebben az esetben a független harmadik felek tevékenységének, a vállalt kockázatoknak, a szerződéses és gazdasági feltételeknek, a földrajzi fekvésnek is hasonlítaniuk kell. Amennyiben ez utóbbiak tekintetében a hasonlóság nem állapítható meg a független felek és a kapcsolt felek között, akkor ki kell küszöbölni ezeket a különbségeket.

A másik mód a belső ár-összehasonlítás, amikor az egyik kapcsolt fél és egy harmadik, független fél közti piaci ár adja az összehasonlítási alapot.

A *viszonteladási árak módszere* (Resale Price Method – RPM) abból a továbbértékesítési árból indul ki, amelyet a kapcsolt vállalkozás egy harmadik, független fél felé érvényesít. Ezt a viszonteladási árat kell csökkenteni egy olyan mértékű árréssel, ami fedezi a kapcsolt vállalkozó költségeit és üzleti kockázatát, valamint megfelelő nyereséget biztosít számára. Az árréssel csökkentett összeg a kapcsolt felek közti szokásos piaci ár.

A módszer alkalmazása során a független harmadik fél és a kapcsolt vállalkozás tevékenységének, a vállalt kockázatoknak, a szerződéses és gazdasági feltételeknek, a földrajzi fekvésnek is hasonlítaniuk kell. Amennyiben ez utóbbiak tekintetében a hasonlóság nem állapítható meg a független felek és a kapcsolt felek között, akkor ki kell küszöbölni ezeket a különbségeket.

A *költség-jövedelem módszer* (Cost Plus Method – CPM) esetében a kiindulási pontot a terméket vagy szolgáltatást nyújtó kapcsolt vállalkozás azon költségei jelentik, amelyek a termék vagy szolgáltatás előállításában merültek fel. Erre a költségre egy elfogadható nyereség rakódik, ami megfelel a piacon független felek közti általános nyereségnek.

A módszer alkalmazása során a független harmadik fél és a kapcsolt vállalkozás tevékenységének, a vállalt kockázatoknak, a szerződéses és gazdasági feltételeknek, a földrajzi fekvésnek is hasonlítaniuk kell. Amennyiben ez utóbbiak tekintetében a hasonlóság nem állapítható meg a független felek és a kapcsolt felek között, akkor ki kell küszöbölni ezeket a különbségeket.

Az üzleti nettó nyereség módszert főként az előzőekben taglalt, nevesített standard módszerek közül a költség-jövedelem módszer alátámasztására használják. Lényege, hogy a kapcsolt vállalkozások közötti szolgáltatásokra számolt profitot a független felek közötti hasonló tevékenységre képzett profithoz közelítik. Ezt a profitot általában egy meghatározott alapra számítják ki (pl. költség-arányos, eszköz-arányos, árbevétel-arányos profit).

Az egyéb módszerek közé sorolhatjuk például a tárgyalásos módszert, ahol a kapcsolt felek tárgyalásos módon állapodnak meg az alkalmazandó elszámoló árban. Ide tartoznak még a különböző profitmegosztásos módszerek, amelyeknél a független felek közötti nyereségmegosztás az alapja a kapcsolt felek között használt nyereségnek. A módszerek kombinálására is lehetőség van, amennyiben egyik standard módszer sem megfelelő a szokásos piaci ár megállapításához.

Természetesen az egyes hivataloknak még ezeken felül is lehetnek elvárásai a termékek/szolgáltatások árképzésére vonatkozóan. Ebből a teljesség igénye nélkül bemutatom röviden példaként a Magyar Energia Hivatal főbb elvárásait.

### *A Magyar Energia Hivatal elvárásai*

A Magyar Energia Hivatal az áramszektor résztvevőit abba az irányba tereli, hogy azok a lehető leghatékonyabban működjenek, és ezáltal a fogyasztók érdekei ne sérüljenek. Ezt azzal éri el, hogy az árképzéskor csak azokat a költségelemeket fogadja el, amelyek szorosan kapcsolódnak az alaptevékenységhez, illetve nem tartalmaznak indokolatlan költségnövekedést az előző időszakhoz képest.

A Hivatal elvárja, hogy a cégek különítsék el tevékenységeiket az alapján, hogy azok rutinjellegűek, ad hoc típusúak vagy többévente ismétlődőek. Ezeket különbözőképpen van lehetőség az árakban érvényesíteni. Rutinjellegű tevékenységeket be lehet építeni az árakba, de a többévente ismétlődő tevékenységeket már csak részben, ad hoc tevékenységeket pedig egyáltalán nem.

Előírás a *tevékenységek szétválasztása*, ami azt a célt szolgálja, hogy ne alakuljanak ki halmozódások. Ez azt jelenti, hogy a korábban egy jogi személyként fungáló cégek szétválasztása után ugyanazon tevékenységeket nem lehet duplikáltan, triplikáltan stb. az egyes jogi személyeknél is végezni. A halmozódások kiszűrése segíti az átláthatóságot és a hatékonyság növelését, és ezáltal végső soron a fogyasztók érdekeit védi.

A *legkisebb költség elvét* is kötelesek követni a szektor szolgáltatói és termelői résztvevői. Ez az elv is arra erősíti rá, hogy ne lehessen a költségeket, és ezáltal az eladási árakat korlátlanul növelni, ami megteremtené az extraprofit lehetőségét a szolgáltató és termelő cégeknek (lásd még Magyar Energia Hivatal (2008): Módszertani útmutató a villamos energia hálózati engedélyesek indokolt költségeinek meghatározásához, [www.meh.hu](http://www.meh.hu)).

Az első feltételt tehát viszonylag egyszerű teljesíteni, hiszen nevesített módszerek – vagy esetleg más módszerek – segítségével (PM) képesek vagyunk meghatározni azt az ársávot, amelyen belül piacnak minősül a transzferárunk.

Hogyan tudunk azonban a stakeholderek két jelentős csoportjának, a tulajdonosoknak és a menedzsmentnek megfelelni?

### **A tulajdonos és menedzsment célrendszere**

Tulajdonosi szempontból alapvető elvárás az, hogy lehetőség szerint egyszerű módszertan készüljön. Az egyszerűség nem jelenti azt, hogy a hatósági elvárások ne teljesüljenek és az üzleti logika sérüljön. Így az önálló jogi személy tagvállalatok eredménye nem elsődleges, hanem a hangsúly a *csoportszintű eredményen* van. Ezért, bár a tervezéskor várt és a tényidő-

szaki gazdasági események és azok hatá-  
sai tagvállalati szinten rendeződnek saját  
eredménykimutatásba és mérlegbe, mégis-  
csak a csoport eredménykimutatása és mér-  
lege a döntő. Emiatt *top-down döntések* ér-  
vényesülnek a módszertan kialakításában.

Fontos irányítási szempont az *átlát-  
hatóság*. A kialakítandó transzferárazási  
rendszer akkor működtethető hatékonyan,  
ha a szereplők számára világosak az al-  
kalmazandó módszerek, egyértelműek az  
egymásnak nyújtott szolgáltatások/termé-  
kek és a vetítési alapok. Ez erősíti a tagváll-  
alatok közti és a központ és a tagvállala-  
tok közötti bizalmat.

Az *állandóság* alapvetően megkönnyíti a transzfer-  
ár-kialakítás stratégiai megfontolásait. Amennyiben  
sikerül az egymásnak nyújtott szolgáltatásokat úgy  
meghatározni, hogy azok az elkövetkező években nem,  
vagy csak kevéssé változzanak, ez lehetővé teszi azt,  
hogy ne kelljen évente felülvizsgálni a módszertant.

A transzferárazási módszer kialakításánál érdemes  
megfontolni, hogy *egyféle vagy többféle módszert* al-  
kalmazzon a cégcsoport. Az egyféle módszer mellett  
szólnak a következő érvek:

- egyszerű,
- könnyebb informatikai megvalósíthatóság,
- tagvállalati elfogadtatása egyszerű,
- dokumentálása könnyebb.

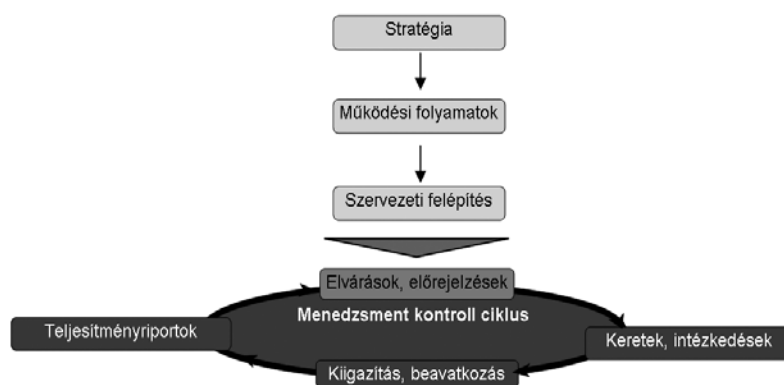
A többféle módszer alkalmazása akkor célszerű,

- ha összetett a cégcsoport vállalati struktúrája,
- ha az egymásnak nyújtott szolgáltatások széles  
körűek,
- ha a piaci információk rendelkezésre állása kü-  
lönböző.

### A transzferárazás a menedzsmentkontroll-rendszer része

Mindezeket figyelembe véve úgy tudunk a tulaj-  
donosi és menedzsmentelvárásoknak megfelelni, ha a  
transzferárazást a menedzsmentkontroll-rendszer ré-  
szének tekintjük. Menedzsmentkontroll alatt azt az  
irányítási, controllingrendszer érttem, ami a stratégia  
célkitűzéseiből és elvárásaiból kiindulva, az arra épü-  
lő működési folyamatokkal és szervezeti felépítéssel a  
döntéshozók számára korszerű tervezésre, visszamérés-  
re és információellátásra és beavatkozásra képes (lásd  
még Horváth&Partners (2008): Controlling, út egy ha-  
tékony controllingrendszerhez, Complex Kiadó, 19. old.  
és Dobák Miklós (1998): Szervezeti formák és vezetés,  
Közgazdasági és Jogi Kiadó, 164. old.) (1. ábra).

A menedzsmentkontroll-rendszer



A mai napig megoszlanak a vélemények arról, hogy  
milyen módon érdemes irányítani és kontrollálni egy  
céget. Általánosságban igaz az, hogy amíg a környezeti  
feltételek kedvezőek és a tulajdonos által elvárt nyere-  
ség viszonylag könnyedén teljesíthető, addig sem a tu-  
lajdonos, sem a menedzsment nincs arra szorítva, hogy  
korszerű irányítási és kontrollrendszert dolgozzon ki és  
valósítson meg. Ekkor a menedzsmentnek szabad keze  
van abban, hogyan éri el a kitűzött tulajdonosi célt.  
Motivációs oldalról felfogható ez akár egy fejlett mo-  
dellnek, hiszen a felső vezetés gyakorlatilag önállóan  
ténykedik.

Abban a pillanatban, amikor a környezeti feltételek  
nehezednek és a tulajdonos által elvárt nyereség már  
nem hozható könnyedén, akkor mindkét stakeholder  
elemi érdeke lesz, hogy korszerű irányítási és kontroll-  
rendszert dolgozzon ki, és ezáltal racionalizálja a cég  
működését. A jelenlegi helyzetben, amikor a pénzügyi  
válság már a gazdaságba is begyűrűzött, különösen ér-  
vényes a tudatos és kontrollmechanizmusokra épülő  
vállalatvezetés megteremtésének igénye.

### A transzferárazás beemelése a menedzsmentkont- roll-rendszerbe egyszerre jelent lehetőséget

- a működés gyenge pontjainak feltárására,
- a szűk keresztmetszetek megszüntetésére és a  
hatékonyság felszámolására a folyamatok-  
ban,
- más cégekhez való hasonlíthatóság megteremté-  
sére,
- a célszerű teljesítménymérés alapjainak leraká-  
sára,
- a vezetői motivációs rendszer átalakítására,
- a proaktív tervezés-beszámolás megteremtésére,  
és
- az IT-rendszer támogató funkciójának racionalí-  
zálására.

### ***A működés gyenge pontjainak feltárása – auditeszköz***

A transzferárazás segítségével néhány hét alatt fény derül arra, hogy a releváns tevékenységek jogi és működési szempontok szerint mennyire tartalmazznak üzleti kockázatokat. A szolgáltatási stratégiában gyenge pontot jelenthet jogi oldalról például, ha a hatósági elvárásoknak nem sikerül maradéktalanul megfelelni vagy a helyi iparüzési adót nem tudják minimalizálni. Működési oldalról gyengeség, ha a stratégiai elvárásokat nem képezi le megfelelően a transzferárazási szolgáltatáscsomag. Ezekre jelenthet megoldást a szolgáltatások összevonása, új szolgáltatási szintek kialakítása. A szolgáltatások elszámolásában gyenge pont jogi oldalról, ha az elszámolások nem követhetőek, vagy ha az árazást nem lehet indokolni. Működési oldalról problémás, ha az elszámolási módszertant nem tudják okozathúen megválasztani, vagy az iparági benchmarkokkal való összehasonlításban nem állja meg a helyét a vállalat. A javaslatok ilyenkor a módszertan finomítására, új elszámolási mód bevezetésére vagy az árképzés módosítására vonatkozhatnak. A transzferár dokumentációjában jogi hiátust okozhat a jogszabályoknak való meg nem felelés vagy a dokumentáció részlegessége. Működési oldalról a szerződések lehetnek tökéletlenek, és a javaslatok pedig ezek pontosítására és a dokumentáció egységesítésére és teljességének biztosítására szólnak.

### ***A hatékonyság felszámolása***

Bármilyen módon jutunk el a piaci ár meghatározásához, az még nem feltétlenül mond valamit arról, hogy valójában mibe kerül a cégnek az adott termék vagy szolgáltatás előállítás. Célszerű tehát az önköltséget okozathú módon kiszámolni és összevetni az árral. Ez megmutatja, hogy képes-e a vállalat hatékonyan végezni tevékenységét. Alapesetben azt feltételezi a menedzsment és/vagy a tulajdonos, hogy hatékonyan dolgoznak a kollégák, hiszen így lehet a versenytársakkal szemben előnyhöz jutni és tisztességes hasznot elérni. Ráadásul az egyes részlegek általában kellő önmenedzselési képességgel rendelkeznek ahhoz, hogy a hatékonyság látszatát „minden körülmények között” fenn tudják tartani. Amennyiben azonban az önköltség csak kevéssel van a piaci ár alatt, vagy éppenséggel meghaladja azt, az intő jel arra vonatkozóan, hogy nem-hogy a szokásos vállalkozási kockázatot nem tudja a cég fedezni, hanem lehet, hogy teljesen veszteségesen működik a többi piacon tevékenykedőhöz képest. Ily módon a transzferárazás kikényszeríti a folyamatok átvizsgálását, racionalizálását, és így végső soron a szűk keresztmetszetek megszüntetését és a hatékonyság felszámolását.

### ***Más cégekhez való hasonlíthatóság***

A gyenge pontok felszámolása és a hatékonyságra való törekvés részben belső kényszerítő erő (menedzsment, tulajdonos) hatására történik meg, részben azonban a piacon ténykedő más hasonló cégekkel való összehasonlítás eredményeképp. A transzferárazás a piaci árak alkalmazása miatt kiváló eszköz a benchmarkingra, így lehetősége nyílik a döntéshozóknak, hogy elhelyezék magukat a versenytársakhoz viszonyítva, és képet kapjanak azok működési hatékonyságáról, és közvetve azok stratégiájáról. Továbbfűzve a gondolatot, ez az összehasonlítás elindíthat vagy újra elővételre készíthet ötleteket, programokat, amelyek célzhatnak akár a vállalat komplex átalakítását is.

### ***Teljesítménymérés***

Amikor egy cég folyamatait, működését vizsgálja, javító intézkedéseket hajt végre, összehasonlítja magát más, hasonló tevékenységet végző cégekkel, akkor nagyon gyorsan asztra kerül a teljesítménymérés fogalma. Hiszen nem elég kiváló eszközparkkal és infrastrukturális adottságokkal rendelkezni, mindezt hatékonyan működtetni is kell, ami már a humán tényezőn és annak teljesítményén múlik. A múltra vonatkozó teljesítménymérés mellett persze a jövőre irányuló teljesítménybefolyásolás és vezetői ösztönzés is fontos.

A transzferárazási stratégia a vezetői ösztönzés alábbi céljait támogatja:

- az összvállalati célok elérése,
- átláthatóság,
- a termékek és tagvállalatok teljesítményének összehasonlítható értékelése,
- az adminisztráció egyszerűsítése,
- a vezetők motivációja.

A transzferárazás tipikusan a konszolidált cégcsoport-szintű eredményt befolyásolja, ezért az ebben érintett termékek és szolgáltatások esetében célszerű a tagvállalatok számára minél kisebb mozgásteret adni, és ezáltal biztosítani az optimumot.

Ez a kis mozgásteret azt jelenti, hogy a lehetséges alkalmazható szervezeti típusokból nem a versengő, hanem a kooperatív és az együttműködő jöhet szóba. Ha a tulajdonos biztosra akar menni, akkor pedig a kooperatív a legmegfelelőbb, hiszen ekkor top-down módszerrel, funkcionális struktúrában és a leginkább központilag befolyásolható módon lehet kontrollálni az egyes tagvállalatokat (*1. táblázat*).

A kooperatív szervezet velejárója a vertikális integráció és az alacsony diverzifikáció. A széles vertikum kedvező terep a központ irányából jövő beavatkozásra a tagvállalatok életébe. Az alacsony diverzifikáltság a függőséget biztosítja a központ és a tagvállalatok között.

A szervezeti típusok jellemzői

Szervezeti típusok jellemzői			
Szemponatok	Versengő	Kooperatív	Együttműködő
Stratégia	A divíziók stratégiáinak összessége	Csoportszintű stratégia	Kölcsönösen elfogadott csoportszintű stratégia
Struktúra	Divizionális	Funkcionális	Mátrix
Folyamatok	Bottom-up, tagvállalati	Top-down, integrált	Iteratív, vegyesen tagvállalati és integrált
Felső vezetés kontrollja	Az eredményen van a kontrol a céges rendszereken keresztül	A tevékenységeken van a kontroll a szervezeti felépítésen keresztül	A folyamatokon keresztül van a kontrol

A decentralizált területek így szoros felügyelet alatt vannak, és tevékenységüket a központ könnyedén koordinálhatja. Erre eklatáns példa a tervezési folyamat, ahol a premisszák és elvárások meghatározása a központban történik, majd a jogi személyek ezeket az elvárásokat bontják alá. A folyamat során nem törekszik a központ az iteratív termegállapodásra, hanem vitás kérdésekben dönt. A transzferárak kialakítása során a központ meghatározó szerepe azzal tartható fent, ha mind a módszerről, mind a konkrét elszámolóárakról maga dönt. A tagvállalatok bevonása legfeljebb az egymásnak nyújtott szolgáltatások tartalmi megfogalmazásáig célszerű (2. ábra).

kavézés és felesleges leterheltség. Az egyértelmű hatáskörök támpontot adnak a tekintetben, hogy a vitás kérdésekben melyik szereplőnél van a döntés joga.

A transzferárazás módszertana hatékony ösztönző és motiváló eszköz a központ kezében. A különböző módszertanok más-más irányba terelik a tagvállalatok vezetésének gondolkodását és ezáltal teljesítményét. A viszonteladási árak alapján kalkulált transzferárak biztosítják a legnagyobb szabadsági fokot a tagvállalatok vezetésének, hiszen ebben az esetben ők azok, akik megkeresik a piaci benchmarkokat. Ezzel ellentétben egy költségalapú kalkuláció kevés lehetőséget hagy a tagvállalat számára az önállóságban. Ezért kiemelt

fontosságú a módszertan kiválasztása után annak meghatározása, hogy a tagvállalati szinten előálló eredményből mely tételekért vonható felelősségre és számoltatható el a tagvállalati vezetés.

A transzferárazás lehetőséget ad arra, hogy a tagvállalatokkal szembeni eredményfelelősséget a hozzáadott érték felelőssége váltsa fel azok teljesítménymérésekor. Hozzáadott érték alatt értem nemcsak a személyi jellegű költségek közvetlen részét, hanem minden olyan költséget, ami a termék vagy szolgáltatás érdekében keletkezett (személyi jellegű költségek és dologi költségek) a tagvállalat tevékenységéből adódóan. Ezzel számos vita elkerülhető a központ és a tagvállalatok között, valamint egyértelmű felelősségi rendszert lehet bevezetni, ahol az egyes tagvállalatok valóban csak azért felelnek, amire van is ráhatásuk.

Szervezeti típusok fajtái



Ez a top-down módszertan egyértelmű kommunikációt igényel a feladatokra és a hatáskörökre vonatkozóan, hogy a transzferár-kialakítási folyamat résztvevői között ne alakuljon ki konfliktus. A feladatok pontos definiálása biztosítja, hogy ne legyen duplikált mun-

A proaktív tervezés és beszámolás

A hatékony tervezés keretében átlátható folyamatok biztosítása a cél, ami kiszámíthatóvá és könnyen elfogadhatóvá teszi a tervezési rendszert. A transzferárazás

segíti a transzparencia kialakulását a folyamatok és tevékenységek racionalizálásával, és ezáltal a tervezést könnyebbé teszi, valamint a változások átvezetését és a várhatóságot is egyszerűsíti. Ezenfelül a transzferárazás hatására az abban nem érintett külső és belső folyamatok és tevékenységek is hasonló logikával átalakíthatóak és korszerűsíthetőek lesznek. Ez pedig a teljes cégcsoport komplett tervezését és beszámolását azonos alapokra, egységes elvekre helyezi, standardizálja. Ráadásul a beszámolás így már nem egy „fekete doboz”-ra mint működésre vonatkozik, hanem tetten érhető a valódi teljesítmény a folyamatok részleteinek monitorozásával. Innen már csak egy lépés egy könnyen módosítható inputokból építkező tervezési modell elkészítése, ahol a különböző inputok generálta verziók közül választhatnak a döntéshozók aktuális céljaiknak megfelelően.

### **Az IT-rendszer támogató funkciója**

A folyamatok hatékonyságnövelése, a gyenge pontok kizárása megköveteli, hogy pontosan monitorozni lehessen az összes lényeges információt. Ehhez viszont fejlett informatikai megoldásra van szükség. Egyszerűbb esetben, néhány termék vagy szolgáltatás esetén, persze akár egy excele megoldást is választhat a cég, azonban középtávon már célszerű egy komolyabb és egyben rugalmas üzletiintelligencia-rendszer kialakítása és a manualitás lecsökkentése. Természetesen nem óriás informatikai beruházásokra van szükség, hanem korszerű controllingrendszerre. Ez a rendszer biztosítja, hogy a transzferárazás, illetve az ehhez kapcsolódó egyéb tevékenységek csak az elvárható mennyiségű kapacitásfordítást igényeljék. Ezáltal több idő marad az érdemi tevékenységekre, mint elemzés, fejlesztés.

### **Összefoglalás**

A teljesség igénye nélkül az előbbieken felvillantott lehetőségek a transzferárazás üzleti szempontból kiemelt jelentőségét támasztják alá. A transzferárazás az

irányítási – menedzsmentkontroll – rendszer részeként a hatékonyság növelésének, a szűk keresztmetszetek megszüntetésének, a versenyképesség javításának, a belső teljesítmény fokozásának fontos eszköze lehet. Javasolom ezeket a tulajdonságait kihasználni a vállalati működés racionalizálására. Ezáltal valóban nemcsak a „szükséges rossz”-at láthatják benne a cégek tulajdonosai és vezetői, hanem a versenyképesség örévé léphet elő.

### **Felhasznált irodalom**

Magyarországi jogszabályok:

- 1996. évi LXXXI. Törvény
- 18/2003. (VII. 16.) PM rendelet
- gazdasági társaságokról szóló 1997. évi CXLIV. tv. 290. §

Nemzetközi jogszabályok:

- OECD Irányelvek  
(Eredetileg az OECD gondozásában jelent meg angol és francia nyelven a következő címen 1995-ben: *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*, illetve *Principles applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales*. Az OECD Irányelvek a későbbiekben rendszeresen és folyamatosan felülvizsgálatra és átdolgozásra kerültek. Magyar nyelven a Magyar Könyvvizsgálói Kamara gondozásában jelent meg 2005-ben)
- OECD Modellegyezmény 9. cikkely

*Dobák Miklós* (1998): *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

*Horváth&Partners* (2008): *Controlling, út egy hatékony controllingrendszerhez*, Complex Kiadó, Budapest

*Magyar Energia Hivatal* (2008): *Módszertani útmutató a vilamos energia hálózati engedélyesek indokolt költségeinek meghatározásához*, [www.meh.hu](http://www.meh.hu)

Cikk beérkezett: 2009. 5. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

MIHÁLY Nikolett

## INTÉZMÉNYI ÉS EGYÉNI HASZNOSSÁGOK A HALLGATÓI IDENTITÁS TÜKRÉBEN

A szerző tanulmányában Akerlof és Kranton (2002) identitásmodelljét és egy ahhoz kötődő hazai kutatást mutat be. Igazolja, hogy pozitív kapcsolat mutatható ki az egyetem értékeivel való azonosulás, az egyéni hasznosság és az intézmény lehetséges hosszú távú hasznosságai között. Akerlof és Kranton (2005) az identitás és hasznosság hasonló összefüggéseit vállalati szinten is modellezte. A szerzők rámutatnak, hogy egy szervezet működését és eredményességét (hasznosságát) meghatározza, hogy a dolgozók mennyire képesek azonosulni a szervezeti értékekkel, annak küldetésével. E kapcsolat vizsgálata a vállalati eredményesség szempontjából is új lehetőségeket nyújt.

*Kulcsszavak:* felsőoktatás, hallgatói identitás, hasznosság

Egy szervezet valamely tagjának identitása jelentős hatással bír az egyén hasznosságára, de befolyásolja a szervezet hasznosságát is. E téren az első jelentős vizsgálatok Akerlof és Kranton nevéhez fűződnek, akik elméleti feltevéseiket iskolai diákokon végzett vizsgálatokkal bizonyították. Feltevésük szerint, ha egy intézmény diákja azonosulni tud iskolája értékeivel, illetve leendő szakmájával, nagyobb erőfeszítést tesz tanulmányi előrehaladása érdekében. Ennek egyik következménye, hogy rövid és hosszú távú hasznosságai növekednek: pozitív énkép, majd később kedvező anyagi és munkahelyi előmenetel (egyéni hasznosságok). Lehetséges következmény továbbá, hogy az oktatási intézménynek is növekszik az intézményi hasznossága (bevétele növekedése, a minőség javulása, versenyhelyzetének erősödése).

### Akerlof és Kranton iskolai modellje

Magától értetődő, hogy az iskola nemcsak készségeket fejleszt, hanem nevel is. Ez utóbbi folyamatban a diákok identitása megmutathatja, hogy elfogadják-e az iskola értékrendjét, vagy elutasítják azt. Akerlof és Kranton (2002) szerint az iskoláknak esélyük van a diákok ideálját alakítani, közelebb vinni a gazdaságilag hasznos kulturális normák és készségek felé. Elméletük egyik megalapozását Coleman (1961) serdüülők szociális „elrendeződésének” vizsgálata képezi. Coleman

kérdőíves megkérdezéséből az derül ki, hogy a diákok szociális kategóriákba sorolják egymást. Ezek: „béna”, katonák, vezető banda, kiégettek. Mindegyik kategóriában meghatároznak ideális megjelenési formát (ideált), mely bizonyos tulajdonságokat és viselkedési mintákat hordoz. Coleman azt tapasztalta, hogy az egyes szociális kategóriához való tartozás befolyásolta az iskolai teljesítményt és az énkép alakulását. Akerlof és Kranton ezt az eredményt használta fel hasznossági modelljében. Elképzelésük szerint a diákok két választással befolyásolják jelenlegi és későbbi hasznukat: egyrészt szociális kategóriájuk megválasztásával, másrészt a megtett erőfeszítés mértékével (mennyit tanulnak). A kategória kiválasztása után a diákok próbálnak abba beleilleszkedni, figyelembe véve a lehetséges illeszkedést a saját tulajdonságaik, erőfeszítésük és a választott kategória ideálja között.

### Hipotézisek

Akerlof és Kranton hipotézisei a következők:

1. Az iskolák nemcsak készségeket alakítanak ki, hanem implicite mintákat is nyújtanak, kategóriák és ideálok formájában, melyek befolyásolják a tanulmányi erőfeszítést, így az egyén jövőbeli hasznosságát.
2. Az iskola képes olyan identitást kialakítani, mely hosszú távon a saját érdekeit, illetve a diákok gazdasági érdekeit leginkább maximalizálja.

3. Feltételezik azonban, hogy az iskola által kitűzött identitással eltérően tudnak azonosulni a különböző háttérrel rendelkező diákok.
4. Az intézmények vezetőinek szembesülniük kell az egyedüli ideál (szociális kategória) felkínálása és a „választás” felkínálása közötti helyettesítéssel. A szerzők véleménye szerint a „választás” lehetőségével több különböző háttérű diák találhatja meg az utat az iskolával való azonosulás felé. E forma negatívuma ugyanakkor, hogy a készségek átlagszínvonalja alacsonyabb lesz.

A szerzők tanulmányozzák cikkükben az iskolai reformprogramokat, az azonosságokat és különbségeket a magán és az államilag finanszírozott iskolák között. Azonosulnak azzal a szociológiai nézettel, miszerint a magán- és állami iskolák közötti legfontosabb különbségek a kortárs csoport hatásából eredeztethetők. A magániskolák egyik lényeges előnye, hogy korlátlan szabadságuk van beruházni a diákok identitásába, ami növeli mind az intézmény, mind a diákok sikerességét. Példák sorával mutatják be (Harlem, New Haven), hogy egyes állami iskolák számára sem volt lehetetlen az identitásba való beruházás. Különböző programokon keresztül alakították át a diákok énképét – növelve ezzel az iskolai értékekkel való azonosulást. Ennek eredményeképp az iskolák csökkenteni tudták a diákok közötti társadalmi különbségeket és növelték diákjaik továbbtanulási esélyeit.

### A gazdasági modell

A szerzők e tapasztalatok és megfigyelések mentén alakították ki az alábbi gazdasági modellt, mely szerint az oktatás standard modelljében a hasznosság az iskolában tett erőfeszítéstől és ennek az erőfeszítésnek a pénzügyi megtérülésétől függ:

$$U_i = U_i(w \cdot k(e_i), e_i)$$

Ezt egészítik ki az identitásváltozóval:

$$U_i = U_i(w \cdot k(n_i, e_i), e_i, I_i),$$

ahol  $I_i = I_i(e_i, c_i, \varepsilon_i, P)$ .

$U_i$ : az egyén hasznossága,

$w$ : munkabér,

$k(e_i)$ : az egyén készségei/emberi tőkéje, mely függ az erőfeszítéstől,

$e_i$ : az egyén erőfeszítése az iskolában,

$k(n_i, e_i)$ : az egyén készségei (emberi tőkéje), ami függ az egyén erőfeszítésétől és a képességétől ( $n_i$ ),

$I_i$ : identitás – attól függ, hogy mennyire jól sikerült összeilleszteni az egyén jellemvonásait a kategória ideális jellemvonásaival,

$c_i$ : adott személy kategóriája,

$\varepsilon_i$ : az egyén tulajdonságai pl. nemi, faji hovatartozás,

$P$ : ideális tulajdonságok és viselkedés egy kategórián belül.

Modelljükben tehát az identitás függvénye a tanulmányi erőfeszítésnek, az iskolai kategóriának (milyen kategóriába sorolják és soroltatja magát), bizonyos jellemvonásoknak, és hogy mennyire jól sikerült összeilleszteni „ $i$ ” jellemvonásait a kategória ideális jellemvonásaival. Feltételezik továbbá, hogy a diák, hasznának maximalizálása érdekében, többé-kevésbé tudatosan mind a kategóriát, mind pedig az erőfeszítés mértékét megválasztja. Az identitásváltoztatás akadályozója lehet a megjelenés, akcentus stb., így az identitás függ attól, hogy az egyén tulajdonságai mennyire illeszkednek a kiválasztott kategória ideáljainak tulajdonságaival, illetve, hogy az egyén és mások viselkedése mennyire felel meg a kategória ideáljának viselkedésével. A hasznosság csökkenhet vagy növekedhet annak megfelelően, hogy az identitásban a fentieknek megfelelően nyereségek vagy veszteségek állnak elő. Coleman (1961) besorolását követve három kategóriát különítenek el: vezető csoport (L), „bénák” (N) és kiégettek (B). A jelöléseknek megfelelően az alábbi módon alakul például a vezető csoport hasznossága:

$$U_i(L) = p [w \cdot k_i - 0.5 e_i^2] + (1-p) [I_L - t(1-I_L) - 1.5 (e - e(L))^2]$$

[Előírások szabályozzák, hogy milyen ideális jellemvonásai vannak ezeknek a szociális kategóriáknak: (Az ideális identitás vezető banda esetében:  $I_L$ ,  $L$ :  $l=1$  ( $l_i$ = fizikai megjelenés); az ideális N képessége  $n=1$ ; a kiégetteknek nincs ideális; mindkettő 0-tól 1-ig terjedő skálán értelmezhető. A pénzügyi költsége az erőfeszítésnek:  $\frac{1}{2} (e_i)^2$ . „Előírások” szabályozzák az ideális erőfeszítés mértékét:  $e(N) > e(L) > e(B)$ . A diák énképe kategóriájától függ ( $c_i$ ), s hogy viselkedése és tulajdonságai mennyire egyeznek kategóriájának ideáljával. Például  $c_i = L$  identitásából származó nyeresége  $I_L - t(1-I_L)$  ahol  $t$  egy olyan pozitív szám, mely azt jelöli, hogy  $i$  mennyit veszít azzal, ha messze áll saját kategóriájának ideáljától ( $t$  azt is jelöli, hogy milyen nehéz a csoporttól eltérő tulajdonságokkal beilleszkedni egy adott kategóriába). Egyes kutatások szerint  $I_L > I_N > I_B$  ami azt jelenti, hogy annak a diáknak, aki a vezető csoporthoz tartozik, valószínűleg sokkal „jutalmazóbb” énképe van. A kiégettek énképét a szerzők 0-ban határozzák meg:  $I_B = 0$ , a diák hasznát veszíti, ha a kategóriájának megfelelő erőfeszítés mértékétől eltér.  $\frac{1}{2} (e_i - e(c_i))^2$ .  $0 \leq p \leq 1$  jelöli a pénzügyi hozam és az erőfeszítés árának a súlyát. Hogy maximalizálja a hasznát a diák, mind

kategóriát, mind erőfeszítést választ.  $p = 0$  helyzetben a diák csak az aktuális szociális helyzetével van elfoglalva, erőfeszítést nem tesz.]

Látni kell, hogy a képlet bizonyos értelemben öszszemossa a jelenbeli és jövőbeli hasznosságokat. A diák hasznosságát úgy számolja, hogy az aktuális erőfeszítés hosszú távú pénzügyi megtérüléséhez hozzáadja a diák kategóriájának erőfeszítés-moderáló hatását, valamint azt a tényezőt, hogy mennyire illeszkedik ebbe a csoportba az egyén. A modell továbbá azon a feltételezésen alapszik, hogy egy készség elsajátítása nem reagál rugalmasan a munkabérre, de reagál a szociális különbségekre. Amikor valaki távol áll egy adott kategóriától (magas  $t$ ) – pl. kedvezőtlen fizikai megjelenéssel és képességgel bír –, nehéz számára a vezető csoportba vagy a tanulóba integrálódnia. Ezekkel a tulajdonságokkal egyre többen kerülnek a kiegészítettek közé, akik kevés erőfeszítést tesznek.

A fenti modellre épülő elképzelés az intézményi politika kialakítását segítheti, mely a szerzők feltételezése szerint befolyásolni tudja a szociális kategóriák kiépülését és az „előírásokat” (pl. az erőfeszítés megfelelő mértékét), így az oktatás egyéni és intézményi hasznosságait is. Állításukat számos példával bizonyítják. Elemzik például egy amerikai középiskola atlétikai programját, mely a diákok társas elrendeződését változtatta meg úgy, hogy ennek során többen kerültek be a „vezető csoportba”. Míg korábban az ide való bekerüléshez a jó megjelenés és a jó képességek voltak szükségesek, addig ez a megváltozott iskolai politikának köszönhetően kiegészült az atlétikai tagsággal – így „demokratizálva” a képességek megszerzésének lehetőségét.<sup>1</sup>

A szerzők véleménye szerint úgy kell átalakítani az iskolákat, hogy azok forrásait<sup>2</sup> a közösség kialakítására fordítsák. E szempontból példaértékűnek tartják a Central Park East Általános és Középsiskolát, ahol ugyancsak bebizonyosodott, hogy érdemes közösséget alakítani, és elérni, hogy a diákok azonosuljanak iskolájukkal. Az intézmény vezetése igyekezett kiragadni diákjait problémás háttérükből, és így egy „más világba izolálni” őket. A cél elérése érdekében különböző technikákat alkalmaztak: pl. rendszeres diák-tanár találkozót szerveztek, kis osztálylétszámokkal dolgoztak, egyenruhát írtak elő – így csökkentve a különböző háttérből jövő látható különbségeit. A tanároknak tanfolyamokat kellett elvégezniük, ahol megtanulhatták, hogyan kezeljék a „kilógó” gyerekek érzéseit, ritmusát, viselkedésük okainak feltárását stb. Azonban mind közül talán a legfontosabb, hogy a tanárok szabályokat adtak a gyerekeknek, melyek mentén értelmezni tudták a helyzeteket és önmagukat. A szerzők modellje tehát az alábbiakat rögzíti:

1. Vannak különböző szociális csoportok iskolán belül.
2. A különböző szociális csoportok tagjainak különböző előírásaik vannak.
3. A különböző szociális csoportok tagjai különböző tanulmányi erőfeszítést tesznek, mely az előírásokból előrevetelhető.
4. Az iskolai politika meg tudja változtatni a csoportok közötti eloszlást, az előírásokat, s ennek megfelelően a viselkedést.

A modell és példái tehát bizonyos irányvonalakat mutatnak az intézményi politika számára, illetve támpontokat az empirikus ellenőrzéséhez. A következő részben a modell felsőoktatási közegben való alkalmazhatóságát mutatom be.

### A felsőoktatási modell

Az identitásba<sup>3</sup> való befektetésnek néha egyértelmű és gyorsan elszámolható hasznosságai vannak. Különösen jól megfigyelhető az egészségvédelemmel kapcsolatos képzések esetén. Az iskola egyik célja ez esetben az, hogy úgy változtassa meg a növendékek identitását, hogy gyógyítóként/ápolóként tekintsenek önmagukra. Eltérően tehát az eredeti közgazdasági modelltől, a preferenciák megváltozása (identitásváltozás útján) a hasznosságérzetet is módosíthatja. Ha a megváltozott identitás és az adott egészségügyi intézmény által felállított dolgozói ideál között túl nagy a szakadék, akkor hasznosságot veszít az egyén – énképe sérül. Valamint sérülnek az adott nemzet érdekei is, hiszen ebben az esetben megtörténhet, hogy kevésbé tesz erőfeszítést munkája során – ami vészhelyzetben különösen kockázatos lehet.

Más képzések esetében az identitásnélküliség (karriálszakal, szakmával való azonosulás) ugyancsak hasznosságvesztéssel jár. Eltérő identitást vesz fel az egyén, mint amit az iskola elvár – más ideállal azonosul –, csökkentve tanulmányi erőfeszítéseit. Ezzel nemcsak önmagának, hanem az intézménynek, tágabb értelemben pedig a társadalomnak is károkat okoz.

### Példák

Az alábbi három eset a fenti helyzetekre mutat példákat (Mihály, 2008):

1. 2001-ben, egyik hazai egyetemünk történelem szakos (nem költségtérítéses) hallgatói között elterjedt volt az a nézet, hogy nem érdemes a képzési idő alatt befejezni az egyetemet, sokkal okosabb más, könnyű szakokat (pl. művelődésmenedzsmentet) felvéve kihúzni az egyetemi éveket. Ennek két oka volt: egyrészt nagyon élvezték az egyetem által nyújtott előnyöket (sok

szabadidő, izgalmas programok stb. – fogyasztói attitűd), másrészt féltek kilépni a munkaerő-piacra, mert tudták, hogy – még ha el is tudnak helyezkedni – az alacsony kereseti feltételeknek köszönhetően életlehetőségeik beszűkülnek majd. Lefordítva ezt az „akerlofi” terminusra: sokan nem tudtak azonosulni akkori szakukkal, illetve későbbi szakmájukkal, erőfeszítést inkább egyfajta hedonista életmód kiteljesedéséért tettek (kiégettek). Ennek megfelelően általában alulteljesítettek, több évvel meghosszabbítva egyetemi tartózkodásukat – így lecsökkentve keresőéveik számát. Az intézmény is rosszul járt, mivel ezek a diákok valószínűsíthetően: 1. „rombolták” más diákok azonosulási törekvését is az „egyetemi ideállal”, 2. elégedetlenné váltak, ami a negatív szájureklámot erősíthette, 3. többletköltséget okoztak az egyetemnek az órák, a vizsgáztatás és az adminisztrációs költségeken keresztül.

2. Vannak diákok, akik nem érdeklődésük kielégítése érdekében jelentkeznek felsőoktatási intézménybe, hanem azért, hogy megszerezzék azokat az identitásból származó előnyöket, ami a diploma birtoklásával jár. Egyes intézmények „diplomagyártó nagyüzemek”-ként ki is elégtik ezt a szükségletet, ami számos mind az egyén, mind a társadalom számára káros következménnyel járhat (lásd feljebb). Az egyén lehet ugyan, hogy megszerzi vágyott identitását, ugyanakkor nem tesz szert olyan készségekre, amivel érvényesülhetne a munkaerőpiacon – sok esetben nem is létezik a szakmának megfelelő – nem tudományos – foglalkozási kör (pl. altajisztika). A társadalom számára kiadást jelentett ezeknek a diplomásoknak a kitermelése, s további terheket jelent az esetleges továbbképzésük, illetve munkánélküli segélyük kifizetése.

Ugyanerre a jelenségre példa a PhD-képzések magyarországi elszaporodása. Ezek legtöbbje levelezős, költségtérítéssel indul. Impliciten tehát azt ígéri a képzést elindító kar, hogy munka mellett lehetséges három év alatt doktori fokozat megszerzése megfelelő összeg kifizetése ellenében (megesik, hogy még olyanok számára is, akiknek korábban semmilyen előtanulmányuk nem volt az adott tudományterületen). A diákoknak azonban előbb-utóbb realizálniuk kell, hogy ilyen gyorsan ezt az előkelő identitást megszerezni adott feltételek mellett képtelenség. Ebben az esetben a legfőbb haszonélvező tehát az egyetem, melynek kitűnő bevételt biztosít az emberek

iránta való bizalma, illetve a színvonalat érintő nem megfelelő informáltsága.

3. A felsőoktatási intézmények más módon is üzhetnek csalárd játékot diákjaikkal. Nem megfelelő szűrés után felvesznek olyan hallgatókat, akiket képességeik nem predesztinálnak arra, hogy el is végezzék az adott képzést. Teszik mindezt azért, hogy minél több állami fejkvótát tudjon bezsebelni az adott intézmény. Nem képesek tehát teljesíteni a követelményeket a diákok, s így kudarcaik miatt előbb-utóbb elhagyják az intézményt. Jó példa erre manapság az orvosképzés, ahol jóval több helyre biztosít bejutást az egyetem, mint amennyi diákot a társadalom „foglalkoztatni” kíván. A felvetteknek csak mintegy kétharmadából lesz orvos.

A doktori iskolákban az ösztöndíjak odaítélésének gyakorlata hasonló problémákat okoz. Sok esetben nem a képességek és készségek, hanem kapcsolatrendszerének köszönhetően veszik fel a hallgatót. Más okokat most nem tételezve gyakori következmény, hogy a diák nem végzi el a képzést. A háromévi ösztöndíj ma több mint hárommillió forintba rúg – tehát ekkora az az összeg, amivel megkárosítja az intézményen keresztül a diák az adófizetőket, ha végig bennmarad a képzésben, de fokozatot nem szerez.

Mennyiben alkalmazható Akerlof és Kranton (2002) modellje ezekre a példákra, közelebb kerülünk-e segítségével felsőoktatási közegben a hasznosságok természetének megértésével?

### *Alapozó megállapítások*

Ismételten vegyük sorra a modellt megalapozó tételeket, ezt követően pedig a kapcsolódó – felsőoktatásban is tetten érhető jellegzetességeket:

1. Vannak különböző szociális csoportok iskolán belül.
2. Az egyének „hasznosságot nyernek (gain utility) vagy veszítenek”, amennyiben egy szociális kategóriához tartoznak, s ezek magas vagy alacsony szociális státussal rendelkeznek.
3. Ha az egyén tulajdonságai, valamint viselkedése egyezik a kategória „ideáljával”, akkor hasznosságot nyer.
4. Az egyén akkor is hasznosságot nyer, ha az ő és mások cselekedeti megerősítik énképét.
5. A különböző szociális csoportok tagjainak különböző előírásai vannak, melynek egyik következménye, hogy csoportonként eltérő tanulmányi erőfeszítést tapasztalhatunk.

6. Az iskolai politika meg tudja változtatni a csoportok közötti eloszlást, az előírásokat, s ennek megfelelően a viselkedést, a tanulmányi erőfeszítést.
7. Az iskola minősége és jövőbeli hasznosságai nemcsak a források mennyiségétől, hanem a diákok tanulmányokkal kapcsolatos identitásától is függenek.<sup>3</sup> Az egyes kijelentésekhez kapcsolódó vonatkozásokat az alábbi részben pontozással jeleztem.

Az első két állítás minden bizonnyal egybevág tapasztalatainkkal. Forgách József (1985) egyetemistákkal végzett interjúk során – melyben egyfelől megpróbálta elkülöníteni a célszemély prototípusosságát, másfelől az érzelmet, melyet az adott prototípus iránt éreznek a diákok – 16 jól elkülöníthető típust (kategóriát) talált. A típusok észlelésében a tanulmányi teljesítmény, az extroverzió, a társas státus és a politikai radikalizmus voltak a fő meghatározók. Egyik kategória például a „lusta fajankók”, mely az alábbi leírást kapta: „Hanyagok, rendetlenek, csak azért vannak itt, hogy elüssék az időt, unatkoznak, egykedvűek, a fűvön szeretnek napozni, minimális munkát végeznek, elmulasztják az előadásokat, buknek, fogalmuk sincs, miért járnak egyetemre, gondatlanok, élőködők.” Bizonyára mi is be tudjuk azonosítani ezt a típust, melynek tagjai alacsony szociális státussal rendelkeznek, tanulmányi erőfeszítést pedig nem nagyon tesznek. Vegyük észre azonban, hogy a mások által megítélt csoporttagság nem egyenértékű a személy csoportidentitásával, mivel a csoport tagjainak eltérő véleményük lehet a csoportról, illetve önmagukról. Figyelembe kell venni a különböző elképzeléseket az identitás tartalmáról, amikor az identitás jelentését tárgyaljuk.

Akerlof és Kranton (2002) az énképpel kapcsolatosan hosszú távú és rövid távú hasznosságokról egyszerre beszélnek – mely utóbbi egy fiatalember életében gyakran egyáltalán nem szolgálja a hosszú távú hasznosságot. Megeshet például, hogy a „lusta fajankók” jól érzik magukat a bőrükben – minden este sört iszogatva és elmulasztva a tantárgyi kötelezettségüket –, kikerülve azonban az iskola védőszárnyai alól ez a magatartás nem sok jutalommal kecsegtet (itt most eltekintünk a kapcsolati tőke előnyeitől). Lehet tehát, hogy egy csorbítatlan pozitív énkép hasznosságot rejt magában aktuálisan – az ilyen diák személyiségfejlődése is lehet bizonyos értelemben kiegyensúlyozottabb, mint egy a tanulmányai miatt örökké stresszelő „hajtósoknak” –, az intézményben töltött idő anyagi megtérülése azonban valószínűsíthetően csekélyebb. Egészen addig jól érezheti magát egy iszogatós ban-

dában az egyén, amíg társaságában teljes izolációt „élvez”, azaz nem kell szembesülnie a más kategóriákhoz tartozók megítélésével, és háritani tudja aktuális életviteléből fakadó hosszú távú veszteségeit. A szituáció „leképződésének” torzító hatása tehát a veszteségérzetet csökkentheti, de az objektív tények ettől még nem változnak meg. Sajnos olyan longitudinális kutatásról nem tudunk, melyben azt vizsgálták volna, hogy az egyes kategóriák képviselői később hogyan teljesítettek az életben – milyen hosszú távú hasznosságvesztések, illetve -nyereségek álltak elő. Érdekes kutatási feladat lehetne feltárni a felsőoktatásban elért tanulmányi eredmények és a diákkori identitás kapcsolatát a későbbi munkahelyi beosztás, illetve fizetés között. (1–2–4–5.)

Feltételezésünk szerint, amint a középiskolában elkülöníthető volt „a hajtósok”, „a zsenik”, a „kiégettek” stb. kategóriája, ezek megfelelői megtalálhatók felsőoktatási közegben is; előírások szabályozzák a kategória ideális megjelenési formáját (öltözködés, viselkedés stb.) és a kategóriában való elvárható erőfeszítés (tanulás) mértékét. Nem tartjuk célszerűnek azonban a modell teljes adaptálását, így az ideálok beazonosítását, illetve az ahhoz való közelség mértékének megállapítását, mivel felsőoktatási közegben lazább tanulmányokhoz fűződő kapcsolatok érvényesülnek – a tantárgyi követelményteljesítés rendszerének köszönhetően a csoportok átjárhatósága természetes módon adott. Kevésbé markáns egy fiatalember azonosulási törekvése egy iskolai ideállal, mint egy általános vagy középiskolásié. (3.)

Hogy mennyiben tudja megváltoztatni az iskolai politika a csoportok közötti eloszlást, az előírásokat, s ennek megfelelően a viselkedést, a tanulmányi erőfeszítést, arra jó példa Magyarországon az elitképzésről a tömegképzésre való átállás. Míg a PhD-képzésekben ma is kis csoportlétszámmal dolgoznak az oktatók – lehetőség van a mester-tanítvány kapcsolat kialakítására, egy tudományos karrierrel kapcsolatos szakmai identitás kimunkálására stb. –, addig az alsóbb szintű képzésekben általában nincs esély arra, hogy a diákok a tanárokkal való személyes kapcsolatokon keresztül mélyítsék el ismereteiket vagy tájékozódjanak egyes kérdésekben, s ezzel fenntartsák vagy kialakítsák szakmai elköteleződésüket. Sok esetben nemcsak az ilyen jellegű kapcsolatok hiánya, hanem az egyetemmel való összefonódás is nagyon laza a diákok életében, nincs arra mód, hogy olyasfajta identitás és büszkeség alakuljon ki, ami például az amerikai elitegyetemek diákjait jellemzi. A Yale egyik jelmondata: „For God, for country, and for Yale.”<sup>4</sup> Ezt a fajta „lelkesedés”-t és a hozzá kapcsolódó viselkedési formákat természetesen

tudatos módon is erősítik az intézmények. Az iskolák rendszeres öregdiák-összejöveteleket szerveznek, alma materük olyan egyetemi újságokat továbbítanak számukra, melyben többek között a végzetek sikereiről számolnak be, illetve kéri őket, hogy az iskolát anyagilag támogassák. (6.)

Az „elit” oktatási intézmények egyébként valószínűsíthetően azért is kapják meg ezt a kitüntető címet, mert képesek a tanulási eredményességet az identitás meghatározó elemévé tenni. Nem véletlen, hogy az amerikai egyetemek versengenek a Nobel-díjas professzorokért, hiszen tudják, hogy a diákokra gyakorolt vonzó hatásuk jelentősen felszólíthatja a bekerülésért való versenyt, így nem elhanyagolható módon a tandíjakat is. (7.)

Akerlof és Kranton modelljét esettanulmányok és bizonyos kutatások tehát alátámasztani látszanak, ugyanakkor felsőoktatási közegben kevés olyan tudományos eredményre tudunk támaszkodni, melyek az identitás – hasznosság kapcsolatot bizonyítják. Sejtethető ugyanakkor, hogy van gazdasági hatása a diákok identitásának, ezért érdekes lehet azt empirikusan megvizsgálni. A következő részben erre tesztek kísérletet.

## Felsőoktatási empirikus identitáskutatás

### *A kutatás tartalmi, térbeli és időbeli lehatárolása*

A következő részben bemutatott módszerek és eredmények csak töredékét képezik egy 2007-es – eddig még nem publikált – vizsgálatnak, mely a hallgatói elégedettség moderáló tényezőit és azok hatásait kutatta. Jelen részben egyes „akerlofi” megállapításokhoz kapcsolható eredményekre fókuszálunk. (Ismereteink szerint ezeket empirikusan még nem tesztelték.) A vizsgált megállapítások:

1. Vannak különböző szociális csoportok iskolán belül.
2. A különböző szociális csoportok tagjainak különböző előírásai vannak, melynek egyik következménye, hogy csoportonként eltérő tanulmányi erőfeszítést tapasztalhatunk.
3. Az iskolai minőség és jövőbeli hasznosságai nemcsak a források mennyiségétől, hanem a diákok tanulmányokkal kapcsolatos identitásától is függ.

A Szegedi Tudományegyetemen fókuszcsoportokat (szakonként és évfolyamonként 2-2-t), majd 250 kérdőívet vettünk fel közgazdász és testnevelés szakra járó elsős és végzős hallgatókkal. A kérdőívek közül 129 közgazdász és 91 nem közgazda hallgató kérdő-

íve volt értékelhető. A nem közgazdászok testnevelés vagy valamilyen testneveléssel párosított szakra jártak (egészségtan, egészségnevelés, földrajz, rekreáció, egészségfejlesztés, életmód és egészség, edző). A minta kiválasztása azért e két szakra esett, mert egy presztízsszakma és egy anyagilag kevésbé elismert pálya hallgatóit szerettük volna összehasonlítani. Feltételezéseink szerint a két csoport mind a bejutáskor, mind tanulmányaik során eltérő típusú és nagyságú erőfeszítést tesznek; másfajta motivációkkal és készségekkel rendelkeznek; a tanulmányokkal töltött idő várhatóan különböző megtérüléssel jár. Várakozásaink alapján a minta ilyenfajta szegmentációja jelentős eltéréseket mutat a vizsgált kérdésekben. A fókuszcsoportokból kinyert információk képezték a kérdőív kialakításának vázát. Ennek tartalma a következő témaköröket is magába foglalta:

1. Hallgatói identitások beazonosítása.
2. Összefüggések keresése az identitás és egyéb változók között.

A mintavétel során nem valószínűségi kiválasztással az „egyszerűen elérhető alanyok” eljárását alkalmaztuk (Babbie, 2001). A kinyert eredmények tehát a vizsgált két szak elsőéves és végzős hallgatóira vonatkoztathatóak, további kiterjesztésre, általánosításra nincs lehetőség. Elsősorban arra alkalmasak, hogy egy további kutatás hipotéziseit pontosabban lehessen megfogalmazni. Az adatok feldolgozása SPSS statisztikai programmal készült.

A kutatás vonatkozó legfontosabb kérdései: 1. Meghatározza-e a hallgatói identitáskategóriákat a szak/kari jelleg? 2. A hallgató identitás kapcsolatban van-e a tanulmányi erőfeszítéssel? 3. A hallgatói identitás kapcsolatban áll-e az intézmény várható hasznosságaival? Ha igen, miként?

### *Hipotézisek*

1. A hallgatói identitáskategóriák kialakítása függ attól, hogy milyen szakot vizsgálunk.
  - A közgazdászok az *identitások (csoportok) megjelölésekor* a testnevelés szakos hallgatókhoz képest jellemzőbben tanulmányalapú megkülönböztetéseket tesznek.
  - A közgazdászok *önjellemezésük*kor a testnevelés szakos hallgatókhoz képest inkább tanulmányalapú megkülönböztetéseket tesznek.
2. A hallgatói identitás összefüggésben van a tanulmányi erőfeszítéssel.
3. A hallgatói identitás befolyásolja a várható intézményi hasznosságokat (szájreklám, újravásárlási hajlandóság és támogatási szándék).

### ***A fogalmak operacionalizálása, mérési eljárások***

E részben meghatározzuk, hogy az egyes kifejezéseket miként definiáljuk, melyek a hozzájuk tartozó dimenziók, indikátorok. Jelöljük, hogy mely eljárásokkal mértük a vonatkozó fogalmakat. A definíciók és dimenziók kialakításakor a fókuszcsoport eredményeit használtuk fel (később részletesen). Nem részletezzük a „társas környezet” leírást, illetve az identitásra vonatkozó meghatározásokat – ez utóbbi témában kitűnő összefoglalást nyújt Krappman (1980).

### ***Intézményi hasznosság***

Az „intézményi hasznosság” olyan pénzbeli jövedelem, mely a hallgató beállítódásából és viselkedéséből származtatható, az intézmény bevételeit növeli. Nem tartoznak bele azok a jövedelmek, melyek nem a hallgató közvetlen döntéséből, viselkedéséből eredeztethetőek – pl. pályázati pénzek. Dimenziói: sajtóreklám (1.), újravásárlási szándék (2.) és pénzbeli támogatási szándék (3.) – ezek a felvételizők számának növekedésén keresztül az egyetem bevételeit növelhetik.

- ad 1. A sajtóreklám hagyományosan a legjobb csatorna információk továbbadására, népszerűsítésére. Nyilvánvaló módon a meglévő hallgatók tanulmányokkal kapcsolatos identifikációja és elégedettsége megfelelő eszköz további hallgatók toborzására és „megszerzésére”. Rekettye és Szűcs (2002) hallgatóelégedettség-kutatási eredménye azt mutatja, hogy a Pécsi Tudományegyetemen az egyetemi oktatás legfontosabb reklámhordozója a sajtóreklám. A szerzők megjegyzik, hogy ez a tényező nagymértékben összefügg az egyetemről, illetve a karról kialakult imázssal és hírnévvel is.
- ad 2. A hosszú távra tervező intézmények felismerik, hogy érdemes most beruházni (elkötelezni és megtartani a diákokat), mint később toborozni újakat. Elsősorban a „szolgáltatások marketingje” foglalkozik az elégedettség és a lojalitás összefüggésével, az ügyfelek megtartásának, illetve az új ügyfelek megszerzésének profit- és költségvonzataival. Elfogadott vélemény, hogy a meglévő ügyfél megtartása sokkal kevesebb költséggel jár, mint az új ügyfél megszerzése. A napjainkban követelménnyé vált folyamatos továbbképzés igénye is ezt a logikát támasztja alá. Ma már szükségszerű, hogy az egyetemek saját finanszírozási hátterükről is gondoskodjanak, amit részben posztgraduális képzésekkel lehet megoldani.
- ad 3. Babin és Griffin (1998) szerint a fogyasztói elégedettség összefügg az egyetem jövőbeli támogatási szándékával. Valószínűsíthetően az egyetemi

értékekkel való azonosulás és a szakma iránti elköteleződés kialakítása ugyancsak növeli az adakozási kedvet egy sikeres karrierút során.

Az újravásárlási és pénzbeli támogatási szándékot közvetlen módon nem tudjuk mérni a kiválasztott min-tán, ezért áttételesen kérdeztük – a szándékáról szerez-tünk információt. (A dimenziókat ötfokú Likert-skálán, az alábbi itemekkel mértük: „A szakomat reklámozni szoktam középiskolásoknak, ismerősöknek, rokonoknak.” „Ha végzésem után még tanulni szeretnék valamit, ezt az egyetemet fogom választani.” „Ha lehetőségem nyílik rá, az egyetemet végzésem után pénzzel is támogatni fogom.”)

### ***A hallgatói identitás – identitáskategóriák***

Akerlof és Kranton nem ad kielégítő definíciókat – melyek egy esetleges mérés során felhasználhatóak lennének – a fenti fogalmakra. Figyelmünket elsősorban az identitás hozadékaira irányítják. Szükségesnek tartjuk tehát a fogalmak konceptualizálását oly módon, hogy azok egy mérés során felhasználhatóak legyenek. Érdeklődésünk elsősorban a szociális identitásra irányul.<sup>3</sup> A szociális identitás kollektív tartalmakat hordoz; gyakorta úgy gondolnak rá, mint ami strukturálja a világot, a csoportvonások és -tulajdonságok megosztott interpretációi. Jelen részben nem fejtjük ki részletesen e nagy volumenű témát, de az olvasó figyelmébe ajánlom L. Krappman (1983) kitűnő összefoglalóját.

Kutatásunkban H. P. Gouldner (1963) és D. R. Miller (1961) elképzelését követve az alábbi definíciót használjuk: az egységes identitásnak különböző tartóoszlopai vannak, melyeket a szerepekkel lehet azonosítani. Ilyen szerep lehet az, hogy valaki diákként, sőt „kiégett diákként” határozza meg magát. (Az akkerlofi értelemben vett identitást a teoretikus szerepfogalommal azonosítom.)

A fókuszcsoportos megkérdezésekben a hallgatói identitások beazonosítása volt az egyik célunk, valamint összefüggések keresése az identitás és egyéb változók között. Az eredmények alapján rajzolódott ki a kérdőívben megjelenő 1. kérdés alatt látható identitáskategóriák. Annak érdekében, hogy kategorizáljam milyen eloszlások vannak egyes szakokon belül, és a hallgató magára vonatkoztatott identitáskategóriájára összefüggésben van-e más változókkal, a 2., 3., 4., kérdéseket tettük fel. (A kérdések, illetve az itemek leírása a *Függelékben* található.)

### ***Tanulmányi erőfeszítés***

J. Wiers-Jennsen és munkatársai (2002) eredményei szerint a szigorúbb felvételi követelményeken átesettek elégedettebbek ceteris paribus, mint egy bekerülését

tekintve heterogén csoport. Kutatásukban azt is kimutatták, hogy a tanulással töltött órák száma – mint az erőfeszítés egyik lehetséges mutatója – nincs befolyással az elégedettség általános színvonalára. Elképzelését követve, az erőfeszítés dimenzióiként a tanulással töltött heti időmennyiség és az órákon való részvételi aránnyal mértük (5–6. kérdés).

### A feldolgozás módszerei, az eredmények elemzése

Az alábbi részben a hipotézisekhez kötődően mutatjuk be a módszereket, illetve az elemzési kimeneteket.

#### 1. hipotézishez kapcsolódóan:

A hallgatói identitáskategóriák feltárását a fókusz-csoportos megkérdezésekben kezdtük el. A hallgatókat arra kértük, hogy e mutatók alapján különböztessenek meg identitáscsoportokat szakukon belül. Összevetve a közgazdászok és nem közgazdászok beszámolóit, 18 identitáskategóriát különítettünk el: tanulósok, iskolakerülők, élsportolók, „bejárósok”, zsenik, bénák, kiégettek, vezető banda, túlkoros diákok, kollégisták, magányosok, intellektüelek, átlagosok, szerencsémákosok, stréberek, focisták, kosarasok. Ezek kerültek be a kérdőíves megkérdezésbe.

A 18 identitáskategóriát öt nagyobb csoportba soroltuk. (A további vizsgálatok során az így kialakított kategóriákat mint független változókat kezeltük.) Ezek:

1. Akik „a nem tanulás”-mutatókon keresztül határozzák meg magukat (iskolakerülők, kiégettek).
2. Akik a sporton keresztül határozzák meg magukat (focisták, kosarasok, élsportolók).
3. Akik „más azonosulás”-i mintát választanak, mint ami az iskolához szorosan kapcsolódik (túlkoros diákok, vezető banda, kollégisták, szerencsés mákosok, zsenik, bénák, magányosok, egyéb).
4. Akik a „tanuláson” keresztül határozzák meg magukat (tanulósok, bejárósok, intellektüelek).
5. Akik átlagosnak tekintik magukat (átlagosok).

A válaszok alapján az alábbi identitásmegjelölések voltak a leggyakrabban az összmintában, csökkenő sorrendbe állítva:

1. tanulósok,
2. iskolakerülők,
3. átlagosok,
4. szerencsés mákosok,
5. kollégisták.

Az alábbi identitásmegjelölések voltak a leggyakrabban a *testnevelés szakos* hallgatók között:

1. kollégisták,
2. élsportolók, átlagosok,

3. iskolakerülők, szerencsés mákosok, focisták,
4. stréberek,
5. bejárósok.

Az alábbi identitásmegjelölések voltak a leggyakrabban a *közgazdászok* között:

1. tanulósok,
2. iskolakerülők,
3. átlagosok,
4. szerencsés mákosok,
5. stréberek.

A válaszolók az alábbi módon sorolták be *magukat* gyakoriság szerint az összmintában: 1. átlagosok, 2. tanulósok, 3. szerencsémákosok, 4. iskolakerülők, 5. bejárósok.

A *közgazdászok*: 1. tanulósok, 2. átlagosok, 3. iskolakerülők/szerencsés mákosok, 4. bejárósok.

A *nem közgazdászok*: 1. átlagosok, 2. kollégisták, 3. élsportolók, 4. szerencsés mákosok, 5. tanulósok/focisták. A közgazdászok jól látható módon inkább a tanulmánylapú identitáskategóriákat alakították ki, s önjellemzésükben is ez a tendencia figyelhető meg. A fókuszcsoportok során ugyancsak hasonló eredmények születtek: a közgazdász-hallgatóknak sokkal fontosabb volt a tanulás – elsősorban ezen keresztül definiálták magukat és társaikat. Az ő életükben inkább jelen van a folyamatos készülés és versenykényszer, illetve a vizsgáktól való „félelem”.

#### 2. hipotézishez kapcsolódóan

„A hallgatói identitással összefüggő, van a tanulmányi erőfeszítéssel” hipotézishez kötődő eredmények noha nem szignifikánsak, jól mutatják, hogy akik a tanuláson keresztül határozzák meg magukat, tanulnak a legtöbbet vagy töltenek időt gyakorlással. Őket követik az átlagosok, a más azonosulásúak, a sportolók és végül várható módon a nem tanuláson keresztül azonosulók. Az előadásokon való részvételi arány pontosan ugyanígy alakult a csoportok között. Itt azonban már kimutathatók szignifikáns eltérések a nem tanulósok, az átlagosok és a tanulósok között. A vizsgált két item eredményei között szignifikáns kapcsolat található: ( $r=0.393$ , Sig.0.000,  $N=117$ ). Az otthoni készülés mértéke nem meglepő módon tehát összefüggésben van az órákra bejárás mennyiségével.

A szorgalmi időszakban hetente tanulással, illetve a tanulmányokhoz kapcsolódó feladatokkal eltöltött átlagos idő (nem számítva az előadásokat és a szemináriumokat):

- közgazdász: 7,7 óra,
- nem közgazdász: 7,3 óra,

- közgazdász elsős: 7 óra,
- közgazdász végzős: 8,9 óra,
- nem közgazdász elsős: 6,3 óra,
- nem közgazdász végzős: 8 óra.

Az elsős és végzős hallgatók közötti különbség valószínűleg annak köszönhető, hogy az ötödévesek a felméréskor már az államvizsgájukra készültek. Fontos továbbá megjegyezni, hogy a testnevelés szakos hallgatók a „tanulmányokhoz kapcsolódó tevékenység alatt” elsősorban a testneveléshez kötődő gyakorlatok végzését értették, nem a tanulmányaikat. (Fókuszcsoportos megkérdések alapján.)

Az előadásokon és szemináriumokon való részvétel (részvét/össz. előadás és szeminárium):

- közgazdász: 62,73%,
- nem közgazdász: 70,64%,
- közgazdász elsős: 66,25%,
- közgazdász ötöd: 54,11%,
- nem közgazdász elsős: 65,00%,
- nem közgazdász végzős: 73,81%.

### 3. hipotézisre vonatkozó eredmények

„A hallgatói identitás befolyásolja a várható intézményi hasznosságokat (szájreklám, újravásárlási hajlandóság, támogatási szándék).”

Az eredmények szerint „az egyetem hasznosságait” (reklám, újravásárlás, támogatás) leginkább a tanuláson keresztül identifikálódó diákok „szolgálják”. Csak a reklámfaktorban előzik meg őket a „más azonosulásúak”. Az eredmények csak az újravásárlás dimenzióban szignifikánsak. Az egyik fontos „akerlofi” hipotézis tehát igazolódott: a diákok identitása kapcsolatban van az intézmény várható hasznosságaival. Érdekes eredmény, hogy ugyanabban a nem tanuló sok az utolsó helyen vannak (1. táblázat). (Valószínűsíthetően a tanulmányaikkal/tanulással nem tudtak azonosulni, így nem akarnak további képzésekben sem részt venni.)

*Kiegészítő eredmények:* Az identitás kategorizálásához kapcsolódóan más jellemzőket is vizsgáltunk. Teszteltük, hogy mennyire értenek egyet a hallgatók a következő „akerlofi” hipotézisekkel: Előírások szabályozzák a kategória ideális megjelenési formáját, például a kategóriában való elvárható erőfeszítés (tanulás) mértékét. Az előírásokat pedig képes megváltoztatni az iskolai politika. Továbbá: az identitás hatással van a későbbi egyéni hasznosságokra. Az állításokat a 7–10-es itemekkel mértük fel (öt fokú értékelési lehetőséggel ellátva, lásd: Függelék)

Az első itemben szignifikáns különbség mutatható ki a két csoport között a közgazdászok javára (Sig. 0.000). Ugyanők, bár nem szignifikánsan, de markánsabban képviselik azt a véleményt, miszerint „Az egyes kategóriákba való tartozás összefügg az iskolai teljesítménnyel”. A korábbi eredmények megerősítik ezt az önjellemzést: a közgazdászok inkább tanulmányalapú kategorizálást végeztek. Több hallgató beszámolt a fókuszcsoportos megkérdések során arról, hogy miután csoportot váltott, azonosult az ottani értékekkel, s csökkentette vagy növelte tanulmányi erőfeszítését.

Ugyanakkor nem volt szignifikáns eltérés abban a tekintetben, hogy „Az egyetemi humán politika meg tudja változtatni a csoportok közötti eloszlást, az elő-

1. táblázat

**Az identitás és az egyetem hasznosságai közötti kapcsolat**

	Mivel jellemezte magát	Elemszám	Átlagos rangérték
A szakomat „reklámozni” szoktam középiskolásoknak, ismerősöknek, rokonoknak.	sport	22	99,14
	tanulás	60	111,81
	más azonosulás	63	113,27
	nem tanulás	20	101,35
	átlagos	48	98,72
	teljes	213	
Ha lehetőségem nyílik rá, az egyetemet végzésem után pénzzel is támogatni fogom.	sport	22	109,02
	tanulás	59	113,92
	más azonosulás	63	105,95
	nem tanulás	20	106,65
	átlagos	48	96,88
	teljes	212	
Ha végzésem után még tanulni szeretnék valamit, ezt az egyetemet fogom választani.	sport	22	118,02
	tanulás	60	127,64
	más azonosulás	63	100,92
	nem tanulás	20	82,80
	átlagos	48	94,21
	teljes	213	

írásokat, s ennek megfelelően a viselkedést, a tanulmányi erőfeszítést.” Itt a Mann-Whitney átlag rangérték a nem közgazdászoknál volt magasabb – pl. az „inkább egyetértek” kategóriában több jelölés található –, de náluk jobban széthúztak az értékek. Jelentős, de nem szignifikáns különbség van a közgazdászok és a nem közgazdászok között az identitásból származó hasznosságok megítélésében a nem közgazdászok javára. Bár itt is jobban széthúznak az ötfokú skálán a közgazdászok jelölései.

Kíváncsiak voltunk továbbá arra is, hogy mennyiben befolyásolják a szakválasztást a későbbi identitásbeli előnyök. Ezt az alábbi itemel mértük fel: „Sokan vannak csoporttársaim, akik nem érdeklődésük kielégítése érdekében jelentkeznek a szakra, hanem hogy megszerezzék azokat az identitásból származó előnyöket, ami a diploma birtoklásával jár (pl. bizonyítani akar a környezetének).” A szignifikáns eredmények azt mutatják, hogy a közgazdászoknak inkább fontosak a diplomával járó identitásbeli előnyök. Ötös skálán 3,43-as átlagot mutatnak, míg a nem közgazdászok 3,27-et, alacsony szórással.

### Összegzés, további kutatási lehetőségek

A vizsgált akterlofi hipotézisek egyes vonatkozásai tehát empirikusan is bizonyíthatóak a felsőoktatásban is. Ezek közül kiemelnénk azt az eredményt, miszerint kifizetődő az egyetemi oktatáspolitikát úgy alakítani, hogy a hallgatók azonosuljanak az iskolai értékekkel – a tudás megszerzése legyen a társas összehasonlítás fokmérője. A tanuláson keresztüli identifikáció növelheti az egyetem hasznosságait is – az újráváslási és a támogatási szándék a „tanulós diákoknál” a legerősebb, a reklámozásban pedig a második helyen állnak. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy jelen kutatásban „csak” szándékot mértünk, nem biztos, hogy cselekvésé formálódik a hallgatói időszakban formált vélemény. Gátolhatja a tényleges támogatást, illetve a választást a későbbi szűkös munkabér, de az egyetemi alkalmatlanság is – például az alumni rendszer hiánya.

Elmondható továbbá, hogy jelen feltételek között (tömegképzés)<sup>5</sup> nyilvánvaló akadályok nehezítik, hogy a diákok tanáraikkal való személyes kapcsolatokon keresztül mélyítsék el ismereteiket, s ezzel kialakítsák/fenntartsák szakmai elköteleződésüket, moderálják identitásukat a tanulmányok kezdetén. Sok esetben nemcsak az ilyen jellegű kapcsolatok hiánya, hanem az egyetemmel való összefonódás is nagyon laza a diákok életében, nincs arra mód, hogy olyasfajta identitás és büszkeség alakuljon ki, ami például az amerikai elitegyetemek diákjait jellemzi,

s ezzel befolyásolják a már jelölt hasznosságokat. Ez a helyzet megakadályozhatja a sikerességét azoknak a marketingaktivitásoknak is (rendszeres öregdiák-összejövetelek, az egyetem jelképével ellátott áruk forgalmazása, egyetemi újságok szerkesztése – melyben az iskola anyagi támogatására buzdítanak stb.), melyek az iskola céljaival egyező identitásokat hivatottak fokozni.

Egy longitudinális vizsgálatban érdemes lenne tehát arra is fényt deríteni, hogy vajon valóban bevételnövekedést hoznak-e a tanulós diákok végzés után? Az identitás – intézményi hasznosság kapcsolat csak így nyerne teljes bizonyítást. Az identitás – egyéni hasznosság kérdéskör ugyancsak feltárásra vár. Mind ezen problémakörök alapos tanulmányozása után érdemes csak azt vizsgálni, hogy milyen eljárásokkal tudja megváltoztatni az iskolai politika az identitást. Ugyancsak empirikus feltárásra várnak felsőoktatási közegben a következő megállapítások:

1. Az egyének „hasznosságot nyernek vagy veszítenek” (gain utility), amennyiben egy szociális kategóriához tartoznak, s ezek magas vagy alacsony szociális státussal rendelkeznek.
2. Ha az egyén tulajdonságai, valamint viselkedése egyezik a kategória „ideáljával”, akkor hasznosságot nyer.
3. Az egyén akkor is hasznosságot nyer, ha az ő és mások cselekedeti megerősítik énképét.
4. Az iskolai politika meg tudja változtatni a csoportok közötti eloszlást, az előírásokat, s ennek megfelelően a viselkedést, a tanulmányi erőfeszítést.

### Kitekintés: a modell alkalmazhatósága vállalati közegben

Az „identitás” beemelése a vállalati eredményesség modellezésébe ugyancsak új lehetőségeket nyújt. Akerlof és Kranton (2003) rámutat: a vállalat működését és annak eredményességét (hasznosságát) is meghatározza, hogy a dolgozók mennyire azonosulnak a szervezeti értékekkel, annak küldetésével. Az a dolgozó, aki magát „belső tag”-ként azonosítja elégedettebb, és valószínűsíthetően kisebb mértékű pénzügyi kompenzációt igényel, mint aki „kívülálló”-ként definiálja magát – a munkája/szervezete iránt kevésbé elhivatott. Matematikai modelljünkben a dolgozó hasznosságát is értelmezik, ez függ attól, hogy külsőként vagy belsőként kategorizálja az egyén magát, valamint (és ez itt igen lényeges) hogy a kategóriájában lévő ideál erőfeszítésétől mennyiben tér el. Ha az egyén például

„belsősként” definiálja magát, akkor hasznosságát úgy fogja maximalizálni, ha maga is erőfeszítést tesz. Ha pedig kívülállóról van szó, akkor a norma azt írja elő, hogy a lehető legkevesebb erőfeszítést tegye – hasznosságot fog veszíteni, ha eltér az alacsony erőfeszítésű ideáljától. (Egyetértenek Kahneman és Tversky [1979] megállapításaival, miszerint a „hasznosság”, erőteljesen függ attól, hogy miként képződik le a szituáció. Az identitás egy speciális szűrő, melynek segítségével az emberek értelmezik a helyzetüket.)

A szerzők megállapítása szerint a modell bármelyik paraméterének megváltoztatása hatni fog a cég profitjára, ha az identitásba beruháznak. Ha az értékek körül nagy a bizonytalanság, ha a munkások erőfeszítését nehéz megfigyelni, ha a munkások kockázatkerülők stb., akkor a cégnek érdemes az identitásba investálni. Továbbá: a megfelelő identitás egyfajta „motivációs tőkét” biztosít, így csökkentve a pénzügyi jutalom szükségességét. Tehát a menedzsmentnek ezért is fontos feladata, hogy a vállalattal való azonosulás mértékét növelje.

Véleményünk szerint Akerlof és Kranton fenti elméleti megállapításai ugyancsak jó alapot biztosítanak egy vállalati közegben elvégzendő hazai empirikus vizsgálatnak. A paraméterek megfelelő operacionalizálása és mérése után objektívvá tehetők a felvetések, transzformálhatók a felsőoktatás területén nyert eredmények is. Az identitással kapcsolatos hasznosságok feltárása, kvantifikálása, az eredmények tudatos felhasználása javíthatja a vállalati vezetés, irányítás hatékonyságát.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A szerzők hipotéziseiket adatbázisból nyert adatokkal is alátámasztották. Az adatbázis neve: „A serdülők csoportja, a középiskola és ami mögötte van”. Itt is elkülöníthető volt négy csoport: „bénák”, „atléták”, „vezető csoport” és „kiégettek”. Az adatok feldolgozása során kinyert egyik érdekes eredmény, hogy a vezető csoport és az atléták sokkal pozitívabb attitűddel viszonyultak az iskolához, mint akik nem voltak ezekben a kategóriákban. (Ebből kiindulva, az identitás és a hallgatói elégedettség más mintán is kapcsolatot fog mutatni.) Az eredmények továbbá konzisztensek a szerzők feltételezésével, azaz hogy az okosak, a vezető csoport és az atléták azonosulnak az iskolájukkal, míg a többiek nem. A kiégettek általában az alsó 1/5 gazdasági-társadalmi réteghez tartoztak, míg az előzőleg említett három csoport a felső 1/5-höz. A szerzők tanulmányukban olyan kutatásokat is bemutatnak, mely az bizonyítja, hogy a szociális háttér hatással van az iskolával való azonosulás képességére. Például a munkások vagy a bevándorlók gyermekei gyakorta kerülnek a kiégettek csoportjába (Willis 1977).

<sup>2</sup> Források alatt értjük az intézmény anyagi beruházásait a diákok oktatásába. A hatékonyság pedig a diákok későbbi sikerességére – például továbbtanulási esélyére – vonatkozik.

<sup>3</sup> Az identitással kapcsolatos munkák két nagyobb területet különítenek el: a személyes és szociális identitás. A személyes identitással kapcsolatos kutatások elsősorban a személyiség fejlődésével és patológiájával foglalkoznak, úgyhogy ebben a folyamatban a környezet befolyásoló erejét kevésbé vizsgálják.

<sup>4</sup> „Istenért, a hazáért és a Yale-ért.”

<sup>5</sup> A szakhatárokat a szakirodalom a részvételi arányok alapján fogalmazza meg. Amennyiben a tipikus korcsoportba tartozók (általában a 18–22 évesek) legfeljebb 10%-a vesz részt a felsőoktatásban, elit szakaszról beszélhetünk. A 10-35% közötti arány a tömegesség válás felé való átmenetet jelöli, 35% felett nevezhető tömegesnek a felsőoktatás. (Bárdi et al, 2001)

## Felhasznált irodalom

- Akerlof, G.A. – Kranton, R.E. (2002): Identity and Schooling: Some Lessons for the Economics of Education; Journal of Economic Literature, Vol. 40, December 2. p. 1167–1201.
- Akerlof, G.A. – Kranton, R.E. (2005): Identity and economics of organizations. Journal of Economic Perspectives. Vol. 19., Winter 1. p. 9–32.
- Babbie, E. (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Budapest, Balassi Kiadó
- Bárdi N. – Berki A. – Ulicsák Sz. (2001): Nemzetközi tendenciák a felsőoktatásban. Erdélyi Magyar Tudományegyetem megvalósíthatósági tanulmánya. [Online] Elérhető: [http://adatbank.transindex.ro/html/alcim\\_pdf469.pdf](http://adatbank.transindex.ro/html/alcim_pdf469.pdf)
- Coleman, J. (1961): The Adolescent Society: The Social life of the Teenager and Its Impact on Education; New York, The Free Press
- Forgách, J. (1985): A társas érintkezés pszichológiája; Budapest, Kairosz Kiadó
- Gouldner, A.W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review 25. p. 161–178.
- Heller, J (1968): Catch – 22. New York, Dell
- Krappman, L. (1980): Az identitás szociológiai dimenziói; Budapest, Oktatási Minisztérium
- Mihály, N. (2008): Hallgatói identitás és a belőle származtatható hasznosság. Iskolakultúra. XVIII. évf. 11–12. p. 76–80.
- Reketye G. – Szűcs K. (2002): A szolgáltatásminőség mérése – hallgatói elégedettség a Pécsi Tudományegyetemen. In: Hetesi E. (Ed.), A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje. p. 152–168.
- Willis, P. (1977): A skacok. Iskolai ellenkultúra, munkáskultúra; Magyar kiadás: Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó
- Wiers-Jenssen, J. – Stensaker, B. – Godaard, J. (2002): Studentsatisfaction: towards an empirical deconstruction of the concept. Quality in Higher Education, 8. 2. p. 183–195.

## Függelék

1. Milyen identitáskategóriák (csoportok/szubkultúrák) léteznek a szakján belül?
2. Kérem, az alábbiak közül válassza ki a négy legjellemzőbbet: *tanulósok, iskolakerülők, élsportolók, „bejárósok”, zsenik, bénák, kiégettek, vezető banda, túlkoros diákok, kollégisták, magányosak, intellektüelek, átlagosak, szerencsés mákosok, stréberek, focisták, kosarasok stb. Természetesen önállóan is megjelölhet kategóriákat; fontos, hogy olyan is legyen közöttük, melybe Önmagát is be tudja sorolni. Majd a négy lehetőség felkínálása.*
3. *Mit gondol, milyen százalékos megoszlása van ezeknek a csoportoknak az Ön (fő) szakán belül? (pl. tanulósok 45%...) Ismételten négy lehetőség felkínálása.*
4. *Ön melyikbe sorolná magát? Kérem, karikázza be a megfelelő választ! Ismételten négy lehetőség felkínálása.*
5. *„Jelenleg ..... órát töltök szorgalmi időszakban hetente tanulással, illetve a tanulmányokhoz kapcsolódó feladatokkal (nem számítva az előadásokat és szemináriumokat.)”*
6. *Összesen ..... óra előadásom és szemináriumom van hetente, ebből ..... órán veszek részt. (Az órát mint tanulmányi egységet értelmezzük: 50 perc.) Az utóbbi két válaszból egy hányadost képeztünk (részvét/óraszám), s ezzel az új százalékos mutatóval számoltunk a későbbiekben.*
7. *A különböző szociális csoportok tagjainak különböző előírásai vannak, melynek egyik következménye, hogy csoportonként eltérő tanulmányi erőfeszítést tesznek.*
8. *Az egyes kategóriákba való tartozás összefüggésben van az iskolai teljesítménnyel.*
9. *Az egyetemi humán politika meg tudja változtatni a csoportok közötti eloszlást, az előírásokat, s ennek megfelelően a viselkedést, a tanulmányi erőfeszítést.*
10. *A hallgatói identitás hatással van a későbbi elhelyezkedési esélyekre, illetve szakmai sikerekre.*

Cikk beérkezett: 2009. 5. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 6. hó

BECK-BÍRÓ Kata

## ÖNMEGVALÓSÍTÁS A MUNKAHELYEN

## MEGÉLÉSEK ÉS MEG NEM ÉLÉSEK, ILLETVE AZOK OKAI

Ebben a cikkben a szerző arra keresi a választ, hogy mit jelent az önmegvalósítás a hétköznapi életben, illetve az önmegvalósítási törekvésnek milyen akadályai vannak (1) az egyén, (2) a munkakör, (3) a szervezet és a (4) tágabb környezet szintjén. E kérdések megválaszolásában reklámügynökségi kreatív szakemberek segítenek – a velük készített mélyinterjúk segítségével kiderül, hogy az önmegvalósítás nem feltétlenül az „azt csinálom, amit akarok” megélése, hanem egy tudatos folyamat, amely során kompromisszumkötésre is szükség lehet. Kompromisszum magammal? A munkámmal? A főnökömmel? A szakmáival? A cikk első részében (Vezetéstudomány 2009. 11. sz.) a humanisztikus pszichológia képviselőinek és a szervezetkutatók elméleteit elemezve, összehasonlítva a szerző meghatározta, hogy mit jelent az önmegvalósítás, illetve mik jelenthetik a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezőit. A kutatás eredményei a szakirodalmi összefoglalót pontosítják, esetenként újraértelmezik és legfőképp „életre keltik”. Az „életszerű” definíció, illetve a gátló tényezők összefoglalása és struktúrába rendezése újdonság lehet az önmegvalósítás témájában.

**Kulcsszavak:** önmegvalósítás, támogató és gátló tényezők, reklámügynökség

A kutatás célja megérteni, melyek az önmegvalósítás megélésének lehetőségei és akadályai egy reklámügynökség kreatív munkatársai számára, illetve a reklámügynökségi kreatívok által meghatározott, egyéni önmegvalósítást támogató és gátló tényezők részleges általánosítása más kontextusra. A kutatási kérdés így hangzik: „*Hogyan éltek meg az önmegvalósítás lehetőségeit és korlátait egy reklámügynökség kreatív munkatársai a XXI. század elején Magyarországon és miért?*”<sup>1</sup>

Ez a kérdés egy interpretatív alapállású kvalitatív kutatást jelez előre: lehetővé teszi ugyanis, hogy egyrészt egy eseményről vagy tevékenységről alapos megértést nyerjünk (az önmegvalósítás megélése), másrészt megengedi, hogy információt nyerjünk ezen esemény vagy tevékenység kontextusának (az önmegvalósítás támogató és gátló tényezői) az eseményre vagy tevékenységre történő hatásáról.

A kutatási céloknak és a kutatási kérdésnek megfelelően kutatásom elsősorban kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertanra épül. A félig strukturált interjúkérdések elsősorban a megélt önmegvalósítás-élményeket igyekeztek feltárni példák alapján: hogyan jutottak el oda – mit éltek meg akkor – miért/ hogyan zökkentek ki ebből az élményből? E kérdések az önmegvalósítási törekvés és annak tá-

mogató tényezőit segítettek megérteni. A meg nem élt, „elvesztett” önmegvalósítási élmények is megkérdezésre kerültek példák szintjén, amelyek a gátló tényezők feltárását támogatták. A kapott válaszok tartalmaztak bőven gondolatokat és érzelmeket, attitűdöket és motivációkat.

A kutatás érdekessége, hogy az önmegvalósítás egy nem megragadható fogalom, mégis a kutatás közép-pontjában ez a törekvés állt. Mivel az önmegvalósítás jelensége egy-egy munkában, projektben jelenik meg, így az adott munkát, projektet tekintettem vizsgálati egységnek. Ugyanakkor a munkák természetességgel ágyazódnak be a szervezet mindennapjaiba, így a szervezet is vizsgálati egységgé vált a kutatás során – amely könnyebbé tette a szervezeten belülről eredeztethető önmegvalósítást gátló tényezők megragadását.

A tizenkét megkérdezett kiválasztásában (hólabdamódszerrel) a heterogenitás maximalizálása volt a cél a következő ismérvek terén (1) nem, (2) kor, (3) munkakör, (4) pozíció, (5) szervezetnél töltött évek száma, (6) szakmában töltött évek száma.

A kutatás terepe a reklámügynökség, amely egy globális reklámügynökség magyarországi leányvállalata, és 1988 óta van jelen hazánkban. A vállalat nagyságrendileg 100 főt foglalkoztat, akik összesen körülbelül 20 (magyar és nemzetközi) márkán dolgoznak.

A most következő részben a kutatás eredményeit mutatom be. A tanulságok megfogalmazásakor arra is figyelmet fordítok, hogy a kreatív szakemberek esetéből általánosítható tanulságokat fogalmazzak meg az önmegvalósításra, illetve az azt támogató és gátló tényezőkre vonatkozóan.

## Az önmegvalósítás fogalma

Az elméleti összefoglaló végén adott önmegvalósítási definíciót a következőképpen változtattam meg a kutatás eredményei alapján: *az önmegvalósítás tartalma (ideál-én, személyes jövőkép) mindenki számára más, így egyéni esetekről beszélhetünk. Az önmegvalósítás folyamatában, vagy annak egy adott pillanatában az egyén a teljes bevonódást éli meg annak köszönhetően, hogy halad az "ideál-én"-je elérése felé, vagy épp elérte azt. Az önmegvalósítás hajtóereje egy személyes jövőkép, amely eléréséhez a tudatosság a legfontosabb tényező, főként azért, mert nemritkán az önmegvalósítás csak adott keretek között, kompromisszumok árán érhető el.*

E definíció néhány kifejezésben különbözik az elméleti összefoglalóban meghatározottól, és úgy hiszem, éppen ezek teszik az önmegvalósítást „életszerűvé”, ugyanakkor annak elérését nehezzé a mindennapokban. A következő kifejezések tehát, ha meglepőek is, de fontosak.

**„Teljes bevonódást éli meg”.** Az interjúkból az derült ki, hogy az önmegvalósítás, mint kifejezés nem mindennapi, ezt a szófordulatot alig használták az interjú során. Ugyanakkor voltak kifejezések, amelyeket az önmegvalósítás szinonimáiként használtak:

- az önmegvalósítás egy szellemi tevékenység: *„...hát, szellemi táplálék, nem tudom, minек nevezzem, vagy kihívás, vagy lehet, hogy pont az önmegvalósítást, amiről szó van.” (Gergő), „...szellemi örömet okoz.” (Bence), „...inspiráció...” (János),*
- az önmegvalósítás egy érzelmi bevonódás: *„Tök élvezem, ha valami szép jön ki a kezem közül.” (Vilmos), „...egy izgalmi állapot ... pozitív stressz.” (Boldizsár)*
- az önmegvalósítás során az egyén „magamagát” adja: *„Nagyon jól érzem magam a bőrömben, és imádom, amit csinálok.” (Gergő), „...magával ragadott.” (János), „...próbálok kiélni magamat.” (Vilmos), „Most a helyemen vagyok.” (Kelemen).*

Az önmegvalósításra utaló kifejezések élményteliek és értéktelítettek: az egyént nem hagyják érintetlenül, az adott helyzetet mélyen megélik a szereplők. A meg-

élés lehet egy egyszeri élmény, de lehet egy folyamat is, amely során vagy annak végén az egyén úgy érzi, hogy önmaga lehet(ett). Kérdés azonban, hogy az egyén megengedi-e magának, hogy a munkába „beleáramoljon”, vagy személyiségéből adódóan erre nem képes/hajlandó?

## „Ideál-énje elérése felé”... „személyes jövőkép”.

A megkérdezettek egy csoportja azt hangsúlyozta, hogy aki önmegvalósításra törekszik, az valami újat talál ki, és ennek az újnak a „birtoklása” rendkívül fontos számára (*„Önmegvalósítás lenne, ha minden egyes ötletemet végig tudnám vinni.” (Márti), „...Azért jó, mert ezzel a pofonegyszerű ötlettel nagyon boldoggá tudtuk tenni az ügyfelet, és egy nagyon helyes filmet tudtunk csinálni.” [Karina]).* Úgy vélem, hogy akik így gondolkodnak az önmegvalósításról, azok saját magukat „kivetítik” pl. egy ötletbe, egy filmbe, ezzel „megalkotják” magukat, az alkotás folyamatának kiindulópontja saját ötletük, illetve saját maguk, eredményéhez pedig e személyes bevonódás miatt nagyon ragaszkodnak. Más alanyok úgy vélték, hogy aki önmegvalósításra törekszik, az egy adott cél érdekében saját értékeit és képességeit teljes mértékben mozgósítja: *„Akármit kommunikálunk, annak kell valami pozitív kisugárzásának lenni: jónak, szépnek, hasznosnak társadalmilag vagy személyes síkon.” (János), „Tök élvezem, ha valami szép jön ki a kezem közül.” (Vilmos)* Ebben az esetben az egyén adott helyzetet úgy próbál megélni, hogy személyes céljai, számára fontos vagy hasznos értékek (ideál-én) jelenjenek meg a szituáció lezárásával.

**„Kompromisszum árán”.** Az önmegvalósításról szólva több interjúalany is úgy vélte, hogy annak árán van, nem feltétlenül „adatik meg”:

- Kompromisszum az üzleti étellel: ebben az értelemben az egyén a környezettel köt kompromisszumot, azaz üzleti szektor/vállalati keretbe helyezi önmegvalósítási törekvését. (*„Mit csinálunk? Önmegvalósítás egy bizonyos üzleti cél érdekében.” [Boldizsár], „de én neki [üggyfélnek] dolgozom, ezt el kell tőle fogadnom.” [Vilmos]).* Az üzleti élet mint keret inkább frusztrációt okoz, korlátozasként (munkájának tartalmával, minőségével kapcsolatos elégedetlenséget, vagy általános disszonanciát okozva) éli meg az egyén.
- Kompromisszum önmagával: az egyén saját értékrendjén belül köti meg a kompromisszumot, egy belső konfliktus megoldásként. (*„Cigis cégnek dolgozni – az önmegvalósítással ez mindjárt össze fog akadni, mert én magánemberként*

*abszolút dohányzásellenes valaki vagyok. Amikor visszajöttem gyesről, olyan helyzetben voltam, hogy nem mondhattam azt, hogy nem, ezt nem csinálom. Így szeparáltam a magánemberként érzett érzéseimet meg azt, hogy ez egy munka. Ha én nem csinálom, akkor megcsinálja más. Nem volt könnyű az elején!” [Karina].*

Vannak azonban olyan esetek is, amikor ugyanezen keretek felszabadítóan hatnak az egyénre: akkor lehetséges ez, ha az egyén úgy ítéli meg saját személyiségét, hogy e keretek nélkül „elveszettebb” lenne: „Akármit, akármikorra és akármennyi pénzért könnyű csinálni, keretek között viszont sokkal izgalmasabb, és ez a kihívás.” (Berni)

Ez a tudatos kompromisszumkötés arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás nem arról szól, hogy az egyén azt teszi, amit akar, akár a keretnélküliség, akár a keretek felrúgása miatt. Ezzel szemben úgy hiszem, hogy az önmegvalósításra törekvő egyén a keretekre történő reflexió („Hogyan hatnak rám a keretek, és miért?”) eredményét képes és hajlandó beépíteni az önmegvalósítási törekvésebe.

### Az önmegvalósítás gátló tényezői

Az önmegvalósítás gátló tényezőit négy csoportba osztottam: (1) azon akadályok, amelyek az egyénből fakadnak, (2) amelyek az egyén és a munka viszonyából eredeztethetőek, (3) a szervezetadta gátló tényezők, végül (4) a tágabb szervezeti kontextusból fakadó önmegvalósítás ellen ható elemek.

Az 1. ábra mutatja be a kutatás fő eredményét, az önmegvalósítás gátló tényezőinek strukturált összefoglalóját.

Az egyén önmagát képes gátolni az önmegvalósítás folyamatában, ha munkája nem válik hivatássá, illetve identitása „megcsontosodik”.

Az egyén viszonyulását és a munkaköri jellemzőket különválasztottam annak meghatározásában, hogy azok miként gátolják az egyéni

önmegvalósítási törekvést. Bár az előbbieket hangsúlyozottabban inkább szembetűnőbbek az egyén számára, a munkaköri jellemzők szervezeti beágyazottságukon keresztül ugyancsak jelentős hatással vannak az önmegvalósításra.

A szervezetnek látható (vezetés, munkatársak, ügyfelek, a „falak” [ergonómia]) és láthatatlan (adott értékek, folyamatok és rendszerek) jellemzői is hatnak az egyéni önmegvalósítási törekvésekre.

A tág környezetnek az önmegvalósításra ható megfogalmazott, releváns része a szakma, amely jelenével és potenciális jövőjével, illetve etikájával hat az egyéni önmegvalósításra.

A továbbiakban bemutatom az ezen eredmények mögött rejlő részletesebb gondolatmenetet.

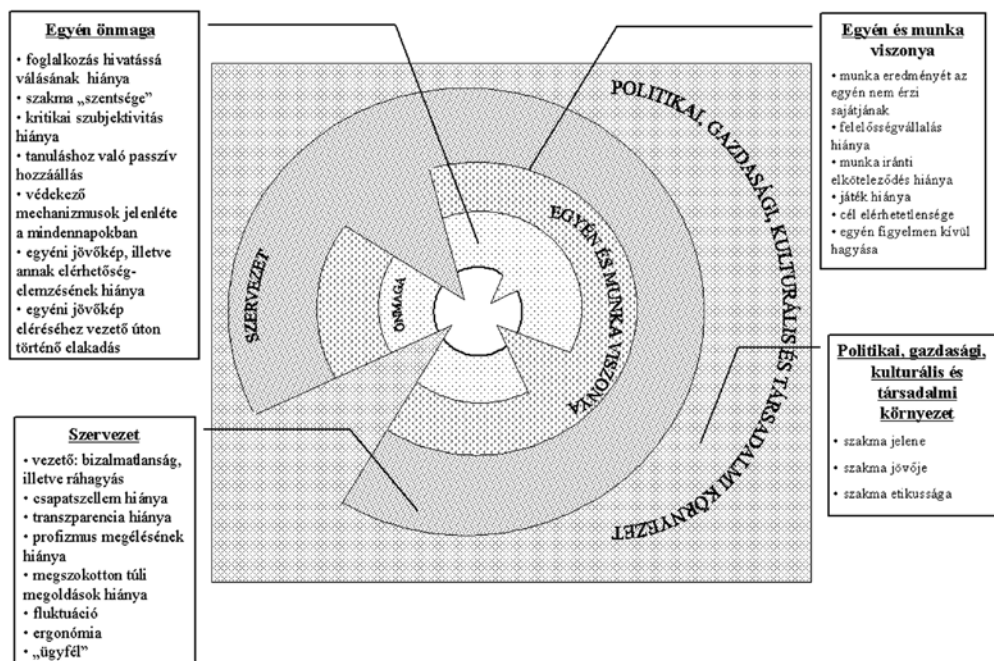
### Egyén által felállított gátló tényezők az önmegvalósítás során

Az ide vonatkozó kutatási alapkérdés így hangzik: Milyen személyes tényezők miatt választja egy kreatív szakember a „kreatív” hivatást, illetve ezek a tényezők miként hatnak a munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?

**Múlt: a foglalkozás hivatássá válása.** E téma váratlanul bukkant fel a kutatási tervhez képest (az összes kutatási alany kérdés nélkül is megosztotta velem a szakmai útját), mégis úgy tűnik, fontos. Miért? Úgy gondolom, az elmesélt élettörténetek, szakmai utak arra

1. ábra

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezői – kutatási eredmények összefoglalása



utalnak, hogy az egyén hogyan (milyen képességek segítségével, illetve milyen motivációs hajtóerővel) került oda, ahol most van. Más szóval egyfajta igazolás, vagy éppen nem, arra vonatkozóan, hogy a „helyén van-e”. Az interjúk során az derült ki, hogy az egyén aktivitása, kezdeményezőkézsége mint hajlandóság-tényező is szükséges ahhoz, hogy az egyén úgy érezhesse, a helyén van. Egy adott helyzetbe az egyén nem biztos, hogy tudatosan került (lehet a „véletlen műve” is), de annak „megragadása”, „saját javára fordítása” teljes mértékben az egyén feladata, felelőssége.

**Jelen: az identitás.** A kutatás során az derült ki, hogy az identitás fogalmával jól megragadhatóvá válik az egyén önképe: gyakran került szóba mint egyfajta statikus önkép („Minek tartom magamat?”), mint egyfajta magatartás-orientált, dinamikus önkép („Mit teszek nap mint nap?”). Az identitás arra utal, hogy az egyént a munkahelyén betöltött szerepe, pozíciója, munkaköre mennyiben „hatja át” – így az egyénnek egyfajta biztonságérzetet ad. Ez az átfogó érzés azért fontos, mert e biztonságérzet hiányában az energiákat (gondolatok, érzések, tettek szintjén) az kötheti le, hogy önmagát adott (társadalmi, pl. munkakör) keretbe helyezze, nem pedig az, hogy „beleáramoljon” a munkába, önmegvalósításra törekedjen.

A munkában használt képességek, a munkához való viszony alapján eltérő hozzáállások jelentkezhettek, mint az interjúkból kiderült. A két leginkább eltérő hozzáállást így ragadom meg:

- aki a munkájának él, abban megjeleníti saját magát: „Nagyon sokat álmodok munkával.” (Berni) „Nekem az a fontos a munkámban, hogy például ne azt írjuk, hogy piros az alma, hanem Hófehérke. Ne legyen teljesen elszállós, érthető legyen, de mégsem szájbarágós. Legyen benne egy kis csavar.” (Vilmos)
- a „zsoldos-típus”: „A művész célja, hogy valami újat hozzon létre, a kreatív célja, hogy pénzt keressen, nem is magának, hanem a megbízójának.” (Bence), „Ha teljesen lenyomják, és tudom, hogy ebből semmi jót nem lehet kihozni akkor szolgai módon megcsinálom azt, amit kérnek, és továbblépek.” (Boldizsár)

Ez a megkülönböztetés annyiban fontos, hogy ha az egyén munkához való hozzáállása gyakran fordul át „zsoldosba”, valószínűsítem, „nincs a helyén”, illetve ha e helyzetek az egyébként meglévő identitását (és biztonságérzetét) megkérdőjelezzik, úgy hiszem, távolabb kerül az önmegvalósítás élményétől. Ezért gondolom, hogy a „zsoldossá válás”-helyzetek gyakoriságát és természetét érdemes az egyénnek figyelemmel követnie, mert az jó iránytű lehet az önmegvalósítás útján.

Szerintem fontos az identitásnak az – úgy nevezem – „egészséges rugalmassága”: azaz ha egyfelől nincs „becsontosodva”, másrészt nem merev keretek között létezik, hanem van mozgástér (ez természetesen minden változási folyamatra igaz). Az identitás „becsontosodottságára” a „szakma szentsége” jelenségét fogalmaztam meg, míg a mozgástér hiányára a védekező mechanizmusok mindennapos megjelenését.

A szakma „szentsége”. Az interjúk során arra lettem figyelmes, hogy egy-két megkérdezett szakmájáról, munkájáról úgy gondolkodik, mintha az lenne a szervezeti munkafolyamatok alfája és omegája („Amit én hiányolok, egy olyan nagyformátumú ügyfelet, aki legalább annyira szeretné ugyanazt, amit én.” [Bence]) Fontosnak tartom, hogy az egyénnek a saját és mások identitásának irányába legyen egyfajta alázata, hogy ne gátolják egymást és magukat az önmegvalósítási törekvésben.

Védekező mechanizmusok aktív jelenléte a mindennapokban. Az interjúk során a megkérdettek többségénél akadt példa a védekező mechanizmusra (pl. magyarázkodás vagy bagatellizálás), amikor szándékosan rákérdeztem arra, hogyan élük meg a szakma etikusságát, vagy hozzájárulásukat társadalmilag kritikusnak tekintett termék (pl. dohány) forgalomnövekedéséhez: „Gyakori ez a kérdésfelvetés, ami abból a félreértésből fakad, hogy a reklám arról szól, hogy a cégek úgy akarják eladni reklámmal a termékeiket, hogy közben átverik az embereket. ... De nem ez a lényege! Ma reklám nélkül szinte egyáltalán nem lehet eladni terméket, gyakorlatilag annyi termék és szolgáltató van, hogy nehéz választani.” (János) Az interjúk során működésbe lépő védekező mechanizmusok természetesen, hiszen fontos jellemzőjük, hogy az egyén biztonságérzetét erősítik meg. Mégis, ezek túlzó jelenléte, szerintem, a változási folyamat ellen hat az önámítás jellemzője miatt, és az identitás túlságos rögzültségéhez vezet(het).

Összességében fontos, hogy az egyén jelene, jelenbeli énképe (identitása) „egészségesen rugalmas” legyen, azaz adjon biztonságot, de ne akadályozza az önmegvalósítást mint változási folyamatot.

**Jövő: a cél.** Az egyén jövője (jövőképe) az önmegvalósítás folyamatának kulcskategóriája: megjelenhet célként, de mozgatóerőként is.

A jövőkép kialakítása kiindulhat az egyén vágyaiból, de a szervezet és a szakma adta jellemzőkből is („Aztán persze leszek senior satöbbi, de ugye egy ügynökségnél nem dolgoznak 40 év felettiek, így biztos lesz valami váltás még. [Vilmos] „A lelkesedésem az törtélen, szerintem most vagyok erőm teljében, a vezetőségtől ráadásul nagyon izgalmas feladatokat kapok. Éppen ezért most akarom megnyomni a dolgokat, amíg lehet.” [Gergő]) Ha az egyén tisztában van saját jövőképének

realitásával (eredmény), már az támogathatja az önmegvalósítási törekvést, hiszen általánosságban, egy reális célnak inkább van motiváló hatása, mint egy irreálisnak. Ugyanígy, ha az egyén figyelmet fordít arra, hogy átgondolja saját jövőképének valóságtartalmát (folyamat), az egyfajta részvétel-elköteleződést jelent, amely ugyancsak támogató tényező lehet célja elérésében.

Az egyéni jövőkép eléréséhez vezető úton történő elakadásnak egyik oka lehet a Senge-féle (1998) kreatív feszültség – amely abból fakad, hogy a jelenkép és a jövőkép eltér egymástól – meg nem ragadása (képesség vagy hajlandóság hiányában). A kreatív feszültség a mindennapi szóhasználatban „inspirációként”, „pozitív stresszként” jelenik meg: „Egy filmnél ott menned kell hangstúdióba hangot válogatni, zeneszerzővel beszélni, operatőrrel (...), kellékeket válogatni, az izgalmas, pörgős és tényleg érdekes emberekkel lehet találkozni. Azt a részét nagyon szeretem, amikor menni kell és csinálni, az a legszebb része, hogy ez hogyan áll össze.” (Ernő) „Olyan emberek között vagyok, akik között megvan a szellemi pezsgés. Az ember szellemi éhsége teljesen kielégül napról napra, és ez pl. azáltal, hogy naponta kb. 20 linket vagy videót kapok, ami érdekes.” (Márti) Amint látható, a kreatív feszültség forrása változó, származhat a szakma, illetve a szervezet jellemzőiből, ez utóbbi esetében főként a munkatársaktól – de annak hiányában nehezen találja meg az egyén munkájában az inspirációt.

### A munkában rejlő egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

Az erre vonatkozó kutatási eredmények megfogalmazásában a következő kutatási alkérdés segít: *Hogyan hatnak a munkakör jellemzői a kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?*

Az egyén munkához való viszonyulása. Interjúalanyaim, amikor önmegvalósítás-élményről számoltak be, nemcsak arra utaltak, hogy munkájukat sajátjuknak élték meg, hanem ahhoz további érzések, élmények is társultak, például öröm, büszkeség, hatalom (mint hatóerő): „Az ottani DM-eket<sup>2</sup>, amiket csináltunk, mindig teleszórtuk kitűzőkkel meg CD-vel, gyönyörűség volt látni, amit ott csináltunk.” (Márti) „Ez mindig vonzott, hogy valamit kitalálok, és annak megvalósításán dolgozik sok ember.” (Ernő) Ennek tükrében úgy gondolom, hogy a birtoklásélmény képes támogatni az egyéni önmegvalósítást, ha az nem önmagáért van, hanem azt kiélegeti, illetve „feltöltik” más érzések, megelégedések is.

A felelősségvállalás többszörösen is hangsúlyozásra került az elméletekben, így azt kutattam, hogyan, milyen formában jelenik az meg? Van, amikor a munka eredményében jelenik meg, az egyén abban igyekszik

„magamagát” megjeleníteni: „Nekem az fontos, hogy valami a saját értékrendemből átmenjen, például valami nevelős célzatú információt adjunk a fogyasztónak ... Mindig igyekszem olyan munkát csinálni, ami tud a fogyasztónak is valami pluszt nyújtani. ...” (Kelemen) Arra is van példa, hogy a személyes felelősségvállalás a munka folyamatában arra utal, hogy az adott helyzetben „átlépi saját árnyékát”, kilép a számára megszokott működéséből, akár új képességeket kipróbálva: „Van egy pár ilyen panelem, de ezeket próbálok kerülni, mert nem jó, ha az ember mindenre ugyanazt húzza rá. Bár tökre nem jönnek rá, ha használom, csak saját magam számára rossz érzés.” (Márti) A személyes felelősségvállalás tehát az önmegvalósításra való törekvés folyamatában többféleképpen előfordulhat, de közös pont, hogy az egyén munkájában és/vagy munkakapcsolataiban megjeleníti, illetve igyekszik megjeleníteni mindazt, ami számára fontos.

A munka szeretete, az egyén elköteleződése a munka iránt – ahogy az elméleti összefoglalóból is kiderül – szükséges, de nem elégséges feltétele az önmegvalósításnak. Az ide kapcsolódó válaszok többrétűek voltak: egy részük a mindennapi munkához, munkakapcsolatokhoz kapcsolódik, amely az egyén figyelmét inkább a mindennapi öröme felé tereli, semmint a hosszú távú elégedettségre. „Az előző munkahelyemen nem szerettem annyira a brief-eket<sup>3</sup>, de az ötletelést már szerettem. ... Itt nem biztos, hogy a végtermék lesz a legcsinibb, itt például a brief-elés, a megbeszélések nagyon jók.” (Márti) „Nagyon tetszik ennél a cégnél, hogy a kreatív maga is kimehet, sőt ki kell menjen az ügyfélhez, amikor prezentáljuk a munkát. ... Ez egy igazi fejlődési lehetőség.” (Berni) A válaszok másik része magához a reklámszakmához kötődik. „Úgy gondolom, hogy az egész kreatív munka arról szól, hogy valamire találsz egy olyan megoldást, ami valamilyen szinten érdekes a fogyasztónak. ... És ami számomra a legfontosabb, hogy a munkám eredménye mérhető: nőtt-e az eladás vagy sem. Ez a művészetről nem mondható el, és az ott engem nagyon zavar.” (Bence) „Most a BTL-munkáját<sup>4</sup> nyertük meg az egyik cégnek, de a cél az az lenne, hogy az ATL-t is elhozzuk, tévét meg ilyeneket, mert azon az ember mégiscsak jobban meg tudja csillogtatni, hogy mit tud, mint mondjuk egy unalmas ablakmatricán.” (Ernő) Feltételezem, hogy az előbbiek a szervezet iránti (mindennapi), addig az utóbbiak a szakma iránti (hosszú távú) elköteleződést erősíthetik. Amennyiben az egyén általánosságban a szakmában tudja megfogalmazni, amit szeret, úgy vélem, bizonyosabb lehet abban, hogy a „helyén van”.

**A munkakör jellemzői.** A megkérdozettek elsősorban a változatosságot emelték ki, mint a munkakör fő jellemzőjét, illetve előnyét is egyben. Előnye, mert e

nélkül a munka unalmas lenne, könnyebben kiégne a szervezeti tag: „Sakkozni kell a brief-fel, meg kell fejteni a rejtvényt.” (Berni) „Ez egy szellemi rejtvény megfejtése, megadnak dolgokat, és azon belül a legjobban ki kell tudni hozni. Egy játék. E nélkül nem is tudnék jól lenni.” (Boldizsár)

A megkérdezettek szerint a munka megadja a lehetőséget, hogy annak eredményét (pl. egy kampányt) megvalósulni lássa, így az a fajta cél, amely a munkához szorosan kapcsolódik, elérhető. E fenti célon túlmutat az, amit szervezeti célnak neveztem el, pl. új ügyfél szerzése, illetve a régi ügyfelek megtartása. Úgy gondolom, hogy ha a szervezet tisztán kommunikálja a célokat, akkor azok a munkatársak számára világosak, (pl. indul tenderkiírásokon), illetve a munkatársak gondolkodásmódjában megjelennek: „Tisztában vagyok, hogy a munkámnak az elsődleges célja, az, hogy teljesítsük az ügyféligényt, ami egy konkrét statisztikai eladás elérése. Ez egy konkrét anyagiassal üzleti cél.” (János) A szervezeti célon túl viszont az egyéni célok is fontosak, illetve az egyéni önmegvalósítás esetében ezek szerintem fontosabbak is: „Szerintem minden embernek fontos, hogy valami jó is legyen a munkájában, nekem az fontos, hogy valami a saját értékrendemből átmenjen, például valami nevelős célzatú információt adjunk a fogyasztónak. Az ügyfelemnek tetszik ez a gondolkodásmód, így gyakran elfogadják az ötletemet.” (Kelemen)

Az egyén figyelembevétel a munkakör kialakítása során két szempontból is fontos. Egyrészt hatásában támogatja az egyén elköteleződését a munka iránt, amely az önmegvalósítási törekvés egyik alapfeltétele. Másrészt az a szervezeti kultúra, amely az egyénre épít, támogatja az egyén szervezeti keretek között történő önmegvalósítási törekvését. Úgy vélem nagyon fontos már az alacsonyabb beosztású munkatársakban vetett bizalom is, mert az a „teljes személyiséggé válás” egyik környezeti jellemzője. Ezeket továbbgondolva úgy gondolom, hogy amennyiben a szervezeti tag már a szocializáció korai szakaszában ebben a bizalomban részesül, figyelmét a tanulásra, fejlődésre, saját célja elérésére fordítja. A közvetlen vezetőtől kapott bizalom persze csak akkor tud hiteles lenni, ha a szervezeti kultúra értékei között is megjelenik az egyénbe vetett hit. Ez abból derül ki, ha a szervezet tagja munkatársaitól, a felső vezetéstől, illetve a szervezet folyamataiban és rendszereiben is ezt a mintát látja, tapasztalja: „Mindig különböző dolgokra keresünk ötleteket. Választhatok egy bármilyen furcsa ötletet, és jó esélye van, hogy kapok rá egy pozitív reakciót a kollégáimtól. A mentális szabadság azt is jelenti, hogy itt nincsenek lyukra futások, pl. egy brainstorming keretében bármi elindulhat. Nyilván itt kellenek partnerek is a szabadsághoz.” (Márti)

## A szervezet jellemzőiből eredeztethető, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

E fejezetben azokat az egyéni önmegvalósítást gátló tényezőket vizsgálom, amelyek a szervezet jellemzőiből erednek: *Hogyan hatnak a szervezeti jellemzők és szereplők egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?*

### Szervezeti szereplők: vezető és csapat

A vezető, illetve a vezetői magatartás, a szervezeti kultúra kitüntetett eleme: az értékek, rendszerek és folyamatok meghatározója és közvetítője.

Úgy hiszem, hogy a vezető és a beosztott közötti bizalom támogatólag hat az önmegvalósításra, sőt van, akinek ez alapfeltétel: „Nekem az a legfontosabb a szabad szárnyalásban, hogy hagynak dolgozni, nincs mögöttem valaki, aki ott könyököl és terpeszt és nézi minden mozdulatomat. Ezt itt meg is kapom, és én mint vezető igyekszem ugyanígy tenni.” (Gergő) Ugyanakkor az interjúkból az derült ki, hogy a rábízás és a ráhagyás nem tér el erősen egymástól a szervezeti tagok fejében. A bizalmon alapuló kapcsolat esetében a vezető szabad kezet ad a szervezeti tagnak az adott munka elvégzésében, illetve a vezető a beosztott számára bármikor elérhető (pl. kérdés lehetőség), ezzel biztosítja őt támogatásáról. Ehhez azonban nagyon fontos, hogy a vezető pontosan tudja, melyik beosztottra mit lehet rábízni, illetve kövesse nyomon a beosztott munkáját, és szükség esetén a visszajelzések mentén tanítsa is: „Itt kapok egy szabadságot vagy szabadságérzetet, talán itt felnőttnék érezhetem magamat, nem pedig egy gyereknek, akit folyamatosan ellenőriznek. Nagyon sokszor a főnököt nem is vonjuk be a munkába, de látja, hallja, hogy min dolgozom, annyira közel ülünk egymáshoz. És persze tudom, hogy bármikor kérdezhetek tőle, válaszol is, sőt tanít is, ha azt látja, hogy nekem nem ment át valami.” (Márti) Az önmegvalósítás szempontjából az a legfontosabb, hogy a szervezeti tag úgy élje meg a mindennapokat, hogy érezze, bizalmat kap a vezetőjétől. Ezzel azt is állítom, hogy a vélt bizalom fontosabb a tényleges bizalomnál („A vezetőm támogatja, hogy végigvigyem a folyamatot a brief-től a megvalósulásig, és ez nekem nagyon sokat számít. Az, hogy bizalmat ad, segít abban, hogy én meg önmagamot adhassam.” [Berni])

A csapatmunka a kreatívok, illetve egy reklámügynökség esetében hangsúlyos („A cégen belüli közösségi élmény a munka jellegéből fakad – túlnyomórészt csapatmunkában dolgozunk, csak egy elenyésző hányada, amikor egyedül” [János]) A csapatmunka egy függőséget jelent: (1) munkafolyamatbeli függő-

séget: „Mi az *account-jainkat* minden egyes kreatív folyamatba bevonjuk, nagyon együttműködő, gyümölcsöző kapcsolatot hoz létre. ...de kell is ez, hogy a számunkra fontos gondolatokat el tudjuk adni. Ez lehetővé teszi azt, hogy marketing, pénzügy gondolatok, érvek is megjelenjenek.” (János); (2) érzelmi függőséget: „Tényleg itt élünk, nagyon sokat dolgozunk, úgyhogy akarva-akaratlan úgy érezhetjük, hogy testvérek lennénk, vagy egy család. Úgy odafigyelünk egymás érzéseire. Nem egy droid képzés.” (Gergő); (3) szellemi közösséget, amely egy fejlődésbeli függőséget okoz: „Olyan emberek között vagyok, akik között megvan a szellemi pezsgés. Az ember szellemi éhsége teljesen kielégül napról napra, például azáltal, hogy naponta kb. 20 linket vagy videót kapok, ami érdekes.” (Márti)

Ha a csapat tagjaiban nincs meg az egyenrangúság érzése, és kialakul – bármilyen okból – egy alá-fölé rendeltség, a csapattagok munkájukban, érzelmi szinten vagy a fejlődési lehetőségeikben sérülnek. Ez a sérülés (ahogyan az eddig bemutatott elméletekből kiderül) a szervezeti tag számára gátat okoz az önmegvalósítási törekvésében, hiszen biztonságérzete labilis, valamilyen alapvető szüksége nincs kielégítve.

### A szervezeti kultúra

Interjúalanyaim többsége arról számolt be, hogy a szervezetben tisztázottak, átláthatóak a munkakörök, illetve az ahhoz kapcsolódó felelősségek, hatáskörök: „Amit szeretek itt, hogy tisztán le vannak osztva a szerepek. Tudjuk, hogy a kreatívna mi a dolga, tudjuk, hogy az *account*-nak mi a dolga, teljesen nyilvánvaló, hogy kinek mik a jogosítványai és ezt tisztán kezeljük, nincsenek feszültségek.” (Gergő) Amennyiben az egyén átlátható keretek között dolgozik, tisztában van a feléje irányuló elvárásokkal – ez pedig lehetővé teszi, hogy figyelmét az önmegvalósításra összpontosítsa. Természetesen nem elegendő az önmegvalósításhoz az „elméleti” transzparencia, a gyakorlatban is működni kell a felelősségi és hatásköri megosztásnak. Ellenkező esetben az egyénnek a konfliktusok megoldására kell fordítani figyelmét: „Van, hogy a kreatív elfogadtatja az *account*-tal a saját ötletét, mondván ez nem is az ő szakterületük. Kimennek az ügyfélhez, akinél két különálló egységként jelenik meg a kreatív és az *account*, de az *account*-nak akkor is meg kell védenie a kreatív munkát, ha nem érti – ez lehetetlen helyzet, és persze, hogy ellentéteket szül.” (János)

Néhány megkérdezett nagyon fontosnak tartotta az önmegvalósításhoz kötődően, hogy munkakörnyezete „profii”: „Imádom azt is, hogy profikkal dolgozhatom együtt profi költségvetéssel és profi környezetben:

ahogy kinéz ez az iroda, amilyen gépeken dolgozunk, amilyen szoftvereken... Persze, engem is arra ösztönöz, hogy profi munkát adjak ki a kezemből, amiben minden benne van, amit tudok és szeretnék.” (Gergő) Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy nem mindegy, a szervezeti tag hogyan gondol, sőt adott esetekben hogyan érez a szervezet és munkatársai irányába. Ha úgy gondolja, ő egy „profii rendszer része”, „egy profii csapat tagja”, saját önbecsülése erősödik meg, amely pedig egy pozitív spirál beindítója lehet, valahogy így: „egy profii csapat tagja vagyok – magamból is a legjobbat kell kihozni – akkor a profii csapatnak még inkább része lehetek – ...”. Az interjúk eredményeképpen mondható, hogy ez a folyamat az önmegvalósításnak nagyon fontos támogató tényezője lehet.

### További szervezeti „jelenségek”

A fluktuáció ténye az interjúk során gyakran előkeült. Oknak részben a szakmát, részben a szervezetet jelölték meg a megkérdezettek: „Sokszor kapkodást érzek a vezetés részéről, nem feltétlenül az ő hibájuk, mert a nemzetközi helyzet fokozódik, egyre nagyobb a nyomás, kell termelni a profitot, elvándorolnak tömegesen az emberek ... Itt gyűjtsék inspirációt és hozzam ki magamból a legtöbbet? Na ne.” (János) „Négy év alatt ne tudd meg, hányan mentek el, nagyon hamar én voltam a csapatomban a legbiztosabb ember. Ez hirtelen nagyon nagy felelősséget rótt rám, rendszeren el is bizonytalanított, talán kicsit félttem is... Az nem az az időszak, amire szívesen visszaemlékszem, mondván, jó munkákat tettem le az asztalra.” (Karina) Az egyéni önmegvalósítás szempontjából az „elbizonytalanodás” és a „hirtelen kapott felelősség” gondolata fontos. Ha azt látja a szervezeti tag, hogy azt a szervezetet, amelynek ő tagja, elhagyják, megkérdezheti magától, hogy „jó helyen van-e?”, illetve, hogy „van-e valami, amit ő nem vesz észre, szemben azokkal, akik kiléptek?” Ezek a gondolatok bizonytalanságérzetet szülhetnek, eltérítve az egyént az önmegvalósítási törekvésétől. Ugyancsak azáltal, hogy kollégák kilépnek, és a szervezeti tag hirtelen lesz „a tapasztalt”, a „helyismerettel rendelkező”, úgy az egyén azt élheti meg, hogy „részakadt a felelősség”. Ennek súlya félelmet okozhat, amely az önmegvalósítást erősen gátló tényező.

Már a kutatás legelső lépcsőjénél szembesültem azal, hogy a reklámügynökség egy nagyon impozáns, nagy belmagasságú, nyitott irodában található. Nem is kellett rákérdezni, az interjúalanyok maguktól hozták szóba ezt az adottságot: „A nyitott irodát nem igazán szeretem. Azonkívül, hogy jól néz ki, meg tetszik ez a belmagasság, mert azért itt inkább tudnak szárnyalni a gondolatok..., de ha valaki telefonál, azt én hallom

ott is. Az ügyvezető ebben hisz meg hitt, rajta kívül nem sokan. Megszoktuk, meg lehet szokni.” (Gergő) „Amikor az ember tényleg valami újszerű dolgot akar létrehozni, azt kevésbé engedi meg a nyitott iroda. De amikor rutinból, panelekből építkeznek, ott nem zavar.” (Boldizsár) Természetesen nem a nyitott iroda előnye vagy hátránya fontos ezúttal, hanem az, hogy a szervezet ergonómiai kialakítása is befolyással lehet az egyén önmegvalósítási törekvéseire.

### Szervezeten kívül, de mégis belül: az ügyfél

A szervezeti keretek közé ugyan nem tartozó, de a szervezeti mindennapokat erősen befolyásoló tényező is szerepet játszhat az önmegvalósításban: az ügyfél. Az interjúk során az elsőként megnevezett önmegvalósítást gátló faktor az ügyfél volt<sup>6</sup> – ezért vállalkoztam arra, hogy a szervezeti keretek közé sorolva vizsgáljam meg ezt a tényezőt.

A már korábban megfogalmazott akadályokhoz hasonló az ügyfél szerepe az önmegvalósítás folyamatában: nem tisztázott szerepkörök, kompetenciák és elvárások – a transzparencia és a határok (pl. kompetenciák) hiánya: „A határok mosódnak néha össze ügyfél és ügynökség közötti viszonyokban, amikor az ügyfél, mondjuk, nem tiszteli az ügynökség szerepét egy adott folyamaton belül, és ennek következtében alakul ki alá-fölé rendeltség és feszültség.” (Gergő) Az idézett megkérdezettek arról is panaszkodnak, hogy köztük és az ügyfél között nem (a szerepeket tisztán kezelő) partneri a viszony, hanem alá-fölé rendelt viszony alakult ki, amelyben a kiszolgáló (a kreatív) az ügyfél igényéhez igazodik, gyakran saját értékeinek, kompetenciájának ellentmondva, önmagát háttérbe szorítva: „Az a baj, hogy ez úgy van, hogy egy műalkotásba azt tesz bele egy művész, amit ő lényegesnek tart. Egy reklám az olyan, mint amikor megrendelik a freskót: a megrendelő ezt és ezt szeretné, akkor megpróbálunk egy kicsit harcolni egy darabig, de ha nem megy, akkor megcsináljuk, amit kér.” (Bence) Fontos szem előtt tartani, hogy mindkét félnek megvannak az érvei, mozgatórugói – a kutatás eredményei azt hangsúlyozzák, hogy az interjúalanyok nem élnék meg ennyire „fenyegetőnek” az ügyfelet, ha az együttműködést transzparenssebbé (szerepek, hatáskörök stb. tekintetében) tennék.

### A tág környezet által felállított, egyéni önmegvalósítást akadályozó tényezők

A tág környezetre vonatkozó kutatási alkérdés úgy hangzott, hogy: „Hogyan hatnak egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére szakmájának jellemzői? A jellemzőkön

túl a szakma etikusságáról is megkérdeztem interjúalanyaimat, elsősorban a kutatási terep megválasztását ért dilemmák és kritikák miatt.

### A szakma jellemzői

A szakmával kapcsolatos gondolatait az interjúalanyok többsége szóba hozta anélkül, hogy rákérdeztem volna. A megkérdezettek által kiemelt egyik fontos gondolat véleményem szerint, hogy milyen jelzőkkel és jelenségekkel jellemzik a szakmát: „Egy reklám-ügynökségnél, főleg egy kreatív részlegnél, van egy fajta szabad gondolkodás, aminek mindenképp teret kell hagyni. Ez a minimum ahhoz, hogy önmegvalósíthassak.” (Gergő) „Ez nem az a szakma, amiben lehet biztonságosan évtizedekre tervezni, hiszen annyira labilis az egész piac, és annyira gyorsan változnak a dolgok... Ez persze nem adja meg a jóérzésű biztonságot, de az sem lenne jó, ha ebben a biztonságban el-kényelmesednénk, mert az nem is segítene a, nevezünk úgy, önmegvalósításnak.” (Karina) Az eredmények arra utalnak, hogy az interjúalanyok két érték közötti egyensúlyozást élnek meg a mindennapokban: szabadság és biztonság. Munkájukhoz szükségesnek tartják a (szellemi és fizikai) szabadságot, ugyanakkor vágnak egy bizonyos szintű biztonságra is. A két érték közötti egyensúlyozás egyrészt vonhat el figyelmet az önmegvalósítási törekvéstől, azt blokkolhatja, másrészt adhat egyfajta dinamizmust, amely éppen az önmegvalósítást (adott helyzetben az egyén képességei legjavát adja) serkentheti.

### A szakma etikussága

Több bírálat ért annak kapcsán, hogy egy etikátlannak tartott szakmában (reklámszakma) lehet-e önmegvalósításra törekedni. Úgy gondolom, hogy a megkérdezettek többsége tisztában van azzal, hogy a reklám célja az eladásösztönzés, és néhányan azt is beismerik, hogy a reklámtevékenységnek van „átverős”, „tukmálós” oldala is. Valószínűleg e túlzásból adódó rossz érzés csökkentésére fogalmaznak meg az eladásösztönzésen túlmutató célokat, mint pl. szórakoztatás: „Ha valaki rosszat gondol a reklámról, annak megvan az oka, rászolgált a szakma. Készültek nagyon rossz reklámok, de igazából a reklám csak egy eszköz ahhoz, hogy a vállalatok eladják a termékeiket.” (Kelemen) „A reklámnak szórakoztatnia kell, mert tulajdonképpen tukmálunk valamit, amire vagy szükséged van, vagy nem, akkor legalább szórakoztasson.” (Bence) A kapott válaszok arra utalnak, hogy az interjúalanyaim tisztában vannak a szakmának a nem etikus oldalával, de egyfajta védekező mechanizmust indítanak be, pl. bagatellizálás, racionalizálás stb.: „Annyira korlátozott

*a cigi kommunikációja, hogy nincs már manipulációnak helye. Ha valaki nem dohányzik, az eldobja azt a promóciós anyagot, amin cigi van. Ettől nem fog cigizni.” (Vilmos)*

## **Összefoglalás és továbbgondolás**

A cikk a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást, illetve annak támogató és gátló tényezőit vizsgálja elsőként a szakirodalmon keresztül, majd egy reklámügynökség kreatív szakembereivel készített kutatás mentén. Az önmegvalósítás „élő” definícióját a második cikkben fogalmaztam meg, az önmegvalósítás gátló tényezőit pedig egy ábrában foglaltam össze.

A szakirodalmi összefoglalóval több tudományterület (humanisztikus pszichológia és szervezet-, vezetéselméletek) adott szempontú összekapcsolása érdekes továbblépés a témában. A következőkben további kutatási témákat mutatok be, amelyek az önmegvalósítás irodalmát, témakörét (általánosíthatóságát) bővíthetik, példaképpen pedig gondolatindító kutatási kérdéseket is megfogalmazok.

Látható, hogy dolgozatomban mind az elméleti, mind a gyakorlati kutatás kiindulópontja az egyén megélése. Érdekes lehet ugyanezt a témát egy szélesebb horizontból, egy inkább makro (szervezeti, környezeti) szemléletből is tárgyalni, kutatni.

- „Tiszte-e, és van-e joga a szervezetnek befolyásolni (akár támogatni, akár gátolni) az egyéni önmegvalósítási törekvést?”
- „A képzések (és milyen képzések) miként serkentik, vagy éppen sértik az egyén önmegvalósítási törekvését?”

A kutatás a védekező mechanizmusokat nehezen tudta megragadni, mind az interjú folyamatában, mind annak tartalmában. Az önmegvalósítás értéktelített fogalom („ideál-én”, cél stb.). Ezért úgy gondolom, hogy az ahhoz való egyéni viszonyulásokban a védekező mechanizmusok biztosan megjelennek, amelyek megragadása, „nyakon csípése” nehéz, de az önmegvalósítással történő szembesítése sokat jelenthet annak megragadásában.

- „Milyen védekező mechanizmusok fedezhetők fel az egyén önmegvalósítási törekvése során?”
- „Mennyi, milyen és mire vonatkozó védekező mechanizmus mellett állítható még, hogy az egyén önmegvalósításra törekszik?”

A dolgozatnak nem volt kérdése, de felszínre került néhány kutatási alany esetében az önmegvalósítás

tartalma (pl. társadalmi felelősségvállalás, szórakoztatás stb.). Egyfajta tartalmi kutatás izgalmas lehet, bár veszélye annak sokfélesége, hiszen az önmegvalósítás nagyon egyedi.

- „Mit takar az „ideál-én”, aminek az elérésére az egyén az önmegvalósítás során törekszik?”

Végül arra hívom fel a figyelmet, hogy éppen a téma, az önmegvalósítás egyedisége indokolja, hogy nem lehet minden esetben általános szabályokat létrehozni, pl. adott gátló tényező megfogalmazásakor. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a cikk során meghatározott gátló tényezők meghatározása személyre szabottan kell, hogy megtörténjen. Ezzel arra buzdítom a kedves Olvasót, hogy magának gondolja át: az adott gátló tényező saját maga számára mit is jelent, mennyire fontos, és mit tud tenni annak leküzdésére?

## **Lábjegyzet**

- <sup>1</sup> A reklámügynökségi kreatív szakemberek felelnek egy hirdetés kreatív részéért: az ötlettől a vizuális megjelenésen át, a megjelenő szövegig bezáróan. Egy kreatív – véleményem szerint – egy „alkalmazott művész”, azaz művészi képességeit céges keretek között egy adott ügyfél szolgálatába helyezi, amelyért fizetést kap.
- <sup>2</sup> A DM a direct marketing rövidítése, személyre szóló eladást ösztönző eszközök összessége.
- <sup>3</sup> A brief az ügyfél által készített írásos dokumentum a reklámügynökség számára, amelyben megbízást ad egy adott feladat végrehajtásával, illetve tartalmazza a feladatra vonatkozó iránymutatókat, információkat.
- <sup>4</sup> Az ATL (above-the-line) a klasszikus reklámkommunikációs eszközök és felületek (újsághirdetés, tv- vagy rádióspot, kültéri vagy egyéb közterületi plakát), míg a BTL (below-the-line) csoportjába tartozik az összes ettől eltérő reklámfajta (pl. direct mail).
- <sup>5</sup> Az account felel az adott ügyféllel való kapcsolattartásért, a munkafolyamat levezényléséért és a kreatívok munkájának összehangolásáért.
- <sup>6</sup> Alvesson cikkében (1994) kiemeli, hogy a reklámügynökségi szakemberek ritkán képesek meggyőzni ügyfeleiket munkájuk magas minőségéről, „know-how”-jukról, mivel az ügynökségi munka nehezen behatárolható és kevésbé egyértelmű. Ugyancsak hangsúlyozza, hogy az ügynökségi munkatársak az ügyfélről mint „termékorientált” szakemberekről nyilatkoznak, szemben az általuk fontosnak tartott piac- és kommunikációorientációról.

## **Felhasznált irodalom**

- Alvesson, M.* (1994): Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency. *Organization Studies*. 15/4. p. 535–563.
- Senge, P. M.* (1998): Az 5. Alapelvek, HVG Rt., Budapest

Cikk beérkezett: 2009. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 10. hó

# KÖNYVISMERTETŐ

*Robert D. Hisrich:*

## NEMZETKÖZI VÁLLALKOZÁSTAN – EGY GLOBÁLIS VÁLLALKOZÁS ALAPÍTÁSA, FEJLESZTÉSE ÉS IRÁNYÍTÁSA

(International Entrepreneurship – Starting, Developing,  
and Managing a Global Venture)

SAGE Publications,  
Thousand Oaks, CA, 2009, 623 o.

Vegyes érzelmekkel veszi kézbe a magyar olvasó Robert D. Hisrich<sup>1</sup> International Entrepreneurship („Nemzetközi Vállalkozástan”) című könyvét. A hullámzó érzelmek oka, hogy egyrészt egy olyan ország polgáraként lapozhatjuk e kötetet, melynek tízmilliós nemzeti piaca mellett bő 300 milliós európai piaca lehetne, de nagyon kevésbé él ezzel a lehetőséggel. Kevésbé él még akkor is, ha ma már a magyar GDP több mint 60%-a a külkereskedelemben realizálódik. E látványos külkereskedelmi forgalom nagyon jelentős hányada – közel kétharmada – azonban a nemzetközi nagyvállalatok külforgalmában valósul meg, és a vállalkozások 99%-át kitevő magyar tulajdonú kis- és mikrovállalkozások részaránya a külkereskedelemben nem éri el a 10%-ot. Kritikai mivoltában is eufemizmusnak tekinthető a kijelentés: a magyar vállalkozások nemzetköziesedésében még hatalmas tartalékok vannak. Olyan kihívás ez számunkra, mellyel halasztatlanul és kötelezően élnünk kell, ellenkező esetben megteszik helyettünk, rovásunkra versenytársaink.

Erről a nemzetköziesedés kihívásáról szól új könyvének bevezetőjében Hisrich professzor is,

kiemelve, hogy a globálissá vált világpiacon a direkt tervutasításos rendszerek piacgazdasággá fejlődésével, Kelet-Európa volt szocialista országai, a korábbi Szovjetunió, de ma már a Kínai Népköztársaság piacgazdasággá válásával hihetetlen lehetőségek nyíltak meg az új piacokat kereső vállalkozók előtt. Érthető persze, hogy a felsorolásban Hisrich professzor nem említi meg külön Magyarországot, vigasztalhatjuk magunkat azzal, hogy a piac alapvetően az adott nemzet (vagy térség) lélekszámával arányos, s itt a tízmilliós Magyarország még nem tényező.

Robert D. Hisrich neve sok magyar olvasónak és sok magyar menedzsernek csengethet ismerősen, hiszen a 80-as évek végén, a 90-es évek elején több mint egy évet Magyarországon töltött, és később is sok-sok alkalommal fordult meg nálunk, vezetett kurzusokat, segített kutatásokat. Ismeri tehát a magyar gazdaság gyakorlatát, lehetőségeit, és talán ez is az oka annak, hogy Kelet-Európa feltörekvő piacgazdaságai között nem emeli ki hazánkat. Pedig nem kellene és nem szabadna ennek így lennie. Ahhoz, hogy néhány év után elmondhassuk, kívánságunk valóra

vált, segíthet ez a tankönyv is, ha a magyar oktatási rendszerben is elfoglalja méltó helyét a vállalkozásoktatás, az általános iskolától a felsőoktatásig.

A vállalkozói képzés ugyanis a múlt század második felében folyamatosan felértékelődött a világ fejlett országainak egyetemén. Azóta, hogy 1947-ben úttörőként a Harvard Business School meghirdette az első, nevében is vállalkozási tárgyat<sup>2</sup>, burjánzásnak indultak az ilyen kurzusok. Jól szemlélteti ezt a folyamatot az az adat is, hogy míg 1970-ben csupán 16 amerikai felsőoktatási intézmény kínálatában szerepeltek vállalkozási kurzusok, 1995-re ez a szám meghaladta a 400-at. 2000-ben pedig a felsőfokú képzéssel foglalkozó intézmények közül 1400 hirdetett ilyen tárgyat<sup>3</sup>. Ma már elképzelhetetlen az, hogy egy jó nevű egyetem kínálatában – akár Amerikában, akár Európában – ne szerepeljenek vállalkozási kurzusok. Ezek oktatásához számos megfelelő szakmai tartalmú könyv közül választhatnak az oktatók. Az egyik legnépszerűbb, a megjelenése óta több kiadást is megélt és 1992-ben magyarra is lefordított Robert D. Hisrich által írt „Vállalkozástan”<sup>4</sup>.

Hisrich könyve globális irányultságával sok más vállalkozói szakirodalmon lépett túl, hiszen azon úttörő, elsősorban egyetemi oktatásban használt, de szakkönyvként is forgatható irodalmak közé tartozik, melyekben a nemzetközi fókusz ilyen hangsúlyos szerepet kap. Teljesen jogosan, hiszen ha valaki saját hazájában, az általa ismert kultúrában vállalkozik, ezzel is vállal nem kis kockázatot, azonban ha mindezt

nemzetközi keretek között teszi, akkor nagyobb kihívásokkal, bonyolultabb megoldandó feladatokkal kerülhet szembe.

Hisrich könyve követi a hagyományos vállalkozástan könyvek felépítését azzal az eltéréssel, hogy minden fejezet esetében a nemzetközi fókusz kerül előtérbe, arra tanít, milyen sajátosságokat kell megvizsgálni a globalizált környezetben, melyek lehetnek azok a tényezők, melyeket az egyes országokban másként kell csinálni.

A vállalkozói kihívásról is szóló elméleti felfeztetést követően érveket és okokat olvashatunk, amelyek a globális vállalkozás mellett szólnak. Ilyen lehet mindenekelőtt a minél nagyobb nyereségre való törekvés, ennek érdekében új piacok meghódítása, vagy költségcsökkentés érdekében a termelés külföldre helyezése, ottani kapacitások megszerzése. Az is gyakori, hogy kényszer jelenti ezt a motivációt: például ha a hazai piac zsugorodik, vagy a versenytársak kiszorítanak bennünket, vagy valamilyen jogszabályváltozásnak nem tudunk megfelelni.

Érdemes megemlíteni, hogy Magyarországgal mégis találkozunk a kötetben. Szerb László munkáit több helyen is idézi a szerző<sup>5</sup>, valamint Vecsenyi János professzor munkáit is megemlíti. Kevésbé hízelgő azonban, hogy pl. a 186. oldalon, Az üzleti etika globális megközelítésben című fejezetben, ahol a Transparency International 2007-es korrupciós rangsorát ismerteti a szerző. Itt, e listán szerepel Magyarország, megemlítve, hogy 39-es rangsorral látható több más ország között Magyarország is. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy külföldön befektetni szándékozó üzletembereknek érdemes figyelemmel lenniük a Transparency International listáira is, hiszen ebből (is) kaphatnak előzetesen képet, mi vár rájuk az idegen országban.

A könyv 3 nagy része 16 fejezetet tartalmaz. Az 1. rész A nemzetközi vállalkozás és a vállalkozói lehetőségek címet viseli, az alábbi, konkrét esetpéldákra épülő fejezetekkel: A nemzetközi vállalkozás fontossága, A globalizáció és a nemzetközi környezet, Kultúrák és a nemzetközi vállalkozás, valamint A globális üzleti terv felépítése. A 2. rész a Kilépés a globális piacra címmel nemzetközi üzleti lehetőségekről, a jogi feltételekről, és az alternatív piacra lépési stratégiákról szól. A 3. rész A globális vállalkozás működtetését tartalmazza, Nemzetközi pénzügyi rendszer, Globális marketing és kutatásfejlesztés, A humán erőforrás-menedzsment, valamint a Globális vállalkozói stratégia bevezetése alfejezetekkel. Végül e részt A globális családi vállalkozás fejezet zárja. Míg minden egyes fejezet egy konkrét esettel indít, melyből azután kibomlik a mondanivaló, az egyes részek összefoglalásaként további 4-5 esetet találunk.

Robert D. Hisrich végigvezeti olvasóit azon tényezők során, melyekben az egyes országok között a legnagyobb eltérést tapasztalhatjuk. Tudjuk, különbözik az egyes államok gazdasági, politikai, jogi berendezkedése, hatalmasak lehetnek a kulturális különbségek, de azt is meg kell tanulni, hogyan lehet idegenben a „külföldi – hazai versenyt” leküzdeni, vagy hogyan versenyezhetünk a támogatott belföldi cégekkel szemben külföldiként. Az elmúlt év során kiteljesedő gazdasági világválság felhívta még egy fontos tényezőre, a devizaárfolyamokra a figyelmet: jelentős veszteséget jelenthet ez egy vállalkozás számára, ha az ilyen kihívást nem kezeli megfelelően, és a szakszerű, előrelátó vállalati árfolyam-menedzsment jelentős nyereség forrása is lehet.

Idegen piacra belépni kívánó vállalkozóként számos hibát követhetünk el, ezek akár vállalkozásunk

kudarcat is okozhatják. Külföldiként nem mindegy ugyanis, hogy kivel állunk le tárgyalni, van-e partnerünknek tényleges döntési jogosultsága. A szerző példaként idézi egyrészt az arab államokat, ahol a nőekkel való üzletelés nem elfogadott, illetve Japán, ahol sokszor a csoportos döntéshozatal a jellemző. Egyes nyugati országokból érkező vállalkozások számára megütközést kelthet, hogy keletebbre a kenőpénzek, megvesztegetések gyakorlata szinte a mindennapi kultúra része, így a helyi sajátosságokhoz való alkalmazkodás nélkül nehezen képzelhető el a vállalkozás sikere.

A szerző bemutatja azt is, hogy egy globális piacra készülő vállalkozás üzleti tervének elkészítésekor mely tényezőkre kell fokozott figyelmet fordítani. Nemzetközi szinten kiemelten fontos a marketingkutatás, hiszen a célpiac tőlünk távol van, keveset tudunk róla, sokszor a nyelv is ismeretlen számunkra. A jogi megfontolások, mindenekelőtt a vállalkozás alapításának lehetősége, illetve feltételei, az adórendszer, valamint a szellemi tulajdon védelmének kérdése szintén kiemelkedő fontosságú lehet. Az alkalmazottak felvételekor jó, ha tudjuk, hogy az egyes kultúrákban más lehet a motiváló tényező: míg az USA-ban a személyes siker fokmérője a pénz, Kínában sokkal inkább számítanak a személyes kapcsolatok, a harmonikus élet.

Egy idegen országban nemcsak beindítani kell az üzletet, hanem folyamatosan irányítani, felügyelni is, ehhez pedig meg kell találnunk a megfelelő embereket. Leginkább ilyenkor honfitársainkban bízunk, de egy távoli országban kénytelenek vagyunk – és ez így is van rendjén – a helyiekre támaszkodni. Ezért megfelelő ellenőrző rendszert, felügyeletet kell kialakítani.

Az olvasó, ha először találkozik Robert D. Hisrich Nemzetközi vállalkozástan könyvével, megle-

het, megijed és elretten a kötet terjedelmétől, a vaskos 625 oldaltól. Azonban, ha vesszük a fáradságot, és beleássuk magunkat, láthatjuk, hogy nemcsak Hisrich professzor tanári tapasztalata, élvezetes stílusa és világrészeket átfogó tudása teszi jól követhető olvasmánnyá a művet, hanem a kötet több mint felét kitevő esettanulmányok sora is. Ezek tanulságos „mesék”, emberi történetek különböző országok különböző vállalkozói kihívásairól, sikereiről és kudarcairól. A kötet persze mégsem „vállalkozói mesekönyv”, hanem tankönyv. Ez látható szerkezetén is, hiszen minden fejezet végén kérdéseket, feladatokat találunk. Egyetemi tankönyveknél ez megszokott, de meggyőződésünk, hogy a vállalkozóknak sem felesleges tanulmányozni és megoldani e fejezet záró feladatokat. Hasznos lehet minden olvasónak, ha elgondolkodik a felvetett kérdéseken. Tankönyveknél ugyancsak gyakori, hogy egy-egy fejezet végén az adott téma szempontjából fontosabb irodalmak jegyzékét megtaláljuk. Hisrich professzor azonban e könyvében egy nálunk még szokatlan megoldáshoz folyamodik, az egyes felsorolt kiegészítő irodalmak, cikkek bibliográfiai adatait pár soros annotáció követi,

amelyben megtaláljuk, mi az adott mű lényegi mondanivalója, miért érdemes elolvasni, netán kivel folytatkozik szerzője stb. Tehát nem egyszerűen a címből kell kitalálnunk, érdemes-e vajon előkeresnünk az adott írást, hanem tartalmi ismeretek alapján dönthetünk arról, miben kívánunk jobban elmélyedni, s mi az, amiről elegendő, ha ismeretünk van.

A könyv zárásaként pedig egy nagyon alaposan kidolgozott üzleti tervet találunk egy egyiptomi piacon az irodaszerek on-line piacát megteremtési célul tűző vállalkozásról.

A könyvet ajánljuk elsősorban azoknak a diákoknak, akik a nemzetközi vállalkozás témájában a globális világgazdaság tényleges tapasztalatait összegző művet keresnek magyar tanulmányaik kiegészítéseként. Ajánljuk mindazoknak a vállalkozóknak, akik nem tartják kizártnak, hogy nemzetközi vizekre evezzenek. Ajánljuk mindazon érdeklődőknek, akik mélyebben szeretnék megérteni, milyen motívumok mozgatják a nemzetközi piacra lépő gazdasági szervezeteket és vállalkozókat. Végül, bízunk abban, hogy előbb-utóbb magyarul is hozzáférhető lesz e gazdag irodalmi anyagot felvonultató kötet, reméljük ezt még akkor is, ha persze mond-

hatja erre bárki, aki nemzetközi vállalkozásba kezd, az előbb tanuljon meg angolul. Ez így igaz, azonban 625 oldal angol szöveg elolvasása igencsak fejlett nyelvtudást és elegendő szabadidőt feltételez. Márpedig napjaink kisvállalkozói hiányt szenvednek mindkettőben.

*Csapó Krisztián – Szirmai Péter*

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Robert D. Hisrich napjainkban az amerikai Thunderbird Egyetem Walker Globális Vállalkozási Központjának igazgatója, egyetemi tanár.

<sup>2</sup> Új vállalkozások menedzsmentje. L. bővebben Cruikshank, J. L. (2005): *Shaping the Waves – A History of Entrepreneurship at Harvard Business School*. Harvard Business School Press, Boston, MA

<sup>3</sup> L. ISBA (2004): *Making the Journey from Student to Entrepreneur: A Review of the Existing Research into Graduate Entrepreneurship*. ISBA, letöltve: <http://www.ncge.org.uk/communities/files/biblio589.pdf> 2006.10.17-én 22:25-kor

<sup>4</sup> Eredetileg a magyar változat: Hisrich, Robert-Peters, Michael (1992): *Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése*. Akadémiai Kiadó. Budapest. Legújabb kiadás: Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2006): *Entrepreneurship*. McGraw-Hill, 7th Edition

<sup>5</sup> Acs, Z., & Szerb, L. (2007). Entrepreneurship, economic growth, and public policy. *Small Business Economics*, 28 (2-3), 109–122.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Fülöp Gyula**, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Pelczné Dr. Gáll Ildikó**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Dolog Anett**, hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Fazakas Gergely**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Karacs Katalin**, hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tóth Kornél**, óraadó, Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar, Debreceni Egyetem; **Mangol Csilla**, közgazdász, általános informatikus; **Mihály Nikolett**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Beck-Bíró Kata**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csapó Krisztián**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szirmai Péter**, egyetemi docens, igazgató, Budapesti Corvinus Egyetem

## VEZETÉSTUDOMÁNY



Minden kedves Olvasónknak  
Kellemes Karácsonyi Ünnepeket és  
Boldog Új Évet Kívánunk!

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

<b>FÜLÖP, Gyula – PELCZ GÁLL, Ildikó</b> New strategic challenges – An experimental study of Hungarian corporations.....	2	<b>MANGOL, Csilla</b> Transfer pricing as a management tool .....	39
<b>DOLOG, Anett – FAZAKAS, Gergely – – KARACS, Katalin</b> Examination of the dividend policy of different industries in Hungary .....	13	<b>MIHÁLY, Nikolett</b> Institutional and individual values in the mirror of the student identity.....	46
<b>TÓTH, Kornél</b> The role of value-based accounting in financial reporting and the regulation .....	30	<b>BECK-BÍRÓ, Kata</b> Self-actualisation in Organisational Context and its Promoting and Impeding Factors Part 2.....	58
		<b>Book review</b> .....	67

## CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**FÜLÖP, Gyula – PELCZ GÁLL, Ildikó**

*New strategic challenges – An experimental study of Hungarian corporations*

This study aims to deal with the new strategic challenges related to the reshaping conditions of company operations. The first part of the study takes those four unavoidable tendencies into account that appear specifically at the local level and constitute a starting point to create a strategy for any organization or enterprise. These four interconnected trends are globalization, e-business, the scarcity of resources and labour force diversity. The next part of the study, with the help of the experimental study of the Hungarian corporations, seeks an answer to the following question: in what form and to what extent Hungarian corporations are prepared for the new strategic challenges? Finally, the conclusions of the empirical survey give a reliable source for determining strategic directional changes and possible answers to strategic challenges.

**DOLOG, Anett – FAZAKAS, Gergely –  
– KARACS, Katalin**

*Examination of the dividend policy of different industries in Hungary*

On perfect markets – according to Modigliani and Miller, 1961 – the dividend policy is irrelevant. But on non-perfect markets a lot of factor has an impact on the views both of the shareholders and of the firms to decide how much dividend should they pay. In this article the authors would not analyse the impact of certain given factors, but if there is any distinction between the dividend policy of different industries. The results of their variance-analysis show, that there is significant difference between the dividend policy of different industries. Despite that from the six industries they viewed only in the food-industry and in the chemical industry had the firms homogenous dividend policy.

**TÓTH, Kornél**

*The role of value-based accounting in financial reporting and the regulation*

Over the past few decades the accounting information systems of companies have changed considerably, which resulted in that the valuation method of some balance-sheet items is much rather based on fair value. Nevertheless, globalization induces challenges in accounting, especially in measuring the fair value of financial instruments in a reliable way. Although the new financial transactions contributed the management of increasing risks of companies in the world economy, but the negative business climate generated volatility and instability in financial markets. Value-based accounting could provide a framework for increasing the usefulness of information in financial statements, but consistency and simplification shall be emphasized in its regulation. The article illustrates the role and the economic background of value-based accounting, and its relation with the annual report, and as a part of it, presents the changes in regulation of fair value measurement because of the current financial crisis.

**MANGOL, Csilla**

*Transfer pricing as a management tool*

Transfer pricing is useful management and governance tool in the hand of the owner and the management. The practical use of transfer pricing can ease the planning and budgeting procedure of a company and give a clear picture about the performance. Beside these options it can be used for motivation purposes and rationalization of the capacity. On the top of the mentioned things do not forget the tax optimization opportunities. The author tries to eliminate the fear of transfer pricing and draw the attention of the management and owner to the potential of this tool. Her objective is to underline the business gains of transfer pricing.

---

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

**MIHÁLY, Nikolett**

*Institutional and individual values in the mirror of the student identity*

The aim of this present study is first to review the school model proposed by Akerlof and Kranton then to adapt this model to higher education and present the results of empirical studies carried out in Hungary, as a proof that a positive correlation can be seen between the identification with university values, individual utility and the possible long-term utility of the institute. However, the model has more to it. The relation between identity and utility can also be applied to companies, as considering identity in modeling of the productivity of a company may offer new possibilities for development. Akerlof and Kranton point out in their recent study (2005) that the functioning and the productivity (utility) of a company are also determined by the extent to which the employees identity with company values and policy.

**BECK-BÍRÓ, Kata**

*Self-actualisation in Organisational Context and its Promoting and Impeding Factors Part 2*

In Part 2 the author would like to answer the following issues: what means the self-actualisation in the everyday life, and what are the difficulties of the self-actualisation on (1) individual, (2) job, (3) organisation and (4) wider environment levels. The author was helped to answer these issues by the deep interviews of creative managers of an advertising agency. These interviews present that the self-actualisation is not definitely the living of the “I do that that I want” but it is a conscious process in which must be a compromise making. Compromise with myself? With my work? With my boss? With the profession?

**KEDVES OLVASÓ!  
KÉRJÜK, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI  
2010-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!**