

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](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto: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](mailto: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

XLI. ÉVF., JÚLIUS-AUGUSZTUS

2010. 7-8. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Bevezető** 2
- **RESZEGI László**  
Hatékony piac – hatékony vállalat? 3
- **WIMMER Ágnes**  
A piaci normák sérülése,  
üzleti döntések és a vállalati hatékonyság 16
- **KÖNCZÖL Erzsébet**  
Üzleti modellek a piaci változások tükrében 25
- **KAZAINÉ ÓNODI Annamária**  
Értékválasztás, etikai dilemmák 33
- **MATOLAY Réka**  
Vállalatok társadalmi felelősségvállalása  
Hatékonysági vonzatok 43
- **SZÁNTÓ Richárd**  
A tisztességes piaci magatartás kockázatai –  
adócsalás, adóelkerülés 51
- **VÖRÖSMARTY Gyöngyi**  
Hatékony piac, hatékony beszerzés?  
Beszerzési döntések piacialakító hatásai 60
- **TÁTRAI Tünde**  
A közbeszerzés jogi és hatékonysági aspektusai 68
- **BODA György**  
Hatékony vállalat, hatékony társadalom 77

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

## BEVEZETŐ

## VÁLLALATI, PIACI ÉS NEMZETGAZDASÁGI HATÉKONYSÁG

A hatékony vállalathoz hatékony piac is szükséges. Ez az egyik fő üzenete a Vezetéstudomány idei 7–8-as számában közölt tanulmányoknak. A cikkekben többféle nézőpontból vizsgáljuk a piaci és a vállalati hatékonyság feltételeit, befolyásoló tényezőit, s igyekszünk rávilágítani a vállalati, a piaci és a társadalmi hatékonyság kapcsolódásaira is.

A szerzők valamennyien a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetében működő Üzletfejlesztési Kutatóközpont (ÜFK) tagjai. A tanulmányok a kutatóközpont közel két éve kezdeményezett tevékenységeibe illeszkednek: a tagok által képviselt közös szakmai alapokra és szemléletmódra építve az üzleti világ működéséről átfogóbb képet adó szemlélet megjelenítéséhez szeretnénk hozzájárulni az oktatásban és a kutatásban is. Szakmai tevékenységünk középpontjában az üzletfejlesztés több szempontú, integrációra törekvő megközelítése áll, mely az üzleti modellek, stratégiák és folyamatok tudatos alakítását célozza az értékteremtés növelése, az üzleti teljesítmény fejlesztése érdekében, a vállalati működésben és a vállalat határain túl.

E gondolkörbe illeszkedik a hatékonyság kérdése is. A hatékonyság az üzleti teljesítmény és az üzletfejlesztés kulcseleme, alakításának kereteit a piaci és a szabályozási környezet is befolyásolja. Ez a gondolat adta az ÜFK „Hatékony piac, hatékony vállalat?” című konferenciájának vezérfonalát 2009 őszén. A konferenciára készült előadások alapjaira építő, az ott felvetett témák bővebb kifejtésével készült tanulmányok többlépcsős lektorálási folyamaton mentek át: szakmai beszélgetések és az egyes cikkekhez készített lektori vélemények figyelembevételével, több műhelyvita eredményeinek felhasználásával születtek meg a most közzétett cikkek.

A piaci és a vállalati hatékonyság problematikáját és kapcsolódását vizsgáló bevezető cikket követően a szerzők különböző szakterületek nézőpontjaiból foglazzák meg problémafelvetéseiket a hatékonyság kapcsán és foglalnak össze kutatási eredményeket. A piaci szereplők, a vállalati döntéshozók nézőpontja és lehetőségei s a piaci és a társadalmi szintű hatások egyaránt górcső alá kerülnek. Megjelennek a piaci (s ezáltal a

társadalmi és a vállalati) hatékonyságot rontó tényezők, például a tisztességtelen piaci magatartás, az adócsalás és kockázatainak kérdése, a beszerzési piacok fejlődése, a közbeszerzések hatékonysági kérdései, a piaci normák sérülése és ennek hatásai, a döntéshozók lehetséges értékvalasztásai, az üzleti modellek alakítása.

A vállalati, a piaci és a nemzetgazdasági hatékonyság kérdése különösen aktuális a gazdasági válság idején, amikor sokan hajlamosak a piac kudarcára hivatkozva több állami beavatkozást, erősebb szabályozást sürgetni. Tanulmányainkban e vissza-visszatérő örök dilemma, a „piac és/vagy szabályozás” kérdése is végigvonul. Megközelítésünk egyértelműen piacpárti, hangsúlyozva ugyanakkor a piac és a szabályozás összhangjának fontosságát. Kelet-Közép-Európa országaiiban a piaci torzulások még hangsúlyosabbá teszik a piac vagy szabályozás dilemmát. A torzulások megjelenhetnek a kifinomult szabályozás hiányában, megnyilvánulhatnak az adócsalás és a korrupció terjedésében is. E piaci torzulások szükségszerűen a piac és a vállalat hatékonysághiányához vezetnek. Könnyen kialakulhat olyan állapot, amelyben már a tisztességes, a jogkövető magatartásnak vannak jelentős kockázatai.

Álláspontunk szerint hatékony piac csak az azt támogató szabályozási környezetben és a piaci szereplők által képviselt, a piaci koordinációt és a tisztességes versenyt támogató üzleti kultúrában működhet. A hatékony piac pedig egyben a hatékony vállalatok és a hatékony társadalom, a hatékony nemzetgazdaság egyik alappillére.

Nem titkolt célunk a szakmai párbeszéd ösztönzése az itt felvetett kérdésekben. Jelen cikkekkel – s a témában tervezett őszi konferenciával és készülő tanulmánykötettel, mely a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központjának a támogatásával jön létre – szeretnénk hozzájárulni a vállalati, a piaci és a társadalmi (nemzetgazdasági) hatékonyságot befolyásoló tényezők megértéséhez s a hatékonyságot támogató szemléletmód és gyakorlat terjedéséhez.

*Reszegi László, az ÜFK igazgatója*  
*Wimmer Ágnes, az ÜFK társigazgatója*

*RESZEGI László*

HATÉKONY PIAC –  
HATÉKONY VÁLLALAT?

**A hatékony piac ösztönzi, kikényszeríti a hatékonyabb vállalatot. A hatékony adózás növeli a társadalmi jólétet, de gyengíti a piac hatékonyságát, korrigálja az erőforrások elosztását. Az adócsalás és a korrupció rontja a piaci hatékonyságot. Ha az adócsalás megjelenik és jelentőssé válik, akkor a modellszámítások szerint az etikus és az adócsaló vállalat teljesítménye is jó eséllyel romlik. A vállalatok üzleti modelljük változtatásával válaszolhatnak az adócsalás és a korrupció okozta környezeti változásokra. Azonban bármelyik utat is választják, az adócsalás és a korrupció egy adott mértékén túl a vállalati hatékonyság romlásával jár, ráadásul az etikus vállalat ki is szorulhat a piacról. Ettől kezdve a vállalatok értéke csökken, kockázatok nő. Ezzel együtt elvész az iránytű az erőforrások elosztásához, s ez a gazdaság egészének teljesítményromlásához vezet. Nem lesz hatékony az állam, a gazdaság és a vállalat.**

*Kulcsszavak: hatékony piac, hatékony vállalat, adócsalás*

A válság nyomán felerősödtek a piac és az állam szerepével, szerepvállalásával kapcsolatos viták. „A válság a piac kudarc. Kevesebb piac, több állam, erősebb szabályozás, hatékonyabb, nagyobb jogosítványokkal rendelkező ellenőrzés” szlogen áll az egyik oldalon. „A válság a szabályozás kudarc. Több kapitalizmus, több piac, jobban (keret)szabályozó, de kevesebb állam” szlogen áll a másik oldalon. Ez az ellentétes közelítés eddig is jelen volt a közgazdasági gondolkodásban, a különböző irányzatokban, most ezt a politika a közbeszédbe is beemelte. Nyilván az irányzatok mögött van egy értékvalasztási, gazdaságfilozófiai különbség is. A Hayek vagy Keynes vita a mai válságban újra felerősödött. Míg Hayek követői szerint a válságot az állam okozza, addig Keynes filozófiája alapján a válságból kivezető út az állami keresletélénkítésre, a gazdaság stimulálására épül. Ennek a következményeként lehet a piaci önszabályozás kudarcát és ezzel egy időben a szabályozás elégtelenségét, hiányát is megjelölni a problémák okozójaként.

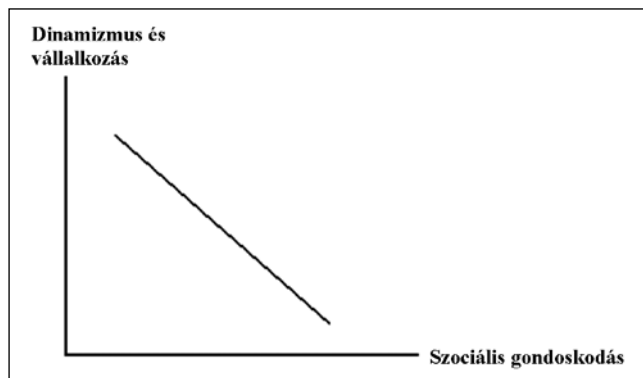
## Piac vagy állam?

A következőkben a piaci hatékonyság és a vállalati hatékonyság lehetséges kapcsolatát, kölcsönhatását elemzem, ahol lehet kitekintve a társadalmi hatásokra

is. A piaci kudarcok, a közösséghez kapcsolódó állami funkciók miatt kell az állam és szükséges a piaci koordináció is. A határok, a keretek meghatározása a nagy kérdés: „mennyi piac” kell ahhoz, hogy a piac még egyáltalán működjön, legyen piaci önszabályozás, piaci koordináció? Mennyi szabályozás szükséges a piaci kudarcok elkerüléséhez, mennyi – piacon kívüli preferencia – társadalmi jóléti cél igényel állami szerepvállalást, s ez mennyiben korlátozza a piaci koordináció érvényre jutását?

Ezek a társadalmi dilemmák, de egyben keretek is. E keretek között van átváltás a piac korlátozása és a társadalmi értékvalasztás, a piacon kívüli preferenciák érvényesítése között. Több piac, kevesebb állam és fordítva. Itt van valóságos mozgástér, s ez az átváltás lehet racionális, össze lehet vetni a társadalmi jóléti többletet és a gazdasági áldozatokat. Az átváltásnak azonban vannak határai. Inkább kivételként képzelhető el az a kombináció, hogy egyszerre tudjuk mindkét célfüggvény értékét növelni, vagy az egyik célfüggvény értékét növelni egyébként változatlan feltételek mellett. A tipikus átváltás azonban az, ha az egyik tényező növekedése a célértékben a másik csökkenését hozza magával. Nem lehet a piac hatásaiból és a társadalmi gondoskodásból is csak a pozitív oldalakat választani.

### Átváltás – dinamizmus és vállalkozás vs. szociális gondoskodás



Kornai, 2008: 391. o.

Kornai János sematikus ábrája jól jellemzi az átváltás problémáját (lásd 1. ábra). „Az ábrához sokféle magyarázatra lenne itt szükség: hogyan mérjük a tengelyekhez tartozó változókat, tulajdonképpen milyen alakú az átváltási görbe, mi a görbe meredeksége, azaz az „A” tulajdonság egységnyi változásáért mekkora árat kell fizetni a „B” tulajdonság romlása következtében.” (Kornai, 2008: 391. o.) A mérés, az empirikus megfigyelés igen nehéz. Azonban ez a nehézség nem cáfolja az átváltás szükségességét, s azt sem, hogy következményei egyidejűleg megjelennek „A” és „B” tulajdonságban is, mégpedig többnyire ellentétes előjellel.

Az átváltás hosszú távú, generációkon átívelő probléma is egyben. Átváltás létezhet a jelen és a jövő generációja között, a mai és a jövőbeni jólét között, s ez az átváltás érvényesülhet a jelen javára, a jövőbeni potenciál kárára. Ezért is fontos a keretek kérdésének a feszegetése, ezért fontos az, hogy az átváltások mérlegelésében a társadalom mozgásteret explicit módon is megjelenjen.

A piac és az állam bármilyen kombinációja hat az üzleti világra, a vállalatok működésére, az általuk kialakított üzleti modellekre. Ugyanakkor hat az egyénekre, az egyének magatartására, a munkavállalási és az adófizetési hajlandóságára. Az állampolgárok is kialakítják egyéni stratégiájukat, elfogadva, vagy éppen elutasítva azt az egyéni mozgásteret, amelyet az átváltásra vonatkozó társadalmi közmegegyezés közvetít számukra.

Az egyes gazdasági szereplők – vállalatok és állampolgárok – számára adottság a társadalmi értékvalasztás eredménye: a szociális gondoskodás, a humanizmus és az egyenlőség érvényesítésének a társadalmi költsége az adóterhelésben is megjelenik. Az tehát a kérdés, hogy a piac és az állam közötti „munkamegosztás” ho-

1. ábra

gyan hat az elosztáson és piaci koordináción keresztül a gazdasági szereplőkre, s ezen belül is a vállalati szektorra.

Az átváltás mindenképpen áldozattal jár: a gazdasági aktorok, az erőforrások tulajdonosai, az egyének és a vállalatok dinamizmusuk korlátozásaként, fogyasztásuk, növekedési lehetőségeik, jövedelmük csökkenéseként értékelik az átváltást, még akkor is, ha részesei, akár támogatói is a társadalmi közmegegyezésnek, a kialakított humánus szociális gondoskodásnak. Az átváltás végrehajtása mindenképpen bürokratikus szabályozást, államigazgatást és az adórendszer hatékony működtetését feltételezi. Ezek közül az államigazgatás és a szabályozás hivatott arra, hogy hatalmi rendszerén keresztül behajtsa az adókat, amelyeket saját fenntartásán túl az elosztás rendszerében eljuttat a szociális vagy humánus szempontból hátrányos helyzetűeknek, az egyenlőtlenségek mérséklése érdekében.

Az egyének és a vállalkozások szintjén szükség-szerű érdekellentét áll fenn: érdekeiket követve jövedelmeik maximalizálására és az áldozataik, az adóbefizetések minimalizálására törekuszenek. Ennek az érdekellentétnek az okai sokrétűek. Önmagában már az adózás ténye növekedési áldozattal jár, az adóelvonás mértéke és módja hosszú távon befolyásolja a növekedési rátát. Magyarországon is igaz az, hogy az állami jövedelemcentralizáció mértéke negatív kapcsolatban áll a növekedés ütemével. Hazánkban is kimutatható volt, hogy az ún. torzító adók (erőforrásokhoz, jövedelmekhez kötődő adók) mértéke negatívan hat a növekedésre (Erős, 2008). A latens növekedési áldozat állandóan jelen van. Az adómértékek – a jövedelemcentralizáció – explicitté is teszik az érdekellentétet. Az adók nemcsak a növekedési lehetőségeket korlátozzák, hanem befolyásolják a piac hatékonyságát, a vállalatok nemzetközi versenyképességét is. A túlzott jövedelemcentralizáció csökkenti a megtakarítást, de csökkenti a munkavégzési hajlandóságot is, vagyis a piac kevésbé lesz hatékony, egy-egy nemzetgazdaság könnyen lemaradóvá válhat, perifériára szorulhat.

Az állam szakszerűségének hiánya az érdekkonfliktus további okozója lehet. Ez megnyilvánulhat a társadalmi célmeghatározás konfliktusaiban, annak bürokratikus voltában, továbbá a közpénzek elköltésében, a velük elért társadalmi jóléti többletek korlátozottságában, vagy a velük való elégedetlenségben. Ha adottak a célok és a politikai versenyben elfogadottá is tettük azokat, de a megvalósítás rossz minőségű, pazarló és igazságtalan, az könnyen vezethet a keretek szétfeszítéséhez. A rossz megvalósításnak – a drága és alacsony színvonalú egészségügynek vagy oktatásnak, a juttatások „igazságtalannak” ítélt elosztásának – a következ-

ménye az állampolgárok elégedetlensége, ami elvezet az adócsaláshoz, a korrupcióhoz. Ez megváltoztatja a piaci versenyt, a piaci koordináció működését, megváltoztatja a vállalatok viselkedését, a működésük alapjául szolgáló üzleti modelleket.

### Hatékony piacok

A mikroökonómia hagyományos gazdasági racionalitáson alapuló profitmaximáló vállalati képe lassan átalakult, differenciálódott, ami részben a piac korlátainak a felismeréséből eredt. Az elméletek fejlődése és a gyakorlati működés miatt új kérdések merültek fel, például fejlődésünk gazdasági fenntarthatósága oldaláról, a vállalat és érintettjei kapcsolatáról, vagy a vállalatok társadalmi felelősségéről. Ezek olyan vitákat, irányzatokat indítottak el, amelyek a „több államot, több szabályozást s kevesebb piacot” jelszót tűzik zászlajukra. Ezek a közelítések azonban – szélsőséges eseteket kivéve – nem tagadják a piaci koordináció létét, hanem párhuzamosan hangsúlyozzák az állami, a bürokratikus és/vagy az etikai koordináció szükségességét (esetleg domináns szerephez helyeznék e koordinációs mechanizmusokat).

A profitmaximáló vállalati kép átalakulása, differenciálódása részben a vállalatok fejlődéséből, működési jellemzőik megváltozásából is ered. Jelentősen megnőtt a vállalati döntések időhorizontja, képességeik kiterjedtek, kibővültek, stratégiájukba hosszú távú, újra- és újratereztett eszközök, fegyverek épültek be. Profitmaximáló céljuk is differenciáltabban jelenik meg: tulajdonosi értéket kívánnak maximalizálni. Értékük a jövőbeli jövedelem, amely csak magas és nehezen fenntartható absztrakciós szinten feleltethető meg a profitmaximálásnak. Ugyanakkor ez a közelítés is építi és fenntartja a hatékony piacok elméletét.

A hatékony piacon a verseny a legjobb gazdaság-szervező erő, a legjobb koordinációs mechanizmus. Ennek alapjait a mikroökonómiában fogalmazták meg. „Ideális körülmények között a kompetitív gazdaság allokációs hatékonyságot ér el.” (Samuelson – Nordhaus, 1987: 697. o.) Ilyenkor lesz az adott termék társadalmi költsége egyenlő a jószág határköltségével, ilyenkor alakul ki az egyensúlyi helyzet, ami igazolja az allokációs hatékonyságot. „Allokációs hatékonyságról beszélünk, amikor nem lehetséges a termelés olyan átszervezése, amely mindenki (...) számára kedvezőbb eredménnyel járna. A hatékonyság viszonyai között tehát az egyik embernek jutó hasznot csak olyan módon növelhetjük, ha valaki másét csökkentjük.” (U. o.: 687. o.) Vagyis ilyen körülmények között egy-egy vállalati döntés megváltoztatása nyomán legfeljebb a jövede-

lem, a haszon átcsoportosítása következik be, de még inkább jellemző lehet az összes haszonnak vagy jövedelemnek a csökkenése.

A hatékony piacok feltételezése nemcsak az árupiacokra, hanem az erőforrások piacára is vonatkozik, s ezen belül kiemelt jelentősége van a pénz- és tőkepiacoknak. A hatékony piac értelmezésének a tőkepiacra történő kiterjesztését megkövetelte a vállalati gazdálkodási időhorizontnak a bővülése, és ennek következtében az erőforrás-allokáció új törvényszerűségeinek, mechanizmusainak a feltárása is. Ez a tőkepiaci elmélet hosszú idő alatt sok kiváló kutató (Modigliani, Williamson, Miller, Merton, Fama és sokan mások) munkálkodása alapján fejlődött ki. Alapvető tankönyvi állítása: „A befektetők versenye ... hatékony tőkepiacot hoz létre. Egy ilyen piacon az árfolyamokba minden új információ gyorsan beépül, és nagyon nehéz tartósan kiugró nyereséghez jutni. Reménykedhetünk ugyan, de hatékony piacon ésszerűen csak akkora hozamra számíthatunk, amely éppen ellensúlyozza a pénz időértékét és a kockázatot.” (Brealey – Myers, 2005: 391. o.) Vannak kételyek, ésszerűen megmagyarázhatatlan tőkepiaci jelenségek, ellentmondások a piac hatékonyságával kapcsolatban (pl. tőkepiaci buborékok), azonban ezek a kutatások eddig még nem rengették meg a hatékony tőkepiac hipotézisét, sokkal inkább a „miért nem hatékony” kérdésre adnak magyarázatot.

A vállalatok teljesítményének tőkepiaci értékelésében a „főáram” véleménye alapján a fundamentális alapok a meghatározóak. A fundamentális alapok a vállalatok erőforrásain alapulnak, azok működtetéséből, követett célrendszerükből, lehetőségeiből és jövőbeni esélyeiből erednek. A vállalat belülről a pénz időértéke és a kockázat alapján értékeli befektetési lehetőségeit. A befektetés időtartamán, a kockázat figyelembevételével maximálja hozamait. Ezt a hozamot értékeli kívülről a fejlett, hatékony tőkepiac a kockázat függvényében. A korrektt értékelés a hatékony piacnak a sajátossága. „A tőkepiac hosszú távú perspektívában inkább követi a vállalatok és a gazdaság fundamentális teljesítményét. Ha eltérések előfordulnak, azok inkább tipikusan egy-egy szektorban jelennek meg és csak néhány évig tartanak. A fundamentumoktól történő eltérések, devianciák előfordulnak akkor, amikor a vállalatok, a befektetők és bankárok figyelmen kívül hagyják a gazdasági törvényszerűségeket alaptételeit, vagy feltételezik, hogy azok már megváltoztak.” (Koller – Goedhart – Wessels, 2005: 5. o.)

Hatékony piac nélkül az ár, s így az egyéni befektetők hozama is véletlenszerű. Nem hatékony piac mellett elvész az iránytű, és a vállalati döntések kritériuma is bizonytalanává válik. „A tőkepiaci teljesítmények meg-

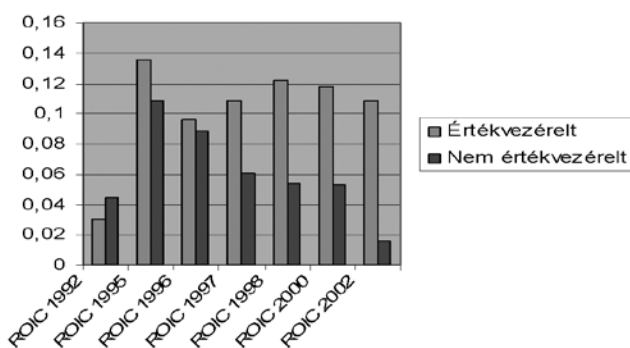
magyarázhatók. A legnagyobb jelentősége annak van, hogy a magyarázatok közvetlenül a reálgazdaságból következnek, az leírható az inflációval, a kamatlábakkal, a GDP növekedésével és a vállalati profitokkal. Ez a viszony, leírás lehet, hogy nem tökéletes, de különböző kutatások azt mutatják, hogy az eltérések attól, amit mi a vállalati fundamentumoknak, vagy a belső, a pénzügyi teljesítményen és kockázaton alapuló értéknek nevezünk, rövid életűek és leggyakrabban meghatározott ipari vagy szolgáltató szektorokra korlátozódnak.” (Koller – Goedhart – Wessels, 2005: 6. o.)

Az elméleti közelítés alapján a piac hosszú távon hatékonyabb, versenyképesebb gazdaságot eredményez. Ez nem jelenti persze a szabályozás szükségességének tagadását. „A szabályozó hatóságoknak fel kell ismerni a tőke hatékonyságának a jelentőségét az életszínvonal és a befektetők pénzügyi hozama között. (...) Ahhoz, hogy fejlődjön a nemzeti termelékenység, a kormányoknak a belépési korlátok és a meglévő vállalatok védelmének lebontásával kell erősíteni a versenyt a termékpiacokon. A szabályozott monopóliumok esetében a szabályozók növelhetik a teljesítménykényszert a menedzsereken, az árszabályozáson és az átláthatóságon keresztül.” (Agrawal et al., 1996: 49–50. o.)

A magántulajdonban lévő vállalatok jellemzője a tulajdonosi értékteremtés céljának követése, mely magatartásukra is kihat. Ez a magyarországi rendszerváltoztatásnál már nagyon hamar kialakult. Ezt bizonyítja egy hazai vizsgálat is. Kazainé (2009) eredményei szerint (lásd 2. ábra) a tulajdonosi értékteremtést célként kitűző vállalkozások hatékonyabbak, mint azok a cégek, amelyek más pénzügyi mutatókat követnek működésük során. Ez az eredmény – annak ellenére, hogy azt számos átmeneti korra jellemző tényező is befolyásolta – igen látványos.

2. ábra

**Jövedelmezőség a tulajdonosi értékteremtéshez való viszony szerinti bontásban (1992–2002, 50 vállalatból álló minta alapján)**



Kazainé Ónodi, 2009: 167. o.

Mindezen kutatások kiemelik a gazdaság, a vállalatok teljesítménye és a piac hatékony működése közötti kapcsolatot, továbbá a piac erőforrás-allokációs és teljesítményfokozó, ösztönző szerepének a jelentőségét, szerepét a gazdaságok versenyképességében és a társadalmi jólét alakulásában. A modern gazdaságok működését jellemzi a piaci koordináció és a piaci hatékonyság, mely nemcsak az árupiacoké, hanem a tőkepiacoké is. A hatékony tőkepiacok elméletéből egyenesen következik az is, hogy a vállalatok célrendszerének középpontjába a tulajdonosi értékteremtés kerül. A vállalat hatékony piacon csak úgy teremthet tulajdonosi értéket, ha olyan többletértéket hoz létre, amellyel nem csökkenti más érintett jólétét, részesedését a javakból. A tulajdonosi értékteremtés többletérték-teremtésének a forrása az a tőkebefektetés, amely az adott kockázati szint mellett a tőke piaci áránál (hozamvárásánál) nagyobb hozamot termel. Ez a többletérték tipikusan többletet eredményez az érintetteknek is. Nő a foglalkoztatás, az állami adóbevételek, nő a jövedelem. A hatékony piacon a tulajdonosi többletérték maradványjövedelem, a tevékenység, az aktivitás költségei feletti többlet. Hatékony piacon nincs más út az értékteremtésre, mint a többlet realizálását lehetővé tevő befektetés.

Minden piaci anomália (elvértett szabályozás, vagy annak a hiánya), minden deviancia (adócsalás, túlzott adóztatás, monopolista megegyezés, összejátszó piacbefolyásolás) rontja a piac hatékonyságát. Ez jövedelemátcsoportosításban, egyenlőtlenségekben és a növekedési potenciál csökkenésében jelenik meg. Következésképpen a társadalom jóléti vesztesége, ami a ki nem használt lehetőségek, a torzult jövedelem és tőkeallokáció miatt következik be. A piac hatékonysági hiánya tehát nemcsak az árupiac oldaláról okoz teljesítményhiányt (pl. monopólium), hanem a tőkepiac oldaláról is. A gazdasági fejlődés, a tőkeintenzitásnak a növekedése felerősíti a tőkepiac hatékonyságának a kérdését. A hatékonyabb tőkepiac, adott erőforrás-felhasználás és társadalmi áldozat mellett, nagyobb növekedéssel, végső soron nagyobb jóléttel és fogyasztással jár együtt.

A tulajdonosi értéket maximáló vállalat képének kialakulása nem jár együtt a piac, a piaci koordináció és önszabályozás jelentőségének a csökkenésével. Sőt differenciáltabbá válik a kép, összetettebb szerep jut az államnak, a szabályozásnak és az intézményrendszernek azért, hogy a „láthatatlan kéz” betölthesse funkcióját a piaci verseny érvényre juttatásával, a jövedelmek teljesítményhez kötésével, az erőforrások, a fejlesztési források maximális eredményt hozó allokálásával. Nem változik meg a piachoz kapcsoló-

dó örök dilemma sem: „Az, hogy az ideális verseny csupán a határra juttatja el a gazdaságot, nem pedig valamilyen társadalmilag elfogadható jóléti optimumhoz, arra emlékeztet bennünket, hogy míg a verseny ideálisan hatékony, addig az igazságosság problémáit tekintve vak.” (Samuelson – Nordhaus, 1987: 693. o.) Ez az örök dilemma párosulva a piaci anomáliákkal, párosulva az érintett csoportok eltérő prioritásával, újra és újra felveti a piac mindenhatóságának tagadását, esetleg más domináns koordinációval történő helyettesítését. A problémafelvetés jogosságát nehéz lenne vitatni, hiszen a szabályozás és kontroll nélküli piac éppen a szereplők önrdekkövetése miatt torzulásokat hoz létre. Torzulásokat az árupiacon, a pénz- és tőkepiacra, amely már elvezet a piac elégtelen hatékonyságához, akár a torzult erőforrás- és jövedelemelosztáshoz is.

### Piaci hatékonyság és adóztatás

Önmagában az adózás ténye, tárgya, anyja és módja is befolyásolja a piac működését, s gazdasági, gazdálkodási változásokat eredményez. A végső fogyasztást és a vagyont terhelő adók is okoznak piaci változást, de kevésbé változtatják meg a termelést, a tényező-kombinációt. A termelésnek, a termelési tényezőknek az adóztatásával azonban megváltoznak a jövedelmességi viszonyok, megváltozik a termelési tényezők kereslete és kínálata, átalakul a keresleti függvény. A legkisebb változást ezen a területen a semleges adórendszer okozza. Ebben az adók miatt a termelési tényezők árarányai nem változnak meg, a tőke-munka helyettesítés feltételrendszere nem változik. Ez az adózás mintegy eltolja a koordinárendszer tengelyeit, de maguknak a termelési függvényeknek a képe nem változik meg. (A vállalati termelési függvények alakulásáról a vállalati és a társadalmi hatékonyság kontextusában lásd Boda, 2010.)

A hatékony piachoz kell az is, hogy a közös javak piaci beszerzése piackonform legyen, tehát a közbeszerzés ne zavarja a piacot, hanem kövesse annak törvényszerűségeit és az adott funkciót, feladatot a legolcsóbban teljesítő megoldást preferálja (lásd Tátrai, 2010). E téren minden anomália, deviancia piaci torzulásokhoz vezet. A közbeszerzések során a piacsértés, a korrupció, a szállítóra szabott kiírás, a gazdaságon kívüli szempontok érvényre jutása csökkenti a gazdaság hatékonyságát. Az állam- és közigazgatás, a politika, továbbá a hatalmi, döntési helyzetben lévők korrupciója nemcsak társadalmilag káros, hanem tovább rontja a piaci hatékonyságot. Ugyanilyen hatású az elköltés szakszerűtlensége, esetleges dilettantizmusa is, ami az

adott funkcióhoz az indokoltnál magasabb költséget rendel. Lackó Mária (2008) OECD-országokra kiterjedő vizsgálatai szerint a skandináv országok magas adóéke (a béreket terhelő összes adó és a szociális transzferek különbsége) alacsony korrupcióval párosul, miközben az adókiesés messze a legalacsonyabb ezen országok körében. Ehhez nyilván az is hozzájárul, hogy ezen országokban a leginkább elégedettek a „köz” szolgáltatásaival.

A piaci hatékonyság szempontjából kritikus kérdés az adózási feladat megoldása abból a szempontból is, hogy a horizontális és a vertikális igazságosságot érvényre juttassa. Fontos az, hogy horizontálisan, az egymással versenyzők a piacon ugyanolyan jövedelemnél ugyanolyan adóterhelés mellett működhessenek. Minden adózásbeli különbség az egymással versenyző vállalatok között (például vállalkozási forma alapján), vagy a munkavállalók között (például az alkalmazott, a bedolgozó egyéni vállalkozó, az EVA-s, az EKHO-s, az őstermelő) versenytorzulást eredményez. Ha az adózás gazdaságon kívüli eszközökkel előnyben részesíti egyik vagy másik piaci szereplőt, ezzel torzítja a keresletet, a jövedelmeket és az erőforrások allokációját. Ennek az eredménye a piac hatékonysághiánya lesz. Az intézményesen teremtett különbség – vagyis a horizontális adódifferenciálás – megváltoztatja a vállalati alternatívák sorrendjét, így a döntés eredménye hatékonysághiány, lemaradás a potenciáltól. A horizontálisan érvényesített különbségeknek lehetnek társadalmi előnyei, de ezeket össze kell vetni a piacnak okozott hátrányokkal, az alacsonyabb hatékonyság okozta elmaradt jövedelemmel. Ez a használdozati költsége a differenciálásnak. Következésképpen lehet az is, hogy a nemzet a gazdasági teljesítményben lemarad, s nyitott gazdaságoknál esetleg versenyhátrányba kerül, akár saját piacain is.

A hatékony piac az adóztatásban vertikálisan is inkább az egyenlőséget igényli. Minél hatékonyabb valamely vállalkozás, minél többet, minél értékesebbet teljesít egy alkalmazott, annál nagyobb jövedelmet lesz képes realizálni a hatékony piacon. Ez többletnövekedési lehetőséget (erőforrást) biztosít a vállalatnak, s többletfogyasztást, nagyobb jólétet az alkalmazottnak. A gyakorlatban az adózás vertikálisan differenciált, a nagyobb jövedelmeket nagyobb, progresszív adó terheli. Ilyenkor a társadalom a hatékonysági szempontokat alárendeli a méltányosságnak. A méltányosság szempontjait nem direkt transzferekkel (például rászorultság alapján nyújtott ingyenes juttatásokkal) biztosítják, hanem az adódifferenciálással. Ennek negatív hatását jellemzi Kerekó és P. Kiss (2008: 24. o.): „többletfeher, amit az adóknak a gazdasági viselkedést

torzító hatása okoz. Többletteher alatt azt a jóléti veszteséget értjük, amelyet az adóztatás az adóztatáson felül okoz. A többletteher magasabb adókulcsok esetében négyzetesen emelkedik. Másrészt annál nagyobb a veszteség, minél nagyobb az adóztatott termék, vagy jövedelem rugalmassága.” A hatékony piacon a többletjövedelem többletértékhez kötődik, vagyis ott kellene növelni a kibocsátást és az erőforrások felhasználását, ahol több jövedelem képződik, még akkor is, ha esetleg az adott helyen a határhatékonyság csökkenő. Ha ez nem így van, akkor az adott gazdasági szereplő visszafogja kínálatát, esetleg áttelepül más országba, ugyanúgy, mint a progresszív, a jövedelemszinttel növekvő adók rendszere esetén. A reálszféra, az adóalanyok alkalmazkodnak, érdekeik szerint optimalizálnak. A piac az adórendszerrel együtt élve majdnem hatékony lehet, a működés, az adó okozta korrigált pályán folytatódhat.

Az egyének és a vállalatnak egyaránt fel kell vállalnia az adókat. Ha ez nincs meg, akkor zavarok keletkeznek a piac működésében. Akár közvetlenül úgy, hogy torzul a verseny, akár úgy, hogy felborul a költségvetés, vagy makroszinten olyan egyensúlytalanságok lépnek fel, amelyeket a piac inflációval, zavarokkal jelez, ami korrekcióra kényszeríti a közösséget és az államot.

Az adórendszer óhatatlanul további torzulásokat okoz a piaci működésben azért is, mert az adófizetési hajlandóság nem 100%-os: létezik adócsalás, adóelkerülés, sokszor van lehetőség az adórendszer kiskapuinak kihasználására. Ez részben etikai kérdés, részben a gazdaság és az adóztatás fejlettségének a kérdése. Az etika, az adózó tudatossága és társadalmi felelőssége fontos társadalmi érték. Pusztán racionalitási alapon közelítve az etikus magatartás és jogkövetés az egyén szempontjából nem racionális (részletesebben lásd Szántó, 2010). Vannak országok, ahol az adófizetési hajlandóság, az adózási fegyelem magas, akár összehasonlítva a hasonló fejlettségű országokkal is (pl. skandináv országok kontra Olaszország). Ugyanakkor az is jellemző, hogy a kevésbé fejlett országokban az adózási fegyelem és az adóztatás technikája, behajtási módja rosszabb.

Az adócsalás, az adóelkerülés, az adóoptimalizálás lehetősége (pl. a választás a jobban vagy a kevésbé adóztatott vállalkozási forma között) egyenlőtlenségeket, torzulásokat okoz a piacon. Azért is, mert vannak etikus, jogkövető vállalkozások és egyének, valamint azért is, mert nem minden szereplőnek azonos a hozzáférési lehetősége az adócsaláshoz, az adóelkerüléshez. Így az adócsalás éppen a fair adózónak okoz hátrányt a versenyben.

Láttuk azt, hogy elvileg az adórendszer és a piac egymásmellettsége nem zárja ki a piaci hatékonyságot. Az adórendszer átváltás a gazdasági hasznok és a közös célok (értékek, preferenciák) követése között a társadalmi jólét maximalizálása érdekében. Ugyanakkor a megvalósításban szükségszerűen vannak súrlódások és lehetnek további torzulások. A politikai kínálati versenyben torzulhat a célrendszer, akár az adózás rendszerében (pl. horizontális egyenlőtlenségek kialakulása preferált adózási csoportoknál), akár az elégetlenséget kiváltó célok felvállalásában. A következő eredmény a piaci hatékonyság romlása, társadalmi szintű veszteségek. Kérdés az, hogy a mennyiség mikor csap át minőségbe? Mikor sérül, lehetetlenül el a piaci alapú működés és koordináció? Mikor módosul, esetleg differenciálódik a vállalatok célrendszere? Elvezet-e ez az elégtelen növekedéshez, a nemzetközi szinten versenyképtelen gazdasághoz?

Ezek a kérdések potenciálisan minden gazdaságban benne vannak a kialakult gazdasági-üzleti modellekben. A kérdések különböző közelítésekkel vizsgálhatók. Vizsgálható a magyarországi adóelkerülés, adócsalás és korrupció mérete, hatása a jövedelemelosztásra és a GDP-re. Magyarországon ez a leggyakoribb közelítés, lásd pl. Krekó – P. Kiss (2007, 2008), Semjén – Tóth (2001, 2009), Lackó (2006, 2008). A probléma vizsgálható a vállalatok oldaláról is. Az adócsalás és a korrupció jelenlétét vizsgálja például Belyó (2008) kérdőíves, bevalláson, véleményeken alapuló felmérésen keresztül. Ebben a felmérésben a számla nélküli értékesítés (59%-os említés) és a bejelentés nélküli (41%), illetve a ténylegesnél alacsonyabb bejelentett bérrel történő foglalkoztatás (16%) vezeti a listát. A gazdaság egészének működése, a piaci hatékonyság szempontjából nehéz egzakt módon vizsgálni azt, hogy az adócsalás hogyan hat a versengő vállalatokra, azok hatékonyságára, s magára a piacra. A következőkben egy egyszerű modell segítségével ennek a hatásnak a kimutatását kíséreltem meg.

### Az adócsalás rövid távú hatása a versengő vállalatokra (számpélda)

Nehéz egzakt módon azt vizsgálni, hogy az egyes vállalatok szintjén milyen torzulásokat okoz az adórendszer, milyen mértékben képes az adócsalás a versenypozíciókat átrendezni, milyen módon befolyásolja ez a vállalati döntéseket, s ennek milyen következménye van az erőforrások elosztására, a vállalatok hatékonyságára, az erőforrások hasznosítására. A makrogazdasági teljesítménymutatók végül is e különböző hatások eredőjeként változnak az adócsalás következtében. Az egy-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

szerűség kedvéért használom az adócsalás kifejezést. Ugyanakkor a valóságban nagyon sok esetben a jogkritériumai szerint nem minden minősül adócsalásnak, ami eredményét, hatását tekintve azzal egyenértékű. Az adóoptimalizálás, vagyis például a horizontális adózási egyenlőtlenségek miatti eltérő adóterhelés a versengő vállalatoknál a piaci és társadalmi hatásait tekintve lényegében ugyanazzal az eredménnyel jár. Nagyon sokszor egy kiskapu kihasználása – ami az adóoptimalizálás egyik sajátos formája – közvetetten az adószabályok megsértésével párosul. A jogilag fedett ügyletek egy részére (például off-shore megoldások) is igaz lehet, hogy az ügyleteket a szerződők szándéka szerint megítélve sokszor tetten érhető az adóelkerülés. Az elemzésem nem etikai értékítéletet takar, hanem elsősorban a piaci hatások és következmények feltárására irányul.

A következőkben két vállalat viszonylatában, egy modellben vizsgálom meg az adócsalás legfontosabb hatásait a vállalatok szempontjából fontos teljesítménymutatók alakulásán, a kibocsátás változásán és az adóbevételek alakulásán keresztül. A modellvállalatok kialakításánál törekedtem arra, hogy tőke- és költség szerkezetük (anyag-bér arány, közvetlen-közvetett költségarány), illetve a befektetett tőke (IC, a hozamvárással rendelkező tőke) körforgása közelítsen az átlagos feldolgozóipari termelő vállalatokéhoz. A kiindulásnál mindkét vállalat azonos nagyságú, azonos hatékonyságú, vagyis azonos eredménykimutatásból és azonos tőkeszerkezetből indulunk ki. Mindig egy-egy adózásra vonatkozó döntés adott időperiódusban okozott hatásának irányát és mértékét kísérlem meg meghatározni, mindig a kiinduló állapothoz képest. Fundamentális változással (pl. termelékenység-változással) a tiszta hatások feltárása érdekében nem számolok, vagyis a versengő vállalatok termelékenysége végig azonos lesz. Emellett a kiinduló állapotban a jövedelmezőségi szintet lényegesen megemeltem, a bérterheket pedig lecsökkentettem a jellemző értékekhez képest azért, hogy legyen tér a hatások mértékének kimutatására.

A modell kiinduló állapotának legfontosabb adatait az 1. táblázat első oszlopa tartalmazza. A következő feltételeket alkalmaztam:

- A tőkeszerkezetben a D (adósság)/E (saját tőke) arány 4:6.
- A tőkeforgás Árbevétel/IC (befektetett tőke) 2.
- Az EBIT (adó és kamat előtti jövedelem) 12%-a az árbevételnek.
- Nincs infláció a két periódus között.
- Egyféle terméket gyárt mindkét vállalat, cégenként 1 000 000 darab azonos minőségű terméket

állítanak elő, 200 forintos piaci egyensúlyt tükröző termelői áron.

- A két vállalat adja az iparág 100%-át.
- A kamat 10%.
- A nyereségadó 20%, a kis adókkal (pl. iparüzési adóval) nem számolunk.
- Az áfakulcs 25%-os, s a vállalatok nettó áfabefizetők, az (árbevétel – anyagköltség) különbség után ugyanabban a periódusban befizetik az adót.
- A bérköltség aránya a kiindulásnál az árbevétel 20%-a, s ezt a gyakorlatból eltérően bontottam két részre: a nettó bér 10%, az adók és terhek szintén 10%. A későbbiekben a dolgozóknak egy darab után kifizetett nettó bér végig azonos lesz, függetlenül attól, hogy a vállalat milyen adózási magatartást tanúsít.
- A fix költség állandó, az induló árbevétel 18%-a.
- A piaci kereslet árugalmassága 1, tehát az 1%-os árváltozás a piaci kereslet egészének 1%-os ellentétes irányú változását eredményezi.
- A cégek az indulásnál 15% tartalékkapacitással rendelkeznek.
- A vállalati teljesítmény változását a ROE (adózott eredmény/saját tőke) és a ROIC (EBIT x (1-t)/IC) mutatókkal mérjük (ahol t az adókulcs).

A modellfeltételekben alkalmazott egyszerűsítések nem befolyásolják a különböző adóstratégiák hatását, a változások irányát és arányait. A kiinduló helyzetben mindkét vállalat („A” és „B” vállalat) jogkövető, etikus magatartást tanúsít.

A modellben négy lehetséges stratégia hatásait hasonlítom össze az etikus, jogkövető magatartás eredményével. A négy eset mindegyikében legalább az egyik vállalat adócsaló. Ezt a Magyarországon két leggyakoribbnak tartott adócsalási mód kombinációjával érik el. Számla nélkül, áfa nélküli áron értékesítenek, s a valóságosnál kisebb béren jelentik be az alkalmazottakat. A számla nélküli értékesítés bevétele teljes egészében fedezi a többletbér kifizetését, abból nem marad tartalék a bérfizetés után. Az alacsonyabb bejelentett bér miatt lineárisan csökken a béreket terhelő adóknak az összege. Ezen túl azt is feltételeztem, hogy az adócsalással az árversenyben is előre akar kerülni az adócsaló, ezért az árait csökkenti. Ennek következtében a piac a kereslet árugalmasságának megfelelően nő, ami az alacsonyabb árat adó termelő értékesítését növeli. Ezen alacsonyabb ár miatt az adócsaló vevőket visz el a magasabb árral dolgozótól, a vevők váltási hajlandósága a vizsgált szűk árváltozási sávban 1%-os, vagyis 1%-kal alacsonyabb árért a vevők 1%-a lesz hajlandó váltani.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A négy stratégia jellemzői a következők:

1. „A” vállalat annak ellenére jogkövető, s alkalmazza a fair, egyensúlyi árat, hogy „B” vállalat adót csal, és 5%-kal csökkenti a termék árát a piacon.
2. Mindkét vállalat adót csal, és az 1. esettel azonos mértékben csökkenti az árat.
3. A „B” vállalat agresszív, 10%-kal csökkenti az

árat, s 20%-kal bővíti a kapacitását (változatlan hatékonyság mellett), az „A” vállalat jogkövető, és tartja az árat.

4. Az „A” követi „B” vállalat árcsökkenését, de nem követi az adócsalásban, továbbra is etikus.

A négy stratégia modellszámításainak eredményeit az 1. táblázatban foglaltam össze.

1. táblázat

**Az „A” és a „B” vállalat helyzetének és az állami bevételeknek az alakulása különböző adóstratégiák mellett**

	0 változat	1. eset		2. eset		3. eset		4. eset	
	A és B váll. ugyanaz	A vállalat	B vállalat	A vállalat	B vállalat	A vállalat	B vállalat	A vállalat	B vállalat
Ár/darab	200	200	190	190	190	200	180	180	180
Értékesítés ezer db (ezer forint)	1000	950	1150	1050	1050	900	1300	1100	1100
Árbevétel	2000	1900	2070	1890	1890	1800	2210	1980	1870
Anyagköltség	1000	950	1150	1050	1050	900	1300	1100	1100
Nettó bérek	200	190	115	105	105	180	130	220	110
Bérterhek	200	190	115	105	105	180	130	220	110
Bruttó nyereség	600	570	690	630	630	540	650	440	550
Fix költség	360	360	360	360	360	360	414	360	360
EBIT	240	210	330	270	270	180	236	80	190
Kamat	40	40	40	40	40	40	48	40	40
Adó	40	34	58	46	46	28	37,6	8	30
Nettó profit	<b>160</b>	<b>136</b>	<b>232</b>	<b>184</b>	<b>184</b>	<b>112</b>	<b>150,4</b>	<b>32</b>	<b>120</b>
Eltérés a 0 változattól		<b>-24</b>	<b>72</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>-48</b>	<b>-9,6</b>	<b>-128</b>	<b>-40</b>
Saját tőke	600	600	600	600	600	600	720	600	600
Adósság	400	400	400	400	400	400	480	400	400
Befektetett tőke (Invested capital, IC)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1200	1000	1000
<b>Teljesítménymutatók</b>									
ROIC %	19,2%	16,8%	26,4%	21,6%	21,6%	14,4%	15,7%	6,4%	15,2%
ROE %	26,7%	22,7%	38,7%	30,7%	30,7%	18,7%	20,9%	5,3%	32,0%
<b>Állami bevételek ezer Ft</b>									
Áfa	250	237,5	230	210	210	225	227,5	220	192,5
Bérterhek	200	190	115	105	105	180	130	220	110
Nyereségadó	40	34	58	46	46	28	37,6	8	30
Összes bevétel	490	461,5	403	361	361	433	395,1	448	332,5
Bevétel a 2 vállalatnál	980	843,5		722		828,1		780,5	
Eltérés a 0 változattól		28,5	87	129	129	57	94,9	42	157,5
Eltérés a 2 vállalatnál		<b>115,5</b>		<b>258</b>		<b>151,9</b>		<b>199,5</b>	
Változás darabban 2 váll. együtt		100		100		200		200	
Állami bevétel csökkenése %		<b>11,79%</b>		<b>26,33%</b>		<b>15,50%</b>		<b>20,36%</b>	

**Az adócsaló és az etikus vállalat párharcában** (1. eset) egyértelműen az adócsaló a nyertes: eredménye 45%-kal nő, miközben árbevétele legálisan alig nő, mivel eltűnik az árbevételeből a számla nélküli értékesítés 115 millió forintja, amit a minimálbér feletti többlet kifizetésére fordít. Előnyben részesül még a termékek vásárlói köre, ugyanis az etikus vásárló az alacsonyabb árral szembesül, a nem számlás vásárló (ha végső fogyasztó) esetleg ezen túl az áfát is megtakaríthatja. Az így realizált előnyök forrását részben a versenytárstól bekövetkező átcsoportosítás adja: az ő nettó profitja 15%-kal csökken, míg a tőke megtérülés (ROIC) csökkenése 2,4%-os. Az etikus vállalat ezt csak akkor tudná ellensúlyozni, ha például munkatermelékenységét megnövelné. A példában a versenytársához viszonyítva ehhez 6,3%-kal nagyobb termelékenységet kellene elérnie. A másik vesztes a „köz”, az állami bevétel. Mindkét vállalat befizetése csökken, aminek eredménye a költségvetési bevételek 11,79%-os mérséklődése. Mindez annak az eredménye, hogy a piacon termelői áron számítva kevesebb mint 3% árut számla nélkül értékesítettek. Ez rövidebb távon növeli a költségvetési hiányt, de hosszabb távon vagy kevesebbet kell szolgáltatni az államnak, vagy új adókkal kell helyettesíteni a kiesett bevételt.

**A második esetben mindkét vállalatnál adót csalnak**, csökkenő árak mellett növelik kibocsátásukat. Ezek eredményeként úgy nőtt 5%-kal a felhasználóknak adott termékmennyiség, hogy kevesebbet kellett érte fizetni. (Korábban kétféle terméknek a termelői ára négy milliárd forint volt, most a 2,1 millió darabért  $2 \times 1,89 + 2 \times 0,105 = 3,99$  milliárd forintot fizetnek, ha az esetleges áfamegtakarítással nem is számolunk.) Ennek ellenére mindkét vállalat jövedelme nőtt 15%-kal, nőtték a teljesítménymutatók is. Ebből az következik, hogy az adócsalás teljes kára adókiesésben jelenik meg: az állami bevételek már 26,33%-kal csökkennek. Ez a mérték már igen nehezen kezelhető, pedig csak a termékek 5,26%-ánál volt számla nélküli értékesítés és a termelő dolgozók bérének 50%-a be van jelölve. Van egy rejtett kár is, amelyet a dolgozók majd később szenvednek el, ami a be nem fizetett nyugdíjjárulékából következik. Ebben az esetben nem feltétlenül kellene árat csökkenteni. Ha nem, vagy – esetleg összejátszással – kevésbé csökkenének az árak, az csak a jövedelemátcsoportosításban okozna módosulást, a termék vásárlóitól a vállalatok és kis részben az állam felé (nyereségadó- és áfatöbblet formájában).

**A harmadik esetben** az etikus „A” vállalat nem csal adót, fair módon áraz, de a „B” vállalat egy agresszív árcsökkentési (-10%) és növekedési stratégiát folytat. Erőteljesen elindul tehát az etikus szereplőnek a

piacról történő kiárazása. Ennek következtében 30%-kal növekszik az adócsaló vállalatnál a kibocsátás mennyisége (10%-os az árcsökkenés miatti piacbővülés, mely teljes egészében az adócsalóhoz kerül, s 20%-os keresletnövekedést jelent számára, plusz 10% az árelőny miatt beszállítót váltó vevők kereslete.) Ehhez 20%-kal kell növelni kapacitását. (Feltételezzük, hogy ezt változatlan termelési színvonalon teszi.) Emiatt a fix költségei is növekednek, feltételezzük, hogy csak a kibocsátási többlet felével, vagyis 15%-kal. A következmény az, hogy mindkét vállalatnál romlanak az eredmények és a teljesítménymutatók. A nagyobb eredményromlás most is az etikus vállalatnál következik be. Azonban romlik az adót csaló erőforrás-felhasználásának a hatékonyságát jelző ROIC- és ROE-mutatója is. Könnyen lehet, hogy a valósághoz közeli esetben az etikus tőkehozama negatívvá válik. Ne feledjük, a példában egy extrém magas hozamból (ROE 27,8%) indultunk ki. Az egyik nyertes most is a termék felhasználója, aki a kiinduláshoz képest 130 ezer terméknek az árát takarítja meg. Kárvallott a költségvetés, hiszen növekvő gazdaság, növekvő erőforrás-felhasználás és foglalkoztatás mellett is 15,5%-kal csökken a bevétele.

A 3. esetnek két, a modelltől származó kritikus pontja is van. A 10%-os árcsökkentés mellett nem biztos, hogy tartható az etikus vállalat ártartó stratégiája. Minél nagyobb az árkülönbség, annál inkább hajlamosak a vevők a termék váltásra, aminek következménye a „B” vállalat termékei iránti nagyobb kereslet. Ha a vevők váltási hajlandósága nagyobb, vagy az „A” vállalat részben követi az árcsökkentést, akkor jó eséllyel minden szereplőnek, a vállalatoknak és az államnak is tovább romlik a pozíciója. A másik kritikus pont a fix költségek viselkedése. A kapacitástöbblet növeli a fix költségeket, s valószínűleg az adminisztratív, illetve kereskedelmi dolgozók számát is. Ennek mértéke eltérő lehet. Mindkét tényező befolyásolja a „B” teljesítményét, ami szerencsés esetben akár javulhat is a kiinduló állapothoz képest. E mögött a látszólagos számszaki probléma mögött azonban egy súlyos hatékonysági kérdés is van. Meg lehet vizsgálni, hogy a teljesítményszintek tartásához mennyi lehet a növekedése a fix költségeknek. Ha a ROIC-mutatót a kiinduló 19,2%-os szinten tartanánk, akkor a megnőtt befektetett tőke (IC) miatt az EBIT-nek  $(1200 \times 0,192) / (1 - 0,2) = 288$ -nak kellene lenni, ami a kiinduláshoz képest 44-gyel magasabb, és 52-vel magasabb, mint a 3. esetben kiszámított (236) érték. Ebből viszont az is következik, hogy a pótlólagos befektetések fixköltség-növelő képessége nem lehet nagyobb 2 millió forintnál  $(414 - 52) = 362$ , ami 2-vel több a kiindulási 360-as értéknél), s ez nyilván nem fedezi még a többletkapaci-

tás amortizációs költségét sem. Tehát az adócsaló vállalatnál is szükségszerűen bekövetkezik a hatékonyság csökkenése.

Ebből az következik, hogy nem a modellel van probléma, nem annak a kritikus pontja okoz gondot, hanem a követett stratégiával, a növekedési pályával. A csökkenő hozamú pótlólagos befektetéssel kialakított növekedési pálya jó eséllyel rontja a tulajdonosi értéket is, még akkor is, ha a kockázati (adókövetés) tényező növekedését nem vesszük figyelembe.

**A 4. eset az adócsalásra adott válasz következményeit vizsgálja.** Feltételezésünk szerint a „B” vállalat továbbra is adót csal, s 10%-kal csökkenti az árait, míg az „A” vállalat követi az árcsökkentésben, de eközben továbbra is etikusan viselkedik. Ebben az esetben csak a vásárlók járnak jól: 10%-kal több terméket kapnak, összességében kicsit kevesebbet, mint a kiinduló helyzetben. A vállalatok eredménye együttesen kevesebb mint a felére csökken. Az állami bevételek hiánya 20% fölötti. A vállalatok oldaláról nyilván van az adócsalásnak és az árcsökkentésnek egy határa. Az adócsaló szempontjából vizsgálva a modellből az következik, hogy körülbelül 7%-os árcsökkenés és a nettó bérek 50%-ának megfelelő számla nélküli értékesítés mellett már nem romlik a kiinduló helyzethez képest a pozíciója. Eközben az etikus „A” vállalat eredménye kevesebb mint a felére esik, és az állami bevétel több mint 17%-kal csökken. Az etikus vállalat – ha még nem is árazódott ki a piacról – már nem egy fenntartható pályán halad. Racionálisan pótló beruházást sem hajthat végre, maximum a kilépési korlátok miatt folytatja működését. Esetleges kiesése a költségvetési bevételek drámai csökkenésével járna.

Úgy tűnik tehát, hogy „a fogd a pénzt és fuss” esetét kivéve, nem érdemes minden határon túl adót csalni, az nemcsak az etikus vállalatnak, hanem az adócsalónak is hátrányos. Az adócsalás gazdasági „optimumát” a vállalat szempontjából több tényező befolyásolja:

- A számla nélküli értékesítés lehetősége és kockázata: minél nagyobb a lehetőség (nem mindenki fér hozzá az adócsaláshoz), annál inkább megéri a csalónak. Ha nem fordítják a szürkebérezésre, akkor ez közvetlenül felhasználható a személyes (tulajdonosi) fogyasztásra, a cég fejlesztésére is. Ilyenkor szükségszerűen megnő az egyébként esetlegesen minimálbérrel adózó tulajdonosnak a tulajdonosi kölcsöne a cégben. De ez a forrása legtöbbször esetben a korrupciónak is. Ennek korlátot csak a lebukás kockázata állíthat.
- Az adócsalás költsége: mennyi áldozattal, engedménnyel, árcsökkentéssel kell ellensúlyozni a

számla nélküli értékesítést. Ez újraosztja az adócsalás hasznát.

- A piacon térnyerést szolgáló árcsökkentés használata: a kereslet árugalmassága meghatározza mennyiben teljesülnek a cég növekedési céljai. Ennek eredménye függ attól, hogy milyen a költségfüggvény, mennyi a fix és a változó költségek aránya.
- Az adócsaló teljesítményszintje a piaci standardokhoz képest: a tőkehatékonysági, illetve termelékenységi hátrányt ellensúlyozhatja az adócsalás. Lehet sikeres a cég alacsonyabb hatékonyság ellenére, de lehet olyan hatékonysági hátrány, amely már nem ellensúlyozható adócsalással. Adott szintű adócsalásnál a társadalmi kár lényegében ugyanaz, miközben a hatékonysági hátrányban dolgozó cég haszna alacsonyabb, s összességében a gazdaságban csökken az erőforrások felhasználásának a hatékonysága.

A modell alapján az adócsalás összesített hatását több tényező eredőjeként lehet megbecsülni. Minden esetben vannak előnyök a vásárlók, a felhasználók oldalán. A vállalatok oldalán előnyök és hátrányok is lehetnek. Nincs olyan eset, amikor egy integrált piacon az etikus vállalat ne szenvedne el veszteséget, ha van szignifikáns adócsaló szereplő a piacon. Az adócsaló javára többnyire van jövedelemátcsoportosítás, de a jövedelem úgy is nőhet, hogy csökken a hatékonyság, s tulajdonosi értékrombolás következik be. Biztos vesztes az állam és a köz költségvetése, az adócsalásnál csökkennek a bevételek. Ezt az egyenletet befolyásolja az adóellenőrzés, amely büntetésekkel, bírságokkal képes a korrekcióra.

Az összesített hatást kiegészítik közvetett hatások. Ide tartozik az erőforrások hasznosítási hatékonyságának a romlása, a jövedelemelosztás torzulása, az etikus vállalatok növekedésének korlátozottsága. Ide tartozik a fogyasztási szerkezet (nem szándékolt) módosulása, eltérése a hatékony piacból következő struktúrától, ami megint csak torzítja az erőforrások elosztását. Ehhez járul rejtett hatásként a foglalkoztatottak öngondoskodásának az elmaradása, a potenciális nyugdíjak lecsökkenése, a jövőbeni gondoskodás igényének a megteremtése. Ennek további következménye a megtakarítások csökkenése is, ami megint csak csökkenti az egész gazdaság potenciálját, növekedési forrásait.

A modellben követett vállalati magatartáskombinációk bármelyikének a működőképessége megkérdőjeleződik akkor, ha ez a vállalati magatartás kiterjedt, tartós, jelentős vagy domináns jellemzője lesz a gazdaságnak. Láttuk a mértékeket (számla nélküli forgalom

aránya, adóelkerülő bérfizetés aránya), s látható, hogy a szektor, s így a gazdaság jellemzőinek megváltozásához nem kell, hogy többségben legyenek az adócsalók. Ráadásul az adócsalás közvetett hatásaként jelentkeznek az is, hogy a költségvetés helyzetének a romlása, az adóelmaradások miatti deficit állandó adórendszerbeli változásokat indukál. Ez nemcsak növeli az adórátákat és ezzel a vállalatok közötti különbségeket, hanem rontja a gazdálkodás kiszámíthatóságát, stabilitását és növeli a kockázatát is.

### Hatékony vállalat

A hatékony piac ösztönzi, kikényszeríti a hatékonyabb vállalatot. A hatékony adózás növeli a társadalmi jólétet, de gyengíti a piac hatékonyságát, ezzel korrigálja az erőforrások elosztását, de továbbra is ösztönzi a vállalati versenyt és a hatékony megoldások keresését. Az adózás konkrét rendszerében a kormányzatnak van választási lehetősége, s a választása befolyásolja az adórendszer torzító hatását. Annál nagyobb a torzítás, minél nagyobb a horizontális és vertikális egyenlőtlenség a piacon versengő szereplők között jövedelmeik adóztatásában.

Az adóztatás együtt jár az adócsalással, adóelkerüléssel. Még a társadalmilag optimális szabályozás mellett is van adócsalás, ami további torzítást visz a piaci szereplők versenyébe. Az adóráták mértéke, a túlzott adóztatás nemcsak növeli a piactorzító hatást, hanem nemzetközi versenyképességi hátrányt is okoz, s így hosszú távon a társadalmi jólétet is veszélyezteti. Az adóztatásban és az adók felhasználásában a közmegegyezés hiánya is növeli az adócsalást, ami könnyen párosul növekvő korrupcióval.

A korrupció vállalkozásokra gyakorolt hatása nem különbözik lényegesen az öncélú adócsalásétól. A korrupcióhoz sokszor nyomon nem követhető forrás szükséges. A korrupció eredménye a drágább (köz)beszerzés, a verseny hatásának kizárása. Ha ez az állami funkciókhoz kapcsolódó beszerzéseknél valósul meg, akkor hosszabb távon mindenképpen az adóráták növeléséhez és a nyújtott állami szolgáltatásokkal szembeni elégedetlenséghez vezet. Mindkettő növeli az adócsalás esélyét és hasznát. Ráadásul az adóigazgatás, az adóellenőrzés is könnyen gyengülhet, hisz nehéz a „klienseket” ellenőrizni, s ez általában elvezet az adókövetés csökkenéséhez is.

Ennek végső eredménye a piaci viszonyok, a piaci verseny és az erőforrás-elosztás jelentős torzulása, összességében az erőforrások hasznosításának, hatékonyságának a csökkenése, tehát az egyenlőtlenségek kialakulása. Ez erősíti a rejtett gazdaság térnyerését,

növekedését. Mindezek következményét jól jellemzi a Semjén – Tóth szerzőpáros: „A rejtett gazdaság legnagyobb hátrányának viszont általában azt tartják, hogy többnyire illegálisan működik, tolerálása aláássa az adózási fegyelmet, térnyerése akár a gazdaság, a törvényesség és a társadalmi rend teljes összeomlásához vezethet.” (Semjén – Tóth, 2001: 16. o.)

A vállalatok oldaláról közelítve ezt a problémakört igen differenciált kép bontakozik ki. Önmagában a semleges adózás egy zárt piacon nem tesz mást, mint módosítja a költségfüggvényeket és a keresleti függvényt. Az adózás egyenlőtlenségei (horizontális és vertikális) már sokkal inkább idegenek a vállalati rendszertől, egyenértékűek azzal, mintha a társadalom büntetné az olimpiai bajnokot a mindenkit megelőző sikerért. A horizontális és vertikális egyenlőtlenség ugyanezt teszi a vállalatokkal. Gazdaságilag nem racionális különbségeket tesz a vállalatok között, torzítja az erőforrás-elosztást, s ezzel rontja a hatékonyságukat, aláássa az adózási fegyelmet. Ez akkor is így van, ha a rendszer a társadalom értékítélete szerint humánus, s jólétet növel. A vállalat ettől még értékmaximáló módon működhet, bár a nagyobb adó és a kisebb jövedelem miatt csökken a vállalat értéke. Nem módosul ugyan a vállalatok előtt álló fejlesztési döntési alternatívák sorrendje, vagyis a piac teremtette iránytű működik, de módosul az elérhető hozam. Ez nyitott gazdaságban már versenyképességi hátrányokat okozhat a belső piacon is, miközben ösztönzi a befektetések külföldi megvalósítását.

Az adócsalás, az adóelkerülés és a korrupció exponenciálisan felerősíti a negatív hatásokat, következményeket. A piaci koordináció gyengül, a piactól és a társadalom értékeitől, etikájától is idegen jövedelemátcsoportosítás jelenik meg. Egyenlőtlenségeket szül a teherviselésben, megjelennek a potyautasok, nőnek a feszültségek. Tovább nőnek az ellentmondások az elfogadott társadalmi értékek, a humánus célok és azok megvalósításának szintje, színvonala között. Nő az elégedetlenség, nő az adó, nő az adócsalási hajlandóság, ezzel tovább nő a feszültség, és folytathatnánk.

Ebben a környezetben a vállalatok eredményessége és valós hatékonysága elválik egymástól. A sikert nem, vagy nemcsak az erőforrásoknak a jobb hasznosítása adja, hanem az adócsalás (a korrupcióval szerzett megrendelés). Az etikus szereplő hátrányban van. Ráadásul a különböző szereplők eltérő mértékben férnek hozzá az adócsaláshoz. Egyesek olyan piacon működnek, ahol ez nem lehetséges, esetleg azért, mert etikus piacra exportálnak, vagy eltérő mértékben hajlandók adót csalni, s ez további differenciákat okoz. Mégis lehet-e ennek a folyamatnak vége? A határt részben a piac (a kereslet,

az erőforrások, a megtakarítási hajlandóság stb.) szabja meg: a versenyző vállalatok mindegyike veszíthet, s ez korlátot állít. Részben a szabályozás is segít ebben, mivel az adóellenőrzés is korlátozó: a lebukás valószínűségével és ennek költségével is kell kalkulálni, s ez lehet egy visszatartó erő. Ugyanakkor a fertőzött, korrump, adócsaló környezet átalakíthatja a vállalatok üzleti modelljét (lásd Könczöl, 2010), kialakulhat egy olyan állapot, amikor az etikus már nem működőképes, ahol csak az maradhat meg, aki adót csal, aki korrump vagy korrumpál. Vannak jelek erre is Magyarországon. Ez azonban nem cáfolja a következtetéseinket: ettől még elégtelen lesz a hatékonysága e vállalatoknak, erőforrás-pazarlók lesznek, a nemzetközi versenyben többnyire vesztenek, de veszíthetnek a hazai piacon is.

Az adócsalás befolyásolja a vállalatok értékmaximálását és értékét. Helyzetüktől és választott stratégiáuktól is függ a mérték, de ez minden vállalatra igaz. Az etikus vállalat értéke csökken, mert kevesebb lesz az eredménye és ugyanakkor nő a környezeti kockázata. Nő a specifikus, nem diverzifikálható kockázat, mert az most már nemcsak a piactól, a piacon megjelenő újdonságoktól függ, hanem attól is, hogy mit tesz az adócsaló versenytárs, illetve hogyan reagálnak erre az iparág szereplői. (A mások normasértéseire adott lehetséges reakciókról és a vállalati hatékonyságra gyakorolt következményeiről lásd Wimmer, 2010.) A reakciók még annyira sem kiszámíthatóak, mint a piac kockázata, s ez a többletkockázat hozamlevárási többlettel jár, vagyis adott jövedelemtermelő képesség mellett csökken a vállalat értéke. Ráadásul megnő a politikai kockázat: az adócsalás és a korrupció okozta feszültségek a szabályozás és az adózás bizonytalanságával is együtt járnak, s ez egy további kockázati tényező. Így az adott országban egyre kevesebb lesz a befektetés, hisz ugyanaz a beruházás ugyanazzal a műszaki és hatékonysági eredménnyel, akár azonos adórátá mellett is nagyobb értéket teremt a hatékonyabb piacú, kevésbé adócsaló, s ezért kisebb kockázatú országban.

Az adócsaló vállalat értéke is változik (ha egyáltalán fennmarad az adócsalás után). Talán nem véletlen az, hogy bizonytalan etikájú országokban a külföldi befektetők sokkal inkább preferálják az eszközalapú cégvásárlást, s eszközérték fölött csak a piacért fizetnek. A tulajdonosnak, ha racionálisan gondolkodik, akkor számolnia kell az adókockázattal is. Ezt a lebukás valószínűsége, az adóellenőrök korrupciós szintje, az igazságszolgáltatás és a büntetési mérték befolyásolja. Tehát az adócsalással növelt profit könnyen vezet a cégérték csökkenéséhez.

Megvan a veszély az adócsalásból származó probléma eskalálódására, akár az összeomlásra is. A 2009-es

év egyik újsághíre szerint egy vállalkozó – a leginkább fertőzött építőiparban – egymaga több mint 380 céget vitt csődbe, nyilván jelentős tartozással a partnerek és az állam felé. Magyarországon az építőiparban tízszer annyi cég van, mint Ausztriában, ami az olcsó, adókerülő foglalkoztatásnak is az eredménye. Egy másik hír: egy Heves megyei falu egy kis családi házába 480-nál több cég van bejelentve, közös sajátosságuk az, hogy mindegyik felszámolás alatt áll. Ehhez nyilván kell a korrupció, a rossz szabályozás, az államigazgatási tehetetlenség. Az így kialakuló gazdasági modell már kívül van a jelenlegi vizsgálódásaink körén, ezek a példák már inkább a büntető, mint a szabályozó törvények hatálya alá tartoznak.

A túlzott állami dominancia, a korrupció, az adórendszer, az adóelkerülés, az adócsalás következményei könnyen vezetnek „piaci zavarokhoz”, a piaci koordináció elégtelenségét hangsúlyozó vélemények kialakulásához. Ez alapot ad a politika szereplőinek dominanciájához, a klientúra kialakulásához. Ennek eredményét jól jellemzi Sajó (1998): „Az elit patrónusként lép fel, patrónusként gyakorol uralmat. Abban érdekelt, hogy döntésbefolyásolási lehetőségét monopóliumként őrizhesse meg. A monopóliumörzés akkor sikeres, ha a patrónusok klienshálózatai befonják az állam gépezetét. Ennek akkor van értelme, ha az állam marad az erőforrások meghatározó elosztója. Ez a stratégia akkor sikeres, ha az államnak nincsenek valódi versenytársai.” (Sajó, 1998) A piaci koordináció háttérbe szorulása nyilvánvalóan érinti a politikai rendszert, a demokratikus berendezkedést, s annak működési minőségét. Így a gazdasági hatékonysági hiány könnyen vezethet a demokrácia korlátozásához, hiányosságaihoz is. Így a gazdaság hatékonysághiánya és az állam hatékonysághiánya szervesen összekapcsolódik, ugyan „nem az állam okozza az egyes életterületeken tapasztalt zavarokat, alacsony hatékonyságot, hanem az állam is szerves része az alacsony hatékonyságú működésnek” (Sajó, 2005: 694. o.). A kérdés tehát nem a piac vagy állam. A kérdés inkább az arányuk, a piac szükséges és elengedhetetlen szabályozása és az állam önkorlátozása, a piaci hatékonyság érvényesülésének biztosítása. Ez az, ami napjainkban új választ, új megoldásokat igényel.

Ma Magyarországon egy jelentős adócsalással és közepes korrupcióval jellemezhető gazdasági modell működik. Minden vállalatnak (csakúgy, mint az egyéneknek) választania kell egy stratégiát válaszul az adócsalás megjelenésére. Választhat szigetstratégiát: megpróbál etikus lenni, felvállalja a következményeket, és/vagy – ha tud – elmozdul külső piacok felé, exportál vagy külföldön is termel (vagy az egyén ott vállal munkát). Választhatja az adócsalást, ebben meg-

próbál élenjárni. Vállalhatja a versenytársakat követő stratégiát is. Választhatja a „kicsit követem” stratégiát, remélve, hogy vége lesz, vagy kényszervállalkozóvá válik, vagyis megél, s vállalkozóként feladja növekedési, profitmaximáló céljait, várja a bezárást. E lehetséges stratégiák nyomán a vállalatok többsége könnyen a fogolydilemma közepében találja magát, ahol a lehetséges alternatívák közül hosszabb távon mégiscsak az önérdékkövető, etikus profitmaximáló magatartás adja az együttesen legjobb eredményt. Választhatnak a piac és a piac között, de ha már piac, akkor az legyen (majdnem) hatékony, s ez kell a hatékony vállalathoz is.

### Felhasznált irodalom

- Agrawal, R. et al. (1996): Capital Productivity: Why the US leads and why it matters. McKinsey Quarterly, 3. sz.
- Belyó P. (2008): A rejtett gazdaság nagysága és jellemzői. Statisztikai Szemle, 86. évf. 2 sz. 113–137. o.
- Belyó P. (2008): A vállalkozások és a rejtett gazdaság. Ecostat, Budapest
- Boda Gy. (2010): Hatékony vállalat, hatékony társadalom. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 77–89. o.
- Brealey, R.A. – Myers, S.C. (2005): Modern vállalati pénzügyek. Panem, Budapest
- Erős A. (2008): Az adóstruktúra hatása a gazdasági növekedés hosszú távú ütemére. Pénzügyi Szemle, 53. évf. 3. sz. 451–464. o.
- Kazainé Ónodi A. (2009): Az értékközpontú vállalatvezetést vizsgáló teljesítménymérési rendszer. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Koller, T. – Goedhart, M. – Wessels, D. (2005): Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 4th edition. Wiley, Cheltenham

- Kornai J. (2008): A kapitalizmus néhány rendszerspecifikus vonása. Közgazdasági Szemle, LV. évfolyam 5. sz. 377–394. o.
- Könczöl E. (2010): Üzleti modellek a piaci változások tükrében. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 25–32. o.
- Krekó J. – P. Kiss G. (2007): Adóelkerülés és a magyar adórendszer MNB-tanulmányok 65.
- Krekó J. – P. Kiss G. (2008): Adókerülés és adóváltoztatások Magyarországon. MNB Szemle, 2008. április, 24–33. o.
- Lackó M. (2006): Az adóráták és a korrupció hatása a munkapiacra. Keresztmetszeti elemzés az OECD-országokban. Közgazdasági Szemle, LIII. évf. 11. sz. 961–985. o.
- Lackó M. (2008): Az adóráták és a korrupció hatása az adóbevételekre – nemzetközi összehasonlítás, OECD-országok, 2000–2004. MTA KTI műhelytanulmányok, 2008/8.
- Sajó A. (1998): A jogállam és az ő megrontása. Beszélő, 3. évf. 7–8. sz. 38–50. o.
- Sajó A. (2008): Az állam működési zavarainak társadalmi újratermelése. Közgazdasági Szemle, LV. évf. 7–8. sz. 690–711. o.
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (1987): Közgazdaságtan. KJK., Budapest
- Semjén A. – Tóth I. J. (szerk, 2009): Rejtett gazdaság. MTA KTI, Budapest
- Semjén A. – Szántó Z. – Tóth I. J. (2001): Adócsalás és adóigazgatás. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközp.
- Szántó R. (2010): A tisztességes piaci magatartás kockázatai. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 51–59. o.
- Tátrai T. (2010): A közbeszerzés jogi és hatékonysági aspektusai. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 68–76. o.
- Wimmer Á. (2010): A piaci normák sérülése, üzleti döntések és a vállalati hatékonyság. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 16–24. o.

WIMMER Ágnes

## A PIACI NORMÁK SÉRÜLÉSE, ÜZLETI DÖNTÉSEK ÉS A VÁLLALATI HATÉKONYSÁG

**Az üzleti vállalkozások környezetére vonatkozó előfeltevések és ezek érvényesülése keretét szab az üzleti döntésekhez és hat a teljesítményre. A cikkben (a feltételezett, illetve elvárt) piaci normák sérülésének hatékonysági következményeit vizsgálja a szerző. Kiindulásként értelmezi a vállalati hatékonyság fogalmát és külső befolyásoló tényezőit. Ezt követően rendszerezi a nem normasértő üzleti döntéshozók lehetséges válaszait a piaci szereplők (versenytársak, üzleti partnerek) normasértéseire, kitérve arra is, hogy ez milyen hatást gyakorol a hatékonyságra.<sup>1</sup>**

**Kulcsszavak:** üzleti teljesítmény, vállalati hatékonyság, piaci hatékonyság, piaci normák megsértése, üzleti döntések

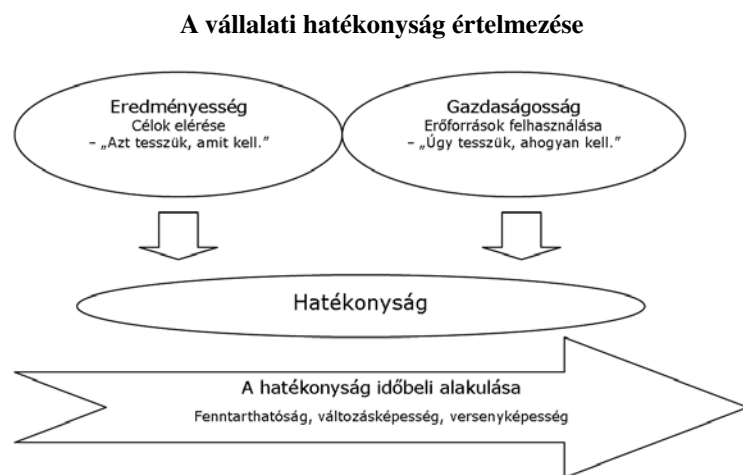
A különböző gazdálkodástudományi diszciplínák elméletei és az üzleti gyakorlat is bizonyos kimondott vagy kimondatlan előfeltevésekkel élnek a piac működésére, s az érvényesülő társadalmi, piaci, etikai normákra. Egy ilyen előfeltevés például a szereplők jogkövető, tisztességes piaci magatartása. A tulajdonosiérték-szemlélet szerint „Az üzleti vállalkozásnak egyetlen egy társadalmi felelőssége van a magántulajdont elismerő piacgazdaságokban: tulajdonosi értéket teremteni törvényes és tisztességes módszerekkel” (Rappaport, 2002: 19. o.). A „törvényes és tisztességes eszközök” kitétel bizonyos szabályok és normák érvényesülését feltételezi, melyek a gyakorlatban sérülhetnek. A következőkben a piaci normák sérülésének hatékonysági következményeit vizsgálom. A követett közelítésmód elsődlegesen mikroszintű: a piaci koordináció (Kornai, 1983) dominanciája mellett működő üzleti vállalkozás hatékonysága áll a középpontban.

### A vállalati hatékonyság értelmezése

A *hatékonyság* az üzleti teljesítmény egyik kulcsfogalma. A magyar köznyelvben és a gazdasági szaknyelvben kétféle értelemben is használatos: egyrészt mint az eredményesség (a célok elérése), másrészt mint az erőforrás-felhasználás gazdaságossága. E két tényező együt-

tesen jelenik meg az értelmező szótár meghatározásában is, mely szerint a hatékonyság *a kívánt hatás elérése* (Eöry, 2007). A gazdálkodástudományi szakirodalomban az *üzleti teljesítmény* jellemzésére leggyakrabban használt két fogalom az *eredményesség* (effectiveness) és a *gazdaságosság* (efficiency).<sup>2</sup> E két szempont nem választható teljesen külön, hiszen a gazdaságosság javításának csak akkor van értelme, ha az a megfelelő cél érdekében történik, s a tevékenység eredményes. Mindezt nemcsak egy-egy kiragadott időpillanatban vagy időszakra vonatkozóan érdemes értékelni, hanem hosszabb időtávon, a hatékonyság fenntartásának, fejlesztésének szem előtt tartásával (lásd az 1. ábrát).

1. ábra



Az eredményesség (a célelérés) mércéje különböző teljesítményelvárásokban jelenhet meg, melyek vonatkozhatnak *pénzügyi, piaci, működési célokra*, versenytényezőkre, az érintettek bizonyos elvárásainak teljesítésére stb. A konkrét tartalom mindig vállalatspecifikus, az adott vállalkozás értékvisztásai, követett stratégiája, célkitűzései, üzleti modellje határozzák meg – melyeket természetesen külső tényezők, s azok észlelése, az azokra adott válaszok is befolyásolnak. A céleléréshez kapcsolódó erőforrás-felhasználás megítélése relatív, azonban a piacon működő vállalkozások hatékonysága összességében a versenytársak teljesítményéhez mérten értékelődik.

A hatékonyság tehát több szempontú fogalom, e szempontok azonban nem függetlenek egymástól: egymásra hatások, oksági kapcsolatok feltételezhetőek, illetve mutathatók ki, akár pozitív egymásra hatások, akár átváltások („valamit valamiért”) formájában. Ezeket az ok-okozati kapcsolatokat fel kell tárni a hatékony vállalati működéshez, az üzleti teljesítmény kézben tartásához (menedzseléséhez) és fejlesztéséhez, s meg kell érteni és tudatosan kell alakítani a teljesítményt befolyásoló kulcs tényezőket (teljesítményezőket, értékteremtő tényezőket). (Erről bővebben lásd pl. Lebas – Euske, 2002.)

Az üzleti teljesítmény azonban nemcsak az elvárások megfogalmazását vagy a felhasznált erőforrásokat tekintve relatív, hanem az időbeli változások tükrében is. Az idődimenzió manapság egyre hangsúlyosabban jelenik meg, leginkább a *fenntarthatóság*, a *változóképesség*, valamint a *versenyképesség* fogalmihoz kapcsolódóan. A társadalmi felelősség kérdésének előtérbe kerülésével a *fenntarthatóság* értelmezésekor főként a *környezeti és a társadalmi* szempontokat hangsúlyozzák, ugyanakkor az üzleti vállalkozásoknál (de hasonlóképpen a nonprofit szervezeteknél is) alapvető a *gazdasági (pénzügyi) fenntarthatóság* célja, mely a fenntarthatóság, illetve a vállalati felelősség értelmezéseinek (pl. Caroll, 1979) is eleme.

A *változóképesség* fogalma Rolstadás (1995) szerint azt fejezi ki, hogy a vállalat mennyire van felkészülve a jövőre. E képességet az eredményesség és a gazdaságosság mellett az üzleti teljesítmény harmadik elemeként említi, mely a környezeti változások közepette segíti a célok és a megvalósítási folyamatok felülvizsgálatát, s szükség esetén módosítását.

A változásokra való reagálás, az alkalmazkodás és a fejlődés képessé-

ge a *versenyképesség* követelményében is fontos szerepet kap. Chikán és Czákó (2009) meghatározása szerint „(...) a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni. Ennek feltétele, hogy a vállalatok olyan módon legyenek képesek alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz, hogy a piaci versenykritériumokat a versenytársaiknál kedvezőbben tudják teljesíteni.” (Chikán – Czákó, 2009: 78. o.) A szerzők kiemelik, hogy e megfogalmazásban a kettős értékteremtés követelménye (tulajdonosi és vevői értékteremtés; lásd Chikán, 2003) jelenik meg, s hogy a versenyképesség fenntartása folyamatos alkalmazkodást igényel, melyben a legfőbb viszonyítási pontot a versenytársak jelentik.

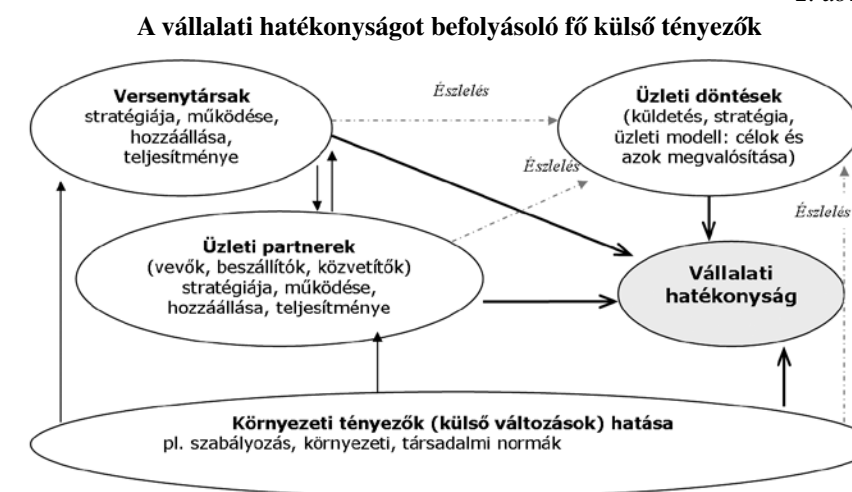
### A vállalati hatékonyság külső befolyásoló tényezői

A vállalati hatékonyság alakulását a *belső tényezőkön* (a rendelkezésre álló erőforrások, képességek, a stratégia megfogalmazása és megvalósítása, a működési folyamatok stb.) kívül *külső tényezők* is befolyásolják. A környezet, a külső tényezők (például a versenytársak vagy az üzleti partnerek tevékenysége) közvetlenül is hatnak a vállalkozás tevékenységének külső megítélésére és relatív eredményességére, versenyképességére. A környezetről alkotott kép, a környezet és változásainak észlelése is befolyásolja a döntéshozókat, hat a teljesítményt befolyásoló döntésekre. (A 2. ábra a vállalati hatékonyságot befolyásoló főbb külső tényezők közvetlen és közvetett hatásait foglalja össze.)

### Az üzleti döntéseket befolyásoló tényezők

Az üzleti döntések, a teljesítménycélok meghatározása *értékválasztásokat* is tükröz. Ezek tetten érhetőek

2. ábra



egyrészt a vallott, kinyilvánított értékekben, elvekben, célokban, másrészt a megvalósításkor ténylegesen képviselt, követett értékekben. Az értékválasztás megjelenik az értéktérítés<sup>3</sup> céljaiban, illetve a működési elvekben, az érintettekkel kapcsolatos hozzáállásban, az ígéretek betartásában, a különböző szabályoknak és normáknak való megfelelésben (köztük a tisztességes piaci magatartásban). Az értékválasztásokkal kapcsolatos ellentmondás, hogy a gyakorlatban a vallott (kommunikált) és a követett értékek nem feltétlenül vannak összhangban. Terjed a vevői érték vagy a környezeti, társadalmi felelősségvállalás hangsúlyozása, ugyanakkor ezek a fogalmak gyakran főként a kommunikációban jelennek meg, s nem épülnek be a mindennapi gyakorlatba.

Az értékválasztások egyfajta keretet, hátteret jelentenek az üzleti döntésekhez. Ezek, valamint a környezetre vonatkozó előfeltevések és az aktuális környezeti jellemzők észlelése is befolyásolják a döntéshozók lépéseit.

A környezettel kapcsolatos feltételezések között kulcsfontosságúak a piac működésével kapcsolatos előfeltevések, várakozások. Chikán (2008) a hatékony piacok kapcsán kiemeli, hogy egy-egy konkrét stratégiai döntés (például piacra lépés) előtt a vállalat tájékozódik a várható piaci tendenciákról, kockázatokról, költség- és jövedelmezőségi viszonyokról. A hatékony piaci mechanizmusok mellett a keresleti és kínálati viszonyok alakítják a piacra lépés vonzerejét, a várható jövedelmezőséget. A hatékony piacokon tendencia az azonos kockázattal járó befektetések jövedelmezőségének a kiegyenlítődése (Chikán, 2008: 108. o.). A piaci hatékonyság sérülése azt is jelentheti, hogy a döntéshozók nem, vagy nehezen tudják felmérni döntéseik várható következményeit, illetve a piaci verseny, a vállalati hatékonyság piaci megmérettetése elszakad a korábban keretet adó, elvárt szabályoktól, normáktól.

Miközben a vállalkozások értékválasztásait és döntéseit a környezetre vonatkozó előfeltevések és a környezet észlelése befolyásolja, a tényleges teljesítményre<sup>4</sup>, a vállalati hatékonyságra a döntéseik, a belső működés jellemzői mellett a környezeti jellemzők tényleges alakulása hat. A vállalati hatékonyságot ronthatja, ha tévesek a környezetre vonatkozó (implicit vagy explicit módon megfogalmazott) előfeltevések, illetve a helyzetértékelések, észlelések. A téves feltételezések adódhatnak a vállalkozás hibás helyzetfelméréséből, szakmai tévedésekből, de általánosan elfogadott (vallott, kommunikált) normák, gazdasági összefüggések sérüléséből is, mint például a tisztességes piaci magatartás gyakorlatban nem mindig teljesülő feltételezése. (E hatásokra és következményeikre a cikk harmadik részében térek ki.)

### Az üzleti partnerek, vevői és beszállítói kapcsolatok hatása a hatékonyságra

A vállalati hatékonyság problematikája nem korlátozódik az egyes, önálló cégek gyakorlatára: a vállalkozások környezete, versenytársai és kapcsolati hálói is befolyásolják a lehetőségeket és a döntéseket. A vállalatok ellátási láncok, hálózatok tagjaként működnek, s az üzleti partnerek (vevők, beszállítók, közvetítők) viselkedése, teljesítménye, s a velük folytatott kapcsolataik működése is befolyásolja a hatékonyságukat. Håkansson és Snehota (2006) egy csaknem húsz évvel korábbi tanulmányukat kommentálva újra kiemelik, hogy az üzleti vállalkozásokat nem „önálló szigetként”, hanem sokkal inkább egy egész rendszer részeként kellene tekintenünk. A piaci szereplők közötti üzleti kapcsolatok fizikai és szervezeti erőforrások kombinációjaként alakulnak, s időben változnak, fejlődnek. Ez az üzleti hatékonyság kérdését is némileg átértékeli: a hatékonyság nem önmagában erőforrások megfelelő kombinációjából adódik, hanem egy releváns, időben folyamatos változási folyamatból.

E változási folyamat jelenik meg a vállalati teljesítmény és a hatékonyság értelmezésekor említett változásképeség, illetve a versenyképesség megközelítéseiben is. A reakciót indukáló, szükségessé tevő változások a belső tényezők mellett a vállalkozás piaci és nem piaci környezetének számos területéről származhatnak. Ilyen például mind a beszállítói piac, mind a vevői igények, illetve a kínálat módosulása vagy a jogi szabályozások változása. E jellemzők egymástól függetlenül, de egymással összefüggésben is változhatnak. Például a versenytársak a vevői igényekre reagálva az inputpiacok (növekvő vagy csökkenő) lehetőségeihez igazodva alakítják tevékenységüket, ugyanakkor az outputpiacok kínálata is kihat az igények alakulására. (Ezekre mutat példákat az 1. táblázat.) Az üzleti döntéshozók reagálóképességét azonban nemcsak a piaci struktúra, a kínálat, a kereslet, a konkrét igények változása teheti próbára, hanem a piaci normák, az érintettek hozzáállása s a piaci mechanizmusok hatékonysága (s ezek változása) is. A vállalati hatékonyság megőrzéséhez vagy fejlesztéséhez szükséges változtatások ebből is következően az üzleti vállalkozások működésének teljes spektrumát átfoghatják: vonatkozhatnak az outputokra, az inputokra vagy a folyamatokra, de tágabb perspektívában is jelentkehetnek, így a vállalkozás céljának értelmezése, a képviselt értékek, a küldetés<sup>5</sup>, a stratégia vagy a követett üzleti modell<sup>6</sup> módosítása is szükséges lehet a hatékonyság és a versenyképesség megőrzéséhez.

Az üzleti kapcsolatok, s ezek kezelése jelentős értékteremtő (vagy éppen értékromboló) tényezők lehetnek.<sup>7</sup> Hiába a kiváló egyéni teljesítmény, ha a vállalat

Példák a változást indukáló környezeti változások tipikus formáira

	Megjelenési formák (példák)
<b>Változások az inputpiacokon</b>	a) Változik a (potenciális) beszállítók köre, száma, koncentrációja, változnak a beszállítók képességei, teljesítményük. b) A termék-, illetve szolgáltatáskínálat, a különböző alapanyagok, erőforrások, szolgáltatások elérhetősége és jellemzői változnak (pl. technológiai változások vagy a kereslet változása következtében). c) A beszállítók erőfölényének alakulása, hozzáállásuk, a követett normák változása.
<b>Változások az outputpiacokon</b>	A kereslet változásai: a) A (potenciális) vevők körének, számának, igényeinek és elvárásainak alakulása (összetétel, mennyiség, minőség, kapcsolódó szolgáltatások, érzékenység stb.). b) A vevők erőfölényének alakulása, hozzáállásuk, a követett normák változása. A kínálat változásai: a) A versenytársak körének és kínálatának alakulása, helyettesítő termékek és szolgáltatások, új üzleti modellek, új technológiák megjelenése. b) A termék-, illetve szolgáltatáskínálat alakulása (összetétel, mennyiség, minőség, kapcsolódó szolgáltatások, árak stb.). c) A versenytársak hatékonyságának, versenyképességének változása.
<b>Változások az általános piaci, illetve nem piaci környezetben</b>	Szabályozások alakulása és érvényesülésiük. Piaci szabályok, normák (a tisztességes piaci verseny követelményének) érvényesülése. Környezeti, társadalmi, etikai elvárások alakulása és érvényesülése. Nem piaci érintettek befolyásoló hatásának változása.

üzleti partnerei, a beszállítói, az alvállalkozói, termékeinek vagy szolgáltatásainak közvetítői, az ellátási (értékesítési) lánc más kapcsolódó szereplői nem teljesítenek megfelelően. Ez a függőség a keresleti oldalra is vonatkozik. Speciális termékek/szolgáltatások – s nagy relációs-specifikus befektetések esetében – a vevők üzleti problémáinak tovaryűrűző hatása is válságot okozhat. Mindez azt jelzi, hogy a vállalkozások sikerét nagymértékben befolyásolja üzleti partnereinek teljesítménye, illetve az üzleti partnerekkel való kapcsolat jellemzői, a kapcsolatok fenntartásának költségei és hozadéka. A cikk témája szempontjából fontos hozzátenni, hogy az üzleti partnerek, piaci szereplők hozzáállása, normakövető vagy normasértő magatartása is befolyásolja a kapcsolatokat, s a partnerek teljesítményét.

### Üzleti döntések és hatékonysági következményeik a piaci normák sérülésekor

Mint láthattuk, a vállalati hatékonyság szempontjából fontos tényező, hogy a gyakorlatban mennyire érvényesülnek a döntéshozók környezettel kapcsolatos előfeltevései, s hogyan észleli a vállalkozás a környezet aktuális helyzetét. Nem feltétlenül vannak összhangban a

feltételezett és a működő gazdasági törvényszerűségek, az érvényben lévő, illetve az érvényesített szabályozás, valamint a vallott, illetve a követett normák. Ez a szereplőket újabb értékválasztások elé állítja, s egyben a teljesítmény és a hatékonyság javítását célzó döntések értékelését is megnehezíti. A következőkben áttekintem a piaci normák fogalmát, szerepét, a normasértések megjelenési formáit, majd az ezekre adott lehetséges válaszok (üzleti döntések) típusait és hatékonysági következményeiket.

### Piaci normák

Az üzleti siker (teljesítmény, hatékonyság) elérését elemző modellek jellemzően a hatékony piacok működése, s bizonyos további keretfeltételek, „piaci normák” betartásának előfeltevéseivel élnek. (A hatékony piacokról lásd Reszegi, 2010.) Rappaport már idézett megfogalmazása szerint az üzleti vállalkozásnak egyetlen egy társadalmi felelőssége a magántulajdont elismerő piacgazdaságokban a tulajdonosiérték-teremtés törvényes és tisztességes módszerekkel (i. m. 19.). Mi történik azonban, ha sérül a „törvényes”, vagy éppen a – még szubjektívebben megítélhető – „tisztességes módszerek” alkalmazása a versenytársak, vagy éppen az üzleti partnerek körében?

A „törvényes és tisztességes” kitélt nem feltétlenül ugyanúgy értelmezik a különböző szereplők. Értékválasztásokat tükröz, s az érvényes jogszabályok, azok elismerése, betartása és betartatása, a vallott, illetve a követett normák egyaránt befolyásolják. A nemzetközi jogharmonizációs törekvések ellenére is országonként eltérőek lehetnek a jogszabályok, s a különböző szabályok betartásának kultúrája és a szabálysértés megítélése is eltérő lehet. Előbbire példa, hogy a hatályos jogszabályok szerint elfogadott-e a gyermekmunka. Utóbbira, hogy a közlekedési szabályokat hogyan értelmezik, mennyire tartják be, s hogyan ítélik meg a szabálysértőket egyes országokban: vagyis milyen közlekedési kultúra és normák érvényesülnek a gyakorlatban. A követett normák nem feltétlenül vannak összhangban a szabályozással.

A lebukás észlelt kockázata, a jogi szankciók elretentő ereje, a közmegítélés alakulása és a morális korlátok befolyásolják, hogy az érintettek mennyire sértik meg a szabályokat vagy a piaci, etikai normákat. (Ezt az adócsalás kapcsán részletesen elemzi Szántó, 2010.) Mindezek a kérdések felmerülnek nemcsak a jogszabályok megsértése, hanem az elvárt viselkedésformának való meg nem felelés, illetve korábban tett ígéretek, megegyezések be nem tartása kapcsán is.

A *versenyszabályozás és a tisztességes piaci magatartás* jogi kereteinek meghatározási alapja Magyarországon az 1996-ban született LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról. E törvény fő szabályként kimondja a tisztességtelen piaci magatartás tilalmát: „*Tilos gazdasági tevékenységet tisztességtelenül – különösen a versenytársak, üzletfelek, valamint a fogyasztók törvényes érdekeit sértő vagy veszélyeztető módon, vagy az üzleti tisztesség követelményeibe ütközően – folytatni.*” Emellett tiltja az üzleti döntések tisztességtelen befolyásolását (pl. a fogyasztók megtévesztése), a gazdasági versenyt korlátozó megállapodásokat (kartelltilalom), a gazdasági erőfölénnyel való visszaélést, s előírja a vállalkozások összefonódásának ellenőrzését (füziókontroll). A tisztességes piaci verseny sérülésének formáiról képet ad a Gazdasági Versenyhivatal fennállása óta történt vizsgálatok és perek sokszínűsége.<sup>8</sup>

A következőkben a *piaci normák megsértése* alatt a tisztességtelen piaci magatartást, a „törvényes és tisztességes” kitélt megsértését értem.<sup>9</sup> A „piaci normák” fogalmának értelmezésekor felmerülhet a kérdés, hogy normának tekinthető-e a piacon általánossá vált, elfogadott (de legalábbis sokak által gyakorolt) magatartásformák, függetlenül attól, hogy megfelelnek-e az érvényes jogszabályoknak, illetve a tisztességes piaci magatartás követelményének?

Normává válhat-e a jogsértés, a szabályok be nem tartása? Értelmezésem szerint a „norma” kifejezés csak erőltetett, ellentmondásos módon használható a nem jogszerű magatartás jellemzésére. A jellegzetes szemléletmód, a szereplők hozzáállása és viselkedése a *piaci kultúra*, a *versenykultúra* jellemzésével írható le, melyben viszont dominálhatnak a nem tisztességes hozzáállások is.

A piaci normák sérülése tulajdonképpen a piaci mechanizmus hatékony működését akadályozza. A normasértések egyben azt jelentik, hogy a környezetre, a piac működésére vonatkozó előfeltevések sérülnek – legyen szó a gazdasági elméletek és üzleti modellek megközelítéseiről, vagy konkrét döntéshozók környezetre vonatkozó észleléséről. Felmerülhet természetesen, hogy a normasértések terjedésével is csökkenhet a bizonytalanság, a döntéshozók beépíthetik ezt előfeltevéseikbe, a környezetről, a piacról alkotott képbe. Ez az alkalmazkodás egy lehetséges módja, így azonban mindenképp sérül a piaci mechanizmus hatékonysága, s romlik a vállalati hatékonyság is.

#### **Példák a piaci normák sérülésére**

A piaci normák megsértése, a tisztességtelen piaci magatartás következményei az üzleti döntéshozók számára megjelenhetnek más szereplők „*nem piaci alapú*” *versenyelőnyében* vagy *erőfölényében*. Így például normasértésnek tekinthetők a versenytársak tisztességtelen akciói, melyek több üzletet és/vagy kisebb költségeket, így nagyobb hatékonyságot eredményeznek számukra. Hasonlóképpen normasértést jelent az üzleti partnerek tisztességtelen hozzáállása és működése, gazdasági erőfölénnyel való visszaélése, mely csökkenti a partnerek hatékonyságát. A normasértésekkel kapcsolatban fontos kérdés azok elterjedtsége, elfogadottsága, a piaci és nem piaci környezet, a piaci kultúra alakulása a szabályok és normák érvényesülése terén: Milyen a szabályok betar(ta)tásának képessége (szándékok, költségek, eredményesség), s milyen a szabály- és normasértések elterjedtsége, „elfogadottsága” (vélemények és reagálások)?

Következzen két példa, s kapcsolódó dilemmák a piaci normák sérülésének problematikájához:

1) A normasértés egyik jellemző típusa a *piacon tett ígéretek be nem tartása*. Ennek egyik legelterjedtebb formája a *fizetési határidők be nem tartása*. Esetenként felmerül a kérdés: ez kényszerként vagy lehetőségként jelenik meg a nem, vagy a késve fizető vállalkozások számára? A megoldást sokan a maximális fizetési határidők törvényi szabályozásában látják, vagyis a szabályozás, a bürokratikus koordináció növelésében a piaci koordinációval szemben.

Mit jelent ez piaci szempontból? Ha erős piaci pozícióban lévő cégek 180, vagy annál többnapos fizetési határidőkkel szerződnek a beszállítóikkal, elképzelhető, hogy visszaélnék erőfölényükkel, s törvényt sértenek – ilyen esetekben a versenyhivatal folytathat vizsgálatot. Lehetséges azonban, hogy a beszállítók a piacszerzés érdekében önként vállalják a hosszú fizetési határidőt. Ekkor, ha a vevők betartják a szerződéses feltételeket, bár nem túl kedvező, de kiszámítható feltételeket nyújtanak beszállítóiknak. Más cégek esetleg 8 vagy 30 napos fizetési határidővel szerződnek, s ezt rendszeresen nem tartják be. Üzleti partnereiknek ezzel nemcsak likviditási problémákat okozhatnak: kiszámíthatatlanná, nehezen tervezhetővé teszik az üzletmenetüket. Kérdés, hogy a rendszeresen késve fizető partnert kizárja a piac, vagy elfogadja? Ha elfogadja, ez a hozzáállás az üzleti kultúra részévé válik, s ez lesz a hatékonynak tekintett (bár nem tisztességes, de a szereplők által elfogadott) magatartás?

2) A *szellemi javak piacai* a sorozatos törvény- és normasértések tipikus területei. A jogsértéseket nemcsak a versenytársak követhetik el (pl. szabadalmak, termékinnovációk stb. jogsértő másolásával), hanem a potenciális vevők, felhasználók vagy az ellátási láncban közvetítő szereplők is (pl. bizonyos termékek, tartalmak szerzői jogokat sértő másolásával, terjesztésével). A szellemi javak védelmével kapcsolatos hazai gyakorlatról képet nyerhetünk a Magyar Szabadalmi Hivatal és a mellette működő Szerzői Jogi Szakértő Testület tevékenysége alapján.<sup>10</sup> Az információ, a szellemi javak tulajdonsága, hogy az egyszeri előállítás költséges, a többszörözés, a terjesztés már kevéssé (Shapiro – Varian, 1999). A zenei felvételek, a filmek, a könyvek, a cikkek stb. például minimális költségráfordítással sokszorozhatók elektronikus (vagy fizikai) másolatok formájában a szerzők, illetve jogtulajdonosok hozzájárulása nélkül is, a szerzői jogok megsértésével. Míg a kézzelfogható termékeknél társadalmilag kevéssé elfogadott a lopás, a könnyen sokszorozható termékek piacán az etikai korlátok gyengébbek. A jogsértők esetenként végső felhasználók (például a nem jogtiszt szoftvereket használó vállalkozás vagy egy könyvet lefénymásoló olvasó), máskor az ellátási láncban közvetítő szerepet betöltő szereplők (például a fénymásolt könyveket értékesítő fénymásoló szalon vagy az interneten elektronikus másolatokat közlő, akik a felhasználási jogokkal nem rendelkeznek, viszont a terjesztéssel közvetve vagy közvetlenül bevételeket szereznek).<sup>11</sup> Mindezek a magatartásformák korlátozzák a hatékony piaci mű-

ködést. Ha sokan nem tartják be a jogszabályokat, többféle irányba mozdulhat el a piac és a szabályozás. Egyrészt nő a nyomás a törvény változtatására, a gyakorlathoz igazítására, másik oldalról erősödik a szabályozás szigorításának, az ellenőrzés és a büntetés igénye, mely esetenként a tisztességes üzleti partnerek és felhasználók lehetőségeit is korlátozza. Erősödik az új technikai megoldások vagy új üzleti modellek keresése, de ezek sikere hiányában (amíg nem születik az érintettek számára elfogadható modell) a kínálatot nyújtók a potyautasok miatti költségeket a tisztességes fogyasztókra háríthatják, átvállalhatják, vagy kiléphetnek a piacról. Ezáltal csökkenhet a kínálat, romolhat a szolgáltatások minősége, növekedhetnek a költségek, s csökken a piaci szereplők és a piac hatékonysága is.

Az előbbi két példán túl a normasértések számos formájának következményeként végigkövethető a vállalati és a piaci hatékonyság csökkenése. Jellegzetes példák többek között a versenytársak „adóelkerülő” működése (lásd Reszegi, 2010), vagy a közbeszerzések átláthatóságának és hatékonyságának a kérdése (lásd Tátrai, 2010). A következő részben a normasértésre adott lehetséges válaszok és hatékonysági következményeik rövid áttekintése következik általánosabb formában.

#### **Lehetséges döntések piaci normasértések esetén és hatékonysági következményeik**

A vállalati hatékonyság tényezői között elemzett változóképesség nemcsak a piaci alapú változások esetében fontos: a nem piaci, a tisztességes verseny szabályait sértő változások mellett is az üzleti teljesítmény kulcs-tényezője. A 2. táblázatban a más szereplők normasértésével szembesülő vállalkozások döntési lehetőségeit, lehetséges hozzáállását és reakcióit rendszerezem, s e válaszok lehetséges hatékonysági következményeire is utalok.

A válaszok a döntéshozók hozzáállását, irányultságát tekintve négy csoportba sorolhatók: *törekvés a normasértés megszüntetésére, törekvés a normasértés ellensúlyozására, a probléma elhárítása*, illetve a *passzivitás*. A konkrét lépések formái is változatosak lehetnek. Ilyen a *jogi út* (bírótság, versenyhivatal), a *piaci válasz* (nem szállít, nem köt üzletet bizonyos partnerekkel), a *normaváltás, hasonló hozzáállás követése* („mindenki így csinálja” alapon pl. a többiekhez hasonlóan nem fizet, a „szürke” megoldások felé mozdul) vagy a sérelmezett magatartásformák *passzív elfogadása*. Utóbbi önmagában versenyhátrányt, vagy magasabb költségeket, elmaradt bevételeket, összességében hatékonyságvesztést jelent az elszenvedőknek. A jogi

2. táblázat

**Lehetséges döntések más szereplők normasértései esetén és hatékonysági következményeik**

A normasértésekre adható lehetséges válaszok típusai	Hatékonysági következmények
<b>1. Megszüntetésre törekvés</b> <i>Törekvés mások nem piaci versenylőnyre, erőfölénnyel való visszaélése megszüntetésére</i>	
a) A normasértések kommunikálása a piaci szereplők és a közvélemény felé	Többletköltség Bizonyítás nehézsége esetenként Bizonytalan hatás (érintettek reakciói)
b) Jogi út – fellépés közvetlenül a normasértő(k) ellen	Többletköltség Bizonytalan eredmény
c) A szabályozás módosításáért, illetve betartatásáért, szigorúbb ellenőrzésért való lobbizás	Többletköltség Bizonytalan eredmény
<b>2. Ellensúlyozásra törekvés</b> <i>Törekvés a normasértés következményeinek az ellensúlyozására, a saját hatékonyság javítására</i>	
a) „Alkalmazkodás”, hasonló hozzáállás követése, normasértések felvállalása	Normasértések terjedése a piacon, piaci hatékonyság csökkenése Átmeneti versenyhátrány csökkenése a normasértőkhöz képest, versenylőny a tisztességes szereplőkkel szemben Kockázatok (lebukás, büntetés, közmegítélés, erkölcsi tényezők)
b) Innováció, fejlesztés, új megoldások keresése: üzleti modell, erőforrások, folyamatok, termékek, szolgáltatások fejlesztése	A hatékonyság lehetséges növekedése, mely részben vagy egészben ellensúlyozhatja a normasértők nem piaci versenylőnyét vagy erőfölényét (ua. a relatív hátrány fennmarad, hosszabb távon nem fenntartható fejlődési pálya)
<b>3. Elhárítás, elkerülés</b> <i>Törekvés a normasértő kapcsolatok és környezet elkerülésére</i>	
a) Üzleti kapcsolatok korlátozása vagy megszakítása a normasértőkkel	Lehetséges piacvesztés (pl. a normasértő közvetítő, vevő keresletének kiesése) A normasértésből eredő többletköltségek kiküszöbölése (pl. a korábbi késedelmes fizetés miatti finanszírozási igény csökken) Partnerváltás, esetleg termékváltás költségei, esetenként más költségek növekedése (pl. magasabb beszerzési árak, kedvezőtlenebb árrések az új partnerekkel való kapcsolatban stb.)
b) Más piaci szegmensek, területek keresése (pl. export, más piaci célcsoport, termékek)	Piacváltás, partnerváltás, termékváltás költségei Bizonytalan hatékonyság az új piacokon.
c) Kilépés a piacról, az ipárgból	Piacváltás, partnerváltás, termékváltás költségei Új piacokon, új tevékenységekkel elérhető hatékonyság bizonytalansága
<b>4. Passzivitás</b> <i>Passzív túrés, nincs reakció</i>	
a) A versenyhátrány fel nem ismerése	A versenytársakénál kedvezőtlenebb értékajánlat a vevők felé,
b) A versenyhátrány felismerése és elfogadása, várakozás más szereplők (állam, közvélemény, más piaci szereplők) lépéseire (hacsak nem történik változás a piacon, a normakövetésben)	illetve a belső hatékonyság romlása, a kereslet csökkenése, fejlesztési lehetőségek csökkenése, lassú kizáródás a piacról (hacsak nem történik változás a piacon, a normakövetésben)

vagy a piaci válasz sem jelent garanciát az anomáliák kiküszöbölésére, költségeket viszont mindenképp okoz, s az egész rendszerben hatékonysági veszteségeket eredményezhet.

A különböző típusú válaszok eredményessége eltérő lehet a konkrét helyzetekben, de a következmény

minden esetben a vállalati (és a piaci) hatékonyság csökkenése. A hatékonyság csökkenése megjelenhet a tisztességes szereplők pénzügyi, piaci, illetve működési teljesítményének abszolút vagy relatív romlásában is. Meghiúsulhat a célok elérése, illetve a növekedhet az ehhez szükséges erőforrásigény. A hatékonyságról

oka lehet a költségnövekedés (a normasértés megszüntetésére vagy elhárítására tett erőfeszítések, az esetleges piacváltás, partnerváltás következményei), vagy a piacon megmérettetésre kerülő értékajánlat relatív gyengesége a normasértő szereplők ajánlatához képest. A tisztességes szereplők elvileg innovációval, működési teljesítményük javításával is ellensúlyozhatják más szereplők nem piaci versenylőnyét, azonban a relatív hátrány ekkor is fennmarad: a nagyobb hatékonyságot nem vagy kevéssé értékeli a piac, illetve hasonló eredményhez több ráfordítás szükséges, ami veszélyezteti a fejlődési pálya fenntarthatóságát. A normasértő magatartások és az ezek ellensúlyozására, kiegyenlítésére tett kísérletek összességében az egész gazdaság költség szintjét is emelik, hatékonyságát csökkentik.

A piac egészét tekintve a „szürkeség” terjedése, a nem tisztességes magatartásformák kényszerű elfogadása, vagy éppen fellépés ellene további versenyhátrányok beállalásával nemcsak az üzleti teljesítményre hat rövidebb és hosszabb távon, hanem alakítja a normákat (a vallott és a követett értékeket), s hathat a szabályozás és a gyakorlat összehangolása (illetve az erre való igény) irányába. Utóbbinak eszköze nemcsak a szabálykövető gyakorlat ösztönzése lehet, hanem a szabályok (esetleg kényszerű) gyakorlathoz alakítása is. E kérdések már visszavezetnek a piac és a szabályozás kérdéséhez. Fontos, hogy felismerjük: a piaci logika csak akkor működhet hatékonyan, ha az üzleti kultúra támogatja azt.

**Zárszó**

A vállalati hatékonyság romlásának egyik lehetséges oka, ha a döntéshozók téves előfeltevésekkel élnek a környezetre vonatkozóan, vagy tévesen észlelik a környezetet, a versenytársakat, az üzleti partnerek tevékenységét. Ez származhat hibás helyzetfelmérésből, de abból is, ha a gyakorlatban nem érvényesülnek az általánosan feltételezhető piaci, etikai normák, például nem minden szereplő működik a tisztességes piaci verseny követelményeinek megfelelően. A piaci normák sérülése a tisztességes szereplők számára hatékonyságvesztést, versenyhátrányt okoz, s egyben az egész piac hatékonyságát rontja, az egész gazdaság költség szintjét emeli.

Az átfogó teljesítménymenedzsment és üzletfejlesztési megközelítések megfogalmazásához elkerülhetetlen a használt modellek, üzleti megközelítések átgondolása a változó környezet és a normák tükrében, az érvényesülő magatartásformák és hozzáállások figyelembevételével. Az ok-okozati összefüggések feltárásával mindez rávilágíthat a piaci működés jelenlegi üzleti kultúrába ágyazott anomáliáira. Kulcstényező

az üzleti kultúra, a versenykultúra fejlesztése. Egyszerű – de nem feltétlenül hatékony – megoldás a piacot hibáztatni és erőteljesebb szabályozást követelni, ha a piac nem működik hatékonyan. A piaci koordinációval szemben a bürokratikus koordináció túlzott előtérbe helyezése azonban a piac innovációra ösztönző, a gazdaságot, a társadalmat dinamizáló sajátosságait (lásd Kornai, 2008) is korlátozhatja. Mindemellett a piaci hatékonyságot nemcsak a szabályozási keretek, hanem a piaci szereplők értékvalasztásai és magatartása is befolyásolja. A piac bölcsességében és dinamizáló erejében csak akkor bízhatunk, ha bizonyos előfeltevések, szabályozásbeli, társadalmi, üzleti, etikai normák érvényesülnek, vagyis az üzleti kultúra támogatja a hatékony piacot, s a piacon értékelődik a vállalkozások teljesítménye, hatékonysága.

**Lábjegyzet**

<sup>1</sup> Ezúton is köszönöm Chikán Attilának, Könczöl Erzsébetnek, Reszegi Lászlónak, Szántó Richárdnak és Városiné Demeter Krisztinának a cikkhez fűzött véleményét, észrevételeit, javaslatait. Az esetleges hibákért, hiányosságokért természetesen továbbra is a szerző tartozik felelősséggel.

<sup>2</sup> A magyar üzleti szaknyelv nem teljesen egységes e fogalmak használatában, ahogy erre korábbi tanulmányokban (pl. Wimmer 2002) részletesebben is kitértem. Az angolszász terminológiában elterjedt „effectiveness – efficiency” fogalompár többféle fordítása is előfordul, s a „hatékonyság” fordítás mindkét értelemben, az eredmények eléréseként, illetve az erőforrás-felhasználás hatékonyságaként is szerepel. A cikkben leírt értelmezés egyben javaslat az egységes hazai fogalomrendszer használatára, egy olyan értelmezést használva, melynek az előzményei megtalálhatók a hazai szakirodalomban (pl. Marosi, 1980; Szűts, 1983).

<sup>3</sup> Az értékteremtés kapcsán a különböző menedzsmentterületek művelői más-más fogalmakat állítanak a középpontba (*tulajdonosi érték, vevői érték, érintettek számára nyújtott érték*), melyek összehangolása egyre nagyobb figyelmet kap. Az értékteremtés elméleti koncepciói elvben összekapcsolhatók. A tulajdonosok és a vevők számára történő értékteremtés összehangolása jelenik meg Chikán (2003) *kettős értékteremtés* koncepciójában, a tulajdonosi és az érintettek számára nyújtott érték Jensen (2008) ún. *felvilágosult értékmaximalizálás és felvilágosult érintettszemlélet* megközelítésében. Mindez összhangban van a tulajdonosiérték-szemlélet klasszikus megközelítésével (pl. Rappaport, 2002) és a több szempontú, érintett központú teljesítménymenedzsment koncepciókkal is (pl. Neely és munkatársai [2004] teljesítmény-prizma megközelítésével).

<sup>4</sup> A „tényleges teljesítmény”, a vállalati hatékonyság objektív és szubjektív jellemzőkkel is leírható. Észlelése és értékelése függ a teljesítmény értelmezésétől, az elvárásoktól, az értékelő szereplőtől, e tekintetben tehát relatív és szubjektív, ahogyan a rá ható döntések is azok.

<sup>5</sup> A küldetés Chikán (2008) alapján a vállalat alapvető céljának konkrét értelmezése, mely meghatározza a működési kört (milyen fogyasztók, milyen igényeit, milyen eljárással kívánja kielégíteni a vállalat), a belső működés és a külső érintettekkel való kapcsolatok alapelveit (i. m. 30. o.).

- <sup>6</sup> Egy üzleti modell Johnson és munkatársai (2009) meghatározása szerint négy egymással összefüggő elemből áll: a fogyasztói értékajánlat (célfogyasztók, elvégzendő feladat, ajánlat), a profitképlet (bevételi modell, költségszerkezet, marzsmo­dell, eszközök forgási sebessége), az alapvető erőforrások és a kulcsfolyamatok (folyamatok, szabályok, mérőszámok és normák). Az üzleti modellekkel részletesebben foglalkozik Könczöl (2010) írása.
- <sup>7</sup> Az üzleti kapcsolat értéktéremtő szerepét vizsgáló kutatásaink eredményeit mutatják be például a következő tanulmányok: Wimmer – Mandják (2002), Wimmer (2005) és a Vezetéstudomány 2005. évi 5. számában megjelent további cikkek.
- <sup>8</sup> Lásd a Gazdasági Versenyhivatal honlapján a versenyhivatali döntéseket: [http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&pg=10&m17\\_act=3&st=1](http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&pg=10&m17_act=3&st=1). Könczöl (2010) cikke több kapcsolódó példát is idéz.
- <sup>9</sup> Normasértést jelent a különböző törvények, jogszabályok megsértése, illetve így értelmezhetjük a – szubjektívebben értékelhető – általános morális elvek megsértését is. A cikkben a tisztességtelen piaci magatartás jelenik meg elsősorban a normasértés példájaként.
- <sup>10</sup> A Magyar Szabadalmi Hivatal honlapján (<http://www.mszh.hu/>) elérhetők többek között a szellemi javak védelmével kapcsolatos hazai, közösségi és nemzetközi jogszabályok, valamint szakértői vélemények, így az MSZH mellett működő Szerzői Jogi Szakértő Testület működésével kapcsolatos információk és a testület korábbi szakvéleményei, melyek a szerzői jogokkal kapcsolatos kérdések széles spektrumát átfogják.
- <sup>11</sup> A szerzői jogok megsértésének számos más formája is létezik, ezekről is képet ad a Szerzői Jogi Szakértő Testület adatbázisa, ahol tematikusan kereshetők a korábbi szakvélemények: <http://www.mszh.hu/testuletek/szjszt/kereses.html>
- Kornai J.* (2008): A kapitalizmus néhány rendszerspecifikus vonása. *Közgazdasági Szemle*, LV. évf. 5. sz. 377–394. o.
- Könczöl E.* (2010): Üzleti modellek a piaci változások tükrében. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz.
- Lebas, M. – Euske, K.* (2002): A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In: Neely, Andy (2002): *Business Performance Measurement – Theory and Practice*. Cambridge University Press. 65–79. o.
- Marosi M.* (1980): *Szervezés – ösztönzés – hatékonyság*. 2., javított kiadás. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*
- Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch.* (2004): *A teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest
- Rappaport, A.* (2002): A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Alinea Kiadó, Bp.
- Reszegi L.* (2010): *Hatékony piac, hatékony vállalat*. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 3–15. o.
- Rolstadás, A.* (ed., 1995): *Performance Management – A Business Process Benchmarking Approach*. Chapman & Hall, London
- Shapiro, C. – Varian, H.* (1999): *Az információ uralma – A digitális világ gazdaságtana*. Geomédia Szakkönyvek, Bp.
- Szántó R.* (2010): A tisztességes piaci magatartás kockázatai. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz. 51–59. o.
- Szűts I.* (1983): *Módszerek a hatékonyság összehasonlító elemzéséhez*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Tátrai T.* (2010): A közbeszerzés jogi és hatékonysági aspektusai. *Vezetéstudomány* XLI. évf., 7–8. sz. 68–76. o.
- Wimmer Á. – Mandják, T.* (2002): Business relationships as value drivers? In: Spencer, R. – Pons, J.F. – Gasigla, H. (eds.) 18th IMP Conference, Work in progress papers, CD-ROM, Dijon, 1–11. o.
- Wimmer Á.* (2002): Üzleti teljesítménymérés Műhelytanulmány. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/35/01/Wimmer17.pdf>
- Wimmer Á.* (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány* XXXVI. évf. (2005), 5. szám 4–13. o.
- Zoltayné Paprika Z.* (2005): *Döntésmélet*. 2. kiadás. Alinea Kiadó, Budapest
- A Gazdasági Versenyhivatal honlapja: [www.gvh.hu](http://www.gvh.hu)
- A Magyar Szabadalmi Hivatal (MSZH) honlapja, az MSZH mellett működő Szerzői Jogi Szakértő Testület információi: <http://www.mszh.hu/szerzoijog/>
- A szellemi tulajdon védelmével kapcsolatos jogszabályok gyűjteménye a Magyar Szabadalmi Hivatal (MSZH) honlapján: <http://www.mszh.hu/jogforras/>
- A szerzői jogokkal kapcsolatos jogszabályok gyűjteménye a Magyar Szabadalmi Hivatal (MSZH) honlapján: [http://www.mszh.hu/jogforras/jogforras\\_szjog/](http://www.mszh.hu/jogforras/jogforras_szjog/)
- Az 1996. évi LVII. Törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról, <http://www.gvh.hu/domain2/files/modules/module25/107431993E7AB5042.pdf> (Letöltés: 2010. február 27.)

## Felhasznált irodalom

*Caroll, A.B.* (1979): A three dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4:4, 497–505. o.

*Chikán A.* (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest

*Chikán A. – Czakó E.* (2009): Versenyképesség vállalati nézőpontból. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk., 2009): *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 35–95. o.

*Eőry V.* (szerk., 2007): *Értelmező szótár+*. Tinta Könyvkiadó, Budapest

*Håkansson, H. – Snehota, I.* (2006): Comment „No business is an island” 17 years later. *Scandinavian Journal of Management*, Volume 22, Issue 3, September 2006, 271–274. o.

*Jensen, M.C.* (2008): Értékmaximalizálás, érintettelmélet és vállalati célfüggvény, in: Tulajdonosok és menedzserek – A vállalatirányítás természete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, 41–68. o.

*Johnson, M.W. – Christensen, C.M. – Kagermann, H.* (2009): Találjuk ki újra az üzleti modellünket! *Harvard Business Review* magyar kiadás, 2009. június, 37–47. o.

*Kornai J.* (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*, XXX. évf. 9. sz. 1025–1038. o.

KÖNCZÖL Erzsébet

## ÜZLETI MODELLEK A PIACI VÁLTOZÁSOK TÜKRÉBEN

Az üzleti modell gyakran használt fogalma az üzleti életnek és a szakmai írásoknak, a kifejezés mögött azonban igen sokféle értelmezés rejlik. A cikkben a szerző röviden összegzi az üzleti modell fogalmát, főbb tényezőit és a vállalati stratégiához való viszonyát. A fő kérdés pedig, melyet az írásban vizsgál, a következő: a piaci környezet utóbbi időben végbement drámai változásai, a hatékony piacokról vallott korábbi feltételezések megváltozása és a nem piaci koordinációs eszközök arányának növekedése megjelenik-e a vállalatok üzleti modelljeinek változásában? Áttekinti azokat a módszereket, amelyekkel a vállalatok a piaci változásokra üzleti modelljeik egyes területein reagálnak. Végezetül külön figyelmet fordít arra a kérdésre, hogy felfedezhető-e iparági sajátosságok az üzleti modellek változtatása során.

*Kulcsszavak:* üzleti modellek, nem piaci koordinációs eszközök, iparági sajátosságok

A vállalatok üzleti modelljei – rejtett vagy deklarált módon – feltételezésekre épülnek. A feltételezések egyik fontos eleme, hogy milyen képet alakítanak ki arról, hogy gazdasági környezetükben milyen tényezők alkotják a domináns koordinációs mechanizmusokat, pontosabban, hogy a piaci koordináció és az egyéb koordinációs eszközök (például az állam, az adózás, a kapcsolati tőke felértékelődése) arányáról milyen feltételezésekből indulnak ki.

### Az alapkérdés

*Elemzésem alapkérdése az, hogy a piaci környezet utóbbi időben végbement drámai változásai, a hatékony piacokról vallott korábbi feltételezések megváltozása és a nem piaci koordinációs eszközök arányának növekedése (állami beavatkozások mértékének növekedése világszerte, az adóelkerülés gyakorlata és az államok fellépése ennek korlátozására, a forráshoz jutás pályázati gyakorlata és a korrupció) megjelenik-e a vállalatok üzleti modelljeinek változásában? Ha igen, milyen területeken és milyen formákban érzékelhető ez a változás?*

A kérdés megválaszolásához először összegzem az üzleti modellek értelmezését érintő felfogásokat, a vállalati stratégia és az üzleti modellek viszonyát. Ezt követően azokat az eszközöket tekintem át, amelyekkel a

vállalatok üzleti modelljeik változtatásával reagálnak a piaci változásokra, külön figyelmet fordítva az iparági sajátosságokra.

### Az üzleti modellek értelmezésének sokszínűsége

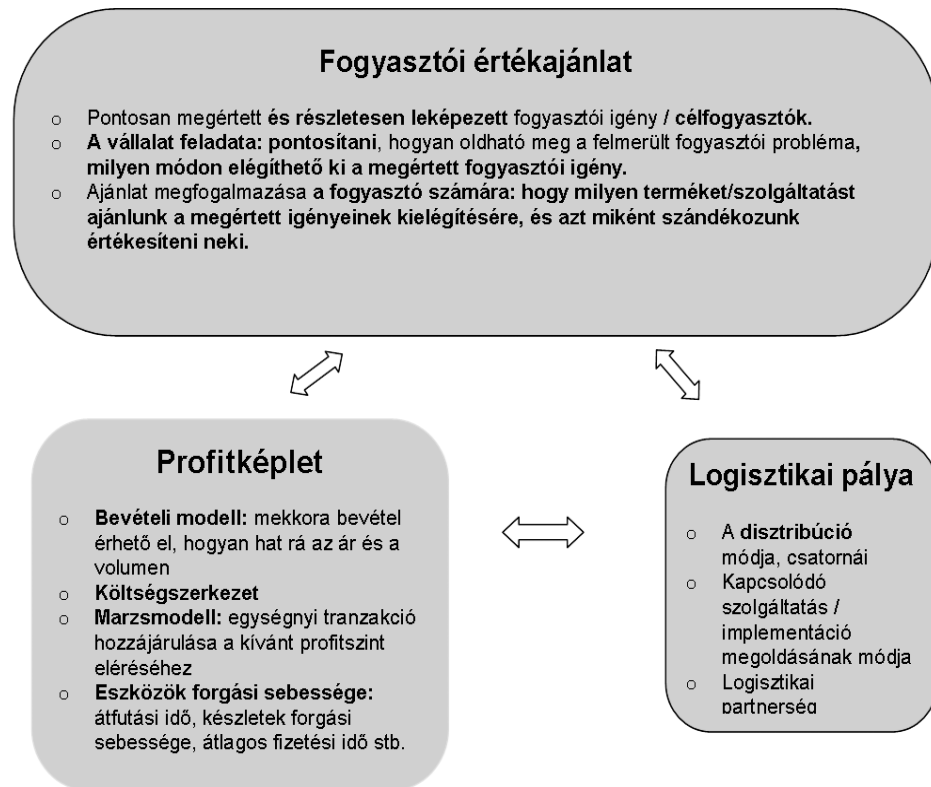
Az *üzleti modell* azoknak a kifejezéseknek az egyike, amelyeket gazdasági tárgykörben sokan és sokszor használnak, de ritkán definiálnak, s ha mégis, akkor eléggé eltérő módon.

Van azonban néhány közös eleme a különböző üzleti modell-definícióknak. A főbb közös elemek a következők:<sup>1</sup>

- Minden szerző egyetért abban, hogy az *üzleti modell kulcseleme a fogyasztói értékajánlat (customer value proposition)*, vagyis az a mód, ahogyan a vállalat megérti a vevői igényt, megtervezi a vevői igényre adandó ajánlatát, s azt a módot, ahogyan ezt a feladatot a vevő igényének megfelelően teljesíti.
- A definíciók a fogyasztói értékajánlat mellett többnyire még két fontos elemet tekintenek az üzleti modell elengedhetetlen részének:
  - A profitképletet, más szóval a jövedelemtermelési módot: ez annak a pontosítását jelenti, mi-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Üzleti modell – alapértelmezés



1. ábra tágabban értelmezik, s beleértik a teljes ellátási láncot (Montoro-Sánchez, 2009).

- Gyakran egészítik ki az üzleti modell fogalmát a „partnerség” tényezőjével is, vagyis azokkal az önkéntes vállalatközi megállapodásokkal, amelyek mentén két vagy több vállalat együttműködik a vevői értékteremtés érdekében (Anderson et al., 2006).
- Egyes szerzők beleértik az üzleti modell fogalmába azokat a döntő vállalati erőforrásokat és kulcsfolyamatokat is, amelyek meghatározó szerepet játszanak az adott vállalat értékteremtésében (Johnson – Cristensen – Kagermann, 2009). Az erőforrások és szervezeti képességek köréből kiemelt fontosságúnak tekinthető az emberi tényező, a szervezet vezetőinek, munka-

ként fog a vállalati értékteremtés végbemenni, miközben értéket nyújt a vevőnek is. A bevételi modell, a költségszerkezet, a marzsmodell, az eszközök forgási sebessége tartozik ide Johnson – Cristensen – Kagermann (2009) szerint.

– Az üzleti modell harmadik fontos eleme a logisztikai pálya (egyenes ezt „logistics stream”-nek, mások „distribution model”-nek vagy „service and implementation model”-nek hívják). A logisztikai pálya annak a pontos megtervezését és megszervezését jelenti, hogyan juttatjuk el az értékajánlatban megfogalmazott terméket, szolgáltatást a fogyasztóhoz.

Az üzleti modell fogalmába az 1. ábrán látható három alapelemhez – a tanulmányokban és a gyakorlatban egyaránt – esetenként további tényezőket is társítanak. Az üzleti modellnek ebben a „tágabb értelmezésében” a következő elemek jelennek meg:

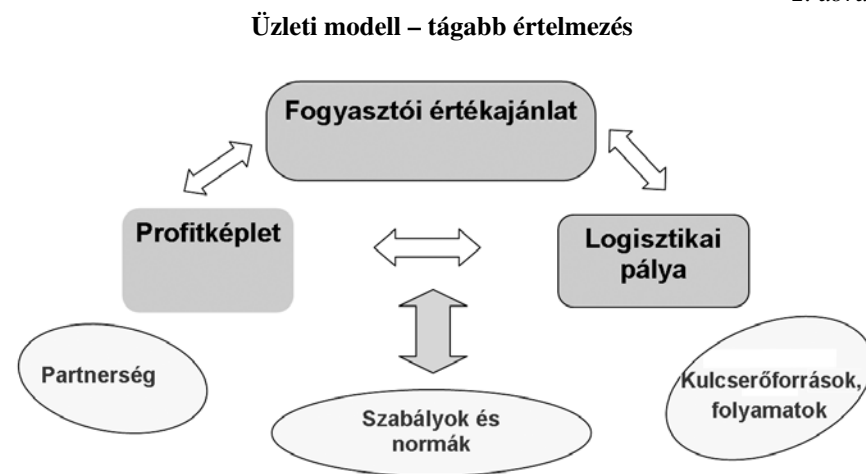
- A közös elemek harmadik összetevőjét, a „logisztikai pályát”

társainak tudása és a működtetett szervezeti kultúra jellemzői.

- Végezetül sokan az üzleti modell részének tekintik azokat a szabályokat és normákat is, amelyeket a vállalat figyelembe vesz, amikor felkészül a fogyasztói igények kielégítésére (Johnson – Cristensen – Kagermann, 2009).

Az üzleti modell értelmezéséről elmondottakat a 2. ábrán leírtakkal lehet szemléltetni.

2. ábra



A piaci környezet változásainak megjelenése az üzleti modellekben

Felmerül a kérdés, hogy az üzleti modell egyes fő elemeiben milyen módokon, formákban nyilvánul meg a vállalatok reakciója a piaci környezet változásaira?

A vállalatoknak üzleti modelljük változtatásával választ kell adniuk a tágabb piaci térben bekövetkező változásokra (pl. globalizáció, gazdasági válságjelenségek), valamint a szűkebb piaci erőter (régió, iparág, versenytársak) változásaira is. Az utóbbi két évben világszerte végbement gazdasági visszaesés okaival és az egyes nemzetgazdaságokra gyakorolt hatásával itt nem foglalkozunk, az számos kutatás és publikáció tárgya. A vállalatok szűkebb piaci erőterében végbement néhány olyan változást azonban ki kell emelni, amelyek lényeges hatással vannak az üzleti modellekre is.

Az egyik legfontosabb változásnak azt látom, hogy a legtöbb piaci szegmensben a kereslet szűkülése, valamint a vevők fokozott árérzékenysége miatt az üzleti modellek fogyasztói értékajánlatán belül nagyobb hangsúlyt kap a fogyasztónak ígért alacsonyabb ár, a vevői megtakarítás lehetősége, háttérbe szorul a minőségi megoldás, a tartósság, a hosszú távú megtakarítás lehetősége. Az értékajánlat fókuszának változtatását követeli az adott vállalatól a szűkülő piacon belül megváltozó fogyasztói fókusz, s ez a változás hatással lesz az adott vállalat üzleti modelljének többi elemére is: saját költségszerkezetére, erőforrás-gazdálkodására, partneri kapcsolataira. Ezen az úton tehát a fogyasztói kereslet szűkülése visszafelé haladva az ellátási lánc minden szereplőjénél átalakítja az üzleti modell fókuszát, középpontba állítja a költségcsökkentést. Az egyes iparágakon belül a fennmaradásért vívott küzdelemben, a versenypozíciók megtartása érdekében a vállalatok egy része a nem piaci koordinációs mechanizmusok felé fordul.

A másik fontos hatás, amelyet a válságjelenségek váltottak ki a vállalatok üzleti modell-tényezőiben, hogy a szűkülő kereslet miatt változásokat kell véghezvinni a vállalat által használt erőforrások mennyiségében, arányaiban és kihasználtságban is. A fizikai erőforrások, eszközök, gépek esetében logikusnak látszik a csökkentés, az eszközök eladása, de az óriási túlkínálat miatt az alacsony piaci árak értékvesztéshez vezetnek. (Példaként említhető, hogy a korábbi növekedési szakaszban nagyszámban lízingelt kamionok visszakerültek a lízingbe adókhoz, de összességében veszítettek a korábbi tulajdonos fuvarozók és a lízingbeadók is.) Sokkal izgalmasabb azonban, hogy miként viszonyulnak a vállalatok azokhoz az értékes humán erőforrásokhoz, amelyek a korábbi fejlődési szakaszban döntően hozzájárultak a vállalat üzleti modelljének sikeréhez. A vál-

A bemutatott üzleti modell-értelmezés a leggyakrabban használt megközelítések egyike, mert számos átmenetet jelent az üzleti modellek módszertani vizsgálata és az egyes vállalatok, szektorok – például az informatikai szektor – üzleti modelljeink konkrét jellemzése között. Az üzleti modellek koncepcióját, típusait, eltérő megközelítéseit részletesen tárgyaló cikkben a szerzők az üzleti modellek következő általános definícióját adják meg: „Az üzleti modell annak az értékajánlatnak a részletes leírása, amelyet a vállalat a fogyasztók egy vagy több szegmensének ajánl, valamint az adott vállalat működésének architektúrája, végezetül az a partneri hálózat, amely segít létrehozni és az ügyfélhez eljuttatni ezt az értéket annak érdekében, hogy a vállalat nyereséges és fenntartható bevételi szintet érjen el.” (Osterwalder – Pigneur – Tucci, 2005: 10. o.)

A vállalati stratégia és az üzleti modell

Az eddigiek alapján jogosan merülhet fel a kérdés, hogy van-e különbség a vállalati stratégia és az üzleti modell között, hiszen az üzleti modell felsorolt elemei fontos részei a stratégiának is. Erre a kérdésre is többféle választ adnak az üzleti modelleket tárgyaló szerzők. A különböző vélemények részletes bemutatása és értékelése helyett – Montoro-Sánchez (2009) érvelését felhasználva – a következő válasz adható erre a kérdésre.

Három döntő különbség van egy vállalat üzleti modellje és stratégiája között, miközben természetesen szoros kapcsolat is van közöttük:

- A vállalati stratégia célrendszerében egyik fontos, de nem egyetlen elem a fogyasztói igény kielégítése. A stratégiában megfogalmazódó piaci célok komplexek, több dimenziót érintenek, és hosszabb időtávra vetítik előre a fogyasztói igények megértésében, alakításában és fenntartásában követendő célokat. Ezzel szemben az üzleti modell a közeljövő jól definiálható fogyasztójának szóló, konkrét „feladatként” értelmezhető értékajánlat részleteit és feltételeit tartalmazza.
- Az értékteremtés finanszírozási vetülete általában nem része az üzleti modelleknek, miközben a stratégiának ez mindig egy fontos, explicit eleme, hiszen meghatározó szerepe van a tulajdonosi értékteremtésben.
- A vállalati erőforrásokat és képességeket, valamint az információt és szervezeti tudást az üzleti modellek inkább adottságként kezelik, míg a stratégiában ezek fejlesztése, értékteremtő tényezővé alakítása is fontos stratégiai cél lehet.

lalatok egy része – bízva az előbb-utóbb bekövetkező gazdasági fellendülésben – még akár veszteségek árán is ragaszkodik a kulcs humán erőforrásához, tapasztalt kutatóihoz, gyakorlott értékesítőihez, kreatív tervezőihez stb. A másik módszer, amelyet a vállalatok egy része használ az erőforrások hasznosítása érdekében, az az erőforrás-alapú diverzifikáció: annak érdekében, hogy ne kelljen megválni a kulcs humán erőforrásoktól, új piaci területet keresnek hasznosításukhoz. (Példaként említhetők azok a vagyoneértékelő szakértői cégek, amelyek a válság nyomán a korábbi hitelfedezeti értékelésben szerzett gyakorlatukat felhasználva beléptek a fel-számolói, végrehajtói szegmensbe.) Az erőforrásoknál is láthatók azonban azok a jelenségek, amelyek a válság hatására a vállalatok egy részét a nem piaci koordinációs mechanizmusok irányába mozdítják el – például a nem, vagy részben legális foglalkoztatás felé.

A következőkben áttekintjük az új üzleti modell kidolgozásának és bevezetésének leggyakoribb megoldásait. Az üzleti modellek fő elemeit követve piaci normakövető és normasértő megoldásokat is találunk.<sup>2</sup>

### Változások a vevői értékajánlatban

Az előzőekből is jól érzékelhető, hogy a jelentős piaci változásokra a vállalatoknak üzleti modelljeik révén is reagálniuk kell. Ha ezt nem teszik meg, szükségképpen teret vesztenek versenytársaikhoz képest, végső esetben kiszorulnak a piacról. A következőkben azok közül a módszerek közül ismertetünk néhányat, amelyeket az üzleti modell legfontosabb elemét, a vevői értékajánlatot illetően használnak a vállalatok.

- A piaci változásokra normakövetően reagáló vállalatok leggyakrabban új termék, szolgáltatás kialakításával, vagy új logisztikai pálya alkalmazásával új értékajánlatot dolgoznak ki a fogyasztónak. *Jó példa erre a Hilti, amely a nagy teljesítményű ipari és professzionális elektromos szerszámok és kiegészítők gyártójaként megváltoztatta fogyasztói értékajánlatát, s e termékek értékesítőjéből szolgáltatóvá vált. A lépés lényege, hogy teljes körű szerszámkészlet-bérbeadást indított be az építési vállalkozók termelékenységének fokozására. Ez a változás magával vonzotta az üzleti modell többi elemének változását is: magasabb marzsokra építhette profitképletét, ugyanakkor készlettartási díjak jelentkeztek, és változott a humán erőforrás-igény összetétele is.*<sup>3</sup>
- Gyakori, hogy a cégek a korábbi értékajánlatukhoz képest módosítják az ár-minőség arányt. Amennyiben ez a lépés nem arányos a két tényező között, akkor már felmerül a normasértő piaci

magatartás lehetősége. *Példaként említhető a garanciális idők csökkentése egyes tartós fogyasztási cikkeknel, amely nem arányos az árcsökkentéssel, vagy a márkabitorlás számos esete a fogyasztási cikkeknel. A következő esetenél már az ár-minőség arány rontása mellett megjelenik a korrupció is: „Korrupciós botrány előszelei fújdogálnak az orosz belügyminisztériumban: a katonai ügyészség már vizsgálja, hogy a belügyi erőknél évek óta kétes úton és túl magas áron szereztek be golyóálló mellényeket. A módszer az eddigi ismeretek szerint viszonylag egyszerű volt: a mellények textilből készült alkotóelemeinek élettartama öt, a bennük lévő acéllemezeké tíz év, és ezt használta ki a beszerzésért felelős igazgatóság. Miután a golyóálló mellények javítására nem ad módot a szabályzat, öt év elteltével begyűjtötték a régiakat, s ingyen átadták a szállítónak, amely az új textilburkolatba behelyezte a régi lemezeket, s a mellényeket újaként vásárolta meg a minisztérium. A mellények szállítására kiírt tendereket 2000 óta egyfolytában egy KLASSZ – Klasszis – elnevezésű gazdasági társaság nyerte. Az összegyűjtött régi golyóálló mellényekből a belügyminisztérium raktári dolgozói fejtették ki az acéllemezeket, s ezeket átadták a KLASSZ-nak. A KLASSZ-nak a visszakapott lemezekkel legyártott mellények feleannyiba kerültek, mint a teljesen újak, s a lap feltételezése szerint ebből a haszonból 'folyt vissza' egy rész a felelősöknek.”*<sup>4</sup>

A változó piaci körülmények hatására a piaci szereplők gyakran árversenyt kezdeményeznek, vagy éppen annak elkerülésén dolgoznak. Az árverseny elkerülésének súlyosabb esetei a kartellezés körébe tartoznak, erről részletesebben „Az üzleti modellekben megjelenő nem piaci koordinációs eszközök és az iparági sajátosságok” című részben lesz szó.

### Változások a profitképletben

A profitképletben bekövetkező változások normál piaci alkalmazkodási módok mellett egyenes következményei a vevőnek tett értékajánlat változtatásának. Ilyen eszközök lehetnek például a korábbiaknál strukturáltabb ár- és engedménypolitika, vásárlói hűségprogramok bevezetése, marzspolitika újragondolása.

A profitképletet érintően közvetlenül is megjelenhetnek azonban a nem piaci koordinációs eszközök. Az egyik gyakori változtatás ezen a téren, hogy a vállalat tudatosan a korábbiaknál tartósabb fizetési késedelembe esik, kihasználva szállítói szorult piaci helyzetét. Ez nagyon gyakori a függő helyzetben lévő alvállalkozók és fővállalkozók viszonyában.

A profitképlet változtatásában azonban a leggyakrabban bekövetkező változás, hogy a vállalat megváltoztatja hozzáállását az adózási kérdésekhez. Ennek módja az adóelkerülés és az adócsalás.<sup>5</sup>

### Változások a logisztikai pályát tekintve

A piaci változások hatására ebben a tekintetben a cégek leggyakrabban az eladási csatornák korábbi szerkezetét változtatják meg. Változtatják az eladási pontok számát, tudatos lépéseket tesznek a logisztikai költségek csökkentésére, például a logisztikai partnerek versenyztetésével, változásokat vezetnek be a készletpolitikában.

A nem piaci koordinációs eszközök a logisztikai pályát érintően leggyakrabban a beszerzési döntéseknél, a beszállítók kiválasztásánál, az egyes beszállítóknak adott bónuszok, marketingtámogatások odaítélésében jelennek meg (Lásd Vörösmarty, 2010).

### Változások a követett vállalati szabályokban és normákban

Az üzleti modellek tágabb értelmezése szerint annak fontos része a vállalatnál kialakított, elfogadott és alkalmazott szabályok és normák rendszere is.

A piaci változásokhoz való alkalmazkodás során a vállalatok gyakran változtatnak belső szabályaik tartalmán, valamint azok alkalmazásának módján: változtatnak az adózáshoz, a fair árképzéshez, a szerződések betartásához, a fair kommunikációhoz kapcsolódó elveiken és gyakorlatukon, megváltoztatják azt a módot, ahogyan megrendeléshez jutnak, vagy azt a módot, ahogyan munkavállalóikkal elfogadtatják a körülmények változásából fakadó foglalkoztatási szabályokat.

Két olyan tényezőt emelnék még ki, melyek a gazdasági válság következményeként néhány vállalatnál megfigyelhetők. Egyrészt megváltoztatják azokat az elveket, értékeket és normákat, amelyeket környezetterhelési viselkedésüket tekintve korábban követtek, vagy feladják annak a fenntartható fejlődéshez kötődő elemeit (például a hulladékok fennmaradási idejét figyelembe vevő csomagolóanyag-döntéseket) (Birkin – Polesie – Lewis, 2009). Másrészt megváltoztatják azokat az alapelveket és mércéket, amelyeket korábban a vállalati kockázatok kezelésére dolgoztak (lásd pl. Szántó, 2010).

Jogos az a kérdés is, hogy milyen módokon mérhetjük, értékelhetjük, hogy sikeresen alkalmazkodtunk-e üzleti modellünkkel a piaci környezet változásaihoz? Ennek a kérdésnek a megválaszolása ebben az írásban nem célunk, de fő eszközeivel – a vállalati teljesítményt befolyásoló tényezők megértésével, mérésével

és menedzselésével (Wimmer, 2010), az új üzleti modellünk fenntarthatóságának mérésével a megváltozott piaci körülmények között (Froud et al., 2009), valamint a vállalati érték, illetve a tulajdonosi érték növekedésének mérésével (Kazainé, 2010) több kapcsolódó cikk foglalkozik.

### Az üzleti modellekben megjelenő nem piaci koordinációs eszközök és az iparági sajátosságok

Kutatások és esettanulmányok sora foglalkozik a vállalatok üzleti modellváltásának sikereivel és kudarcaival. Az egyes iparágakban gyakran alakulnak ki az iparági sajátosságokhoz alkalmazkodó, jellemző üzleti modellek (példaként említhetők az e-businessben vagy a hálózatos iparágakban kialakult jellegzetes üzleti modellek).

A következőkben olyan iparági sajátosságokat tekintek át, amelyek egy adott vállalat üzleti modelljét a nem piaci típusú koordinációs eszközök, a tisztességtelen verseny, a normasértések irányába mozdítják el.

Ha egy gazdaságban vagy iparágban megerősödik a nem piaci koordinációs eszközök szerepe, erre a vállalatoknak üzleti modelljük változásával is reagálniuk kell. Célszerűnek látszik, ha ezeknek a jelenségeknek a gazdaságra gyakorolt hatásáról nemcsak általánosságban teszünk megállapításokat, hanem megkíséröljük bemutatni az egyes iparágakra jellemző speciális hatásait is.

- *Egyes iparágakban olyan mértékben megnőhet a nem piaci koordinációs mechanizmusok aránya, hogy a versenypiaci elveken működő vállalatok nem tudnak értéknövelő üzleti modelleket kialakítani és működtetni. Ezekben az esetekben a normakövető vállalatoknak reális alternatívaként kell mérlegelniük a kilépést az adott iparágból (egy vélemények szerint Magyarországon e helyzethez közel áll az építőipar). Olyan iparágakban pedig, ahol néhány domináns szereplő szinte normává tette a normasértést, nehéz más üzleti modellel versenyképesnek maradni. Példaként említhető az iparitranszformátorgyártás szektora, ahol az Európai Bizottság 2009 októberében hat európai és japán ipari nagyvállalatot összesen 67,6 millió eurós bírsággal sújtott, mert kartellt alakítottak annak érdekében, hogy magasan tartsák az ipari transzformátorok árát.<sup>6</sup> Az akkori kartell egyik szereplője, az Alstom korrupciós ügyei azóta az angol hatóságok vizsgálatának homlokterébe is bekerültek,<sup>7</sup> s az iparág*

néhány éve hasonló botrányt megért szereplője, a Siemens azzal kerülte el a büntetést, hogy segített leleplezni az iparági együttműködést.<sup>8</sup>

- Vannak olyan iparágak, amelyek eléggé erősen „szennyezettek” a nem piaci koordinációs modelleket követő vállalatoktól. Több szempont alapján ilyen szektornak tekinthető az informatikai szolgáltatások piaca. Tekintsük át az informatikai szolgáltatók szektorának néhány olyan jelenségét, amelyek hatással vannak a szektorbeli vállalatok üzleti modelljére:

- Korrupció – Maguk az iparág szereplői is úgy vélik, hogy „a piac átláthatóságának hiánya jelenti az egyik olyan gyengeséget, amelyet a cégvezetők legszélesebb köreiből megneveznek. Az átláthatatlanság és a korrupció terjedése az iparág fejlődésének egyik legfontosabb gátja.”<sup>9</sup>

- Minőségromlás – „A közigazgatási szférában sokszor nem racionális szempontok alapján döntenek az informatikai fejlesztésekről, a megszületett informatikai fejlesztések végső soron az egész iparág szakmai presztízsét ássák alá és gátolják a nemzetközileg is versenyképes üzleti képességek kialakulását a magyarországi informatikai cégek körében.”<sup>10</sup>

- Kartellek – Az iparágban gyakran merül fel kartellgyanú is. Érdekes módon azonban a napvilágra került eseteknek csak egy része árkartell, a másik része olyan megállapodás, ami bizonyos technikai megoldások árának magas tartásával teremt lehetőséget egy régebbi megoldás életciklusának meghosszabbítására. Ilyenkor tehát arról egyeznek meg a kartell szereplői, hogy jóllehet létrehozták már a fejlesztők egy funkcionális vagy részegységnek a korábbinál korszerűbb megoldását, annak piacra vitelét közös megegyezéssel hátráltatják annak érdekében, hogy a régebbi termék „fejőstehén” lehetőségét még egy ideig kihasználják. Példaként említhető, hogy 2009-ben az Európai Bizottság kartellel vádolt meg több katódsugárcsőves monitor- és tévégyártót. A fogyasztók ugyanis azt állították, hogy a Philips és még öt egyéb gyártó összeállt, hogy a TFT (LCD) kijelzők árát magasan tartsa annak érdekében, hogy megakadályozza a régi CRT-monitorok iránti kereslet gyors összeomlását, s azokat még egy ideig tovább gyárthassák és forgalmazzák a fejlődő országok piacain.<sup>11</sup>

- Szabadalomtörés – Az iparágra jellemző a nagyon gyors innovációs ciklus, szabadalmak és védett eljárások születnek szinte nap mint nap. Ennek következtében komoly kihívás az iparág szereplői számára, hogy figyelemmel kísérjék, és lehetőség szerint megakadályozzák a szabadalomtörést.<sup>12</sup>

- A viszonylag erősen „szennyezett” iparágakban változik annak a megítélése is, mit tekintünk a mindennapi piaci gyakorlat részének és mit normasértésnek. Hazánkban az informatikai közbeszerzési eljárások esetében a pályázók annyira alkalmazkodtak a kialakult „új” normákhoz, hogy az adott esetben ténylegesen „tisztán” kiírt pályázat esetében is lázasan keresik a pályázat megnyerését elősegítő kapcsolatokat.

- Az eddigiekben már többször érintettük a kartellek és a korrupció hatásait. Most azt a kérdést vizsgáljuk meg, milyen lehetőségei vannak azoknak a vállalatoknak, amelyek e tényezőkkel érintett iparágakban működnek?

Az egyik gyakran feltérképezhető iparági szituáció az, hogy ha elég nagyszámú szereplő van az iparágban, akkor a cégek az alkalmazott üzleti modelljeik szerinti stratégiai csoportokba sorolhatók. Lehet olyan körét definiálni az iparági szereplőknek, akik alapvetően a piaci, míg mások a nem piaci koordinációs eszközökre építik üzleti kapcsolataikat. A velük kapcsolatba kerülő vevők vagy szállítók pedig választani tudnak a szerint is, hogy a saját üzleti modelljükbe melyik koordinációs eszközű partner illeszkedik jobban. Erre az iparági felállásra példa lehet a hazai csomagolóanyag-gyártó szektor belső struktúrája. A szektorban működnek multinacionális vagy regionális gyártó nagyvállalatok. Köztük és a velük üzleti kapcsolatba kerülő hasonló vevők között a stratégiai partnerség a leginkább jellemző, a korrupció jelei nem igazán fedezhetők fel. Amikor a multinacionális gyártók a kisebb termelő cégek vevőikkel kerülnek kapcsolatba, előfordul az erőfölénnyel való visszaélés, időnként a korrupció vagy a nagy gyártók közti kartell is. A kisebb gyártók és kisebb vevők között pedig elég gyakori jelenség a korrupció. Ebben a szektorban tehát az iparági szereplők és üzleti partnereik számára megvan a lehetőség arra, hogy a saját üzleti modelljüknek megfelelő normákat követő partnereket válasszanak.

- Nem tekinthetjük iparágnak, hanem az üzleti kapcsolatok egy sajátos szegmensének, amikor

a vállalatok, vállalkozások állami szervezetekkel, kormányzati, önkormányzati intézményekkel kerülnek kapcsolatba. Ezekben az üzleti kapcsolatokban gyakori jelenség a korrupció. Az adott szállító iparág szereplői gyakran olyan döntés elé kerülnek, hogy vállalják-e a vevők részéről „elvárt” üzleti modellt, vagy nem tekintik vevői célcsoportnak ezt a szegmenst. Viszonylag szabadon dönthet ebben a kérdésben például egy papírt, írószereket gyártó cég, hiszen a közbeszerzési szférán kívül is találhat vevői csoportokat. Ugyanilyen szabadon azonban nem dönthetnek például az útjavításban, vagy a csatornaépítésben működő vállalatok az üzleti modelljük fő normáiról, mivel a vevőik döntően ebből a szektorból kerülnek ki.

- Szélsőséges esetekben előfordul az is, hogy egy teljes iparágat marasztalnak el kartellezés vádjával, ekkor az iparág egyes szereplői osztoznak a közös üzleti modellben és annak következményeiben. Példa: A Versenyhivatal versenykorlátozó magatartása miatt pénzbírságot szabott ki a Fogtechnikusok Ipartestületére. A 400 tagot számláló szakmai szövetség ajánlott minimálár listákat készített és tett közzé. A GVH álláspontja szerint ezzel azt a célt kívánta elérni, hogy a piacon érvényesülő árakat befolyásolja, az ajánlott díjmelékek jelentős mértéke (esetenként 30%-os díjmelés) pedig indokolatlan előnyhöz juttatja az iparág szereplőit. A GVH a bírságon kívül arra is kötelezte a szakmai szervezetet, hogy szüntesse be a versenyt korlátozó, a hatékonyságnövelés ellen ható ajánlott minimálár listájának elkészítését és közzétételét.<sup>13</sup>

Végezetül még egy szempontot talán érdemes kiemelni az üzleti modellek csoportosításánál: az üzleti modell egészét érintik-e a nem piaci koordinációs eszközök hatásai. Itt azokat a megoldásokat és iparágakat tekintem a lehetséges kombinációk egyik szélső esetének, amikor kizárólag az üzlet megszerzésénél (korrupció) vagy az árverseny korlátozásánál (árkartell) jelentkeznek normasértő elemek. Ezek közvetve megjelennek ugyan az üzleti modell többi elemében (leginkább az alkalmazott profitképletben), de maga a termelési, szolgáltatási, logisztikai tevékenység a szakma szabályainak, követelményeinek megfelelően működik. A vállalat tehát még képes lehet fenntartani, működtetni korábbi belső normáit és szabályait (az informatikai szektor példáinál maradvá

a programozók munkaszerződéseit, teljesítményértékelését, szakmai munkáját, szervezeti hierarchiáját, ügyfélszolgálati munkáját nem feltétlenül érinti, hogy adott megbízást a vezetőik milyen módszerrel szereztek meg).

A másik szélső esetben, amikor úgy az üzlet megszerzésében, mint aztán a tevékenységi rendszer többi elemében megjelennek a nem piaci koordinációs mechanizmus közvetlen következményei, akkor már a teljes üzleti modellt, annak minden elemét érintik a változások. A korábban említett védőmellények előállításánál már a vállalat minden működési területének érzékelnie kell a változást (termelés, beszerzés, logisztika). Hasonló példa lehet, amikor a közelmúltban napvilágra került esetben a régi hídpillérek átfestésével teljesítettek egy olyan megrendelést, amely új termékekre vonatkozott árban és minőségi követelményekben egyaránt.<sup>14</sup>

## Összegzés

A felsorolt iparági példák és alkalmazkodási módok egyaránt alátámasztják, hogy üzleti modelljeinkben a vállalatok reakciói gyorsabbak lehetnek a piaci változásokra, mint a stratégiájukban.

Az üzleti modellek aktív változtatása, a fogyasztói értékajánlat megújítása vagy az erőforrások új kombinációjával elért jobb megoldások az értékláncban nemcsak a „profitképlet”, hanem az üzleti modellünk fenntarthatóságában is pozitív hatásúak lehetnek.

Amikor azonban a vállalat – részben a gyorsan romló piaci helyzet, részben a nem piaci koordinációs eszközök arányának a közvetlen gazdasági környezetében tapasztalt növekedése miatt – korábban követett szabályainak, normáinak, partnerségi elveinek a megváltoztatásával éri el profitképletének működtetését, akkor a teljes üzleti modellje, s azzal együtt a versenysztratégiájának az alapjai is megváltoznak.

Abban a tekintetben pedig, hogy az egyes vállalatok mennyire függetleníthetik saját üzleti modelljüket a nem piaci koordinációs eszközök alkalmazásától – a vállalati tulajdonosok és vezetők által felállított szabályokon és normákon kívül – nagymértékben befolyásolja az is, hogy a működési területük, iparáguk milyen mértékben „fertőzött” a normasértő működési modellel, ezen belül is főként az adócsalással, a kartellekkel és a korrupcióval.

A piaci verseny, a válság hatásai azonban számos vállalatot nem a normasértő magatartás irányába, hanem új, innovatív megoldások keresésére, erőforrás-alapú diverzifikációra, az úgynevezett „kék óceán stratégiák”<sup>15</sup> felkutatására és megvalósítására ösztönzi.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Johnson – Cristensen – Kagermann (2009), Ojala – Tyrvaianen (2009), Samavi – Yu – Topaloglu (2009), Montoro-Sánchez (2009).
- <sup>2</sup> A piaci normákról és a normasértés hatásairól bővebben Wimmer (2010).
- <sup>3</sup> Az este részletei: Johnson – Cristensen – Kagermann (2009: 43. o.).
- <sup>4</sup> Korrupciós botrány bontakozik ki Oroszországban. Népszava Online 2010. március 16., a Moszkovszkij Komszomolec című lapra hivatkozva.
- <sup>5</sup> Az adócsalás versenybeli és kockázati hatásairól részletesen ír Reszegi (2010) és Szántó (2010).
- <sup>6</sup> Japán kartellt büntetett az Európai Bizottság (Origo Banki hírek 2009. 10. 07.)
- <sup>7</sup> MTI 2010. március 24.: Korrupciógyanúval őrizetbe vették az Alstom több brit vezetőjét.
- <sup>8</sup> Index 2006. november 17.: Gyűrűzik a Siemens-botrány.
- <sup>9</sup> A hazai informatikai cégek kitorési pontjai 2008, 2. oldal.
- <sup>10</sup> A hazai informatikai cégek kitorési pontjai 2008, 2. oldal.
- <sup>11</sup> Kartellel vádol az EU öt CRT-gyártót (ComputerWorld 2009. 11. 27.)
- <sup>12</sup> A Nokia 2009 novemberében beperelte az Apple-t, mert véleményük szerint azok 10 védett szabadalmukat sértették meg (nonstopmobil 2009. 12. 02.).
- <sup>13</sup> A Gazdasági Versenyhivatal döntései 2010. január 6.
- <sup>14</sup> Fiktív számlázás a MÁV Hídepítő Kt-nél (mr1-kossuth.hu/hírek 2010. 03. 09.).
- <sup>15</sup> Lásd Kim – Mauborgne (2006).

## Felhasznált irodalom

- Anderson, B. et al. (2006): Towards a Reference Ontology for Business Models (2006), Joint project paper of six institutions in EU6th program, Springer –Verlag, Berlin Heidelberg, 2006, p. 482–496.
- Birkin, F. – Polesie, T. – Lewis, L. (2009): A new business model for sustainable development. An exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations, Business Strategy and the Environment. July
- Froud, J. – Johal, S. – Leaver, A. – Phillips, R. – Williams, K. (2009): Stressed by choice: a Business Model Analysis

- of the BBC, British Journal of Management, Vol. 20, Issue 2, p. 252–264.
- Johnson, M.W. – Cristensen, C.M. – Kagermann, H. (2009): Találjuk ki újra az üzleti modellünket!, Harvard Business Manager, 6. sz. p. 37–47.
- Kazainé Ónodi A. (2010): Értékválasztás, etikai dilemmák. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz.
- Kim, W.C. – Mauborgne, R. (2006): Kék óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó.
- Montoro-Sánchez, Á. (2009): Competitive dynamics and business models in service business, Service Business, Vol. 3, No. 4, pp. 311–318, Springer –Verlag online, 2009. július 29.
- Ojala, A. – Tyrvaianen, P. (2007): Business models and market entry mode choice of small software firms, Springer Science + Business Media Publication, February
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Tucci, C.L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. Communication of AIS, Volume 15.
- Reszegi L. (2010): Hatékony piac – hatékony vállalat? Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 3–15. o.
- Samavi, R. – Yu, E. – Topaloglu, T. (2009): Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach, Information System and E-business Manager, 7.
- Szántó R. (2010): A tisztességes piaci magatartás kockázatai, Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 51–59. o.
- Vörösmarty Gy. (2010): Hatékony piac, hatékony beszerzés? Beszerzési döntések piacialakító hatásai, Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 60–67. o.
- Wimmer Á. (2010): A piaci normák sérülése, üzleti döntések és a vállalati hatékonyság, Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 16–24. o.
- A Gazdasági Versenyhivatal döntései, 2010. január 6. [http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&pg=10&m17\\_act=3&st=1](http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&pg=10&m17_act=3&st=1)
- A hazai informatikai cégek kitorési pontjai – az Informatikai Vállalatok Szövetsége felmérése alapján (Cégvezetés 2008/39).

KAZAINÉ ÓNODI Annamária

## ÉRTÉKVÁLASZTÁS, ETIKAI DILEMMÁK

A tulajdonosi értékteremtésre való koncentráció és az érintettek figyelembevétele a döntéshozatal során nem zárják ki egymást. Ugyanakkor vannak olyan döntési szituációk, amikor választani kell a tulajdonosi érdekek, illetve valamely érintett csoport preferenciája, prioritása között. Egy-egy konfliktusos helyzet után egy egészséges egyensúlyi helyzetnek kell kialakulnia a gazdaság hatékony működése érdekében, amelyben szerepet játszik a gazdasági racionalitás mellett a megegyezés, a morális értékrend is. Jelen cikk két olyan kutatás eredményét mutatja be, amely azt vizsgálta, hogy adott kiélezett, szembeállított alternatívák közötti választást igénylő döntési szituációban a válaszadók a tulajdonosi értékteremtésnek vagy valamely érintett csoportnak biztosítanak-e prioritást. Az eredmények a jogszabályoknak való megfelelés, illetve a külső környezet meghatározó szerepére is rámutattak.

*Kulcsszavak:* tulajdonosi érték, hatékonyság, etikai dilemmák, értékrend

Hogyan határozzuk meg a vállalat alapvető célját; a tulajdonosi értékteremtés elsődlegességét hangsúlyozzuk, vagy az érintettek érdekeinek együttes figyelembevételét, vagy az egyéni parciális érdekektől esetleg elszakadva a közjó szolgálatát tűzzük ki célul? Az elsődleges célválasztás befolyásolja-e a vállalati hatékonyságot, illetve a piac hatékony volta, az abból következő racionalitás kényszere mennyire hat az értékválasztásra?

Kutatásomban a tulajdonosiérték-szemlélet jelentette a kiinduló pontot. Az 1980-as évektől kezdődően több kutatás vizsgálta, hogy a tulajdonosi értékre koncentráció magasabb hatékonysághoz vezet-e, illetve vizsgálták ennek hatását a vállalat különböző érintettjeire. Ugyanakkor továbbra is létezik egy viszonylag nyitott kutatási kérdés, amellyel csak érintőlegesen, illetve kevesen foglalkoztak: a tulajdonosi érdek és egyéb érintett csoport közötti érdekelletét esetén mi határozza meg a vezetői döntést, milyen tendenciák érvényesülnek. Két felmérés eredményét ismertettem e kutatási kérdéssel kapcsolatban. Az eredeti felmérést Jacob M. Rose (2007) végezte el 34 amerikai vállalatvezető közreműködésével. Ezt a felmérést ismételtük meg a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói körében. A kérdések ugyanazok, a válaszadói kör azonban jelentősen eltér egymástól. A két különböző mintából levont következtetések egyrészt egybeesnek, másrészt elgondolkodtató különbségeket tárnak fel a döntések háttérében álló értékválasztásról, gondolkodásmódról.

### Érintettek – tulajdonosi érdekek – vállalati hatékonyság

Az 1970-es, 1980-as években élénk vita bontakozott ki a tulajdonosiérték-szemlélet és az érintett elmélet között a vállalat alapvető céljával kapcsolatban. Az érintett elmélet bár nem egységes, fő érdemként mégis meg kell említenünk, hogy az üzleti gondolkodásba és a gazdálkodástudományi oktatásba is beépült a vállalat érintettjeire való odafigyelés fontossága. Ugyanakkor az érintett elmélet önmagában nem ad elegendő támpontot az üzleti döntésekhez. Az érintett elmélet normatív irányzata azt hangsúlyozza, hogy „minden egyes érintett csoport önmagáért érdemel figyelmet, nem csupán azért, mert képes elősegíteni más csoportok – például a részvényesek – érdekeit” (Donaldson – Preston, 1995: 106. o.).

Kérdésként merül fel hogy miként lehet az eltérő érdekeket összehangolni? Zsolnai (1998) a maximin döntési szabályt javasolja, Jensen (2000) szerint a tulajdonosi érdekek alapján kell kezelni az érintettek érdekei közötti átváltásokat. Használatosak különböző érintett térképek, melyek elsődlegesen azt mutatják meg, hogy mely érintett csoportra kell különös figyelmet fordítani, amely segítséget jelenthet a prioritások kijelölésében. Az érintett elmélet oldaláról vizsgálva a problémakört megállapíthatjuk, hogy a tulajdonosok az egyik meghatározó érintett csoportot jelentik. Nem létezik olyan alternatív irányzat, amely megkérdőjelezné a tulajdonosi érdekek figyelembevételét; a különbség abban áll,

hogyan nem elsődleges célként tűzik ki a tulajdonosiérték-teremtést, hanem szükséges eszköznek tekintik. Biztosítani kell a folyamatos, hatékony vállalati működést, a hosszú távú megtérülést. Ezen a ponton az érintett elmélet kapcsolódhat a tulajdonosiérték-szemlélethez, amely egyértelműen definiálja, hogy mit ért tulajdonosi érték alatt: a tulajdonosi értéket a vállalat értékéből vezeti le, a vállalat értékét pedig a hozamérték-konceptió alapján a jövőbeli jövedelmek diszkontált jelenértékeként határozza meg (lásd Rappaport, 2002: 48. o.). A tulajdonosiérték-szemlélet kiterjedt szakirodalma (pl. Rappaport, 2002; Copeland et al., 1999; Black et al., 1999) részletesen foglalkozik azzal a kérdéskörrel, hogy miként lehet a tulajdonosi értéket növelni, mit jelent a tulajdonosiérték-teremtés mint szemléletmód a folyamatos vállalati működés során, illetve ezt milyen vezetési eszközök szolgálják.

Vajon összeegyeztethető-e a tulajdonosiérték-szemlélet az érintett elmélettel? A tulajdonosi érték-szemléletet a legtöbb bíráló annak társadalmi hatása miatt érte, elsősorban az érintett elmélet oldaláról. E bírálókat hatására több kutató foglalkozott az elmélet társadalmi hatásának vizsgálatával. Jelen tanulmányban csupán a legfontosabb megállapításokat emelem ki. (A tulajdonosiérték-szemlélet és érintett szemlélet összehasonlítását, az alkalmazott érvrendszer és a kutatási eredmények bemutatását részletesen lásd Ónodi, 2004.) A tulajdonosi érték elmélete mellett szóló legfőbb érv, hogy alkalmazásával növelhető a vállalati és a nemzetgazdasági hatékonyság. A tulajdonosi értékre koncentráció, termelékenység, foglalkoztatottság és a GDP közötti összefüggést több empirikus kutatás vizsgálta. (Agrawal és szerzőtársai, 1999; Bughin – Copeland, 1997; az 1992-es és 1993-as McKinsey-tanulmány in: Copland – Koller – Murrin, 1999: 49–60. o.) A kutatások a tulajdonosi érték teremtése és a magasabb hatékonyság összefüggését támasztották alá, illetve nem lehetett szignifikánsan negatív összefüggést kimutatni a tulajdonosi érték teremtése és a foglalkoztatási szint között. A magyarországi kutatás (lásd Kazainé Ónodi, 2008, 2009) sem cáfolta meg azt az állítást, hogy ha világosan megfogalmazott célként jelenik meg a tulajdonosi érték teremtése a vállalati célhierarchiában, az kedvezőbb pénzügyi eredményhez fog vezetni.

A tulajdonosi érdekek és érintettek viszonyával kapcsolatban a tulajdonosiérték-szemlélet képviselői amellel érvelnek, hogy elegendő a tulajdonosi érték növekedését célul kitűzni, mivel az csak a többi érintett érdekeinek figyelembevétele mellett valósulhat meg. Rappaport (2002: 20. o.) óvatosabban fogalmaz: „Szerencsére vannak olyan erős piaci ösztönzők, amelyek társadalmilag kívánatos eredménnyel járó dönté-

sek meghozatalára készítetik az értéket maximalizáló vezetőket.” Ugyanakkor felmerül az a kérdés, hogy mi történik abban az esetben, ha nem léteznek ezek az erős piaci ösztönzők, ha a vállalat nem hatékony piacon működik? A tulajdonosiérték-maximalizáló döntéshez figyelembe kell venni minden pénzbevételt és minden, a többi érintetthez áramló pénzkidrást. Fogyasztói igények figyelembevétele nélkül nem lehet hosszú távon tulajdonosi értéket teremteni, feltéve, ha létezik piaci verseny és megfelelő információáramlás, tehát feltételezzük a hatékony piacot. A munkavállalók érdekeinek figyelembevétele attól függ, hogy a munkavállalók milyen mértékig képesek befolyásolni a vállalati értéktérmetést és milyen érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy minél nagyobb befolyással rendelkezik egy érintett csoport a vállalat jövőbeli pénzbevételeinek és pénzkidrástainak alakulására, annál inkább biztosított az érdekeinek érvényesülése a tulajdonosiérték-konceptió logikájából következően. Ugyanakkor a vállalat gazdasági érdeke (tulajdonosok érdeke) nem minden esetben esik egybe a társadalom vagy egy-egy kiemelt érintett csoport érdekeivel. Érdeklentét esetén milyen elv alapján döntsön a vállalatvezető? A tulajdonosiérték-szemlélet látszólag egyértelmű iránymutatást ad: elsődleges cél a tulajdonosi érték növelése törvényes és tisztességes módszerek mellett (lásd Rappaport, 2002: 19. o.). Az alapelv gyakorlati alkalmazása során viszont számos etikai dilemma merülhet fel. Tisztességes-e a nagymértékű adóelkerülés (sok esetben vékony a határval az adócsalás és az adóoptimalizáció között), ha a jogszabályok lehetővé teszik, a társadalomban bevett gyakorlatnak számít, és a tulajdonosi értéket növeli? Tisztességes-e minél nagyobb fogyasztásra ösztönözni a társadalmat (a vállalati és a nemzetgazdasági hatékonyságot egyértelműen növeli, növekszik a GDP, nagyobb társadalmi jólétet eredményez; ugyanakkor a természeti környezetre és az emberi gondolkodásmódra, az emberek értékrendjére gyakorolt hatása kérdéses)? Tisztességes-e környezetszennyező technológiát telepíteni olyan fejlődő régióba, ahol a környezetvédelmi szabályok ezt még lehetővé teszik, bár hatása egyértelműen káros? A tulajdonosiérték-szemlélet társadalmi hatását nem lehet a gazdasági, társadalmi, jogi környezettől függetlenül megítélni. Az elmélet háttérében számos implicit feltételezés áll. Feltételezzük, hogy a vállalatvezetők döntéseik során a vállalat, illetve a tulajdonosok érdekeit tartják szem előtt, és nem kizárólagosan saját jólétüket (megbízó-ügynök probléma). Ezt szolgálja a hatékony tőkepiac és a menedzmentpiac ösztönző ereje, illetve a vállalatvezetők etikai értékrendje. Feltételezzük a vállalatvezetők jogkövető

magatartását, amelyet nem vezethetünk vissza kizárólagosan csak a jogi szankciók elkerülésének okára, hanem az etikai normák ugyanúgy szerepet játszanak benne (lásd Szántó, 2010). Egy hatékonyan működő gazdaságban kialakul egy egyensúlyi helyzet az érintettek érdekérvényesítésében, amely egyensúlyi helyzetet meghatározzák egyrészt az írott törvények, az etikai normák, és természetesen nem feledkezhetünk meg a gazdasági racionalitásról, a hatékony piac ösztönző erejéről sem. A tulajdonosiérték-szemlélet feltételezi a hatékony piacot, annak hiányában sérülhetnek a különböző érintettek érdekei.

Térjünk vissza az eredeti kérdéshez, hogy vajon ellentmondásban áll-e a tulajdonosiérték-szemlélet az érintett elmélettel! Abból a nézőpontból, hogy a tulajdonosiérték-szemlélet nem tagadja a többi érintett csoport figyelembevételét a döntések során, illetve az alkalmazott módszerekkel kapcsolatban Rappaport (2002) megemlíti a törvényes és tisztességes módszerek alkalmazását, nincs feloldhatatlan ellentét a két irányzat között. Az alapvető különbség abban jelenik meg, hogy mit tekintünk eszköznek és célnak. A tulajdonosiérték-szemlélet esetében a legfontosabb cél a tulajdonosi érték növelése, ehhez a többi érintett csoportot eszköznek tekinti, míg az érintett elmélet normatív irányzata nem fogadja el a többi érintett csoportnak ezt az „alárendelt” szerepét. Az etikai normák követése sem minden esetben egyértelmű. Egy multinacionális vállalat vezetőjének mihez kell igazodnia különböző törvényi szabályozások és különböző társadalmi normák mellett? Léteznek-e általános etikai elvek, vagy mindig a helyi törvényi és társadalmi szabályok a meghatározók? Ellentmondásba kerülhet-e a tulajdonosi érdek a társadalmi érdekekkel a törvények betartása mellett? Ebben az esetben a törvényi előírások vagy az etikai normák betartása lesz-e a meghatározó? Ez utóbbi etikai dilemmába enged bepillantást az ismertetésre kerülő két felmérés eredménye.

### Tulajdonosi érték versus etika – kutatási eredmények

#### Kutatási módszertan

Az eredeti felmérést Jacob M. Rose (2007) végezte el 34 aktív vállalatvezetővel (a Fortune 200 vállalatvezetői közül kerültek ki a résztvevők). Kutatásának fő kérdése az volt, hogy egy olyan döntési szituációban, ahol a tulajdonosi érdekek és a társadalmi felelősség ellentmond egymásnak, hogyan döntenek a vállalatvezetők, és döntéseiket milyen tényezők befolyásolják. A felmérés további érdekessége az volt, hogy a válaszadás előtt a résztvevőket véletlenszerűen két csoportra

osztották, az egyik csoportba tartozóknak a döntéseiket egy nyílt részvénytársaság vezérigazgatói pozíciójából kellett meghozniuk, míg a másik csoportban egy magántársaság tulajdonosa nézőpontjából. Minden saját döntés után a kérdőív tartalmazott egy kontrollkérdést is: „Véleménye szerint más vezérigazgató hasonló szituációban hogyan döntene?” Jacob M. Rose 2007-ben megjelent tanulmánya tartalmazta a döntési szituációk leírását, melyet lefordítottunk, s a felmérését megismételtük 2009-ben és 2010-ben a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói között.

A két eset a következő volt:

„A társaság tulajdonában van a még megmaradt ősfás erdő. Eddig tiltva volt a fakitermelés az adott területen, de a törvényi szabályozás változásának következtében nyílt egy kiskapu ahhoz, hogy az ősfás erdőt eladják faanyagként. A vállalat ügyvédjei, könyvelői és a független szakértők biztosították afelől a menedzmentet és az igazgatótanácsot, hogy az erdő faanyagként történő eladása jelentősen növelné a rövid távú egy részvényre jutó nyereséget, és a földterület alternatív hasznosítása jelentős hosszú távú növekedési lehetőséget jelentene az ősfás erdő megtartásához viszonyítva (a számítás során figyelembe vették már az erdő megtartásának lehetséges pozitív PR-hatását és az erdő eladásából eredő lehetséges negatív hatásokat, társadalmi reakciókat.)”

„Őn egy olyan tőzsdén jegyzett nyílt részvénytársaság vezérigazgatója (vagy magántársaság többségi tulajdonosa), amely műanyag fogyasztási javakat állít elő. A termelési folyamat két toxikus (mérgező) anyagot bocsát ki a környezetébe: toxin A és toxin B. Az üzem jelenlegi kibocsátása toxin A-ból és toxin B-ből 50 ppm (részegységek száma millió részenként). Nemrég fogadták el azt a törvényi szabályozását, amely korlátozza a toxin A környezetbe történő kibocsátását 25 ppm-ben a következő év január 1-jétől. A toxin B kibocsátása nincs szabályozva. A toxin A-ról azt tartják, hogy rákkeltő 25 ppm felett, és tudományosan alátámasztották, hogy veszélyes a társadalom egészségére. Bár a toxin B-kibocsátás még nincs szabályozva, az egyetemi kutatólaboratórium jelenlegi kutatási eredményei azt mutatják, hogy a Toxin B ugyanolyan veszélyt jelent az emberi egészségre, mint a toxin A, amikor meghaladja a 25 ppm értéket. A toxin A és B kibocsátásának csökkentése elkülönített, új technológiát igényel mindkét toxin esetében. A vállalat ügyvédjei, könyvelői, független tanácsadói szerint az a szükséges új technológia, amely lecsökkentené a szennyezőanyag-kibocsátást

25 ppm alá, nagyon költséges. Bármely új technológia bevezetése csökkentené az adózás előtti egy részvényre jutó nyereséget az előrejelzési időszakban minden évben (a számítás során figyelembe vették már a mérgezőanyag-kibocsátás csökkentésének lehetséges pozitív PR-hatását, és a szennyezésből eredő lehetséges negatív társadalmi reakciókat, hatásokat). A jogi csoport meg van győződve arról, hogy a toxin B-kibocsátás nem lesz szabályozva rövid időn belül, illetve érzéseik szerint soha nem lesz szabályozva. A toxin A- és toxin B-kibocsátás csökkentése két technológiát igényel.”

A kutatási eredmények ismertetése előtt fontos kiemelni a két kutatás részvevőinek eltérő jellemzőit. Jacob M. R. (2007) felmérésében 34 vállalatvezető vett részt önkéntesen, átlagosan 20 év vezetői tapasztalattal, átlagéletkoruk 57 év, a férfiak aránya 94% volt.

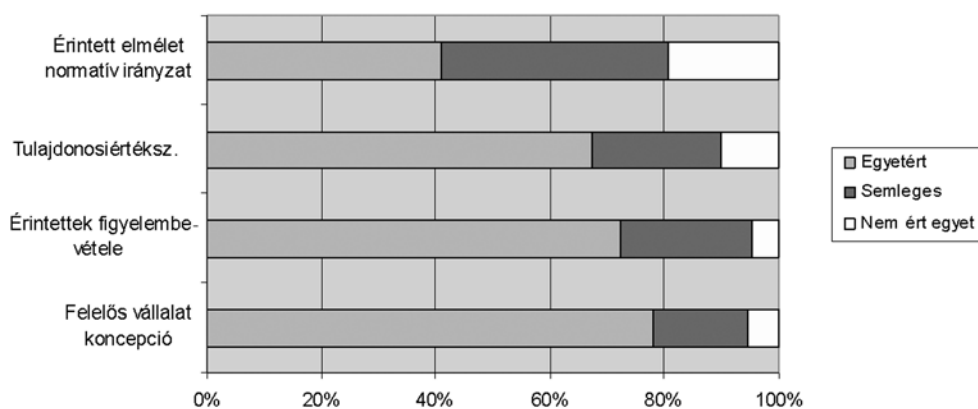
A 2009/2010-ben a Budapesti Corvinus Egyetemen megismételt felmérésben 217 hallgató vett részt, 46,5%-uk alapképzésen, 53,5%-uk mesterképzésen tanult. Átlagéletkoruk 22 év, a férfiak aránya 49%. 92%-uk nem rendelkezett semmilyen vállalatvezetői tapasztalattal. A felmérésben részt vett hallgatók 71%-a a Gazdálkodástudományi Karon tanult (legnagyobb arányban pénzügy, logisztika és gazdaságinformatika szakirányos hallgatók vettek részt a felmérésben, de képviseltették magukat a kereskedelem és marketing, gazdálkodás és menedzsment, vezetékszervezés és számvitel szakirányos hallgatók is.) A hallgatók 29%-a a Közgazdaságtudományi Karon tanult (legnagyobb arányban nemzetközi gazdálkodás szakirányon). A felmérésben részt vevő hallgatók összetételét lásd az 1. táblázatban.

**Vallott értékrend a BCE hallgatói körében**

A kitöltésre kerülő kérdőívben arra kértük a hallgatókat, hogy értékeljék egy 5 fokozatú Likert-skálán, hogy mennyire értenek egyet a különböző elméleti irányzatokkal. Az elméleti irányzatoknak a leírását és nem a nevét adtuk meg. (Az irányzatok megadott meghatározását a későbbiekben idézőjelben tüntetem fel az elmélet mellett.) A hallgatók legnagyobb mértékben (77%) a felelős vállalat koncepcióval értettek egyet. („Minden vállalatnál elvárható a társadalmilag felelős magatartás, tehát mintegy szűrőt alkalmazva, csak a morálisan elfogadható alternatívák között dönt racionálisan.”) Igen nagy mértékben (72%) egyetértettek a hallgatók azzal az állítással, hogy „A vállalatnak döntései során figyelembe kell vennie döntéseinek hatását a vállalat összes érintettjére”. A tulajdonosiérték-szemlélet („A vállalat elsődleges célja a tulajdonosi érték teremtése törvényes és tisztességes módszerekkel.”) és az érintett elmélet normatív irányzata („Etikailag nem elfogadható bármely érintett csoport alárendelése a tulajdonosi érdekeknek, mindegyik érintett csoport önálló értékkel bír.”) vonatkozásában a tulajdonosiérték-szemlélet átlagosan nagyobb támogatást kapott (67% szemben a 41%-kal, lásd 1. ábra).

1. ábra

**A felmérésben részt vett hallgatók vallott értékrendje (N = 217)**



Korrelációelemzés segítségével vizsgáltam a különböző elméleti irányzatok elfogadottsága közötti összefüggéseket. Az érintett elmélet normatív irányzata és az érintettek figyelembevételének fontossága között viszonylag gyenge (19,9%) szignifikáns korrelációs kapcsolatot lehetett kimutatni. Ez azt is jelenti, hogy az általánosan elfogadott szemlélet (tárgan értelmezett érintett szemlélet), miszerint a vállalatnak döntései során figyelembe kell vennie a különböző érintettek érdekeit, nem jelent prioritási sorrendet, nem ad egyértelmű választ arra, hogy azért figyelünk-e az érintettekre és csak olyan mértékig, ameddig ezt a vállalat gazdasági érdekei diktálják, vagy elfogadjuk

1. táblázat

**A felmérésben részt vevő BCE hallgatói összetétele**

	Közgazdaságtudományi Kar	Gazdálkodástudományi Kar	Összesen
Alapszak	22,1%	24,5%	46,5%
Mesterszak	6,9%	46,5%	53,5%
Összesen	29,0%	71,0%	100,0%

2. táblázat

**A vallott értékek alapján kialakított kategóriák és jellemzésük**

(Elméleti irányzatok értékelése 5 fokozatú Likert-skálán: 1: nem ért egyet, 5: teljes mértékben egyetért.)

	Kategória-elemszám		Vallott értékek 5 fokozatú Likert-skálán			
	db	%	Érintettek figyelembevétele	Tulajdonosiérték sz.	Érintett elmélet	Felelős vállalat-koncepció
Tulajdonosiérték-sz.	93	42,90%	3,76	4,41	2,67	3,96
Érintett elmélet normatív irányzat	36	26,60%	4,03	2,67	4,28	4,44
Kettős elkötelezettség	53	24,40%	4,13	4,40	4,42	4,13
Elutasítók	35	16,10%	3,80	2,66	2,46	3,91

azt, hogy az érintettek önmagukért érdemelnek figyelmet. Tehát nem kizárólagosan eszközként tekintünk rájuk (érintett elmélet normatív irányzata). Erősebb együtt járás állt fenn a felelős vállalat koncepciója és az érintettek figyelembevétele között (22,4%). Fontos kiemelni, hogy nem állt fenn negatív összefüggés (nem lehetett negatív korrelációs kapcsolatot kimutatni) a tulajdonosiérték-szemlélet elfogadása és a felelős vállalat-koncepció, illetve az érintett elmélet között. Ugyanúgy, ahogy elméleti szinten belátható, hogy a tulajdonosiérték-maximalizálás koncepciója és a felelős vállalat-koncepció nem alternatívái egymásnak, hanem egymás kiegészítői, illetve az érintettek érdekeinek figyelembevétele ugyanúgy megjelenik a tulajdonosiérték-koncepcióban, mint az érintett elméletben (csak az egymáshoz viszonyított hierarchiájuk különbözik), az egyetemi hallgatók szemléletmódjában is összeegyeztethető a tulajdonosiérték-szemlélet és a felelős vállalat-koncepció, illetve a tulajdonosiérték-szemlélet nem zárja ki a vállalat érintettjének figyelembevételét a döntéshozatal során.

Bár negatív korrelációs kapcsolatot nem lehetett kimutatni a tulajdonosiérték-szemlélet és az érintett elmélet normatív irányzata között, a faktorelemzés mégis két fő értékrendet azonosított, melyek megfeleltethetők a tulajdonosiérték-szemléletnek és az érintett elmélet normatív irányzatának. A vallott értékrend alapján (csak a tulajdonosiérték-elmélet és érintett el-

mélet melletti elkötelezettséget vizsgáltam) a vállalatokat 4 csoportra bontottam. A tulajdonosi érték elmélete mellett kötelezte el magát a hallgatók 42,9%-a, az érintett elmélet normatív irányzata mellett a 26,6%. Ez a két kategória tartalmazott egyértelmű, kizárólagos értékvalasztást. A hallgatók 24,4%-a mindkét elmélettel egyetértett (kettős elkötelezettség), és 16%-uk egyikkel sem (elutasítók). A kategóriák jellemzőit lásd a 2. táblázatban.

A mesterszakon tanuló hallgatók nagyobb mértékben (50%) kötelezték el magukat a tulajdonosiérték-szemlélet mellett, mint az alapszakos hallgatók (34,7%). Kismértékű különbséget lehetett felfedezni a Közgazdaságtudományi Karon és a Gazdálkodástudományi Karon tanuló hallgatók értékrendje között. Összességében a Közgazdaságtudományi Karon tanuló hallgatók 36,5%-a kötelezte el magát egyértelműen a tulajdonosiérték-szemlélet mellett és 25,4% az érintett elmélet mellett, a Gazdálkodástudományi Karon ezek az értékek rendre: 45,5% és 13% voltak. Ugyanakkor fontos arra odafigyelni, hogy a kimutatható különbség háttérben egyrészt az áll, hogy a Közgazdaságtudományi Kar hallgatói között nagyobb arányban képviselték magukat az alapszakos hallgatók, mint a mesterszakosak. A hallgatók értékrendjét nagyobb mértékben befolyásolta az egyetemi oktatásban eltöltött idő, mint az egyetemi képzés jellege. (A vallott értékrend megoszlását lásd a 3. táblázatban.)

3. táblázat

**A vallott értékrend százalékos megoszlása alap- és mesterszak szerinti bontásban**

Vallott értékrend	Alapszak			Mesterszak		
	Közgazdaságtudományi Kar	Gazdálkodástudományi Kar	Összesen	Közgazdaságtudományi Kar	Gazdálkodástudományi Kar	Összesen
Tulajdonosiérték-sz.	33,3%	35,8%	34,7%	46,7%	50,5%	50,0%
Érintett elmélet normatív irányzat	25,0%	26,4%	25,7%	26,7%	5,9%	8,6%
Kettős elkötelezettség	18,8%	24,5%	21,8%	26,7%	26,7%	26,7%
Elutasítók	22,9%	13,2%	17,8%	0,0%	16,8%	14,7%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**A két felmérés eredményeinek összehasonlítása**

Jacob M. Rose (2007) kutatásának legfontosabb megállapítása az volt, hogy a vállalatvezetők felismerték a döntési szituációk etikai következményeit, világosan érzékelték a felmerülő etikai dilemmát; ugyanakkor véleményük szerint a jelenlegi amerikai vállalati jogszabályok a tulajdonosi érték maximalizálását várják elsődlegesen tőlük. A felmérés eredményei azt mutatták, hogy az etikai képzés csupán elenyésző hatást gyakorolt sok vállalatvezető döntésére, mivel döntéseiket elsődlegesen nem a személyes etikai értékrendjük, hanem a vállalatokra vonatkozó jogszabályok alapján hozták meg.

A továbbiakban a két felmérés eredményeit együtt, egymással összevetve fogom ismertetni. Az első döntési helyzet környezeti és társadalmi megfontolást igényelt (kivágják-e az ősfás erdőt, amely a tulajdonosi érték növelését fogja eredményezni), de maga a döntés az emberi életet nem veszélyeztette. Ez az eset reprezentálta a szociális fenyegetettség alacsonyabb fokát. A vállalatvezetők és az egyetemi hallgatók döntése jelentős különbséget mutatott. Míg összességében az amerikai vállalatvezetők több mint 70%-a döntött az erdő kivágása mellett, az egyetemi hallgatók 40%-a vágta volna ki csak az erdőt.

Ugyanakkor a hallgatók 87%-ának véleménye szerint más vállalatvezető kivágta volna az erdőt hasonló döntési szituációban. Általánosságban megállapítható volt mindkét felmérés esetében, hogy a válaszadók más vállalatvezetőkről sokkal inkább feltételezték, hogy a tulajdonosi érdekeket fogják előnyben részesíteni etikai dilemma esetén, még akkor is, ha maga a válaszadó a társadalmi értékeket előnyben részesítő döntési alternatívát választotta korábban. Látható, hogy mindkét válaszadói csoport érzékeli a gazdasági racionalitás, a tulajdonosiérték-teremtés oldaláról jelentkező döntési „elvárást”.

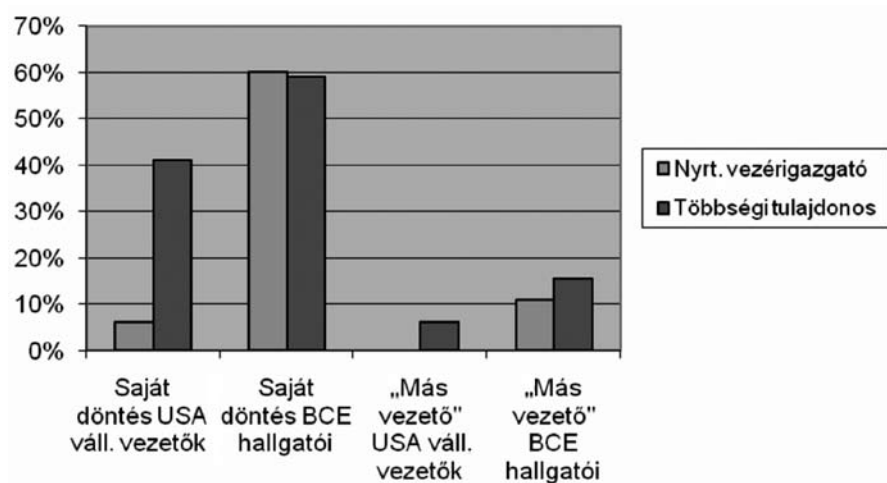
Ugyanakkor a válaszadók tudatában vannak a döntés környezeti hatásának, a kérdés az, hogy felelős pozícióban milyen „elvárás” alapján fognak döntést hozni.

A két felmérés eredményeinek összehasonlítása egy jelentős szemléletbeli különbségre mutatott rá. Az amerikai vállalatvezetők esetében meghatározó mértékben befolyásolta a választást az, hogy a válaszadók milyen döntési pozícióban voltak. Csupán egyetlen olyan igazgató volt (17 főből), aki nyílt részvénytársaság esetében nem a tulajdonosi érdekeknek adott pri-

oritást; tulajdonosi pozícióban sokkal inkább hajlottak a természeti értékek megőrzésére, bár az arány itt is csak 40% volt. Az eredmények egyértelműen alátámasztották Milton Friedman (1970) szemléletmódját, aki azt hangsúlyozta, hogy a vállalatvezető a tulajdonos megbízottja, neki elsősorban a tulajdonosok érdekeit kell képviselnie. Ugyanakkor Friedman (1970) klasszikusnak számító cikkében azt is kifejti, hogy az egyéni tulajdonosok helyzete más, ők megengedhetik maguknak, hogy a vállalkozás profitját csökkentsék azért, hogy „társadalmi felelősséget” tanúsítsanak, mivel ebben az esetben a saját pénzüket költik és nem valaki másét. Az átlagos hallgatói döntésben nem mutatkozott meg ez a szemléleti különbség (lásd 2. ábra), ugyanakkor az átlagos értékelés háttérében jelentős különbségek voltak a hallgatói csoportok között. A mesterszakon tanuló pénzügy szakirányos hallgatók szemléletmódjában már megjelent ez a különbség, tulajdonosi pozícióban az erdő megtartásának aránya itt 66% volt, viszont nyílt részvénytársaság vezérigazgatójaként csak 35,7%-uk tartotta volna meg az erdőt. Az eltérő hallgatói gondolkodásmód háttérében kimutatható az oktatás, képzés hatása.

2. ábra

**Az ősfás erdő megtartásának aránya a csoporton belül, a válaszadók %-ban**



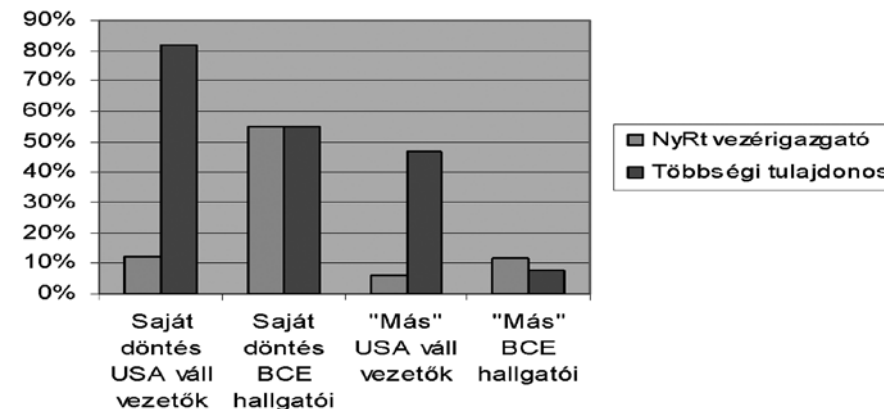
A második döntési helyzet egy magasabb társadalmi fenyegetettséget jelentett. Két olyan technológia bevezetéséről kellett dönteni, melyek csökkentik a káros anyagok kibocsátását. Mind a két anyag (toxin A, toxin B) kimutatottan veszélyes az emberi szervezetre, a különbség abban állt, hogy míg a toxin A kibocsátását törvény fogja szabályozni a következő évtől, a toxin B esetében nem várható a közeljövőben törvényi szabályozás. Etikai dilemma igazából a toxin B-t csökkentő technológia bevezetése esetében jelentkezett, toxin A esetében a

technológia bevezetése szinte egyértelmű volt a válaszadók számára. Az egészség megóvása az amerikai vállalatvezetők számára sokkal fontosabbnak bizonyult az erdő védelménél. Tulajdonosi pozícióban a válaszadók több mint 80%-a az emberi élet védelmét előtérbe helyezte a tulajdonosi érdekeknek. Nyílt részvénytársaság esetében, megbízói pozícióban, viszont még továbbra is csak 12% vállalta fel a társadalmi érdekek érvényesítését. Hasonló különbséget lehet látni (47%, 6%) annak megítélésében is, hogy más vállalatvezetők hasonló pozícióban hogyan döntenének (lásd 3. ábra).

Ebben a döntési szituációban is megmutatkozott, hogy az egyetemi hallgatók egy része nem érzékeli a különbséget aközött, hogy valaki a saját pénzén, vagy más pénzén szolgál társadalmi célokat (55% a bevezetés aránya mindkét esetben). Az átlagos hallgatói értékelés háttérében jelentős különbségek álltak, ugyanakkor egyik egyetemi csoport esetében sem érte el a toxin B-t csökkentő új technológia bevezetésének aránya az amerikai vállalatvezetők 82%-os arányát tulajdonosi pozícióban. A kontrollkérdés (más vezető hogyan döntene hasonló szituációban) is hasonló különbséget mutatott (7,7%, 47%) (lásd 3. ábra).

3. ábra

**A toxin B kibocsátást csökkentő technológia bevezetésének aránya a csoporton belül, a válaszadók %-ban**



Érdeemes figyelni arra, hogy hallgatóink kismértékben, de fontosabbnak tartották az erdő megtartását (60%), mint az egészség védelmét (55%). Míg az amerikai vállalatvezetők számára a második döntési szituáció egyértelműen magasabb társadalmi fenyegetettséget jelentett, s ennek megfelelően magasabb arányban helyezték előtérbe a társadalmi érdekeket a tulajdonosi érdekekkel szemben, az egyetemi hallgatók egy része nem érzékeltte ezt a magasabb társadalmi fenyegetettséget. A csoportok közötti különbség itt is megmutatkozott; például a mesterszakos pénzügy szakirányos hallgatók esetében magasabb volt az emberi egészséget

veszélyeztető technológia bevezetésének aránya, mint az erdő megóvásának aránya. Az ősfás erdőt megvédő hallgatóknak 40%-a nem vezette volna be az egészséget veszélyeztető toxin B-t csökkentő új technológiát magas költségekre, vagy nem elegendő információkra hivatkozva. Talán egy erdő kivágása látványosabb „büntett” mint néhány ember megbetegedése? Esetleg az oktatásban az emberi élet értéke, védelme kevesebb hangsúlyt kap, mint a környezetvédelem? Mindenesetre nagyon pesszimista (vagy realista?) az a kép, amit a hallgatók más vállalatvezetőkről gondolnak. A hallgatóknak csupán 12%-a, illetve 8%-a gondolta úgy, hogy más vállalatvezetők abban az esetben is bevezetik a mérgező anyagot csökkentő új technológiát, ha azt a törvény nem írja elő. Ez az arány megközelítőleg megegyezik a nyílt részvénytársaságok esetében hozott amerikai vállalatvezetők döntésével, tehát ebből a szempontból a hallgatói vélemények inkább realista szemléletmódot tükröznek.

**Etikai döntést befolyásoló tényezők**

Az amerikai vállalatvezetők körében végzett felmérés egyértelműen azt mutatta, hogy a döntést az

befolyásolta, hogy a válaszadó megbízói vagy tulajdonosi pozícióban volt-e. Demográfiai tényezők és a döntések között nem lehetett szignifikáns kapcsolatot kimutatni. A résztvevőket megkérték döntéseik indoklására is. A válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a válaszadók érzékelték az etikai dilemmát, mindenki tárgyalta a társadalmi/környezeti felelősség és a tulajdonosi érték közötti átváltást. Nyílt részvénytársaságok esetében a döntések indoklása egyértelmű volt: a vezetők elsődleges felelősséggel a tulajdonosoknak tartoznak; a jogi felelősség volt a

meghatározó a döntéshozatal során és nem a társadalmi felelősség vagy az egyéni értékrend. Akik a profitmaximalizálás ellen szavaztak, azok a többi résztvevőhöz hasonlóan hangsúlyozták a jogi kötelezettségeiket a tulajdonosokkal szemben, ugyanakkor úgy gondolták, hogy a kapott becslések nem korrektek, mivel nem veszik figyelembe a társadalmi károkozás hosszú távú negatív hatásait. Nyílt részvénytársaság esetében a vallott értékek, a személyes értékrend nem befolyásolta a vezetői döntést (10 fokozatú skálán kellett értékelni azt, hogy mennyire hisznek abban, hogy a jövedelmezőség elé kell helyezni a környezetvédelmi szempontokat, il-

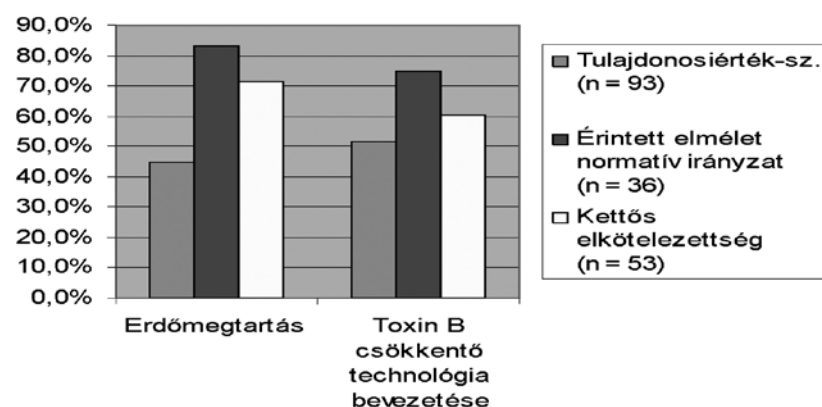
letve a társadalom védelmét). A tulajdonosi pozícióban levő válaszadóknak nem kellett foglalkozni a tulajdonosokkal szembeni jogi kötelezettséggel, így az ő döntéseiket befolyásolhatták a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról vallott nézeteik. A jogi kötelezettségnek való megfelelési kényszer okozta a különbséget a két válaszadó csoport között.

Az egyetem hallgatóit is megkértük arra, hogy indokolják meg döntéseiket. Az erdő megtartása mellett elsősorban (55%) a természeti értékek védelme szolgált, ezenfelül a hallgatók 14%-ának a döntését a morális értékek befolyásolták. A válaszadók 13%-a hivatkozott a döntés piár (PR) értékére vagy a negatív társadalmi reakciókra. Az erdő kivágásának indokait vizsgálva a hallgatók 37%-ban a tulajdonosi vagy vállalati érdekekre hivatkoztak, további 20,7%-uk profitnövelésként fogalmazta meg döntésének okát, illetve 20,7%-ban jelent meg a növekedés biztosítása mint döntési tényező.

A törvényileg szabályozott toxin A-t csökkentő technológiát a hallgatók 98%-a bevezette volna, amelyet elsősorban a törvényi szabályozással indokoltak (43%), emellett kisebb mértékben, de megjelent a társadalomra veszélyes indok (19%), a vállalatok társadalmi felelősségére való hivatkozás (5,3%) és a piár hatás (7,2%) is. A toxin B-t csökkentő technológiát elsősorban azért nem vezették volna be, mert jelentős költséget jelent a vállalat számára (29%), törvényileg nem lesz szabályozva (18,8%), illetve nem rendelkeztek elegendő információval (10,4%). A toxin B-t csökkentő új technológia bevezetését a társadalomra veszélyes voltával (34%), a társadalmi felelősséggel (14,4%) és hosszú távú érdekekkel (14,4%) indokolták.

Statistikai módszerekkel is megvizsgáltam, hogy mely tényezők gyakoroltak hatást a hallgatói döntésekre. Az amerikai vállalatvezetőkkel ellentétben a hallgatók döntéseit nem befolyásolta szignifikánsan az, hogy milyen döntési pozícióban voltak. Mindkét döntési szituációban a vallott értékrend bizonyult a legmeghatározóbb tényezőnek. (A Cramer-féle asszociációs együttható<sup>1</sup> 0,3 volt az ősfás erdő kivágása esetében és 0,239 a toxin B-t csökkentő technológia bevezetése döntési szituációban.) Az érintett elmélet nor-

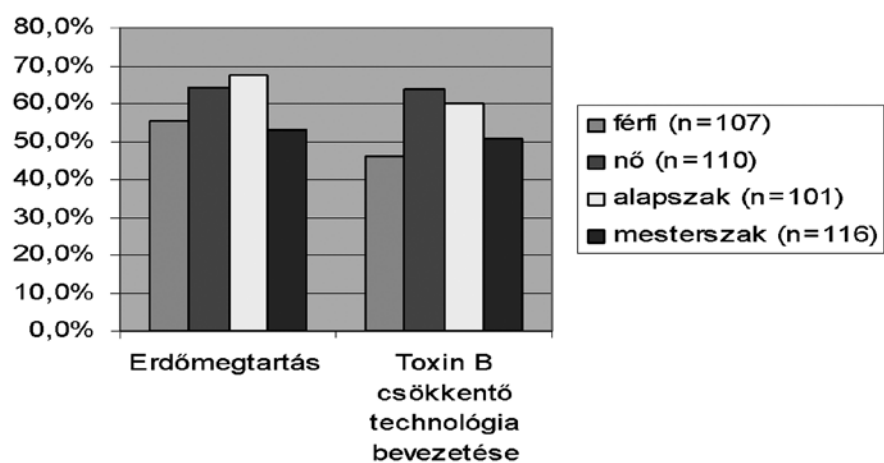
A társadalmi, környezeti értékeknek prioritást biztosító döntések százalékos aránya a válaszadók értékrendje szerinti bontásban



matív irányzata mellett elkötelezett hallgatók adtak leginkább prioritást a társadalmi/környezeti értékeknek a tulajdonosi érdekekkel szemben (a szignifikáns különbséget a független mintás t próba is megerősítette). A vallott értékrendből adódó különbségeket szemlélteti a 4. ábra.

A vallott értékrenden túl meghatározó tényezőnek bizonyult a nemi hovatartozás, és hogy a hallgató alap vagy mesterszakon tanult-e. A nők és az alapszakos hallgatók nagyobb arányban részesítették előnyben a társadalmi/környezeti értékeket, mint a férfiak, illetve a képzettebb mesterszakos hallgatók (a szignifikáns különbséget a független mintás t próba is megerősítette) (lásd 5. ábra). A kari besorolás csak az erdő kivágása esetében volt szignifikáns tényező, a közgazdaságtudományi karos hallgatók 69,8%-a, gazdálkodástudományi karos hallgatók 55,6%-a tartotta volna meg az ősfás erdőt (a Cramer-féle asszociációs együttható 0,123 volt)<sup>1</sup>.

Etikai döntést befolyásoló egyéb tényezők



### A két kutatás legfontosabb megállapításai

A tulajdonosi érték és a társadalmi/környezeti érték közötti átváltást egyaránt érzékelték az amerikai vállalatvezetők és az egyetemi hallgatók is, a döntéseiket ugyanakkor más tényezők befolyásolták. Az amerikai vállalatvezetők döntését egyértelműen az határozta meg, hogy milyen döntési pozícióban voltak, nyílt részvénytársaság vezérigazgatói pozíciójából, tehát megbízottként, vagy tulajdonosként kellett dönteniük. Megbízottként a tulajdonosi érdekeknek kellett prioritást biztosítaniuk, és 90%-ban így is döntettek, míg tulajdonosi pozícióban már követhették saját morális értékrendjüket. Az emberi egészség megővését kétszer olyan fontosnak tartották, mint az erdő megőrzését, ez egyrészt egy értékrendről tanúskodik, másrészt befolyásolhatja az esetleges kártérítési perekkel való félelem is.

A hallgatók döntéseit legnagyobb mértékben a vallott értékrendjük befolyásolta, nem érzékelték azt a különbséget, hogy megbízotti pozícióban döntenek, vagy saját többletjövedelmükről mondanak le valamely társadalmi/környezeti cél érdekében. Az egyetemen eltöltött idő, illetve ebből következően a képzettségükben megjelenő szintkülönbségek hatására megjelentek a prioritási különbségek. A mesterszakos hallgatók nagyobb elkötelezettséget mutattak a tulajdonosi érték növelésének irányába. Bár statisztikailag kimutatható az egyéni értékrend döntést befolyásoló hatása, 24%-ban lehetett tapasztalni inkonzisztens döntést. Kérdésként merül fel, hogy a hallgatók értékrendjében miért kap nagyobb prioritást az erdő védelme, mint az egészség megővése. E kérdés kapcsán nem vonatkozathatunk el attól a társadalmi, kulturális közegetől és a háttérben levő jogrendszerrel, amely hatást gyakorol az egyéni értékrendre, s ezen keresztül az egyéni döntésekre. Magyarországon a környezetvédelmi PR talán kevésbé foglalkozik a munkakörülményekkel, a megelőzéssel, mint a környezeti károkkal, ugyanakkor az amerikai jogrendszer, a kártérítési perek fenyegetettsége jobban ráirányítja a vezetőket a figyelmét az emberi egészség megővására. Az írott törvényeknek való megfelelés, a jogkövető magatartás mindkét felmérésben meghatározó volt.

Összességében a két kutatás arra mutatott rá, hogy az értékválasztási döntés háttérben egyrészt ott vannak az egyéni preferenciák, másrészt a jogszabályi, társadalmi „elvárások”, gazdasági „kényszerek”. Természetesen a külső „elvárások” hatást gyakorolnak az egyéni értékrendre, de ellentmondásba is kerülhetnek egymással. További kutatási kérdés, hogy vannak-e kényszerpályák? Van-e más lehetősége egy nyílt részvénytársaság vezérigazgatójának, mint egyértelműen a tulajdonosi értékteremtésnek biztosítani prioritást a törvényi keretrendszeren belül? Megbízotti pozícióban

a vezető egyéni értékrendje befolyásolhatja-e a döntéseket? A másik oldalról Friedman (1970) is elfogadja azt, ha valaki a saját többletjövedelmének egy részéről mond le társadalmi célok érdekében. Alkalmazhatunk-e kettős mércét?

### Összefoglalás

Régóta foglalkoztat az a kérdés, hogy a tulajdonosi érdekek és a többi érintett csoport érdekei hogyan viszonyulnak egymáshoz, avagy elméleti oldalról közelítve a tulajdonosi érték-elmélet és az érintett elmélet egymásnak alternatívái vagy kiegészítői. A Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói között végzett felmérés eredményei megerősítették két korábbi állítást, miszerint a tulajdonosiérték-teremtés melletti elkötelezettség és a felelős vállalati magatartás között nem áll fenn ellentétes viszony, ugyanakkor a tulajdonosiérték-szemlélet társadalmi hatása nagymértékben függ a vállalatok gazdasági, társadalmi, jogi környezetétől. Mind az amerikai vállalatvezetők, mind az egyetemi hallgatók válaszai azt mutatták, hogy a törvényeknek meghatározó szerepük van a tulajdonosi érték és a társadalmi/környezeti érték közötti választás során. A legtöbb esetben ez jelentette a kapaszkodási pontot, a hivatkozási alapot etikai dilemma esetén. Ugyanakkor nem feledkezhetünk meg arról, hogy a jogszabályokhoz való viszonyulás, a törvény betartása háttérben mindig ott áll egy morális értékrend. A jogkövető magatartás önmagában nem magyarázható a szankcióktól való félelemmel. A megfelelő törvényi szabályozás tehát egyrészt elősegíti az etikus viselkedést, a hatékony piaci működés hozzájárul a társadalmi jóléthez; másfelől az erős jogi kötöttségeknek visszatartó hatása is lehet. A vállalatvezetőket egyértelműen a kockázatkerülő magatartás jellemezte; amikor a jogszabályoknak, törvényeknek való megfelelés és a morális értékrend ellentmondásba került, akkor a törvények betartásának adtak prioritást, háttérbe szorítva akár személyes értékrendjüket is. Az amerikai felmérés azt mutatta, hogy nyílt részvénytársaság esetén a tulajdonosi érdekek dominanciát élveznek a társadalmi/környezeti célokkal szemben, amelyet a jogi kötöttségekkel magyaráztak. Az egyetemi hallgatók többsége nem érzékeltette ezt a jogi kötöttséget, az ő döntéseiket még nagymértékben befolyásolta személyes értékrendjük. Jacob M. Rose (2007) pesszimistán ítélte meg az etikai képzés hatását a vállalatvezetői döntésekre. Ezzel kapcsolatban azt kell kiemelni, hogy nem elegendő a társadalmi/környezeti értékek fontosságára ráébreszteni a döntéshozókat, hanem olyan jogi, gazdasági, társadalmi környezetet kell teremteni, amely támogatja a morális értékekre alapozott döntéseket.

## Lábjegyzet

1 Cramer-féle asszociációs együttható értéke 0 és 1 határok között mozog, 0 értéket akkor veszi fel, ha a két ismérv független egymástól és az 1 értéket akkor, ha függvényszerű kapcsolat áll fenn.

## Felhasznált irodalom

*Agrawal, R. és szerzőtársai* (1996): Why the US leads and why it matters. The McKinsey Quarterly 1996, Number 3. p. 39–55.

*Black, A. – Wright, P. – Bachman, J.E. – Davies, J.* (1999): Shareholder value. Az értékközpontú vállalatirányítás. KJK, Budapest

*Bughin, J. – Copeland, T.E.* (1997): The virtuous cycle of shareholder value creation. The McKinsey Quarterly 1997, Number 2. p. 157–167.

*Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J.* (1999): Vállalatértékelés. Panem, Budapest

*Donaldson, T. – Preston, L.E.* (1995): A vállalat érintettelmélete: fogalmak, érvek és következtetések. in: Vállalatelméleti szöveggyűjtemény. Szerkeztette: Chikán Attila, Aula, Budapest, p. 105–128.

*Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September 13

*Jensen M.C.* (2000): Értékmaximalizálás, érintettelmélet és a vállalati célfüggvény. In: Jensen M. C. (2008): Tulajdonosok és menedzserek. A vállalatirányítás természete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, p. 41–68.

*Kazainé Ónodi A.* (2008): Az értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola (<http://phd.lib.uni-corvinus.hu/397/>)

*Kazainé Ónodi A.* (2009): A tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség Magyarországon és ennek hatása a pénzügyi teljesítményre. Vezetéstudomány, 9. szám, p. 17–28.

*Ónodi A.* (2004): Kell-e választani? Tulajdonosiértékelmélet, érintett elmélet. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. szám, p. 60–72.

*Rappaport, A.* (2002): A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Alinea Kiadó, Budapest

*Rose, J.M.* (2007): Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value. Journal of Business Ethics 2007. 73. p. 319–331

*Szántó R.* (2010): A tisztességes piaci magatartás kockázatai. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 51–59. o.

*Zsolnai L.* (1998): A felelős gazdasági döntéshozatal modellje. Közgazdasági Szemle, február, p. 154–162.

MATOLAY Réka

# VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA – HATÉKONYSÁGI VONZATOK

Az érintettekkel való együttműködésen alapuló vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility, CSR) hatékonysági előnyökkel kecsegtet, ám a gyakorlat ugyanígy a hatékonyságromlás kockázatával is jár. A szerző írásában összefoglalja, hogy melyek lehetnek a felelős működés vállalati hozadékai. Elemzésében bemutatja, hogy a CSR értelmezésének és kommunikációs gyakorlatának milyen jellegzetességei és kihívásai érhetők tetten.

**Kulcsszavak:** vállalati társadalmi felelősségvállalás, corporate social responsibility (CSR), érintettek, kommunikáció, hatékonyság

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásától társadalmi, ökológiai javulást várunk el, és a vállalatok szintjén ez az igény az üzleti szempontok érvényesülésével, gazdasági, pénzügyi előnyök megszerzésével fonódik össze. A CSR szükségességének, vállalati megokolásának érvrendszere gazdag és sokrétű, a vállalatvezetők és a CSR teoretikusai egyaránt számos forrását, motivációját sorakoztatják fel. A vállalati gyakorlat szintjén az érintettek elvárásai, nyomása és a cég működésében, eredményeiben realizálható pozitívumok szerepelnek az érvek sorának élén. E hozadékok sorában hatékonysági szempontok is felmerülnek. A hatékonyságot azonban nem csupán a vállalat berkeiben érdemes vizsgálni, legalább további két elemzési irány mutatkozik, ezeket foglalja össze az 1. táblázat.

E vizsgálódási irányok közül e cikk az első kettő felvetés területén marad. Az írás első része azokat az üzleti, vállalati hatékonysági előnyöket összegzi, amelyek a vállalatok a CSR-től remélnék, és rövid áttekintést ad e hasznok megvalósulásának kutatásáról. A cikk második felében – elsősorban a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének Döntésemélet Tanszékén folytatott CSR-kutatásainkat<sup>1</sup> alapul véve – olyan kihívásokra hívom fel a figyelmet, amelyek CSR-gyakorlatokból erednek, és amelyek a CSR alkalmazott koncepciójának, valamint gyakorta félreértelmezett, szűkített alkalmazásának következményei, a társadalmi, a környezeti és az üzleti haszonra, hatékonyságra vonatkozóan.

1. táblázat

## A CSR és a hatékonyság összefüggésének lehetséges vizsgálati irányai

A vizsgálódás lehetséges iránya	Tartalma
CSR → vállalati működés	Az érintetti kapcsolatokba ágyazott felelős működés hogyan hat a vállalat hatékonyságára, mely hatékonysági aspektusokban (például ökohatékonyság, termelékenység stb.) jelenik meg?
CSR → természeti és társadalmi környezet	A felelős működés vajon hatékony választ ad-e ökológiai és társadalmi kihívásokra? Hogyan és mennyiben?
Vállalati hatékonyság → CSR	A vállalatban felmerülő hatékonysági elvárások milyen következménnyel járnak a felelős működésre, mennyiben segítik, illetve korlátozzák a kibontakozását, fennmaradását?

## VEZETÉSTUDOMÁNY

### A CSR vállalati hozadécai

Az etikus, felelős magatartás csökkenti a súrlódást a gazdaságban. Ez a közgazdasági Nobel-díjas Kenneth Arrow-nak tulajdonított állítás arra utal, hogy amennyiben a tranzakciókban részt vevő felek erkölcsi normákat követnek, gazdasági kapcsolataikban etikusán, felelősen járnak el, akkor a tranzakciós költségek csökkennek. A monitorozás, a szerződések körbepályázása stb. visszafogható, így spórolva a feleknek, s olajozottabbá téve kapcsolataikat. Ez végső soron a tranzakciók hatékonyságának növeléséhez vezet.

A CSR üzleti hasznait – azt, hogy a társadalmi felelősségvállalás megéri, úgymond „üzletszámba megy” (business case) – a gyakorlat és az irodalom elsősorban a versenyelőny, a pénzügyi eredményesség, a kockázatkezelés és az értékteremtés fogalmaival írja le. A lehetséges előnyök sora hosszú: az érintetti kapcsolatok olajozottságának köszönhető tranzakciós költségek csökkenésétől az érintettekkel közös innováció hozta bevétel, nyereségig, tartós versenyelőnyig terjed. Az iménti mondat meglehetősen határozottan jelöl ki két végpontot. Ez – figyelembe véve a vállalati CSR-előnyök teremtésének ezernyi módját és válfaját – meglehetősen esetlegesnek tűnhet. Azért választottam ezeket az előnytípusokat illusztrációként, mert

- mutatják, hogy megtakarítás és bevétel egyaránt lehet a haszon forrása,
- negatívumok, kockázatok elkerülése és pozitívum teremtése egyaránt származhat a CSR-ből,
- nem jelölik ki az előnyök érintettjeit, azok ugyanis a stakeholderek széles köréből, valójában bármely érintett csoportból kikerülhetnek, és jelen esetben nem korlátozom például a lehetséges érintettek gazdag táborát,
- bár az előnyök példaként felhozott esetek egyaránt fontosak, képzelhetünk mögéjük egyszeri és egyszerű tevékenységet, és akár stratégiai, illetve a vállalati működés mindennapjaiba integrált gyakorlatokat. Az érintetti kapcsolatokat billentheti helyre és spórolhat további költséget, például egy kis összegű zajcsökkentő beruházás, miáltal a környéken lakók bizalommal lesznek a vállalat iránt, és felhagynak a feljelentgetéssel a környezeti hatóságnál, a médiabeli lejáratással stb. Közös innováció, termékfejlesztés – hogy a másik végpontról is szóljon példa – ötletét a legkézenfekvőbb módon adhatja beszállító, fogyasztó, civil szervezet, de természetesen más érintett is. Érdemes lehet hozzá megteremteni a vállalat és az illető érintett csoport párbeszédének terepét.

Ilyen lehet például a termék felhasználóinak és az azt gyártó munkavállalóknak a találkozási, a felhasználói tapasztalatoknak közvetlenül a terméket előállítóknak, fejlesztőnek történő rendszeres visszacsatolása.

Összességében a fenti skála azt kívánja illusztrálni, hogy előnyre – igaz, különböző mértékben, de – számos szegmensben, valamennyi funkcionális területen, számtalan stakeholder révén, sokféle CSR-gyakorlattal tehet szert a vállalat.

A hatékonyság növelése elsősorban a környezet óvását célzó tevékenységek mentén merül fel, itt ragadható meg a legközvetlenebb módon hatékonysági nyereség. Az ökohatékonyság a hozzáadott értékre, termék-szolgáltatási egységre számított anyag-, illetve energiafelhasználás csökkentését eredményezi, változatos módokon. Forrása lehet egyszerű munkahelyszervezés, amikor a szelektív hulladékgyűjtő edényeket az alkalmazottak számára jól elérhető helyre helyezik, és ezzel a hulladék szétválogatott módon való gyűjtését és esetleg értékesítését e kényelmi szempont révén segítik. Winter (1997) az ilyen beruházást nem igénylő, ám környezeti, az így nyert hulladék értékesítésével pedig pénzügyi eredménnyel járó tevékenységeket nevezi olyan „mosott gyümölcsöknek”, amelyekért csak nyúlni kell. Az „alacsonyan csüngő gyümölcsök” ugyancsak gyors hatékonyságnövekedést ígérnek, ám rövid távon megtérülő beruházást igényelnek, míg a „magasan csüngő gyümölcsök” leszedésének hátterében többnyire nagyobb léptékű és hosszabb távon megtérülő beruházások állnak.<sup>2</sup> Az ökohatékonyság alapvetően nem a vállalati felelősségvállalás keretében merült fel: részévé azáltal vált, hogy a CSR mind inkább a környezeti hatásokat, az ökológiai fenntarthatóság kérdéskörét is magába foglalta.

A további közvetlen hasznok jelentős részének a vállalat pozitív megítélése a forrása, melynek előnyeit számos érintettel való viszonyában learathatja a cég. Beszállítói kapcsolataiban, vevőinek és fogyasztóinak a körében, alkalmazottai elkötelezettségét illetően, hiteltelzőinek, pénzügyi szolgáltatóinak kockázatszleléseire vonatkozóan, a helyi és állami hatóságok ellenőrző figyelmét tekintve, a befektetőinek, a környező lakosoknak és a civil szervezeteknek a bizalmában egyaránt eredményezhet kedvező elmozdulást. (Az előnyök összegző felsorolását lásd például Győri [2008]) munkájában.)

Az előnyök ugyanakkor nem csupán a vállalat megítélésének következményeként realizálhatók. Ha nem is minden esetben egyszerűen, de szétválaszthatók az imázsjavulás, a kedvező megítélés, az ennek alapján

teremtett bizalom, valamint az ezektől függetlenül is megvalósuló vállalati hozadékok. Ezek körének részletes bemutatására e cikk nem vállalkozik, ám példáit azért kínálja. Nem a vállalati megítélésből, elsősorban nem az érintetti észleléstől, véleménytől függ az a hatékonyságnövekedés, ami például az alkalmazotti képességeket, a munkacapat együttműködését fejlesztő tevékenységekből ered, a vállalat beszállítójától, illetve vevőitől kapott visszajelzések alapján született innovációs ötletek, új megoldások.

látja a munkavállaló abban, ha CSR-tevékenységbe kezd. Ugyanígy lehet vállalatvezetői vágy díjjakkal megdicsőíteni. Ezzel természetesen egy pillanatra sem kívánom leírni vagy kétségbe vonni a vállalati CSR-felelősök és vállalatvezetők szándékait. A vállalati CSR-tevékenységek elindulásában, kiteljesedésében elvülhetetlen a szerepe a vállalati úttörőknek, a CSR, illetve környezeti bajnokoknak, akiknek az egyéni elkötelezettsége, teremtő ereje és kreativitása fontos hajtómotor. Ám ha CSR-hozadékokról van szó – azaz a

2. táblázat

Kérdéssor a vállalati társadalmi felelősségvállalás előnyeinek feltárásához

<b>Miből származik?</b>	a vállalat megítéléséből adódó – attól függetlenül is megragadható
<b>Milyen érintettekkel vonatkoznak, milyen érintetti kapcsolatból származnak az előnyök?</b>	külső – belső piaci – nem piaci aktív – passzív önkéntes – nem önkéntes a piaci működés szempontjából elsődleges – másodlagos
<b>Miben ragadható meg?</b>	pénzügyi, termelékenységi, kockázatsökkentési, erőforrás-felhasználási jellemzőkkel stb., közös innováció, bizalom
<b>Milyen a mérhetőség szempontjából?</b>	formális – informális mérhető – nem mérhető, illetve kvalitatív módon megragadható

A 2. táblázat az előnyök végiggondolásához, mérlegeléséhez ad mankót oly módon, hogy felveti a vállalati hozadékok feltárásának potenciális módjait és helyszíneit.

Összességében rendre felmerül a kérdés: valóban realizálhatók ezek az előnyök? A válasz vegyes, számos tényezőtől függ. Például az adott ország jellemzőitől. Míg például az angolszász országokban végzett kutatások széles körben érik tetten a munkavállalókra gyakorolt pozitív CSR-hatást (munkahelyválasztáskor vonzó szempont, fluktuációt csökkentő, munkaerőmegtartást segítő tényező a vállalat felelősségteljesnek ítéltése), úgy Magyarországon ez nem mutatható ki egyértelműen. Az érintett csoportok nyomása, azaz az imént említett nyereségességi érvek másik oldala (ha nem tapasztal felelősségteljes magatartást, akkor a fogyasztó, a beszállító elfordul, a helyi közösség protestál stb.) megint csak kevésbé érzékelhető. Amennyiben hazai érintetti motivációt kívánunk kiemelni, leginkább a versenytársak hatásáról számolhatunk be. Elsőnek lenni az iparágban örök érvényű szlogen marad (ezt például az első környezeti, illetve fenntarthatósági jelentést kibocsátó vállalatoktól senki nem veheti el, proaktivitásuk példaként használhatják és használják is), utolsónak maradni alkalmasint vállalhatatlan. Ugyanígy izgalmas az a tendencia, amelyhez az egyéni boldogulás érvei adnak alapot. Az, amikor munkakör-gazdagítás, vagy éppen a munkahely megtartásának biztosítékát

CSR mellett szóló instrumentális érveket sorakoztatjuk –, akkor az egyéni szint előnyeinek, érveinek is itt a helye, kiváltképp hazai kontextusban.

A hatékonyság, megtérülés és eredményesség kérdése ugyanakkor a helyi specialitásokon túlmutat. Olyannyira, hogy az ezt firtató kutatások szinte feldolgozhatatlan mennyiségben születnek. A CSR és az üzleti teljesítmény kapcsolatát vizsgáló szakirodalmat igyekeztünk is a kutatásunk tárgyává tenni, és annak feltárásakor a művek dömpingjével szembesültünk (a kutatásról lásd Matolay – Wimmer, 2008). Jelen írásban kizárólag a több kutatást összegző elemzésekről lesz szó. Margolis és Walsh (2003) három évtized 127 tanulmányát, valamint 13 olyan összegző cikket vizsgált, amelyek maguk is nagyszámú elemzést vetnek össze, De Bakker és szerzőtársai (2005) 30 év angol nyelvű szakirodalmának bibliometrikus elemzését, Van Beurden és Gössling (2008) közel negyven, 1990 után született kutatás tapasztalatait tette közzé.

A tanulmányok túlnyomó többsége pozitív kapcsolatot fedez fel a társadalmi és a pénzügyi teljesítmény között, akármelyik is szerepeljen független változóként a kutatásokban. Az esetek többségében a társadalmi teljesítményt, azaz a vállalat társadalmi hatásait, tevékenységeit tekintik független változóknak a pénzügyi teljesítmény előrejelzésében. Jóval kisebb hányadban léteznek ugyanakkor a kettő negatív összefüggésére, valamint bármilyen kapcsolatuk hiányára vonatkozó kutatási

eredmények is (Margolis – Walsh, 2003). Ugyanezt erősíti Van Beurden és Gössling (2008) felmérése azzal a kiegészítő megállapítással, hogy a frissebb kutatások a korábbiaknál erőteljesebb kapcsolatot érzékelnek, azaz a CSR fejlődése az utóbbi időkben még inkább hozzájárul a pénzügyi hozadékok megteremtéséhez.

A kép tehát inkább pozitív, mégis vegyes. Ezt erősíti az is, hogy noha számosságában rendkívül gazdag ez az empiria, bőven éri kritika. De Bakker és szerzőtársai (2005) azt róják fel, hogy ugyan a téma egyre inkább intézményesül, fogalmai – a CSR és a vállalati társadalmi teljesítmény (corporate social performance) rövidítése, a CSP – mind bevettebbek az irodalomban, a kutatások ahelyett, hogy elmélyülnének és egymásra építkeznek, pusztán ismétlésekbe bocsátkoznak. Más iparágban, eltérő elemszámmal, néhány egyéb módosítással, de ugyanazokat az elemzéseket végzik (De Bakker et al., 2005). Mindezt tetézi, hogy ezen ismételt kutatások ugyanazokat a módszertani hiányosságokat, megbízhatósági és érvényességi problémákat mutatják, aminek következtében felmerül, hogy a pénzügyi és társadalmi eredmények közti pozitív viszony megerősítése inkább a hasonló módszertannak, mintsem a valódi kapcsolatnak köszönhető (Margolis – Walsh, 2003). Jellemző, hogy az elemzések kevés dimenziósak, csupán egy vagy néhány szempontot ölelnek fel társadalmi és pénzügyi oldalon egyaránt, és míg az utóbbi esetében bevett piaci, számviteli kategóriák állnak rendelkezésre, társadalmi oldalon a szempontok megválasztása jóval kísérletibb jellegű. Alkalmazzák e kutatásokban reputációs rangsorokat, bizonyos CSR-tevékenység (főleg jelentéskibocsátási) és ráfordítási adatokat (Beurden – Gössling, 2008), de a társadalmi hatásokat komplex módon nem mérik.

Ez utóbbi a CSR társadalmi és környezeti hatásainak elemzéséig vezetne el, ám maradunk az üzleti következményeknél. Nyilvánvalóan egyéni elvárásokon is múlik, hogy mely üzleti döntéshozó, melyik eredményességi érvert tartja döntőnek. A hazai női CSR-tanácsadókkal folytatott fókuszcsoporthoz beszélgetésünk<sup>3</sup> egyik megállapítása ugyanakkor az volt, hogy bár a CSR-tevékenység vállalati elindításánál igenis jelentős az üzleti döntéshozók igénye ezen eredményességi, megtérülési, hatékonysági érvekre, ám az elindított CSR-tevékenység hozadékait mérni, tesztelni, ellenőrizni már sokkal kevésbé kívánják a vállalatok.

### CSR-kihívások

Az alábbiakban olyan elemeket veszek sorra, amelyek a CSR alkalmazásának problémáira, korlátaira, alkalmasint negatív hatékonysági következményeire hívják fel a figyelmet.

### A CSR-közelítésmód

Egy vállalat társadalmi felelősségvállalásról alkotott képe, nagyban befolyásolja, hogy annak keretében mit tesz, mire vállalkozik. Érdekes tehát megvizsgálnunk, hogy mi szerepel a CSR-értelmezésekben. Ennek kifejtéséhez a hazai médiában végzett kutatásunk tapasztalatait idézem.

A hazai gazdasági sajtó hat orgánumát vizsgáltuk. Két-két gazdasági napi- és hetilap, egy havilap és egy internetes portál internetes archívumából előzetesen tesztelt keresőszavak mentén épített adatbázist elemeztünk. Arra voltunk kíváncsiak, hogyan jelenik meg a vállalati társadalmi felelősség témája a hazai üzleti-gazdasági sajtótermékekben.<sup>4</sup>

Az első olyan cikk, amely a „CSR” vagy a „társadalmi felelősség” fogalmát tartalmazta, az archívumok tanúsága szerint 2001-ben íródott. További három évnek kellett ahhoz eltelnie, hogy immár valamennyi vizsgált sajtótermékben jelenjen meg ilyen tartalmú cikk. A téma felfutása e lapokban 2006-tól látható, ugyanakkor 2009 végéig sem haladta meg e hat sajtótermékben a CSR-cikkek száma az ötszázat. Összevetésképpen egyedül a Financial Times-ban már 2002-ben – abban az évben, amikor ott jelentékenyen megugrott ezen íráskok száma – több mint száz CSR-cikk jelent meg (Guhr – Gafström, 2007).

Az időbeli elcsúszás több tényezővel magyarázható. Vélhetően a CSR-koncepcióra és gyakorlatra később vált fogékonnyá a hazai vállalati és sajtóközeg, ám ez korántsem kizárólagos ok. Vállalati társadalmi felelősségvállalás témájú cikkek bizonyára 2001 előtt is születtek a magyar gazdasági sajtóban, magam is írtam jó néhány ilyet. Ám nem pontosan e fogalommal kapcsolatba hozva, és kiváltképp nem annak angol rövidítését, a CSR-t citálva. A nyelvi különbség az, hogy egy külföldi betűszót és annak többféle változatot megélt fordításait kerestük (hiszen itthon jó ideig nem volt stabil kifejezés, sikertelenül próbált meghonosodni például magyar rövidítése, a VTF), akadályozta a cikkek fellelését. Így bizonyára átcsúszott a kereső rostáján számos, ebbe a témakörbe utalható cikk, amely egyfelől szűkíti az adatbázist, másfelől viszont nem hiányzik a hazai CSR-felfutás megértéséhez. Kutatásunk a CSR „divatjára” fókuszál, előzményeit, gyökereit nem keresi a korábbi időszakokban. A 2006. évi fellendülést az az évi CSR-konferenciadömping is segítette, és feltehetőleg hatással volt rá az a nemzetközi tendencia is, miszerint a vállalatok egyre inkább ráéreztek, melyik már meglévő tevékenységeiket sorolhatják az új név, a CSR alá. Ez nem magyar sajátosság, a nemzetközi médiakutatások ugyancsak felvetik ezen összefüggés lehetőségét (Barkemeyer et al., 2009).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A cikkek tartalmi elemzéséből a következőket emelem ki (a kutatás további részleteiről lásd Matolay, 2009). A cikkeknek a CSR témájához való hozzáállása szinte kivétel nélkül pozitív. Értendő ezalatt egyfelől az, hogy a cikkek jelentős része felelősnek ítélt vállalati példát mutat be. Másfelől pozitív a közelítésmód, mert a CSR-rel mint vállalatvezetési koncepcióval kapcsolatban a lehetséges nyertes-nyertes hatások jelenítődnének meg az, ahogy az érintettek és a vállalat számára egyaránt haszonnal, az utóbbinak reputációs, versenybeli előnyökkel szolgálhat. A vizsgált gazdasági médiában, tehát ha számosságában nem is egyértelműen, tartalmában mindenképp siker a CSR.

Amennyiben azt próbáljuk tetten érni, hogy milyen CSR-értelmezést közvetít a média, az adatbázist számos oldalról vizsgálhatjuk. Nézzük például, hogy milyen CSR-akciókról is számoltak be, vagy mely érintett csoportoknak jut hely a médiában. Ezekről e cikkben nagyon röviden, és ezért szükségképpen némileg leegyszerűsítő módon szólok. A CSR-tevékenységekből az újságokban a konkrét akciók kerülnek előtérbe, de nyilván bizonyos események könnyebben jeleníthetők meg így, mint egy stratégia- vagy kultúraváltás a vállalatban. Noha több cikk, sőt már igen korán, felhívja a figyelmet arra, hogy a CSR nem merülhet ki adományozásban, az ilyen tevékenységek nem állhatnak kizárólagosan a fókuszban, a megjelenített ügyek között az adományozás kiemelkedő számban van jelen. Ha tehát a stakeholderok oldaláról vizsgálódunk, az előbbinél érettebb képet kapunk, amennyiben – a korábbi kutatásokban általában klasszikusan említett érintettekhez (fogyasztó, alkalmazott, tulajdonos, természeti környezet) képest rendkívül szerteágazó és sokféle csoport kap helyet a vizsgált gazdasági sajtóban.

A média által közvetített CSR-értelmezések feltárásához ugyanakkor azt is izgalmas vizsgálni, hogy mi az, ami nem jelenik meg a sajtóban. Azokról a vállalati eseményekről nem ejtenek szót a CSR-cikkek, amelyek sértik azt, amelyek problematikusak a felelősség, az etika, a normakövetés szempontjából. A média CSR-hírei a CSR alkalmazásáról szólnak. Gyakran olyan tevékenységeket mutatnak be, amelyeket önmagukban nem, vagy nem jó szívvvel nevezünk CSR-nek. Hiányolhatnánk a CSR-tevékenységek alapos megítélését, CSR és CSR közötti finom különbségtételt, de nem ez az, amit a fenti megállapítás hangsúlyozni kíván. Hanem azt, hogy bár e sajtótermékekben a vizsgált időszakban születtek a cégek túlkapásait, etikátlan, felelőtlen, normaszegő tevékenységeit leleplező cikkek, ezeket soha nem hozták a CSR-rel (illetve annak hiányával) összefüggésbe. A CSR alkalmazását és a felelős magatartás hiányát két külön paradigma-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

ként kezelik, a felelőtlen és a felelősségteljes magatartás nem egy és ugyanazon skálán mérendő ebben az értelmezésben! A felelősségteljes és az etikus magatartás ily módon két, egymással nem érintkező kategóriává válik. S ha most elmozdulunk a koncepciók és értelmezések szintjétől a valós gyakorlatokig, akkor ennek példáit is látjuk. A következő idézetek hazai CSR-tanácsadók körében folytatott fókuszcsoporthoz beszélgetésünkből származnak: „Egyszerre történik durva törvénysértés és CSR.” „Az összes munkavédelmi, környezeti, korrupcióellenes szabályt kökeményen grandiózus mértékben nemhogy megsértik, de nagyon sok helyen a működés alapja a normasértés.” (A normasértő magatartás hatékonysági következményeiről lásd Wimmer, 2010.) Hasonló megállapításokra jutott a „Családbarát munkahely” pályázat háttérét feltáró kutatás. Kreatív, innovatív megoldások egyszerre vannak jelen a pályázók működésében azzal, hogy a törvényileg előírt szabadságot sem adja ki a vállalat (Fiona, 2007).

Ez a kétélűség tulajdonképpen csak első látásra meglepő. Nagyon is jól tükröz bizonyos CSR-felfogásmódot. Azt, amikor is a társadalmi felelősséget a vállalat az érintettek iránti önkéntes vállalásaként értelmezi. Az Európai Bizottság CSR-koncepciója szerint a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti megfontolásokat építenek be üzleti tevékenységeikbe (Európai Bizottság, 2001). E definícióban az önkéntesség azt hangsúlyozza, hogy ez a terület nem kíván szabályozást, azt ne központilag írja elő a vállalatok számára semmilyen hatóság. Ez a CSR-közelítésmód a szokásos üzleti gyakorlatot mintegy „megfejeji” potenciális felelősségvállalási tevékenységekkel. Ebben egyértelműen fogalmaz az iránymutatás, azt viszont, hogy milyen a szokásos üzleti gyakorlat, nem írja körül. Minthogy a CSR pluszvállalás, feltételezi, hogy a vállalat a kötelező előírásoknak eleget tesz, a normákat betartja, amit CSR-keretben tesz, az afölött, azon túl foglal helyet. Ha ez így van, akkor korántsem meglepő, ha a média a CSR, illetve a felelősség hiányáról nem ír.

Következésképpen ez a CSR-értelmezés egyfelől figyelmen kívül hagyja a normatív alapokat (jogi és erkölcsi normák betartása), másfelől nem kíván meg szisztematikus – a vállalat valamennyi tevékenységét és érintettjét figyelembe vevő – felelősségi mérleget. Ily módon egy olyan instrumentális menedzsment-gyakorlatot erősít, amely legfeljebb a vállalati előnyök maximálását tartja szem előtt – már ha ez szisztematikus feltárás híján lehetséges –, a CSR lényegét, azaz a társadalmi-ökológiai hatásokat optimalizálni nem tudja, ezek a kimenetek esetlegesen.

### A CSR-kommunikáció

A következő kihívást a CSR egyik lehetséges előnye rejti magában. A CSR a vállalati imázs és hírnév építésének alkalmas eszköze, így ez az egyik oka, amiért is a CSR kommunikációja a vállalati gyakorlatoknak és az irodalomnak is központi témája. A kettő viszonyának meghatározása ellentmondásos: van szerző, aki azt siet leszögezni, hogy miért is szükséges kettéválasztanunk a CSR-t és a PR-t (lásd például Clark, 2000), más számára éppen annak a bizonyítása a fontos, hogy a CSR marketingeszköz a javából (lásd például Asongu, 2007). Jómagam itt azt foglalom össze, hogy milyen szerepet játszhat a kommunikáció a felelős gyakorlatok elmélyítésében, alátámasztva a kommunikáció és a CSR kapcsolatának fontosságát. Ugyanakkor bemutatam azt, ahogy a CSR-kommunikáció – sokszor félreértelmezett, túlhajtottan, ámde nagyon hatásosan – a CSR ellenében hat, ezzel hatékonysági problémákat is felvetve.

Az érintetti, intézményi környezetük elvárásaira történő válaszadás nem a CSR-tevékenységek előtérbe kerülésével jelent meg a menedzsmentirodalomban. A vállalati legitimitáció mibenlétét szervezetelméleti iskolák sora firtatta korábban is, többük egybecsengő álláspontja szerint az adott társadalmi közeg értékeivel, normáival és elvárásaival harmonizáló működést vár el a vállalattól. A legitimitáció elnyeréséhez ugyanakkor több út vezet. Asforth és Gibbs (1990) két általános irányt fogalmaz meg a legitimitáció elnyerésére, melyeket szubsztantív és szimbolikus menedzsmentnek neveznek. A kettő közti különbségtétel lényege abban áll, hogy szubsztantív menedzsment esetén a szervezet valódi változásokon megy keresztül a legitimitáció megszerzése érdekében: például átalakítja szervezeti struktúráját, megváltoztatja szervezeti céljait és/vagy alapfolyamatait. A szimbolikus menedzsment ezzel szemben arra törekszik, hogy olyan látszatot keltsen, mintha a szervezet megfelelné az intézményi környezet elvárásainak. Ez utóbbi esetben nem a tényleges tevékenységüket, hanem azok értelmét igyekeznek alakítani, elfogadhatóvá, vonzóvá tenni az érintettek számára. Azt számos szerző megfogalmazza, hogy a vállalatvezetőknek sokszor könnyebb a vállalat arculatának szimbolikus jelentéstartalmát megváltoztatniuk a legitimitáció elnyerése (vagy éppen megtartása, illetve visszaszerzése) érdekében. Ezt egyszerűbb kivitelezni, mint a szervezet céljait, outputjait, vagy alapvető folyamatait átalakítani az elvártak megfelelő módon.

A környezeti jelentések és vállalati események összefüggéseinek vizsgálata nyomán az 1990-es években jelenik meg az az irány, amely – az iménti szóhasználat élve – a jelentéseket inkább a szimbolikus cselekedetek közé sorolja. Legitimitációs elméletként futott rövid

pályát az irodalomban, mely irányt a CSR és fenntarthatósági jelentések terjedése, a jelentéseknek a CSR-eszköztár részévé válása a 2000-es években háttérbe szorította, érdemes ugyanakkor feleleveníteni központi gondolatát. A környezeti jelentéseket túlnyomórészt a megtépzott renomé, az elvesztett legitimitáció helyreállításának eszközeként értelmezték, és szinte valamennyi szerző Lindblom azon előadását idézi, amelyben kifejezetten és kizárólagosan szimbolikus lépéseket, az ő megfogalmazásában legitimitációs stratégiákat javall:

- 1) az érintettek tájékoztatása az általuk észlelt problémák területén a vállalat által véghezvitt javulásról,
- 2) az érintetteknek az adott ügyre, problémára vonatkozó észlelésének megváltoztatása,
- 3) figyelemelterelés az esetről,
- 4) az adott területen az érintettek teljesítmény elvárásainak megváltoztatása (Lindblom, 1994 idézi Clarke – Gibson-Sweet, 1999). Ezek közül az elsőben érhető tetten valódi változtatást célzó tett, ám a hangsúly itt is annak kommunikációján van.

Lindblom az elvesztett, megtépzott legitimitáció, reputáció visszaszerzésének instrumentális kommunikációs módozatairól beszél. Akár erre, akár másra irányuljon is, a CSR-kommunikációt folytató cégek körében is felfedezhető e szimbolikus fókuszú irány. Az ún. „talk the talk” típusú vállalati CSR-működés szubsztantív elemet nélkülöz, kizárólagosan a kommunikációra fókuszál. Schmidheiny és szerzőtársai (idézi Tóth, 2007) ezen angol kifejezés frappáns felhasználásával csoportosítják a vállalati gyakorlatokat a CSR-tartalom és annak kommunikálásának arányai alapján. Ezen első kategória vállalatai a zöldre, illetve kékre festés gyakorlatát folytatják. A valódi tetteket és változásokat nem kell, hogy látszateltetés kísérje, ugyanakkor a CSR-akciók megmutatása, kommunikálása gyakori tevékenység, sokszor nem is csupán kísérőjelenség, hanem a megmutathatóság a tényleges viselkedésnek az alapvető célja, kritériuma. A „walk the talk” kategóriába azok a cégek tartoznak, amelyek a kommunikációjukkal összhangban cselekszenek, amilyen felelős magatartást hirdetnek magukról, és azt követik a gyakorlatban is. A kifejezést ebben a kontextusban használta például a The Body Shop egyik alapítója, Gordon Brown a cég 1993-as éves jelentésében. A „talk the walk” típusú vállalatra az a jellemző, hogy CSR-cselekedeteit kivitelezzi, és azokról ezt követően számol be, azaz a szubsztantív tartalmat követi a kommunikáció.

Mindez arra is rávilágít, hogy bár a CSR-kommunikációt könnyű kritizálni, az nem eleve eretnek gondolat. Számos mai bevett CSR-tevékenységnek az elődjét igen következetes módon használó (és

### VEZETÉSTUDOMÁNY

egyébként kitaláló, meghonosító vállalat) tartozik a gyakran kommunikáló társaságok közé. Az említett The Body Shop vagy a vermonti fagyaltgyártó Ben & Jerry's számára egyaránt fontos volt a közlés. Kiemelendő azonban, hogy mindkét cégben – kiváltképp működésük korai szakaszában – hangsúlyos elem volt egyfajta civil hozzáállás: a nagyvállalati gyakorlattól eltérően (emberi jogi, környezetvédelmi, helyi gazdaságfejlesztési stb.) ügyek felkarolása, cselekvési tervek kitalálása, propagálása nem a szokásos vállalati úton, hanem jóval inkább civil szervezetszerűen: vezetőik, az alkalmazottjaik a vállalat boltjaiban, sőt az utcán is demonstráltak az adott ügyért. Megtestesítették ugyanakkor a kommunikációnak a másik irányát is, és ez az, ahol a CSR és kommunikáció valódi viszonya kezdődik. Nem csupán mondandójuk volt, a közlés mellett (vagy éppen előtt) hallgatni, befogadni kellett, figyelni az érintettek elvárásaira. Mindez közvetlen előzménye annak, amit ma a stakeholder bevonásának nevezünk. A CSR-nek az érintettekkel való kommunikáció inherens része. Korántsem a kifelé irányuló, hanem a véleményeket és elvárásokat az érintettektől számos eszközzel, nagy figyelemmel becsatornázó (az érintetti részvételről lásd pl. Matolay – Pataki, 2008). Így maga a kommunikáció is a CSR szubsztantív elemévé válik!

Mindez a másik oldalon azt is jelenti, hogy kommunikáció híján nem lehetséges lényegi, tartalmas CSR-tevékenységet folytatni. Ugyanakkor érdemes idézni azt a kiegészítést, amelyet Tóth (2007) tett Schmidheinyék fenti kategóriáihoz: „just walk”. Ezzel azokra a vállalatokra utal, amelyek csak teszik a dolgukat, nem élnek a CSR-kommunikáció vállalati előnyeivel, felelős tevékenységüket nem maguk számára kívánják ily módon kamatoztatni. Felelős vállalati kultúra kiépítését, a felelőség társadalmi, környezeti kérdéseinek az operatív döntéshozatalba történő beágyazását célozza a vállalat, ez napi tevékenységének része, s nem érzi úgy, hogy ezt nagydobra kellene vernie. Ezt a kommunikációban hívó vállalatok gyakran úgy értékelik, mint a CSR lényegét nem értő gyakorlatot, jöllehet a szubsztantív elemek éppen hogy megvannak, míg a szimbolikusokból nem kér a vállalat.

Ha káros gyakorlat elfedéséről, a hírnév szimbolikus eszközökkel való helyreállításáról van szó, könnyen mérleget vonhatunk: a CSR-kommunikáció nem helyénvaló, CSR-tartalom nélkül való, általa társadalmi, ökológiai javulás kevésbé tételezhető. Ezáltal valós alapot nélkülöző információkkal igyekeznek a vállalat imázst építeni, az érintettekkel bizalmi kapcsolatot teremteni. Ez információtorzuláshoz vezet.

Ám ugyanígy lehetnek a példamutatás szándékával közölt tevékenységeknek hátulütői. A CSR-

kommunikációt előtérbe helyező vállalatok érvei között gyakorta szerepel az, hogy maga a kommunikáció is felelősségteljes, hiszen meg kell mutatni a helyes gyakorlatokat ahhoz, hogy azok a vállalati szektorban tovaterjedjenek. Minthogy a CSR folyamatos tanulási folyamat, a vállalati működés fejlesztését, alakítását is jelenti, így mások előrelépésének, CSR-találmányainak megismerése valóban segíthet. Fennállnak azonban veszélyei is. Következmenyei lehetnek egyenmegoldások, az egyszerűek gyors másolása és terjedése, amit a hazai szaporodó önkéntes munkák sorában egyértelműen fel lehet fedezni. Ez ugyanakkor nem (csak) a kommunikáló, hanem a másoló felelőssége. További hátránya lehet, hogy a valóban egyedi, saját stakeholderekre szabott, s mint ilyen, kevésbé másolható gyakorlatok lényege, az a bizonyos személyre szabott megoldás másodlagosnak, kevésbé divatosnak tűnhet a hangosan bemutatott megoldásokhoz képest. Ez frusztráló lehet, mint ahogy az is, ha nagy erőforrás-, illetve ráfordítás-igényű gyakorlatok válnak példává, s az nyomasztó – mint ahogy tapasztalható is – az amúgy izgalmas CSR-tevékenységeket végző kkv-k számára.

A vállalati CSR-tevékenységek értékelésére számos út kínálkozik. Összességében, ha a vállalati kommunikációt vesszük szemügyre, és annak alapján kívánunk egy adott cég CSR-tevékenységéről véleményt alkotni, nemcsak azt érdemes firtatni, hogy a tényleges tevékenység és a kommunikáció aránya milyen, erre pusztán az utóbbiból nem is lehetséges mérleget vonni. Áruklódó lehet azt vizsgálni, hogy mi a kommunikáció iránya (milyen érintettekkel, csak közöl vagy kérdez is), és hogy a CSR-tevékenységek végrehajtásához képest mikor kerít rá sort a vállalat.

Ez a cikk arra tett kísérletet, hogy felvázolja a vállalatok társadalmi felelősségének, valamint a hatékonyságnak az alapvető összefüggéseit, lehetséges vizsgálati irányait. A CSR vállalati terjedését ösztönző ervek túlnyomó része vállalati előnyöket, s köztük hatékonyságnövekedést ígér. A CSR lényege szerint a vállalat környezetének ökológiai és társadalmi javulást hoz, ezenközben természeti és társadalmi erőforrások hatékonyabb felhasználását eredményezi. A cikkben azt mutatam be, hogy ezen előnyök megvalósulása nem független attól, hogy miként értelmezi a vállalat a CSR-t. Noha ez elméleti, netán elméletieskedő kérdésnek tűnik, a CSR-felfogás módjának mégis közvetlen következményei vannak a CSR-tevékenységek és -eredmények körére. Amennyiben a felelős tevékenységekkel párhuzamosan – még ha azok tartalmasak, és a szubsztantív CSR-nek értékelhetők is – normasértésre kerül sor, az alássa a cikk elején idézett arrow-i gondolatot, és a hatékonyság ellenébe, a súrlódáscsökkentés kárára megy.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A cikkben idézett média- és irodalomfeltárás „A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának tendenciái Magyarországon” című OTKA (K68769) kutatási program keretében, a fókuszcsoporthoz vizsgálatok a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének „Versenyben a világgal” kutatási programjának támogatásával készültek.
- <sup>2</sup> Ilyen tevékenységek hosszú hazai soráról lásd például a KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért szervezetnek az Ablakon bedobott pénz elnevezésű vállalati példagyűjteményét a [www.ablakonbedobottpenz.hu](http://www.ablakonbedobottpenz.hu) honlapon.
- <sup>3</sup> Fókuszcsoporthoz interjúk sorát kezdtük meg 2009-ben a CSR-szakma képviselőivel. Kutatásunkban CSR-tanácsadók és vállalati CSR-felelősök csoportjaival járjuk körbe a CSR hazai alakulásának trendjeit. Az itt idézett fókuszcsoporthoz hét CSR-tanácsadó cég 8 tanácsadója vett részt.
- <sup>4</sup> A kutatás az archívumok kezdeti időpontjától a 2009 végéig terjedő időszakot ölelte fel. A hat sajtótermék a következők: Napi Gazdaság, Világgazdaság, Figyelő, HVG, Piac és Profit, valamint az [index.hu](http://index.hu).

## Felhasznált irodalom

- Ashforth, B.E. – Gibbs, B.W.* (1990): The Double-edge of Organizational Legitimation, *Organization Science*, 1:2. szám, 177–194. o.
- Asongu, J.J.* (2007): The Legitimacy of Strategic Corporate Responsibility as a Marketing Tools, *Journal of Business and Marketing Policy*, 1. szám, 1–12. o.
- Barkemeyer, R. – Figge, F. – Hahn, T. – Holt, D.* (2009): What the Papers Say: Trends in Sustainability. A Comparative Analysis of 115 Leading National Newspapers Worldwide, *Journal of Corporate Citizenship*, 33. szám, 69–86. o.
- Clapp, J.* (2008): Illegal GMO Releases and Corporate Responsibility: Questioning the Effectiveness of Voluntary Measures; *Ecological Economics*, 66. szám, 348–358. o.
- Clark, C.E.* (2000): Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis, *Public Relations Review* 3. szám, 363–380. o.
- Clarke, J. – Gibson-Sweet* (1999): The Use of Corporate Social Disclosures in the Management of Reputation and Legitimacy: A Cross Sectoral Analysis of UK Top 100 Companies, *Business Ethics: A European Review*, 1. szám, 5–13. o.
- De Bakker, F. G. A. – Groenewegen, P. – Den Hond, F.* (2005): A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance, *Business and Society*, 44. szám, 283–317. o.
- Európai Bizottság* (2001): Zöld könyv a CSR-ről
- FIONA* (2007): Férfibeszéd: családról és munkáról. Kutatási beszámoló
- Gond, J.-P. – Crane, A.* (2008): Corporate Social Performance Disoriented – Saving the Lost Paradigm? *Business and Society*, doi:10.1177/0007650308315510
- Guhr, H. – Grafström, M.* (2007): The Making of Meaning in the Media: The Case of Corporate Social Responsibility in the Financial Times, in: den Hond, Frank – de Bakker, Frank G. A. – Neergaard, Peter (szerk): *Managing Corporate Social Responsibility in Action – Talking, Doing, Measuring*; Ashgate Publishing Ltd, Aldershot, Hampshire, England, 15–31. o.
- Györi, Zs.* (2008): A CSR-en innen és túl, Ph-isszertáció tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem
- Margolis, J. – Walsh, J.P.* (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48. szám, 268–305. o.
- Matolay, R. – Pataki, Gy.* (2008): Részvételi döntési technikák, in: Esse B. – Gáspár J. – Könczey K. – Matolay R. – Pataki Gy. – Szántó R. – Topcu K. – Tóth F. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z.: *Döntési technikák*, BCE, Budapest (második, bővített kiadás), 10. fejezet, 261–289. o.
- Matolay, R. – Wimmer, Á.* (2008): Corporate Social and Business Performance, in: Csutora M. – Marjainé Szerényi Zs. (szerk.): *EMAN-EU Conference* (2008. október 6–7.): Sustainability and Corporate Responsibility Accounting – Measuring and Managing Business Benefits, *Proceedings*, Budapest, 39–42. o.
- Matolay, R.* (2009): A hazai írott sajtó a vállalatok társadalmi felelősségéről; Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2009. szeptember 3–4. Konferenciakötet II. 654–658. o.
- Tóth, G.* (2007): A valóban felelős vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről; Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület
- Van Beurden, P. – Gössling, T.* (2008): The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, 82. szám, 407–424. o.
- Wimmer, Á.* (2010): A piaci normák sérülése, üzleti döntések és a vállalati hatékonyság; *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz. 16–24. o.
- Winter, G.* (1997): Zölden és nyereségesen – Útmutató a környezettudatos vállalatirányításhoz; Műszaki Könyvkiadó, Budapest

*SZÁNTÓ Richárd*

## A TISZTESSÉGES PIACI MAGATARTÁS KOCKÁZATAI – – ADÓCSALÁS, ADÓELKERÜLÉS

Számos elméleti értekezés foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy mit kockáztat az a piaci szereplő, aki tisztességtelenül viselkedik. Ezek a tanulmányok elsősorban a tisztességtelen piaci magatartást folytató szereplő kockázatait tárják fel, és legtöbbször figyelmen kívül hagyják azt a körülményt, hogy a tisztességtelen piaci magatartásban rejlő kockázatok és bizonytalanságok nemcsak az inkorrekt módon eljáró szereplőket érintik, hanem azokat is, akik ebben a piaci környezetben tisztességesen igyekeznek viselkedni. A tisztességtelen magatartás fajtáit hosszasan lehetne sorolni (adócsalás/adóelkerülés, erőfölénnyel való visszaélés, fogyasztók megtévesztése, korrupció, kartell stb.), jelen cikkben azonban ezek közül egyetlenegy jelenségre, az adócsalásra, illetve adóelkerülésre összpontosít a szerző. Ennek oka kettős: egyrészt vélhetően az adócsalás a legelterjedtebb tisztességtelen magatartási forma, amely a piaci működés során jelentkezik, másrészt minden bizonnyal erről a jelenségről rendelkezünk a legtöbb empirikus vizsgálattal. A cikk végén a szerző általánosítja az adócsalás kapcsán feltárt kockázatokat és bizonytalanságokat a szélesebb értelemben vett tisztességtelen piaci viselkedésre vonatkoztatva.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** tisztességtelen piaci magatartás, adócsalás, piaci hatékonyság, kockázat, bizonytalanság

Az adócsalás minden bizonnyal egyidős az adófizetéssel. Az államok számára már az ókor óta komoly problémát jelent azoknak a köre, akik valamilyen módon igyekeznek kibújni az adófizetési kötelezettségeik alól. A huszadik században a kérdéskört egyre több kutató vizsgálta, ami valószínűleg annak is köszönhető, hogy az adózás és az adócsalás problematikája számos nézőpont felől közelíthető: felfogható közpénzügyi problémaként, a törvényi szabályozás egyik sarkalatos pontjaként, etikai kérdésként stb. (Andreoni et al., 1998). A főáramú közgazdaságtan figyelmét a hetvenes évek elején keltette fel először a téma, és azóta mind elméleti, mind empirikus munkák nagy figyelmet szentelnek az adóelkerülés kockázatainak. Allingham és Sandmo (1972) klasszikussá vált cikkükben a következőképpen írják le az adóelkerülés elméleti modelljét. A racionális döntéshozó kétféle alternatíva közül választhat: vagy befizeti a rá kivetett adót (az idézett cikkben jövedelemadóról van szó) és nyugodtan alszik, vagy vállalja a lebukás kockázatát és azt, hogyha tetten érik, akkor büntetést fizet. Minél alacsonyabb a lebukás valószí-

núsége, illetve minél kisebb a potenciális büntetés mértéke, közgazdasági értelemben annál inkább megéri adót csalni. Abban az esetben, ha az adóhatóság nagy valószínűséggel felderíti az adócsalásokat, és megbünteti az adófizetés alól kibúvókat, akkor az adófizetők is jobban teszik, ha megfizetik a rájuk kirótt adókat. Ha azonban feltételezzük, hogy az adóellenőrzés valószínűsége meglehetősen alacsony, a várható hasznosság modelljét alapul véve, az adófizetőknek a csalás tűnik a racionális alternatívának. Dhami és al-Nowaihi (2007) szerint az adóelkerülés megtérülése a valóságban olyan magas lehet (91 és 98,5% közé esik), hogy az előbb vázolt modell alapján azt várhatnánk, minden adófizető elcsal valamennyi adót. Az adófizetés ténye ugyanis olyan abszurd mértékű kockázatkezelést feltételez, amely nem feltételezhető a gazdasági szereplőkről.

Ez természetesen még a legelmaradottabb gazdaságokban sincs így, mindenütt van egy – hol kisebb, hol nagyobb – réteg, amely becsületesen befizeti a kivetett adókat, sőt, az adófizetők nagyságrendekkel több adót

fizetnek be, mint amit pusztán közgazdasági racionalitás talaján állva magyarázhatnánk. Ennek köszönhető, hogy az utóbbi évtizedekben a kutatók figyelme egyre inkább afelé fordul, hogy megértsék, milyen motívumai lehetnek az adófizetésnek, milyen változók beemelésével alkothatnának a valós folyamatokat jobban előrejelző modelleket (lásd például Elffers, 2000; Torgler, 2003; Eisenhauer, 2008).

Jelen cikkben amellet fogok érvelni, hogy érdemes továbblépni az előbbi elemzési kereten. Nem vitatva, hogy az adócsalás, illetve adóelkerülés döntéshozatali szituációjának kutatása számos olyan eredményt produkált az elmúlt évtizedekben, amelyekkel jobban megérthetjük az adófizetők és a nem fizetők motivációit, az elemzésekből arra ritkán kapunk választ, hogy az adócsalás milyen piaci és társadalmi károkat okoz, és ez utóbbiak milyen újabb kockázatokat és bizonytalanságokat gerjesztenek a vállalati szektorban. Az adócsalás ugyanis nemcsak az adócsalók és az adót elkerülők számára jelent addicionális kockázatokat, hanem a többi iparági szereplő és végső soron a gazdaság minden szereplője számára. Mi több, egyes bizonytalansági tényezők a tisztességes adófizetők jobban érintik, mint a tisztességtelen magatartást folytatókat. Tanulmányomban igyekszem végig a vállalatok nézőpontjából vizsgálni az adócsalás és -elkerülés kérdését, sokszor adaptálva a (személyi) jövedelemadózással kapcsolatos kutatási eredményeket a vállalati adózás problémájára.

### Kockázat és bizonytalanság

Valójában mennyit kockáztatnak az adócsalók és az adóelkerülők? Tényleg csak a lebukás kockázatától kell tartaniuk? A kérdés megválaszolása előtt röviden érdemes áttekintenünk, hogy tulajdonképpen mit is értünk kockázat alatt. Bár a fogalmat nap mint nap használjuk, egységes, mindenki által elfogadott kockázatdefiniációt aligha találunk a nemzetközi szakirodalomban. Anynyi mindenesetre bizonyos, hogy a kockázat egy adott szituációban a lehetséges kimenetek változatosságához, illetve *varianciájához* köthető (Williams – Heins, 1981: 7. o.). Vagy ahogyan Elroy Dimson, a London Business School pénzügyprofesszora szemléletesen fogalmaz: „a kockázat azt jelenti, hogy sokkal több dolog megtörténhet, mint ami tényleg meg is történik” (idézi Bernstein, 1998: 55. o.). És valóban: a döntéshozók egyik alapvető problémája az, hogy egy adott alternatíva választásával olyan kimenetek is bekövetkezhetnek, amelyek számukra kedvezőtlenek lehetnek. Azt mondhatjuk, hogy a kockázat a döntéshozatal immanens részét jelenti, hiszen noha a kockázatok menedzselésé-

re a legtöbb esetben (az értékelésen és az elfogadható kockázat meghatározásán keresztül) van mód, a kockázatok döntéseinkből való teljes eliminálására viszont szinte egyáltalán nincsen.

A legelterjedtebb kockázattelfogás szerint feltételezzük, hogy a jövőbeni események bekövetkezéséhez valamilyen valószínűséget tudunk rendelni. Vagyis azt nem tudjuk megmondani biztosan, hogy mi fog történni a jövőben, ellenben azt igen, hogy a különböző lehetséges kimenetek milyen valószínűségi eloszlás mellett fognak bekövetkezni. Ebben az értelemben a kockázat mérhető és számszerűsíthető, és a döntéshozatal során ezáltal kezelhető és menedzselhető. Egy vállalat teljes kockázatát általában különböző elemekre bontjuk attól függően, hogy az adott veszélyek csak az adott vállalatra (esetleg a közvetlen versenytársaira) leselkednek, vagy az egész gazdaságra kiterjednek, és minden vállalatra egyformán hatnak. Előbbi az egyedi kockázat, amely elméletileg diverzifikációval csökkenthető, utóbbi a piaci kockázat, amelyet viszont diverzifikációval sem lehet elkerülni (Brealey – Myers, 1999). Az egyedi kockázaton belül is megkülönböztethetünk üzleti és pénzügyi kockázatokat. Egy cég üzleti kockázata alapvetően a működésével van kapcsolatban: befolyásolhatja a kereslet és az eladási ár változékonysága, a termelési tényezők költségének ingadozása, hogy mennyire vagyunk képesek az eladási árakat összehangolni a költségek ingadozásával, hogy mennyire tudjuk megfelelően ütemezni az új termékek kifejlesztését, de az is, hogy hogyan alakul a fix és a változó költségek aránya. (A kifejtendő téma szempontjából kevésbé releváns pénzügyi kockázatok a tőkeáttétellel állnak kapcsolatban.) Az üzleti kockázatok a vállalati működés szükséges velejárói, létük természetes még egy hatékony piacon is.

Vannak ugyanakkor olyan helyzetek, amikor a jövőbeni események változatosságához nem tudunk valószínűségeket rendelni. Ezek olyan helyzetek, amikor a döntéshozók még csak becsülni sem tudják döntési alternatíváik lehetséges kimeneteleinek valószínűségét, sőt esetleg még a lehetséges kimenetekkel sincsenek tisztában. Mérhető kockázatok hiányában *bizonytalanságról* beszélhetünk. A bizonytalanság és a kockázat fogalmának ily módon történő szétválasztása Frank Knighthoz köthető. Ahogy „Risk, Uncertainty and Profit” című korszakalkotó művében fogalmaz: „A bizonytalanság alapvetően eltérő értelemben használandó, mint az ismerős kockázat fogalma, a kettő megfelelő szétválasztása azonban idáig nem történt meg.” (Knight, 1921: 19. o.) Knight szerint a bizonytalanság a jövőbeni események bekövetkezési valószínűségei ismeretének hiányát jelenti, míg a kockázat fogalmát a „mérhető-

bizonytalanság” leírással illelhetjük. (Egyesek érvelhetnek úgy, hogy valamilyen valószínűséget mindig tudunk a jövőbeli eseményekhez rendelni, legrosszabb esetben legalább ún. szubjektív valószínűségeket.) A kockázat és a bizonytalanság szétválasztása a strukturális és a parametrikus bizonytalanság dichotómiájával rokon. Előbbi takarja a knighti értelemben vett bizonytalanságot, amikor a döntéshozó nem képes specifikálni minden lehetséges kimenetet. Utóbbi esetben viszont feltételezzük, hogy a döntéshozó ex ante képes meghatározni döntésének minden lehetséges kimenetét, csak azt nem tudja megmondani, hogy mi fog ténylegesen bekövetkezni (Bélyácz, 2004). A kockázatbizonytalanság ellentét leegyszerűsítve értelmezhető úgy is, mennyire hiszünk abban, hogy a jövő a múlt folytatása. Valószínűségeket csak akkor rendelhetünk ugyanis jövőbeli eseményekhez, ha hasonló események a múltban már megtörténtek, és ezáltal relatív gyakoriságok felállításával becsülni tudjuk jövőbeli bekövetkezési valószínűségüket, vagy rendelkezünk azokkal az okozati kapcsolódások ismeretével, amelyekkel – legalábbis korlátozottan – előre jelezhető egy idáig még meg nem történt esemény kimenetele. A bizonytalanság utóbbi értelemben egy teljesen új minőséget takar a kockázathoz képest, szakadási pontokat az események menetében és/vagy olyan komplex rendszereket, ahol már nem tárhatók fel teljes mértékben az egyes tényezők közötti ok-okozati kapcsolatok.

Az adócsalás, illetve adóelkerülés kétségtelenül hordozza a lebukás veszélyét, amely az előbbi fejtegetés értelmében egyértelműen a kockázat kategóriájába sorolható, hiszen mérhető. Bárki kiszámolhatja egy adóellenőrzés esélyét korábbi adatsorok alapján, és a büntetések díjtételei (vagy legalább a tartományai) is mindenki számára ismertek. Ezeket a valószínűségi értékeket és büntetési tételeket azonban árnyalja, ha figyelembe vesszük, hogy az adóellenőrzés kockázatával egy-egy ellenőrzés során korábbi (Magyarországon öt évnél nem régebbi) tevékenységeket is ellenőriz. Utóbbiak – bár bonyolítják a számításokat – nem teszik lehetetlenné a kalkulációt.

### Az adócsalás gerjesztette bizonytalanság

Ha egy iparágban senki sem csal adót, akkor abban az iparágban, legalábbis az adócsalásnak köszönhetően, az árak nem fognak torzulni. Ha egy szereplő elkezd egy ilyen „tisztá” iparágban adót csalni, az a többiekkel szemben relatív előnyre tesz szert. Alacsonyabb termelékenységgel is ugyanolyan jövedelmezően tud termelni, mint a többiek, vagy ugyanakkora termel-

kenységi rátával nagyobb jövedelmet tud elérni. Ekkor közgazdasági értelemben az árak már nem fogják tükrözni a valós piaci helyzetet. Bár egy tisztességes piaci szereplőnek lehetnek elképzelései arról, hogy versenytársai egy adott iparágban adót csálnak, annak pontos mértékét valószínűleg még becsülni is nehezen tudja. A valós piaci információk hiányában azonban a tervezés, a stratégiaalkotás meglehetősen nehézkessé válik. A csalók jelenléte az iparágban ugyanis az információk hitelességét rombolja. Az információk hiánya vagy torzított volta viszont a *bizonytalanságot* növeli. Ebben az esetben nem pusztán újabb kockázatok felmerüléséről van szó (ahogy arról korábban már szóltam, a tervezés során eddig is számolni kellett üzleti kockázatokkal), hanem sokkal nehezebben kezelhető bizonytalansági tényezőkkel. A vállalati döntéshozók nem lehetnek biztosak abban, hogy terveik, stratégiai lépéseik mennyire hiteles információkon alapulnak.

Egy hatékonyan működő piacon, ha egy szereplő rossz piaci döntéseket hoz, akkor a többi szereplővel szemben versenyhátrányba kerül, és előbb-utóbb ki kell vonulnia a piacról, vagy a többiek felvásárolják. Ez a piactisztító mechanizmus viszont már nem működik abban az esetben, ha egy adócsaló is megjelenik a piacon. Az ő rossz döntéseit, illetve hatékonyságának romlását ellensúlyozzák a tisztességtelen piaci magatartásból eredő hasznai. Az ilyen szereplő folyamatosan „zajt fog kelteni” egy korábban jól működő rendszerben, és a téves információk a piaci szereplők számára ezáltal a bizonytalanságot növelik (Reszegi, 2010).

Helyezkedjünk most egy pillanatra a tisztességesen működő vállalat helyébe! Ha az iparág más szereplőinek van lehetősége adót csalni, és a tisztességesen adózó szereplőnek jó oka van feltételezni, hogy mások valóban csalni is fognak, akkor ez a szereplő joggal tarthat attól, hogy a többiek jogosulatlan előnyhöz jutva agresszív árversenybe kezdenek, kihasználva az előbbiekben bemutatott relatív előnyüket. Ezt kivédve nem tehet mást, mint hogy ő is – lehetőleg még a többieket megelőzve – elkezd adót csalni. Ez a játékelméletből jól ismert fogolydilemma szituáció egy adócsalási spirált indíthat be, amelynek társadalmi következményei beláthatatlanok. Nem vitás ugyanis, hogy egy iparágban egyedülként – vagy az elenyésző kisebbség tagjaként – tisztességes piaci magatartást folytatni hosszú távon nem, vagy csak nagyon nehezen lehet, hiszen ehhez olyan termelékenységi előnnyel kell a becsületesen adózó vállalatnak rendelkeznie a többiekkel szemben, amely hosszú távon igen valószínűtlen. Amint tehát egy iparágban újabb és újabb adócsaló cégek jelennek meg, a többi – még tisztességesen eljáró – vállalat is egyre nagyobb készletét érezhet arra, hogy elkezdjen adót

csalni. Ha nem teszi, akkor vagy csődbe megy, vagy új piaci lehetőségeket kell találnia, ahol nem kell a jogosulatlan előnyből fakadó ársversenyre számítania. Ilyen stratégia lehet például valamely eddig nem kiaknázott piaci szegmens megcélzása vagy az exportpiacokon való intenzívebb megjelenés. (Utóbbi természetesen feltételezi, hogy az exportpiacon az adócsalás mértéke nem olyan magas, mint az adott helyi piacon).

Az előbbiekből az is következik, hogy az adócsalás gerjesztette bizonytalanságot tekintve rendkívül fontos tényező, hogy egy iparágban mennyire elterjedt az adócsalás, illetve milyen mértéket ölt – ha úgy tetszik, az adócsalás és az adóelkerülés szempontjából az iparág mennyire fertőzött. Minél többen folytatnak ugyanis tisztességtelen piaci magatartást, annál nagyobbak lesznek a csalók keltette zajok, és annál nagyobb esély lesz egy, az összes iparági szereplőt „megégető” agresszív ársversenyre. Az adócsalás terjedésével tehát az iparág-ra jellemző bizonytalanság is nő, amely hatványozottan érinti a becslétesen eljáró szereplőket.

Ha újabb és újabb szereplők csatlakoznak az adócsalók, illetve adóelkerülők táborához, akkor már nem csak az iparág működése van veszélyben. Ha egyre többen lépnek ki az adófizetők táborából, az állam által biztosított közszolgáltatások színvonalát is egyre nehezebb lesz fenntartani, ami végső soron természetesen egy adott iparágra is negatívan hathat. Az állam elégséges adóbevételek hiányában alacsonyabb szintű oktatási rendszert, egészségügyi ellátó hálózatot, társadalombiztosítási rendszert stb. működtet, amely végső soron az egész gazdasági szféra – köztük természetesen a kérdéses iparág – működését is gyengíti. A társadalom előbb említett alrendszerei – oktatás, egészségügy stb. ugyanis nem lesznek képesek a legtöbb üzleti tevékenységhez szükséges emberi erőforrás színvonalát fenntartani. Ez a helyzet a játékelmélethez jól ismert jelenséggel, „a közlegelő tragédiájával” modellezhető (Hardin, 1968). Hardin híres példájában gazdálkodók arról döntenek, hogy kihajtsák-e teheneiket a közös legelőre vagy sem. Amennyiben egyikük úgy dönt, kiviszi tehénét a legelőre (ezt a továbbiakban versengésnek nevezzük), akkor annak a gazdának a haszna növekszik, hiszen a közös erőforrást a saját maga számára tudja kiaknázni. A kooperálás ebben a példában azt jelenti, hogy a gazda nem hajtja ki tehénét, mert annak hosszú távú működtetését tartja szem előtt. Hardin kimutatta, hogy a gazdálkodók domináns stratégiája a versengés, azaz a közös legelőre előbb-utóbb mindenki kihajtja a saját tehénét. A közös legelő eltartó képessége ugyanakkor limitált, így újabb és újabb állatok kihajtásával a gazdálkodók számára a határhaszon folyamatosan csökkenni fog, míg legvégül a közös erőforrás (a legelő) teljes felélésével minden állat elpusztul.

A szituációban ennek ellenére a szereplők nem fognak kooperálni, hiszen minden ösztönző a versengés irányába újí őköt.

Hasonló problémát fedezhetünk fel az adófizetés esetében is. Egyetlen adófizető tette lényegében nem befolyásolja az államháztartás egyensúlyi pozícióját (hacsak nem valamilyen kiemelt befizetőről van szó), és így nincsen hatással az állam által nyújtott szolgáltatások színvonalára. A csaló adózó ugyanakkor egyénileg ezzel párhuzamosan nagy hasznokat könyvelhet el. Ha azonban sokan csatlakoznak az adócsalók csoportjához, a be nem fizetett adók az összgazdaság szintjén aggregálódnak, így szignifikánssá és érezhetővé válik az állami szolgáltatások minőségi romlása. Egyesek érvelhetnek úgy, hogy az adóbevételek csökkenése nem feltétlenül jelenti az állami kiadások csökkenését, hiszen az állam más módon is teremthet – legalábbis időlegesen – forrásokat a szolgáltatások színvonalának fenntartásához. Ez rövid távon természetesen igaz, de hosszabb távon a nemzetgazdaság olyan mértékű eladósodottságához vezethet, amely akár államcsődbe is torkollhat. Ez a játékelméleti dilemma némiképp eltér a korábban feltárt csapdahelyzettől. Ott a szereplők abbéli félelmükben kezdtek adót csalni, hogy a többi iparági szereplő is csalni fog, és ők emiatt majd hátrányba kerülnek. Itt a szereplők a csalás révén a potyautas magatartásban rejlő hasznokat igyekeznek kiaknázni, bízva abban, hogy nem az ő magatartásuk okozza majd a rendszer teljes összeomlását. Mindkét csapdahelyzetben ugyanakkor közös, hogy a szereplők viselkedése sajátos spirált indíthat be, amely az adott iparág „fertőzöttségi szintjét” növeli.

De mi a helyzet azokkal, akik becslétesen fizetnek? Jelenlétük befolyásolja az adócsalók magatartását? A helyzetet bonyolítja, hogy egy gazdaságban egyaránt adóelkerülésre vagy -csalásra ösztönözhet az is, ha sokan, de az is, ha kevesen döntenek az adók megfizetése mellett. Ha ugyanis sokan fizetnek adót, akkor az adócsalók, illetve az adóelkerülők kevésbé kockáztatják a számukra fontos állami szolgáltatások (működő oktatási és egészségügyi rendszer, fejlődő infrastruktúra stb.) elvesztését, hiszen mások már valószínűleg kellő mértékben hozzájárultak ezek fenntartásához. Ha viszont kevesen fizetnek adót egy gazdaságban, akkor az adóterheket az állam kénytelen kevesebb adófizető között szétosztani, és ezáltal az egy adófizető által befizetendő adó mértékét növelni (Torgler, 2003). (Lényegében ennek lehetünk tanúi Magyarországon is.) Utóbbi esetben a még fizető kevés szereplő vélhetően egyre nagyobb hajlandóságot fog mutatni, hogy csatlakozzon az adócsalók táborához. Itt érdemes megjegyezni, hogy az államnak, a közgazdasági elméletek szerint, nem lehet célja az adócsalás teljes mértékű felszámolása, ha-

nem az optimális adózási szint elérésére kell törekednie (Slemrod, 2007). Nem érdemes ugyanis több erőforrást pazarolni a csalások felderítésére, mint amennyi társadalmi hasznot ennek révén – büntetések befizetése és a nagyobb lebukási kockázatból fakadó félelem – remélhetünk. Mégis, ha az adóhatóság akár tudatosan, akár kényszerből túl sok adócsalót enged futni hagyni, a becslétes adózási morálját mindenképpen rontja. (Az adómorál szerepéről lásd később.)

Az adócsalás esetében elméletileg a potyautas jelenséget (én nem fizetek, de élvezem a többiek befizetéseiből származó hasznokat) az is bátoríthatja, hogy az állami el-látórendszerek lassú erodálásából a vállalatok esetenként csak annyit vesznek észre, hogy például egyre nehezebben találhatnak megfelelő munkaerőt bizonyos pozíciókra, az alkalmazottak többet tartózkodnak betegállományban, vagy az infrastrukturális fejlesztések hiányában lassabban érnek a szállítmányok a rendeltetési helyükre. Elméletileg végezhetünk arra nézve becsléseket, hogy mennyibe kerül az államháztartásnak a különböző rendszerek fenntartása, azt azonban, hogy ez a vállalatok számára milyen veszteségeket okozhat, aligha számszerűsíthetjük pontosan. Ebben az esetben is inkább *bizonytalanságról* beszélhetünk kockázatok helyett. A vállalati döntéshozók tudják, hogy a kedvezőtlen államháztartási folyamatok rájuk is negatívan fognak hatni, de hogy a különböző forgatókönyveknek mekkora az esélye, azt nem, vagy csak nagyon nehezen tudják kiszámolni.

Elméletileg kalkulálható lenne, hogy várhatóan az adózóknak mekkora része fog tisztességesen eljárni, és mekkora nem, amelyből következtethetünk az állami egyensúly romlására, és vele párhuzamosan az állam által nyújtott szolgáltatások színvonala csökkenésének a mértékére. Figyelembe véve viszont azt, hogy az előbbi tényezők számos más inputtól is függenek (gazdaságpolitika, nemzetközi konjunktúra stb.) a közvetlen kapcsolat csak nehezen vagy egyáltalán nem tárható fel.

Az adócsalás gerjesztette spirálnak az előbbieket mellett egy további adócsalás negatív hatása is van. Az állam, amennyiben érzékeli, hogy a gazdasági szereplők egyre nagyobb és nagyobb arányban csálnak adót, egyre gyakrabban kényszerül arra, hogy módosítsa az adózási környezetet, bezárja a nyitva hagyott kiskapukat, transzfert hajtson végre bizonyos adófajták között, vagy egyszerűen csak növelje bizonyos adónemek mértékét. (Utóbbiak mindegyikére találhatunk számos példát az elmúlt évek magyarországi szabályozásában.) Az állandóan változó adózási szabályok ugyanakkor tovább növelik a bizonytalanságot, és ezzel még jobban aláássák a piaci hatékonyságot. A vállalatok ugyanis így sohasem lehetnek biztosak abban, hogy a jónak tűnő döntéseik nem válnak-e igen gyorsan irracionális

választásokká, köszönhetően a megváltozott adózási feltételrendszernek. Ehhez még azt is hozzátehetjük, hogy a bürokratikus szabályozás bonyolultsága olykor már szinte lehetetlenné teszi a minden tekintetben jogkövető magatartás folytatását.

Az eddigi következtetéseket áttekintve jól látszik, hogy a vállalati adócsalást tekintve az egyik legnagyobb probléma az, hogy nemcsak olyan kockázatokat azonosíthatunk – ezekről szoltam a bevezetőben –, amelyek kizárólag az adócsalót, illetve -elkerülőt érintik. Léteznek ugyanis olyan kockázatok (ezeket tartam fel ebben a fejezetben), amelyek ugyan az adócsaló magatartásából fakadnak, de egyaránt vonatkoznak az adócsalóra és a becslétes adófizetőkre is. A bizonytalanság koncepciójának bekapcsolását az elemzésbe az indokolja, hogy az adócsalás elszaporodása, a folyamatok esetleges visszafordíthatatlansága már egy új minőséget eredményez a jövő kiszámíthatatlanságában. A jövő – utalva a kockázat és a bizonytalanság dichotómiájának bemutatásánál leírtakat – nem a múlt folytatása, hanem egy teljesen új helyzet, amire nehezen készülhetnek fel a gazdasági szereplők. És itt nem pusztán egy olyan piaci kockázatról beszélhetünk, amelyet a vállalatok nem tudnak diverzifikálni, hanem egy olyan bizonytalanságról, amellyel még számolni is nehezen tudnak.

Nemzetgazdasági szempontból az is fontos fejlemény, hogy az adócsalás mértékének elharapódzásával a kockázati szintek növekednek, és így a vállalatokkal szembeni hozamelvárások is emelkednek. A vállalatok jövedelemtermelő képessége csökken, és ez a folyamat összességében kannibalizálja a növekedési potenciált a gazdaságban. Az adócsalás növekvő mértéke ennek megfelelően az adott gazdaság nemzetközi versenyképességét is rontja, potenciális új belépők hátrálhatnak meg a zavaros piaci körülmények láttán, illetve a már bennlévő szereplők is dönthetnek úgy, hogy nem kívánnak ilyen feltételek mellett az illető gazdaságban működni, és elhagyják az országot. Kétségtelen tény ugyanakkor az is, hogy a kockázati szintek és a hozamelvárások iparáganként eltérőek lehetnek, az adócsaláshoz a szereplők különböző iparágakban ugyanis eltérő mértékben férhetnek hozzá (az iparági sajátosságok és a vállalatok normakövetési hajlandóságának kapcsolatáról lásd bővebben Könczöl [2010] tanulmányát).

Az előbbieket összefoglalva elmondható, hogy az adócsalás mértékének bővülése a tisztességes szereplők piacról való kiszorulásához vezethet. Ez a folyamat az adóterhelés növekedésével ráadásul egyre intenzívebbé válik, hiszen így az adócsalók relatív hasznai is nagyobbak lesznek. Másik fontos következmény a gazdaság makrokockázatainak a növekedése. Utóbbi elsősorban arra vezethető vissza, hogy a növekedési

kilátások romlásával párhuzamosan az üzleti környezet bizonytalansága is növekszik. Az adócsalás elszaporodásával vélhetően gyakoribbak lesznek a szabályozási változtatások, az új adóformák bevezetése stb., ami rontja a gazdálkodás kiszámíthatóságát.

### Akkor miért fizetünk?

Ha az adóelkerülés racionális választásnak minősül, akkor feltétlenül érdemes elgondolkodni azon a problémán, hogy a vállalatok (és a magánszemélyek) mégis miért fizetnek ilyen nagy számban adót. A kutatások arra világítanak rá, hogy a várható hasznosság elmélete által kiemelt fontosságú tényezők – az adóráták nagysága, az adóellenőrzés valószínűsége és a lebukás esetén fizetendő büntetés mértéke – befolyással vannak az egyének és a vállalatok adófizetési hajlandóságára (Blackwell, 2002). A korábban említett dinamikus modellek – amelyek figyelembe veszik, hogy egy esetleges ellenőrzés esetén több évre visszamenőleg is vizsgálódhat az adóhatóság – még nagyobb adófizetőségi hajlandóságot vetítenek előre (Allingham – Sandmo, 1972). Az előbbi tényezőket azonban ki kell egészítenünk az adócsalással kapcsolatos morális költségek nagyságával, amelyek lényegében az adómorállal vannak kapcsolatban (Szántó – Tóth, 2001). Erard és Feinstein (1994) játékelméleti modelljük megalkotásakor azt állítják, hogyha feltételezzük, hogy mindig van egy adott kör, amelyik becsületesen adót fizet, és sohasem mérlegeli az adócsalásban rejlő potenciális hasznokat és kockázatokat, akkor ennek a modellnek az előrejelzései sokkal közelebb fognak állni a valósághoz, mint azoknak a várható hasznosság elméletre épülő modellek eredményei, amelyek önérdékkövető, bármilyen helyzetben csalni képes szereplőket feltételeznek.

Az előbbiekkal összhangban Elffers (2000) alapvetően három feltétel meglétéhez köti az adócsalás elkövetését. Az adófizetőnek egyrészt hajlandóságot kell mutatnia az adócsalásra vagy -elkerülésre, másrészt rendelkeznie kell a lehetséges eszközökkel a csalás végrehajtására, harmadrészt toleránsnak kell lennie a tettében rejlő közvetlen kockázatokkal szemben. Az első szint – az adófizetési hajlandóság – a nemfizetéssel kapcsolatos kísértésekkel, illetve az adófizetők morális tartásával függ össze. A kockázat terminológiáját alkalmazva azt mondhatjuk, hogy az adócsalásnak morális kockázata is vannak. Fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy ennél a pontnál nem a megbízó-ügynök problémából jól ismert morális kockázatokra (moral hazard) gondolok, hanem sokkal inkább arra, hogy az egyén azáltal, hogy adót csal, saját magával vagy közvetlen környezetével is konfliktusba kerülhet. Egy potenciális adócsalónak olyan kérdéseket kell feltennie magának,

hogy „tudok-e ezek után tükörbe nézni?”, „Mit fognak szólni a családtagjaim”, „Mit fognak rólam gondolni a beosztottjaim?” stb. Az adócsalót azonban nemcsak a közvetlen környezete ítélni el, hanem – amennyiben még egy kevésbé vagy egyáltalán nem fertőzött iparágról van szó – az iparág többi szereplője is. Ha valakiről egyértelművé válik, hogy adót csal, az számíthat arra, hogy a többiek nem létesítenek vele üzleti kapcsolatokat, nem kooperálnak vele az egész iparágat érintő kérdésekben stb. Ez az adócsaló számára azonban nemcsak morális, hanem ténylegesen megjelenő költségeket vagy bevételkiesést is jelenthet.

Többen úgy vélik, hogy nem szabad összetéveszteni a lelkiismeret belső készletét a külső környezet megbélyegzésének veszélyével. Sokan mellett érvelnek, hogy az egyén belső morális tartása sokkal inkább hozzájárulhat a jogkövető magatartás kialakulásához, mint a közösségi megbélyegzéstől való félelem (Eisenhauer, 2008). Az adócsalás nem is feltétlenül derül ki mindig az adózó környezete számára: amennyiben a csalás mértéke kisebb, és az adózó rendszerben megfizeti a büntetését, úgy meglehet, esete nem kerül nyilvánosságra. A megbélyegzés vagy a társadalmi kirekesztés hatását lebecsülő kutatások azonban rávilágítanak a személyi jövedelemadó és a társasági adózás különbségére: az egyének esetében a nemfizetés a legtöbb esetben valóban nem kap nagy publicitást, így az adócsalónak nem kell számolnia azzal, hogy környezete elítéli. A vállalatok esetében azonban nem feltétlenül ez a helyzet. Ahogy azt az előbb is jeleztem, egy iparág szereplői – főként, ha kevés szereplős iparágról van szó – több-kevesbé tisztában lehetnek azzal, hogy versenytársaik milyen magatartást folytatnak, és kivethetik maguk közül a tisztességtelenül eljáró szereplőt.

Több kutatás során igyekeztek feltárni azokat a tényezőket, amelyek az adómorált erősíthetik. Ilyenek lehetnek az életkor (az idősebbek adómorálja érzékenyebb), a nemi különbségek (a nők adófizetési hajlandósága általában magasabb), a kormányzatba vetett bizalom, az adófizetésből fakadó büszkeség vagy a vallásosság (Torgler, 2003). Kevésbé kutatott ugyanakkor, hogy növekszik-e az adófizetési hajlandóság akkor, ha a gazdaság szereplői felismerik, hogy az adók megfizetésének kikerülése valójában egy társadalmi csapdahelyzet, miképpen arra igyekeztem rávilágítani az előző részben. Feltételezhető ugyanis az, hogyha a szereplők számára egyértelmű, hogy hosszú távon az összes résztvevő rosszul jár (akár azért, mert agresszív árversenyben kell beszállnia, vagy az egyre csökkenő mértékű és minőségű állam által nyújtott szolgáltatásokra kell számítani), akkor az változtat az adófizetési hajlandóságukon az adómorál változásán keresztül.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Elffers modelljének második szintjét, az adócsalásra való lehetőséget, elsősorban az adórendszerbeli kiskapuk, az adóelkerülés módjainak ismerete biztosítja. A valóságban bizonyos iparágakban meglehetősen nehéz adót csalni: egy multinacionális vállalat beszállítójaként például, vagy ahol egy cég költségstruktúrájában az anyagköltségek dominálnak, sokkal nehezebb az adófizetést megkerülni, mint mondjuk, egy szolgáltató vállalkozás esetében (utóbbinál a teljesítés ténye igen szubjektív, és az adóhatóság részéről csak nehezen ellenőrizhető). A legtöbb esetben az is látható, hogy bizonyos vállalatméret felett a gazdasági racionalitás is diktálhatja a jogkövető magatartást. Az adófizetés megkerüléséhez ugyanis a vállalatnak olyan technikákat kell alkalmaznia, amely az átlátható működést egy vállalatméret felett jelentékeny mértékben veszélyezteti. Végül ennél a pontnál nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a ténytet sem, hogy az adóhatóság a vállalatokat általában nem véletlenszerűen ellenőrzi. A lebukás kockázata nem pusztán az elmúlt években tapasztalt adóellenőrzések relatív gyakoriságával mérhető, hiszen feltételezhető, hogy az adóellenőrzések általában azokat a cégeket sújtják, amelyekről – múltjukat, pénzügyi beszámolóikat, bevallott adóikat áttekintve – gyanítható, hogy nem, vagy nem teljes mértékben fizették meg adójukat. Így minden bizonnyal nem racionális túl látványos módon csalni, és az adócsalás mértéke kulcskérdés egy adócsaló számára. (Természetesen az adóhatóság apparátusának mérete korlátja a minél teljesebb körű ellenőrzésnek, így még akkor is relatíve alacsony a lebukás veszélye, ha a hatóság nem vaktában ellenőrzi.)

Elffers modellje szerint az adófizető csak a morális tartás hiánya és az adócsalás elvi lehetősége esetén dönthet az adócsalás mellett, lényegében a várható hasznosság elmélete alapján. Vagyis az adófizető kizárólag a számára morálisan elfogadható alternatívák közül választ, így az adócsalás csak akkor jöhet szóba, ha a tisztességtelen cselekedet elkövetése már átjutott az egyén morális szűrőin.

Más kutatások felvetik, hogy a várható hasznosság elméleti keretrendszere – mindenféle kiegészítésekkel és megkötésekkel együtt – alapvetően alkalmatlan az adófizetők magatartásának modellezésére. A Daniel Kahneman és Amos Tversky (1979) által megalkotott lehetőségelméletnek (prospect theory) az adócsalás jelenségére vonatkozó előrejelzései viszont relatíve jól illeszkednek az empirikus tapasztalatokhoz (Dharmal-Nowaihi, 2007). A lehetőségelmélet a nyereségek tartományában kockázatkérülő, a veszteségeiben kockázatvállaló döntéshozókat feltételez, melynek hátterében a veszteségektől való erős félelem áll (loss aversion). Mindemellett Kahneman és Tversky (1979)

szerint a döntéshozók a kis valószínűségeket túlsúlyozzák, míg a nagyobbakat többnyire alulbecsülik. Az előbbi torzítások okozzák azt, hogy a döntéshozók – köztük természetesen az adófizetők is – látszólag irracionális gazdasági döntéseket hoznak.

### Az adócsalás kockázatainak kiterjesztése más tisztességtelen piaci magatartásokra

Láttuk, az adócsalás piaci torzulásokhoz, a piaci hatékonyság csökkenéséhez, a gazdaság egészének és a vállalatok kockázatának a növekedéséhez vezet. A tanulmány elején említettem, hogy a tisztességtelen üzleti magatartásnak számos válfaja képzelhető el, amelyeknek csak egyike az adócsalás, illetve az adóelkerülés. Az adócsalás kapcsán feltárt kockázatok és bizonytalanságok azonban többé-kevésbé értelmezhetők más tisztességtelen magatartásmintákkal kapcsolatban is. A legtöbbjüknel ugyanis megfigyelhető az a kettősség, amely az adócsalás problematikáját jellemzi. Egyrészt kapcsolható hozzájuk egy közvetlen kockázat, amely a tettenérés/lebukás kockázatát takarja. A korrupció, a fogyasztók megtévesztése, a kartellmegállapodás stb. elkövetése magában hordozza a lebukás veszélyét, amellyel egy racionális döntéshozó kalkulálhat. Az is valószínűsíthető – bár erre nézve sokkal kevesebb empirikus adattal rendelkezünk –, hogy az adóellenőrzéshez hasonlóan viszonylag alacsony a tettenérés valószínűsége a korrupció, a kartellmegállapodások vagy a fogyasztók megtévesztésének esetében (igaz az ellenőrzés esélye és a lehetséges büntetések nagysága meglehetősen nagy arányban térhet el az előbbi esetekben). A tisztességtelen magatartásminták közvetlen kockázata teljes mértékben visszavezethető a Nobel-díjas Gary Becker bűnözésre vonatkozó közgazdasági elméletére, mely szerint az emberek racionális döntéshozóként mérlegelnek a jogkövető magatartás és a bűn elkövetése között. A választást egyaránt befolyásolja a kiróható büntetés nagysága, a felelősségre vonás valószínűsége, valamint más egyéb változók, mint a döntéshozó vagyoni helyzete vagy a büntetett elkövetésére való hajlandósága (Becker, 1968).

A közvetlen kockázatok mellett azonban olyan jövőbeli potenciális negatív hatásokkal is számolnunk kell, amelyeket sokkal nehezebb számszerűsíteni, és inkább a bizonytalanság kategóriájába kell sorolnunk. A tisztességtelen piaci magatartás elszaporodása egy iparágban vagy az egész gazdaságban végső soron az iparág vagy a teljes gazdaság működését ássa alá, és fokozatosan erodálja a szereplők feltételrendszerét, amelyben működnek. Az állami megrendelésekkel kapcsolatos korrupció például az állami bürokrácia elbur-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

jánzásához és hosszú távon az ügyintézés lassulásához vezethet, hiszen a hivatalnokok a rendszer átláthatatlanságában, illetve lassításában érdekeltek. Ironikusan azt mondhatnánk, hogy a „kenőpénz” hosszabb távon nem az ügyintézés olajozásához, hanem a teljes rendszer lassulásához vezet (Hankiss, 1983).

Mindezzel azonban nemcsak az állami működés hatékonysága romlik, hanem a szereplők egyre kevésbé lehetnek biztosak abban, hogy annak, amit látnak, érzékelnek, mennyi a valóságtartalma. Ha a tisztességtelen piaci magatartás elterjedté válik, akkor az üzleti döntéshozók nem tudják, hogy mennyiben bízhatnak meg például egy vállalati mérleg valóságában, mennyiben remélhetik, hogy piaci partnerük betartja szerződésben vállalt kötelezettségeit, vagy üzlettársukról mikor derül ki, hogy korábban pénzmosásos ügyekben vett részt. Ezekhez a váratlan eseményekhez nagyon nehéz valószínűségeket rendelni, a valós információk hiányában a bizonytalanság mértéke nő.

### Összefoglalás

Mit kockáztat az a vállalat, amelyik adót csal? A neoklasszikus közgazdaságtani elméletek szerint azt, hogy ha tetten érik, büntetést kell fizetnie. Ennek megfelelően a racionális gazdasági szereplők adófizetésről hozott döntéseit elsősorban az adók mértéke, az adóellenőrzés valószínűsége és a más legális tevékenységekből elérhető jövedelem nagysága határozza meg. Ebben a cikkben arra igyekeztem rávilágítani, hogy mindezek felül az adócsalásnak (és ezt kiterjesztendő, más tisztességtelen magatartásoknak is) van egy további kockázata is: nevezetesen az, hogy az adócsalót mások is követni fogják. Ennek a tendenciának a következményeit viszont csak korlátozottan tudjuk számszerűsíteni, így ezt a folyamatot sokkal több bizonytalanság jellemzi, mint a közvetlen kockázatokat. Az adócsalók folyamatosan zajt keltenek egy hatékonyan működő piacon, a szereplőknek téves, illetve torzított információkra alapozva kell meghozniuk döntéseiket. Emellett feltételezhető, hogy egy adócsalással fertőzött iparágban egyre többen éreznek késztetést arra, hogy ők is adót csaljanak, egyrészt tartva attól, hogy versenyhátrányba kerülnek a csalókkal szemben, másrészt szeretnék kihasználni a potyautas magatartásban rejlő lehetőségeket.

A valóságban azonban sokkal többen fizetik meg adójukat, mint azt a várható hasznosság elmélete előrevetítené. Ennek egyik oka az lehet, hogy az adófizetéssel kapcsolatban léteznek morális kockázatok is: az adófizető saját integritása van veszélyben, és erősebb adómorállal bíró társadalmakban az adót nem fizetők megbélyegzése is bekövetkezhet. Az is jól látható,

hogy az adócsalás lehetősége nem mindenki számára egyformán hozzáférhető, egyes iparágakban, bizonyos költség szerkezet vagy vállalatméret mellett a szereplőknek csekély mértékben van lehetősége adót csalni. Utóbbi tényezők biztatóan hathatnak az adózással és adócsalással kapcsolatos jövőképeinkre, de minden bizonnyal sok időnek kell eltelnie addig, amíg a gazdasági szereplők maguk is felismerik az adócsalás keltette összes addicionális kockázatot és bizonytalanságot.

### Lábjegyzet

<sup>1</sup> Ezúton is szeretném megköszönni Reszegi László segítőkész tanácsait, építő jellegű kritikáit. Köszönettel tartozom Wimmer Ágnesnek is, aki a kutatási anyag strukturálásában, az eredmények rendszerezésében volt segítségemre. Az írás esetleges hiányosságaiért és tévedéseiért azonban kizárólag a szerző tartozik felelősséggel.

### Felhasznált irodalom

- Allingham, M.G. – Sandmo, A. (1972): Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis. *Journal of Public Economics*, Vol. 1, No. 3–4, p. 323–338.
- Andreoni, J. – Erard, B. – Feinstein, J. (1998): Tax Compliance. *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, No. 3, p. 818–860.
- Becker, G. (1968): Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*, Vol. 76, No. 2, p. 169–217.
- Bélyácz I. (2004): A kockázat változó szerepe az értékszámitásban. Akadémiai székfoglaló, elhangzott 2004. november 22-én. MTA, Budapest
- Bernstein, P.L. (1998): Szembeszállni az Istennel. Panem-Wiley, Budapest
- Blackwell C. (2002) A Meta-Analysis of Tax Compliance Experiments, Working Paper, Charleston College
- Brealey, R.A. – Myers, S.C. (1999): Modern vállalati pénzügyek. Panem, Budapest
- Dhami, S. – al-Nowaihi, A. (2007): Why do people pay taxes? Prospect theory versus expected utility theory. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 64, p. 171–192.
- Eisenhauer, J. G. (2008): Ethical preferences, risk aversion, and taxpayer behavior. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 37, p. 45–63.
- Elffers, H. (2000): But taxpayers do cooperate! In: van Vugt M. – Snyder, M. – Tyler, T. R. – Biel A. (eds.): *Cooperation in Modern Society: Promoting the Welfare Communities, States and Organizations*. Routledge, London, p. 184–194.
- Erard, B. – Feinstein, J.F. (1994): Honesty and evasion in the tax compliance game. *The RAND Journal of Economics*, Vol. 25, No. 1, p. 1–19.

- Hankiss E. (1983): A korrupció. In: *Társadalmi csapdák/Diagnózisok*. Magvető Kiadó, Budapest, p. 75–144.
- Hardin, G. (1968): Tragedy of the Commons. *Science*, Vol. 162, p. 1243–1248.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis Under Risk. *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, p. 263–291.
- Knight, F. (1921): Risk, Uncertainty and Profit. Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, no. 31. Boston and New York: Houghton Mifflin. (Reprinted 2002 by Beard Books, Washington D.C.)
- Könczöl E. (2010): Üzleti modellek a piaci változások tükrében. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz. 25–32. o.

- Reszegi L. (2010): Hatékony piac, hatékony vállalat? *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz. 3–15. o.
- Slemrod, J. (2007): Cheating Ourselves: The Economics of Tax Evasion. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 21, No. 1, p. 25–48.
- Szántó Z. – Tóth I. J. (2001): A rejtett gazdaság és az ellene való fellépés tényezői. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 48, No. 3, p. 203–218.
- Torgler, B. (2003): To evade taxes or not to evade: that is the question. *Journal of Socio-Economics*, Vol. 32, p. 283–302.
- Williams, C.A. – Heins, R.M. (1981): Risk Management and Insurance. McGraw-Hill, New York

## A NOVOFER Alapítvány felhívása a 2010 évi Gábor Dénes-díj adományozására

Az 1989-ben alapított és 2007 évben Kármán Tódor díjjal elismert NOVOFER Alapítvány, 22. alkalommal hirdeti meg a GÁBOR DÉNES-DÍJ felterjesztési felhívását.

Díjazási javaslatot a gazdasági tevékenységet folytató társaságok, a kutatással, fejlesztéssel, oktatással foglalkozó intézmények, a kamarák, a műszaki és természet-tudományi egyesületek, a szakmai vagy érdekvédelmi szervezetek ill. szövetségek vezetői, továbbá a Gábor Dénes-díjjal korábban kitüntetett szakemberek nyújthatnak be.

A Felterjesztők GÁBOR DÉNES DÍJ-ra javasolhatják azokat az általuk szakmailag ismert, kreatív, innovatív, magyar állampolgársággal rendelkező, jelenleg is tevékeny (kutató, fejlesztő, feltaláló, műszaki-gazdasági vezető) szakembereket, akik valamely gazdasági társaságban vagy oktatási, kutatási intézményben:

- kiemelkedő tudományos, kutatási-fejlesztési tevékenységet folytatnak,
- jelentős tudományos és/vagy műszaki-szellemi alkotást hoztak létre,
- tudományos, kutatási-fejlesztési, innovatív tevékenységükkel hozzájárultak a környezeti értékek megőrzéséhez,
- személyes közreműködésükkel nagyon jelentős mértékben és közvetlenül járultak hozzá intézményük innovációs tevékenységéhez.

**A díj:** – személyre szóló, így alkotó közösségek csoportosan nem jelölhetők,  
– nem egy életpálya elismerését, hanem az elmúlt 5 évben folyamatosan nyújtott, kiemelkedően eredményes teljesítmény elismerését célozza,  
– csak egyetlen alkalommal nyerhető el és a Kuratórium nem adományoz posztumusz díjat.

**Az előterjesztéssel kapcsolatos részletes tudnivalók, az adatlap és a felhívás a [www.novofer.hu](http://www.novofer.hu) honlapról letölthetők.** Az előterjesztést mind elektronikusan, mind papíralapon be kell nyújtani.

Az elektronikus és a papíralapú jelölés beküldési/postára adási határideje: **2010. október 8.** Nyilvános eredményhirdetés és díjátadás: **2010. december 16., Parlament**

További felvilágosítás kérhető:

Garay Tóth János kuratóriumi elnöktől (06-30-900-4850) vagy Kosztolányi Tamás titkártól (Fax: 319-8916 Tel.: 319-5111, e-mail: [alapitvany@novofer.hu](mailto:alapitvany@novofer.hu))

Budapest, 2010. Július 8.

**Garay Tóth János**  
a kuratórium elnöke

VÖRÖSMARTY Gyöngyi

## HATÉKONY PIAC, HATÉKONY BESZERZÉS?

BESZERZÉSI DÖNTÉSEK PIACALAKÍTÓ HATÁSAI

**A cikk a nagyvállalatok beszerzésében tapasztalható tendenciákat a közgazdaságtanból ismert hatékony piacok fogalmával a tökéletes versenyelméletének alapfeltételeivel való összevetésben elemzi. Kiemeli, hogy a tendenciák hatásaként a verseny logikailag a tökéletlen verseny felé mozdul el, melynek pozitív aspektusa, hogy az ellátási láncok együttműködő kapcsolatai a hatékonyság biztosításának számos esetben letéteményesei. A negatív következmények közé tartozik viszont, hogy a túlzott versenyeztetés hatására a piacok szereplőinek száma csökkenhet, az innováció alacsony szinten stagnálhat és az adóelkerülés felerősödhet.**

**Kulcsszavak:** beszerzés, hatékonyság, hatékony piac

Az Üzletfejlesztési Kutatóközpont (ÜFK) cikksorozata témájául a hatékony piacok, piaci hatékonyság hazai gyakorlatban való elemzését választotta. Ez a tanulmány a témát a vállalati beszerzés oldaláról járja körül. A gazdaság fontos szereplőit, a beszerző vállalatokat helyezve a középpontba azt vizsgálja, hogy a beszerzésben általánosan alkalmazott módszerek, megközelítések mennyiben befolyásolják a beszerzési piacok hatékony működését.

A hazai szervezetek beszerzési gyakorlata meglehetősen heterogén. Nagyon különbözik a kis- és középvállalatoknak, a nemzetközi nagyvállalatok hazai szervezeteinek vagy az állami szervezeteknek a gyakorlata. Jelen cikk a nagyvállalatok jellemzőit emeli ki és foglalja össze. Bár e csoporton belül is jelentős eltérések lehetnek, azonban az ide tartozó cégek beszerzési gyakorlatában számos fontos hasonlóság felfedezhető. Két tényezőt érdemes kiemelni: a beszerzési feladatokat beszerzési szervezet látja el, illetve a beszerzési költségeik együttesen igen jelentősek.

A beszerzés szerepe a nagyvállalatok működésében megnőtt, e vállalatok jelentős része felismerte, hogy a beszállító fontos erőforrás lehet, az inputok megszerzésének versenyképes lebonyolítása pedig jelentős mértékben hozzájárulhat a vállalat versenyképességének fenntartásához. A célok elérésére egyre

fejlettebb módszertan áll a beszerzők részére, melyek segítségével a beszerzés bizonyos esetekben tudatosan, máskor nem tudatosan, de aktívan alakítja a piaci struktúrákat.

Ez a tanulmány a közgazdaságtan alapmodelljeinek segítségével a beszerzésben érvényesülő trendek lehetséges piaci hatásainak vizsgálati keretéhez vezető úton szeretne induló lépéseket tenni. Arra vállalkozik, hogy áttekintve a beszerzésben jelentkező és a gyakorlati oldalról jól látható tendenciákat a közgazdaságtani modellekre építve előrejelítse és alátámassza a gyakorlati módszerekben szükséges változások irányait, egyben felhívja a figyelmet a közgazdaságtani alapelméletek beszerzésben való alkalmazásának jelentőségére.

### Tendenciák a beszerzésben

Az elmúlt évek igencsak mozgalmas időszakot jelentettek a vállalatok életében, és ez beszerzési oldalon is jól érezhető volt. A válság hatásai itt is jelen voltak, de már a válság előtti időszakban is számos olyan környezeti tényező jelentkezett, mely a beszerzést napi munkájának átgondolására készítette. Nem könnyű ezeket a tendenciákat átfogóan bemutatni, hiszen ezek egymással is összefüggnek, a köztük lévő ok-okozati viszonyok pedig igen összetettek. Itt most azon je-

lenségek kiemelése következik, melyek a téma szempontjából fontossággal bírnak. Ezek a következők:

- pénzügyi nyomás a beszerzésen,
- globális beszerzési források,
- energiahordozók, nyersanyagok szűkössége, az árak hektikus ingadozása,
- beszerzések fokozott összetettsége,
- erősebb piacra lépési kritériumok,
- tudatos fogyasztói magatartás erősödése.

Az első négy közülük közvetlenül befolyásolja a beszerzési szervezetek gyakorlatát, az utolsó kettő hatása már áttételesebb, ugyanakkor mind a beszerzés, mind a piac működése szempontjából fontos.

### Pénzügyi nyomás a beszerzésen

A beszerzés el tudott érni – és komoly nyomás alatt is volt/van, hogy el is érjen – jelentős megtakarításokat (Vörösmarty, 2002; Vörösmarty et al., 2009). Ennek okaként nevezhetjük meg azokat a vállalati szintű pénzügyi teljesítménymutatókat, amelyeket – különösen a tőzsdei vállalatok a válság előtti időszakban – sokszor minden határon túl favorizáltak. Ezek minőségi teljesítményt (amely pl. szellemi beruházást, mint a beszállítói kapcsolat fejlesztésével létrejövő ellátási stabilitás és hosszú távú megtérülést jelent) nemigen jelenítenek meg. A fókuszukban a rövid táv áll: így a beszerzésben a megtakarítás (savings, esetleg a cost avoidance) válik a legfőbb mutatóvá. A pénzügyi nyomás hatására a beszerzők olyan eszközök használatában érdekeltek tehát, melyek a jelenben alacsonyabb beszerzési árat ígérnek. Ezt az igényt számos esetben a beszerzési volumen növelésével (centralizálás, standardizálás), vagy az árak lenyomásával, a beszállítóra való nyomás növelésével érik el. A beszállító rendszerint ennek a nagyobb volumenű igénynek a kielégítésére a hatékonyság növelésével, és ennek gyakorta részeként (hogy a nagyobb volument kiszolgálja) a kapacitások növelésével képes. Ezt vagy a versenytárs értékesítési volumenének a kárára teheti, vagy összeolvadásokkal: azonban mindkét esetben csökken a piaci szereplők száma. Egy másik oldalról a költségnyomást a beszerzés továbbhárítja a beszállítóra, szélsőséges esetben olyan mértékben, hogy az ár már nem, vagy alig nyújt fedezetet a tényleges költségeire. Ez ahhoz vezethet, hogy a beszállító (vagy éppen a megrendelés nélkül maradt rivális) kiléphet a versenyből. Egy másik lehetséges következmény, hogy a túl erős verseny azt eredményezi, hogy a beszállító határköltség felett ad el, de nem a normál profit szinten, vagyis a fejlesztés leáll, hosszú távon a beszállító nem fejlődik, versenyképessége csökken. Ezek mel-

lett az elméletben felvázolható megoldások mellett egy további lehetőség, mely a cikksorozatban is felvázolt gyakorlati példában szemléletesen érzékelhető (Lásd Reszegi, 2010), hogy a beszállító úgy próbálja költségeit csökkenteni, hogy igyekszik valamilyen technikával az adófizetési kötelezettségeit megkerülni. Ennek számos megoldása létezik, a Reszegi által említett adóelkerülés az egyik leggyakoribbak között feltételezhető.

### Globális beszerzés, globális beszállítók

A globalizáció hátterében is főként az olcsóbb beszerzési források és az alacsonyabb költségű beszerzési folyamatok iránti igény áll (Kotabe – Murray, 2004; Petersen et al., 2000; Trent – Monczka, 2003). Ez számos eszközzel megoldható, kettő azonban általában és témánk szempontjából is kiemelkedik. Az egyik, hogy a beszerzések valamilyen szintű vállalaton belüli, akár nemzetközi centralizálása a beszerzési folyamatok hatékonyságának növelésére tett kísérlet eszköze abból a szempontból is, hogy a beszerzések centralizálásával a nagyobb volumen segítségével kedvezőbb ár és hatékonyabb működés legyen elérhető. A másik, hogy (a nagyobb volumenhez) az olcsóbb beszállító keresésének fontos eszközévé vált az alacsonyabb költségű országokból való beszerzés. (Ez tulajdonképpen a szállítók koncentrációját is ellensúlyozza, hiszen a beszállítók köre korlátozott mértékben, de növelhető). Ugyanakkor a hivatkozott irodalmakból is látszik, hogy az utóbbi években a beszerzés témájával is foglalkozó szaklapokban nem jelent meg publikáció, mely azokra a kérdésekre keresné a választ, hogy jelent-e, s ha igen, milyen versenyelőnyt ez a beszerzési stratégia. Nem kapunk információkat a motivációs háttér megismeréséhez sem.

A gazdasági sajtóban megjelent esetek mutatják, hogy a globális beszerzés komoly nehézségei közé tartozott, hogy alacsony költségű országokból történő beszerzés esetén a szállítókat hogyan lehet megfeleltetni a fejlett országokban megszokott minőségi, vagy akár társadalmi normáknak (pl. gyerekmunka, munka- idő, munkabiztonság stb.). Ma már azonban kialakultak azok a sémák, amelyekkel a nagyvállalatok kezelik ezeket a helyzeteket. Számos ázsiai vállalat megerősödött oly módon, hogy az elvárásoknak általánosan meg tudnak felelni. Fontos különbségek vannak azonban a környezetvédelem területén: számos iparágban a környezetvédelmi szabályok betartása komoly költségeket ró az európai vállalkozásokra, míg ázsiai versenytársaik jelentős költségelőnyt élveznek azért, mert jóval szerényebb környezetvédelmi ráfordításokra kényszerülnek vagy kényszerítik rá őket. Ezek az

ázsiai beszállítók nemegyszer mamutvállalatokká nőttek ki magukat, technológiailag, minőségi szempontból megerősödtek. Sőt gazdaságilag megerősödő (és nem melleleg egyre többet fogyasztó) társadalmak piacaira termelnek.

### **Az energiahordozók és nyersanyagok árának hektikus ingadozása**

Az energiahordozók és a nyersanyagok árának növekedését a beszerzők az elmúlt években mint egy piaci kilengést kezelték, mely nem tarthat sokáig. Ugyanakkor tisztán látható volt, hogy az árak növekedését nemcsak a spekuláció, hanem az ázsiai országok gazdaságának gyors ütemű növekedése is okozta. Sajátos módon a 2008-ban jelentkező válság hatására a csökkenő ipari termelés miatt a nyersanyag- és energiahordozó-árak is csökkenésnek indultak. Ugyanakkor egyre több kutatás és nemzetközi intézmény (pl. Hetesi et al., 2009) jelzi azt, hogy a legtöbbet használt fosszilis energiahordozók kitermelésre váró volumene nem növekszik a felhasználással azonos ütemben, és számos alapvető nyersanyaggal is gond lehet (túl vagyunk a kitermelési csúcson). Ezek rövid távon is hatnak a beszerzésre, az áringadozásokkal együtt kell élni. Ugyanakkor hosszabb távú alkalmazkodást is igényel, mely feltételeznél, hogy már a jelenben figyelni kell ezekre a szempontokra.

Az igények átalakítása, az alkalmazkodás sem egyszerű feladat. Erre jó példát szolgáltat a biodízel üzemanyagok arányának növekedéséhez kötődő élelmiszer-áremelkedés. (Igaz, ebben valószínűleg egyéb tényezők pl. a BRIC-országok megugró kereslete is közrejátszott.) A megerősödő ázsiai gazdaságok növekvő energia- és termékigénye is jelentős árfelhajtó erővel bír, mellyel még a válság idején is számolnunk kell.

Az új megoldások keresése a beszerzés számára fontos feladatot jelent. Egyrészt tehát a hektikus árváltozások komoly kockázatokat teremtenek: fontos az árkockázat kezelése (értelmezése a szerződéseken, tőzsdei ügyletek stb.), ugyanakkor például a szállítási díjtételek esetleges erőteljes növekedése erősen megemelheti az ázsiai beszerzési források költségét. Másrészt a többségében csak hosszú távon vagy áttételesen előnyt nyújtó környezetbarát megoldások beszerzésben való előnyben részesítése a feladat, de ez a már leírt rövid távú pénzügyi nyomással nehezen összeegyeztethető.

### **A beszerzések fokozott összetettsége**

Az alapvető képességekre való koncentráció miatt a vállalati tevékenységrendszer átalakul. Számos vállalat redukálta ennek az elvnek a keretében a saját maga által végzett tevékenységek körét, kiszere-

vezve pl. a takarítást, vagy éppen a gyártási folyamatokat. Beszerzési oldalról ez azt jelenti/jelentette, hogy a beszerzés nem takarítószert, hanem takarítási szolgáltatást, nem alapanyagot, hanem termelési kapacitást vagy termékfejlesztést vásárol. Ez azt eredményezi, hogy a beszerzés tárgya a könnyen definiálható standard termék helyett összetett, bonyolult szolgáltatáshalmazzá vált. Végül soron azt is jelenti, hogy átalakul a beszerzés szerepe, önálló, ugyanakkor integrált vállalati funkcióvá válik. A másik következmény, hogy a beszerzési folyamat összetettebb, a beszerzés szerepe nemcsak az ajánlatkérési, elbírálási folyamat koordinálására szorítkozik, hanem a feladat az „üzleti megoldások” szállítása. A harmadik következmény, hogy megnő a magasabb kiszolgálást, összetettebb szolgáltatást nyújtó szolgáltatók szerepe a beszállítók között, végül soron tehát maga a piac is átalakul: kifinomultabb képességekre, az alapvető képességnek tartott tevékenységek hatékony elvégzésére van szükség, a beszerzésnek ezt a folyamatot kell irányítania, közben tartania (piacismeret, együttműködések, beszállítófejlesztés stb.).

### **Az erősebb piacra való belépés kritériumai**

A piacra lépési kritériumok erőssége, mérete számos iparágban látványosan megnövekedett. Ennek a jelenségnek több oka is van. Itt kettőt érdemes kiemelni. Az egyik ilyen tényező az előzőekből (főként az ár csökkentésére való nyomás) következik: a volumen növelése mint költségcsökkentő módszer feltételezi a nagyobb kapacitást (esetleg a szállítók együttműködését), ennek kiépítése nem kevés tőkeerőt és kockázatvállalást is vár el, hiszen ha a kapacitás másnak nem értékesíthető, akkor könnyen kerülhet csapdába a beszállító. A második komoly belépési korlátot az jelenti, hogy a technológiai fejlődés egyre összetettebb, K+F-igényesebb és egyre drágább gyártási és technológiai irányába halad, sőt számos olyan szolgáltatás akad, amely ugyan nem technológiai igényes, ugyanakkor jelentős fejlesztést, tudásbázist jelent, tehát végül soron a szervezeti tudás jelenti az igazi, a más területeket technológiai tudással párhuzamba állítható értékét. Az ehhez szükséges K+F-kapacitás, beruházás, szellemi tőke megszerzése sokkal nagyobb finanszírozási háttérrel vagy szakmai tapasztalatot igényel. A következmény kettős: számos iparágban az új belépés valószínűsége igen kicsi, ugyanakkor a kevésbé tőkeerős (vagy valamilyen okból megtorpanó) vállalat könnyen lemaradhat. Fontos kérdés azonban az is, hogyan alakul a bent lévők piaci helyzete. A belépési korlátok erősödése hosszabb távon köny-

nyen a piaci szereplők közötti egyensúly (mind a kínálati oldalon, mind a vevő-szállító viszonyban) átalakulását hozhatja.

### **A tudatos fogyasztói magatartás erősödése**

A fogyasztói szokások jelentős átalakulásának lehetünk tanúi. Ez egyelőre még csak nagyon áttételesen hat a beszerzésre, de várható súlya miatt érdemes vele foglalkoznunk. A fogyasztói szokások átalakulásának két elemét emelném ki. A fogyasztói szokásokat az elmúlt években a rájuk zúduló reklámáradat nagyban befolyásolta, a fogyasztói társadalomban sok olyan termék is elfogy, melyre vagy amelynek számos funkciójára a fogyasztónak semmi szüksége nincs. Ez a fizetőképes lakossági csoportoknál Európában egyfajta telítődöttség okán is a fogyasztás stagnálásához vezethet, melyet egyelőre még ellensúlyoz a fejlődő régiók növekvő fogyasztása, de kérdéses, hogy a kibocsátási ütem növekedése meddig tartható fenn. Mindemellett azonban számos terméknel (különösen a műszaki cikkek) a fogyasztó hozzászólt a csökkenő árakhoz, vagy azonos árszint mellett növekvő műszaki tartalomhoz. A fogyasztási szokások a fejlett és tehetősebb társadalmakban nem a fogyasztás növelésével, hanem a minőségi igények, a tudatosabb fogyasztói magatartás erősödésével is jellemezhetőek lesznek. Ezeknek a beszerzési oldalon is jelentkezniük kell, mint ahogy nemzetközi viszonylatban jelentkezik is akkor, amikor a nagyvállalatok egy-egy olyan beszállítói probléma (pl. gyermekmunka, munkabiztonsági elvek be nem tartása) esetén már kényszeresen igyekeznek lépéseket tenni. Ezen a ponton találkozik ez a téma a beszerzési szemlélettel: a beszerzésnek a beszállító felé egy sokkal szélesebb minőségértelmezést kell közvetítenie, melybe a társadalmi felelősségvállalás és a környezetvédelem szempontjait is egyre inkább be kell építenie.

Összefoglalva a fenti tendenciát, azt lehet megállapítani, hogy a beszerzés elvégzése egy sokkal komplexebb tudást igénylő feladattá vált. Ez azonban csak azon vállalatoknál lesz így, ahol a vállalat vezetése felismeri a változtatások szükségességét, átalakulnak az elvárások, nő a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos értékek szerepe. A beszerzés a fenti tendenciákra csak ebben a szemléletben és környezetben tud hatékony válaszokat adni.

### **Verseny és piaci hatékonyság a közgazdaságban**

A hatékony piac fogalmának értelmezéséhez és a beszerzési döntések piacialakító hatásainak felvázolására két közismert közgazdasági koncepciót érdemes

kiemelni: a tökéletes verseny fogalmát és a hatékony piacok elméletét. Mindkét elmélet a közgazdaságtan alapvetései közé tartozik, ugyanakkor mindkettő sokat vitatott, s a legtöbb kritika talán éppen a gyakorlati megvalósulásukat éri. E kritikák ellenére a gazdaság egyensúlyáról, mozgatórugóiról, az érintettek számára előnyös működéséről szóló gazdaságtudományi magyarázatoknak és számos gyakorlati vonatkozású koncepcióknak is elengedhetetlen részét képezik.

A **tökéletes verseny fogalmát** Samuelson és Nordhaus (1985: 47. o.) úgy definiálja, hogy tökéletes verseny van egy piacon akkor, ha megfelelő számú szereplő található, és a közöttük levő verseny mértéke olyan, ami nem teszi lehetővé, hogy bármely szereplő befolyásolja a termék árát. A tökéletes verseny viszonyai között a piaci mechanizmus allokációs hatékonyságot eredményez. Ilyen esetben a rendszer egésze hatékony, mindenki optimalizálta a saját hasznát, ugyanakkor senki sem kerülhet kedvezőbb helyzetbe anélkül, hogy ez ne lenne sérelmes valaki más számára (Samuelson – Nordhaus, 1990: 965. o.). Amennyiben ez nem teljesül, úgy tökéletes piacról beszélhetünk, ahol tehát az egyensúlyi pont nem az adott piacra egyébként jellemző optimumban valósul meg.

A tökéletes piacok forrása a szerzők (Samuelson – Nordhaus, 1990) szerint az, amikor csupán egynéhány cég képes egy bizonyos terméket a fennálló ár mellett kínálni, a versenyt gátló akadályként jogi vagy pszichológiai tényezők a versenyzők számát, és/vagy a versengés hevességét az alá a szint alá csökkentik, amely máskülönben természetes lenne. A legfontosabb akadályoknak a jogi szabályozást és a termékdifferentiálást tekintik.

A tökéletes verseny feltételei a következők:

- standard javakra vonatkozik,
- számos vevő és eladó van jelen a piacon,
- egymásról és a minőségről jól informáltak,
- az egyes szereplőknek nincs okuk azt feltételezni, hogy befolyásolni tudják az általában érvényes piaci árat (Samuelson – Nordhaus, 1985: 70. o.).

A piaci hatékonyság fogalmát a szakirodalom (lásd pl. Komáromi, 2002), elsősorban Fama nevéhez köti, és a szakirodalom többsége a pénzügyi piacok hatékonyságát vizsgálja segítségével. Fama a piac hatékonyságát abban ragadja meg, hogy az adott részvény árfolyamának tartalmaznia kell az összes piacon elérhető információt. Fama modelljének piaci feltételei lényegében nagyon hasonlóak az előzőekben bemutatott tökéletes verseny feltételeihez. Ilyen értelemben a hatékonyságot úgy is értelmezhetjük, mint egy olyan piaci helyzetet, amelyben a szereplők összességében

kedvezőbb helyzetben vannak, mintha elmozdulnának ebből az állapotból, ugyanakkor az elmozdulás eredményezheti az egyed nagyobb hasznát, de csak mások romló haszna mellett.

### A hatékony piac és a tökéletes verseny elméletének gyakorlati kapcsolódásai

A két rövid ismertető, bár lényegesen magasabb absztrakciós szinten fogalmazták meg, de számos ponton összekapcsolódik az első fejezetben bemutatott tendenciákkal, s előrevetít bizonyos következményeket is. Vegyük ezeket sorba.

#### Standard javak

A közgazdasági elméleteket standard javakra gondolták ki, az elmélet jelzi, hogy a termékdifferenciálás lehetősége a piacot a tökéletlen piac irányába mozdíthatja el. A beszerzési trendek (outsourcing, komplexebb elvárások, fogyasztói igények átértékelődése stb.) hatása, mint azt láthattuk, éppen az volt, hogy a beszerzési tárgyak komplexebbé, nehezebben specifikálhatóvá, s így nemegyszer nehezebben összehasonlíthatóvá válnak. Közvetett hatásként előállításukhoz szükséges kompetenciákban is komoly különbségek lehetnek, tovább differenciálva a beszállítói piacokat. Végeredményben tehát sokkal több termék piacáról beszélhetünk, mint korábban, ahol viszont sokkal kevesebb szereplő van jelen. Ez azt is jelenti, hogy eltávolodás figyelhető meg a piaci hatékonyság feltételeitől. Ezért is veti fel a beszerzés irodalma (pl. Kraljic, 1983), hogy a hatékony megoldások (beszállítói hatékonyság) már nem a verseny fokozásával, hanem éppen a kooperatív beszállítói kapcsolatok építésével érhetők el.

#### Számos vevő és eladó

A második feltétel lényegében ahhoz kapcsolódott, hogy a piacon számos vevő és eladó található. Ez a feltétel is csorbulni látszik mind a vevők, mind a szállítók számát illetően.

A vevői oldal számát többek között (pl. lásd előző pont) két fontos tendencia is csökkenti. Egyrészt az alapvető tevékenységekre való koncentráció miatt tevékenységátrendeződés folytán növekszik a tevékenységek koncentrációja. Az előbbiekben említett takarításos példánál maradván, míg korábban a takarítást szinte mindenhol saját munkaerő végezte, addig ezek a cégek mind vásároltak takarítószert. Amint átadják ezt a tevékenységet külsős szolgáltatóknak, úgy a beszerzés is centralizálódik, hiszen a szolgáltató több vállalat szá-

mára is végez szolgáltatást. A második tendencia, ami a vevők számának csökkenését hozza, a beszerzésre terhelődő költségnyomás és a globalizáció kapcsán említett centralizáció. Ennek keretében a nagyvállalatok korábban beszerzési területen önállóan döntő egységei (a volumenkedvezményre számítva) összevonják beszerzéseiket. Ezzel általában racionalizálják a beszerzést, de piaci hatásként ez a vevők számának koncentrációjában jelentkezik.

Az eladói oldal számának csökkenését is számos tendencia eredményezheti. Az árcsökkentésre vonatkozó nyomás centralizációs következményének közvetlen hatása főként a növekvő volumen, illetve a globális hálózatban történő kiszolgálás igénye miatt, hogy bizonyos beszállítók kiesnek a piacról. Az igények specializálódásának is van hatása a szállítók számának csökkenésére is, hiszen a beszállító is specializálódik, így egy adott termékváltozat esetében a beszállítók száma óhatatlanul kevesebb lesz, mintha a terméket általában nézzük. A tendencia ellensúlyozására azonban a kieső beszállítók köre gyakran már nem növekedhet a beszállítók körének kiterjesztésével, és a növekvő belépési korlátok is az ellen hatnak, hogy új szereplők jelenhessenek meg, ellentételezve a beszállítócsökkenés hatásait.

A beszállítók számának alakulására hatnak azok a lehetséges stratégiák, amelyeket a beszállítóra nehezedő költségnyomás esetén említettünk. Az éppen csak a határköltség feletti (azaz normál profitot nem tartalmazó) működés már középtávon is a fejlesztések leállítását, azaz hatékonyságvesztést jelent, azaz a beszállító kiszorul a versenyből. Az árnyomás hatására tett reakciók között említettük az adóelkerülést. Ez, bár rövid távon előnyt jelenthet, mely ellensúlyozza más beszállítók pl. környezetvédelmi költségei elmaradása (vagy pl. alacsonyabb adóterhelés) miatti előnyeit, ugyanakkor veszélyeket is rejteget. Amennyiben fény derül az adóelkerülésre, akkor az akár a cég bedőlését is eredményezheti, ugyanakkor – mint azt Reszegi László jelen lapszámában megjelent tanulmányában is láthattuk – közvetve hozzájárul más (adóelkerüléssel nem élő) cégek profitabilitásának csökkenéséhez és esetleges piacelhagyásához is.

A piacok mind eladói, mind vevői oldalról nézve érdekes szereplői a kis- és középvállalatok. A nagyvállalatok globalizálódása, bizonyos piacok monopolizálódása számunkra komoly fenyegetés, de lehetőség is. Beszerzőként csak nagyon korlátozott területeken tudnak a beszerzési eszköztárral élni, ugyanakkor értékesítőként a nagyvállalatok ellátási láncába való bekerülés nagyon fontos növekedési lehetőséget jelent számunkra, a nagy beszállítók között található piaci

réseket, rugalmasságuk versenyelőny forrása lehet. Kérdés, hogy adott piacokon ez a szereplők számának előzőekben mutatott csökkenési tendenciáit mikor és miként tudja, tudja-e ellensúlyozni.

#### A szereplők jól informáltak

A szereplők jól informáltságának koncepciója mind a tökéletes verseny, mint a hatékony piac koncepciójának nagyon fontos eleme. A téma szakirodalmát csak nagyon hosszan lehetne felsorolni. Éppen ezért a cikk céljából kiindulva, ugyanakkor a teljességre való törekvés igénye nélkül, három fontos gondolatot érdemes kiemelni.

Az egyik az, hogy a beszerzés kialakult módszertana, melyet többek között a komplexitás kezelésére kifejlesztett, azt a célt is szolgálja, hogy a piacokról, beszállítói képességekről részletes és strukturált információval rendelkezzenek, a módszertan kifejezetten azt célozza, hogy az információkat olyan formába rendezze, mely a szervezet számára a feldolgozható, a formális információs rendszer keretei közé beemelhető. Ezen beszerzési eszközök egy részének a lényege a piaci információk jobb strukturálása, vagy a beszerzés azon jellemzőinek kiemelése, amely a beszállítói kapcsolatok alakításának fókuszait, mozgásterét fogalmazza meg. Ez elvileg pozitív tényező is lehet. Sajnos nem mindig az.

A másik, a szereplők információkezelését befolyásoló elem, hogy a beszerzésre háruló költségnyomás azt is eredményezheti, hogy a döntés a rövid távú előnyökre koncentrál, így hiába áll rendelkezésre az információ, a motiváció a rövid távú hatások kiemelésére ösztönöz, adott esetben a hosszú távú következmények negligálásával.

A harmadik, hogy a beszerzések komplexé válása hosszú távú kooperatív kapcsolatok kialakítására ösztönözhet, ez azonban a piaci információk elvesztését vagy figyelmen kívül hagyását jelentheti (pl. honnan lehet piaci versenyztetés nélkül információt szerezni arról, hogy a beszállító versenyképes).

#### A szereplők nem tudják befolyásolni az árat

A tökéletes verseny negyedik kitétele volt, hogy a szereplők nem feltételezik, hogy befolyásolni tudják az árat. A valóságban azonban a fejlett nagyvállalati gyakorlatban az eszközök döntő többsége éppen arra irányul, hogy az árat megváltoztassa, s a vállalatok ezeket az eszközöket sikeresen is alkalmazzák. Ezt a célt szolgálják a kemény tárgyalás és versenyztetés különböző taktikái, de a partnerség során közvetett vagy közvetlen célja lehet a szállító fejlesztésére irányuló auditnak is. A vállalati gyakorlatban vállalati

méret szerint kifejezetten nagy különbség van. A nagyokra a költségcsökkentési technikák és módszerek tudatos alkalmazása a jellemző, míg a kicsik már sokkal kevésbé élnek velük. Az ok csak részben az, hogy nincs meg a piaci nyomásgyakorláshoz szükséges vállalatméret, hanem sokszor a beszállító motiválására, vagy éppen manipulálására vonatkozó összetett tudás és ismeretek is hiányoznak.

Jelen tanulmány szempontjából az árak befolyásolásának két csoportja létezik. Az egyik, amikor az ár tulajdonképpen nem változik, csak a beszerzési, beszállítási, kapcsolattartási folyamatot alakítják úgy, hogy hatékonyabb legyen, mint más vevő-szállító kapcsolat esetében. A másik eset az, amikor a beszállítónál olyan árat sikerül elérni, amely egyéb feltételek változatlansága esetén kedvezőbb az adott vevő számára, mint a többi számára, s ezt a kedvezményt a vevő nem ellensúlyozza. Egy későbbi kutatásnak tárgya lehet, hogy az árváltozásnak e két típusa hogyan befolyásolja a piaci verseny alakulását. Feltételezhető, hogy első sorban a második típus az, mely a versenyt a tökéletlen verseny és a kevésbé hatékony piac irányába tolja el.

#### Összefoglaló gondolatok

Az Üzletfejlesztési Kutatóközpont munkatársai tanulmányaikban számos aspektusból vizsgálják a hatékony piacok témakörét. A legnagyobb problémák egyikeként említhetjük a piaci hatékonyságot korlátozó szabályozást, illetve azok megkerülését vagy a korrupciót. A probléma számos kihívást jelent a beszerzési oldalon is. Fontosnak tartom azonban leszögezni, hogy ezen a ponton külön kell választani azt, hogy a korrupció valamilyen beszerzéshez, vagy pedig a beszerzőhöz kötődik-e. Érdemes figyelni arra, hogy a cikk születésekor a napisajtó által tárgyalt korrupciós esetek közül számos érint beszerzési szituációt, ugyanakkor ezeknek csak elenyésző részében jelenik meg beszerzési pozícióban levő felelős.

A jelen cikkben elemzett nagyvállalati beszerzési gyakorlat sajátossága, hogy kialakulóban van a beszerzői szakma, mely rendszeresen foglalkozik az etikai standardokkal, és elvárásként fogalmazza meg a szakmai közösség tagjaival szemben, hogy azok megfeleljenek ezeknek az előírásoknak (www.beszerzesivezetok.hu).

Ugyanakkor a modern beszerzési szervezet munkája nagyon átalakult: a beszerzés alapvetően csoportmunka, melyben a beszerzés tevékenysége átlátható. A beszerzési döntés (nem feltétlenül ideértve a kis értékű tételeket) csoportos döntés. A beszerző munkáját (a beszerzési folyamatot és az alkalmazandó technikákat)

számos szabályozás, előírás köti, és komoly dokumentációs kötelezettség terheli. Bár nyilván előfordulhat ebben a csoportban is normasértés vagy korrupció, azonban a vállalatcsoport által elköltött beszerzési érték miatt kiemelten fontos rámutatnunk az alkalmazott eszközök lehetséges piacialakító hatásaira.

Az ÜFK gondolatmenetének fókuszában álló hatékony piacok témakörével kapcsolatban dolgozatom azt mutatta meg, hogy a nagyvállalatok beszerzési szervezeteinek gyakorlata a szakma által alkalmazott eszközök sajátosságainak következtében hatással van a piacok működésére, hatékonyságára.

A közgazdasági elméletek – e cikk keretein túlmutató, mélyebb elemzésekben is – jól köthetők a sajátos módon a vállalati (esetleg közbeszerzési) gyakorlatból építkező, jellemzően annak tapasztalatait szintetizáló beszerzési tudáshoz és kutatásokhoz. Ezek az elméletek tehát nagy segítséget jelenthetnek ennek a tudásnak a strukturálásában, a piaci események előrejelzésében. A beszerzésben tapasztalható trendek közgazdasági alapmodellekkel való összevetéséből jelen cikk keretei között adódik az a következtetés, hogy a nagyvállalati beszerzési gyakorlat hatása lehet pozitív (hatékonyságnövelő), illetve negatív (hatékonyságcsökkentő).

Pozitív következmény, hogy az ellátásilánc-kapcsolatok erősödése (azaz a szállító és a vevő együttműködése, folyamataik összehangolása) hatékony megoldásokat eredményezhet. A két fél együttműködése mindkettőjük, sőt végső soron az ellátási lánc végén lévő fogyasztó számára is előnyös megoldásokat jelent: hosszú távon alacsonyabb tranzakciós költségek mellett eredményezhet innovatív megoldásokat, rugalmasabb és pontosabb kiszolgálást. Ezekben az esetekben a beszerzési szakmának egy pozitív folyamatban (mely alapvetően más logika alapján működik, mint amit a hivatkozott közgazdasági modellek bemutatnak) kell új módszereket és megoldásokat fejleszteni, új kockázattípusokat menedzselni. A fő kérdések közül csak néhányat kiemelve: hogyan alakítható ki a bizalom, hogyan mérhető a fogyasztói elégedettségen keresztül a szállító versenyképessége stb.

Negatív következménye azonban az előző gondolatmenetnek az, hogy a vállalati költségcsökkentési, hatékonyságnövelési célok túlzott nyomása a beszerzésen olyan eszközök alkalmazásához vezethet, melyek rövid távon beváltják a velük kapcsolatos elképzeléseket, közép- vagy hosszú távon viszont a piaci hatékonyság csökkentésével veszélyeztethetik ugyanezen célok elérését. Még ez a gondolatébresztőnek szánt anyag is határozottan alátámasztja azt, hogy a beszerzésnek (a vállalatok jelentős részénél a közbeszerzési gyakorlatot folytató szervezetek szinte teljes egészénél) paradigma-

váltásra kell felkészülni. A korábbi évek beszerzésfelfogása a vállalatok szélesebb rétege számára (a vizsgált nagyvállalati körben a beszerzés fejlett szakmai háttere miatt vannak kivételek) alapvetően egy olyan piacon működő beszerzést vizionált, ahol sok szállító verseng, és a képzett beszerző előnyt kovácsolhat tudásából a szállítóval, vagy éppen a többi vevővel szemben. Ez azt jelentette, hogy a vállalatok beszerzési igényeik jelentős részénél erőpozícióból tárgyalva viszonylag egyszerű eszközökkel is lehetséges volt árcsökkenést elérni. Ezek az egyszerű eszközök zömében a volumen növeléséhez köthetők: rendelések összevonása, standardizálás, hosszú távú keretszerződések, azaz a szállító gazdaságosabb előállítási, kiszolgálási sorozatnagyságára apellálva próbálják elérni a kedvezőbb árat. Az ár csökkenését szolgálja számos versenyzetési technika is: ezekben a beszerzés a versenyhelyzet kiélézésével, fokozatos összemérésekkel igyekszik az alacsonyabb árakat elérni (gyakran a kockázatok mérlegelése nélkül, pl. Done – Frohlich, 2009). A beszerzés az utóbbi évekig tehette ezt. A felvázolt tendenciák egyik legfontosabb következménye azonban a szállítói piac koncentrációja, a szállítói tudás súlyának növekedése. Azaz, bár az elméleti koncepciók a valóságban teljes egészükben csak ritkán valósulnak meg, látható, hogy a beszerzést érintő tendenciák, illetve a jelenlegi gyakorlat bizonyos eszközei egyértelműen és határozottan a tökéletes versenytől elfelé (azaz az oligopol vagy monopol piacok irányába) mozdítják a beszerzési piacokat.

A beszerzési eszköztár szűk volta, a verseny túlzott kényszerítése, a portfólióelemzések hiánya, vagy annak alkalmazásának lehetősége itt sokszor komoly hatékonyságvesztés forrása. A jelenség fontos eleme, kiemelendően káros okozója annak a nyomásnak is, mely a Reszegi (2010) által megjelölt esettanulmányban is megjelenik (a költségnyomás eredményeként, a versenyztetés hevében a beszerző „nem veszi észre”, hogy a szállító nem fizeti a járulékokat a dolgozói után). A cikk által vizsgált hatások piaci hatékonyságot korlátozó volta kiemelten a szállítói versenyből való kilépésének (pl. bedőlésének) nagyfokú kockázatában jelent meg, de fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a gyakorlatban következmény az adóelkerülésre való nyomás, illetve a szállítói innováció alacsony szintje is.

Adatok hiányában nehéz lenne becsléseket adni, de feltételezhető, hogy a felelősen működő vállalatok (sőt, a közpénzek elköltése) szempontjából ezek legalább akkora kárt okoznak, mint a korrupciópénz visszaáramoltatások sokak által hivatkozott és vizsgált jelensége.

## Felhasznált irodalom

- Done, A. – Frohlich, M. (2009): Cost of Control: The real price of cost cutting, Basware Research Report
- Gelderman, C.J. – Semejn, J. (2006): Management of global supply base through purchasing portfolio management, Journal of Purchasing and Supply Management, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 12, p. 209–217.
- Hetesi Zs. – Szám D. – Végh L. (2009): Utolsó kísérlet, híradás a föld állapotáról, Kairosz, Budapest
- Komáromi Gy. (2002): A hatékony piacok elméletének elméleti és gyakorlati relevanciája, Közgazdasági Szemle, XLIX. évf. május, p. 377–395.
- Kotabe, M. – Murray, J.Y. (2004): Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage, Industrial Marketing Management vol. 33. p. 7–14.
- Kraljic, P. (1983): Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, September/October

- Petersen, K.J. – Prayer, D.J. – Scannell, T.V. (2000): An empirical Investigation of Global Sourcing Strategy Effectiveness, Journal of Supply Chain Management, Vol. 36. No. 2, p. 29–38.
- Reszegi L. (2010): Hatékony piac – hatékony vállalat? Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 3–15. o.
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (1990): Közgazdaságtan, I–III., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (1985): Economics, McGraw-Hill, Boston
- Trent, R.J. – Monczka, R.M. (2003): International Purchasing and Global Sourcing – What are the differences?, Journal of Supply Chain Management, Vol. 39, No. 4, p. 26–36.
- Vörösmarty Gy. (2002): A beszerzés információs rendszere, PhD-értekezés
- Vörösmarty Gy. – Dobos I. – Tátrai T. (2010): Fenntartható beszerzés, 117. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet

TÁTRAI Tünde

## A KÖZBESZERZÉS JOGI ÉS HATÉKONYSÁGI ASPEKTUSAI

**A közpénzelköltség hatékonyságát hazai viszonylatban az éves közpénzköltség nagyságával és az alkalmazott eljárás típusok, szerzési tárgyak számával, értékével kapcsolatosan van lehetősége a hivatalos statisztikák elemzése során az érdeklődőnek vizsgálni. A törvény preambulumban található „a közpénzek ésszerű felhasználása átláthatóságának és széles körű nyilvános ellenőrizhetőségének megteremtése, továbbá a közbeszerzések során a verseny tisztaságának biztosítása” célrendszer csak részben érvényesül. A tanulmány arra kíván rávilágítani, hogy a hazai közbeszerzés-kutatás eredményei alapján milyen elképzelés van a GDP közel 5%-án hatékony elköltésről Magyarországon. Vajon valódi akadály-e a közbeszerzés a tisztességtelen versenynek, s elősegíti-e a piaci folyamatok érvényesülését annak szabályozása. A szerző választai rávilágítanak a közbeszerzési piaci folyamatok, gyengeségek, kevésbé hatékony megnyilvánulások és kritikus vélemények okaira, melyek közvetlen kapcsolatban vannak a közbeszerzés válságos helyzetével, s azonosítják azokat a kritikus pontokat, melyeken érdemes változtatni egy reménybeli hatékonyabb állapot, piaci egyensúlyi helyzet kialakítása érdekében.**

**Kulcsszavak:** közbeszerzés, kormányzati beszerzések, válság, elektronikus közbeszerzés, piaci hatékonyság

A magyar közbeszerzési mindennapokat a jogalkotó (Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium, esetenként a Miniszterelnöki Hivatal), a Közbeszerzések Tanácsa mint csúcshelyettesítő, valamint civil érdekképviseleti szervezetek (Transparency International, Hivatalos Közbeszerzési Tanácsadó Szövetsége, Közbeszerzési Jogászok Országos Szövetsége), valamint esetenként kutatók, magánszemélyek eseti megnyilatkozásai, kezdeményezései, véleménynyilvánításai jellemzik. Kutatási eredmények többnyire kevésbé vannak hatással a jogi környezetre, melynek egyértelműen meghatározó szerepe van a hazai közbeszerzési gyakorlat alakításában. A folyamatok, melyek a jogszabályok módosulásához, megújításához vezetnek, azonban kalandos utat járnak be, mely jogszabályok sorsa vagy a Parlamentben (törvény) vagy a kormányülésen (kormányrendelet, kormányhatározat) dőlnek el. A közbeszerzések világát a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény és számtalan kormányrendelet, kormányhatározat szabályozza, mely jogszabályi környezet folyamatos változása mellett kénytelenek a piaci szereplők, beleértve az ajánlatkérőket, ajánlattevőket, közbeszerzési tanácsadókat. Különösen nehéz helyzetben vannak az EU-forrásból támogatott közbeszerzési eljárásokat

kezdeményezőket, akik sok esetben a közbeszerzési piac új szereplőiként csak a támogatás erejéig kénytelenek a szabályrendszerben eligazodni.

A hazai közbeszerzési piacon tehát egy nehezen kiszámítható keretrendszerben, állandó egyensúlytalan állapotban költenek el közel 1600-1800 milliárd forintot, mely piacot egy 1996 óta változatlan intézményrendszer, továbbá folyamatosan változó felelős tárcák ad hoc ötletei és stratégiai elképzelések hiánya jellemzi. Ebben a keretrendszerben kívánjuk a közbeszerzés jogi és hatékonysági aspektusait feltárni és meghatározni a kritikus pontokat a jelen helyzetből való elmozdulás érdekében.

### Közbeszerzés-történelem

A vonatkozó EU-irányelvekben<sup>1</sup> a hatékonyságot a hatékony verseny biztosításához szükséges eljárást megindító hirdetmény közzététele, az ajánlattevők alkalmasságának megítélése és az szerződés odaítélésének szempontjai között találjuk. Hazánkban a közbeszerzés során a törvény értelmében harcolunk a feketemunka, a körbetartozások ellen, támogatjuk a kortárs kultúrát, azonban sem makro-, sem mikroszinten nem történik

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 7-8. SZÁM / ISSN 0133-0179

meg annak elemzése, hogyan változott 1995 óta létező közbeszerzés-történelmünk során a közpénzek elköltésének formája, célja. A közbeszerzésekre jellemző statisztikai-adathiány rányomja a bélyegét következtéseinkre is, tekintettel arra, hogy csak a központosított közbeszerzéssel kapcsolatban jelent meg egyedül komolyabb szakcikk, mely<sup>2</sup> a centralizált rendszerben beszerzett termékek sajátosságait elemezte, fókuszálva a termékek származási helyére. Összességében tehát elmondható, hogy a statisztikai adatok hiánya miatt rendkívül kevés információ van a közpénzek elköltésének eredményéről, és ennek megfelelően annak hatékonyságáról.

E témához kapcsolható a Budapesti Corvinus Egyetem kutatása<sup>3</sup>, mely a hazai közbeszerzés versenyképességét elsősorban az ajánlattevőket és ajánlatkérőket terhelő díjak, adminisztratív nehézségek szempontjából vizsgálta. Az eredmények alapján elmondható, hogy például az ún. hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszer kötelező igénybevétele közösségi értékhatár felett és EU-támogatások esetén, továbbá a hirdetmény-közzétételi díj egyaránt olyan mértékben terheli a közbeszerzési piacot, melynek következményeivel a jogalkotó nem számolt. Hasonlóképpen nem elemezték a 2009-ben elfogadott tisztességes eljárásról szóló törvény azon szabályrendszerét sem, mely további kötelező szakértő-igénybevételt ír elő az eljárások során.

A közbeszerzési eljárások hatékony lefolytatása és a terhelő adminisztratív törvényi kötelezettségek, valamint a közbeszerzés hibás értelmezése rendkívül sok kárt okozott ez idáig is, legyen szó költségvetési szervekről vagy közszolgáltató vállalatokról. Jellemző azonban, különösen a 2004. évtől, tehát az irányelvekkel összhangban megújított szabályozás hatályba lépése óta, a közbeszerzési törvényben megjelenő célok burjánzása. Azaz fokozatosan szokássá vált a közbeszerzési szabályozás felhasználása olyan célok érdekében, melyek csak közvetetten kapcsolódnak a szerzési eljárásokhoz. Ezek közül érdemes kiemelni a körbetartozások elleni szabályokat, vagy a feketemunka elleni küzdelmet. Az alábbiakban felhívjuk a figyelmet azokra az „innovációkra”, melyek komplexebbé tették a célrendszert, s a túlzottan sok súlypont és prioritás között a hatékony közpénz elköltése háttérbe szorult.

### Nemzetközi kitekintés

Közbeszerzésünk sajátos szabályrendszerével, melyet az EU-szabályozás értelmében alakítottak ki, másfél évtizede érintetlen intézményrendszerével, továbbá igen rövid közbeszerzés-történelmével nemzetközi össze-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 7-8. SZÁM / ISSN 0133-0179

hasonlításban igen alacsony kulturális szinten maradt. A megújulásra képtelenség jellemezte a szakirodalmi háttér alakulását is. A hazánkban megjelent elemzések elsősorban a jogi háttér boncolgatásával foglalkoznak. A témánkat érintő kérdések közül az elmúlt években elsősorban a korrupció – mint kutatási terület –, emelkedik ki. Ennek kapcsán a GKINET 2009-ben lefolytatott kutatása<sup>4</sup> egyértelműen olyan technikák megjelenésére utal, melyek közvetett vagy akár közvetlen módon hatással vannak a közpénz elköltésének hatékonyságára. Nemzetközi szinten a téma ennél lényegesen szélesebb spektrumot ölel fel. Az egyik legismertebb Laffont-Tirole munkája, mely a beszerzés szabályozása területén modellértékű alapirodalmat hozott létre. A hazai vállalkozások előnyben részesítésének következménye, a külföldi termékek direkt diszkriminációjával foglalkozó számtalan neves szakcikk áttételesen szintén érinti a kérdést. A „kormányzati” vagy „állami” beszerzések elemzése tehát részben jogi, részben gazdasági, hatékonysági kérdéseket érint, legyen szó akár nemzeti szintű közpénzelköltségről, akár nemzetközi szervezetek saját szabályrendszeréről és beszerzéseinek menedzsmentjéről. Kiemelkedő Trepte kifejezetten beszerzésszabályozással foglalkozó könyve, aki a beszerzés során a hatékonyságot összekapcsolja a változó célrendszerrel, s fókuszál a hatékonyság nehezen számszerűsíthető elemeire is.<sup>6</sup>

Az egyre nagyobb számban megjelenő legjobb megoldások, mintapéldák<sup>7</sup> elsősorban arra világítanak rá, hogy milyen információval kell rendelkeznie a szerzőnek ahhoz, hogy a lehető legnagyobb sikerrel járjon és hozza meg döntését. Azaz az előkészítő szakaszra helyezik a hangsúlyt.

Az elemzések szabályozási, gazdaságpolitikai és egyéni döntési helyzetekkel kapcsolatos kérdéseket egyaránt érintenek. Számunkra ugyanakkor a legérdekesebbek azok az elképzelések, melyek általános technikákat, a szerzők problémáinak nemzeti szintű kezelését, költségeik, és ezzel egyetemben nemzetgazdasági szinten kiadásai csökkentését, átláthatóbb és egyértelműbb jogi környezetet javasolva mutatnak példát számunkra a hazai közpénzelköltség színvonalának növelése érdekében.

A 2000-es években a Journal of Public Procurement-től az International Research Study of Public Procurement nemzetközi kutatásokig igen sokan érintették a közpénzelköltség hatékonyságának kérdését. Az egyik legérdekesebb Singer et al. 2009-ben írt cikke, mely az elektronikus közbeszerzés hatékonyságnövelő lehetőségeit kutatta. Ez egyben jól mutatja, hogy olyan részterületek is az érdeklődés keresztútjába kerültek, melyek a közpénzelköltség színvonalának növelése ér-

dekében bevezetett technikák, megoldások irányát hivatottak megmutatni. Azaz makroszinten, túllépve a mindennapi szabályozási kérdéseken, a hangsúly az adminisztratív költségek csökkentésén van, továbbá az elektronikus közbeszerzés nyújtotta árcsökkenési lehetőségeken. A kutatók egyértelművé teszik, hogy az egyes technikák nem képesek ellensúlyozni a hozzá nem értéssel és a bizalmatlansággal összefüggő problémákat. Az etika és hatékonyság kapcsolata egyértelmű, mely erősíti a Budapesti Corvinus Egyetem által 2009-ben lefolytatott „Etika és hatékonyság” című kutatást, melynek eredményei a következőkben rávilágítanak a legkomolyabb problémákra a közbeszerzés hatékonyságával kapcsolatban. A válaszadók segítségével reményeink szerint egyértelműbb javaslatok fogalmazhatók meg a hazai intézményrendszer és szabályozási rendszer átalakítása, befolyásolása érdekében.

**Etika és hatékonyság a közbeszerzésben – a kutatás eredményei**

A Budapesti Corvinus Egyetem „Etika és hatékonyság a közbeszerzésben” címmel indított közbeszerzés-kutatása 2009-ben érdekes, és a témánk szempontjából értékelhető eredményeket hozott. A www.kozbeszku.hu honlapon elérhető kérdőívet 102-en töltötték ki teljes mértékben, és további 30-an válaszoltak részben a feltett kérdésekre, melyet kiegészít a kérdőívhez tartozó szöveges elemzési lehetőséget biztosító SWOT-analízis.<sup>8</sup>

A hatékonyság növelésének útját a válaszadók leginkább a korrupció visszaszorításában, a közbeszerzési kultúra fejlesztésében, a projekt-kultúra meghonosításában látják. Az elektronikus beszerzésben szintén lehetőséget látnak, és más EU-tagállam gyakorlatának megismerésében reménykednek. Ami a leginkább elutasított, az a törvény szigorításával, részletesebb szabályozásával kapcsolatos megoldás. Sajátos módon mégis a legsikeresebb a korrupció visszaszorításával eredményt elérő, adminisztrációt és törvényi szigorítást növelő megközelítés, mely rövid távon jó mediavisszhangot, hosszú távon azonban számszerűsíthető veszteséget jelenthet.<sup>9</sup>

A hatékonyság mérése során az alábbi preferenciákat foglalták meg a válaszadók. A legfontosabbnak az eljárások rugalmasságát, majd kockázatát, hosszát, adminisztrációját és végül költségét tekintették.

Az eljárások értelmes és szakszerű előkészítése, a lehetőségek biztosítása ajánlatkérő részére az évek során kiemelt szemponttá vált. Az érintettek tehát értékelik az eljárásrendek számának csökkentését, ugyanakkor igénylik, hogy amennyiben kreatív beszerzési megoldásokat kívánnak lebonyolítani, lehetőségük legyen rá.<sup>10</sup>

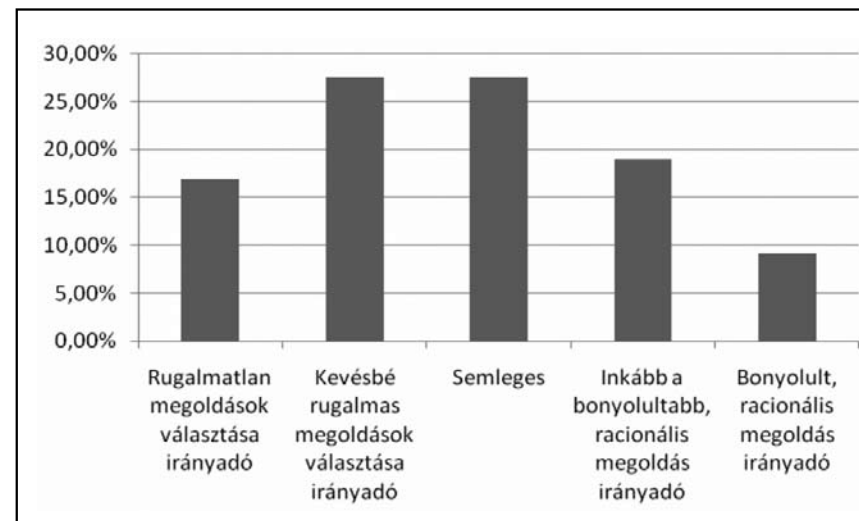
A kockázati elem különösen azért fontos, mert a jogorvoslati hajlandóság oly mértékben magas, ami egyértelműen csökkenti az ajánlatkérők kreativitását, s rendkívül kockázatkerülővé teszi őket. A kockázat csökkentésére tehát elsősorban egy kiegyensúlyozottabb, kiszámíthatóbb jogi háttér nyújt lehetőséget. Az eljárás hosszának hátrébb sorolása jó példa arra, hogy az érintettek beletörődnek a másfél évtizedes hirdetmény-ellenőrzési tevékenységébe, mely fokozatosan elengedhetetlen részévé vált az eljárásoknak. Az Európában ismeretlen hirdetmény-ellenőrzés sajnálatos módon az esetek majd 100%-ában megállítja az eljárást, s a hiánypótlást követően engedi tovább az eljárást megindító hirdetményt. A jogi lektori tevékenység és igen magas díja olyan gátló tényezők, melyek beszerzési oldalon akadályozzák a fejlődést az érintettek véleménye alapján.

A válaszadók a következő sorrendet állapították meg, hogy beszerzési szempontból mennyire tartják hatékonyan alkalmazhatónak az egyes eljárástípusok szabályozását: nyílt, tárgyalásos, egyszerű, gyorsított, meghívásos, keretmegállapodásos. A legkevésbé a versenypárbeszédet, a tervpályázati eljárást és a nem létező dinamikus beszerzési rendszer szabályozását értékelték.

A válaszokat egyértelműen a kreatívabb megoldástól való félelem vezeti. A kifejezesebben és kommunikációmentes nyílt eljárást követi a felek találkozását lehetővé tevő tárgyalásos eljárás, melynek egyik, a beszerzés tárgyát nagymértékben változtató versenypárbeszéd formája, a félresikerült részletszabályok miatt, gyakorlatilag alkalmazhatatlan. A keretmegállapodásos eljárás, mint a legizgalmasabb, az elektronikus katalógusok lelkét jelentő eljárástípus, szintén rosszabb osztályzatot kapott, annak ellenére, hogy alkalmazásának száma évről évre nő. A túlszabályozott és értelmetlenül kiemelt tervpályázati eljárás pozíciója folyamatosan romlik, s legjobban az mutatja alkalmazhatatlanságát, hogy a kötelezés ellenére a szabály megkerülésével igen alacsony számban folytatják le az ajánlatkérők.

Erősítik a következtetést az 1. ábrán látható válaszok, melyek értelmében a beszerzés lebonyolítása szempontjából a bonyolultabb, beszerzési szempontból racionálisabb megoldást kevésbé választják az érintettek, azaz inkább mozognak a kevésbé bonyolult, így kevésbé kockázatos, de kötöttebb megoldások irányába. Arra a kérdésre, hogy beszerzési szempontból mennyire tartja hatékonyan alkalmazhatónak a felsorolt területek szabályozását, az alábbi sorrend állapítható meg: a hirdetmény-közzététel, majd az alkalmasság, bírálati szempontok, eljárás előkészítése, jogorvoslat.

**A beszerzés lebonyolítása szempontjából a bonyolultabb, beszerzési szempontból racionálisabb megoldás, vagy inkább a kevésbé bonyolult, kevésbé rugalmas megoldás az irányadó?**



A legrészletesebben szabályozott elemmel, a hirdetmény-ellenőrzéssel való elégedettség a hosszú évek alatt kialakult pontos eljárásrendnek tudható be. A további sorrend azonban rávilágít arra, hogy minél részletesebb egy szabályozási elem, annál jobban tartják alkalmazhatónak az érintettek, annak ellenére, hogy küzdenek a túlzott adminisztráció és a túlszabályozás ellen. Az ellentmondás feloldása nemcsak az egyszerűsítés, hanem a logikus beszerzésbarát megoldások bevezetése és a felesleges újdonságot elvetése lenne.<sup>11</sup>

Korrupciós fertőzöttség szempontjából az eljárás előkészítését, a bírálatot, a teljesítés szakaszát, majd az ajánlattevőt, a szerződéskötést és végül a jogorvoslatot határozták meg a válaszadók. A leginkább fertőzött területnek az építési beruházások tekinthetők. A korrupció, vagy az érintettek tisztességtelen, kulturálatlan magatartása nyomán a verseny eleve meghatározza, hogy az előkészítés során felmerül-e a gyanú a piaci szereplők között, hogy az ajánlatkérő előnyben részesít-e egy adott céget. A kreatív bírálati megoldások, például a szubjektív bírálati szempontok alkalmazása, azonban nagymértékben növelik az ajánlatkérő kockázatát is, azaz automatikusan korrumpált eljárási elemről nem beszélhetünk. Érthető ugyanakkor a teljesítés szakaszának

1. ábra

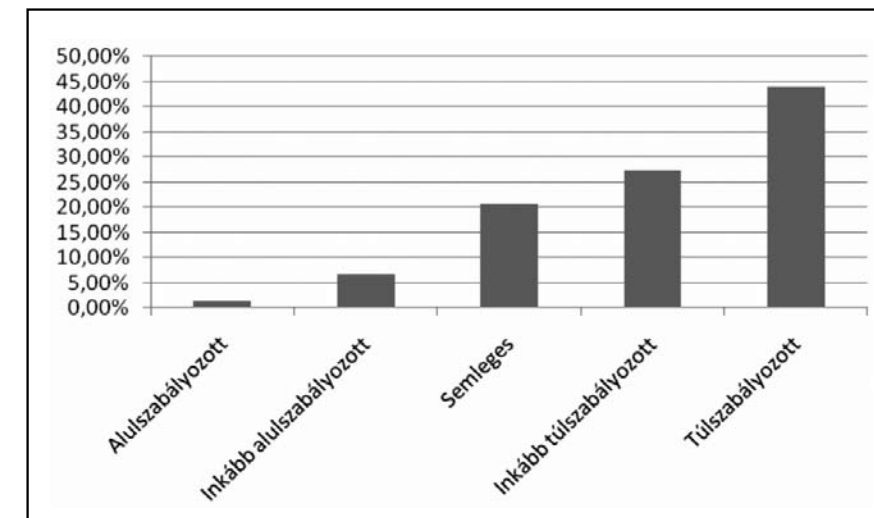
kiemelése, ahol az esetlegesen túlzó vállalásokat az ajánlatkérő, a jó kapcsolatra való tekintettel, ki tudja egyensúlyozni, ez azonban igen kockázatos az ajánlattevő számára is. A válaszok tehát jól mutatják, hogy az automatikus versenybefolyásolási technikák nem egyértelműek, s egy túlszabályozott piacon mindenféleképpen kockázatot és egyben költségnövekedést jelentenek a piaci szereplők részére, gondolunk itt a jogorvoslati bírságra vagy a színvonalatlan teljesítés következményeire.

A hazai ajánlatkérőket és ajánlattevőket olyan mindennapi problémák foglalkoztatják, melyek elfedik a hatékonysággal egyébiránt foglalkozó szereplők valódi gondjait. A hiánypótlás értelmezése, a

külső erőforrás és alvállalkozó igénybevételek elhatárolása, vagy a jogorvoslati fórum változó gyakorlata mind olyan kérdések, melyek mind az ajánlatkérői, mind az ajánlattevői oldalt megosztják. A 2. ábrán látható válaszaik alapján egyértelmű, hogy a szabályozást túlzott mértékűnek tartják.

2. ábra

**Milyen mértékű a közbeszerzés-piaci szabályozás hazánkban?**



Amennyiben a közbeszerzési eljárásokat terhelő költségekkel kapcsolatban fejtik ki véleményüket, úgy a hirdetmény-közzététel költségeit, összehasonlítva a jogorvoslati eljárás indításának költségeivel, magasnak tartják. A kérdések elsősorban azért érintik a hirdetmény-

közzétételt, továbbá a jogorvoslati eljárási díjakat, bírságokat, mivel e három a forrása az intézményrendszer csúcsszereplője, a Közbeszerzések Tanácsa (továbbiakban KT) finanszírozásának. Hazánkban a jogorvoslati kedv igen magas. Minden 4-5. közbeszerzési eljárás jogorvoslattal végződik mely a bizonytalan és gyakran változó jogi környezetben<sup>12</sup>, rendkívül kockázatkörülvé teszi a piac szereplőit, ugyanakkor viszonylag magas bevételt jelent a KT-nek, melynek egy részét közvetlen vissza is kell juttatnia a költségvetés számára.

Amennyiben a kérdést továbbgondoljuk, továbbá figyelembe vesszük azt a tényt, hogy Európában teljesen ismeretlen a hirdetések közzétételéért díjat szedni, továbbá minden egyes hirdetményt ellenőrizni<sup>13</sup>, úgy elmondhatjuk, hogy a hazai közbeszerzési eljárásokat, és egyben a közpénz elköltésének folyamatát, eleve olyan költségek terhelik, melyeknek legfeljebb áttételesen van közük a beszerzési eljárás sikeréhez, hiszen a hirdetmény tartalmát és annak jogi ellenőrzését érintik.

A hazai közbeszerzési eljárások kötelezően delegált szereplője a hivatalos közbeszerzési tanácsadó. Hozzájárulása a közbeszerzési eljárások sikeréhez, a szereplők véleménye szerint, ellentmondásos, annak ellenére, hogy kötelező az igénybevétele, pl. egy harmincmillió forintba becsült értékű árubeszerzés során az ellenszolgáltatás 2-5%-a is lehet a díja. A támogatásból finanszírozott hasonló beszerzés esetében pedig hiába rendelkezik az ajánlatkérő saját tanácsadóval, mégis külső szolgáltatást köteles igénybe venni. A hasonló kötelező szakember-igénybevétel költségvonzatát azonban még nem tárt fel hazánkban elemzés (3. ábra).

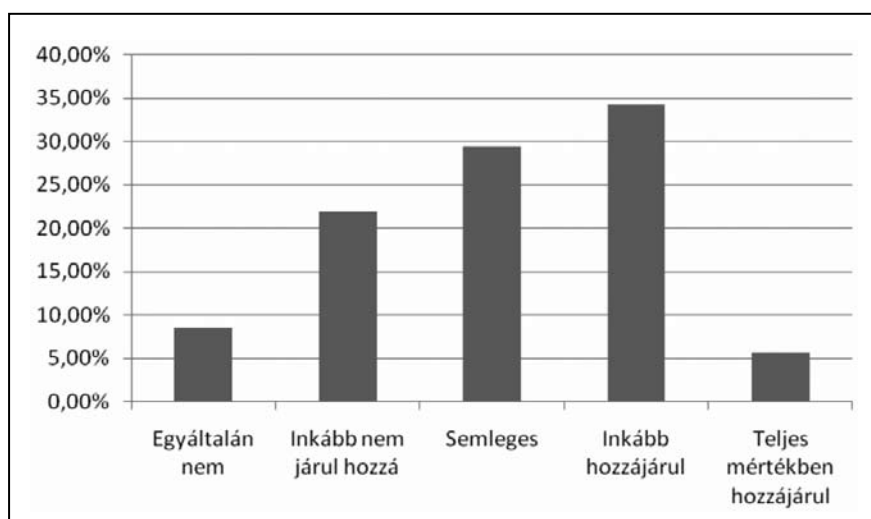
Az EU-támogatások esetében független, tehát külső tanácsadó bevonása szükséges, mely növeli a szükséges tanácsadók létszámát. A hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszerre további külön oktatási szolgáltatások stb. épültek fel. A fetiszizált hivatalos közbeszerzési tanácsadó rendszer kialakulása elindította azt a folyamatot, mely olyan kötelező költségtételek megjelenéséhez vezetett a közbeszerzési eljárások lefolytatása során, melyet az ajánlatkérőknek folyamatosan finanszírozniuk kell, s melyek elvezetnek ahhoz a megoldáshoz, hogy az ajánlatkérők dokumentációjukat ellenszolgáltatásért kínálják annak érdekében, hogy ellensúlyozni tudják a közbeszerzési eljárás során felmerülő, kötelező adminisztrációs költségeiket. Ennek következményeképpen a dokumentáció ára beépül az ajánlati árba is, és összességében drágítja a hazai közbeszerzéseket. Tehát a hazai intézményrendszer finanszírozása, továbbá az eljárások lefolytatásához szükséges kötelező tanácsadó bevonás eleve megterheli a hazai közbeszerzési eljárásokat, ami miatt a piaci viszonyok között lebonyolítható beszerzési eljárások hatékonyságával a közpénzelköltés nem összevethető. Ezért nem meglepő a piaci szereplők 88%-ának véleménye, mely szerint nem várható, hogy a közbeszerzések hatékonysága elérné a profitorientált beszerzések hatékonyságát.

### Válság és közbeszerzés

Tekintettel arra, hogy a kötelező tanácsadói rendszert továbbgondolva hatályba lépett a tisztességes eljárásról szóló törvény, mely további kötelező tanácsadó-bevonást tesz kötelezővé, egyértelműen kijelenthető, hogy a jogalkotó, figyelmen kívül hagyva az ajánlatkérőket terhelő költségeket, újabb és újabb kötelezettségeket előírva, áttételesen a beszerzési tárgyakat drágítja, s bonyolítja tovább az amúgy sem egyszerű eljárási folyamatokat.

3. ábra

Milyen mértékben járul hozzá a hivatalos közbeszerzési tanácsadói rendszer a közbeszerzési eljárások sikerességéhez?



Ezzel azonban ellentétes lépések is történtek a közelmúltban. Figyelemmel az ajánlattevőket terhelő adminisztrációra, a 2009. április 1-jén hatályba lépett új szabályok értelmében csak a nyertes ajánlattevőnek kötelező az ún. kizáró okok igazolása, továbbá ajánlatkérő nem kérhet olyan igazolást, melynek közhiteles, nyilvános, elektronikus adatbázisban ő maga is utána tud

nézni. Az ezen adatbázisokkal kapcsolatos félreértés, alkalmazásukkal kapcsolatos jogi bizonytalanság az egyszerűsítés ellenére a mai napig folyamatos jogsértésre kényszeríti a jogalkalmazókat.

A jogalkotás folyamatába bekerült az az elem is, melynek értelmében 2010. január 1-jétől közösségi, majd július 1-től nemzeti eljárásrendben, elektronikusan kell az ajánlatkérőknek eljárásaikat lebonyolítaniuk. Mivel sem az elektronikus adatbázisok, sem az elektronikus közbeszerzési eljárások szabályozása és gyakorlata területén nem tekinthető közbeszerzési piacunk fejlettnak, a modernizációs, és egyben a szabályozást nagyon helyesen egyszerűsítő törekvések zsákutcába vezették a közbeszerzést, és gyakorlatilag ellehetlenítették azt.<sup>14</sup>

A következő lépés az ún. Monitoring Munkacsoport felállítása<sup>15</sup> volt, mely arra hivatott, hogy megvizsgálja az érintett szervezetek beszerzésének időszerűségét. A cél tehát a beszerzések elhalasztása és a közbeszerzés rövid távú fiskális szempontok szolgálatába állítása. A harmadik lépés pedig az ún. közbeszerzési moratórium<sup>16</sup> volt, amely kevés kivétellel (pl. EU-elnökségre való felkészülés, majd EU-támogatások egy része) halasztásra ítélt minden 2010. január 20-tól tervezett beszerzést a központi költségvetési szervek és pl. az állami tulajdonú vállalatok esetében is.

A cél továbbra is a beszerzések halasztása, melynek eredményeként folyamatosan nő a jogszerűtlen beszerzések aránya, hiszen az ajánlatkérők egyetlen lehetősége, hogy nem közbeszerzési eljárás keretében vásároljanak, amennyiben pedig a moratórium nem vonatkozik rájuk, úgy az elektronikus közbeszerzés kockázatait elkerülve, szintén alacsonyabb összegért, de akár több esetben, egyértelműen törvényt sértve próbálják megoldani beszerzéseiket, jobb esetben nemzeti rezsimben lebonyolítani közbeszerzési eljárásaikat. A válság hatására hozott döntések következtében tehát nő a törvényt megkerülő hajlandóság. A hazai jogszabályi háttér, és ennek megfelelően a jogorvoslati bizonytalanság, továbbá a kiszámíthatatlan újabb ötletek arra sarkallják a közbeszerzési piac legrugalmasabb szereplőit, a közszolgáltatókat, hogy amennyiben tehetik, kevésbé, vagy a korábbiaknál kevésbé vegyék figyelembe a törvény előírásait, és kerüljék az őket gúzsba kötő közbeszerzési eljárásokat.

Azok az új szabályok, melyek Európában egyedülálló módon a nyertes ajánlattól kezdve a teljes szerződésig mindent elektronikusan elérhetővé kívánják tenni (Kbt. 17/C. §), a részben versenyhelyzetben tevékenykedő vállalatok számára természetes

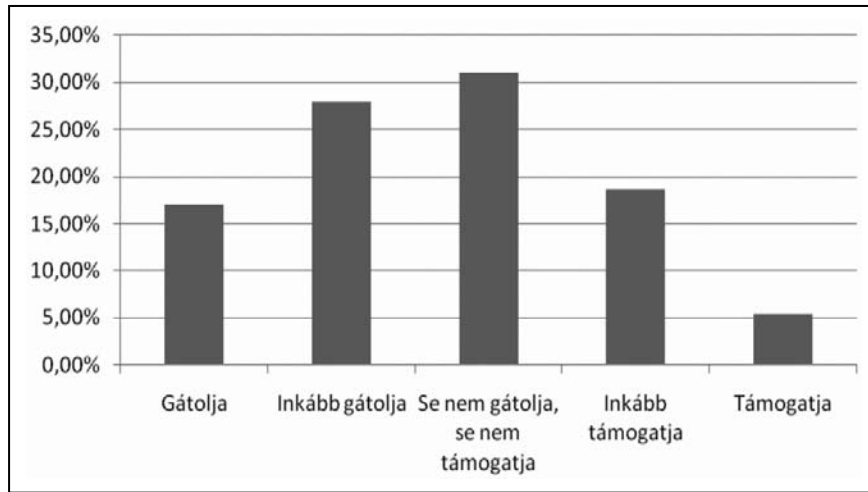
reakcióként azt eredményezik, hogy fokozatosan elhagyják a közbeszerzés piacát és a szabályrendszert. Az illegális megoldásokat erősítő, átgondolatlan, sokszor eredetileg a korrupció megelőzését szolgáló intézkedések tehát ellentétes hatást érnek el, melyre jó példa az előbbieken említett teljes nyilvánosságra vonatkozó, s az ajánlatkérők adminisztratív kötelezettségeit tovább növelő szabályozás. Az egyszerűsítés tehát további adminisztrációt, a válság pedig feltorlódo beszerzéseket eredményezett, a korrupció elleni erőltetett küzdelem pedig esetenként egymást kioltó következményekhez vezetett. Az elektronikus közbeszerzésre kötelezés gyors módosítására való törekvés következménye pedig a kevés elért eredmény automatikus törlése. Hiányzik tehát a középút, a jogalkotói gondolkodás elsősorban a szélsőséges megoldások irányába mozdult el.

A válaszadók szerint a hatékonyság növelésének útja a korrupció visszaszorítása, a közbeszerzési kultúra fejlesztése, a projektkultúra meghonosítása. De nem a törvény szigorításával, részletesebb szabályozásával. A közbeszerzési piac megadja a választ, de az ad hoc átgondolatlan döntéshozatal további károkat okoz.

Erre jó példa az a 2009. április 1-jén hatályba lépett szabály, melynek értelmében közösségi eljárásrendben, amennyiben több ajánlattevőből csak egy ajánlattevő ajánlata érvényes, úgy az eljárást eredménytelenné kell nyilvánítani. A cél érthető, azonban a következmény az eredménytelen eljárások számának növekedése, ajánlattevői összejátszás (amennyiben nem hiánypótol az ajánlattevő, úgy ajánlata érvénytelen, és ha mindenki így cselekszik, úgy maga az eljárás is eredménytelen, hiszen a nyertes ajánlattevő ajánlata érvényes egyedül), és összességében feleslegesen lebonyolított eljárások. További újdonságok az építési beruházások esetében kötelezően igénybe veendő fedezetkezelő, mely tovább növeli az eljárások költségeit és adminisztrációját, továbbá időigényét.<sup>17</sup>

Az előbbieken említett példák részben vagy egészben azt célozzák, hogy a közbeszerzési eljárások átláthatóbbak legyenek. Ennek ellenére a piaci szereplők véleménye szerint a törvény nem tudja gátját szabni a tisztességtelen versenynek. Tehát a válaszadók korábbiakban említett véleménye, melynek értelmében a hatékonyság növelésének útját első helyen a korrupció visszaszorításában látják, ütközik a jelenlegi helyzet megítélésével. Miután a közbeszerzési szabályozás nem képes valódi gátat jelenteni, úgy az egyik legfontosabb hatékonyságnövelő lehetőséget veszítjük el a közpénz elköltése során (4. ábra).

**Milyen mértékben tudja gátját szabni a közbeszerzési szabályozás a tisztességtelen versenynek?**



4. ábra **Összefoglaló**

Kutatásunk a nemzetközi szakirodalom segítségével hivatott meghatározni a hazai közpénzköltés színvonalának növelése érdekében azokat a súlypontokat, melyekkel törődve és a problémákat kezelve a rendelkezésre álló költségvetési keretek sikeresebben, hasznosabban lehetnének elkölthetőek.

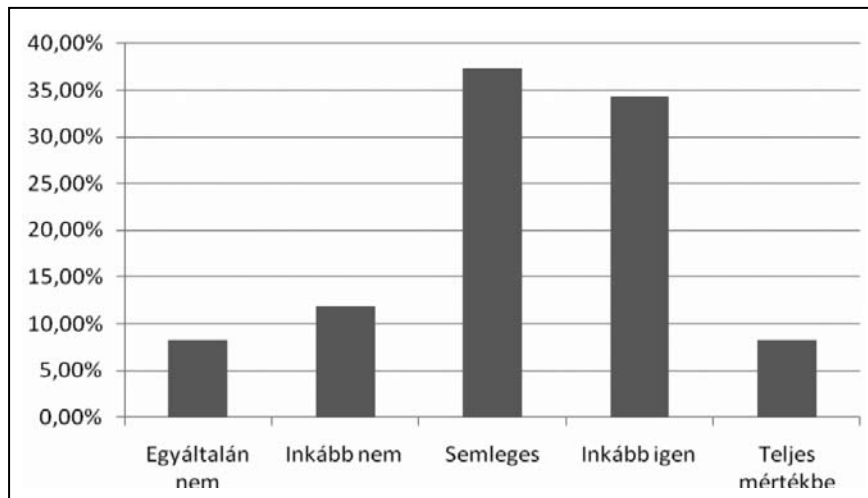
Nemcsak a nemzetközi szakirodalom, de a hazai közállapotok is természetes módon kötik össze a közbeszerzés etikai és hatékonysági kérdéseit, melyre tanulmányunkban is fókuszáltunk. A hazai kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a legkomolyabb probléma a hazai közbeszerzési piacon a bizal-

matlan és jogbizonytalan légkör, és a kockázatkerülő, a közbeszerzést elsősorban jogi kérdésként kezelő, a hatékonysági kérdéseket egyértelműen háttérbe szorító felfogásból adódik.

A közbeszerzésben használt sokszínű célrendszert felváltotta a közbeszerzés felhasználása a válság megoldására. Ennek keretében a rövid távú költségvetési egyensúlyi érdekek kerekedtek felül, s tették szükségessé a beszerzések adminisztratív megakadályozását,

5. ábra

**Mennyire lehet a közbeszerzés akadály a innovációnak?**



ami ennek megfelelően nagyobb törvénytöréshöz, jogorvoslati kockázathoz és kevésbé hatékony beszerzési gyakorlat kialakulásához vezetett. Az elmúlt két évben tehát a közbeszerzési piac áldozatul esett a válságnak, mely elterelte a figyelmet olyan problémákról, melyek másfél évtizede megoldásra várnak. Az intézményrendszer változatlansága, finanszírozási problémák, az erőltetett modernizáció olyan zavart helyzetet generált, melyben az alapvető szabályoknak való megfelelés kötötte le az érintettek energiáit.

A piaci szereplők számára a folyamatos változások, az értelmetlen, ötletszerű újítások valódi üzenet hiányát jelentették, s azt az érzetet keltették és keltik a mai napig, hogy a közbeszerzési rendszere nem működik megfelelően. Olyan kézzelfogható elemek hiányoznak a közbeszerzési po-

A jelen kudarc a hatékonyság növelése során egyben előre vetíti a jövőbeli hatékonyságnövelési lehetőségek kihasználatlanságát.<sup>19</sup>

matlan és jogbizonytalan légkör, és a kockázatkerülő, a közbeszerzést elsősorban jogi kérdésként kezelő, a hatékonysági kérdéseket egyértelműen háttérbe szorító felfogásból adódik.

litika alakítása során, melyek legalább az elérendő célt meghatároznák, azaz egyértelművé tennék, hogy a közpénz elköltése során melyek azok a prioritások, melyek érvényesülését a jogalkotó, a közbeszerzési politika alkotója fontosnak tart, javaslatait és megoldásait ennek megfelelően alakítja ki. A normakövető ajánlatkérők, az EU-forrás iránt pályázók, vagy akár az ajánlattevők számára a kiszámítható célrendszer egyértelművé teszi, milyen irányba kell a szereplőknek mozdulniuk. A hatékonyság szempontjából kritikus pontok meghatározása, legyen az az eljárást terhelő költségek számszerűsítése, vagy az újabb adminisztratív kötelezettségek beiktatása, felhívják a figyelmet arra, hogy minden ad hoc megoldás, átgondolatlan novum áttételesen hatással van a közpénz elköltésének hatékonyságára. Nem véletlen, hogy a piaci szereplők véleménye szerint a közbeszerzés inkább nem, vagy kevésbé hagyja érvényesülni a piaci folyamatokat. A közbeszerzés tehát jelenleg nem a hatékony beszerzési eljárások lefolytatása, a tisztességtelen piaci verseny megakadályozása érdekében fejt ki hatását.

Annak érdekében, hogy ez így legyen, a feladat egy viszonylag stabil jogszabályi környezet és egyensúly kialakítása és védelme, továbbá az ajánlatkérőket és ajánlattevőket terhelő kiadások számszerűsítése és csökkentése, s az átláthatóság növelése érdekében olyan kontrollszisztéma kiépítése, mely idővel képes választ adni arra a kérdésre, mit veszünk és mennyiért Magyarországon. Ezt követően mélyebb értelmet nyerhet a közpénz hatékony elköltésének célja a törvény preambuluma alapján.

**Lábjegyzet**

- <sup>1</sup> AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 2004/18/EK IRÁNYELVE (2004. március 31.) az építési beruházásra, az árubeszerzésre és a szolgáltatásnyújtásra irányuló közbeszerzési szerződések odaítélési eljárásainak összehangolásáról
- <sup>2</sup> Mardas D. (2001)
- <sup>3</sup> A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet közbeszerzés-kutatása 2006. 2007. és 2009. években készült. Utóbbi a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara és a Transparency International támogatásával végzett kérdőíves kutatáson alapul. A kérdőíves kutatás elemzését dr. Füleki Dániel, Sámson Gergely és dr. Tátrai Tünde végezte. Az eredmények a [www.kozbeszkut.hu](http://www.kozbeszkut.hu) honlapon érhetők el, illetve Tátrai (2006/2): A közbeszerzés mint sajátos beszerzési tevékenység és fejlődési lehetőségei Magyarországon PhD-értekezésben <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/5/> Letöltés: 2010. február 22.
- <sup>4</sup> <http://www.kozbeszerzes.hu/nid/KorrupciosKutatas> Letöltés: 2010. február 22.

- <sup>6</sup> Trepte (2004)
- <sup>7</sup> Sykes M. (2007)
- <sup>8</sup> A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet közbeszerzés-kutatását 2009-ben folytatták le, mely a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara és a Transparency International támogatásával végzett kérdőíves kutatáson alapult. A kérdőíves kutatás elemzését dr. Füleki Dániel, Sámson Gergely és dr. Tátrai Tünde végezte. Az eredmények a [www.kozbeszkut.hu](http://www.kozbeszkut.hu) honlapon érhetők el.
- <sup>9</sup> Jó példa erre a Kbt. 92/A § elhibázott szabályozása, melyről a későbbiekben lesz szó.
- <sup>10</sup> A Kbt. 2009. április 1-jén hatályba lépett módosítása értelmében a nemzeti eljárásrendben egy eljárástípus alkalmazható az egyes ajánlatkérő csoportok számára, de amennyiben az ajánlatkérő igényli, úgy a közösségi eljárásokat is alkalmazhatják.
- <sup>11</sup> Gondolunk itt a törvényben számtalan helyen előírt magyar nyelv alkalmazására, vagy a nyilvánosság biztosításával kapcsolatos pontatlan és igen komoly adminisztrációt igénylő 17/C § hatályba lépésére.
- <sup>12</sup> A Közbeszerzések Tanácsa Országgyűlési Jelentés – 2008 adatai alapján
- <sup>13</sup> Egyedüli kivételként a román hirdetményellenőrzés hozható fel példaként, mely nagymértékben különbözik a hazai megoldástól, mivel teljes mértékben elektronikus hirdetményfeladásról és ingyenes, általános ellenőrzésről szól, nem hasonlítható a hazai hirdetménylektori rendszerhez.
- <sup>14</sup> A cikk írásának időpontjában kerül törésre a vonatkozó elektronikus eljárás lebonyolításáról szóló szabály T.11000/17. módosító indítványi számon. [www.parlament.hu](http://www.parlament.hu)
- <sup>15</sup> A jelentős értékű közbeszerzések megindításának egyes kérdéseiről szóló 1132/2009. (VIII. 7.) Korm. határozat.
- <sup>16</sup> A döntési moratórium elrendeléséről szóló 1003/2010. (I. 19.) Korm. határozat.
- <sup>17</sup> Az építési beruházások közbeszerzéseivel kapcsolatos részletes szabályairól szóló 162/2004. (V. 21.) Korm. rendelet.
- <sup>18</sup> International Research Study of Public Procurement 2005 Genf.
- <sup>19</sup> Gondolunk itt például a keretmegállapodásos vagy az előminősítési rendszerben rejlő lehetőségekre, vagy akár a versenypárbeszéd és a dinamikus beszerzési rendszer alkalmazására.

**Felhasznált irodalom**

*Knight, L. – Harland, C. – Telgen, J. – Thai, K.V. – Callender, G. – McCen, K. (Ed.) (2007): Public procurement – international cases and commentary. Routledge, London*

*Laki, M. – Voszka É. (szerk.) (2008): Kaleidoszkóp – Versenyhelyzet Magyarországon 2007-ben, Pénzügykutató Rt., Budapest*

*Lowringe, T.C. (1976): Discrimination in Government Procurement of Foreign Goods in the U.S. and Western Europe. Southern Economic Journal, 42 (3) January, p. 451–460. in: Evenett, S. J. – Hoekman, B. (ed.) (2006): The WTO and Government Procurement. Edgar Elgar, Cheltenham*

*Mardas, D. (2001): Indicators for measuring the potential economic impact of opening government procurement and their application to the situation of Hungary, Public Procurement Law Review, 10 (6), p. 283–93. in: Evenett, S. J. - Hoekman, B. (ed.) (2006): The WTO and government procurement. Edgar Elgar, Cheltenham*

- Papanek G. (szerk.) (2009): A korrupció és a közbeszerzés korrupció Magyarországon GKI Gazdaságkutató Zrt. [www.kozbeszerzes.hu](http://www.kozbeszerzes.hu) Letöltés: 2010. február 13.
- Sykes, M. (2007): Procurement: a Strategic Weapon for Change. In: Knight et al. (ed.) (2007): Public Procurement – International Cases and Commentary. Routledge, London
- Piga, G. – Thai, K.V. (ed.) (2007): Advancing public procurement – Practices, innovation and knowledge-sharing. PrAcademics Press, Florida
- Trinofetti, F. (2000): Discriminatory Public Procurement and International Trade. *World Economy*, 23 (1) 57–76. In: Evenett, S.J. – Hoekman, B (2006): The WTO and Government Procurement. Edgar Elgar, Cheltenham
- Singe, M. – Constantinidis, G. – Roubik, E. – Beffermann, E. (2009): Does E-Procurement Save the State Money? *Journal of Public Procurement*, Vol. 9. Issue 1. p. 58–78.
- Tátrai T. (2006): A közbeszerzés mint sajátos beszerzési tevékenység és fejlődési lehetőségei Magyarországon. PhD-értekezés <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/5/>
- Tátrai T. (2009): Verseny a közbeszerzési piacon. Közgazdasági Szemle, szeptember
- Thai, K.V. – Araujo, A. – Carte, R.Y. – Callender, G. – Drabkin, D. – Grimm, R. – Jensen, E. – Lloyd, E.E. – McCure, C.P. – Telgen, J. (2005): Challenges in Public Procurement: an international perspective, PrAcademics Press, Florida
- Trepte, P. (2004): Regulating procurement – understanding the ends and means of public procurement regulation, Oxford University Press, Oxford
- A Közbeszerzések Tanácsának Országgyűlési Jelentései 1996–2007
- Az Állami Számvevőszék jelentése a közbeszerzés rendszéről 2008

## Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség ([robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeiken.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez *félkövér* és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press

2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

**2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.**

**Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.**

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

*BODA György*

## HATÉKONY VÁLLALAT, HATÉKONY TÁRSADALOM

**Lehet-e a társadalomban kibontakozó konfliktusoktól vállalati keretek között megszabadulni? Mivel a vállalat termelési függvénye túlmutat a vállalat határain, ez illúzió, és az igazi vállalati hatékonyság csak a társadalmi folyamatok hatékonyabbá tételével alakulhat ki.**

**Kulcsszavak:** termelési függvény, tőkemodell, beruházási hányad, nem anyagi tőke

Ha a társadalmi hatékonysággal baj van, akkor felerősödik az egyéni megoldások szerepe. Nem hatékony környezettől mindenki szabadulni igyekszik. Kérdés, meddig lehetünk sikeresek, ha erre törekszünk? Lehet-e egy vállalat hatékony egy nem hatékony társadalomban? Mi az összefüggés a vállalati hatékonyság és az őt körülvevő környezet hatékonysága között?

Ma Magyarországon a társadalmi hatékonyságba vetett hit megingott. Húsz év telt el a rendszerváltás óta és a kialakult magyar kapitalizmus eddig nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, sőt több lényeges ponton a megvalósult magyarországi szocializmus teljesítményét sem tudta felülmúlni.<sup>1</sup> Megingott az állam hatékonyabb működésébe vetett bizalom. Egyelőre egyre kisebb esélyét látni annak, hogy a jelenlegi elit az államot hatékonyabbá tudja tenni. Mindemellett felerősödik a gyanú, hogy az állami tisztviselők tehetetlensége lassan a megélhetési tevékenység és a „kaporj magadnak” korrupciós irányba fordul. Nő a félelem, hogy egy ilyen államhatalom nem tud rendet teremteni a gazdaságban sem, ahol a törvénytelenések súlya, és ezzel a fekete gazdaság szerepe felerősödik. Ilyen körülmények között jogos az egyéni megoldások keresése.

Nagy kérdés, hogy az egyéni megoldások sikerre vezethetnek-e! A válaszhoz előbb azt kell tisztázni, hogy léteznek-e olyan vállalati határok, melyek mögött a hatékonyságot a vállalati vezetés önálló törekvéseként maximalizálni lehet, és így meg lehet-e szabadulni a nem hatékony környezet negatív és bénító hatásaitól. Ha ilyen határok vannak, akkor az egyéni megoldások ideig-óráig eredményesek lehetnek. Ha nincsenek, akkor csak túlélést, legfeljebb átmeneti és taktikai eredményeket remélhetünk tőlük. Stratégiai áttörést nem.

### A vállalat határai

A vállalat határait a vállalat termelési függvénye alapján kívánjuk értelmezni. A határ tehát nem azonos a vállalat kerítésével. A bankban vezetett folyószámlát szintén a vállalat részének tekintjük, noha a vállalat kerítésén kívül van. Több munkavállaló dolgozhat tartósan a vállalat kerítésén kívül (kiküldetés, ügynöki munka, otthon dolgozás stb.), de azért ők a vállalat részét képezik. A vállalat határain belülnek tehát elsősorban a vállalat által tulajdonolt termelési tényezőket értjük, függetlenül azok fizikai helyétől.

Be kívánjuk bizonyítani, hogy olyan termelési tényező kombináció nem létezik, amely minden elemében a vállalat által tulajdonolható, azaz a vállalat határain belül van. Ezért a vállalati hatékonyság nem kizárólagosan a vállalati akarat függvénye. Az jelentős részben függ a vállalat által nem tulajdonolt, és így a vállalat határain kívüli termelési tényezők hatékonyságától.

### A vállalat termelési függvénye

De hogyan néz ki a vállalat termelési függvénye? Ehhez induljunk ki a termelési függvények általános alakjából. Ez az alaptankönyvek<sup>2</sup> szerint

$$Y = F(K, L) \quad 1)$$

ahol  $Y$  a kibocsátás, a  $K$  tőke és az  $L$  munka függvénye. Természetesnek tűnik az a gondolat, hogy a vállalati kibocsátás is a vállalat által lekötött tőke és a vállalat által alkalmazott munka függvénye, így a vállalati termelési függvény is ugyanígy néz ki.

Az 1. alatti függvényben a munka nem a vállalaté. A vállalat határait tehát csak a tőke alapján értelmezhetjük. Kérdésünk tehát így módosul: létezik-e olyan tőke, amely kizárólagosan a vállalaté?

A gondolkodást számokkal is alá kívánjuk támasztani. Ezért az 1. helyett annak precízebb matematikai alakjával, a Cobb-Douglas termelési függvénnyel dolgozunk<sup>3</sup> és azt a Richter Rt.-re számszerűsítjük is. Ekkor termelési függvényünk a következőképpen néz ki:

$$Y = A K^\alpha L^\beta \quad 2)$$

ahol

$Y$  = a kibocsátás,

$K$  = a kibocsátás érdekében lekötött anyagi tőke,

$L$  = a létszám,

$\alpha$  = a tőke részesedése a megtermelt kibocsátásból,

$\beta = 1 - \alpha$  = a munka részesedése a megtermelt kibocsátásból és

$A$  = az együttes tényezőhatékonyságot és az egyéb tényezőket számszerűsítő technikai paraméter.

A tőke tartalmára vonatkozóan Varian (2004) tőkefogalmából indulunk ki<sup>4</sup>:

„A termelési ráfordításokat termelési tényezőknek (factors of production) hívjuk. A termelési tényezőket gyakran olyan tág kategóriákba soroljuk, mint a föld, a munkaerő, a tőke és a nyersanyagok. Az teljesen nyilvánvaló, mit is jelent a föld, a munkaerő vagy a nyersanyag, a tőke viszont új fogalom. Tőkejavaknak (capital goods) hívjuk azokat a termelési ráfordításokat, amelyek maguk is a termelés során előállított javak. A tőkejavak alapján véve eszközök vagy gépek formáját öltik: traktorok, épületek, számítógépek vagy egyébek. Előfordul, hogy a tőke fogalmát egy üzleti vállalkozás elkezdéséhez vagy fenntartásához szükséges pénzösszeg meghatározására használják. Mi erre a fogalomra a pénztőke (financial capital) szót fogjuk használni, és a tőkejóság vagy fizikai tőke (physical capital) elnevezéseket a termelésben előállított tényezőkre tartjuk fenn.”

A 2-es függvényt egy közismert módon átalakítjuk<sup>5</sup>:

$$y = Ak^\alpha \quad 3)$$

Ebben az egyenletben:

$y$  = az egy főre jutó kibocsátás ( $Y/L$ ),

$k$  = a kibocsátás érdekében az egy létszámegységre jutó lekötött anyagi tőke, saját szóhasználatunkban a fajlagos technikai felszereltség ( $K/L$ ),

$\alpha$  = a tőke részesedése a megtermelt kibocsátásból, és

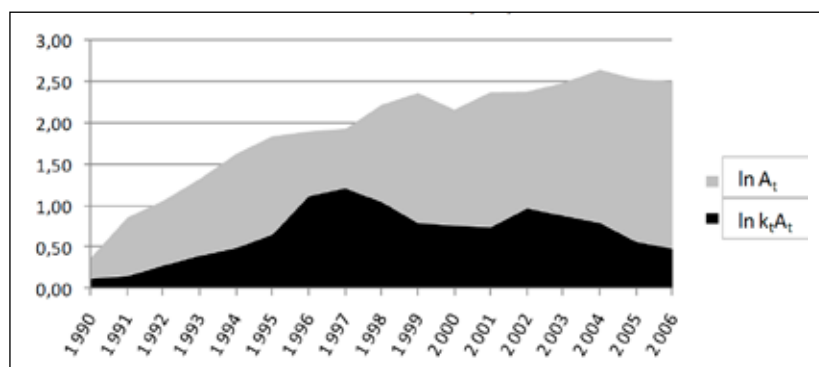
$A$  = az együttes tényezőhatékonyságot és az egyéb tényezőket számszerűsítő technikai paraméter.

Ez nemcsak könnyebben kezelhető, de a figyelmünket a termelékenységre és tőkefelszereltségre irányítja. A termelékenység maga a hatékonyság, amit vizsgálni akarunk. A tőkefelszereltség is hatékonyságot fejez ki.

Ha a 3-as összefüggést a Richter Rt. input adataira számszerűsítjük, az 1. ábrán látható eredményt kapjuk.

1. ábra

A munkatermelékenység összetevői (Richter imputok,  $\alpha_1$  beruházási hányad)



A számszerűsítés inputadatait a függelék 1. táblázata tartalmazza. Magát a számításokat a függelék 2. táblázata dokumentálja. Az  $Y$  kibocsátásnak a bruttó fedezetet, a vállalat által megtermelt új értéket vettük, a  $K$  tőkeállománynak a befektetett eszközöket tekintettük, az  $\alpha$  paraméternek pedig a beruházások és a bruttó fedezet hányadosát tekintettük.

Az inputokról:

- A bruttó fedezet az árbevétel és az anyag, valamint az anyagjellegű költségek különbözete. Ez nem más, mint a vállalat által megtermelt új érték, melyből a fogyasztást, illetve felhalmozást fedezik. A fogyasztás fedezetére első körben a vállalat dolgozóinak kifizetett bér és bérjellegű költségek, valamint a tulajdonosok (pl. részvényesek) által személyes fogyasztás céljára felvett összegek szolgálnak. Az új érték többi részét felhalmozzák.
- A befektetett eszközök valós tartalmát az eredménnyel összefüggésben a vállalatértékelési irodalom részletesen tárgyalja. Ezzel kapcsolatban lásd Reszegi (1999) és Ónodi (2005) munkáit. A javasolt módosítások nagyságrendeket is befolyásoló lépései a költségeknek az eredmény és eszközök közötti átcsoportosítására vonatkoznak. Mivel az eredmény csak egy kis része az új értéknek, így ezek a lépések a bruttó fedezetet, az új értéket nem módosítják. A befektetett eszközök tartalmát később magunk is módosítani fogjuk, többek között épp a szerzők által javasolt irányba. Első lépésként azonban még nem korrigáltuk őket, hiszen láttatni szeretnénk az ennek elmulasztásából fakadó hibát.

Eszerint ha a tőkefelszereltséget a Richter vagyonszerűségében kimutatott befektetett eszközök alapján értelmezzük, akkor az a Richter termelékenységnövekedését (az összterület nagyságát) hosszabb időszak átlagában csak mintegy 25 vagy 30 százalékban magyarázza a tőkefelszereltség növekedése (sötét terület). A termelékenység növekedése nagyobb részt a termelési tényező hatékonyság (TFP) változásának (világos terület) köszönhető.<sup>6</sup> Ebben a felfogásban minden hatékonyságnövekmény a befektetett eszközök abszolút növekményének, illetve a befektetett eszközök és a munka együttes hatékonyságnövekedésének tulajdonítható.

Az eredmény matematikailag korrekt, sajnos azonban azt jelzi, hogy a mögötte lévő termelési függvény közgazdaságilag használhatatlan. Ebben a felfogásban mindent az anyagi és fizikai valóságában mért tőke és létszám hoz létre, miközben a fejlődés az együttes termelékenységet növeli. Emiatt azonban az együttes termelékenység, az úgynevezett Solow reziduális lesz a meghatározó, és ebből nem látjuk, hogy az mely befektetésből jön. Így egy tautológiához jutunk. A hatékonyság növekedése a hatékonyság növekedésétől függ. Ezzel nem jutunk semmire, különösen akkor, ha azt akarjuk megmondani, hogy mit kell tenni a további hatékonyság növelése érdekében, illetve hova kell befektetni, ha hatékonyabban szeretnénk erőforrásainkat felhasználni.

Az eredménnyel kapcsolatos kételyeinket jól illusztrálja a következő hasonlat. Ha van egy autónk és tudunk vezetni, akkor a tőkénk és az autóvezetői munkánk eredményeként körülbelül egy óra alatt megesszük a Budapest–Jászberény távolságot. Ez esetben ismertek a tényezőinputok, a kibocsátás és maga a termelési függvény is. Most tételezzük fel, hogy építenek egy autópályát Jászberényig, s ezzel fél órára csökken az út. Ha termelési függvényünk továbbra is kétféle tényezőre marad, akkor a javulást kizárólag az autó és a mi vezetési munkánk együttes tényezőhatékonyság-javulásának kell betudnunk, ami aligha helyes következtetés. A példa termelési függvényébe be kell kapcsolni az infrastruktúrát is, amely – ez is csak most tudatosul – a régi út használatában már egyébként is ott volt egy olyan termelési tényező formájában, amelyet nem mi fektettünk be és ezért nemcsak mérni felejtettük el, de arra sem gondoltunk, vajon hatékonyan használjuk-e azt.

Mindezek alapján a következő fontos megállapításokat tehetjük:

- Hatékonyságról csak akkor beszélhetünk, ha a mögötte munkáló összes termelési tényezőt azonosítottuk. Ennek hiányában a „nemtudásunkat” is hatékonyságnak nevezzük.

- Minden termelési tényezőnek van
  - egy saját hatékonysága, amennyivel az a kibocsátást növeli<sup>7</sup>, illetve
  - egy hozzájárulása az együttes tényezőhatékonyság növeléséhez.
- Ha nem azonosítjuk a valós termelési tényezőket, akkor a nem azonosított termelési tényezők saját hatékonyságát belemossuk a termelési tényezők együttes hatékonyságának – a TFP-nek – a változásába, ami a hatékonyság téves értelmezéséhez, túlbecsüléséhez vezet.
- A hatékonyságot önmagában nem lehet mérésszolgálni. Azt csak az azt hordozó termelési tényezők menedzsmentjén keresztül lehet növelni.
- Emiatt befektetéseink hibásak lehetnek, hisz csak az azonosított termelési tényezőkre fektetünk be, holott lehet, hogy a nem azonosítottak fejlesztése lenne kívánatos.

A további gondolkodáshoz Theodor Schultz (1983) adta meg a kulcsot, amikor azt tanácsolta, hogy figyeljük a beruházásokat, de azt ne csak szűken, az anyagi szférára értelmezzük, hanem minden beruházási jellemző kiadásra, ami kibocsátást növelő eszközt teremt.<sup>8</sup>

Most Schultz alapján gondoljuk végig, hogy milyen lehet a valós beruházási hányada és az annak alapján létrejövő valós tőkeállománya – befektetett eszközállománya – egy olyan vállalatnak, mint a Richter. Itt már nem fogunk egy az egyben a Richter adataira támaszkodni, hisz a Schultz-féle gondolatmenetbe illeszkedő új adatok nem állnak rendelkezésünkre, de azért meg kívánunk maradni a Richter definiálta hatékonysági keretek között. Mostantól tehát nem a Richterről lesz szó, hanem egy Richter típusú vállalat modelljéről.

A hagyományos értelmezés szerint a beruházás nem más, mint az új értéknek az a része, amit az anyagi/tárgyi tőkék növelésére fordítunk. A beruházási hányadon általában az új értékből az anyagi/tárgyi eszközök fejlesztésére szánt összegek arányát értik.

Hogy a beruházások ilyen leszűkített értelmezése mennyire tarthatatlan, azt leginkább akkor látjuk, ha feltesszük a következő kérdést: igaz-e, hogy a kibocsátás  $1-\alpha$  hányadát elfogyasztják? Ez nyilván nonszensz. A Richter típusú vállalat bérköltsége akár közterhekkel együtt is jóval kisebb, mint  $(1-\alpha)Y$ , mivel az új érték jelentős része megy  $K+F$ -re, és további, fontos nem anyagi, immateriális<sup>9</sup> kapacitások kialakítására vagy fenntartására. Ezek biztosítják az ügyfélkapcsolatok fejlesztését és megtartását, a szervezethez való kötődését és megtartását, a képzést stb.<sup>10</sup> Itt utalunk vissza Ónodi Annamária munkájára (2005), melyben tételese felsorolja, hogy melyek azok a költségek, ráfordítások,

melyeket mindenképpen aktiválni kellene, ha a vállalat befektetett eszközeinek valós nagyságrendjét meg akarnánk ragadni.<sup>11</sup> Ezek lényegében ugyanazok, melyeket mi is felsoroltunk.

Ráadásul még azt az eretnek feltételezést is végig kell gondolnunk, hogy a munkaköltség mögötti felhasználás jelentős része is visszaforgatódik az új érték termelésébe, tehát beruházási jellegű felhasználás lesz. A munkaköltség TB-eleme ugyanúgy szolgálja a munkaképesség fenntartását, mint a pihenéshez, szórakozáshoz szükséges egészségi állapot biztosítását. Ha a dolgozó magát képezi, megint csak a munkaképességét is növeli. Gyereknevelési kiadásainak jelentős része is beruházási célúnak tekinthető.

Mindezen megfontolások alapján – ha a készletváltozásoktól eltekintünk – a 2. ábrán látható beruházási hányad változatok értelmezhetők. Eszerint  $\alpha_1$  a hagyományos értelemben vett anyagi beruházási hányad, az új értéknek az a része, amelyet anyagi/tárgyi eszközök növelésére fordítunk.  $\alpha_2$  a tárgyi és nem tárgyi eszközök együttes növelésére fordított beruházásokat közelíti. Ebbe az anyagi eszközök növelésén túl szerepel minden olyan kiadás, amely az ügyfélkapcsolatokra, a szervezethez és a kompetencia növelésére fordítódik. A termelési tényezőkre fordított összes beruházást leginkább az  $\alpha_3$  beruházási hányad közelíti, amely az  $\alpha_2$  mögötti vállalati beruházásokat kiegészíti a munkavállalók által a termelési tényezőkre fordított beruházásokkal.

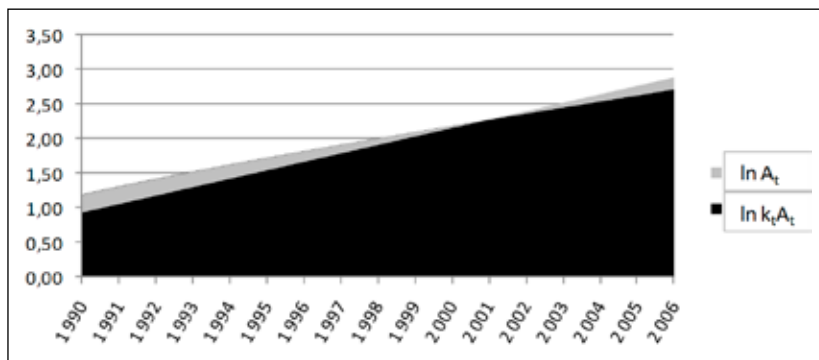
Magasabb beruházási hányad magasabb tőke-, azaz befektetett eszközállományhoz vezet. Ezért nem tehetjük meg azt, hogy a 3-as összefüggésben csak a kitevőt változtatjuk. A beruházási hányad növekedésének együtt kell mozognia a tőkefelszereltség növekedésével is. Ennek nagyságrendjét meg is becsültük. A számításokat a függelék 3–4. táblázataiban közöljük.<sup>12</sup>

Beruházási hányad változatok

Anyagi beruházások	Nem anyagi beruházások	Munkaköltség		Összesen
		Munkaképesség rekonstrukciója	Valós fogyasztás	
$b_1$	$b_2$	$f_2$	$f_1$	$Y$
$\alpha_1 = b_1/Y$		$\beta_1 = 1 - \alpha_1$		100
$\alpha_2 = (b_1 + b_2)/Y$		$\beta_2 = 1 - \alpha_2$		100
$\alpha_3 = (b_1 + b_2 + f_2)/Y$		$\beta_3 = 1 - \alpha_3$		100

Ha az 1. ábrán látható számításokat az  $\alpha_2$  beruházási hányaddal és az ahhoz becsült tőkével újra számítjuk, akkor a korábbihoz képest fordított eredményre jutunk (lásd a 3. ábrát).

A munkatermelékenység összetevői (trendesített imputok,  $\alpha_2$  beruházási hányad)



A számításokat a függelék 5. táblázata dokumentálja.

A termelékenység változása itt már döntően az egységnyi kibővített tartalmú tőke növekményének tulajdonítható, és a TFP már valóban reziduális tényező. Még inkább az lenne, ha az  $\alpha_3$  beruházási hányaddal és az ahhoz tartozó tőkével számolnánk, de ennek kvantitatív ábrázolására már nincs szükségünk. A változás irányai az 1. és 3. ábra különbségei alapján már láthatóak.

Mindebből egy nagyon fontos további következtetés adódik. A vállalat valós termelési függvénye, mely a kibocsátás változását érdemben magyarázza, nemcsak az anyagi tőke és a létszám függvénye, hanem függvénye a nem anyagi tőkének is. Így legalább háromtényezős és a következőképpen kell kinéznie:

$$Y = F(K, I, L) \quad 4)$$

Itt  $Y$ ,  $K$  és  $L$  ugyanaz, mint fent, míg  $I$  = a kibocsátás érdekében lekötött nem anyagi, azaz immateriális tőke.

A 4-es összefüggés Cobb-Douglas típusú változata:

$$Y = A_2 K^{\alpha_1} L^{\beta_2} I^{\gamma} \quad 5)$$

2. ábra

ahol  $\gamma = \alpha_2 - \alpha_1$ .

Az 5. egyenletben  $\alpha_1$  továbbra is a korábban használt beruházási hányad,  $\beta_2$  azonban már az  $\alpha_2$ -nek megfelelő fogyasztási hányad, míg a harmadik termelési tényező kitevője az  $\alpha_2$  és az  $\alpha_1$  különbsége. Az  $A$  tényező is kapott egy kettes indexet, ami azt jelzi, hogy az  $\alpha_2$ -es beruházási hányad esetén jelentősen változik a tartalma.

Az 5. egyenlet a 4. ábrán látható egyszerűbb alakra hozható.<sup>13</sup>

A vállalat háromtényezős termelési függvénye

$$y = A_2 k^{\alpha_1} i^{\alpha_2 - \alpha_1}$$

TFP + véletlen tényezők      Tangible tőke felszereltség      Intangible tőke felszereltség

Ez már sokkal korszerűbb vállalati termelési függvény, amely kifejezi, hogy a létszámot nemcsak tárgyi, hanem jelentős immateriális tőkével is fel kell szerelni. Mindaddig az immateriális tőke jelenlétére és nagyságrendjére megbízhatóan csak a jövőbeli várható szabad cashflow-k diszkontálásával levezetett vállalati érték és a könyv szerinti érték különbségéből lehetett következtetni (lásd Reszegi, 1999, Juhász, 2004 és Boda, 2008). Schultz módszerével azonban az immateriális tőke jelenléte a tényadatok alapján is kimutatható, sőt a nagyságrendje is megbecsülhető. Bizonyos tőkehatékonysági feltételezések mellett – például ha feltételezzük, hogy a tárgyi tőke és az immateriális tőke fajlagos hozamai hosszú távon közelítenek egymáshoz – azt mondhatjuk, hogy a két tőke nagyságrendje az  $(\alpha_2 - \alpha_1)$ :  $\alpha_1$  arányhoz közelít.

A harmadik termelési tényező azonosítása gondolatmenetünk szempontjából azért fontos, mert ez egy olyan tőkefajta, amelyet a vállalat sohasem birtokolhat teljesen. Az anyagi tőke esetében bizonyos extrém szituációkban ez még elképzelhető, de az immateriális tőkeelemek jelentős része nem szakítható el a hordozójától. Azt a hordozója még akkor sem tudja vállalati teljes mértékben átadni, ha akarja. A tulajdonjog szempontjából szemléletesen elemzi a különböző tőkefajtákat az 5. ábra.

4. ábra

Eszerint a vállalat az általa felhasználandó tőkefajtákból csak az anyagi eszközöket ( $K$ ), valamint a külső ( $I_1^K$ ) és belső ( $I_1^B$ ) immateriális eszközöket tudja magáévá tenni, no meg a különböző tőkefajták együttes tényezőhatékonyságából eredő hasznót ( $A$ ). A munkavállalók személyes tudását ( $I_2^T$ ), jártasságát ( $I_2^J$ ), motiváltságát ( $I_2^M$ )

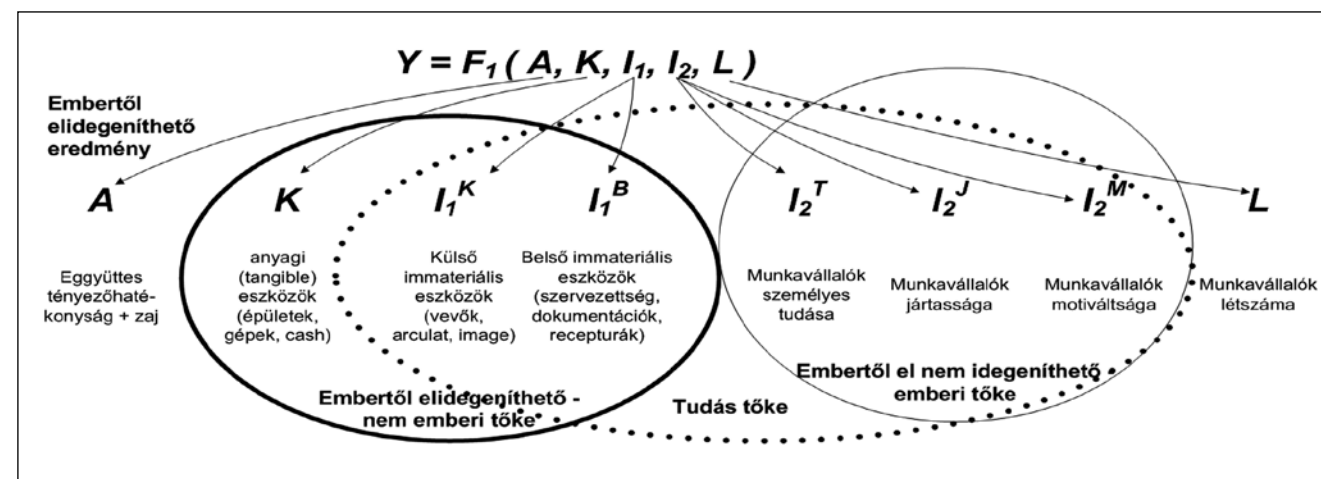
csak ideiglenesen tudja megszerezni. Tartósan ezek az eszközök sohasem lesznek az övé. Ezzel kapcsolatban Pollányi Mihály, majd Nonaka munkássága perdöntő, akik értelmezték az emberi tudás tacit dimenzióját, és ezzel jelezték, hogy itt az embertől elszakíthatatlan, vagy nagyon nehezen elszakítható tőkefajta jött létre (lásd Pollányi, 1994 és Nonaka, 1995 munkáit). A vállalati tőkék tulajdonlása ebben az értelemben elválik a birtokolhatóságától a 6. ábrán látható modell szerint.<sup>14</sup>

A vevő nem tulajdonolható. Fogságba ejthető, tüsszá tehető (lásd a telekom szektor törekvéseit), de ezek a célok csak korlátozottan érhetők el. Hűség szerződéssel behúzhatók a vállalat szervezeti tőkéjébe (lásd a  $K-I_1^B-I_1^K$  metszetet), és ezzel növelhető a birtokolhatósága, de teljessé sohasem tehető. Hasonlóan fogságba ejthető a kompetencia is, ha helyzetfüggővé teszük ( $T-I_1^B-I_2$  metszet), és mint ilyet beintegrálják a vállalat szervezeti tőkéjébe (mint pl. a metróvezetői kompetenciát), de totálisan az soha sem lesz a vállalaté (6. ábra).

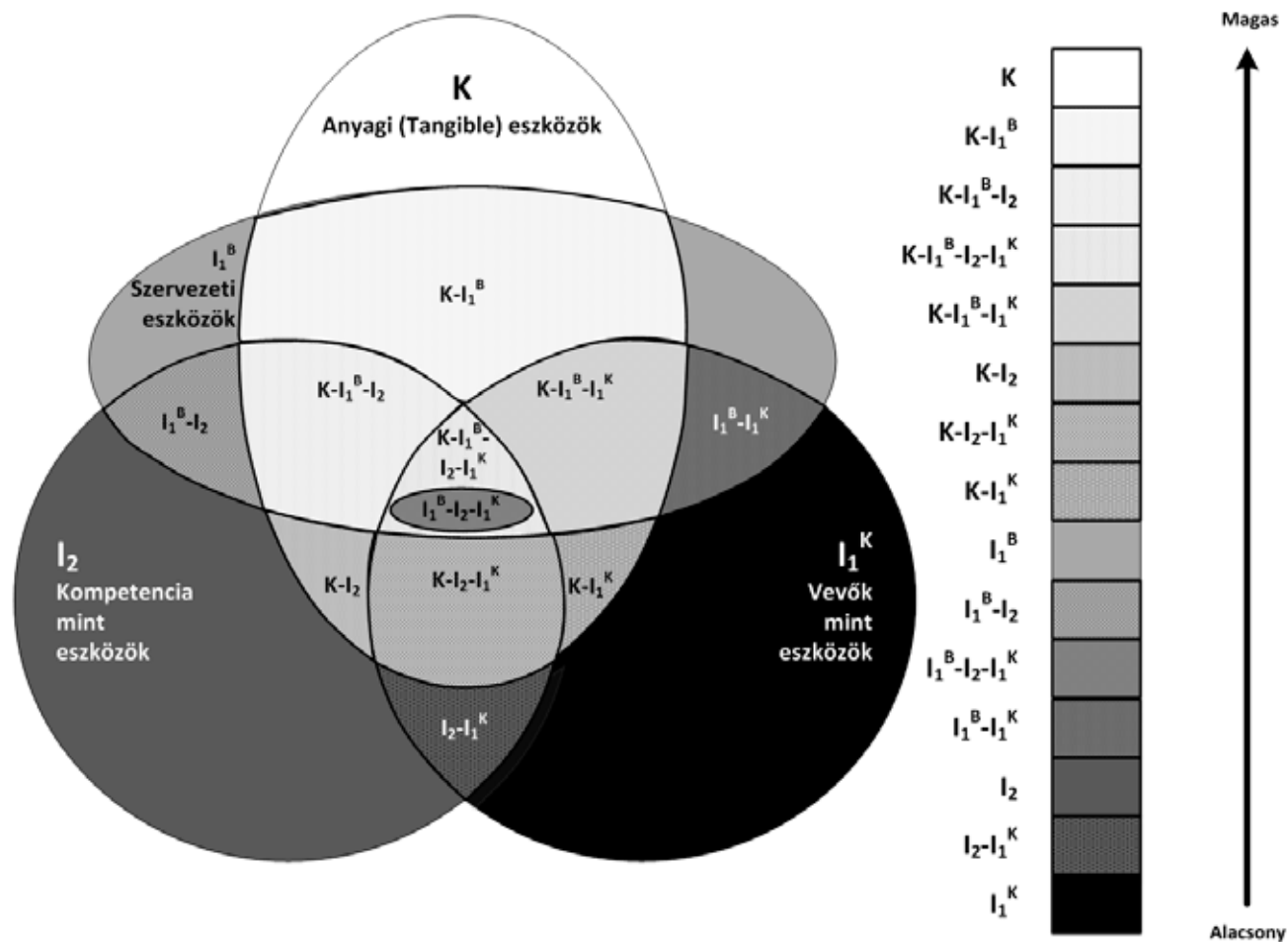
Ezzel a vállalati termelési függvényt újraértelmeztük, és ennek alapján alapkérdésünkkel kapcsolatban a következő választ kaptuk: mivel immateriális tőke nélkül nincs hatékony vállalat, és mivel az immateriális tőke sohasem lehet csak a vállalaté, a vállalat nem függetlenedhet a környezetétől, ahonnan az immateriális tőke jelentős részben származik. A vállalati hatékonyság mindig függvénye lesz a környezet hatékonyságának.

5. ábra

A különböző tőkefajták tulajdonjogáról



A termelési tényezők birtokolhatósága



6. ábra

**Az n tényezős vállalati termelési függvény**

Az 5. ábra már előrevetítette annak a lehetőségét, hogy a kibocsátást ne csak három, hanem jóval több tényező függvényeként ragadjuk meg. Az 5. ábra bármely tőkeelemének bármilyen diszjunkt felbontása egy értelmezhető termelési függvényt eredményez. Ennek alapján felírhatjuk ezt az általános modellt (7. ábra).

lülü hányadával számítottuk, majd a tőkeelemeket k-ra normáltuk. Az egyenlet szerkezete a több tényező ellenére megegyezik a 4. ábrán látható egyenlet szerkezetével.

Mivel mi a vállalat határait keressük, rendezzük át a 7. ábra egyenletét a 8. ábrán látható módon!

Itt  $k_1$  azon anyagi tőkék egy főre jutó mennyiségét jelenti, melyeket a vállalat 100 százalékban tulajdonol és birtokol. Ide tartoznak a vállalat alapvető anyagi termelési eszközei, melyeket nem lízingel.

$i_1$  azon immateriális eszközök egy főre jutó mennyiségét jelenti, melyet a vállalat igyekszik száz százalékban tulajdonolni és birtokolni. E törekvésében korlátokba ütközik. A vállalat ügyfélkapcsolati rendszere és a szervezettsége ugyan száz százalékban nem szakítható el az emberektől, de azért magas szinten kisajátítható és birtokolható. A kisajátíthatóságnak az teremti meg a hátterét, hogy ezek a tőkeelemek nem

nem szakítható el az emberektől, de azért magas szinten kisajátítható és birtokolható. A kisajátíthatóságnak az teremti meg a hátterét, hogy ezek a tőkeelemek nem

A legrészletesebb felbontású vállalati termelési függvény

$$y_t = A_{(n+m)_t} k_1^{\alpha_{1(n+m)_t}} k_2^{\alpha_{2(n+m)_t}} \dots k_n^{\alpha_{n(n+m)_t}} i_1^{\gamma_{1(n+m)_t}} i_2^{\gamma_{2(n+m)_t}} \dots i_m^{\gamma_{m(n+m)_t}}$$

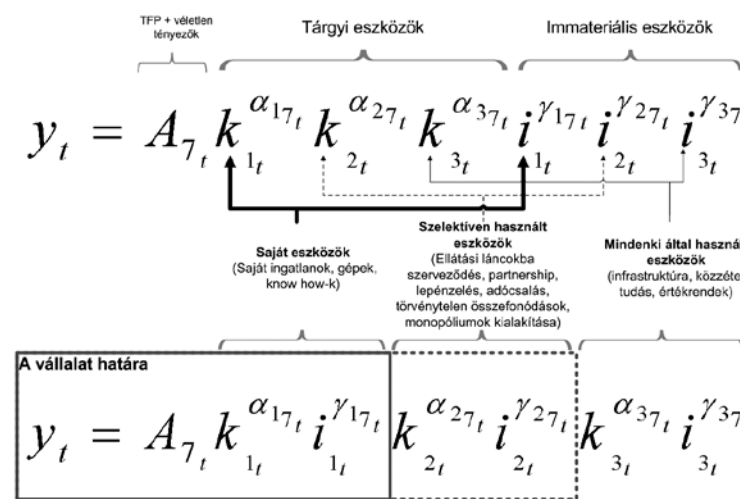
TFP + véletlen tényezők      Tárgyi tőke felszereltségek      Immateriális tőke felszereltségek

Itt mind a  $K$  tárgyi tőkét, mind az  $I$  immateriális tőkét diszjunkt elemekre bontottuk, és a kitevőket az adott tőkeelemre fordított beruházások bruttó fedezetén be-

nem szakítható el az emberektől, de azért magas szinten kisajátítható és birtokolható. A kisajátíthatóságnak az teremti meg a hátterét, hogy ezek a tőkeelemek nem

8. ábra

A vállalat határai



egyetlen egy emberhez, hanem az emberek meghatározott csoportjaihoz kötődnek, és az egyes emberek távozása nem semmisíti meg ezt a vállalati tulajdont. Annak a lehetősége viszont fennáll, hogy ezt a tőkét a hordozói monopolizálják. Ilyenhez vezet a nyílt vagy informális partnership, az elit csoportok kialakulása, a rejtett vagy nyílt belső hatalmi centrumok megerősödése, az erős szakszervezeti mozgalom, stb. A vállalat tulajdonosainak azonban megvannak az eszközeik ezek támogatására, vagy letörésére és e tőkeelemeknek a monopolizálására a vállalat érdekében. Ez azonban pótlólagos ráfordításokat igényel. A kizárólagos tulajdonlásnak ára van, és ez az ár különösen az immateriális tőkeelemek esetében jelentős.

Az egyenlet másik végén azon egy főre jutó  $k_3$  anyagi, illetve  $i_3$  immateriális eszközök találhatók, melyeknél a vállalati cél az, hogy minél kevésbé tulajdonoljuk őket, de minél biztonságosabban használjuk őket. Ezzel a vállalat jelentős költségelőnyhöz jut, hisz megszabadul a tulajdonlás költségeitől, és mivel ezeket az eszközöket sokan használják, nagyobb a lehetősége az alacsonyabb használati díjaknak is. A  $k_3$  eszközcsoportba tartozik például az úthálózat, a telekommunikációs hálózat, míg  $i_3$ -ba sorolhatjuk a közoktatást, a közbiztonságot, a társadalmi értékrendeket. Ha ezek az eszközök jól működnek, a vállalat hatékonyságát jelentősen növelik, míg rossz működés esetén alapvetően romlik a vállalati hatékonyság. Egy rossz úthálózat idő előtt tönkreteszi a szállítóeszközöket, megnehezíti a szállítási határidők betartását, és ezzel a vevők és a bevétel elvesztését kockáztatja. Ezen kockázatok kiküszöbölése csak nagyon jelentős, a vállalati hatékonyságot jelentősen rontó pótlólagos ráfordításokkal lehetséges. Ha romlik a közbiztonság és a morál, többet kell költeni

a vállalati vagyon védelmére vagy a dolgozók motiválására. Alacsonyabb oktatási színvonal növeli a vállalat képzési költségeit.

Felemás a középső, úgynevezett szelektíven használt eszközcsoport szerepe. Ebben egyszerre van jelen a vállalati hatékonyságot növelő társadalmi kooperáció, illetve az azt csökkentő társadalomellenes, és ezáltal mások hatékonyságát rontó deviancia.

A saját eszközök használatának mindenképpen magasabb az ára. Ezen eszközöknek a kapacitását a vállalat a saját piaci lehetőségeihez szabja. Ha nem ezt teszi, belebukik ezen eszközök birtoklásába. A kapacitás korlátozása miatt viszont nem tudja biztosítani az eszközök adott technológiai fejlettségi szinten optimális skáláhozadékat, ami többletköltséget okoz. Ezért a vállalatnak alapvető érdeke az outsourcing, a

mások eszközeire való támaszkodás. Az outsourcing viszont nagyobb kockázatot jelent, amit a vállalat ugyancsak csökkenteni kíván. Ezért az outsourcingnak számos win-win alapú kockázatsökkentő változata alakul ki. Ilyen az ellátási láncokba való szerveződés vagy a partnership. Ez utóbbi annyira fontos, hogy sokan ezt külön termelési tényezőnek tekintik<sup>15</sup>. A partnership például számos esetben insourcingot is jelent a partnerek érdekében. A partnerek úgy alakítják a belső és külső eszközállományukat – ami a partnerek számára mind belső eszközállományt jelent –, hogy az a partnershipbe szerveződő vállalatok számára minél inkább megközelítse a technikailag optimális kapacitáskihasználást és működést. Ez a folyamat ösztönözi a társadalmi szinten pozitív, mert csökkenti a szétaprózottság miatti kapacitáskihasználatlanságokat és ezzel az ösztönözi a társadalmi hatékonyságot növeli. Baj akkor lesz, ha a partnershipbe szerveződés a társadalom partnershipen kívüli szereplői ellen irányul.

A korrupció, a törvénytelen összefonódások és a nem kívánatos monopolizálási törekvések is partnershipet jelentenek. Ezek a partnershipek lehetnek szervezettek, mint például a maffiaszerű együttműködések, vagy néhány szereplő kartellezése, vagy spontán, mint a társadalom jelentős körei által használt színlelt szerződések, vagy adócsalás, melyek a központi hatalom gyengesége miatt nyernek teret. Ez a partnership azért veszélyes, mert beavatkozik a társadalom által megtermelt új érték elosztásába, és lehetetlenné teszi a befektetésarányos hozamok keletkezését.

Itt kell kitérni a tőke és az eszköz fogalom közötti különbségre. A tanulmányban hol a tőke, hol az eszköz szót használtam, noha ezt a két fogalmat nem tekintem szinonimának. A tanulmány alapján már sejthető, hogy

legfeljebb csak kiindulópontként tudom elfogadni a korábban idézett Varian-féle tőkefogalmat, azonban ennek nemcsak az az oka, hogy a tőke Variannál és még sokan másoknál csak fizikai, anyagi fogalom, hanem az, hogy a tőke mindig valamilyen tulajdonlást is jelent. Ugyanez a fogalom Marxnál így hangzik: a tőke „a társadalom egy meghatározott része által monopolizált termelő eszközök”.<sup>16</sup> Ha tehát a tőke anyagi tartalmát ki is egészítjük a nem anyagi tartalommal, akkor is meg kell válaszolni azt a kérdést, hogy kié a mögötte objektíválódó – nem csak anyagiassal – termelőeszköz. Ez jelenik meg egyébként a számviteli szabványok szerinti mérlegben is, ahol nemcsak az eszközök tartalmát rögzítik az eszközoldalon, hanem a tulajdonjogát is a forrásoldalon. Magával a tulajdonlással a tanulmányban több helyen is érdemben foglalkoztam.

Ha a tőke valakié, akkor az számít annak a hozamára, ugyanis a tőke mögötti eszköz a létrehozója számára fogyasztási áldozat. Ha ezt a hozamot nem kapja meg, akkor az eszköz létrehozása és a fogyasztás korlátozása kényszerre válik a számára, és ez csak egy nagyon alacsony hatékonyságú eszközt eredményez. A mai magyar valóság számára keserű tanulság, hogy hova vezet az, ha tele van az ország kényszervállalkozóval, akik csak akkor kaphatnak valamennyire elfogadható jövedelmet, ha a szelektív eszközök mögötti kiskapukat intenzíven használják.

A Cobb-Douglas függvény azért volt nagyon hasznos a gondolkodás során, mert a használt értelmezésben nem abszolút hozamkövetelményekkel dolgozik, amit általában nagyon nehéz megállapítani, hanem arányokkal. Ez a függvény döntően az  $\alpha$  kitevőre érzékeny<sup>17</sup>. A függvényben a kibocsátást meghatározó tőkeelemeket definiáltuk, amelyek kitevője attól függ, hogy ezen új értékből mennyit fordítanak a létrehozásukra. Tehát a tőke kevésbé az abszolút hozamokra érzékeny, inkább az új értékből való részesedésre. Ha az abszolút hozam csökken, akkor még inkább felerősödik a hozamból való részesedés szerepe.

A pozitív tartalmú partnership azért hasznos, mert a befektetések hatékonyságát növeli, és ezzel arányos hozamnövekedést eredményez. A negatív tartalmú, a verseny és a társadalmi normák ellen irányuló partnership viszont azért veszélyes, mert a befektetések hatékonyságától függetlenül jelentősen megváltoztatja a megtermelt új érték elosztását, és azt függetleníti a további befektetésektől. Ha ezen eszközök használata a társadalomban elterjed, az kiszámíthatatlanná teszi, hogy valamilyen befektetésből milyen hozam várható. Egy váratlan kartell kisvállalkozók ezreit teheti tönkre. Egy elharapódzott negatív társadalmi gyakorlat –

pl. adóelkerülés – felszámolása ugyancsak kiszámíthatatlan hatású. Ez mindenképpen kényszerpályára löki azokat a vállalatokat, amelyek nem tudnak, vagy – tisztelet nekik – tudnának, de nem akarnak a negatív partnership útjára lépni. Ennek természetes következménye a befektetések torzulása, illetve visszafogása. Mivel ezektől a vállalat nem tudja hermetikusan lezárni a határait, mindenképpen romlik a hatékonysága. Ha a jövedelmek torz elosztása miatt lényeges  $k_3$ -as és  $i_3$ -as befektetések elmaradnak, akkor a vállalatnak a saját  $k_1$  és  $i_1$  befektetéseit kell növelni, és ezt az alacsony skáláhozadék miatt csak alacsonyabb hatékonysággal tudja megvalósítani.

Külön probléma, hogysha a szelektív eszközök e negatív tartalmú használata kiterjed, akkor pont ellenkező lesz a hatás: a vállalati hatékonyság jelentősen romlik, ugyanis a védekezés ellenük pótlólagos ráfordításokat okoz. Vagy azért, mert be kell szállni a játékba, vagy azért, mert a játék következtében fellépő belső hatékonyságromlást további ráfordításokkal kell ellentételezni.

Hogyan alakul egy Richter típusú vállalat helyzete az elmondottak függvényében? Mondhatja-e azt Bogsch Erik, hogy „nekem már jó”, „én nagyra nőtem”, „rám már ezek a folyamatok nem hatnak”? Szerintem ő már megérezte, hogy a bachelor képzésnek ez a tömegesített bolognai változata komoly összegek elhatárolását teszi szükségessé képzési célokra, ha továbbra is versenyben akar maradni a legfejlettebb térségi és amerikai vállalatokkal. Még több K+F-ráfordításra lesz szüksége, ha nem tud hatékonyan támaszkodni a magyar egyetemek kutatói kapacitásaira. Ha valaki, ő érzi, hogy még egy olyan nagyvállalat, mint a Richter, sem képes arra, hogy bezárkózzon az elektronikus beléptető rendszere mögé. Ami kint történik, az az ő hatékonyságára is kihat.

A 8. ábrán értelmezett vállalati termelési függvény új megvilágításba helyezi a Solow reziduálist. Ha a TFP-t kizárólag csak a vállalatban belüli tőkék és létszám segítségével kívánjuk meghatározni, akkor mindig magasabb értéket kapunk a valós vállalati TFP növekedésénél, mert ez a TFP-javulás tartalmazni fogja a vállalatban kívül felhasznált idegen, vagy társadalmi tőkék hozzájárulását a vállalati hatékonyság növekedéséhez. Gondoljunk az autópálya-hasonlatunk tanulságára. A vállalati TFP-t csak akkor lehet pontosan meghatározni, ha minden termelési tényezőt azonosítottunk, mely a vállalati kibocsátást termelik. A hagyományos vállalati termelési függvényszámítások többnyire csak a vállalatban belüli termelési tényezőkből indulnak ki. Ezért az ilyen típusú vállalati TFP-számítások nem is lehetnek helyesek.

## Következtetések

Egy vállalat egy adott hatékonyságú társadalomban mindig megkísérlí elkülöníteni a termelési tényezők egy részét, és azt a maga kizárólagos monopóliumává tenni (saját gép, saját épület, saját vevőkör, saját kapcsolatrendszer, titkosított tudás stb.). Van a termelési tényezőknek egy másik csoportja, amelyet a vállalatok meg sem kísérelnek magukévá tenni, mivel ezt csak irracionális költségáldozatokkal tehetnék (Pl. saját vasút- vagy autópálya-hálózat, élethosszig garantált foglalkoztatás és életszínvonal stb.). A vállalat valós határa a kettő között húzódik. Hogy pontosan hol, az attól függ, hogy a vállalat miként él a partnership lehetőségeivel.

A partnership egy kétélű termelési eszköz. Ha a társadalom jól használja, akkor a munkamegosztás és a vállalatok közötti kooperáció fejlődését gyorsítja, a többi termelési tényező hatékonyságát növeli és pótlólagos hozamot biztosít. Ha a partnership a verseny és a társadalmi együttélés normái ellen irányul, akkor aláássa a termelési tényezők fejlesztésének harmonikus folyamatát, és előbb-utóbb a társadalmi és azon keresztül a vállalati hatékonyság romlásához vezet.

Egy biztos! Akárhogy is definiáljuk a vállalat határait, a vállalat termelési függvénye nem ér véget a vállalat határainál, és így a vállalati kibocsátás a társadalom más területein – más vállalatokban, más közintézményekben stb. – lekötött tőkéktől alapjában függ, és azok hatékonyságától nem lehet független. A bezárkózás átmenetileg növelheti a hatékonyságot mindaddig, amíg a vállalat számára leginkább hatékonyságromboló tevékenységektől függetlenedik, de ennek termelési tényezőit magának kell kiépíteni a maga definiálta

határokon belül, és ez a saját hatékonyságát mind a ráfordítási igény, mind a romló skáláhozadék okán lerontja és ez így zsákutca. Emiatt végül hatékony vállalat csak hatékony társadalomban építhető fel.

A vállalati határokon átnyúló termelési függvénynek van még egy fontos következménye. A vállalati hatékonyság akkor bontakozik ki, ha a termelési tényező fejlődése a társadalom egészében harmonikus, abban nem keletkeznek szűk keresztmetszetek. A szűk keresztmetszetek – ahogy a leglassúbb tevé lelassítja a karavánt –, úgy lelassítják a vállalati hatékonyság növekedését. Nem lehetséges optimális vállalati fejlődés, ha a vállalaton kívüli fejlődést valami béklyózza.

Ezért a bezárkózás nem vezet stratégiai megoldáshoz. A magyar történelemben erre számos példa volt. Amikor a társadalom hatékonysága lecsökkent – ennek legszörnyesebb esetére a törökkel folytatott küzdelmek idején került sor –, akkor jelentős tömegek kényszerültek egyéni stratégiai megoldásokra, de ebből csak problémák fakadtak. Megnőtt az önbíráskodás, az önvédelem szerepe, és ebből olyan súlyos problémák keletkeztek, mint a rablás, az útonállás, a hajdúk letelepítése, vagy a kurucok újbóli szocializálása. A haladást megvalósító központi hatalomnak ezekkel a tendenciákkal meg kellett küzdenie, mert ezek nem vezettek hatékony alaptevékenységhez a társadalom alapegységeiben – családokban, egyéb mikroközösségekben – és nem erősítették az országot, a birodalmat, sőt gyengítették. Manapság ennyire nem állunk rosszul, de a feladat ugyanaz: helyre kell állítani azt a közbizalmat, mely lehetővé teszi, hogy a vállalatok bátran támaszkodhassanak a határaikon kívüli termelési tényezőkre.

## FÜGGELÉK

### A Cobb-Douglas függvény átalakítása

$$Y_t = A_t K_t^{\alpha} L_t^{\beta}$$

$$Y_t / L_t = A_t K_t^{\alpha} L_t^{\beta} / L_t$$

$$Y_t / L_t = A_t K_t^{\alpha} L_t^{\beta} / L_t^{\alpha} L_t^{\beta}$$

$$Y_t / L_t = A_t (K_t^{\alpha} / L_t^{\alpha})$$

$$y_t = A_t k_t^{\alpha}$$

### A háromtényezős termelési függvény átalakítása

Időindex végiggondolásával

$$Y_t = A_{2,t} K_t^{\alpha_1} L_t^{\beta_1} I_t^{\gamma_1} \quad \text{ahol} \quad \gamma_1 = \alpha_1 - \alpha_2$$

$$Y_t / L_t = A_{2,t} K_t^{\alpha_1} L_t^{\beta_1} I_t^{\gamma_1} / L_t$$

$$Y_t / L_t = A_{2,t} K_t^{\alpha_1} L_t^{\beta_1} I_t^{\gamma_1} / L_t^{\alpha_1} L_t^{\beta_1} L_t^{\gamma_1}$$

$$Y_t / L_t = A_{2,t} (K_t^{\alpha_1} / L_t^{\alpha_1}) (I_t^{\gamma_1} / L_t^{\gamma_1})$$

$$y_t = A_{2,t} k_t^{\alpha_1} i_t^{\gamma_1}$$

TFP + véletlen tényezők      Tangible tőke felszereltség      Intangible tőke felszereltség

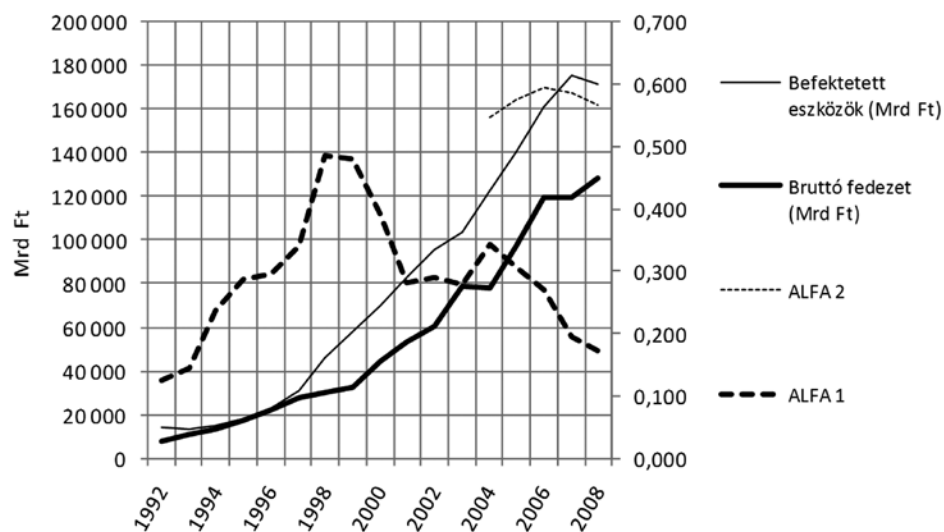
A termelési függvény számítások dokumentálása

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Árbevétel (Mrd Ft)	Bruttó fedezet (Mrd Ft)	Beruházások (Mrd Ft)	Befektetett eszközök (Mrd Ft)	Eszköz (Mrd Ft)	Létszám (fő)	Személyi jellegű ráfordítások	ALFA 1	ALFA 2
	Input	Input	Input	Input	Input			=2/3	=1-6/3
1992	13 089	7 601	953	13 850		5 274		0,125	
1993	17 957	11 252	1 615	13 558		4 800		0,144	
1994	21 196	13 321	3 140	15 083		4 626		0,236	
1995	27 394	16 994	4 898	17 928		4 533		0,288	
1996	36 764	22 514	6 659	23 116		4 436		0,296	
1997	52 016	27 956	9 469	30 773		4 450		0,339	
1998	55 063	30 433	14 736	45 981		4 575		0,484	
1999	59 554	32 452	15 608	58 444		4 730		0,481	
2000	74 107	44 509	17 366	70 200		4 835		0,390	
2001	88 731	53 125	14 934	83 173		5 007		0,281	
2002	120 013	60 207	17 419	95 572	175 243	6 950		0,289	
2003	145 916	78 601	21 948	103 853	199 575	7 328		0,279	
2004	149 342	78 246	26 812	122 582	234 932	7 260	35 534	0,343	0,546
2005	172 597	97 024	29 871	140 117	277 580	8 078	41 146	0,308	0,576
2006	209 373	119 699	32 351	160 677	325 784	8 526	48 601	0,270	0,594
2007	224 076	119 697	23 197	175 487	347 963	9 528	49 514	0,194	0,586
2008	236 518	128 097	22 010	171 057	384 133	10 527	55 421	0,172	0,567

Az abszolút adatok forrásai

szám	A konszolidált pénzügyi adatok összefoglalója 2003-2008
szám	A konszolidált pénzügyi adatok összefoglalója 2003-2007
szám	A konszolidált pénzügyi adatok összefoglalója 2002-2006
szám	A konszolidált pénzügyi adatok összefoglalója 2002-2005
szám	A konszolidált pénzügyi adatok összefoglalója 1992-2004

A Richter Rt. kibocsátása, eszközállománya és beruházási hányadai



F1. ábra

A vállalati termelési függvény valós (Richter) adatok mellett  $\alpha_1$  beruházási hányaddal

Év	Richter inputok				A termelési függvény $\alpha_1$ mellett				A termelési függvény összetevőinek elemzése				
	Hozzáadott érték (Bruttó fedezet) (Mrd Ft)	Befektetett eszközök (Mrd Ft)	Foglalkoztatottak létszáma (Fő)	Anyagi beruházási hányad (%)	Munkatermelékenység (Mrd Ft/fő)	Anyagi tőkefel-szereltség (Mrd Ft/fő)	Anyagi tőkével létrehozott új érték (Mrd Ft/fő)	A TFP által létrehozott új érték + a zaj (Mrd Ft/fő)					
t	$Y_t$	$K_t$	$L_t$	$\alpha_t$	$y_t=Y_t/L_t$	$k_t=K_t/L_t$	$k_t^{att}$	$A_t=Y_t/k_t^{att}$	$\ln y_t$	$\ln k_t^{att}$	$\ln A_t$	$\ln k_t^{att} / \ln y_t$	$\ln A_t / \ln y_t$
1990	7 601	13 850	5 274	0,13	1,44	2,63	1,13	1,28	0,37	0,12	0,24	33%	67%
1991	11 252	13 558	4 800	0,14	2,34	2,82	1,16	2,02	0,85	0,15	0,70	17%	83%
1992	13 321	15 083	4 626	0,24	2,88	3,26	1,32	2,18	1,06	0,28	0,78	26%	74%
1993	16 994	17 928	4 533	0,29	3,75	3,95	1,49	2,52	1,32	0,40	0,93	30%	70%
1994	22 514	23 116	4 436	0,30	5,08	5,21	1,63	3,11	1,62	0,49	1,14	30%	70%
1995	27 956	30 773	4 450	0,34	6,28	6,92	1,93	3,26	1,84	0,65	1,18	36%	64%
1996	30 433	45 981	4 575	0,48	6,65	10,05	3,06	2,18	1,89	1,12	0,78	59%	41%
1997	32 452	58 444	4 730	0,48	6,86	12,36	3,35	2,05	1,93	1,21	0,72	63%	37%
1998	44 509	70 200	4 835	0,39	9,21	14,52	2,84	3,24	2,22	1,04	1,18	47%	53%
1999	53 125	83 173	5 007	0,28	10,61	16,61	2,20	4,82	2,36	0,79	1,57	33%	67%
2000	60 207	95 572	6 950	0,29	8,66	13,75	2,13	4,06	2,16	0,76	1,40	35%	65%
2001	78 601	103 853	7 328	0,28	10,73	14,17	2,10	5,12	2,37	0,74	1,63	31%	69%
2002	78 246	122 582	7 260	0,34	10,78	16,88	2,63	4,09	2,38	0,97	1,41	41%	59%
2003	97 024	140 117	8 078	0,31	12,01	17,35	2,41	4,99	2,49	0,88	1,61	35%	65%
2004	119 699	160 677	8 526	0,27	14,04	18,85	2,21	6,35	2,64	0,79	1,85	30%	70%
2005	119 697	175 487	9 528	0,19	12,56	18,42	1,76	7,14	2,53	0,56	1,97	22%	78%
2006	128 097	171 057	10 527	0,17	12,17	16,25	1,61	7,54	2,50	0,48	2,02	19%	81%

F3. táblázat

$\alpha_1$  felhalmozási hányadhoz tartozó tőke becslése

Becsült beruházási hányad	Beruházások	Befektetett eszközök bruttó értéke				Értékcsökkenés				Befektetett eszközök nettó értékének záró-állománya
		Nyitó állomány	Üzembehelyezés	Selejtezés	Záró állomány	Kumulált amortizáció nyitó-állománya	Növekmény	Selejtezés amortizációja	Kumulált amortizáció záró-állománya	
$\alpha_{1,t}$	$\alpha_{1,t} Y_t$	$K_{t,nyitó}^b$	$\alpha_{1,t} Y_t$	$S_t$	$K_{t,záró}^b$	$D_{t,nyitó}^k$	$D_t$	$D_t^s$	$D_{t,záró}^k$	$K_t'$
0,347	3 473	34 374	3 473	0	37 847	17 187	2 407	0	19 594	18 253
0,347	4 133	37 847	4 133	0	41 980	19 594	2 661	0	22 255	19 725
0,347	4 919	41 980	4 919	0	46 899	22 255	2 963	0	25 218	21 681
0,347	5 853	46 899	5 853	0	52 752	25 218	3 322	0	28 539	24 213
0,347	6 965	52 752	6 965	0	59 718	28 539	3 749	0	32 288	27 429
0,347	8 289	59 718	8 289	0	68 006	32 288	4 257	0	36 546	31 460
0,347	9 864	68 006	9 864	0	77 870	36 546	4 863	0	41 409	36 461
0,347	11 738	77 870	11 738	0	89 608	41 409	5 583	0	46 991	42 617
0,347	13 968	89 608	13 968	0	103 576	46 991	6 439	0	53 431	50 145
0,347	16 622	103 576	16 622	0	120 197	53 431	7 459	0	60 890	59 308
0,347	19 780	120 197	19 780	0	139 977	60 890	8 672	0	69 562	70 415
0,347	23 538	139 977	23 538	0	163 515	69 562	10 116	0	79 679	83 837
0,347	28 010	163 515	28 010	0	191 525	79 679	11 835	0	91 513	100 012
0,347	33 332	191 525	33 332	0	224 858	91 513	13 879	0	105 393	119 465
0,347	39 665	224 858	39 665	0	264 523	105 393	16 313	0	121 705	142 817
0,347	47 202	264 523	47 202	3 473	308 251	121 705	19 092	3 473	137 324	170 927
0,347	56 170	308 251	56 170	4 133	360 288	137 324	22 285	4 133	155 476	204 812

F4. táblázat

$\alpha_2$  felhalmozási hányadhoz tartozó tőke becslése

		Leírások átlagos szintje				50,0%		6,7%			
		Amortizációs kulcs:									
Becsült beruházási hányad	Beruházások	Befektetett eszközök bruttó értéke				Értéksökkenés				Befektetett eszközök nettó értékének záróállománya	
		Nyitóállomány	Üzembe-helyezés	Selejtezés	Záróállomány	Kummulált amortizáció nyitó-állománya	Növekmény	Selejtezés amortizációja	Kummulált amortizáció záró-állománya		
$\alpha_{2,t}$	$\alpha_{2,t} Y_t$	$K_{t,nyitó}^b$	$\alpha_{2,t} Y_t$	$S_t$	$K_{t,záró}^b$	$D_{t,nyitó}^k$	$D_t$	$D_t^s$	$D_{t,záró}^k$	$K_t'$	
0,700	6999	34 374	6999	0	41 373	17 187	2 525	0	19 712	21 661	
0,700	8 329	41 373	8 329	0	49 702	19 712	3 036	0	22 748	26 954	
0,700	9911	49 702	9911	0	59 613	22 748	3 644	0	26 391	33 221	
0,700	11 794	59 613	11 794	0	71 407	26 391	4 367	0	30 759	40 649	
0,700	14 035	71 407	14 035	0	85 443	30 759	5 228	0	35 987	49 456	
0,700	16 702	85 443	16 702	0	102 145	35 987	6 253	0	42 240	59 905	
0,700	19 875	102 145	19 875	0	122 020	42 240	7 472	0	49 712	72 308	
0,700	23 652	122 020	23 652	0	145 672	49 712	8 923	0	58 635	87 037	
0,700	28 146	145 672	28 146	0	173 818	58 635	10 650	0	69 285	104 533	
0,700	33 493	173 818	33 493	0	207 311	69 285	12 704	0	81 989	125 322	
0,700	39 857	207 311	39 857	0	247 168	81 989	15 149	0	97 138	150 030	
0,700	47 430	247 168	47 430	0	294 598	97 138	18 059	0	115 197	179 401	
0,700	56 442	294 598	56 442	0	351 039	115 197	21 521	0	136 718	214 321	
0,700	67 165	351 039	67 165	0	418 205	136 718	25 641	0	162 360	255 845	
0,700	79 927	418 205	79 927	0	498 131	162 360	30 545	0	192 904	305 227	
0,700	95 113	498 131	95 113	6 999	586 245	192 904	36 146	6 999	222 051	364 194	
0,700	113 184	586 245	113 184	8 329	691 101	222 051	42 578	8 329	256 301	434 800	

F5. táblázat

A vállalati trendesített adatokkal  $\alpha_2$  beruházási hányaddal

Év	Trendesített és a megemelt $\alpha_2$ beruházási				A termelési függvény $\alpha_2$ mellett				A termelési függvény összetevőinek elemzése				
	Hozzáadott érték (Bruttó fedezet) (Mrd Ft)	Befektetett eszközök (Mrd Ft)	Foglalkoztatottak létszáma (Fő)	Anyagi beruházási hányad (%)	Munkatermelékenység (Mrd Ft/fő)	Anyagi tőkefel-szereltség (Mrd Ft/fő)	Anyagi tőkével létrehozott új érték (Mrd Ft/fő)	A TFP által létrehozott új érték + a zaj (Mrd Ft/fő)	$\ln y_t$	$\ln k_t^{at}$	$\ln A_t$	$\ln k_t^{at} / \ln y_t$	$\ln A_t / \ln y_t$
t	$Y_t$	$K_t$	$L_t$	$\alpha_t$	$y_t = Y_t / L_t$	$k_t = K_t / L_t$	$k_t^{at}$	$A_t = Y_t / k_t^{at}$					
1990	9 999	21 661	3 912	0,70	2,56	5,54	3,31	0,77	0,94	1,20	-0,26	128%	-28%
1991	11 898	26 954	4 121	0,70	2,89	6,54	3,72	0,78	1,06	1,31	-0,25	124%	-24%
1992	14 159	33 221	4 342	0,70	3,26	7,65	4,16	0,78	1,18	1,42	-0,24	121%	-21%
1993	16 849	40 649	4 574	0,70	3,68	8,89	4,61	0,80	1,30	1,53	-0,23	117%	-17%
1994	20 051	49 456	4 818	0,70	4,16	10,26	5,10	0,82	1,43	1,63	-0,20	114%	-14%
1995	23 860	59 905	5 076	0,70	4,70	11,80	5,63	0,84	1,55	1,73	-0,18	112%	-12%
1996	28 394	72 308	5 347	0,70	5,31	13,52	6,19	0,86	1,67	1,82	-0,15	109%	-9%
1997	33 788	87 037	5 633	0,70	6,00	15,45	6,80	0,88	1,79	1,92	-0,12	107%	-7%
1998	40 208	104 533	5 934	0,70	6,78	17,62	7,45	0,91	1,91	2,01	-0,09	105%	-5%
1999	47 848	125 322	6 251	0,70	7,65	20,05	8,16	0,94	2,04	2,10	-0,06	103%	-3%
2000	56 939	150 030	6 585	0,70	8,65	22,78	8,92	0,97	2,16	2,19	-0,03	101%	-1%
2001	67 757	179 401	6 937	0,70	9,77	25,86	9,75	1,00	2,28	2,28	0,00	100%	0%
2002	80 631	214 321	7 308	0,70	11,03	29,33	10,64	1,04	2,40	2,36	0,04	99%	1%
2003	95 951	255 845	7 699	0,70	12,46	33,23	11,62	1,07	2,52	2,45	0,07	97%	3%
2004	114 181	305 227	8 110	0,70	14,08	37,63	12,67	1,11	2,64	2,54	0,11	96%	4%
2005	135 875	364 194	8 544	0,70	15,90	42,63	13,83	1,15	2,77	2,63	0,14	95%	5%
2006	161 692	434 800	9 000	0,70	17,96	48,31	15,09	1,19	2,89	2,71	0,17	94%	6%

Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Ezzel a kérdéssel részletesen foglalkozik Boda György (2010) Ütemvakság című, jelenleg megjelenés alatt álló tanulmánya. A dolgozat a GDP hosszú távú reálnövekedésének elemzése alapján arra a következtetésre jut, hogy a rendszerváltás utáni, 1995–2002 közötti gyorsabb növekedési periódus csak egy válság utáni helyreállítási periódus volt, és a rendszerváltás után kialakuló magyar kapitalizmus csak a magyarországi szocializmus működése során kialakult hosszú távú növekedési ütemet állította helyre. Ez mintegy fele az Egyesült Államok hosszú távú növekedési ütemének, és több mint fél százalékkal Ausztria hosszú távú növekedési ütemétől is elmarad. A hosszú távú reálnövekedési ütem felgyorsításával a magyar kapitalizmus egyelőre még adós maradt.
- <sup>2</sup> Lásd a Corvinus Egyetemen és a vezető magyar egyetemeken használt tankönyvek közül P. A. Samuelson *Közgazdaságtan* című könyvét, Hal. R. Varian *Mikroökonómia középfokon* című tankönyvét és N. Gregory Mankiw *Makroökonómia* című tankönyvét.
- <sup>3</sup> Lásd Mankiw (2003) 79. és 107–109. oldalakat.
- <sup>4</sup> Varian: Mikroökonómia középfokon, 333. old.
- <sup>5</sup> Az átalakítás matematikai levezetését lásd a függelékben „A Cobb-Douglas függvény átalakítása” cím alatt.
- <sup>6</sup> A TFP-számítások ezen eredménye egyébként régóta közismert jelenség. Erről a Vállalatgazdaságtan Intézetben folyó kutatások összefoglalója is hírt adott. Lásd Chikán – Czakó, 2009: 65. old.
- <sup>7</sup> Példánkban  $A_{t-1} k_t^{at-1} - A_{t-1} k_{t-1}^{at-1}$ , vagy  $A_t k_t^{at} - A_{t-1} k_{t-1}^{at}$ .
- <sup>8</sup> SCHULTZ, (1983): „Meggyőződésem, hogy ha a gazdasági növekedésről elmélkedünk, akkor a beruházások oldaláról kell megközelítenünk a dolgot. Ebben a felfogásban a tőkeállományt a beruházás növeli, a pótlólagos tőkenövekmény termelészolgáltatásai pedig növelik a jövedelmet, és éppen ez a gazdasági növekedés lényege (Schultz, 1983: 27–28. old.)
- „Meggyőződésem, hogy a közgazdaság-tudományi gondolkodás mindaddig elhanyagolta a beruházások két, korunk körülményei között döntő jelentőségű osztályát; tudniillik az emberi tőkébe, illetve kutatásba – akár magán-, akár állami kutatásba – való befektetést. Könyvem központi problémája az, hogy ennek a két tevékenységnek a természetét és mozgásterét megvilágítsa.” (Schultz, 1983, 29. old.)
- <sup>9</sup> A továbbiakban az *immateriális eszközök* fogalmát gyakran a mérlegben nem szereplő, ún. nem anyagi eszközök szinonimájaként használjuk. Ez az esetek többségében helyes, noha nem teljesen szabatos. Vannak ugyanis olyan immateriális eszközök, melyeket a számvitel mérlegképesnek tekint, azaz megengedi az aktiválásukat. Ugyanakkor vannak olyan anyagainak, materiálisnak tekintett eszközök, mint a folyószámla, amelyek nem öltenek anyagi formát. Ennek ellenére senki sem követ el hibát, ha az immateriális eszközöket a nem anyagi eszközök szinonimájaként használja.
- <sup>10</sup> E tőkeformákról részletesebben lásd Edvinsson és Malone (1997), valamint Sveiby (1977, 2001, 2003) munkáit.
- <sup>11</sup> „A magyar számviteli törvény lehetőséget biztosít a sikeres kutatási-fejlesztési és alapítás-át szervezési költségek aktiválására. Megfontolásra érdemes korrekciós tételek: vállalati döntés következtében nem aktivált kutatás-fejlesztési és alapítás-át szervezési költségek, sikertelen kutatás-fejlesztési költségek, alap- és alkalmazott kutatás költségei, piacutatás, termékbevezetés, márka és piacépítés költségei, oktatási, képzési ráfordítások. Korrekciót csak belső nyilvántartás alapján tudunk végezni, az

év végi beszámoló nem nyújt hozzá elegendő információt” – idézett tanulmány 13. old.

<sup>12</sup> A tőkeállomány becslésénél először eltekintettünk a Richter ingadozó beruházási hányadától. Ez a vizsgált időszakban 12,5 százalékról felment 48,5 százalékra, majd visszasüllyedt 17 százalékra. A Richter típusú vállalatunknál ezt a hullámzást egy átlagos, 35 százalékos beruházási hányaddal helyettesítettük, és az egész időszakra állandónak tekintettük. Ez lett a Richter típusú vállalat  $\alpha_1$  beruházási hányada. A tőkeállomány alakulását ennek a beruházási hányadnak a függvényében írtuk le az eszközmerlegre belső törvényszerűségei alapján. A beruházási hányadhoz tartozó beruházások a bruttó eszközállományt növelték, a selejtezések csökkentették, majd a bruttó állóeszköz-állományt csökkentettük a kummulált értéksökkenéssel. Ezzel megkaptuk az  $\alpha_1$  beruházási hányadhoz tartozó nettó eszközállományt. A második lépésben megemeltük a beruházási hányadot, és ennek segítségével az előbbi algoritmus alapján lényegesen magasabb nettó állóeszköz-állományhoz jutottunk.

<sup>13</sup> Az átalakítást lásd a függelékben „A háromtényezős termelési függvény átalakítása” cím alatt.

<sup>14</sup> A modell eredeti ötletét lásd Hansen (2006)-ban. Az ott publikált modellt az eredeti ötlet üzenetének megtartásával jelentősen átalakítottam.

<sup>15</sup> Lásd a Janssen (2006) tanulmányban bemutatott ‘4 leaf’ modellt, mely 4 immateriális tőkeelemre épül; a szervezetre, a kompetenciára, a stratégiai partnerekre és a vevőkre.

<sup>16</sup> A pontos idézet a következő: „Das Kapital, das sind die in Kapital verwandelten Produktionsmittel, (...). Es sind die von einem bestimmten Teil der Gesellschaft monopolisierten Produktionsmittel” Karl Marx - Friedrich Engels - Werke, Band 25, „Das Kapital”, Bd. III, Siebenter Abschnitt, S. 822–839. Dietz Verlag, Berlin/DDR 1983.

<sup>17</sup> Persze tudjuk, hogy a tőkeállomány a kitevővel együtt mozog.

Felhasznált irodalom

Boda Gy. (2008): A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre, Információs Társadalomért Alapítvány, Budapest

Boda Gy. (2010): Ütemvakság (kézirat)

Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyben a világgal, Akadémiai Kiadó, Budapest

Edvinsson, L – Malone, M.S. (1997): Intellectual Capital, Harper Business, London

Janssen, F.B.E. (2006): Reporting the value of Intellectual Capital, The True Balance Sheet, University Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Amsterdam, 6 July

Isaksson, A. (2009): The UNIDO World Productivity Database: an Overview, p. 43, UNIDO Internal Material

Juhász P. (2004): Explanation of the Deviation between Book Value and Company Value, (PhD) dissertation, Budapesti Corvinus University, Budapest

Mankiw, N.G. (2003): Makroökonómia, Osiris Kiadó, Bp.

Marx, K. – Engels, F. (1983): Werke, Band 25, „Das Kapital”, Dietz Verlag, Berlin/DDR

Nonaka, Ikujiro – Takeuchi Hirotaka (1995): The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, Oxford

Ónodi A. (2005): Gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutató számítás számviteli korrekciói a magyar szabályozási környezetben, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 57. sz. Műhelytanulmány  
 Polányi M. (1994): Személyes tudás I-II., Atlantisz, Bp.  
 Reszegi L. (szerk.) (1999): Tom Copeland – Tim Koller – Jack Murrin: Vállalatértékelés, Panem – John Wiley & Sons, Budapest  
 Samuelson, P.A. (1976): Közgazdaságtan, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest  
 Schultz, T.W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Sveiby, K.E. (1977): The New Organizational Wealth, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco  
 Sveiby, K.E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás: KJK Kerszöv, Budapest  
 Sveiby, K.E. (2003): A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation, Paper presented at ANZAM Conference, Macquarie University Sydney, February  
 Varian, Hal (2004): Mikroökonómia középfokon, Egy modern megközelítés, KJK-KERSZÖV, Budapest  
 www.richter.hu; Richter éves jelentések – 2003–2008, 2003–2007, 2002–2006, 2002–2005, letöltve február 12-én

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

<b>RESZEGI, László</b> Efficient market – efficient enterprise?..... 2	<b>SZÁNTÓ, Richárd</b> The Risks of Fair Market Behavior .....51
<b>WIMMER, Ágnes</b> Violation of market norms, business decisions and firms' efficiency .....16	<b>VÖRÖSMARTY, Gyöngyi</b> Efficient markets, efficient purchasing? – The effects of purchasing decisions on supply markets .....60
<b>KÖNCZÖL, Erzsébet</b> Business Models among changing market conditions .....25	<b>TÁTRAI, Tünde</b> The legal and efficiency aspects of public procurement .....68
<b>KAZAI ÓNODI, Annamária</b> Conflict of values and ethical dilemmas .....33	<b>BODA, György</b> Efficient companies, efficient society .....77
<b>MATOLAY, Réka</b> Corporate Social Responsibility: gains and losses of efficiency .....43	

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**RESZEGI, László**

*Efficient market – efficient enterprise?*

Efficient market inspires and calls into existence more efficient enterprises. Efficient taxation increases social welfare, while weakens market efficiency and simultaneously revises the distribution of resources. Tax evasion and corruption diminish market efficiency. As calculations show, it is quite likely that the performance of both ethical and violator companies will decline, once tax evasion exists and has become remarkable. Enterprises may alter their business model as a possible answer to the environmental changes caused by tax fraud and corruption. When corruption exceeds a certain level there is no solution for eliminating the efficiency setback, in addition the ethical actor may also lose its market share. As a consequence, facing a higher risk companies lose their value too. At the same time inappropriate direction of resource distribution leads to an overall shrinkage in economic performance. State, economy and enterprises will stop being efficient.

**WIMMER, Ágnes**

*Violation of market norms, business decisions and firms' efficiency*

The decisions and the performance of business corporations are not independent of their environment. The assumed norms provide a framework for the business decisions and the existing norms affect the firms' performance. The article focuses on the efficiency consequences of the violation of the market norms. It presents the concept of corporate efficiency and its influencing factors. Then the decision makers' possible answers to the violation of norms are investigated and the efficiency consequences are analyzed.

**KÖNCZÖL, Erzsébet**

*Business Models among changing market conditions*

Business model is a widely used term both in business connections and publications, but there are a wide range of understanding behind it. In this article first the author summarizes the concept of business model, its main building blocks and its relation to business strategy. The article focuses on the forms how companies

change their business models among the recent drastic changes of their market environment. A special aspect of the changing business models is the potential violation of the market norms. The article also points out some industry-specific tendency of changing business models.

**KAZAI ÓNODI, Annamária**

*Conflict of values and ethical dilemmas*

During the decision making procedure, concentrating on shareholders' value and taking stakeholders' interest into account are not always in contradiction. Although there are some situation where the managers have to choose between the shareholders' value and the interests of another stakeholders' group. This paper shows and compares the results of an American and an Hungarian survey. These results clearly demonstrate that in the case of ethical dilemmas, complying with the regulations and the pressure coming from the competitive economic environment are both significant factors in decision making. The managers' personal morals and ethical beliefs have been also investigated in respect of their role in decision making. The results of the two surveys were quite different.

**MATOLAY, Réka**

*Corporate Social Responsibility: gains and losses of efficiency*

Corporate Social Responsibility (CSR) based on cooperation with stakeholders promises both gains and losses of efficiency. This paper provides a summary of potential corporate benefits of responsible activities. Characteristics and challenges of the interpretations of and communication about CSR are in the focus of the analysis.

**SZÁNTÓ, Richárd**

*The Risks of Fair Market Behavior*

Classical articles on tax evasion usually discuss the risks of the actors who try to avoid tax compliance. However, it is rarely demonstrated that tax evasion also increases the level of risk and uncertainty for those who are still willing to pay their taxes, or in general terms

VEZETÉSTUDOMÁNY

are willing to compete in a fair way in the market. Tax evasion generates such noises in the market that other actors behaving fairly cannot handle. Yet, the article also points out that tax compliance is more often happens in the real world, than as it is expected according to the neoclassical models. There are numerous theories explaining this phenomenon. Actors do not have the same access to tax evasion; morality also can play a pivotal role in this problem, and thanks to the systematic work of the tax authorities the risk of being caught can be much higher than the models suggest.

### **VÖRÖSMARTY, Gyöngyi**

*Efficient markets, efficient purchasing? –  
The effects of purchasing decisions on supply markets*

This study aims to investigate the effects of important tendencies in purchasing and supply management of large corporations to supply markets with the help of economic models of market efficiency. It highlighted that there is a positive result of supply chain coordination as a highly efficient alternative to market efficiency. It is also revealed that there is a threat as well. Competitive bidding techniques (volume aggregation, etc.) under the pressure of cost cutting may result market distortion: decreasing number of suppliers, low level of innovation, illegal employment.

### **TÁTRAI, Tünde**

*The legal and efficiency aspects of public procurement*

The analysis of public spending can be based on official statistics showing the figures of annual public spending and the value and number of different procedures

and purchased items. However, public procurement spending an annual amount of 1600-1800 billion HUF of public money in an ever changing legal environment, are intended to ensure not only some efficiency in public spending, but to reach several other aims as well. Although the preamble of the public procurement law states, that “a legal environment ought to be created, where the transparency and public accountability of spending public money and fair competition regarding public procurement procedures is ensured”, these requirements are only partially met. This study, based on the results of recent analyses concerning public procurement, wishes to represent our ideas about how to spend efficiently nearly 5% of the Hungarian GDP. Is it really true, that public procurement can be regarded as a genuine means against unfair competition, and can we really foster market processes by regulating public procurement? The author answers highlight the causes of the weaknesses of public procurement procedures, inefficient practices and critical opinions, which are closely connected to the present dire state of public procurement. This study also identifies the crucial elements to be changed in order to achieve a hopefully more efficient state and a preferable market balance.

### **BODA, György**

*Efficient companies, efficient society*

Can the enterprise bypass the conflicts which are growing in society? This idea is an illusion. The enterprise's production function relies partly on factors located outside its boundaries and therefore high enterprise efficiency can evolve only by solving social problems as well.

---



---

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Reszegi László**, címzetes egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, az Üzletfejlesztési Kutatóközpont igazgatója; **Dr. Wimmer Ágnes**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, az Üzletfejlesztési Kutatóközpont társigazgató; **Dr. Könczöl Erzsébet**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet; **Kazainé Ónodi Annamária**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet; **Matolay Réka**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet; **Szántó Richárd**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet; **Dr. Vörösmarty Gyöngyi**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet; **Dr. Tátrai Tünde**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet; **Dr. Boda György**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Igazgató, Gazdálkodástudományi Kar, Levelező Képzés