

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

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

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

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

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

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

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
tnusser@ibs-b.hu

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

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a szerkesztőségben és az Aula Kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF., SZEPTEMBER

2010. 9. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Tuomo ALASOINI – Elise RAMSTAD –
– Asko HEIKKILÄ – Pekka YLÖSTALO**
Workplace innovation in Finland:
Towards Sustainable Productivity Growth? 02
- **KAPÁS Judit**
A kapitalista vállalat gazdaságtörténeti
és vállalatelméleti magyarázatai: áttekintés és kritika 17
- **PITTI Zoltán**
Gazdasági kórkép alulnézetből – 2. rész 29
- **RÓZSA Andrea**
Menedzsmentkommunikáció reálopciókkal
A stratégiai és pénzügyi szempontok összhangba
hozatalának lehetőségei 45
- **SZŐKE Szabolcs**
A gépészkarokon tanuló hallgatók
vállalkozásalapítási motivációi 59
- **PAPANEK Gábor**
Kutatás a közbeszerzési korrupcióról 63

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

*Tuomo ALASOINI – Elise RAMSTAD – Asko HEIKKILÄ –
Pekka YLÖSTALO*

WORKPLACE INNOVATION IN FINLAND: TOWARDS SUSTAINABLE PRODUCTIVITY GROWTH?

This paper examines challenges that Finnish companies are facing in the global productivity race and means they have used in responding to these challenges, with a special reference to work organization, personnel competence development and utilization of external sources in acquiring new knowledge. In recent years, Finnish companies have been actively modernising their work organization. In the ‘innovative work organization index’ developed by Valeyre et al. (2009), for example, Finland ranked third of all the EU27 countries in 2005. One special feature of Finnish companies’ modernization strategies compared with those of the other highest ranking countries – Sweden, Denmark and the Netherlands – was a more widespread use of ‘lean production’ approach, whereas in the dissemination of ‘discretionary learning’ forms of work organization Finland was lagging behind these three countries. In concrete terms and in comparison with the other highest ranking countries, Finnish companies have laid more emphasis on teamwork, task rotation, multi-skilling and decentralization of quality control in their strategies to renovate work organization, while less notion than in Sweden, Denmark and the Netherlands has been paid to increasing individuals’ autonomy and variety in work and reducing constraints that pace work. These differences may be explained by the strong engineering orientation in Finnish management culture, the lesser influence by the socio-technical systems design approach and the fact that quality of working life entered the Finnish policy agenda later than in the three above-mentioned countries (Alasoini, 2004; Kasvio, 1994; Koistinen – Lilja, 1988). This paper examines work organization modernization strategies of Finnish companies with the help of establishment-level data and by looking at companies in industry and private services separately, with a view to finding similarities and differences in the operation logics and change strategies between these two sectors. The paper includes an analysis on decision-making structures, nature of teamwork, personnel competence development practices and utilization of external sources of knowledge in these two sectors. The empirical material is based on a survey, carried out by the Finnish Workplace Development Programme TYKES (2004–2010). The paper starts with an introduction to different approaches to workplace innovation in companies and to different policy options in tackling with the problem of low level of workplace innovation in Europe. Thereafter, the paper provides an overview on the main problems facing Finland’s future economic growth and on policies to promote workplace innovation. Thirdly, the article presents the survey data and results. Finally, conclusions based on the empirical analysis will be drawn.

Keywords: workplace innovation, Finland

The economic and social development of Europe in the forthcoming years will be increasingly influenced by globalization of the market, rapid technological progress, demographic change and slowing down the climate change. All these major trends form at the

same time both a threat and an opportunity for Europe. Generally speaking, the major policy challenge for the European nations is to enhance their capacity to adapt to these changes in a proactive manner by boosting innovation in companies and supporting institutions,

with a balanced emphasis on technological and social innovation. Several studies unanimously show, however, that despite the general increase of the level of education and huge investments made in new technologies in recent years, the spread of participatory, high-involvement forms of work organization are still thin on the ground in Europe and the public awareness of their potential is not widely shared (Benders et al., 1999; Business Decisions Limited, 2002). At the same time, there is an obvious threat that restrictive labour strategies, which are based on neo-Taylorist or neo-Fordist job designs and forms of control, will be gaining ground as a response to the increasing pressure to cut costs caused by globalization and the current global economic slowdown.

Totterdill et al. (2002) have made a distinction between a *high road* and *low road* approach to workplace innovation. In the former, productivity improvements are pursued by laying emphasis on increased return (i.e. value-added of production) rather than decreased effort (i.e. labour input). The high road approach aims at a balanced development of product and process innovation and a combination of top-down and emergent innovation, based on a broad participation of employees at all levels of the company through 'on-line' teams or 'off-line' development groups. In the low road alternative, instead, the focus is on attempts to achieve gains in productivity by decreased effort (i.e. to cut down labour), resorting mainly to top-down process innovation.

- lack of information: companies may lack knowledge on how to promote workplace innovation,
- lack of competence: companies may be well equipped with information, but they may lack competence to bring about necessary changes,
- lack of motivation: management does not have a special incentive to actively promote workplace innovation, because the pressure on the part of customers, competitors or any other stakeholder group is not strong enough,
- high risks related to changes: the high level of risk may stem, for example, from long pay-back times of the investments made in the promotion of workplace innovation, volatility of the product market and the operational environment, or the possibility of leaks included in the actions taken (e.g. immediate imitation by competitors or loss of trained key personnel due to labour turnover).

It is possible to make a distinction between different types of policy approaches in the promotion of workplace innovation. On the most general level, we can talk of 'hard' and 'soft' forms of regulation. The former concept refers to legislative intervention. Soft regulation, in turn, refers to non-binding, persuasive policy intervention (Forsyth et al., 2006; Trubek – Trubek, 2005). Deregulation can be regarded as the third main approach. Hard and soft regulation can be further divided into direct and indirect forms (*Table 1*).

Table 1

Policy Options in the Promotion of Workplace Innovation

Hard/indirect regulation legislation which focuses indirectly on workplace innovation through changes in some other policy area (e.g. product market and labour market)		Hard/direct regulation legislation which focuses directly on workplace innovation (e.g. managerial and organizational practices)	
Soft/indirect regulation general policy frameworks and recommendations	Soft/intermediate-stage regulation information on 'good/best practices', and training and education to managers and employees	Soft/direct regulation advisory and consulting services, benchmarking tools, and grants and subsidies to companies	
Deregulation			

Besides the uneven relationship between the high road and low road approach to workplace innovation, a major problem for Europe with regard to keeping pace with the global productivity race is the low level of innovation on the whole. For many companies in Europe, the threshold for actively searching for workplace innovation is considerably high. This may be due to the following reasons, among others:

The use of direct legislative intervention in the promotion of workplace innovation is rare. What we find, instead, is a great variety of soft forms of regulation. A soft approach can be a useful policy option, especially in situations where the objects for change (companies) are heterogeneous, processes leading to desired changes (workplace innovations) can take different shapes and means used in the promotion of changes

(the introduction of new managerial and organizational practices) are of sensitive nature.

Viability of the different policy options in Table 1 is dependent on what are the main reasons for companies' insufficient activeness in the promotion of workplace innovation. Indirect forms of soft regulation may be enough, if it is solely a matter of lack of information. Intermediate-stage forms are needed in cases where a company lacks information or competence. If the major obstacle is in the motivational area or related to the high level of risk, direct forms of soft regulation, combined with indirect forms of legislative regulation, may be required.

A study by Business Decisions Limited (2002) on the obstacles to wider diffusion of new forms of work organization that was carried out in 10 EU countries in the early 2000s indicated several apparent and underlying factors. Among the companies that did not apply new forms of work organization as defined in the study, the biggest obstacles concerned motivational factors. Motivational factors were also mentioned as the main reason for problems that emerged during the implementation phase among the users of new forms of work organization, while also factors related to lack of competence played a role. The study gives support to a view that in most cases effective promotion of workplace innovation would call for more direct means than proving solely general policy guidelines, information, or training and education.

There exist today different views of the possibility of national or regional governments to promote, let alone steer, change in companies' labour strategies or forms of work organization. These different views reflect fundamentally different conceptions of the nature of the state. We can distinguish between several ideal types of the state, such as the *authoritarian or bureaucratic state* where the primary role of the state is social control and the maintenance of social order, the *neo-liberal or flexible state* which focuses on ensuring the conditions for free market competition, the *welfare state* with an emphasis on the promotion of equal opportunities and social cohesion, and the *developmental state* where the emphasis is on the modernization of the economy and the labour market. In reality, modern national or regional states are hybrids in which these ideas are embodied and combined in a variety of ways.

It is difficult for any government to make an active intervention, whether based on hard or soft regulation, in companies' labour strategies or forms of work organization without a widely-shared view of a developmental role for the state. The most favourable conditions for making such an attempt will be found

in the welfare-state variant of the developmental state, in which issues such as the quality of working life and employees' opportunities for exerting influence and learning at work are valued as social goals as such. Many studies show, in fact, that the Nordic countries represent the spearhead in Europe in investments made in support of workplace innovation (Brödner – Latniak, 2003; Gallie, 2003; Valeyre et al., 2009).

Challenges to the Finnish Success Story

In recent years, Finland has gained a reputation as one of the most competitive countries in the world. Finland has also been regarded as an example of a country which has successfully integrated a technologically advanced information society and a socially responsible welfare state (Benner, 2003; Castells – Himanen, 2002). Finland's good reputation in international comparisons is highlighted particularly in studies of the innovation milieu of companies such as the European Innovation Scoreboard. However, as the focus shifts from the innovation milieu to the actual standards of national performance, Finland's position in relation to others tends to decline. In fact, Finland would appear to be suffering from a gap in performance and living standards in relation to the innovation milieu and all that has been done to improve it.

It is observations such as these, in combination with growing concern for the ageing population, which will alter Finland's demographic structure in the coming years, and compounded by recent news about transferring production to countries with cheaper labour costs, which have brought new flavours to debate in Finland. In this debate, views have been gaining ground which emphasizes the need to boost the adoption of a broader view in innovation policy, with a better balance and interplay between technological and social innovation, in order to strengthen the country's competitiveness (Hämäläinen – Heiskala, 2007; Schienstock, 2004). For example, Finland's biggest R&D funding body Tekes – the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation – is now increasingly taking also the promotion of non-technological business, service, managerial and organizational innovations on board (Tekes, 2008). A new guiding principle in the Finnish innovation policy debate is the notion of 'broad-based innovation policy', which is based on a systemic approach, which unleashes the potentials of innovative individuals and communities, which has a strong demand and user orientation, and which is global in its orientation.

From this broader view to innovation, the managerial and organizational practices adopted by companies have considerable significance for Finland's ability to

succeed in global competition. Finnish companies find it increasingly difficult to compete with typical mass-produced products and services whose competitive edge is primarily derived from their price and low unit costs. Many recent examples indicate that a high quality of products or services, reliable deliveries and the expertise needed to provide them may not be enough in themselves to create a competitive edge for Finnish companies. It seems that the Finnish companies which have the best potential for success in global competition are those that are able to operate with speed and flexibility, that are capable of advanced tailoring, that are able to offer their clients integrated service packages, and that are able to continuously develop their products, services, operations and processes. The companies which compete through flexibility, quick response or customization, let alone innovativeness, are required to possess a greater variety of expertise than companies whose primary competitive advantage is, say, efficiency or quality. The new expertise is embodied in different areas such as organizational structures, steering mechanisms, management roles and job requirements. The idea here, as shown in Table 2, is that new kinds of demands are built, at least in part, 'on top of' existing ones.

Finland will also be facing another particular challenge in the coming years in the form of a rapid ageing

of the population, which is expected to cause a fall in the supply of labour. The situation in Finland will change unfavourably in relation to most other industrial countries (Ilmarinen, 2002). This threatens to undermine the prospects of economic growth and, consequently, the potential for developing the Finnish welfare state, and at the same time, it will also lead to a weakening of Finland's international competitiveness.

Similar demographic trends are expected in many other developed industrial countries. In Finland, however, the decrease in labour supply will be exceptionally large by international standards. The present dependency ratio (the ratio of 15-64 year-olds to the younger and older segments of the population), which is close to the EU average, will become considerably less favourable than the average rate for the EU countries during the next couple of decades. The OECD (2004) has calculated that if the Finnish labour force participation rate according to age group and gender were to remain at the 2000 level until 2050, it would cause an average annual fall of 0.46% in the real growth of the GDP per capita compared with 1950–2000. If Finland wishes to preserve economic growth on the average present level under these circumstances, this fall must be compensated for, in practice, by increasing the rate of labour productivity.

Table 2

Characteristics of Typical Ideal Organizations in Different Competitive Environments

(applied from Van Amelsvoort, 2000)

Strategic requirements	Efficiency	Efficiency Quality	Efficiency Quality Flexibility	Efficiency Quality Flexibility Innovation
Structure	Hierarchical Functional units	Matrix-based Horizontal development groups	Process-based Customer-oriented units	Network-like Project-based customer-oriented teams and cells
Steering	Strict detailed rules Direct control by supervisors	Quality systems and standards	Performance management Pull-based production system	Values Visions Knowledge management
Role of management	Planning Decision making Command and control	Coaching and supporting groups in problem solving	Responsibility for teams' resources and their development	Building and coordinating networks Creating cultural understanding
Job requirements	Rigid tasks Routine work	Quality control integrated in basic work tasks Problem solving Group work within organization	Multi-skilling Teamworking	Creativity and innovativeness Continuous development High involvement

Accelerated growth in productivity is the key means for alleviating the problems arising from smaller labour inputs. Annual growth in labour productivity in Finland during the late 1980s and the first half of the 1990s was greater than that in the USA, Japan and the EU countries on average. Since the mid-1990s, and increasingly in the early 2000s, however, labour productivity growth in Finland slowed down and fell below the level found in the United States and Japan. The situation in Finland resembles that in Germany where the slowdown has been even greater. The Finnish growth figures also lag far behind Ireland, which has been the top performer among the EU15 countries during the last 20 years (*Table 3*).

Table 3

Labour Productivity Growth in Selected Countries, 1987–2005, % (Van Ark 2006)

	GDP per hour worked		
	1987–95	1995–2005	of which 2000–2005
Finland	3.2	2.0	1.5
Germany	3.2	1.9	1.2
Ireland	4.0	4.3	3.0
EU15	2.3	1.4	1.0
United States	1.1	2.4	2.6
Japan	2.8	2.0	1.9

A more detailed examination reveals that there prevail greatly different trends in different sectors of the Finnish economy. The high average annual growth figures in the electronics industry and telecommunications could not prevent the overall labour productivity growth turn into a decline since the mid-1990s. The development in labour productivity of many conventional sectors was sluggish at the same period of time. A long-term examination of the growth rate of labour productivity in Finland also reveals a clear downward trend since the 1970s in many key sectors of the economy (Forsman – Jalava, 2006). It is uncertain that the sectors, which served as the engine for favourable productivity growth in Finland in recent years, would serve the same purpose to the same extent in the future. Sustainable development in the long term will require favourable growth in productivity on a broader front and possibly the emergence of new engines for productivity growth.

In recent years, there have been big differences in productivity growth between different countries, sectors and companies. Analyses that centre on the USA in particular seek the answer to these differences in the difference in applying ICT, differences in implement-

ing managerial and organizational innovations which exploit the use of ICT, and differences in the institutions which regulate competition and the financial markets (Boyer, 2004; Brynjolfsson – Hitt, 2003). According to the views presented above, the main explanation for the different directions in productivity growth at company level would be differences in the ability to adopt new ICT technologies, and managerial and organizational innovations which would support them. This view of the complementary nature of technological and other innovations is also supported by Freeman and Louçã's (2001), Perez's (2002) and Sanidas's (2005) analyses, which show how the conversion of various technological breakthroughs into productivity benefits has not happened automatically in industrial countries in the past 200 years, but it has always demanded the support of supplementary innovations.

This view is critical of national competition assessments in which conclusions are drawn mainly on the basis of a country's technological infrastructure. For example, a developed ICT infrastructure contributes to productivity only when the companies have learned by developing their management, work organization and employee skills to apply it with sufficient effectiveness in support of their operations. The speed of such learning processes cannot, however, be predicted directly on the basis of the extent of the development of the ICT infrastructure. Institutional structures, such as the education system or the industrial relations system, also have an impact. History can provide numerous examples of the greatest productivity benefit from various technological breakthroughs befalling someone else than the company or nation that was a pioneer at the stage when the new technology was actually developed.

For the above reasons it ought to be possible to boost productivity growth in Finland in order to preserve economic growth and the preconditions for a welfare state. Productivity growth will depend to an increasing extent on innovations in the future. However, innovation-driven productivity growth is not in itself an optimal adaptation mechanism in a new situation; instead, the innovation-driven productivity growth should be sustainable in the sense that it provides simultaneous support for the other key factor in economic growth – workforce numbers – by encouraging people to stay on at work for longer. The policy challenge of the future lies in finding a way to integrate favourable productivity growth based on innovations with improvements in the quality of working life on a broad front. Looked against this background, the widespread use of 'lean production' approach in Finland, which includes a considerably high level of physical risk exposure, health

and safety risks and work intensity (Valeyre et al., 2009: 34–37), may form an obstacle to sustainable productivity growth for the future. In fact, Finland holds the top position among the EU27 countries in the proportion of employees who annually take a health-related leave (Parent-Thirion et al., 2007:64).

Policies to Promote Workplace Innovation in Finland¹

The Finnish Institute of Occupational Health, founded in 1945, was the first institution in Finland to conduct research on the work and health of the working-age population. To begin with, the Institute's operations were based mainly on medical, engineering and psychological expertise. Another important post-war reform was the introduction of industrial psychology as a teaching subject at Helsinki University of Technology in 1947. Four years later, the University was given Finland's first professorship in industrial psychology and work supervision studies.

Research on different aspects of working life became more varied in Finland from the 1950s to the 1970s, but at this stage the role of universities was still limited to traditional academic research. University-industry cooperation in research and development on working life was not encouraged by education or industrial policy; on the contrary, too close a cooperation would have been considered as a potential threat to the objectivity of research.

Finnish system of industrial relations underwent a rapid change in the late 1960s and the early 1970s as a consequence of major amalgamations in the trade union movement, leading to a rise in the level of unionization from about 40% in 1965 to well above 70% in 1975. This, together with a growing concern by the Government of the operation of the collective bargaining machinery, led to an emergence of a highly centralized system of collective bargaining that lasted until recently. Strengthening of the trade union movement and the increasingly interventionist nature of Government policy resulted in a number of legislative reforms, focusing on occupational health and safety, occupational health care and co-determination in companies. Agreements that improved the opportunities for employees to acquire training at work and the position of shop stewards were concluded between the social partners at the same period of time.

Despite the wave of reforms that took place in the 1970s, the promotion of workplace innovation did not rise to the policy agenda in Finland during this period. In the 1980s, however, the situation began to change

gradually. Factors promoting the rise of interest in workplace innovation included rapid economic growth and the subsequent shortage of labour, decline in job satisfaction and the atmosphere of national consensus which became stronger in Finnish society. During the 1980s and the early 1990s, the role of research on working life based on social and educational science grew in Finland, while multidisciplinary approaches and action-oriented research became more common. New units which specialized in research (and development) on working life were established in many universities, and the operations of existing units such as the Finnish Institute of Occupational Health, the Laboratory of Work Psychology and Leadership at Helsinki University of Technology and the Technical Research Centre of Finland (VTT) also began to expand into social and educational sciences.

The Finnish Work Environment Fund was founded in 1979, and it became the biggest funding body for research and development on working life in Finland. Initially, the Fund supported research, training and information provision which aimed at improving only occupational health and safety, but its purview was expanded in 1988 to include industrial relations and then in 1995 productivity issues. Research funding by the Academy of Finland and the Institute of Occupational Health also grew in the 1980s, and the Ministry of Labour, which was founded in 1989, soon became an increasingly important coordinator and funding body for research in this area.

By the start of the 1990s, research and development on working life had acquired a relatively strong institutional and funding base in Finland. Over the past fifteen years or so, that base has grown even more solid as a consequence to companies' increased interest in R&D cooperation with universities and consultants, science and education policy reforms, Finland's accession to the EU in 1995 and tripartite workplace development programmes. A new concept of learning and innovation which focuses on the social nature of innovations and the importance of cooperation networks has also contributed to increased cooperation between companies and researchers.

Science and technology policy in Finland has been guided since the early 1990s by the 'national innovation system' approach, which has initiated discussion about a more extensive concept of innovation policy. This discussion has been guided from a high political level through strategy documents of the Science and Policy Council (now renamed as the Research and Innovation Council), an influential advisory body that is chaired by the Prime Minister. Today, this discussion is embodied

in the new strategy documents of Tekes and the Government, as noted above. This change also contains the idea what is referred to as the 'third task' of the universities, i.e. to reinforce the social effectiveness of their operations and their interaction with working and business life. The 'third task' was introduced in the duties of universities through a legislative renewal which came into force in 2005. Many universities and other educational institutes have, in fact, stepped up their cooperation accordingly and founded special service units dedicated to cooperation with the business sector. Another reform in Finland was the introduction of regional universities of applied sciences, which began in the 1990s and was completed in 2000. R&D activities of the new regional universities have been indirectly supported by Finland's accession to the European Union, as the EU structural funds have become an important source of external funding for their R&D activities. According to new legislation which came into force in 2003, the universities of applied sciences are charged with a statutory R&D duty to serve teaching, working life and regional development. The founding of a new academic society for researchers and developers of working life and scientific journal in 2003 could be considered also an advance in the area of research on working life.

Programmes to promote workplace innovation were launched in countries such as Norway, Sweden and Germany in the 1970s and 1980s. In Finland, the experiences of such experiments never raised serious discussion outside a small circle of academics and government officials. In 1989, the new Ministry of Labour appointed a committee to make an assessment of the current state of Finnish working life and the work environment and proposals how to improve them. One of the proposals of the committee, which submitted its report in 1991, was the launch of a programme to develop the quality of working life. Some new activities within the Ministry of Labour were launched based on the proposal, but they failed to win any further resources for the State budget in addition to the research and development subsidy previously administered in the Ministry. At the same time, and partly as a response to growing tensions between the social partners in the middle of a dramatic economic downturn, the social partners prepared a new initiative for the promotion of productivity. This proposal led to the launch of a National Productivity Programme in 1993. This tripartite programme, which was coordinated by the Ministry of Labour, strengthened belief among the social partners and policy-makers of the need and chances of broad cooperation in workplace development in which also the issues concerning the quality of working life could be included.

At the beginning of 1996, the Economic Council initiated the Workplace Development Programme (the TYKE programme) as part of the programme of Prime Minister Lipponen's Government. Initially, the programme which had been prepared by the Ministry of Labour and the labour market organizations together was set for four years, but as of the beginning of 2000, it continued for another four years as part of the programme of the second Lipponen Government. The programme provided financial support for nearly 670 projects in 1996–2003; a total of 135,000 people in an estimated 1,600 Finnish workplaces took part in these projects. The clear majority of projects were development projects based on the needs of the workplaces concerned and they lasted for between one and three years. Their most typical aims were to improve work processes, work organization, working methods, supervisory work and human resource management. In addition to these, the programme also supported shorter and smaller-scale basic analyses and more extensive network projects (Arnkil, 2004).

At the beginning of 2004, the Ministry of Labour launched a new TYKES programme which is a continuation of TYKE and two other smaller programmes, the National Productivity Programme (1993–2003) and the Wellbeing at Work Programme (2000–2003). TYKES was based on the programme of Prime Minister Vanhanen's Government, and was scheduled for the 2004–2010 period. Compared to the predecessor programmes, TYKES has a more developed conceptual framework, more ambitious goals and greater financial resources (Alasoini et al., 2005). By October 2009, TYKES has granted funding to about 1,100 projects, covering about 200,000 employees, in virtually all sectors of the economy. The largest sectoral grouping in project funding is industry (35%), followed by private services (28%) and local authorities (25%). The share of SMEs of all funding granted to projects for private enterprises is 75%. Most of the projects are development projects that start on the initiative of the workplaces themselves and that aim at simultaneous improvements in productivity and the quality of working life in the workplaces concerned. The most typical aims of the projects are similar to those in the previous programme. TYKES has also more research-oriented method development projects and more experimental learning network projects in its repertoire. In addition to project funding, dissemination of information through publications, seminars, data banks and network building and reinforcing the expertise of workplace development through supporting doctoral dissertations and the 'third task' of universities have been the main forms of activity in the programme.

In 2008, the TYKES programme was transferred from the Ministry of Labour to Tekes. This, together with a change in the act of Tekes, consolidated the position of workplace innovation and development as one of the permanent research and technology areas within Tekes and brought also the improvement of quality of working life as one of the overall goals of Tekes. In autumn 2008, the Finnish Government agreed on guidelines for a 'broad-based innovation policy', based on a proposal by a high-level working group chaired by former Prime Minister Aho. According to the proposal, workplace development should be closely integrated as part of innovation policy planning and implementation in the future, sufficient financial resources for the promotion of workplace innovation and development should be ensured and new methods for spreading workplace innovations should be extensively developed.

The Survey and Data

The survey is aimed at a selected group of workplaces participating in TYKES development projects, both at the beginning of the project (entry survey) and at its conclusion (exit survey). The survey is given separately to a representative of management (usually production or personnel manager) and of the largest personnel group (usually chief shop steward or staff representative) using an online form. The purpose of the survey is to investigate managerial and organizational practices that support continuous improvement and broad employee participation in the workplaces, viewed by the two parties, and to monitor the effects of the projects on the use of these practices (Alasoini et al., 2008). The monitoring data is derived from differences between the entry and exit surveys. Workplaces are selected for the survey using the following five criteria: at least 10 employees participate in the project; at least 25% of the workplace personnel participates in the project; the funding received by the workplace from the programme is at least EUR 10,000 (EUR 5,000 in the case of a local authority workplace); the duration of the project is at least 10 months; and no more than three workplaces are selected for the survey in each project. The purpose of these criteria is to pinpoint the workplaces that participate in development projects the most intensively.

The analysis here focuses on the entry survey and responses from workplaces in industry and private services alone. The entry survey material consists of 976 responses to date (response rate 66%), of which 351 are from industry (response rate 63%) representing 234 workplaces and 271 from private services (response rate 73%) representing 171 workplaces. In industry, 52%

of the responses are from management and 48% from employee representatives; in private services the corresponding figures are 57% and 43%². In industry, about 40% of the responses are from the metal and engineering industry and the rest are divided between several industries such as electronics, mechanical wood processing, chemical, food and beverage and construction. In the case of private services, the biggest groupings are trade (about 30%), business-related services (about 25%) and societal and personal services (about 20%).

The data is not statistically representative of all Finnish 10+ workplaces in the private sector or even of all private sector workplaces participating in the TYKES programme. Though the workplaces under examination have managed to pass the programme selection process, there is no obvious reason to expect that they would on average apply more advanced managerial and organizational practices than their counterparts in the same company categories³. Both industry and private services are general categories, which may include highly different groupings by their operation logic. This means that the conclusions on differences between the operation logics of industry and private services will be tentative and more detailed further analyses would be needed.

There is a clear difference in the distribution of size of the workplaces between the two sectors. In industry, 39% of the responses are from workplaces with 10-49 employees, while in private services the figure is as high as 55%. Also the share of 250+ workplaces is higher in industry (16%) than in private services (7%). In the following, size of the workplace will be used as a control variable and a comment will be made in cases in which the adoption of any practice is associated with size.

According to contingency approach, differences in companies' strategic positioning lead to differences in the appropriate use of human and other resources (the 'outside-in' perspective), or alternatively, cultivation of these resources gives companies more leeway in formulating their strategies (the 'inside-out' perspective) (Paauwe, 2004: 17-19, Sánchez-Runde, 2001: 50-60). In the survey, the respondents are asked about the three most important success factors for their own workplace in its contemporary competitive situation. The given alternatives are cost, quality, brand/image, flexibility/speed, variety, or the ability for continuous development of products and services. Quality of products and services is clearly the most important success factor in both sectors (47% in industry and 59% in private services). Otherwise, the responses in both sectors are fairly evenly distributed between the five other alternatives, indicating that it would be difficult to explain the possible differences between the two sectors with a refer-

Table 4

**The Incidence of Labelled Managerial
and Organizational Practices, %**

	Industry	Private services	Local authorities
Teams, cells or production groups	75	80	89
Development groups	67	57	80
Performance-related pay systems	62	46	19
Quality standard (e.g. ISO)	72	31	21
Quality award system (e.g. EFQM)	8	6	15
Human capital reporting	26	25	72
Workplace health promotion	73	65	92
Developmental discussions	69	78	95
Suggestion scheme	59	50	55
Balanced scorecard	15	18	30
(N)	(351)	(271)	(213)

ence to differences in the strategic positioning of the workplaces concerned.

The empirical analysis starts by examining the dissemination of a number of labelled managerial and organizational practices in the workplaces. The concept of 'labelled practices' refers to practices whose adoption can be asked by using labels of practices such as teamwork or continuous improvement. The problem with this methodology is that the analysis has to rely on the judgement of the respondent or her/his understanding of a label (Armbruster et al., 2008). Starting with labelled practices here serves the purpose of giving an overall picture of the use of different development tools in the workplaces concerned. The methodology used in the survey is, however, mainly based on 'featured practices'. In the case of featured practices, an enquiry asks about the realization of specific features, rather than uses ready-made labels, and then draws conclusions about the existence of innovative practices. In addition to labelled practices, the paper will examine the level of decision making, the role of work teams, the activeness of workplaces in developing the skills and competencies of their personnel, and the use of external sources of knowledge in developing their operations.

Empirical Analysis

Labelled Practices

The survey asks about the incidence of ten labelled practices in the workplaces concerned. Table 4. demonstrates that especially teamwork, workplace health promotion and developmental discussions are now taken on board in most Finnish workplaces. Most workplaces in the survey also report to use development groups and suggestion schemes, whereas the use of quality award systems and balanced scorecard are still in their infancy. Workplaces in industry differ from their counterparts in private services by their by far more widespread adoption of quality standards and performance-related pay systems. Table 4 includes also information on the use of those practices in local authority workplaces for the sake of comparison⁴. Private workplaces in Finland on the whole lag behind public workplaces in the use of holistic human resource management tools such as human capital reporting and balanced scorecard, whereas the use of performance-related pay systems and quality standards is thinner on the ground in the public sector.

The incidence of all ten labelled practices in Table 4 is strongly associated with size of the workplace. Controlling the size does narrow the gap found in the use of quality standards and performance-related pay systems between industry and private services.

Decision-Making Structures

This paper examines decision-making structures in the workplaces by making use of the 'responsibility index', developed by the Nordic 'Flexible Enterprise' project (NUTEK, 1999). This index was used in the project as one of the main criteria in making a distinction between 'flexible enterprises' and 'traditional enterprises'. This paper does not use the index as such; instead, decision making in the workplaces is examined through seven items included in the index separately.

In the survey, the respondents are asked who usually makes a decision in different matters. The given alternatives are 'the employee herself/himself', 'a group or a team', 'a supervisor or middle management', 'top management', 'someone else' or 'the question is not applicable'. Following a classification developed by Klein (1991), decision making in a modern work organization can occur in three different ways. Decision making is *centralized* in case a manager makes the decision, or the decision is based on a rule or procedure. Decentralized decision making can take place in two different ways. In *independent* decision making responsibility is delegated to individuals, whereas in the case of *collaborative* decision making the team comes to a decision. The following looks at the proportion of workplaces in which decision making in the seven items is decentralized, either in an independent or a collaborative way.

A majority of the workplaces in private services have a decentralized structure for decision making in daily and weekly planning of an individual employee's work task, but in all other matters the proportion of workplaces where decision making is decentralized is

considerably smaller (Table 5). In industry, the decision-making structure is more centralized than in private services with the exception of quality control and maintenance. The biggest differences between the two sectors exist in planning of daily and weekly activities. In most matters, decentralized decision making takes place more often in a collaborative than an individual way, i.e. by a team, the main exception being daily planning in private services which usually takes place by an individual herself/himself.

The level of decision making is associated with size of the workplace. There is a general trend that the role of a supervisor or middle manager increases with the growth of size at the expense of both individual employees and top management. Instead, the role of a team as a maker of decisions seems to be more independent on establishment size. Differences in size of the workplaces between industry and private services do not, however, explain the much more powerful role played by individuals and teams in private services in decision making over daily and weekly planning of work.

services state that no-one in their workplace works in a team, cell or other group. The roles and responsibilities of teams, however, differ greatly from one workplace to another. According to the study by Kalmi and Kauhanen (2008), for instance, while most employees in Finland participate in teams, the share of those working in self-managed teams in 2003 accounted only for around 10% of respondents. Self-managed teams in their study were defined as teams that select their own leader and decide on the internal division of responsibilities. Applying a much more inclusive definition, Parent-Thirion et al. (2007: 53) state that more than half of Finnish employees worked in autonomous teams in 2005. The figure is one of the highest of all the EU27 countries.

The survey characterizes teams with nine features. The respondents are asked in the survey how well these features correspond with the features of the teams found in their workplace. The different options available are: 1 = not at all, 2 = not very well, 3 = to some degree and 4 = well.

Table 5

Level of Decision Making in Workplaces, %

IND = individual TEAM = team	Industry			Private services		
	IND	TEAM	IND+ TEAM	ND	TEAM	IND + TEAM
Daily planning	25	21	46	55	16	71
Weekly planning	8	13	21	29	25	54
Follow-up of results	5	4	9	4	7	11
Quality control	22	13	35	13	13	26
Purchasing	3	8	11	7	12	19
Maintenance	12	13	25	6	15	21
Production/service development	3	11	14	1	15	16
(N)	(351)	(351)	(351)	(271)	(271)	(271)

An analysis previously made on the survey material clearly shows that the most evident effect of TYKES development projects on decision making is the growing role of a team at the expense of all other levels (Alasoini et al. forthcoming). From the perspective of quality of working life, it is noteworthy that the growth of teams' authorities seems to be narrowing also the independent decision-making power of individual employees. Next, we take a closer look at the role played by teams in the workplaces concerned.

The Role of Work Teams

Teamwork is a widespread phenomenon in Finnish workplaces these days: in the entry survey material only 17% respondents in industry and 16% in private

A great majority of average teams in both sectors decide on day-to-day and weekly tasks, have responsibility for the quality of their work themselves, have members who perform several different tasks and have direct contacts to other teams in the workplace 'to some degree' at least. When examining only those who respond 'well', responsibility for the quality of work and multi-tasking rise up as the two most often mentioned characteristics of the teams. At the same time, Table 6 also reveals clear differences in most of the nine features between the two sectors. In private services, average teams have broader authorities than in industry, particularly in direct contacts outside the workplace but also in matters related to decisions over work tasks and the development of operations and products and serv-

ices. There is an overall trend that authorities of the teams decrease with the increase of establishment size. This, however, does not explain the differences found between the sectors.

the fact that both countries are at the head in Europe in the adoption of autonomous teamwork too.

Practices to develop personnel competence are monitored by two questions in the survey. The first

Table 6

Characteristics of Work Teams
(only includes responses from those workplaces that have teams), %

Corresponds with the features of one's own workplace	Industry			Private services		
	(A) Well	(B) To some degree	(A)+(B)	Well	(B) To some degree	(A)+(B)
Decide on their day-to-day and weekly tasks themselves	13	49	62	31	52	83
Are responsible for the quality of their work themselves	50	43	93	52	41	93
Members perform several different tasks in the team	35	54	89	50	41	91
Choose their own members	1	16	17	4	24	28
Choose their own leaders	4	16	20	4	17	21
Have direct contacts with other teams in the workplace	25	47	72	27	55	82
Have direct contacts with parties outside the workplace	10	28	38	33	40	73
Develop their operations continuously	6	51	57	16	57	73
Develop products and services	5	38	43	10	51	61
(N)	(298)	(298)	(298)	(236)	(236)	(236)

The general line of development in Finnish workplaces seems to be towards a more versatile role for the teams. The most clear-cut trend, found in the comparison between the entry and exit survey, was an expansion of teams' responsibilities in terms of direct contacts with other teams in the workplace and continuous improvement activities (Alasoini et al. forthcoming). At the same time, however, there occurred no change towards greater autonomy in making decisions over day-to-day or weekly tasks. The expansion of team networking capabilities may well be an indication of the fact that value chains are becoming increasingly integrated, rather than an indication of increased team autonomy as such; increased integration may in the long term, in fact, become an obstacle to team autonomy.

Personnel Competence Development

According to the European Foundation's Working Conditions Survey of 2005, Finland and Sweden were the only EU27 countries where more than half of employees reported to have received training paid for by the employer in the last 12 months (Parent-Thirion et al., 2007: 48-49). This is not surprising in the light of

question concerns the proportion of employees in the workplace who have an individual training and development plan. Secondly, the survey examines participation in employer-paid training in the last 12 months.

The survey indicates that only a small minority of workplaces have drawn up an individual training and development plan for the majority of their personnel; in private services the proportion is somewhat higher than in industry (Table 7). The proportion of workplaces where no employee has such a plan is about the same in both sectors. Participation in training paid for by the employer is a more commonly used practice in both sectors; in industry 28% of workplaces have provided employer-paid training for the majority of their employees in the last 12 months and in private services the figure is 47% (Table 8). Differences between the sectors in this matter are greater than in the case of individual training and development plans. The activeness of workplaces to develop the skills and competencies of their personnel slightly increases with size of the workplace. Controlling the effect of size clearly accentuates the differences found between workplaces in industry and private services.

Table 7

Proportion of Personnel with an Individual Training and Development Plan, %

	Industry	Private services
All	7	14
More than half	6	9
No more than half	43	31
None	45	46
Total	100	100
(N)	(351)	(271)

Table 8

Proportion of Personnel Participation in Training Paid for by the Employer, %

	Industry	Private services
All	14	29
More than half	14	18
No more than half	57	42
None	15	11
Total	100	100
(N)	(351)	(271)

Seeking New Ideas from Outside for Development

The survey further asks where and how actively and regularly workplaces seek new ideas for developing their operations by giving seven options (Table 9). Here, again, workplaces in private services are ahead of their counterparts in industry in the use of most of the seven sources. The biggest gap (19 percentage units) concerns personnel training. Interestingly enough, re-

Table 9

Seeking New Ideas from Outside or Development

Respondents who use the information source 'actively' and 'regularly'	Industry	Private services
Management training	24	37
Personnel training	18	37
Internet	30	40
Professional journals	32	41
Seminars and trade fairs	18	17
Visits to other workplaces	6	5
Research and scientific publications	10	10
(N)	(351)	(271)

spondents in private services report that personnel training is as widely used source in the search for new ideas as management training; in industry the gap is six percentage units in favour of management training (Table 9).

In big workplaces an active and regular search for new ideas is more common than in small ones. This difference concerns particularly management and personnel training; with regard to most other sources, the dividing line goes between workplaces with less vs. more than 250 employees. Controlling the effect of size accentuates the differences found between industry and private services also in this matter.

Summary and Conclusions

Recent comparative studies among the EU27 demonstrate that Finland is one of the front-runners in personnel competence development and the modernization of work organization (Parent-Thirion et al., 2007; Valeyre et al., 2009). The activeness of Finnish companies in adopting new managerial and organizational practices has been supported in recent years by deliberate educational, science, innovation and workplace development policies. Characteristic features of Finnish companies' modernization strategies have been the relatively widespread resorting to approaches inspired by 'lean production' and the subsequent problems with high intensity of work and exposure to health and other risks among employees.

This paper examines the adoption of new managerial and organizational practices in industry and private services separately. The material, based on a survey by the Finnish Workplace Development Programme (TYKES), is not statistically representative of all 10+ private sector workplaces, but, on the other hand, there is no obvious reason to expect that the material would be clearly skewed towards the 'progressive' end of companies. A majority of workplaces in the survey are small or medium-sized enterprises, or their establishments, operating in domestic market.

The survey data demonstrates that the operation logics of workplaces in industry and private services differ from each other significantly. In private services, workplaces have flatter decision-making structures, teams have broader responsibilities, development of personnel's skills and competencies is more comprehensive, and the utilization of external sources in acquiring new knowledge is more common than in industry. These differences seem to be associated more with differences in the material (i.e. physical requirements of the value-adding process) and social conditions (i.e.

job demarcation lines, industrial relations) of operation than with differences in competitive strategies of the workplaces between these two sectors.

The observations lead to many further questions which would call for more detailed examination in the future. Firstly, using industry and private services as categories for comparison conceals the obvious fact that there exist remarkable differences in operation logics between individual industries *within* both sectors. More detailed analysis at the level of individual industries would be needed to shed light on, for example, the relative significance of different material and social conditions of operation and competitive environments to the adoption and use of different managerial and organizational practices.

Secondly, the survey data shows that work teams are increasingly substituting for individual employees in issues where decision making is decentralized in workplaces. The decisive issue from the point of view of quality of working life, then, is how work teams operate in practice, i.e. how democratic is their internal division of labour and how decisions are made within the teams.

A tentative conclusion is that a changeover to a team-based work system can be combined with increased employee participation on condition that sufficient supportive managerial practices in, for example, information sharing, personnel competence development and enabling supervisory work are in place, equipping *all* members of the work teams with sufficient information and increased skills and competencies on an equal basis (Alasoini et al. forthcoming). Future research would be needed to shed more light on the preconditions for participatory structures within work teams; an issue which has been discussed previously elsewhere too (Kirkman & Rosen 1999; Procter & Burridge 2008).

Thirdly, the growing role of work teams at the expense of individual employees in decision making might be explained with a reference to Klein (1991) who argues that in process-oriented work systems in which the degree of task interdependence is growing *individual* autonomy enjoyed by individual employees is increasingly being replaced by *collective* autonomy of work teams. As noted above, the most clear-cut trend in the development of teamwork in TYKES development projects has been increased responsibility for direct contacts with other teams and continuous improvement without a greater autonomy in decision making on tasks. Greater responsibility of the teams does not necessarily mean greater discretion over time and work in process-oriented work systems, as noted

by Klein (1988) too. Interesting research questions for the future include, for example: Would the new demands for growing collaboration, instead of autonomy, as the main attribute of team work form a new basis for employee well-being and job satisfaction in process-oriented work systems? Would similar lines of development be found also in service-based operations in which employees have traditionally enjoyed greater discretion over time and work than in manufacturing production (Klein's observations concern primarily JIT-based manufacturing)? Would this be an appropriate approach for the development of work organization also for companies whose key success factor is not any longer the combination of cost, quality and flexibility, but, increasingly, also innovation and continuous development of operations (cf. Table 2 above)?

Finally, European comparisons on the extent of employee training paid for by the employer have been flattering to Finland, as noted above. The survey data here shows that in nearly 90% of the workplaces at least some employees have been provided employer-paid training in the last 12 months. One weaknesses of this kind of data is that it fails to tell anything about the content of such training or mention if the training will focus on the issues that will specifically help companies and their personnel to succeed in the market.⁵ An important aspect concerning the content is whether the training is provided with an eye to reinforcing contemporary strengths of a company or whether it is used in a proactive manner with an eye to responding to future needs and improving the long-term innovation capability of a company. In future studies, it is important to pay more attention also to the purpose of training from the viewpoint of a company.

Footnote

- ¹ This section draws heavily on an earlier work by Ramstad and Alasoini (2006).
- ² The potential bias in the distributions owing to this difference has been eliminated by using appropriate weighting coefficients. In practice, this means considering the data as if the management and employee representatives in both sectors had returned an equal number of responses.
- ³ This conclusion is based on comparisons of the entry survey data with other Finnish surveys in matters in which similar information is available.
- ⁴ The material from the local authority sector comprises 213 responses (response rate 61%) from 134 workplaces.
- ⁵ The survey in the TYKES programme inquires only whether the training focuses on work tasks or other matters (e.g. team training or quality training) or both, but in most surveys this matters is not touched at all.

References

- Alasoini, T.* (2004): The New Finnish Workplace Development Program (TYKES-FWDP) as an Approach to Innovation. *Concepts and Transformation* 9(3), p. 279–295.
- Alasoini, T. – Heikkilä, A. – Ramstad, E. – Ylöstalo, P.* (2008): High-Involvement Innovation Practices at Finnish Workplaces – Can a Publicly-Funded R&D Programme Play a Supporting Role? *International Journal of Productivity and Performance Management* 57(6), p. 449–459.
- Alasoini, T. – Heikkilä, A. – Ramstad, E. – Ylöstalo, P.* (forthcoming): Promotion of Participatory Practices through a Publicly-Funded Programme: Experiences from Finland. In Garibaldi, F. & Telljohann, V. (eds.) *The Ambivalent Character of Participation: New Tendencies in Worker Participation in Europe*. Frankfurt a/M: Peter Lang
- Alasoini, T. – Ramstad, E. – Rouhiainen, N.* (2005): The Finnish Workplace Development Programme as an Expanding Activity: Results, Challenges, Opportunities. *Reports of the Finnish Workplace Development Programme* 47. Helsinki: Ministry of Labour
- Armbruster, H. – Bikfalvi, A. – Kinkel, S. – Lay, G.* (2008): Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys. *Technovation* 28(10), p. 644–657.
- Arnkil, R.* (2004): The Finnish Workplace Development Programme: A Small Giant? *Concepts and Transformation* 9(3), p. 249–278.
- Benders, J. – Huijgen, F. – Pekruhl, U. – O’Kelly, K.P.* (1999): Useful but Unused – Group Work in Europe. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Benner, M.* (2003): The Scandinavian Challenge: The Future of Advanced Welfare States in the Knowledge Economy. *Acta Sociologica* 46(2), p. 132–149.
- Boyer, R.* (2004): *The Future of Economic Growth: As New Becomes Old*. Cheltenham: Edward Elgar
- Brynjolfsson, E. – Hitt, L.* (2003) Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation, and Business Performance. In: Malone, T.W., Laubacher, R. & Morton, M.S.S. (eds.): *Inventing the Organizations of the 21st Century*. Cambridge: MIT Press, p. 71–99.
- Brödner, P. – Latniak, E.* (2003): Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation. *Concepts and Transformation* 8(2), p. 179–211.
- Business Decisions Limited* (2002): *New Forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion*. Brussels: Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs of the European Commission
- Castells, M. – Himanen, P.* (2002): *The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model*. Oxford: Oxford University Press
- Forsman, P. – Jalava, J.* (2006): ICT’s Contribution to Labour Productivity. *Bank of Finland Bulletin* 80(1), p. 85–89.
- Forsyth, A. – Gahan, P. – Howe, J. – Mitchell, R.* (2006): Regulating for Innovation in Workplace Production and Employment Systems: A Preliminary Discussion of Issues and Themes. Paper presented to the 3rd Australian Labour Law Association National Conference, Brisbane, 22–23 September 2006
- Freeman, C. – Louçã, F.* (2001): *As Time Goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxford: Oxford University Press
- Gallie, D.* (2003): The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review* 19(1), p. 61–79.
- Hämäläinen, T. – Heiskala, R.* (eds.) (2007): *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Process in Industrial Sectors, Regions and Societies*. Cheltenham: Edward Elgar
- Ilmarinen, J.* (2002): Promotion of Work Ability during Aging. In Kumashiro, M. (ed.) *Aging and Work*. London: Taylor & Francis, p. 21–35.
- Kalmi, P. – Kauhanen, A.* (2008): Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from Finland. *Industrial Relations* 47(3), p. 430–459.
- Kasvio, A.* (1994): Action-oriented Research in Finland: The Development of a Multiparadigmatic Research Programme in the Midst of an Employment Crises. *Working Papers of the Work Research Centre* 48. Tampere: University of Tampere
- Kirkman, B.L. – Rosen, B.* (1999): Beyond Self-Management: The Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal* 42(1), p. 58–74.
- Klein, J.A.* (1988): The Human Costs of Manufacturing Reform. *Harvard Business Review* 67(2), p. 60–66.
- Klein, J.A.* (1991): A Reexamination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practices. *Human Relations* 44(1), p. 21–38.
- Koistinen, P. – Lilja, K.* (1988): Consensual Adaptation to New Technology: The Finnish Case. In Hyman, R. & Streeck, W. (eds.) *New Technology and Industrial Relations*. Oxford: Basil Blackwell, p. 263–271.
- NUTEK* (Swedish Agency for Economic and Regional Growth) (1999): *Flexibility Matters – Flexible Enterprises in the Nordic Countries*. Stockholm: NUTEK
- OECD* (2004): *Ageing and Employment Policies: Finland*. Paris: OECD
- Paauwe, J.* (2004): *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press
- Parent-Thirion, A. – Fernández Macías, E. – Hurley, J. – Vermeylen, G.* (2007): *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Perez, C.* (2002): *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar
- Procter, S. – Burridge, M.* (2008): Teamworking and Performance: The Extent and Intensity of Teamworking in the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey

- (WERS98). *International Journal of Human Resource Management* 19(1), p. 153–168.
- Ramstad, E. – Alasoini, T. (2006): *Interactive Research in Finland: Workplace Research from the 1940's to the Present Day*. In: Aagaard Nielsen, K. & Svensson, L. (eds.): *Action and Interactive Research: Beyond Practice and Theory*. Maastricht: Shaker Publishing, p.158–169.
- Sánchez-Runde, C. (2001): *Strategic Human Resource Management and the New Employment Relationships: A Research Review and Agenda*. In: Gual, J. & Ricart, J.E. (eds.): *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 47–78.
- Sanidas, E. (2005): *Organizational Innovations and Economic Growth: Organosis and Growth of Firms, Sectors and Countries*. Cheltenham: Edward Elgar
- Schienstock, G. (ed.) (2004): *Embracing the Knowledge Economy: The Dynamic Transformation of the Finnish Innovation System*. Cheltenham: Edward Elgar
- Tekes (2008): *People – Economy – Environment*. Helsinki: Tekes
- Totterdill, P. – Dhondt, S. – Milsome, S. (2002): *Partners at Work? A Report to Europe's Policy Makers and Social Partners*. Report of the Hi-Res Project (The High Road Concept as a Resource) funded by DG Research of the European Commission under the Competitive and Sustainable Growth: Accompanying Measures Programme. Nottingham: Nottingham Trent University
- Trubek, D.M. – Trubek, L.G. (2005): *Hard and Soft Law in the Construction of Social Europe: The Role of the Open Method of Co-ordination*. *European Law Journal* 11(3), p. 343–364.
- Valeyre, A. – Lorenz, E. – Cartron, D. – Csizmadia, P. – Gollac, M. – Illéssy, M. – Makó, Cs. (2009): *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Van Amelsvoort, P. (2000): *The Design of Work and Organisation: The Modern Sociotechnical Systems Approach*. Vlijmen: ST-GROEP
- Van Ark, B. (2006): *Europe's Productivity Gap: Catching Up or Getting Stuck? Economics Program Working Paper Series #06-02*. New York: Conference Board

Article provided: 2009. 9.

Article accepted: 2009. 12.

SAJTÓKÖZLEMÉNY

SAJTÓKÖZLEMÉNY

VÁLSÁGKEZELÉS ÉS VÁLTÓÁLLÍTÁS

(Idén Szeged ad otthont a 48. Közgazdász-vándorgyűlésnek)

Válságkezelés és váltóállítás – ez lesz a címe a Magyar Közgazdasági Társaság 48. Közgazdász-vándorgyűlésének, amelynek Szeged ad otthont 2010. szeptember 30. és október 2. között. A magyar közgazdász-társadalom legnagyobb éves rendezvényére az ország minden pontjáról több mint félezer közgazdászt, gazdasági szakembert várnak a szervezők. A konferencia két plenáris és hat szekcióülésén mintegy 60 előadást hallgathatnak majd meg a résztvevők.

2010 nyarán új korszak kezdődött Magyarország történetében. A gazdaságirányítás súlyos örökséget vett át, amely akkor is nehéz feladatok, kényszerű döntések elé állítja a kormányzatot, ha az eddigi válságkezelés is komoly eredményekkel járt. Ezek a kényszerű lépések sem mondhatnak azonban ellent az ország felemelkedését szolgáló stratégia hosszú távú követelményeinek, vagyis a válságkezeléssel egyidejű feladat a gazdaság új pályára terelése, a „váltó” átállítása. Az egyik legrégebbi hazai civil szervezet, a több mint 5 ezer aktív tagot számláló Magyar Közgazdasági Társaság elnöksége úgy látja, hogy sem a fejlesztési irányok kijelölése, sem a strukturális átalakítás lényegének és menetrendjének meghatározása nem nélkülözheti a társadalmi párbeszédet, az együttműködést és a mélyreható, komoly szakmai vitákat.

Éppen ezért a szervezők bíznak benne, hogy – az MKT hagyományaihoz híven – a közgazdász-vándorgyűlés plenáris és szekcióülései bőven kínálnak lehetőséget a higgadt, árnyalt, a gondos építkezést segítő szakmai eszmecserékre.

A közgazdász-vándorgyűlés jelentőségét mutatja, hogy a plenáris és a szekcióüléseken Fellegi Tamás nemzeti fejlesztési miniszter és a hivatalban lévő kormány több államtitkára mellett előadást tart többek között a PSZÁF, az APEH, az Állami Számvevőszék, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, valamint az uniós forrásokért felelős Nemzeti Fejlesztési Ügynökség elnöke, továbbá volt miniszterek, a fontosabb gazdaságkutató cégek vezetői, valamint egyetemi kutatók, akadémikusok és vállalatvezetők egyaránt. A résztvevők hat szekcióban – makrogazdaság; bankok és közpénzügyek; gazdaság- és vállalkozásfejlesztés; nemzetközi gazdaság; informatika; valamint klíma, energia, zöld gazdaság – vitatják majd meg a magyar gazdaság és a gazdaságpolitika előtt álló feladatokat – vagyis a válságkezelés és a váltóállítás kihívásait.

A 48. Közgazdász-vándorgyűlés folyamatosan frissített programtervezete – a konferencia jelentkezési lapjával és az on-line regisztrációs rendszer linkjével együtt – megtalálható a Magyar Közgazdasági Társaság honlapján, a www.mkt.hu internetes címen.

VEZETÉSTUDOMÁNY

KAPÁS Judit

A KAPITALISTA VÁLLALAT GAZDASÁGTÖRTÉNETI ÉS VÁLLALATELMÉLETI MAGYARÁZATAI: ÁTTEKINTÉS ÉS KRITIKA

A kapitalista vállalat első formája a gyárüzem (factory) volt, amely az angol ipari forradalom nyomán fejlődött ki és terjedt el. A gyárüzem kialakulására vonatkozó magyarázatok két, egymástól elkülönült diszciplína, a gazdaságtörténet és a vállalatelmélet keretében fejlődtek. A tanulmány bemutatja ezeket az elméleteket, majd kritikájukon keresztül a *történeti* vállalatelmélet szükségessége mellett érvel. A *történeti* vállalatelméleti perspektíva a gyárüzem tanulmányozása során nemcsak abban segít, hogy magyarázatot adjunk arra, miért alakult ki a kapitalista vállalat, de abban is, hogy feltárjuk a kapitalista vállalat megkülönböztető jegyét. A tanulmány felvázolja e megközelítés kereteit is.*

Kulcsszavak: gyárüzem, ipari forradalom, vállalatelmélet

A kapitalista vállalat, amelynek első formája a gyárüzem (factory) volt, az angol ipari forradalom nyomán vált a termelés domináns szervezeti formájává. A gyárüzem kapcsán a magyarázatok túlnyomó része a gazdaságtörténeti irodalomhoz kötődik, amely behatóan vizsgálja a gyárüzem kialakulásának és elterjedésének okait („eredet” kérdés). Megközelítési módjával viszont természetszerűleg nem állítja középpontba a gyárüzem „természetének” megértését, ami a vállalatelmélet kérdésfelvetése. A vállalatelmélet azonban, elsősorban a formális megközelítés dominanciájának köszönhetően, a vállalatot magyarázza, s ezzel negligálja a történetiséget. Kétségtelen, hogy a vállalatelmélet első írásai (például Coase, 1937) tértől és időtől függetlenül magyarázták a vállalatok kialakulását, s a későbbiekben ez a történelmi szemléletet nélkülöző megközelítésmód meghatározóvá vált. Csak néhány szerző (Langlois, 1999; Leijonhufvud, 1986) próbálta történeti kontextusba ágyazva magyarázni a gyárüzem kialakulását.

E tanulmány célja az, hogy a gyárüzem kialakulását magyarázó gazdaságtörténeti és vállalatelméleti megközelítések áttekintésén és kritikáján át utat mutasson a *történeti* vállalatelméleti perspektíva szükségessége felé. E megközelítés kiindulópontként fogadja el azt a

nézetet, miszerint a kapitalista vállalat történelmileg specifikus kategória (Hodgson, 2001), azaz konkrét történelmi kontextusban jött létre, így megértése nem nélkülözheti a történeti megközelítést. Ugyanakkor a kapitalista vállalat „természetének”, azaz egyedi (megkülönböztető) tulajdonságának is ki kell domborodnia az elemzésben. A *történeti* vállalatelméleti perspektíva tehát a gyárüzem tanulmányozása során nemcsak abban segít, hogy magyarázatot adjunk arra, miért alakult ki a kapitalista vállalat, de abban is, hogy feltárjuk a kapitalista vállalat megkülönböztető jegyét.

A tanulmány a *történeti* vállalatelmélet kereteit vázolja fel, hiszen a hangsúly a létező elméletek bemutatásán és kritikáján van; az elmélet részleteinek kifejtése külön tanulmányt igényelne. Azonban már a keretek felvázolása is egyértelművé teszi azt, hogy a gyárüzem pontosabb megértése a „természet” és az „eredet” kérdések egyidejű megválaszolását igényli, s ehhez a két diszciplínának részben magáévá kell tennie a másik elemzési sajátosságait.

A tanulmány az alábbi szerkezetben épül fel. Az 1. rész bemutatja azt a termelési rendszert, amelyet a gyárüzem lassan elsorvadásra ítélt, és elemzi a gyárüzem elterjedésének folyamatát. A 2. rész összefoglalja

a gyárüzem kialakulását magyarázó gazdaságtörténeti és vállalatelméleti elméleteket. A 3. rész az elméletek kritikáján keresztül a *történeti* vállalatelmélet mellett érvel. A 4. rész összefoglal.

A gyárüzem uralkodó formává válása: történeti előzmények

Az ipari forradalom előtti termelési rendszer a családi kézműipar (cottage industry) volt, amely nagyrészt a bedolgozói rendszer (putting-out)¹ keretében működött. Ez már a középkor végétől uralkodott, elsősorban a textiliparban, és egészen a 19. század elejéig a termelés meghatározó szervezeti formája volt.

Valójában a bedolgozói rendszer „nagy termelési egységnek” volt tekinthető abban az értelemben, hogy a kereskedő-vállalkozó (putter outer) sok, otthonában dolgozó kisiparossal dolgoztatott, s így egy kiterjedt hálózatot tartott fenn. A vállalkozó biztosította a tőkét, elsősorban a forgótőkét, mert a fix tőke jelentéktelen volt (Marglin, 1974). A családi céget az iparos mester vezette, aki néhány tanonccal és családi kiegészítővel dolgozott. A termelés egysége így a háztartás volt, azaz a lakóhely nem különült el a munkahelytől (Mokyr, 1993, 2002), és a munkamegosztás a családtagok között létezett. Az alapanyag, a szerszámok és a termékek a kereskedő-vállalkozó tulajdonában voltak, aki „kiszervezte” a munkát az otthonaikban dolgozó munkásoknak, és darabbért fizetett nekik.² A bedolgozói rendszer tehát decentralizált termelési rendszer volt, amelyben a kisiparosok mai szóval alvállalkozói kapcsolatban álltak a kereskedő-vállalkozóval. A kereskedő-vállalkozó klasszikus esetben vállalkozói és menedzseri feladatokat is ellátott, azaz biztosította a tőkét, ellenőrizte a munkát, megszervezte a disztribúciót és az értékesítést (Magnusson, 1991).

A bedolgozói rendszer többféle gazdasági, társadalmi és kulturális közegehez képes volt alkalmazkodni: Angliában, Franciaországban, Németországban és Itáliában is hosszú ideig működött. Az egyes helyeken a fő különbség abban állt, hogy a vállalkozó-kereskedő különböző (fontosságú) szerepet játszott: kulcsfigura akkor volt, ha a termelés komolyabb beruházást igényelt.

Vállalatelméleti szempontból a bedolgozói rendszer nem tekinthető vállalatnak, valójában az piaci szerződéseken nyugodott, még ha ezek a szerződések hosszú távúak voltak is.³ Az iparosmester maga hozta meg a termelési döntéseket és maga termelt, s a kereskedővel a terméket cserélte az alapanyagra (Cohen, 1981). A kereskedő nem rendelkezett autoritással az iparossal szemben, s következésképpen elsősorban piaci koordi-

nációs eszközöket (például árak) alkalmazhatott az iparos ösztönzésére. A rendszer hátrányai értelemszerűen azzal kapcsolatosak, hogy olyan koordinációs eszközök (köztük a parancs), amelyek az autoritáson alapulnak, nem voltak jelen a kapcsolatban. Így viszonylag költséges volt a kereskedő számára a minőség ellenőrzése, sőt magát a termelési folyamatot nem is tudta ellenőrizni. A mesterek ebben a rendszerben növelhették jövedelmüket, ha „rontották” a minőséget, vagy kevesebb alapanyagot használtak fel (embezzlement). Az ügynök-megbízó probléma tehát ezt a rendszert is terhelte. A munkamegosztás fejlődésével, a termék bonyolultságának növekedésével azonban egyre nagyobb ügynöki költségekkel szembesült a vállalkozó-kereskedő, ami „bomlasztotta” a rendszert.

A gyárüzem azonban nem egyik napról a másikra vált meghatározóvá az évszázadok óta uralkodó termelési formával szemben. Csak lassan és fokozatosan terjedt el, s szorította ki a háztartásban történő termelést. Ebben a folyamatban a bedolgozói rendszer és a gyárüzem hosszú ideig egymás mellett létezett, a gyárüzem csak mintegy százéves együttélés után vált uralkodó formává (Mokyr, 1993, 2002; Jones, 1987). Mindez azt jelenti, hogy a gyárüzem és a családi kézműipar alternatív intézményi trajektóriák voltak, amelyek előnyösebbek lehettek a másikkal bizonyos kontextusokban.⁴

Mindenekelőtt azonban érdemes leszögezni, hogy nem az ipari forradalom találta fel a gyárüzemet, az már korábban is létezett, az ipari forradalom csak átalakította és „elterjesztette” (Mokyr, 2002). Ebben azonban a gyárüzem pusztán a sok munkást egy helyen foglalkoztató termelési egységet jelöli. Angliában ilyen üzemek már az ipari forradalmat megelőző időszakban is léteztek (Geraghty, 2003).⁵ Ezek egyik típusát azok a tevékenységek képviselték, amelyek túl energiaigényesek voltak ahhoz, hogy a háztartásban végezzék őket, vagy a termelés mérete volt túl nagy. Ide tartoztak az üvegyárak, papírgyárak, sörfőzdék, kalapácsolóüzemek és a vasgyártás. A másik csoportba azok a nagy protofaktúrák (protofactories) sorolhatók, amelyekben sok munkás dolgozott hagyományos kézi technológiát használva. Ezekben a kézműipari és az üzemi technológia nem különbözött egymástól, így a munkahely centralizálásának alapvetően szervezeti okai voltak, hiszen a közvetlen ellenőrzésnek köszönhetően javítható volt a minőség-ellenőrzés és a munkavégzés intenzitása. Geraghty (2003) kifejti, hogy ezek a korai gyárak nem az ipari forradalom kiváltotta technológiai változásnak köszönhették létüket; az ilyen üzemek legkorábban a gyapjúipar egyes ágazataiban jöttek létre, például a kártolásban vagy a fehérítésben.

A kapitalista vállalat „kritériumainak”⁶ megfelelő gyárak kialakulása is a textiliparban, ezen belül is a selyemiparban kezdődött. Thomas Lombe gyára volt az első, amely radikálisan szakított a protofaktúrák tulajdonságaival azáltal, hogy központi energiaforrást használt.⁷ Jones (1987) behatóan elemezve a gyárüzem elterjedését a brit selyemiparban meggyőzően megmutatja, hogy azok elterjedése az ipari forradalom technológiai újításait követte. A gyárak első nagy hullámban 1732 után jelentek meg a selyemfonásban, amikor Thomas Lombe szabadalma lejárt. A szövésben lassabb volt a gyárak kialakulása és elterjedése: a Jacquard szövőszék 1822-es franciaországi feltalálása után átkerült Angliába, és a gyárak keretei közé kezdte kiszorítani a szövést is. A selyemiparban tehát viszonylag gyorsan haladt az üzemek előre törése, de sohasem vált teljessé abban az értelemben, hogy minden termelőegységre kiterjedt volna (Jones, 1987).

A textilipar többi ágazatában sokkal kevésbé volt látványos a gyárak elterjedése. Az átalakulás során elsőként egy vegyes rendszer alakult ki, jellemző volt erre a gyapjúipar. Itt bizonyos termelési tevékenységeket „kiszervezték” az otthonaikban dolgozó iparosoknak, míg a termelés maradék része már a gyárüzemben folyt.⁸ Bár a gyárak elszaporodását a textiliparban „drámainak” szokás minősíteni, de még itt is egy évszázad vagy még hosszabb idő kellett ahhoz, hogy teljessé váljon (Mokyr, 2002).⁹

A textilipar mellett a többi iparág is az „üzemesedés” útjára lépett Angliában. A vasgyártásban két fontos innováció hozott változást a termelés méretében és szervezetében: a kokszolvasztás és a hengerlés. A kokszolvasztás nagyon tökeigényes tevékenység volt, így növelte a minimálisan hatékony üzemméretet. A hengerlés pedig szünet nélküli termelési folyamatot követelt meg. A fémiparban gőzgépeket használtak és nagy volumenben termeltek. A kerámiaiparban is korán kezdtek elterjedni a gyárak: Josian Wedgwood alkalmazott elsőként nagyüzemi termelést, innovatív termelési technológiát és gőzenergiát (Geraghty, 2003). A 19. század közepéig a gyárak száma gyorsan nőtt, 1860-ra Angliában a gépesítés egyfajta ipari dualizmust hozott létre (Geraghty, 2003).

Magyarázatok

Mivel a gyárüzem elszaporodása összefonódik az ipari forradalommal, természetes, hogy a gazdaságtörténeti megközelítésű magyarázatok meghatározó helyet foglalnak el a gyárüzem kialakulását magyarázó elméletek között. A hagyományos gazdaságtörténet az ipari forradalom hozta új technológia kulcsszerepét hangsúlyoz-

za (Mantoux, 1961; Landes, 1986; Mokyr, 2002; Jones, 1982, 1987): „A nagyüzemi rendszer a gépek alkalmazásának szükségszerű következménye volt” (Mantoux, 1961: 252. o.). Másrészt, a gazdaságtörténeti elméletek között figyelmet érdemel a marxi megközelítésű nézet, amely a munka kizsákmányolásán keresztül magyaráz (Marglin, 1974).

Sajátos helyet foglalnak el az elméletek között azok, amelyek a gazdaságtörténeti megközelítést vállalatelméleti aspektusokkal ötvözik. Ezek között első helyen kell említeni Mokyr (2002) elméletét, amely lényegesen árnyalja a hagyományos gazdaságtörténet „a technológia számít” nézetét. Szerinte ugyanis nem egyszerűen csak az új technológia, hanem a technológia jellege számít: az ipari forradalom új technológiája rendkívüli mértékben megnövelte a speciális szaktudású munkások iránti igényt, akiknek a tudását hatékonyabb volt a vállalatban belül koordinálni. Geraghty (2007) teóriája pedig Milgrom és Roberts (1990) vállalati tevékenységek komplementaritására vonatkozó nézetére épül.

A gyárüzem vállalatelméleti megközelítései között az egyik ág szintén a technológiai változásokkal magyaráz. A legjelentősebb ezek között a csoporttermelés okozta aszimmetrikus információs problémához kapcsolódik (Alchian – Demsetz, 1972; Langlois, 1999). A vállalatelméleti magyarázatok egy másik köre nem a technológiának, hanem a tranzakciós költségeknek tulajdonít szerepet a gyárüzem kialakulásában. Ezek között jelentős magyarázat Williamson (1980, 1985) és North (1982) elmélete.

A hagyományos gazdaságtörténet magyarázata: fix költség és skáláhozadék

A hagyományos gazdaságtörténeti megközelítésben a gyárüzem a technológiai változások, azaz a drága gépek és a központi energiaforrás használatának eredménye. A gépesítés valójában a lekötött tőkét növelte meg, s ez pedig lényegesen megnövelte a hatékony üzemméret minimális szintjét azáltal, hogy növekvő skáláhozadékot eredményezett (Mantoux, 1961; Landes, 1986).

Az optimális üzemméret megnövekedése nagyrészt tehát az ipari forradalom hozta új berendezések használatának következménye volt.¹⁰ Ezeket a vasgyártásban vagy vegyiparban használatos gépeket nem is lehetett volna kis termelési méret esetén hatékonyan használni. Ugyanakkor a fűtés, a világítás, az energiaellátás és a biztonság is azok közé a tevékenységek közé tartoztak, amelyeknél a nagyobb üzemben érvényesül a méretgazdaságosság. Harmadrészt pedig a marketing és a pénzügyek is költségelőnyökkel járnak nagyobb termelési volumen esetén, s így nem csak technológiai jellegű növekvő skáláhozadékkal lehetett számolni. Mindezek

kívül Landes (1986) a kiterjedtebb specializáció szerepét is hangsúlyozza abban, hogy a gyárüzem költségghatékonyabb formává vált a bedolgozói rendszerhez képest.¹¹

A technológia „mindenható” szerepét hangsúlyozó elméleteket több szempontból is kritizálni lehet. Leijonhufvud (1986) szerint, jóllehet a méretgazdaságosság, s így a technológia fontos szerepet játszott a gyárüzem kialakulásában, az nem magyarázza meg teljesen annak kialakulását, hiszen sok munkaerőt egy helyen foglalkoztató üzemek az ipari forradalom előtt is léteztek, ahogy arról fentebb már volt szó. Például nagy gyapjúfeldolgozó üzemek és bányák már a 16. század eleje óta működtek Angliában, s ezek méretét nem elsősorban a technológia „diktálta”. Cohen (1981) szintén azt hangsúlyozza, hogy a gépek használata önmagában nem magyarázza meg az üzem kialakulását; a gépek sokkal inkább csak a (már létező) üzem elterjedéséhez járultak hozzá azért, hogy csökkentették a termelési költséget. Pollard (1964) pedig egyenesen el-túlzottnak tartja a fix tőke szerepére vonatkozó érveket. Bár az ipari forradalomban egyes iparágakban valóban megnőtt a fix tőke aránya a forgótőkéhez képest, 1780 és 1830 között egy tipikus gyárban ez még mindig alig volt több mint 50% (Pollard, 1964: 302. o.). Valójában a tőkefinanszírozási problémák sokkal inkább a forgótőkével voltak kapcsolatosak¹², következésképpen nem a gyárüzem sajátos problémáját jelentették: a bedolgozói rendszert is hasonló problémák jellemezték már a gyárüzem megjelenése előtti időszakban is.

A munka kizsákmányolása

A gyárüzem létrejöttét magyarázó elméletek között nem hiányzik a marxi megközelítés sem. A marxi elmélet szerint a darabbér alacsonyabb, mint a munka határterméke, s ez profit forrása. Ebben a gondolati keretben tovább lépve Marglin (1974) azt állítja, hogy a nagyüzemekben bevezetett munkakultúra és felügyelet nem az új technológiához való alkalmazkodással magyarázható, hanem a profit további növelésének szándékával. Vagyis a gyártulajdonosok azért hozták létre a hierarchiát, mert ez volt a legmegfelelőbb eszköz a munkások kizsákmányolásán keresztül a profit növelésére. A gyárüzem tehát arra szolgált, hogy a gyártulajdonos számára nagyobb részt biztosítson a „tortából”. Ennek megfelelően nem a technológiai hatékonyságot szolgálja, hanem a tőkefelhalmozást. Az érvelésben tehát az új technológia semmilyen szerepet nem kap, sőt Marglin (1974: 89. o.) valójában megfordított érvelést használ: nem a technológiai változások vezettek a gyárüzem megjelenéséhez, hanem sokkal inkább a gyárüzem megjelenése és szervezete alakította a technológiai változásokat.¹³

Marglin (1974) perspektívájában az üzem kialakulása nem tekinthető történelmi szükségszerűségnek, sőt az technikai értelemben sem felsőbbrendű más szervezeti megoldásokkal szemben. Az üzem nem más, mint a munkafolyamat feletti ellenőrzés megszerzésének eszköze. Ez azt is jelenti, hogy az üzem elvette a munkásoktól a munkafolyamat ellenőrzésének jogát.¹⁴

Az persze nem vitatható, hogy a gyárüzem, ha már egyszer létezett, alkalmas „eszköz” volt a költségek csökkentésén keresztül akár a munka marglini értelemben vett kizsákmányolására is. Ahogy Jones (1987) is rámutat, a költségek csökkentésére többféle lehetőséget is kínált a gyárüzem, egyrészt, mivel a tőke „hatalma” nőtt a munka ellenében, a gyártulajdonos önkényesen növelhette a munkaidőt. Másrészt, a szigorú ellenőrzés következtében a munkások kevesebbet tudtak az alapanyagból „eltulajdonítani”. Harmadrészt, a gyáros olcsó munkaerőt, például gyerekeket is alkalmazhatott. A fentiek azonban a gyárüzem léte miatti lehetőségek voltak, s nem az üzem kialakulásának okai. Marglin érvelésében úgy tűnik tehát, hogy az ok és az okozat felcserélődött.

Természetesen azt Marglin sem állítja, hogy a hierarchiát a gyártulajdonosok (capitalists) találták volna fel, hiszen az a prekapitalista termelésben is megfigyelhető volt. Ez utóbbi azonban szerinte három lényeges szempontból is különbözött a gyárüzemen belüli hierarchiától. Először is a csúcson ugyanúgy egy termelő (mester) állt, mint alul (tanonc), akik együtt dolgoztak. Másodszor, a prekapitalista hierarchia lineáris volt, s nem piramis alakú. Harmadszor, a mester maga értékesítette termékét, közte és a piac között nem volt közvetítő. Az nem világos, hogy pusztán e három tulajdonság alapján miért kellene a prekapitalista hierarchiát kevésbé „kizsákmányolónak” tekinteni.

A tudás növekedése

A gyárüzem létrejöttét az új technológiával magyarázó gazdaságtörténeti megközelítésű elméletek között központi helyet foglal el Mokyr (2002) elmélete. Mokyr nem önmagában a technológia, hanem a technológia jellegének szerepét hangsúlyozza: az ipari forradalom találmányainak használata rendkívüli mértékben megnövelte a technikai-műszaki tudás iránti igényt. Ez azt jelenti, hogy az új gépeket az iparosmesterek nem tudták volna hatékonyan üzemeltetni, egyszerűen azért, mert nem rendelkeztek megfelelő műszaki ismeretekkel. Azaz amíg a termelés tudásigénye kicsi volt, addig a termelés kerete a háztartás volt.

Mokyr szerint a gyárüzem azért jött létre, mert az új (modern) technika működtetése specializált tudást igényelt, nevezetesen szakértőket, mérnököket, gépésze-

ket, vegyészeket, akik ellenőrizni és irányítani tudták a munkásokat, s akiknek az alkalmazása csak az üzemen belül volt lehetséges. Ilyen szaktudás 1760 után egyre több iparágban a háztartásban már nem volt elérhető (Mokyr, 2002).

A gépek használata nyomán az egész termelési folyamat komplexebbé vált, ami a munkamegosztás gyáron belüli kiszélesedéséhez vezetett: minden egyén egy feladatra specializálódott, növelve ezzel a tudás szétszórtságát. Ahogy Hayek (1945) nagy hatású cikkében kifejtette, a szétszórt tudás leghatékonyabb koordinációját az árrendszer biztosítja. Azonban az ipari forradalom találmányai nyomán szükségessé vált nagyobb egyéni specializált tudást nagyon szoros komplementaritás jellemezte, s ez a hayeki megoldástól eltérő koordinációt igényelt: mivel a termeléshez sok egyén specializált tudására volt szükség, így a szétszórt tudás koordinálása a szoros komplementaritás miatt a piacon nem volt megvalósítható. A gyárüzem előnye tehát éppen abban állt, hogy lehetővé tette és elősegítette a tudás megosztását a vállalaton belül, s ebben a menedzsment kiemelkedő szerepet játszott.

A tudás koordinálása természetesen koordinációs költségekkel jár (Becker – Murphy, 1992)¹⁵: a menedzsmentnek biztosítania kell, hogy minden egyén „eljuttassa” tudását ahhoz az egyénhez, akinek erre a termelésben szüksége van. Az üzem éppen azért jött létre, mert hatékony megoldást jelentett erre a problémára. A gyárüzemben azáltal, hogy koncentráldott a műszaki tudás, csökkent az egyes munkások mások tudásához való hozzájutásának, azaz a koordinációnak a költsége. A nagy gyárak tehát nemcsak specializációra „kényszerítették” az egyéneket, de egyben biztosították a tudás koordinálását is a gyáron belül. Ezt a nézetet Becker és Murphy (1992) megállapítása támasztja alá, miszerint a specializáció mértékét nem a piac mérete korlátozza, ahogy azt Adam Smith gondolta, hanem a koordinációs költségek.¹⁶

A bedolgozói rendszert tehát Mokyr (2002) szerint a fenti okok miatt váltotta fel a gyárüzem, amely „egy tető alá hozta” a munkásokat, specializációra „kényszerítette” őket és koordinálta a közöttük lezajló tudáscserét. Az üzem tehát egy alkalmas hely volt az egyéni implicit (tacit) tudás koordinálásának hatékony megvalósítására, valamint képezni is tudta specialistáit.

Mokyr elmélete az új technológia által igényelt újfajta tudáskoordinációs igényt állítja a magyarázat középpontjába, s ezzel szorosan kötődik a vállalat tudásalapú elméleteihez. Kiinduló kérdésfeltevése nem pusztán az volt, hogy miért jött létre a gyárüzem, hanem sokkal inkább az, hogy miért éppen az ipari forradalom

adott lökést annak a folyamatnak, amely a gyárak elterjedését és meghatározó termelési formává válását hozta magával. E kérdésre adott válasza pedig elkerülhetetlenül elvitte a vállalatelméleti „látásmód” felé.

Komplementer hatás

A gyárüzem létrejöttét magyarázó elméletek között Geraghty (2007) nézeteinek kiindulópontja Milgrom és Roberts (1990) nézete az ún. komplementer hatásról. A két szerző a komplementer hatást tágan értelmezi, úgy, mint különböző tevékenységcsoportok közti kapcsolatot: ha a tevékenységek egy bizonyos körének volumene nő, ez növeli a marginális megtérülést a maradék tevékenységek esetében. A komplementer hatás pedig befolyásolja a termelés hatékony szervezeti megoldását. Általánosságban megállapítható, hogy a komplementer hatás a tevékenységek szoros koordinációját igényli (Milgrom – Roberts, 1990). Geraghty (2007) azt vizsgálja, hogy mi volt ennek a kölcsönhatásnak a konkrét tartalma az ipari forradalomban.

Először is, szerinte az üzem három komplementer tevékenységet fogott össze: a gépekbe történő beruházásokat, a szervezeti innovációkat (a folyamatok közvetlen felügyelete, szabályok, új bérezési rendszer), a minőség-ellenőrzés javítása. Milgrom és Roberts (1990) értelmében ezek közül bármelyik alkalmazása megnövelte a másik kettő alkalmazásából származó marginális megtérülést. Ennek megfelelően a gyártulajdonos nemcsak azért vezette be a monitoring tevékenységet, hogy nagyobb erőfeszítésre ösztönözze a munkásokat, hanem azért is, mert ez pozitív hatással volt a minőség-ellenőrzésre és a gépek karbantartására is.

A komplementer hatás elmélete szerint alapvetően a technológiai változások „ösztönzik” a vállalkozókat a termelés nagyüzemi megszervezésére. Mivel a technológiai változások nem folyamatosak, Geraghty (2007) tesztelte, hogy egy-egy technológiai töréspont után vajon növekedett-e a gyárüzemek elterjedtsége.¹⁷ Empirikus vizsgálatában megmutatta, hogy a technológiai töréspontok után az üzemek fokozottabb mértékben alkalmazták a monitoring tevékenységet és a minőség-ellenőrzést. Ez a tény alátámasztja azt a nézetet, miszerint a jobb gépekben megtestesülő új technológia elterjedését erősítették a komplementer kapcsolatok. A legerősebb komplementer kapcsolatot a szervezeti innovációk és a gépesítés, valamint a szervezeti innovációk és a minőség-ellenőrzés között találta.

Geraghty (2007) nézetei azonban sokkal inkább a gyárüzem elterjedését magyarázzák, mintsem magának az üzemnek a kialakulását.

Csoporttermelés

A gyárüzemet magyarázó vállalatelméletek meghatározó elmélete az Alchian és Demsetz (1972) által leírt csoporttermelés (team production) probléma oldaláról érvel a nagyüzem kialakulása mellett. A csoporttermelés olyan termelés, amelyben legalább két input vesz részt, az output nem a részt vevő inputokkal előállított outputok egyszerű összege, és nem minden input ugyanannak az egyénnek a tulajdonában van (Alchian – Demsetz, 1972: 779. o.). A csoporttermelésben tehát az egyének munkája egymást kiegészítő inputnak tekinthető, valamint az egyéni határtermék mérése nagyon költséges. Ez lehetőséget teremt a csalásra (shirking), s az ún. potyázási problémához vezet. Ahogy Alchian és Demsetz (1972) leírják, itt valójában egy aszimmetrikus információs helyzettel (ügynök-megbízó probléma) állunk szemben. Alchian és Demsetz (1972) szerint a probléma úgy oldható meg, hogy az egyik egyén specializálódik az ellenőrzésre (monitoring), aki azzal válik érdekeltté a többiek tevékenységének optimális szintű ellenőrzésére, hogy megkapja a jogot a maradványjogvedelemre. Az információs aszimmetria problémájának megoldása tehát a vállalat megszervezéséhez vezet, amelyben a termelési folyamat, s ezen keresztül a munkások tevékenységének ellenőrzése kulcsfontosságú tevékenységgé válik.

A határtermék mérésének nehézsége ugyanakkor a munkások újfajta bérezéséhez, nevezetesen az időbér alkalmazásához vezetett.¹⁸ Világos, hogy a bedolgozói rendszerben, amelyben a munkások otthonaikban dolgoztak, s így ellenőrzésük nem volt lehetséges, nem lehetett időbért fizetni.¹⁹ Ebben a rendszerben valójában nagy erejű ösztönzők működtek, mert a bér szoros kapcsolatban állt a teljesítménnyel, s így valószínűleg minden mester a számára optimális erőfeszítést tette.²⁰ A gyárüzemben a darabbér alkalmazása esetén a gyártulajdonos a minőségbiztosítás okán magasabb költségekkel szembesült volna, míg az időbér fizetése hatékonyabb volt, mert közvetlenül ellenőrizhette magát a munkafolyamatot, azaz azt, hogy mi történik az üzemben.²¹ Ez a közvetlen felügyelet azt is lehetővé tette, hogy a gyártulajdonos a drága gépek és berendezések szakszerű használatát kontrollálhassa. A bedolgozói rendszerben természetes módon problémát okozott az, hogy a vállalkozó nem tudta ellenőrizni, hogy a tulajdonában lévő eszközökkel hogyan bánt a mester.

Langlois (1999) arra is felhívja a figyelmet, hogy ha a monitoring tevékenység nem túl költséges, akkor előnyösebb darabbért fizetni. De ha a monitoring magas költségekkel jár, akkor a felügyelet (supervision) gazdaságosabb lesz, feltéve, hogy a piac mérete nőtt.²² A monitoring tevékenység mellett a csoporttermelés a

gyártulajdonos koordináló tevékenységét is nélkülözhetetlenné tette. A csoporttermelés ugyanis nagyobb specializációhoz és a termékek standardizálásához vezetett (Langlois, 1999), ami az egyéni tevékenységek koordinálását, valamint az inputok időbeli illesztését követelte meg.

Észre kell vennünk azonban, hogy a csoporttermeléshez kapcsolódó érvelés is technológiai alapú. Maga az új technológia, a gépesítés változtatta meg a termelés jellegét úgy, hogy a kiterjedtebb specializáció nyomán csoporttermelés alakult ki. Tehát a gyárüzem kialakulásának végső oka a technológiai változásokban keresendő.

Tranzakciós költségek

A gyárüzem létrejöttét magyarázó elméletek között feltétlenül kiemelendő a tranzakciós költség alapú magyarázat, amely nem a technológiának, hanem a tranzakciós költségeknek tulajdonítja a kulcsszerepet. Egész pontosan, az elmélet a gyárüzem létét azzal hozza összefüggésbe, hogy a piaci tranzakciók egy részének a hierarchia kereteibe történő bevonása bizonyos fajta költségek, nevezetesen a tranzakciós költségek csökkenését eredményezi (Williamson, 1980). Williamson szerint a gyárüzem alacsonyabb tranzakciós költségekkel „dolgozik”, ezért eredendően hatékonyabb, mint a bedolgozói rendszer.²³ Magyarázatában a technológiának nincs szerepe, a gyárüzem akkor is hatékonyabb a bedolgozói rendszerrel szemben, ha a technológia maga lehetővé tenné a nagyüzemi és a háziipari termelést is.

Williamson (1980, 1985) tehát hatékonysági szempontból hasonlítja össze a gyárüzemet a bedolgozói rendszerrel. Az összehasonlítás logikája az, hogy a termelést általában többféle módon is meg lehet (ne) szervezni: az alternatív szervezeti struktúrákban a termelés egymást követő fázisainak megszervezése eltérő tranzakciós költségekkel jár. 11 kritérium mentén hasonlítja össze a gyárüzem és a bedolgozói rendszer tranzakciós költség szempontú hatékonyságát. Ezek a kritériumok három csoportba sorolhatók:

- 1) termékáramláshoz kapcsolódó kritériumok
 - szállítási költségek: a termelés közbeni javak szállítása egyik munkaposztról a másikra,
 - raktárkészlet: az egymást követő termelési fázisok által megkövetelt puffer készlet, interfészek miatti veszteség: a javak áramlás miatti termékvesztesége,
- 2) a munkafeladatok kijelölésének hatékonyságára vonatkozó kritériumok,
 - munkaposzt: specializáció valamely munkafeladatra,

- vezetés: az egymást követő fázisok koordinálása,
 - szerződések: mennyire könnyű szerződni külső specialistákkal,
- 3) ösztönzőrendszer tulajdonságaira vonatkozó kritériumok,
- munkaintenzitás: a munkás termelési erőfejlesztése,
 - berendezések használata: mennyire szakszerű és gondos a gépek használata,
 - helyi sokkokra való reagálás: egy munkaposztot érintő váratlan eseményre való reagálás,
 - helyi innováció: a munkafolyamat tökéletesítése egy adott munkaposzton,
 - a rendszer alkalmazkodóképessége: mennyire képes a rendszer a sokkokra reagálni.

Az 1. táblázat tartalmazza az értékelést²⁴, melyben összességében a bedolgozói rendszer alacsonyabb pontot kapott, mint az üzem, melynek legfőbb gyengesége

változatlan” feltevés nem áll fent a két rendszer összehasonlításakor, ugyanis a munka sokkal olcsóbb volt a bedolgozói rendszerben, melynek okait részletesen elemzi cikkében. (2) Az értékelési rendszer túl durva ahhoz, hogy értelmes eredményre vezessen. Ennek kapcsán több ellenvetést fogalmaz meg. Először is, a termékáramlás tulajdonságainak nagyobb hatásuk van a költségekre, mint a másik két tulajdonságnak. Másodszor, a bivariáns pontozási rendszer nem elég árnyalt. Harmadszor, a pontszámok aggregálása is megkérdőjelezhető, mert a hatékonyság statikus és dinamikus aspektusait ötvözi egybe. (3) Maga a pontozás is több esetben megkérdőjelezhető. Jones (1982) szerint a 11 értékelési kritérium közül két esetben rosszul pontozott Williamson: a bedolgozói rendszer a raktárkészlet és az alkalmazkodóképesség terén is jobb. Mindezeket túl, Williamson nem nyújtott empirikus bizonyítékot hipotézisére, North pedig arra alapozza nézetét, ami intuitívan plauzibilis, és nem arra, ami történelmileg elfogadható (Jones, 1987).

1. táblázat

A bedolgozói rendszer és a gyárüzem hatékonyságának összehasonlítása

Forrás: Williamson (1985: 226. o.)

Termékáramlás tulajdonságai				Munkafeladatok kijelölése			Ösztönzőrendszer tulajdonságai					
	szállítási költségek	raktárkészlet	interfészek miatti veszteség	munkaposzt	vezetés	szerződések	munkaintenzitás	berendezések használata	helyi sokkokra való reagálás	helyi innováció	a rendszer alkalmazkodóképessége	pontszám
Bedolgozói rendszer	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	5
Gyárüzem	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	9

A 0 érték alacsony hatékonyságot, az 1-es érték magas hatékonyságot jelöl.

Williamson szerint²⁵ a termékáramlásban mutatkozott. A hierarchikusan szerveződő üzem jobb minőség-ellenőrzést valósít meg, csökkenti a raktárkészletet, olcsóbbá teszi a szállítást és hatékonyabban alokálja a munkát. Végül is tehát Williamson azt mutatta meg, hogy a termelés hierarchikus szerveződése (gyárüzem) hatékonyabb a nem hierarchikus formáknál.²⁶ A tranzakciós költség alapú érvelést North (1982) is hangsúlyozza: a gyárüzem elterjedésének az első lökést az adta, hogy a kereskedő szerette volna jobban ellenőrizni a termelési folyamatot, pontosabban a minőséget.²⁷

Jones (1982) erősen kritizálja Williamson eljárását és következtetését. Ellenvetései három fő területre irányulnak: (1) Az a nézet, hogy a gyárüzem hatékonyabb szervezeti megoldás, mint a bedolgozói rendszer, a történelmileg nem igazolható *ceteris paribus* feltevésen nyugszik. Szerinte ugyanis a „minden egyéb

A történeti vállalatelmélet felé

Az angol ipari forradalom kapcsán a gazdaságtörténet által hangoztatott egyik legfontosabb stilizált tény az, hogy az ipari forradalom magával hozta a gyárüzemi (factory) rendszert. Ugyanakkor a vállalatelmélet pedig azt emeli ki, hogy a gyárüzemmel a kapitalista vállalat született meg. E két stilizált tény, jól érzékelhető módon, két különböző diszciplína elemzéseinek eredményeként áll elő. Az elemzésekben különböző kulcskérdések állnak a középpontban. A gazdaságtörténet arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért alakult ki a gyárüzemi rendszer („eredet” kérdés), míg a vállalatelmélet kulcskérdése az, hogy miben állt a gyárüzem lényege („természet” kérdés). A két diszciplína alapvetően egymástól elkülönülten folytatja vizsgálódásait. Ahogy a fentiekben már szó volt róla, Mokyr és

Geraghty magyarázatai azonban ötvözik a két terület megközelítésmódját. Bár mindketten gazdaságtörténe-szek, és kiindulópontjuk gazdaságtörténeti szemléletű, az érvelésben egy ponton mindketten vállalatelméleti meglátásokat is integrálnak a magyarázatba. Az alábbiakban magam is azt igyekszem megmutatni, hogy a gyárüzem pontosabb megértése a „természet” és az „eredet” kérdések egyidejű megválaszolását igényli. Ehhez a két diszciplínának részben magáévá kell tennie a másik elemzési sajátosságait.

Ami a vállalatelméletet illeti, a modern vállalatelmélet, elsősorban a formális megközelítés dominanciájának köszönhetően, a vállalatot magyarázza, s ezzel negligálja a történetiséget. A történeti szemléletmód hiánya világosan kirajzolódik a fent bemutatott elméletekben is: sem a csoporttermelés alapú, sem a tranzakciós költség alapú magyarázat nem épít az érvelésben arra a tényre, hogy a gyárüzem az ipari forradalom kontextusában alakult ki. Aligha lehet azonban vitatni, hogy a gyárüzem kialakulásának és természetének pontosabb megértése nem nélkülözheti a történetiséget a vállalatelmélet oldaláról sem.²⁸ A vállalatelméleti elemzést tehát ki kell egészíteni gazdaságtörténeti „látásmóddal”.

A gazdaságtörténeti magyarázatok, ahogy a fenti áttekintés is megvilágítja, alaposan feltárják és elemzik a gyárüzem tulajdonságait, úgymint a nagy volumenű termelés, a termelés centralizálása, a gépek használata, az új munkarend stb. Vállalatelméleti szempontból ezen elemzések legfontosabb hiányossága az, hogy nem világítanak rá a gyárüzem megkülönböztető tulajdonságára, azaz arra a jegyére, amely alapvetően mássá teszi azt a korábban létező termelési formáktól. A gyárüzem ugyanis számos olyan ismérvvvel (is) rendelkezett, amelyek nem kizárólagos jegyei voltak, hanem a korábbi szervezeti formákat is jellemezték. Éppen ezért a gyárüzem jellemzése, bár fontos feladat, nem azonos a gyárüzem lényegének megértésével.

Az ipari forradalom gazdaságtörténeti irodalma alapján a gyárüzem három lényeges jellemzővel rendelkezett. Az egyik a korábban háztartásban dolgozó munkások „egy tető alatti” koncentrálása, azaz a centralizált termelés bevezetése a szétszórt, háztartásban folyó termelés helyett (Mokyr, 2002). Másrészt: radikális változás történt a termelési technikában: a termelési folyamat gépesítetté vált, ami növekvő skáláhozadékat eredményezve lehetővé tette a nagy volumenben történő termelést (Mantoux, 1961; Landes, 1986). Harmadrészt: a gyárüzem újfajta munkarendet (discipline) vezetett be (Geraghty, 2003; Pollard, 1963; McKendrick, 1961; Clark, 1994). A gazdaságtörténeti elméletek többnyire e tulajdonságok valamelyikét állítják érve-

lésük középpontjába, s ezzel a gyárüzem egyik, nem feltétlenül kizárólagos tulajdonságán keresztül magyarázzák a gyárüzem kialakulását, s e jellemző meglétét tekintik a gyárüzem *sine qua nonjának*. Az alábbiakban amellet fogok érvelni, hogy a gyárüzem e három tulajdonsága nem feltétlenül jelent „vállalatiságot”.

Ami a centralizált termelést illeti, maga Landes (1969: 14., 24. o.) is leírja, hogy a vasgyártásban, gépgyártásban, vegyiparban és hajógyártásban bár egy koncentrált helyen történt a termelés, azt nem vállaltszerűen szervezték meg: a szerszámok a munkások tulajdonában voltak, akik egyfajta alvállalkozóként dolgoztak. A centralizálás fő oka ezekben az esetekben az volt, hogy a gépek vagy a folyamat túlzottan nagyméretű és energiaigényes volt ahhoz, hogy a háztartásban végezzék. Elég egyszerűen arra gondolni, hogy bizonyos gépek fizikailag (méretük miatt) nem voltak használhatók a háztartásban (például sörfőzés).

A nagy volumenű termelés szintén nem kizárólagos tulajdonsága a gyárüzemnek. Már az ipari forradalom előtt is léteztek „nagy” termelési egységek (Geraghty, 2003; Landes, 1969; Mokyr, 1993; Jones 1987), jó példát jelentenek erre a francia gobelinmanufaktúrák. De kézenfekvő példa a gyárüzemet megelőzően létező bedolgozói (putting-out) rendszer is, amelyben sok vállalkozó-kereskedő nagy hálózatot tartott fent (Pollard, 1965). Ezek viszont a manufaktúrákkal együtt nem alkalmaztak gépeket. Ugyanakkor voltak az ipari forradalom idején kis mennyiségben termelő üzemek is (Landes, 1969). Másrészt azt, hogy a gépek használói nem kizárólag a gyárüzemek voltak, jól bizonyítja az, hogy a fonógépeket például kizárólag a háztartásokban használták (Mantoux, 1961). A fentiek fényében tehát tévedés lenne azt hinni, hogy a gyárüzem lényege csupán a nagy volumenű termelés volt.

A gazdaságtörténeti irodalom részletesen elemzi a gyártulajdonosok által bevezetett munkarendet és -kultúrát (factory discipline), s ezt a gyárüzem fontos jellemvonásának is tekinti (Geraghty, 2003; Pollard, 1963; McKendrick, 1961; Clark, 1994). A drága berendezések használata és a munkások között kulcsfontosságúvá vált koordináció egy sor szigorú rendszabályt követelt meg, például a kötött munkaidőt és a munkaidő pontos betartását. A kisebb gyárakban közvetlenül ellenőrizték a folyamatokat, valamint a munkások és a felügyelő személyes kontaktusa elégséges volt a szigorú munkarend fenntartására. A nagyobb üzemekben a közvetlen kommunikációt és ellenőrzést nem lehetett megvalósítani, ezért az üzem munkarendjét szabályokban fektették le.²⁹ A felügyelet két formában valósulhatott meg (Geraghty, 2003). Ha sok képzett munkás dolgozott egy helyen, a tulajdonos sajátos alvállalkozói

rendszer tartott fenn: a mester volt felelős saját munkásai felvételéért, felügyeletéért és fizetéséért, s ő határozta meg a munka intenzitását. Ugyancsak ő felelt a gépek üzembe állításáért és karbantartásáért. Ha képzetlen munkaeőt alkalmaztak, akkor általában a művezetők irányítottak, akik a menedzsment legalsó szintjét jelentették.

A szigorú munkarend (discipline) jelentős mértékben hozzájárult az állandó termékminőséghez, illetve a minőség javulásához a minőségi standardok (Magnusson, 1991), a minőség-ellenőrzés (Cohen, 1981) és a munkaeőt gyáron belüli képzése³⁰ (McKendrick, 1961) bevezetésén keresztül.

Látni kell azonban, hogy a szigorú munkarend bevezetésére a hierarchia és a hozzá szorosan kapcsolódó koordinációs mechanizmusok megjelenése adott lehetőséget, s így az következmény volt. Ebben az értelemben a munkarend önmagában nem volt a gyárüzem lényege.

A fent említett három tulajdonság, azaz a centralizált termelés, a nagy volumenű termelés és a szigorú munkarend tehát nem tekinthetők a gyárüzem mint a kapitalista vállalat első formája *sine qua nonjának*. A gyárüzem pontosabb magyarázatához a vállalatelméleti és a gazdaságtörténeti megközelítést kell „összeolvasztani”.

A vállalatelmélet oldaláról a magyarázatnak célszerű abból kiindulnia, amit a vállalatelmélet a vállalat megkülönböztető jegyről mond. A vállalat megkülönböztető jegyének kérdése kiemelt figyelmet az utóbbi tíz évben kapott, amikor előtérbe került a vállalat elmosódó határainak kutatása a tudásgazdaságban. Ez az irodalom (pl. Foss, 2002; Kapás, 2004) a vállalat megkülönböztető jegyének az autoritás dominanciáját tekinti a koordinációs eszközök között. A gazdaságtörténet oldaláról pedig abból a nézetből célszerű kiindulni, hogy az ipari forradalom lényege a technológiai változásban, pontosabban a makrotalálmányok felbukásában állt.

A kérdés ezek után az, hogy a radikális technológiai változások miként vezettek az autoritási alapon történő termelés kialakulásához. Azaz a *történeti* vállalatelméletnek azt kell megmutatnia, hogy az autoritás miért és hogyan vált elkerülhetelenné a koordinációban a makrotalálmányok felbukása nyomán.

A mokyri makrotalálmányok soha nem látott mértékben kiszélesítették a piacot és kiterjesztették a munkamegosztást, ami jelentősen növelte az új és jobb minőségű termékek iránti keresletet (Mantoux, 1961). Az új termékek, azaz a makrotalálmányoknak köszönhető termékek csak az új technológiával voltak termelhetők, de a meglévő termékek tökéletesítése is megkö-

vetelte az új technikát. Végeredményben az új és jobb minőségű termékek termelése másfajta (a bérmunka rendszerétől eltérő) monitoringot igényelt. Az újfajta monitoring, ahogy arról fentebb szó volt, a gyárüzemre jellemző munkarend legfontosabb eleme volt, s az autoritáson alapult.

Mi jellemezte az újfajta monitoringot? A bedolgozó rendszerben működő monitoring tevékenység két szempontból is különbözött a gyárüzemben alkalmazottól. Egyrészt: megváltozott a felügyelet tárgya. Míg a bedolgozó rendszerben a kereskedő-vállalkozó a terméket ellenőrizte, addig az üzemben már lehetséges volt magának a termelési folyamatnak az ellenőrzése. Másrészt: a gyárüzem megváltoztatta annak a személyét, aki az ellenőrzést végezte. Természetes módon a bedolgozó rendszerben, mivel a háztartásban folyt a termelés, a családfő ellenőrzött, míg az üzemben a gyártulajdonos.

Tehát a két rendszer különbsége nem abban állt, hogy az egyikben létezett monitoring, míg a másikban nem. Mindkét rendszerben működött valamiféle monitoring, de a gyárüzem ennek jellegét drasztikusan megváltoztatta: a bedolgozó rendszer szerződéses (piaci) típusú felügyeletét hierarchián belülivé változtatta (Langlois, 1999), s ezzel vált vállalatszerűvé a monitoring.³¹ A történeti elemzés alapján tehát azt a következtetést lehet levonni, hogy a gyárüzem abban a tekintetben hozta a legfontosabb változást a bedolgozó rendszerhez képest, hogy megváltozott a monitoring természete. Ennek keretében az üzem olyan munkarendet (discipline) vezetett be, amely a munkásokat megfelelő szintű erőfeszítésekre ösztönözte. A gyárüzem kialakulása tehát nem önmagában a monitoring (és a munkarend) bevezetését jelentette, hanem ezek jellegének megváltozását, vagyis a monitoring nem kizárólag a gyárüzem sajátossága volt (Cohen, 1981; Langlois 1999). A gyárüzem egyedi sajátossága abban állt, hogy az autoritáson alapuló monitoring a legfontosabb koordinációs eszközzé vált. A vállalatszerű monitoring pedig magával vonta a foglalkoztatási viszonyt: a gyárban a munkás eladta a munkaejét egy bizonyos periódusra, és cserébe elfogadta a gyártulajdonos autoritását a munkarend, a felügyelet és a munkafolyamat megszervezése terén (Simon, 1951).

A fenti rövid érvelés tehát az ipari forradalom lényegét jelentő makrotalálmányok által indukált változások történeti nyomon követése után „visszaérkezett” a vállalatelmélet megállapításához: a vállalat megkülönböztető jegye az autoritáson alapuló koordinációs eszközök dominanciája. S ezzel megmutatta azt a logikai szálát, amely a gyárüzem gazdaságtörténeti és vállalatelméleti magyarázatait összeköti.

Összefoglalás

A tanulmányban a kapitalista vállalat első formáját, a gyárüzemet magyarázó elméleteket vettem górcső alá. Részletesen áttekintettem a vonatkozó elméleteket, amelyek egyrészt a gazdaságtörténet, másrészt a vállalatelmélet keretében mozognak. Az irodalom áttekintése nyomán világosan kirajzolódott, hogy a két diszciplína eltérő kérdéseket állít a magyarázat középpontjába.

A gazdaságtörténet a gyárüzem „eredetét”, azaz kialakulásának történeti okait tárja fel. Ez a hatalmas irodalom az ipari forradalom történeti elemzésén keresztül magyarázza meg a gyárüzem kialakulásának körülményeit. Ezzel szemben a gyárüzemmel foglalkozó vállalatelméleti irodalom meglehetősen szerény, s ráadásul kifejezetten a gyárüzemmel csak néhány írás foglalkozik. A gyárüzem „természetére” vonatkozó nézetek döntő része a történeti megközelítést nélkülöző „általános” vállalatelméleti irodalomból olvasható ki.

Az elméletek kritikája nyomán amellett érveltem, hogy a gyárüzem pontosabb megértéséhez a gazdaságtörténeti és a vállalatelméleti megközelítésnek egyidejűleg érvényesülnie kell. Azaz, amikor történeti elemzésben tárjuk fel a gyárüzem kialakulását, különös figyelmet kell fordítani arra a tényre, hogy a gyárüzemmel a (kapitalista) vállalat született meg. Így a gazdaságtörténeti érvelés során a kapitalista vállalat „természetének”, azaz egyedi (megkülönböztető) tulajdonságának is ki kell domborodnia az elemzésben. Ezt a megközelítést nyújtja a *történeti* vállalatelmélet, melynek kereteit vázoltam fel a tanulmányban, s amelynek kidolgozása további kutatást igényel.

Lábjegyzet

* A tanulmány megírását támogatta az OTKA (67713. számú szerződés) és az MTA Bolyai János Kutatási Ösztöndíja.

¹ A bedolgozói rendszer részletes leírásáról lásd: Landes (1966), Magnusson (1991).

² Természetesen voltak kisebb különbségek az egyes kereskedők gyakorlatában, de az alapanyagot minden esetben a kereskedő biztosította, és a termék is az övé volt. Néhány esetben viszont a szerszámok az iparosok tulajdonában voltak (Magnusson, 1991).

³ A bedolgozói rendszer természetesen szervezetre jellemző jegyekkel sem rendelkezett, ahogy azt Kieser (1994) is hangsúlyozza.

⁴ Valójában a nagy volumenben termelő gyárak és a háztartásban dolgozó iparosok egy-egy szélső pólust képviseltek a termelési szervezetek terén. Európa sok részén (Lyon, Sheffield, Észak-Itália) olyan hálózatok alakultak ki, amelyekben a kisipari tevékenység kombinálódott a nagyüzemmel (Piore - Sabel, 1984).

⁵ Lásd Pollard (1968) példáit.

⁶ Hodgson (2001) érvelése szerint a kapitalista vállalat egy történelmileg specifikus kategória, amely az előző korok vállalataitól

eltérő jegyekkel is rendelkezik. Ezek a termelési eszközök magántulajdona és a munkások alkalmazása, azaz a foglalkoztatási viszony.

⁷ Thomas Lombe 1718-ban Derby grófságban alapított selyemfonó gyára elsőként használt vízi energiát. 500 munkást foglalkoztatott és egy ötemeletes épületben működött (Geraghty, 2003; Jones, 1987).

⁸ A korai modern gyárak prototípusa volt Richard Arkwright gyapjúfonó üzege az 1770-es években, amely vízi energiát használt, és az anyagok folyamatos áramlását biztosította az üzemben belül (continuous flow) (Geraghty, 2003).

⁹ A kontinens országaiban Angliához képest a gyárak kialakulása jelentős késéssel ment végbe (Geraghty, 2003). Másrészt, az eltérő társadalmi-gazdasági-kulturális környezetnek köszönhetően maga a rendszer is nem elhanyagolható különbségeket mutatott. Kieser (1994) leírja, hogy Németországban például a gyárak kialakulása idején a gyenge oktatási rendszernek köszönhetően kevés volt a képzett munkaerő. Így a gyártulajdonosoknak kellett foglalkozniuk saját munkaerőjük képzésével, s ez vezetett a fejlett tanonrendszer kialakulásához.

¹⁰ „... a gyárüzemet nem az akarat, hanem az izom, vagyis a gépek tették sikeressé Angliában. Az üzem akkor jelent meg, amikor a gépek elterjedtek; ez volt az egyetlen lehetséges mód a szétszóró termelés költségelőnyének túlszámolására.” (Landes, 1986: 607. o.)

¹¹ A specializáció kiterjedtségét jól érzékelteti a Wedgwood porcelángyárra vonatkozó adatsor: 1790-ben a gyár által alkalmazott 278 munkából csak ötnem volt specializált feladata (McKendrick, 1961).

¹² Pollard (1964) hozzáteszi, hogy a fix tőke finanszírozása sokkal nehezebb volt, s így a közszolgáltatásokban (utak, csatornák) komolyabb volt a probléma.

¹³ Természetesen az a nézet, hogy a gyárüzem kedvezett a további technológiai változásoknak helytálló, s az irodalomban is sokan hangsúlyozzák (például Szostak, 1989). De a tisztánlátás okán Mokyr (1990) nyomán célszerű különbséget tenni makro- és mikrotalálmányok között. Mokyr makrotalálmányoknak nevezi a jelentős technológiai fejlődést kiváltó, lökészerűen felbukkanó találmányokat. Megtörve az addigi technikát, ezek eredendően új technikát honosítanak meg (például a gőzgép és a vasút az angol ipari forradalomban). Másutt (Kapás, 2007) már kifejtettem, hogy a gyárüzem mint új társadalmi technológia kedvezett a mikrotalálmányok felbukkanásának, amelyek tudatos (kutatás-fejlesztési) erőfeszítések eredményei. Amikor azonban arról van szó, hogy a technológiai változások magukkal hozták a gyárat, a makrotalálmányokra kell gondolni. Marglin feltehetőleg nem számol ezzel a kétféle technológiai változással, így állítása erős kétségeket ébreszt.

¹⁴ „... a munkások gyárüzemen belüli koncentrációja semmilyen kapcsolatban nem állt a skáláhozadéki miatti technológiai előnyökkel. A gyárüzem sikerének és elterjedésének kulcsa abban állt, hogy a gyártulajdonos ellenőrizte a munkásokat; valamint a munkarend és a felügyelet csökkentette a költségeket még akkor is, ha az üzem technológiailag nem volt felsőbbrendű.” (Marglin, 1974: 5. o.)

¹⁵ A koordinációs költségek az ügynök-megbízó konfliktusból, a kizsákmányolási (hold-up) problémából és a kommunikációs nehézségekből erednek (Becker – Murphy, 1992).

¹⁶ Becker és Murphy (1992) megmutatják, hogy a tudományos és egyéb tudás növekedése, párosulva a koordinációs költségek csökkenésével, nagyobb specializációhoz vezet.

- ¹⁷ A vizsgálatban kilenc különböző iparágban működő összesen 75 üzem adataival dolgozott. Őt változóval ragadta meg a három komplementer tevékenységet.
- ¹⁸ Cohen (1979) a piactól eltérő bérezésben látja a vállalat megkülönböztető jegyét.
- ¹⁹ Ráadásul mivel a termék homogén volt, a vállalkozó nem is volt érdekelt abban, hogy nagyobb erőfeszítésre ösztönözze őket. A nem hatékony mesterek ugyanis kevesebb bért kaptak akkor is, ha darabbérben fizették őket.
- ²⁰ Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy bármennyire is megfelelőnek mutatkozott a bedolgozó rendszerben a darabbér alkalmazása, mégis voltak nehézségek e téren is. Először is a mesterek magasabb jövedelemhez juthattak, ha kevesebb anyagot használtak fel a termelésben, vagy rontották a minőséget (embezzlement). (Erről részletesen lásd: Magnusson, 1991) Ez szintén a klasszikus ügynök-megbízó probléma egyik megnyilvánulása.
- ²¹ Az idő- és a darabbér közötti választás feltételeinek kiváló elemzése található Lazear (1986) cikkében.
- ²² Érdemes megjegyezni, hogy Langlois (1999) a piac méretének növekedésében látja az Alchian és Demsetz (1972) által leírt információs aszimmetria, s így gyárüzem megjelenésének okát. A piac méretének növekedése ugyanis növelte a termelési folyamat előre jelezhetőségét és biztonságát, s mindez két hatás megjelenéséhez vezetett. Az egyik hatás a munkamegosztás hatása, a másik a volumenhatás. A munkamegosztás kiterjedtebbé vált: minden munkás egy szűkebb területre koncentrált. A volumenhatásnak köszönhetően a termelésben tartósabb szerszámokat, gépeket, azaz lekötött tőkét kezdtek használni, ami magasabb fix költséghez vezetett. Ez pedig megnövelte a termelési folyamat ellenőrzéséből származó határelőnyöket (Langlois, 1999). Langlois szerint tehát a gyárüzem létrejöttének végső oka a piac méretének növekedésében keresendő.
- ²³ Elméletében ugyanis az a szervezeti struktúra a hatékonyabb, amelyek kisebb tranzakciós költségek mellett képesek működni, azaz a tranzakciós költségekkel való takarékoskodás a legfőbb szempont a szervezeti struktúra megválasztásában.
- ²⁴ Williamson értékelési rendszere a következő: minden kritérium esetén 0 vagy 1 lehet a pontszám, majd a pontszámok egyszerű összege adja a hatékonysági indexet.
- ²⁵ Jegyezzük meg, hogy a pontozást nem részletes elemzésre alapozta Williamson.
- ²⁶ Valójában Williamson (1980) 6 alternatív szervezeti módot hasonlított össze, ezek között a gyárüzemet és a bedolgozó rendszert.
- ²⁷ „Az ipari forradalommal foglalkozó irodalom nagy része rossz helyre teszi a hangsúlyt – a technológiai változásból vezeti le a gyárüzem kialakulását, ahelyett hogy a centralizált üzemből vezetné le a felügyeletet, a nagyobb specializációt, az inputok jobb menedzsmentjét és a technológiai változást” (North, 1982: 168–169. o.).
- ²⁸ Kieser (1994) általánosságban is érvel amellett, hogy a vállalatelméletben miért van szükség történelmi elemzésre.
- ²⁹ A munkarend betartatása kezdetben elsősorban az elrettentésen alapult (Pollard, 1963): testi fenytés és elbocsátás. Később a tulajdonosok pozitív ösztönzőket kezdtek használni, úgymint a termelékenységhez kötődő darabbér és bónuszok. A tulajdonosok azzal is igyekeztek elnyerni a munkások lojalitását, hogy különféle paternalista, fizetésen kívüli juttatásokat (lakás, betegségbiztosítás, balesztbiztosítás, orvosi ellátás, nyugdíj, oktatás stb.) biztosítottak.
- ³⁰ Mokyr (2002) hangsúlyozza, hogy a gyárüzem kialakulásától megváltozott a humán tőke képzése: a gyárüzem szerepet vállalt a képzésben a gyáron belül, de az iskolák támogatásán keresztül is.

- ³¹ Érdemes megjegyezni azonban, hogy bizonyos esetekben a bedolgozó rendszerben is alkalmaztak „vállalatszerű” monitoringot, legalábbis abban az értelemben, hogy az ellenőrzésben hierarchia alakult ki. Ez olyan esetekben fordult elő, ha a bedolgozó kisiparosok száma túl nagy volt, ilyenkor a vállalkozó „alvállalkozókat” (sub-putter outer) alkalmazott, akik bizonyos számú kisiparossal álltak kapcsolatban (Kieser, 1994). Ez nem feltétlenül növelte a költségeket, mert az „alvállalkozó” jobban tudta ellenőrizni a mestereket.

Felhasznált irodalom

- Alchian, A.A. – Demsetz, H. (1972): Production, Information Cost, and Economic Organization. *American Economic Review* 62. 5. p. 777–795.
- Becker, G.S. – Murphy, K.M. (1992): The Division of Labor, Coordination Costs, and Knowledge. *Quarterly Journal of Economics* 107. 4. p. 1137–1161.
- Berg, M. (1991): On the Origins of Capitalist Hierarchy. In: Gustafsson, B. (ed), *Power and Economic Institutions: Reinterpretations in Economic History* Aldershot: Edward Elgar. p. 173–194.
- Clark, G. (1994): Factory Discipline. *Journal of Economic History* 54. 1. p. 128–163.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica* 4. 16. p. 386–405.
- Cohen, J.S. (1981): Managers and Machinery: An Analysis of the Rise of Factory Production. *Australian Economic Papers* June. p. 24–41.
- Cohen, L.R. (1979): The Firm: A Revised Definition. *Southern Economic Journal* 46. 2. p. 580–590.
- Foss, N.J. (2002): ‘Coase vs Hayek’: Authority and Firm Boundaries in the Knowledge Economy. *International Journal of the Economics of Business* 9. 1. p. 9–36.
- Geraghty, T.M. (2003): Factory System. In: Mokyr, J. (ed), *Oxford Encyclopedia of Economic History*. Oxford: Oxford University Press
- Geraghty, T.M. (2007): The Factory System in the British Industrial Revolution: A Complementarity Thesis. *European Economic Review* 51. 6. p. 1329–1350.
- Hayek, F.A. (1945): The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review* 35. 4. p. 519–530.
- Hodgson, G.M. (2001): How Economics Forgot History: The Problem of Historical Specificity in Social Sciences. London, New York: Routledge
- Jones, S.R.H. (1982): The Organization of Work. A Historical Dimension. *Journal of Economic Behavior and Organization* 3. 2–3. p. 117–137.
- Jones, S.R.H. (1987): Technology, Transaction Costs, and the Transition to Factory Production in the British Silk Industry, 1700–1870. *Journal of Economic History* XLVII. 1. p. 71–95.
- Kapás, J. (2004): Mutant-Firms in the New Economy. *Economie et institutions* 5. 2. p. 77–96.
- Kapás, J. (2007): Hogyan fejlődik a vállalat? A fizikai és a társadalmi technológia kölcsönhatásos evolúciós folyamata. *Közgazdasági Szemle* LIV. 1. p. 49–66.

- Kieser, A.* (1994): Why Organization Theory Needs Historical Analyses and How This Should Be Performed. *Organization Science* 5. 4. p. 608–620.
- Landes, D.* (1969): The Unbound Prometheus: Technological and Industrial Development in Western Europe from 1750 to Present. Cambridge: Cambridge University Press
- Landes, D. S.* (1966) (eds): The Rise of Capitalism, New York: Macmillan
- Landes, D. S.* (1986): What Do Bosses Really Do? *Journal of Economic History* 46. 3. p. 585–623.
- Langlois, R.N.* (1999): The Co-evolution of Technology and Organization in the Transition to Factory. In: Robertson, P. L. (ed), Authority and Control in Modern Industry, London: Routledge. p. 45–72.
- Lazear, E.P.* (1986): Salaries and Piece Rates. *Journal of Business* 59. 3. p. 405–431.
- Leijonhufvud, A.* (1986): Capitalism and the Factory System. In: Langlois, R. N. (ed), Economics as a Process. New York: Cambridge University Press. p. 203–223.
- Magnusson, L.* (1991): From Verlag to Factory: the Contest for Efficient Property Rights. In: Gustafsson, B. (ed), Power and Economic Institutions: Reinterpretations in Economic History Aldershot: Edward Elgar. p. 195–221.
- Mantoux, P.* (1961): The Industrial Revolution in the Eighteenth Century: An Outline of the Beginnings of the Modern Factory System in England. Chicago: University of Chicago Press. Revised Edition
- Marglin, S.A.* (1974): What Do Bosses Do? The Origin and Functions of Hierarchy in Capitalist Production. *Review of Radical Political Economics* 6. 2. p. 20–112.
- McKendrick, N.* (1961): Josian Wedgwood and Factory Discipline. In: Landes, D. S. (ed), The Rise of Capitalism. New York: Macmillan. 1966. p. 65–80.
- Milgrom, P. – Roberts, J.* (1990): The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization. *American Economic Review* 80. 3. p. 511–528.
- Mokyr, J.* (1990): The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress. New York, London: Oxford University Press
- Mokyr, J.* (1993): Editor's Introduction: The New Economic History and the Industrial Revolution. In: Mokyr, J. (ed), The British Industrial Revolution: An Economic Perspective. Boulder and Oxford: Westview Press. p. 1–127.
- Mokyr, J.* (2002): The Gifts of Athena. Historical Origins of the Knowledge Economy. Princeton University Press
- North, D.C.* (1982): Structure and Change in Economic History. New York: W.W. Norton & Co
- Piore, M.J. – Sabel, C.F.* (1984): The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. New York: Basic Books
- Pollard, S.* (1963): Factory Discipline and the Industrial Revolution. *Economic History Review* (New Series) 16. 2. p. 254–271.
- Pollard, S.* (1964): Fixed Capital and Industrial Revolution. *Journal of Economic History* 24. 3. p. 299–314.
- Pollard, S.* (1965): The Genesis of Modern Management. London: E. Arnold
- Simon, H.A.* (1951): A Formal Theory of the Employment Relationship. *Econometrica* 19. 3. p. 293–305.
- Szostak, R.* (1989): The Organization of Work. The Emergence of the Factory Revisited. *Journal of Economic Behavior and Organization* 11. p. 343–58.
- Williamson, O.E.* (1980): The Organization of Work: A Comparative Institutional Assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1. 1. p. 5–38.
- Williamson, O.E.* (1985): The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press

Cikk beérkezett: 2010. 3. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 4. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Tuomo Alasoini, director, Tekes–Finnish Funding Agency for Technology and Innovation; **Elise Ramstad**, senior technology adviser, Tekes–Finnish Funding Agency for Technology and Innovation; **Asko Heikkilä**, senior technology adviser, Tekes–Finnish Funding Agency for Technology and Innovation; **Pekka Ylöstalo**, senior adviser, Finnish Ministry of Employment and the Economy; **Dr. Kapás Judit**, egyetemi tanár, tanszékvezető, Debreceni Egyetem; **Dr. Pitti Zoltán**, tudományos kutató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Rózsa Andrea**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Szőke Szabolcs**, egy. hallgató, munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem, Pénzügykutató Zrt.–IKU Innováció Kutató Központ; **Dr. Papanek Gábor**, professzor emeritus; **Sigér Fruzsina**, tanársegéd, Debreceni Egyetem

PITTI Zoltán

GAZDASÁGI KÖRKÉP ALULNÉZETBŐL – 2. rész

A magyar gazdaság új növekedési pályára állása a kilencvenes évek végére tehető, s ebben *meghatározó szerepe volt a pótlólagos erőforrásként szolgáló külföldi működőtőke-befektetéseknek*. A nemzetközi tőkeáramlás ezredfordulót követő módosulása (csökkenő volumen, változó irányultság) kedvezőtlenül érintette a hazai gazdaságot, aminek egyik következménye a beruházások csökkenése és a növekedési ütem lassulása, másik következménye viszont – a jövedelemkiáramlást semlegesítő hatás elmaradása miatt – a fizetési mérleg romlása. Ebben a helyzetben halaszthatatlanná vált az államháztartási egyensúlyromlás megállítása, illetve a gazdasági fejlődés új alapokra helyezése. A szerző elemzésében – a hazai versenyszektor eredményességi és vagyoni jellemzőinek értékelésével – azt szeretné jelezni, hogy az egyensúlytalansági állapot megszüntetése nem szorítkozhat az államháztartási rendszerre, vagyis az ország helyzetének stabilizálása, majd új növekedési pályára állás nem képzelhető el a gazdaság átfogó modernizációja nélkül. Vizsgálata a ténylegesen működő (343 ezer) hazai társas vállalkozás 2000–2008. évi pénzügyi beszámolóinak adataira épül. Álláspontja szerint a mintavétel nagysága elensúlyozza az esetleges torzító hatásokat (lásd: helyenként előforduló kreatív beszámolók), így a vállalkozások mennyiségi gyarapodása, méret szerinti megoszlása, a gazdasági tevékenység jellege, a teljesítmények és eredmények alakulása, a vállalkozói vagyon módosulása megbízhatóan értékelhető, illetve a tapasztalatok alapján a korrekciós intézkedések igénye és azok tartalma is jól körvonalazható. Tanulmányát így ajánljuk a téma iránt érdeklődőknek, a versenyszektor szereplőinek, de leginkább a gazdaságpolitika formálóiak.

Kulcsszavak: társas vállalkozások, teljesítményértékelés, Magyarország

A társas formában működő vállalkozások működési jellemzőinek értékelése – mint előző részben láttuk – többféle ismérv alapján lehetséges. A nemzetközi gyakorlatban *széles körben alkalmazott* az árbevétel-arányos jövedelem vizsgálata, a tulajdonosok befektetett tőkéjéhez (jegyzett tőke) történő viszonyítás, de talán a legpontosabb minősítést az adózás utáni eredménynek a saját tőke százalékában történő számítása adja. Bármely módszert is választjuk, előtte részleteiben is vizsgálnunk kell az eredménymutatók alakulását és a főbb ismérvek szerinti differenciálódását.

Gazdasági szerkezetváltás és az eredményességi mutatók alakulása

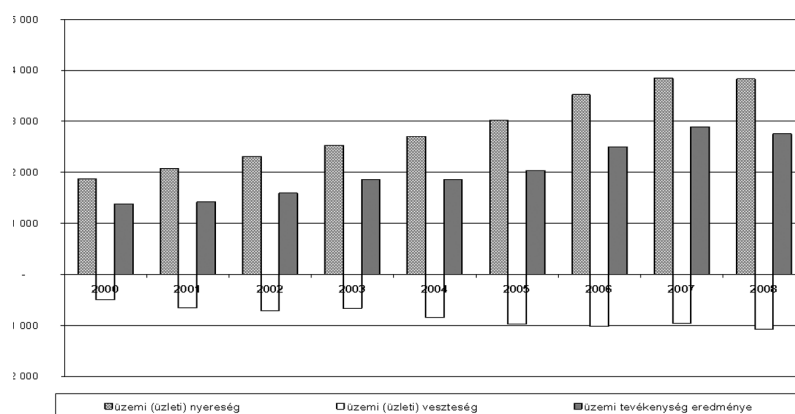
Üzemi (üzleti) tevékenység időbeli változása

A vállalkozások tulajdonosai és menedzserei számára az egyik legizgalmasabb eredménymutató a vállalkozások *üzemi (üzleti) tevékenységének időbeli változása*. Természetesen a makrogazdaság

döntéshozói is érdeklődéssel figyelik az aggregát mutató alakulását: a nyereség és a veszteség egyenlegének alakulását, az eredmény nemzetgazdasági ágak, vállalkozási méretek, tulajdoni jellemzők szerinti differenciálódását, s mindezen túl az eredményt befolyásoló körülményeket (1. ábra).

1. ábra

A társaságok üzemi (üzleti) tevékenységének eredménye*



* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

VEZETÉSTUDOMÁNY

A társas vállalkozások üzemi (üzleti) nyereségének és veszteségének egyenlege az 1995. évtől kezdődően vált pozitív előjelűvé, de érdemleges eredmény csak az ezredfordulótól kezdődően mutatható ki. Ugyanezen időszakról kezdődően az alaptevékenység eredménye szerint veszteséges cégek száma jelentősen mérséklődött, ám a kimutatott veszteség értéke figyelmet érdemlően emelkedett.

Az üzemi (üzleti) tevékenység nyereségéből a kft. típusú vállalkozások 63,7%-os és az rt. formában működő vállalkozások 29,7%-os mértékben, az üzemi (üzleti) tevékenység veszteségéből a kft. típusú vállalkozások 70,6%-os, az rt. formában működő vállalkozások 20,3%-os mértékben részesednek. Más megközelítésben ez azt jelenti, hogy a versenyszektor alaptevékenységének tőkearányos hozamát a kft. és az rt. formában működő vállalkozások határozzák meg, vagyis az egyéb gazdálkodási formában működő vállalkozások érdemben nem befolyásolják a hazai gazdaság eredményességi jellemzőit (1. táblázat).

Lényegében hasonló koncentráció figyelhető meg vállalkozások tulajdoni jellege szerint. Az üzemi (üzle-

ti) tevékenység nyereségéből a kizárólagos és többségi hazai tulajdonú társaságok 53,4%-os, a kizárólagos és többségi külföldi tulajdonú társaságok 46,6%-os arányban részesednek, míg az üzemi (üzleti) tevékenység veszteségéből a kizárólagos és többségi hazai tulajdonú társaságok 53,2%-os, a kizárólagos és többségi külföldi tulajdonú társaságok 46,8%-os arányban részesednek (2. táblázat).

A jelenség magyarázata alapvetően abban rejlik, hogy a külföldi érdekeltségű vállalkozások a privatizációs időszakban olyan cégekben szereztek tulajdonrészt, amelyeket gyorsan lehetett feljavítani, illetve az újonnan alapított vállalkozásaikat (lásd: zöld mezős beruházások) eleve olyan területeken hozták létre, amelyek biztos piaci háttérrel rendelkeztek és nyereségesen voltak működtethetők. Ez az előny az ezredforduló utáni években megkopni látszik, vagyis a hazai tulajdonú társaságok fokozatosan közelítik a makrogazdasági átlagot.

Az üzemi (üzleti) eredmények vállalkozási méretek szerint is jelentős differenciálódást mutatnak. A 2008. évben a pozitív eredmény 30,6%-át realizálták a mikrovállalkozások, miközben a kimutatott veszteség

1. táblázat

A társaságok üzemi (üzleti) eredményének (egyenleg) megoszlása főbb gazdálkodási formák szerint*

(Egység: %)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Korlátolt felelősségű társaság	53,5	54,1	54,9	55,1	56,7	58,4	58,8	61,0
Részvénytársaság (Nyrt., Zrt.)	44,2	42,8	42,2	41,6	40,9	36,2	35,9	33,3
Betéti társaság	3,2	3,6	3,3	3,4	3,9	3,9	3,3	3,0
Szövetkezet	0,2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,4	0,3	-0,3
Egyéb gazdálkodási formák	-1,1	-0,8	-0,7	-0,5	-2,0	1,1	1,7	3,0
Üzleti eredmény összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

2. táblázat

A társaságok üzemi (üzleti) eredményének (egyenleg) megoszlása főbb vállalkozási méretek szerint*

(egység: %)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Kizárólagos hazai tulajdon	49,9	44,9	43,4	42,5	41,2	39,1	41,7	45,4
Vegyes tulajdon (többségi hazai)	5,8	6,8	8,5	12,9	11,5	11,4	9,8	8,1
Vegyes tulajdon (többségi külföldi)	20,7	21,2	20,4	18,6	20,8	19,8	17,9	15,8
Kizárólagos külföldi tulajdon	23,6	27,1	27,7	26,0	26,5	29,7	30,6	30,7
Bruttó hozzáadott-érték összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

**A társaságok üzemi (üzleti) eredményének
(egyenleg) megoszlása főbb vállalkozási méretek szerint***
(Egység:%)

Megnevezés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mikrovállalkozások	12,3	16,2	16,8	17,5	13,8	14,8	16,5	19,6	22,0
Kisvállalkozások	17,3	20,5	19,8	19,0	19,7	16,4	15,8	16,0	18,2
Középvállalkozások	19,6	20,5	20,2	19,2	18,1	17,3	15,6	15,5	15,1
Nagyvállalkozások	50,8	42,8	43,2	44,3	48,4	51,5	52,1	48,9	44,7
Üzemi eredmény összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

**Az adózás előtti eredmény
alakulását befolyásoló tényezők nemzetgazdasági szinten***
(Egység: Mrd Ft, folyó áron)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Üzemi tevékenység eredménye (egyenleg)	1 382,9	1 591,4	1 861,0	1 855,8	2 038,7	2 503,5	2 891,0	2 754,0
Pénzügyi műveletek eredménye (egyenleg)	-192,7	-106,5	-83,3	136,8	312,8	197,6	311,2	-1 086,7
Szokásos vállalkozási eredmény (egyenleg)	1 190,2	1 484,9	1 777,7	1 992,6	2 351,5	2 701,1	3 202,2	1 667,3
Rendkívüli eredmény	51,8	246,9	392,0	139,0	828,9	438,0	615,7	-58,8
Adózás előtti eredmény egyenlege	1 242,0	1 731,8	2 169,7	2 131,6	3 180,4	3 139,1	3 817,9	1 608,5

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH–SZTADI 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

42,6%-a jut erre a körre. Eltérést mutatnak a kisvállalkozások, ahol a pozitív eredmény 18,4 %-os, miközben a veszteség 15,3%. Előzőekből következik, hogy a közép- és nagyvállalkozások esetében a nyereségből való részesedés nagyobb, mint a veszteségből való részesedés (3. táblázat).

Az üzemi eredmény ismerete fontos, ám önmagában nem elégséges ismérve a vállalkozási teljesítmények minősítésének, tekintve, hogy „jövedelmezőségi szempontból” figyelmen kívül hagy egy sor fontos költséget, így a pénzügyi műveletek vagy éppen a rendkívüli műveletek eredményét. S mint látni fogjuk, e tényezők szerepe a többségében alultőkésített hazai vállalkozások esetében nem hanyagolható el.

Adózás előtti nyereség, adózás előtti veszteség
Makrogazdasági elemzők – a költségvetési összefüggések miatt – megkülönböztetett figyelmet fordítanak az adózás előtti nyereségre és az adózás előtti veszteségre, s a versenyszektor eredményességét a két mutató egyenlege alapján értékelik.¹ Az utóbbi évek azonban

azt mutatják (4. táblázat), hogy az adózás előtti eredmény alakulását számtalan tényező befolyásolja.

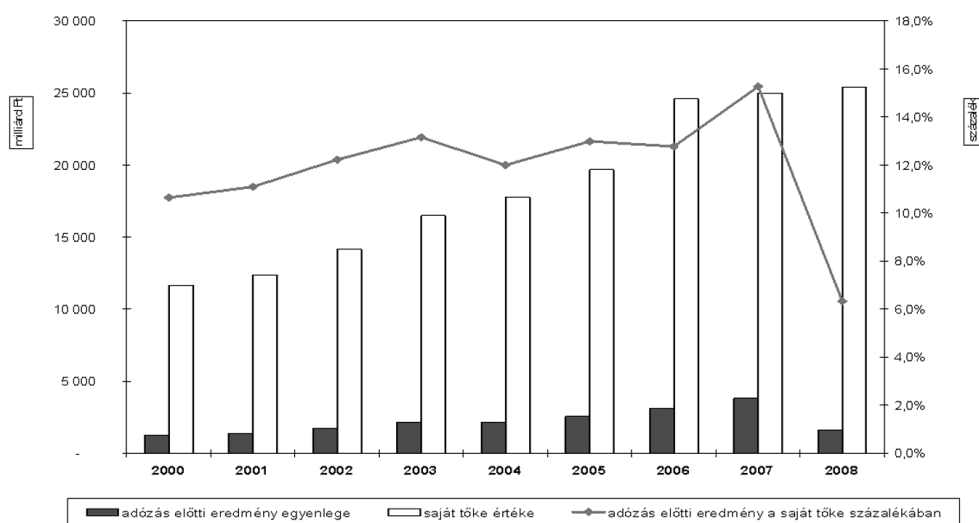
A vizsgált időszak adatai alapján az alaptevékenység eredményét (lásd: üzemi eredmény egyenlege) 7–9%-ban a pénzügyi műveletek egyenlege és 22–24%-ban a rendkívüli eredmény egyenlege korrigálja lefelé, vagy felfelé.

Előzőektől eltérően a 2008. évi adatok, amelyekben – remélhetőleg csak átmeneti jelleggel – a pénzügyi műveletek negatív eredménye majd 40%-os mértékben csökkentette a vállalkozások adózás előtti eredményét.²

A 2000–2008. évet együttesen vizsgálva, megállapítható, hogy míg a társas vállalkozások nettó árbevétele – folyó áron számolva – több mint kétszeresére emelkedett (203,1%), az adózás előtti nyereség ettől elmaradóan gyarapodott (188,9%), az adózás előtti veszteség pedig majd két és félszeres mértékben (237,2%) haladta meg a viszonyítási értéket. Ennél is látványosabb változást mutat az adózás előtti nyereség és veszteség egyenlegének a saját tőke értékéhez (befektetett vagyon) történő viszonyítása (2. ábra).

Az adózás előtti eredmény nyereségéből a kft. típusú vállalkozások 60,7%-os és az rt. formában működő vállalkozások 33,7%-os mértékben; az adózás előtti eredmény veszteségéből a kft. típusú vállalkozások 70,2%-os, rt. formában működő vállalkozások 20,3%-os mértékben részesednek. Más megközelítésben ez azt jelenti, hogy a versenyszektor adózás előtti eredményének egyenlegét – az üzemi eredményhez hasonlóan – szinte kizárólagosan a kft. és az rt. formátumban működő vállalkozások határozzák meg.

A társaságok adózás előtti eredménye (egyenleg) a saját tőke arányában*



* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
 Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

Lényegében hasonló koncentráció figyelhető meg a vállalkozások tulajdoni jellege szerint. Az adózás előtti pozitív eredményből a kizárólagos és többségi hazai tulajdonú társaságok 51,2%-os (alacsonyabb, mint az üzemi eredmény részesedése), a kizárólagos és többségi külföldi tulajdonú társaságok 48,8%-os arányban részesednek (magasabb, mint az üzemi eredmény). Az üzemi (üzleti) tevékenység veszteségéből a kizárólagos és többségi hazai tulajdonú társaságok 60,7%-os (egyező az üzemi eredménnyel), a kizárólagos és többségi külföldi tulajdonú társaságok 39,3%-os arányban (ugyancsak az üzemi eredménnyel egyező mértékben) részesednek (5. táblázat).

A nemzetközi összehasonlító elemzések³ az eredmény és az eredményt befolyásoló tényezők mélyebb

elemzésének igényét jelzik, s az ilyen vizsgálatokból levonható következtetésekre – a piaci szereplők elsődleges felelőssége mellett – a közgazdasági környezet szabályozóinak is nagyobb figyelmet kell fordítaniuk.

Az adózás előtti eredmények vállalkozási méretek szerint is jelentős differenciálódást mutatnak. A 2008. évben a pozitív eredmény 19,2%-át realizálták a mikro-vállalkozások, miközben a veszteség 41,4%-a keletkezett ebben a körben. Előzőeknél valamelyest jobb a kisvállalkozások helyzete, ahol az adózás előtti pozitív eredményből 14,7%-os, míg az adózás előtti veszteségből 15,0%-os a kategóriába tartozó vállalkozások részesedése. Előzőekből következik, hogy a közép- és nagyvállalkozások esetében a nyereségből való részesedés több mint másfélszerese, mint a veszteségből való részesedés (6. táblázat).

5. táblázat

A társaságok adózás előtti eredményének (egyenleg) megoszlása főbb tulajdonos csoportok szerint*
 (Egység: %)

Megnevezés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Kizárólagos hazai tulajdon	49,1	51,5	52,8	48,6	44,5	40,7	37,1	36,9	59,6
Vegyes tulajdon (többségi hazai)	-1,1	-4,2	-6,1	-1,5	4,6	6,5	7,2	4,9	3,2
Vegyes tulajdon (többségi külföldi)	18,3	19,9	21,1	21,4	21,7	22,8	23,5	24,8	6,9
Kizárólagos külföldi tulajdon	33,7	32,8	32,2	31,5	29,2	30,0	32,2	33,4	30,3
Adózás előtti eredmény	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
 Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

**A társaságok adózás előtti eredményének
(egyenleg) megoszlása főbb vállalkozási méretek szerint***
(Egység: %)

Megnevezés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>	<i>j</i>
Mikrovállalkozások	19,7	17,7	16,9	14,3	16,6	18,1	19,3	23,5	28,0
Kisvállalkozások	14,8	17,6	21,6	14,0	19,6	15,8	15,1	17,4	13,1
Középvállalkozások	18,5	21,6	18,8	15,1	15,0	12,4	13,9	14,4	16,2
Nagyvállalkozások	47,0	43,1	42,7	56,6	48,8	53,7	51,7	44,7	42,7
Adózás előtti eredmény	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

A nyereséges és veszteséges társaságok számának alakulása
(Egység: szervezet, db)

Megnevezés	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>
Társaságok száma	279 924	296 828	304 474	321 732	328 305	328 165	336 528
ebből: nyereséges	157 848	158 472	168 455	180 401	196 163	202 678	193 351
veszteség	106 747	121 631	123 638	121 363	110 972	104 232	123 345
0 eredményű	15 329	16 725	12 381	19 968	21 170	21 255	19 832
Nyereséges társaságok az összes társaság %-ában	56,4%	53,4%	55,3%	56,1%	59,8%	61,8%	57,5%

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

A társaságok adózás előtti nyereségének és veszteségének *strukturális jellemzőire*, illetve az *eredményt befolyásoló tényezőkre* ma még az indokoltnál kevesebb figyelem jut. A vizsgált időszak részletező adatai jól tükrözik, hogy az *alaptevékenység pozitív eredményét kezdetben komoly mértékben gyengítette a pénzügyi műveletek negatív eredménye, s csak a 2003. évtől kezdődően figyelhető meg fordulat*. Ennek jótékony hatását azonban jelentősen fékezi, hogy a pozitív eredmény többsége kizárólagosan a szabad forrással rendelkező külföldi érdekeltségű vállalkozásoknál mutatkozik, miközben a hazai tulajdonú vállalkozások eredménye – lásd: hitelterhek – várakozásoktól elmaradó.

Az adózás utáni eredmény és a társasági osztalékpolitika alakulása

Az eredmények számbavétele és az adókötelezettségek teljesítése után kapjuk az *adózás utáni eredményt*. A 2000–2008. évekre vonatkozó – összehasonlító áron számolt – értékek a nemzetgazdaság esetében javuló jövedelmezőségről tanúskodnak. Ebben – az eredmények általános javulásán túl – szerepet játszik a tény-

leges adóterhek mérséklése (18%-ról 16%-ra), a nagy értékű beruházásokhoz, illetve kiemelt térségekben megvalósított fejlesztésekhez kapcsolt adókedvezmények „jótékony” hatása. Ez utóbbi intézkedések nélkül az adózás utáni nyereség mérsékeltebben növekedett volna (7. táblázat).

A vállalkozások *főbb tulajdonosi csoportok szerinti megoszlása* alapján – a működő társaságok számához viszonyítottn – a hazai tulajdonú társaságok 49,6%-a, a külföldi érdekeltségű vállalkozások 85,5%-a sorolható a nyereséges vállalkozások közé. *Ágazati megoszlás alapján* – az ágazatba sorolt összes vállalkozáshoz viszonyítottn – kiemelkedő a nyereségesen működő energia-, víz- és hőellátási (61,6%), a feldolgozóipari (61,3%), valamint a humán szolgáltatási (60,9%) ágazatba sorolt vállalkozások aránya. Az utóbbi években javuló arányt mutatnak a mezőgazdasági (58,7%), a távközlési (57,9%), valamint az építőipari (57,3%) ágazatba sorolt vállalkozások is.

A nyereséges és veszteséges társaságok számának alakulása és strukturális változása önmagában is érdekes, de ennél fontosabb az adózás utáni eredmény pénzben kifejezett nagysága, a vállalkozásba fektetett

tőke jövedelemtermelő képessége, illetve az, hogy a realizált jövedelmet milyen mértékben forgatják vissza a gazdaságba, illetve milyen mértékben fizetnek belőle tulajdonosi osztalékot.

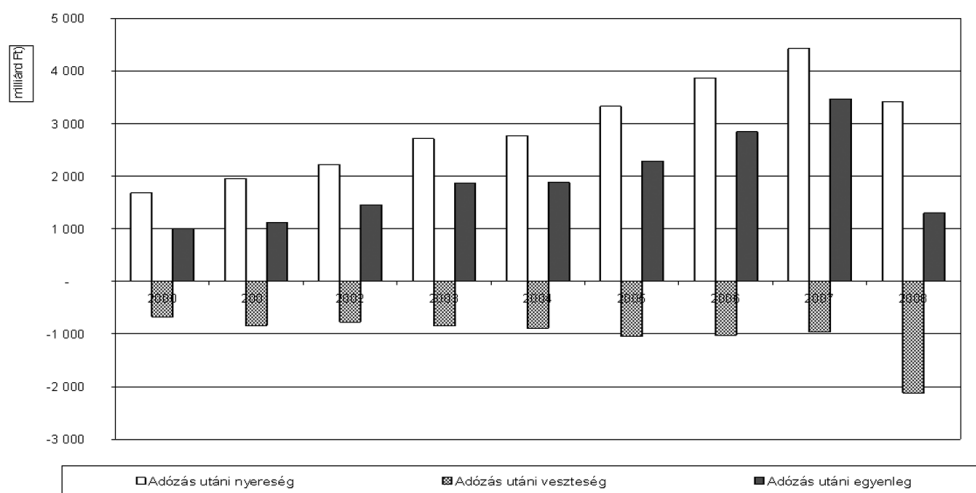
Az adózás utáni nyereség és veszteség a 2000–2008. években viszonylag „inflációkövető” módon és arányosan emelkedett, ám a növekedés lefékeződése (lásd: 0,6%-os GDP), valamint a veszteségtényezők jelentős emelkedése miatt a 2008. évben látványos visszaesés következett be⁴ (3. ábra).

Egy gazdaság tényleges jövedelemtermelő képességét a szabadon felhasználható adózás utáni nyereség és a saját tőke hányadosa mutatja a legmegbízhatóbban. Ezt egyfelől vizsgálnunk kell a társas vállalkozások egészére (valójában ez képes érzékeltetni a versenyszektor elégtelen jövedelmezőségét), majd vizsgálni kell a tényleges nyereséget termelő – a működő társaságok felét kitevő – vállalkozásokra értelmezve.

A nemzetközi tapasztalatok és a befektetői várakozások szerint a vállalkozások adózás utáni eredménye

A társas vállalkozások adózás utáni eredménye

(Nyereség és veszteség egyenlege)



Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

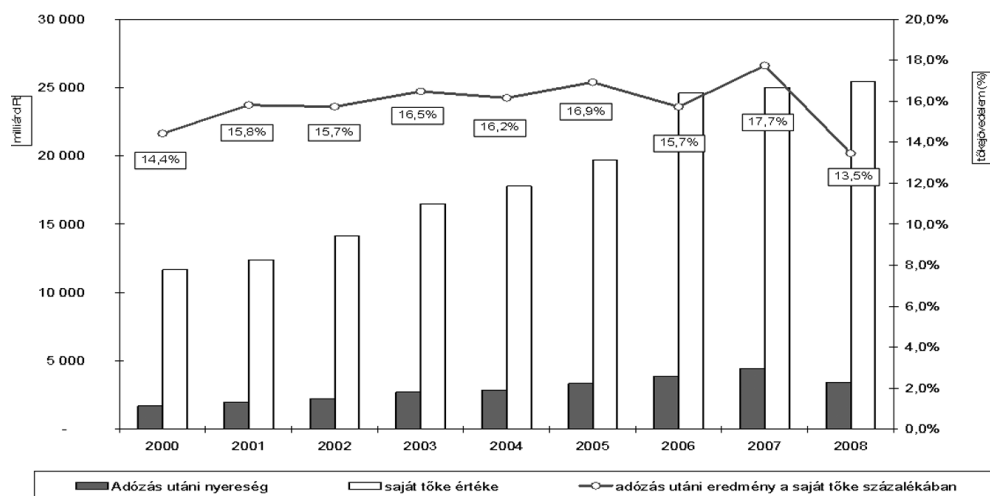
Az adózás utáni eredmény 2008. évi csökkenése részben általános jelenség (vitathatatlan a gazdasági válság hatása), de azért figyelmet érdemlő „csomósodások” is kimutathatók. Így a 2000-2008. évekre vonatkozóan több mint figyelmet érdemlő – helyenként fenntartásokkal fogadható – az ingatlangazdálkodás és a szálláshely-vendéglátás ágazatok, valamint a feldolgozóiparon belül a kőolaj-feldolgozás, irodagép és műszergyártás szakágazatok adózás utáni eredményének több éves stagnálása, illetve látványos romlása.

3. ábra

akkor tekinthető elfogadhatónak, ha a saját tőke arányában mért eredmény hányadosa meghaladja a piaci kamatok szintjét, vagy az alternatív befektetések hozamát. Ezt alapul véve a 2000–2008. évek 14,4–16,9% között mozgó tőkejövedelmezősége önmagában kedvezőnek tűnik (lásd: 4. ábra), ám ha figyelembe vesszük, hogy míg a saját tőke értéke „befagyott” áron szerepel, s az adózás utáni eredmény alakulásában pedig az infláció „torzító” hatása is érvényesül, akkor a jövedelmezőségi szint már közel sem olyan kedvező. S ezt a helyzetet tovább súlyosbítja a profitráta csökkenő trendje.

A társas vállalkozások adózás utáni eredménye

a saját tőke arányában



Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

4. ábra

**A nyereséges társaságok száma,
adózás utáni pozitív eredménye és tőkearányos jövedelmezősége***
(Folyó áron számolva)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Nyereséges társaságok száma (db)	157 848	158 472	122 015	168 455	180 401	196 163	202 678	193 351
Adózás utáni nyereség	1 683,4	2 227,8	2 666,8	2 770,7	3 328,7	3 867,3	4 433,3	3 419,9
Saját tőke értéke	9 072,5	11 619,4	12 796,2	15 185,2	16 749,9	21 172,7	22 041,8	20 128,0
Tőkejövedelmezőség (saját tőke/nyereség)	18,1%	19,2%	20,8%	18,2%	19,9%	18,3%	20,1%	17,0%

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

**A nyereséges társaságok száma,
adózás utáni pozitív eredménye (nyereség) és az osztalékfizetés alakulása***
(Folyó áron, milliárd Ft)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Adózás utáni nyereség	1 683,0	2 227,8	2 666,8	2 770,7	3 328,7	3 867,3	4 433,3	3 419,9
Fizetett osztalék	447,5	617,2	866,4	956,3	1 199,1	1 390,3	1 609,8	1 528,8
Eredményarányos osztalék (%)	26,6%	27,7%	32,5%	34,5%	36,0%	36,0%	36,3%	44,7%

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

A társas vállalkozások által realizált adózás utáni nyereség – ágazati sajátosságtól, vállalkozási mérettől, tulajdonosi háttértől függően – nagy szóródást mutat. 2008. évi adatok szerint átlag feletti a gép- és berendezésgyártás (34,7%), az információ- és kommunikációs szolgáltatás (25,5%), az irodagép- és műszergyártás (17,2%), a kereskedelem 16,5%). Átlag alatt van a tőkeigényes villamosenergia-ellátás (9,1%), érdekes módon az ingatlanszolgáltatás, valamint a szálláshelyszolgáltatás (6,9%).

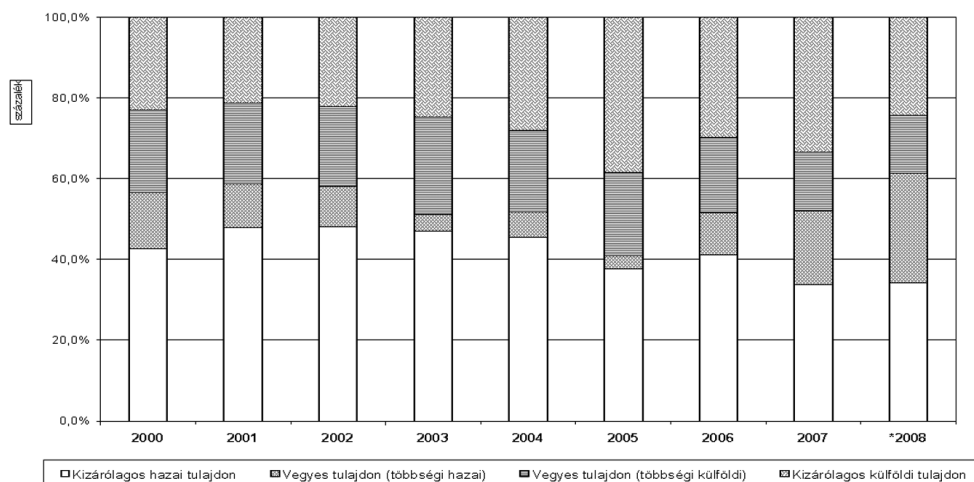
Az adózás utáni nyereség felosztásáról csak a nyereséges társaságok tulajdonosai jogosultak dönteni, ezért – a társaságok összesített adataitól függetlenül – önállóan kell értékelni a pozitív eredményű (nyereséges) vállalkozások jellemzőit (8. táblázat). Az így elkülönített adatok jól érzékeltetik, hogy kezdetben csak a nyereséges társaságok szerepe növekedett, ezt követte az adózás utáni nyereségtömeg emelkedése, s ezt kisebb fáziskéséssel követte – eredmény-visszaforgatás következtében – a saját tőke értékének gyarapodása.

Valós piaci körülmények között a befektetők (részvényesek) hosszú távú érdeke, hogy növekedjék a vállalkozói vagyron, illetve emelkedjék a részvényárfolyamok értéke. Ez több módon is elérhető: egyik módja,

hogy egy fejlesztési program látványos meghirdetésével az eredményt igen magas arányban forgatják vissza a vállalkozásba, de elérhető úgy is, hogy a befektetők rövid távú várakozásaira hivatkozva az eredmény viszonylag magas hányadát fizetik ki osztalékként, s így teszik vonzóvá a vállalati részvényeket. Az „átmeneti” állapotban levő hazai értékpapírpiacra ezek az összefüggések nem, vagy csak korlátozottan érvényesülnek (9. táblázat).

Az eredmény arányában számolt osztalék a 2000–2005. években folyamatosan emelkedő, a 2005–2007. évek egy 36% körül stabilizálódó, a 2008. év adatai pedig egy kimagasló – majd 45%-os – osztalékrealizálási arányt mutatnak. Az átlagtól csak néhány ágazat, s csak az utóbbi években mutat eltérést (villamosgép- és műszergyártás, távközlés és gazdasági szolgáltatás), ami arra figyelmeztet, hogy a saját tőke arányában mért osztalékfizetési arány változására figyelnie kell mind a gazdasági szabályozásnak, mind a pénzügypolitikának (lásd: folyó fizetési mérleg). Nem elhanyagolható kérdés ugyanis, hogy mikor és milyen tényezők hatására módosul az eredményesen működő társaságok osztalékpolitikája, illetve a döntéseknek vannak-e tulajdonosfüggő jellemzői? (5. ábra).

A társaságok által fizetett osztalék megoszlása főbb tulajdonoscsoportok szerint



Forrás: az APEH éves gyorsjelentései alapján a szerző számításai

Mielőtt markáns álláspontot alakítanánk ki az adózás utáni nyereség felhasználásáról, vissza kell idézni, hogy az adózás utáni pozitív eredménynek immár évek óta 32–36%-át fizetik ki osztalékként, vagyis az évente elért nyereség valamivel több mint fele a tartalékolásra kerül (ennek kb. 44–46% eredménytartalék, 32–34% az értékelési és általános tartalék, 22–23% tőketartalék formájában marad vissza). Ez a gyakorlat viszonylag jól követhető a saját tőke arányának differenciált emelkedésében, illetve a befektetett eszközállomány gyarapodásában. A társaságok 2000–2008. évi osztalékpolitikájának általánosítható tapasztalatai a következőkben összegezhetők:

- A társasági osztalékfizetés – összhangban az erőforrások igénybevételével és a gazdasági teljesítményekkel – lényegében néhány ágazatra koncentrálódik. Így az utóbbi évek adatai szerint a feldolgozóipar (41,4%), a gazdasági szolgáltatás (15,0%), a távközlés (14,4%), valamint a kereskedelem (14,5%) realizálják a társasági osztalék majd négyötödét. Sajnálatos, de a felsorolásban nem szereplő ágazatok a gazdasági összteljesítmények alakulását csekély mértékben befolyásolják, illetve jövedelmezőségük jóval elmarad az átlagos értékektől.
- A fizetett osztalék vállalalkozási méretek szerinti megoszlása differenciált képet mutat. Mikrovállalkozások esetében a fizetett osztalékarány több mint másfélszerese a hozzáadott értéknél mért részesedésnek, a kisvállalkozásoknál a teljesítmény- és az osztalékarány egyensúlyban van, a közép- és nagyvállalkozásoknál fizetett osztalékarány viszont lényegesen alacsonyabb, mint az a teljesítményarányból következhetne.
- A gazdálkodási forma szerinti jellegzetességek vizsgálata azt mutatja, hogy a kifizetett osztalék 61–62%-a – a teljesítményi aránynak megfelelően – a kft. formában működő szervezetekre jut, a szervezeti hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő részvénytársaságokra – ugyancsak a

teljesítményarányának és a vállalkozásba vitt vagyonnak megfelelően – az osztalék 31–32%-a jut. Mindezekkel szemben a bt. típusú vállalkozások osztalékrészesedése teljesítményi arányt meghaladó, és a saját tőke arányában 16,6%-os részesedésük túlzó.

- A tulajdonosfüggő jellemzők a lehető legellentmondásosabb képet tükrözik. A kifizethető osztalék 40,5%-áról (2008. évben kb. 602 milliárd forint sorsáról) a külföldi érdekeltségű vállalkozások tulajdonosi fórumai döntöttek. A döntési jogosítványok ilyen arányú koncentrálódása első olvasásra meglepő, ám mélyebb elemzés után el kell fogadni: a bruttó hozzáadott értékből 46–47%-os; az exportteljesítményekből 76–77%-os; az adózás előtti eredmény egyenlegéből 34,6%-os és a vállalkozásba vitt saját tőkéből 50,51%-os részarányt képviselő külföldi érdekeltségű vállalkozások saját tőke arányában mért 5,8–6,0%-os osztalékfizetése aligha kifogásolható.

A társas vállalkozások 2000–2008. évi eredményeit és az eredményfelosztásról hozott döntéseit összegzően minősítve, megfogalmazható, hogy a társas vállalkozások jövőt szolgáló felhalmozás-politikát folytatnak, s az adózás utáni eredmény 28–36% közötti hányadának osztalékként történő kifizetése nem tekinthető túlzottnak. Sőt, olyan időszakban, amikor a lakossági megtakarítások befektetési célú felhasználása lenne kívánatos, akkor a vállalkozói saját vagyon után átlagosan fizetett – átlagosan 6,8–7,2% között mozgó – tőkearányos osztalék még alacsonynak is minősíthető.

A társas vállalkozások forrásainak összetétele és a struktúra időbeli módosulása*

(Egység: %)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Saját tőke értéke	44,9	44,7	44,2	43,4	41,4	43,8	40,6	39,7
ebből: jegyzett tőke	25,6	22,6	19,7	17,7	15,2	15,6	14,0	13,4
Céltartalék	1,4	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1
Idegen források	50,2	49,3	50,7	51,1	53,2	51,0	53,6	54,9
ebből: rövid lejáratú	35,0	34,2	34,2	34,1	34,9	34,5	33,5	32,6
hosszú lejáratú	15,2	15,1	16,5	17,0	18,3	16,5	20,1	22,3
Passzív időbeli elhatárolás	3,5	4,9	4,1	4,5	4,4	4,2	4,7	4,3
Források összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH szokásos éves jelentései alapján a szerző számításai

A vállalkozások tőkeellátottsága és a finanszírozás aktuális kérdései

A társas formában működő vállalkozások tőkeellátottságának vizsgálata több szempontból fontos, csak ez alapján ítéltethető meg a forrás- és eszközállomány mennyiségi és strukturális változása (lásd: saját tőke és idegen források), az erőforrások működtetésének hatékonysága (lásd: tőkejövedelmezőség), valamint a fizetőképesség alakulása (lásd: csődveszély jelzése).

A forrásstruktúra alakulása

A vállalkozások által mobilizálható források vizsgálata a saját és idegen tőke (kötelezettségek) eltérő ütemű gyarapodását, következményként a saját tőke részarányvesztését, s ennek ellentételeként az idegen tőke szerepének felfutását jelzik (10. táblázat). Átmeneti gazdaságokban – amelyekre egyidejűleg jellemző a tőkehiány, az infláció és a jövedelemelvonás magas

szintje – az idegen tőke részarányának folyamatos emelkedése „természetes” jelenség:

- egyfelől míg az alapítói vagyon „befagyasztott áron” szerepel a nyilvántartásokban, addig az egyéb forráselemek folyó áron kerülnek számbavételre,
- másfelől viszont a kölcsönforrások igénybevétele olcsóbb, mint a tulajdonosi hozzájárulás emelése.

Hazai viszonyaink között e tényezők szerepe a 2000–2008. években sajátosan érvényesült: egyfelől évről évre mérséklődött a pótlólagos külföldi tőkebefektetések értéke, aminek következtében a saját tőke növekedése megállt, másfelől viszont az alultőkésített hazai vállalkozások minden korábbinál nagyobb mértékben kényszerültek kölcsöntőke igénybevételére – annak ellenére, hogy a kölcsöntőke ára magasabb volt, mint a tőkejövedelmezőség mértéke.⁵

A vállalkozások forrásösszetételének módosulása komoly mértékben befolyásolja a vállalkozások eredményességi jellemzőit (lásd: tőkejövedelmezőséget

A saját tőke főbb források szerinti megoszlása*

(Egység:%)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Jegyzett tőke	56,6	50,2	44,3	41,1	36,6	35,6	34,4	33,7
ebből: be nem fizetett jegyzett tőke	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,1
Tőketartalék	18,7	14,9	17,1	17,3	18,8	23,8	19,0	21,0
Eredménytartalék	15,4	20,1	22,3	25,2	26,2	23,9	27,4	33,5
Mérleg szerinti eredmény (egyenleg)	4,7	6,3	6,6	5,1	6,3	6,3	7,9	0,1
Értékelési és általános tartalék	4,8	8,6	9,8	11,4	12,2	10,6	11,5	11,8
Saját tőke összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH szokásos éves jelentései alapján a szerző számításai

Az egy társaságra jutó saját tőke értéke főbb tulajdonosi csoportok szerint*

(Egység: millió Ft/vállalkozás)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Kizárólagos hazai tulajdon	22,3	25,2	27,1	28,7	29,9	32,1	35,7	37,4
Vegyes (többségi hazai)	78,7	95,6	104,4	108,0	115,8	130,4	132,0	68,8
Vegyes (többségi külföldi)	956,7	1 032,0	1 261,9	1 329,3	1 464,7	1 749,6	1 753,1	1 882,0
Kizárólagos külföldi tulajdonú	199,6	230,9	279,7	275,3	332,0	430,0	412,6	434,5
Saját tőke átlagértéke	80,9	70,0	73,9	58,1	61,2	74,9	74,0	75,5

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

meghaladó kölcsöntőke költség), de ami ennél is sajnálatosabb, fékezőleg hat az elhasználódott vagyon ütemes pótlására, valamint a tőkefelhalmozási folyamat kibontakozására. Az idegen források (kötelezettségek) látványos felfutása elsődlegesen a forgóeszköz-állományt növekedését segítette.

A saját tőke értéke – ami részben az induló vagyon, részben a működési eredmény felhalmozott nagyságát jelzi – a 2000–2008. években ellentmondásosan alakult. Ennek magyarázata az összetevők módosulásában rejlik (lásd: mérleg szerinti eredmény hullámozása, értékelési és általános tartalék emelkedése, eredmény-tartalék látványos felfutása, valamint az osztalékfizetés évenkénti hullámozása), miközben – a várakozásokkal szemben – elmaradt az alapítói vagyon (jegyzett tőke) dinamikus növekedése⁶ (11. táblázat).

A saját tőke makromutatóin belül jelentős belső mozgás zajlik: nemzetgazdasági ágak, vállalkozási méretek, regionális egységek szerinti, illetve az egy vállalkozásra jutó saját tőke főbb tulajdonoscsoportok szerinti mutatókban. Így a 2000–2008. időszakban mutatkozó saját tőke megduplázódásából ágazati ismérv alapján a feldolgozóipar, a kereskedelem és a gazdálkodási ágazatok a listavezetők; a tulajdonosi ismérv alapján 48% a külföldi és 52% a hazai társaságok részesedése, míg a gazdálkodási forma szerint a kft. (67,7%) és az rt. formában működő társaságok (29,4%) részesedése a meghatározó (12. táblázat).

A gazdaságpolitika formálói, illetve a gazdasági elemzők számára fontos információ a saját tőke szerepváltozása, illetve a fajlagos értékek tulajdonosi csoportok, illetve nemzetgazdasági ágak szerinti dif-

Az egy vállalkozásra jutó saját tőke értéke főbb nemzetgazdasági ágak szerint*

(Egység: millió Ft/vállalkozás)

Megnevezés	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>
Mezőgazdaság	69,7	63,7	61,0	66,1	72,5	82,6	95,0
Bányászat	131,4	124,9	106,0	95,2	325,8	379,0	517,0
Feldolgozóipar	184,3	180,8	180,6	194,8	218,4	238,8	243,1
Villamosenergia-, gáz- és vízellátás	2 695,0	2 392,5	2 097,0	1 400,6	1 593,5	2 791,1	3 475,6
Építőipar	26,9	28,0	21,8	21,3	21,9	27,3	29,5
Kereskedelem	29,8	31,4	24,8	29,4	36,2	39,7	36,0
Szálláshely-vendéglátás	45,0	24,8	18,0	19,3	19,8	20,3	19,1
Szállítás, posta és távközlés	269,5	182,7	133,1	129,9	129,9	109,6	108,0
Gazdasági szolgáltatások	54,1	51,3	45,8	53,1	82,4	88,8	97,3
Humán szolgáltatások	4,2	5,1	6,0	7,1	6,8	7,6	7,9
Egyéb szolgáltatások	48,7	37,9	24,7	24,4	25,4	26,8	27,3
Társasági átlag	80,9	70,0	58,1	61,2	74,9	74,0	75,5

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

ferenciálódása. A vállalkozások számának dinamikus növekedése, s a tőkeellátottság lassú javulásának természetzerű következménye az egy vállalkozásra jutó átlagos tőkeérték változása, ám míg a kizárólagos külföldi tulajdonú és a vegyes tulajdonú vállalkozásoknál ez a fajlagos mutató javulásával járt, addig a kizárólagos hazai tulajdonú vállalkozásoknál egyértelműen érződik az átlagos tőkeérték csökkenése (13. táblázat).

Egyidejű pozíciójavulás, illetve romlás figyelhető meg a fajlagos mutatók nemzetgazdasági ágak szerinti változásában. Így számottevően javult a feldolgozóipari, a kereskedelmi, valamint a távközlési vállalkozások tőkeellátottsága, lényegében stagnáló a mezőgazdaság, az építőipari, valamint a gazdasági szolgáltatás ágazatok helyzete, míg az erőforrásvesztő ágazatok közül a bányászat, az energia-, víz- és hőellátás, valamint a személy- és áruszállítási ágazatok vállalkozásai érdemelnek említést.

A gazdaság szerkezetét érintő alapvető változások többsége az 1992–1999. években végbement, így a

előzmény nélkül alapított, illetve kiszervezett vállalkozások szinte kizárólagosan a mikro- és kisvállalkozási kategóriába tartozó vállalkozások számát gyarapították, s ezzel alapvetően módosították az erőforrások vállalkozási kategóriák közötti megoszlását (14. táblázat).

A jelenség első ránézésre kedvező (a mikro- és kisvállalkozások saját tőkén belüli részaránya a 2000. évi 32,0%-ról 39,4%-ra emelkedett). Ám ha azt is figyelembe vesszük, hogy ugyanez a vállalkozási csoport a foglalkoztatásban játszott 45,0%-os részarány mellett a bruttó hozzáadott érték előállításában 26,7%-ot, az adózás előtti eredményből 26,3%-ot képvisel, akkor azt is meg kell állapítanunk, hogy az erőforrások az alacsony hatékonyságú területek felé mozdultak el. S egy ilyen trendre nem lehet fenntartható növekedést építeni.

A saját erőforrások megoszlásának ellentmondásos alakulását – ezen belül a mikro- és kisvállalkozások közötti lényeges különbséget – érzékeltetik az egy társaságra jutó átlagos tőkeérték vállalkozási kategóriaként mért értékei.

14. sz. táblázat

A társas vállalkozások saját tőkéjének megoszlása vállalkozási méretek szerint*

(Egység: %)

Megnevezés	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>	<i>i</i>
Mikrovállalkozások	18,7	20,5	22,8	24,6	22,7	32,0	25,0	26,3
Kisvállalkozások	13,3	14,6	14,0	14,5	15,0	13,0	14,8	13,1
Középvállalkozások	15,8	18,7	16,2	16,4	15,5	14,4	18,4	18,5
Nagyvállalkozások	52,2	46,2	47,0	44,5	46,8	40,6	41,9	42,1
Saját tőke összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH 2000–2008. évi gyorsjelentései alapján a szerző számításai

15. táblázat

Az egy társas vállalkozásra jutó saját tőke átlagos értéke vállalkozási méretek szerint*

(Egység: millió Ft/vállalkozás)

Megnevezés	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>h</i>
Mikrovállalkozások	8,8	10,6	15,5	15,3	26,5	20,4	21,9
Kisvállalkozások	58,8	93,6	107,7	120,7	126,9	142,5	131,1
Középvállalkozások	495,7	567,4	579,3	635,9	665,4	768,6	1 017,8
Nagyvállalkozások	6 188,2	7 040,4	9 286,0	10 843,7	12 120,7	12 823,3	13 092,4
Saját tőke átlagos értéke	80,9	70,0	58,1	61,2	74,9	74,0	75,5

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül

Forrás: az APEH szokásos éves jelentései alapján a szerző számításai

2000–2008. években zajló változások már többségében a finomhangolás folyamatát mutatják, illetve a gazdasági erőforrások atomizálódásának veszélyére figyelmeztetnek. Ennek jele, hogy az utóbbi években

A 14. és 15. táblázatok adatai egyértelműen azt jelzik, hogy míg a mikrovállalkozások saját tőkéjének gyarapodása a vállalkozások számának mennyiségi bővüléséből fakad, addig a kis- és középvállalkozások

körében az egy vállalkozásra jutó saját tőke növekménye már a visszaforgatott eredménynek köszönhető. A nagyvállalkozások átlagos saját vagyonának növekedése – korábban megindult folyamat eredményeként – részben a pótlólagos és jelentős értékű beruházásokra, részben a működési eredmény felhalmozására (tartálékolására) vezethető vissza.⁷

A vállalkozások éven túli tartozásait vizsgálva, megfigyelhető, hogy a kötelezettségek differenciáltan érintik a különböző vállalkozási kategóriákat: a hosszú lejáratú kötelezettségek többsége (61,2%) a többségi hazai tulajdonú vállalkozásoknál van, vagyis a külföldi érdekeltségű vállalkozások leterheltsége (működésének finanszírozási költsége) jóval kedvezőbb. Abban is jelentősek a különbségek, hogy míg a többségi hazai tulajdonú társaságok szinte csak a pénzpiacra szerezhetnek fejlesztési hitelt, addig a külföldi érdekeltségű vállalkozások (anyavállalatok, illetve off-shore cégek révén) jóval kedvezőbb feltételekkel jutnak beruházási forrásokhoz.⁸ Így valódi versenyhelyezetről mindaddig nem lehet beszélni, ameddig a hazai vállalkozások tőkeellátottsága – állami szerepvállalással, új tulajdonosok bevonásával, egyéb alaptőke-emelési technikákkal – nem közeledik a versenytársak tőkeellátottságához, illetve ameddig a tőkejelövedelmezőség és a tőkeköltség közötti különbséget nem sikerül érdemben csökkenteni.

Az eszközösszetétel változása

A vállalkozások működési feltételeinek formálásában fontos szerepe van annak, hogy a mobilizálható eszközök mekkora hányadát kössük le befektetett eszközökben (tipikusan hosszú távú döntés) és mennyit fordítsunk a forgótőke biztosítására (jellemzően rövid távú döntés). A társas vállalkozások hosszú távú eszközellátottsági mutatói a befektetett eszközök részarányának folyamatos és fokozatos csökkenését mutatják, miközben a forgóeszközök aránya – a működési költségek többcsatornás és folyamatos emelkedése miatt – dinamikus felfutást jelez. A rövidebb távlatú elemzések – így a 2000–2008. évekre vonatkozó adatok – előzőekkel ellentétes képet mutatnak, vagyis – az időközben üzembe helyezett nagyberuházásoknak köszönhetően – emelkedett. Ez utóbbival azonban már nem tartott lépést a forgóeszközök gyarapodása.

Az eszközök összetételének módosulása természetesen szorosan összefügg a forrásstruktúra változásával. Így a saját vagyon és a hosszú lejáratú kötelezettségek alapvetően a befektetett eszközök állományát determinálják, míg a rövid lejáratú kötelezettségek alapvetően a forgóeszköz-ellátottsággal vannak szoros kapcsolatban.

Kutatásaink azt mutatják, hogy a befektetett eszközök „arányváltozásában” közrejátszik a túlzott (pazarló) eszközállomány leépítése és a beruházási struktúra változása (építmények helyett gépek), de a kiszervezések következtében nem hagyható figyelmen kívül a befektetett pénzügyi eszközök állománymódosító hatása sem. Más értékelések szerint a befektetett eszközök részarányának változása a következőkkel is összefüggésbe hozható:

- a befektetett eszközök az összvagyonon belül „befagyasztott értéken” szerepelnek, míg a forgóeszközök többsége folyó áron szerepel a pénzügyi elszámolásokban;
- a vállalkozói vagyon örökölt sajátosságaiból adódóan megkésetten indult az immateriális vagyon értéként történő számbavétele, illetve az alacsony K+F teljesítményekből fakadóan lassú az immateriális javak gyarapodása;
- a tárgyi eszközök részarányát növeli ugyan az újonnan induló vállalkozások hozott eszközállománya, de ezt – sajnálatos módon – lerontja a költségként elszámolt amortizációtól elmaradó beruházási ráfordítások értéke (ez a jelenség több ágazatban már-már veszélyezteti a bővített újratermelés feltételeit).

Az eszközállomány strukturális átrendeződése alapvetően a külföldi befektetőknek köszönhető. Tekintve, hogy ebben a körben van az immateriális vagyon majd háromnegyede, s itt indult meg a „visszatartott eredmény” többcélú pénzügyi hasznosítása (kiszervezések révén a saját tulajdonú – jogi szempontból 100%-os hazai tulajdonú – beszállítók kapacitásának kiépítése, tulajdonrészek vásárlása, a tartós megtakarítások hosszabb lejáratú pénzügyi befektetéssé konvertálása), s ugyanebben a körben indult meg a tárgyi eszközök minőségi cseréje.

A vállalkozások „fenntartható” gazdasági fejlődéséhez több mint kívánatos az immateriális javak, valamint a befektetett pénzügyi eszközök értékének emelkedése, ám normális körülmények között ez nem mehet a tárgyi eszközök rovására. A hazai folyamatok – 16. táblázat – sajnálatos módon a tárgyi eszközök állományának folyamatos szerepvesztését jelzik, amelyek – egyebek mellett – abból fakadnak, hogy a vállalkozások éves beruházásainak volumene összességében, de a gazdasági növekedést meghatározó „húzó ágazatok” esetében is elmaradt a vagyonelhasználódás (értékcsökkenés) adott évre számolt értékétől (16. táblázat).

Szakmai szempontból az egyik legizgalmasabb kérdés, hogy a versenyképesség javítását célzó makrogaz-

A társas vállalkozások eszközeinek összetétele és a struktúra időbeli módosulása*

(Egység: %)

M e g n e v e z é s	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Befektetett eszközök	54,1	55,9	56,2	55,2	55,5	54,8	54,4	56,9
ebből: immateriális javak	2,0	3,0	5,7	5,5	5,7	4,9	4,9	4,4
tárgyi eszközök	43,2	43,9	40,8	39,8	38,0	35,5	35,8	37,8
befektetett pü eszközök	8,9	9,0	9,8	9,8	11,8	14,4	13,7	14,6
Forgóeszközök	44,0	42,4	42,2	43,1	42,8	43,4	43,6	40,8
ebből: készletek	13,0	11,6	10,8	11,8	11,9	11,2	11,1	11,0
követelések	21,7	21,7	23,1	23,1	22,9	23,6	24,1	22,4
értékpapírok	2,7	1,9	1,7	1,6	1,5	1,5	1,8	1,2
pénzeszközök	6,6	7,2	6,6	6,6	6,5	7,2	6,6	6,2
Aktív időbeli elhatárolás	1,9	1,7	1,6	1,7	1,7	1,8	2,0	2,5
Eszközök összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* kettős könyvvitel szerint gazdálkodók, pénzügyi szektor és off-shore vállalkozások nélkül
 Forrás: az APEH szokásos éves jelentései alapján a szerző számításai

dasági programok ellenére egyfelől miért alacsony a vállalkozások felhalmozási (beruházási) tevékenysége, s milyen módon lehetne a kialakult helyzeten változtatni. Kutatásaink a következőkre hívják fel a figyelmet:

- a makrogazdasági *stratégiák hiányában* a vállalkozások nem látják saját illeszkedési lehetőségüket (ebben hozott némi változást az Új Magyarország Fejlesztési terv, de – az időközi korrekció ellenére – sajnálatosan alacsony a versenyszektor felzárkózását támogató program);
- a biztonsággal *belátható időtávlat hiánya* (a szabályozási feltételek gyakori változtatása) kockázatosá teszi a hosszabb átfutási idejű programok indítását (a belátható időtávlatot természetesen tovább rontja, hogy a vállalkozások széles köre nem rendelkezik kiforrott szakmai elgondolásokkal);
- az állandósult finanszírozási gondokkal küszködő vállalkozások számára a kölcsönforrások igénybevételehez szükséges szabad *vagyoni fedezet elégtelensége*, valamint a kölcsöntőke irreálisan magas ára nem teszi vállalhatóvá a kockázattal járó beruházási programok indítását;
- a vállalkozások csekély hányada végez K+F tevékenységet, s ennek hiányában nincsenek olyan *saját termékeik*, amelyek kikényszeríthetnék a beruházási ráfordítások emelését (az elhasznált vagyontól pótlása, s a meglévő kapacitások lassú bővítése összehasonlíthatatlanul vonzóbbnak bizonyul);
- a tőkejövödelmezőség alacsony szintje, a vállalkozással járó magasabb kockázat és munkaigény,

valamint az alternatív befektetési lehetőségek nem teszik vonzóvá a *megtakarítások* fejlesztési (beruházási) célú hasznosítását.

A befektetett eszközállomány összetételét módosító folyamatok nem tekinthetők átmenetinek, így a vállalkozások helyzetét differenciáló hatásukkal, hosszabb távon is számolni kell. Különösen abban az esetben, ha tovább emelkedik a forgóeszköz-finanszírozás terhe.

Makrogazdasági szinten a 2003. évtől kezdődően figyelmeztető jelenség a követelésállomány abszolút és relatív értelmű felfutása, de *a követelésállomány emelkedéséből fakadó gondokat enyhíti, hogy nem általános jelenség, hanem néhány ágazatra koncentrálnak* (ez utóbbiak között külön is kiemelendő az építőipar, a kereskedelem, valamint a gazdasági szolgáltató ágazat), illetve a követelésállomány felfutása jellemzően a követelések futamidejének meghosszabbodásából fakad. (A még elfogadott 30 napos fizetési késedelemmel szemben általánossá vált a 60-90 napos teljesítés, ami egyben azt is jelenti, hogy jelenség fennmaradása esetén szélesedhet a láncartozásban érintettek köre.) A piaci helyzet átfogó minősítését, az üzleti döntések megalapozottságát és a vállalkozási igényekhez igazodó finanszírozási módokat kidolgozását nagyban segítené, ha a vállalati pénzügyi beszámolók összesített adatait (ágazati, területi, gazdálkodási forma, egyéb) a piaci szereplők is megismerhetnék. Jelenlegi tapasztalat ugyanis az, hogy a vállalkozások széles köre teljesíti ugyan a mérlegelési kötelezettségét, de az adatok feldolgozása – ezzel az összesített adatokból nyerhető információk hasznosítása – elmarad.

Következtetések és javaslatok

A kilencvenes évtizedben megindult változások gyökeresen átalakították a magyar társadalom és gazdaság működési jellemzőit. Átrendeződtek a *piaci kapcsolatok* (keleti irányultság helyett nyugati dominancia), változott a *termelési szerkezet* (alapanyag-igényes termelés helyett élőmunka-igényes tevékenység) felgyorsult a *technikai fejlődés* üteme, módosultak a *gazdálkodási formák* (vállalatok helyett társaságok), többszörösére növekedett az önálló vállalkozások száma, de talán legmarkánsabb jellemző a *tulajdonosi struktúra* változása (állami helyett magán és új tulajdonosként megjelentek a külföldi befektetők).

A 2000–2008. évek történései *részben szerves folytatását jelentik* a kilencvenes évtizedben megindult változásoknak (lásd: 2004. évi EU-csatlakozás, pótlólagos külföldi befektetések), részben azonban egy *új időszak kezdetét is jelzik*. Magyarország szempontjából ilyenek tekintendő a szociális intézményrendszer finanszírozhatatlansága, a lakossági biztonságérzet gyengülése, a versenyszektort érintően pedig a külföldi forrásokra alapozott gazdaságfejlesztési stratégia körüli ellentmondások kiéleződése, amit tovább súlyosbított a 2008. évi világgazdasági válság.

A mögöttünk hagyott időszak gazdasági növekedésében *meghatározó szerepe volt az országba áramló külföldi tőkének*, az új beruházásoknak, a technológiai fejlesztéseknek, a termékszerkezet modernizációjának, valamint a „hozott” piacoknak. A külföldi érdekeltségű vállalkozások azonban *nem integrálták a hazai gazdaságot*, illetve a hazai gazdasági szereplők – többségében – nem tudtak élni a „belső piacon kínáló” termelési és értékesítési kooperációs lehetőséggel.

A társas formában működő vállalkozások gazdálkodási körülményei hűen tükrözik az ország általános helyzetét, más szempontból viszont a versenyszektor teljesítményei *alapvetően determinálják az ország mozgásterét*. Indokolt tehát a társas vállalkozások 2000–2008. évi működési tapasztalatait összegezni, illetve a tapasztalatokból levonható következtetéseket levonni.

- a) Az ország biztonságos működését nagyjából azonos mértékben veszélyezteti az *adósságállomány* nagysága, az *államháztartás újratermelő* hiánya és a *gazdasági teljesítmények elégtelensége*.
- b) A gazdasági világválság *legyengült állapotban érte a magyar gazdaságot*, s a piaci körülmények romlása további drasztikus teljesítménycsökkenéshez vezetett (lásd: adózás előtti eredmény 50%-os romlása), ami az érintett vállalkozásokon túl (a bevéte-

lek csökkenése miatt) az államháztartás számára is komoly finanszírozási gondot jelent.

- c) A *gazdasági teljesítmények elégtelenségét*, egyben az új növekedési pályára állás kockázatait jelzik:
 - a *gazdasági szerkezet torzulásai* – ennek előidézésében komoly szerepe van a külföldi befektetők egyoldalú piaci érdekeltségének, a hazai vállalkozások atomizált és forráshiányos állapotának, valamint a hazai adottságokat figyelmen kívül hagyó gazdaságpolitikának;
 - az eredményes és *növekedésorientált vállalkozások alacsony aránya* *e* (mindössze 12,5%-ot tesz ki azon vállalkozások aránya, amelyek forgalomnövekedése jelentősen meghaladja az inflációs indexet, tartósan pozitív eredményt ér el, s az eredmény legalább 50%-át visszaforgatja a vállalkozás javára);
 - az évek óta tartó gond a *termelékenységi mutatók* „betonozottan” alacsony szintje, a legmagasabb és a legalacsonyabb fajlagos teljesítmények távolodása, valamint az, hogy az egy foglalkoztatottra jutó bruttó hozzáadottérték *alig 30%-a az EU-27 országok átlagának*;
 - az *elégtelen forrásellátottság*, a rendelkezésre álló erőforrások elaprózottsága, valamint a kölcsöntőke irreális terhe,
 - a *támogatáspolitikai alacsony hatékonysága* (beruházási támogatás beruházási növekmény nélkül, munkahelyteremtő támogatás többletmunkahely nélkül), aminek egyenes következménye, hogy az éves árbevétel növekménye nem éri el a költségvetési támogatások és kedvezmények összértékét);
 - a *regisztrált és a ténylegesen működő vállalkozások között* növekvő a különbség, amit tovább súlyosbít, hogy a ténylegesen működő vállalkozások *alig 55%-a mutat ki nyereséget*, vagyis viseli a közterhek reá eső részét (következmény: kevesen viselik az adóterhek többségét);
 - a társaságok – adózási előny miatt – nem a magasabb szervezetségű vállalkozások felé haladnak, hanem *fordított irányú a mozgás* (ennek következménye az alig 4000 rt., s ezeknek majd kétharmada zárt rt.);
 - a többszöri és komoly fogadkozás ellenére *nem sikerült érdemben szűkíteni az informális szektor kiterjedtségét*, sőt az ellentmondásos jogalkalmazás következtében még védelmet is kapnak a kreatív megoldásokat alkalmazók (lásd: adóamnesztia, vagyonosodási vizsgálatok jogosságának megkérdőjelezése);

- a 2007–2008. évek figyelmeztető veszélye, hogy a kibocsátás csökkenése alapvetően a pozitív eredményű, növekedésorientált (eredményét visszaforgató) és külföldi piacra termelő vállalkozásokat érinti, ez – a gazdaság végtelen polarizációja miatt – fékezőleg hat a magyar gazdaság növekedési esélyére, a forgalom alakulására (közvetetten a fogyasztásra épülő adóbevételekre), de a mérséklődő teljesítmények érezettni fogják hatásukat az adózás előtti eredmény (elsődlegesen a társasági adóbevételek, de közvetetten az iparúzési adóbevételek) mérséklődésében is;
 - a gazdasági teljesítmények visszaesése a vállalkozások kiterjedt köre számára nem teszi lehetővé az előző évi eredmény alapján történő adóelőleg fizetését, így fel kell készülni a 2010. évi előlegek átütemezési kérelmére;
 - a vállalkozások finanszírozási nehézségei következtében várhatóan dinamikusabban emelkedik az adó- és járuléktartozások összértéke (2008. évi záróérték kb. 1630 milliárd Ft, s ebből 570 milliárd a működő vállalkozások kötelezettsége), s félő, hogy az esetek többségében a költségvetés feladata lesz az átütemezés következményeinek ellensúlyozása.
- d) A vállalkozási hajlandóság növelése, a gazdasági teljesítmények ösztönzése és az eredményesség javítása érdekében – rövid és hosszú távon – teendő intézkedések:
- az államháztartás egyensúlya és az adósságállomány csökkentése nem lehet eredményes és tartós a gazdaság rendbetétele nélkül (megszorításokkal nem lehet fenntartható növekedési pályára állítani a gazdaságot),
 - a gazdaság modernizálása, a fejlesztési irányok kijelölése és a teljesítmények növelése nem képzelhető el egy cél- és eszközrendszer összhangját biztosító gazdaságfejlesztési stratégia nélkül,
 - a gazdaságfejlesztés gyakorlatában alapvető fordulatot kell végrehajtani: a külföldi tőke importjára alapozott „kizárólagos” gazdaságfejlesztési gyakorlatot fel kell váltani egy nemzetközi együttműködést vállaló, ám a hazai erőforrások racionálisabb hasznosítását biztosító fejlesztéspolitikával, ennek lényege a „humán tőke” gyarapodását szolgáló befektetések növelése (lásd: oktatás), a természeti adottságok (lásd: vízbázis,) és infrastruktúra kapacitások tudatosabb hasznosítása (lásd: logisztikai lehetőségek),
 - a magyar gazdaság szerkezetében kiemelkedő helyet kell elfoglalniuk azoknak az ágazatoknak, amelyek komparatív előnyöket biztosítanak, mindenekelőtt a mezőgazdaságnak, élelmiszeriparnak, egészségügyi szolgáltatásoknak, valamint a turizmusnak, természetesen a fejlesztésre érdemes területek kiválasztása csak komoly „cost-benefit” elemzés alapján és után történhet meg,
 - a gazdasági aktivitás alacsony szintje és a közterhek arányosabb elosztása érdekében kiemelten kell ösztönözni és támogatni az élők munkai-gényes tevékenységeket,
 - ki kell dolgozni egy átfogó adómodernizációs programot. A közteherviselési rendszer modernizációjának egyidejűleg kell szolgálnia az államháztartás biztonságos finanszírozását, az adó- és járulékkerhek arányosabb elosztását, valamint minimalizálni kell a versenyszektorban érzékelhető „teljesítményfékező” hatást; helyzetünk ismeretében (lásd: adósságállomány következő nemzedékeket érintő hatása) a GDP arányos adó- és járulékteher csak lassan mérsékelhető, ám a strukturális átalakítás előtt szabad az út:
 - a munkára épülő járulékkerheket – részben a versenyképesség javítása, részben a foglalkoztatottság növelése, részben az informális szektor visszaszorítása érdekében – tovább kell mérsékelni,
 - a 25 százalékos normál áfa kulcsot – részben a nemzetközi elszámolások egyenlegének javítása, részben a belső kereslet élénkítése érdekében – nem a távoli jövőben mérsékelni kell,
 - a munkára épülő terhek mérséklése, illetve a normál áfa kulcs csökkentése miatt kieső bevételeket részben a környezetterhelő tevékenységek markánsabb adóztatásával (lásd: Németország), részben a jövedéki adók emelésével lehet pótolni,
 - a nagyvállalkozásokra szabott, lineáris jellegű társasági adózás kötelezettségét – nemzetközi gyakorlathoz igazodóan – differenciálni kell, s meg kellene tartani egy normál kulcsot (16–18% között), illetve a KKV-szektorra érintően be kellene vezetni – teljesíthető feltételekkel – egy kedvezményes kulcsot (10–12% között),
 - a személyi jövedelemadóztatást érintően továbbra sem javasolt a lineáris kulcsra történő áttérés, sőt – a nemzetközi gyakorlatot követve – a jövedelemkülönbségek növekedése miatt mar-

kánsabbá kellene tenni az szja progresszivitását (amennyiben ez elmarad, úgy megkerülhetetlen lesz a vagyonadó kiterjedtebb változatának alkalmazása),

- az adómodernizáció keretében újra kell gondolni a központi és az önkormányzati adóztatás közötti arányokat,
- az önkéntes jogkövetés erősítése érdekében szorosabb kapcsolatot kell kialakítani a (köz)szolgáltatási jogosultság és a (köz)teherviselési kötelezettség teljesítése között,
- a közteherviselés modernizációja keretében gondoskodni kell a közteherviselési szabályok kiszámíthatóságáról, következetességéről és az eljárási szabályok egyszerűsítéséről, valamint a közteherviselési normákat megszegőkkel szemben szigorúbban kell eljárni;
- az erőforrások koncentrációjának és az atomizált vállalkozások egyesülésének ösztönzése, egy ilyen változás nélkül nem biztosítható a méretgazdaságossági szempontokat figyelembe vevő gazdasági struktúra.

Számolni kell azzal, hogy a pénzügyi válság a vártnál hosszabb ideig érezteti hatását, s ebből fakadóan a gazdasági válság is tartósabb és mélyebb lesz a korábban prognosztizáltnál.

Ez a folyamat halmozottan érinti a magyar gazdaságot: egyfelől csökken a külföldi működő tőke beáramlása, miközben folyamatosan emelkedik a korábban befektetett működő tőke profitrealizálási szándéka; másfelől az államháztartás folyó kiadásainak finanszírozása továbbra is igényli a külföldi források bevonását, ám ennek elérhetőségi feltételei minden korábbinál kedvezőtlenebbek. A nemzetközi környezet és a belső társadalmi és gazdasági feszültségek ismeretében különös igazsága van Pether Bishop mondásának: „A nemzetközi környezet és a belső feszültségek ismeretében a változás nehéz, de a változatlanság végzetes!”

Lábjegyzet

- ¹ Számvitelileg ez annyiban több az üzemi (üzleti) eredménynél, hogy magába foglalja mind a pénzügyi műveletek, mind a rendkívüli tevékenységek eredményét, vagyis figyelembe veszi az alaptevékenységen kívüli tevékenységek eredményét is.
- ² A pénzügyi műveletek egyezer milliárdot meghaladó negatív egyenlege alapvetően a kereskedelemben, gazdasági szolgáltatás ágazatokban, valamint a feldolgozóiparon belül a kőolaj-feldolgozás és a gépipari szakágazatokban tevékenykedő, kft. formában működő és vegyes tulajdonosi körbe tartozó vállalkozásoknál mutatható ki.
- ³ Lásd: Eurostat éves adatsorai, illetve az EU évente készített ország jelentései.
- ⁴ Az adózás utáni eredmény romlása a 2009. évi eredményekre is kihat, tekintve, hogy növekedés helyett jelentős GDP-csökkenéssel kell számolnunk, s a veszteségtényezők hatása is tartósabb a korábban számoltnál.
- ⁵ A 2002–2003. években a jegybanki alapkamat majd kétszerese, a kereskedelmi bankok kamatai két és félszeres mértékkel haladták meg a hazai vállalkozások átlagos tőkejövedelmezőségét.
- ⁶ Mára eljutottunk oda, hogy a jegyzett tőke – a jogalkotók eredeti szándékával és a nemzetközi gyakorlattal szemben – ma egyre kevésbé jelent garanciát az üzleti partnerek számára.
- ⁷ A 2008. évi eredménytartalék majd kétharmada a nagyvállalkozások, s ezen belül is a külföldi érdekeltségű vállalkozások tulajdonában van.
- ⁸ A 2008. évben 1100 Mrd Ft kamat és cca. 130 Mrd Ft kezelési költség terhelt a társas vállalkozásokat.

Felhasznált irodalom:

- APEH–SZTADI 1992–2008 évekről készített gyorsjelentései a társasági adóbevallásokról
- Erdős T. (2003): Fenntartható gazdasági növekedés, Akadémiai Kiadó, Budapest
- KSH-összeállítás „A külföldi tőke Magyarországon” tárgyú periodikus kiadvány (1994–2006)
- Mészáros T. – Tátrai M. (2009): A privatizáció 20 éve Magyarországon, Magyarország Évkönyve
- Pitti Z. (2005): A hazai gazdaság fejlődésének tulajdonosfüggő jellemzői. Európai Tükör, MEH folyóirat, 1. szám
- Szabó K. (2009): Innováció Magyarországon: felülnézetben és földközélen. Vezetéstudomány, 4. szám
- Új Magyarország Fejlesztési Terv és Gazdaságfejlesztési Operatív program, MEH, Budapest, 2006. október

Cikk leadva: 2010. 1. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 2. hó

RÓZSA Andrea

MENEDZSMEN TKOMMUNIKÁCIÓ REÁLOPCIÓKKAL

A STRATÉGIAI ÉS PÉNZÜGYI SZEMPONTOK ÖSSZHANGBA HOZATALÁNAK LEHETŐSÉGEI

A stratégiai beruházásokhoz kapcsolódó jövőbeli lehetőségek felismerése és értékelése mára a tőke-költségvetési döntések fontos alapelemévé vált. A reálopciók vállalati döntéshozatalban betöltött szerepe azonban túlmutat az értékelő funkción, mert a szemlélet tágabban is értelmezhető, egyéb vállalati területeken is alkalmazható. A szakirodalmi eredmények és a vállalati esettanulmányok is azt mutatják, hogy a legtöbb elemzési probléma a szakaszos stratégiai beruházások, s ezen belül is a fejlett gyártástechnológiák bevezetéséhez és menedzseléséhez kapcsolódik. A tanulmány – az elemzési problémák fő típusainak feltárása mentén – azt vizsgálja, hogy a reálopciók milyen mértékben használhatóak és hasznosak a szakaszos szerkezetű stratégiai beruházások elemzésében, valamint a bevezetéskor és a menet közbeni vállalati folyamatok menedzselése során felmerülő stratégiai és pénzügyi szempontok egyeztetésében.

Kulcsszavak: reálopciók, stratégiai beruházások, stratégiai modell

A tőke-költségvetési elméletben a pénzügyi opcióértékelési analógia az 1980-as években jelent meg, ekkor kezdték el alkalmazni a reálopciókat – a beruházásokhoz kapcsolódó döntési lehetőségeket – és azok értékelési módszereit a vállalati beruházásokkal kapcsolatban álló rugalmasság értékelésére.¹

Az elmúlt 20 évben azonban a reálopciók a pénzügyi értékelésen kívül, számos más vállalati területen is nagy népszerűsége tettek szert. Ennek az volt a kiindulópontja, hogy a reálopciókkal jól megragadható döntési rugalmasság stratégiai és termelési területen is fontossá vált.² A szemlélet tágabb értelmezést is nyert: Kogut és Kulatilaka (2001: 3. o.) definíciója szerint „a reálopció fizikai eszközökbe, humán erőforrásokba és szervezeti képességekbe történő beruházás, amely reagálási lehetőséget biztosít a jövőbeli lehetséges eseményekre”.

A tágabb értelmezéshez kapcsolódóan, a fő kutatási irány mellett, mintegy ennek alternatívájaként, néhány kutató azzal kezdett el foglalkozni, hogy a reálopció-értékelésre hogyan lehetne általános (beruházási) döntéshozatali keretet kifejleszteni annak érdekében, hogy a gyakorlati alkalmazásokat megkönnyítsék, és

a reálopció-értékelést szervezeti keretek közé illeszkésék. Ez a téma Myers (1984) egészen korai reálopció-értékelési alapötleteivel is szoros összefüggésben van. Myers (1984) azt állította, hogy az opció-elmélet és szemlélet új távlatokat nyithat a vállalati stratégiai beruházási döntéshozatal területén azáltal, hogy lehetőséget biztosít a pénzügyi és a stratégiai elemzési eszközrendszer és nyelvezet közelítésére, a kvantitatív és kvalitatív szempontok jobb egyeztetésére, következésképpen a legfontosabb döntési jogkörökkel rendelkező különböző területek közötti kommunikáció fejlesztésére, és ezáltal a vállalati értékteremtést hatékonyabban szolgáló döntések meghozatalára.

Reálopciók a vállalati döntéshozatalban

Az általános döntéshozatali keretek megalkotására tett elméleti erőfeszítések, azaz a reálopció-értékelési eljárások (Amram–Kulatilaka, 1999; Copeland–Antikarov, 2001; Mun, 2002; Smit–Trigeorgis, 2004) kifejlesztése mellett – ezekkel szinte egy időben –, számos vállalati reálopció-értékelési esettanulmány is megjelent. Az esetta-

nulmányok összehasonlító vizsgálatával kimutatható, hogy a pénzügyi és stratégiai szempontok összhangba hozatala nemcsak elméleti igény és lehetőség, hanem azt a gyakorlat ki is kényszeríti.

Az utóbbi években folytatott kutatásaim eredményei ezt igazolták³, és világossá tették azt is, hogy ez a témakör a szakaszos beruházások vizsgálatánál válik igazán érdekessé és problematikusá. Ezeknél a beruházásoknál általában is a reálopciók értékelési eljárásokat alkalmaznak, egyrészt mert az időben változó kockázat kezelése hagyományos DCF eszközökkel nehézségekbe ütközik, másrészt mert ezek a beruházások szinte mindig tartalmaznak reálopciókat, és sok esetben összetett reálopciók szerkezetűk van. Az értékelési módszerek azonban nem egységesek, kockázati tényezőktől és iparági jellegzetességektől is függhetnek, és további nehézségeket jelent az, ha a beruházási periódusok váltásánál a stratégiai szempontok is megváltoznak.

A stratégiai szempontok menet közbeni változásának lehetősége miatt felmerülő problémák pedig különösen szembetűnőek azoknál a szakaszos beruházásoknál, amelyek a szervezeti képességek meglétére vagy kifejlesztésére alapozott, rugalmas technológiai projektek bevezetéséhez kötődnek.

A továbbiakban a vállalati esetelemzések bemutatása után, a rugalmas technológiai projektek (vagy fejlett gyártástechnológiák) reálopciók kezelésében rejlő problémákat elemzem. Ezután az elméleti reálopció-értékelési eljárások továbbfejlesztésének lehetőségeit vizsgálom. Javaslatot teszek egy új modellre, mellyel véleményem szerint, a szakaszos stratégiai beruházások esetén felmerülő problémák kezelhetővé válnak. Bízom benne, hogy a modelljavaslat a vállalatvezetők számára is képes lesz majd gyakorlati alkalmazási többletet nyújtani a stratégiai beruházási döntések és az ehhez szorosan kapcsolódó szervezeti kommunikáció területein.

Szakaszos stratégiai projektek elemzése

Hasonló, szakaszos szerkezettel rendelkeznek pl. a kőolaj-kitermelési projektek, a K+F-beruházások, és a rugalmas termelési technológiák bevezetésére irányuló projektek. Négy, időrendben egymást követő, gyakran hivatkozott vállalati esetet vizsgáltam meg abból a szempontból, hogy a döntéshozatali folyamat során a pénzügyi és a stratégiai szempontok összhangba hozatala hogyan valósult meg⁴. A vizsgálat eredményeit az 1. táblázatban foglaltam össze.

1. táblázat

Szakaszos beruházások elemzése pénzügyi és stratégiai szempontból

	Kemna (1993)	Loch–Bode-Greuel (2001)	Lint–Pennings (2001)	MacDougall–Pike (2003)
Az eset jellege	Szakaszos	Szakaszos	Szakaszos	Szakaszos
Reálopciók	Időztítési Növekedési Elvetési	Növekedési Elvetési	Folytatási Elvetési	Időztítési Növekedési Módosítási Rugalmassági
Pénzügyi értékelés	+ Folytonos modellek	+ Döntési fa	+ Egyedi modell NPD-eljárás opciók megközelítése ⁵	- Nincs pénzügyi értékelés
Stratégiai elemzés	- Nincs stratégiai elemzés	+ Portfólióbecslés	+ Integrált modell Opció portfóliók	+ Yin módszertana Reálopciók változások Szervezeti hatások
Hangsúly	Pénzügyi értékelés	Összhangkeresés	Összhangkeresés	Stratégiai elemzés Összhanghiány feloldása

Forrás: önálló szerkesztés

Így tehát természetesen merül fel az a fontos, myersi alapgondolatokra is visszavezethető kérdés, hogy a reálopciók alkalmasak-e, és ha igen, akkor milyen mértékben a szakaszos szerkezetű stratégiai projektek bevezetéséhez és menedzseléséhez szükséges stratégiai és pénzügyi szempontok együttes megjelenítésére.

Kemna (1993), olajiparági esetben olyan többfázisú stratégiai beruházási döntéseket mutat be, ahol az értékelési funkció élesen elválik a többi vállalatirányítási területtől. Ennek az a fő oka, hogy a reálopciók módszer viszonylag könnyen alkalmazható a felmerülő problémákra. Az elemzés időztítési, növekedési és elvetési opciókat értékel folytonos opcióárazási model-

lek használatával, és az eredményeket minden esetben érzékenységi elemzés is kiegészíti. Végül, az opciós komponensek (vagy akár a teljes opciós szerkezet) jól kezelhetőkké válnak, s a pontosabb projektértékek jobb döntéseket tesznek lehetővé. A tanulmány végén azonban, maga a szerző is felhívja a figyelmet arra, hogy a döntéshozatal teljességéhez a probléma stratégiai vonzatait is vizsgálni kellene. Ezt azzal indokolja, hogy a kapacitás és a verseny állandó döntési kényszer eredményez az olajiparban, és a bennmaradás vagy kilépés, növekedési vagy elvetési opcióként értelmezve, már mennyiségileg nehezen megragadható, de a döntéssel szorosan összefüggő stratégiai problémaként jelentkeznek. Kemna hangsúlyozza, hogy az értékelési funkció sikerén túl, a végeredmény egy stratégiai szempontokat is magában foglaló, általánosabb döntéshozatali folyamat is lehetne.

Loch és Bode-Greuel (2001) gyógyszeripari K+F-projektet vizsgálva a kvalitatív és kvantitatív elemzés esetleges ellentmondásait próbálta meg feloldani a reálopciók elemzés használatával. Az értékelés során döntési fa eljárást alkalmaztak, amely a stratégiai és növekedési opciók felismerése és átláthatóvá tétele révén pontosabb projektértékeket eredményezett. A döntési fa eljárás során az elvetési opcióknak is fontos szerepe volt, mert minden egyes döntési pontban (a gyógyszerfejlesztés szakaszainak megfelelően) egy folytatni/leállni döntést is meg kell hoznia a menedzsmentnek az adott fázis sikeressége/kudarca függvényében. Az elvégzett reálopciók elemzés eredményeképpen a stratégiaiporfólió-bebecslés által felállított projektsorrend végül megváltozott. A vállalat vezetése tehát stratégiai és pénzügyi szempontok alapján is elemezte az egymással versengő beruházási lehetőségeket, és az opciós előnyök megtalálása és számszerű értékelése döntött a végső sorrendről. Ez az eset összetettebb mint az előző olajipari probléma: a döntési fa folyamatos felülvizsgálata és frissítése megteremti a stratégiai és pénzügyi párbeszéd lehetőségét, viszont ennek a megfelelő kihasználása éppen az opciós előnyök reális megítélésében rejlik. Ha ugyanis az opciós előnyöket a projektérték számszerű növelése miatt el túlozzák, akkor az a kedvenc projektek preferálásához vezethet.

Lint és Pennings (2001) a Philips Electronics új termékekre vonatkozó termékfejlesztési K+F-beruházásait vizsgálták opciós megközelítésben. A termékfejlesztési eljárást reálopciók sorozataként fogták fel: ahhoz, hogy a vállalat a termékbevezetési szakaszhoz eljusson (azaz egy amerikai vételi opciót birtokoljon), sikeresen végre kell hajtania a K+F-szakaszt. A K+F-projektelnél pedig explicit döntési kritérium szükséges az elvetésre, a

késleltetésre és a gyorsításra vonatkozóan. A szerzők a projektekről szóló végső döntés elősegítésére megpróbálták integrálni a stratégiai és pénzügyi kritériumokat. A szakaszos szerkezetnél a kezdeti bizonytalanság fokozatos csökkenését feltételezve, valamint a piaci és technológiai bizonytalanság modellezésének lehetőségét felhasználva a kiszállási lehetőséget, mint elvetési opciót alkalmazták fő rugalmassági tényezőként. A kvalitatív és kvantitatív kritériumok együttes figyelembevételére építő döntéshozatal megvalósításához ún. opciós portfóliókat határoztak meg⁶. Az opciós portfóliók vonzó konstrukciók, amelyek a menedzsment számára dinamikus döntéshozatalt tesznek lehetővé. A modell egyedüli hátránya a számításokhoz szükséges, mögöttes szigorú feltételezésekben rejlik, és ezekre a korlátokra a szerzők is részletesen kitérnek a tanulmány végén.

MacDougall és Pike (2003) fejlett gyártástechnológiák bevezetésére vonatkozó projekteket vizsgált. Ebben az esetben a probléma jellege is megváltozott: a vállalatvezetésnek nem egymással versengő beruházások között kell választani, hanem a költségesebb és összetettebb rugalmas technológia bevezetését kellett igazolni a hagyományos technológiával szemben.

A tanulmány, az előző esetekkel ellentétben éppen a reálopciók alkalmazásának korlátaira hívta fel a figyelmet. A szerzők kimutatták, hogy a rugalmas technológiai beruházások esetében a stratégiai NPV-módszer fontos hátránya annak a feltételezése, hogy a termelési és stratégiai előnyök (opciók) azonosítása és – ha lehetséges – mennyiségi bebecslése már a beruházási döntési folyamat egy korai (bevezetési) szakaszában történjen meg. A rugalmas technológiák bevezetésére vonatkozó beruházásoknak azonban fontos specialitása, hogy az elfogadási (bevezetési), majd az üzembe helyezési és végül a végrehajtási szakasz között akár több év is eltelhet. A kezdeti elfogadni/elutasítani döntés után, a kritikus és bonyolult végrehajtási szakasz során a projektben és a hozzá kapcsolódó opciókban – a nagy időeltérés, valamint a technológiai, piaci, szervezeti és versenyképességi bizonytalansági szempontok lehetséges módosulásai miatt – sok változás jelenhet meg. Az eredetileg feltételezett reálopciókban menet közben bekövetkező változások jelentős hatással lehetnek a projekt értékére. A végrehajtási problémák megoldása, vagy az esetleges kudarcokhoz történő alkalmazkodás során a reálopciók formája, értéke és tisztasága megváltozhat. A szervezeti összhang hiányának kezelése, vagy az alkalmazkodások révén új opciók is létrejöhetnek, de általában – a végrehajtási halasztások miatt – egyes opciók megszűnnek, vagy az eredeti opciós érték jelentősen csökken⁷.

Végül, az elemzés a reálopciók használatának korlátai mellett arra is rámutatott, hogy a fejlett gyártástechnológiai beruházások esetén nem az értékelés a legfontosabb tényező, hanem ezeknek a projekteknek a komplex, több vállalati területet is érintő értelmezése. Láthatóvá vált az is, hogy a rugalmas technológiák bevezetésére irányuló döntéseknél elsősorban az a probléma, hogy a projekt bevezetését alátámasztó előnyöket hogyan lehet leírni úgy, hogy az a pénzügyi és a stratégiai vezetés számára is megalapozott, meggyőző, és ezáltal, elfogadható legyen.

Ezek a problémák azt a további kérdést vetik fel, hogy a végrehajtás során felmerülő szervezeti összhang hiányosságainak és a menet közbeni opciós változásoknak a kezelésére létrehozható-e egy olyan döntéshozatali keret, amely folyamatában (azaz dinamikusan) ragadja meg a problémákat, és lehetővé teszi a pénzügyi és stratégiai szempontokat is magában foglaló szervezeti kommunikációt, és ezáltal az opciók időben történő lehívását.

Véleményem szerint, az e témakört érintő további elemzésekhez jó kiindulópontot jelent a – bevezetőben már említett – reálopció-s döntéshozatali folyamatok általánosítására vonatkozó elméleti, reálopció-értékelési eljárások használhatóságának vizsgálata.

A reálopció-értékelési eljárások jelentősége és kritikája

A reálopció-s döntéshozatali eljárások kifejlesztéséhez vezető út egyik kiindulópontja az volt, hogy bár a stratégiai beruházásokhoz kapcsolódó jövőbeli lehetőségek felismerése, és ezek közül sok esetben a pénzügyi opcióárazási modellekkel történő értékelhetősége, lehetővé tette a hagyományos pénzügyi értékelés stratégiai kiegészítését a stratégiai NPV-módszer megalakításával, viszont a vállalati alkalmazások sok esetben nehézkesnek bizonyultak. Az 1990-es években, a reálopciók gyakorlati alkalmazásának felmérésére vonatkozó tanulmányok ugyanis kimutatták, hogy a vállalatvezetők egyre fontosabb szerepet tulajdonítanak a reálopciók létezésének, és igyekeznek is a reálopciókat (igaz, általában csak szubjektív módon, fogalmilag azonosítva) a döntéshozatal során figyelembe venni, de az értékelési technikák alkalmazása még nem általános (Busby–Pitts, 1997; Miller–Park, 2002).

Ezekkel a nehézségekkel néhány elméleti kutató is foglalkozni kezdett (Amram–Kulatilaka, 1999; Mun, 2002; Copeland–Antikarov, 2001; Trigeorgis–Smit, 2004, valamint Driouchi et al., 2008). Arra törekedtek, hogy a reálopciók felismerésére és értékelésére általános – esetenként szervezeti aspektusokat is tartalmazó

– döntéshozatali keret hozzanak létre, és ezzel megkönnyítsék a gyakorlati reálopció-s esetek elemzését.

Az eljárások felépítése általában hasonló. A legnagyobb különbség köztük annak a definiálása, hogy a szervezeti jellemzőket tekintve, hol kezdődik, és hol végződik a tényleges reálopció-elemzés, továbbá milyen egyéb tipikus pénzügyi becslést, vagy bizonytalanságkezelő eljárást célszerű vagy szükséges figyelembe venni a kialakított folyamat részeként.

A két legismertebb reálopció-s elméleti döntéshozatali módszer Amram és Kulatilaka (1999), valamint Copeland és Antikarov (2001) modellje.

Amram és Kulatilaka (1999) egy négylépéses folyamat alkalmazását javasolja.

Az első lépésben a bizonytalansági forrásokat és a döntési változatokat kell azonosítani, az ezekhez kapcsolódó pénzáramokat kell megtervezni, és ki kell választani egy egyszerű matematikai döntési szabályt. A bizonytalansági források és döntési változatok azonosítása szervezeti feladat, amely szükségessé teszi a stratégiai és pénzügyi részleg reálopció-s kommunikációját. Az első lépés hatékony megvalósításához, az értékelési paraméterek jobb becslése miatt a pénzügyi piacok folyamatos figyelése is szükséges, és az eljárás során mindvégig az egyszerűséget és az átláthatóságot kell elsődleges szempontnak tekinteni. A második lépésben a kiválasztott opcióértékelési modellt kell végrehajtani. A harmadik lépésben, az eredmények áttekintése során meg kell határozni a kritikus stratégiai értékeket, az elvetési, folytatási, módosítási eseteket egy stratégiai döntési tér felvázolása segítségével, a beruházási kockázatok folyamatos felügyelete mellett. Végül, a negyedik lépés szerint, az eljárás ellenőrzése, az eredmények számbavevétele, és egy esetleges újratervezés zárja a folyamatot.

Copeland és Antikarov (2001) döntéshozatali eljárása elsősorban az értékelés általánosítására vonatkozik, a tényleges opció-s érték kiszámítására koncentrálna, ami lényegében Amram és Kulatilaka modelljében a második, az „opcióértékelés végrehajtása” szakasznak feleltethető meg. Copeland és Antikarov általános, reálopció-értékelési eljárás kifejlesztésére tesz kísérletet.

A szerzők javaslata szerint először a beruházás rugalmasság nélküli NPV-értékét kell kiszámítani, majd a menedzseri szempontok, azaz szervezeti sajátosságok és stratégiai célok figyelembevételével a bizonytalanságot kell modellezni eseményfákkal. Ezután az opció-s azonosítása és a döntési fa felállítása a következő lépés, és ez alapján az elemzés (a teljes projekt reálopció-s értékelése) egyszerű algebrai módszertan és Excel-táblázat használatával végrehajtható.

Trigeorgis és Smit (2004) munkája a vállalati finanszírozás és a stratégiai tervezés közötti lehetséges

kapcsolathoz tartozó probléma elemzését szélesebb perspektívába helyezi. A szerzők által létrehozott tágabb stratégiai keret a tervezést a beruházási lehetőségek piaci értékére gyakorolt hatás függvényében három szintre bontja.

Az első szint a vállalati pénzügyek projektértékelési szintje. Ezen a szinten a vállalat azt vizsgálja, hogy a megszerzett vagy kialakított versenyelőnyökből származó lehetőségek milyen hatást gyakorolnak a várható pénzáramlások jelenértékére. A modell második szintjén a növekedési lehetőségek stratégiai tervezése áll. Ez a lépés a vállalati stratégiai képességekből származó rugalmassági érték megjelenését és kiszámíthatóságát elemzi a reálopciók módszertan alkalmazásával. A harmadik szintre a kompetitív stratégia vizsgálata kerül. A szerzők szerint ezen a szinten a vállalati stratégiai értéket a versenytársakkal szemben kialakított, támadó vagy védekező stratégiai pozíció alapozza meg, amit játékelméleti eljárásokkal és az ipari szervezetek gazdaságtanára vonatkozó elemzési módszerekkel lehet értékelni.

Ezek a reálopciók döntéshozatali eljárások tehát kísérletet tesznek arra, hogy általános elméleti keretet nyújtsanak a gyakorlati beruházás értékelés reálopciók vonatkozásainak figyelembevételéhez. Az első két modell elsődleges célja a gyakorlati esetek elemzésének megkönnyítése, és a reálopciók számítások elvégzésének leegyszerűsítése, alkalmazhatóvá tétele. A harmadik modell egy integrált elméleti keretet fejleszt ki a legfejlettebb pénzügyi és stratégiai kutatási eredmények általános rendszerbe foglalására.

Érdemes azonban kiemelni a modelleknek azokat a kritikus pontjait, amelyek a stratégiai fontos bizonytalansági források feltárásához és a releváns opciók kiválasztásához kapcsolódnak. Az eljárások ugyanis nem tartalmazzak egyértelmű módszereket erre vonatkozóan. Az is fontos, hogy az eljárások figyelmen kívül hagyják azokat a reálopciókat, amelyek szorosabb kapcsolatban vannak a szervezeti-stratégiai vonatkozásokkal, és amelyeknél nehezebb (vagy gyakran egyáltalán nem lehet) egzakt matematikai értéket meghatározni, viszont felismerésük és alkalmazásuk nyilvánvalóan fontos részét képezi a beruházási döntéshozatalnak.

Ez a három kritikus témakör (a bizonytalanság értelmezése, a releváns opciók kiválasztása, és a szervezeti-stratégiai vonatkozású reálopciók figyelembevétele) a rugalmas technológiai beruházások értelmezésénél, vagy általánosan a szakaszos stratégiai beruházásoknál is meghatározó jelentőségű.

Az a véleményem, hogy a hiányosságok ellenére Amram és Kulatilaka modelljét alapul véve és a többi megközelítés néhány elemét beépítve, s mindezt a Trigeorgis és Smit modell szemléletéhez hasonló tá-

gabb, stratégiai-szervezeti keretbe illesztve lehetővé válhat a fenti kritikus pontok kiküszöbölése.

Ennek megvalósításához egy ún. stratégiai-reálopciók modellfejlesztést (SRM) javaslom. A modellfejlesztésnek az a célja, hogy általánosságban is elősegítse a Myers (1984) által elővetített reálopciók stratégiai-pénzügyi szervezeti kommunikációt, de speciálisan a szakaszos, és ezen belül a rugalmas technológiai beruházások komplex előnyeinek értelmezésére, valamint a MacDougall–Pike-tanulmányban feltárt problémák kezelésére is alkalmassá váljon.

Modellfejlesztés: stratégiai-reálopciók modell (SRM)

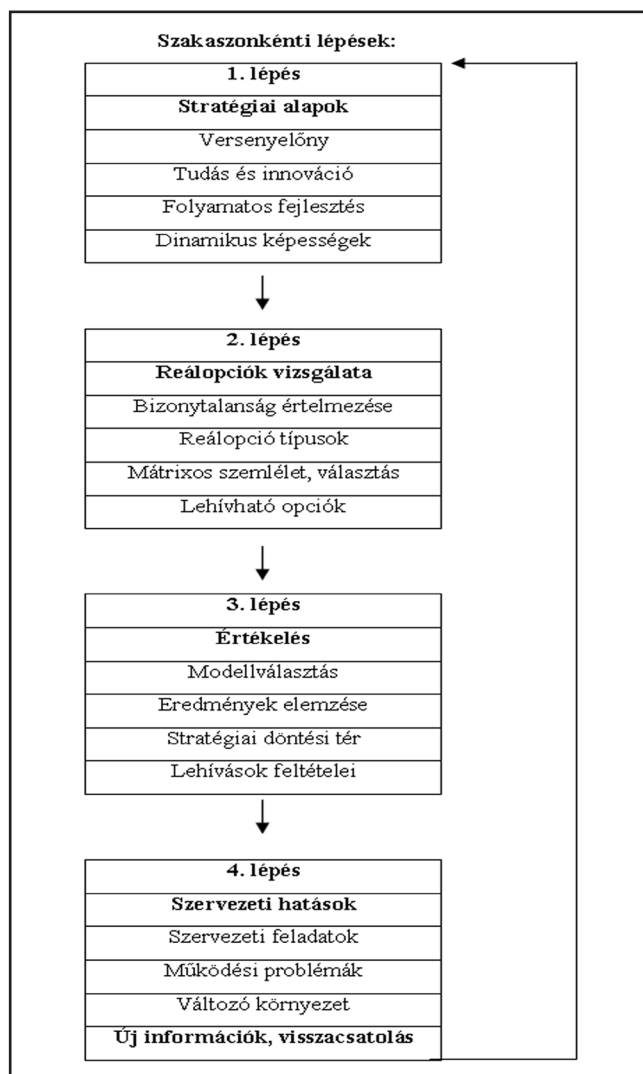
Az általam javasolt értékelő-elemző folyamat Amram és Kulatilaka modelljének olyan kiegészítése, amely lehetővé teszi a stratégiai és szervezeti szempontok fokozottabb figyelembevételét is. Úgy gondolom, hogy a stratégiai-szervezeti szempontoknak (mint egyfajta keretnek) a modellbe építése megteremti a szakaszok közötti kölcsönös – stratégiai-pénzügyi és esetenként termelési – párbeszéd és folyamatellenőrzés lehetőségét.

Szándékaim szerint a stratégiai kiegészítés és a szakaszok közötti szervezeti visszacsatolás megteremtése révén egy szélesebb látókörű, a beruházási döntés egészét megragadó modell jön létre. A stratégiai szempontok tudatosítása és a szakaszok közötti új bizonytalansági források azonosítása, az esetleges működési problémák felfedezése és a megoldás megkeresése stratégiai nézőpontból egyszerűbb és hatékonyabb lehet, míg a megfelelő pénzügyi értékelő modell kiválasztása kifejezetten pénzügy-matematikai jellegű feladat. Reálopciók keretek között, véleményem szerint, ez a két fontos cél egybeépíthető.

A bővített modell létrehozása során az alábbi alapelvekre támaszkodtam:

- a stratégiai beruházásokat stratégiai és pénzügyi szempontból is szükséges elemezni;
- a reálopciók megközelítés alkalmas eszközrendszer a két terület elemzési eredményeinek összekapcsolására és összehangolására;
- a felismert opciók nem csupán növelik a projekt értékét, hanem fontos stratégiai lehetőségek feltárásában is segítenek;
- a modell elősegíti a vállalati stratégiai rugalmasság kialakítását, szükség esetén támogatja a szakaszok közötti stratégiámódosítást, és megfelelő keretet biztosít a működési problémák felismeréséhez és a megoldási változatok azonosításához.

A stratégiai-szerkezeti szempontokkal bővített modell szerkezete



Kaplannak és Nortonnak (2008) a menedzsmentrendszer kézben tartására vonatkozó eredményeit is figyelembe vettem. A szerzők állítása, miszerint „a legtöbb cég esetében a vártnál gyengébb teljesítmény a stratégia és a működés közötti zavarnak köszönhető” tulajdonképpen szintén a MacDougall és Pike tanulmányban feltárt szervezeti összehanghiányok kezelésének fontosságát emeli ki. Kaplan és Norton egy öt szakaszból álló rendszert dolgozott ki, a stratégia és a működés közötti szoros kapcsolat kialakítására.

Az általuk javasolt rendszer szemlélete jól illeszkedik az általam kifejlesztett modell alapelveihez, azzal a különbséggel, hogy a szerzőpáros a stratégia-működési oldal összehangba hozatalát célozta meg pénzügyi mutatószám és jövedelmezőségi számítások folyamatos kontrollja mellett, míg én a stratégia-pénzügyi vonatkozásokat kívánom integrálni a reálopciós módszerek felhasználásával, és így a működés folyamatos kontrollja is várhatóan, megoldhatóvá válik.

A két modell közti hasonlóság viszont az, hogy a modellhierarchia csúcsán a stratégia kialakítása és a stratégiai alapelvek szerepelnek, következő lépésben az ehhez igazodó kulcsfolyamatok menedzsmentjét kell megtervezni, majd a megvalósítás nyomon követése, és a szervezeti tanulási folyamatok kontrollja biztosítja a stratégiai-szerkezeti visszacsatolást.

A javasolt modell az 1. ábrán látható.

A döntéshozatali és megvalósítási folyamat során a stratégiai, reálopciós, értékelési és visszacsatolási elemzéseket minden döntési szakaszban el kell végezni. A bővített modell négy elemére vonatkozó alapvető kérdéseket a következőképpen határoztam meg:

1. Milyen szerepe van a vizsgált projektnek a versenyelőny megszerzésében, vagy milyen stratégiai jellemzők révén támogatja a versenyelőny fenntartását?
2. Milyen bizonytalansági forrásokkal kell számolni? Milyen reálopció-típusokkal érdemes foglalkozni? Melyek a legfontosabbak?
3. Mekkora a pénzügyileg is értékelhető reálopciók értéke? Mi legyen a következő döntés?
4. A projekt adott szakaszában milyen szervezeti feladatokat kell megvalósítani, a felmerülő működési problémákra hogyan lehet reagálni, milyen környezeti és információs változásokat kell figyelembe venni, és hogyan hatnak mindezek a következő fázis elkezdésére?

A javasolt modell Amram és Kulatilaka eljárását úgy módosítja, hogy az első lépés szerint, a stratégiai elemzéssel kibővítve, kiszélesíti a beruházási döntés horizontját, azaz a tényleges reálopció-értékelést stratégiai

keretbe illeszti. A továbbiakban, a 2. és a 3. lépés az eredeti modellt veszi alapul, de lehetővé teszi a bizonytalanság tágabb értelmezését, útmutatót ad a legfontosabb opciók kiválasztásához, és biztosítja a pénzügyileg értékelhető reálopciók és a nehezen matematizálható, de a döntéshozatali szerves részét képező stratégiai-szerkezeti reálopciók együttes figyelembevételét. A modell utolsó eleme, a szervezeti visszacsatolás lehetővé teszi, hogy a következő beruházási szakasz a stratégiai előnyök esetleges változásainak elemzésével kezdődjön. Továbbá, ha az előző szakasz végén felmerülő szervezeti és/vagy működési problémák, valamint az új információk és a környezeti változások a stratégiai előnyöket megváltoztatják, akkor az hatni fog a következő szakasz bizonytalansági típusaira, és így a figyelembe veendő reálopciós változatokra is.

Az eljárás egyes lépéseire vonatkozóan – a szakaszos (vagy többfázisú) stratégiai beruházásokat érintő elemzési célt alapul véve – meghatároztam egy gondolati keretet, ami magában foglalja azokat a részletes elemzési szempontokat, amelyeket véleményem szerint a hatékony döntéshozatalhoz és a hatékony szakaszos működtetéshez figyelembe kell venni.

Az **első lépés** során azt érdemes tisztázni, hogy mi a szerepe a projektnek a versenyelőny megszerzésében, illetve fenntartásában. A beruházás megvalósítása – előreláthatólag – milyen stratégiai képességeket fog fejleszteni, vagy milyen – eddig nem létező – stratégiai lehetőségek létrehozását támogathatja. A stratégiai képességek ugyanis a beruházásokhoz kapcsolódó komplex döntések kezeléséhez több oldalról is hozzájárulhatnak⁸:

- a vállalat a rutinok vagy képességek segítségével képes hatásos választ adni a jelentős környezeti változásokra, és ezáltal a bizonytalanságot is csökkenti;
- a képességek (szervezeti memóriaként) meghatározzák azt, hogy a korábbi sikeres rutinokon keresztül mi építhető be a szervezetbe a tanulási folyamat során;
- a stratégiai képességekre épülő funkció olyan belső vállalati szabályerősítő mechanizmus, ami csökkenti a koordinációs és ellenőrzési költségeket, és hozzájárul a közös vállalati kultúra kialakításához;
- a sikeres rutinok az idő múlásával együtt járó növekedés és folyamatmásolás során nagyobb figyelmet kapnak, így várhatóan a jövőbeli folyamatok menetére is jelentős befolyással lesznek;
- ha a létező képességek nem produkálnak elegendő készpénz- és profitáramot, akkor új rutinokat kell keresni, kifejleszteni. Ez a hibaorientált megközelítés egy radikális kutatási folyamatot is kikényszerít, amely vagy már létező egyéb rutinok másolása, vagy az innovatív kombinációk keresése irányába hat.

Célszerű megvizsgálni, hogy a fenti szempontok szerint a projekt milyen módon képes kapcsolódni a vállalat stratégiai céljaihoz.

A **második lépés** során a projektben rejlő reálopciókkal kell foglalkozni. Hogyan fogalmazhatók meg és választhatók ki azok a legfontosabb jövőbeli lehetőségek, amelyek a beruházást alapvetően jellemzik? A reálopciók azonosításának legfontosabb előfeltétele a bizonytalansági típusok kategorizálása⁹. A bizonytalanság értelmezése azonban a standard megközelítések egyik kritikus pontja. A hagyományos pénzügyi eljárások, valamint a reálopcióértékelési modellek és eljárások is, a parametrikus bizonytalansággal azonos tartalmú, pénzügyi kocká-

zat fogalmat tekintik kiindulópontnak¹⁰. Ennek az az oka, hogy a pénzügyi megközelítéseknek (egyébként természetesen) a beruházások számszerű (matematikai) megragadása a célja. Tény azonban, hogy a legtöbb stratégiai döntési helyzetben a strukturális bizonytalanság is jelen van, és a kétféle bizonytalanság együtt jellemzi a projektet¹¹. A pénzügyi szakirodalom azért nem tér ki a strukturális és parametrikus bizonytalanság megkülönböztetésére, és ezek beruházáselemzési folyamatban betöltött szerepére, mert a strukturális bizonytalansági faktorhoz kötődő lehetőségeket nem lehet (vagy csak nehezen lehet, és csak néhány esetben) matematikailag megjeleníteni. Ez az érv, a strukturális bizonytalanság mellőzésére, azonban ebben a kibővített modellben már nem állja meg a helyét, mert a kiindulási pontként megjelölt stratégiai nézőpont először a szervezeti képességekkel összefüggő, a projektet átfogóan jellemző, ún. stratégiai opciók azonosítását teszi szükségessé. A stratégiai opciókat fogalmilag akkor is azonosítani kell, ha a matematikai értékelésük nem megoldható. A modell egyik kulcsfontosságú tényezője éppen ez: hogyan lesz képes a szervezet együtt kezelni a csak fogalmilag azonosított reálopciókat, illetve a pénzügyileg is értékelhető működési opciókat, melyek a beruházási folyamat során – az előbbieknél megfelelően – együtt vannak jelen, akár periódusról periódusra változó arányban és intenzitással.

A stratégiai opció típusok egyértelműen a strukturális bizonytalanság értelmezése mentén ismerhetők fel. A strukturális bizonytalanság a vállalati magatartás belső jellemzőivel, a rutinok és képességek alkalmazásával áll szoros kapcsolatban. Ezek a szervezeti-stratégiai jellemzők biztosítják az alapot arra, hogy a vállalat képes legyen a változásokra folyamatosan reagálni, és a bonyolultságot csökkenteni. Az átfogó, stratégiai nézőpontot – a strukturális bizonytalansági faktor mentén – négy stratégiai reálopció-típussal (termékopció, időzítési opció, végrehajtási opció, tanulási opció) lehet alátámasztani¹². Ezek az opciók összességében a vállalat stratégiai képességeit erősítik, vagy újakat hozhatnak létre, és lényegesen csökkentik az üzleti kockázatot. A teljes projektet átfogóan jellemző stratégiai opciókhoz – a beruházás egyes szakaszaira vonatkozóan – konkrét, megvalósítási feladatok is kapcsolhatóak.¹³

A stratégiai opciók azonosítása után, a beruházás első szakaszára jellemző ún. működési opciókat kell meghatározni. Ezek a reálopciók vagy természetesen merülnek fel, vagy betervezhetőek, többletköltségek mellett. A leggyakrabban használt egyszerű kategóriák: a halasztási, elvetési, szakaszos és növekedési opciók. Az opciók közötti kölcsönös függőségeket az összetett opciók segítségével lehet vizsgálni. A betervezett opciók kategóriáján belül külön elemezhető a módosítási

(bővítési, szűkítési, bezárási, újraindítási) opciók és a rugalmassági vagy átváltási (input, output) opciók¹⁴. A működési opciók a hozzájuk kapcsolódó időtáv miatt is, jellemzően a parametrikus bizonytalansági faktorhoz köthetők. A bizonytalanság értelmezését más irányból is meg lehet közelíteni, tovább lehet finomítani, az endogén és exogén faktorokra történő felbontás által¹⁵. A projekt endogén bizonytalansága az időtényezőhöz (a szakaszok ütemezéséhez) kapcsolódó bizonytalanságot, és a bonyolultsági fokot jeleníti meg, valamint humántőke-szempontokat tartalmaz¹⁶. Általános endogén bizonytalanság még a pénzügyi bizonytalanság, és a termékbizonytalanság. Az exogén bizonytalanság fő típusai a piachoz és az adott régióhoz köthetők. A piaci bizonytalanság jeleníti meg a minőséghez, az árhoz, és a versenyhez kapcsolódó tényezőket, míg a területi bizonytalanság a jogi, társadalmi, természeti és infra-strukturális jellemzőket tükrözi.

A második lépés során, az előbbi, a bizonytalanság értelmezésére vonatkozó tényezőket figyelembe véve, az 1. mellékletben szereplő két táblázat kitöltését lehet javasolni. A táblázatok azt fejezik ki, hogy a reálopciók meghatározását a bizonytalansági típusok értelmezésével célszerű egybekötni.

A bizonytalanság értelmezése és a stratégiai-szerkezeti vonatkozású reálopciók figyelembevétele mellett, a reálopció-értékelési modellek harmadik kritikus témaköre a felismert reálopciók közül a legfontosabbak kiválasztása. Az értékelés/elemzés bonyolultságának csökkentése érdekében a felismert opciók számát korlátozni kell: a stratégiai célokat, a megvalósíthatóságot, és a bizonytalanságok hozzáadott értékét figyelembe véve¹⁷. A táblázatban bejelölt opciók közül a vállalati célokat legjobban szolgáló opciók kiemelése a stratégiai és az operatív (pénzügyi és termelési) részleg együttes közreműködésével történhet. Arra alapozva, hogy néhány kulcsfontosságú opció kiválasztása a projekt értékének is elég jó közelítést adja, az opciókat súlyozni kell a célokra, illetve az értékre gyakorolt hatásuk szerint¹⁸.

Véleményem szerint, ez a reálopciókhoz kapcsolódó szervezeti kommunikáció első eleme. Az a döntés, hogy a szervezet milyen átfogó opciókat, és milyen első szakaszra jellemző működési opciókat tart fontosnak, emel ki a létező lehetőségek közül, alapvetően meghatározza a projekt későbbi menetét.

A **harmadik lépés** során a beruházás pénzügyi értékelésének végrehajtását, valamint a Copeland–Antikarov (2001), és Amram–Kulatilaka (1999) eljárás kombinálását javaslom az alábbiak szerint. A pénzügyi értékelés a pénzügyi részleg feladata. A pénzügyi opcióárazási modellek használatán alapuló reálopciók kvantitatív értékelés egyik fő problémája az elemzés során megjelenő

kockázat fedezhetősége¹⁹. Az ipari és projekt tulajdonságok döntik el, hogy a beruházásból származó kockázat kereskedett értékpapírok portfóliójával lefedezhető-e. A legtöbb esetben azonban a replikáló portfólió nem biztosít tökéletes fedezést, vagy egyáltalán nem is létezik. Ezekben a helyzetekben merül fel igazán az a kérdés, hogy milyen eszközökkel lehet becsülni az opciók értékét, mekkora a megcélozható egzaktság mértéke. A mostani vizsgálatban érintett többlépcsős, többfázisú, vagy sorozatos beruházások esetén szakaszolással (rövid időperiódusokra való bontással) oldható a stratégiai bizonytalanság zavaró hatása. A szakaszolás hasznos, mert a számítások könnyebben és megbízhatóbban végezhetőek el. Véleményem szerint – a reálopció értékelési eljárásoknál bemutatott – Copeland és Antikarov (2001) Monte-Carlo-szimuláción alapuló eljárása általánosan használható. Speciális feltételek fennállása esetén (ahogy azt az esettanulmányokban is láthattuk) a pénzügyi részleg döntése alapján „kifinomultabb”, a projekt vagy iparág jellegzetességeit tükröző, egyedileg kifejlesztett módszerek is alkalmazhatók. Ha a kockázat jobban becsülhető (kevésbé egyedi, a piaci kockázathoz közelálló), akkor a folytonos modellek, a Black–Scholes modell változatai, illetve a Pindyckre (1993) alapozott tiszta ugrás szétterjedési modell alkalmazható. Termelésmenedzsmenti döntéseknél pedig a termelési módok közötti lehetséges átváltás matematikai megjelenítése válik meghatározóvá. Ennek modellezésére a sztochasztikus dinamikus programozási eszköztár alkalmas (Kulatilaka, 1995; Fontes, 2008).

A konkrét szakasz opcióihoz illeszkedő modell (vagy modellek) kiválasztása és az értékelés után Amram és Kulatilaka (1999) reálopció-értékelési eljárásában szereplő stratégiai döntési teret célszerű felvázolni. A stratégiai döntési tér meghatározása, a működési opciók lehívási feltételeinek azonosítása, valamint a szervezeti megvalósíthatósági kritériumok feltárása és megfogalmazása az előző lépéshez hasonlóan, újra a stratégiai és pénzügyi részleg együttműködését igényli. A stratégiai és pénzügyi egyeztetés továbbá azért is fontos, mert a pénzügyileg nem értékelhető (de a döntéseket jelentősen befolyásoló) stratégiai opciókra vonatkozó (és adott szakaszra jellemző) cselekvési terveket is ki kell dolgozni, és a kommunikáció folyamán ezek fontosságát a stratégiai részleg képes megjeleníteni.

Véleményem szerint, ez lesz a reálopciókhoz kapcsolódó szervezeti kommunikáció második fontos eleme. Az, hogy a szervezet milyen eszközökkel, és milyen hatékonyan képes megvalósítani a stratégiai és működési opciókra vonatkozó döntések és lehetséges további lépések együttes kezelését, szintén alapvetően meghatározza a projekt későbbi menetét.

A **negyedik lépés** során először azt érdemes tisztázni, hogy a stratégiai céloknak és a – stratégiai-termelési-pénzügyi együttműködés eredményeként – kiválasztott opcióknak megfelelően, a projekt adott szakaszában, milyen cselekvési terv(ek) alapján fog a vállalat működni, milyen szervezeti feladatokat kell megvalósítani és ehhez milyen operatív teendők kapcsolódnak. Az operatív feladatok elsősorban a működési részleget érintik, de általános szervezeti elkötelezettséget is igényelnek²⁰. A negyedik lépésben derül ki az, hogy a reálopciók vállalatiirányítási szemléletet hogyan képes a vállalat a rövid távú döntései során is alkalmazni.

Az első szakasz kezdetén kiválasztott stratégiai és működési opciókhoz konkrét szervezeti feladatok rendelhetők. Ha például egy beruházás időzítési, termék-, végrehajtási és tanulási opciót is tartalmaz egyszerre, akkor a tervezett szakaszok (például éves időszakok) mentén a termékopcióra vonatkozóan egymást követő feladatok lehetnek az új termékszerkezet kialakítása, új alapanyagok kiválasztása, új fogyasztók azonosítása, és innovatív megoldások keresése. A tervezett szakaszok mentén a végrehajtási opcióhoz társítható egymást követő feladatok lehetnek az alternatív alapanyagok forrásainak felkutatása, az alternatív termelési technikák vizsgálata, különböző fogyasztói rétegek és szolgáltatási szintek meghatározása, valamint a K+F-szükségletek felmérése. A tanulási opcióhoz kötődő „sorrendi” feladatok az alábbiak lehetnek: a beruházás elindításához szükséges alapoktatás megszervezése, probléma megoldási-, majd konfliktuskezelői-, végül csapatépítő tréning szervezése, valamint a menet közben kialakult közös vállalati tudás értékelése és eredményeinek feltárása²¹.

A természetesen felmerülő működési opcióknál is fontos a konkrét feladatok tudatosítása. A beruházás elindítási időpontjának megválasztása (időzítés/halasztás), döntés egy kapcsolódó új beruházás elindításáról (növekedési), a szakaszolás időperiódusainak megválasztása (szakaszos), az egymást követő opciók felismerése és optimális lehívása (összetett). A betervezhető működési opcióknál az aktuális módosítási és rugalmassági változat kiválasztása és indoklása, és az ehhez kapcsolódó megvalósítási tervek tekinthetők rövid távú feladatnak.

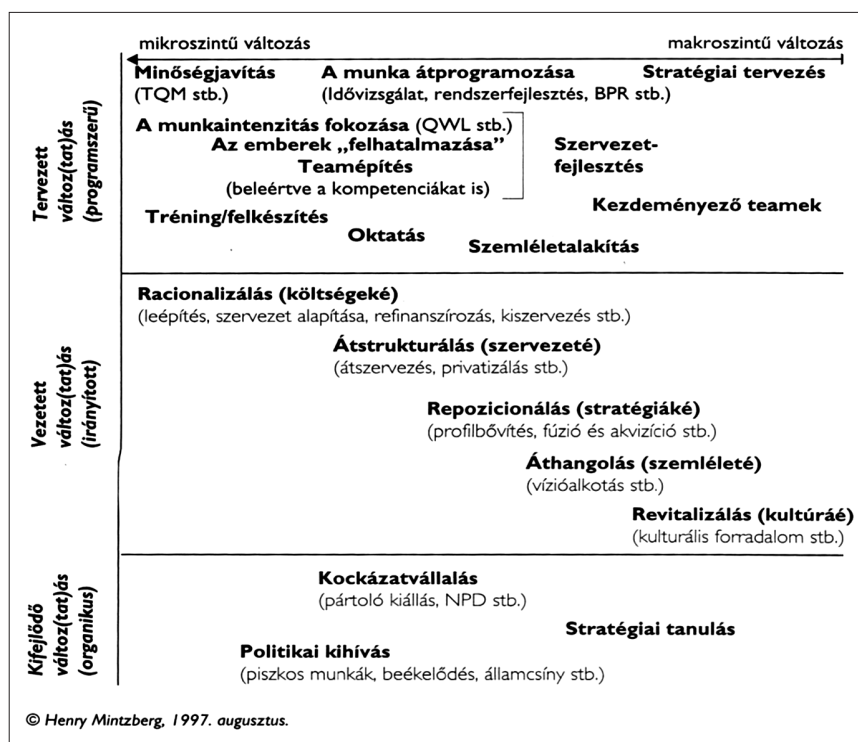
Az operatív teendők meghatározása után a negyedik lépés során azt is meg kell vizsgálni, hogy a menet közben felmerülő működési problémákra hogyan lehet reagálni, milyen környezeti és információs változásokat kell figyelembe venni, és hogyan hatnak mindezek a következő fázis elkezdésére. Erre azért van szükség, mert a változó környezet hatása, a felmerülő új információk és a működési problémák (melyek külön-külön, de egymásból következően is megjelenhetnek) megzavarhatják a szervezeti összhangot²².

A keletkező szervezeti összhanghiány felismerése, kezelése és a feloldásra irányuló eszközrendszer megtalálása a reálopciókhoz kapcsolódó szervezeti kommunikáció harmadik eleme.

A szervezeti összhang hiányainak kezelésében a stratégiai és a termelési részlegnek kell együttműködnie (bevonva esetleg a humán területet). Véleményem szerint, a szervezeti összhang hiányaiból adódó feszültségek kezeléséhez jó iránymutatást ad Mintzberg (2005), 357. oldalon bemutatott változtatási módszerek térképe (2. ábra).

2. ábra

A változtatási módszerek térképe



A szervezeti változási folyamat lehet tervezett, vezetett, és kifejlődött (evolved), azaz a vállalat belső folyamataira építő, organikus jellegű. A három változtatási alaptípushoz mikroszintű és makroszintű változások rendelhetők. Minden vállalat kiválaszhatja az általa követni kívánt átalakítási módszert, azt, amelyik

szervezeti feltételeinek a legjobban megfelel. A kiválasztott változtatási módszer (bármelyik legyen is az a három lehetséges közül) lehetőséget biztosít a külső környezet, és a belső, működési feltételek változásai-ból adódó problémák kezelésére. A kezelési módszer mikroszintű elemei azonnal alkalmazhatóak, míg a makroszintű elemek a további szakaszok esetén fejthetik ki hatásukat.

Minden szakasz – mint négylépéses folyamat – végén, a változtatási módszerek meghatározása után, az új szakasz kezdetén a folyamat újratekinthető:

- Érvényesek-e a korábbiakban meghatározott stratégiai célok, vagy szükséges-e módosítás?
- Melyek azok a reálopciók, amelyek sikeresen továbbvihetőek, melyeket érdemes esetleg a változtatások (új információk és működési problémák megoldása, esetleges értékvesztés) miatt mellőzni, milyen új reálopciók ismerhetők fel az új szakaszban?
- Hogyan alakul az érték? Melyek a legfontosabb operatív feladatok?
- Milyen szervezeti megvalósítási problémák lépnek föl, és erre milyen változtatási megoldási módszereket lehet felhasználni?

Látható, hogy a kérdések megválaszolása, a folyamat kezelése, folyamatos stratégiai-termelési-pénzügyi párbeszédet igényel. A párbeszéd alapját a stratégiai-reálopciók modell (SRM) reálopciók megközelítésmódja szolgáltatja. Ez magában foglalja azt a lehetőséget is, hogy a reálopciók szemlélet, közös kommunikációs alapként, képes a különböző vállalati területek közös cél – a beruházás minél hatékonyabb működtetése – érdekében történő együttműködését elősegíteni.

E modellfejlesztés révén kialakítható folyamat azt is lehetővé teszi, hogy a szervezeti összhang megváltozásából, és a külső környezet változásaiból adódó menet közbeni reálopciók változások nyomán követhetőek legyenek, a szervezet képes legyen erre reagálni, és így a MacDougall–Pike-tanulmány (2003) fő problémái is kiküszöbölhetővé, kezelhetővé válnak. A modellben a reálopciók rugalmasság nem a kezdetben kiválasztott, és értékesnek vélt reálopciókhoz történő ragaszkodást hangsúlyozza (mint konkrét reálopciókhoz kötődő vállalati döntési rugalmasságot), hanem a vállalati területek közötti – reálopciók megközelítésre építő, változásokat figyelembe vevő – rugalmas kommunikációt helyezi előtérbe. Ez a szemlélet ráadásul nemcsak a fejlett gyártástechnológiai beruházásoknál hasznos, hanem általános beruházás kezelési folyamatként is felfogható.

Összegzés és következtetések

A tanulmány a szakaszos stratégiai beruházási döntéseket vizsgálta abból a szempontból, hogy a myersi alapötlet – a konkrét beruházásra vonatkozó stratégiai és pénzügyi elemzések és döntések összhangba hozatala a reálopciók használatával – hogyan valósítható meg. A legtöbb kérdést a MacDougall–Pike-tanulmányból kiindulva, a rugalmas technológiák bevezetése és működési folyamatainak menedzselése vetette fel.

E témakör alapján fogalmazódott meg a tanulmány-nak az alapkérdése: a reálopciók alkalmasak-e és ha igen, akkor milyen mértékben, a szakaszos szerkezetű stratégiai projektek bevezetéséhez és menedzseléséhez szükséges stratégiai és pénzügyi szempontok együttes megjelenítésére.

Azt feltételeztem, hogy kifejleszhető egy általános, reálopciók döntéshozatali modell úgy, hogy a MacDougall–Pike-tanulmányban fő problémákként feltárt, végrehajtási szakasz során felmerülő szervezeti összhang hiányosságai és a menet közbeni opciók változások kezelhetővé váljanak.

A szakirodalmi reálopció-értékelési eljárásokat összehasonlítva, majd az eljárásokban rejlő kritikus pontokat feltárva, és ezek kiküszöbölésére törekedve, kísérletet tettem egy stratégiai-szervezeti szempontokkal kibővített stratégiai-reálopciók értékelő-elemző modell létrehozására. A modellt négy lépés mentén építettem fel. Minden beruházási szakaszban stratégiai, reálopciók, értékelési és szervezeti visszacsatolási elemzéseket kell elvégeznie a vállalatnak. A modellnek a reálopciók szemlélet az alapja, és a reálopciók nyelvezet teremti meg az érintett vállalati területek közötti hatékony kommunikáció „hárompilléres” lehetőségét.

Véleményem szerint, az SRM kommunikációs elemei és a szakaszonkénti dinamikus szervezeti visszacsatolás révén a MacDougall–Pike-tanulmány problémái, a menet közbeni reálopciók változások és a szervezeti összhang hiányosságainak kezelése is megoldhatóvá váltak. Végül úgy gondolom, hogy a modellben megfogalmazott szemlélet nemcsak a rugalmas technológiai beruházások elemzésénél és menedzselésénél lehet hasznos, hanem általános beruházás kezelési folyamatként is felfogható.

A vizsgálatok és a modellfejlesztés legfontosabb eredményének azt tekintem, hogy a reálopciók szemléletet felhasználva a vállalat egy folyamatos stratégiai-pénzügyi-termelési kommunikációt hozhat létre, továbbá lehetősége nyílik arra, hogy saját szervezeti jellegzetességeit figyelembe véve, egyedi problémakezelő folyamatot fejlesszen ki, ami később nehezen másolható szervezeti képesség, vagy vállalati tudás forrása is lehet.

Lábjegyzet

- ¹ Erre vonatkozóan részletes összefoglaló publikációs táblázatokat tartalmaz például Farkas (1995), Trigeorgis (1996), Lander és Pinches (1998), Miller és Park (2002), Smit és Trigeorgis (2004) munkája.
- ² Az előbbi szakirodalmi felsorolás összefoglaló csoportosításai a más vállalati területekre vonatkozó lehetséges alkalmazásokat is tartalmazzák. Ezen túlmenően, a legfrissebb eredményeket tekintve stratégiai oldalon kiemelhető még Tong és Reuer (2007), Maritan és Alessandri (2007), valamint Driouchi et al. (2008) munkája, technológiai területen pedig Smit és Trigeorgis (2004), Abele et al. (2006) és Fontes (2008) kutatása.
- ³ Rózsa (2008): Képességek vagy reálciónok?, PhD értekezés, Pécs, Gazdálkodástani Doktori Iskola, 2. tézis.
- ⁴ Kemna, (1993), Loch és Bode-Greuel (2001), Lint és Pennings (2001), valamint MacDougall és Pike (2003) tanulmányait választottam ki az összehasonlító esetelemzéshez.
- ⁵ NPĐ: New Product Development, új termékfejlesztési eljárásra vonatkozó rövidítés. Az NPĐ-eljárás Lint és Pennings által kifejlesztett opciói megközelítése mikroökonómiai modellt kombinál az NPĐ-perspektívával Samuelson(1965)-ra, McDonald és Siegel(1986)-re, Dixit és Pindyck(1994)-re és Trigeorgis (1996)-ra hivatkozva.
- ⁶ Az első, a K+F-szakasz előtti opciói portfólió cellái (A, B, C, D) – egy 2×2-es mátrixnak megfelelően, a piaci és technológiai bizonytalanság, valamint a várható projektérték, mint döntési paraméterek mentén – az összes olyan K+F-szakasz előtti projektet tartalmazzák, amelyekről a folytatás/elvetés tekintetében a menedzsmentnek döntenie kell. A kialakított portfóliót módosítani is lehet, ha a projektértékeket befolyásoló új információ jelentkezik. A második, K+F-szakasz utáni ún. termékbevezetési opciói portfólió cellái (AA, BB, CC, DD) hasonló módon és szerkezetben – a piaci bizonytalanság és a várható projektérték kritériumok szerint csoportosítva – a termékfejlesztési szakaszban levő projekteket tartalmazzák a bevezetési/elvetési döntés támogatására.
- ⁷ MacDougall és Pike (2003) négy olyan kis és/vagy közepes méretű kanadai szervezetet tanulmányoztak, amelyek nem régen indítottak fejlett gyártástechnológia-projektet. Az adatokat Yin (1989) esettanulmány módszerének alkalmazásával gyűjtötték össze és dolgozták fel. A technológiai beruházások elsődleges célja minden esetben a versenyképesség fokozása volt, és minden vállalat esetén legalább egy jelentős szervezeti összhanghiány azonosítható volt. A vállalatok egyszerű beruházásértékelő eljárásokat használtak. A megkérdezések során nyilvánvalóvá vált, hogy a reálciónok stratégiai érték behatolt a döntéshozatalba, bár csak kvalitatívan. Az is látható volt, hogy a végrehajtás során megjelenő összhanghiányok rendszeresen módosították az opciókat. Ennek ellenére a vezetők nem végezték el újra a projektek formális értékelését. A szerzők azt is tapasztalták, hogy a késedelmek sokszor hosszabbak voltak a vártnál, így a vállalatok nem álltak készen az opciók optimális vagy előre jelzett időben történő lehívására. Az összhanghiányok és módosítások hatásai leszűkítették a lehetőségeket és sok reálciónok megszüntettek.
- ⁸ A felsorolásnál Kyläheiko (2002) munkáját vettem alapul.
- ⁹ Ezt a legfontosabb szakirodalmi eredmények is megerősítik: Copeland és Antikarov (2001), Dixit és Pindyck (1994).
- ¹⁰ A pénzügyi elméletkockázat fogalma feltételezi, hogy ismert vagy jól becsülhető a lehetséges kimenetek valószínűségeloszlása, ami a pénzügyi piacok és az egyperiódusú tőkeberuházások esetében jól használható. Ebben az esetben a döntéshozók a vizsgált pro-

jekt/probléma szerkezetéről majdnem teljes tudással rendelkeznek, csak bizonyos paramétereket nem ismernek pontosan. Ez újabb információk megszerzésével kezelhető, és így a paraméterek becslését is javítani lehet (Kapás, 1999).

- ¹¹ A strukturális bizonytalanságra egyrészt az jellemző, hogy a jövőbeli események szerkezete nem ismerhető meg tökéletesen, másrészt, hogy endogén természetű, tehát a bizonytalanságot maga a beruházási folyamat hozza létre és az nem szüntethető meg teljesen (Kapás, 1999).
- ¹² Ehhez Sanchez (1993: 255. o.), Kyläheiko et al. (2002) és Yeo-Qiu (2003) munkái adnak megfelelő alapot, és a felsorolt opciói típusok részletes elemzését Rózsa (2004) tanulmánya tartalmazza.
- ¹³ Kyläheiko et al. (2002), 80. oldal alapján.
- ¹⁴ Az opciók részletes bemutatása és elemzése Rózsa (2004) tanulmányában található meg.
- ¹⁵ Bräutigam – Esche – Mehler-Bicher (2003) alapján.
- ¹⁶ Pl. munkaerő-termelékenység, fluktuáció, vállalati tudás, márkanev.
- ¹⁷ Ehhez Bräutigam et al. (2003) 11–13. o. ajánlásai felhasználhatók.
- ¹⁸ Bräutigam et al. (2003) utalása alapján a különböző, érintett vállalati területek képviselői részvételével kiválasztó-értékelő projektteam létrehozását lehet javasolni. A fő értékmozgató opciói meghatározásához pedig pontozásos rendszert lehet kidolgozni. Erre a hivatkozott publikáció konkrét példát is szolgáltat.
- ¹⁹ Ezzel a problémakörrel foglalkozik pl. Amram és Kulatilaka (2000) munkája.
- ²⁰ A reálciónok szemlélethez tartozó szervezeti elkötelezettség megteremtése egyébként az egyik kritikus pontja a reálciónok köré szerveződő beruházási döntéshozatalnak. A szervezeti elkötelezettség megteremtésének és fenntartásának egyik fontos feltétele pontosan a különböző vállalati területek közötti kommunikáció hatékonysága, ami a jelen kibővített modellnek is az egyik alaponnanivalója. Sok esetben éppen az elkötelezettség hiánya vagy a rugalmas szemlélet nélküli merev elkötelezettség az, ami ment közbeni problémákat, szervezeti összhang hiányokat okozhat (Miller–Park, 2002; Busby–Pitts, 1997).
- ²¹ A stratégiai opciókhoz rendelhető konkrét feladatokhoz az alapötletet és az illusztrációt Kyläheiko et al. (2002) 80. oldalon lehet megtalálni (8. ábra).
- ²² Ahogy azt MacDougall és Pike vizsgálatai során láthattuk.

Felhasznált irodalom

- Abele, E. – Liebeck, T. – Wörn, A. (2006): Measuring Flexibility in Investment Decisions for Manufacturing Systems, CIRP Annals – Manufacturing Technology 55:1, p. 433–436.
- Amram, M. – Kulatilaka, N. (1999): Real Options – Managing Strategic Investment in an Uncertain World, Harvard Business School Press
- Amram, M. – Kulatilaka, N. (2000): Strategy and Shareholder Value Creation: The Real Option Frontier, Journal of Applied Corporate Finance, 15:2, p. 8–21.
- Bräutigam, J. – Esche, C. – Mehler-Bicher, A. (2003): Uncertainty as a key value driver of real options, www.realoptions.org, 7th Annual Conference on Real Options
- Busby, J.S. – Pitts, C.G. (1997) Real options and capital investment decisions, Management Accounting (British), 75:10, p. 38–44.

Copeland, T. – Antikarov, V. (2001): Real Options, Texere, New York

Drionchi, T. – Leseure, M. – Bennett, D. (2008): A robustness framework for monitoring real options under uncertainty, *Omega* 37:3, p. 698–710.

Dixit, A. – Pindyck, R.S. (1994): Investment Under Uncertainty, Princeton University Press

Farkas Á. (1995): Opciós árelmélet alkalmazása vállalatok beruházási döntéseiben. Doktori értekezés, BKE

Fontes, D.B. (2008): Fixed versus flexible production systems: A real options analysis, *European Journal of Operational Research* 188:1, p. 169–184.

Kapás, J. (1999): A vállalat tudása. *Vezetéstud.*, 30:6, p. 2–10.

Kaplan, R. – Norton, D. (2008): A menedzsmentrendszer közben tartása. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), május, p. 31–47.

Kemna, A. (1993): Case Studies on Real Options, *Financial Management* 22:3, p. 259–270.

Kogut, B. – Kulatilaka, N. (2001): Capabilities as Real Options, *Organization Science* 12:6, p. 744–758.

Kyläheiko, K. – Sandström, J. – Virkkunen, V. (2002): Dynamic capability view in terms of real options, *International Journal of Production Economics*, 80, p. 65–83.

Lander, D. – Pinches, G. (1998): Challenges to the Practical Implementation of Modeling and Valuing Real Options, *The Quarterly Review of Economics and Finance* 38: Special Issue, p. 537–567.

Lint, O. – Pennings, E. (2001): An option approach to the new product development process: a case study at Philips Electronics, *R&D Management* 31:2: 163–173.

Loch, C.H. – Bode-Greuel, K. (2001): Evaluating growth options as sources of value for pharmaceutical research projects, *R&D Management* 31:2, p. 231–246.

MacDougall, S.L. – Pike, R.H. (2003): Consider your options: changes to strategic value during implementation of advanced manufacturing technology, *Omega: The International Journal of Management Science* 31, p. 1–15.

Maritan, C.A. – Alessandri, T.M. (2007): Capabilities, Real Options, and the Resource Allocation Process, *Advances in Strategic Management* 24, p. 307–332.

McDonald, R. – Siegel, D. (1986): The Value of Waiting to Invest, *Quarterly Journal of Economics*, 101:4, p. 707–727.

Miller, L.T. – Park, C.S. (2002): Decision Making Under Uncertainty – Real Options to the Rescue?, *Engineering Economist* 47:2, p. 105–161.

Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. HVG könyvek, HVG Kiadói Rt., Budapest, 2005

Mun, J. (2002): Real Options Analysis, John Wiley and Sons

Myers, S.C. (1984): Finance Theory and Financial Strategy, *Interfaces* 14:1, p. 126–137.

Rózsa, A. (2004): Stratégiai beruházások reálopciók megközelítése. *Vezetéstudomány*, 35:2, p. 53–61.

Rózsa, A. (2008): Képességek vagy reálopciók? PhD értekezés, Pécs, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Samuelson, P.A. (1965): Rational theory of warrant pricing, *Industrial Management Review*, 6, p. 41–50.

Sanchez, R. (1993): Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: a strategic options perspective, *Advanced in Strategic Management*, 9: p. 251–291.

Sanchez, R. (1995): Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal*, 16: p. 135–159.

Smit, H.T.J. – Trigeorgis, L. (2004): Strategic Investment: Real Options and Games, Princeton University Press

Tong, T.W. – Reuer, J.J. (2007): Real Options in Strategic Management, *Advances in Strategic Management* 24, p. 3–28.

Trigeorgis, L. (1996): Real Options – Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation, The MIT Press

Yeo, K.T. – Qiu, F. (2003): The value of management flexibility – a real option approach to investment evaluation, *International Journal of Project Management*, 21:4, p. 243–250.

Yin, R.K. (1989): Case study research: design and methods, Newbury Park, CA: Sage Publications

MELLÉKLET

2. táblázat

Opciók azonosítása a strukturális-parametrikus bizonytalanság mentén

Stratégiai opciók:	Strukturális bizonytalanság	Parametrikus bizonytalanság
– termék	+	
– időzítési	+	
– végrehajtási	+	
– tanulási	+	
– egyéb	nevesíteni	
a) Természetesen felmerülő:		
– halasztási (időzítési)	+	+
– elvetési		+
– növekedési		+
– szakaszos		+
– összetett		+
b) Betervezhető:		
1. Módosítási		+
– bővítési		+
– szűkítési		+
– bezárási		+
– újraindítási		+
2. Rugalmassági		
– input		+
– output		+
c) Egyéb		nevesíteni

Forrás: Önálló szerkesztés

**Opciók azonosítása
az endogén-exogén bizonytalansági faktorok mentén**

	Endogén bizonytalanság				Exogén bizonytalanság		
	projekt	pénzügyi	termék	egyéb	piaci	területi	egyéb
Stratégiai opciók:							
– termék							
– időzítési							
– végrehajtási							
– tanulási							
– egyéb							
Működési opciók:							
a) Egyszerű:							
– halasztási (időzítési)							
– elvetési							
– növekedési							
– szakaszos							
– -összetett							
b) Betervezhető:							
1. Módosítási							
– bővítési							
– szűkítési							
– bezárási							
– újraindítási							
2. Rugalmassági							
– input							
– output							
c) Egyéb							

Forrás: Önálló szerkesztés Bräutigam et al (2003) alapján

Cikk beérkezett: 2009. 8. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 9. hó

SZŐKE Szabolcs

A GÉPÉSZKAROKON TANULÓ HALLGATÓK VÁLLALKOZÁSALAPÍTÁSI MOTIVÁCIÓI

A szerző dolgozatában magyar gépészhallgatók vállalkozásalapítási hajlandóságát ismerteti. A cikk megállapításai egy 2007-ben lefolytatott kérdőíves vizsgálaton alapulnak. A felmérés mintájául hét fővárosi felsőoktatási intézmény szolgált.¹ A vizsgált intézmények közül háromnak van valamilyen gépészkar. A cikkben a szerző a gépészkarak hallgatóinak vállalkozásalapítási szándékaira koncentrál a teljes sokaság jellemzőivel összehasonlítva.

Kulcsszavak: vállalkozásalapítás, gépészhallgatók

2008 utolsó hónapjaiban a recessziós félelmek hatására hatványozottan erősödtek meg azok a hangok, amelyek a hazai kis- és középvállalkozások kiségitését, fokozottabb támogatását célzó gazdaságpolitika folytatását szorgalmazzák. Politikusok és érdekképviseleti szervezetek szerint támogatott beruházási hitelek, adókedvezmények és egyéb, a munkahelyek megőrzését segítő támogatások szükségesek. Mások szerint viszont nincs semmi gond a világgazdaságban, a piac egyszerűen megtisztítja önmagát („business as usual”). A válság remek alkalmat teremt az innovációra, valamint arra, hogy a csődbe menő vállalatok helyét új, versenyképesebb cégek vegyék át. Ezekkel az elképzelésekkel mindenki – gazdaságideológiai beállítottságától függően – különböző mértékben érthet egyet.

Azzal azonban nehéz vitatkozni, hogy ebben a gazdasági helyzetben tényleg csak az alkalmazkodóképesebb cégek maradhatnak életben. De az abszolút számokon túl legalább olyan fontos az is, hogy a közép- és hosszú távon számos új munkahelyet teremtő, a gazdasági és – sok esetben a technológiai – megújulás hajtóerejét képező új, innovatív kisvállalkozások száma hogyan alakul (GEM, 2004). Az USA-ból számos példa hozható, hogy ezek a „garázscégek” rövid idő alatt, a piaci réseket kihasználva, vagy éppen a piac és technológia számára egyaránt újdonságot jelentő komplex megoldásokat bevezetve váltak előbb országos, majd világméretű céggé. Ezeket a cégeket sok esetben karrierjük elején álló egyetemista és főiskolai hallgatók alapították, akik

esetleg még tanulmányaikat sem fejezték be. Az amerikai gazdasági és társadalmi környezetben ez a fajta mentalitás egyáltalán nem szokatlan, Magyarországon azonban „ritka, mint a fehér holló” az ilyen hallgató. De vajon mennyiben állja meg a helyét ez az állítás?

Főhipotézisek és kutatási kérdések

Feltevésünk szerint a hallgatók motivációja karonként és szakterületenként eltérő, ez a hipotézis befolyásolta mintaválasztásunkat leginkább. Elsősorban az informatikai, műszaki és természettudományi karok érdekelték bennünket, hiszen ezeken a karokon nagyobb számban fordulhatnak elő olyan hallgatók, akik a megszerzett tudásra, vagy valamilyen saját tudományos eredményre (publikáció, esetleg szabadalom) alapozva érdekelté vállnak a saját vállalkozás alapításában. Mindezt a külföldi példák is alátámasztják, hiszen a bevezetőben említett „garázscégek” elsősorban ezeken a területeken alakultak és alakulnak ma is. Ezzel párhuzamosan feltételeztük azonban azt is, hogy a hazai hallgatók vállalkozási motivációi eltérnek az amerikai mintától.

A kutatás egyik alapvető feladatának tekintettük, hogy az egyetemi hallgatók által alapított, már létező vállalkozásokat, és azok innovációs teljesítményét feltérképezzük, valamint egyetem utáni vállalkozásalapításra vonatkozó terveikről is képet kapjunk. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy milyen ismeretek megléte lenne szükséges a vállalkozásindításhoz.

A fentiekén túl a gépész karokkal kapcsolatban egy speciális feltevést is meg kell vizsgálni. A HVG felsőoktatási különszáma által közölt piaci rangsor szerint legnagyobb presztízsűnek a BME-kara tekinthető, a második helyen a BMF-kara található, míg a SZIE gépész-kara csupán harmadik (HVG, 2008). A gépészmérnököket kereső álláshirdetések 61%-át multinacionális cégek adják fel, az összes mérnöki diplomás állás esetén ugyanez az arány csak 46%. A három képzési környezet más-más vállalkozásalapítási motivációkat feltételez. A gépészek keresettebbnek tekinthetők a magas kezdő fizetést biztosító multinacionális cégeknél, mint a mérnökök általában. Ezt a tényt, valamint a piaci rangsort ismerve, feltételezhetjük, hogy a magasabb presztízsű diplomával rendelkező, frissen végzett gépészhallgatók kevesebb motivációt fognak érezni a vállalkozásalapításra, sőt már tanulmányaik során is más életpályát szánnak maguknak. A BME-piacon értékesebb diplomája jobb lehetőséget biztosít egy multinacionális cégnél való elhelyezkedésre, így a hallgatók számára a vállalkozói lét kevésbé vonzó.

A kérdőív módszertana és felépítése

A kutatásba hét fővárosi felsőoktatási intézmény kiválasztott karainak elemzése hagyományos statisztikai eszközökkel, valamint SPSS segítségével történt. Az adatfelvételt on-line kérdőívvel végeztük. A kérdőív alapvetően strukturált, zárt kérdéseket tartalmazott, a kérdések kisebbik része igényelt csak mennyiségi válaszokat. A kérdőív végén lehetőséget biztosítottunk a pluszinformációt hordozó vélemények kifejtésére. Ezzel a módszerrel aránylag rövid idő alatt, ugyanakkor költségkímélő módon lehetővé vált, nagy számú hallgató elérése a hét felsőoktatási intézmény különböző karain². A válaszadók anonimitását biztosítottuk, aminek valószínűsíthetően pozitív a hatása a válaszadói hajlandóságra.

A kutatásba bevont egyetemi karok dékáni hivatalaitól, tanulmányi osztályaitól, illetve ott dolgozó kollégáktól kértünk segítséget a kérdőív hallgatókhoz való eljuttatásában. A kísérőlevelet, amely a kitöltésre való felhíváson túl, tartalmazta a kérdőívre mutató on-line hivatkozást is, a hallgatóknak e-mailben, a tanulmányi rendszeren (a legtöbb helyen ez a NEPTUN volt) keresztül üzenetként küldtük el, illetve több helyütt felkerült a kari honlapokra és egyéb egyetemi, kari információs oldalakra. Rendszeres időközönként további emlékeztető üzeneteket küldtünk a hallgatók számára a kutatásban való részvételre.

A megcélzott sokaság elérésének nehézségét jelentette, hogy a kérdőív csak azokhoz a hallgatókhoz jutott

el időben, akik gyakran látogatják felsőoktatási intézményük hírportálját, használják azt az e mail címüket, amellyel az intézményük levelezőlistáin szerepelnek.

A kérdések *első blokkja* a hallgatók jellemző adataira vonatkozott. A *második kérdésblokk* a diákok egyetemi tevékenységét firtatta. A *harmadik kérdés-csoport* a vállalkozási és munkatapasztalatot tudakolta. A *negyedik blokk* volt vizsgálatunk szempontjából a legizgalmasabb. Az iránt érdeklődött, hogyha a hallgató vállalkozást alapítana, akkor (1) milyen gazdasági területen hozná létre, (2) kiktől kérne szakmai segítséget, (3) milyen forrásból próbálná megszerezni a szükséges alaptőkét, (4) milyen szolgáltatásokra lenne szüksége, valamint (5) igénybe venne-e egyetemi segítséget. Majd az *ötödik kérdésblokk* arra kért választ, hogy a felsőoktatási intézmény milyen területen tudna segíteni a vállalkozásalapítás során, ideértve az oktatást, a fontosnak tartott kurzusok témáját is. Végezetül a hallgatók vállalkozói léttel kapcsolatos attitűdjére voltunk kíváncsiak, arra hogy, mennyire szívesen követnék ezt az életutat.

A cikkben vizsgált minta jellemzői

Az on-line kérdőívre összesen 1622 értékelhető válasz érkezett, ebből 238 a gépészkarok hallgatóitól. A válaszadók közel 60%-a (966 fő) férfi volt (*1. táblázat*).

1. táblázat

A teljes minta válaszainak megoszlása

Intézmény neve	A válaszadók aránya (%)	Hallgatói létszám 2006/2007-es tanévben
Budapesti Corvinus Egyetem	45	10 059
Szent István Egyetem	22	7 581
Bp-i Műszaki és Gazdaságtud. E.	15	16 453
Budapesti Műszaki Főiskola	8	8 216
Pázmány Péter Katolikus Egyetem	5	4 960
Eötvös Loránd Tudományegyetem	4	20 489
Semmelweis Egyetem	2	6 154
Összesen:	100	73 912

A gépészek képzése Budapesten a Szent István Egyetem (SZIE) és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME) egyetemi, valamint a Budapesti Műszaki Főiskola főiskolai karán történik. A gépészkarokról 238 válasz érkezett, vagyis az összes válasz 15%-a. Sajnos itt is megfigyelhető az a probléma, ami a teljes mintát is jellemzi, miszerint a beérkezett válaszok száma – az egyes karok tekintetében – nem

egyenletes. Jelen esetben ez azt is jelenti, hogy a legtöbb válasz a „legkisebb” gépészkarról érkezett, míg a legkevesebb a legnagyobbról, vagyis a sorrend megfordult³. A 2. táblázat a válaszok megoszlását mutatja.

2. táblázat

A gépészkarok válaszainak megoszlása

Gépészkarok	Válaszok száma	A válaszok aránya (%)
BME Gépészmérnöki Kar	30	13
BMF Bánki D. Gépészmérnöki Kar	67	28
SZIE Gépészmérnöki Kar	141	59
Összesen	238	100

A beérkezett válaszok alapján a hallgatók a vállalkozással való kapcsolatuk alapján három nagyobb csoportra oszthatók. Az egyik csoportba tartoznak azok, *akiknek már van vállalkozásuk*. Szám szerint ők vannak a legkevesebben. A második csoportba tartoznak azok, *akiknek nincs vállalkozásuk, de szeretnének*, a harmadikba pedig azok, *akiknek nincs vállalkozásuk és nem is szeretnének*. A válaszadók csoportosítását a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat

A hallgatók vállalkozással kapcsolatos attitűdje

Vállalkozáshoz való viszony	Gépészhallgatók		Összes hallgató	
	válaszadók száma	válaszadók aránya (%)	válaszadók száma	válaszadók aránya (%)
Van vállalkozása	15	6	114	7
Nincs vállalkozása, de tervezi	99	41	568	35
Nincs vállalkozás és nem is tervezi	124	52	940	58
Összesen	238	100	1622	100

A 3. táblázatból látható, hogy a választ adó hallgatók 58%-ának nincs vállalkozása, és nem is tervezi alapítását. Ennél jóval kisebb azok aránya (35%) akiknek még nincs vállalkozásuk, de tervezik annak alapítását. A kérdőív csak arra kérdezett rá, hogy tulajdonosa-e valamilyen vállalkozásnak, azt azonban nem firtatta, hogy az milyen szakterületen tevékenykedik. Így aztán a családi vállalkozásban résztulajdonos hallgató is igennel válaszolt. A válaszokat érdemes a csoportképző ismervek szerint feldolgozni, hiszen feltételezhető, hogy az egyes csoportok bizonyos kérdéseket másképpen ítélnék meg.

A kérdőív főbb eredményei

A vállalkozásalapítási hajlandóság összefüggései
 Előzetes hipotézisünket az eredmények tehát visszaigazolták, hiszen a válaszadóknak csak kicsit több, mint a fele zárkózik el a vállalkozói életpályától (58%). A helyzet egy kicsit rosszabb a gépészek esetében (52%), ez a különbség azonban korántsem szignifikáns. A kérdést az egyes gépészkarok szerint külön-külön elemezve nem tapasztalható lényeges eltérés, a megkérdezetteknek mindenhol közel, vagy csak egészen kicsit több, mint a fele tervezi úgy, hogy vállalkozást alapít. A legkevesebben a SZIE Gépészkarán, a legtöbben pedig a BME Gépészkarán alapítanának vállalkozást.

A gépészhallgatók közül 117 nyilatkozott úgy, hogy a családjában (szülők, nagyszülők, egyéb rokonok) van vállalkozás. Ennek a 117 főnek a 60%-a tervezi, hogy a későbbiekben vállalkozást alapít. A teljes sokaság esetében ez az arány 54%. A vállalkozó családtag, mint családi minta növeli annak szándékát, hogy a hallgató is vállalkozói pályára lép.

A vállalkozással rendelkező 15 gépészhallgató között a BME hallgatóinak aránya (13%) a legmagasabb, jóval a gépészek és a teljes sokaság átlagát – 6, illetve 8% – meghaladó arányban rendelkeznek vállalkozással.

Meg kell jegyezni azonban, hogy a BME-ről érkezett a legkevesebb válasz, csupán harminc. Feltételezve, hogy a nem válaszolás is információ, vagyis a 13%-os válaszadási arány oka lehet az is, hogy a hallgatók többsége nem érdeklődik a vállalkozásindítással kapcsolatos kérdőív iránt, ezért nem tartották fontosnak azt kitölteni.

A megkérdezettek véleménye szerint egy vállalkozás indítását az egyetem leginkább *üzleti és jogi tanácsadással* tudná segíteni, vagyis a hallgatók ezeket a szolgáltatásokat vennék igénybe elsősorban. Az egyetem anyagi segítségére azonban nem számítanak, ahogy az *innováció és K+F-menedzselési tanácsadás*ra sem. Hasonló a helyzet, ha a szükséges ismereteket nézzük. Legszükségesebbnek az általános vállalkozási ismereteket, valamint az üzleti tervezést ítélték, míg legkevésbé az innováció és a K+F menedzselési ismeretekre tartottak igényt. Az innováció és K+F-menedzsment megítélése a gépészek csoportját nézve sem változik, sőt kevesebb említést kaptak, mint a teljes sokaság átlaga. Ennek okait a következőkben kicsit részletesebben is vizsgáltuk.

Innovatív kisvállalkozások?

A teljes sokaság esetében a 117 vállalkozásból 24 véggez K+F-tevékenységet, s közülük 23 már „valamilyen újdonságot” is kifejlesztett, vagyis a vállalkozások

20%-a „született” azért, mert alapítója valamiféle tudományos, technológiai eredményt hasznosított. Ezek után nem csoda, hogy nem, vagy alig igénylik az innováció és K+F-menedzselési ismereteket, mert nem ilyen orientációjú vállalkozásokat működtetnek, vagy kívánnak alapítani. Ha van is vállalkozási szándék, az nem a klasszikus egyetemi spin-off vállalkozások alapítására irányul. Az egyik válaszadó fogalmazása szerint: „ez nem az a szakma, amiben egyedül alkothat az ember, inkább csoportosan.” A szakmán belül nehéz olyan szegmenst találni, ahol egy újonnan alapított kisvállalkozás sikeres tud lenni. Magyarország esetében ez különösen igaz, hiszen a gépészágazatban igen erős a külföldi cégek jelenléte, amelyek az olcsó, jól képzett munkaerőre támaszkodva nemzetközi kapcsolataiknak, hírnevüknek kihasználásával a régiós és európai autóipar beszállítóivá váltak.

Ha a működő 15 vállalkozást tekintjük, igen fontos kérdés az is, hogy azok vajon az új tudás hasznosításával létrejött hallgatói vállalkozások-e? A gépészhallgatók tizenöt meglévő vállalkozása között csupán egy olyan akadt, amelyről tulajdonosa úgy nyilatkozott, hogy K+Ftevékenységet folytat, s működése során már „valamiféle újdonságot” is kifejlesztett, amit a válaszadó a „vállalati és állami tanulmány kategóriába” sorolt. (Ez a vállalkozás BME-s hallgatóé.)

Következtetések

A felmérés eredménye igazolta előzetes várakozásainkat. A vállalkozásalapítási szándék alapvetően elég alacsony a gépészhallgatók körében. Még ha van is ilyen szándék, az nem a klasszikus, a technikai újítást előtérbe helyező egyetemi spin-off vállalkozások alapítására irányul. Ennek okait véleményem szerint az iparági sajátságokban kell keresni. Kiscégek és pályakezdekők révén, megfelelő műszaki felszereltség és szakmai tapasztalat nélkül nehéz újat alkotni. Ezen kívül a Magyarországon működő multinacionális cégek is a referenciával már rendelkező cégekkel lépnek inkább kapcsolatba. Az iparág ilyen értelemben vett „zárttsága” nem kedvez az újonnan induló kisvállalkozásoknak.

A felmérés legérdekesebb eredményét, talán a legegyszerűbben úgy lehetne megfogalmazni: „**a jó példa ragadós**”, hiszen azok, akiknél a családban vállalkozó van, jóval motiváltabbak. A vállalkozásalapítási hajlandóság tehát „tanítható”. Szükség lenne egy összehangolt, integrált cselekvési programra, amely nem feltétlenül – illetve nem kizárólag – a pályázati pénzek növelésével, új finanszírozási források megnyitásával segítené a hallgatói vállalkozások alakítást, hanem az önállóság kultúrájának elterjesztésével, reklámjával.

Lábjegyzet

¹ A felmérést a 2007 májusában a Pénzügykutató Zrt. – IKU Innovációs Kutató Központ a „VERINEKT – Versenyképes Integrálás az Európai Kutatási Térségbe” program keretében végezte. A VERINEKT kutatási program vezetője dr. Inzelt Annamária volt. A cikk alapját képező kutatásban a szerzőn kívül részt vett még Csapó Krisztián is.

² Egy másik módszert követtek a témában készült felmérés a VERINEKT-projekt keretében (Bajmóczy – Buzás, 2006). Szegeden az adatfelvétellel a Szegedi Tudományegyetem gazdálkodási szakos hallgatói körében, a tanórák keretében került sor. Ez az órákra járok körében lehetővé tette a közel 100%-os válaszadást. Ez a módszer több egyetem, különböző karaira kiterjedő felvétel esetén nem követhető.

³ A legkisebb alatt a 2006/2007. évi hallgatói létszám alapján megállapított sorrendet értem. Ez a SZIE esetében ez 941, a BME-nél 1193, míg a BME-nél 2876.

Felhasznált irodalom

- Bajmóczy Z. – Buzás N. (2006): Egyetemi hallgatók mint (potenciális) vállalat alapítók. Kutatási jelentés, Szegedi Tudományegyetem
- Csapó K. (2008): Amerikai vállalkozásoktatási példák adaptációjának lehetősége Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 39. évf. 1. sz., 43–54. o.
- Csapó K. (2007): Vállalkozásoktatás diákvállalkozásokon keresztül – Tapasztalatok a Budapesti Corvinus Egyetemről. *Vezetéstudomány*, 38. évf. 4. sz., 30–42. o.
- Csapó K. – Petheő A. – Szirmai P. (2005): Bepörög vagy kipörög? Figyelő, 49. évf., 49. sz., 54–55. o.
- „Diploma 2009” különszám, HVG Kiadó, 2008
- Kleinheincz F. (2000): Spin-off vállalkozások, avagy barátokozunk egy új elnevezéssel. Ipari Szemle. 2000. 4. sz.
- Inzelt A. – Csapó K. – Szőke Sz. (2007): Felmérés a felsőoktatásban tanuló hallgatók vállalkozásalapítási motivációjáról – A Budapesti Corvinus Egyetem helyzete (mimeo)
- Inzelt A. (2004): “The evolution of University-Industry-Government relationships during transition” *Research Policy*, Vol 33. issue 6–7. 975–995. o.
- Szerb L. (szerk.) (2005): Vállalkozásindítás, vállalkozási hajlandóság és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében. Pécsi Tudományegyetem
- Szirmai P. – Csapó K. (2006): Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. *Új Pedagógiai Szemle*, 56. évf. 4. sz. 72–83. o.
- Szirmai P. – Csapó K. (2006): From Student to Entrepreneur – A Hungarian Experience of Entrepreneurship Teaching. NCGE Working Paper
- Papanek G. – Perényi Á. (2006): Spin-offok a fejlett világban és Magyarországon. *Európai Tükör*, 2006. 1. sz. 81–95. oldal.

Cikk beérkezett: 2009. 8. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2010. 1. hó

PAPANEK Gábor

KUTATÁS A KÖZBESZERZÉSI KORRUPCIÓRÓL

A GKI Gazdaságkutató Zrt. a Közbeszerzések Tanácsa (KT) megbízásából 2008–2009-ben kutatást végzett a hazai közbeszerzések területén kialakult korrupcióról.¹ A cikkben a vizsgálatok néhány, a vállalati szféra számára fontos eredményét mutatja be a szerző. Kiemeli, hogy a közbeszerzési korrupció mai gyakorisága a társadalom számára elfogadhatatlan mértékű károkat okoz, s a visszaélésekben részt vevő cégek számára is veszélyes, majd áttekinti a védekezés főbb lehetőségeit.

Kulcsszavak: közbeszerzés, korrupció, Magyarország

A kutatás tárgyának pontos meghatározása igen nehéz, mivel a korrupció fogalmának nincs általános definíciója. A vizsgálatok során e normasértés *három kulcsmérvényének* a következőket tekintettük: elkövetője (1) közvetlen vagy közvetett ön- vagy csoportérdekből (2) megszegi a közösségi együttélés egy vagy több olyan szabályát, amelynek érvényesítéséért felelős, s ennek során (3) legalább egy további féllel, magánszeméllyel vagy intézményi képviselővel összejátszik. A közbeszerzési korrupció pedig olyan korrupt tevékenység, amely (4) közbeszerzéssel kapcsolatos, vagy ilyen eljárást kerül meg. E nehézkes fogalomértelmezés azonban (Hankiss E. véleményét² igazolva) a vizsgálatok során nem okozott alapvető gondokat.

A munka fő feladata az volt, hogy tudományosan megalapozott képet kapjunk és adjunk a hazai közbeszerzési eljárásokban kialakult korrupciós jelenségek jellemzőiről, illetve a korrupció elleni védekezés lehetőségeiről és módszereiről. Elsősorban a korrupció, valamint a közbeszerzési korrupció hazai gyakoriságát, az utóbbi visszaélések előfordulási formáit (típusait), okait, hatásait, valamint a védekezés lehetőségeit kellett tisztáznunk. Mindezek érdekében a GKI Gazdaságkutató Zrt. kereteiben a következő részfeladatokat oldottuk meg: a friss nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése, 2002 és 2007 között a legfontosabb hazai napi- és hetilapokban, illetve a főbb tudományos igényű periodikákban a témáról megjelent mintegy háromnegyed millió sajtóközlemény feldolgozása, 120 mélyinterjú elkészítése a közbeszerzésben résztvevők körében, a MÁST Kft. által készített 900 fős szociológiai felmérés eredményeinek áttekintése, és a főbb

megállapítások és következtetések összefoglalása. A kapott eredmények összességében kedvezőtlen helyzetképet vázoltak fel, éles vitákat is kiváltottak, de mindenben alátámasztották a korrupcióellenes küzdelem fontosságával kapcsolatos hazai nézeteket.

A közbeszerzési korrupció méretei

A kutatás szerint a korrupció a közbeszerzési eljárásoknak igen súlyos gondja. A kapott eredmények alapján azt valószínűsítettük, hogy bár a korrupció a magyar gazdaságban általában csak „közepesen” gyakori³, a hazai közbeszerzési folyamatokat nagyobb gyakorisággal sújtja, az eljárásoknak nagyobbik felét – időszakonként, gazdasági szféránként változóan mintegy kétharmadukat-háromnegyedüket (63–75%-ukat) – befolyásolja. Ezt egyetlen, közbeszerzésekkel kapcsolatba kerülő vállalat se hagyhatja figyelmen kívül.

Ismeretesek ugyan a fenti becslésünknel magasabb, illetve alacsonyabb értékeket hangoztató vélemények is. A magas számok⁴ indokoltságának az érzetét kelti például, hogy sajtónk olvasói átlagosan heti két-háromszor szembesülhetnek – autópályák, vagy a metró építésével, Combino villamosok, kakaóbiztos számítógépek beszerzésével, tűzijáték megszervezésével stb. kapcsolatos cikkekben – a közbeszerzési korrupció jelenségével. Esetenként azonban a korrupciós gyanú (vádak) túl gyakori voltával kapcsolatos jelzéseket is kaptunk. Például egyes interjúalanyaink olyan eseteket is említettek, melyeknél nem volt korrupció, az időzavar stb. miatt alkalmazott sajtós eljárási technikák nyomán mégis meggyanúsították őket ezzel. De a miénknel alacsonyabb becslésnek

is vannak hívei, így a közbeszerzési eljárásokban résztvevőkkel készített interjúk alanyai szerint a korrupció „csak” a hazai eljárások 40–50%-át fertőzi. Gyakran érzékelhető volt azonban, hogy a jelzett tájékoztatást adó „óvatos”, konkrét információk hiányában nem kívánja cégét, kollégáit stb. törvénysértéssel vádolni, illetve a magyar értelmiség egyes köreiből kialakult, a problémákat elhallgató gyakorlatot követi.

A vizsgálódás a korrupciós cselekmények főbb típusaira is rámutatott. *Kiemelkedő súlyúaknak találtuk a politikával, így a pártfinanszírozással összefüggő gondokat* (jellemzőnek ítélve például, hogy az elmúlt években a korrupció kérdéskörét érintő hazai sajtócikkekben a *politika* szó volt a leggyakoribb kifejezés, minden második megvizsgált írásban megtaláltuk⁵), de azt is megállapítottuk, hogy a korrupciós motivációk közt az „üzleti” megfontolások is sajnálatosan gyakoriak. Mind a közbeszerzési hirdetmények kiírói (a jogi szakzsargon szerint: az ajánlatkérők), mind a pályázók (ajánlattevők) igen találékonyaknak bizonyulnak korrupciós együttműködésük célszerű módjának a kialakításában (1. táblázat).

1. táblázat

Az ajánlatkérő és az ajánlattevő(k) összejátszásával létrehozott korrupció típusai*

Típusok	OECD (2007)-ben	Egyéb műben	GKI-mélyinterjúk		MÁST-felmérés besorolása **
	említés		mintája*	említési gyakoriság %	
Nyomásgyakorlás egy ajánlattevő sikeréért		x	Teljes	23	
Vesztegetés egy ajánlattevő sikeréért		x	Teljes	8	
Vesztegetés magas ár elfogadásáért			Teljes	19	
Közbeszerzési eljárás elkerülése	x	x			S
Hamis célt rögzítő ajánlatkérés					
Az ajánlattevők körének korlátozása	x	x	Teljes	36	S
Színlelt (a nyertest előre eldöntő) kiírás	x	x			S
Ajánlattevő exkluzív informálása	x	x	Teljes	8	Á
Ajánlattevő indokolatlan kizárása			A. tevők	17	S
Hamisan indokolt eredménytelenség		x			
Ajánlat részrehajló értékelése	x	x			
Kiírástól eltérő ajánlat elfogadása		x			
Szerződés indokolatlan módosítása			A. tevők	3	
Szerződéstől eltérő teljesítés elfogadása	x		A. tevők	7	
Alacsony ajánlati ár indokolatlan kiegészítése pótmunka stb. címén		x			
Jogorvoslatkérés elmulasztása		x			

* A szakirodalom és a GKI-mélyinterjúk a korrupciós esetekben alkalmazott megoldásokról tájékoztattak. A MÁST felvétel viszont arra kérdezett rá, hogy a technika alkalmazása korrupcióra utal-e.

** Á: a legtöbb válaszadó, T: a válaszadók többsége, S: sokak által korruptnak vélt magatartás.

De gyakorinak bizonyultak a pályázók (és „alvállalkozók”) közti korrupciós együttműködésnek – így az ún. kartellezésnek – egyes formái is (2. táblázat).

A táblázatok információi csak nagy óvatossággal értelmezhetők. Hiba lenne például, ha arra következtetnénk belőlük, hogy a hazai érdekeltek számos, a nemzetközi korrupciós gyakorlatban nem ismert technikát alkalmaznak – hiszen a hivatkozott OECD-tanulmány nem állította, hogy típuslistája teljes körű. Nem árt az óvatosság a módszerek felhasználásának gyakoriságával kapcsolatos számok esetében sem, hiszen nem felejtethetjük a válaszok „óvatos” jellegét. Azért, mert egyetlen interjúalany sem állította például, hogy cége, ha lehet, elkerüli a közbeszerzési eljárás kezdeményezését, bár hirdetményt adott közre, a nyertest előre eldöntötte, a kiírástól eltérő ajánlatot is elfogadott, elmulasztott jogorvoslatot kérni, vagy pályázatában ajánlatadóként a munkába bevonni nem kívántakat is szerepeltetett, még aligha állítható, hogy ezek a hazai eljárásokban ismeretlen mesterfogások. A hosszú típuslista információi mindezek ellenére is fontosak, figyelemfelhívó jellegűek, sokban járulhatnak hozzá a

Az ajánlattevők (és alvállalkozóik) összejárásával létrehozott korrupció típusai

Típusok	OECD (2007)-ben	Egyéb műben	GKI mélyinterjúk		MÁST felmérés besorolása **
	említés		mintája*	említési gyakoriság %	
Ajánlattevő több cége ad ajánlatot					Á
Előzetes (kartell)megállapodás	x	x	Teljes	13	S
A munkába bevonni nem kívánt szerepeltetése alvállalkozóként	x				
Megállapodás minőségrontás elhallgatásáról			Teljes	2	S

* A szakirodalom és a GKI-mélyinterjúk a korrupciós esetekben alkalmazott megoldásokról tájékoztattak. A MÁST felvétel viszont arra kérdezett rá, hogy a technika alkalmazása korrupcióra utal-e.

** Á: a legtöbb válaszadó, T: a válaszadók többsége, S: sokak által korruptnak vélt magatartás.

viszaélések elleni védekezés sokoldalúságához. Igen-csak elgondolkodtató, a tennivalók bonyolultságát jelző hír a MÁST-felmérésnek az a tájékoztatása is, hogy egyes típusok alkalmazását számos válaszadó nem is ítéli korrupciós cselekménynek.

A korrupció hatásairól

A mai szakirodalom egyértelműen súlyosnak ítéli a korrupció következményeit. Kétségtelen ugyan, hogy amikor mintegy 30 éve *Hankiss Elemér* a korrupció hazai gondjairól írt, az erős feketekávé érdekében a talán 3 forintos számla mellé adott plusz egy forintot választotta példának.⁶ Azóta azonban sok víz folyt le a Dunán, s a „téték” tárgykörünkben is nőttek.

Napjainkban az elméleti elemzések és gyakorlati tapasztalatok egyaránt azt igazolják, hogy a gazdálkodás kereteit megszabó – kiemelten a tulajdonhoz és a szerződésekhez fűződő – egyes „intézmények”, így a korrupciós cselekmények is a gazdasági haladás (növekedés, fejlődés) ütemét *meghatározó* fontos tényezők. A kutatás ugyanakkor arra is rámutatott, hogy a jelzett megállapítások idehaza még nem kellően ismertek, illetve elismertek. Sőt, azt tapasztalhattuk, hogy egyes hazai szakértők még azt a számos irányadó kutatás által megfogalmazott megállapítást is vitatják (valójában tudományos alap nélkül), hogy a korrupció jelentősen növeli jelenlegi gazdasági bajaink súlyát, s az adott felfogásmód olykor a hatékony védekezést is nehezíti.

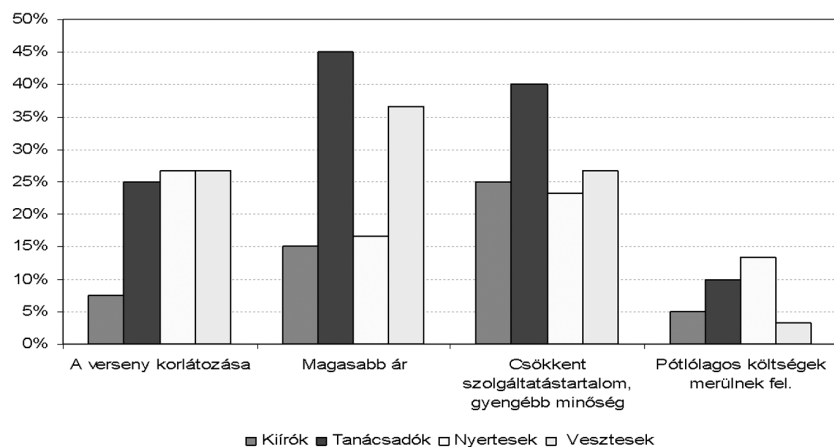
Már a gazdasági fejlettség és a korrupció kapcsolatának első matematikai-statisztikai vizsgálata⁷ is erős negatív korrelációt állapított meg – „keresztmetszeti” adatok alapján – a „*fejlettség*” (az egy főre jutó GDP), illetve a korrupció szintje közt. Mind a további nem-

zetközi kalkulációk, mind a módszer hazai adaptációi⁸ azonos eredményt mutattak. A részletező vizsgálatok a magyarázatokra is utaltak. Bizonyítást nyert például, hogy a korrupció mérsékli a fejlesztési célú gazdasági forrásokat (áttereli a közkiadásokat a szükséges működtetési és felújítási céloktól az új létesítmények, berendezések beszerzése felé, s növeli a közfinanszírozású beruházások nagyságát, mert ily módon növelhető a kenőpénzek esélye).

Ennél is súlyosabbak lehetnek az általános társadalmi károk. A korrupcióval erősen fertőzött társadalmakban például az átlagosnál gyakrabban kerülnek alkalmatlan személyek a közigazgatási pozíciókba, s nőnek hozzá nem értésüknek, illetve törvénysértő akcióiknak a kárai. A kölcsönös kedvezmények és engedmények egyes társadalmakban már a politika egészét áthatják, s a gazdaság egészét is uralhatják. Sérülnek továbbá a demokratikus társadalmaknak, kiemelten a részrehajlásmentes állami közigazgatásnak az alapértékei, így az átláthatóság, nyilvánosság, elszámoltathatóság, s romlik a társadalom értéktudata: a társadalom tagjai úgy gondolják, hogy a maguk terepén nekik is szabad a pálya, rájuk sem vonatkoznak a ki nem kényszeríthető szabályok. Sőt, még a jövő generációja is torzul, a tisztességtelen előnyök növekvő sikereségei eltérítik a diákokat a műszaki pályákról, hiszen a jog tanulása sokkal jobb kilátásokat ígér⁹ stb. Vizsgálataink szerint mindennek a jelei a magyar társadalomban is kimutathatók.

De a korrupció *vállalatokat* sújtó hatásai sem kisebbek, mint a fenti makrogazdaságiak. A GKI mélyinterjúi során megkérdezett négy csoport tagjai *négy jól elkülöníthető csoportba sorolták a korrupció e hatásait* (volt közöttük olyan, aki egyáltalán nem említett ilyet, volt, aki többet is megnevezett) (1. ábra).

A korrupció hatásai a válaszadók szerint
(emléltési gyakoriságok a válaszadói csoportokban)



Forrás: a kérdőív nyílt kérdéseire kapott válaszok feldolgozása

A versenykorlátozás leggyakoribb technikája az, hogy az ajánlatkérő a közbeszerzési eljárás feltételrendszerét úgy állítja össze, hogy a közbeszerzési eljárásban az általa preferált cég eleve előnyt élvezzen, vagy akár más, nyeresre esélyes cég ne is tudjon indulni (illetve, hogy nyílt közzététel nélküli eljárást alkalmaz). Ugyancsak gyakori azonban az ajánlattevők összejátszása (a kartellezés), melynek során a nagyobb szállítók olykor akár fel is osztják egymás között a piacot. Mindez elsősorban a kkv-szférát szorítja ki a versenyből. A visszaélés jelentős kára két tényező eredménye. Egyrészt súlyos következményekkel jár az is, hogy gyakran van szó nagy összegű üzletekről, hiszen ekkor a károk is hatalmasak lehetnek. Másrészt növelik a károkat a versenykorlátozás tovagűrűző hatásai; hiszen a projektek megvalósulási módja gyakran meghatározza a további működtetés, továbbfejlesztés során eséllyel indulók körét is (bevett trükk például olcsó ajánlattal megnyerni egy pályázatot, majd egyetlen hozzáértőként borsos karbantartási, működtetési, tanácsadási szerződést is nyerni mellé).

Senki nem vitatja, hogy a kenőpénz, vagy „alkotmányos költség” – amely az ár kisebb-nagyobb százaléka lehet¹⁰ – mindig beépül az árba. Mind a szakirodalom szerzői, mind interjúadónk egyetértenek azonban azzal, hogy a korrupció árnyékoló hatása gyakran sokszorososan meghaladja a kenőpénz nagyságát. Ez nyilvánvaló is azokban az esetekben, ahol a visszaélés célja éppen az ár növelése, valamely „monopolár” elérése. Sokszor azonban a legnagyobb károkat nem is ez, hanem a visszaélések következtében keletkező veszteségek (például: felesleges beruházások, a szakszerűtlen vezetés miatti költségnövekedés stb.) okozzák. Feltehetően ez utóbbiak magyarázzák a hazai autópálya-építésnek a

1. ábra nemzetközileg szokásosnál magasabb költségeit, vagy azt, hogy a budapesti metró építése a spanyol költségszint ötszörösébe kerül stb.

Korrupció közbeszerzés esetén legtöbbször a megvalósuló projekt jó minősége sem biztosítható. Sokszor éppen a minőségi engedmény, az ellenőrzés lazasága a korrupció (egyik) tárgya. De a „megkent” közbeszerzőnek többnyire akkor is kockázatos (s az egészen korrupció társadalmakban lehetetlen is) a hibás teljesítés reklamálása, vagy a garanciális, szavatossági jogok érvényesítése, ha ez nem is szerepelt a korrumpálóval kötött megállapodásban. E tárgykört illetően a közelmúltbeli magyar sajtóban talán a Combino villamosok ügye szerepelt a leggyakrabban, de számos

további eset ismertetése is megjelent.

Az elmondottak is alátámaszthatják a korrupció hazai kárainak évi sok százmilliárdos, esetenként akár ezermilliárdos nagyságára vonatkozó becsléseket.

Végül szólnunk kell arról is, hogy a magyar gazdaságban nem ritka az olyan korrupció közbeszerzési eljárás sem, amelyik sokak szerint nem okoz károkat. Ilyen eset, ha a kiíró azért kezd versenykorlátozó eljárást, mert a jól bevált alvállalkozóval kíván (például a hatékony és gyors munkavégzés miatt) együttműködni, s túl kockázatosnak ítéli az ismeretlen céggel való együttműködést. De a kartellezés oka lehet a közbeszerzési törvény valamely bürokratikus kötöttségének – így indokolatlan kapacitáskikötésének – az elhárítása is. Ekkor kétségtelen, hogy a tisztességtelen eljárás sem minőségben, sem árban nem okoz veszteséget. E megoldás sem értékelhető azonban pozitívan, hiszen ha az ésszerű gazdasági megoldások követését gátló szabályozás hatására a kibúvók (kiskapuk) keresése válik megszokottá, ez lehetetlenné teszi a társadalmilag elfogadható, illetve elfogadhatatlan akciók megkülönböztetését, s ezzel értékválság kialakulására (vagy további elmélyülésére) támaszt veszélyt.

A védekezés lehetőségeiről

Ma már talán nincs is magyar szakértő, aki (az elmúlt évtizedek számtalan kampánya ellenére) megkérdőjelezné, hogy fokoznunk kellene a korrupció és a közbeszerzési korrupcióellenes erőfeszítéseinket. De az eddigieknél erőteljesebb védekezést több fontos nemzetközi intézmény és üzleti partnerünk is elvárja.¹² A lehetőségekről és a kívánatos konkrét tennivalók-

ról azonban nem alakult ki egyetértés. A mai felfogásmód a korrupció elleni védekezésnek két alapvető módszer-csoportját különbözteti meg. Az egyik az integritás (integrity), ami az emberi cselekedetek *belső* indítékaira – a becsületességre, megbízhatóságra, erkölcsi tartásra stb. – koncentrál, azon szemléletbeli és magatartási jellemzők összességét helyezi előtérbe, amelyek a gazdasági szereplőket képessé teszik arra, hogy döntéseiket az elvárt erkölcsi és előírt normáknak megfelelően hozzák meg. A másik az ún. megfelelés (compliance), ami a jogi és egyéb szabályozási normáknak megfelelő cselekvést, az erre ösztönzést/kényszerítést jelenti, s a magatartásformákat befolyásoló *külső* erőkre – a jogi szabályozásra, a vizsgálatokra, ellenőrzésekre, szankciókra – koncentrál. S úgy tűnik, a hazai illetékesek (indoklás nélkül) nagyobb fontosságot tulajdonítanak az első csoport hatásainak, kiemelten az ezeket működésbe hozó, az áttekinthetőség, nyilvánosság révén közvetetten korrekt ügyintézésre mozgósító erőknek, mint a környezet közvetlen szabályozásának.

Feladatkielölő értékűnek véljük ugyanakkor, hogy az OECD (2007) a korrupció elleni küzdelem három alapvető fontosságú lépéseként jórészt a külső hatóanyagokkal kapcsolatos erőfeszítéseket szorgalmaz. Konkrétan a következőket említi:

- megfelelően érvényesített, *világos szabályokat* és alapos szankciókat kell kimunkálni, hisz ez a korrupció elleni harc egyik leghatékonyabb eszköze;
- a korrupció és a vesztegetések hatékonyabb megelőzése és felderítése érdekében jogi és nem jogi készséggel rendelkező *szakértők hálózatát* kell kiépíteni;
- a hivatalnokok körében tudatosítani kell a korrupció és a vesztegetés káros hatásait, *javítani kell a megfelelő eljárási szabályok ismeretét*, és bővíteni kell alkalmazásaik körét;

Hasonlóak a TI (2007) ajánlásai. E dokumentum az alábbiakat sürgeti:

- a) a közbeszerzési intézmények dolgozzanak ki etikai kódexet, amelyben az intézmény és alkalmazottai vállalják a korrupció elleni következetes harcot;
- b) az intézmény rögzítse, hogy csak olyan cégek közbeszerzési pályázatát fogadja el, amelynek van hasonló kötelezettségvállalást tanúsító etikai kódexe;
- c) készítsék el azoknak a cégeknek a feketelistáját, amelyekről nyilvánvalóvá vált, hogy korrupciós ügyletekbe keveredtek, vagy fogadják el egy

nemzetközi intézmény hasonló listáját – s a listán szereplőket meghatározott időre zárják ki a közbeszerzési lehetőségekből;

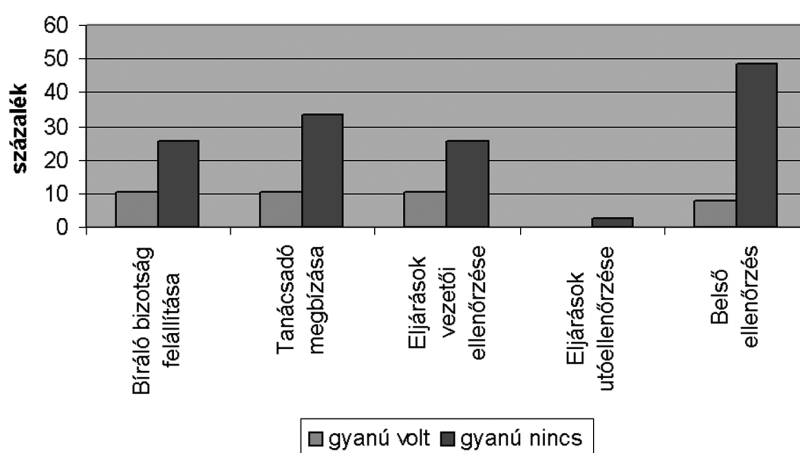
- d) a felek a közbeszerzési szerződésekben – és a fővállalkozó, illetve az alvállalkozók közti szerződésekben is – vállalják a korrupciót elkerülő magatartást;
- e) nyílt versenytárgyalás előzzön meg valamennyi, egy nem túl magas értékhatárt meghaladó közbeszerzést, a kivételek indoklása legyen világos;
- f) valamennyi pályázó – és lehetőség szerint a közvélemény is – könnyen jusson hozzá a szerződéskötést megelőző minden lépéssel, a versenytárgyalási lehetőségekkel, a bírálati szempontokkal, az értékelési eljárásokkal, a döntésekkel és indoklásukkal, a szerződési határidőkkel és feltételekkel, a szerződés végrehajtásával, a közreműködők és ügynökök szerepével és a jogorvoslati lehetőségekkel kapcsolatos információkhoz, s csak a törvények által titkosnak minősített információk legyenek bizalmasan kezelhetők;
- g) egyetlen pályázó se juthasson hozzá olyan információhoz, amit a versenytársak nem kaptak meg;
- h) a pályázóknak legyen elegendő idejük a pályázat kidolgozására, ugyancsak elegendő idő álljon rendelkezésre a pályázatok elfogadása és a szerződéskötés között arra, hogy az elutasítottaknak legyen módjuk kifogásaik beterjesztésére;
- i) a szerződés nagyobb (például a szerződéses értéket 15%-kal meghaladó) megváltoztatására csak magas szinten – lehetőleg csak a szerződést aláírók jóváhagyásával – legyen lehetőség;
- j) a belső és külső ellenőrző, auditáló szervek legyenek függetlenek, és jelentéseik legyenek nyilvánosak, minden indokolatlan késés esetén automatikusan induljanak be ellenőrző mechanizmusok;
- k) az előkészítés, a pályázatok bírálata, a szerződéskötés és a megvalósítás ellenőrzése legyen különböző testületek feladata;
- l) a közbeszerzéseket lebonyolító kollektíva legyen jól képzett és kellően megfizetett, s szervezeti megoldások (így a bizottsági döntési gyakorlat bevezetése és az illetékesek rotációja) erősítsék megbízhatóságukat;
- m) a civil szervezetek, mint a versenytárgyalások és a megvalósulás független megfigyelői, kapjanak lehetőségeket az eljárásokban való részvételre (i. m. 4–6. oldal).

Nyilvánvaló, hogy a vázolt, s a vizsgálatunk tapasztalatai nyomán megfogalmazott hasonló javaslatok jelentős része központi gazdaságirányítási tennivalókat⁶ fogalmaz meg. Ezeket elsősorban az illetékesek körében ismertettük. A következőkben viszont a vállalati feladatokat vázoljuk. Ezek többsége nem új (sőt, a nemzetközi szakirodalomban már jól ismert) ugyan, de hazai adaptációjukra még legfeljebb kivételesen került csak sor.

A közbeszerzési ajánlatkérők számára adott ajánlásaink az alábbiak:

- Alakítsák ki korrupcióellenes politikájukat.
- A vezetők tekintsék feladatuknak, hogy „tisztakezű” személyekre bízzák a közbeszerzések ügyeinek az intézését – és tegyék lehetővé, hogy a megbízottak rendszeres továbbképzés során megismerjék a korrupcióellenes küzdelem új és új megfontolásait, módszereit.
- Kerüljék (miként ezt a hazai kkv-k interjúink során többször javasolták) a túlzottan sokrétű feladatokkal kapcsolatos ajánlatkérést, ha van rá mód, kérjenek önálló ajánlatokat az egyes részfeladatokra.
- Törekedjenek rá, hogy ajánlatkérésük egyszerű ajánlattételt tegyen lehetővé, kerüljék a már ismert, illetve a bírálat szempontjából felesleges információk bekérését. Ne írják elő, hogy az ajánlattevő szerezz be az államigazgatás területén már megtalálható információkat. Minimalizálják az „eredeti” igazolások bekérését: például honosítsák meg az EU azon gyakorlatát, amely az ajánlattételhez csupán kevés referenciát kér, s csak a nyertes esetében, a szerződéskötés előtt igényli az ajánlattevő alkalmasságát igazoló jogi dokumentumokat.
- Minden esetben követeljék meg, hogy az ajánlattevők és alvállalkozóik rendelkezzenek a korrupció elleni stratégiájukat rögzítő etikai kódexszel. A minősített (s így az előző követelményt is teljesítő) ajánlattevők számára viszont tegyék lehetővé a lehető legkevesebb adminisztratív terhet jelentő ajánlattételt.
- Bővítsék az elektronikus közbeszerzés alkalmazási körét. Ha van mód rá, alkalmazzák például az ajánlatkérők és ajánlattevők közti korrupció, illetve a különböző ajánlattevők közti kartellezés

A közbeszerzési eljárások ellenőrzésénél adott technikákat alkalmazó cégek számának az összes cég számához viszonyított hányada, %



Forrás: GKI-mélyinterjúk

lehetőségeit egyaránt erőteljesen szűkítő elektronikus „árlejtés” (licit) technikáit. Tegyék gyakorivá azt az alkalmazást is, amikor az ajánlattevőktől nem az ár csökkentését, hanem az ajánlat „műszaki” tartalmának erősítését várják.

- A felkészületlen (és indokolatlanul alacsony árakat megjelölő) ajánlattevők visszaszorítása érdekében növeljék a bírálati szempontok közt a „műszaki” követelmények – és a referenciák – súlyát.
- Fordítsanak a jelenleginél lényegesen nagyobb figyelmet az általuk indított közbeszerzési eljárások monitoringjára. A monitoringrendszer keretében építsenek ki a korrupció veszélyére figyelmeztető alrendszert.
- Ne mulasszák el a befejezett projektek (külső intézmények által végzett) auditját.
- Készítsenek és tegyenek nyilvánossá feketelistát profiljuk korrump ajánlattevőiről.

Javaslatok az ajánlattevőknek:

- Alakítsák ki korrupcióellenes politikájukat.
- A vezetők tekintsék feladatuknak, hogy „tisztakezű” személyekre bízzák a közbeszerzések ügyeinek az intézését – és tegyék lehetővé, hogy a megbízottak rendszeres továbbképzés során megismerjék a korrupcióellenes küzdelem új és új megfontolásait, módszereit.
- Hozzák létre a részvételükkel megindult közbeszerzési eljárások monitoringrendszerét, s ennek keretében építsenek ki a korrupció veszélyére figyelmeztető alrendszert.

Az utóbbi ajánlást különösen időszerűnek ítéljük. Az alábbi ábra azt mutatja ugyanis, hogy az eljárásokkal kapcsolatosan korrupciós gyanút érzékelő, illetve nem érzékelő interjúadók – a GKI-mélyinterjúk során kapott válaszok szerint – milyen arányban jelezték az eljárások ellenőrzését. S úgy tűnik, a jelenlegi hazai gyakorlatnak kiemelkedően kedvezőtlen eleme, hogy a korrupció gyanúja inkább csökkenti, mint növeli az ellenőrzési törekvések gyakoriságát.

Végül a tanulmány szerzői a magyar gazdaság *minden szerezplőjének* (a vállalatoknak is, de a makroszférának is) megfogalmaztak egy ajánlást. Fontosnak tartják ugyanis, hogy minden szinten *nézzünk szembe – önkritikusan is – a problémával*. Félrevezető, sőt, esetenként a saját szennyes takargatása, ha a korrupció gyanújával, illetve „közepes” szintjével kapcsolatos megállapításokat azzal söpörjük a szőnyeg alá, hogy rámutatunk: vannak mérési, bizonyítási nehézségek, illetve nálunk rosszabb helyzetű gazdaságok (vagy vállalatok). A gondok e leplezése csak a megoldást nehezíti (2. ábra).

Lábjegyzet

- ¹ A korrupció, és a közbeszerzési korrupció Magyarországon. GKI-KT. 2009. Az elemzéseket készítették: dr. Ács Ferenc, András Zoltán, dr. Borsi Balázs, Kis Gergely, Némethné Pál Katalin, dr. Papanek Gábor, Papanek Zsuzsanna, dr. Sebestyén Tibor, Timár Szabolcs. Szerkesztette: dr. Papanek Gábor. www.kozbeszerzes.hu/ éves beszámoló és egyéb tájékoztatók/közbeszerzési korrupciós kutatás
- ² Hankiss E. ugyanis „...azt is nyomatékosította, hogy a korrupció ügyében csak akkor érdemel figyelmet szavunk, ha a magyarországi korrupcióról van érdemi mondanivalónk. Nem érdemes a korrupció elméleti irodalmával babrálni ...” (Gombár, 1998: 47. oldal).
- ³ TI (2007, 2008).
- ⁴ Ismert állítás, hogy a korrupció a közbeszerzési eljárások 90%-ánál megjelenik. Lásd: Freedom House (2006), Transparency International Magyarország (2008), 1. oldal.
- ⁵ A közpénzek költségével kapcsolatos – nagy – korrupciós cselekmények gyökerei a nemzetközi szakirodalom, így Miller – Roberts – Spence (2005) szerint is általában a hatalommal való visszaélésekre vezethetők vissza.
- ⁶ Hankiss (1983).
- ⁷ Mauro (1995).
- ⁸ Például: Papanek (2000).
- ⁹ A témára vonatkozó (empirikus) kutatási eredményeknek kitűnő összefoglalóját adja a Rose-Ackermann (2006) kézikönyv.
- ¹⁰ Az OECD (2007) a nagyobb nemzetközi tenderek esetén a kenőpénzek összegét a megbízási díj 5–20%-ára becsüli (s mivel e díjat ma már nem lehet az igazi célt megnevezve lekönnyelni, a túlszámlázást hamis indokok alapján – például tanácsadói díjként, felesleges és el se végzett részfeladatok ráfordításaiként stb. – számolják el). A korrupcióval erősen fertőzött országokban azonban nem ritka a lényegesen magasabb „baksis” – s az 50%-os „jatt” a magyar gazdaságban sem ismeretlen már.
- ¹¹ „Míután az állam képviselői az árajánlatok részleteit nem hozzák nyilvánosságra a kivitelezők „üzleti érdekeinek védelmé-

ben”, az újságíró kénytelen arra támaszkodni, amit kézen-közön megtud a titkolt adatokból, ha hozzávetőleges képet szeretne kapni arról, mennyi közpénz folyt ki „feleslegesen” az államkasszából az elmúlt években. Bár a kilométerre lebontott fajlagos költségek is árulkodók, az indokolatlan túlszámlázásokat egyértelművé az egységárak összevetése teheti. Egy példa: A kartellbotrányban érintett, 2002-es közbeszerzési eljárás egyik beruházása az M3-as Polgár–Görbeháza közötti szakaszának építése volt. Mint az árajánlat máig titkolt részleteiből kiderül, az aszfalt kopórétegének köbméterét itt több mint 75 ezer forintért adta el a magyar államnak a nyertes, ugyanaz a cég, amely három évvel később, 2005 végén, az M0-s továbbépítésében is szerepet kapott. A környűri le- és felhajtóira – jelentős alapanyag-drágulást követően – a társaság információink szerint 38 ezer forintért számlázza ki ugyanazt az aszfaltot.” Népszabadság, 2006. 08. 26.

¹² Például: az ENSZ-konvenció (lásd a 2000. évi XXXII. Törvényt); az OECD (1997) konvenciója (szintén elfogadtuk) és dokumentuma; az Unió több kiadványa stb.

¹³ A hozzászólások többnyire a makrogondokat ítélték a fő problémának (a „fejétől bűzlik a hal” elv alapján). Mind a sajtófeldolgozás, mind az interjúk csaknem általános elégedetlenséget tükröztek a közbeszerzési törvénnyel és a korrupció elleni szabályokkal kapcsolatosan is. A törvény leggyakrabban bonyolultsága, bürokratizmusa, nehéz megérthetősége miatt kapott bírálatot, s a javaslatok a jelentős egyszerűsítést sürgették. A korrupció elleni szabályok viszont főként alacsony hatékonyságuk miatt keltek elégedetlenséget, s a szankciók szigorítása, illetve ezeknek a nagy ügyek esetében történő érvényesítése voltak a legtöbbször említett ajánlások.

Felhasznált irodalom

- Freedom House* (2006): Nations in Transit
- Gombár Cs.* (1998): A korrupció, mint közrossz. In: Írások a korrupcióról. Helikon-Korridor
- Hankiss E.* (1983): Társadalmi csapadék. Diagnózisok. Magvető
- Mauro P.* (1995): Corruption and Growth. Quarterly Journal of Economics. No. 3.
- Miller, S. – Roberts, P. – Spence, E.* (2005): Corruption and Anti-corruption. Pearson. Upper Saddle River, NJ
- OECD* (2007): Bribery in Public Procurement: Methods, Actors and Counter-Measures. Paris
- Papanek G.* (2000): Corruption in the international transactions. GKI Rt.. Összefoglaló magyarul: Nemzetközi tranzakciók monitoringjának problémái. In: Kocsik K. (szerk.): Nemzetközi konferencia a tisztább közéletért. ENSZ – MEH. 2003. Újranyomva: Belügyi Szemle. 2003. 9. sz.
- Rose-Ackerman, S.* (ed.) (2006): International Handbook on the Economics of Corruption. Edgar Elgar. Cheltenham
- TI (Transparency International)* (2007, 2008): Global Corruption Report 2007, 2008. Pluto Press. London
- TI Magyarország* (2008): Állásfoglalás a közbeszerzések helyzetéről. Budapest

Cikk beérkezett: 2009. 12. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2010. 1. hó

KÖNYVISMERTETŐ

Sigér Fruzsina

Gazdasági
és/vagy
közgazdasági válság

Csaba László:

Crisis in Economics? Studies in
European Political Economy

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009

Csaba László legújabb, 2009-ben megjelent kötetének címe vagy sokkal inkább címadó kérdése *Crisis in Economics?* A szerző nem állítja a címmel, hogy válság van a közgazdaságtanban, hanem kérdezi, felveti, és közös gondolkodásra hívja az olvasót. Az Antal Lászlónak ajánlott kötet alcíméből kiderül, hogy az európai politikai gazdaságtan az, amelynek keretében a vitaindító kérdésre választ keres a szerző.

Az első rész, melyben az első és a második fejezet található, a Tiszta elmélet címet viseli. Csaba László maga jelzi a kötet elején, hogy nem konvencionális közgazdaságtan könyvet írt, tele technikai elemzéssel. Noha erősen támaszkodik a standard közgazdaságtan paradigmáira, a szerzőt ismerve nem meglepő módon, túllép a tiszta közgazdasági megközelítésen, és kiegészíti azt más társadalomtudományok, sőt természettudományok látásmódjával is, illeszkedve az „intézményileg megalapozott standard közgazdasági elemzések” közzé (14. o.). Talán első olvasatra bizarr a természettudományokat is meghívni az elemzésbe, pedig mi sem racionálisabb. A természettudományok látásmódjának beépítése többek között abban segít, hogy a nyersanyagok végessége, a károk visszafordíthatatlansága, vagy az emberi természet racionalitásának korlátai ne hagyják hidegen a közgazdászokat (215. o.). A szintézis eredménye pedig egy bevallottan egyedülálló (s a szerzőre oly

jellemző) európai perspektíva és európai vonatkozás, mellyel hozzá szeretne járulni a közgazdász-szakmában tapasztalható globális hangsúlyváltáshoz is.

A könyv első, intellektuális bemelegítő fejezete nyolc talányt (puzzle) tár az olvasó elé, melyekre választ ígér a monográfia. A recenzió eme nyolc kérdésfelvetés mentén vezet körbe a leendő olvasót Csaba László sokszínű és sokrétű, bonyolultan kifinomult, de a rá jellemző módon gondolati egységben tárgyalt írásán.

A második fejezet címe azonos a kötet címével, *Válságban a közgazdaságtan?* Mottója: „Isten nem azért küldte a földre a makro-közgazdászokat, hogy elegáns elméleteket gyártsanak, hanem hogy megoldást találjanak a gyakorlati kérdésekre” (Mankiw, 2006: 29. o.). Ebben az igen fontos és néhol provokatív gondolatokat felsorakoztató fejezetben rögtön négy, a bevezető első fejezetben felvetett kérdésre is válaszol a szerző. Elsőként, hogy az európai politikai gazdaságtan miért is amerikanizálódott tudomány. Ide kapcsolódik a kötet *első* rejtvénye, hogy ti. a tudomány történetének körülbelül 250 évéből az utolsó tíz százalék, azaz az elmúlt 25 év produkált teljes körű változást földrajz, műfaj, fókusz, érdeklődés, módszer és a potenciális szerzők köre tekintetében. 1970-óta korábban nem látott földrajzi koncentráció figyelhető meg a közgazdasági Nobel-díjasok között, ti. a díjazottak 95 százalékának munkássága hosszabb vagy rövidebb ideig az Amerika Egyesült Államokhoz kötődik. A nagy változás egyik mellékhatásának tartja a szerző, hogy az angol nyelv az akadémiai interakciók egyeduralgó eszköze lett. Ez azzal is jár, hogy az angolszás akadémiai szereplők ízlése és érdeklődése meghatározza a tudományág irányvonalait. Az érvelés kiindulási pontja az, hogy a 2007–2009-es pénzügyi „elolvadás” (meltdown) nyomán számos kritika érte a közgazdaságtan elemzési eszközeit, melyek közel használhatatlannak bizonyultak. Így a szerző időszerű-

nek látja, hogy közgazdaságtannal, mint tudományággal kapcsolatban alapvető kérdések tételesen fel, módszertanát, és valós világban való alkalmazhatóságát és relevanciáját illetően. A válaszadás első lépése, hogy megvizsgáljuk, hol is vagyunk és hogyan kerültünk ide.

A *második* rejtvényt azt járja körül, hogy az előző gondolatmenetet folytatva, a szubjektivitás, részrehajlás és előítélet mennyire játszik szerepet a közgazdaságtudományokban. Ugyancsak felbukkan egy Csaba Lászlót régóta foglalkoztató kérdés, a kvantitatív módszerek korlátai, és ehhez kapcsolódóan a tudományos teljesítmény mérésének korlátai. A közgazdaságtudomány tehát mind kutatási területeit, mind elért eredményeinek értékelését tekintve – a szerző szavaival élve – kopernikuszi fordulatot vett, ráadásul anélkül, hogy széles körű konszenzuskeresés előzte volna meg. A *harmadik*, ugyancsak a kopernikuszi fordulathoz tartozó kérdéskör a közgazdász céhen belüli növekvő vihar a technicista ortodoxia és a társadalmi, politikai és piaci elvárások kihívásai között. A matematizált közgazdaságtan elveszítene látszik a kapcsolatát a való világgal, és képtelen hatékony megoldásokat kínálni a klasszikus társadalmi, vállalati, pénzügyi, környezeti vagy újraelosztási kihívásokra. A közgazdaságtudomány eltérő megközelítéseinek jövőjéről szólva sem a kulturális és történelmi jellegzetességek nevében elkövetett történetmesélés, sem a történelmi, intézményi és emberi tényezőket nélkülöző időtlen, rideg, mechanikus elemzési keret, sem pedig a természettudományok eredményeink szokásos mellőzése nem járható út hosszú távon (16. o.). Felvetődik a kérdés, hogy főáramú közgazdaságtanban a kuhni értelemben vett paradigmaváltás megy-e végbe. A szerző a tekintélyes irodalomjegyzékkel alátámasztott fejezet végén azt állítja, hogy sokkal valószínűbb egy belülről jövő, fokozatos, azaz kumulatív és evolutív változás, ami nem is annyira a jövő zenéje, hanem már zajló folyamat (42. o.).

Még mindig a kopernikuszi fordulatnál maradván, a *negyedik* talányt veti fel, hogy a közgazdasági képzés standardizáltságának, a túlzott technicizálódásának és amerikanizálódásának mellékterméke lett, hogy a végzetek képességei és törekvései, illetve és a munkapiac szükségletei között eltérés mutatkozik, beleértve az akadémiai munkapiacot is.

A második rész (Az átmenet utáni változások elméletei a régi és új Európában) ugyancsak két fejezetet tartalmaz. Ebben a részben a korábban bemutatott elméletek empirikus tesztje következik. A sorrendben harmadik fejezet címe Átalakulás vagy spontán rendtelenség? A poszt-kommunista változások tartós tendenciái, jellegzetes gazdaságpolitikák, hosszú távú útfüggőségek után kutat a szerző. Hipotézise szerint, különösen hosszú távon a közösségi választások kevésbé fontosak a politikaalkotást és intézményi reformokat tekintve, mint azt a rendszerváltozás legtöbb elmélete elénk adja. A fejezet négy, tartósan eltérő országcsoportot képez: a közép-európai, a délkelet-európai, a balti államok és a Független Államok Közösségének országai. A szerző eredményei (többek között) cáfolják azt a széles körben elterjedt nézetet, miszerint a poszt-kommunista átalakulás a neoliberais dogma nagyszabású próbája lett volna. Újra, de más oldalról és más időhorizonton bizonyítást nyer (81. o.) a fölemelkedő Európában közzétett (Csaba, 2006: 50. o.) felismerés, hogy ti. nem látható az átalakulásban semmiféle közös fejlődési út, még akkor sem, ha az örökség egyáltalán nem mellékes.

A bevezetőben bemutatott kérdésvetéseket következő csoportjának fókuszában az amerikanizálódott elmélet Európában és Európára való alkalmazása áll. A sorrendben *ötödik* gondolatébresztő felvetés (ha úgy tetszik, puzzle) azt állítja, hogy a közép-európai országok EU-csatlakozásuk ellenére adósságok egy sor strukturális reformmal, amelyek hosszú távon szilárd pénzügyi alapokat és fenntartható fejlődést alapoznának meg. A *negyedik* fejezet erre keres magyarázatot, Az újfajta makroökonómia populizmus okai és következményei Közép-Európában címmel. A vizsgálat eredménye a makroökonómiai populizmus új típusának azonosítása az új tagállamokban, amelynek lényege, hogy a strukturális refor-

mok halogatódnak, a pénzügyi egyensúlytalanság pedig növekszik. Csaba László az általános közgazdasági elmélet számára is tartogat egy szellemes felismerést ebben a fejezetben: nincs ingyen ebéd az intellektuális erőfeszítések kontextusában sem, azaz a való világ bonyolult problémáira nincsenek egyszerű elméleti válaszok.

A harmadik rész az európaizációé, címe Az európaizáció elméletei. Az itt következő négy fejezetben két, a bevezetőben talányként bemutatott gondolatot tesztel a szerző. A *hatodik* felvetés szerint az Európai Unió kikecmeregni látszik saját maga teremtette politikai és intézményi stagnálásából. Míg az új lendület „répaként” szolgálhat a reformerek számára, a külső kihívások, mint pl. a dohai WTO-forduló „botok”, szükséges külső kényszerek lehetnek. A kérdéskörhöz tartozó *hetedik* talány, amely az előzőek fényében is arra keres választ, hogy a keleti bővítés elhamarkodottnak, vagy épp megkésettnek értékelhető, illetve siker volt-e vagy bukás.

A válaszok az *ötödik* fejezettel kezdődnek, amely egy újabb kérdőjel: Elhamarkodott bővítés? Az előző fejezet gondolatmenetét folytatva tehát, adott egy országcsoport, melynek európai integrációjától igen sok választó és elemző a paradicsom eljövételét várta – mint tudjuk, hiába. Mielőtt azonban a meg nem lépett reformokat és a maastrichti kritériumoknak való meg nem felelést egyértelműen a csatlakozás utáni lazítás számlálja írni, Csaba László felteszi a releváns kérdést: vajon mindezen rémségek tényleg az EU-csatlakozással hozhatók összefüggésbe, vagy csupán időbeli egybeesésről van szó. A fejezet külön kitér Magyarországra – nem elsősorban azért, mert a szerző magyar, sokkal inkább, mert Magyarország sok szempontból kilóg a vele egy kaliberűnek gondolt, térségbeli átalakult országok közül.

A bővítés és a bővítettek problémái után a következő fejezet magára az Európai Unió belső életére koncentrál. A *hatodik* fejezet címe Az EU helyzete: Megújulás vagy szőnyeg alá söpört problémák? Célja pedig, hogy az intézményi és közpolitikai stagnálás különböző alkotóelemeit kibontsa. A fejezet egy találó képpel indul: Nagyot álmódó projektek és rövidlátó valóság, melyben az EU-stagnálás történel-

mi múltját kutatja, s jól rávilágít az EU-t annyira jellemző kettősségre. A válság természete – miféle válság? alfejezet pedig emlékeztet arra, hogy az Európai Unióban az elért eredmények bizonyosan meghaladják a hiányosságokat minden olyan területen, ami közösségi hatáskörbe került. A bővítések nyomán egyre sokszínűbb Európai Uniónak a szerző szerint még egy darabig emésztenie kell 27-tagúságát, amely komoly határokat szab a pragmatikus megoldásoknak.

A *hetedik* fejezet (Az EU jövője: nagypolitika és „kispolitika” között), szoros egységben az előző fejezettel számos nagyszabású kezdeményezést elemez, melyek az intézményi káoszt és a politikaalkotás benuktatását kívánták legyőzni. A szerző viharosnak érzi az uniós nagypolitika és „kispolitika” viszonyát, melyet inkrementális változásokkal lehetne orvosolni, hogy belátható időn belül az EU politikaalkotása közelebb kerüljön a szavazók feltárt preferenciáihoz (157. o.). A legfontosabb kihívást jelentő területek között találjuk az örökzöld agrárreformot, az egységes piacot, az Európai Bíróságot, a közös versenyszabályok néhány következményét és a bel- és igazságügyeket. Az állampolgárokhoz közelebb EU-ról gondolkodva megkerülhetetlenül meg kell emlékezni az írországi népszavazásról, illetve azokról a tévképzetekről, amelyek az Európai Uniót övezik. A szerző ebben a fejezetben is külön kitér a magyar esetre, csakúgy, mint az *ötödik* fejezetben.

A *nyolcadik*, Gazdasági átalakulás és az európaizáció folyamata című fejezet két folyamat, az európai integráció és a rendszerátalakulás között épít hidat. A fejezet központi kérdése tehát, hogy a kormányzati rendszer változása hogyan befolyásolta a gazdasági változásokat az új tagállamok esetében az elmúlt húsz évben. A választ pedig esettanulmány formájában olvashatjuk, melynek főszereplője Magyarország. A szerző némiképp váratlan eredményre jut a folyamat két résztvevőjének (Magyarország és az EU) kölcsönhatását tekintve, igencsak eltérő alkupozíciójuk mellett, illetve annak ellenére. Többek között arra derül fény, hogy az európaizáció, különösen fentről jövő elemeit tekintve fogatlan oroszlán. Mind anyagi, mind gondolati/ideológiai síkon elégtelen a hatása a tényleges politikacsinalásra.

A negyedik rész a kilencedik fejezet is egyben. A rész címe A fenntartható gazdasági növekedés és prosperitás elmélete felé, a fejezeté pedig A megosztott növekedés gazdasági feltételei. Ehhez a fejezethez kapcsolódik a *nyolcadik*, és egyben utolsó kérdés, hogy ti. keletkeznek-e a gazdasági elemzés egészére nézve általánosítható elméleti tanulságok a közép- és kelet-európai országok elmúlt két évtizedének sokszínű tapasztalataiból. Melyek között a közpolitika szerepe, az útfüggség, a spontán versus megtervezett gazdaságpolitikai tervek szerepe, a gazdasági elképzelések társadalmi elfogadottsága, vagy a fiskális felelősség szerepe merülhet fel. A kilencedik fejezet kísérleti válaszokat ad a közgazdasági elmélet legnagyobb kihívásaira, egyfajta fejlődési nézőpontból. Az elmúlt évszázad legnagyobb megoldatlan kérdése egyrészt a szakadék a technológiaiilag és a gazdaságilag megvalósítható között, másrészt a társadalmi-gazdasági rendszerek tényleges megvalósulása. Még izgalmasabbá teszi ezt a kihívást, hogy az emberiség összes tudásának 90 százaléka ebben a bizonyos elmúlt évszázadban keletkezett, azzal együtt, hogy a szegénység még mindig több mint egymilliárd embert súlyt. Az Amartya Sen (1999) nyomán megváltozott fejlődésfelfogás, illetve a Világbank és UNCTAD műhelyek által is kialakított megosztott növekedés koncepciója² visszahozza a komplexitást a gazdasági elemzésbe. A szerző amellet érvel, hogy értelme van a megosztott növekedés

koncepcióját Európa kontextusában is használni.

A könyv lezárása (Utóirat: az elmélet visszáit) a bevezetőre is visszautalva leszögezi, hogy a kötet megállapításai olyan releváns kutatási programhoz kapcsolódnak, amely inkább egy standard közgazdasági paradigma széles körben elfogadott nézetein alapul, semmint a régi institucionalizmushoz kötődik. Azzal érvelni, hogy minden ország más, és ezért saját elemzési keretet igényel, kétségtelenül a német historizmusra emlékeztet. Ugyanakkor a kollektív választások és döntéshozatali folyamatok szélesebb körű és kifinomultabb beépítése mind az elemzés, mind a politikaalkotás oldaláról üdvözlendő lenne – érvel a szerző.

S hogy vajon válságban van-e a közgazdaságtan? Az új kihívások új válaszokért kiáltanak (218. o.). Csaba László könyve kiválóan körüljárja ezeket az új kihívásokat és válaszok körüli egyetemes eszmecserét. A kötet bőséges hivatkozása is jelzi, hogy a fent felsorolt dilemmák – gondolatok – aggodalmak nem Csaba László egyszemélyes vívódásai, ellenkezőleg, a szerző komoly hozzáadott értéket képviselve kapcsolódik a nemzetközi, sőt globális vitába. Mindezek alapján valószínűleg válság van olyan tekintetben, hogy (sokszor, talán túl sokszor) nem sikerül a közgazdász-társadalomnak releváns válaszokat adni igen fontos kérdésekre. Ugyanakkor, más oldalról közelítve a kérdést, Csaba László könyve nem a tudományág

válságáról, elakadásáról, ötlettelenségéről tanúskodik, hanem pontosan ennek ellenkezőjéről, új gondolatokról, új ötletekről. Mind a maga, mind a hivatkozott „szertársak” gondolatai, gondolatmenetei, felismerései, bizonyításai és cáfolatai arról győzik meg a kötet olvasóját, hogy a közgazdaságtan egyáltalán nincs válságban. A közgazdaságtan fejlődik, új ágakat hajt, virágzik, vagy ha úgy tetszik: művelődik.

Lábjegyzet

¹ Az eredeti angol szövegben high and low politics szerepel.

² A megosztott növekedés előnyöket generál a társadalom minden rétegében, így a szegények, a világtól távoli, vidéki területeken élők, a nők és a fiatalok körében is. Ez azonban nem automata, és nem is lecsorgó (trickle down) folyamat (Nankani, 2004).

Felhasznált irodalom

- Csaba L. (2006): *A fölemelkedő Európa*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Mankiw, N.G. (2006): The macroeconomist as scientist and engineer. *Journal of Economic Perspectives*, 20. évf., 4. szám, 29-46. o.
- Nankani, G. (2004): Gobind Nankani nyilvános előadása, Világbank, Nairobi, Kenya. 2004. dec. 6., Elérhető: <http://go.worldbank.org/OR0UE8SGT0>
- Sen, A. (1999): *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

Tuomo, ALASOINI – Elise, RAMSTAD – Asko, HEIKKILÄ – Pekka, YLÖSTALO Workplace Innovation in Finland: Towards Sustainable Productivity Growth?.....	2	RÓZSA, Andrea Management communication with real options.....	45
KAPÁS, Judit Economic History and the Theory of the Firm Views on the Factory: An Assessment.....	17	SZÓKE, Szabolcs Enterprise setting up motivations of engineering students	58
PITTI, Zoltán Syndrome of Hungarian Economy from Bottom-view II. part	29	PAPANEK, Gábor Research of on public procurement corruption.....	62
		Book review Könyvismertető.....	69

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**Tuomo, ALASOINI – Elise, RAMSTAD –
– Asko, HEIKKILÄ – Pekka, YLÖSTALO**

Workplace Innovation in Finland:

Towards Sustainable Productivity Growth?

This paper examines work organization modernization strategies of Finnish companies with the help of establishment-level data and by looking at companies in industry and private services separately, with a view to finding similarities and differences in the operation logics and change strategies between these two sectors. The paper includes an analysis on decision-making structures, nature of teamwork, personnel competence development practices and utilization of external sources of knowledge in these two sectors. The empirical material is based on a survey, carried out by the Finnish Workplace Development Programme TYKES (2004–2010). The paper starts with an introduction to different approaches to workplace innovation in companies and to different policy options in tackling with the problem of low level of workplace innovation in Europe. Thereafter, the paper provides an overview on the main problems facing Finland's future economic growth and on policies to promote workplace innovation. Thirdly, the article presents the survey data and results. Finally, conclusions based on the empirical analysis will be drawn.

KAPÁS, Judit

*Economic History and the Theory of the Firm Views on the
Factory: An Assessment*

The factory, which has to be considered the first form of the capitalist firm, emerged and spread due to the British industrial revolution. Explanations of the factory have developed in two separate disciplines, namely economic history and the theory of the firm. This paper, through a critical assessment of the above theories, argues for an historical theory of the firm view on the factory, which allows us not only to explain the emergence of the capitalist firm, but at the same time, to explore its distinctive attributes. The paper also sketches out the framework of this view.

PITTI, Zoltán

Syndrome of Hungarian Economy from Bottom-view 2.part

The economic performance during the transition period was characterized by the alternations of fulfilled hopes and unrealized expectations. The economic restructuring and changes in market relations took place during the first decade, while new – mostly foreign – investment groups entered on the new market. As a result the economy was stabilized and was put to a new growth path. But after the millennium the foreign investment based economy development strategy was no more adequate. The new engine for the growth should have been the domestic small and medium enterprise sector (SME), but despite the subsidies this sector was not strengthened to take this role. The author – the researcher of BCE, and the ex-president of APEH – analyses the characteristics of the domestic business demography, performance and

effectiveness, based on the 2000–2008 annual financial statements of the business sector. In the author's analysis – with assessment of the domestic business sector and financial performance characteristicst - he would like to point out that the imbalance can not be confined to the elimination of state government system, that is, the country's situation to stabilize, and then post a new growth path is not conceivable without the modernization of the economy overall. In his view, the sample size outweighed the possible distortionary effects (see occurring in places of creative accounts), so the growth of business volume, size distribution, the nature of economic activity, the evolution of performance and results, a reliable assessment of changes in the business of property and the experience on the basis of the need for corrective action, and its contents are also well delineated. Study it is recommended for those interested in the topic, the business sector actors, but most of the economic policy makers.

RÓZSA, Andrea

Management communication with real options

Nowadays, real options have several field of application. This paper examines the potential integrating influences of real options concerning financial and strategic aspects of investment decision-making. In this, unusual point of view, the author compares professional results of some relevant case studies, and the most important real option valuation processes as well. Consequently, the main types of problems concerning strategic investment analysis are demonstrated. As a result, the author suggests a strategic–real option model (SRM), which can be used for both elimination of identified problems and development of general, real option valuation processes.

SZÓKE, Szabolcs

Enterprise setting up motivations of engineering students

IKU-Innovation Reserach Centre has surveyed- in 2007- the will and inducement of setting up enterprises, existing spin offs and scientific outcomes on what they are based. The survey was conducted at seven Hungarian universities which were selected by the fields of science. In this paper the results of fields of engineering will be analysed. This study can be provided new information about the attitude and outcomes of Hungarian students, as well as about number and scientific performance of their enterprises.

PAPANÉK, Gábor

Research on public procurement corruption

The GKI Economic Research Co. was carried out a research in the home field of public procurement emerged corruption between 2007–2008. The author presents results of the research which are important for the corporate sector. It points out that the incidence of public corruption in today's society for an unacceptable level of damage, and participating in fraudulent firms is dangerous, and then reviews the main options for control.