

316.663

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

A IV. IPARGAZDASÁGI
TUDOMÁNYOS KONFERENCIA
ELŐADÁSAI

A strukturális alkalmazkodás eszközei,
ösztönzői és fékjei

Minőség, termelékenység, innováció – a jobb
versenyképesség feltételei

Gazdaságirányítás és ipari szervezet



1987/1-2

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XVIII. ÉVFOLYAM

1987. 1–2. SZÁM

A IV. IPARGAZDASÁGI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA
SZEKCIÓÜLÉSEINEK ELŐADÁSAI

BUDAPEST

Szerkesztőbizottság

BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, BOROSS ZOLTÁN, DARVAS GYÖRGY,
DÉNES GÁBOR, GOLDBERGER ISTVÁN, HOVÁNYI GÁBOR, KOLLARIK ISTVÁN,
LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ, PARÁNYI GYÖRGY,
ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő), SÓS GYULA, STARK MARIANN (szerkesztő),
STERNTHAL JÁNOS, TATAI ILONA, TRETHON FERENC

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója

ISSN 0133–6452

Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete, 1112 Budapest
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850-777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.

Előfizetési ára egy évre 300,– Ft. Terjeszti a Magyar Posta.

Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.

Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással
a HELIR 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394

8616873 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

TARTALOM

A IV. IPARGAZDASÁGI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA SZEKCIÓÜLÉSEINEK ELŐADÁSAI

Előszó (Román Zoltán)	13
I. szekció: A strukturális alkalmazkodás eszközei, ösztönzői és fékjei	17
Sütheő Sándor (Ipari Minisztérium): A termelési szerkezet korszerűsítése az iparban	17
Botos Balázs (MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete): Külgazdasági illeszkedés és exportorientáció	25
Orosz László (Országos Vezetőképző Központ): Iparpolitikánk stratégiai céljai	33
Tolnai Lajos (Borsodi Vegyi Kombinát): Strukturaváltás a Borsodi Vegyi Kombinátnál 1980–1990 között	39
Angyal Ádám (Ganz Danubius): Ipari kultúránk megőrzése és fejlesztése	49
Fehér Erzsébet (Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalat): Strukturális alkalmazkodás és tőkeáramlás	57
Bogoné Jehoda Rozália (Konjunktúra- és Piackutató Intézet): Exportstruktúránk a partnerországok importstruktúrájának tükrében	62
Kállay László (Ipargazdasági Intézet): Exportszabályozás és exporthatékony-sági szelekció	71
Benedek Tamás (Ipargazdasági Intézet): A magyar ipar nemzetközi versenyképességének néhány problémája	77
Papp Ottó (Budapesti Műszaki Egyetem): Az exportfejlesztés stratégiájának megalapozását segítő módszerek	85
Gyevvai László (Országos Vezetőképző Központ): Strukturális alkalmazkodás és vállalati munkaerő-gazdálkodás	91
Bod Péter Ákos (OT Tervgazdasági Intézet): Strukturális alkalmazkodás a köz-zéptávú vállalati tervezés tükrében	97
Bakos Zsigmond (Könnyűipari Műszaki Főiskola): A magyar feldolgozó ipar szerkezeti változásának és jövedelemtermelő képessége alakulásának né-hány kérdése	102
Hegedús Miklós (Ipargazdasági Intézet): A hazai energiapolitika és a változó világgazdasági értékviszonyok	109
Balogh Sándor (Agrárgazdasági Kutatóintézet): Élelmiszeriparunk versenyképessége, ipari és mezőgazdasági kapcsolatai	114

Kóbor Kálmán—Gábor Éva (Agrárgazdasági Kutatóintézet): Jövedelemtermelő képesség és struktúraváltás az élelmiszeriparban	120
Dénes Katalin (Agrárgazdasági Kutatóintézet): A fővárosi élelmiszeripar szelektív és intenzív fejlesztése	126
II. szekció: Minőség, termelékenység, innováció – a jobb versenyképesség feltételei	133
Zányi Jenő (Magyar Kereskedelmi Kamara): Az innováció műszaki és szervezeti kérdéseinek összefüggései	133
Birmann Erzsébet (INNOFINANCE Általános Innovációs Pénzintézet): Az innováció vállalatszerkezési feladatai	140
Martos István (Medicor): Racionalizálási program és első eredményei a Medicornál	145
Trethon Ferenc (Veszprémi Vegyipari Egyetem): A vállalati gazdasági munkaközösségek jövője	151
Viszt Erzsébet (MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete): A termelékenység szerepe és növelésének korlátai vállalati nézőpontból	157
Parányi György (MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete): A minőség, a vállalat és az iparfejlesztés	163
Szabó Gábor Csaba (BME): Az ipari termékek versenyképességének növelése és a korszerű vállalati minőség szabályozás	171
Mályi Imre (Autóvill): Minőségstratégia a vállalatfejlesztésben	176
Papp Zoltán (ÁBMH Munkaügyi Információs Központ): A termelékenységi színvonal összehasonlítása a feldolgozó ipari ágazatokban	179
Lendvai István (OKISZ): A gazdasági hatékonyság alakulása és hajtóerői az ipari szövetkezetekben	186
Kunvári Árpád (Szilikátipari Központ Kutató és Tervező Intézet): A termelékenység és a hatékonyság alakulása az építőanyag-iparban	195
Hoványi Gábor (MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete): Mennyire fokozható kiemelt központi eszközökkel az anyagtakarékosság?	204
Chernenszky László (MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete): Anyagigényesség – teljes termelékenység – jövedelmezőség	212
Hegedűs József (Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság IF): Az értékelemzés felhasználása a termelékenység és a versenyképesség növelésében	222
Farkas Gyula (Országos Vezetőképző Központ): Az élőmunka-költségek elszámolásának bírálata	229
Poór József (MKKE Ipargazdaságtan Tanszék): Az irodaautomatizálás – a termelékenységnövelés egyik eszköze	235

III. szekció: Gazdaságirányítás és ipari szervezet	243
Bagó Eszter (MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete): Milyen változásokot hoztak a központi decentralizációs döntések az ipar szervezetében?	243
Rózsa Ernőné (Központi Élelmiszeripari Kutatóintézet): A szervezeti változás hatása az élelmiszer-ipari vállalatok tevékenységére	251
Fóti János (Kispesti Textilgyár): A közepes vállalati méret nagyság előnyei a Kispesti Textilgyárban	257
Inzelt Annamária (OT Tervgazdasági Intézet): Működőképesség és vállalati funkciók	262
Balázs Sándor (Ipargazdasági Intézet): Az iparirányítás és a szabályozó rendszer makacs dilemmái	268
Veress József (Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem): Nyereségérdekeltség versus vagyónérdekeltség	274
Bársony Jenő (Ipargazdasági Intézet): Reformgondolások, valamint a vagyónérdekeltség egy lehetséges rendszere az iparban	283
Sánta Lajos (Fertődi Építőipari Szövetkezet): Kísérlet a dolgozók tulajdonosi érdekelttségének fokozására egy ipari szövetkezetben	289
Schuster Endre (Országos Vezetőképző Központ): Az ágazati irányítás változó szerepköre	296
Hauk Béla–Naményi Sándor (MSZMP Politikai Főiskola): A párt szerepe az iparvállalati szervezetek gazdasági munkájában	301
Bosnyák Tamás (Újpesti Gyapjúszővőgyár): Tapasztalatok a vállalati tanácsok működéséről	304
Rédei László (PM Szanáló Szervezet): Mit várhatunk az új felszámolási és szanálási jogszabályoktól?	308
Papanek Gábor (MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete): Gazdálkodási siker és kudarc iparvállalatainknál	313
Dénes Gábor (Ganz Villamossági Művek): A nehéz pénzügyi helyzet megoldásának vállalati és vállalaton kívüli feltételei	321
Kállai Pál (Ipari Informatikai Központ): Az iparvállalatok közötti kapcsolatok fejlesztése – a kapcsolatrendszer új típusai	325
Kocsis József–Seregi Ferenc (Budapesti Műszaki Egyetem): Ipari termelőrendszerek szervezetének tervszerű fejlesztése	333
Hunyadi Csilla (Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem): Piaci struktúra – vállalati viselkedés – piaci mechanizmus	341

СОДЕРЖАНИЕ

Докладно IVого Научной Конференции по Экономике
Промышленности

Предисловие (Золтан Роман)	13
Iая секция: Средства, стимулы и тормозы структурного приспособления	17
Шандор Шытё: Совершенствование структуры производства в промышленности	17
Балаж Ботош: Внешнеэкономическое приспособление и ориентация на экспорт	25
Ласло Орос: Стратегические цели промышленной политики	33
Лайош Толнаи: Структурные изменения на Химическом Комбинате в Боршоде с 1980 по 1990	39
Адам Андял: Сохранение и развитие промышленной культуры	49
Эржебет Фехер: Структурное приспособление и прилив капитала	57
Розалия Бого-Йехуда: Венгерская структура экспорта в свете структуры импорта партнеров	62
Ласло Каллаи: Регулирование экспорта и выбор по эффективности экспорта	71
Тамаш Бэнэдэк: Некоторые проблемы международной конкурентоспособности венгерской промышленности	77
Отто Папп: Методы обоснованию стратегии развития экспорта	85
Ласло Детваи: Структурное приспособление и хозяйствование рабочей силой на предприятиях	91
Акош Петер Бод: Структурное приспособление в свете среднесрочного планирования на предприятиях	97
Жигмонд Бакош: Некоторые вопросы структурных изменений и формирования способности производства доходов в венгерской обрабатывающей промышленности	102
Миклош Хегедыш: Венгерская энергетическая политика и изменяющиеся стоимостные отношения в мировой экономике	109
Шандор Балог: Промышленные и сельскохозяйственные связи конкурентоспособности венгерской пищевой промышленности	114
Калман Кобор—Эва Габор: Способность производства доходов и структурное изменение в пищевой промышленности	120

Каталин Денеш: Селективное и интенсивное развитие пищевой промышленности в Будапеште	126
2ая секция: Качество, производительность труда, инновация — условия лучшей конкурентоспособности	133
Енё Зани: Вопросы технической и организационной инновации	133
Эржебет Бирманн: Задачи организации инновации на предприятиях	140
Иштван Мартош: Программа рационализации и ее первые результаты на предприятии «Мэдикор»	145
Ференц Третон: Будущее хозяйственных товариществ на предприятиях	151
Эржебет Вист: Роль производительности труда и пределы ее увеличения — с точки зрения предприятия	157
Дердь Парани: Качество, предприятие и развитие промышленности	163
Чаба Габор Сабо: Увеличение конкурентоспособности промышленных продуктов и современное регулирование качества на предприятиях	171
Имре Майи: Стратегия качества в развитии предприятия	176
Золтан Папп: Соизмерение уровня производительности труда в отраслях обрабатывающей промышленности	179
Иштван Лендваи: Формирование экономической эффективности и ее движущие силы в промышленных кооперативах	186
Арпад Кунвари: Производительности труда и эффективности в венгерской промышленности строительных материалов	195
Габор Ховани: В какой мере можно усилить экономию материалами центральными средствами?	204
Ласло Черненски: Материалоемкость — полная производительность — рентабельность	212
Ёжеф Хегедыш: Использование анализа стоимости в усилении производительности труда и конкурентоспособности	222
Дюла Фаркаш: Критика расчетов затрат на живой труд	229
Ёжеф Поор: Бюроавтоматизация — одна из средств роста производительности труда	235
3ая секция: Управление экономикой и организационная структура промышленности	243
Эстер Баго: Какие изменения принесли центральные децентрализованные решения в организационной структуре промышленности	243
Эрнёе Рожа: Влияние изменений в организационной структуре на хозяйствование предприятий пищевой промышленности	251
Янош Фоти: Выгоды среднего размера на Текстильной Фабрике «Кишпешти»	257

Аннамария Инзелт: Работоспособность и функции предприятия	262
Шандор Балажи: Упрямые дилеммы управления промышленностью и системы регулирования	268
Ёжеф Вереш: Заинтересованность в прибыли — заинтересованность в имуществе	274
Енё Баршонь: Представления о реформе и возможная система заинтересованности в имуществе в промышленности	283
Лайош Шанта: Экспериментальное решение на создание заинтересованности в имуществе	289
Ендре Шустер: Изменение роли отраслевого управления	296
Бела Хаук—Шандор Намени: Роль партии в хозяйственной деятельности промышленных предприятий	301
Тамаш Бошняк: Опыт деятельности советов на предприятиях	304
Ласло Редей: Что можно ожидать от новых правовых норм ликвидации и санации?	308
Габор Папанек: Экономические успехи и неудачи на венгерских предприятиях	313
Габор Денеш: Условия решения тяжелых финансовых ситуаций предприятия	321
Пал Каллаи: Развитие связей между промышленными предприятиями — новые типы системы связей	325
Ёжеф Кочиш—Ференц Шереги: Планомерное развитие организационной структуры промышленных систем производства	333
Чилла Хуняди: Структура рынка — поведения предприятия — механизм рынка	341

CONTENTS

PAPERS OF THE IV. CONFERENCE ON INDUSTRIAL ECONOMICS

Preface (Zoltán Román)	13
Section I: Means, incentives and obstacles of structural adjustment	17
Sándor Sütő: Modernizing production structure of the Hungarian industry	17
Balázs Botos: Fitting to foreign economies and the export-orientation	25
László Orosz: Strategic goals of the Hungarian industrial policy	33
Lajos Tolnai: Structural changes at the Hungarian chemical factory Borsodi Vegyi Kombinát between 1980-1990	39
Ádám Angyal: Conservation and development of industrial cultures	49
Erzsébet Fehér: Structural adjustment and capital movement	57
Mrs. Bogó, Rozália Jehoda: The Hungarian export structure in the mirror of the import structure of the partner countries	62
László Kállay: Economic regulation and export efficiency	71
Tamás Benedek: Some aspects of the international competitiveness of Hungarian industry	77
Ottó Papp: Methods of export strategy formulation	85
László Gyetvai: Structural adjustment and labour management	91
Ákos Péter Bod: Structural adjustment in the mirror of medium-term corporate planning	97
Zsigmond Bakos: Some aspects of structural changes and profitability of the Hungarian manufacturing industry	102
Miklós Hegedűs: The Hungarian energy-policy and the changing value relations in the world economy	109
Sándor Balogh: Competitiveness, industrial and agricultural relations of the food industry	114
Kálmán Kóbor-Éva Gábor: Profitability and structural changes in the food industry	120
Katalin Dénes: Selective and intensive development of the food industry in Budapest	126

Section II: Quality, productivity, innovation-conditions of higher competitiveness	133
Jenő Zányi: Relationship of technological and organizational aspect of innovations	133
Erzsébet Birmann: Innovation management in enterprises	140
István Martos: Rationalization program at the enterprise Medicor – first results	145
Ferenc Trethon: The future of the Hungarian intrapreneurial group movement	151
Erzsébet Viszt: Role of productivity and limits of its increase in company point of view	157
György Parányi: Quality, enterprises and industrial development	163
Csaba Gábor Szabó: Increasing the competitiveness of industrial products and the up-to-date quality control in enterprises	171
Imre Mályi: Quality strategy as part of enterprise development	176
Zoltán Papp: Productivity level comparisons in the manufacturing industry	179
István Lendvai: Economic efficiency and its driving forces in industrial co-operatives	186
Árpád Kunvári: The performance of the Hungarian building material industry	195
Gábor Hoványi: How far material saving could be increased by special central measures?	204
László Chernenzky: Material intensity-total productivity-profitability	212
József Hegedűs: Adopting value analysis for increasing productivity and competitiveness	222
Gyula Farkas: Criticism of accounting the costs of labour	229
József Poór: Office automatization as a mean of increasing productivity	235
 Section III: Economic system and industrial organization	 243
Eszter Bagó: What kind of changes have arisen from the central decentralization decisions in the industrial organization?	243
Mrs. Ernő Rózsa: Effects of the changes in the organizational structure of the food industry	251
János Fóti: Advantages of medium-sized company at the textile factory Kiskörmend Textilgyár	257
Annamária Inzelt: Performance and enterprise functions	262
Sándor Balázs: Obstinate dilemmas of the guidance of industry and the regulatory system	268
József Veress: Profit interest versus property concern	274
Jenő Bársony: Reform ideas and a possible system of property concern in industry	283
Lajos Sánta: Experimental solution for establishing property concern	289
Endre Schuster: The changing role of the sectoral management of industry	296
Béla Hauk–Sándor Naményi: Role of the party in the industrial enterprises	301

Tamás Bosnyák: How the enterprises' councils function	304
László Rédei: What can be expected for the new law of liquidation and crisis management of enterprises	308
Gábor Papanek: Economic success and failure at our industrial enterprises . . .	313
Gábor Dénes: Internal and external conditions of the solution of financial difficulties in enterprises	321
Pál Kállai: Development of enterprise relations – new types of co-operation .	325
József Kocsis–Ferenc Seregi: Planned development of the organization of in- dustrial production systems	333
Csilla Hunyadi: Market structure – enterprise behaviour – market mechanism	341

ELŐSZÓ

E kötet az 1987. március 10–11-re kitűzött IV. Ipargazdasági Tudományos Konferencia szekcióelőadásait tartalmazza. Az MTA Ipargazdasági Bizottsága, valamint Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete e konferenciasorozattal ötvenként áttekinti az ipar, az iparvállalatok helyzetét és az ipargazdasági kutatásokat, s fórumot teremt az ipargazdaság kutatói és gyakorlati művelői közötti véleménycserére, a kutatások hasznosításának és további irányainak megvitatására.

Első ilyen típusú konferenciánk, 1972 óta a magyar gazdaság és az ipar zaklatott éveket élt át. Az 1973-as olajválsággal a világgazdaság második világháború utáni „aranykora” végéhez ért. A többi szocialista országhoz hasonlóan mi is azt gondoltuk, hogy a tervgazdálkodás eszközeivel el tudjuk háritani ennek következményeit. A gazdaság növekedését tovább ösztönöztük, nem egy vezető közgazdászunk még évekig a magyar gazdaság aranykoráról beszélt – holott a megkésett alkalmazkodással, külföldi hitelek felvételével és nem legcélszerűbb felhasználásával számos mai gondunk alapjait ekkor „fektettük le”. Az 1972-es évet az is jellemzi, hogy a reformfolyamatban törés következett be, és ezzel a gazdaságpolitika mellett a gazdaságirányítás oldaláról is meggyengítettük a kedvezőtlen világgazdasági hatások leküzdésének esélyeit.

A II. konferencia 1977-ben, abban az esztendőben került sorra, amelyben a külgazdasági illeszkedés, a struktúrafejlesztés kérdései középpontba kerültek. Egy évvel később a gazdaságvezetés, a realitásokkal szembenézve, az 1978. évi KB-határozattal alapvető gazdaságpolitikai pályamódosítás mellett döntött. Ez a pályamódosítás végül is – nem kis részben az 1982. évi fizetésimérleg-nehézségek folytán – csak részlegesen valósult meg. A tervezett konszolidáció, majd megélénkülés nem következett be, a gazdaságirányítás rendszerének igazi továbbfejlesztését a rövid távú, elkerülhetetlen vagy annak vélt kényszerlépések sorozata megakadályozta.

Az 1982-ben tartott III. konferenciánk alkalmából végzett felmérésünk azt mutatta, hogy konferenciánk résztvevői az ipar műszaki és szervezeti elmaradottságának növekedését érzékelik. Ugyanakkor többségük (1982-ben) úgy vélte, hogy a következő 10 évben ez megáll, közelebb kerülünk a világszínvonalhoz – a termékek, a technológiák, a vezetés és szervezetség tekintetében egyaránt. Ennek, sajnos, még nem látjuk jeleit.

Műszaki színvonalban, piac- és versenyképességben a gazdaság és az ipar fokozódó lemaradását tapasztaljuk. E sorok írásának pillanatában (1986 novemberének elején) még nem ismerjük, miképpen alakulnak fő gazdasági mutatóink 1986. évi adatai. Azok a veszteségek azonban, amelyek részben külső tényezők, részben (nagyobb részben) a belső alkalmazkodási folyamat gyengesége folytán értek bennünket, az év utolsó hónapjaiban semmiképpen nem kompenzálhatók. E IV. konferenciánk tehát olyan időpontban fog tanácskozni, amikor e most már teljes súlyában felismert nehéz helyzet nyomása alatt remélhetőleg meglesz stratégiánk és elszántságunk a szükséges változások végrehajtására.

A konferencia meghirdetésénél helyet kívántunk biztosítani minden erre érdemes kutatási eredmény bemutatásának, mégis valamelyes irányt szabnunk kellett tanácskozásunknak. Három szekcióülés-sorozatot irányoztunk elő. Az első két szekció az ipar talpra állításának alapfeltételeit tárgyalja: a strukturális alkalmazkodás gyorsításának, valamint a minőség, termelékenység, versenyképesség javításának kérdéseit. A harmadik szekció mindezek fő eszközével, a gazdaságirányítás és az ipar szervezetfejlesztésével foglalkozik.

Nem véletlen, de nem is erőltetett egybeesés, hogy ez a három témakör áll az Országos Középtávú Kutatás-Fejlesztési Terv Ts-1/3 Programjának középpontjában, s az Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézet, e program gondozója, ugyancsak elsősorban e kérdések kutatását irányozta elő az 1986–90. évekre szóló tervében.

Kötetünk nagyobb számú jelentkezésből válogatva 50 – a kiadvány terjedelmi korlátai miatt rövidre fogott – előadást ad közre. Az előadások kétharmadát kutatók, egyharmadát az iparban dolgozó gyakorlati szakemberek készítették. Egyes előadások inkább tézisszerűek, több esetben most induló kutatásokról tájékoztatnak; mások korábbi, nagyobb szabású vizsgálatokról számolnak be; további előadások a gyakorlatban dolgozó szakemberek tapasztalatait, elgondolásait fejtik ki. Az 50 előadás e három témakörben sokoldalúan mutatja be helyzetünket, problémáinkat, tennivalóinkat, a kapcsolódó kutatások eredményeit és új programjait. (A plenáris ülés előadásait folyóiratunk következő száma közli majd, s a konferencia lefolyásáról is beszámolót ad.)

Ha újra áttekintjük az előző három konferencia anyagát (ezeket szintén közreadta az Ipargazdasági Szemle), azt látjuk, hogy a legtöbb kérdés, amely e IV. konferencia napirendjén szerepel, megjelent, sőt nagy helyet foglalt el a korábbi tanácskozások programjaiban is. Hasonló volt az irányvétel, a feladatok kitűzése is. Mégis azt kell megállapítanunk, hogy nagyon vontatottan valósult meg sok olyan gyakorlati lépés is, amelyre vonatkozóan a javaslatok eléggé érettek voltak. Lassan haladt előre számos, a kutatás számára kitűzött feladat feldolgozása is. Az Ipargazdasági Bizottság az 1982. évi III. konferencia tapasztalatait összegezve azt állapította meg, hogy „a nagyszámú kiemelt kutatási irány és program a kutatások örvendetes sokrétűségét és sokféleségét eredményezi, de a kutatóhelyek között nagyobb együttműködést és több, a gyakorlati alkalmazást szolgáló integráló kutatást kívánna. A kutatóhelyek bekapcsolása az állami szerveknél folyó munkába jó példák mellett gyakran esetleges és alacsony fokú. A kutatási eredmények széles körű megvitatására, szintetizálására, e javaslatok kipróbálására-kikísérletezésére ritkán kerül sor.” Ehhez most az OKKFT említett Ts-1/3 Programja a korábbiaknál jobb lehetőségeket nyújt, de a gazdaság- és iparvezetés fogadókészségén is múlik, hogy ebből az ipar jobb teljesítményével mi realizálódik a gyakorlatban.

Az 1972–1987 között eltelt 15 év alatt ismereteink sokat gyarapodtak, jobban ismerjük mind gazdaságunk és iparunk adottságait, természetét, lehetőségeit, mind a világban végbemenő gazdasági-műszaki-társadalmi változások folyamatait. A nemzetköziesedés jelentőségét már 1972. évi I. konferenciánk is nagy nyomattal húzta alá. E folyamat nagy ütemben tovább halad előre, és még inkább igényli iparunktól a világgazdasághoz való illeszkedést. Ez nemcsak gyors és rugalmas strukturális alkalmazkodást (fejlesztést, visszafejlesztést, a piaci rések megtalálását, specializációt és diverzifikációt) kíván, hanem a világban uralkodó minőségi és teljesítménynormákhoz való

igazodást, a (fő) munka rangjának, megbecsülésének, az alkotó tevékenység elismerésének helyreállítását is megköveteli. A gazdaságirányításban szembe kell néznünk a modell és a valóság ellentmondásaival, a modell további javításának és egy olyan fokú – a kis- és nagyvállalatokat egyaránt érintő – szervezeti mozgékonyágnak az igényével, amely eddig ismeretlen volt társadalmunkban.

Mélyebb ismeretekkel a magyar gazdaság s általában a szocialista gazdaságok természetéről, működési mechanizmusairól még inkább látjuk, hogy a rendszer *egyes* elemeinek javításán, a technika, a gazdálkodás és a vezetés megújításán túl mennyire alapvető a *rendszer egészének* működése. Mennyire meghatározó, hogy a vállalatok, a gazdaság- és az iparvezetés milyen társadalmi, politikai közegben működik, s ez kellően segíti-e a problémák és a lehetőségek felismerését, reális mérlegelését és végső fokon: a részérdekek nyílt szembesítése után az összgazdaság és a társadalom érdekeinek megfelelő előrehaladást. A konferencián ilyen megközelítésben szeretnénk megvitatni iparunk, iparvállalataink és az ipargazdasági kutatások helyzetét és tennivalóit.

Román Zoltán
az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézetének
igazgatója

A STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS ESZKÖZEI, ÖSZTÖNZŐI ÉS FÉKJEI*

SÜTHEÓ SÁNDOR**

A TERMELÉSI SZERKEZET KORSZERŰSÍTÉSE AZ IPARBAN

Az iparfejlesztés hosszú távú céljai

A népgazdaság hosszú távú fejlődésének megalapozásához a gazdaságpolitika alapvető követelményként számol:

- az ipar nemzeti jövedelemhez való hozzájárulásának növekedésével,
- az egyensúly helyreállításában az ipari termékek külkereskedelmi egyenlegének javulásával,
- a termékek optimális feldolgozottsági fokának és magasabb műszaki színvonalának elérésével,
- a feldolgozó ipari ágazatok (elsősorban a gépipar, egyes feldolgozó vegyipari ágazatok és a könnyűipar néhány területének) kiemelt, dinamikus fejlesztése révén az ipar hatékonysága és versenyképessége számottevő növelésével,
- új termelési kultúrák és termelési irányzatok időbeni meghonosításával,
- a gazdaság rendelkezésére álló anyag- és energiakészletek hatékony kihasználásával,
- az új energiapolitika kialakításával és megvalósításával,
- azzal, hogy az ipar eddigénél nagyobb szerepet tölt be a népgazdaság általános technikai-hatékonysági feltételeinek javításában,
- hozzájárul a mezőgazdaság és az élelmiszeripar technikai színvonalának, hatékonyságának és termelékenységének emeléséhez,
- a termelő infrastruktúra fejlesztési céljainak realizálásához (infrastruktúra-megtakarító módszerek és eljárások kialakításával),
- elősegíti a kisgazdaságok (másodgazdaságok) termelőképességének fejlődését,
- részt vesz a termőterületek védelmében, a termőerő-újrapótlási feladatok megoldásában, valamint
- a hatékony környezetvédelem gyakorlatának kialakításában.

Az ipar fejlesztési céljai a külgazdasági illeszkedőképesség növelésével, a rendelkezésre álló termelési tényezők leghatékonyabb kihasználásával, „keresletvezérelt” műszaki-technikai fejlesztéssel, a korszerű termelési szerkezet kialakításával valósíthatók meg.

*A szekcióülések előadásait a tervezett program sorrendjében közöljük.

**Az Ipari Minisztérium főosztályvezető-helyettese.

Az ipari teljesítmény növelésének alapvető módja az intenzív fejlődés szakaszában
 – a termelés ágazonként, gyártási áganként, főbb termékenként differenciált fejlesztése,

- a technológiai szerkezet korszerűsítése,
- a költségszerkezet javítása, a ráfordítások (élő- és holtmunka) csökkentése,
- a termékekben megtestesülő hozzáadott értéknek az intellektuális teljesítmények fokozásával való növelése.

A hazai adottságoknak és lehetőségeknek hosszú távon is olyan iparszerkezet felel meg, amelyben meghatározó a feldolgozó ipar. A feldolgozó ipar fejlődését a hazai és a külpiazi igényekhez kell igazítani. Az anyag- és energiatermelő ágazatokat a feldolgozó ipar – és a népgazdaság – igényeivel összhangban kell fejleszteni. A kitermelő és alapanyaggyártó iparágakban olyan fejlesztéseket célszerű előirányozni, amelyek a feldolgozó ipari hatékonysági kritériumnál csak annyival rosszabbak, amennyi engedélyt a biztonságos ellátás követelménye megenged. Ezen belül célszerű törekedni a hazai természeti erőforrások lehetőség szerinti optimális kihasználására. E területek exporthatékonysági mércéjének azonban már azonosnak kell lennie a feldolgozó iparéval.

Az ipar teljesítőképességének fokozásában növekszik a szerkezeti változások szerepe. Az iparfejlődésben eddig relatív előnyökkel rendelkező ágazatok jelentősége csökken, és eddigi szerepüket más („húzó”) ágazatoknak kell átvállalniuk (gépipar, vegyipar néhány gyártási ága, pl.: gyógyszerek, egészségügyi komplett berendezések, illetve rendszerek, autóbuszok, közlekedési eszközök, főegységek, egyes műszerek, olajvezetékek, mérő-ellenőrző-irányító berendezések, telekommunikáció, atomerőművi berendezések stb.).

Ugyanakkor a különböző okokból lemaradó ágazatok, iparcsoportok (pl. kohászat, textilipar) szerepét is differenciáltan kell kezelni, mert egyes termékcsoportjaik szervesen kapcsolódnak a dinamikus, húzó ágazatok fejlődéséhez (pl. acélcsövek, az elektronikai ipar speciális anyagai stb.). Ezekben a területeken a megfelelő szelekció alapvető mind a harmonikus fejlődés, mind a strukturális illeszkedés céljainak megvalósítása szempontjából.

A termelőágazatok differenciált fejlesztésének várhatóan két alapvető hatásával kell számolnunk:

- egyrészt fokozódik – mind a hazai, mind a nemzetközi munkamegosztás szintjén – a strukturális hierarchia,
- másrészt növekszik az egyes ágazatok és gazdálkodók közötti kölcsönös függőség, és ebben a függőségi rendszerben elfoglalt pozíciók alapvetően kihatnak a fejlődés ütemére, minőségére.

Ennek megfelelően az iparpolitikának – éppen az ipar teljesítőképessége növelésének érdekében – vállalnia kell a strukturális illeszkedés alakításának szerepét, feladatát, de egyben kockázatát is.

A termelési és termékszerkezet korszerűsítésének feladatai

A nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás fokozásának, a piacorientált iparpolitika megvalósításának feltétele, hogy lépést tartsunk a világgazdaságban végbemenő

minőségi és szerkezeti változásokkal. Elsődleges követelmény a korszerű termelési-ágazati szerkezet kialakítása, a termék szerkezet korszerűsítése és a technológiai szerkezet változtatása. Ehhez kiemelten a műszaki fejlesztés gyorsítására van szükség.

Az ágazati szerkezet korszerűsítése. A VII. ötéves tervidőszakban – a népgazdasági terv előirányzatai szerint – a jelenlegi *ágazati szerkezetben* kismértékben, az 1985. évi 73,1%-ról közel 76,0%-ra nő a feldolgozó ipar aránya, csökken az energetika és a kohászat részaránya. Az átlagosnál gyorsabban fejlődik a gépipar és a vegyipar, a könnyűipar részaránya valamelyest csökken. További differenciálódást eredményez, hogy az ágazatokon belül elsősorban az átlagosnál magasabb hatékonyságú termékek, gyártási ágak termelése bővül dinamikusán.

A szénbányászatban a termelés a maival azonos mennyiségű: 24 Mt/év lesz 1990-ben. Ezen belül azonban jelentős szerkezetjavulás valósul meg: az össztermelésből csökken a mélyművelés aránya, és emelkedik a külfejtéses lignittermelés aránya (15,3 Mt/év, illetve 8,7 Mt/év). A villamosenergia-termelésben tovább nő – 25%-ról 37%-ra – az atomenergián alapuló termelés részaránya. A hagyományos erőművek hatásfokát a meglévő szénerőművek rekonstrukciójával, a korszerű irányítástechnika bevezetésével, a hálózati veszteség csökkentésével, az üzembiztonság javításával növeljük. A szénhidrogénipar tervezett összes kőolaj- és nettó szárazgáz-termelése hőegyenértékben egyezik a VII. ötéves tervben előirányzottal. A hazai kőolaj- és földgáztermelés jóval olcsóbb az importnál, ezért a termelés szinten tartásához szükséges fejlesztéseket meg kell valósítani. A kőolajfeldolgozó iparban a magasabb feldolgozottságú, értékesebb termékek termelését bővítjük.

A vaskohászat alapvető feladata az ágazat belső szerkezeti ellentmondásainak feloldása, az anyag- és energiafelhasználás csökkentése, a korszerűtlen technológiai berendezések egy részének leállítás, a gazdaságtalanul gyártott termékek részarányának visszaszorítása, a termékminőség javítása.

Az alumíniumipari vertikum kiépített kapacitásainak fokozott kihasználásával a vertikum minden fázisában a termékek feldolgozottsági fokának növelése, a termékválaszték bővítése, a minőség javítása a cél.

A gépipar termelési szerkezetében alapvető változást jelent az elektronikai ipar részarányának növekedése, összhangban az elektronizáció elterjesztésének igényével és szerepével. A szerszámgépiparban elsősorban a hagyományos szerszámgépek elektronizálása, a számítógép vezérlésű szerszámgépek és géprendszerek, integrált gyártórendszerek fejlesztése a cél. A technológiai és gépkihasználó robotok (manipulátorok), ezen belül a melegüzemi, öntődei és nehézüzemi robotok, a különféle termelőeszközöket forgácsoló és alakító szerszámgépeket kiszolgáló robotok (manipulátorok) gyártásának fejlesztése a gyártásautomatizálási célok megvalósítását szolgálja.

A közúti jármű-gyártás a gépipar egészének arculatát meghatározó gyártási kultúra, átgondolt fejlesztése az ágazat egészére gyakorol húzó hatást. A fejlesztési munka súlypontja a fő- és részegységgyártás, valamint a közlekedési rendszerek gyártásának bővítése, paramétereinek fejlesztése, a teljesítmény/fogyasztás javítása és a termékek elektronizálása, az új autóbuszcsalád létrehozása.

A hazai iparnak az eddiginél fokozottabb szerepet kellene vállalnia a belföldi személygépkocsi-igények mennyiségi és minőségi kielégítésében. Ezért a meglévő szocialista személygépkocsi-gyártási kooperációkat bővíteni kell, illetve kooperációkat – esetleg

összeszerelő üzemet — kell létrehozni olyan tőkés gyártócégekkel, amelyek korszerű igényeket kielégítő, energiatakarékos személygépkocsit gyártanak.

A mezőgazdasági és élelmiszer-ipari gépgyártás fejlesztése a biomassza teljesebb körű hasznosítása érdekében elengedhetetlen. A hazai mezőgazdaság gépellátásában a belföldi gépek részarányát a jelenlegi 45%-ról mintegy 50%-ra tervezzük növelni, az élelmiszer-ipari gépekből pedig megtartjuk a jelenlegi 40-45%-os arányt. A biotechnológiai eljárások hazai gyártású eszközháttérét megteremtő szakmakultúrák ki- és továbbfejlesztése az ipar alapvető célja és feladata.

Az ipari híradástechnika területén kiemelt jelentőségű a telefónia eszközháttérének fejlesztése. Tőkés licencre és know-how-ra alapozva digitális telefonközpont kerül honosításra, amely megalapozza az információáramlás digitalizálásához kapcsolódó technikai háttérrel is. A mérés-technikai eszközök területén elsőrendű feladat a technológiai mérőeszközök és mérőrendszerek fejlesztése. Átlagosnál nagyobb ütemben nő a mérő-automaták termelése.

Az irányítástechnika (automatika) területén az átlagosnál dinamikusabb fejlődést a szovjet gáz- és kőolaj-kitermelés, -szállítás, -elosztás berendezései és rendszerei biztosítják. Alapvető fejlesztési cél a különböző felhasználói igényeket kielégítő automatizálási rendszerek kialakítása (gépipar, energiaipar, vegyipar, élelmiszeripar részére). A számítástechnika területén a perifériák új generációs családja, a professzionális és személyi számítógépek szélesedő választéka, a szoftvergyártás és a szolgáltatások bővítése a felhasználói igények mind szélesebb és specifikusabb kielégítését teszi lehetővé.

Az orvostechika területén az elektronika (pl. lézer) alkalmazásával a terápiás és diagnosztikai eszközök gyártása bővül, az értékesítésben nő a komplett orvosi munkahelyek, rendelőintézetek, kórházak szállítása a szolgáltatásokkal együtt, és egészségügyi információs mintarendszert alakítunk ki.

Az erősáramú elektronika rendszer szemléletű és minőségi fejlesztése a vasúti járművek hajtásában, vezérlésében, az energetikai gépekben és rendszerekben, turbináknál, motoroknál, generátoroknál egyaránt szükséges. A vákuumtechnikai iparban saját fejlesztéssel, licenc- és know-how-vásárlással, a tőkés kooperációk szélesítésével a nátriumgőzlámpák, a korszerű fénycsövek, autólámpák területén elért piaci részesedésünket kívánjuk növelni. A vákuumtechnikai gépgyártásban a robottechnika széles körű alkalmazását és fejlesztését irányozzuk elő.

A *vegyiparban* a feldolgozó vegyipar területén — versenyképes, nagy értéket képviselő termékspecifikumok kifejlesztésével — tervezzük az alapanyaggyártó ágazatokét meghaladó mértékű fejlődést, mivel e gyártási ágak termékeiben az átlagnál magasabb a szellemiérték-tartalom, és kevésbé függ a termékek ára az alapanyagok árától. Az egyéb feldolgozó vegyipari gyártási ágak közül a gumiipar (gumiipari szerkezetek, pl. acélradial abroncsok, mélyfúró tömlő, egyes műszaki gumiárúk), a fotócikkek gyártása és a műanyag-feldolgozás fejlődik dinamikusabban.

A gyógyszeripar és a növényvédőszer-gyártás fejlődése az ágazatban a legdinamikusabb. Nő az originális gyógyszerek termelésének részaránya, és 8-10 új gyógyszer kerül forgalomba. Növekszik a magasabb értékű kisserelt készítmények, originális növényvédőszer-ek, továbbá a nagy értékű, kis koncentrációban felhasználható termékek részaránya is. Az alapanyaggyártó vegyiparban a magasabb feldolgozottsági fokú, értékeesebb

terméket előállító petrokémiai gyártási vertikum kiépítése és néhány szervesvegyipari gyártmánycsalád létesítése, az intermediergyártás fejlesztése a cél.

A világpiacon bekövetkezett kőolajár-csökkenés szükségszerűen mérsékli a petrokémiai termékek árát. A technológiai láncban minél messzebb van a termék az alapanyagtól, az árcsökkenés annál kisebb mértékű, ez szintén indokolja a feldolgozási vertikum növelését (nagy kapacitású energiatakarékos ammóniaüzem létesítése, a klórozott polietilén kapacitásbővítése, akrilsav-észter kapacitás kiépítése, a színes fotópapír gyártásának további fejlesztése, sztirol-polisztirol-gyártásnál felhasználható észterek gyártókapacitásának kiépítése).

A könnyűipar struktúrájában szükséges az értékesebb termékek volumenének bővítése, a termelés mennyiségi növelése és minőségének javítása, a könnyűipari technológiák elektronizálása, a kapacitások minőségi felújítása, az alapanyaggyártó és -feldolgozó blokk közötti kapacitás és műszaki színvonalkülönbségből adódó feszültségek feloldása.

A papíriparban az anyagelőkészítő-kapacitás bővítésével növeljük a papírgyártást. A papírhulladék-feldolgozás növelésével tökések importból származó cellulózt és félcellulózt takarítunk meg, valamint papírgyártó gépeinket számítógépes folyamatszabályozással szereljük fel, melynek eredménye szintén anyag- és energiamegtakarítás. A nyomdaiiparban a termelési szerkezet korszerűsítése két fő irányban folytatódik: növekszik a többszínű nyomdatermékek aránya a teljes termelésből, valamint jelentős beruházásokat tervezünk a csomagolóanyag-gyártó vállalatok termelési kapacitásainak bővítésére.

A bútoriiparban magas minőségi szinten kivitelezett bútorok előállítása a cél. Az állóeszköz-fejlesztést a termelőeszközök cseréjére és a robottechnika alkalmazására koncentráljuk.

A ruházati iparban a fejlesztés meghatározó eleme az a rendszerszemlélet, amely a design-központoktól a fejlesztésen és a gyártási folyamaton keresztül az értékesítési szervezethez, a kereskedőházakig átívelve biztosítja az öltözködési kultúra kifejlesztéséhez az alapanyagok, ruházati cikkek, cipők, kiegészítő elemek szín- és formaharmóniáját. A ruházati termékekből a belföldi ellátást a fejlődő országokbeli kooperációval, külföldre való gyártáskihelyezéssel, a belföldi bedolgozó rendszer szélesítésével kívánjuk biztosítani. A felszabaduló kapacitásokon a gazdaságos és hatékony termékek termelését bővítjük.

A termékszerkezet korszerűsítése. A termékszerkezet alapvetően vállalati kategória, alakításában a közvetlen piaci kapcsolatokkal rendelkező, a gazdasági változásokat közvetlenül érzékelő vállalatok szerepét tartjuk döntőnek. Természetesen a folyamatok befolyásolásában a központi irányításnak is megfelelő szerepe van. Ez többek között olyan nagy jelentőségű, az ágazatok mindegyikét érintő programok végrehajtásában jelentkezik, amelyek az általános versenyképesség növekedését segítik elő. Ezek közül kiemelkedő: az energiagazdálkodási program, amely a racionális energiafelhasználás érdekében a háttéripar fejlesztését; a háttéripar fejlesztése, amely az alkatrészek, részegységek, kellékek termelésének és forgalmazásának fejlesztését; az elektronikai alkatrészek és részegységek központi gazdaságfejlesztési programja; a gyógyszer-, növényvédőszer- és intermediergyártás központi gazdaságfejlesztési programja; a hulladék- és

másodnyersanyag-hasznosítás programja, amely a képződő hulladékok feldolgozásának biztosítását tűzte ki célul.

A kedvező folyamatok kibontakozása a termékszerkezet átalakulása terén tűnik igen lassúnak még akkor is, ha számos objektív kérdést figyelembe veszünk. Ezek közül feltétlenül ki kell emelni a következőket:

- A hazai termékszerkezet alakulását a vállalatok piaci kapcsolatai nagymértékben befolyásolják, mert rubel elszámolású exportunkban egy jellegzetes termék-összetétel és minőségi színvonal jelentkezik, és bizonyos termékek iránt konkrét igény van.

- A belföldi – azon belül a lakossági fogyasztási igények az előbbitől eltérő és széles termékválasztékot involváltnak. Ennek kielégítése többnyire a szűk piac miatt csak a gazdaságosan gyártható sorozatnagyság szétaprózásával, a túlzott diverzifikációval lehetséges, és ez gyakran a hatékonyság csökkenését eredményezi.

- A nem rubel elszámolású exportunkban is jelentős a determináltság kialakult piaci kapcsolataink, vevőkörünk és termékeink színvonala miatt.

Miközben a termékszerkezet korszerűsítése, a versenyképesség növelése erőteljes szelekciót igényelne, az említett három tényező a kedvezőnél szélesebb termékválaszték és – az importforrások szűkös volta és a nem helyettesíthetőség miatt is – a nem hatékony termékek termelésének fenntartása irányába hat. Mindezek figyelembevételével a termékszerkezet korszerűsítésének, illetve a meglévő versenyképes termékek termelése hatékonyságának növelésére a szűkös fejlesztési források mellett is számos lehetőség van.

A legfontosabb kérdésnek tartjuk, hogy a vállalatok megfelelően informáltak legyenek termékeikről. Az ismereteknek ki kell terjednie egyrészt a hazai és külföldi termelők műszaki eredményeire, a termelékenység összehasonlítására, az anyag- és élőmunka felhasználására, a költség színvonalra, a fejlesztési elképzelésekre, másrészt a termék jelenlegi és várható piaci helyzetére, a keresletre, az árszínvonalra, a versenytársak magatartására. Ezeket az információkat nem lehet készen kapni, ezekre nem lehet várni. Elemi vállalati érdek, hogy a stratégiai és taktikai döntések megfelelő információkra alapuljanak. Növelni kell a vállalatok piacközelségét. Ez lehetővé teszi a piaci igények közvetlen megismerését, és az igények változására való gyors reagálást.

Bővíteni kell a közvetlen piaci kapcsolatokat, a piaci együttműködések, a fogyasztási cikkek esetében a kiskereskedelmi kapcsolatokat, a saját kiskereskedelmi tevékenység (bolthálózat) rendszerét. Indokolt esetben az önálló külkereskedelmi tevékenység kiterjesztése is szükséges. Szélesebb körben ki kell használni a szocialista és nem szocialista vállalatokkal a termelési és értékesítési együttműködések lehetőségét. Kooperációs kapcsolatainkat szélesíteni kell, és az együttműködés egyszerűbb módjairól fokozatosan át kell térni a fejlettebb formákra (pl. szakosodás, közös harmadik piaci fellépés).

A technológiai szerkezet és a technikai felszereltség fejlesztése. A nemzetközi szinten felgyorsult műszaki-technikai fejlődést iparunk – adottságainál és méreténél fogva – csak részben tudja követni. Ezért elsősorban azokat a technológiákat kell fejlesztenünk, amelyek a hazai adottságokhoz, eddigi eredményeinkhez illeszkednek.

Az ipar állóeszköz-állománya, különösen a gépek és berendezések műszaki színvonala a VI. ötéves terv időszakában kedvezőtlenül alakult. (Az összes állóeszköz nettó/bruttó érték aránya 58,6%-ról 53-54%-ra romlott, a „0”-ra leírt állomány aránya pedig

13,6%-ról 16,1%-ra nőtt, ezen belül a gépek és berendezések nettó/bruttó aránya 43-45%, a „0”-ra leírt gépek aránya pedig 22-23%.)

A VII. ötéves tervidőszakban előirányzott (1984. évi áron) 303–318 MdFt beruházás az egy főre jutó állóeszközértéket az 1985. évi 678 eFt-ról 1990-re 965 eFt-ra, közel 42%-kal növeli. Az állóeszközök nettó/bruttó érték aránya azonban az 1985. évi 53-54%-ról 48%-ra csökken, ami jelzi, hogy a rendelkezésre álló beruházási erőforrásokkal az ipar egészének technikai-technológiai színvonalát nem lehet növelni. Ezért szigorú szelekción alapuló, egyes kiemelt területekre irányuló fejlesztést kell végrehajtani. A fejlesztési célok között kiemelkedő jelentőségű a társadalmi haladást, a műszaki fejlődést megalapozó *elektronizálás*. Az elektronizálás széles körű alkalmazásának ipari megalapozását szolgálja az, hogy a tervidőszakban a gépipar beruházási költség-előirányzatának csaknem 50%-át az elektronikai ipar fejlesztésére fordítjuk.

A *robottechnika* fejlesztésében egyrészt a robotok előállítása terén kell előrelépünk, másrészt biztosítani kell azok piaci bevezetését, széles körű alkalmazását is. A rugalmas integrált gyártórendszerek, a magas műszaki színvonalú technológiai feladatok végzésére alkalmas robotok és gépkiszolgáló robotok (manipulátorok) kifejlesztése, alkalmazásuk elterjesztése, a mechatronikai gyártási kultúra fejlesztése a cél.

A *méréstechnika* fejlesztésének a termelési folyamatok ellenőrzésében van jelentős szerepe. A beruházási, műszaki fejlesztési tervekben a magas technikai színvonalat biztosító műszerek, méréstechnikai eszközök alkalmazását kell előnyben részesíteni.

A *biotechnika* az egész világon új, fejlődő területe az iparnak. Ezért lemaradásunk viszonylag kisebb, mint más területeken. A magyar gazdaság adottságai, élelmiszer-gazdaságunk, vegyiparunk számos alkalmazási területet biztosít. A biotechnológiák fejlesztéséhez szellemi bázisunk és eddig elért tudományos eredményeink kellő kiindulási alapot nyújtanak. Kutatási eredményeinkkel néhány területen az élenjárók között foglalunk helyet. Ezt a pozíciókat meg kell őriznünk.

A költségszerkezet korszerűsítése, javítása

Az ipari jövedelemtermelés növelésének eszköze a *ráfordítási szerkezet javítása*: a kapacitások kihasználásának növelése, a fejlesztés eszközigényének csökkentése, az anyag-és energiaigényesség mérséklése, az ipar intellektuális teljesítményének növelése. Az ipar teljesítőképessége növelésének hatékonyabb és rövid távon is érzékelhető eredményt biztosító eszköze a *termelőberendezések kapacitáskihasználásának fokozása*. Az ipar a rendelkezésre álló kapacitások alapján nagyobb teljesítmény – termelés, jövedelemtermelés – elérésére is képes lenne. Ehhez azonban az ember–gép kapcsolat finomabb összehangolására, két termelési tényező közötti nagyobb összhang megteremtésére van szükség. A kapacitások fokozott kihasználását elsősorban a versenyképes, piacképes, jövedelmező termékeket előállító gyártási ágakban, gazdálkodó egységekben kell biztosítani. Ezen területeken törekedni kell a kapacitások extenzív kihasználásának növelésére is. Elő kell segíteni a *munkaerő-mobilitást*. Ez egyben a hatékony területek fejlődését, a kevésbé hatékonyak visszafejlődését is eredményezi. Ennek érdekében az utóbbi időben számos intézkedés történt.

A kapacitások jobb kihasználása érdekében növelni kívánjuk az iparon belüli mun-

kamegosztást, a vállalatok, szövetkezetek, kisvállalatok, a vgm-ek és a gm-ek, valamint a kisipar közötti együttműködést is. Elő kell segíteni az átmenetileg vagy adott helyen feleslegessé vált termelőeszközök lizing útján történő hasznosítását. Hasznosítani kívánjuk a kedvezőtlen természeti adottságokkal rendelkező mezőgazdasági üzemek és termelőszövetkezetek, valamint a kevésbé iparosodott területek munkaerő-tartalékát. Ennek megszervezése jelentős erőfeszítéseket igényel.

Az ipari termelés növekedésének az *állóeszköz-igényesség csökkenése* mellett kell megvalósulnia. A korszerű technika, technológiák (pl. robottechnika, mechatronika, elektronizáció) bevezetése, rugalmas integrált gyártórendszerek alkalmazása csökkenti a termelés fajlagos eszközigényességét. Az iparban követendő beruházáspolitikát alakító tényezők között azzal kell számolni, hogy hosszú távon nő a beruházásokon belül a pótlás aránya. Ez intenzívebb korszerűsítő beruházási tevékenységet, ugyanakkor a maihoz képest racionálisabb állóeszköz-gazdálkodást tesz szükségessé. Fontos feladat a lekötött eszközökből a beruházások befejezetlen állományának és a készleteknek a számottevő csökkentése is.

A termelési ráfordítások között a legnagyobb arányt, mintegy 60-65%-ot az *energia- és anyagköltségek* érik el. Ezért a jövedelemtermelő képesség, a versenyképesség növelése érdekében alapvető feladat ezek csökkentése. Az energiaköltségek csökkentése, a fajlagos energiafelhasználás mérséklése, energiaszerkezetünk javítása érdekében növeljük az atomenergia és a szénfeleségek, csökkentjük a szénhidrogének részeseését, növeljük az energiahordozók kitermelését mindazon területeken, ahol a hazai termelés gazdaságosabb az importnál.

A fajlagos anyagigényesség csökkentése, az *ipar anyagkultúrájának növelése* érdekében tovább fejlesztjük az anyagtakarékos technológiákat és termékeket, a hulladék és a másodnyersanyagok fokozott hasznosítását irányozzuk elő. A fejlesztés fő irányai közül a legfontosabbak az elektronika és a számítógépes eljárások szélesebb körű alkalmazása a gazdaságosabb anyagfelhasználás érdekében, a minőségellenőrzés továbbfejlesztése, új, anyagtakarékos technológiák és gyártmányok bevezetése.

Az anyagstruktúra változása alapvetően meghatározza az ipar belső kapcsolatait, az ágazatok közötti anyagáramlás fejlődését is. Az ipar ágazatai közül az *anyagtudomány* eredményeinek fokozott termelésbe vételével, az anyagkultúra dinamikus javulásával a kohászatban, gépiparban, vegyiparban és könnyűiparban számolunk.

A hulladékok és a másodlagos nyersanyagok széles körű felhasználását, a vas- és acélhulladékok, papírhulladékok előkészítését, a színesfém-hulladékok feldolgozását, a hulladékgyűjtés továbbfejlesztését, ennek megfelelő technológiák kidolgozását a központi gazdaságfejlesztő program keretében tervezzük. Az ipari struktúra fejlesztési feladatai csak akkor valósíthatók meg, ha lényegesen nő az *ipar intellektuális teljesítménye*, ha minél hatékonyabbá válik az emberi tényező, a szellemi tőke kihasználása.

Az intellektuális teljesítmény növekedését várjuk az új irányítási formák bevezetésétől is. A kollektivitás, a tulajdonosi szemlélet erősödése jelentős energiákat szabadít fel, és meggyorsítja a műszaki fejlesztési feladatok megvalósítását. A kreatív, alkotó munka értéknövelését arányos díjazással is elő kell segíteni. Az iparban foglalkoztatottak szakmai műveltségének fokozása, a szellemi munka felértékelődése az oktatás számára is új típusú feladatokat jelent. Ezért az iparnak a közelmúltban elfogadott oktatási-képzési koncepció cselekvő részesévé kell válnia.

KÜLGAZDASÁGI ILLESZKEDÉS ÉS EXPORTORIENTÁCIÓ

Az utóbbi évek kutatásai megerősítették, hogy iparunk külgazdasági illeszkedésének nem kielégítő volta mögött döntő mértékben belső tényezők rejlenek. Többek között olyan strukturális aránytalanságok jellemzik ipari termelésünket és külkereskedelmi forgalmunkat, amely mellett a világpiac szinte minden változás számunkra kedvezőtlen következményekkel jár (lásd például a kőolaj árának változásait). Természetesen a jelenlegi struktúrában is lehet, sőt kell jobb minőségű termékeket gyártani, anyagtakarókosabban tervezni vagy pontosabban szállítani. Mindezek mozgástere azonban korlátozott, s versenytársaink számára magától értetődő követelményeket jelentenek.

Miután ipari külkereskedelmi szerkezetünk alig módosult az elmúlt 6-8 évben, s ugyanakkor a világpiacon a keresleti és kínálati struktúrák változása észrevehetően felgyorsult, könnyű prognosztizálni, hogy a jelenlegi struktúraváltási ütem mellett nemcsak felzárkózásunk, hanem a sikeres követő gazdaságpolitika esélyei is napról napra csökkennek. Így elkerülhetetlennek tűnik a gyorsabb strukturális átalakulás sokszor fájdalmas, de egyedül célravezető feladatával szembenézni.

Mindez természetesen jól ismert az elméleti és gyakorlati szakemberek körében egyaránt. Bognár J., Kádár B., Köves A., Nyers R., Tardos M. és még sokan mások számos tanulmányban, publikációban fejtették ki a külgazdaságorientált gazdaságpolitika szükségességét s annak követelményei között a strukturális átalakulás elengedhetetlenségét. De nem kevesebb teret kaptak ezek a gondolatok – különösen az 1977. októberi központi bizottsági határozat óta – a különböző hivatalos dokumentumokban, tervekben is.

Tény azonban az is, hogy a gyakorlat alig tükrözi az elvek ilyen erős elkötelezettségét. Az előadás célja, hogy

- rámutasson néhány olyan ellentmondásra, amelyeknek szerepe van – mégpedig nem is elhanyagolható – az adott helyzet kialakulásában és fennmaradásában,
- felvázolja azt a keretet és azokat az eszközöket, amelyek módot adnak a továbblépésre.

Ezt a keretet véleményem szerint az exportorientációra támaszkodó iparpolitika jelenti. Míg a külgazdasági illeszkedés, a strukturális átalakulás elvi és gyakorlati kérdéseit illetően részben saját korábbi kutatásainkra [2], részben a már említett rendkívül gazdag szakirodalmi háttérre támaszkodom, az exportorientált iparpolitikával kapcsolatosan igen sok még a nyitott kérdés. Az előadás nem vállalkozhat e kérdések mind-

*Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézet igazgatóhelyettese.

egyikének megválaszolására. Célja a vitára ösztönzés mellett a további kutatások irányainak vázolása.¹

Az ipari külgazdasági kapcsolatok néhány ellentmondása

Előre kell bocsátani, hogy a külgazdasági kapcsolatokat a következőkben két szempontból is lehatárolva érintem. Egyrészt figyelmen kívül hagyom a külkereskedelmen kívüli egyéb formákat – elsősorban területi okokból. Másrészt úgy a gondok, mint a kivezető utak tárgyalásánál elsődlegesen a nem rubel viszonylatú kapcsolatokkal foglalkozom. Ennek okai részben ugyancsak területiek, részben azonban azt az állásfoglalást tükrözik, mely szerint e reláció dinamikus fejlődése megnyugtató biztosítékot jelentene a számunkra kétségtelenül létfontosságú szocialista reláció gondjainak megoldásában is.

Az 1985-ben befejeződött VI. ötéves tervidőszak gazdaságpolitikájának egyik kulcskérdése a külgazdasági egyensúly helyreállítása, illetve fenntartása volt. Ennek tükrében az egyes népgazdasági ágak teljesítményének megítélésénél kiemelt szerepet kapott az egyensúlyhoz való hozzájárulás. Pusztán a végeredményt tekintve úgy tűnik: az ipar megfelelt az ilyen elvárásoknak, hiszen az elmúlt években fokozatosan javult az ipari termékek külkereskedelmének egyensúlya. A részletesebb elemzésekből azonban hamar kitűnik, hogy az egyensúly javulását elsődlegesen nem az ipari export eredményei biztosították, hanem az importált ipari termékek és szolgáltatások iránti igény visszafofása. Az 1986-os év első félévének eredményei továbbra is indokolták teszik az egyensúly kiemelt figyelemmel kísérését. A kérdés, hogy iparunk a VII. ötéves tervben tud-e erre a kihívásra az exportorientáció erősítésével válaszolni, vagy továbbra is a világpiaci térszűrés, egyensúlyi problémák, importkorlátozás jellemzik gazdálkodásunkat.

A gyakorlati tapasztalatok elemzéséből nehéz lenne egyértelmű választ kialakítani. A VII. ötéves terv eddigi eredményei nem túl biztatóak. Az utóbbi években megfigyelt tendenciák közül a termelővállalatok önálló export- és importjogosítványainak egyre bővülő köre, az exportösztönzés finansziális eszköztárának bővítése, szervezeti változások (leányvállalatok, közös vállalatok, kereskedőházak stb. alapítása) és még számos intézkedés kétségtelenül hozzájárult az exportorientáció erősítéséhez. Ugyanakkor a külkereskedelmi szabályozás gyakori változása, a preferenciák elégtelensége, az importmegtakarításban való érdektelenség, a közvetett exportörök anyagi és erkölcsi érdektelensége, a kompetitív árrendszer problémái csak néhány azon tényezők közül, amelyek ellentétes hatást váltanak ki.

Nemzetközi tapasztalatok egyértelműen megerősítik, hogy a fejlett és fejlődő országok nagy részében igen gyors ütemű a termelés nemzetköziesedése. Igaz ez az ún. húzó ágazatokra ugyanúgy, mint a lemaradó ágak zömére. E nemzetköziesedés jellemzője, hogy a termelés exportorientált fejlesztésével párhuzamosan bővül a szükségletek szinte kizárólagosan importból kielégített aránya. Ugyanakkor a hazai tapasztalatok az export és import vonatkozásában egyaránt igen ellentmondásosak. Az okok teljes körű

¹ Az Országos Tudományos Kutatási Alap támogatásával 1986 végén indítottuk a „Az exportorientált iparpolitika elvei és lehetőségei” című kutatást.

áttekintésére nem vállalkozhatom, néhány fontos és az eddigiekben talán kevésbé figyelembe vett tényezőre szeretném csupán felhívni a figyelmet.

– Már említettem, hogy a népgazdasági célokból egyértelműen tükröződik a felismerés: alapvető érdekünk a nemzetközi munkamegosztásba való fokozottabb bekapcsolódás. Elfogadott annak prioritása is, hogy létérdekünk a nem rubel irányú értékesítés dinamikus fejlesztése. Tudomásul kell azonban venni, hogy ezek a makroszinten egyértelmű elképzelések a vállalati gyakorlatban jóval ellentmondásosabban érvényesülnek. A gazdálkodó szervek érzékelik ugyan azt az exportorientációt, amely a külgazdasági egyensúly felborulásától féltve sokszor már exporterőltetést jelent, egyidejűleg és azonos súllyal érzékelik ugyanakkor azon hatásokat is (ellátási felelősség, államközi szerződések teljesítése stb.), amelyek a másik két fő piac igényeit továbbbítják. Egy-egy vállalatot tekintve tehát már korántsem jelenik meg minden olyan tisztán, mint a népgazdasági elképzelésekben.

– Akár elismerjük, akár nem, még ma is igen sok tényező hat a vállalati kockázatvállalás ellen. Az elmúlt évtizedben kétségtelenül változott a vállalkozói magatartás, a vállalkozó vezető megítélése, ugyanakkor sok tekintetben a társadalmi és gazdasági tűrőképesség és tolerancia az ilyen magatartás ellen hat. Abból pedig, hogy a tőkés export növelése általában a kockázat növekedésével jár, könnyen levezethető a tétel, amely ezen magatartásmódnak az exportorientációra gyakorolt negatív hatását fogalmazza meg.

– Az exportorientáció ma igen sokszor exportkényszert jelent. Az „azt exportáljuk, amit lehet” gyakorlat legnagyobb veszélye, hogy tovább erősíti a gazdaságban amúgy is túlzottan érvényesülő gyakorlatot, a hatékonysági elv figyelmen kívül hagyását. Természetesen nem valamiféle szeszélyes, a gazdasági törvényeket figyelmen kívül hagyni akaró autonóm elképzelés tükröződik ebben, hanem iparpolitikánk két alapvető gondja, amelyek szerint az egyre nélkülözhetlenebb export és a romló hatékonysági feltételek mellett nem a piaci igényekhez való alkalmazkodás fokozása, az export bővítése áll a vállalati erőfeszítések középpontjában, hanem a szűkös erőforrások (tőke, import, munkaerő stb.) megszerzése. Az iparirányításnak nincsenek megfelelő eszközei a hatékonysági elv szerinti exportösztönzésre, hiszen sem a belső költségviszonyok, sem a külső értékrendek (árfolyam) nem adnak megfelelő támaszkodót egy ilyen szelekcióhoz.

Ezért azután még azokon a területeken sem alakul ki a hatékonysági szemlélet érvényesüléséhez elengedhetetlen verseny, ahol az egyéb feltételek ezt lehetővé vagy indokolttá tennék. Teljesen egyetértek azokkal a véleményekkel, amelyek szerint bármilyen exportösztönzés hatástalan marad a külgazdasági illeszkedés fokozása szempontjából, ha nem kapcsolódik egy célszerű importszabályozáshoz. Ennek az importszabályozásnak a lényege pedig a minél kisebb mértékű szabályozás vagy korlátozás. Végző célként importliberalizálásról kellene beszélni, azonban a jelenlegi realitások és az importliberalizálás tagadhatatlan gazdaságpolitikai veszélyei óvatosságra intenek.

Alapjában véve egyébként valószínűleg nem az importhányadok nagyságrendje jelenti a problémát. A KGST-országok viszonylatában egyértelműen magas mutatónk szintje jó néhány nyugat-európai, hasonló nagyságrendű ország szintjét is meghaladja. Az alapvető gondok – az exporthoz hasonlóan – az import szerkezetében és az egész behozatali szabályozás merevségében rejlenek. Importunk szerkezetében dominálnak

a termelő felhasználást kielégítő árucsoportok, s az ipari fogyasztási cikkek vagy az élelmiszerimport részesezése nemzetközi összehasonlításban igen alacsony. Ugyanakkor az export- és importtendenciák egybevetéséből úgy tűnik, hogy az exportszerkezet elmaradt modernizálását sokszor az általunk is importált nyersanyagok, alapanyagok reexportja kívánja pótolni (1. táblázat).

1. táblázat

A nettó export ágazati megoszlása 1984-ben, millió Ft*

Ágazatcsoport	Rubel	Nem rubel	Összesen
	viszonylat		
Kitermelő és energetikai Kohászat, vegyipar, építőanyag- ipar	-51 823	-1 785	-53 608
Gépipari	-15 276	754	-14 522
Könnyűipari	39 111	-13 602	25 509
Élelmiszer-ipari	3 466	-4 572	-1 106
Élelmiszer-ipari	15 954	26 203	42 157
Összesen	-8 568	6 998	-1 570

*A pozitív értékek export-, a negatívak importtöbbletet jeleznek.

Meglepőnek és ellentmondásosnak tűnhet a közölt adatokat is tekintve, hogy az import termelő felhasználásra való erős koncentrálódása ellenére az iparvállalatok import-szükségei szinte állandóan kielégítetlenek. Legutóbbi kutatásunk is megerősítette, hogy a vállalati termékszerkezet merevségének egyik leggyakrabban hangoztatott tényezőjét jelentik az importgondok. Általánosnak mondható ugyanis, hogy a korszerűbb termékek fokozódó importszükségletet indukálnak.

Meg kell jegyezni azt is, hogy az importvolumen bármilyen mértékű növelése sem vezethet önmagában célhoz. Az importkorlátozásokra – többek között – éppen azért került sor, mert a nem rubel irányú export nem növekedett az importtal párhuzamosan. A táblázatból látható például, hogy a gépipar nem rubel egyenlege erősen negatív. Ennek fő oka azonban nem a túlzott gépipari import, hanem az export közel sem kielégítő mértéke. Amire tehát szükség van: egy olyan iparpolitika, amelyben központi helyet kap a termelés exportorientált fejlesztése.

Az exportorientált iparpolitikáról

Önmagában az iparpolitika értelmezése, szerepe körül is viták folynak, még inkább igaz ez az exportorientált iparpolitikával kapcsolatban. Értelmezésében az exportorientált iparpolitika elsődlegesen nem az exportpiacok feltárását vagy az export ösztönzését célzó eszköztár alkalmazását jelenti. Tinbergen, a neves holland közgazdász szerint sokak tévedése, hogy az iparfejlesztés gyárok építése, pedig elsősorban a piacok megte-

remtésére van szükség. Hasonló tévedések az exportorientációhoz is kapcsolódnak. Hangsúlyozni kell tehát, hogy az exportorientáció alapja egy olyan fejlesztéspolitika, amely piacképes, mégpedig a külpiacon versenyképes kapacitások és termékek kifejlesztésére irányul. Ebből következik, hogy tökeigényes politikáról van szó, amely nem hagyhatja figyelmen kívül a hosszú távon megtérülő ráfordításokat sem. Jó néhány távol-keleti ország példája igazolja, hogy sikeres exportorientáció elképzelhetetlen jelentős beruházási ráfordítások nélkül.

A szükséges tőke biztosíthatóságával kapcsolatos gondok mellett azt is látni kell, hogy az exportorientált gazdaság- és iparpolitika sok kérdése elvileg is vitatott. Így önmagában az is, hogy bevezethető és működtethető-e exportorientált gazdaságpolitika egy olyan központi tervezést folytató országban, amely tudatosan törekszik a piac és a vállalati önállóság szerepének növelésére. Sem az eddigi magyar, sem más szocialista országok tapasztalatai nem adnak megnyugtató választ e kérdésekre.

WiniECKI lengyel közgazdász szerint a tervgazdaság centralista modellje elméletileg is kizárja az exportorientáció lehetőségét. A centralizált modell bizonyos módosításai azonban megteremtik egy sikeres exportorientáció feltételeit. E feltételek között az idézett szerző a belföldi költség- és árárányok torzulásának felszámolását, a termelők nyereségérdekeltségének (költségérzékenységének) fokozását, az innovációs hajlam felállítását és a valutaárfolyam árképző szerepének helyreállítását sorolja fel [4].

Gazdaságirányításunk korszerűsítésének folyamatában e feltételek mindegyikére vonatkozóan jelentek meg javaslatok, s nem egy közülük már bevezetésre is került. Mindez a vállalati önállóság és önfinanszírozás szerepének fokozódásával – úgy tűnik – megteremti annak elvi lehetőségét, hogy iparpolitikánk középpontjába az exportorientációt állítsuk, s ezt a politikát meg is valósítsuk.

Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet azokra a jelenségekre is, amelyek komolyan veszélyeztetik egy ilyen politika realitását. Balassa Béla utal arra, hogy a VII. ötéves terv az export évi 3,4–5%-os növekedését irányozza elő akkor, amikor a fejlődő országok exportja ugyanezen időszak alatt évi 8%-kal fog nőni [1]. Egy ilyen – további – világpiacon történő növekedés mellett igen nehéz bármiféle exportorientációról beszélni. Az előadás természetesen nem vállalkozhat az exportorientált iparpolitika komplex feltételrendszerének áttekintésére. Az alábbi néhány javaslat olyan lehetőségekkel foglalkozik, amelyek realizálása hozzájárulhat az exportorientáció irányába való tényleges elmozduláshoz. Az eszközök, lehetőségek célszerűsége természetesen vitatható, az azonban nem, hogy az ipar új fejlődési pályára állítása létkérdésünk.

Visszafejlesztés. Szinte már unalomig visszacsengő igény a különböző dokumentumokban, tanulmányokban a visszafejlesztés fokozása. Mégis, szinte szenzációszámba megy egy-egy tényleges visszafejlesztési akcióról szóló híradás, nem is beszélve egy-egy ilyen döntés „utóéletéről”. Úgy tűnik, a deklarációktól a gyakorlati megvalósításig ezen a téren is igen hosszú út vezet. A feladatok nagy része ebben a vonatkozásban is a vállalatokra vár. Azonban a kiemelten fejlesztendő területek kiválasztásához hasonlóan ezen a téren sem hanyagolhatók el a központi iparpolitikai tennivalók sem. Ezek részben a visszafejlesztendő területek kiválasztásával, részben pedig a visszafejlesztés szükséges anyagi hátterének megteremtésével kapcsolatosak. Az ugyanis eléggé nyilvánvaló, bár az eddigiekben kevés figyelemre méltattuk, hogy a visszafejlesztés is költségigényes tevékenység.

A K+F támogatás. A K+F tevékenység állami befolyásolásában és támogatásában a közvetlen és közvetett elemek egyaránt szerepet játszanak. A középtávú iparfejlesztési koncepciók kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a műszaki fejlesztés kérdéseinek. Az ipariblokk-koncepció a megújulás alapfeltételeként kezeli a technológiai korszerűsítést és a műszaki fejlődés meggyorsítását. Azt nem szükséges különösebben hangsúlyozni, milyen jelentősége van a tényezőknek a strukturális átalakulás szempontjából. Ennek ellenére úgy tűnik, igen kevés a konkrét elképzelés, hogyan lehetne az ipar számára rendelkezésre álló K+F alapokat hatékonyabban felhasználni. Úgy tűnik ugyanis, hogy nem a rendelkezésre álló források szűkössége az elsődleges gond, hanem ezen alapok hasznosítása. Azzal az irányvonallal egyet kell érteni, hogy a különféle kedvezmények, támogatások mind nagyobb hányadát versenyezettetéses, illetve pályázati rendszerben célszerű szétosztani. Amiben viszont véleményünk szerint jelentősebb változásra lenne szükség, az a pályázók köre. Az eddigi gyakorlat szerint alapvetően vállalatok kapták a különböző támogatásokat, zömében elszámolási kötelezettség nélkül. Jobban érvényesíthető lenne a célok követése (például az ipar nemzetközi versenyképességének növelése), és jobban nyomon követhető lenne a tényleges felhasználás, ha a támogatások célzottjai projektek lennének. Így a pályázók vállalatok, egyének, közösségek, egyetemi és más kutatóhelyek egyaránt lehetnének. A pályázatok irányulhatnának központilag megfogalmazott kutatási programokban való részvételre ugyanúgy, mint saját kezdeményezésű ötletek támogatására. *Termelési és exporttámogatások.* Fontos és az elképzelések szerint egyre fontosabb szerepet kell játszaniuk az iparpolitika megvalósításában a pénzügyi eszközöknek. Ezek széles körén belül feltétlenül kívánatos lenne a termelési szubvenciók további korlátozása, valamint a különböző exporttámogatási formák (kedvezményes exporthitel, export refinanszírozó hitel, kockázatbiztosítás, állami garanciák stb.) szerepének erősítése. Ehhez azonban az is szükséges, hogy a központi irányítás egyes szervei között erősödjön a koordináció és az érdekek egyeztetése.

A szervezeti rendszer. Fontos eszköze lehet az exportorientált iparpolitikának is a szervezeti rendszer fejlesztése. A vállalati és piaci szervezet fejlesztését sokáig vállalati belső ügynek tekintettük, majd úgy tűnt, hogy lényegében állami intézkedésektől várható a szervezeti keretek lényeges javulása. Ma már nyilvánvaló, hogy csak összehangolt mikro- és makroszintű törekvések vezethetnek eredményre [3]. Ennek érdekében a közelmúltban számos jogszabály született, amelyek további teret adnak a szervezeti rendszer korszerűsítésére. Ezekről számos más előadás részletesen szól. Ügyelni kell ugyanakkor arra, hogy ott, ahol tartalmi kérdésekben nem tudunk előrelépni, ne szervezeti változtatásoktól várjuk a megoldást. Ezek a változtatások ugyanis elsősorban a hatékonyabb működés lehetőségét teremtik meg, de azt nem garantálhatják.

A termelőszervezet korszerűsítése mellett folytatni kell az irányítási szervezet hatékonyságának növelését is. A külföldi tapasztalatokat is figyelembe véve, érdemes lenne például keresni annak lehetőségeit, hogy a termelési és külkereskedelmi funkciókat hogyan lehetne jobban összehangolni az irányítás szintjén is. Ezzel elkerülhetők lennének az olyan, nem egyedi példák, hogy egy termék hiányát látva a felügyeleti hatóság „rábeszéli” a termelőket a gyártásra, egyidejűleg a külkereskedelem behozza a hiányzó terméket, óriási eladhatatlan árukészleteket képezve (pamut munkaruházat).

Információs szolgáltatás a külpiacokról. A sikeres exportorientáció egyik alapfeltétele,

hogy megfelelő információkkal rendelkezünk a külpacokról, a versenytársakról. A japán Külkereskedelmi és Ipari Minisztérium (MITI) mintegy ezer fős irodát tart fenn New Yorkban kizárólag azzal a céllal, hogy termékszintig lebontott piaci információkat szolgáltatson a japán iparvállalatoknak. Az iparvállalati szakemberek gyakori panasza nálunk, hogy nincs elegendő információjuk a külpacokról. Bár az utóbbi években fegyorsult a külkereskedelmi vállalati szervezetének fejlődése, s egyre több iparvállalat kap önálló külkereskedelmi jogot, ez nem jelenti az információk megoldását. Az iparvállalatok ugyanis egyre kevésbé várhatják az információkat a szakkülkereskedelmi vállalatoktól, így megnő az információszolgáltató központi, professzionális szervezetek jelentősége. Az ilyen intézményeknek tehát egyre kevésbé az általános konjunkturális helyzetről, hanem főleg a konkrét üzleti kilátásokról kellene információkat nyújtaniuk. Ehhez jelentősen hozzájárulhatnak a külkereskedelmi és külképviselési ki- rendeltségeken dolgozó szakemberek is. (E lehetőségekről jó képet adott a műszaki- tudományos attasék I. konferenciája.)

Valuta-visszatérítési ösztönzés. A közgazdasági szabályozás természetesen nemcsak az iparfejlesztés egyik legfontosabb kormányzati eszköze, hanem meghatározó lehet a gazdaság egészének fejlődése szempontjából. A szelektív, exportorientált iparfejlesztés sikere jelentős hányadban attól függ, hogy a deklarációkban elfogadott fejlesztéspolitika milyen szabályozási támogatást kap. Sajnos a legutóbbi évek tapasztalatai azt bizonyítják, hogy a szabályozás számos eleme hátráltatja az exportra való törekvést. Az exporton belül különösen ellentmondásos a tőkés exporttal kapcsolatos érdekeltségi rendszer. Vizsgálódásaink is alátámasztották, hogy ez az érdekeltség csökkent a leg- utóbbi időkben. A minisztérium és a vállalatok között kötött, mind szélesebb körre kiterjedő megállapodások hatása sem egyértelmű. (A fő gondot egyébként az jelenti, hogy ez a rendszer tovább merevíti az exportszerkezetet.) Ezért meg kellene kísérelni egy olyan érdekeltségi rendszer kialakítását, amelyben az iparvállalatok közvetlenebbül részesülnének a tőkés exportban elért eredményekből. Ennek egyik módja lehet, ha a tőkés exportnak bizonyos iparágaktól és volumentől függően megállapított hányadát az exportáló vállalat közvetlenül felhasználhatná. Akár úgy, hogy a vállalat a technológia fejlesztése érdekében gépeket, berendezéseket, alapanyagokat vagy alkatrészeket importálhasson, akár úgy, hogy ezt a tőkét befektethesse. E megoldás feltételei természetesen nem teremthetők meg egyik napról a másikra, de az előrelépést ilyen irányban az exportérdekeltségi ösztönzés kibontakoztatása mellett a verseny megteremtésének igényei is szükségessé teszik. Nem új dologról van egyébként szó, hiszen Lengyelországban már évek óta alkalmazzák, legutóbb pedig a Szovjetunióban is történtek ilyen irányú lépések.

Külföldi tőke bevonása. A rendelkezésre álló magyar erőforrások nem elegendők egy gyorsított ütemű szerkezeti átalakulás, a tőkeigényes exportorientált iparpolitika realizálásához. A belső erőforrások lehetőség szerinti bővítése mellett bizonyos ágazatokban elengedhetetlennek tűnik a direkt, hosszú lejáratú külföldi tőkével való szorosabb együttműködés is. Egyes területeken ugyanis a tőke és technológia olyan mértékben összefonódott, hogy csak komplex módon érhető el. Itt említhető meg az is, hogy célszerű lenne felülvizsgálni kapcsolatainkat a fejlett ipari országok multinacionális nagyvállalataival. Úgy tűnik, e kapcsolatok intenzívebbé válása nélkül (amelyeknek természetesen az előfeltételeit is meg kell teremteni) nehéz jelentősebb előrehaladást el-

érni a műszaki rész csökkentésében. A kezdeményező szerepet e vonatkozásban is nekünk kell vállalni, hiszen e vállalatok számára Magyarország nem jelentett és nem is fog jelenteni kiemelkedő fontosságú piacot. Konkrét példák igazolják azonban, hogy megteremthetők azok a feltételek, amely érdekeltté teszi a „multikat” is az együttműködésben.

Teljesen nyilvánvaló, hogy az exportorientált fejlesztésnek is szelektív fejlesztést kell jelentenie. A szelektivitás elveinek és gyakorlatának kialakítása mindig a legnehezebb iparstratégiai kérdések közé tartozik. Az eddigi ilyen irányú kísérletek lényegében kudarcot vallottak. E kudarcban döntő szerepe van annak a ténynek, hogy máig sem sikerült a gazdálkodást hatékonysági elvekre építeni. Mindez felveti azt a gondolatot, hogy talán exportszigeteket kellene az iparon belül létrehozni. Vállalataink nagyobb hányadát az eddigiekénél szorosabban kellene a szocialista integrációs folyamatba kapcsolni (ha kell, kényszeríteni), kisebb hányadát – esetleg újonnan alapított kisvállalatokat vagy leányvállalatokat – a külföldi tőke bekapcsolásával a tőkés országok piacára kell irányítani. A belföldi fizetőképes keresletért a két vállalatcsoport versenyezne.

A két csoport aránya 4 : 1 vagy 5 : 1 lehetne a KGST-piacokra orientált termelés javára. A dollár elszámolású piacokra vagy világpiacra orientált vállalatok számára a szocialista export, a KGST-országok piacaira orientált vállalatok számára pedig a tőkés import erősen korlátozott lenne. A világpiacra orientált vállalatok működési feltételeit a tőkenyújtó vagy kooperációs szerződést kötő partnerokkal egyetértésben kellene szabályozni. Előfeltétel lehet, hogy e vállalatok pozitív devizaegyenleget érjenek el bizonyos idő eltelté után. Meg lehetne fontolni e vállalatok vám- és szabályozómentes területeken való elhelyezését is. Természetesen e megoldásnak számos vitatható pontja van. Az ipari szféra kettébontása a bérezési problémáktól kezdve politikai, stratégiai kérdéseket egyaránt felvet. A továbblépés érdekében azonban, úgy érzem, nem szabad figyelmen kívül hagyni egyetlen lehetőséget sem.

Balassa Béla már idézett cikkében az exportorientált iparpolitika előfeltételeként számos további tényezőt sorol fel (a reális devizaárfolyamok, a hozzáadott érték szerinti adózás bevezetése stb.). Ezekkel egyetértve szeretnék utalni még egy általa felvetett ellentmondásra, amely szerint a konvertibilis devizaegyenleg deficitjének felszámolása és a reformfolyamat folytatásának követelményei az elmúlt években gyakran konfliktusba kerültek egymással, és ez többnyire az első cél javára oldódott meg. Márpedig teljesen nyilvánvaló, hogy az exportorientált iparpolitika esélyeit csak egy hosszabb távú, a reform céljait megvalósítható gondolkodásmód teremtheti meg.

IRODALOM

1. Balassa B.: Az „új növekedési pálya” Magyarországon. *Gazdaság*, 1986, 2. sz.
2. Botos B. (szerk.): *Iparunk külgazdasági illeszkedése*. MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja, Bp., 1985.
3. Román Z.: A gazdasági reform és az ipari szervezet. *Közgazdasági Szemle*, 1984, 7–8. sz.
4. Winiecki, J.: Központi tervezés és exportorientáció. *Külgazdaság*, 1984, 10. sz.

IPARPOLITIKÁNK STRATÉGIAI CÉLJAI

Előzmények

A gazdasági környezet kedvezőtlen változásának következményeként az 1978. decemberi KB-határozat alapján végrehajtott ún. „pályamódosítás” az ipart igen komoly mértékben érintette. A magyar ipar fejlődésében jelentős törés (ütemlassítás, illetőleg stagnálás) következett be.

A „pályamódosítás” célja egyrészt a külkereskedelmi mérleg egyenlegének egyszeri gyors, ezt követően pedig folyamatos javítása, másrészt az adósságállomány növelésének lassítása, majd megállítása. Az volt az elgondolás, hogy a belföldi felhasználás erőteljes visszafogásával, a termelés növekedésének lassításával egy minőségi fejlődés következik be, amely jelentős hatékonyságjavulást eredményez majd. Ennek az irányvonalnak a folytatását erősítette meg az MSZMP XII. kongresszusa, sőt a VI. ötéves népgazdasági terv is.

A „pályamódosítás” jelzett gazdaságpolitikai céljai 7-8 év távlatából is helyesnek ítéltetők, annak ellenére, hogy azok csak részben, valószínűleg kisebb részben valósultak meg, így a várt eredmények is elmaradtak. A feladatok teljesítését nehezítette, hogy az 1978–1980 közötti második nagy olajárrobbanás miatt a világ gazdaságban az ezt megelőző években tapasztalt lassú fellendülés, illetőleg fejlődés megtört és tartós recesszió bontakozott ki. A világpiacon a II. világháborút követő időszakban eddig soha nem tapasztalt mértékben éleződött ki a verseny, szaporodtak a protekcionista intézkedések, romlottak a hitelezési feltételek, emelkedett a nemzetközi kamatláb, és növekedtek a kamatterhek. Az egyre rosszabbodó feltételek miatt már az 1982. évi tervkészítés idején el kellett térni a VI. ötéves népgazdasági tervben megfogalmazott termelési és értékesítési céloktól.

A nehézségek okául azonban csak a gazdasági környezet romlását felhozni alapvetően hibás álláspont. Legalább ilyen mértékig kell elmarasztalnunk a világ gazdasági válságra való kései reagálást, a nem következetesen végiggondolt és tett vagy elmaradt intézkedéseket, az eszközrendszer hiányosságait. A belső felhasználás erőteljes visszafogása sem hozta meg a várt eredményt. Nem sikerült az így felszabaduló erőforrásokat a nem rubel elszámolású exportárualap növelése érdekében mozgósítani. A tapasztalatok azt mutatják, hogy nem mozdult előre a struktúrakorszerűsítés, a műszaki színvonal és a hatékonyság növelése. Ez utóbbiakat tekintsük át kissé részletesebben!

Struktúrakorszerűsítés. 1977 októberében az MSZMP KB határozatot fogadott el a struktúrakorszerűsítés hosszú távú feladatairól. A párthatározatot állami határozatok

*Az Országos Vezetőképző Központ fősztályvezetője.

sora követte, előrehaladás a struktúrakorszerűsítés, a versenyképesség növelése terén azonban alig történt.

A statisztikai adatok szerint az új termékek száma a nagy kampány idején sem haladta meg a korábbi szokványos termékcseré gyakoriságát. A lassú előrehaladás döntő oka az volt, hogy a hivatkozott határozatok esetenként túl általánosak, rendszernélküliek voltak, esetenként pedig szinte vállalati részletezésbe mentek. Probléma volt, hogy a struktúrakorszerűsítési célokhoz rendszerint nem rendeltek közvetlen eszközöket, így azok gyakran szólamokká, jókívánságokká váltak. Gyakorlatilag semmit sem segített, hogy a termelési szerkezet változtatásával kapcsolatos állami határozatokhoz bonyolult, nehezen kezelhető kritériumrendszer dolgoztak ki. A termékek különböző „kategóriákba” sorolása a vállalatok és a központi szervek számára igen komoly megterheléssel járt. A struktúrakorszerűsítéssel kapcsolatos ténykedések végül is öncélúvá vált felmérésekre, jelentésekre, beszámolóik készítésére korlátozódtak.

Műszaki színvonal növelése. Az 1970-es évek közepe táján az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság iparunk műszaki színvonalát közepesnek ítélte, és úgy fogalmazott, hogy a fejlett országokhoz képesti elmaradásunk e téren lényegesen kisebb, mint a termelékenység színvonala tekintetében. Ez a megítélés néhány év múltán módosult, mégpedig kedvezőtlen irányban. Az 1980-as évek első felében az OMFB véleménye az volt, hogy elmaradásunk a fejlett országokhoz képest nőtt, sőt technikai fejlettségben egyes fejlődő, illetőleg KGST-országok is megelőzték minket.

Az elmaradás legfőbb oka az, hogy nem sikerült érdekeltté tenni a vállalatokat a műszaki fejlesztésben. De problémát jelent az is, hogy más lehetőségek hiányában az egyensúlyi helyzet javítása érdekében a dollár relációjú, elsősorban a beruházási célú gép- és berendezés-, valamint alkatrész-, részegység-importot korlátozni kellett. Ez utóbbi hátrányos hatása különösen hosszabb távon lesz majd érezhető.

Fejlesztéspolitikánk hosszú ideig az „egyenlő állami osztoztatás” elvén alapult. Fejlesztési lehetőségekhez, fejlesztési forrásokhoz akár önerőből, akár támogatás révén, illetőleg vegyes megoldással mindenki hozzájuthatott. Sőt, a rosszul gazdálkodó vállalatok gyakran nagyobb támogatásban részesülhettek. Ennek ellenére központi akarattal elhatározott, innovációs láncot átfogó fejlesztésekkel – a központi fejlesztési programokon túl kevés esetben találkozhattunk.

Hatékonyságnövelés. Az utóbbi évek megszorító, korlátozó intézkedései esetén az illetékes szervek rendszerint a hatékonyság nem kielégítő növelésére hivatkoznak. Ennek a hivatkozásnak minden időben van alapja, hiszen aligha állíthatná magáról bármely nemzetgazdaság, hogy ott a hatékonyságnövekedés „kielégítő”, ugyanis a követelmény a hatékonyság növekedés iránt időről időre szinte mindenütt nő. Ugyanakkor be kell látni, hogy a hatékonyság lassú növelését a tervek számítási anyagaiban valójában intézményesítették. Abban az esetben, ha a terv szerinti hozam (termelés) csak kismértékben nő, esetleg stagnál, a ráfordítás pedig változatlan, vagy csak kismértékben csökken, úgy a hatékonyság növekedése aligha lesz látványosan magas.

Nézzük a kérdés másik oldalát, a húzóerő hiányát! A belső felhasználás csökkentése esetenként kielégítetlen keresletet okozott mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt. De még nagyobb gondot jelentettek a kereslethez képest elérhetetlen árak.

Az iparpolitikánk hosszabb távú stratégiai céljai

Korunkban a magyar ipar – de ugyanúgy más, nehéz helyzetben levő országok ipara is – két valóságos alternatíva között választhat: vagy meggyorsítja az ipar alkalmazkodását a világgazdasági változásokhoz, vagy befelé fordul, és autarkká válik. A befelé fordulás ideig-óráig tartható, hosszabb távon csakis az alkalmazkodás biztosíthat fejlődést. E gondolatmenetet követve a hazai és a nemzetközi tapasztalatok is arra utalnak, hogy az alkalmazkodás gyakorlatilag egyet jelent a struktúra korszerűsítéssel; az iparpolitika, az iparfejlesztés kulcskérdése tehát a struktúrakorszerűsítés. Nem véletlen, hogy több fejlett ipari országban a struktúrapolitika állami rangra emelkedett.

A nemzetközi munkamegosztáshoz való rugalmasabb alkalmazkodásnak leginkább kitaposott és viszonylag legegyszerűbb útja a termelési szerkezet korszerűsítése, illetve annak állami befolyása. A termelési szerkezet korszerűsítésének kérdései az iparpolitikai stratégiák szerves részeivé váltak. Az sem véletlen, hogy a struktúrakorszerűsítés céljaira a fejlett országok többségében jelentős állami támogatást biztosítanak. A struktúrakorszerűsítés mint stratégiai cél makro- és mikrovetőhatásban egyaránt meghatározható.

Mind a makro-, mind a mikrostruktúra korszerűsítésénél rövidebb és hosszabb távon egyaránt alapvető követelmény az anyag- és energiatakarékos fejlesztés, az anyag- és energiatakarékos struktúrák, technológiák kialakítása. Az anyag- és energiaigényesség csökkentésének leginkább járható útjai a következők lehetnek.

Anyag- és energiaigényes ágazatok szerény mértékű fejlesztése, stagnáltatása vagy visszafejlesztése; vagy pedig az anyag-, illetve energiaigényes folyamatok kiküszöbölése a vertikumból. A leginkább energiaigényes folyamatok kiküszöbölését, illetve annak lehetőségét az alumíniumipar gyakorlata jól reprezentálja. Ez esetben ugyanis az alumíniumipar általános fejlesztése mellett a legenergiaigényesebb alágazatának – a kohászatnak – a fejlesztése a magyar–szovjet timföld–alumínium egyezmény révén kiküszöbölhető volt.

Anyag- és energiatakarékos technológiák bevezetése (pl. a vaskohászatban a martin-eljárásos acélgégyártás helyett a konverteres acélgégyártás bevezetésével a nyersacéltermelés fajlagos energiafelhasználása 38-40%-kal csökkent) vagy korszerűbb termékkonstrukciók alkalmazása (elektronikai alkatrészek beépítésével, gépsúly csökkentésével). Ezeket a törekvéseket három kormányprogram is segíti. Ezek a következők:

- Energiaracionalizálási program. Főbb célok: az energiasztruktúra átalakítása, az energiaforrások ésszerű felhasználása, az energiaátalakítás hatásfokának növelése, a fajlagos energiafelhasználás csökkentése, az energiahasznosítás hatásfokának növelése, a technológia javítása, az energiahordozók ésszerű cseréje.

- A hulladékok és másodlagos nyersanyagok hasznosításának programja részletes irányszámokat tartalmaz a begyűjtésre és hasznosításra. Fejleszteni kell a begyűjtési szervezetet és javítani a hulladékhasznosítási technológiákat. Követelmény, hogy a késztermék minősége nem romolhat.

- Az anyagtakarékossági program alapja egyfelől az, hogy létrejöttek korszerű kapacitások, amelyek képesek a korábnál jobb minőségű anyagok előállítására; másfelől a felhasználónál jelentős tartalékok vannak a termékkonstrukcióban, a fizikai, kémiai tulajdonságok javításában, anyagtakarékos technológiák alkalmazásában.

A *makrostruktúra* korszerűsítésében követendő stratégiai célok viszonylag egyértelműen megfogalmazhatók.

– Megkülönböztetett figyelmet kell fordítani az infrastruktúra, ezen belül is a termelő infrastruktúra fejlesztésére. Az infrastruktúra kiemelt fejlesztése mellett szól közismert nemzetközi lemaradásunk, ami a termelés rugalmas alkalmazkodását, esetenként pedig a hatékony fejlesztést akadályozza. Ugyanakkor a lakosság életkörülményeiben és közérzetében is feszültséget okoz. Az infrastruktúra fejlesztése fontos eszköze az egyenlő társadalmi esélyek elve megvalósításának, továbbá a lakossági jövedelmek társadalmilag hasznos lekötésének, felhasználásának.

– A két alapvető kompetitív blokk – az élelmiszer- és a feldolgozó ipar – exportképességét növelni és hatékonyságát javítani kell. Növelni kell szerepüket a nemzeti jövedelem termelésében és a konvertibilis valuták megszerzésében. Persze az élelmiszeripar exportként való dinamikus továbbfejlesztése ellen is szólnak érvek, legalábbis azért, mert piaci kilátásai bizonytalanok. A Közös Piac országaiba a feldolgozott élelmiszerek exportja csak csekély jövedelmezőséggel növelhető.

– A kitermelő, alapanyag-, energia-, építőanyag-ipari blokknak az infrastruktúra, valamint a feldolgozó ipari fejlesztések megalapozását, a belföldi igények gazdaságosabb, technikailag korszerűbb és jobb minőségben való kielégítését kell szolgálnia, mégpedig a népgazdaság számára előnyös mértékben és struktúrában.

A *mikrostruktúra* korszerűsítésének stratégiai céljai, lehetőségei az előbbieknél kevésbé markánsan, de még viszonylag konkrétan megfogalmazhatók. Az iparfejlesztési célok kijelölésénél nem minden esetben a legszerencsésebb a kérdést úgy feltenni, hogy az alapanyag- vagy a feldolgozó ipart kell-e fejleszteni? Ilyen kérdésre a válasz igen egyszerű lehet: világos, hogy a feldolgozó ipart! Valójában a probléma összetettebb. Közéletben járunk a valósághoz, ha úgy válaszolunk: a teljes vertikumot kell úgy fejleszteni, hogy megfelelő arányosság alakuljon ki az egyes fázisok között a minél magasabb feldolgozottsági szint elérése céljából. Ennek realitását elismerve az egyszerűsítés végett itt mégis a megszokott gyakorlatot követjük, és a stratégiai célokat is ennek jegyében tárgyaljuk.

Az alapanyag-ipari, ezen belül is a kohászati vállalatoknál a feldolgozottsági szint növelését, a másod- és harmadtermékek arányának növelését kell célul tűzni. A tapasztalat ugyanis azt mutatja, hogy a vaskohászatban a feldolgozottsági szint növelésével a fajlagos árbevétel 2,5-3-szorosára növekszik. Az ötvözött, nemesített acélok, a különböző húzott, bevonatos termékek és felületkezelt lemezek (általában a másod- és harmadtermékek) aránya növelésének természetesen fejlesztési előfeltételei vannak. Ez a kohászat jövőjének behatárolása céljából az egyik lehetőség. A másik pedig az, ha a vaskohászatot fokozottan és távolilag átalakítják a hazai igények kielégítésére az export szűkítése, majd leállítása mellett. Ez utóbbi természetesen csak a kohászati termékek exportban való helyettesítése, kiváltása esetén jöhet szóba.

A feldolgozottsági szint növelésének követelménye reális cél kell legyen az alumíniumkohászati termékeknél, de más alapanyag-ipari termékek – így a vegyipari alapanyagok – esetében is, pl. PVC, polietilén és egyéb műanyag alapanyagok félgyártmányokká, késztermékekékké való feldolgozását kell célul tűzni. Nehezebb a feldolgozó ipar prioritásainak kijelölése és ahhoz az eszközök hozzárendelése.

A feldolgozó ipari vállalatok termelési szerkezetének korszerűsítése nem képzelhető

el másként, csakis a nemzetközi munkamegosztás, termelési együttműködés feltételei között. Alapvető követelmény, hogy a jövőben az ipar a külkereskedelemmel – a közös érdekeket felismerve – szorosan együttműködve, közös stratégiával, a piachoz való rugalmas alkalmazkodással, alapos piacismerettel, mindenekelőtt a műszaki haladásra támaszkodva folyamatosan végzi a termelési szerkezet korszerűsítését.

A feldolgozó ipar fejlesztése mindenképpen exportorientált kell legyen. De kérdés, hogy az exportorientáció szűk vagy szélesebb területre vonatkozzék-e. A szűkebb területen alkalmazott exportorientáció esetén a komparatív előnyökkel kecsegtető, hatékonyabb export kerül előtérbe. Hátránya a nagyobb kockázat, és hogy ez a megoldás jelentősebb eredményt nyilvánvalóan csak hosszabb távon hozhat. A szélesebb területen alkalmazott exportorientáció gyorsabban hoz eredményt, hatása az egyensúlyi helyzet javítására ilyenformán kézenfekvőbb, kockázata lényegesen kisebb. Hátránya a további cserearány-romlás; a szélesebb terméklista esetén ugyanis valószínűbb a fejlődő országok konkurenciája.

KGST-viszonylatban fontos szerepe lesz a kooperációs kapcsolatok bővítésének, a specializáció növelésének. A struktúrakorszerűsítés irányát elsősorban az határozza meg, hogy a nyersanyag- és energiainportot mivel tudjuk, illetve mivel kell ellentételeznünk; továbbá azon szándékunkat, hogy részt kívánunk venni a szovjet (ezen túl a kínai vagy más) ipar rekonstrukciójában, és e szándékunkat az ipar mely területén sikerül realizálnunk.

A tőkés piacot illetően tartósan építhetünk arra, hogy a legfejlettebb országokban már felhagyott, de e relációban még mindig eladható szerényebb műszaki paraméterű, olcsóbb árfekvésű gyártmányok teszik majd ki a magyar feldolgozó ipar termelésének és exportjának jelentős hányadát. Ezen túl a vállalatok önállóságán és érdekeltségén alapuló akciók széles körével kell biztosítani, hogy a feldolgozó ipar megtalálja azokat a réseket (és fizetőképes kereslettel bíró fogyasztókat), ahová termékeivel tartósan be tud törni. Továbbá: fejlesztenünk kell azokat a húzóterületeket, amelyeknél magas gyártási kultúrával, gyártási hagyományokkal rendelkezünk, amelyeknél képesek vagyunk magas műszaki színvonalat képviselő termékek gyártására. Ilyenek például az NC és CNC szerszámgépek, orvosi műszerek, különböző technológiai irányítási rendszerek, speciális célokra kifejlesztett mikroprocesszorok, élelmiszer-gazdasági gépek, professzionális hírközlés eszköze stb.

A fentiek mellett, ha lehet, vállaljunk részt egy-egy fejlődő ország teljes infrastruktúrájának kiépítésében, de aktív piacpolitikát kell folytatnunk a kelet- és délkelet-ázsiai, valamint dél-amerikai országok mint potenciális piacok megnyerése érdekében (számolni kell azonban a magas szállítási költséggel). Mind a külső (KGST- és dollár elszámolású), mind a belső piac szempontjából stratégiai célként jelölhető meg az elektronizálás és a biotechnológia fejlesztése. Ezek olyan alapvető fejlesztési irányok, amelyek valóban átfogják az ipar egészét, és ilyenformán jelentős húzó szerepük lehet az ipar korszerűsítésében.

A vázolt stratégiai fejlesztési célok – amelyek a struktúrakorszerűsítést szolgálják – annyit érnek, mint amilyen mértékig sikerült azokat a tervezési, gazdálkodási folyamatba (tehát a gyakorlatba) átvinni. Ez azonban attól is függ, hogy a célok megvalósításának eszközzrendszere mennyire hatékony, vagy ha ilyen, még nem (vagy nem kielégítő) volt, mennyiben teremtődött meg. Egy-egy középtávú tervidőszak súlyponti

területeinek meghatározásához a stratégiai célok mindenképpen támpontul szolgálnak.

A VII. ötéves népgazdasági terv a gépipar és a vegyipar néhány területén (elektronika, robottechnika, videotechnika, háttérpári alkatrészek, részegységek gyártása; gyógyszer-, növényvédőszer- és intermediergyártás) központi állami programokkal, illetve cselekvési programokkal támogatva valójában tesz egy kísérletet a stratégiai célok valóra váltására, egy dinamizálási kísérletet a struktúrakorszerűsítés, a versenyképesség növelése irányába.

TOLNAI LAJOS*

STRUKTÚRAVÁLTÁS A BORSODI VEGYI KOMBINÁTNAÁL 1980–1990 KÖZÖTT

A BVK helye a társadalmi és gazdasági környezetben

A BVK alapítási éve 1949. Az első üzem 1955-ben kezdte meg a termelést, ammóniát és nitrogén tartalmú műtrágyát állított elő. A technológia modernizálása, többszöri kapacitásbővítés eredményeképpen az üzem jelenleg 20,5%-os nitrogén hatóanyagban számolva, mintegy félmillió tonna terméket gyárt. (Közben 1968-ban 100 Kt/év kapacitású karbamid üzem kezdte meg a termelést.) 1962 végén új termékkel bővült a gyártási profil, megkezdődött a PVC gyártása, évi 6000 tonnás kapacitással. A gyártás következő lépcsője az 1970-ben belépő 24 Kt/év nagyságú PVC II. üzem. A PVC egy részét granulátummá dolgozza fel a vállalat. A két profil mellett a vállalat több más, kisebb kapacitású üzemet valósított meg (kaprolaktám, bonamid, műanyagipari segédanyagok).

A vállalat legjelentősebb fejlesztése az Olefin program II. ütemében megvalósított szuszpenziós PVC-gyár volt, amely 1978-ban kezdte meg a termelést a 70-es évtized idején, a létesítmény évi kapacitása 120 Kt klór, 160 Kt VCM és 150 Kt PVC, amely a korábbiakkal együtt nemzetközileg is jelentős méretté vált. A PVC-por gyártása maga után vont a műanyag-feldolgozás fejlesztését. A BVK-nál redőnyüzem, a Szekszárdi Gyáregységénél építőipari feladatokra PVC profilokat gyártó üzem létesült.

1975-től tervszerűen, több lépcsőben épült ki a PVC-feldolgozó kapacitás, jelenleg eléri az évi 400 K tonnát. 1978-tól a BVK-hoz került a Miskolci Műanyagfeldolgozó Vállalat. Az előállított termékek skálája rendkívül széles, építőipari és csomagolástechnikai anyagok nagy választékán kívül a vállalat a bútor- és járműipar, a cipőipar és a mezőgazdaság részére gyárt különféle termékeket, kielégíti a lakossági háztartási kereslet egy részét is. A termékszerkezetből kiemelhető a PVC nyílászárók nagy ütemű fejlesztése és annak gyártásfejlesztése. 1983-ban kezdte meg működését a BVK saját Ablakkonfekcionáló Üzeme, amely a vertikális feldolgozás (PVC-por, porkeverék, profil, ablak) jó példája.

A gyógyszer-, növényvédőszer- és intermediergyártás központi fejlesztési programjához kapcsolódva 1983-ban került sor egy variábilis növényvédőszer, a foszgen és a triptamin üzem indítására.

A népgazdasági fejlődés egyes évtizedeihez kapcsolódva a BVK fejlődésén is lemérhető a jelentős struktúraváltások időszaka. Az 50-es évtizedet a vállalat megalapítása és a műtrágyagyártás beindítása, a 60-as évtizedet a PVC-gyártás megjelentése Magyaror-

*A Borsodi Vegyi Kombinát vezérigazgatója.

szágon – a BVK-nál –, a 70-es évtizedet egy jelentős strukturális átrendeződés a műanyagok területére, illetőleg ennek a strukturának a dinamikus bővítése jellemezte.

A 80-as évtized struktúraváltását a környezeti hatások messzemenő figyelembevételével vezérelte. A vállalat a 80-as években egy rendkívül nehéz és bonyolult gazdasági helyzet közepette kezdte meg a felkészülést a VI. ötéves tervre, annak végrehajtására. Ebben az időszakban a vállalatot három rendkívül erős hatás érte egyidejűleg:

- a világgazdaságban a második energiaválság nyomán az energiák felértékelése, a felértékelést követő népgazdasági reagálás az energiaárak dinamikus növekedését jelentette rövid időn belül,

- a világgazdaságban ezzel egyidejűleg végbemenő recesszió, amely a piaci értékesítés megnehezülésében jelentkezett,

- és a tőke felértékelődése, amely az előző évtizedben jelentős fejlesztést végrehajtó vállalatot súlyos kamatösszegekkel terhelte.

Az 1980-as termelési struktúra 19%-ban a klasszikusnak számító nitrogénipari termékekből, 48%-ban – a 70-es évtized fejlesztése nyomán – PVC-porból és granulátumból, 16%-ban a PVC-feldolgozás eredményét tükröző termékekből és 17%-ban egyéb termékekből állt. Ezeknek a termékeknek a gyártásához a vállalat rendre: 35%, 38%, 7%, az egyéb termékek 17%-ához 20% mennyiségű energiát fogyasztott el. A nehézevegypári struktúrában működő gazdasági egység évi összes energiafogyasztása 22 millió Gigajoule, amely azt jelentette, hogy fajlatos anyag- és energiaigényessége magas, meghaladja a 70%-ot (1–2. ábra).

A hármas hatás nyomán a BVK gazdasági eredményei oly mértékben csökkentek, hogy nem fedezték azokat az igényeket, amelyek a vállalat előtt álló feladatok teljesítéséhez szükségessé váltak. Ebben a helyzetben a vállalat egy gyors analízist végzett, amely átfogta a világgazdaságban végbemenő folyamatok vállalatra gyakorolt hatását, illetőleg a népgazdaság és a vállalat működő szervezete közötti kölcsönhatásokat. Ennek során vizsgálni kellett a vállalat erős és gyenge pontjait, annak érdekében, hogy biztos bázist jelentsenek a fejlesztéshez, illetőleg a struktúraváltáshoz. A vállalat erős pontjai az alábbiakban foglalhatók össze:

- a vállalati kollektíva erkölcsi és politikai egysége,

- a termékszerkezet sokszínűsége,

- a nehézevegypári technológiák megvalósításának eredményeként kialakult jelentős hidrogén, klór, salétromsav, ammónia stb. és ezekből kiinduló magasabb feldolgozású alapanyagok, amelyek beruházási ráfordítás nélkül rendelkezésre állnak,

- a vállalati termékvertikumok,

- a fejlett infrastruktúra,

- a tapasztalt szakembergárda,

- széles körű nemzetközi kapcsolatok,

- a vállalat nagyságából adódó műszaki-gazdasági potenciál,

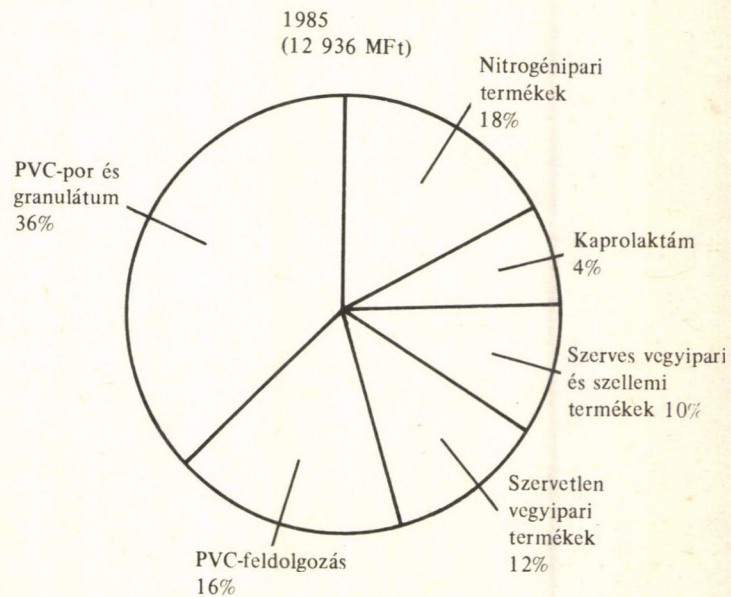
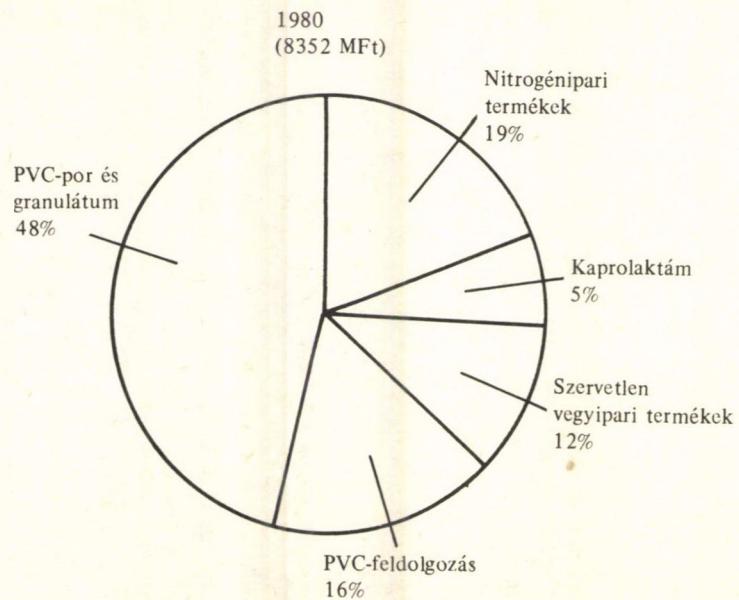
- innovációkészség és piacorientáltság.

Mindezekkel szemben a gyenge pontok:

- a korábbiakban bemutatott és körülírt magas anyag- és energiaigényesség,

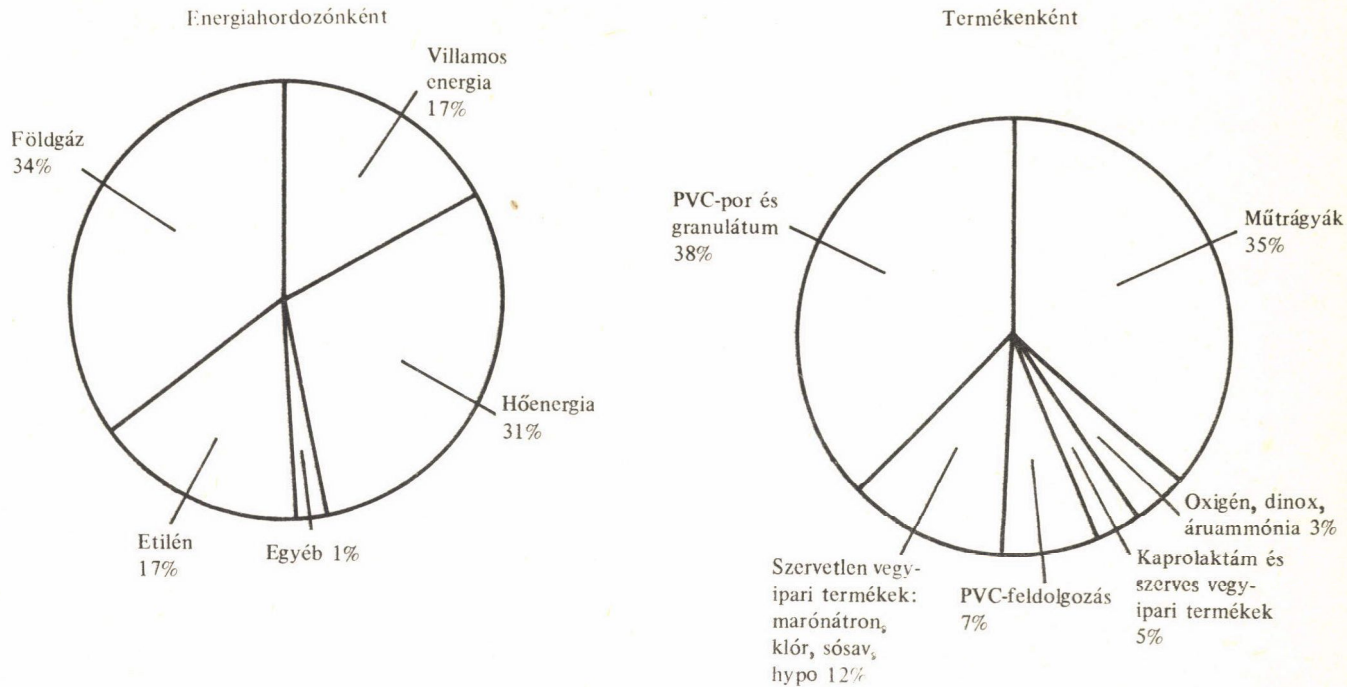
- a vállalat életéből adódó túlszervezettség és nehézkesség,

- a gazdasági eszközök együttműködésének belső problémái,



1. ábra
Az egyes termékek részesedése a termelési értékből

Felhasználva: 22 007 435 GJ



2. ábra

Az energiafelhasználás megoszlása 1985-ben

– a szakemberek tevékenységének népgazdasági kondíciókkal összefüggő nem kielégítő anyagi megbecsülése,

– a legmagasabb technikai színvonalhoz szükséges szellemi és technikai háttér elégtelenségei és az új beruházások telepítésének korlátozott lehetősége.

Mindezek mellett a vállalat jövőjének tervezésekor figyelembe kellett venni az importtal kapcsolatos népgazdasági helyzetet is, amely mint működési korlát jelentkezik a ma aktivizálódó gazdasági egységeknél. Ugyanakkor a BVK azon kevés vegyipari vállalatok közé tartozik, amelyeknél a termeléshez szükséges importanyag összességében nem éri el a termelési érték 10%-át.

Tekintettel arra, hogy a vállalat összes exportja meghaladja ugyanennek a termelési értéknek a 25%-át, a BVK pozitív szaldójú vállalatok közé tartozik. Ez a jelenlegi népgazdasági helyzet figyelembevételével azt jelenti, hogy képes tartósan kitermelni a folyamatos termeléshez szükséges importfeltételeket.

A stratégiai cél

Mindezek után a BVK a 80-as évtized elején fenyegető válság jelenségeire egy válságstratégiával válaszolt. Ennek a stratégiának két alapvető eleme volt: az egyik a defenzív védekező magatartás, amely alapvetően a veszteségek elhárítására irányult, döntően költségek nélkül. A másik egy offenzív magatartás, amely a fenyegető válságveszély ellenére az előremenekülés irányát tűzte ki maga elé, azaz a fellelhető forrásfeltételek igénybevételével, azokra támaszkodva olyan típusú fejlesztéseket valósított meg, amelyek megfeleltek a kor követelményeinek és növekvő hozammal segítették a vállalati stabilitás helyreállítását.

A vállalat stratégiai tervezéssel összefüggő analízise során felismerte, hogy a struktúraváltáshoz szükséges lépéseket tulajdonképpen három fő csoportba lehet sorolni:

Az első olyan lépéseket tartalmaz, amelyekhez nem szükséges anyagi erőforrás, csupán szellemi, azaz olyan típusú átszervezések, amelyek nyomán költségek, ráfordítások takaríthatók meg. A második a viszonylag kisebb ráfordítások területe, amelynek végrehajtása esetén közepes méretű és mennyiségű eredmények jelentkeznek. A harmadik a jelentős investíciót igénylő struktúraváltási terület, realizálásával a vállalat makroméretében is meghatározó strukturális szerkezetátalakulás jelentkezik.

A kritikus időszakban kézenfekvőnek tűnt, hogy az első tényező feltárásával és végrehajtásával kell szerkezetváltást kezdeni. A vállalat irányítása először a nagy energiafogyasztó és anyagigényű, ezekhez képest viszonylag kisebb termelési érték- és árbevételű, valamint eredményt előállító területek felé fordult. (Az anyag- és energiaigénységéből gyakorlatilag 45% anyagigényesség és 25% energiahányadként jelentkezett.) Célszerű volt tehát a vállalat – ráfordításokat csökkentő, veszteségeket elhárító – válságstratégiája során a figyelmet az anyag- és energiatakarékosság területére irányítani. Az anyagigényesség az adott termelési érték mellett, amely a VI. ötéves terv kezdetén 8 milliárd, 1985-ben 12 milliárd volt – abszolút értékben is nagy számokat takar –, azaz meghaladja a 7 milliárd Ft-ot.

A stratégiai akciókban való gondolkodás nyomán kézenfekvőnek tűnt, hogy az anyag- és energiaigényesség csökkentésére egy erre a célra orientált akciósorozatot kell

indítani. Az akciósorozatnak első és lényeges lépése volt egy további analízis, amely feltárta a vállalaton belül a nagy anyag- és energiaforgalmú pontokat, a hozzárendelt fajlagosokkal, illetve folyó ráfordításokkal, ezek mellé tette a világban adott időszakban ismert csúcstechnológiák hasonló fajlagosait.

Az összevetésből jól kitűnt, hogy a vállalat – bár az adott körülmények között racionálisan és takarékosan gazdálkodik – technológiájának elavultsága miatt jelentősen több energiát, illetve anyagot használt fel az adott termelési érték előállításához, mint világszínvonalon dolgozó versenytársai.

Önként adódott a kérdés, lehetséges-e a nehézevegyiparra jellemző merev technológiákon olyan változtatást eszközölni, amely az anyagok és energiák felhasználásának jelentős csökkenéséhez vezet? A stratégiai vezetés erre a feladatra a következő programot, mint célrendszert jelölte meg:

- az energiatakarékossághoz szükséges szemlélet kialakítása,
- szemléletformálás egyes technológiai területeken,
- energiaraionalizálás a nagy energiaigényű vonalak esetében,
- energiatakarékos technológiák megvalósítása a meglévő kereteken belül,
- kapacitásnövelés a szűk keresztmetszetek feloldásával, az anyag- és energiafajlagosok javítása érdekében,
- nagy szellemi tudás-tartalmú és alacsony anyag- és energiahányadú technológiák megvalósítása a vállalat előtt álló időszakban,
- a belső érdekeltégi rendszer olyan értelmű változtatása, hogy az az anyagok és energiák megtakarítását ösztönözze,
- szervezeti átalakítás a közgazdasági szemlélet erősítése, a gazdálkodásnak a figyelem középpontjába való helyezése céljából.

Ezt a programot a vállalat a következőképpen bontotta részekre:

1. Az anyag- és energiatakarékos szemlélet formálása területén a vállalatnál megtalálható tömegkommunikációs csatornák segítségével egy intenzív nevelő és agitációs folyamatot indított el, amely a teljes kollektíva minden tagjára kiterjedt. Az újítási, műszaki intézkedési tervek középpontjába helyezte az anyag- és energiatakarékosságot, és ehhez szükséges célszövegeket is.

2. Az analízis során feltárt nagy anyag- és energiaigényű pontokra *energiaraionalizáló tervezés kezdődött*, amely többoldalúan közelítve vizsgálta az anyag- és energiaigényesség adott technológiával lehetséges csökkentését úgy, hogy az erre történő ráfordítás lehetőség szerint minimális legyen. Ezek között legkézenfekvőbbnek tűnt a nagy energiafogyasztású technológiák olyan értelmű revíziója, amely szükség esetén azok megállításához, kiiktatásához vezet.

A vállalat rendelkezett olyan technológiákkal, amelyek a 80-as évtizedre elavulttá váltak, azonban termelésükre, az ebből realizálható exporttermékekre a népgazdaság igényt tartott. A gazdasági elemzés kimutatta, hogy ezek a technológiák az adott ár- és költségviszonyok mellett, éppen elavultságukból következően rendkívül nagy nettó veszteséget okoznak a vállalatnak. Első lépésként tehát a vállalat kényszerült feltenni a kérdést a gazdasági irányításnak, a kiküszöbölhetetlen veszteségek fedezésére. A kapott nemleges válasz tükrében a vállalat leállította a PVC-gyártásnak a 60-as években, illetőleg a 70-es évtized elején kialakított technológiáját, amelynek anyag- és energia-

fajlagosai háromszor magasabbak voltak, a vállalatnál ugyancsak megtalálható korszerű PVC-gyártás energiafajlagosánál.

A technológia megállítása 80 ezer tonna kőolaj egyenértékű energiafelhasználás elmaradását eredményezte, ezzel egyidejűleg 260 millió Ft veszteségtől mentesült a Vegyi Kombinát. Felszabadult ugyanakkor 220 fő jól képzett szakmunkás, akik a vállalat új struktúráját megvalósító területeire kerültek. Ez az akció egyben csökkentette volna a népgazdasági export áralapokat, ha itt befejeződik.

A csökkenés elkerülése érdekében a Borsodi Vegyi Kombinát az NDK egyik jelentős vállalatával államközi szerződési szintre emelt kapcsolatot létesített, amelyben a vállalat az eddigi veszteségesen gyártott alapanyag importját magasan feldolgozott késztermékeivel ellentételezte. Így – az államközi szintre emelt konstrukció nyomán – a vállalat exportkibocsátása a stratégiai akció miatt végső fokon nem csökkent, s a népgazdasági érdek sem károsodott.

Ugyancsak nagy energiaforgyaszító technológia leállítására került sor 1986-ban, amikor is a kaprolaktámgyártás 1966-ban indított termelése szűnt meg a BVK-nál. Ennél az elmaradó veszteség 70 millió Ft volt, és mintegy 150 jól képzett munkaerő kerülhetett át magasabb szintű feladatok elvégzésére. Ez a technológia ugyanakkor Magyarországon monopolhelyzetet élvezett, mert kaprolaktám típusú alapanyagot más gyártó nem állított elő.

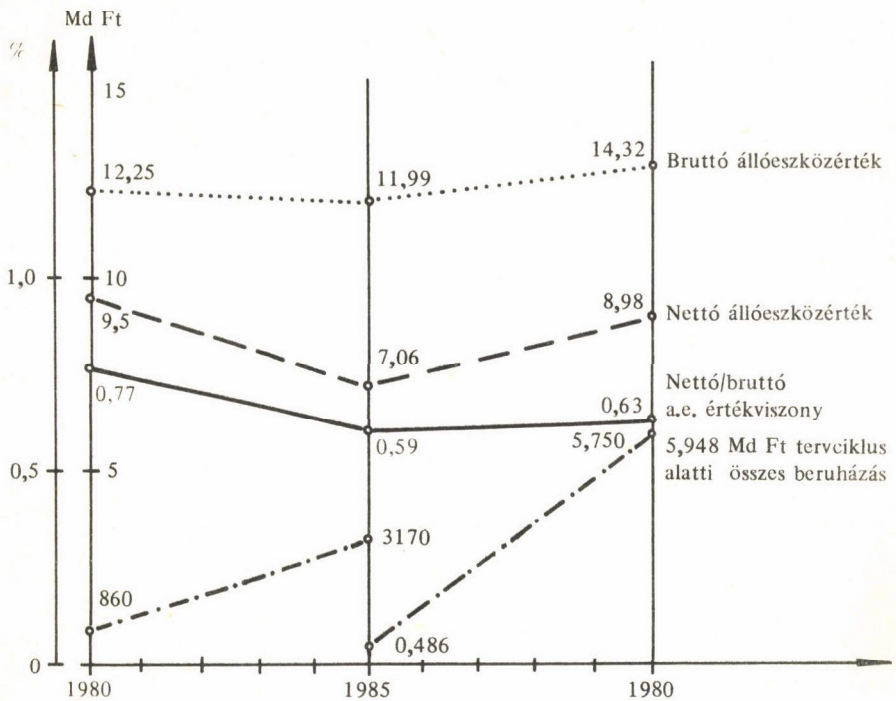
Beszerezése részben szocialista, döntő részben tőkés relációból vált lehetségessé a vertikális felhasználók számára. A vállalat a leállítást megelőző döntési tanulmányában bizonyítani tudta, hogy a termeléshez felhasznált saját és vásárolt anyagok tőkés devizaértéke és exportja megközelítőleg fedezi azt az importszükségletet, amelyet a népgazdaság a kaprolaktám jövőbeli beszerzésére kell fordítson.

3. *Az energiaracionalizálás következő területei* a viszonylag nagyobb ráfordítást igénylő, ugyanakkor gyorsan megtérülő energiaracionalizálási átalakítások voltak. Ennek keretében a vállalat magas energiaigénnyel működő gépeit korszerű gépekre cserélte, amellyel ugyancsak jelentős, mintegy 50 millió Ft éves energiamegtakarítást realizált, amelyből a ráfordítás 2,5 év alatt megtérült. Számottevő energiaracionalizálás zajlott le az ammóniagyártás területén, ahol a kompresszorok említett cseréje mellett a vállalat más területén eddig energetikai hasznosításra alkalmazott nagy tisztaságú hidrogéngázt technológiai anyag, ammónia előállítására hasznosították. Az előzőekhez hasonló jelentőségű energiaracionalizálási beruházás a klór-előállítás elektrolízis cellájának korszerűsítése volt.

4. *Az energiatakarékos technológiák megvalósítása* tekintetében a vállalat a finomkémia irányába fordult. Ez egyúttal a „több lábbon állás” stratégiai célját is alátámasztotta, hiszen az anyag- és energiaigényes területeken tapasztalható konjunkturális, illetve dekonjunkturális mozgások nagyságrenddel kevésbé érintik a magas szellemi értékű és alacsony anyag- és energiaigényű folyamatokat.

Ennek nyomán a vállalat alap- és hulladékanyagaira, melléktermékeire, valamint szocialista relációból való beszerzésére támaszkodva új vegyipari intermediereket állított elő, amelyeket egyes esetekben a teljes feldolgozottságig, azaz kész növényvédőszer gyártásáig fejlesztett ki. Ennek az akciónak a területére tartozik az egyik leghíresebb magyar gyógyszer, a Cavinton intermedierjének – a triptaminnak – az előállítás. (Jellemző, ennek az anyagnak 1 tonnájá közel 2 millió Ft-ba kerül.)

A finomkémia területére kerültek azok a magasan kvalifikált munkaerők, amelyek a veszteséges nagy anyag- és energiafogyasztású – leállításra került – technológiákon dolgoztak. Az 1980-as (nulla) szinthez viszonyítva 1986-ra a finomkémia szektora a vállalatnál elérte a 10%-ot, azaz meghaladta az 1 milliárd Ft termelési értéket. A sorozatos investíciók nyomán javul a nettó állóeszközérték állománya (3. ábra).



3. ábra
A vállalati állóeszköz-állomány alakulása

5. A következő akcióterület a kapacitásnövelés, illetve a szűk keresztmetszetek feloldása volt. A kapacitásnövelés egyik járható útja az üzemkészség és a rendelkezésre állás fokozása. Ennek vizsgálata során fény derült azokra a krónikus meghibásodási területekre, amelyek a rendelkezésre állást nagymértékben rontották. Így a több mint 5 milliárd Ft termelési értéket előállító PVC-gyár két kritikus pontján történt olyan műszaki beavatkozás, amely a rendelkezésre állást mindkét területen, mintegy 5%-kal javította, azaz a gyár termelőkészsége eléri a kiemelkedő 95%-ot, az éves időalapra vetítve. Ugyanilyen kapacitásnövelési beavatkozás zajlott le a vállalat másik nagy termelési értéket előállító területén, a műtrágyagyártásban, ahol az ammóniagyártásnál alkalmazott kisebb átalakítások és a hulladékok visszavezetése az alaptéchnológiába a fajlagosok 5%-os javulását eredményezte, illetőleg azt, hogy a vállalat a világon még működő hasonló technológiai színvonalú berendezések között az elsők közé került.

6. A fajlagos felhasználások javításának nagyon széles területe a feldolgozottság fo-

kának növelése. Ennek érdekében a BVK áttekintette műanyag alapanyag, illetőleg nitrogén alapanyag termelési szektorait. Megállapította, hogy mindkét terület feldolgozottságán javítani lehet. Kisebb mértékben a műtrágyagyártás termékeinél, ahol a termékválaszték szélesítése, a hulladékok újrafelhasználása úgy történt meg, hogy egyúttal jelentősen csökkentek a vállalat környezetszennyező tényezői. Az átalakítások után a termelés többlete ezen a területen is eléri az 5%-ot, miközben a vállalat környezet-szennyezési kibocsátási normái az időközben nagyságrenddel szigorodó normatíváknak is meg tudtak felelni.

A nitrogénterületől nagyobb lehetőségek mutatkoztak a műanyag alapanyaggyártás vertikálitásának növelésére, azaz a műanyag-feldolgozás kiszélesítésére. A VI. ötéves terv időszakában a vállalat három nagyszabású programot indított, egymilliárd Ft-ot meghaladó ráfordítással, amelyek a műanyag feldolgozottsági fokának növelését célozták, illetőleg hajtották végre.

1985-re a BVK 35 ezer tonna késztermék és 50 ezer tonna félkész műanyagtermék feldolgozó kapacitással rendelkezett. Ezzel a vállalat piaci akciórádusza, illetőleg diverzifikációja is növekedett. Ugyanis a magas minőségű műanyag késztermékek döntő része tőkés exportra kerül, kisebb hányada szocialista relációban értékesül, azonban rendszerint barteregyezmények keretében, amelynél az ellentermékek ugyancsak tőkés relációba fordíthatók. A műanyag-feldolgozottság növelése során alakultak ki olyan termelősorok, amelyek termékei ma a fogyasztók széles körében ismertek, ezek közül: a folpack fóliákat, illetőleg a ragasztópántokat érdemes kiemelni.

7. A gazdaság anyag- és energiefelhasználás szemléleti változásának döntő eszköze volt az a *szervezeti átalakítás*, amelyet a vállalat ezen évek alatt megvalósított. 1982-től kezdődően a vállalat fő termelési vonalai üzletágakká szerveződtek, miközben az irányítási lépcsők száma a vállalat szervezetében kettővel csökkent.

Ma a BVK 12 milliárdos termelési értékét 4 üzletág fogja át, amelyek az elmúlt években egyre nagyobb önállóságot kaptak. Az önállóság a tervezés, az anyagbeszerzés, az értékesítés, a bérelőszítés és a premizálás szféráira terjed ki. Az üzletágakhoz kapcsolt szervezetek műszaki-gazdasági és kereskedelmi részekből állnak, azaz képesek átfogni az üzletág gazdálkodásának döntő hányadát.

Az üzletágakhoz egyidejűleg a vállalat az érdekeltségi rendszert is hozzákapcsolta, azaz az egyes üzletágakban kitűzött és realizált fedezetekhez kapcsolódik a kollektív prémiuma. Az így elnyerhető prémiumok degresszív és progresszív részből tevődnek össze, azaz a kívánt fedezeti szinttől való elmaradás szankcionálásra kerül, a túlteljesítés többletprémiumot jelent.

A hároméves múltra visszatekintő üzletág típusú divizionális irányítás, a fedezetelvű érdekeltségi rendszer beváltotta a hozzá fűzött reményeket, és az időközbeni korszerűsítéssel ma az irányítás egyik fontos lácszemét képezi. Attól az időtől kezdve, hogy a fedezeti rendszer, illetőleg a hozzákapcsolt érdekeltségi viszonyok működni kezdtek, az egyes kollektívák kiemelt figyelmet – és azóta is fokozódó figyelmet – szentelnek a ráfordításoknak, a költségeknek és ezen belül értelemszerűen az anyag- és energia-költségeknek. Saját programokkal rendelkeznek, amelyek az anyag- és energiamegtakarítások fokozását célozzák, újításai, szabadalmaik, műszaki intézkedéseik döntő része a költségek csökkentésére, a hatékonyság növelésére irányul.

Ma – 1986-ban – az üzletágak között elsőként a műanyag-feldolgozás, a piaci, ille-

tőleg a külpiaci értékesítés lehetőségét is megkapta, így a szakembereik konkrét és közvetlen kapcsolatban állnak az értékesítési szférával. Ez fokozott felelősséget, ugyanakkor rugalmasságot is jelent.

Mindezekkel együtt elérhetővé vált, hogy a Borsodi Vegyi Kombinát 1985-ben – 1980-hoz képest – 100 ezer tonna kőolaj energiájának megfelelő energiaegyenértékkel kevesebbet használt fel, a fajlagos anyagfelhasználása az évtized végéig jelentősen csökkent. Tervei között szerepel, hogy az 1985-ös energiafelhasználási szintet a következő tervciklusban sem lépi túl.

A vállalat az elmúlt 3 évben nem emelt árakat, így az 1984-es 1,1 milliárd Ft-ról 1986-ra 1,6 milliárd Ft-ra növekvő eredménye döntően a költségek csökkentéséből, az anyagok és energiák megtakarításából, a veszteségek megszüntetéséből, az érdekeltégi rendszerek reformjából ered. Ezt gyakorlatilag a VII. ötéves terv időszaka alatt úgy éri el, hogy folytatja energiaracionalizáló, anyagmegtakarító tevékenységét, és az itt felszabaduló keretkből valósítja meg azokat az új, korszerű, nagy szellemiérték-tartalmú és kis anyag-, energiaigényű technológiákat, amelyek már a 90-es évtized működő technológiáját fogják jelenteni (pl. poliuretánkémia).

IPARI KULTÚRÁNK MEGŐRZÉSE ÉS FEJLESZTÉSE

Méltán vagyunk büszkék világhíres tokaji borainkra. Ez a nemzeti kincs évszázados szőlészkedési és borászkodási tapasztalatok, ritka kedvező természeti adottságok, kiválóan ápolt mezőgazdasági, élelmiszer-ipari és kereskedelmi kultúra együttes gyümölcse. Hoz is dicsőséget, no meg hasznot, élvezetet és ugyanakkor legnemesebb hagyományait megőrizve fejlődik is. Előfordulhatna azonban, hogy néhány rossz évjárat, egy elemi csapás vagy csak gazdálkodási hibák miatt a tokaji borgazdaság veszteségessé válik, hiteleit nem tudja törleszteni, egyszóval szűk mércék szerint a tokaji borüzlet is csődbe mehet. Ismétlem, ez csak feltételezés. Egyfajta racionalitás azt is mondathatná ez esetben, hogy ha csődbe jutott egy vállalkozás, akkor számoljuk fel, irtsuk ki a szőlővesztesőket. Nekem borsózik a hátam még a gondolatra is, hiszen nem egy csődbe jutott vállalkozást, hanem egy kultúrát számolnánk fel, nemzeti kincsünket irtanánk ki.

A példa érzékeltetni kívánta, hogy a gazdasági racionalitás kevés, ha egy gazdasági kultúra sorsáról kell döntenet. A tradíció a civilizáció egész történetében a folyamatoság megtestesítője, így a kultúrák hordozója. A haladás, a fejlődés esetenként nem más, mint a hagyományok felszámolása, elvetése, de a megőrzés, az ápolás, a megtartás is a civilizáció része. Így kerek a világ, ez a fejlődés dialektikája. A megszerzett, ápolt kultúrák a nemzet kincsei.

A művészet, a tudomány, de egész életünk tradíciókra épül, letűnt kultúrák emlékei bukkannak fel mindennapjainkban, a múlt felfedezéseire épülnek a mieink akkor is, ha éppen cáfolják eleink tanait. Nincs ez másképp a termelésben, a gazdaságban sem. Amennyire civilizációnk része a gazdaság, annyira kultúránk hordozója, képviselője. Vonatkoznak reá is az elmondottak, a tradíciókra épülő előrehaladás. A megújuló gazdaságok erőforrása a meglevő, működő, hasznosuló, de szükségképpen avuló technika, technológia. Meglevő kultúránk az a fa, mely új ágakat, hajtásokat hoz, ezek fognak a legmagasabbra nőni. De öreg kultúránkat kiirtani, működő gazdaságunkat esztelenül csonkítani, magunk alatt vágni a fát, hasznos tradícióinkat sutba dobni pazarlás, esztelenség.

Manapság sokat beszélünk a gazdaság megújulásáról, teljesítőképességünk növeléséről. Nagyon sok elmélet és módszer van arra, hogy miként tudunk előbbre jutni. Ezen viták során felerősödtek azok a nézetek, amelyek a haladás nagy tartalékát, lehetőségeit nagymértékben abban látják, ha a ráfizetéses vállalkozásokat felszámoljuk, ezzel erőforrásokat szabadítunk fel a jövedelmezőbb, ezáltal pénzügyileg hasznosabb tevékenységek javára. Ezek a nézetek azok, amelyek szűklátókörűségével, parciális szemléletével és ebből adódó veszélyeivel vitába szállok. Felfogásom szerint ugyanis a gazda-

*A Ganz Danubius Hajó- és Darugyár vezérigazgatója.

sági racionalitás önmagában nem elegendő szempont gazdasági kultúrák felszámolására, kiváltképpen akkor nem, ha a mércéül használt jellemzőkről esetenként nem valószínűsíthetjük, hogy az tényleg arra a tevékenységre jellemző, melyre vonatkoztatjuk.

A szanálás, a csőd, a felszámolás, a likvidálás pénzügyi műveletek. Ezek és még néhány hasonló szolgálják azt a célt, hogy a gazdaságilag életképtelen vállalkozások sorsát megszüntetve vagy megtartva, de rendezzék. Minden ilyen eljárás azonban összefügg egy döntéssel, amely arra vonatkozik: a gazdaságilag lehetetlenült vállalkozást melyik eljárásnak vessék alá, felkarolják-e vagy hagyják sorsára. Ez a döntés az érdemi lépés, az azt követő eljárások talán látványosabbak, bonyolultabbak, de kevésbé lényegesek. A vállalkozások sorsára vonatkozó döntések pedig nemcsak a gazdasági racionalitást, hanem igen sok egyéb szempontot is figyelembe kell, hogy vegyenek, melyek közül ez alkalommal az ipari kultúrákra vonatkozó gondolatokat fejtem ki.

A vállalkozások megszüntetése, a csődeljárás a gazdaságban olyan pénzügyi megoldás, amely nemcsak a pénzügyi problémákat oldja meg, de az egész vállalkozás sorsát is megszabhatja. Ez teljesen természetes, de rá kell mutatni egy nagy veszélyére. Mint minden értékmutatókra épülő gazdasági konstrukció, fináncmegoldás, úgy ez is nem a valóságos folyamatokra, hanem azoknak értékmutatókban kifejezett vetületére vonatkozik. Ha a reálfolyamatokat az értékfolyamatot nem tükrözik hűségesen, akkor a belőlük levont következtetések, alapjukon hozott intézkedések nem lesznek helyesek. Tekintettel arra, hogy két alapvető értékmutatóról, az árákról és a nyereségről nagy biztonsággal állíthatjuk, hogy nem valódi gazdasági tartalmukat tükrözik, így tulajdonképpen minden értékmutató alapján hozott döntést felül kell vizsgálni abból a szempontból: vajon a reálfolyamatok is ugyanolyan választ adnak-e, mint az értékfolyamatok? Ennek elvégzése azonban sokszorta bonyolultabb, kevésbé kvantitatív és egzakt mérése nem megoldott, így gyakran elmarad vagy elnagyolt. Jobb híján maradnak tehát a gyakran hamis képet adó értékmutatók és az abból levont következtetések. A csapda tehát adott, hamis nyomon indulhat el a vadász, és előlehi a védett vadat, a háziállatot is.

Ha ipari kultúránk vívmányait meg kívánjuk őrizni, el kell kerülni ezeket a csapdákat, a mellélövéseket. A felszámolási, megszüntetési döntések, amelyek alapvetően gazdasági indítékúak, kiváltói lehetnek egy ipari kultúra megszüntetésének. Maga a strukturális politika is részben arra irányul, azzal az eszközzel, módszerrel operál, hogy megkeresi a gazdaságilag életképtelen vállalkozásokat, és azokat tőkésítve újakat hoz létre. (A strukturálpolitika természetesen ennél sokkal több, de témánk közelítésében ezt a vonását, tulajdonságát emeltem ki.) Ha a strukturálpolitika, a racionalitás vagy a gazdaságosság oldaláról közelítve is eljuthatunk ipari kultúrák felszámolásához, korlátozásához, akkor miért kell mégis ezeknek az értékeknek és értékhordozóknak, ha úgy tesszük, részben tradícióknak a védelméről beszélni? Sietek kijelenteni, hogy sem általában, sem minden ipari kultúra védelméről nincs szó. Nem is az emlékeket megőrző kultúrpolitika közelítésében kezelem a témát. Még a nosztalgia sem szempontja eszmefuttatásomnak. Azokat az érveket kívánom felsorolni, amelyek abban az esetben is egy ipari kultúra megőrzése, fenntartása mellett szólnak, ha gazdasági életünkben egyébként szokásos szempontok alapján már a buldozereket hivatnánk.

Gondolataim aktualitását az erősíti, hogy élénk társadalmi nyomás nehezedik a gazdaságtalan vállalkozásokra, a gazdaságpolitika részben a strukturálpolitika eszközeként

is, jelszószerűen is és megalapozottabban is programot hirdet a gyengék felszámolására. Az érvrendszert intézmények támasztják alá, a gazdasági gyakorlatban egyre nehezebb a már elvont, központosított jövedelmeket visszaszivattyúzni termelőikhez csak azon az alapon, hogy nélkülük a vállalkozás életképtelen. Kialakult egy gazdaságpolitikai vonulat, amely részben jelenlegi problémáink okaként, részben megoldásaként a felszámolásokat, a csődöket sürgeti. Erről is azt kell mondanom, hogy eszem ágában sincs a felszámolások, a megszüntetések módszerét megtagadni. Az is igaz azonban, hogy a csődeljárás szabályozása betegségeket hordoz, úgy vélem, a gyakorlat próbáját ez a szabály jó néhány módosítással fogja csak kiállni.

Egy ipari kultúra minden esetben vagyont jelent, vállalatokat, épületeket, gépeket. Jelent olyan anyagokat, amelyeket ez a kultúra állít elő, és jelent olyanokat, amelyeket ez használ fel. Amikor egy kultúra sorsáról döntünk, akkor az anyagiassult, tárgyiassult megnyilvánulásairól is döntünk. Döntésünk akkor szerencsés, ha ezeket a tárgyi megnyilvánulásokat a gazdaság más formában, más szervezetségben, de hasznosítja. A felszámolási gondolkodások egyik forrása éppen az lehet, hogy a tárgyiassult jellemzők váltják ki a gazdaságtalanságot. Így például a kultúra által feldolgozott anyagok beszerezhetősége vagy minősége romlik. Ismertebb az a jelenség, ha a kultúra által kibocsátott végtermék vagy szolgáltatás okoz gondot, pl. mert nincs rá fizetőképés kereslet, vagy ára, minősége miatt esik ki a versenyből. Lehet a megszüntetés oka az a technika, géppark is, amelyik az adott kultúrát képviseli, elavulhatnak vagy hatékony üzemelésre képtelenre öregedhetnek. A gyártási technológia is kiválthatja a válságot, mert pl. nem alkalmas megfelelő minőség vagy termelékenység elérésére.

Ha a tárgyiassult vagy az ipari eljárásokban megtestesülő hordozók váltják ki a felszámolást, úgy a szokásos gazdasági megfontolások mellett meg kell válaszolnunk néhány kérdést is. Az egyik – talán a legfontosabb – az, hogy ha a kultúra által előállított terméknek van fizetőképés kereslete, van rá társadalmi szükséglet, akkor ezt hogyan fogjuk kielégíteni. Napjainkban igen gyakran lehetünk annak tanúi, hogy egy termék, egy szolgáltatás eltűnik a piacról, és ezzel a működő gazdaságban okoz zavarokat. Igen jellemző az az eset, ha az eltűnt ipari kultúrát fel kell támasztani, vagy költségesebb pótlást kell megszervezni – pl. importból.

A másik ilyen kérdés az, hogy milyen hatást váltunk ki a beszállítóknál, alvállalkozóknál a felszámolással. Nem fog-e intézkedésünk ott is válságot, csődöt okozni, nem indítunk-e el láncreakciót. Előfordulhat, hogy úgy véljük, csak egy vállalkozást vagy annak részét szüntetjük meg, de ennek nyomán a kiszolgáló, ellátó, beszállító háttér, az ipari kultúra egész láncá sérül.

Az élelmiszer-ipari feldolgozó kultúrák hiányosságai esetén pl. a háttér mezőgazdasági termelési kultúra visszavonul, esetleg el is tűnik. Ez pedig közvetlen ellátási vonzatán túl azzal a veszéllyel is jár, hogy a kultúra újratámasztása biológiai ciklusokkal összefüggő okok miatt igen időigényes lehet.

Egy további kérdés az, hogy a kultúra megszüntetése során kihasználatlanná váló gépek, ingatlanok mire használhatók. A szokásos eljárások – tehát az eladás, más célú hasznosítás vagy egyszerűen sorsára hagyás – az esetek egy jelentős részében diszfunkcionális vagy legalábbis ráfizetéses, alkalmanként pótlólagos ráfordításokat igényel. Egy üzemcsarnok raktárként, áruházként, sörözőként vagy más nem üzemi módon

való hasznosítása ilyen értelemben diszfunkcionális. Az így felmerülő többletköltségek ugyan nem a szanalás vagy felszámolás közvetlen terhei, de a társadalmi tőkét terhelik.

A kultúrák megszüntetésének társadalmilag legérzékenyebb területe a kultúra művelői és élvezői, azok családjai élet és létformájának, feltételeinek megváltozása. Arról van szó, hogy egy kultúra felszámolása során olyan szakmák és képviselőik árvnak el társadalmi méretekben, ahol maga a munkavégző ember annyiban hibáztatható, hogy ő – vagy elei – éppen az adott kultúrához csatlakoztak. Ez pedig aligha róható fel. Úgy vélem, van társadalmi felelősség az olyan szakmák, települések, kultúrák képviselőivel szemben, akik az elhatározások révén megszüntetett területeken végezték eddig munkájukat. A társadalmi felelősség megnyilvánulása az a néhány vérszegény intézkedés, amelyik bizonyos esetekben az átképzések, újratepedések intézményes és igen sovány feltételeit igyekszik támogatni. Nem esik szó azonban arról az inaktívra váló tudásról, tapasztalatról, amelyet az érintett dolgozók hordoznak. Ezek is haszontalanná válnak, felszámolódnak, eltűnnek, a mesterfogások elfelejtődnek. Ez jelenti egy ipari kultúra halálát.

Fel kell tennünk magunknak a kérdést: soha többet nem lesz a világnak szüksége erre a tudásra, termelésre? Az ipari tapasztalatok kihalása egy emberöltő alatt lejátszódik, a következő generáció már csak a meséből ismeri, tapasztalatai nincsenek a felszámolt kultúrák műveléséből. Márpedig minden kultúra alapja a tapasztalat és a tradíció. A tárgyi emlékek megmaradnak, rekonstruálhatók, a tapasztalat azonban aligha. Hogy a világ merre fejlődik, a technikai civilizáció mennyire teszi feleslegessé az emberi képességeket – erről sok futurológus elmélkedett. Egyben azonban mindegyikük meggyezett: az emberi képességek lesznek mindenkoron a fejlődés motorjai. A megszerzett tudás, a tapasztalat ilyen képesség, melynek felszámolása jobbik énünk öncsonkítása. Hogy ez mennyire nem tudatosodott, azt jól példázzák az intelligenciatesztek, az IQ-mérések. Ezek kizárólag a fejünkben levő tudást, ismeretanyag szintjét mérik, abból is többnyire a humán verziókat. A rozs és árpa megkülönböztetése, a csavarméret szemre való megállapítása, az anyagminőség felismerése, a szerszámkezelési képesség, a nyúlányzás tudománya, a főzés vagy az autószerelési ügyesség mintha nem is lenne az intelligencia része. Pedig az, legalább úgy, mint Beethoven, a jambusok vagy a katekizmus. Társadalmi intelligenciánk felszámolása szorosán kapcsolódhat a vállalkozások felszámolásához. Van a társadalmi tudás elavulásának is természetes folyamata, ritmusa. Bármilyen gyorsan fejlődött is az ipari civilizáció, a mai termelőfolyamatok részeként használunk ősi mesterfogásokat, megoldásokat vagy azok örököseit. Ezeket lerázni, megszabadulni tőlük annyi, mint tudásunkat csonkítani. Gondolunk-e erre, amikor felszámoljuk a mélyművelésű bányákat, a kézi kovácsolást, a kaszás aratást, az ecsettel való festést vagy más kétségkívül fárasztó, rossz hatékonyságú, elavult módszereket? Itt is rögzítem: nem sírok vissza semmilyen technikailag elavult kultúrát, de az ahhoz kapcsolódó tudás, ismeretanyag elvesztése – kivált a tapasztalatok felszámolása – a fejlődés menetét szakítja meg. A mesterséges felszámolásoknak ez is nagy veszélye.

Már érintettem a tárgyasult megjelenési problémáknál, de visszatérek a társadalmi szükségletek kielégítésének gondjára. Napi munkánkban igen gyakran tapasztaljuk, hogy valamely áru, szolgáltatás hiányzik a hazai kínálati palettáról. Ezeknek egy jelentős része nem eredendően hiányzik, nem olyan újdonság, amit még nem lehet elérni, hanem korábban megszokott, ismert és használt javak tűnnek el. Ez az általános hiány-

gazdálkodás egy részproblémájaként is felfogható. Meglevő és igényelt áruk termelésének eltűnése arra utal, hogy a piaci érdekeltségi rendszer nem képes – spontán vagy mesterséges tényezők hatására – az adott áru termelésének folytatásában érdekeltté tenni az előállítót. Az is lehet, hogy az előállítás feltételei romlottak úgy, hogy nem lehet a piacot kiszolgálni. Ez egy általános gazdasági probléma, túlnő a jelen eszmefuttatás keretein. A felszámolásokkal összefüggésben azonban érdemes erre a szempontra is utalni.

Ha ugyanis egy gazdasági tevékenységet felszámolunk, mesterségesen, döntésekkel alátámasztva megszüntetjük, akkor az egy kivétellel minden esetben piaci hiányt gerjeszt. Ez a kivétel az, ha a felszámolást éppen a kereslet hiánya indokolja. Országunk gazdasági közállapotában azonban különös figyelmet kell fordítani a mesterséges, a döntésekkel létrehozott hiányokra. Nagyon sok ilyen helyzet bénítja a gazdaságot, hogy csak néhány művi úton előállított hiányról beszéljek: ilyen a munkaerő, a tőke, hogy csak a legalapvetőbb termelési tényezőknél szóljak. A hiány a gazdaságban olyan, mint a köd a közlekedésben. A hiány gerjesztése füstbomba, amit a csúcsforgalomba elhajítunk. Éppen ezért minden felszámolási intézkedés mögé oda kell gondolnunk azokat, akik a megszüntetendő áru, termelés vagy szolgáltatás eddigi fogyasztói, felhasználói voltak. Ez a mozzanat természetesen az egész struktúrapolitika eleme kell(ene), hogy legyen.

A hiány gerjesztésének elkerülése érdekében az az indokolt, ha nem egy vállalat, vállalkozás, termelési ág szanálásáról beszélünk (például), hanem egy termelési láncról, amelynek egyik láncszemét kell megerősíteni, kivágni vagy kicserélni. A jelzett fajtájú hiányt természetesen nemcsak központi döntések, felszámolások okozhatják – sőt ez a ritkább. Maga a vállalkozó is dönthet úgy, hogy abbahagy egy számára nem kedvező tevékenységet, függetlenül attól, hogy vevői erről mit gondolnak. Abban az iparágban, ahol dolgozom, ilyen eset volt évtizedekkel ezelőtt a hazai kazáncsőgyártás felszámolása – ma dollár tízmilliókra rúg az import – vagy a közelmúltban a szélesacélgyártás felszámolása, ami a legkézenfekvőbb kohászati-hengerlési eljárás helyett a lényegesen drágább darabolási, illetve lángvágási eljárást követeli meg.

Az is igaz, hogy ezek a költségnövekedések nem azokat a vállalatokat terhelik, ahol megszüntették a termelést, hanem korábbi felhasználóikat. Egyértelmű a folyamat: társadalmi méretekben kárt, többletköltséget okozó döntésekkel állunk szemben. Ha a gazdaság mozgató mechanizmusai, irányítási rendszere intézményesíti a felszámolást, megszüntetést mint a gazdaságpolitika aktív elemét, akkor gondoskodnia kell következményeiről is. Amennyiben a felszámolás spontán piaci – azaz vállalati – folyamat, akkor ezt a funkciót a piacnak kell betöltenie. Azt azonban nem tekinthetjük kielégítőnek, hogy az intézményesített gazdaságirányítás él a felszámolási eszközökkel, de a művelet következményeit csak egy helyen – vagy még ott sem –, a felszámoltnál viseli. Úgy szokták mondani, hogy aki fizet, annak húznak. Zenét rendelni fizetés nélkül – ez csak hatalmi helyzetből tehető. Gazdaságirányításunk filozófiája pedig nem a hatalom, hanem az érdek vonzására épít.

A közvetlen piaci kapcsolatokon túl, a hiány mesterséges továbbgerjesztése mellett másik szempont lehet annak vizsgálata, hogy az adott megszüntetésre ítélt ipari kultúra, vállalkozás hogyan épül be a társadalmi munkamegosztásba, a kooperációba, a regionális ellátásba, a nemzetközi munkamegosztásba stb. Jól ismert dilemmája például

egy exportőr vállalatoknak, hogy termékeiknek biztos vevőköre van, de az exportpiacokon elérhető árak vagy áremelések nem arányosak a hazai ármozgásokkal. Ennek következtében még jó műszaki színvonal és piaci elhelyezkedés esetén is veszteséges lehet egy vállalkozás. Ennek export-visszatartó hatását már sokan felismerték. Egyes vállalatok maguk kellett, hogy felszámoljanak olyan termelési kultúrákat – másokat talán erővel számolnak fel –, melyek minden értelmezési és megmérési próbát kiállnak, csak éppen veszteségesek. Ezek felszámolása azonban a nemzetközi munkamegosztásból való kiszorulást is jelenthet. Annál inkább kedvezőtlen ez, minél inkább magasan feldolgozott termékről van szó – és éppen ezekre jellemző, hogy a hazai ráfordítások halmozódása miatt a végtermék-kibocsátónál nem jelentkezik tisztességes haszon.

A nemzetközi munkamegosztásból való kiszorulás mellett hasonló veszély a hazai kooperációs kapcsolatok szétzilálása is. A termelésben kialakult, kialakított kapcsolatrendszerek termelési tényezők, külső felszámolásuk ugyanolyan zavart kelt, mint a hiány. A végtermékorientált vállalkozások nem életképesek a háttérpar kooperációja nélkül, ezt az iparpolitika felismerte. A háttérpari beszállítók sorait veszélyeztető felszámolás azonban a végtermékgyártót lehetetleníti. Ezen a problémán nyilván a konkurrencia tartós jelenléte segítene, de mint tudjuk, a háttérpar önmaga is szegényes, nemhogy kínálati bőség zavarával küszködjön. Az elmúlt években spontán önszanálás, érdektelenség miatti visszahúzódás volt a lakossági szolgáltatások egyes köreiből, és negatív tapasztalatai a közvéleményt, a tömegkommunikációt irritálták, az érdektelenség felszámolása igen nehézkes. Pedig az érdektelenség is felszámolás, csak indirekt úton.

A mesterséges megszüntetés, a felszámolás egyik legnagyobb kérdése, hogy a felszámolásra okot adó tényezők milyen körülmények hatására alakultak. Az általános gazdasági gyengeségekről már szóltam, most egy vállalati belső okot említek.

A nehéz helyzetbe jutott vállalatok esetében igen gyakran kimutatható, hogy a szervezetlenség alacsony teljesítmények következménye. Önmagában a vállalkozás léte indokolt, de annak minősége olyan gyenge, hogy gazdaságossága nem ad alapot önfenntartásához sem. Ebben az esetben a helyes megoldás nyilván nem a felszámolás, hanem a szervezetlenség, az alacsony teljesítmény megszüntetése. A szanalási eljárás során vannak is mozzanatok, amelyek erre utalnak. Úgy vélem, a magyar gyakorlatban igazán ennek van racionalitása, hiszen a műszaki elavulás, a piaci kereslet hiánya miatti kedvezőtlen gazdálkodásból a vállalatok – no nem mind – tovább tudnak lépni. Leggyengébbek azonban a szervezési, hatékonysági intézkedésekben vagyunk – ez közhelyszámba menő megállapítás. Megkockáztatom valószínűsíteni azt, hogy ha a felszámolást, szanalást végzők képesek lennének a vállalati szervezési problémát megoldani, ezzel eredményesebben segítenék a gazdaságot, mint a tevékenység megszüntetésével. Ahogy azonban a vállalatok jó része nem képes szervezetségét javítani, úgy a külső beavatkozók sem merik ezt az utat vállalni, miután ez a nehezebb. Könnyebb egy vállalatot felszámolni, mint megszervezni, bár a gazdaságnak ez utóbbira lenne szüksége.

Az ipari kultúrák, vállalkozások megszüntetésével, felszámolásával kapcsolatban nem kerülhetem el az elavult és korszerű technika, technológia, gyártáskultúra, értékesítés, gazdálkodás összehasonlítását, az ebből adódó felszámolási kényszert. Egy belgiumi konferencián Simone Veil asszony 1983-ban – aki az Európa Parlament korábbi elnöke volt, jeles francia közéleti személyiség – elmondta, hogy súlyos hibát követ el

az, aki a csúcstechnika fogadására képtelen országot robotokkal, informatikával stb. kívánja megsegíteni. Magam is rendelkezem olyan tapasztalokkal, hogy az általános gazdasági kultúrába, színvonalba nem illeszthető csúcsmegoldások felhasználása fokozottan alacsony színvonalú, sőt akár zavaró is lehet. Hagyományos: manufakturális gyártáshoz, mechanikus megmunkáláshoz például a CAD–CAM–CAE rendszerek igen alacsony határfokon illeszthetők, noha kétségkívül a mérnöki munka csúcstechnológiái ezek.

Mit sem ér az esztergályos a mágnesszalaggal, ha gépe nem érti, és mit sem ér a CNC vezérlésű forgácsolás, ha kiszolgálása nem robotizált, mit sem ér az automatizált termelésirányítás (VAIR, ATIR stb.), ha a raktárban nincs ütemezett anyagkiszolgálás, és így tovább. Minél magasabb technikát, technológiát alkalmazunk, annál inkább rendszerekben, nagy léptékben kell gondolkodni. A komputerizált telefonközpont előnyei nem hasznosíthatók ott, ahol a hálózat elavult.

Ezt a kis eszmefuttatást azért tettem, hogy érzékeltessem, annak a termelési kultúrának a felszámolása, amely önmagában kétségkívül túlhaladott, helyette sokkal hatékonyabbak vannak, nem vezet feltétlenül eredményre, mert nem biztos, hogy az új módszert környezete fogadni tudja. Tőkehiányos helyzetben ehhez a viszonylagos kihasználatlansági problémához hozzájárul az is, hogy az új technika ugyanazt a problémát, amit a hagyományos megoldott, igen gyakran drágábban oldja meg. (Nem is olcsósága, hanem teljesítőképessége, teljesítményminősége miatt kell fejleszteni.) Nem szimpatikus számomra, retrográdnak tűnik a korszerűbbel az ósdit védeni. Kényes egyensúly az, ahol mégis ki kell állni az olyan fejlesztések ellen, amelyek egy régi megoldást, kultúrát számolnak fel úgy, hogy magukban hordozzák az új módszer hitvány kihasználásának veszélyét. Ki kell állni a jó közepes megoldások alkalmazása mellett is, mert a tisztes középszer a gazdaságban vetekszik az alacsony kihasználtságú ultramodernnel. A világ természetesen előre halad, a történelemkönyvek az újítók, az avantgarde nevért írják aranybetűkkel. Ennek tudatában szélllel szembeni manőverezésnek tűnik az új és legújabb helyett a meglévő tisztességesebb felhasználásáról beszélni. Úgy vélem azonban, a magyar gazdaság nagy többségében nem az avantgarde technika képviseli az előrelépést – ezzel nem is odázható el a műszakilag, erkölcsileg kétségkívül elavult megoldások felszámolása. A mérce ott húzható meg, hogy a jól működő megoldásokat csak azért, mert nem korszerűek, ne számoljuk fel.

A mindenképp szanálandót kell a legjobbra cserélni, nem az elfogadhatóan teljesítőt szétverni. Ezt a gondolatsort azzal zárom, hogy érzem: a haladás valamilyen kerékkötőjeként tűnök. Ez így is van, hiszen úgy látom, a műszaki-technikai fejlődésben meglehetősen leszűkült az a sáv, ahol az élenjárás esélye megalapozott. Ha pedig ez így van, akkor a mai gazdasági viszonyaink nem is engedhetik meg felszámolni a működő ipari kultúrákat csak azért, mert a világban még ennél is jobban működők vannak.

Végezetül egy gondolatsort a felszámolhatónak ítélt vállalkozásokról. Gazdaságpolitikusok körében ismert, többek által képviselt nézet, hogy az ország gyengéinek okai és hordozói a nagyvállalatok, ezen belül is egyesek a gépipart, mások az alapanyagipart teszik felelőssé. Magam ezeket a nézeteket felületesnek tartom, jelenségekre építőnek. E helyütt e vitában nem kívánok érvelni, csupán egy gondolatot kívánok a felszámolások kapcsán megosztani az olvasóval. Magam a Ganz családban dolgozom, de néhány ipari nagyvállalkozás – nem mind – hasonló gondokkal küzd. Így van ez a csepeli

komplexummal, a borsodi kohászattal, a Tunggrammal, de más magyar nagyokkal is. Időről időre a napilapok címlapjára kerülünk úgy, hogy sorsunkat, életképességünket vitatják, védik vagy támadják. Apropót ad ezekhez többnyire az, hogy valamelyik kormány szerv kénytelen egyikünkkel-másikkal foglalkozni, többnyire feszültségek feloldása érdekében. (Előfordul persze az is, hogy sikereinkről számolnak be a lapok.) Ennek nyomán a közvéleményben is kialakulhatott egy olyan kép, hogy ezek a régi ipari nagyhatalmak csak nyűgök az ország nyakán, ad abszurdum fel kellene számolni őket. Érdemes elgondolkodni azonban azon, hogy a világ azon részein, amelyeket gazdasági példának szoktunk tekinteni, mi is történt az ilyen típusú vállalatokkal. A szóban forgó nagyokra például igen sok esetben jellemző, hogy nincsenek értékesítési gondjaik, a piac – hazai és nemzetközi egyaránt – fogadókész termékeikre. A feldolgozott kohászati termékek világpiaca élénk, a nehézipar gyártás reneszánszát éli, a világereszkedelem élénkülése a szállításban, szállítóeszköz-gyártásban érdekeltnek piacot ad, a villamosenergia-termelés és -felhasználás perspektívái bővültek stb. Azokból a termékekből, termékcsaládokból, amelyeket az emlegetett nehéz sorsú hazaiak gyártanak, a világon igen sok nagyvállalat jól megél. Nem a termékkel, a társadalmi szükséglettel van baj, hanem a termelés, a gazdálkodás hatékonyságával. Nem a felszámolás, hanem a szervezés tehát a kiút, az általános recept ezekre az esetekre is. Úgy vélem, a struktúrpolitika eszközrendszerében hatásosabb lenne a gyengén működők feljavítását, mint bezárását zászlóra tűzni. Ipari kultúránk értékeinek megőrzése ezt kívánja.

STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS ÉS TŐKEÁRAMLÁS

A Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalatnál 1986-ban a vállalati stratégia aktualizálása során az egyik fő cél a „folyamatos megújulás” készségének és képességének fenntartása, kifejlesztése lett. A megújulásra való képesség és készség részben adottság dolga, amelyben nagy szerepe van a vállalati hagyományoknak és a vállalati kultúrának, másrészt intézkedéssorozattal megteremthető tudatos cselekmények eredménye lehet.

Úgy gondoltuk, hogy a „folyamatos megújulásnak” egyaránt kell vonatkoznia a vállalat termékválasztékára, a minőség színvonalára, a jövedelemteremtő képességre, a szaktudásra és ismeretanyagra, a termelésben használt eszközökre, hogy csak a legfontosabbakat emeljem ki. A termékválaszték-megújulásról és az ezzel járó struktúraváltozásról részletesebben szólok.

A *termékválaszték-korszerűsítés* érdemtelenül agyonhasznált, lejáratott kifejezés lett, pedig véleményem szerint a vállalat fennmaradásának és sikerének záloga lehet a termékek rendszeres és sokoldalú megmértése. Az ilyen vizsgálat eredményeképpen kerülhet sor a termékek sorsának eldöntésére; a fejlesztésre vagy szinten tartásra érdemesek kijelölésére, illetve azon termékek meghatározására, amelyek gyártását célszerű abbahagyni.

A vizsgálat és az ennek nyomán tett intézkedések vezethetnek el ahhoz, hogy a vállalat termékei ma és a jövőben is kellő jövedelmezőséget biztosítsanak. A termék minősítésének módszerei, az értékelés technikája alapelveiben a különböző szakágazatok vállalatainál – véleményem szerint – egyaránt alkalmazhatóak. Mi négy fő tényezőt vizsgáltunk meg minden jelentősebb termékcsoporthunknál:

- a termék műszaki tulajdonságait,
- a gyártástechnológia korszerűségét,
- a termék piaci megítélését,
- a termék jövedelmezőségi helyzetét.

Ezeken a főbb csoportokon belül több tényező vizsgálatát végeztük el, és a viszonyítás az élenjáró termékekhez, technológiákhoz történt. A szemléltetés érdekében például bemutatom, hogy a vizsgálat első csoportjába tartozó: a termék műszaki tulajdonságai kérdéskörben többek között milyen kérdésekre kerestünk választ:

- a műszaki tulajdonságok számszerű értékelése az élenjáró termékek szabványelőírásaihoz való hasonlításával (például súly, szilárdság stb.),
- az esztétikai kivitel,
- a minőség egyenletessége, a termék megbízhatósága,
- az élettartam,

*A Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalat vezérigazgatója.

- a terméknek az életgömbén levő helye,
- a felhasználhatóság biztosítása (egyszerű, bonyolult) stb.

Több mint 20 tényező vizsgálata alapján minősítettünk minden lényeges terméket. A szempontrendszer részletezésétől eltekintünk, ez a szakirodalomban megtalálható. Az értékelés szempontjainak és rendszerének igénye termékenként eltérhet ugyan, és a pontozás gyakran szubjektív, részrehajló lehet, valamint a vállalat legértékesebb szellemi erőitől sok időt igényelhet, és még számos hibáját lehetne a módszerek felsorolni. Ezzel együtt, véleményem szerint, az eredmények igazolják szükségességét. Hozzásegíthet bennünket annak eldöntéséhez, hogy mely termékcsoportokat érdemes fejlesztenünk, fejlesztési eszközeinket hová koncentráljuk, és mely termékcsoportokat kell háttérbe szorítanunk, szinten tartanunk vagy gyártását megszüntetnünk. Alapot ad annak mérlegeléséhez, hogy egy új termék gyártásának megkezdése vagy új üzletágba való belépés nem jár-e kedvezőbb nyereségképzéssel, nem hoz-e nagyobb hasznot a vállalatnak, mint a meglévő termékcsoportok fejlesztése. Ezen utóbbi számbavétel is nagy jelentőségű, ettől lehet elvárni, hogy egy új profil, új üzletág kerülhet a vállalatnál bevezetésre, és bekövetkezhet a termékváltás, létrejöhet a vállalaton belüli struktúraátrendezés.

Az elmondottak bemutatására konkrét példát szeretnék ismeretelni. Hét évvel ezelőtti vizsgálatunk eredményeként több termék gyártását abbahagytuk, pl. a polisztirol hablémez, a „Hungarocell” gyártását átadtuk a Nitrokémiának. A polietilén fóliafűvást, a textilt gumizást és a PVC-tömlő gyártását leállítottuk, hogy csak a legfontosabbakat említsem. Viszont több mint háromszorosára növeltük a PVC-csőgyártást, hétezer tonnáról 25 ezer tonnára bővítettük a kapacitást. Jelentős a teljesen új termékek gyártási mennyisége is és új felhasználási területek meghódítása terén elért eredmények.

Példaként az élelmiszer-ipari csomagolóedényeket említem, amelyeket a fagyalt-, a vaj- és számos, élelmiszer-üzletekben található csomagolóedény szemléltet. Ezek gyártása 4-5 évvel ezelőtt kezdődött meg, és ma már több százmillió darabot gyártunk. Az említett termékcsoport a vállalat stratégiai termékévé vált, így azt gondoljuk, hogy hosszú távon egy megfelelő gazdaságosságot biztosító termékcsaláddal bővült a HMV termékválasztéka.

A vizsgálat elvégzésének sok feltétele van, a legfontosabb az élenjáró termékek, technológiák részletes ismerete, tájékozottság a felhasználási területek jelenlegi és távlati lehetőségéről, a jövedelmezőség tiszta megállapítása stb.

A másik *alapvető kérdésről* kell szólnunk, amely a vizsgálat eredményéhez nélkülözhetetlen. Gazdálkodásunk középpontjában meggyőződésünk szerint a *piaci igényeknek való megfelelés* kell, hogy álljon. A vállalati stratégia céljai között a piaci igények teljesítése került első helyre. A piaci igényeknek való megfelelést sok tényező vizsgálatával, széles körű információ alapján kell a termékkorszorúság vizsgálatánál az előzőekben elmondottakhoz hasonlóan elemezni.

A műanyag termékeknél különös jelentősége van a piaci lehetőségek alapos elemzésének, mert a gyorsan változó igények mellett rohamosan változó új megoldásokkal tudunk, illetve kell számolni. Az új anyagok és kompozíciók, új technológiákat lehetővé tevő gépek és berendezések képessé teszik a műanyagipart a felhasználói igények egyre tökéletesebb teljesítésére, újabb és újabb felhasználási területek meghódítására. A rohamos fejlődés, a gyors termékváltás miatt a műanyag-feldolgozók számára nélkülözhe-

tetlen a gazdaság által a fejlődésre nyújtott valamennyi lehetőség vizsgálata, és az elfogadható eredményességet és megtérülést ígérő fejlesztések azonnali indítása.

Nagy jelentőségűnek tartjuk, hogy a vállalaton belül kellő időben, rendszeresen történjen a szelektálás. Ez egyes termékek gyártásának abbahagyását, a fejlesztési erőforrások koncentrálását a meglévő perspektivikus üzletágak fejlesztésére vagy új, jó lehetőséget kínáló termékek gyártásának megvalósítását jelenti. Ezen folyamat nélkülözhetetlenségének elismerése mellett az előbbieken már említett gondjairól is szólni kell. A vizsgálat nagy munka, a döntés nagy hatású, mindkettőt vállalni kell időt, energiát nem kímélve, és a kevésbé népszerű döntéseket is vállalva. A vállalati gazdálkodás éppúgy szembesül a struktúraátalakítással együtt járó feszültségekkel, mint a magyar gazdaság egésze: „a cseppben megtalálható a tenger”. Minden bizonnyal a vállalati intézkedések mellett a központi irányítás hatáskörébe tartozóan – a népgazdasági célokkal összhangban – nélkülözhetetlen a döntés egyes iparágak, vállalatok visszafejlesztésére, felszámolására.

Szóljunk sorjában a főbb gondokról, legutoljára hagyva a fejlesztésekhez szükséges tőke biztosításának lehetőségeit és gondjait.

Mérni, minősíteni tudni kell: ahhoz, hogy meghatározzuk, hogy mi hoz hasznot, ismerni kell, hogy mennyi a ráfordítás és mennyi a bevétel termékenként és vállalatonként. Minden ráfordítást költségben kifejezve kell ismerni és minden bevételt tudni kell és mindkettőt természetesen termékenként. Rendszeresen meg kell állapítani, mi a hasznos és mennyi a haszon. Ezt az igényt gyakran kicsinyesnek és magától adódónak tartják. Minden valószínűség szerint van ebben igazság, de a mai elszámolási rendszerrel, amely a vállalatoknál és a népgazdaságban megszokott, bebizonyítható, hogy „minden és annak az ellenkezője is igaz”. Régóta fáradozunk azon a Hungáriánál, hogy megoldjuk a termékenkénti pontos és tiszta ráfordítás- és bevételmerést. Bár reményünk lehet arra, hogy a közeljövőben a vállalatoknál és a gazdaságban – beleértve a mezőgazdaságot is – egyértelmű válasz adható arra a kérdésre, hogy mi a hasznos és mekkora hasznot hoz.

Más országok, vállalatok tapasztalatait, eredményeit ismerni kell: értem ezen a műszaki, a minőségi és a felhasználási területekre vonatkozó jellemzőket, ezek múltbeli alakulását és jövőbeli terveit. A versenyképesség vizsgálatához ezek ismerete igen fontos. A viszonyítás alapja az élejárók eredménye, de nem biztos, hogy az élejárók elérése válik a vállalat céljává. A ráfordítás és a várható eredmény összevetése után határozható meg a vállalat szempontjából optimális, elérendő cél.

Az elmondottak szerint jól látható, hogy a műanyagfeldolgozó iparban a rendszeres termék-felülvizsgálat nélkülözhetetlen, és a termék sorsára vonatkozó döntés elkerülhetetlen. A nemzetközi tapasztalatok azt is egyértelműen alátámasztják, hogy a bátor „abbahagyás” mellett még nagyobb jelentősége van a „kockázatot vállaló kezdésnek” mind az új termékfejlesztés, mind az új gyártástechnológia alkalmazása, mind az új felhasználói piac meghódítása esetén. A gyors termékváltás miatt a műanyagfeldolgozók számára nélkülözhetetlen a gazdaság által nyújtott, a fejlesztésekhez szükséges lehetőségek vizsgálata. A fejlesztésekhez, az új termékek gyártásának megvalósításához esz-köz kell, és mint ilyen jöhet számításba a tőkeáramlás is.

Szóljunk először *a saját erős vagy hitellel támogatott vállalati fejlesztésekről!* Vizsgáljuk meg egyik oldalról, hogy mibe kerül a vállalatnak a fejlesztés! Itt is a külföldi versenytársak lehetőségéhez hasonlítsuk magunkat az alábbi egyszerű példával.

Egy magyar vállalat 100 Ft hitelből 11% kamatot fizet, majd általában 20% vámot és 15% felhalmozási adót, 1% behozatali illetéket, 2% külker bizományosi díjat. 100 Ft-ból 60-62 Ft-ja marad, amiből gépet tud vásárolni. Versenytársainknál a 100 Ft-nyi hitelt csak a 7-8% kamat terheli, és 93 Ft-juk marad beruházásra. A hazai körülmények között 50%-kal többre kerül a beruházás, ami behozhatatlan előnye a külföldi versenytársaknak.

Vizsgáljuk meg a másik oldalt, mennyi pénzünk marad a termelés nyereségéből a fejlesztésre! Azt feltételezve, hogy a vállalatoknál képződött amortizációt az elavult eszközök pótlására fordítjuk, a HMV példáján mutatjuk be a fejlesztésre fordítható pénzeszköz nagyságát. 1985-ben 7,2% nyereséghányaddal dolgozott a vállalat, ez 256 MFt nyereségtömeget jelentett. A bér- és kereseti adó, a vagyoadó és a felhalmozási adó összege 156 MFt volt. A fejlesztésre az adózott nyereségből 126 MFt jutott. Az adók fizetésekor hozzá kellett nyúlni az amortizációhoz. Ezt elkerülni bérintézkedésekkel nem lehetett.

Szemlélteti ezt a folyamatot az a tény is, hogy a HMV 1980. évi bruttó/nettó eszközaránya 76,5% volt, és ez sajnos a fejlesztések érdekében tett óriási erőfeszítés ellenére is 1985-re 66,2%-ra csökkent. A fentiek alapján, a „drága” beruházás és a pénzhiány miatt nem várható, hogy a vállalatoknál a kívánt struktúra átalakítása terén gyorsabb változás bekövetkezik. Az új termékek és az új üzletágak létrehozása jóval lassúbb folyamat és sokkal több szellemi és anyagi ráfordítást igényel, mint a kapacitást növelő beruházások vagy a rekonstrukciós felújítások. A csődtörvény megalkotása után nélkülözhetetlen lenne a gyorsítást, a fellendülést elősegítő és egyúttal a strukturális átalakításhoz vezető intézkedések megtétele, pl. különböző adókonnyítések, vámkedvezmények és egyéb intézkedések.

A vállalati fejlesztések vázolt reménytelensége miatt kerestük az új lehetőségeket, így többek között a *külföldi tőke bevonásának hatását* is, eredményét is vizsgáltuk. Ennek főbb és lényegi tapasztalatairól szeretnék a következőkben beszélni. A már termelő japán–magyar vállalat létrehozásának és üzemelésének tapasztalatai, valamint jelenlegi tárgyalásaink, amelyeket egy 30% külföldi tőkével működő műanyag szerszámot előállító részvénytársaság létrehozása érdekében folytatunk, adnak alapot a tapasztalatok összegzésére.

A fejlesztési ráfordítások és a megtérülések alapos, sokoldalú számításai a tapasztalatok levonásához jó alapot adnak. A vállalatvezetés számára pedig megmutatják, hogy a HMV jelenét vagy jövőjét hogyan befolyásolja az új vállalkozásban való részvétel. Választ kell kapni arra, hogy a nyereségtermelést, a vagyonnövelést és a jövőt építő célok elérését a kellő, az elvárt mértékben szolgálják-e a külföldi tőke bevonásával létrehozott szervezetek.

A vállalat leginkább akkor kezd ilyen fejlesztésbe, ha saját működését akadályozó hiányosság elhárítását biztosíthatja. Például a szerszámgyártás fejlesztésével azt tudja biztosítani, hogy a saját termékeinek fejlesztéséhez gyorsan, jó minőségben, magas színvonalú szerszámokat kaphat. Olyan esetben is érdek a vegyes vállalat létrehozása, ha egy „nagy reményű perspektivikus” új termékcsalád kialakítását lehet biztosítani vagy a termék továbbfeldolgozása a vállalat előnyét szolgálja. Ilyen esetekben az extra előny kompenzálhatja a jelenben igényelt több évre előlegezett ráfordításokat.

A tőkeáramlást befolyásoló néhány jellegzetességet szeretnék kiemelni:

a) A vám magas értéke miatt a beruházás drága. A japán vállalat gépeit 17%, a szerzőgyártó rt. gépeit 25%-os átlagos vám terheli.

b) Drága az épület biztosítása. Használt épületet bérelni szinte lehetetlen. Meglevő épületet vásárolni olyan drágán lehet, hogy felújítás után többbe kerül, mint az új építkezés. Ellentmondás ez azért is, mert hazánkban sok a rosszul kihasznált üzemépület.

c) Nem rendezett piaci viszonyok, amelyek nem garantálják a leggazdaságosabb gyors beszerzés, például importanyag lehetőségét.

d) A beszállítói garancia, a szerződéses kötelezettség biztonsága gyenge. A működési garancia nem elégséges. A bizalom kicsi a szabályozók tartósságát illetően.

Az a) és b) pont a beruházást drágítja, a megtérülést lassítja, a c) és d) pont a külföldi partnerek vállalkozói kedvét csökkenti.

Külön kell szólni az érdekeltségről mind a vállalati, mind a vezetői érdekeltséget vizsgálva. Nemzetközi tapasztalatokkal összehangban van az a tapasztalat, hogy egy új termék vagy termelési ág gyártásának indítása az első 2-3 évben a termelés felfutása, a termék elterjesztése, a felhasználói ágazatok meghódítása miatt nem ad nyereséget. A nagyrészt hitelből megvalósuló beruházásoknál a kamat és a törlesztések miatt felosztható nyereség a 4. vagy 5. évben képződhet. A magyar–japán vállalatnál is a számítások szerint a negyedik évben képződik először felosztható nyereség. Persze a számításokat az életnek még igazolnia kell.

A vállalatnak tehát egy későbbi időszakban, 4-5 év múlva jelentkező és egy szerényebb nagyságú nyereségéért kell anyagi, szellemi energiáját a jelenben mozgósítania. Ha a vállalat részvénytársaságban vagy vegyes vállalat alapításában kíván részt venni, ehhez a vállalati tanács egyetértése szükséges. A tanács érdekeltsége – mely egybeesik a felső vezető 5 éves jogosítványához kapcsolódó érdekeltségével – nem méltányolja a több év múlva jelentkező nyereségcélokat, többek között a vegyes vállalat alapításában való részvételt, ha ennek nincs gyors nyereségnövelő hatása. Az ellentmondás feloldását különböző kedvezmények nyújtásával – használt épület biztosítása, adókedvezmény – indokolt megtenni. A gazdasági kényszer és az anyagi érdekeltség ma még nem olyan hatású, hogy a működő tőke bevonásával járó sok és nehéz munkát a vállalatokból kikényszerítene.

Kevés a remény arra, hogy a nagyon várt, jelentős strukturális átrendeződés kellő gyorsasággal a mai szabályozások mellett és a jelenlegi körülmények között a tőkeáramlás vagy a vállalati fejlesztési lehetőségek alapján létrejöjjön. A HMV ezen a téren tett erőfeszítése példa lehet arra, hogy a vállalaton belüli termékszerkezet-váltás céltudatos munkával folytatható. A vegyes vállalatok létrehozása során szerzett ismeretanyag, tájékozottság és tapasztalat vállalatunk szakembereinek tudását, látókörét bővítette, és ezzel őket „minden piacon” versenyképessé tette. Várható, hogy a vállalatnál végzett munkájukban a tapasztalatokat hasznosítják.

Felhívta a figyelmünket – a lépéstartás kényszere miatt – az oktatás és a képzés alapvető fontosságára, sok hiányosságra, amely a vállalatnál és a gazdaságban is tapasztalható. Meggyőződhattünk arról a tiszta és logikus számítások és összefüggések kapcsán, hogy nem a gazdaság olyan bonyolult és kiismerhetetlen, hanem magunk tesszük a folyamatokat és hatásokat átláthatatlanná. Hasznos volt számunkra – most már a nagy gazdaságra értem – a vegyes vállalat létrehozása során a „megméretés”, és öröm volt, hogy „elfogadható” súlyúnak találtattunk. Remélem, hogy a vegyes vállalatunk üzemelési tapasztalatai ezt a jövőben is igazolni fogják.

BOGÓNÉ JEHODA ROZÁLIA*

EXPORTSTRUKTÚRÁNK A PARTNERORSZÁGOK IMPORTSTRUKTÚRÁJÁNAK TÜKRÉBEN

Külkereskedelmi stratégiánk kialakításának fontos része a közelmúltban lejátszódott folyamatok elemzése. A Konjunktúra- és Piackutató Intézetben készült tanulmányunkkal ahhoz kívántunk hozzájárulni, hogy e stratégia kidolgozóinak mind a gazdaságírányítás, mind a vállalati tervezés szintjén objektív képük alakuljon ki világgpiaci szereplésünkről.

Elemzésünk körét két lépcsőben szűkítettük le. Először is nem a teljes magyar export áruszerkezetét elemeztük, hanem csupán *az öt legfontosabb fejlett tőkés partnerországunkba* – az NSZK-ba, Ausztriába, Olaszországba, Franciaországba és Svájcba – irányuló kivitelünket.

1983-ban a magyar export értékének 18,1%-a irányult a vizsgált öt országba. A nem szocialista országokba irányuló exportunk értékének 39,7%-át s az OECD-országokba irányulókat 54%-át ezekben az országokban értékesítettük.

Másodsor, a részletes elemzést elsősorban a „fontos” és bizonyos vonatkozásban a „dinamikus”, illetve a „leginkább visszaeső” exportcikkeink¹ piaci pozícióinak vizsgálatára korlátoztuk. Az árucikk fogalmát a négy számjegyes SITC árucsoportok szintjén határoztuk meg. Az exportunkban szereplő cikkeket 14 árucsaládba osztottuk be.

Ezek, néhány fontos kivételtől eltekintve (mint pl. a gépek csoportja) egy-egy termelési vertikumot fognak át. Pl. valamennyi nyers-, illetve kikészített bőr, cipő- és bőrdíszműipari termék egy árucsaládot képvisel. Ez a termelési ágazat-centrikus csoportosítás azért célravezetőbb, mint a nemzetközi kereskedelmi elemzések során leggyakrabban alkalmazott SITC-áruosztály bontás, mert ennek segítségével a termelés és az export szerkezete közötti összefüggések jobban érzékelhetők, illetve így szemléletesebben mutatható be, hogy az egyes vertikumokon belül a feldolgozottság bizonyos szintjére milyen exporttevékenység jellemző.

*A Konjunktúra- és Piackutató Intézet munkatársa. A cikk a Konjunktúra- és Piackutató Intézetben egy, a szerző vezette munkacsoport által készített, 1986 júniusában a fenti címen kiadott hét kötetes, összesen 496 oldalas tanulmány első, a kutatási eredményeket összefoglaló füzetének rövidített változata. A szerző ezúton is szeretne köszönetet mondani a következtetései megalapozását szolgáló, az egyes piaci szegmensek részletes elemzését tartalmazó ország tanulmányok elkészítésében, illetve az adatok számítógépen történő feldolgozása terén közreműködő kollégáinak: Bonczné Tóth Juditnak, Megyeriné Andó Erzsébetnek, Puskás Ádámnak és Török Balásznak.

¹ „Fontosnak” azon cikkeket tekintettük, amelyek esetében kivitelünk értéke meghaladta az adott országba irányuló magyar export értékének 1%-át. A „dinamikus” cikkek esetében kivitelünk évi átlagában 50%-nál gyorsabban bővült, s „leginkább visszaesőnek” azon exportcikkeinket tekintettük, amelyek esetében a vizsgált időszak folyamán kivitelünk évi 10%-osnál is nagyobb mértékben csökkent.

Tanulmányunk csupán statisztikai vizsgálat. Következtetéseinket – az objektív tényekként kezelt – statisztikai adatok elemzéséből vontuk le. Eleve korlátozott célt tűztünk magunk elé: annak vizsgálatát, hogy az utóbbi években milyen irányú és sebességű szerkezeti változások mentek végbe tőkés exportunk fontos relációiban, s ezek a változások miként kapcsolódtak a partnereinknél lejátszódó importszerkezeti változásokhoz. Mennyiben voltak azokhoz hasonló, mennyiben ellentétes irányúak? Úgy gondoljuk, hogy ezek vizsgálata fontos kiindulópont az exportstruktúra jellemzéséhez, az exportpolitikáról való gondolkodáshoz. De ez a vizsgálat nem elegendő a bemutatott exportstruktúra, illetve a struktúraváltozások komplex minősítéséhez, annak értékeléséhez, hogy milyen folyamatok eredményeként, milyen tényezők hatására alakul így az adott exportstruktúra.

Még kevésbé adhat egy effajta statisztikai vizsgálat arra választ, hogy a struktúra valamely elemének (árucsaládnak vagy árunak) súlya az összexportban s annak változási iránya, dinamikája önmagában kedvező vagy kedvezőtlen-e. Erre válaszolni csak számos további adat, tény és összefüggés ismeretében lehetne.

Ennek ellenére számos – igen súlyos – következtetés tanulmányunkból így is levonható. Ezek közül a legfontosabb az, hogy a vizsgált relációkba irányuló magyar exportban nem vagy csak nagyon kevésbé voltak kimutathatók olyan tendenciák, amelyek deklarált struktúramódosítási céljaink – a világgpiaci keresleti viszonyok változásához való alkalmazkodás – elérése irányába mutatnának. Nem sikerült rokon vonásokat felfedezni más, eredményesen alkalmazkodó országok exportstruktúrájának alakulásával sem.

Ezért – és mivel általános egyetértés van a strukturális váltás szükségességét illetően – e dolgozat eredményei azt sugallják, hogy a tudományos kutatás és a gazdaságpolitikai elemzés egyik legfontosabb feladata azt elemezni, miért sikerült eddig oly kevésbé előrehaladni a strukturális alkalmazkodásban, és milyen gazdaságpolitika segíthetné elő a továbbiakban e helyzet megváltoztatását.

Évtizedünk világgazdasági recessziója természetesen valamennyi partnerországunkat is érintette. Importjuk bővülését 1980 után – országonként különböző mértékű – visszaesés követte, Magyarország viszont – mint ismert – éppen a recesszió éveiben igyekezett a leginkább fokozni nem rubel elszámolású exportját. Az export erőltetett növelése ebben az időszakban azonban nem tekinthető magyar specialitásnak. Ezekben az években a világ csaknem valamennyi országa importja visszafogásával és exportja dinamikus növelésével próbált alkalmazkodni a gazdasági környezet változásaihoz, enyhíteni fizetésimérleg-gondjain, illetve az eladósodásból adódó nehézségein. Az import globális visszaesése mellett ez csak azoknak az országoknak sikerülhetett, amelyek exportpalettáján jelentős az olyan cikkek hányada, amelyek iránt változatlanul erős volt a kereslet, illetve képesek voltak kivitelük áruszerkezetét úgy megváltoztatni, hogy abban az ilyen keresett termékek súlya megnöjön.

Vizsgálatunk egyik fő kérdése az volt, hogy a magyar kivitelben vajon mennyire voltak jellemzők az ilyen irányú elmozdulások: a vizsgált országokba irányuló teljes kivitelünk, továbbá annak az egyes árucsaládok, illetve fontos cikkeink szintjén kimutatható struktúrája miként követte a világgpiaci mozgásokat, azaz *hogyan alkalmazkodtunk*.

Kivitelünk árucsaládonkénti (makro-) struktúrájának alakulása

A vizsgált öt országba irányuló magyar export árucsaládonkénti megoszlásáról az 1. táblázat ad képet. Mint látható, kivitelünk leginkább jellegzetessége, hogy *áruszerkezete országról országra jelentős mértékben eltér*. Úgy tűnik, mintha nem is ugyanaz a Magyarország játszott volna mind az öt partnerország esetében az exportőr szerepét. Az egyik esetben (Ausztria) egy nyersanyag-, féltermék- és energiaexportőr országgal, a másokban (NSZK) munkaiigényes könnyűipari cikkek, élelmiszerek fejlődő ország jellegű szállítójával találkozhatunk. Ismét egy másik országba (Olaszország) irányuló kivitelünk elemzése tipikus agrárexportőr ország árústruktúráját tárja elénk.

1. táblázat

Az öt vizsgált országba irányuló magyar export makrostruktúrája*

Exporttermék	NSZK	Ausztria	Olaszország	Franciaország	Svájc	Az öt ország összesen
Kőolaj, földgáz és termékeik						
1978	2,7	17,7	3,8	0,0	11,4	5,8
1983	5,5	34,3	6,8	1,4	23,0	12,2
Élelmiszer, élő állat, ital, dohány						
1978	21,9	17,0	58,7	25,9	45,1	30,4
1983	20,7	12,8	46,5	27,4	32,0	25,5
Nyersbőr, kész bőr, lábbeli						
1978	1,5	1,0	0,2	4,9	0,3	1,4
1983	2,5	1,1	0,3	6,7	0,2	2,0
Olajos mag, olajtartalmú gyümölcs						
1978	2,2	0,8	2,0	0,8	1,3	1,7
1983	1,2	0,5	0,8	0,5	2,8	1,0
Nyersgumi, gumigyártmány						
1978	0,5	0,3	0,0	0,2	0,9	0,4
1983	0,5	0,2	0,2	1,1	0,2	0,4
Fa, faáru, bútor						
1978	4,3	5,8	5,0	5,4	1,0	4,6
1983	3,8	3,6	5,7	2,6	1,0	3,8
Cellulóz, papír, karton						
1978	0,2	1,4	0,3	0,0	0,0	0,4
1983	0,1	1,3	0,7	0,0	0,0	0,4

1. táblázat folytatása

Exporttermék	NSZK	Ausztria	Olasz-ország	Francia-ország	Svájc	Az öt ország összesen
Textília, textilruházati cikk						
1978	28,1	3,1	2,6	19,4	8,9	16,7
1983	21,8	3,9	5,7	16,7	6,7	13,3
Ásványi nyersanyagok, féltermékek						
1978	3,6	14,9	5,0	1,7	2,6	5,6
1983	3,0	13,0	5,5	1,7	1,7	5,2
Állati, növényi eredetű nyersanyagok						
1978	3,1	8,3	2,6	9,8	7,1	4,7
1983	4,5	6,6	2,8	9,6	10,2	5,5
Vegyí áruk						
1978	6,2	13,7	8,4	7,1	10,3	8,3
1983	9,2	10,3	10,2	7,6	14,6	9,8
Vas, acél, színesfém						
1978	9,1	10,0	4,9	4,0	1,7	7,5
1983	9,9	6,9	9,1	4,1	1,3	8,0
Gép és szállítóeszközök						
1978	11,1	4,9	4,9	13,2	6,3	8,7
1983	12,2	4,4	4,2	14,5	3,0	8,6
Egyéb iparcikkek						
1978	5,1	1,1	1,7	7,8	10,3	4,3
1983	5,1	1,1	1,7	6,1	2,3	3,6

*Százalékos megoszlás, az adott országba, illetve az öt országba összesen irányuló teljes magyar export = 100%. Ausztria és Svájc esetében 1979-es adatok szerepelnek. Ezért az 1978. évi összesen adatok nem pontosak. Közlésüket csupán az arányok eltolódásának érzékeltetése végett tartottuk szükségesnek. A kerekítések miatt a részadatok összege nem feltétlenül 100.

Összesítve, az öt országba irányuló exportunk legfontosabb árucsaládját az *élelmiszerek, élő állatok* alkotják. Bár részarányuk csökkenő tendenciát mutat, 1983-ban még így is az ezen országokba irányuló exportunk értékének több mint egynegyedét képviselték. Különösen nagy a súlyuk az Olaszországba és Svájcba irányuló kivitelünkben. Figyelemre méltó, hogy az osztrák piacra irányuló kivitelünkben viszont jóval átlag alatti – mindössze 12,8%-os – exportunk e klasszikus termékcsaládjának részesedése.

Összesített kivitelünk második legfontosabb termékcsaládját, a *textíliák, textilruházati termékek* esetében is igen nagyok az országonkénti különbségek.

Az élelmiszereknek, élő állatoknak, illetve a textíliák, textilruházati termékek családjának jóval nagyobb a súlya kivitelünkben, mint partnereink importjában. Emellett

a partnerországok importjában e termékcsalád részaránya általában csökken is. Ezért e két termékcsalád exportrészarányának csökkenése megfelel a világpiaci kereslet változása irányának.

Magyarország természeti-gazdasági adottságait tekintve a később bekövetkezett olajárzuhanástól függetlenül is elgondolkoztató, hogy az elemzett időszakban e két árucsalád exportrészaránya a petrokémiai ipar cikkei, illetve a kőolaj és a kőolajtermékek javára csökkent.

A vizsgált (1978–1983 közötti) időszakban sikerült tehát egy, a Szovjetunióból importált nyersanyag, a kőolaj feldolgozásával pótlólagos nyugati exportot produkálnunk. Úgy véljük azonban, hogy a jövőbeli exportstruktúránk alakításának terveit erre már nem építhetjük. A nekünk szállított szovjet olaj mennyisége nem növekszik, viszonylagos olcsósága megszűnt, így a saját olajbázissal rendelkező fejlődő és szocialista országokkal szemben hátrányba kerültünk, s emellett a következő években minden bizonnyal fennmarad a vevők piaca.

A gépek, berendezések, szállítóeszközök, illetve a vas-, acél- és színesfém termékek közel azonos hányadát tették ki az öt vizsgált országba irányuló összesített kivitelünk értékének. Ezek az arányok exportunk strukturális gyengeségét különösen a fenti ágazatoknak a teljes magyar ipari termelésből való részesedésével összevetve érzékeltetik. Míg a kohászat közel olyan súlyú a vizsgált öt országba irányuló exportunkban, mint a magyar ipar bruttó termelési értékében, addig a gépipar súlya ugyanezen országokba irányuló exportunkban alig haladja meg a termelésben képviselt 23,9%-os részarányának egyharmadát.²

A mikroszintű árustruktúra-elemzésből levont következtetések

Már az árucsaládonkénti struktúra elemzése is megmutatta, az áruk szintjén végzett vizsgálat során pedig egyértelműen kirajzolódott, hogy mennyire eltérő az egyes országokba irányuló exportunk áruszerkezete.

Mindössze két olyan terméket találtunk, amely mind az öt országba irányuló kivitelünkben „fontos” volt. Ezek: a vágott baromfi (SITC 0114) és a ciklikus szénhidrogének (SITC 5112). 1983-ban az előbbi az öt országba irányuló teljes magyar export értékének 3,7, az utóbbi 2,7%-át reprezentálja. Csak egy termék, a kátrány szerepelt mind az öt országba irányuló exportunk dinamikus cikkeinek listáján.

Azok között a termékek között, amelyekből az egyes országokba irányuló kivitelünk a legnagyobb mértékben csökkent, nem találtunk olyat, amely mind az öt vagy legalább négy ország esetében felkerült volna a listára. Egy cikk, a tojás (SITC 0251) szerepelt három ország – Ausztria, Svájc és Olaszország – listáján.

Magyarország vagy más hasonló, közepesen fejlett kis ország esetében az export árustruktúrájának diverzifikáltsága bizonyos szempontból kedvező. A nagy volumenű szállítások, a fejlett technikát képviselő cikkek exportjának erőltetése helyett a marginális szállítói szerep elfogadása reálisabb kereskedelempolitikai irányvonalat és üzleti gyakorlatot tükröz. Nem férhet kétség a piaci rések felkutatására, az ezek betömésére irá-

²KSH Statisztikai Évkönyv, 1984.

nyuló törekvés létjogosultságához. Úgy tűnik azonban, hogy ez a törekvés főként a meglévő áralapokkal, kapacitásokkal való gazdálkodást jellemezte, míg a fejlesztéspolitikai kevéssé alkalmazkodott a vállalatok által érzékelt külpiaai változásokhoz.

Természetesen felvethető, hogy 1978–1983 között tőkés kivitelünket a minden áron való devizaszerzés kényszere motiválta, s egy ilyen időszak vizsgálata nem igazán alkalmas általános érvényű következtetések levonására exportunk szerkezetéről, illetve a strukturális alkalmazkodásról. Csakhogy egyáltalán nem bizonyos, hogy az exportkényszer évei elmúltak, s a jövőben kivitelünk alakulását más tényezők – pl. a komparatív előnyök – fogják meghatározni, mint amelyek ebben a periódusban érvényesültek. Hiszen e nehéz évek előtti időszakban (lásd 1978-at) is hasonló strukturális tendenciák érvényesültek. A struktúraromlás nem 1978-ban kezdődött el, csak a romló gazdasági helyzet miatt súlyossága az azt követő időszakban vált különösen érzékelhetővé.

Ami pedig a restriktív gazdaságpolitika hatásait illeti, annak csak rövid távon szabadna a meglévő áralapok kényszerű exportját eredményeznie. Később már elvárható lenne – nemzetközi tapasztalatok is ezt sugallják –, hogy a mérlegjavulás a strukturális alkalmazkodás, új termékek kifejlesztése, exportjának fellendítése eredményeként következzék be. Magyarország esetében – ez az öt országba irányuló kivitelünk áruszerkezetét vizsgálva megállapítható – korántsem ez történt. *Exportunk újonnan belépő cikkei* (tehát azok, amelyek 1978-ban még nem szerepeltek kiviteli listáinkon) csaknem kivétel nélkül olyanok voltak, amelyeket korábban is előállítottunk, de csak a hazai fogyasztás céljaira, s az elkeseredett exportáralap-kereső piackutatás eredményeként kerültek kivitelre.

Exportstruktúránk vázolt jellegzetessége, *viszonylatonként eltérő volta önmagában azt is jelezhetné, hogy jól alkalmazkodunk az adott piacok éppen aktuális igényeihez.* Az országonként s a 14–14 árucsalád „fontos” cikkei vonatkozásában elvégzett számításaink azonban nem igazolják e feltételezést. A partnerországok importjának, illetve exportunk növekedési ütemének összehasonlítása során kapott – itt nem részletezett kép még akkor is lesújtó, ha figyelembe vesszük, hogy a marginális szállítók esetében a szélsőséges ingadozások természetes velejárói a forgalom alakulásának. Az általunk vizsgált több száz esetben alig mutatható ki korreláció partnereink importja és Magyarország feléjük irányuló exportja alakulása között.

Már az export árucsaládonkénti struktúráját bemutató táblázatból is kitűnt, milyen *alacsony kivitelünkben a műszaki fejlődésben élenjáró termékcsoportok részaránya.* Kivitelünkben az élelmiszerek, mezőgazdasági cikkek s a – főleg a Szovjetunióból importált – nyersanyagok elsődleges feldolgozása során nyert termékeket tartalmazó árucsoportok dominálnak.

Az árucsoportonkénti vizsgálat során az is nyilvánvalóvá vált, hogy *az egyes családon belül is túlsúlyban vannak a kevésbé feldolgozott termékek.* Pl. az élelmiszerexportunk zömét a vágóállatok, illetve a húsipari vertikum első lépcsőjének termékei (vágott baromfi, hús) teszik ki. A vegyi cikkek családjából is jóformán alig exportálunk mást, mint vegyipari nyersanyagokat (pl. ciklikus és aciklikus szénhidrogéneket). Csupán három árucsalád képez markáns kivételt ez alól: a textíliák és textilruházati termékek, a bőr- és cipő-, illetve a fa- és bútorigipari termékcsaládok esetében exportunk zömét nem az anyag jellegű cikkek, hanem a késztermékek teszik ki.

Gépipari exportunk szinte kizárólag olyan termékekkel ért el sikereket, amelyek műszaki színvonala alacsony, piaci életgörbéje már jó ideje hanyatló szakaszában van (pl. egyes mezőgazdasági gépek, erőgépek, fekete-fehér tv stb.).

Elgondolkodtató, hogy a teljes magyar feldolgozó ipari export nagy – főleg gépipari – cikkei a vizsgált öt országba irányuló kivitelünk fontos cikkei között jóformán meg sem jelennek. Más szóval, *a magyar ipar legjelentősebb, a hazai, illetve a KGST-beli igények kielégítésére specializálódott szegmense alig vesz részt a tőkés exportban.*

A 2. és 3. táblázat jól érzékelteti, hogy a hazai igények kielégítésén túl gépiparunk általában vagy a KGST-, vagy pedig az OECD-országokba irányuló exportra specializálódott.

1983. évi teljes gépexportunk 10 legnagyobb értékben kivitt terméke esetében általában 90% körüli a KGST felvevőpiacainak súlya, s csupán egy olyan cikket – a közúti gépjárművek részegységeit – találtunk, amely esetében számottevőnek mondható az OECD-országokba (konkrétan az USA-ba) irányuló kivitel jelentősége (2. táblázat).

A vizsgált öt országba irányuló gépexportunk jelentős cikkei közé tartozó ipari fogyasztási cikkek KGST-országokba irányuló exportjának súlya viszont feltűnően alacsony (3. táblázat). Gépipari exportunk eme cikkei azonban jóval kisebb értékben kerülnek kivitelre, mint az előző csoportba tartozó termékek.

Ugyancsak exportstruktúránkat minősítő jelenség, hogy partnerországaink importja csaknem valamennyi árucsalád esetében a magasabb feldolgozottsági fokú termékek, illetve – főleg a gépipar esetében – az ezek előállításához szükséges alkatrészek, részegységek esetében nőtt a legdinamikusabban. Az országtanulmányokban számos konkrét példa található arra, hogy az egyes árucsaládok első 20-30 legdinamikusabban bővülő importpiacú termékei esetében nem vagy csak elvétve találkozhatunk magyar exporttal. Cikkeink zöme partnereink teljes importjában az alig növekvő, illetve a visszaeső kategóriába sorolható termékek közül kerül ki.

Nem kell meglepődni azon, hogy a melasz, a maláta, a kátrány és más hasonló cikkek szerepelnek az új exportcikkek listáján. Ezek ugyanis nagyon jól, jövedelmezően értékesíthető cikkek lehetnek, exportjuk olykor valóban sokkal kedvezőbb, mint mennyi műszakilag élenjáró, életgörbéje dinamikus szakaszában levő, magas feldolgozottságú terméké. Úgy gondoljuk, hogy minden egyes export hasznosságáról, kedvező vagy kedvezőtlen voltáról, a termék exportlistán való szereplésének indokoltságáról vagy indokolatlanságáról elsősorban az adott cikk előállításának és az adott piacon való értékesítésének (értékesíthetőségének) gazdasági feltételei alapján lehet ítéletet alkotni. Más szóval: az egyes exportok megítélésének nem lehet az a szempontja, hogy azok beilleszkednek-e valamilyen általános, követendőnek vélt folyamatba, hanem csak az, hogy a döntéshozók a piacon végbemenő (és előrejelezhető) folyamatok figyelembevételével a maguk sajátos feltételei alapján gazdaságilag ésszerű variánsokat választották-e ki. Ezek a variánsok nagyon különbözőek lehetnek, s nem kell beilleszkedniük bármilyen előregyártott sémába.

Másfelől azonban egy-egy ország exportja (exportstruktúrája) ezeknek az egyedi exportoknak az összességéből tevődik össze. Ha az összexport növelése nehézségekbe ütközik, ha az exportáló ország nem tudja megőrizni piaci pozícióit, ez strukturális problémákra, kedvezőtlen exportáru-szerkezetre utal. A globálisan kedvezőtlen árustruktúra azonban önmagában nem azt bizonyítja, hogy az exportárulista bármely

Kivitelünk viszonylati szerkezete gélexportunk legfontosabb tételei esetében

Rangsor	Megnevezés	A kivitel értéke 1983-ban, milliárd Ft	A KGST-országokba		Az OECD-országokba			
			irányuló export %-os részese dése a cikk teljes magyar kiviteléből*					
			1983	1984	1983		1984	
1.	Autóbusz	15,65	93,7	97,0	2,2	(-)	2,1	(-)
2.	Közúti gépjármű részegységek	5,18	70,8	53,0	19,8	(-)	31,1	(-)
3.	Közúti dízel járműmotor	2,16	86,8	97,9	3,7	(3,7)	0,0	(-)
4.	Kis számítógép	2,09	89,1	93,1	5,8	(-)	2,9	(0,1)
5.	Állattenyésztési célú gép	1,94	50,9	73,8	0,1	(0,0)	0,6	(0,0)
6.	Távbeszélő központ	1,75	96,5	88,9	0,0	(0,0)	0,0	(0,0)
7.	Erőművi és ipari kazán	1,66	-	-	-	(-)	-	(-)
8.	Speciális mérőműszer	1,63	92,0	94,0	0,6	(0,3)	0,5	(0,4)
9.	Átviteltechnikai berendezés	1,58	88,5	84,0	0,0	(0,0)	0,0	(0,0)
10.	Vákuumtechnikai gép	1,51	80,3	84,6	0,2	(0,0)	0,2	(0,2)
	Gélexportunk** összesen	96,40	72,9	76,9	6,6	(2,5)	6,3	(2,5)

Forrás: Külkereskedelmi statisztikai évkönyv. KSH, 1983, 1984 adatai alapján.

*Zárójelben közöljük az általunk vizsgált öt országba irányuló kivitel részese déset a cikk teljes magyar exportjából.

**Az adatok a – SITC-től eltérő – magyar külkereskedelmi statisztikai nomenklatúra szerinti gélexportra vonatkoznak.

Megjegyzés: A reprezentáció foka 36,5%.

Néhány fogyasztási iparcikk* magyar exportjának alakulása

Fogyasztási iparcikk	Kivitelünk értéke 1983-ban, millió Ft	Az OECD-országokba		A KGST-országokba	
		irányuló export %-os részesedése a cikk teljes magyar kiviteléből**			
		1983	1984	1983	1984
Izzólámpa	3 055	59,3 (23,2)	66,1 (20,7)	11,1	12,9
Háztartási hűtőszekrény	779	93,6 (68,5)	88,4 (60,8)	4,9	8,0
Televízió	484	55,6 (55,4)	4,9 (4,8)	12,2	38,9
Fénycső	299	26,4 (8,7)	56,0 (11,4)	15,1	14,9
Háztartási mosógép	129	65,9 (27,1)	75,8 (32,0)	14,7	9,4

Forrás: Külkereskedelmi statisztikai évkönyv. KSH, 1983, 1984 adatai alapján.

*A táblázatban olyan fogyasztási iparcikkeket szerepeltettünk, amelyek a SITC nómenklatúra szerint gépeknek minősülnek, s a vizsgált országok zömébe irányuló gépxportunkban felkerültek a „jelentős” cikkek listájára.

**Zárójelben közöljük az általunk vizsgált öt országba irányuló kivitel részesedését a cikk teljes magyar exportjából.

adott, bizonyos általános kritériumoknak nem megfelelő tétele kedvezőtlen, elhagyandó és mással felcserélendő. Sokkal inkább azt valószínűsíti, hogy a fejlesztési stratégiában, a termelési és értékesítési politikában gyengén működnek azok az intézmények és mechanizmusok, amelyeknek a világszertei feltételek és a magyar gazdaság sajátos viszonyai egybevetésével exportunk gazdaságilag ésszerű strukturális változásait kellene befolyásolniuk.

EXPORTSZABÁLYOZÁS ÉS EXPORTHATÉKONYSÁGI SZELEKCIÓ

1979 óta a konvertibilis adósságállomány csökkentése gazdaságpolitikai prioritás. Gyakran esik szó arról, hogy e cél elérése inkább az import csökkenése, visszafogása következtében valósult meg, semmint az export fokozásával. A közgazdasági szaknyelvben azóta nálunk is létjogosultságot szerzett „restrikciós spirál” kifejezés¹ is utal arra, hogy ez a folyamat önmagát erősítővé válhat, ezért az import és az export szabályozása ebben a vonatkozásban is szorosan összefügg egymással. Most mégis főleg az utóbbival kapcsolatban szeretnék néhány gondolatot felvetni, feltételezve, hogy a terület viszonylagos önállósággal is kezelhető.

Ha egy gazdaságban felmerül az export növelésének kényszere, akkor általában rövid távon szembe kell nézni az exporthatékonyság romlásával. A hazai valuta leértékelése például olyan módon fejt ki exportösztönző hatást, hogy gazdaságossá teszi a magasabb ráfordítással előállított termékek egy részének kivitelét is. Ugyanez előfordulhat akkor is, ha a külkereskedelmet teremtés szabályozzák, ám ekkor a kevésbé hatékony kivitel növeléséről más módon születik döntés.

Az exportvolumen és az exporthatékonyság ellentmondását más értelemben is felvethetjük. Ha az exportvolumen növelésének célja a passzívum csökkentése vagy az aktívum növelése, akkor az exportvolumen növelését ösztönző intézkedések egyben e cél ellen is hatnak az export hatékonyságát rontó hatások miatt. A valutaleértékelés például az exporttermékeknél – ceteris paribus – magasabb importtartalmat tesz még gazdaságossá annak ellenére, hogy drágítja az importot.

Akár döntően pénzügyi eszközökkel, akár központilag kezdeményezett kampányok segítségével történik tehát az export ösztönzése, az ilyen intézkedések önmagukban csak a belső erőforrások nagyobb (és kevésbé hatékony) felhasználását ösztönzik, de nem oldják meg a külgazdasági egyensúly helyreállításának problémáját. Mindenképpen szükség van tehát arra, hogy bizonyos belső folyamatok is végbemenjenek, amelyek a külgazdasági egyensúly dinamikus feltételei.

Elsőként talán arra érdemes utalni, hogy a magyar gazdaságban nincsenek meg annak a feltételei, hogy exportra e célra leghatékonyabban előállítható termékek kerüljenek. Ez más megfogalmazásban azt jelenti, hogy az export eléréséhez szükséges ráfordítástömeg lényegesen magasabb még az adott helyzetben elérhető optimumnál is. Elég utalni azokra a számításokra, amelyek szerint több esetben előfordul negatív nettó devizahozamú export, vagyis olyan, ahol csak az azonos relációjú devizában jelentkező

*Az Ipargazdasági Intézet munkatársa.

¹A kifejezést először Antal László használta, lásd A jövő tervezése, a tervezés jövője című kötetben (Bp., 1983).

ráfordítások is magasabbak, mint az export árbevétel.² Az ilyen szélsőséges esetek mellett közvetett bizonyítékok is vannak arra, hogy a hatékonysági szelekció nem megfelelő. Ilyen például az a tény, hogy rendkívül nagy az export hatékonyság szerinti szórása.³ Fontos lenne tehát, ha kibontakozna egy hatékonysági kritériumok szerinti exportszelekciós folyamat.

Ennek első lépése a jelenlegi túlzottan erős kontraszelekció csökkentése lehetne. Gyakran esik szó arról – nemcsak az export vonatkozásában –, hogy a támogatások, elvonások jelenlegi rendszere nem ösztönzi a támogatásra szorulókat, hogy keressék a hatékonyabb gazdálkodás lehetőségét, és nem teszi lehetővé a hatékonyan gazdálkodóknak az átlagosnál lényegesen gyorsabb bővítést. Ugyanakkor hivatalos nyilatkozatokban is többször elhangzott már, hogy a cél a támogatások és elvonások fokozatos leépítése, de legalábbis a jelenlegi magas szint csökkentése. A külkereskedelem vonatkozásában ezt ki szeretném egészíteni néhány dologgal.

A támogatások és/vagy elvonások magas szintje nemcsak a vállalatok közötti túlzott kiegyenlítődéshez és így az egészséges differenciálódás elmaradásához vezet, hanem azt is megnehezíti, hogy a vállalatok reálisan kalkulálják egyes termékeik gazdaságosságát. Mivel a támogatást nem termék kapja, hanem a vállalat, és hasonló a helyzet az elvonásoknál is, a vállalati gazdálkodásba bekerül egy viszonylag nagy és az utóbbi években növekvő⁴ költségelem. Ez a költségelem passzív abban az értelemben, hogy nem ösztönzi a vállalatot takarékosagra, sőt lehetőséget ad a többi költség növekedésének fedezésére. Általános tapasztalat, hogy a vállalati szakemberek az exporttermékek költségkalkulációját nem tudják pontosan megadni, mert a pénzügyi hidak felosztására nincs semmilyen reális alapjuk. A vállalaton belüli szelekciónak persze nem ez az egyetlen akadálya, de az exporttermékek esetében az együttesen megállapított támogatás szinte lehetetlenné teszi a ráfordításokkal kapcsolatos tisztánlátást, és ez akadályozza a gazdaságosabb exportszerkezet kialakítására irányuló vállalati kezdeményezéseket.

Egy közgazdasági kategória tartalmát nem pusztán annak mértéke, mennyisége határozza meg, hanem sokkal inkább az a mechanizmus, amelynek során kialakul. A tényleges hatás éppen annak következtében lép fel, hogy mik az adott állapot okai és következményei. A támogatásokban és elvonásokban megnyilvánuló állami beavatkozás többféle hatást is kiválthat. Megfelelő körülmények között lehet az exportszerkezet befolyásolásának eszköze, de járhat azzal a következménnyel is, hogy megnehezíti a kialakult exportstruktúrát, fékezi, gátolja a hatékonysági szelekció folyamatát. Az tehát, hogy az export pénzügyi szabályozása a strukturális alkalmazkodás ösztönzője vagy fékje-e, nemcsak a támogatások és elvonások mértékén múlik, hanem azon a mechaniz-

² A ruházati ipar ráfordítás–kibocsátás mérlege (RKM). Könnyűipari Minisztérium Ellenőrzési és Információs Főosztály, 1976; A ruházati ipar 1978. évi ráfordítás–kibocsátás mérlege. Könnyűipari Minisztérium Ellenőrzési és Információs Főosztály, 1979.

³ Ilyen következtetésre jut a Könnyűipari Minisztérium idézett két vizsgálata, valamint Szegvári Iván: A komparatív előnyökről – vitáink kapcsán. Külgazdaság, 1981, 12. sz.

⁴ A Pénzügyminisztérium állásfoglalása szerint a támogatások és elvonások formájában való központi beavatkozások mértéke az utóbbi években kissé csökkent. Vállalati mérlegadatokat alapján végzett számításaink szerint ez az exportra nem érvényes. A 70-es évek óta mind a rubel, mind a nem rubel viszonylatban növekedett a támogatások és elvonások szerepe az exportköltségeken belül.

muson, ahogy ezeket elosztják, illetve kiróják. Minél inkább érvényesül az az elem, hogy a költségvetés alkalmazkodik a vállalatok költségeihez és az export érdekében fedezi azt, annál kevésbé lesz alkalmas ez az eszköz a strukturális alkalmazkodás elősegítésére.

Hasonló problémák merülhetnek fel a pályázat útján elnyerhető exporthitelekkel. Amennyiben általánossá válik a feltételek menetközbeni lazulása, akkor ez a konstrukció sem válhat e formában a hatékonysági szelekció eszközévé. Hasznosabb lenne felmérni azt a reális határt, ami valóban tartható, és a hiteleket előre ilyen módon meghirdetni. Ebben az esetben olyan vállalatok is vállalkozhatnak pótlólagos exportra, amelyek a puhább feltételeket igen, de a költségvetéssel folytatott harcot nem tudják vállalni.

A valutaleértékelés, illetve az exportvolumen növelését ösztönző más eszközök tehát önmagukban nem oldják meg a strukturális alkalmazkodás problémáját, és a külgazdasági egyensúly javításához is csak rossz hatékonysággal járulnak hozzá, különösen akkor, ha belső ellentmondásaik révén esetenként a rossz hatékonyságú exportot is ösztönzik. Ezért az exportösztönzési rendszer ésszerűtlenségének csökkentése mellett offenzív lépésekre is szükség van.

A továbblépés egyik fontos irányát mutatja az a külgazdasági kutatásokban megfogalmazódott nézet, hogy a magyar gazdaságban nem reális a termelési tényezők makrogazdasági értékelése.⁵

Hosszú ideje lényegesen eltérő hatékonysági mérce vonatkozik a különböző termelési tényezőkre, nem csupán a munkaerő és a tőke vonatkozásában, hanem a különböző területeken lekötött, illetve alkalmazott tőke és munkaerő esetében is. A strukturális alkalmazkodás szempontjából ebből két fontos következtetés adódik:

– Az erőforrások mindenkori értékelése (árak, illetve az allokálásra vonatkozó nem ár jellegű jelzésen alapuló döntések) a strukturális alkalmazkodás feltételeit alapvetően befolyásoló tényező.

– Amennyiben ez az értékelés torz, akkor az alkalmazkodás mikrogazdasági eszközei csak ezen a közegen belül hatnak. Ahhoz, hogy a strukturális alkalmazkodás orientációja helyes legyen, szükség van a makrogazdasági feltételrendszer torzító hatásainak csökkentésére.

A mikrogazdasági alkalmazkodási mechanizmusok jelentősége természetesen óriási, de gondolni kell arra, hogy ha nem biztosított a gazdálkodó szervezetek tisztánlátása, vagyis nem rendelkeznek megfelelő információval saját tevékenységük hatékonyságáról, illetve az aktuális információk makrogazdasági szempontból dezorientálók, akkor a strukturális alkalmazkodás mikrogazdasági eszközei önmagukban nem lehetnek hatékonyak, ahogy az árak hatását pótolni szándékozó intézkedések sem lehetnek azok. Éppen a torzítatlan információk igénye miatt fel szokott merülni az a gondolat, hogy szükség lenne az export tényleges népgazdasági ráfordításainak ismertetésére, ezért ki kell szűrni a torzító tényezőket. Az export népgazdasági hatékonyságát mérő mutatók

⁵ A probléma részletes elemzésére lásd Török Ádám: Komparatív előnyök. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1986.

kiszámításának gondolata már az 50-es években felmerült,⁶ és azóta többször is végeztek ilyen számításokat.

A központi szervek döntéseit segíteni hivatott (export-) gazdaságossági számításokkal kapcsolatban kialakult vélemények két szélsőséges típusa a következőképpen fogalmazható meg.

1. Nem érdemes és nem is szabad ilyen számításokat végezni, mert ilyen módon a torzításoknak csak egyik (még hozzá a kevésbé lényeges) része küszöbölhető ki. Az igazi megoldás csak az lehet, ha a gazdaság működése megteremti a feltételeit és kényszerít annak, hogy reális információk áramoljanak, és ezáltal automatizmusok alapján szülessenek a hatékonysági döntések. Központi hatékonysági számításokat végezni azért is hiba (sőt bűn), mert ezek azt az illúziót kelthetik, hogy így is megalapozhatók helyes döntések, elodázva ezzel a valóban fontos intézkedések bevezetését. A központi hatékonysági szelekció mindenhatóságának látszata ezen kívül hozzájárulhat egy ördögi kör kialakulásához, amelyben a gazdálkodó szervezeteknek szinte semmilyen felelősségük sincs saját hatékonyságuk alakításával kapcsolatban, és ahol ennek a felelősségnek a megteremtése egyre nehezebbé válik.

2. A másik nézet szerint (amelyik nem feltétlenül vitatja az előbbi minden megállapítását, például a reálfolyamatok szintjén történő hatékonysági szelekció szükségességéről szólót) abból kell kiindulni, hogy a nem megfelelő exporthatékonysági szelekció tény, és az is nyilvánvaló, hogy hosszabb folyamat eredményeként lehet az exporthatékonysági szelekciót az önálló gazdálkodó szervezetekre bízni. De valakinek vállalnia kell ezt a szerepet, és a jelen körülmények között ez csak valamiféle központi irányítás lehet, amellyel szemben ez egyébként „elvárásként” is megjelenik. Ilyen helyzetben szükség van minden olyan módszerre, amelynek segítségével többletinformációhoz lehet jutni, és akár átmeneti, akár tartós a központi hatékonyságszelekció gyakorlata, mindenképpen javítani kell annak információs bázisát.

Terjedelmi korlátok miatt nem részletezhetem az ilyen számításokkal kapcsolatos módszertani problémákat, egy kérdésre azonban fel szeretném hívni a figyelmet. Semmilyen számítással nem lehet kiszűrni azt a hatást, ami abból származik, hogy a beavatkozások torzítják a gazdasági struktúrát. A gazdasági folyamatok „reális” áron való újraszámítása nem mutatja ki, hogy milyen gazdasági struktúra (anyag- és alkatrészfelhasználás, kooperációs kapcsolatok és értékesítési csatornák átrendeződése stb.) alakult volna ki a torzító tényezők nélkül, nem lehet megállapítani az árak mögött meghúzódó hatásmechanizmusok megváltozásának hatását. Ugyanezen okból nem tekinthetők a hatékonysági szelekció megfelelő eszközének a „tényleges” ráfordításokon alapuló központi exportstruktúra-alakító döntések. Ezek ugyanis nem változtatják meg a számítások által kiszűrt torzító tényezőket, így azok tovább hatnak, és mivel ezek szerves részei a gazdaság hatásmechanizmusának, újratermelik az ellentmondásokat.

Ezért a strukturális alkalmazkodást elősegítő lépésnek kell tekintenünk minden olyan folyamatot, ami hozzájárul a termelési tényezők reális értékelésének helyreállításához. Természetesen itt is igaz, hogy a reális ár fogalma nem egy számot jelent, hanem azt a mechanizmust, amely a termelési tényezőket értékeli.

⁶Liska Tibor–Máriás Antal: A gazdaságosság és a nemzetközi munkamegosztás. Közgazdasági Szemle, 1954, 10. sz.

Milyen módon valósulhat meg ez az újraértékelés, hogyan alakítható ki egy jól működő értékelési mechanizmus? Figyelembe véve, hogy egy történelmileg is jelentős időszak alatt felhalmozódott problémaegyüttessel állunk szemben, elsősorban csak a továbblépés irányairól lehet beszélni. Pozitív lépésnek tekinteném a kérdés szempontjából (is) a következőket:

- a tőke hatékonysági kritériumok szerinti áramlásának jobb lehetősége a vállalatok között, olyan szervezeti formák kialakítása, amelyekben ez megvalósulhat;
- külön is meg kell említeni (bár beletartozik az előző pontba), hogy a tőkeáramlás ágazatok között is létrejöhessen, át lehessen lépni az ágazati irányítás határait;
- kevésbé mereven kell kezelni és a hatékonysági kritériumoknak nagyobb mértékben kell alárendelni a különböző tulajdonformák közötti tőkeáramlást;
- a hatékonysági kritériumoknak a béreken keresztül nagyobb mértékben kell befolyásolniuk a munkaerő allokálását;
- fokozatosan csökkenteni kell az import megkülönböztetett erőforrásként való kezelését.

A termelési tényezők értékelése nem exportspecifikus kérdés, de az is nyilvánvaló, hogy fontos feltétele a hazai adottságoknak jobban megfelelő, kevesebb ráfordítással kitermelhető exportnak.

Az exportstruktúra alakításánál – bármennyire is fontos – nem lehet az egyedüli kritérium a pillanatnyi állapot szerinti hatékonyság.

Nagyon tanulságos az egyik japán elektronikai óriásvállalat példája.⁷ A cég jelentős változásokat tervez értékesítési szerkezetében, jóllehet jelenlegi eladásai (amelyek nagy hányada export) igen kedvező profitot hoznak, az 1985-ös pénzügyi év első negyedében például 23%-kal nőtt a nyereség. A vállalat vezetői saját alkalmazottaiknak is nehezen tudják megmagyarázni, hogy miért kell a jövőben csökkenteni a legjövedelmezőbb termékcsoport (a szórakoztató elektronika) részarányát az ipari elektronikai alkatrészek és részegységek javára.

A koncepció azon az előrejelzésen alapul, hogy a szórakoztató elektronika piacán a konkurencia erősödése következtében az értékesítési lehetőségek romlani fognak, míg a felfuttatandó termékcsoportok eladási lehetőségei biztosabbnak és jövedelmezőbbnek tűnnek. Persze nem biztos, hogy a vállalat vezetőinek igaza van. Az azonban biztos, hogy a termékstruktúra-átalakítás stratégiáját nem feltétlenül a pillanatnyi jövedelmezőségi arányok alapján kell meghatározni, hanem a piacok változásait is figyelembe kell venni.

Véleményem szerint nagyon fontos, hogy a strukturális alkalmazkodási eszközeit differenciáljuk a strukturálpolitika szempontjából eltérő megítélésű tevékenységek között. Ha egy felfuttatandó és szándékaink szerint csak kezdeti lökést igénylő tevékenység esetében ugyanolyan módon alkalmazzuk a támogatást, mint egy nem hatékony, de valamilyen szempontból fenntartandó termelésnél, akkor fennáll a veszélye, hogy az utóbbi is hosszú ideig segítségre szorul majd, ahelyett hogy húzó hatást váltana ki.

Természetesen a pillanatnyi előnyökről való ideiglenes lemondás helyes lehet, ha ez egy korszerűbb struktúra kialakítását szolgálja. Ha a támogatási igény hosszabb távon is fennmarad, akkor valószínű, hogy az elképzelés nem volt helyes, legalábbis annyiban,

⁷HVG, 1985. július 20.

hogy nem bizonyult megvalósíthatónak. A struktúraátalakítás központi eszközei közül inkább azokat érdemes alkalmazni, amelyek nem közvetlenül támogatnak egyes tevékenységeket, hanem azok kutatási-fejlesztési, értékesítési, infrastrukturális stb. feltételeit és a kedvező gazdasági környezetet teremtik meg. Az ilyen módszerek az önállóvá válás folyamatát is jobban szolgálhatják, és elkerülhetővé teszik a kényszerpályákat.

BENEDEK TAMÁS*

A MAGYAR IPAR NEMZETKÖZI VERSENYKÉPESSÉGÉNEK NÉHÁNY PROBLÉMÁJA

A nemzetközi versenyképesség és az iparvállalatok 1982 óta végzett nemzetközi összehasonlító tevékenységének tapasztalatai

Versenyképességünk fokozását ösztönző lépéseink nem szorítkozhatnak kizárólag a termelés és az ehhez közvetlenül kapcsolódó területek korszerűsítésére. A vállalatok „falakon kívüli” szolgáltatásainak fontosságát egyre többen belátják, sürgetve a magyar iparvállalatok két leggyengébb pontja: a *vállalati marketing* és a K + F-et, az üzletpolitikát, illetve vállalati stratégiát megalapozó *piaci információs rendszer* fejlesztését.

A 70-es évek derekán kezdett terjedni az a felfogás, amely szerint a vállalatok eredményei nem értékelhetők csupán az elmúlt időszakban elért sikerekhez, a korábban kitűzött tervekhez viszonyítva. A külső piacokkal összekötő sokasodó szálak felhívták a figyelmet arra, hogy az eredmények reálisan csak a nemzetközi környezet figyelembevételével, a más országokban hasonló tevékenységet folytató vállalatok eredményeivel összevetve ítéltethetők meg. Ezek az eredmények azonban önmagukban nem hasonlíthatók egymáshoz, hiszen még maga a nyereség is olyan „szintetikus mutató”, amely mögött számos nagyon lényeges meghatározó elem – tevékenység – húzódik meg.

Továbbmenve, az eredmények összevetése, legyen az termelékenység, eszközhatékonyosság, nyereség vagy akár a termék műszaki paramétereinek összessége, nem más, mint jelzés. Ha gyengeségünkre hívja fel a figyelmet, olyan mint valamely betegség tünete. Ahhoz, hogy diagnózisunk legyen, mi több a gyógyulás, a problémamegoldás is lehetővé váljék, nemcsak a végeredményt, de az ezt létrehozó, kiváltó tevékenységeket is össze kell hasonlítanunk. Mindez indokolja, hogy tevékenységek összehasonlító vizsgálata során olyan tényezőkkel is foglalkozzunk, mint a stabilitás a piacon, a piaci részesedés, a külgazdasági kapcsolatok fejlődése, a létrehozott termék/szolgáltatás *külső* megítélése és a vállalat egészének piaci megítélése.

Iparvállalataink többsége 1981 óta évente beszámol arról, hogy saját tevékenységének nemzetközi összehasonlítását milyen módszerekkel, milyen információ alapján végzi el, és az összehasonlítás alapján milyen következtetéseket von le, illetve intézkedéseket foganatosít. A beszámolók sajátos képet festenek vállalatainkról, de hasonlóak a tapasztalatok a részletesebb vizsgálatok, konkrét véleménycserék alapján is. Egyértelműen megállapítható, hogy vállalataink jelentős része (kb. kétharmada) még nem érzékelte vagy nem helyesen fogta fel e feladat lényegét. A többség csak „letud” egy beszám-

*Az Ipargazdasági Intézet főosztályvezetője.

molási kötelezettséget, és még messze van attól, hogy az összehasonlításokat vállalaton belül hasznosítsa, azzal saját versenyképességét növelje.

Tartozunk az igazságnak azzal, hogy aláhúzzuk, ennek a munkának nincsenek „hágyományai” gazdasági életünkben. Ennek egyenes következménye, hogy szűkölködünk az adaptálható és valóban jó módszerekben, és ezzel egyidejűleg – szoros összefüggésben az előbbiekkal – a témakörhöz felhasználható információk köre is rendkívül szegényes. A versenyképesség fokozását célzó nemzetközi összehasonlítások megfelelő színvonalú és ezzel versenyképesség növelését szolgáló elvégzésének alapvetően három akadály érzékelhető.

Az első és talán legégetőbb, hogy vállalataink jelentős része nem értette meg és nem érzékelte az elvégzendő elemzési feladat jelentőségét, fontosságát, elsősorban saját jelené és jövője szempontjából. Hasonlóképpen nem kevés azoknak a száma, akik „foglaloznak” ugyan a kérdéssel, de az így nyert következtetések két helyre, a minisztériumba és a vállalatnál található néhány íróasztal fiókjába kerülnek.

A második akadály az elemzések elvégzéséhez szükséges és megfelelő mélységben rendelkezésre álló információk hiánya. Több évtizedes autark jellegű elzárkózottságunk természetszerűen gátolta az információcserét. Ezt az elmaradást néhány év alatt pótolni nem lehet. Az információ ma még nem áru a magyar gazdaságban, és hasonlóképpen kevés az információszerzésre alkalmas, nyelveket beszélő, jó szakember.

A harmadik nehézség abból fakad, hogy vállalataink módszertanilag nincsenek felkészülve az ilyen információk fogadására és ennek alapján a szükséges elemzések elvégzésére. A számítástechnika alkalmazásában mutatkozó elmaradás csak egyik oka hátrányunknak. Ennél sokkal jelentősebb a marketingszemlélet hiánya és az ezzel sok esetben élesen ellentétes érdekeltségi rendszer.

A nemzetközi összehasonlítások lényege. Az eddigi makroszintű elemzések, melyek – különösen az utóbbi években kialakult nehéz gazdasági helyzetünk miatt – azt igyekeznek felszínre hozni, hogy a gazdaság egészséges fejlődéséhez milyen módosításokra, változtatásokra van szükség, óhatatlanul eljutottak az alaptevékenységek vizsgálatához. Ezen elemzések, amelyek ugyancsak nemzetközi összehasonlításokon kell, hogy alapuljanak, feltárják azokat a tevékenységeket, amelyek jótékonyan befolyásolják helyzetünket, és hasonlóképpen sejtetni engedik, hogy nem kevés azoknak a gazdaságban végzett tevékenységeknek a száma, amelyek a lehetőségek hiánya vagy az alacsony színvonalú munka miatt hátrányosak. Feltételezhető tehát, hogy vannak gazdasági életünkben olyan tevékenységek, amelyeket nem érdemes Magyarországon elvégezni, és ugyanakkor végzünk olyan tevékenységeket, amelyek mennyiségét, intenzitását fokoznunk kellene.

A tájékozdásnak és különösképpen a versenyképesség fokozását célzó nemzetközi összehasonlításoknak két fázisa ismeretes. Az egyik fázis a tulajdonképpeni *összehasonlítás*, amit – sajnos csak ritka esetben – követ a második fázis, az *önmegismerés folyamata*.

Már az első fázison, a pusztán összehasonlításokon belül is két lépcsőfok van. Az első lépés végső soron nem más, mint az eredmények összevetése. Ennek során a legkülönbözőbb termékre, a vállalat egészére vagy másokra vonatkoztatott – többnyire hatékonysági mutatók – alapján a vállalat „besorolja magát”. Ezt olykor egy ún. „utolérési terv” követi, amelyben a vállalat összegzi azon teendőit, amelyek végrehajtásával helye-

zési számát javíthatja. Belátható, hogy az ilyen leegyszerűsített közelítés csak kezdetét jelenti az említett, gazdaságunk számára sürgősen szükséges gazdasági tevékenységek felszámolásának vagy megváltoztatásának.

Az összehasonlítás második lépcsőfoka a mások tevékenységének megismerésében áll. Ez, és csak ez, a „hogyan csinálják mások” ismerete teszi lehetővé a második fázis, a reális önmegismerés megvalósítását. Ezt követően a vállalat már nem utolérési tervet készít, hanem *versenyorientált önvizsgálattal* alapozza meg teljes üzletpolitikáját és konkrét stratégiáját, intézkedik szükség esetén termelési vagy tevékenységszerkezetének módosítása érdekében, fejlett eljárásokat, módszereket honosít meg mind a konkrét munkavégzések, mind az irányítás, szervezés, szervezet terén.

A nemzetközi összehasonlításokon alapuló tájékozódás fokozatai

Fokozat	A tájékozódás jellege	Eredmény	Intézkedés
1. Fázis a) lépcső	Eredményösszehasonlítások tervhez, bázishoz, nemzetközi konkurenciához (pl. mérleg stb.)	Besorolja önmagát	Utolérési terv (termékre, technológiára, hatékonyságra stb.)
b) lépcső	Mások tevékenységének, elvégzett résztevékenységeknek a megismerése („Hogyan csinálják?”)	A résztvékenységek korszerű elvégzési lehetőségeinek ismerete	„Oknyomozás” I. (Miért úgy csinálják?)
2. Fázis a) lépcső	Önvizsgálat (versenyorientált)	Melyek azok a részterületek, ahol elmaradásom számottevő?	„Oknyomozás” II. (Mi az oka elmaradásaimnak a résztvékenységek elvégzésében?)
b) lépcső	Hogyan számolhatom fel elmaradásaimat?	Stratégiai terv	Fejlett, korszerű módszerek átvétele, meghonosítása, kidolgozása, tevékenységmódosítás

Úgy tűnhet, hogy a „beszámoltatás” vállalatokkal való elkészíttetése erőltetett, fölösleges, sőt egyes szóbeli vagy akár tettekben történő megnyilvánulások szerint kifejezetten káros akció. Az ez évben elkészített beszámolók tapasztalatai különös élességgel vetik fel ezt a problémát. A magunk részéről szeretnénk észérvekkel alátámasztani azt a meggyőződésünket, hogy az Ipari Minisztérium ezen akciójának hasznossága, jelentősége vitathatatlan, és ennek jövőbeli erősítése, korszerűbb formáinak megtalálása feltétlenül szükséges. Az 1985–86. években sajnálatos módon csökkent mind a beküldött anyagok minősége, alapossága, mind azoknak száma. A beszámoltatásokkal pedig a következő célok lennének elérhetők:

Az első cél, hogy ezúton ösztönözzék és felügyeljék a vállalatoknak e területen vég-

zett tevékenységét. Ez az „ösztönző” sok esetben jótékony folyamatokat indított és indít meg; számos vállalat már ráébredt az elemzések ilyen irányú kibővítésének szükségességére. Ha semmi más, már ez is indokolta a kötelezettség előírását.

A második cél a segítségnyújtás megalapozása. Mind a témakörben folytatott viták, mind minden más tapasztalatcsere egyértelműen alátámasztotta azt a megállapítást, hogy a nemzetközi összehasonlítások elvégzését sokkal inkább objektív, megfelelő felkészültség hiányából fakadó tényezők hátráltatják, mint szubjektív elemek. Ez különösképpen indokolta teszi, hogy a felügyeletet gyakorló intézmény a rendelkezésre álló eszközök széles körével segítse is e munkát. Ahhoz, hogy a támogatás valós és kézzel fogható segítséget jelentsen a vállalatoknak, meg kell ismernie, hogy pillanatnyilag milyen az e téren végzett munka színvonala, hol vannak hiányok, pótolható elmaradások. A beszámolók alapos elemzése, tételes átanulmányozása és értékelése tehát a minisztériumi segítségnyújtást alapozza meg.

A harmadik cél közvetve szolgálja a vállalatok érdekeit. A beszámolók lehetőséget nyújtanak arra, hogy az irányítást gyakorló felügyelő hatóság(ok) nemzetközi összefüggéseiben legyen képesek áttekinteni az ipar helyzetét. Ezen túl az egyes beszámolók számot adnak azokról a nem belső vállalati tényezőkről, amelyek elmaradásaikat okozzák. E hátráltató elemek közül nem kevés a szabályozási-irányítási anomáliát sejtető tényező. Feltárásuk és megszüntetésük irányítási feladat, és e feladat megoldásához is segítségül szolgálnak a nemzetközi összehasonlítási tevékenységről készített beszámolók.

Nemzetközi versenyképesség és marketing szemléletű fejlesztéspolitikai – struktúrapolitika

Mindaddig hálásabb a bármilyen területen szelektálást végzők helyzete, ameddig abban kell megkülönböztetéseket tenniük, hogy az átlagosnál kiugróbb fejlődési lehetőségeket kiknek tegyék lehetővé. Akkor ugyanis, amikor a szelektálás csak a továbbfejlődésre és nem a visszafejlesztésekre, a bővülésekre és nem a megszüntetésekre vonatkozik, a döntést hozók felelőssége látszólag kisebb és nehezebben nyomon követhető.

Első megközelítésben úgy tűnhet, hogy azzal, ha nem fejlesztendő terület fejlesztését ösztönözzük, kisebb hibát követünk el, mintha egy fenntartandó terület megszüntetését határozzuk el. A valóságban természetesen mindkét eset hiba, és a hiba nagysága nem a szelekció irányától, hanem a szelektált terület fontosságától függ. Megszoktuk a múltban az egyértelmű döntéseket, egyszerű feladatokat. Könnyű volt célt kijelölni és egyértelműen szelektálni azokban a helyzetekben, amikor a gazdasággal kapcsolatos kérdések is egyszerűbben voltak. Azt is tudjuk, hogy még a viszonylag könnyebbek tűnő gazdasági szituációban történt szelektációk sem voltak mentesek a hibáktól.

Napjainkban azonban a kérdés már úgy vetődik fel: egyáltalán meghatározható-e, hogy (pl. az iparon belül) mely területeket kell kiemelten kezelni, támogatni, „továbbfejlődésre ítélni”. A kérdés eldöntése pedig azért vetődik fel élesebben, mint néhány évvel ezelőtt, mert gazdasági lehetőségeink nem teszik lehetővé az egyik részterület fejlesztését a másik részterület visszafejlesztése nélkül. Nyilvánvaló, hogy e visszafejlesztés kezdetben az importanyagok korlátozott beszerzési lehetőségeiben és a fejlesztési források kimerülésében jelentkezik. E téren azonban máris problémákkal találkozunk.

Napjaink „szigorú” nézete, amelyet több közgazdász és irányítási szakember is támogat (és ezért harcol számos vállalat is) abból indul ki, hogy a gazdaságban érvényesülnie kell egy bizonyos *természetes kiválasztódásnak*. Ennek a természetes szelekciónak az a lényege, hogy azok a területek, amelyek fejlődés- (élet-)képesek, fejlődhessenek, azok pedig, amelyek nem felelnek meg e követelményeknek, tűnjenek el a hazai gazdasági élet porondjáról.

Ezen okoskodás realitása és racionális magja abból fakad, hogy ahogyan a természetben, hasonlóképpen a gazdaságban az az igazán életképes, aki alkalmazkodni, fejlődni tud. A természetes kiválasztódás hívei évek óta a legnagyobb gazdasági hibának tekintik, hogy a „fejlődőképes” vállalatoknál képződő nyereséget a gazdaságirányítás rendszeresen központosítja, és újra felosztja a „fejlődésképtelenek” között, ezzel tartva fenn a gazdaság egésze számára hátrányos: energia- és tőkésépipimport-, anyag- és munkaerő-emésztő tevékenységeket.

A természetes kiválasztódás azonban mindenkor természetes körülményeket, környezetet tételez fel. Mindaddig, míg belső gazdaságunk és annak mikroelemei, a vállalatok a „természetesnek” felfogott körülményektől teljesen eltérő viszonyok között élnek és alkalmazkodnak, a „természetes kiválasztódás” valós jelentése természetellenes kiválasztódás, vagyis olyan egyedek fejlődését segíti elő, amelyek nem a valós, hanem az attól eltérő környezethez képesek „jól” alkalmazkodni (Frankenstein vagy Gólem – vállalatok).

Ha például a jelen gazdasági viszonyok között a ténylegesen realizált jövedelem vagy akár az „elszámolás alapjául szolgáló eredmény a bér és eszközök arányában” lenne a kiválasztódás alapja, pillanatok alatt „pusztulnának el” azok a vállalatok, amelyek a tőkés piacokon eredményeket produkálnak, és a belföldre, illetve szocialista piacokra értékesítő vállalatok előtt a fejlődés óriási lehetőségei nyílnának meg. Ami még nagyobb probléma lenne, eltűnnének gazdaságunkból azok a vállalatok, amelyeknek belső felhasználásában, ráfordításaiban elenyésző a dollár viszonylatú import, és növekedésnek indulnának az ún. passzív szaldós ágazatok (pl. a könnyűipar).

Amikor pedig a természetellenes körülmények között kitenyészett egyedek természetes körülmények közé kerülnének (megjelenének a külső piacokon), pillanatokon belül a nehézségek özöne zúdulna a gazdaságra; a világ nem fizeti meg, nem méltányolja az indokolatlan „rarakódásokat”.

A *másik nézet* a fejlesztendő és visszafejlesztendő területek – olykor termékmélységig menő – meghatározását szorgalmazza. Ma már belátható, hogy felelősséggel ilyen döntést hozni szinte képtelenség, hiszen a beszerezhető információk jelenleginél sokkalta alaposabb feldolgozása mellett kivételes jósképességekkel kellene rendelkezniük. Egyszerű oka van annak, hogy ilyen döntéseket miért nem tudunk meghozni: nem a mi gazdaságunk, nem a mi vállalataink a világ gazdaságának meghatározó elemei. Nem az általunk megtett lépések és visszalépések határozzák meg a jövő világgazdaságának áramlatát. Sajnálatos módon még azt sem engedhetjük meg magunknak, hogy a világ gazdaságában végbemenő folyamatokat, ezen belül is elsődlegesen a technikai-technológiai fejlődést – az élet minden területén kövessük. Redukálódik tehát a szelektálással kapcsolatos döntési kényszer a „melyik területen ne szakadjunk le” döntésekre, és így válik determinálttá struktúrapolitikánk.

Végezetül e kérdéskörben létezik egy harmadik probléma, amely mind ez ideig jelle-

mezte struktúrával kapcsolatos vitáinkat. A szelektálás során – kevés esettől eltekintve – mindig a vállalatot (szakágazatot) és annak termékét (produktumot) vizsgáltuk. Külön elemeztük mit jelent(ene), milyen hatásai lennének, ha a vállalatot felosztanánk, megszüntetnénk. Különösen a termék-összetételre vonatkozó vizsgálatok és a számos területen elterjedt termék-rangsorolások (melyek már eleve torz gazdasági körülmények között születtek) feleltették el a lényegét: azt, hogy vizsgálódásunk fókuszába nem a produktumnak, hanem a produktumot létrehozó tevékenységnek kell kerülnie.

A helyes szelekció jövője pedig csak az lehet, hogy akár természetes körülményeket teremtve spontán kiválasztódással, de sokkal inkább – és ezzel ellent nem mondva – jobb döntés-előkészítési és prognosztizálási munkával tudatosan

- mérjük fel,
- határozzuk meg,

melyek azok a tevékenységek – *és nem termékek!* –, amelyeket ez a gazdaság a nemzetközi követelményeknek megfelelően képes ellátni.

Ösztönözzük, támogassuk, fejlesszük azon tevékenységek folytatását, amelyek a gazdaságban és ilyen körülmények között „versenyképesen” végezhetőek, és száműzzük azokat a sokszor látszat-, sokszor felesleges tevékenységeket, amelyekre nincs a gazdaságunkban szükség, illetőleg amelyet nincs értelme nálunk végezni, mert máshol ugyanazt sokkal hatékonyabban elvégzik. A termékszerkezet-váltást tehát előzze meg egy tevékenység szerkezetváltás, és a termékszerkezet (produktumszerkezet) ez utóbbinak legyen egyenes következménye, nem pedig az olykor torz gazdaságossági követelményekből visszszámolt rangsorolásnak.

Nemzetközi tevékenység és az iparvállalatok piaci tevékenysége, partnerkapcsolatai

Az Ipargazdasági Intézet Nemzetközi Versenyképesség teamja 1985 óta foglalkozik azoknak a közgazdasági kérdéseknek a kutatásával, amelyek világbanki tagságunk kapcsán merülnek fel. Két, egymástól különbözőnek tűnő alaptevékenység vizsgálata szükséges a világbanki tagság kapcsán: az egyik a Világbank-hittel indítani szándékozott beruházás, fejlesztés, a másik a világbanki tendereken való részvételünk. Az első tevékenységnél végső soron azt kutatjuk, hogy a Világbank-tagság a „puszta” hitelfelvételi lehetőségen túl milyen további előnyöket jelent(het) a magyar iparnak. Ezekben az előnyökön azt kell értenünk, hogy az előírt szigorú feltételeknek való megfelelés bizonyos területeken (piacismeret, marketing) megújíthatja a vállalati gondolkodást, a vállalati tevékenységeket és így magát a vállalati szervezetet is. A második esetben a tendereken való szereplésünk elemzése során azokra az értékesítési munkánkban rejlő fogyatékoságokra világíthatunk rá, amelyek nemcsak a tenderrészvételeket, hanem a hagyományos export színvonalát is csökkentik.

Összefoglalva a Világbank-tendereken való részvételünk értékelése kapcsán azt vizsgálhatjuk, hogy mekkora a részeseési szándékunk, a tényleges részesezésünk és mekkora a nyeresi arány, tehát hogyan sikerült megvalósítani részvételi szándékunkat. A vizsgálat tárgya lehet az is, hogy milyen e forma részesezése a teljes külkereskedelmi forgalmunkból. Ezeket a tényezőket együttesen kell értékelnünk. Ez az értékelés – a

nyerési arány kivételével, ahol az eredmény átlagos – azt mutatja, hogy ez ideig nem sikerült kihasználnunk ezt az exportlehetőséget.

Vállalataink többségének véleménye szerint – különösen 1985. január 1. óta – a konvertibilisexport-érdekeltség csökkent. A vizsgálat során megkérdezett 54 vállalat többsége hangsúlyozta, hogy a dollár irányú export nyeresége – ha van – elmarad a belső piacon realizált nyereségtől, így a konvertibilis export, még inkább a Világbank-tendereken való részvétel indítókoka elsősorban nem a nyereségérdekeltség. A megkérdezett iparvállalatok több mint fele állította, hogy exportja veszteséges, alig több mint 10%-a, hogy nyereséges.

A súlyponti kérdésként kezelt érdekeltségi problémán belül azonban van egy másik, hasonlóan döntő, de nehezebben felszínre hozható akadály a Világbank-tendereken kifejtett aktivitásunknak. Ennek lényege az, hogy vállalataink többsége minden tekintetben *termeléscentrikus*. Ez a termelésorientált mentalitás megjelenik a fejlesztésekben, és eredménye, „tünete”, hogy míg a beruházás műszaki oldala (milyen épületben, milyen gépekkel, milyen technológiával stb.) teljesen tisztán rögzített, addig a másik oldal, a fejlesztés eredményeként új technikával és technológiával előállított produktum értékesítése homályban marad, vagy csak nagyon felületes elképzelések szerint határolták körül. A termeléscentrikus gondolkodásmód azonban a vállalat piaci-értékesítési munkáját is átszövi. A „tünet” itt abban érzékelhető, hogy a vállalat piacot keres, piacot kutat a már megtermelt vagy létrehozni kívánt terméknek. Más szóval, van valamilyen termékünk vagy szolgáltatásunk, amit bizonyos költséggel mások részére elő tudunk állítani, és ehhez keressük a partnert, akinek éppen ez az általunk gyártott termék felel meg, éppen ez elégíti ki igényeit.

A korszerűen vezetett vállalatok eljárása ezzel ellentétes. Ezek a vállalatok ahhoz, hogy fejlesztési döntéseiket meghozzák, először és elsődlegesen az igényeket vizsgálják meg, *igényre orientált fejlesztést* hajtanak végre, igényekben és nem termékekben gondolkodnak. A vizsgálat során 14 iparvállalattól kértük az árkialakítás módszereinek konkrét ismertetését. A felmérés két, alapvetően különböző mentalitást tükröz:

– Gyakoribb az olyan árképzés, amelynél a vállalat kizárólag saját költségeiből és az ezen felül számított nyereségből indul ki. A kizárólagosan önköltség alapú árképzést a válaszolók hat esetben jelölték meg az árajánlat forrásaként. Az induktív árképzés módosított formája az, ha a hazai önköltség alapján kalkulált árat összehasonlítják a világpiaci árral, ennek alkalmazását öt esetben tapasztaltuk. Azzal az árkalkulációval – amikor a vállalat megrendelőként próbál a konkurrensektől árinformációt szerezni – egy esetben találkoztunk. Ugyancsak egy esetben volt (tőzsdei cikkről lévén szó) az ár gyakorlatilag meghatározott.

– A valóban korszerű, deduktív árképzés módszerét pedig sajnálatos módon két esetben sikerült tapasztalnunk. Ezeknél a vállalatoknál komoly versenyelemzéssel a konkurrenca és a szóban forgó piac több területre kiterjedő vizsgálatával következtetnek arra, hogy az adott esetben mekkora lehet a kedvező ár, és csak ezek után, ebből visszavezetve vizsgálják meg, vajon „beférnek-e” ebbe az árba, érdemes-e ajánlatot adniuk.

– Az együttműködés, a kooperációs készség hiánya az üzletek meghiúsulásának szintén döntő oka. A Világbank-tenderre jelentkező magyar vállalat nem veszi vagy nem tudja felvenni a kapcsolatot az adott szakmában, adott piacon tevékenykedő

cégekkel. Az ipar és a külkereskedelem kapcsolatának vizsgálatakor két esetben is felmerült, hogy amikor pl. a Világbank magyar beruházást finanszírozott, a nyugat-európai cégek még a tender kiírása előtt keresték meg a szakmailag érdekelt magyar vállalatokat esetleges kooperáció céljából.

A vizsgálat során kiderült, hogy vállalataink egy része nem tudott tőkés cégekkel kooperációs kapcsolatra lépni, mivel az ajánlati árak magasak voltak, vagy ugyanazon a piacon voltak érdekeltek, mint a konkurrensok. A külföldi kooperációs kapcsolatok elterjedésének elsősorban nem is a termékek vonatkozásában, hanem a komplett létesítmények telepítésénél lenne létjogosultsága. Ehhez azonban fővállalkozni kell. A fővállalkozáshoz pedig elengedhetetlen a tőke és az önálló külkereskedelmi jog.

A világgazdaság utóbbi változásai tovább élezték a versenyt. Ennek következtében a szállítók a lehető legrugalmasabban igyekeznek alkalmazkodni a vevők-felhasználók megfogalmazott és ki nem mondott igényeihez. Ez a rugalmasság csak akkor és annak lehet fegyvere, aki egyrészt lehetőséget kap, hogy megismerje az igényeket, másrészt véghez tudja vinni akaratát környezetében, ha már egyszer megismerte az említett és tevékenységmódosítást feltételező igényeket. Ez nemcsak fővállalkozási probléma, hiszen iparvállalataink piactól való távolsága, piac- és környezetismeretének (ebből fakadóan reális önismeretének) hiánya lehetetlenné teszi komolyabb exporteredmények elérését.

AZ EXPORTFEJLESZTÉS STRATÉGIÁJÁNAK MEGALAPOZÁSÁT SEGÍTŐ MÓDSZEREK

A világgazdaságban végbement változások gazdaságunkra gyakorolt hatásai, illetve a gazdasági fejlődés megváltozott külső és belső feltételei egyre inkább megkövetelik az egész gazdaság szerkezetének – a piac és a hatékonyság szemszögéből való pozitív irányú – átalakítását. Ez az átalakítás természetesen az egyes gazdasági egységek termék- és tevékenységszerkezetének átgondolt, a közgazdasági racionalitás elveit érvényesítő, tervszerű átalakítása útján valósítható csak meg.

Ahhoz azonban, hogy ezeket az elveket érvényesíteni tudjuk, mindeneelőtt a gazdasági tisztánlátás feltételeit biztosító elemzésekre – és ezt elősegítő módszerekre, technikákra – van szükség közvetlenül a gazdálkodók szintjén. A fenti igények kielégítésének számos megközelítési lehetősége van. Ezek közül – a fejlett ipari országokban – az egyik legnagyobb hatású megoldást a vállalatok stratégiai tervezésében ma már úgyszólván nélkülözhetetlen új szemléletet és eszközt is biztosító ún. portfolio-módszer kínálja.

Szemléleti módjában ugyanis a módszer alkalmazásba vétele azt jelenti, hogy mintegy „rákényszeríti” felhasználóit egy egységes, piacorientált és a termelési feltételek vonatkozásában is rendszerelvű gondolkodásmódra. Ez, a hagyományos „termék szemléletű” megközelítéssel szemben, az ún. „stratégiai tervezési egységekben” (pl. termékcsoportokban vagy -főcsoportokban) – illetve a piaci keresletnek megfelelő tevékenységterületekben – való gondolkodással lehetőséget nyújt a szerkezeti átalakításoknak a piaci értékítélet, a versenyképesség és vállalatgazdasági szempontból is optimális megalapozásához.

Másrésztől eszközöket is biztosít a bonyolult problémák szimplifikálás (és pseudo-információk becsempészése) nélküli kezeléséhez, mégpedig anélkül, hogy a gazdasági kényszer szülte „fogadókészséget” csökkentené (pl. túlzott informatikai, gazdaságmatematikai vagy számítástechnikai elvárásaival).

A módszer *alapelvei* ugyanis egyszerűek (sokak szerint veszélyesen is egyszerűek) és a gyakorlati alkalmazása sem különösen nehéz (lényegileg: a „szervezett józan ész”). A módszer ugyanis – mivel a piaci versenypozíciók javítása (de minimum megtartása) áll a stratégiai tervezés központjában – a vállalat tevékenységi területeit (termékeit, szolgáltatásait stb.) a versenyképesség két fő ismérve (pontosabban ismérvcsoportja) alapján osztályozza.

Az egyik ismérvcsoportot nevezhetjük *külső* (exogén) *tényezőknak* vagy hatásoknak (a termék piaci megítélése, helyzete, a piac vonzereje stb.), amelyekhez a vállalat inkább

*A Budapesti Műszaki Egyetem adjunktusa.

alkalmazkodni kényszerül, mintsem – direkt módon – alakítani, lényegesen befolyásolni tudná azokat. A *belső* (endogén) *tényezők* (termelési feltételek, gazdaságossági mutatók stb.), amelyeket viszont „akcióparamétereknek” tekinthetünk, mivel a vállalat elsősorban ezek megfelelő alakításával – a rendelkezésére álló eszközrendszerrel és direkt módon – befolyásolhatja termékei piaci versenypozícióját.

Példaként néhány szempont a *külső* tényezők közül: a kereslet fizetőképessége, a hitelkihelyezés biztonsága, a szállítási rádiusz (távolság) befolyása, versenytársak („konkurencia érzékenység”), szezonális (konjunktúra-) érzékenység, kiválthatóság (helyettesíthetőség) más termékekkel, az infrastruktúra megléte, illetve színvonala, az állami szabályozások befolyása (adózás, szubvenciók, vám), a piaci árrend és az árpolitika mozgásteret stb. A *belső* tényezők közül néhány: a termelés tömegszerűsége (termelési volumen, sorozatnagyság), a technikai felszereltség színvonala, a termelés rugalmassága (konvertálhatóság), a termék (-család) műszaki, korszerűségi szintje, minőségi jellemzői, alapanyag-igényessége (importszerűsége, energiaigényessége, szakmai igényessége), a műszaki fejlesztési háttér („innovációképesség”), a termék megjelenés színvonala (a csomagolás, kikészítés esztétikája), a piaci akvizíció erőssége (reklám, vevőszolgálat), hatékonysági, jövedelmezőségi mutatói (árfekvés, fedezeti hozzájárulás, forgóeszköz-megtérülés, tőke megtérülés stb.).

Az összességében 40 értékelési tényező

– relatív fontosságának meghatározása (lásd: preferenciamódszerek), valamint

– értékelési rendszerének kidolgozása (lásd: a sokdimenziós skálázás módszereit) után elvégezhetjük

– a stratégiai egységek konkrét minősítését és osztályokba sorolását (lásd: az ún. klasszifikációs technikákat).

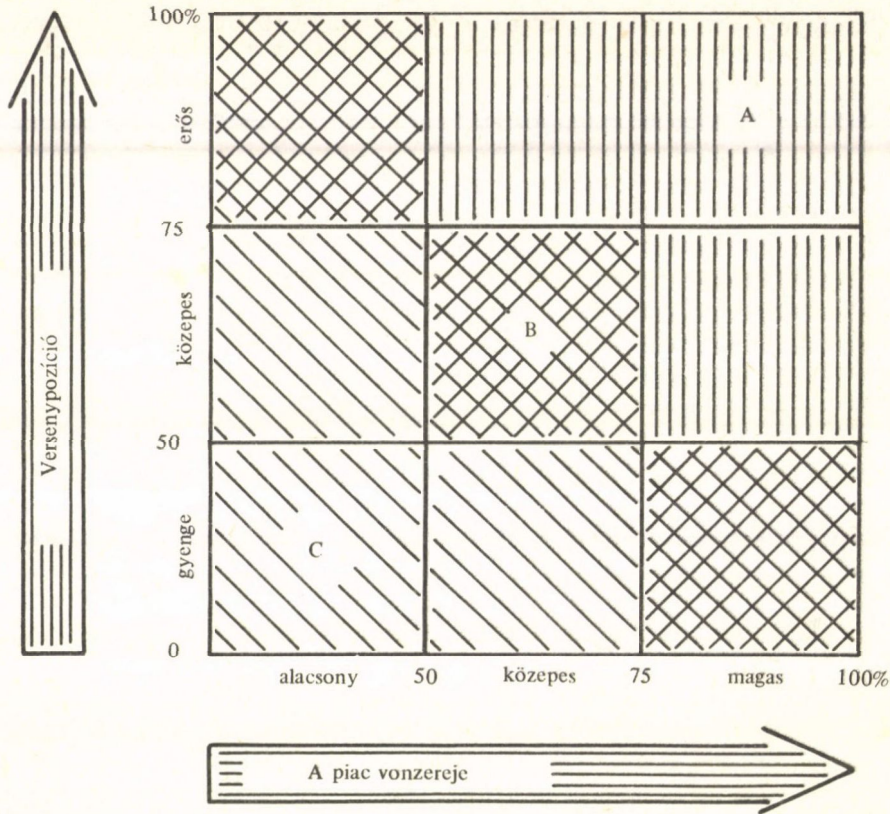
Ennek eredménye végül is az egyes stratégiai egységek helyzetének kijelölése a választott értékelési tényezők által „kifeszített síkban”. A kapott eredmény ugyanis mátrixban – az ún. *portfolio-mátrixban* (vagy *-síkon*) – ábrázolható, ami szemléletessége révén megkönnyíti az értékelést és a döntést. (Pierce: „Semmi sem olyan termékeny, mint a rajzokban való gondolkodás.”)

A szemléletes példa érdekében bemutatjuk a portfolio-mátrix egyik, talán legáltalánosabb, változatának elvi felépítését (1. ábra). (A bemutatott ábra a General Electric ún. kilencmezős mátrixával egyezik meg.)

A mátrix két „rendező elve” (koordinátája) a külső tényezők által meghatározott ún. *piaci vonzerő*, valamint a *belső* tényezők által determinált *versenypozíció* (a termék-, gyártás-, illetve vállalati potenciál). A piacok vonzerejük alapján három kategóriába sorolhatók (magas, közepes, alacsony vonzerő), úgyszintén a versenypozíció szempontjából is három osztályt különböztethetünk meg egymástól (erős, közepes, gyenge pozíció), amelyek szintetizált információtartalmát az aktuális tényezők (illetve -csoportok) határozzák meg.

A komplex rendszerként értelmezett (és ennek megfelelően a multidimenziós skálázás szabályai szerint „kezelt”) stratégiai egységek helyzetének meghatározása után egészen eltérő, de „kézenfekvő” stratégiák kínálkoznak az egyes zónákban elhelyezkedő stratégiai egységek (termékek, termékcsoportok, szolgáltatások, stb.) számára.

Belátható, hogy egy egészségesen fejlődő vállalatnak kiegyensúlyozott termékszerkezetre van szüksége. Egy olyan termékszerkezet ugyanis, amelyben jobbra a termé-



1. ábra

A portfolio-mátrix zónák szerinti felosztása

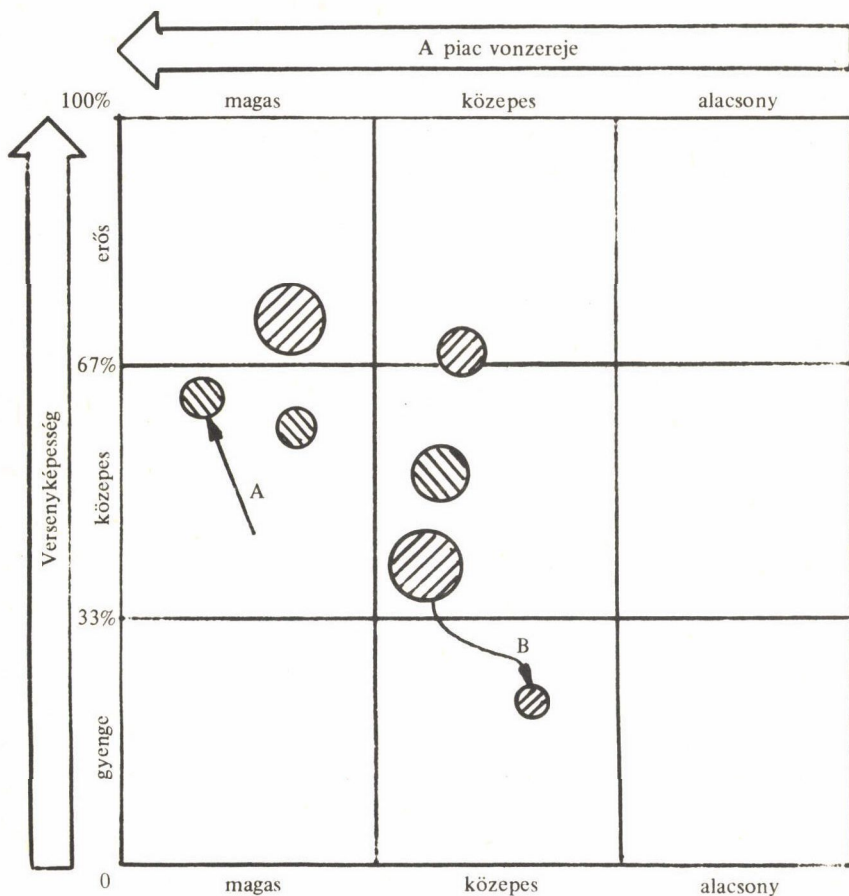
- A zóna: perspektivikus (stratégiai) termékek: ún. „innovatív szféra” (növekedési stratégiák, beruházások)
- B zóna: konjunkturális („fejőstehén”) termékek: ún. „szelektív szféra” (pozíciótartó stratégiák, a racionalizálás és a nyereségszerzés területei)
- C zóna: visszafejlesztendő („döglött kutya”) termékek: leállítandó termékek szférája (visszafejlesztési stratégiák, a jövedelemkitermelés és készpénz-maximalizálás területei)

kek életgörbéjének úgynevezett érett szakaszában mozgó vagy azt már túllépő termékek vannak (tehát a piaci esélyei rosszak vagy legalábbis hanyatlók: lásd C zóna), más stratégia kidolgozását igényli, mint egy olyané például, ahol az innovatív szféra (A zóna) termékei a dominánsak. Ez utóbbi esetben ugyanis a vállalati forrásokat felszívó termékek nagy száma, illetve a forrásokat termelő termékek hiánya a vállalat számára éppen úgy (de értelemszerűen más jellegű) nehézségeket okoz – akár már rövid távon is (például a vállalati likviditás szempontjából) –, mint, hosszabb távon, az előbbi eset.

Különösen problematikusak és további elemzést igényelnek a B zóna (azaz a „szelektív szféra”) termékei is: ahol a fejlesztés (az ún. hegymenet), illetve a visszafejlesztés (az ún. völgyemenet) vagy éppen a szinten tartás alternatív stratégiai közül kell választanunk.

Így például egy B zónába kerülő stratégiai egység lehet konjunkturális termék, amelynek piaci helyzete pillanatnyilag esetleg igen kedvező, de nincs időhorizontja („kifutó” termék), de lehet egy új termék is, amelynek a perspektívái kedvezőek, de a belső gyártási feltételei és a jövedelemtermelő képessége még alacsony, vagy éppen lehet egy régebbi, életgörbéje és a piaci potenciál szempontjából egyaránt hanyatló szakaszában levő termék, amelynek viszont a vállalati belső termelési feltételei kialakultak, kedvezők.

A vállalat *dinamikájában is kiegyensúlyozott termékszerkezete* megkívánja, hogy nem csupán kampányfeladatként, hanem a vállalati gazdálkodás integráns részeként felülvizsgálják – és rendszeresen „karbantartsák” – a legfontosabb stratégiai egységek mozgását (2. ábra).



2. ábra

A termékmozgások ábrázolása portfolio-mátrixban
A = „hegymenet” (fejlesztés); B = „völgyemenet” (visszafejlesztés)

Ennek megfelelően *a tervezett stratégia* lehet például

– az előbbi, konjunkturális, tehát pénztermelő (cash generator) termékek („fejős-
tehenek”) esetén *a piac „learatása” és a folyamatosan kivont pénzek befektetése* a po-
tenciálisan vonzóbb területekre (a „reményteli borjak” finanszírozásába), mivel a ter-
mék pl. erős pozíciót foglal el egy kevésbé kedvező piacon, viszont a gyártási feltételei
kiforrottak;

– lehet *szakaszos visszavonulást* (phased withdrawal) tervezni, mivel esetleg kedvező
piacon van gyenge pozíciója, tehát ennek kiaknázása jelentős ráfordításokat igényelne
(a szükséges „ráfejlesztések” miatt), ami esetleg „pénzügyi csapdáva” (cash trap) is vál-
hat a vállalat számára;

– lehet „*beleerősítő*” (try harder) stratégiát is tervezni, ha például a termék rendkí-
vül kedvező szektorban helyezkedik el, de pozíciója bizonyos vonatkozásokban elmar-
ad a versenytársakétól (tehát pl. a marketingmunka fokozásával és/vagy a gyártási fel-
tételek javításával erősíthető a pozíciója) stb.

A *stratégiai mozgások* (általában szekvenciális) tervezése és a vállalatpolitikában való
érvényesítése teremti meg az alapot *a konzisztens és eszközarányos termékszerkezet
kialakításához*. mégpedig a vállalati likviditás és a goodwill folyamatos fenntartása,
valamint az exportstruktúra és az ezt támogató optimális tőkeallokáció megfelelő ala-
kítása mellett.

Példa erre az Alföldi Porcelángyár VII. ötéves tervét megalapozó portfolio-vizsgálat.
Kiindulva ugyanis abból, hogy a vállalat fontos célja a tőkés export piaci pozícióinak
javítása (de minimum megtartása), termékszerkezetüket is a piaci értékítélet, a piaci
versenyképesség tükrében elemezték. A vállalati elemzések két termékcsoport (a sza-
niter- és az edénygyártás) jövedelemtermelő képességét állapították meg, hosszabb
távra is, azonban részbeni gyártmány- és ügyszólván teljes gyártásfejlesztés „árán”.

Az alternatív stratégiák közül az egyik az „*erőgyűjtés stratégiája*” volt, azaz a – rö-
vid távon is – érvényesíthető nyereségképződés és akkumuláció stratégiája, míg a másik
a hiányzó erőforrások megszerzése (pl. kötvénykibocsátással, társulásokkal stb.) irá-
nyuló, ún. „*realista stratégia*”. A vállalat stratégiai tervét jelentős beruházási vonzattal
járó technológiai fejlesztés, a beruházásszervezést magas szintre emelő project manage-
ment rendszer kialakítása, valamint – a fedezeti pont fölé kerülés lényeges kritériumá-
nak kielégítéséhez szükséges – termelésszervezési és gazdálkodási intézkedések alapoz-
ták meg.

A konzisztens és eszközarányos termékszerkezet kialakítása és folyamatos fenntar-
tása tehát megköveteli *a „termékmozgás” és a „pénzmozgás” optimális tervezését*,
illetve az ezt elősegítő módszereknek és technikáknak – a vállalati gazdálkodás szerves
részeként való – rendszeres felhasználását. Ezt a szerepet töltheti be – a fejlett ipari
országok gazdasági megfontolások alapján vezetett vállalatainak tapasztalatai szerint –
a portfolio-elemzés (és technikai) a vállalati stratégia tervek megalapozásához. Kiemel-
kedő jelentőségű ennek során – a „gazdasági vizsgálatok gazdaságosságának” és realitá-
sának biztosítása érdekében –, hogy mindig „azon a keskeny és kanyargós úton jár-
junk, amely a túlkomplikálás mocsara és a túlegyszerűsítés szikes talaja között vezet”.

A *portfolio felhasználható technikái* közül ugyanis számos egyszerűbb, de hasznos
„fogás” alkalmazható az áttekintés és a döntésképeség fokozásához, mint például
– a portfolio-mátrixon az egyes termékcsoportok *volumenarányos* ábrázolása,

– a termék- és pénzmozgások *dinamikájának* szemléltető bemutatása,
 – a *bizonytalanságok* mértékének feltüntetése stb., mindezt annak érdekében, *hogy a bennük levő többletinformációt* a döntéshozók hatékonyan hasznosítani tudják döntésük meghozatala során.

A felhasználható eredménygyorsító technikák másik csoportja viszont *elsősorban a döntés-előkészítés céljait*, annak jobb megalapozását szolgálhatja, például

– a SORK-eljárás a testületi döntést igénylő részproblémák esetén (pl. a kritériumok és preferenciák meghatározásához),

– a multidimenziós skálázás elvi-módszertani alapjain nyugvó ún. többtényezős módszerek (pl. a KIPA, COMBINEX, Bridgman, Kahne eljárások a stratégiai egységek értékeléséhez),

– az ún. klasszifikációs technikák (pl. a cluster- vagy diszkriminanciaanalízis az osztályokba soroláshoz),

– az ordinális matematikai programozás (a konzisztens és eszközarányos stratégiai terv összeállításához) stb.

Ennek során azonban – Moroney találó megállapítását idézve – „a legtöbb esetben nem is az a kérdés, hogy melyik eljárás a legjobb, hanem sokkal inkább az, hogy *melyik az elegendő!*” (Szellemes hasonlatával élve: „Egy turista is szívesebben visz magával egy egyszerűbb vázlatot, mintsem egy részletes és így kellően bonyolult térképet, ha egyszer az előbbi is elegendő, és sokkal gyorsabban tud tájékozódni rajta.”) A portfolio-módszer – mint a vállalatvezetés, illetve ezen belül is a stratégiai tervezés – nagy hatékonyságú módszere *ma már jól kidolgozott „eszköztárral”* rendelkezik (ti. egy moduláris felépítésű, igen rugalmas számítógépes programrendszerrel), amelynek eredményes felhasználását számos gyakorlati eset támasztja alá, illetve bizonyítja. Ezek során általában mindig beigazolódott Torgersen és Weinstock általános érvényű megállapítása, miszerint az ember, a módszer és a technika triumvirátusa emelheti csak magasabb színvonalra a vezetés munkáját.

IRODALOM

1. Birman Erzsébet és mtsai: Innovációs kézikönyv. Műszaki Könyvkiadó, Bp. (megjelenés alatt)
2. Javaslat az Alföldi Porcelángyár VII. ötéves tervi célkitűzéseire, feladataira. PENTORG, Bp., 1986.
3. Kindler József–Papp Ottó: Komplex rendszerek vizsgálata. Műszaki Könyvkiadó, Bp. (megjelenés alatt)
4. Neubauer, F.-F.: A vállalatvezetés portfolio-módszere. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1984.
5. Torgersen, P. E.–Weinstock, I. T.: A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1979.

STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS ÉS VÁLLALATI MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS

Az utóbbi időszakban a változó piaci szükségletekhez való gyors és rugalmas alkalmazkodás a sikeres vállalati gazdálkodás egyik legfontosabb tényezőjévé vált. A tapasztalatok szerint a rugalmasság növelése és a struktúra folyamatos korszerűsítése manapság erőteljesebb hatással van a gazdasági eredményekre, mint a termelékenység vagy akár a tőkehatékonyság hagyományos eszközökkel való javítása. Fontos feladat tehát, hogy a vállalati vezetés tegyen meg mindent a strukturális alkalmazkodás feltételeinek javítására, illetve az azt elősegítő eszközök tökéletesítésére. A továbbiakban az alkalmazkodást befolyásoló eszközök közül a vállalati munkaerő-gazdálkodás helyzetét, lehetőségeit tekintjük át. Véleményünk szerint ugyanis a relatív tőkeszegénység körülményei mellett csak a munkaerőben rejlő képességek maximális hasznosításával érhető el a gyors és rugalmas piaci alkalmazkodás.

A vállalatok strukturális alkalmazkodásának módozatai, megjelenési formái

A különböző vállalati stratégiák a strukturális alkalmazkodás meglehetősen eltérő irányait és módozatait tartalmazzák. A növekedési ütem és a struktúraváltás gyorsasága szerint pl. az alkalmazkodás számos típusa különböztethető meg:

- amikor a *gyors növekedés* gyors vagy lassú struktúraváltással párosul;
- amikor a *lassú növekedés (stagnálás)* gyors vagy esetleg lassú struktúraváltással együtt jelentkezik;
- amikor a *termelés-visszaesés* gyors vagy lassú struktúraváltozással jár, illetve változatlan struktúrában megy végbe.

A struktúraváltás egy vállalatnál megjelenhet a termék-összetétel változásában, de a termelőeszközök vagy a munkaerő összetételének változásában is. A struktúraváltás iránya szerint beszélhetünk vertikális és horizontális jellegű változásokról, a termelés diverzifikációjáról és a specializációjáról stb. Kézenfekvő, hogy a vállalati munkaerő-gazdálkodás eltérő szerepet játszik a vállalatok strukturális alkalmazkodásában aszerint, hogy a vállalatok melyik irányát és módozatát választják. A hazai tapasztalatok arra utalnak, hogy nálunk

- kevés az olyan vállalat, ahol a struktúraváltás üteme jelentősen meghaladná a növekedési ütemet;

*Az Országos Vezetőképző Központ főmunkatársa.

– jellemző módon általában a lassú növekedést a lassú, óvatos strukturális alkalmazkodással kombinálják;

– a termelés visszaesése általában nem jár együtt a struktúra megújítására tett erőfeszítések növekedésével.

Vannak jelei annak is, hogy vállalataink az alkalmazkodási folyamatban inkább a diverzifikációt részesítik előnyben a specializációval szemben, és az ún. piackövető fejlesztéseket a piacteremtő struktúrakorszerűsítéssel szemben. A megvalósított struktúraváltásokban jelentős szerepet játszik a spontaneitás és az indokoltnál kisebb a tevszerűség elemeinek jelentősége. Mindez témáink szempontjából a következő kérdéseket veti fel:

– A strukturális alkalmazkodás és a vállalati munkaerő-gazdálkodás kapcsolatában mi alkalmazkodik mihez?

– A struktúrakorszerűsítés céljai alkalmazkodnak-e a munkaerő-gazdálkodás feltételeihez, adottságaihoz, vagy fordítva?

– A lassú alkalmazkodásért mennyiben tehető felelőssé a vállalati munkaerő-gazdálkodás?

– Milyen a vállalati munkaerő-gazdálkodás visszahatása a strukturális alkalmazkodás folyamatára (van-e egyáltalán ilyen visszahatás és milyen formában)?

Az ún. „belső” és „külső” munkaerő-adottságok szerepe a vállalatok struktúrakorszerűsítési törekvéseiben

Az ún. belső munkaerő-adottságokon lényegében a következőket értjük:

– a meglévő munkaerő-állomány különböző szempontok szerinti összetétele, minősége, konvertálhatósága, továbbképezhetősége;

– az ún. kapun belüli munkaerő-tartalékok;

– a jövedelmi színvonal, ösztönözhetőség;

– a teljesítménykövetelmények;

– a munkakörülmények;

– a munka szervezettsége stb.

A legfontosabb „külső” munkaerő-adottságok a következők:

– a munkaerőpiac helyzete (felesleg, hiány, egyensúly, utánpótlás);

– a vállalatok munkaerőpiaci pozíciója;

– a munkaerő-átcsoportosítás lehetőségei, eszközrendszere;

– a munkavégzés társadalmi szintű szervezettségének elért színvonala.

A viszonylag hevenyészett definíciót és a vállalatok meglehetősen lanya alkalmazkodását figyelembe véve, nehéz válaszolni az általunk felvetett kérdésekre. Ha ugyanis a vállalatok strukturális alkalmazkodási törekvései elhanyagolható mértékűek, akkor nem állnak rendelkezésre sem jó, sem rossz tapasztalatok. Egy ilyen helyzetben többnyire csak feltételezésekre vagyunk utalva a tekintetben, hogy az ún. „belső” vagy „külső” munkaerő-adottságok egy kiélezettebb helyzetben hogyan érintenék a struktúraváltozás folyamatát. Van azért ebben a nehezen értékelhető helyzetben mégis néhány elgondolkodtató jelenség:

– Az ún. belső munkaerő-adottságok szerepe a struktúra korszerűsítésében, elsősor-

ban a kisebb szervezeti egységekben jelenik meg érzékelhetően, a nagyobb vállalatoknál mintha kevésbé játszana szerepet.

– Az ún. kapun belüli tartalékok szerepe a struktúra korszerűsítésében kettős, egyrészt fékezik a folyamatot, másrészt potenciálisan növelik a struktúrakorszerűsítési törekvések lehetőségeit.

– Az elért jövedelmi színvonal egyrészt ugyancsak gátja, másrészt ösztönzője is lehet a struktúrakorszerűsítési törekvéseknek. Már a jövedelemszint átmeneti mérséklődésének lehetősége is számottevő fékező erőt jelent.

– Az eddigi tapasztalatok szerint a munkaerő rendkívül érzékenyen reagál a munkakörülmények legapróbb romlására is. Így ezen körülmények esetleges romlását, illetve azok hatásait nehéz vagy szinte lehetetlen ellensúlyozni. Az esetlegesen javuló munkakörülmények viszont önmagukban nem ösztönöznek igazán a struktúraváltásra.

– Az ún. külső munkaerő-adottságok közül általában két dolog érdemel figyelmet. Egyrészt a munkaerőpiac helyzete, másrészt a vállalatok sajátos munkaerőpiaci pozícióinak viszonylag gyors módosulásai.

– A munkaerőpiac, mint ismeretes, számos egymástól elkülönült részpiacből tevődik össze. Ha azon a részpiacon, ahol az adott vállalat érdekelt, munkaerőhiány van, akkor ez meglehetősen mérsékli a vállalatok strukturális alkalmazkodásának lehetőségét.

– Amennyiben a vállalatok munkaerőpiaci pozíciója javul, akkor ezek az alkalmazkodási problémák is enyhébbek, ellenkező esetben az alkalmazkodás egyértelműen nehezebb. Az utóbbi években pl. tapasztalható volt, hogy a vgm-ek segítségével egymásik vállalat hirtelen és jelentősen javítani tudta munkaerőpiaci pozícióit. Ez megkönnyítette számukra az alkalmazkodás folyamatát.

– A külső adottságok között említettük a munkaerő-átcsoportosítás eszközszerét. Ez az utóbbi években több új elemmel bővült. Így pl. az átképzési támogatással és az ún. „elhelyezkedési” segéllyel. Mindkét eszköz bevezetésének alapvető indoka a vállalatok alkalmazkodóképességének javítása volt. A valóságban ez az elképzelés – mint ismeretes – nem vált be. Ezek az eszközök ugyanis önmagukban mindeddig nem tették rugalmasabbá a vállalati magatartást.

Valószínű, hogy az ún. külső munkaerő-adottságok az utóbbi években – főként az említett tényezők révén – nagyobb szerepet játszottak a vállalatok struktúrakorszerűsítési törekvéseiben, mint az ún. belső munkaerő-adottságok. Ezek összességében inkább fékeztek, mint elősegítették a struktúrakorszerűsítési feladatok elérését. A munkaerőpiac „túlkeresletességének” mérséklése, valamint a struktúrájukat gyorsan korszerűsítő vállalatok munkaerőpiaci pozícióinak javítása ezen a helyzeten a belátható időben jelentősen változtathat.

A vállalati munkaerő-gazdálkodás eszközei és lehetőségei a struktúra korszerűsítésének támogatására

A vállalati munkaerő-gazdálkodás azon eszközei, amelyekkel a strukturális alkalmazkodás folyamata érzékelhetően elősegíthető, mindeddig meglehetősen kiforrotlanok és hiányosak. Ennek több oka is van.

– A vállalatok többsége még nem rendelkezik hosszabb távra is elfogadott és megalapozott stratégiával, így a munkaerő-gazdálkodás nem tudja, mit kell támogatnia, mihez alakítsa ki és sorakoztassa fel sajátos eszközeit.

– Ahol van ilyen hozzávetőlegesen elfogadott vállalati stratégia az alkalmazkodásra, annak a munkaerő-gazdálkodási és eszközrendszere meglehetősen kidolgozatlan. Számos olyan esettel találkozhatunk, ahol a vállalati stratégia jól-rosszul már kezd megfogalmazódni, ám az ehhez igazodóan kialakítandó munkaügyi stratégia igénye még fel sem vetődött.

– Ahol létezik egy többé-kevésbé átgondolt munkaügyi stratégia, ott is sokszor egy-síkú, sematikus, nem kellően megalapozott, és a strukturális alkalmazkodás összefüggéseit illetően csak kevésbé kidolgozott. A következő időszakban fontos feladat lehet a vállalatok önálló, munkaügyi stratégiájának kialakítása, amely érzékelhető módon tartalmazza a struktúraváltással összefüggő feladatokat is.

A vállalati munkaügyi stratégia birtokában alakítható ki egy olyan sajátos eszközrendszer, amely a célnak a leginkább megfelel. Ez az eszközrendszer természetesen mindenütt más és más lehet. Általában azonban olyan elemeket foglal magába, mint a munka díjazása és ösztönzése, a munkaerő belső átcsoportosításának eszközei, az oktatási-szakképzési tevékenység, a rugalmas munkaidő-rendszerek alkalmazása, a jó minőségű munkaerő stabilizálása stb.

Joggal vetődik fel a kérdés, hogy a megfelelő stratégia kidolgozásán túl mivel és hogyan segítheti a vállalati munkaerő-gazdálkodás a struktúraváltozást:

– ha hozzájárul az ún. kapun belüli munkaerő-felesleg leépítéséhez, a felesleges létszám leadásához és ezzel javítja a struktúrát;

– ha hatékonyan meg tudja oldani az arra alkalmas munkaerő szükségessé váló belső átcsoportosítását a kiemelten fontos területekre;

– ha elő tudja segíteni a dolgozók konvertálhatóságának, átcsoportosítási készségének javítását, valamint a kritikus munkakörökben dolgozók stabilizálását;

– a meglevő munkahelyeken a teljesítmények és a minőségi munka ösztönzését stb.

Általánosságban tehát azt mondhatjuk, hogy a jó és színvonalas munkaerő-gazdálkodás eleve javítja a strukturális alkalmazkodás feltételeit. A munkaerő-gazdálkodás szerepe azonban jól érzékelhetően, konkrétan csak a jelentősebb struktúraváltozáshoz kapcsolódva jelenik meg. Ez valójában kettős feladatot jelent: a kiemelten gyorsan fejlesztendő területek munkaerő-ellátásának biztosítását, a visszafejlesztendő tevékenységi körökből a létszám leadását vagy átcsoportosítását. Az ilyen esetekben a vállalatnak feltétlenül dönteni kell abban, hogy a kiemelten fejlesztendő területek létszámellátását döntően „belső” vagy külső forrásokból kívánja-e megoldani, a visszafejlesztendő területeken a szükséges létszámcsökkentést alapvetően milyen módszerekkel kívánja elérni (pl. milyen szerepet játszhat ebben a nyugdíjazás, a fluktuáció, a belső átcsoportosítás, esetleg az elbocsátás stb.).

A vállalatok egy része olyan stratégiát folytat, amely szerint egy adott időszakban csak kiemelten fejlesztendő területek vannak, és nincs kifejezetten visszafejlesztendő terület; a vállalatok egy másik része olyan stratégiát választ, ahol nincs kiemelten fejlesztendő, csak esetleg visszafejlesztésre „szánt” terület; míg a vállalatoknak egy kisebb hányadában a gazdálkodás természetéből adódóan mindig van fejlesztendő és visszafejlesztendő terület is.

A munkaerő-gazdálkodásnak ezek figyelembevételével eltérő eszközöket és módszereket kell kialakítani. Azoknál a vállalatoknál, ahol csak a kiemelten fejlesztendő területeket határozták meg, egészen másfajta eszközök szolgálhatják a struktúraváltozást, mint ott, ahol a szelektív visszafejlesztés kerül napirendre. Míg az egyik esetben zömében ösztönző eszközöket kell alkalmazni, addig a másokban inkább a kényszerítő eszközök alkalmazása kerülhet előtérbe (pl. az átképzési kötelezettségtől egészen a dolgozók elbocsátásáig). A két alapvetően különböző szituációban jó néhány közös feladat is található: ilyen lehet pl. a megfelelő szelekciós mechanizmusok működtetése, a jó minőségű munkaerő stabilizálására tett kísérletek stb.

Az eddigi tapasztalatok arra utalnak, hogy a vállalatok struktúraváltoztatási törekvéseiben

- nem jelenik meg eléggé a stratégiai gondolkodás,
- a struktúraváltás főbb irányai nem tisztázódtak egyértelműen, legfeljebb csak rövid távon,
- a struktúraváltás üteme (intenzitása) elmarad az igényektől és a lehetőségektől,
- a struktúraváltás következményeit általában nem mérik fel eléggé sem az ún. belső, sem a külső környezetben.

Egy ilyen helyzethez – amikor a struktúraváltásnak ehhez hasonló ismérvei vannak – a vállalati munkaerő-gazdálkodás is nehezen alkalmazkodhat. Nagyrészt ezzel függ össze, hogy a vállalati munkaerő-gazdálkodás nem játszik kielégítő szerepet a struktúraváltozási feladatok megoldásában:

– a létszámtartalmékok leépítésére irányuló törekvések lanyhák, nem érték el a kívánt célt;

– nagyon sok helyen romlottak a munkaerő-állomány egészére jellemző minőségi mutatók;

– mindeddig nem sikerült kellő hatékonysággal megoldani a munkaerő vállalaton belüli átcsoportosítását (ismert pl., hogy e területen túlságosan nagyok az ún. súrlódási veszteségek);

– sem a kiemelten fejlesztendő területek, sem a visszafejlesztés alatt álló területek létszám-gazdálkodásában mindeddig nem tudták megoldani a tisztességes és érdemi szelekciót; ennek ma még jórészt hiányoznak a feltételei;

– a struktúraváltozás alacsony üteme lehetővé teszi, hogy a vállalatok a lehető legidőigényesebb, illetve a „leghumánusabb” megoldást alkalmazzák (ezek között említhető pl. az ún. demográfiai csere „kivárása”, a fluktuációs csatorna felhasználása, a kedvezményes nyugdíjazás stb.);

– a vállalati pozíciók többsége a munkaerőpiacon meglehetősen kedvezőtlen. Ez a kedvezőtlen pozíció behatárolja a vállalatok strukturális alkalmazkodási képességét, ugyanis állandósíthatja a munkaerő-ellátás zavarait. Ez viszont a munkaerő-gazdálkodásban azokat a gondokat erősíti fel, amelyek a meglévő struktúra életben tartásával, „működtetésével” kapcsolatosak.

Következtetések, javaslatok

Az említett problémák alapján feltehető a kérdés, hogy a jövőben milyenek legyenek a munkaerő-gazdálkodás továbbfejlesztésének főbb irányai és eszközei. Megváltozik-e valójában a struktúraváltozás üteme, és ehhez sikerülhet-e érzékelhető segítséget nyújtani a vállalati munkaerő-gazdálkodás részéről.

E bonyolult kérdésekre nehéz megbízható módon válaszolni, annál is inkább, mert a „válasznak” minden egyes vállalatnál konkrétnek kell lennie. Általánosítható és megfontolandó javaslatok lehetnek viszont a következők.

– Minden vállalatnál időszerű feladat a vállalati stratégia és a munkaügyi stratégia kialakítása, illetve konkrét összehangolása. E munka során célszerű külön is felülvizsgálni és korszerűsíteni a struktúraváltással kapcsolatos elgondolásokat, az ezeket elősegítő eszközök rendszerét.

– Célszerű olyan feltételeket teremteni, hogy a vállalati munkaerő-gazdálkodás ne az „események után” kullogjon, hanem bizonyos előretartással, a váratlan helyzetekre előre kidolgozott, ún. tartalékintézkedésekkel rendelkezzen.

– A vezetés részéről támogatni kell minden olyan munkaügyi, munkaerő-gazdálkodási intézkedést, amely javítja a vállalat alkalmazkodási képességét. Ebből a szempontból különösen nagy jelentőségűek a vállalatok munkaerőpiaci pozícióit ténylegesen javító intézkedések, a vállalati munkaerő-struktúra folyamatos javítása, valamint az, hogy az érintett kollektívákat messzemenően érdekeltté tegyük a vállalati struktúra-korszerűsítési törekvések sikerében.

Ha ezeket az alapvető törekvéseket sikerül érvényesíteni, a vállalati munkaerő-gazdálkodás kiléphet abból a sajátosan passzív szerepből, amely az utóbbi időben jellemezte. Olyan aktív tényezővé válhat, amely mintegy „elébe megy” és támogatja a struktúra ésszerűsítését, módosítását. Ez alapvető és lényegi változáshoz vezetne a vállalati magatartásban. Egy ilyen alapvető változásnak azonban számos buktatója és akadályja van, pl. a szabályozó rendszer fogyatékoságai, a feszített munkaerőpiaci helyzet, a fejlesztési források szűkössége, a vállalati munkaerő-gazdálkodás szemlélete, tradíciói stb. Ezek ellenére úgy gondoljuk, hogy a megfogalmazott célok elérése a legtöbb vállalat számára a következő középtávú időszakban egyáltalán nem lehetetlen.

BOD PÉTER ÁKOS*

STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS A KÖZÉPTÁVÚ VÁLLALATI TERVEZÉS TÜKRÉBEN

A magyar gazdaság ciklusait részben a belső gazdasági folyamatok alakulása, részben a külgazdasági környezetből érkező impulzusok dinamikája formálja, és nem kis részben politikai ciklusról van szó (a politikai, gazdaságpolitikai vezetés reagálásának időigényéből adódóan). A világgazdaságban 1979–80-ban, a második olajár-robbanás miatt bekövetkező visszaesés gazdaságunkat történetesen nem a túlfűtöttség egyébként annyira gyakori állapotában találta. A gazdasági vezetés ugyanis az 1974–75-ös világgazdasági krízis ránk gyakorolt hatását – amely a reálfolyamatokban bizonyos késleltetéssel jelentkezett – 1978 végére dolgozta fel. Azóta érvényesül több-kevesebb következetességgel – ám egyre csökkenő eredményességgel – a külső egyensúly megőrzését közép-pontba állító irányvétel.

Időközben a világgazdaságban eltérő formát öltöttek a konjunkturális mozgások. A 80-as évek első felében Észak-Amerikában és Japánban, valamint az ún. újonnan iparosodó országokban erős, Nyugat-Európában közepes fellendülés bontakozott ki, Kelet-Európa értékelhető statisztikai adatai viszont a további lendületvesztés jegyeit mutatták. Sajnálatos módon a magyar ipar számára jórészt haszon nélkül múlt el a fejlett gazdaságok nekilendülése, sőt folytatódott világgazdasági térszűkítésünk.

Ebben a helyzetben különösen érdekes, hogy a vállalati vezetők miként tekintenek az évtized második felére. A kitekintésre a vállalati szféra egészében a középtávú tervek kidolgozása adott alkalmat. A vállalati tervkészítés tanulságait az OT Tervgazdasági Intézet Gazdaságirányítási Osztálya egy viszonylag nagy ipari-épitőipari mintán dolgozta fel.¹ Vizsgálataink a vállalati tervek és tervezés számos vonatkozására terjedtek ki, így egyebek mellett arra is, hogy a felmérésben szereplő vállalatok az 1986–90-es időszakot tekintve mennyire számolnak a meglévő struktúrák és folyamatok továbbélésével, illetve hol és milyen jelei vannak a vállalatok termelési, technológiai, piaci, szervezeti struktúrája átalakulásának. Az alábbiakban a felmérés néhány eredménye található. A bevezető megjegyzések értelmében a vállalati szándékok csupán egyik elemét képezik a magyar gazdasági ciklus alakulásának, így e szándékok viszonylag megbízható felmérése önmagában még nem ad elégséges alapot a folyamatok tényleges jövőbeli alakulásának előrejelzésére.

A vállalati tevékenység strukturális változása és különösen a világ meghatározó gaz-

*Az OT Tervgazdasági Intézet osztályvezetője.

¹A szerző vezetésével folyó munkában Budavári László, Demeter Katalin, Nagy Zoltán, Mohai György, Sárosi Gyula vett részt. A 33 kérdést tartalmazó kérdőívre 76 értékelhető válasz érkezett; a minta az ipar vonatkozásában méret, ágazat, piaci pozíció alapján reprezentatívnak tekinthető.

dasági, technológiai, piaci folyamataihoz való alkalmazkodás a vállalati vezetés teljes célrendszerének függvénye. A vállalati döntéshozók ténylegesen követett céljairól és szándékairól nehéz megbízhatóan informálódni. A kérdéseinkre adott válaszok alapján azonban – az elkerülhetetlen torzítás hatásaival is számolva – jelentős megfigyeléseket tehetünk. Az 1. táblázat azt mutatja be, hogy a különféle lehetőségek vállalati célokat a választ adó gazdasági vezetők milyen gyakorisággal említették, és a gyakoriságok alapján hogyan alakul a célelemek „helyezése” a VII. ötéves tervidőszak tartamára, illetve az 1981–85-ös tervidőszakra vonatkozóan.²

1. táblázat

A vállalatok által követett célelemek rangsora

Célok	A célok rangsora	
	a VII.	a VI.
	ötéves tervben	
Nyereségnövelés	1	4
A jövedelmezőség javítása	2	3
Technológiafejlesztés	3	7
A dolgozók jövedelmének növelése	4	1–2
A termelékenység növelése	5	–
Gyártmányfejlesztés	6	1–2
A dollár viszonylatú export szinten tartása vagy növelése	7	5
Anyagmegtakarítás	8	6
A létszám megtartása vagy növelése	9	–
A rubel viszonylatú export szinten tartása vagy növelése	10	10
Termelésnövelés	11	9
Vállalati szervezetfejlesztés	12	8
A tevékenységi kör módosítása	13	–
Tervszerű létszámcsökkentés	14	–

Megállapítható, hogy a valamikori legfőbb cél – a termelés mennyiségi növelése – a kevésbé fontos célok közé került, viszont a vállalat rentabilitása (a nyereség tömegének és a termelés jövedelmezőségének növelése) annál lényegesebbé vált. Ez a rangsorolás viszonyainkat hűen tükrözi. Ami a szerkezetalakítással kapcsolatos célelemeket illeti, a kép már változatosabb. A *termelési* szerkezet tervbe vett módosítását az valószínűsíti, ha a technológia-, illetve a gyártásfejlesztés általánosan elfogadott vállalati cél. A válaszok tükrözik is azt az ismert körülményt, hogy a magyar ipar technológiai színvonalának elmaradása az elmúlt években tovább nőtt, és valamilyen műszaki megújulás

²A táblázat tartalmazza egy korábbi felmérésünk hasonló kérdéseire adott válaszok adatait is. Az 1981-es felmérés – az OT Tervgazdasági Intézet és az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja közös munkája – más összetételű és kisebb vállalati mintára irányult. Papanék Gábor (szerk.): A köztávú tervezés iparvállalatainknál. Akadémiai Kiadó, 1986, 31. old.

mindenhol szükségszerű. Ugyanakkor a tevékenységi kör módosítása mindössze 4 vállalat tervének képezi központi célelemét, s 3 helyen említették a vállalati termelőlétszám előirányzott mérséklését. A *piaci* relációk sem kaptak kiemelt figyelmet. (A konvertibilis elszámolású export növelése mint vállalati cél annak ellenére kapott csupán közepes helyezést, hogy a gazdaságirányítás és a sajtó figyelme kiemelten erre irányul. A várható piacstruktúrára egyébként további kérdések irányultak, lásd a következőkben.)

Figyelemre méltó, hogy a vizsgált vállalatok közül többnek voltak értékesítési gondjai, kihasználatlan kapacitásai, sőt néhányan a VI. ötéves tervidőszakban éltek is a profilváltotatás, a telephelyek felszámolásának, eladásának lehetőségeivel. Ennek ellenére mind a tevékenységi kör módosítása, mind a tervszerű visszavonulások kidolgozása a gyakoriságok alapján az utolsó helyen szerepel.

A vállalati célokhoz természetesen megfelelő *eszközöknek* is tartozniuk kell. A szervezetváltotatás számos eszköze azonban túlvezet a szervezet határain. A vállalati szakemberek szemléletét, gondolkodását jól jellemzi, ahogyan a makrogazdasági környezet alakulását előrebecslik. A 2. táblázat adatai azt mutatják, hogy az erőforrásokhoz való hozzájutás véleményük szerint hogyan alakul a következő öt év során.

2. táblázat

Az erőforrásokkal való ellátottság várható változása (a válaszok %-os megoszlása)

Erőforrás	Javul	Változatlan	Romlik	N (db)
Munkaerő	12	53	35	76
Hitel	34	53	13	74
Állami támogatás	10	40	50	70
Alapanyag, energia	9	63	28	76
Import	15	28	57	71
Vállalatközi kapcsolatok	42	54	4	74

Látható, hogy a vállalatok a külső feltételek javulásával (a vállalatközi kooperáció és a hitellehetőségek kivételével) nem számolnak, jórészt az utóbbi évek körülményeit vetítik előre. Az arra a kérdésre kapott válaszokat, hogy a vállalatok értékesítési szerkezetüket akarják-e változtatni, és ha igen, milyen irányban, a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat

Az értékesítési szerkezet változása* 1986–90 között

Piaci reláció	Százalékos aránya		
	nő	csökken	változatlan
Belföld	10	47	43
Rubel elszámolású export	26	9	65
Dollár elszámolású export	37	7	56

*Azt tekintettük piacszerkezeti változásnak, ha a piacok közötti megoszlási arányok az egyes vállalatoknál legalább $\pm 3\%$ -kal változnak.

A vállalati tervek tehát elég határozottan a dollár elszámolású export növelését tekintik céljuknak az elkövetkezendő 5 esztendőben, és nőne a KGST-export aránya is, ami a belföldi eladások arányának csökkentését vonná maga után. Kérdéses ezek után, hogy a vállalatok miként ítélik meg főbb termékeik hazai és külföldi versenyhelyzetét. A válaszok megoszlását a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat

A piaci versenyhelyzet várható változása (a válaszok %-os megoszlása)

Piactípus	Javul	Változatlan	Romlik	N (db)
Hazai piac	25	52	23	75
KGST-piac	20	55	25	62
Tőkés piac	35	30	35	63

Itt az a figyelemreméltó, hogy a hazai piacon szinte teljesen kiegyensúlyozott a javulást és romlást prognosztizáló vállalatok megoszlása, ami közvetve megerősíti mintavételünk reprezentatív jellegét. Lényegében változatlan relatív versenyhelyzettel számolnak válaszadóink a KGST-n belüli kapcsolatok terén (a romlást prognosztizálók aránya némileg meghaladja a javulást várókéét). A legérdekesebb a tőkés piaci versenyképességet, piaci pozíciót illető válasz. Nemcsak azért, mivel a 1985–86-os helyzetet hajszálpontos kivetítésével van dolgunk, ami a makroelemzésekhez képest határozottan optimistának tekinthető. A másik érdekes elem, hogy ez az átlagosan változatlan értékelés úgy alakul ki, hogy a vállalatok egyharmada romlást várt, másik harmada pedig javulást. Ha tehát reálisak a várakozások, akkor a minta jelentős *differenciálódása* megy végbe a következő évek során.

Sajnos igen nagy fenntartással kell fogadni a vállalatoknak saját versenypozícióikra vonatkozó előrejelzéseit. A versenyképesség ugyanis relatív fogalom: a meglévő, illetve potenciális versenytársakhoz való viszonyulás függvénye. A felmért vállalatok céljainak, várt pozícióinak realitása akkor ítélhető meg viszonylag megbízhatóan, ha hű képünk van a versenytársak mai és későbbi helyzetéről. Az ilyen jellegű vállalati ismeretre is rákérdeztünk: elemezte-e a vállalat legfontosabb hazai és külföldi versenytársai helyzetét, fejlődését, és ha igen, években vagy a termelékenység szint %-ában meg lehet-e állapítani az érintett magyar termelő versenyelőnyét, -hátrányát. Igen elgondolkasztató, hogy a 74 értékelhető válasz közül 45 (61%) negatív: ilyen elemzés nem készült! A nemleges választ adók között szép számmal található olyan magyar cég, amely fogyasztási cikkeivel, szórakoztató elektronikai termékeivel a laikus előtt is nyilvánvaló módon élénk versenyhelyzetben van *objektíven* – csupán a vállalati középtávú program készítésénél sikkadt el ez a tény.

Ami a pozitív válaszokat illeti, a versenytársak helyzetéhez való dinamikus (időbeli) viszonyítás láthatóan nem vált még a vállalati stratégiai gondolkodás szerves részévé. A szokásosnál is több itt a módszertani bizonytalanság, például a műszaki színvonalbeli hátrány és előny években való kifejezését illetően. Ennek tulajdonítható, hogy néhány választ – a vállalat helyzetének beható ismerete nélkül is – tévesnek kell tartanunk.

Az értékelhető válaszok általában arra utalnak, hogy a magyar termelők saját jelenlegi termelékenységi és technológiai szintje az adott termékprofilban valamelyest meghaladja a KGST-n belüli átlagszintet, igen jelentős az elmaradás a tőkés piaci (alapvetően nyugat- és dél-európai) versenytársakhoz képest. Csökken a KGST-n belül élvezett előny, és tovább nő a legfejlettebbekhez képesti lemaradás, valamint eltűnik az eddig helyenként fennálló előny a fejlődő országbeli versenytársakkal szemben.

A technológiai helyzet alakulása megkérdőjelezi a külpiaci versenyképesség lényegében változatlan szinten maradására vonatkozó vállalati vélekedéseket. Mindezek fényében indokolt, hogy nagy óvatossággal tekintsünk a megfogalmazott vállalati célokra. Míg ugyanis a vállalati tervek *számszerű* tartalma, a tervdokumentumokban kifejtett fejlődési pálya az 1985–86-os bázishelyzethez képest *dinamizálást és piacváltást ígér*, a vállalati elgondolások elkészítőinek az előrehaladás kemény környezeti elemeire vonatkozó becslései (erőforrásokhoz való hozzáférés, piaci versenyhelyzet, technológiai színvonal) nem támasztják alá az ipari megújulásra vonatkozó várakozásokat.

BAKOS ZSIGMOND*

A MAGYAR FELDOLGOZÓ IPAR SZERKEZETI VÁLTOZÁSÁNAK ÉS JÖVEDELEMTERMELŐ KÉPESSÉGE ALAKULÁSÁNAK NÉHÁNY KÉRDÉSE (A könnyűipar néhány iparága tapasztalatai alapján)

Gazdasági gondjaink megoldásának kulcskérdése a feldolgozó ipar export- és jövedelemtermelő képességének növelése. Ma már egyértelmű, hogy ez csak jelentős szerkezeti változtatásokkal érhető el. Hol tartunk ma e téren?

A hazai feldolgozó ipar az elmúlt két és fél évtizedben az egész iparon belül *a bruttó termelés* alapján (1980. évi összehasonlító árakon) 67,7%-ról 68,8%-ra növelte súlyát.¹ A kohászat, a gépipar, a vegyipar és a könnyűipar adatait vizsgálva az aránynövekedés 1960–1985 között 13,5%-os volt. Ezen belül a kohászat súlya mintegy 33%-kal, a könnyűiparé 25%-kal csökkent. A gépiparé 30%-kal, a vegyiparé pedig 140%-kal nőtt. *A foglalkoztatottak száma* alapján a kohászat súlya 12%-kal, a könnyűiparé 17%-kal csökkent, míg a gépiparé 15%-kal, a vegyiparé pedig 48%-kal nőtt.

A változás, a fejlődési tendencia megegyezik a nemzetközi tapasztalatokkal, csak a hazai differenciálódás mérsékeltebb. Mind a bruttó termelés, mind a foglalkoztatottak száma alapján a gazdaságilag fejlettebb szocialista és tőkés országokban a könnyűipar és a kohászat súlya erőteljesebben csökkent, míg a vegyipar és a gépipar növekedése lényegesen nagyobb arányú.

A gépipar belső szerkezetváltozását a közlekedésszerkezetgyártó ipar, a villamosgép- és készülékgyártó ipar, a híradás- és vákuumtechnikai ipar és a műszeripar súlyának növekedése, a gépek és gépi berendezések gyártásával foglalkozó ipar és a fémtömegcikk-ipar arányának csökkenése jelzi. Legjelentősebb – a bruttó termelés alapján – a műszeripar 0,9%-ról 2,4%-ra, valamint a híradás- és vákuumtechnikai ipar 1,1%-ról 4,3%-ra való növekedése. A fejlesztés bizonyos mértékű szelektivitására, a műszaki színvonal alakulására utal, hogy míg a híradás- és vákuumtechnikai ipar súlya közel négyszeresére (391%) növekedett, addig a foglalkoztatottak számát illetően aránya mindössze 82%-kal emelkedett. Ugyanakkor a gépek és gépi berendezések gyártásának a bruttó termelésen belüli súlya 5%-kal csökkent, miközben a foglalkoztatottak számát illetően aránya 28%-kal nőtt. Ez utóbbi tendencia figyelhető meg a *könnyűiparban* is: a termelésen belüli 25%-os arányvesztést a foglalkoztatottak számát tekintve mindössze 17%-os aránycsökkenés kísérte. Ugyanakkor a *vegyipari fejlődés* szintén a műszaki színvonal erőteljes növekedésére utal, hiszen a 140%-os aránynyeres a bruttó termelés alapján mindössze 48%-os létszámnövekedést igényelt.

A nagy időtávok között természetesen a megvalósuló műszaki fejlesztés alapján

*A Könnyűipari Műszaki Főiskola ny. tanára.

¹Az élelmiszeriparral és az építőanyagiparral nem foglalkozunk.

különböző ütemű változásoknak lehettünk tanúi. Több iparágban megvalósuló központi fejlesztési programok, nagyszabású rekonstrukciók átmenetileg jelentős műszaki-színvonal-növekedést eredményeztek, míg ezek befejezését követően majd mindenütt tapasztalhatunk legalábbis stagnálást, de helyenként erőteljes színvonalcsökkenést is.

A feldolgozó iparra háruló rendkívül nagy feladatok tükrében különösen problematikusnak tekinthető, hogy míg 1980-ban a népgazdaság összes *állóeszközeinek nettó és bruttó állományaránya* 64%, a feldolgozó ipari ágazatokban már ekkor is csak 62% volt, és 1986-ra ez 50%-ra csökkent. (A VII. 5 éves terv számításai szerint ez az arány tovább és igen veszélyes mértékben csökkenni látszik.) A feldolgozóipar az ipari beruházásokból 1971–1975-ben 66, 1976–1980-ban 59, 1981–1985-ben 51%-kal részesült. Ez a körülmény világos magyarázatot ad a kialakult helyzetre.

E rövid statisztikai áttekintés, de különösen az utóbbi adatok – a szintetizálásból eredő minden pontatlanság ellenére – viszonylag jól jelzik, hogy az elmúlt közel egy évtized világgazdasági és hazai hatásai milyen következménnyel jártak a feldolgozó ipar ágaira, elsősorban a tartós fejlesztésmaradás miatt. Nem vitatva a kitermelő, az energiát biztosító ágazatok fejlesztésének elkerülhetetlenségét, mielőbb lehetőségeket kell biztosítani a feldolgozó ipari ágazatok eddiginél differenciáltabb, szelektívebb és főleg dinamikusabb fejlesztésére.

A feldolgozó ipari termelés alakulásának *nemzetközi tendenciájára* jellemző, hogy míg 1958 és 1963 között évi 7,4%-os volt a növekedés, 1977 és 1980 között már csak 3,3%. Ezen belül a textiliparé a két említett időszakban 4,6, illetve 1,5%, a ruházati, bőr- és cipőiparé 5,1, illetve 0,8%, a fa- és bútorigaré 6,2, illetve 0,8-0,9%, a vegyiparé 10, illetve 3%, a vas- és színesfémkohászaté 7,4, illetve 2,2-2,3%, a gépiparé 9, illetve 4% volt. Ennek eredményeképpen az említett iparágaknak a feldolgozó ipar egészén belüli súlya a következőképpen változott. A textiliparé 6,8-ről 4,2-re, a ruházati, bőr- és cipőiparé 5,6-ről 3,7-re, a fa- és bútorigaré 4,2-ről 3,2-re, a vas- és színesfémkohászaté 8,4-ről 6,7-re csökkent, míg a vegyiparé 11-ről 14,2-re, a gépiparé 32-ről 44%-ra növekedett. Ezek a tendenciák a fejlett tőkés országokra, a fejlődő országokra és a szocialista országok többségére is jellemzőek. Figyelemre méltó, hogy míg több fejlődő országban ezekben az években a rendkívül dinamikus ipari fejlődésen belül jelentősen növekedett például a textil- és a ruházati ipar termelése is, ugyanakkor részarányuk például a textiliparban az 1958-as 16,8-ről 1980-ra 9,7%-ra, a ruházati iparban mérsékelten, 6,9%-ról 6,0%-ra csökkent. Ugyanakkor a gépipar súlya a feldolgozó ipar egészében a fejlődő országokban az 1958. évi 13,2%-ról 1980-ra már 23,9%-ra növekedett.

A *hazai könnyűipar* legutóbbi egy évtizedes fejlődésére vonatkozóan a belső szerkezeti átalakulásban is nagyjából a nemzetközi tendenciák tapasztalhatók. Az ipari *bruttó termelés* alapján az egész iparban elfoglalt súlya figyelembevételével a papíripar az 1975. évi 1,2%-ról 1,4%-ra, a nyomdaipar 0,8%-ról 1,1%-ra növekedett. A többi iparág részaránya kisebb-nagyobb mértékben ugyan, de csökkenő. A foglalkoztatottak száma alapján kizárólag a nyomdaiparban tapasztalhatunk 0,1%-os növekedést, a többi iparágban a szinten maradás (papíripar), illetve 0,1-től 0,8%-ig terjedő csökkenés tapasztalható.

A feldolgozó ipar vázolt szerkezeti változása végeredményben összhangban van a nemzetközi fejlesztési tendenciákkal és az arra irányuló törekvésekkel, hogy minél korszerűbb iparszerkezetet, feldolgozó ipart alakítsunk ki. A fejlődésnek ez az iránya jól

követhetően megjelenik a különböző gazdaságpolitikai elképzelésekben, a népgazdasági hosszú és középtávú tervekben, és az ez irányú fejlődést igyekeznek ösztönözni az egész gazdaságirányítás, a szabályozó rendszer. Ha késői visszacsatolásokkal is, de a külpiazi értékítéletek ugyancsak egyértelművé teszik, hogy az egész ipar, de elsősorban a feldolgozó ipar fejlődésében további erőteljes szelektivitásra, a meglehetősen szűk fejlődési lehetőségek eddigénél is nagyobb mértékű differenciálására van szükség. Jól követhető rendkívüli befolyást gyakorol az ipar szerkezeti átalakulására az ország pillanatnyi gazdasági lehetősége és az a körülmény, hogy hovatovább mintegy évtizede szinte gigászi küzdelmet folytatunk külgazdasági egyensúlyunk megteremtése, biztosítása, illetve javítása érdekében. A korszerűbb és hatékonyabb iparszerkezet kialakítását jelentős mértékben akadályozza a nehéz gazdasági helyzetünkhöz elkerülhetetlenül kapcsolódó, *bizonyos mértékű behozatali korlátozás* és ennek következtében a fejlesztések késése, illetve elmaradása. Ugyancsak meghatározó a feldolgozó ipari szerkezet fejlesztésének, kialakításának lassúságában az a körülmény, hogy ismerten kevésbé hatékony termékcsoportok, alágazatok termelésének erőteljes mérséklését *belső ellátási követelmények* nem teszik lehetővé. Végül ma már bizonyítottan akadályozza a dinamikusabb struktúraátalakítást az igen *mérsékelt és behatárolt piacismeret* és az ehhez a tevékenységhez, az egész külkereskedelmi munkához kapcsolódó nem kevés ellentmondással terhelt *érdekeltségi rendszer*.

Fentiekből is kitűnően a jelenlegi iparszerkezet, az ezek révén kialakuló, megmaradó termék-összetétel meglehetősen kedvezőtlen befolyást gyakorol a nemzetközi munkamegosztásba való részvételünkre, exportunkra, annak szélesítésére, de különösen hatékonyabbá tételére. Az 1970-től 1980-ig terjedő évtizedben *exportunk áruszerkezetére* az volt a jellemző, hogy a nyersanyagok, energiahordozók, vegyi anyagok 12,2%-ról 19,3%-ra való növekedése mellett minden egyéb nagyobb termékcsoport vagy iparcsoport exportja, pontosabban aránya a teljes áruszerkezetben csökkent. A gépipari 34,2-ről 32,1-re, a kohászati 6,2-ről 5,4-re, a mezőgazdasági eredetű termékeké 19,7-ről 18,9%-ra. A könnyűipari eredetű exportárúk részaránya a 11,8-ről 9,1%-ra csökkent. Ez utóbbin belül kizárólag csak a bútorigipari export növekedett 0,9%-ról 1,0%-ra.

A könnyűipari eredetű termékek kivitelét részletesebben vizsgálva azt látjuk, hogy a csökkenésen belül az OECD-országokba irányuló export részaránya 11,2%-ról 13,5%-ra növekedett. Ezzel együtt a fejlődő országokba irányuló exportból a 14,2%-os tekintélyes részarány 8,4%-ra, a KGST-országokba irányuló 13,8%-ról ugyancsak 8,4%-ra csökkent. A fejlett tőkés országokba irányuló könnyűipari exporton belül mindenekelőtt a konfekció aránynövekedése figyelemreméltó (3,9-ről 6,2%-ra). Ugyancsak említést érdemel a KGST-országokba menő bőrcipő részarányának 5,3%-ról 2,7%-ra való csökkenése. Ennél is nagyobb mértékű – a nemzetközi folyamatok figyelembevételével teljesen érthető módon – a fejlődő országokba irányuló textilexport 11,1%-os jelentős arányának 3,7%-ra való csökkenése. A fejlett tőkés országokba irányuló exportunk növekedése azért is figyelemre méltó, mert ezekben az években a fejlődő országok termékének súlya a legfejlettebb tőkés országok importjában ugrásszerűen megnövekedett, elsősorban a könnyűipari termékekből. Például az Egyesült Államokban az importált ruházati termékeknek 1965-ben 35,4%-a, 1979-ben már 86%-a származott a fejlődő országokból. Az USA cipőimportjában az 1965. évi lényegében jelentéktelen 6,9%-ról 1979-re már 51%-os a fejlődő országok részaránya. Ha nem is hasonló mérték-

ben, de a számunkra különösen érdekes Nyugat-Európai piacon ugyancsak jelentős a fejlődő országok térnyerése. A *Német Szövetségi Köztársaság* ruházati termék-importjában belül 1965-ben 20, 1979-ben 36,9%-os arányt képviseltek a fejlődő országok, a cipők importjában pedig a 9,9%-ról 71,6%-ra növelték arányukat. *Franciaország* ruházati termék-importjában 1,1%-ról 25,5%-ra, cipőimportjában 4,8-ről 14,3%-ra növelték részarányukat. Különösen érdekes, hogy a cipőgyártó nagyhatalom Olaszország importjában 1965-ben még csak 0,3%-kal szerepeltek fejlődő országok, 1979-ben már a bevitt cipők egyharmada, 33,2%-a származott ezekből az országokból.

Az *exporthatékonyság növelésére*, illetve annak lehetőségére utal, hogy az egyik legfontosabb exportpiacon az 1970 és 1980 közötti évtizedben hogyan alakultak a *külkereskedelmi árak*. Könnyűipari termékeket figyelembe véve a bőrárak 60% feletti, a cipő, felsőruházat 50% feletti, a fehérnemű, textilpadlók, kötött-szövött áru 20% fölötti áremelkedést értek el. Az egészséges áruszerkezet kialakításának nehézségére utal ugyanakkor, hogy az említett exportpiacon például a cipő- és bőripari gépek 100% fölötti exportár-emelkedést értek el, csakúgy, mint a legtöbb textilipari fonó-szövő és kikészítő berendezés. De még a viszonylag egyszerűbb gépi berendezések közé tartozó varrógépek exportára is 40% fölötti emelkedést ért el.

KGST-partnereinkkel lebonyolított jelentős külkereskedelmi tevékenységünkre, ezen belül a könnyűipari eredetű exporttermékeinkre jelentős befolyást gyakorol a középtávú és az éves megállapodásokban rögzített és végeredményben ma is többségében érvényes cikksoros megkötöttség és az ismert csúszo árbázis jelentős világpiaci ármozgások esetén meglévő rugalmatlansága. A terméksoros megállapodások teljesítésénél a könnyűipari vállalatoknak ott sikerült a termékszerkezet-változtatást is elősegítő, kedvező eredményeket elérni, ahol valóban divatos, magas minőségű terméket ajánlottak, a már csak gazdaságtalanul termelhető igen nagy anyagigényű, ennek következtében jelentős konvertibilis devizatartalommal rendelkező termékek helyett.

A mindenekelőtt érdekeltégi korlátokba ütköző *könnyűipari alapanyag-termelő és feldolgozó vállalatok közötti együttműködés zavara* nagy lendületet adott a már régebben is jelentősnek számító bérmunka-konstrukciók továbbfejlődéséhez. A textilruházati és cipőipari export tekintélyes része a megrendelő által szállított alapanyagokból és kellékekből készül. Az így lebonyolódó exporttevékenység gazdaságossága jelzi az alapanyaggyártó iparágak műszaki színvonalának elmaradását, minőségi termelésünkkel összefüggő problémákat. Figyelembe véve, hogy elfogadható, sőt jó színvonalú alapanyaggyártó kapacitások ennek következtében kihasználatlanok, némi magyarázatot kapunk arra is, hogy gyakran az összes vám- és importilletékek lefizetése mellett is miért olcsóbb a behozott bőr és szövet a hazai gyártók áraihoz képest.

Exportpiacainkon nemritkán azért hiúsulnak meg viszonylag kedvezőnek ítélt üzletkötések, mert a magyar vállalat – és természetesen nemcsak a könnyűipari vállalat – árajánlata a kialakult piaci helyzet és a vevő szempontjából elfogadhatatlan, helyenként érthetetlen. Az exportálni kívánó vállalat árképzésében nem egyszerűen a magas ár elérésére irányuló törekvés jut kifejezésre, hanem inkább az a körülmény, hogy legtöbbjük igen drágán termel, és helyenként és időnként az egyéb piacokon elszenvedett veszteségeit is megkísérelti a konvertibilis piacon kiegyenlíteni. Közlebről szemügyre véve néhány ilyen meghíusult üzleti akciót, az árképzés adataiból olyan kép tárul elénk, hogy a kihasználatlan gépkapacitás, a rendkívül magas általános költség, a rezsi kiadások

és egyéb járulékos többletek nagymértékben növelik az eladásra kínált termék költségeit. A vevő ezeket az árakat nem fogadja el. Amennyiben a vállalat exportérdekeltsége – amelyet egyébként az utóbbi években sorozatosan láthatunk – még ilyen magas költségek mellett is elfogadhatóvá teszi az exportüzlet megkötését – természetesen jelentős árengedmény mellett, pontosabban szólva egy reális piaci ár kialakításával –, tanúi lehetünk annak, hogy a vállalat jövedelemtermelő képességének hiánya hogyan válik egyszerre a nemzetijövedelem-termelésünkkel kapcsolatos néhány probléma magyarázatává.

A könnyűipari vállalatok jövedelemtermelő képessége évtizedek óta a hazai középmezőny alján helyezkedik el, nagy szóródással. Megfigyelhető ciklusok alapján tartósabban a textilruházati, időnként a bőr-, illetve a cipőipar kerül az átlagosnál kedvezőbb helyzetbe. A könnyűipari átlagnál tartósan magasabb jövedelemtermelő képességű a cérnagyártás és a műbörgyártás. Hasonlóan eredményes a papíripari, a nyomdaipari és erőteljes hullámzással a bútorigipari termelés, illetve export is. A 100 legnagyobb iparvállalat jövedelmezőségi rangsorában 1985-ös eredményeik alapján 6 könnyűipari vállalat került. A 20. helyre a Lakástextil Vállalat, a 23. helyre a Tisza Cipőgyár, a 24. helyre a Graboplast Győri Pamutszövő- és Műbörgyár, a 38. helyre a Papíripari Vállalat, az 56. helyre a Masterfil Pamutfonóipari Vállalat. Az elért jövedelemszint kialakításában nem kevés vállalatnál jelentős szerepe van a költségvetésből különböző címen kapott támogatásoknak. Ugyanakkor a könnyűipari vállalatok esetében az elvonások mértéke mind nagyobb arányban haladja meg a támogatásokat, és ez a tendencia hosszabb ideje tart. A költségvetés ez irányú produkciójának csúcsát jelenti az 1985-ös év, amikor is az összes elvonás 2,9%-kal meghaladta a könnyűiparban keletkezett nyereséget. Ez egyszerűen szólva annyit jelent, hogy a költségvetés – iparpolitikai megfontolásból vagy anélkül – végeredményben úgy döntött, hogy az amortizáció egy részének elvonásával az iparágat tudatosan kapacitásának csökkentésére, üzemei bezárására bírja rá. Természetesen egy ilyen akciót akár üdvözölni is lehetne, amennyiben valóban egy egészséges iparszerkezet kialakítására ösztönözne. Látni kell ugyanakkor, hogy az ilyen mértékben „pénztelenített” könnyűiparral szemben a népgazdasági tervben mennyiségileg is megfogalmazott belső ellátási és exportcélok ha mérsékelten is, de folyamatosan növekednek. Ez a körülmény önmagában, de különösen a korszerűsítési eszközök nagymértékű hiánya következtében igen kedvezőtlenül hat a vállalatok jövedelemtermelő képességére.

Nem vitatom, hogy a könnyűiparban éppúgy, mint a népgazdaság egyéb területén is, a termelés és a gazdálkodás szinte minden szférájában további jelentős tartalékokat találhatunk, illetve tárhatunk fel. Az általános normativitás szellemében kialakított elvonási rendszer azonban nem számol az ilyen mértékű gúzsbakötés lélektani körülményeivel, egy olyan népgazdasági ág, olyan iparágak tekintetében ahol meglehetősen magas fokú a gépi munka, ahol a teljesítmények növelésének az esetek jelentős részében csak műszaki fejlesztéssel megvalósítható eszközei léteznek. Továbbá valószínűleg figyelmen kívül hagyja azt is, hogy az így kialakuló, vállalatnál maradó jövedelemforrásokból még az eddigi átlagosnál lényegesen nagyobb létszám-eláramlás színvonalát sem tudják tartani. Ez a körülmény kétségessé teszi a különböző tervekben megfogalmazott termelési célok megvalósításának lehetőségét.

A korábbi megállapításokból kiindulva furcsának tűnő következtetésekre juthatunk.

Az elmúlt évtizedekben – talán a 70-es éveket leszámítva – a könnyűipar számára meghatározott célok és a célokhoz rendelkezésre bocsátott eszközök között tartósan feszültségek voltak. Ezek a feszültségek emberfeletti erőfeszítésekre kényszerítették az ipart, és időnként olyan helyzetet teremtettek, mint a 60-as évek végén, amikor a géppark hihetetlen mértékű leromlásával és egy gyors ütemű munkásvándorlással kellett szembenézniük. Ma, egy 10 éves nagyszabású rekonstrukciót követően alig 5-6 esztendővel a gépi állapot és a munkaerőhelyzet a 60-as évek végénél is kedvezőtlenebb. Mégis helyenként szinte ellenérdekeltségi tényezők jelenléte mellett is azt tapasztaljuk, hogy minden közgazdasági vagy másfajta számítást félretéve a vállalatok jelentős eredményeket tudnak felmutatni. Kérdés, hogy szabad-e, lehet-e tartósan visszaélni a területen dolgozó tíz és százazrek áldozatkészségével, munkaszeretettel és nem kellene-e még időben megfelelő döntéseket hozni, hogy a feltételrendszer közelebb kerüljön a meghatározott célokhoz. Amennyiben pedig iparpolitikai elhatározásnak számít az iparág folyamatos elsorvasztása, azt célszerű lenne tudatos központi állásfoglalás kialakításával, központilag koordinált intézkedésekkel is tervszerűbbé és ezen keresztül valószínűleg hatékonyabbá tenni.

Az elmondottak ellenére a hazai könnyűipar sok területén további fejlődési lehetőségek vannak, illetve teremthetők meg. A népgazdaság számára létfontosságú export segítésére, volumenének növelése érdekében, valamint a társadalompolitikai okokból elhanyagolhatatlan hazai ellátás színvonalának tartására vagy folyamatos emelése érdekében mindenekelőtt a vállalatok érdekeltségét a jövedelemtermelésben a jelenleginél erőteljesebbé kell tenni. Nem különleges juttatásokra, állami támogatásokra gondolok, hanem arra, hogy esetleg *egy, a mainál kisebb, de a feladatokat hatékonyabban ellátni tudó könnyűipar, ruházati ipar kialakítását segítsük*, iparpolitikai állásfoglalással, reális, a jelenlegitől több tekintetben eltérő tervcélokkal és az ezeket konkrétan és világosabban segítő szabályozásokkal. Biztató, hogy a meghirdetett konvertibilis exportnövelő pályázatokra legnagyobb arányban a könnyűipari vállalatok jelentkeztek (különösen a cipőipar).

A könnyűiparban az utóbbi években lezajlott nagyszabású, külföldi szakértőket is igénybe vevő *szervező tevékenység* eredményeképpen ma a munka termelékenysége, ami a közvetlen termelőmunkát illeti, legtöbb területen közel jár a jó nemzetközi színvonalhoz. Az elmúlt majd egy évtized importpolitikája a könnyűipari vállalatokat is rákényszerítette arra, hogy az eddiginél is jobban takarékoskodjanak, nemcsak az import, hanem a hazai alapanyagokkal is. Egy olyan iparágban, amelynek egyes szakágazataiban végül is az összes nyersanyag, kellék, segédanyag, felhasznált vegyi anyag tekintélyes részét, hozzávetőlegesen 2/3-át 3/4 részét konvertibilis importból kényszerül beszerezni, az ezekkel való gazdálkodásnak meghatározó szerepe lehet a vállalat jövedelemtermelő képessége növelésében, pontosabban a magasabb nyereségben. Ennek felismerését tükrözi, hogy a VI. 5 éves terv második felében 3 és 1/2 év alatt közel 4 milliárd forint anyagmegtakarítást értek el a könnyűiparban. Ez az ipar teljes anyagmegtakarításának közel negyede.

A könnyűiparban is nyomon követhető tapasztalatok, hogy a gazdasági munkaközösségben, a főmunkaidőn kívül végzett munka termelékenysége milyen nagy mértékben haladja meg a főmunkában végzettét, utal arra, hogy a *belső mechanizmus változ-*

tatása, az érdekeltség fokozása és az adott körülményekhez való jobb igazodás a követelményszint növelése mellett is jelentős eredményeket ígér.

Érdekes tapasztalat, hogy azok a vállalatok, amelyek a könnyűiparban önálló exportjogot kaptak, többségükben a megelőzőhöz képest jelentősen tudták eredményüket a külkereskedelmi munkával az exporttevékenységből növelni. Figyelemre méltó, hogy még ma is a külkereskedelmi vállalatok tekintélyes része mindenképp a megszerzhető konvertibilis valuták mennyiségében érdekelt, és kevesebb figyelmet fordít arra, hogy ezek milyen ráfordítással voltak kitermelhetők. Ezen az érdekeltségi rendszer finomításával, ahol a feltételek megvannak, ott önálló külkereskedelmi jog megadásával változtatni lehetne, s ez is tekintélyesen növelhetné a vállalati jövedelmeket.

Végül az irányítási rendszerünk távlati céljai között szereplő, magasabb vállalati önállóságnak azzal az elemével is érdemes foglalkozni, hogy a vállalatoknál megjelenő különböző pénzeszközök értelmetlen és elsősorban pazarlásra ösztönző, jó célok megvalósítását akadályozó különböző „megpántlikázása”, elkülönítése mielőbb megszűnhessék. Tisztába vagyunk ennek pénzügyi korlátaival, sőt magának a mechanizmusnak gyakorlati megvalósítási nehézségeivel is, mégis úgy ítéljük meg, hogy ha a vállalati önállóságot komolyan gondoljuk, akkor előbb vagy utóbb az ez irányú lépést is meg kell tennünk.

IRODALOM

1. Bakonyi Árpád: A gazdaságos anyagfelhasználásra irányuló program három éve. Ipargazdaság, 1986. március.
2. Botos Balázs (szerk.): Iparunk külgazdasági illeszkedése. MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja, Bp., 1985.
3. Gadó Ottó: A jövedelemközpontosítás. Figyelő, 1986. február 20.
4. Iparunk 40 éve. Ipari Minisztérium, Bp., 1985.
5. Kádár Béla: A nemzetközi iparfejlődés és munkamegosztás új irányzatai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1984.
6. Nyitrai Ferencné: A magyar gazdaság negyven éve. Kossuth Könyvkiadó, Bp., 1985.
7. Román Zoltán: Iparpolitika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1981.
8. Statisztikai évkönyv. KSH, Bp., 1985.
9. A Szavak jövedelmezőségi rangsora. Figyelő, 1986. szeptember 25.
10. Szőnyi Tamás: Pályázat – exportálóknak. Népszabadság, 1986. június 18.

A HAZAI ENERGIAPOLITIKA ÉS A VÁLTOZÓ VILÁGGAZDASÁGI ÉRTÉKVISZONYOK

Mintegy másfél évtizede a világgazdaságban szokatlan, hirtelen és drasztikus érték- és arány-változások történtek, látszólag minden különösebb előzmény nélkül. Ezek az értékarány-módosulások egy csapásra gyökeresen átalakították az egyes termékek, termékcsoportok, továbbá országok és országcsoportok nemzetközi versenyképességi pozícióit, kikényszerítve a belső gazdaságfejlesztési és a nemzetközi munkamegosztásba való beépülés korábbi elveinek, törekvéseinek átértékelését. Függetlenül a konkrét változások irányától és mértékétől, az utóbbi évtizedben az egyes nemzetgazdaságok gazdaság- és iparfejlesztési stratégiájának legfőbb megítélési szempontja, mindent megelőző követelménye a gyakran kiszámíthatatlan változásokhoz való igazodás, az új feltételekhez való megfelelő alkalmazkodás sebessége és eredményessége.

A 70-es évek elején bekövetkezett korszakos érték- és arány-változás megszüntette a természeti erőforrások és az ezekhez kapcsolódó tevékenységek globális világgazdasági leértékelődését a feldolgozó tevékenységekkel szemben.

Különböző politikai, növekedési, szűkösségi tényezők hatására úgy tűnt, hogy a ki-termelő ipari tevékenységek egésze tartósan felértékelődik a többi árucsoporthoz képest. A közel másfél évtizedes gazdasági, világkereskedelmi fejlemények nem igazolták vissza a kezdeti várakozásokat. Már a 70-es évek közepén beindult az energiahordozókon kívüli egyéb (ásványi és mezőgazdasági) alapanyagok árlemorzsolódása, és lényegében a 70-es évek végére, a 80-as évek elejére a nem energiahordozó termékek és tevékenységek cserearánya az árrobbanást megelőző időszakra, néhány termék esetében még ennél is alacsonyabb szintre esett vissza. Kivétel volt az energiahordozó, különösen pedig a kőolaj, amelynél nemcsak a lemorzsolódás nem kezdődött meg, de 1979-ben további igen jelentős cserearány-javulás következett be. Úgy tűnt, a kőolaj és általában az energiahordozók tartósan kivételek, és e termékeknél a cserearány-javulás hosszabb távú, töretlen tendencia. 1985–86 fordulóján azonban az utolsó mohikánnak minősíthető kőolaj ára néhány hónap leforgása alatt a korábbi legmagasabb értékhez viszonyítva több mint a felére csökkent, és beindult a kőolajár-alakuláshoz kapcsolt egyéb energiahordozók árainak csökkenése is.

A kőolaj világpiacon csökkenése azon országokat érintette végső kihatásában előnyösen, amelyeknek export-import egyenlege a kőolajból és a kőolaj közvetlen származékaiból negatív, és a világpiacon feltételek alapján kereskednek. Megjegyzendő, ez a hatás csak a közvetlen és rövidebb távú külkereskedelmi összefüggésekben számszerű-

*Az Ipargazdasági Intézet igazgatója. A cikk A kőolajár-változások fejlesztéspolitikai összefüggései című, OMF-B-megbízásból, szerzői kollektíva által készített tanulmány felhasználásával készült.

síthető, mert a gazdaság növekedési feltételeire gyakorolt hosszabb távú hatás döntően a gazdaságpolitikai reagálásoktól és azok gyakorlati érvényesítésétől függ: a külkereskedelmi előnyt növekedési forrásként meg lehet tartani, de nem megfelelő fejlesztéspolitika esetén a cserearány-javulásból fakadó előnyök eltűnhetnek.

Magyarország, bár az árcsökkenéssel érintett termékcsoport egészét tekintve erősen negatív export-import egyenlegű, rövid távon mégis inkább külkereskedelmi veszteséget szenved el, mintsem előnyöket élvezne. Ennek a „sajátos magyar helyzetnek” az oka kettős: egyrészt külkereskedelmi negatívumunk csak a KGST-forgalomban van, ahol pedig az árak, a kialakult árképzési elvek alapján 1986-ban még emelkednek is, és csak fokozatosan indul be a csökkenés; másrészt a KGST-n kívüli forgalomban a kőolaj és származékai termékcsoportban Magyarország tulajdonképpen exportőr, pozitív külkereskedelmi egyenlege van. A KGST-n kívüli forgalomban jelentkező veszteségeket növeli, hogy Magyarország exportjában azon primer és szekunder kőolajtermékek vannak túlsúlyban, amelyeknél az árak legerősebben és közvetlenül az alapanyagár-csökkenést követően jelentkeztek, importjában pedig az árcsökkenés által kevésbé érintett termékek dominálnak. Ezért mondhatjuk azt, hogy a világpiaci olajár-csökkenés nem eredményez az olajimportőr magyar gazdaság számára elosztható többletjövedelmet, sőt a tőkés piacon exportörként elszenvedett veszteségek mérséklék a belső jövedelmeképződést, és ami rövidebb távon ennél sokkal fontosabb, *tovább élezik a dollár elszámolású fizetési helyzetünket.*

Abból következően, hogy a magyar gazdaság hosszabb távon energiahordozókban jelentős importra kényszerül, és a kőolajhoz közvetlen kapcsolódó termékek körét tekintve is külkereskedelme tartósan igen tetemes negatív egyenleget mutat, az energiahordozók cserearány-romlása elvileg kedvezőbbé kell hogy tegye Magyarország növekedési potenciálját. A hosszabb távon kedvezőbbé váló növekedési potenciál kihasználása azonban nagyon sok tényezőtől függ:

– A kőolajárak előrejelzése csak a 90-es évek elejéig ad többé-kevésbé megbízható képet a 15-20 dollár/hordó körüli értékről. Időben ezekben az években kellene jelentkezniük teljes egészében a KGST-árakban is a jelenlegi alacsonyabb értékeknek; kérdés azonban, hogy a kőolajárak a 90-es években is alacsony szinten maradnak-e.

– A fejlett és egyre több gyorsan iparosodó fejlődő országhoz képest közép-távon kedvezőtlenebbé váló versenypozíció – a meglévő igen jelentős hátrányokra ráarakódva – nem okoz-e olyan pozícióvesztést, amely kérdésessé teheti az elvileg 3-4 év múlva jelentkező előnyök kihasználását?

– A szovjet kőolaj-szállítások ellentételezését jelentő magyar export más relációban viszonylag kedvezőtlen nemzetközi versenyképessége megnehezíti annak érvényesítését, hogy az idővel fokozatosan csökkenő beszerzési kőolajáraink egyben cserearány-javulást is eredményezzenek a magyar gazdaságnak.

– A szovjet–magyar külkereskedelmi forgalom értékének a kőolaj árcsökkenésével összefüggő esetleges mérséklődése más szovjet szállításokkal kiegyenlíthető-e, ha nem, úgy az ellentételezésben főszerepet játszó feldolgozó ipari kapacitások kihasználása tovább romolhat, illetve a más piacok irányába való elmozdulás igénye az eddigieknél is erőteljesebben jelentkezik.

– A kőolaj világpiaci árcsökkenéséből a tőkés külkereskedelemben elszenvedett veszteséget, cserearány-romlást sikerül-e megállítani részben úgy, hogy a nemzetgazda-

sági ráfordítások szempontjából relatíve kedvezőtlenebbé vált kőolaj és származékai tőkés exportját helyettesítjük más gazdaságosabb feldolgozó ipari termékekkel, részben úgy, hogy a kőolaj és származékai termékcsoporton belül erőteljesen bővítjük az ár-csökkenéssel kevésbé érintett magasabb feldolgozottsági fokon előállított termékek arányát.

A világgazdaságban és a világ külkereskedelmi forgalmában várható erőteljesebb fellendülés a magyar gazdaság számára is az eddigieknél valamivel kedvezőbb mozgásteret alakít ki. Az a kedvezőbb lehetőség, amelyet a világgazdaság élénkülése – ha ilyen élénkülés globálisan egyáltalán bekövetkezik – kínál általában, a magyar gazdaság számára azonban nagyon törekeny és ellentmondásos.

A fellendülés kiváltotta kedvezőbb mozgástér keretein belül két komoly veszély fenyegeti a magyar gazdaságot. Az egyik abból adódik, hogy vizsgálódásaink szerint a gazdasági fellendülés mindenekelőtt a tudományos-műszaki fejlődés további gyors ütemű érvényesülése alapján intenzív jellegű lesz, amelyben a feldolgozó ipari tevékenységek további polarizációja valószínűsíthető. A magas műszaki szintet jelentő termékek kereslete, ebből következően árai, cserearányai javulnak, abban a szektorban tehát, ahol a magyar exportkínálat jelenleg igen gyenge. A másik, azzal függ össze, hogy a fejlődő országok jelentős részénél – abban a kategóriában, ahol a magyar gazdaságnál is elhelyezkedik – közvetlenül, késleltetés nélkül jelentkeznek az olajjal összefüggő kedvező növekedési előnyök. Erősödik tehát a nemzetközi verseny a termékek azon körében, ahol a magyar export is komolyabb szerepet játszik. Amennyiben a VII. ötéves tervben kitűzött gazdasági és iparfejlesztési törekvéseinket nem sikerül maradéktalanul valóra váltani, amely a gyors műszaki fejlődéssel összekapcsolt radikális struktúraváltást tette a gazdaságpolitikai prioritások élére, akkor az általános világgazdasági fellendülés a magyar gazdaság számára inkább további lemaradást, leértékelődést, pozícióvesztést jelenthet, mintsem kedvező feltételváltozást.

Vizsgálódásunk alapján a legújabb világgazdasági fejlemények tükrében olyan következtetés adódik, hogy a kőolajár-csökkenés az egyes országok energiapolitikájában jelenleg még nem indukál érdemleges struktúraátalakulást. A különböző felhasználási szférákban és bizonyos területeken rövid és középtávon jelentkező feszültségek levezetésében azonban – a megváltozott helyettesítési ráták indokolta mértékben és pontosan – az olaj felhasználása valószínűleg növekedni fog.

Az általános tendenciákkal is összefüggésben azt mondhatjuk tehát, hogy az utóbbi években kialakított és jelenleg érvényes hazai energiapolitikai koncepció alapvető, lényegi változtatására bekövetkezett olajár-csökkenés, valamint az 1990-es évek elejéig várható áralakulás miatt, nincs szükség. Nemcsak azért, mert a KGST-beszerzés áralakulása csak késleltetve követi a világpiacon árat, hanem alapvetően azért, mert a jövő energiagazdálkodásában meghatározó szerepet játszó villamos energia előállításában az olaj még a jelenlegi és a várható árak alapján sem lehet – az erőművek megvalósítási és működésük hosszú idejét tekintve – népgazdasági szinten versenyképes.

Mindazonáltal a világpiacon olajár-csökkenés nagyobb manőverezési szabadságot ad a magyar gazdaságpolitika számára a rövid és a középtávú energiapolitika gyakorlati érvényesítésében. Az olaj és származékai importjának olcsóbbá válása és az ilyen jellegű tőkés exportunk romló gazdaságossága lehetővé teszi ugyanis, hogy a meglévő kapacitásokat – a műszaki feltételek adta határokon belül – nagyobb mértékben használjuk

ki. Ezek a lehetőségek mind az egyébként is kiélezett villamosenergia-termelésben, mind a termelői és a lakossági fogyasztásban megvannak. Sőt, a jelenlegi és a várható olajárak mellett gazdasági szempontból reálisan felvethető olyan konstrukció is, hogy speciális árügyletekben a Szovjetunióból vagy más olajtermelő országból többletolajat importáljunk a gazdaságos felhasználást még biztosítható olajigények kielégítésére. Ez az alternatíva nem elsősorban az energiagazdaság oldaláról tűnik problematikusnak, hanem sokkal inkább a szóba jöhető ellentételezések gazdaságosságának oldaláról.

Az olajárak kedvezőbbé válása nagyobb lehetőséget kínál energiagazdálkodásunk, különösen pedig villamosenergia-ellátásunk egyik legfőbb problémáját jelentő csúcsgények gazdaságosabb levezetésére. Természetesen ebben a vonatkozásban érdemleges hatást csak akkor remélhetünk, ha a világpiaci olajár-változást mind a belső árszínvonalban, mind pedig az árarányokban a gazdasági alanyok számára érzékelhetővé tesszük.

A középtávú villamosenergia-termelés és -szükséglet egyensúlyának feszített helyzetében meg kellene vizsgálni, hogy a VII. ötéves tervben szereplő erőművi rekonstrukcióknál, illetve bővítéseknél – a műszaki-technológiai lehetőségeket figyelembe véve – milyen lehetőség adódik a kedvezőbbé váló kőolaj nagyobb arányú felhasználására. A diverzifikáltabb tüzelőanyag-felhasználás ugyan alapvetően nem módosítaná az import, valamint a hazai szén- és atomerőművi villamosenergia-termelés arányait, de villamosenergia-rendszerünk merevsége ezáltal oldódhatna. Az olaj tüzelésű villamosenergia-termelő berendezések megvalósítási ideje rövidebb, és kisebb beruházással járnak, ezeken keresztül javítanak a 90-es évek elejére különösen élessé váló villamosenergia-ellátási helyzetünket, valamelyes mérsékelhetnék az állandósult beruházási feszültségeket is.

Az olajár-változások és a magyar energiapolitika összefüggés-rendszerének egyik sarkalatos pontja a hazai szénbányászat fejlesztésének megítélése. Az elmúlt két évtized gazdasági történéseinek legfőbb gazdaságpolitikai tanulsága ebben a vonatkozásban az, hogy a helyettesítő energiahordozók rövid és középtávú gyakori és nem jelentéktelen árváltozásai – ez a bizonytalanság a jövőben is fennáll – nem determinálhatják a szénbányászat nemzetgazdasági szerepének megítélését. Akár a szénbányászat visszafejlesztése, akár a műszaki megújulás alapján a jelenlegi nagyságú széntermelés fenntartása mellett döntünk – a legfelsőbb gazdaságpolitikai döntés ez utóbbi alternatíva megvalósítását fogadta el –, mindkét eset lényegesen kisebb nemzetgazdasági veszteséggel jár, mint az utóbbi évtizedekben folytatott fejlesztéspolitika, amelynek a bizonytalanság a legfőbb jellemzője, továbbá az, hogy a fejlesztést az adott lehetőségek és igények alapján hol irreálisan felgyorsította, hogy indokolatlanul elhanyagolta.

Kétségtelen, a VII. ötéves terv egyik feszültségpontja a biztosítható energiamennyiség és a várható energiaszükséglet között van. Helytelen gazdaságpolitikai következtetés lenne azonban, ha a világpiacon relatíve olcsóbbá váló olaj okán a feszültséget többletenergia-felhasználással oldanánk. Adott gazdasági feltételek között az a következő nemkívánatos tendenciákat indítaná be:

- a jelenlegi feltételek mellett csak dollár relációjú import lehetne, amely az egyébként érzékeny fizetési mérlegünket kedvezőtlenül érintené;
- a meglehetősen energiaigényes termelési szerkezet fenntartására ösztönözne, esetleg ilyen tendenciák erősödését indítaná be;
- az anyag- és energiaracionalizálás feltételei romlanának, ez pedig a lényegében vál-

tozatlan népgazdasági költségviszonyok, de még a bekövetkezett világpiaci árcsökkenés alapján is indokolatlan;

– az előzőekkel is összefüggésben a magyar gazdaság versenyképességi pozíciója – amely részben a viszonylag magas fajlagos energia- és anyagfelhasználással is összefügg – tovább romlana;

– gyengülne a jelenleg elégtelen nyomás, amely a korszerű, kevésbé energia- és anyagigényes termékek gyártásának ösztönzésére irányul;

– a romló népgazdasági költségviszonyok alapján fokozódhatna az energiaigényes termékek tőkés piaci értékesítése.

Bár a VII. ötéves tervben rendelkezésünkre álló energia valóban szűkös, de a tervben is rögzített gazdaságpolitikai célok – a műszaki fejlesztés gyorsítása, ágazati és termék-szerkezet-váltás stb. – teljesítése, azaz az intenzív fejlődés érvényesítése mellett az energiakorlát nem határolja be a termelés növekedésének ütemét, az intenzív fejlődés kibontakozásának elmaradása pedig – amely természetesen nem energiaszűkösségi oldalról motivált – indokolatlanná tenné a többletenergia felhasználását, illetve csak az extenzív fejlődés előtt nyitná meg az utat.

BALOGH SÁNDOR*

ÉLELMISZERIPARUNK VERSENYKÉPESSÉGE, IPARI ÉS MEZŐGAZDASÁGI KAPCSOLATAI

Szükségesnek látszik előljáróban leszögezni, hogy a magyar élelmiszeripar 14 szakágazata közül nyolc főként belföldi fogyasztásra termel. Annak ellenére azonban, hogy élelmiszeriparunk elsőrendű feladata a lakosság egyre jobb színvonalon, szélesebb áruválasztékkal való ellátása, ezekkel az iparágakkal az előadásban nem foglalkozunk. Az élelmiszeripar 1985. évi, mintegy 62,5 milliárd forint értékű teljes exportjának és 47,2 milliárdot meghaladó konvertibilis export árbevételének döntő hányadát hat szakágazat adta (1. táblázat).

1. táblázat

Az élelmiszer-ipari exportban szerepet játszó legfontosabb szakágazatok 1985-ben

Szakágazat	Az összes	A konvertibilis
	exportból való részesedés, %	
Húsipar	31,1	37,2
Baromfifeldolgozó ipar	14,1	16,6
Tartósító ipar	15,6	7,7
Malomipar	19,5	22,6
Növényolajipar	8,8	10,9
Boripar	6,7	1,1
Összesen	95,8	96,1

Forrás: Pénzügyi Számítástechnikai Intézet adatai.

A felsorolt szakágazatok mindegyike a növekvő exportvolumen miatti követelmények és az exporthatékonyság csökkenése miatti ellentmondással küzd. Mivel gazdaságunk jelenlegi egyensúlyi problémái – legalábbis középtávon – tartósnak ígérkeznek, az előrejelzések szerint a 90-es évek elejéig nem mondhatunk le arról, hogy ezek a szakágazatok növekvő volument exportáljanak. Korábbi elemzéseink, melyek során az 1980 és 1984 közötti időszakot vizsgáltuk, egyértelműen arra a következtetésre vezettek, hogy az exportvolumen növelésének és a kivitel hatékonysága fokozásának kettős követelményét egyidejűleg nem sikerült kielégíteni [4]. Ennek alapvető oka a költségek

*Az Agrárgazdasági Kutatóintézet igazgatóhelyettese.

növekedése és az exportárak esése volt, amely a 80-as évek elején leginkább az állati termékeket feldolgozó szakágazatainkat érintette, mostanra azonban már a malomipart és a növényolajipart is. Az exportárak csökkenése, illetőleg a konvertibilis kivitel deviza-árbevételének szorító kötelezettsége magával hozta, hogy azonos árbevétel eléréséhez egyre növekvő mennyiségben kellett kivitelre termelnünk. De az árak esését olykor növekvő exportvolumennel sem lehetett ellensúlyozni. A termelés hatékonysági mutatói a VI. ötéves terv folyamán általában romlottak, és mostanra a vállalatok, sőt egész szakágazatok pénzügyi helyzete is kritikussá vált.

E helyzet kialakulásában az élelmiszeripar szabályozó rendszeri sajátosságainak jelentős hatása van. Ezek a következők:

- az élelmiszer-ipari input árak, azaz a mezőgazdasági termelői árak mintegy 75%-ban hatóságilag meghatározottak, s bár az élelmiszer-ipari termelői árak elvileg szabadok, szociálpolitikai okokból nem emelhetők, egyébként pedig a fogyasztói árak mintegy 70%-ban ugyancsak hatóságilag meghatározottak;

- az 1. táblázatban szereplő szakágazatok jövedelemérdekeltsége a konvertibilis exporthoz kapcsolódik, a belföldi értékesítés során jövedelem alig, a rubel viszonylatú exporton pedig csak kismértékű jövedelem képződik.

Az élelmiszeriparnak tehát nincs lehetősége a begyűrző költségnövekedések továbbhárítására a belföldi, illetőleg a rubel viszonylatú export áraiban. A konvertibilis exportpiacokon elszenvedett árveszteség ezért szakágazatainkat alapvetően sebezhetővé teszi.

Az élelmiszer-ipari költség szint és költség szerkezet változása

A világgiazi árak csökkenésével egyidejűleg – mint említettem – élelmiszeriparunkban a termelési költségek jelentős növekedése következett be. Különösen jelentős volt a berjárulék és a bankköltség növekedése, de – átlagosan mintegy 80%-os költségárányából következően – az anyagköltségek növekedése jelentette a legnagyobb gondot. 1980 és 1984 között az élelmiszeripar egészében a folyó termelő felhasználás 30,4%-kal emelkedett, de ennél lényegesen nagyobb volt a növekedés a húsiparban (48,9%), a baromfiiparban (38%), a növényolajiparban (48,7%) stb. [6]. Az élelmiszeripar által felhasznált ipari eredetű anyagok ár növekedése gyorsabb volt, mint a mezőgazdasági alapanyagoké [10].

A folyó termelő felhasználás és ezen belül a nem mezőgazdasági eredetű anyagok gyorsabb ár növekedése megfigyelhető volt a mezőgazdasági termelésben is. 1975 és 1985 között a növekedés meghaladta az évi 15,4%-ot, 1980 és 1985 között évi 7,9%-os volt [9].

1985-ben az 1. táblázatban szereplő, exportorientált iparágaink költség szintje lényegesen meghaladta az árbevételt. Az összes árbevételre jutó költség 10,5–20,6%-kal, míg az export árbevételre jutó költség 20,7–72,3%-kal.

Ez a helyzet a támogatások további növelését tette szükségessé. 1985-ben – az ipar átlagához képest – az élelmiszeripar 4,5-szeres egységnyi eredményre jutó támogatást kapott. A mezőgazdaság ugyanilyen mutatója az ipariénak mintegy egyötöde, az élelmiszer ipariének 1/22-ed része. Átrendeződtek az élelmiszeripar költségvetési kapcsola-

tai: korábban pozitív költségvetési kapcsolattal volt, azaz az élelmiszer-ipari elvonások mindig meghaladták a támogatások összegét, a VI. ötéves terv időszakában ez a tendencia megfordult, és jelenleg a támogatások összege magasabb. Csak érdekességképpen jegyezzük meg, hogy 1985-ben a mezőgazdaság költségvetési kapcsolatai ellentétes irányú változást jeleznek: az elvonások lényegesen, mintegy 2,5-szeresen meghaladják a támogatások összegét.

Az élelmiszeripari eredetű termelő felhasználása

A VI. ötéves terv első éveiben az élelmiszer-ipari termelés költség szintje általában évi 6-7%-kal növekedett, 1984-től kezdődően a növekedés már évi 9-10%-os volt [1]. 1984-ben az összes költségnövekedés csaknem 70%-át a nettó anyagköltségek növekedése okozta [1]. A költség szerkezetben a mezőgazdasági eredetű anyagköltségek aránya valamelyest csökkenő, a nem mezőgazdasági anyagköltségek aránya pedig emelkedő tendenciát mutat, és 1985-ben már az összes költség mintegy 1/4-ed részét teszi ki. Az élelmiszer-ipari termelés kettős, árbeli behatároltsága és a begyűrző költségnövekedések egyidejűleg azt eredményezték, hogy 1985-re a költségek már mintegy 4,2%-kal meghaladták az árbevételt. Ugyanez a mutató az ipar egészében 94,8%-os volt. Az élelmiszeriparnak beszállító valamennyi feldolgozó ipari ágazat eredmény- és tisztajövedelem-mutatói – az építőanyag-ipar kivételével – kedvezőbbek az élelmiszer-ipariénál [10]. A szabályozó rendszeri sajátosságok, illetőleg az ennek alapján előálló ár- és jövedelemdiszparitás miatt az élelmiszeriparnak az ipar egészében betöltött helye leértékelődőben van (2. táblázat). Az adatok a VI. ötéves tervidőszakban extenzív irányú fejlődésre utalnak, amelyet a beruházások csökkenése, a nullára leírt állóeszközök értékének növekedése és a bérköltségek növekedése jelez. Eközben az arányokat csaknem változatlanul tartva az élelmiszeripar adja az ipar export-árbevételének mintegy ötödét és konvertibilis export árbevételének 28-30%-át.

Az ipari eredetű anyagok árának folyamatos növekedésére (valamint az ezzel együtt jelentkező szállítási és minőségi problémákra) az élelmiszer-ipari vállalatok egy autark jellegű fejlesztési politikával válaszoltak. Saját vállalati keretben fejlesztették ki bizonyos olyan ipari termelőkapacitásokat, amelyek termelése a háttérparral folytatott megfelelő vállalatközi kapcsolatban biztosítható lett volna. Ily módon az élelmiszeriparban 1983-ban már a fizikai foglalkoztatottak több mint egynegyede foglalkozott nem élelmiszer-ipari tevékenységgel [2]. Azóta e folyamat további kiszélesedésének lehetünk tanúi.

Az élelmiszeripari mezőgazdasági kapcsolatai

A két ágazat anyagi kapcsolatai közismerten igen szorosak: a mezőgazdaság extern kibocsátásának mintegy 80%-a az élelmiszeriparba kerül, és az élelmiszer-ipari termelés összes költségének mintegy 54-55%-át mezőgazdasági eredetű anyag teszi ki. Az élelmiszeripar – versenyképességének megőrzése és növelése céljából – rendkívüli módon érdekelt a mezőgazdaságból érkező nyersanyag mennyiségét, minőségét, árkonfúcióját

Az élelmiszeripar helye az iparban

Megnevezés	A változás indexe		Az élelmiszeripar részesedése az iparból, %	
	az iparban	az élelmiszeriparban	1980	1985
	1980 = 100%			
Bruttó állóeszközérték	127,8	126,5	12,7	12,6
Nettó állóeszközérték	120,9	118,8	13,4	13,1
0-ra leírt állóeszközérték	164,4	193,4	7,9	9,3
Beruházás	103,8	53,3	12,2	6,3
Béreköltség	135,1	148,4	11,8	13,0
Tiszta jövedelem	124,1	-135,4	6,6	-
Összes elvonás	144,0	124,7	18,2	15,8
Összes támogatás	183,2	152,5	55,3	46,0
Eredmény	152,8	104,7	18,5	12,7
Nettó árbevétel	137,5	123,6	23,6	21,3
Export-árbevétel	152,8	140,0	21,1	19,3
Konvertibilis export árbevétel	143,7	133,1	30,2	28,0
Termelési érték	137,0	125,8	18,5	17,0

Forrás: Pénzügyi Számítástechnikai Intézet adatai alapján saját számítások.

illetően. Miközben az élelmiszer-ipari exporttal szembeni mennyiségi követelmények is növekednek, a mezőgazdaságban a termelésnövekedés megtorpanásának lehetünk tanúi. Ez a megtorpanás mindenekelőtt érdekeltségi okokra, az input és output árak arányának kedvezőtlen alakulására vezethető vissza, amelyet súlyosbít a támogatások csökkenése és az elvonások növekedése. A probléma különösen súlyos a mezőgazdasági nagyüzemekben:

– az állami gazdaságok 1980 és 1985 között folyó áras adatok szerint 14,9%-kal növelték a bruttó termelési értéket az alaptervekenységben. Eközben 35,7%-kal nőtt az alaptervekenység során felmerült termelő felhasználás;

– a mezőgazdasági termelőszövetkezetek bruttó termelési értékének növekedése ugyanebben az időszakban 21,9% volt az alaptervekenységben, ahol a termelő felhasználás 51%-kal emelkedett.

A mezőgazdasági nagyüzemek erre a folyamatra egyrészt termelési szerkezetük átalakításával reagáltak, másrészt változtak a termelés üzemformái is. A nagyüzemekből – a velük szorosabb-lazább integrációban működő – háztáji gazdaságokba került át a vágósertés-termelés, a marhahizlalás, a zöldségnövények stb. jelentős hányada. Az utóbbi években, ahol egyáltalán termelésnövekedés volt megfigyelhető, ez a növekedés a kistermelésben valósult meg. Az ültetvényes kultúrák (szőlő, gyümölcs) mind jelentősebb hányada családi és részes művelésbe kerül át. Ez a folyamat az élelmiszeripar számára újszerű szervezési feladatot jelent.

A mezőgazdasági és élelmiszer-ipari termelés vertikális kapcsolatairól szólva egy, a közelmúltban megjelent mélyen szántó elemzés [8] joggal állapíthatta meg, hogy formáit és integrációs tartalmát tekintve alig fejlődik, noha ez szükséges feltétele lenne a piaci impulzusok visszacsatolásának, a mennyiségi, minőségi és összetételbeli paraméterek megfelelő érvényesítésének. A kistermelés növekvő aránya azonban azt is eredményezi, hogy a termékpályák a mezőgazdasági fázison belül horizontálisan is tagolódnak. Az a termelési kapcsolat, amely a mezőgazdasági és az élelmiszer-ipari tevékenységek között többnyire közvetlen jellegű volt, most a kistermelés térhódításával egyre inkább közvetetté válik. A termékpályák hosszabbodnak, az érdekeltiségi viszonyok bonyolultabbakká válnak [3].

A mezőgazdasági és az élelmiszer-ipari termelés közötti vertikális kapcsolatok fejlesztésének egyik fontos célja, hogy a minőségszabályozási követelményeket a termékpálya egészében érvényesíthessük. Ez ugyanis a piaci követelményeknek való megfelelés fontos feltétele.

Az élelmiszer-ipari nyersanyagok jelenlegi átvételi és minősítési rendszere a minőségi kívánalmakat csak kevésse fejezi ki. Ez közvetlen összefüggésben van azzal a ténnyel, hogy élelmiszer-termelésünkben a kapcsolódó fázisok közös érdekeltiségét még nem sikerült megvalósítanunk. A mezőgazdaság érdekeltisége jelenleg még mindig elsősorban mennyiséghez kötődik, a nyersanyag-minőség az átvételi árban nem minden esetben fejeződik ki. Az élelmiszer-ipari vállalatok érdekeltisége pedig egyértelműen a minőséghez fűződik, hiszen ez a piacképesség feltétele. Az élelmiszer-ipari nyersanyagok minősége – csekély számú kivételtől eltekintve – ma még általában elmarad az igényes piacokon érvényesített követelményektől [5].

A probléma rendezését, a minőség rendszerszerű javítását kizárólag az átadási-átvételi rendszer átformálásától nem várhatjuk. Végleges megoldást a késztermék előállításában és értékesítésében való közös érdekeltiség hozhat, amelynek megvalósítási lehetősége azonban jelenleg – a mezőgazdasági és az élelmiszer-ipari termelést egyaránt sújtó érdekeltiségi gondok miatt – még igen korlátozott.

IRODALOM

1. Az élelmiszer- és faipari termelés 1984. évi költség- és jövedelemviszonyai. MÉM STAGEK, Bp., 1985.
2. Balogh Sándor: Szolgáltatások az élelmiszeriparban. Előadás az SZVT konferenciáján, Székesfehérvár, 1984. június.
3. Balogh Sándor: Élelmiszer-gazdasági termékpálya-elemzések. Előadás az MTA--MÉM Agrármarketing Bizottsága ülésén, Bp., 1986.
4. Balogh Sándor: Növekedés, hatékonyság és differenciálódás az élelmiszeriparban 1980 és 1984 között. MSZMP Politikai Főiskola jegyzete, Bp., 1986.
5. Balogh Sándor–Kóbor Kálmán: A mezőgazdaság és az élelmiszeripar kapcsolata Magyarországon: a minőség befolyásolásának és javításának lehetőségei. Előadás az EQVC konferenciáján, Bp., 1986.
6. A mezőgazdaság és az élelmiszeripar bruttó és nettó termelési értékének alakulása. MÉM STAGEK, Bp., 1985. április.

7. A mezőgazdasági nagyüzemek gazdálkodásának főbb adatai, 1970–1985. MÉM STAGEK, Bp., 1986. augusztus.
8. Sipos Aladár–Halmi Péter: Mezőgazdaságunk szervezeti rendszere a reformfolyamatban. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Bp., 1986.
9. Statisztikai évkönyv. KSH, Bp., 1985.
10. Szénay Lászlóné: Termelésbővítés és hatékonyság az élelmiszeriparban. Mezőgazdasági Könyvkiadó, Bp. (megjelenés alatt)
11. Vállalati adatgyűjtemény, 1985. Pénzügyi Számítástechnikai Intézet, Bp., 1986.

JÖVEDELEMTERMELŐ KÉPESSÉG ÉS STRUKTÚRAVÁLTÁS AZ ÉLELMISZERIPARBAN

Az iparszerkezeti vizsgálatok során az élelmiszeripart általában elkülönülten szokás említeni. Nem azért, mintha ez az ágazat különleges jelentőséggel bírna ipari termelésünkben, inkább amiatt, hogy az élelmiszer-ipari tevékenység olyan specifikumokat mondhat magáénak, amelyek indokoltá teszik bizonyos fokú elkülönítését. Az élelmiszeripar mellett ilyen az építőipar, amely azonban más jellemzők alapján különül el: ott a munka tárgya változtatja helyét, s a termelőszervezetek ehhez igazodnak.

Az élelmiszeriparnak más, egyben igen sajátos megkülönböztető vonásai ismeretesek. Az ipari feldolgozó tevékenységtől eltérően

– igen szoros, napi kapcsolatban áll a mezőgazdasági eredetű nyersanyag-termeléssel (kivéve az ún. továbbfeldolgozó szakágazatokat, tehát pl. a sütőipart, az ásvány-, szikvíz- és üdítőital-gyártást);

– alapanyagai és termékei többnyire gyorsan romlók, így a nyersanyagok felvásárlása és feldolgozása szorosan ütemezett, magas fokú integrációs tevékenységet igénylő;

– egyes szakágazatok tevékenysége idényszerű, szezonális jellegű, főképpen azért, mert nyersanyagai periodikusan érkeznek, hosszabb ideig nehezen tárolhatók, így feldolgozásuk dömpingjellegűt ölt (például: cukoripar, konzervipar, hűtőipar, boripar);

– az élelmiszer-ipari tevékenység társadalmi szempontból is igen összetett, mivel az állami iparon kívüli vállalatok, üzemek, termelőszervezetek nem kis részt vállalnak az élelmiszer-ipari feldolgozásban; említésre méltó a húsipar, amelynek bruttó termeléséből a mezőgazdasági szövetkezeti, egyéb szövetkezeti s az állami gazdaságok keretében működő húsfeldolgozó kis-, közép- és nagyüzemek mintegy 20%-kal részesednek, de ennél nagyobb jelentőségű az állami iparon kívüli szektor aránya a boriparban (54%), s a takarmánykeverésben is pl. több mint 600 szövetkezeti és egyéb keverőüzem működik. Jelentőségük van az élelmiszer-feldolgozó tevékenységet folytató kisüzemeknek még a tej-, a konzerv- és a hűtőiparban.

A hazai élelmiszeripar helye és szerepe a népgazdaságban igen jelentős. Ezt túlzás nélkül állíthatjuk, mivel az utóbbi 15 évben a népgazdaság bruttó termelési értékéből az élelmiszeripar mintegy 10%-os részarányt képviselt, s termékei nem jelentéktelen részét helyezte el külföldi – szocialista, tőkés és egyéb dollár elszámolású – piacokon. Külgazdasági egyensúlyi helyzetünk továbbra is szükségessé teszi, hogy mezőgazdasági és élelmiszer-ipari termékek kivitelével járjunk hozzá az ország népgazdasági egyensúlyának biztosításához, ha ez nem is minden esetben egybevágó az élelmiszer-ipari vállalatok érdekeivel vagy a gazdaságossági megfontolásokkal.

*Az Agrárgazdasági Kutatóintézet osztályvezetője, illetve munkatársa.

Az élelmiszer-ipari export feltétele, hogy az ágazat fejlett, általában jó minőségű nyersanyagokat előállító mezőgazdasági termelést tudjon maga mögött. Ez nem csupán élelmiszer-ipari szempontból fontos; a mezőgazdaság az élelmiszeripar nyersanyagigényeinek kielégítése mellett terményeinek egy részét közvetlenül is exportálja (elsősorban gabonát). Az élelmiszeripar emellett jelentős belföldi fogyasztói igényeket is kielégít: a lakosság élelmiszer-fogyasztása mennyiségi és választéki tekintetben viszonylag magas színvonalú és emelkedő tendenciájú. A lakossági reáljövedelmek konkrét alakulásával az élelmiszer-fogyasztás meglehetősen laza kapcsolatban van, hiszen a reáljövedelmek stagnálására, esetleg csökkenésére a fogyasztók nem élelmiszer-vásárlásaik mérséklésével, hanem kiadási és fogyasztási szerkezetük módosításával reagálnak.

Az élelmiszeripar eddigi fejlődésében és a későbbi időszakok előirányzataiban tehát *két alapvető befolyásoló tényezőt* kell számon tartanunk: *a belföldi fogyasztást és a kiviteli feladatokat*. A belföldi fogyasztás tartós meghatározottságot jelent az élelmiszeripari termelés számára, amellett hogy a fogyasztás választékában is bővülő tendenciájú. Az exportkövetelményeket nézve a tőkés piacokon a tömegtermékek értékesítési biztonsága nagyobb, bár a tényleges piaci igények és az elérhető árak bizonytalanabban jelezhetők előre. A szocialista országok piacain kisebb az ilyen jellegű bizonytalanság, viszont egyes országok jelentős lépéseket tettek az önellátás irányában, így Magyarország számára szűkülő exportpiacot jelentenek.

A külgazdasági környezet részletesebb bemutatása nélkül is egyértelmű, sok függ az élelmiszer-ipari tevékenység eredményességétől, amelyet jelenlegi gazdasági helyzetünkben (s nem csupán az élelmiszeriparban) *a jövedelemtermelő képességgel, a nemzeti jövedelemhez való hozzájárulással* szokás azonosítani.

A jövedelemtermelő képességről az élelmiszeriparban

Az élelmiszeripar nemzeti jövedelemhez való hozzájárulásában az 1970-es évek közepétől csökkenő folyamat indult meg. Ebből a szempontból a *nettó termelés arányainak alakulása* érdemel figyelmet. Az ipar, a mezőgazdaság és az élelmiszeripar adatait összevetve a nettó termelési értékhiányadok alakulását korábbi kutatásaink¹ szerint a következők jellemezték:

– a mezőgazdasági nettó termelés értékhiánya *jelentősen* meghaladja az élelmiszeriparét és – ennél kisebb mértékben – az ipari termelés nettó értékhiányát is (1971-ben az élelmiszeriparét 30 százalékponttal, az iparét mintegy 10 százalékponttal; 1984-ben az élelmiszeriparét 23, az iparét csupán néhány százalékponttal);

– a nettó termelési értékhiányad mindhárom vizsgált területen fokozatosan csökkent, 1980-tól a csökkenés az ipar és a mezőgazdaság esetében megállt (stagnálás volt jellemző), az élelmiszeripar ilyen mutatója azonban továbbra is a csökkenés stádiumában van.

A termelés nettó értékhiánya csökkenésének okait illetően kételyeink vannak. Nem tisztáztak ugyanis a bruttó és a nettó termelés arányalakulásának törvényszerű-

¹ Dobák K.–Kóbor K.: Az élelmiszeripar jövedelemtermelő képessége javításának tartalékai és az 1990-es évek stabilizálási, valamint fejlesztési stratégiájának egyes kérdései. AKI, Bp., 1986.

ségei, a különböző gazdaságokra és termelési tevékenységekre vonatkozó specialitásai. Két jelenséget azonban mindenképpen említésre méltónak tartunk.²

1. A mezőgazdaság nettó termelésének, a nettó termelés arányának alakulásában feltehetően nagy szerepet játszik az ágazat *élőmunka-igényessége*. A mezőgazdaság az élelmiszeriparhoz képest nagyobb létszámgigénnyel tevékenykedik. Ez az összefüggés a feldolgozó ipart nézve is igaz. 1983-ban a mezőgazdaság, az ipar és az élelmiszeripar létszám-igényességének aránya 4,0 : 1,5 : 1,0 volt.

2. A bruttó *állóeszköz-igényesség* ugyancsak a mezőgazdasági ágazatban a legnagyobb. A mezőgazdaság, az ipar és az élelmiszeripar állóeszköz-igényessége 1985-ben 2,0 : 1,4 : 1,0 arányt mutatott.

Feltehető tehát, hogy a nettó értékhányadok eltérése szoros összefüggésben van a szakágazatra (ágazatra) jellemző élőmunka- és állóeszköz-igényességgel. Így a *nettó értékhányadok eltéréseit részben e tényezők ágazati sajátosságai okozzák*. Az élőmunka-igényesség eltéréseiből adódó különböző munkajövedelem-hányadok, illetve az eszközök és a munkaerő hatékonyságától függő tisztajövedelem-hányadok különbözőségei eleve behatárolhatják egy-egy tevékenység tisztajövedelem-termelésének lehetőségeit.

Annak feltételezésével, hogy a befektetett tőke megtérülésében egy piacgazdaságon belül a különböző ágazatokban lényeges különbségek tartósan nem állhatnak fenn (hiszen akkor a tőkeáramlás a jövedelmezőbb területek felé hamarosan kiegyenlítené az eltéréseket), a bruttó termelési értéken belül a tisztajövedelem-hányad attól függően alakul, hogy a szóban forgó tevékenység hányadik feldolgozási fázist képvisel a nyersanyagtól a fogyasztóig terjedő úton. Minél nagyobb tehát a folyó termelő felhasználás aránya, értelemszerűen annál kisebb a bruttó termelési értéken belül a tisztajövedelem-hányad.

A folyó termelő felhasználás aránya a bruttó termelésen belül az elmúlt években az élelmiszeriparban 88% feletti, a mezőgazdaságban 62% körüli, az iparban mintegy 64% volt. Az anyagigényességtől független tisztajövedelem-különbözések hatékonysági indítékokból is fakadhatnak, viszont a mai magyar árrendszer hatékonyságmérésének realitását ismerve e kérdések taglalása túlmutatna e rövid előadás keretein.

Szükségesnek tartjuk viszont bemutatni az élelmiszer-ipari nettó termelés csökkenésének okait, főképpen azért, mert a koefficiens nem csupán arányaiban, hanem abszolút értelemben is visszaesett. Ezt a folyamatot csupán egy tényező enyhítette: a munkajövedelmek alakulása, ugyanis az elmúlt 10 évben ennek dinamikája meghaladta a bruttó termelési érték növekedési ütemét. A visszahúzó tényezők közül első helyen említendő a *tisztajövedelem-termelés abszolút értelemben való visszaesése*. A folyamat kiteljesedéséhez hozzájárult, hogy a folyó termelő felhasználásnál lassabban növekedett az élelmiszeripar bruttó termelési értéke, s az amortizáció növekedése is meghaladta az utóbbi mutató dinamikáját. A munkajövedelmek arányának kismértékű emelkedése ezt a folyamatot nem befolyásolhatta.

Az élelmiszer-ipari tisztajövedelem-termelés drasztikus csökkenésének azonban mélyebben fekvő okai is vannak.

– Az élelmiszeripar „nettó támogatott” ágazattá vált, mivel a világpiacon és a

²E jelenségeket Benet Iván is bizonyítja „Mezőgazdaság, élelmiszergazdaság, agráripari komplexum” című munkájában. (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1979.)

KGST-országok piacain kialakult árak miatti *cserearányromlás* különösen sújtja az élelmiszer-feldolgozó ágazatot.

– Az élelmiszeripar által felvásárolt *mezőgazdasági eredetű nyersanyagok bekerülési értéke* emelkedik. Az élelmiszer-ipari vállalatok különböző csatornákon keresztül a megállapított felvásárlási árösszegek felett jelentős anyagi eszközöket juttatnak a mezőgazdaságba, eleget téve a pénzügy-politika olyan törekvésének, hogy a közvetlen mezőgazdasági támogatások költségvetési szemszögből csökkenjenek. Az élelmiszeriparnak el kell ismernie felvásárlási áraiban a mezőgazdaság termelési költségeit, így a mezőgazdaság tényleges árbevételhez jut, míg az élelmiszeripar ilyen jellegű költségtöbbleteit exporttámogatások útján kompenzálják.

– Az élelmiszer-ipari termelésben az *ipari eredetű anyagráfordítás* is növekvő költségtényezőt jelent. Az ilyen termékeket előállító vállalatok kibocsátási áraiban az élelmiszer-ipari termelői árakban foglaltaknál két-háromszor nagyobb árbevétel-arányos nyereség jelenik meg, s 20-30%-kal nagyobb árbevétel-arányos tiszta jövedelem.

– Élelmiszer-ipari termelésünket nem függetleníthetjük a *belföldi élelmiszerárak* alakulásától. Cél a fogyasztói ártámogatások csökkentése, ez azonban csak fokozatosan vihető véghez, mivel a lakosság által az élelmiszerekre (és az élvezeti cikkekre) fordított jövedelemhányad az elviselhetőség határán van.

– A jövedelemtermelő képesség alakulását negatív irányban befolyásolta az *élelmiszeripar termelési szerkezetének teljes s a vállalatok termékszerkezetének viszonylagos merevsége*.



A mezőgazdasági eredetű nyersanyagok minőségének alakulása és az élelmiszeripar jövedelemtermelő képessége

Úgy véljük, hogy a felsorolt tényezők közül igen röviden foglalkoznunk kell a mezőgazdasági eredetű élelmiszer-ipari nyersanyagok minőségének alakulásával, amely az élelmiszeripar tevékenységének eredményességét nem kis mértékben meghatározza.³ Az élelmiszer-ipari *feldolgozási költségek alakulására* egyes esetekben igen nagy hatása van a nyersanyag-minőségnek (pl. alacsony beltartalmi értékű cukkorrepából csak indokolatlanul magas ráfordítással lehet jó minőségű készterméket előállítani). Tekintettel arra, hogy a mezőgazdasági eredetű élelmiszer-ipari nyersanyagok minősége az elmúlt 5-10 évben meglehetősen hullámzóan alakult, a jelenség kedvezőtlenül befolyásolta az élelmiszer-ipari termelés anyagfelhasználásának hatékonyságát. A világbanki metodika alapján számított s az anyagfelhasználásra vonatkozó parciális termelékenységi mutató 1976–1983 között az élelmiszer-ipari termelés egészét nézve (-)0,3-es értéket vett fel, azaz a fajlagos anyagfelhasználás romlott.

A tényadatokat nézve a fontosabb mezőgazdasági eredetű élelmiszer-ipari nyersanyagok közül az állattenyésztési ágazat termékei mutatják a legkedvezőbb képet. Pontosabban: a nagy testű *vágóállatok* fajlagos csontoshús-termelése javult, ami azért is kiemelkedő, mivel a vizsgált időszakban arányváltozás következett be a sertéstermelés-

³A nyersanyag-minőség versenyképességgel való összefüggéseit Balogh Sándor részletesen tárgyalja előadásában.

ben, mégpedig a gyengébb minőségű kisüzemi vágósertések javára. Egyéb területeket nézve csaknem kizárólagosan a minőségi feltételek kedvezőtlen alakulásáról kell beszámolnunk. A *tej zsírtartalma* sokáig nem változott, az utóbbi 1-2 évben csökkent; a *búzaőrlemények sikértartalma* az elmúlt 15 évben 10%-kal csökkent. Nem változott a *cukorrépa cukortartalma*, jelentősen csökkent a *napraforgómag olajtartalma*. Alacsonyabb minőségi színvonalra került *vágóbaromfi-termelésünk* is, a húskitermelést és a minőségi osztályok szerinti megoszlást nézve egyaránt.

Az ismert tendenciák tükrében nem túlzás talán, ha olyan megállapítást teszünk, hogy az elmúlt években *a mezőgazdasági eredetű nyersanyagok minőségében bekövetkezett változások nem szolgálták az élelmiszer-ipari termelés jövedelemtermelő képességének fokozását.*

Struktúra és jövedelemtermelő képesség

A felvázolt helyzetkép, az élelmiszer-ipari termelés néhány dilemmájának bemutatása felveti a kérdést, hogyan képzelhető el az élelmiszeripar jövedelemtermelő képességének fokozása. Folyamatban levő kutatásaink során többek között erre a kérdésre kívánunk választ adni.

Az már most is bizonyos, az élelmiszeripar jövedelemtermelő képességében nagyobb mértékű javulást csakis valamiféle strukturális átrendeződés eredményezhet.

Élelmiszeriparunk *termelési szerkezete* (szakágazati struktúrája) az elmúlt 15 év alatt nem mutatott említésre méltó változást, jóllehet a termelés egyenletesen növekedett az ágazat egészében. A termelési szerkezet – érthetően – a mezőgazdaság kibocsátási struktúrájához igazodott, hiszen a nagy súlyt képviselő élelmiszer-ipari szakágazatok (hús-, baromfifeldolgozó, tej-, tartósító és malomipar) ráfordításai között a mezőgazdasági eredetű alapanyag a döntő. (A felsorolt szakágazatok az élelmiszer-ipari bruttó termelés mintegy 65%-át adták 1985-ben.)

Teljesen más képet mutat az élelmiszer-ipari szakágazatok nettó termelési érték alapján való rangsorolása. Míg 1971-ben a nettó termelés szerint is a húsipar állott az első helyen (s követte a sütő-, a malom- és a tejipar), 1985-re a húsipar az utolsó helyre került, súlyos negatív előjelű „nettó termeléssel”. Negatív termelést „produkált” még a tartósító és a baromfifeldolgozó ipar is, így *az élelmiszer-ipari bruttó termelés 40%-át adó három szakágazat meghatározta az élelmiszeripar jövedelemtermelő képességét.* 1980–1985 között e szakágazatok az élelmiszer-ipari átlagnál valamivel gyorsabban növekedtek, így egyre nagyobb mértékű negatív tiszta jövedelmet „realizáltak”. Olyan *látszólagos strukturális elmozdulás* ment tehát végbe, amely mögött tényleges szerkezetváltozás nem állott, s a bemutatott hatást – kisebb súlyuknál fogva – az egyéb élelmiszer-ipari szakágazatok nem voltak képesek ellensúlyozni.

Az élelmiszer-ipari termék kibocsátás szerkezetét nézve 1970-től ennél lényegesebb változásokról számolhatunk be. Általában növekedett a magasabb feldolgozottsági fokon álló termékek termelése és aránya (pl. a húsiparban a darabolt hústermékek, a dobozott készítmények; a baromfifeldolgozó iparban a darabolt baromfi, a baromfikészítmények; a tejiparban az ízesített, habosított, desszert stb. termékek). Lényegesebb változás volt az egyéb élelmiszer-ipari szakágazatoknál is (kivéve a nyers növényi olajat

exportáló növényolajipart), azonban a feldolgozottsági fok növekedésének e területen más a jelentősége, illetve az értelmezése (konzerv-, hűtő-, bor-, cukoripar stb.).

A termékszerkezeti változásokat részben a *külpiaci igények* motiválták. A hús- és a baromfifeldolgozó ipar főképpen termékei eladhatósága érdekében volt kénytelen növelni a feldolgozottsági színvonalat. Ugyanakkor – más szemszögből – a belföldi igények is ösztönözték a választékbővítésre, a korszerűbb termékek fokozott kibocsátására.

Alapvető probléma, hogy ily módon a *termékszerkezet a magasabb támogatást igénylő termékek (termékcsoportok) irányába tolódott el*. A feldolgozottsági fok növekedése és a gazdaságosság között élelmiszer-termelésünkben nincsen egyenes összefüggés: a fajlagos ráfordítások növekedésével ezek hatékonysága tendenciájában csökken, a ráfordítások az elérhető értékesítési árakban nem térülnek meg. *A feldolgozottsági fok növekedése így – a jelenlegi jövedelmezőségi viszonyokat is figyelembe véve – a jövedelemtermelő képességet nem javítja.*

Olyan strukturális változások szükségesek tehát, amelyek a gazdaságosabb tevékenységek előtérbe helyezésével megalapozzák a megtermelhető új érték növekedését. Természetesen, itt hosszabb távú átrendeződésre gondolunk, amely érintheti

- a szakágazati struktúrát,
- a vállalati, üzemi struktúrát,
- a tőkestruktúrát,
- s már rövidebb távon is a termékszerkezetet, de nem állami, hanem piaci eszközökkel megvége.

Megítélésünk szerint az élelmiszeriparban, de az egész népgazdaságban is, *a struktúraváltás kényszere és a strukturális determináció együtt van jelen*. Hosszabb távú előirányzatainkat azonban nem célszerű lemerevíteni, hiszen lényegesebb váltás nélkül csak kisebb eredmények várhatók (költségcsökkentéssel, takarékossgal, a belső tartalékok feltárásával stb.).

A vázoltak csupán a jövedelemtermelő képesség növelésének egyik aspektusát jelentik (ti., hogy az élelmiszeripar jövedelemtermelő képességének növekedése a népgazdaság nemzeti jövedelmét is gyarapítja). Van azonban – élelmiszer-ipari szemszögből – a jövedelemtermelő képesség növelésének egy másik aspektusa is: *a cserearány-romlásból, az egyéb körülményekből eredő veszteségeket nem kizárólag az élelmiszer-ipari fázisban jelentetjük meg*. Ilyen átrendezés esetén a népgazdaság egészének jövedelemtermelő képessége csak közvetett módon, az élelmiszeriparban hosszabb távon jelentkező előnyök realizálása útján fokozódna. Az előnyös tendenciák közül kiemelendő a ráfordítás–hozam viszonyok reálisabb vállalati megítélhetősége, a költségérzékenység fokozódása, a tényleges piaci értékítélet megismerése, a vállalati érdekeltség fokozódása a jövedelemtermelő képesség növelésében.

A FŐVÁROSI ÉLELMISZERIPAR SZELEKTÍV ÉS INTENZÍV FEJLESZTÉSE

A fővárosi ipar fejlesztése, a szelektív és intenzív fejlesztés felgyorsítása napirenden levő feladat.¹ Felfogásunkban a *szelektív* fejlesztés fogalma az ipari ágazatok, szakágazatok vagy gyártási ágak fejlesztése közötti olyan *választást* vagy *sorolást* jelent, amelynek fő szempontja, hogy a nagyvárosi növekedés egyensúlytalansága közepette, a fővárosi adottságokban rejlő előnyök és feszültségek figyelembevételével csak olyan ipari tevékenységek fejlesztését engedi, tűri, illetve támogatja, amelyek

– az erőforrások és az infrastruktúra terhelését és a környezetszennyezést nem fokozzák;

– a fővárosban maradásuk vagy fejlesztésük a hosszú távú gazdasági racionalitás tendenciáinak megfelel, és

– amely tevékenységek a fővárosban (vagy az agglomerációban) gazdaságosabban végezhetők, mint vidéken, illetve amelyek a fővárosban szükségesek [1].

Abból kiindulva azonban, hogy nincs tetszőleges és azonnali lehetőség a prioritások érvényesítésére (annak anyagi, politikai stb. konzekvenciái miatt), a szelektív fejlesztésre vonatkozó irányelvek kidolgozása olyan hosszú távú programként kezelendő, amely alapul szolgál a döntések meghozatalához.

A fejlesztés *intenzivitása* jelenthet ugyan egyfajta dinamizmust, vizsgálataink szerinti értelmezésben azonban sokkal inkább a fejlődés minőségét jellemzi. A szelektív és intenzív fejlesztés szoros logikai kapcsolódást és sorrendiséget is feltételez, illetve követel meg; azt ugyanis, hogy intenzív fejlesztésre csak olyan tevékenységek kerüljenek, amelyek a szelektív választás rostáján fennmaradnak.

A fővárosi élelmiszeripar szelektív, intenzív fejlesztésének lehetőségeit, irányait alapvetően befolyásolja a kiindulási állapot képező jelenlegi helyzet és az ezt létrehozó korábbi fejlődési irány.

*Az Agrárgazdasági Kutatóintézet munkatársa.

¹Ezt rögzíti a Minisztertanács 3173/1984 sz. határozata, amely értelmében a budapesti iparnak a VII. ötéves tervidőszakra szóló és távlatilag az ezredfordulóig kitekintő fejlesztéspolitikáját „a fővárosi ipar racionalizálási, szelektív és intenzív programjában” kell összefoglalni, melynek „fejlődést gyorsító szerepe mellett illeszkednie kell az egységes iparpolitikai prioritásokhoz, az országos ipari térszerkezet és a területi ipari arányok ésszerű alakításához, továbbá a gazdaságirányítás korszerűsítéséből adódó feltételekhez, és tartalmaznia kell a szükséges visszafejlesztés irányvonalait is” [1]. Az előadás azon kutatási [2; 3] eredményeinket foglalja össze, amelyek feladata e program kialakításához az élelmiszer-ipari sajátosságok, fejlesztési irányok, lehetőségek és eszközrendszer feltárása volt.

A fővárosi élelmiszeripar jelenlegi helyzete és az eddigi fejlődés főbb tendenciái

A fővárosi telephelyű élelmiszeripar az ágazat bruttó termelési értékének mintegy 18%-át állította elő a foglalkoztatottak 14,3%-ával és az állóeszközök 13,4%-ával. A fővárosban az élelmiszeriparnak mind a 14 szakágazata jelen van, termelési tevékenység azonban – a dohányipar és a cukoripar kivételével – 12 szakágazatban folyik. Az egyes szakágazatok létszámarány alapján mért fővárosi jelenléte a következő.

Az élelmiszeripar 14 szakágazata az átlagos budapesti részesedés (14%) körüli helyet foglalja el a hús-, tej-, sütő- és a boriparban foglalkoztatottak fővárosi aránya tekintetében. Mélyen átlag alatti (1–8% körüli budapesti részesedésű) a baromfi-, a tartósító-, a malom-, a cukor- és a dohányipar. További 5 szakágazat budapesti foglalkoztatottjainak aránya lényegesen meghaladja az élelmiszeripar átlagát. Ezek: az édesipar, a növényolajipar, a szeszipar, a söripar, az ásvány-szikvízgyártás (29–51% körüli részesedéssel). Ez utóbbiak az élelmiszeripar kisebb szakágazatai közé tartoznak: összes Budapesten foglalkoztatott létszámuk mintegy 10 ezer fő, azaz az országos élelmiszer-ipari létszámnak alig több mint 5%-a.

A Budapestre települt élelmiszeripar telephelyeinek száma 1984-ben 334 volt, a foglalkoztatottak száma pedig 26,5 ezer fő.

A budapesti élelmiszer-ipari tevékenység *szinvonlát* output oldalon többnyire kedvező, input oldalon pedig inkább kedvezőtlen feltételek befolyásolják. Egyértelműen *kedvező* feltételnek minősíthető, hogy a főváros az élelmiszer-ipari termékek jó felvevő piaca. A *belföldi célú felhasználás* 25%-a Budapesten értékesül, és ez az arány az agglomeráció fogyasztásával együtt mintegy 30%. A főváros ellátásában azonban gyakorlatilag az egész magyar élelmiszeripar részt vesz. A vidéki beszállítás aránya termékcsoportonként természetesen eltérő. A legjelentősebbek: a tökehus és húskészítmények, a natúrsajt és vaj, a tejalapanyag, továbbá a liszt beszállítása.

A termékek más részénél a meghatározó arányú budapesti fogyasztói igényeken, a technológiai indokolt termelési kapcsolatokon túl a termelési hagyományok, a szakmai ismeret, a kialakult munkakultúra stb. dominál abban, hogy a gyártási tevékenységeket a fővárosban végzik (pl. margarinyártás, élesztőgyártás, egyes édesipari termékek, kávé stb.).

A fővárosi telephelyű élelmiszeripar elsősorban budapesti fogyasztásra termel. Az exportra történő vállalati átadás aránya a 10%-ot alig haladja meg (1983. évi adat). A fővárosi fogyasztás stagnálásával – az utóbbi két évben – ez az arány valamelyest nőtt.

A fővárosi élelmiszeripar tevékenységének folytatásához általában *kevésbé kedvezőek a működési feltételek*. Jövedelmezőségi és fejlesztési vonatkozásban az egész élelmiszeriparhoz hasonló gondokkal küzd. Az élelmiszeripar helyzetére jellemző, hogy miközben teljesítménye (termelése, bel- és külpiazi értékesítése) jelentősen növekedett, a *realizált nyeresége folyamatosan csökkent*, amelynek következtében a fejlesztés lehetőségei is mérséklődtek. Ezen belül a fővárosi vállalatok helyzete még kedvezőtlenebb.

A szűkülő fejlesztési lehetőségek a már évek óta szükséges korszerűsítésre sem adnak módot, de a vállalatok elavult eszközállományának dinamikus szinten tartására sem elégségesek, s emiatt a fővárosi üzemek *műszaki színvonala alacsonyabb az országos átlagnál*. A létszámarányánál (14,3%) az állóeszközarány (13,4%) kisebb, annak elle-

nére, hogy a gépek és berendezések aránya a budapesti gyárakban magasabb, mint vidéken. A termelőberendezések, gyártókapacitások elhasználódottsága sok esetben már a piaci egyensúlyt veszélyezteti.

A fővárosi élelmiszer-ipari vállalatok átlagbére az országos bérszínvonalat 10-13%-kal meghaladja, azonban más iparágak adottságaival összevetve ez is alacsonynak minősül. Ezért néhány vállalatnál a termelést nehezítő *munkaerőhiány* lép fel (édes-, sütő-, söripar). Súlyosbítja a helyzetet az élelmiszeriparra jellemző kedvezőtlen munkakörnyezet is. 1975 és 1982 között a fővárosi élelmiszeriparban a munka termelékenység mintegy évi 2% körüli növekedést mutatott. Ez a növekedés nem tudta ellensúlyozni azt a munkaerőhiányt, ami többek között a termelés és a hozzá kapcsolódó tevékenységek korszerűtlen műszaki színvonalából adódik.

A telepek számából csak 54%-os az ipartelepek aránya (341-ből 183). Sok a termelést és a forgalmazást kiszolgáló, elkülönült telepeken levő egység. Ez annak a következménye, hogy az ilyen irányú fejlesztéseket a meglévő telepeken, a szűkös területeken a technológia szerves részeként megoldani már nem lehetett. Így az anyagmozgatást a telepközi szállítások jelentősen növelik.

Egyes szakágazatokban (hús-, tej-, baromfi-, hűtőipar, italárúk) a termelővállalatok a nagykereskedelmi tevékenységet is ellátják. Az élelmiszeripar teljesítőképességét gátolja, hogy keverőraktárak, tárházak nem állnak rendelkezésre. A fővárosi élelmiszerfogyasztás lehetséges növekedését jelentősen fékezi az élelmiszer-kereskedelem gazdasági érdektelensége, a kereskedelmi szervezési és technikai gondok.

Az eddigi fejlődés főbb tendenciái

A fővárosi élelmiszeripar súlya az ország élelmiszer-termeléséből csökkenő tendenciájú. Míg a felszabadulás előtt az élelmiszer-ipari termelésnek csaknem a fele a fővárosban összpontosult, 1975-re az ország élelmiszeriparának bruttó termeléséből a főváros már csak 33%-kal részesedett, s ez az arány a 80-as évek elejére 18-20% körül alakult. Csökkent az élelmiszeriparban foglalkoztatottak fővárosi aránya is. A 60-as években a budapesti élelmiszeriparban 37 ezer fő dolgozott, ez az élelmiszeriparban összesen foglalkoztatottak 26%-át jelentette. Napjainkban a foglalkoztatottak száma mintegy 27 ezer fő, az összes élelmiszer-ipari foglalkoztatott 14,3%-a.

A budapesti élelmiszeripar relatív súlyának csökkenését a 60-as évek elején megkezdett – és a 70-es években kiteljesedett – célszerű telepítési politika idézte elő. Ennek keretében a kapacitások fejlesztésére és az új beruházásokra elsősorban vidéken, a nyersanyagok termőhelyi körzeteiben került sor. A vidéki élelmiszeripar fejlesztése nem hatott kedvezőtlenül a fővárosi élelmiszer-szükségletek kielégítésének mértékére és színvonalára, sőt a fővárosban a termékválaszték nagymértékben bővült.

A 70-es években felerősödött a fővárosi élelmiszeriparnak a környezetvédelem, a városrendezési célok miatti átalakulása. Egyes termelési kapacitások vidékre, mások a főváros külső, ipari körzeteibe települtek át vagy megszűntek (1973 és 1983 között 97 telephely szűnt meg). A nagy tömegű anyagmozgatással járó tevékenységek egy részével felhagytak, így a vállalatok termelési struktúrája is módosult. Az agglomerációba viszont nem települt ki élelmiszer-ipari üzem.

A fővárosi élelmiszeripar vázolt átalakulása *negatív következményekkel* is járt. Közben a figyelem a vidéki iparfejlesztés felé fordult, a források korlátozottsága folytán a fővárosi élelmiszeripar állóeszközeinek elhasználódottsága tovább növekedett, s jelenleg lényegesen rosszabb, mint az országos élelmiszer-ipari átlag.² A fejlesztési források korlátozottsága közrejátszik továbbá abban is, hogy a fővárosi élelmiszeripar már nem képez jelentősebb húzóerőt az ország élelmiszeriparában, noha a tudományos kapacitás többsége változatlanul a fővárosban van.

A szelektív és intenzív iparfejlesztés követelményei, a végrehajtás elvei és sajátosságai Budapesten

Az európai nagyvárosok élelmiszeriparában megfigyelhető fejlődési sajátosságokkal egybehangzón a fővárosi élelmiszer-ipari tevékenységek hangsúlya a nyersanyagok elsődleges feldolgozásáról a *továbbfeldolgozásra*, illetőleg a termelési tevékenységekhez *kapcsolódó* kiszerezési-csomagolási, tárolási, disztribúciós stb. feladatokra tevődik át.

Ennek a fejlődési sajátosságnak a figyelembevételével úgy ítéltető meg, hogy a főváros iparában a jövőben sem csökken (sőt, esetleg növekedhet is) az élelmiszeripar súlya. Eközben a termelési erőforrások igénybevétele természetesen átrendeződik. Ez utóbbira nézve az elmúlt 10 év (1973–1983) adatai azt mutatják, hogy a foglalkoztatottak (s ezen belül a fizikaiak) *létszáma* mind a fővárosi ipar egészében, mind pedig az élelmiszeriparban csökkent, az élelmiszer-ipari foglalkoztatottak *aránya* nőtt. A fővárosi ipar egészének és az élelmiszeriparnak a bruttó állóeszköz-értéke nagyjából azonosan fejlődött, a gépek és berendezések értékének növekedése viszont az élelmiszeriparban nagyobb volt, mint a fővárosi ipari átlag. Ugyanez a megállapítás az igénybe vett villamos energiára is, míg a vízfelhasználás növekedése az élelmiszeriparban kisebb volt, mint a fővárosi ipar egészében.

A következő időszakban (a VII. ötéves és a távlati tervben) a fővárosi élelmiszeripar fejlesztésében a szelektivitás szempontjai szakágazati és tevékenységi vonatkozásban egyaránt megfogalmazhatók. A szakágazati szempontból vett szelektivitás a fővárosi élelmiszeripar *iparági szerkezetét befolyásolja*, míg a tevékenységi szempontú szelektivitás – az erőforrások várható igénybevételi lehetőségét a fővárosi élelmiszeriparral szembeni követelményekkel veti egybe, és az ennek figyelembevételével értelmezett racionalitást fogalmazza meg.

Szakágazati szempontból minősítve, azt a megállapítást tehetjük, hogy a fővárosi élelmiszeripar egészében a *szinten tartó fejlesztés* követelményei érvényesek (jelentősebb kapacitásnövelő beruházásokra általában tehát nincs szükség), ezen általános tendencia mellett egyes szakágazatok eltérő minősítése indokolt. *Kapacitásbővítő fejlesztés* javasolható a növényolajiparban (margarinyártás, háztartás-vegyipari termékek gyártása), illetve a malomiparban (örlési tevékenység), amely utóbbi azonban célszerűen az agglomerációban valósítható meg. *Visszafejlesztés* javasolható a húsiparban (vágóhídi tevékenység), amely a VI. ötéves tervidőszakban meg is kezdődött. Egyes olyan

²Az állóeszközök elhasználódottsági foka (a nettó/bruttó arány alapján számítva) 1985. január 1-jén a fővárosban 39%, országosan pedig 31,3% volt.

szakágazatok termelése, amelyek jelenleg nincsenek képviselve a főváros élelmiszeriparában (dohányipar, cukoripar), a jövőben sem indokolt.

Tevékenységi körönként vizsgálva egyértelműen előrejelezhető, hogy a fővárosi élelmiszeripar teljesítőképességének „szűk keresztmetszete” a jövőben is a *raktározás, tárolás, készletezés, csomagolás, szállítás* marad. A fővárosi élelmiszer-ipari telephelyek 57%-án folyik ilyen tevékenység. Ezeknek a telephelyeknek az igénybevétele kényszermegoldás volt, mert az ipartelepeken *már* nem volt bővítési lehetőség, vagy anyagi eszközök nem álltak rendelkezésre az ipartelepeken való fejlesztésükre. Élőmunka-megtakarító, költségcsökkentő fejlesztésekre leginkább e területeken van lehetőség.

A termelési tevékenységek lassú, de folytonos kiszorulása mellett – az európai nagyvárosokban megfigyelt fejlődési tendenciának megfelelően – a főváros élelmiszeriparában is a kereskedelmi funkciók erősödése és az azzal összefüggő tevékenységek fejlődése várható. A gyűjtő- és elosztó raktárak, a szakosított vagy vegyes profilú nagybani piacok létesítésének szükségessége egyrészt a fővárosba való késztermék-beszállítás tényéből fakad, másrészt abból, hogy a piaci viszonyok az élelmiszerellátásban növekvő szerepre tesznek szert. Az élelmiszeripar által kínált választék egyidejű bemutatására másként nincs mód.

A strukturális átrendeződés várható hatása

A budapesti szocialista iparban 1983-ban foglalkoztatottak 7,8%-a dolgozott az élelmiszeriparban, és a bruttó állóeszköz-érték 7,7%-ával rendelkezett. A Budapesten felhasznált villamos energiából az élelmiszeripar részesedése – ugyancsak 1983-ban – 9,9% volt, a vízfelhasználásból 11,3%. Ez azt jelenti, hogy az igénybe vett termelési erőforrásokat tekintve az iparági szerkezetben az élelmiszeripar súlya nem nőtt.

Ily módon aligha tévedünk, ha azt állítjuk, hogy az élelmiszeriparnak az előzőekben vázolt, tendenciájában kismértékben változó szerepe nem gyakorolhat struktúraátalakító hatást a főváros iparára. Akkor sem, ha relatív súlya esetleg növekszik is a jövőben.

Ágazati szempontból egyértelműen az a legfontosabb kritérium, hogy a fővárosi élelmiszeripar – a vidéki árubeszállításokat is figyelembe véve – alkalmas legyen a budapesti népesség élelmiszer-szükségleteinek kielégítésére. Ezeket a szükségleteket tendenciájukban úgy jellemezhetjük, hogy mennyiségileg kismértékben növekvőek, egyes termékcsoportokban stagnálóak, de választéki tekintetben a jelenleginél lényegesen magasabb követelmények várhatók.

A feldolgozott termékek fogyasztásának növekedéséhez a feldolgozó-, csomagoló-, tároló-, raktározási kapacitások fejlesztésére van szükség, újszerű forgalmazási rendszerekre és intézményekre (részben vagy egészben az élelmiszer-ipari termelőtevékenységhez kapcsolódva).

A fővárosi élelmiszeripar fejlesztésének VII. ötéves tervcéljai

A fővárosi élelmiszeripar fejlesztésének irányait részben az ágazat VII. ötéves tervének feladatai, részben a Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium fővárosi élelmiszeriparra vonatkozó irányelvei motiválják. Ez utóbbi a konkrét, szakágazatunkra vonatkozó fejlesztési célokon túl általános célként fogalmazza meg az ellátási színvonal javítását, a választék bővítését, a különböző népességcsoportok differenciált igényeinek kielégítését. Hangsúlyozza azt is, hogy a fővárosi vállalatoknál mindenekelőtt olyan rekonstrukciós fejlesztést célszerű végrehajtani, amely a *jelenlegi* termelési és értékesítési volumen fenntartását célozza. (Kivételt csak néhány olyan cikk képez, amelyeknél az országos igényekkel összehangban álló kapacitásfejlesztés miatt van szükség.) Ezért a fejlesztés jellege az élőmunkaigény csökkentésére irányul, az anyagmozgatás és a csomagolás gépesítésének megvalósításával.

A MÉM állásfoglalása szerint a rekonstrukciók során olyan kapacitások és technológiai vonalak kerüljenek korszerűsítésre, amelyek kisebb munkaerő-vonzatúak és a környezetet sem szennyezik. A koncepció számot vet azzal, hogy a budapesti telephelyű élelmiszeripar műszaki színvonalának *gyors csökkenését* csak dinamikus beruházásfejlesztéssel lehet megállapítani. A fejlesztést feltétlenül indokolja, hogy a fővárosi telephelyű élelmiszeripar állóeszközei az országos átlagnál lényegesen elhasználódottabbak. Dinamikus fejlesztésre van szükség azokon a telephelyeken is, amelyek egyébként területrendezési, városfejlesztési, környezetvédelmi szempontból nem esnek kifogás alá, tehát a helyükön maradhatnak. Számos telephelyen az épületek elavultsága, lakóépületek közé való beékelődése, a szétszórt és műszakilag korszerűtlen, tehát nagy élőmunkaigényű raktárak áttelepítésének igénye, továbbá az élőmunka hatékonyságának növelése és a munkakörülmények javítása a fejlesztési igényeket tovább növeli.

A koncepció aláhúzza egyrészt a fővárosi élelmiszer-kereskedelmi hálózat fejlesztésének szükségességét, illetve gyűjtő- és elosztó raktárak és hűtőtárolók létesítését az élelmiszer-ipari vállalatoknál és a kereskedelmi szervezeteknél egyaránt.

Véleményünk szerint a termelési tevékenységhez kapcsolódó csomagolási, szállítási, raktározási, tárolási és készletezési tevékenység fejlesztése a következő időszakban a racionális és intenzív fejlesztés egyik legdöntőbb tényezőjévé válik. Hosszú távon, stratégiai szempontból az intenzív fejlesztés egyik nagy kérdése az is, hogy a főváros élelmiszeriparának jövőbeli fejlesztésében hogyan kerül hasznosításra az a szellemi tőke, amely a budapesti kutatóintézetekben és egyetemeken összpontosul.

A fejlesztés eszköz- és feltételrendszere

A fővárosi élelmiszeripar fejlesztésének korábbi tapasztalatai arra utalnak, hogy a fővárosi élelmiszeripar fejlődésében a jövőben sem a központilag elrendelt korlátozásoké (tiltásoké) lesz a meghatározó szerep. Úgy véljük, a kívánatos fejlődést közvetett (közgazdasági szabályozó) eszközökkel kielégítően lehet befolyásolni, ha azok oly módon hatnak, hogy a vállalati és a fővárosi célok egybeesését, de legalábbis közelítését eredményezik.

A fővárosi élelmiszeripar fejlődését azonban nem spontán folyamatként értelmez-

zük. Sem a tiltás, sem a támogatás szükségességét nem zárjuk ki, sőt – véleményünk szerint – egyes kivételes esetekben a tiltás és a támogatás eszközét egyszerre célszerű alkalmazni. Azon szakágazatok és gyártási ágak esetében, amelyeket szinten tartó fejlesztésre javasoltunk (mint látható volt, a főváros élelmiszeriparában ez a jellemző), kivételes központi beavatkozásra általában nincs szükség. Az azonban nyitott kérdés, hogy az intenzív fejlesztéshez szükséges források hogyan biztosíthatók a vállalatok számára.³ Ez az igény a gazdaságirányítás rendszerével konform módon úgy elégíthető ki, ha a normatív közgazdasági szabályozást a szabályozók esetenkénti rugalmas változtatásával kapcsoljuk egybe. A meghatározott fővárosi fejlesztési célok elérése érdekében a vállalatra címzetten legyen lehetőség

- az adók mérséklésére vagy elengedésére,
- a beruházási hitelek visszafizetési futamidejének növelésére,
- kamatkedvezményekre vagy kamatelengedésre,
- a keresetszabályozás esetenkénti módosítására stb.

A Fővárosi Tanácsnak meghatározó szerepet kell kapnia az ilyen kedvezmények kezdeményezésében és odaítélésének elbírálásában.

IRODALOM

1. Balogh S.: A fővárosi élelmiszeripar, elsődleges faipar és termelőszövetkezeti melléküzemági tevékenység szelektív és intenzív fejlesztése. Agrárgazdasági Kutatóintézet, Bp., 1986.
2. Balogh S.: A fővárosi élelmiszer-ipari vállalatok VII. ötéves tervi előirányzatai. Agrárgazdasági Kutatóintézet, Bp., 1986.
3. Balogh S.–Csákiné Zelkó Cs.–Dénes K. et al.: A fővárosi élelmiszeripar, elsődleges faipar és termelőszövetkezeti melléküzemági tevékenység racionális, szelektív és intenzív fejlesztése. Agrárgazdasági Kutatóintézet, Bp., 1985.
4. A fővárosi ipar racionalizálásának szelektív-intenzív fejlesztésének programja. Ipari Minisztérium, Bp., 1986.

³A beruházási források összetételét tekintve az ágazati terv-előirányzat mintegy 56%-os vállalati saját erővel számol, a fővárosi élelmiszer-ipari vállalatoknál a tervinformációk szerint ez az arány lényegesen kisebb, mintegy 40%.

MINŐSÉG, TERMELÉKENYSÉG, INNOVÁCIÓ – A JOBB VERSENYKÉPESSÉG FELTÉTELEI

ZÁNYI JENŐ*

AZ INNOVÁCIÓ MŰSZAKI ÉS SZERVEZETI KÉRDÉSEINEK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A gazdasági fejlődés és a műszaki haladás közötti összefüggések elméleti és gyakorlati megközelítése régóta szerepel a közgazdaság aktuális problémái között. Az ipar fejlődésének kérdéseivel foglalkozó közgazdászok véleménye – mint számos más kérdésben – e téren is megoszlik. Közös vélemény, hogy az innovációs ciklusok, a műszaki fejlődés döntő jelentőségének kellő időben való felismerése meghatározó a gazdasági fejlődés szempontjából. A kérdés azonban az, hogy az új termékek bevezetése a fejlődési folyamat kísérő jelensége vagy pedig annak érdemben figyelembe vehető, kiváltó oka. Más szavakkal a műszaki innováció a gazdasági fejlődés szempontjából „külső hatásként” értékelhető-e, melynek kiszámíthatatlan jellege miatt nincs lehetőség e tényezőnek a gazdasági fejlődés tudományos modelljébe való beillesztésére.

A műszaki innováció hatását egyes vélemények összefüggésbe hozzák a gazdasági fejlődésben megfigyelhető ciklikus változásokkal is. A Kondratiev által képviselt „új technika” elmélete a technikai és a társadalmi innovációt tartja a kapitalista gazdaságban a fejlődés motorjának. Eszerint tehát a technikai forradalom a hajtóereje a fejlődési folyamatoknak, miután megteremti azoknak a jövedelmező beruházásoknak a lehetőségeit, amelyek lendületet adnak a gazdasági fejlődésnek. Ez az elmélet magyarázattal szolgál a II. világháború után kialakult gazdasági fejlődésre, majd az 1970-es években fellépett recessziós irányzatra is. A nagymértékű fellendülés, amelyre a közgazdák nagy többsége nem számított, kétségtelenül az új technikára alapozott iparágak gyors növekedésének következménye volt, melyet azonban az új iparágak fejlődésének meghatározott szintjén a verseny kieleződése már lefékezett. A nyereségráták csökkenése jellemzi ezt az időszakot, és megjelenik az innovációs folyamat jellegének változása is. Amíg a fellendülés szakaszában az új termékek megjelenése dominál, addig későbbi időszakokban a meglévő termékek újabb, sok szempontból fejlettebb, de mégis azonos műszaki színvonalon álló változatai szaporodnak.

Az említett elmélet – amelyet számos neves közgazda fogadott el és fejlesztett tovább – a fejlődési ciklusok átlagosan 50 éves átfutási idejét tekinti meghatározónak, amelyen belül a fellendülés és a visszaesés szükségszerűen követi egymást. A műszaki innovációk általában csoportosan, egymásra épülve jelennek meg a gazdaságban. Erre hatással van a depresszióból való kijutás kényszerítő ereje, valamint az a körülmény, hogy a fellendülés időszakában az alapvető innovációk jelentkezésére kedvezőtlenebb-

*A Magyar Kereskedelmi Kamara alelnöke.

bek a lehetőségek. Az elmélet tehát, úgy tűnik, egy sor hasznos felismeréssel segítheti a műszaki haladás gyakorlati megvalósítását.

Az innovációk fogalmának tartalmi bővítése

A gyakorlat számára az innováció fogalmának kezelése megfelelő differenciált értelmezést igényel. Viszonylag széles a választéka azoknak a jelenségeknek, amelyek a műszaki haladás fogalomkörébe sorolhatók. Az említett ciklikus változások okai között is fellelhetők alapvető megújulást eredményező tényezők, de nem elhanyagolhatók az ezek továbbfejlesztését és gyakorlati alkalmazását szolgáló folyamatok sem. Ez utóbbi, követő innovációnak minősíthető, de mindenképpen a gazdasági hatást bővítő lépések sokszor meghaladják az alapvető innovációk jelentőségét is. Bizonyos, hogy nem minden fejlődési ciklus kapcsolódik technikai forradalomnak megfelelő változáshoz, a radikális és a kevésbé nagy jelentőségű lépések azonban együtt vezetnek a fejlődés meggyorsulására. Ezek a változások kétségtelenül a gazdaság adott körülményei között érlelődnek, és ennek következtében a műszaki innovációknak a gazdasági fejlődés szempontjából való megítélése előzetesen, nehéz feladatot jelent. Nehéz megállapítani, hogy hová kell sorolni napjainkban pl. a műszaki fejlődés legfontosabb irányai között szereplő biotechnológiát vagy az atomenergia ipari felhasználását. Arról a biotechnológiáról van szó, amelynek kutatási eredményei között olyan megoldások is szerepelnek, amelyek egyes biológiai rendszereken belül a teljes körforgást látszanak megvalósítani, de amelynek gyakorlati alkalmazása a több emberöltővel ezelőtt meghonosodott sörgyártás terén a tudomány előrehaladását messze megelőzve történt meg. Ha ezt a lépést összehasonlítjuk azzal a tényleges helyzettel, hogy iparunkban a gyógyszeripari fermentációs eljárások jelentik a következő, második hullámot, miközben biológiai kutatóközpontjainkban számottevő eredményeket érnek el génszabású eljárások kutatásában, belátható, hogy ma még nehéz megjósolni, a biotechnológia előidézhet-e forradalmi változásokat a műszaki és gazdasági fejlődésben, és ha igen, mikor következik be ennek realizálása. Talán még ennél is nehezebb választ adni az atomenergia ipari hasznosítása jövőjét illetően. Ha ezekben a problémákban elmélyedünk, azt kell mondanunk, hogy az egyre komplikáltabb műszaki innovációs folyamatok kialakulásának és értékelhetőségének korábban 10 év körül becsült „átfutási ideje” lényegesen meghosszabbodik. Mai ismereteink és lehetőségeink inkább a korábbi hasonló folyamatok tapasztalatainak általánosítására szorítkoznak. Arra a folyamatra, amelyet a műszaki és gazdasági fejlődés információs forradalom néven írt be a történelembe, és amelyet a mikroelektronika és a számítógépes technika alapozott meg. Az általánosítás azonban elsősorban arra alkalmas, hogy azokra a feladatokra próbáljunk felkészülni, amelyek ma még bizonytalan időpontban és meglehetősen bizonytalan körülmények között fognak felmerülni. A felmerülés időpontjában azonban rendkívül sürgőssé válnak, megoldásuk gyorsasága befolyásolja az ennek révén elérhető gazdasági eredményeket. Ezen a ponton tehát a műszaki haladás valóban okozati összefüggésbe kerül a gazdasági fejlődéssel vagy annak elmaradásával.

Az új technika kiaknázásának feltételei

Az új technika létrehozása, alkalmazásba vétele és eredményeinek kiaknázása feltételezi a műszaki innováció gyakorlatba vehető eredményeinek feltárását. Maga ez a folyamat változásokat igényel a vezetési stílusban, a vezetési rendszerekben, de hosszabb távon hatást kell gyakorolnia az intézményi rendszerekre és a teljes társadalmi környezetre. Ez az összefüggés azt jelenti, hogy a műszaki innováció számottevő szervezeti innováció nélkül nem képzelhető el. Az összefüggés már a műszaki haladás megalapozásánál megjelenik, de fokozottabb szerepet kap a gazdasági fejlődés kereteibe való beilleszkedés során.

Az elmúlt évek világszerte tapasztalható gazdálkodási problémái, ennek keretében saját gazdálkodási körülményeink alakulása döntő mértékben hívják fel a figyelmet erre az összefüggésre. A sok vonatkozásban jól felismerhető és tartósnak mutakozó válsághelyzet felveti a kitörés szükségességét. Egyértelmű, hogy a válság belülről nem oldható meg, a valóban külső tényezők gyógyító hatására aligha lehet számítani. Szükség van tehát azokra a hatásokra, amelyeket a műszaki haladás alapvető viszonyok módosításán keresztül képes előidézni a gazdaságban. Saját körülményeink között a kibontakozás lassúságát sokan a megfelelő iparpolitika hiányával magyarázzák. Látni kell azonban azt is, hogy „megfelelő” iparpolitikát csak megfelelő elgondolások birtokában lehet kidolgozni. Kérdés, a gazdaságban jelentkező válságjelenségek mennyiben tekinthetők az elgondolások válságának. A műszaki innovációk kifejlődése ugyanis, mint már említettük, hosszú folyamat. Az időtartam pedig annál inkább növekszik, minél alapvetőbb innovációról van szó. A változások meggyorsításához tehát fel kell használni azokat az innovációs lehetőségeket, amelyek a meglévő termelési kultúrákban alkalmazhatók. Ebből a szempontból tehát minősíteni kell a gazdaságban működő termelési folyamatokat, és ki kell emelni azokat, amelyek az említett termelési kultúra rangjára méltóak. Nem kevesebbről van itt szó, mint azokról a folyamatokról, amelyek mindazokkal az ember, technikai és kutatási feltételekkel és hagyományokkal rendelkeznek, melyek a műszaki innováció megalapozását és alkalmazását szervezhetővé teszik. Nem férhet kétség ahhoz, hogy a szervezés csak az anyagi erők megfelelő rendezésére vállalkozhat, nem pedig azok létrehozására.

Az e téren megoldandó feladatok rendkívül sokirányúak. A tudomány eredményeinek bevonása nem képzelhető el a kutatási munka megfelelő koordinálása nélkül. A kutatómunka szervezése és irányítása tehát napjaink egyik legjelentősebb feladata, amelynek megoldása azt igényli, hogy a kutatói szabadságot újszerűen értelmezzük. A kutatás szabadsága nem abban áll, hogy maga jelölje ki a megoldásra váró feladatot, hanem abban, hogy a megoldás módjában keresi az autonóm válasz lehetőségeit.

A megoldandó feladatok pedig egyre inkább a gyakorlat területén vetődnek fel élesen. A megoldást kereső vállalatnak tehát megfelelő csatornán keresztül kell eljuttatni ahhoz a tudományos bázishoz, amely képes a korszerű eljárást kidolgozni. E kapcsolat-teremtéshez megfelelő szervezetre van szükség mindkét oldalon, mégpedig olyan felkészültséggel, amely alkalmas a külső és belső információk kezelésére és továbbítására is. A kölcsönösen kiépült és azonos hullámhosszon működő adó-vevő rendszer megteremtése tehát elsőrendű feladat.

Az innováció a régiek helyett tehát új termékeket és eljárásokat igényel még akkor is, ha az újdonságot nem minden esetben értelmezzük egyformán. Gyakran elfogadható az is, ami ugyan nem eredeti, de a feltételeket mégis megváltoztatja. Témánk szempontjából tehát kiterjedten kell alkalmazni az új termék fogalmát. Ezen ugyanis nemcsak anyagi javakat kell érteni, hanem mindazon eszmei értékeket is, amelyek az alapvető célok megközelítésében részt vehetnek. A cél ugyanis alapvetően gazdasági jellegű. Az innováció igényét kiváltó helyzetben olyan követelmények fogalmazhatók meg, mint a piaci veszteségek felszámolása, a gazdasági pozíciók erősítése, a pénzügyi problémák megoldása, és ezekhez valóban sokfajta „új termékre” van szükség. Néhány ilyen kategóriát és az azokhoz tartozó követelményeket próbálom a következőkben megjelölni.

Új árucikkekre van szükség, amelyek jobbak, szebbek, és használati értéküket tekintve is meghaladják a korábbi színvonalat. Ugyanakkor kisebb fajlagos ráfordítás mellett állíthatók elő. Át kell értékelni azokat a fogalmakat, amelyeket a takarékoság elveinek meghatározásánál alkalmaztunk. A termékek minőségének javítása a cél, és ennek megfelelően nem a felhasznált anyag értékét kell csökkenteni, hanem az azonos anyagértékből kell magasabb termékértéket produkálni. A fajlagos anyagfelhasználás tehát az anyag jó hasznosítása révén javulhat. Mindezekhez újabb eszközökre van szükség a gyártmánytervezés területén.

Az új eszközök közül csak két megoldás említésére szorítkozom. Megfelelő helyet kell kapnia az értékelemzési tevékenységnek, amely nem valamiféle közgazdasági elemzési funkciót, hanem alapvető műszaki tervezési szerepet tölt be. A műszaki gondolkodás és ennek az érték kategóriákban való kifejezése teremti meg az összhangot a ráfordítások és a megtermelt érték között. Érvényesülnie kell a formatervezés követelményeinek. Ipari termékeink megjelenési formája gyakran elmarad az esztétikai és a használhatóság szempontjából támasztott követelményektől.

Ez nemcsak a nem megfelelő anyag felhasználásának következménye, hanem az új termékekkel szembeni követelmények elhanyagolása. E két alapvető tervezési módszer alkalmazása terén igen nagy az elmaradásunk. Sem a vállalati, sem a népgazdasági gondolkodásban nem foglalja el azt a helyet, amely megilletné, intézményi rendszere nem kellően és megfelelően épült ki, illetve nem a jelenlegi követelményeknek megfelelő.

Új termelési módszerek bevezetésével meg kell teremteni a lehetőséget az új anyagok alkalmazására. Ennek feltételei között olyan szellemi- és fizikaimunkás-gárda létrehozása is szerepel, amely rövid időn belül képes a megfelelő begyakorlottság elérésére. Az új technológiák hatékony alkalmazása csak a tapasztalatok megszerzése után lehetséges, ezt viszont részben pótolhatja, illetve a folyamatot meggyorsíthatja a sokoldalú, korszerű szakképzettséggel rendelkező munkás-gárda kinevelése. A technológiai innovációnál tehát elemezni kell azokat a teendőket, amelyekkel a jól előkészített oktatás segítségével a tapasztalatszerzés feltétlenül szükséges ideje lerövidíthető.

Hasonlóan felkészülést igényel egy új folyamathoz tartozó munkaszervezés kidolgozása. A szervezésnek tehát a gyakorlatba vételt megelőzően kell megkezdődnie és érdemi stádiumig eljutnia. Nem a már bevezetett folyamatot kell tehát szervezési eszközökkel javítani, hanem alapjaiból kell az új megoldást felépíteni. Ennek során az élő munka-termelékenység és a gépi termelékenység szempontjaitól kezdve a gyártási ciklus

és a kiegészítő, kiszolgáló tevékenység valamennyi összefüggését át kell vizsgálni és el kell rendezni. Nem megengedhető, hogy az egyes részfolyamatok között technikai, illetve szervezeti színvonal szempontjából érdemi különbség alakuljon ki.

Új piacok, illetve új piaci pozíciók megteremtésére kell vállalkozni annak érdekében, hogy az értékesítés vonalán a vállalatnak választási lehetőségei legyenek. Ebből a szempontból a hazai és a külföldi orientáció kérdésében különös szerepet játszhat a nemzetközi munkamegosztásban való intenzív bekapcsolódás. Ez a jelenlegi közvetlen ráhatásokat messze meghaladó jelentőségű készítés, az innováció folyamatosságának biztosítója. A piaci kapcsolatok visszahatnak a gyártás során felhasználható anyagra annak beszerzési forrásain és gyakran minőségi paraméterein keresztül. A piac így meghatározóvá válhat a műszaki színvonal és az innováció szempontjából kitűzhető célokot illetően is. Ehhez ismerni kell a szóba jöhető piacok fejlődési tendenciáit mind a felvőképesség, mind az ár- és elszámolási viszonyokat illetően. Igen lényeges annak elbírálása, hogy a vállalat képes-e a piacra hatást gyakorolni, piacképessége tehát hosszabb távon is biztosítható-e. Az új piacok újdonságához számos érdek fűződik, ezek azonban jelentős ráfordításokat is igényelnek. Számolni kell a kereskedelmi beruházások költségeivel, az értékesítési hálózat kiépítésének és fenntartásának tételeivel, el kell látni a vevőszolgálat magas szintű megszervezésének feladatát, és gondoskodni kell az adott piac szokásainak megfelelő színvonalú és mértékű reklám biztosításáról.

Új szervezeti és irányítási rendszer követelményei is megjelennek az új „termékek” között. Az említett feladatok ellátására csak olyan szervezeti rendszer képes, amely az irányítás korszerű elemeit valósítja meg, és az innovációs folyamatokat ösztönzi. Az ide tartozó tényezők rendkívül sokfélék. Talán egyik leglényegesebb követelmény a szervezeti és működési rendszer rugalmassága, amely képes a sokirányú feladat különleges problémáihoz is alkalmazkodni. Az innovatív vezetés új személyi kapcsolatok, kapcsolattípusok kialakítását igényli, mind a vezetés szintjén, mind pedig a vezetés és a beosztottak vonatkozásában. A rugalmas szervezet rendelkezék azokkal a jól beépített, de ugyanakkor érzékelhető leágazásokkal, amelyek a külső kapcsolatok tartására, azok befogadására és belső feldolgozására képesek. Ez azzal a követelménnyel jár, hogy a valóban összetett vállalati struktúra, belső önállóság tekintetében a korábnál lényegesen jobb lehetőségeket biztosítson, mind formális, mind pedig tartalmi vonalon.

A szervezet nyitottságának növelése tehát az innováció feltétele. A nyitottság ugyanakkor együtt jár a kockázat fokozódásával is. Az innovatív szemlélet azonban megköveteli, hogy a cselekvési korlátok oldódjanak, esetenként szűnjenek meg, mert enélkül a rugalmasság nem biztosítható. A kezdeményezés lehetősége a mozgáster bővülését eredményezi, de természetszerűleg kevesebb konkrét biztosítékot nyújt a központi akarat számára. Eközben nő a személyi kérdések jelentősége, központi kérdéssé válik a rátermelt szakemberek képzése és kinevelése, akik a korszerű információs eljárások alkalmazásában és hasznosításában is jártasak. Magától értetődik, hogy ezek a megállapítások nemcsak az egyes vállalatokra érvényesek, hanem arra az összefüggő vállalati és társadalmi közege is, amelyben a galdalkodás megvalósul.

Az innováció megvalósításának szervezési feltételei

A felgyorsult folyamatok gyakran nem adnak lehetőséget arra, hogy a felmerülő kérdéseket hagyományos módszerekkel kezeljük. Nem állnak rendelkezésre tapasztalatok az új megoldásokkal kapcsolatban, nem megfelelőek a meglévő szervezeti keretek. Ilyen körülmények között tehát valóban a minden területre kiterjedő megújulás segíthet. Ennek kifejezésre kell jutnia a gondolkodásban, a vállalat vezetésében érvényesülő műszaki-gazdálkodási szemlélet egységében. Korábbi vezetési módszereink gyakran tükrözték ezt a hibát, a vállalatot két különböző nyelven értő részre osztották, elkülönítve a műszaki vezetést a gazdasági vonalról. Valójában azonban látnunk kell, hogy a vállalat az a gazdálkodási szint, ahol a materiális és az értékbeli gondolkodásnak találkoznia kell. A műszaki szemlélet nem lehet más, mint a hatékonyság érvényesülésének követelménye, az anyagi ráfordításokból létrehozható anyagi teljesítmény maximalálásának kritériuma. A gazdasági vezetés ezt tudja csak lefordítani az értékfolyamatok nyelvére, és e két megközelítés egysége jelenti a gazdálkodás valódi tartalmát. Lényeges e követelmény következetes végrehajtása, amelynek nemcsak a vállalati működés folyamatában, hanem minden új megoldás előkészítésében érvényesülnie kell.

Az innovációs folyamatok előrehaladását amúgy is számos tényező nehezíti. A megszokotthoz az emberek nagy része ragaszkodik, nemegyszer az érdekeltség is ebben az irányban hat. Felhozható erre példaként a kutatói érdekeltség megoldatlansága, a hosszabb távú eredmények elismerésének háttérbe szorulása, találmányi díjazási rendszerünk, amely sokszor az egyszerű bevezetett megoldások továbbfejlesztését gátolja. Ehhez járul az az emberi tulajdonság is, amely tevékenységének erkölcsi elismerését nem objektív, hanem szubjektív alapon igényli. A változtatások akadályai a szervezeti innováció területén azonban még az átlagosnál is nagyobbak. Ennek okai között említést érdemelnek a következők:

- Sok sikertelen szervezés zajlott le az elmúlt években, amelyek a folyamatokat korszerű eszközök és megoldások alkalmazása mellett nem gyorsították, hanem lassították. Ügyvitel-szervezési tevékenységünk gyakran mérhetetlen adathalmazt eredményezett, amely nem célraorientált információt, hanem az alapadatok özönét szolgáltat. A sok pontatlanság – melyet a gyakorlott munkaerő a kézi feldolgozás során korrigált – egymásra halmozódott, az információk nem megbízhatókká váltak. A számítástechnikai kultúra hiánya ennek következtében kudarcokra vezetett, ez a bizalmat és a vállalkozó kedvet megingatta.

- Sok megkötöttség érvényesül gazdálkodási előírásainkban és elszámolási szabályainkban. Ennek oka egyrészt a központi adatigény indokolatlanul eltúlzott mértéke, a gazdálkodási szabályok bonyolultsága, a sokirányú és részletes beszámolási kötelezettség. Ezek a követelmények az ésszerű szervezésnek sokszor áthághatatlan akadályai.

Az innovációs folyamatok eredményessé tétele

Az innováció fogalmát tehát vállalati szinten is komplexen kell értelmezni. Ebbe beletartozik a fejlődés a teljesen újtól a változást, megújulást jelentő megoldásokig, végtelenül sok elem. A fogalom azonban nem teljesen kialakult, a nemzetközi méretekben

folyó műszaki és gazdasági versenyben újra és újra átértékelődik. Ma már tudjuk, nem igaz, hogy az innováció a növekvő munkanélküliség forrása, nem igaz, hogy a környezeti ártalmak növekedésének oka, hanem éppen ellenkezőleg, a sok társadalmat érintő probléma megoldásának lehetséges útja. Ez a megállapítás körülményeink között is alapvetően igaz. Ennek megfelelően az állami és társadalmi ráhatás nem közömbös, hiszen a makrogazdaságban is értelmezhető folyamatról van szó. Gazdaságunk műszaki elmaradottsága nem növekedhet tovább, a technológiai rés szűkítése alapvető társadalmi feladat. Ehhez olyan intézményesített formák működtetése szükséges, amelyek az innovációt előmozdítják. Mind a vállalati, mind az állami intézményrendszerben változásokra van szükség. Csak ezzel a módszerrel oldható meg, hogy a vállalatban belül folyó kutatási és szervezési munka és az erre szakosodott intézmények e téren kifejtett tevékenysége összehangolódjék és hatékonyabbá váljék. Ehhez változtatni kell az irányítási módszereken, ki kell jelölni a megfelelő fejlesztési irányokat, és azokat szelektív módon kell előnyben részesíteni. Meg kell valósítani az innováció érdekeltiségi rendszerét, amely azonban elsősorban nem egyéni érdekeltiség, hanem a vállalati érdekeltiségen keresztül érvényesülő kategória. Meg kell ragadni azokat a lehetőségeket, amelyeket a külföldi működő tőke bevonása jelenthet a technológiai fejlődés meggyorsításában.

Egyértelmű, hogy a megoldandó feladatok terén az egyes iparágak és vállalatok között lényeges eltérések mutatkozhatnak, az innováció megvalósítása azonban mindennél vezetési feladat, és a siker feltételei is azonosak. Ebből a szempontból lényeges, hogy

– mind a népgazdasági, mind a vállalati stratégiában megfelelő szerepet kapjon az innováció;

– rugalmas irányítási struktúrák jöjjenek létre mind állami, mind vállalati szinten, amely lehetőséget nyújt a kockázatvállaló vezetés érvényesülésére;

– a vállalkozói szellem általános, valamennyi tevékenységet átható jellegűvé váljon;

– az innováció megvalósítása ne bonyolítsa, hanem egyszerűsítse a műszaki és gazdasági folyamatokat.

Ezeknek az elveknek az érvényesülése mellett érhető csak el a gazdaságnak minden olyan célja, amely helyzetének megszilárdítását, a társadalom továbbfejlődését, élet-színvonalának javulását eredményezi.

AZ INNOVÁCIÓ VÁLLALATSZERVEZÉSI FELADATAI

Ma már szinte axiómaként elmondható, hogy az egyre élesedő nemzetközi piaci versenyben a tartós piaci pozíciók megszerzése, a túlélés szinte lehetetlen innováció megvalósítása, vagyis olyan új eljárás, termék, szolgáltatás alkalmazása nélkül, amely valamilyen előnyt biztosít a vállalat számára a piacon. Ehhez azonban arra van szükség, hogy az innovációs folyamatot kivevő kutatás–fejlesztés–termelésbe való bevezetés–termelés–értékesítés lánc jól működjön, beleértve az összes visszacsatolást is. Ha figyelembe vesszük, milyen sok szakaszból áll a teljes innovációs folyamat, belátható, hogy szervezetileg mindezeket a szakaszokat csak *nagyvállalatok* képesek integrálni. Ebből azonban hibás lenne azt a következtetést levonni, hogy igazán eredményes innováció csak ilyen nagyvállalatok keretében születhet, illetve valósulhat meg. Az innováció történetét tanulmányozó nyugati szakirodalom éppen ellenkező tapasztalatokról számol be.

„Az igazán drámai innovációk egyre inkább az illetékes szektorokon kívülről jönnek” – mondja Utterback, a Massachusetts Institute of Technology munkatársa. „Az utóbbi 50 év listája, amelyen a világ legnagyobb találmányai szerepelnek, azt mutatja, hogy a legnagyobb vállalatok ezeknek mintegy harmadát vallják magukénak, és ez sem minden esetben igaz. Több mint kétharmadát egyének és kis vállalatok produkálták” – írják a *The Economist* egy 1982. évi cikkében. „Az utóbbi években a kisvállalatok az állami K+F támogatásból kevesebb mint 3,5%-ot kaptak. A Kereskedelmi Minisztérium statisztikái szerint a század elejétől 1966-ig a kisvállalatoktól származott a tudományos és technológiai fejlesztések több mint fele. Ugyanez mondható el az 1953 és 1973 közötti időszakról. Az egy dollár K+F ráfordításra vetítve a kisvállalatok négyszer annyi innovációt produkáltak, mint a középnyagyságúak, és 24-szer annyit, mint a legnagyobbak.”

Ez azt mutatja, hogy az innováció hatékony, eredményes végrehajtásában szerepet játszik az azt megvalósító vállalat nagysága. 1982-ben az OECD részletes tanulmányt készítettett „Innováció kis és közepes cégeknél” címmel, amelyben elemzi e vállalatok előnyeit és hátrányait a nagyvállalatokkal szemben. A kis- és középvállalatok *előnyeit* a nagyvállalatokkal szemben a következőkben látják:

– A nagy cégek profitjuk tömegét a bevezetett termékek gazdaságos sorozatnagyságának kihasználásából teremtik meg; ezért inkább hajlanak arra, hogy javítsák meglévő termékeiket, minthogy radikális innovációkat valósítsanak meg, vagyis hogy pozíciójukat erősítsék a hasonló elvek alapján működő versenytársakkal szemben.

– A környezettel való kapcsolat informálisabb a kis egységeknél, amelyek ily mó-

*Az INNOFINANCE Általános Innovációs Pénzintézet igazgatója.

don gyorsabbak abban, hogy megtalálják a piaci réseket vagy a „szükségletek” változását, amit azonnal készek megvitatni potenciális fogyasztójukkal.

– A nagy cégre jellemző az innovációval kapcsolatos feladatok megosztása a különböző – K+F, termelési és értékesítési – részlegek között, míg a kisvállalatnál gyakran mindezeket a funkciókat egy ember látja el, a szervezeti korlátok hiánya pedig elősegíti a kommunikációt, a döntéseket gyorsan hozzák meg, miközben a stratégia mindenki számára érthetővé válik.

– Végül kisvállalatnál a vezetői team és az alkalmazottak sokkal nagyobb személyes függőséget éreznek a vállalat prosperálásától, míg a nagy cégeknél a vállalati érdekek nagyobb mértékben térnek el az egyéniéktől.

Az előnyök mellett azonban a kisvállalatoknak vitathatatlanul *hátrányai* is vannak:

– Az innovációhoz magasán képzett mérnökökre és egyéb műszakiakra van szükség, különösen a K+F fázisban. Korlátozott forrásaik miatt a kisvállalatok gyakran nehéznek találják azt, hogy magas képzettségű műszaki munkaerőt alkalmazzanak.

– Problémák adódhatnak az információkhoz jutással kapcsolatban is, amelynek költségei magasak. A kisvállalatok általában több ötlethez jutnak saját falaikon belül, mint kívülről.

– A kisvállalatok sokkal nehezebben jutnak pénzeszközökhöz, mert ha az innovációhoz nincs is mindig szükség nagy ráfordításokra, ezek meghaladhatják a kisvállalat önfinanszírozási képességét. Mi több, egyszerre csak egy projekt beindítására van lehetőségük, ez pedig növeli a kockázatot és a lehetséges kölcsönnyújtó ellenállását.

– Végül a kisvállalat mérete gyakran gyengíti alkupozícióit.

A kisvállalatok szerepe az innovációban nem egyforma a különböző termelési szektorokban. Az olyan *gyorsan növekvő szektorokban*, amelyek elsősorban a szolgáltatásokkal kapcsolatosak (mint pl. egészségügy, komputerizált irányítás, irodagépesítés, telekommunikáció, komputerhálózat, környezetelemzés, ipari folyamatellenőrzés, biztonságtechnika, sport stb.), a legalkalmasabbak a kisvállalatok. E szektorok jellemzői:

– a szükségletek széles skálája (és ebből adódóan felaprózott piac), amelyet szinte esetről esetre határoz meg a felhasználó;

– igen magas minőségű technológiát igénylő szükségletek a megbízhatóság, az operációs precizitásfoka, a „modulszerűség” és az adaptálhatóság tekintetében.

Ebben a szektorban sok példa hozható fel a kisvállalatok által kifejlesztett fontos innovációkra, amelyek nemzeti, regionális (kontinentális), sőt világmonopóliumot tudtak elérni saját területükön. Ebben a szektorban is megjelennek nagyvállalatok, azonban a kisebbek előnye itt vitathatatlan.

Gyakran kisvállalatokat nagyvállalatokból kiváló vállalkozók alapítanak, akik az új technológiák kifejlesztése során megfelelő ismeretekhez és szaktudáshoz jutottak. A software szektorban pl. a kisvállalatok fontos pozíciót foglalnak el, és lehetővé teszik a felhasználók számára a nagyvállalatok által előállított hardware-t. Vannak esetek, amikor a kisvállalatok olyan találmányokat vesznek át a nagyvállalatoktól, amelyeket azok valamilyen oknál fogva nem kívánnak alkalmazni.

Az NSZK-ban a Messerschmidt cég, amely részt vesz az űrkutatási programban, a kísérletek során tapasztalta, hogy egy bizonyos műanyag a földre visszatérő rakétákon a szuper nagy hőtől megváltoztatja fizikai tulajdonságait, és így egy új anyag jön létre. A cég nem kívánt ennek az anyagnak iparszerű kifejlesztésével foglalkozni, ezért eladta

a jogokat egy kis mérnökirodának, amely állami támogatással megoldotta az új anyag gyártását.

A *bevezetett termelési szektorokban* a nagy volumenekben alacsony költségekkel gyártó nagyvállalatok arra kényszerítik a kisvállalatokat, hogy speciális piacokat keressenek maguknak. A nagyvállalatok nagyobb tőkeereje és kutatási-fejlesztési kapacitása lehetővé teszi számukra a radikális innováció végrehajtását. Ilyenkor a speciális piacokkal rendelkező kisvállalatoknak (pl. mérnökműszerek területén) lépést kell tartaniuk saját területükön az új technológia (pl. elektronika) alkalmazásával. Kihasználhatják a nagyvállalatok által kifejlesztett új technológiákat akkor is, ha ezek az új technológiák széleskörűen alkalmazhatók. (Pl. a numerikus vezérlésű gépek alkalmazását a szerszámgépgyártásban Olaszországban a kisvállalatok kezdték el, míg az NSZK-ban és Svédországban a nagyvállalatok az univerzális alkalmazású numerikus vezérlésű szerszámgépek gyártására álltak rá, a kisvállalatok pedig a fogyasztók igényeinek megfelelő specializációkra.)

Mindenesetre a *viszonylag bevezetett* iparágakban kialakult versenyben a nagy- és kisvállalatok között az innovációs húzóerő a nagyvállalatoknál van általában, a kicsik inkább adaptálók, követők, a nagyobb csoportok leágazói, illetve a piaci rések kihasználói. Ezekben az esetekben, amikor a kisvállalat beszállítója a nagynak vagy – ellenkezőleg – intermedierek megdolgozását végzi (pl. öntvények gyártása, illetve műanyag termékek előállítása), a nagy- és kisvállalatok között funkcionális kölcsönös függés áll fenn. Ilyenkor legtöbbször a nagyvállalatok azok, amelyek az innovációt „kontrollálják”, vagyis elvárják, hogy a kisvállalat alkalmazkodjon technológiájukhoz. Mivel ezekben az esetekben a beszállító által esetleg bevezetett innovációnak kompatibilisnek kell lennie a felhasználó technológiájával, és a beszállítónak specifikáció szerinti termékeket kell előállítania, a termelést csak korlátok között módosíthatja. Egy *munkamegosztásos rendszerbe integrálódik*, ahol az összes résztvevő feladatai annyira koordináltak, hogy egy új termék bevezetése kihathat az egész rendszerre, ez azonban egyúttal gátja is lehet az innovációnak.

Ha viszont a hagyományos iparágakban a nagyvállalatoké a húzóerő, akkor ennek a vállalaton belüli feltételeit is biztosítani kell. A vállalati szervezettel foglalkozó irodalom több típust ismertet, amelyek közül egyik legfejlettebbnek pl. a mátrix-szervezet számított. A legsikeresebb amerikai nagyvállalatok „titkát” kutató irodalom (Thomas J. Peters, Robert H. Waterman: *In Search of Excellence*) azt mutatja, hogy a sikeres innováció nem közelíthető meg a „klasszikus” szervezeti formákkal. A legjobb példa erre a 3 M (Minnesota Mining and Manufacturing) cég, amelynek forgalma 6,1 Md USD volt 1980-ban, és összesen több mint 50 000 terméke.

A cégnél a szervezeti struktúrát önmagában irrelevánsnak tartják. A lényeg az *erős decentralizálás*. Körülbelül 40 részlegük van, de a legfontosabb az újak kreálása: 10 évvel ezelőtt csak kb. 25 cégük volt. A részlegvezetőket viszont arra ösztönzik, hogy az ötleteket is vegyék-adják egymás között: a vezető abból a bevételből részesedik, amelyet *kívülről hozott ötlet* megvalósításával ért el. A másik követelmény: a termékek minimum 25%-ának 5 évnél fiatalabbnak kell lennie. És ha mindezek után valaki, akinek új ötlete van, nem talál rá „vevőt” egyik részlegnél sem, akkor elmegy az új üzleti vállalkozás részleghez (New Business Venture Division), és kezdeményezi új részleg felállítását, amihez a támogatást egy időre általában meg is kapja. E részleg véleménye

szerint „Az NBCD termékeket *sohasem* elemző tanulmány alapján fogadjuk el, hitre kell építenünk.” És egy másik vezető nyilatkozata: „Tapasztalatunk azt mutatja, hogy mielőtt kilépnénk a piacra, nem tudjuk megbecsülni az új termék értékesítésének növekedését. Ennek megfelelően a piaci előrejelzéseket a piacra kilépés után dolgozzuk ki, sohasem előtte.” E gyakorlat eredménye: évente 100 komoly új termék és néhány új részleg. (Az új termékekre néhány példa: napozótej, amely úszás közben nem oldódik le; tűzőgép, amellyel a sebész gyorsan összetűzheti a „vágásokat”; offset nyomáshoz használható film, amihez nem kell ezüst, „potion”, amelyet a fű lassabban nő.)

De felvetődhet, hogy nagy innovációs projektekhez óriási, integrált apparátusra van szükség. A gyakorlat viszont azt mutatja, hogy számos nagy innováció is, mint pl. a japán MITI által kezdeményezett bázis oxigén kemence, amellyel lekörözték az USA acéliparát, a General Electric belépése a műanyagiparba és a repülőgépmotor-gyártásba, az IBM System/360 számítógép, a Polaris tengeralattjáró létrehozása – mind annak köszönhető, hogy végül is a megoldást a hagyományos *vállalati szervezet perifériáján* működő csoport találta meg. Az IBM PC-t is a legalább féltucat párhuzamosan dolgozó fejlesztő team egyike hozta össze, mégpedig az, amelyik eredetileg egy floridai, lerobbanófélben levő üzemben dolgozó 12 emberből állt.

Ezek után felvetődik a kérdés, hogyan lehet szervezni, kijelölni ilyen teameket, amelyek az innováció generálását, illetve megvalósítását hivatottak elősegíteni. Az amerikai tapasztalat azt mutatja, hogy elsősorban olyan *klímát* kell létrehozni a vállalaton belül, amely biztosítja ezek megfelelő időben való létrejöttét. A 3 M vezetői szerint a siker titka „az a tudat, hogy bárkinek, aki feltalál egy új terméket vagy promotálja azt, amikor mások már hitüket veszítették, vagy kitalálja, hogy lehet azt tömegesen gazdaságosan gyártani, megvan rá az esélye, hogy a termék menedzsere legyen, úgy, mintha saját üzlete lenne, és a felülről való beavatkozás minimuma mellett.”

Az ilyen innovációs csoportok általában kis létszámúak, de még 2-3 fő esetén is fontos a *több funkció elvének* betartása, vagyis a tagoknak rendelkezniük kell gyártási és marketing-, esetleg pénzügyi ismeretekkel is. Munkájuk nem tervezhető PERT-hálóval, de ki kell jelölni a végtermékhez vezető mérföldköveket oly módon, hogy az első kézzelfogható „kijövetelnek” 60–90 nap alatt meg kell lennie. Fontos szempont, hogy a teamnek meg kell engedni a *bukás esélyét* is, különben nem lesz vállalkozó új feladata.

Az előbbieken azzal az innovációs sémával foglalkoztunk, amikor az *vállalati keretek között* valósul meg, még ha az új ötlet (kutatási eredmény) kívülről kerül is be ezekbe a keretekbe. Az innovációs lánc természeténél fogva azonban az esetek igen nagy részében új ötletek, kutatási eredmények, találmányok úgy születnek meg, hogy

- a) a potenciális megvalósító nem adódik automatikusan,
- b) a dolog éppen újdonságánál, újszerűségénél fogva nem fér bele semmiféle meglévő keretbe, hanem új vállalat létrehozását igényli.

Az első eset feloldására jött létre tulajdonképpen Magyarországon a műszaki fejlesztő (engineering) vállalat kategóriája. E szervezetek feladata, hogy

- az újnak tekinthető műszaki (tudományos kutatási) eredményeket a gyakorlat számára közvetlenül alkalmazható formába hozzák;
- az alkalmazásba vétel és a gyakorlatban való széles körű elterjesztés feltételeit megteremtik és menedzselik;

– közreműködjenek az új termelési kultúrák meghonosításában és hatékony, gyors kiaknázásában, szükség esetén fővállalkozóként vállalva az új műszaki eljárások bevezetését a termelésben.

A második eset – *új vállalat létrehozása* – is egyre inkább gyakorlat lesz Magyarországon, elsősorban társulási formákban. Jelenleg azonban az indítók még mindig inkább a társuló vállalatok lokális érdekeinek kielégítése, mint a nagyobb nyereség reményében megvalósuló tőkeallokáció. A valóban venture jellegű tőkebefektetést a vállalatok részéről még gátolja egyrészt a kft. jellegű társulás, befektetés lehetőségének hiánya, másrészt a vezetők személyi érdekeltiségének szabályozása, amely kivonja a tőkearányos nyereségmutató alól a más vállalatba befektetett tőke hozadékát.

Végül, ha megvizsgáljuk az innovációs tevékenység különböző szervezeti formákban való megvalósításának sajátosságait, akkor egy közös vonást mindenképpen találunk: sikeres végrehajtásához olyan *vezetőkre* van szükség, akiknek szakértelme a K+F szférán túl kiterjed gyártási, marketing, pénzügyi, szervezési, iparjogvédelmi ismeretekbe. Ez pedig elengedhetetlenné teszi a megfelelő színvonalú *innovációs projekt menedzser képzést*.

MARTOS ISTVÁN*

RACIONALIZÁLÁSI PROGRAM ÉS ELSŐ EREDMÉNYEI A MEDICORNÁL

A Medicornak sajátos helyzeténél fogva – nevezetesen, hogy forgalmának nagyjából kétharmad részét az exportpiacokon realizálja, és így valóságosan jelen van a világgiazi versenyben – általában hamarább kell szembenéznie a világ fejlődésének kihívásaival, mint a magyar vállalatok zömének. Népgazdasági szinten megfogalmazott probléma az ipar jövedelemtermelő képességének csökkenése, és kiemelt gazdaságpolitikai cél a vállalati tevékenységek termelékenységének javítása. A cél vállalatunk fejlődésében is kulcskérdéssé vált, és arra készítetett minket, hogy a termelékenység nagyobb léptékű növelésére átfogó racionalizálási (belső megújulási) programot dolgozzunk ki.

A probléma aktualitására jellemző a következő megállapítás: „Sokak szerint a gazdasági reform megállt a vállalatok kapujában: nagyvállalatainkon belül megmaradt a tervutasításos rendszer, a belső irányítás túlközpontosított és nehézkes. Nem kielégítő a vállalatok piacérzékenysége, kevés a belső kezdeményezés, nem kellően hatékony a munka, lanyha a dolgozók érdekeltsége.”¹ Mindez, egy szóval, a termelékenység elfogadhatatlanul alacsony szintjét eredményezi.

Az intenzív fejlődési pályára való áttéréshez minden vállalatnál – társadalmi berendezkedéstől függetlenül – hasonló jellegű lépéseket kell megtenni. Fel kell gyorsítani a műszaki fejlesztést, ezen belül a gyártmánystruktúra-váltást, takarékosabban kell az emberi és anyagi erőforrásokkal gazdálkodni, növelni kell az egyéni teljesítményeket, és jobban meg kell fizetni azokat az embereket, akik ezt teljesítik. Az persze már társadalmi rendszer függvénye, hogy azoknak az embereknek a sorsát, akiknek a munkahelyét, egzisztenciáját a racionalizáló intézkedések érintik, lehetőleg érdekeik sérelme nélkül, együttműködésükkel rendezik-e.

A célok elérésének eszközei, különös tekintettel a termelékenység növelésére

A VI. ötéves tervidőszakban is felismertük az intenzifikálás szükségességét, erőforrás hiányában azonban nem tudtunk technológiai rekonstrukciót megvalósítani. A dinamikus termelékenység-növekedés nem teremtette meg az erőforrás-korszerűsítés feltételeit, mivel elsősorban forgóalapot kellett bővítenünk. A VII. ötéves tervben később említendő termelékenység-növelő módszerek bevezetésével és az Ipari Minisztériummal

*A Medicor vezérigazgatója.

¹Gergely István: Reform a vállalaton belül. Közgazdasági Szemle, 1986. július–augusztus.

kötött megállapodás segítségével a termelékenység-növekedésben közvetlenül érdekeltté tesszük dolgozóinkat.

Milyen főbb tényezőkkel, körülményekkel hozható összefüggésbe, hogy a Medicor-nál határozottan törekszünk a termelékenységi tartalékok feltárására? Vállalatunk termelésének mintegy háromnegyedét a külpiacon értékesítjük. A következő öt évben a tőkés-export-forgalmunkat csaknem 60%-kal kívánjuk bővíteni. Külpiazi stratégiánk alapkérdése a versenyképesség, ami egyszerre igényel technikai fejlesztést és költségcsökkentést. Ez utóbbi pedig a termelékenység alakulásának figyelését és színvonalának folyamatos javítását feltételezi.

A vállalat stratégiai célrendszerében alapvető célként fogalmazta meg a vállalati és a személyi jövedelmek optimális növelését. Célunk az, hogy dolgozóinknak a főmunkaidőre a vgmk díjazásának megfelelő színvonalú kereseti lehetőséget biztosítsunk úgy, hogy a főmunkaidő teljesítményei is ériék el a vgmk-kban végzett munka hatékonysági és termelékenységi színvonalát. Céljaink megvalósulását elősegíti, hogy az Ipari Minisztériummal kötött megállapodásban lehetőséget kaptunk az termelékenység-növelés erőteljes ösztönzésére, illetve elismerésére, ezzel a termelékenységi tartalékok feltárásának jelentős akadályát hárult el.

A termelékenység növelésének a vállalatnál alkalmazott eszközei, módszerei, ezek eredményessége

A Medicorban – jövőbeni fejlődésünk zálogaként – átgondoltuk és felépítettük a racionalizálás komplex rendszerét, amelynek gyakorlati bevezetése valamennyi elemében megindult, és már bizonyos eredményei is látszanak. A komplexitás úgy értendő, hogy a termelékenység-növelés racionalizálási programja magában foglalja mind a produktív termelőmunkát, mind az irányító folyamatokat és szervezetet.

A produktív munka racionalizálása. Gazdaságpolitikánk stratégiai célja, hogy fejlődésünk alapvető forrásait a belső tartalékok feltárásával kell biztosítani. A feltárás és mobilizálás egyik legalapvetőbb területe a produktív munka. A termelőeszközök fejlesztésére lehetőségeink korlátozottak, viszont kapacitásaink jelenlegi kihasználtságát és az élőmunka hatékonyságát elemezve megállapítható volt, hogy tartalékaink jelentősek. E megállapítást alátámasztja az angol Maynard szervező cég által 1985-ben készített, három gyárunk termelékenységét elemző „átvilágítás” is, amely kimondottan a produktív termelőmunka jelenlegi hatékonyságát és annak javítási lehetőségeit vizsgálta.

Az igen szakszerű elemzés hazánkban nem megszokott, de gyakorlatilag igen egzakt módszerrel vizsgálta a munka termelékenységét, pontosan definiálva azokat a fogalmakat, amelyek valóban egy „tisztá” munkatermelékenységi összehasonlítás megtételére alkalmasak. A 100 BSI (az általuk használt mérőszám) termelékenységi mutató elméletileg elérhető, sőt átmenetileg túl is teljesíthető. Magyarországi viszonyok között a Maynard cég 81 BSI érték elérését valószínűsíti, amely 90%-os kihasználást és 90 BSI teljesítményt feltételez. Három vizsgált gyárunk Maynard által meghatározott termelékenységi indexeit és a potenciális javíthatóság adatait az 1. táblázat tartalmazza.

A termelékenységi index és a potenciális javulás %-a

Megnevezés	Termelékenységi index		Potenciális javulás, %
	jelenlegi	elérhető	
1. gyár	52,5	81	54
2. gyár	57,2	81	42
3. gyár	61,7	81	31

A termelékenység javításával összefüggően az induló évben mintegy 800 ezer normaóra kapacitástöbbletbe jutunk, amelynek terhelését egyrészt a belső kapacitások összetételéhez igazodó, gazdaságosan visszahozható külső kooperációs munkákkal biztosíthatjuk, vagy a piaci igényekhez igazodva többlettermelésre fordítjuk. A még visszamaradó kapacitásfelesleg megszüntetésének második lehetséges megoldása a létszámleépítés.

Vállalatunk vezetése úgy döntött, hogy a Maynard ügynevezett MOST-módszerével megkezdje a termelékenységnövekedés tartalékainak feltárását az egész vállalatnál. A munkát már elkezdtük a Röntgengyárban a Maynard, valamint az ÁBMH Munkaügyi Kutatóintézete szakembereinek bevonásával. A röntgengyári kiemelt program mellett valamennyi gyárunk rendelkezik termelékenységnövelési intézkedési tervvel, amelyek hazai viszonylatban alkalmazott módszereken alapulnak. A feladat eredményes végrehajtásának realitását az adja, hogy szemléletalakítás és gyakorlati ismeretek megszerzése céljából minden gyárunk vezető állománya 1983–84 között részt vett racionalizálási képzésben. VII. ötéves tervünk évi 10%-os produktív termelékenységnövelést tartalmaz. Az 1986. első féléves eredmények megfelelnek ezeknek az elvárásoknak.

Racionalizálás a vállalat működési rendszerében. A működési rend fejlesztése is a vállalati tevékenységek hatékonyságának növelését segíti elő. Konceptción a tevékenységekért való felelősség, valamint a teljesítményhez fűződő érdekelttség erősítése és kiszélesítése. A fejlesztés alapmotívuma: a vállalat eredményességének, jövedelemtermelő képességének fokozása érdekében olyan működési környezet létrehozása, amelyben a széles körű, demokratikus döntés-előkészítésre épített központi célmeghatározások a tevékenységek végrehajtásához kapcsolódó, nagyfokú gazdálkodási önállósággal párosulnak.

a) A centralizáció – decentralizáció viszonya. A vállalaton belüli szervezetek gazdálkodási önállóságának növekedése kihatással van a központi és helyi irányítás feladatkörére. A centralizált irányítás a vállalat egészének fejlődését befolyásoló döntésekre specializálódik, ezért a hosszabb távú célok és a működési keretek (feltételrendszer) folyamatos kialakítására koncentrál. A decentralizált irányítás viszont a teljes taktikai kört fogja át valamennyi vállalati főfolyamati funkcióra. E meghatározás értelmében a centralizált és decentralizált irányítás tartalmát az alábbi irányban alakítottuk ki.

– vállalati fejlesztési célok kidolgozása (legalább éves, illetve hosszabb távon),

- pénzügyi egyensúly fenntartása, finanszírozás kézben tartása,
- működési rend fejlesztési irányainak meghatározása.

A decentralizált irányítás tartalma

- a decentrum (gyár, profitcentrum, egyéb önálló gazdálkodó egység) nyereségoptimalizáló tervének elkészítése,
- a végrehajtás megszervezése, együttműködés a végrehajtás érdekében,
- a teljesítés folyamatos értékelése, új taktikai célok kidolgozása.

b) A belső mechanizmus fejlesztése a központi célok közvetítése érdekében. A vállalatvezetés eszközrendszerének, belső mechanizmusának korszerűsítésével keressük azokat a módszereket, amelyek valamennyi szervezeti egység tevékenységét azonos irányba terelik. A belső mechanizmus továbbfejlesztése révén kívánjuk erősíteni a vállalkozási érdekeltséget, mozgósítani a szellemi és anyagi tartalékokat.

1981–1982-ig vállalatunknál is a hagyományos tervutasításos, tervlebontásos mechanizmust működtettük. A vállalati szinten elkészült terveket lebontottuk a termelőegységekre, s ennek alapján határoztuk meg a műszaki fejlesztés feladatait. A tervrendszerből adódóan belső érdekeltségi rendszerünk is terv típusú volt. Minden egységet a tervek teljesítésében, illetve túlteljesítésében tettünk érdekeltté. Ez a mechanizmus a maga idején jól működött, ahogyan azonban a vállalat méretei növekedtek, tevékenységi köre szélesedett, s a külső körülmények kedvezőtlenebbé váltak, felismertük, hogy a merev tervékeltség számos hátránnyal is jár. Óhatatlanul megjelentek a tervlebontásra jellemző problémák, a tervalku és a tartalékolás a tervcímzett egységek valamennyi szintjén. A problémák felismerése után egyértelművé vált a vállalati belső mechanizmus megreformálásának szükségessége.

E reform nem irányulhatott másra, mint a vállalaton belüli egységek önállóságának jelentős növelésére és az ehhez szükséges tervezési-érdekeltségi rendszer kialakítására. A belső mechanizmus megváltoztatása természetesen nem egy csapásra történt, hanem folyamatosan, egyes tervezési, érdekeltségi és döntési elemek megváltoztatásával. A kötésállomány, a piaci lehetőségek, a külső és belső környezeti változások mérlegelésével elkészítjük a csak értékmutatókat tartalmazó vállalati tervet. E vállalati tervet a vállalati cselekvés mozgatórugójaként, iránymeghatározójaként kezeljük. A vállalati tervet a vállalaton belüli egységek információként megkapják, illetve a terv alapján ajánlásokat készítünk a gyárak részére. A következő lépésben a gyárak tárgyalásokat kezdenek a kereskedelemmel s a műszaki fejlesztéssel, hogy kialakítsák saját terveiket.

A tervezési folyamatban belső szerződéses kapcsolatok kialakítására törekszünk. A tervezési és érdekeltségi rendszer működtetése mellett a gyári tervekészítés és érdekeltségi rendszer működtetése mellett a gyári tervekészítés időszakában a kereskedelem és a gyárak szerződést kötnek az adott évi termelésre, illetve értékesítésre. E szerződések természetesen lazábbak, mint egy külső üzletféllel kötött szerződés, mégis jól orientálnak az adott évi tevékenységre, és egyúttal már a tervezés időszakában nagyobb felelősséget rónak a szakterületre. Ugyancsak szerződéses kapcsolat keretében tesszük még hatékonyabbá az új gyártmányok termelésbe való bevezetését és értékesítését. Egy-egy gyártmányfejlesztés elindításakor a fejlesztés, a termelés és a kereskedelem szerződést köt, amelyben rögzítik a műszaki fejlesztés feladatait (a gyártmány fejlesztésének határideje, műszaki paraméterei, várható gazdaságossága), a gyár feladatait az új gyártmány fogadásával, termelésének előkészítésével kapcsolatban. Egyúttal a keres-

kedelem is kötelezettséget vállal az új gyártmány piaci bevezetésére és várható értékesítési volumenére. E módszertől a gyártmányfejlesztés hatékonyságának lényeges javítását, a piacra kerülés meggyorsítását várjuk.

Az ily módon összeállított gyári terveket gyári tervinformációként vállalati szinten összesítik, ami egyben a vállalati terv konzisztenciáját biztosítja. A tervinformációk alapján készül el a vállalat komplett operatív terve. A gyári terveknek vállalati elképzelésekkel való összhangját pedig e rendszerben a tervrendszerhez kapcsolt belső érdekeltségi rendszer biztosítja. Belső érdekeltségi rendszerünket a tervrendszer módosításával összhangban alakítottuk át. Megszüntettük a tervérdekeltséget, s minden gazdálkodó egységünket színvonal-érdekeltség alapján ösztönözzük.

Az érdekeltségi rendszer kifejlesztése során azt az alapvető célt tűztük magunk elé, hogy az egységek a termelési tényezők minél szélesebb körével önállóan rendelkezzenek, s így a vállalattal szembeni követelményeket minél teljesebb mértékben továbbíthassuk a vállalaton belül is. Természetesen e folyamat során alapvető szempontnak kell tekinteni a vállalati célok érvényesítését, a nagyvállalati előnyök kihasználásához szükséges erőforrások biztosítását.

A vállalati belső mechanizmus ilyen értelmű modernizálása az érdekeltség felkeltésére helyezi a hangsúlyt. Mivel az érdekeltség középpontjában az egy-egy szervezet által realizálható nyereség áll, a korábbi időszaknál lényegesen nagyobb figyelem esik a gazdálkodás eredményesebb megszervezésére, a költségekkel való ésszerű takarékosagra. Jellemző példa, hogy a vállalati fel nem osztott költségek az utóbbi években – különböző hatások eredményeként – folyamatosan nőttek. A működési rend fejlesztése révén is lehetségessé vált, hogy a fel nem osztott költségek drasztikus, 30%-os csökkentését tervezzük meg 1986-ban, melynek időarányos teljesítését sikerült elérni az első félévben.

c) Racionalizálás, egyszerűsítés és új formák a szervezeti struktúrában. A vállalat szervezeti struktúráját fokozatosan hozzáigazítjuk az irányítás és érdekeltség új rendszeréhez. A továbbfejlesztés alapja, hogy a szervezetek feladatai összhangban legyenek a centralizáció fokának megfelelő felelősségi körökkel. A struktúra átforgalmazása érinti mind az irányító, mind a végrehajtó szervezetet. A végrehajtó – a műszaki fejlesztési, termelési, kereskedelmi, fővállalkozási tevékenységeket ellátó – szervezetek átalakításánál a megnövekedett önállóság és érdekeltség követelményeit érvényesítettük. A kívánalmaknak megfelelő szervezeti formát az ún. profitcentrumokban véljük megtalálni. A szervezeti egységek rendelkeznek mindazon, de csakis a szükséges tevékenységeket ellátó szervezeti elemekkel, amelyek a produktumuk gazdaságos létrehozásához elengedhetetlenek. Gazdaságosságuk kritériuma az a profit, amelyet a produktumukból származó bevétel és összes ráfordításaik különbségeként realizálnak. Gyáraink a belső mechanizmus szélesítése során fejlődtek profitcentrumokká. Ehhez kapcsolódott 1986-ban a kereskedelmi szervezet is, illetve egyéb egységek, amelyek termékeinkhez kapcsolódó külső szolgáltatásokat nyújtanak (szerviz, oktatás, szervezés).

Tapasztalataink azt mutatják, hogy a vállalkozási érdekeltséget tovább kell bontani a nagyobb szervezeteken belül. Külföldi kísérleteket felhasználva és figyelembe véve a vgmk-k tanulságait is, igyekszünk újra rangot adni a főmunkaidős tevékenységnek. Ebből a célból ez évben – kísérleti jelleggel – ún. autonóm fejlesztő teameket szervez-

tünk a gyártmányfejlesztésben, akik a szó legszorosabb értelmében vállalkoznak egy-egy fejlesztési feladat végrehajtására.

Teljes szervezetünket revízió alá vettük a felesleges munkavégzés kiiktatása céljából. A szervezési program a szervezetegyszerűsítés nevet kapta, utalva legfontosabb célunkra: a felesleges tevékenységek elhagyására, a hierarchia csökkentésére. Nem titkolt célunk volt az is, hogy az egyszerűsítés kapcsán létszámcsökkenést is elérjünk, ami hozzájárulást jelent a termelékenység növeléséhez.

A szervezetegyszerűsítés nem kampány, hanem racionalizálás, alapos megfontolások nyomán. Éppen ezért nem riadtunk vissza nagyobb szabású leépítésektől sem, ahol a fokozott hatékonysági követelményeknek való megfelelést hosszabb távon sem láttuk biztosítottak (így került eladásra miskolci gyárunk), vagy ahol az irányítás új rendszerében az irányító feladatok átértelmeződtek (központi apparátusunkban pl. 5 főosztály szintű szervezet szűnt meg). Végeredményben a szervezetegyszerűsítés és a hatékonysági követelmények érvényesítése nyomán a vállalat átlagos állományi létszáma 1985–86-ban mintegy 1000 fővel csökkent, míg a vállalat forgalma szinten maradt.

A komplex racionalizálási program bemutatásának egy-két pontján konkrétan szóba került a gazdaság és a politika kölcsönhatása. Ilyen nagy mértékű átrendeződés, a korábbi érdekstruktúra és hatalmi helyzet átalakítása csak a gazdasági és a politikai vezetés szimbiózisa mellett hajtható végre. Tapasztalatunk azt mutatja, hogy könnyebb rendszer-innovációt kidolgozni, mint az új feltételek között érvényesülni tudó, újfajta szemléletű munkaerőt képezni. A tanulság kettős: a célok meghatározásában, a követelmények kialakításában, a célok és követelmények megértésében, a szemléletformálásban, a minősítésben a gazdasági és politikai vezetésnek egyenrangú partnereként kell együttműködnie; új megvilágításba került az ember mint erőforrás, a racionalizálási reform megvalósulásának legszűkebb keresztmetszete, ami önmagában jelzi az egész feladat politikai jellegét.

TRETHON FERENC*

A VÁLLALATI GAZDASÁGI MUNKAKÖZÖSSÉGEK JÖVŐJE

Az új kisservezetek közül számarányát és a foglalkoztatottak létszámát tekintve ez a forma képviseli a legjelentősebb hányadot, ez váltotta ki a legnagyobb érdeklődést, és áll még ma is a viták középpontjában. A vállalati gazdasági munkaközösségek abban az időszakban alakultak – s ez eleve magában hordozta a feszültségek egy részét –, amikor a gazdaság egésze s ezen belül az ipar *növekedését* különböző okok miatt vissza kellett fogni. Ez azonban az irányítás szándékai szerint értelemszerűen csak a mennyiségre vonatkozott. Nem érintette a fejlődést, amelyben köztudottan a teljesítmény fokozása és a minőségjavítás a motiváló tényező. A vállalatok nagy részénél az utóbbi években a külpiaci körülmények és a gazdasági szabályozás szigorodása ellenére sem sikerült a fejlődés ütemén javítani. Ez természetesen kifejezésre jutott a közösségi és az egyéni jövedelmekben is.

E szervezeti forma célszerűségével, hasznosságával kapcsolatos vitákban nemegyszer az újtól való idegenkedés, a szokatlantól való tartózkodás, a túlzott aggályoskodás jut kifejezésre. Mindenképpen el kell vetni azt az aggodalmat, hogy a munkaközösségek léte ellentétben áll a szocialista gazdálkodás alapelveivel. E szervezetek a társadalmi tulajdonban levő vállalatokon belül jönnek létre, azok ellenőrzése alatt működnek, a szocialista tulajdonviszonyokat, azok alapvető vonásait nem érintik. Vannak azonban olyan nyomós érvek, amelyeket a józan, a jelennél messzebb tekintő mérlegelés, a kedvező mellett a kedvezőtlen hatások felmérésére irányuló törekvés motivál. Ilyenek azok, amelyek a gazdasági követelményeken túllépve a munkaidő és szabadidő viszonyával, a bérezés alapelveivel, az e szervezetben való tevékenykedés esélyeinek egyenlőségét érintő társadalmi összefüggésekkel és követelményekkel kapcsolatosak.

A vállalati gazdasági munkaközösségek létevel összefüggő problémák

1. A vállalati gazdasági munkaközösségeknek – a központilag nem szabályozott költségek terhére – teljesített kifizetések kikerülnek a bérszabályozási előírásokat, lényegében ellenőrizhetetlen vásárlóerő-kibocsátást eredményeznek, amely mögött nem minden esetben van – színvonalában – megfelelő teljesítmény.

A vgmk-ban végzett munka fajlagos bérköltsége átlagosan 45-50%-kal magasabb, mint a főmunkaidőben végzett tevékenységé. Bár igen sok vállalat számára ez pl. a külső kooperációhoz mérten még így is kifizetődő, a mai arányok mellett, az infláció szempontjából országos vonatkozásban semmiképpen nem elhanyagolható körülmény.

*A Veszprémi Vegyipari Egyetem tanára.

Figyelmeztető, hogy az általában drágán dolgozó külső vállalkozóknál olcsóbban elvégzett munka ára még mindig lehet túlságosan magas. Ez a megállapítás kiegészíthető az- zal, hogy a munkaközösségek által teljesített tevékenység árát nem feltétlenül annak mennyisége és színvonala határozza meg, sokkal inkább „alkupozíciójuk”. Enyhíti az előbbiekkal kapcsolatos gondokat, ha a vállalatoknál több vgmk van, az elvégzendő feladatokat pályázatszerűen meghirdetik, s verseny alakulhat ki a megrendelésért. Ez a tény ármérséklődést eredményezhet.

2. Problémát jelent, hogy a vállalati gazdasági munkaközösségek létrehozásával együtt járó vállalati munkaidőalap növelésére akkor került sor, amikor általában tovább csökkent a törvényes munkaidő. Lényegében az intenzív szakaszra való áttérés helyett az extenzív fejlődés útjának folytatásáról van szó.

3. A vgmk-tagok munkaidőn túli foglalkoztatása mellett a vállalatoknál nem megfelelő a főmunkaidő kihasználása. Ezt a vállalat vezetése, a tevékenység szervezettsége, a belső érdekeltségi rendszer színvonalán kívül az adott társadalmi és gazdasági környezet is befolyásolja.

4. A vgmk-tagok nem szívesen túlóráznak, mert keresetük a pótlékkal együtt is jóval alacsonyabb a munkaközösségben elérhető jövedelmüknél. Ez jelentős gond forrása a nem munkaközösségi tagokkal szemben, akiknek a vezetés sűrűn ír elő túlóra-kötelezettséget. E feszültség jelentkezésével és a feloldás módjával sem a vonatkozó jogszabályok készítői, sem a vállalatok nem számoltak megfelelően.

5. A munkaközösségek léte kiélezte az első és második gazdaság ellentmondásait, devalválta a főmunkaidőben végzett tevékenységet s annak díjazását. A megfelelő nyilvántartás hiánya miatt azonban nem lehet megnyugtatóan megállapítani s bizonyítani a túlmunka és a többletjövedelem összhangját. Nehézséget okoz, hogy azokban az esetekben, amikor a munkavállalók a munkaközösségben lényegében folytatják a rendes munkaidőben végzett tevékenységüket, szinte lehetetlen a teljesítmények elhatárolása. A dolgozók a műszakra előírt norma teljesítése után (amiért „csak” bér jár) a vgmk keretében elszámolásra kerülő munkát végezhetnek. Így a napi törvényes munkaórából egy-kettő „átcsúszik” a jobban fizetett munkaközösségi tevékenységbe. A főmunkaidőre érvényes követelmények előírtnál rövidebb idő alatti teljesítése laza normákra, liberális elvárásokra utal ugyan, de a gazdasági szabályozás a teljesítmények egy adott határon túli elismerését csak igen szigorú, nemegyszer elviselhetetlen feltételek mellett teszi lehetővé.

Az előbbiek természetesen nem jelentenek felmentést a törvényellenes, etikátlanul végzett munkaközösségi tevékenység részére, még akkor sem, ha a főmunkaidő kihasználása a nem kielégítő folyamatszervezés, az akadozó anyagellátás és az anyagi érdekelt- ség hiánya miatt nem a kívánt mértékű. Speciális a helyzet az úgynevezett egyműszakos munkahelyeken, ahol a tagoknak a főmunkaidőben kell előkészíteniük a munkaközös- ségi tevékenységet (pl. anyagkivételezés).

A kérdés lényege az, hogy miként alakul a dolgozók azonos munka ellenében kapott bére vagy jövedelme attól függően, hogy az adott tevékenységet főmunkaidőben, túl- órában vagy munkaközösségben végzik-e?

Az eddigi tapasztalatok szerint az ugyanazon tevékenységen elért vállalati gazdasági munkaközösségi nettó jövedelmek a főmunkaidős keresetek két és félszeresét, eseten- ként háromszorosát is elérik. Az átlagos túlórapótlékkal növeltnek pedig – természete-

sen kisebb mértékben – általában másfél-, kétszeresét teszik ki. Nem eléggé tisztázott az a kérdés, hogy a nagyobb kereset mennyiben alapozódik a főmunkaidőben elértnél magasabb teljesítményre, vagy egyszerűen a vgmk-ban végzett munka „túlfizetése”. Ehhez kapcsolódó probléma, hogy az említett magasabb teljesítmény (és kereset) mennyiben valós. A kérdés az, hogy az előbbieket vajon nem a főmunkaidőben végzett tevékenység bérezése (s ennek megfelelően a teljesítmény) indokoltnál alacsonyabb voltából származnak, vagy a helyzet fordított: a vgmk keretei között végzett munka anyagi elismertsége eltűzött? Ezzel összefüggésben jelentkezik a megfelelő árufedezet nélkül kiáramló többletjövedelem inflációt gerjesztő veszélye is.

Figyelemre méltó következtetések levonására ad módot az az elemzés, amely azt vizsgálja, hogy a vállalatoknak a főmunkaidőben, a túlórában vagy a vállalati gazdasági munkaközösségekkel végeztetett munka kifizetődőbb-e? A munkaközösség tagjai főmunkaidőben kifejtett teljesítményük alapján általában elérik azt a keresetszintet, ami után még a vállalatnak nem kell adót fizetnie. Ha a szóban forgó teljesítmény mögötti munkához mért többletet ugyancsak munkabérért teljesítenék – függetlenül attól, hogy főmunkaidőben vagy túlórában történne az –, a szabályozás a munkaadót adófizetésre kötelezné. A vállalat azonban ezt meg kívánja takarítani, nem is szólva a munkabér után számított további költségvetési befizetési kötelezettségről (bérek közterhe). Ezért a többletmunka elvégzésével ugyanazt a dolgozót nem mint munkavállalóját, hanem mint a vállalattól elkülönült munkaközösség egyik tagját bízza meg. Az adófizetés és a költségvetési befizetési kötelezettség elmaradása fedezetet biztosít a munkabérnél magasabb díjak fizetésére, s a megtakarítás egy része a vállalat hasznára.

A vállalatoknak tehát előnyösebb a munkaközösségekben, mint a főmunkaidőben vagy túlórában végeztetett többletmunka. Az a tény, hogy a munkaközösségeknek kifizetett összegek egyéb költségként kerülnek elszámolásra, a vállalatoknál korábban munkabérként jelentkező ráfordítások – túlóradíjak, prémiumok, jutalmak – kerülnek kiváltásra, illetve szabadulnak fel hasonló célokra.

Nemcsak elméletileg, hanem gyakorlatilag is érdekes következményei vannak a munkaközösségek létének és az általuk végzett tevékenység eredményének az anyavállalat számára. A vgmk-k által végzett munka mennyisége megjelenik a vállalat termelésében, értékesítési adataiban. Mindazon esetekben, amikor a főmunkaidőben dolgozók bérfeljesztésének lehetőségét nem a hozzáadott érték nagysága, hanem más faktorok alakulása motiválja – a munkaközösség tevékenysége tulajdonképpen alapot teremt a nem tagok béreinek, valamint saját főmunkaidős keresetük emelésére –, jóllehet annak árufedezete lényegében a vállalati gazdasági munkaközösségek munkájában jelentkezik. A főmunkaidős teljesítmények honorálására végrehajtott béremelés viszont kiváltja a munkaközösség vállalási díjai emelésének szándékát. Az említett körülmény közvetlen szintén „hozzájárulás” az inflációs irányzathoz.

Megemlítendő, hogy a munkaközösségnek kifizetett és egyéb költségként elszámolt összeg évről évre magasabb, mint a vállalatok ugyanazon időszakában adózott bértömeg-növekedése. Mindebből levonható az a következtetés is, hogy a bérnövelés lehetősége egyre inkább a vállalati gazdasági munkaközösségeken keresztül és nem a bérszabályozási rendszer keretein belül teremődik meg.

6. A vállalati gazdasági munkaközösségnek kifizetett összegek nem bérköltségként való elszámolhatósága a létszám-stabilizálás mellett mérsékli a munkaerő – a népgazda-

ság szempontjából hatékonyabb területekre – való áramlását. Jelenleg ugyanis az alacsony jövedelmezőségű vállalatok is magas munkaközösségi jövedelmet tudnak biztosítani dolgozóik egy részének. Az ésszerűség viszont azt követelné, hogy az aktív keresőket a főmunkaidőben legeredményesebben működő vállalatok foglalkoztassák.

7. Mivel a vgmk-k megszervezése lazította a külső, kooperációs partnerekkel való együttműködést, jól kirajzolódó visszalépést jelent a vállalati autarkia irányába. Ez esetben a tevékenységet elsősorban nem a gazdaságosság, hanem a napi termelési feszültségek feloldásának kényszere motiválja.

8. A munkaközösségek létének sajátos hatása, hogy nemcsak kiélez bizonyos ellentéteket, hanem egyeseket el is fed, látszattmegoldásokat eredményez. Így például a vállalatok csökkenthetik a korábban teljesített túlórák számát, mérsékelhetik a termelési lemaradásokat, láthatatlanná tehetik a gyártás ciklikusságát. Elterelik a figyelmet a gazdaságosság gyengeségeiről, a tartalékok feltárásának és hasznosításának szükségességéről, késleltetik a vállalati struktúra átalakítását, konzerválják működési mechanizmusát.

9. Sokan nevezik a vállalati gazdasági munkaközösségeket – a mezőgazdaság analógiájára – az ipar „háztáji gazdaságának”. Ezzel összefüggésben gyakran felvetődik: ha ez így van, miért nem kap minden dolgozó lehetőséget arra, hogy munkaközösség tagja legyen. További gond a dolgozók egy részének kategorikus adminisztratív korlátozással való kizárása, jóllehet sokuk munkája a vgmk létrehozása miatt növekszik, s ez a tény anyagilag nem kerül elismerésre. Az elnevezés félrevezető, mert lényeges különbséget hagy figyelmen kívül. A háztáji mezőgazdasági tevékenységre mindenki számára lehetőség van, aki ehhez földterülettel rendelkezik vagy azt megszerzi.

A vállalati gazdasági munkaközösséghez való csatlakozás viszont nem garantálható mindenki számára. Egyrészt, mert kiterjeszhetősége egy-egy vállalatnál korlátozott, másrészt mert csak azok számára biztosítható erre lehetőség, akik munkája iránt igény van. Az esélyek egyenlősége tehát ebben a tekintetben nem áll fenn. Nincs lehetőség arra a szélső esetre, hogy a vállalat minden munkavállalója egyúttal vgmk-tag is legyen.

Az előbbieket miatt egyik leggyakrabban felvetődő társadalmi gond a jövedelmek nagyfokú differenciálódása. Ebben feltehetően jelentős szerepet játszik az is, hogy az utóbbi években a lakosság életszínvonalának alakulása kedvezőtlenebb a korábbiaknál. A dolgozók nem minden rétegének van lehetősége arra, hogy a fogyasztói árak, szolgáltatási díjak eddigieknél erőteljesebb emelkedését jövedelme legális növelésével ellensúlyozza. Ezért feszültségek vannak egyes vállalatokon belül a vgmk-tagok és azok között, akik a munkaközösségekben nem vehetnek részt.

Külön problémát jelentenek ebben a vonatkozásban azok a vezetők, akiknek a vállalati gazdasági munkaközösségek részére adott munka kiadásában, illetve átvételében, minősítésében közvetlen szerepük van. Ezek és a munkaközösségi tagok jövedelme egyre inkább közelít egymáshoz. Ez többek között azt a veszélyt is magában hordozza, hogy az arra rátermett fizikai dolgozók számára tovább gyengül a vezetővé válás húzóereje.

10. Nem ritka az a megítélés, hogy a vállalati gazdasági munkaközösségek növelik a dolgozók anyagias szemléletét, torzítják tudatát, fokozzák egyesek fizikai túlhajszoltságát. A „felpörgetett” lehetőség következménye a hasonló életritmus. Csökken a munkaközösségekben tevékenykedők társadalmi aktivitása, a vállalati gazdasági munkaközösségi munka miatti távollétek esetenként a társadalmi szervezetek életére is negatív

hatásúak, gyakran háttérbe szorul a család, a tanulás, a szórakozás, a pihenés. Ez az állapot hosszú távon nem tartható fenn. Felvetődik annak veszélye is, hogy a tagok a főmunkaidőben tartalékolják erejüket a szabadidőben végzett munkára, s ez még inkább szétzilálja a normál munkarendet, lazítja a munkafegyelmet. Igaz azonban ennek ellenkezője is, jellemző állapot, amikor a vgmk önmagával kerül kooperációs kapcsolatba oly módon, hogy a tagok főmunkaidejű tevékenysége egyben a műszak utáni elfoglaltság előkészítése. Ahol ez így van ott a törvényes munkaidőn belüli teljesítmények ugrásszerűen nőnek, hiszen elsősorban az előkészítéstől is függ, hogy mennyit lehet majd dolgozni, nem utolsósorban keresni a gazdasági munkaközösségben.

11. A vgmk formáció nem gazdagítja a működtető szervezet tevékenységének profilját. E témát azért érdemes megemlíteni, mert – mint ismeretes – a gazdaság egésze és az egyes vállalatok egyidejűleg kétfős feladat előtt állnak. Ez a társadalmi termelés hatékonyságának javítása, továbbá a munkamegosztás nyújtotta lehetőségek kihasználására épülő, a piacon végbemenő gyors strukturális változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni képes, sőt azoknak elébemenő termelési, termék- és tevékenységi szerkezet kialakítása. Erre vállalati vonatkozásban két lehetőség kínálkozik:

- a rendelkezésre álló erőforrások koncentrálásával, a specializáció nyújtotta előnyök kihasználása érdekében vállalni az ebből származó kockázatot,
- a korábbinál nagyobb biztonság, a több lábbon állás és a piaci helyzethez való rugalmas alkalmazkodás érdekében bővíteni a termékösszetételt akár laterális, akár vertikális irányban.

Ez utóbbi csökkenti a specializáció egyoldalúságával járó kockázatot, új lehetőséget teremt a változásoktól való függőség határának mérsékléséhez. A félreértések elkerülése érdekében a jövedelmezőségi szempontok által motivált profilbővítésről és nem a kényszerdiverzifikációról van szó. Ez utóbbit ugyanis a hiányzó vagy a meglévő, de nem biztonságos, nem a kívánt minőségben dolgozó kooperációs bázis teszi indokolttá.

A vállalati gazdasági munkaközösségek jövője

A szóban forgó szervezeti forma nem lehet hosszú életű. Az ezeket működtető vállalatok döntő többsége sem tekinti tartós megoldásnak. Fel kell figyelni arra, hogy külföldi törekvések, kísérletek a vállalatban belüli egységek önállósítására (internal corporate venture), belső vállalkozásokra (intrapreneurship), szerződésbe adásra (contracting out), „vállalatban belüli vállalatok” létrehozására, a Szovjetunióban új brigádbérezési formákra, tehát a főmunkaidőben végzett tevékenységre irányulnak. Ezért helyeselhetők a szerződéses rendszer kialakítására vonatkozó hazai kísérletek, amelyek a főmunkaidőt érintik. Ezek lényege, hogy a vállalatvezetés az egyes gazdasági egységekkel, munkarészlegekkel, munkabrigádokkal meghatározott mennyiségű és minőségű feladat elvégzésére határidős szerződést köt. Ez esetben tehát nem kiegészítő vagy pótlólagos teendőkről, hanem a vállalat alapfeladatáról van szó. Természetesen az ösztönzéshez a korábbiaknál több kereset biztosítására van szükség, akkor is, ha a bérek szabályozása meglehetősen szigorú. Ezen úgy lehet segíteni – s a kísérletező szervezetek ezt is teszik –, hogy a nyereségrészesedésre fordítható összeg jelentékeny részét a szerződésben vállalt határidőre, jó minőségben elvégzett munka honorálására fordítják. A nyere-

ségrészesedés e részét – a mindenkinek járó automatikus kifizetés helyett a szerződés megkötésekor az illetékes középvezető rendelkezésére bocsátják. Nem a munkaidő után végzett tevékenységgel kívánják tehát pótolni a törvényes munkaidőben nem teljesített feladatot, hanem a főmunkaidő eredményes kihasználására ösztönöznek. Így a munka és a díjazás nem szakad el egymástól. Ezzel a megoldással a műszakban végzett megfelelő munkával lehet jól keresni. Ez a rendszer hasonlít a vgmk és a vállalat közötti kapcsolatokra, de különbség van a munkavégzés időszaka között, amely alapvető és előremutató.

A megoldás tehát csakis az lehet, ha a főmunkaidő válik a vállalati gazdasági munkaközösségek versenytársává, ha ott növekszenek a teljesítmények, a jelenleginél szorosabbá válik a produkció és az anyagi elismerés kapcsolata, ha ugrásszerűen nő az anyagi termelés folyamatainak szervezettsége. Addig is mindenképpen lényeges, hogy a munkaközösségek tagjai rendes munkaidejükben is kellően leterheltek legyenek. Ez azt kell eredményezze, hogy a munkaközösségben szerzett jövedelem legyen a főmunkaidős tevékenységért kapott díjazás kiegészítése és ne fordítva.

Fontos továbbá, hogy a vállalatok vezetése a főmunkaidőben végzett tevékenység minősége iránt ne legyen elnézőbb, mint a munkaközösségben teljesített munka iránt. Nem az tehát a lényeg, hogy a munkaközösségekben elért eredményeket miképpen lehet átvinni a rendes munkaidőbe, hanem az, hogy a gazdaságirányítás tervszerűen teremtsen olyan feltételeket, amelyek a vállalatoknál teljesítménynövelési kényszert eredményeznek, szükségszerűvé teszik az erőforrások optimális hasznosítását, tehát az ésszerű gazdálkodást. Az előbbiekből származó eredményben való osztozkodásban azonban növelni kell az azt létrehozó szervezetek érdekeltiségét. Röviden fogalmazva: minden vonatkozásban helyre kell állítani a főmunkaidő becsülését.

Annak érdekében viszont, hogy ebből az állásfoglalásból ne legyen egy újabb jelszó, gyökeresen meg kell változtatni a folyamatos termelőmunka feltételrendszerét. Ehhez a vállalatoknak kényszerítve kell lenniük potenciális lehetőségeik kihasználására. Erre ösztönözni kell őket, de úgy, hogy a gazdasági közeg „keményítése” ne billenjen át negatív irányú motivációba. A vállalati gazdasági munkaközösség egy átmeneti korszak átmeneti tevékenységi formája. Jó néhány vadhajtás jellemzi, amelyeket nem szabad tétlenül nézni. Működésük negatívumai a pozitív következmények ellenére változatlanul élnek, s meggyőződésem, hogy ha nem történik megfelelő intézkedés, a kedvezőtlen hatások egyre erősödnek, s előbb-utóbb ezek jellemzik majd az egész folyamatot.

A TERMELÉKENYSÉG SZEREPE ÉS NÖVEDELÉSÉNEK KORLÁTAI VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL

Gazdálkodásunk mai helyzetében egyre határozottabban kerül előtérbe az erőforrásokkal való hatékonyabb gazdálkodás követelménye. A magasabb műszaki színvonal, a kisebb fajlagos ráfordítások, a jobb minőség, a nagyobb rugalmasság elérését különösen a nemzetközi versenyképesség javításának feladata teszi sürgetővé. Hogy e feladatoknak eleget tudunk-e tenni, az elsősorban annak függvénye, hogy képesek vagyunk-e belső erőforrásaink mozgósítására, hiszen nem számíthatunk kedvező fordulatra a külső feltételek alakulásában. Erőforrásaink jelentősebb mennyiségi növelésére a jövőben sem lesz módunk, így nagymértékben a minőség, a hatékonyság és a termelékenység növekedésétől várhatjuk — a strukturális alkalmazkodás gyorsítása mellett — nemzetközi versenyképességünk erősítését. E feladat megoldásában különösen lényeges szerep hárul az iparra mint fő exportáló ágazatra. Amikor az ipar teljesítményeivel szemben megnövekedett követelményekről beszélünk, nem tekinthetünk el annak vizsgálatától, képes-e iparunk a jelenlegi feltételek mellett ezek teljesítésére.

Iparunk termelékenységének kedvezőtlen alakulására hívják fel a figyelmet kutatócsoportunkban a közelmúltban elvégzett elemzések.¹ 1979–82 között az 1974–78 közötti évekhez képest a nemzeti jövedelem növekedésének üteme egyharmadára, a munkatermelékenység növekedésének üteme pedig 40%-ra csökkent. A tőke-termelékenység romlása folytatódott, sőt felgyorsult. Az 1969-től vizsgált idősorok szerint az erőforrások mennyiségi szűkösségét nem tudtuk ellensúlyozni hatékonyságnöveléssel. Igaz, a *termelékenységnövekedés lassulása* a 70-es években, a 80-as évek elejére átnyúlva nem egyedülállóan magyar jelenség, azonban figyelmeztető számunkra, hogy amíg a fejlett tőkés országokban 1983-ban és 1984-ben, a recesszió után határozottabban növekedni kezdett a termelékenység, nálunk folytatódott a kedvezőtlen, lassuló tendencia.

A termelékenységgel kapcsolatos kutatásaink sorozatának folytatását ebben a helyzetben különösen időszerűnek érezzük. Munkánkat segíti, hogy a téma csatlakozik az Országos Középtávú Kutatási Tervhez is. E kutatás keretébe is beilleszkedő munkánk fontos feladatának tekintjük, hogy feltárjuk iparunk alacsony termelékenységi színvonalát és a növekedés lassulása mögött rejlő mélyebb összefüggéseket.

Előadásom e munka első tapasztalataira épül. Arról számolok be, hogy milyen szere-

*Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézete munkatársa.

¹Román Zoltán: A termelékenységnövekedés lassulása a magyar iparban. Közgazdasági Szemle, 1985, 7–8. sz.; Chermenszky László–Demeter Katalin: A termelékenység alakulása iparunkban. Ipargazdasági Szemle, 1985, 1. sz.

pet játszik ma a munkatermelékenység a vállalatok gazdálkodásában. Növelése megjelenik-e célként vagy a fő célok elérésének eszközeként, s melyek azok a körülmények, tényezők, amelyek elsősorban gátolják, hogy határozottabban kerüljön a vállalatok érdeklődésének homlokterébe. Mondanivalóm elsődlegesen vállalati vizsgálatokra épül. 15 ipari nagyvállalatot kerestem fel, gazdasági vezetőikkel interjút készítettem, s elemeztem dokumentumaikat, elsősorban a VI. és a VII. ötéves tervidőszakra szóló terveiket. A vizsgált körben 2 vegyipari, 4 gépipari, 4 könnyűipari, 2 élelmiszer-ipari és 3 építőanyag-ipari vállalat szerepelt. Számos alapvető kérdésben egybehangzó vélemény formálódott, továbbgondolásra érdemesek!

A termelékenység szerepe

Az, hogy a termelékenység alakulása fontos-e egy vállalat számára, véleményem szerint kifejeződik abban is, hogy milyen súlyt fektetnek a mérésére, az mennyire rendszeres, törekednek-e a módszerek finomítására, végeznek-e vállalaton belüli és kívüli, más vállalatokkal való termelékenységi összehasonlításokat, ismerik-e e téren a nemzetközi eredményeket.

Vizsgálataim szerint a vállalatok legrendszeresebben adatszolgáltatási kötelezettségük teljesítése érdekében számolnak *termelékenységi mutatókat*. Ezeket azonban sokszor túlzottan torzítónak tekintik. Mégis csak ritkán törekednek arra, hogy pl. a bruttó jelleg és az árváltozások miatti torzításokat kiszűrjék. A több gyáregységgel működő nagyvállalati központok különböző fontosságot tulajdonítanak annak, hogy gyáraikban értékeljék a termelékenység alakulását és az arra ható tényezőket. Vizsgálatunkban szerepeltek olyan vállalatok, ahol ez kizárólag a bruttó termelés/létszám mutató alapján történik. Bár a vállalati központoknak volna lehetőségük egységes elemzési tematika kidolgozására, ilyenre az esetek döntő többségében nem kerül sor. Kevés olyan esettel találkoztunk, ahol a gyáraktól nemcsak bizonyos mutatók számítását, hanem évenkénti elemzését is megkövetelik, majd ezeket az elemzéseket éves szinten összehasonlítják, kiértékelik. A gyáregységek termelékenységét a 15-ből mindössze egy vállalatnál kapcsolták az anyagi érdekeltséghez.

A vállalati profiltól függően kerül sor különféle természetes termelékenységi mutatók számítására. Ezeket legtöbbször a közvetlen fizikai dolgozókra, illetve ledolgozott munkaórákra vetítik. Ritkán tesznek a vállalatok kísérletet arra, hogy a termelés folyamataihoz kapcsolódó kiegészítők, kiszolgálók, valamint a termelésirányítók, adminisztratív dolgozók, kutató-fejlesztők, vezetők teljesítményével kapcsolatos elemzéseket készítsenek. Olyan vizsgálatok is rendkívül ritkák, amelyek összefüggéseket tárnak fel a közvetlen termelőmunkások száma, illetve ledolgozott munkaórái alapján számított termelékenység és a termeléssel közvetetten kapcsolatban levő dolgozók – szélesebb értelemben vett – termelékenysége között. E területen módszertanilag is előre kellene lépni.

Az elemzés korlátait, az adatok nehézkes összemérhetőségét és a gazdálkodási körülmények más országoktól való eltéréseit emelték ki a vállalatok a nemzetközi összehasonlításokkal kapcsolatosan. Arra hivatkoztak, hogy azonos műszaki és szervezési feltételek mellett nincs lehetőségük arra, hogy megközelítsék és tartósan fenntartsák azt

a termelékenységi színvonalat, amelyet a fejlett tőkés vállalatok érnek el. A jelentős volumenű exportra is termelő vállalatok (mintánkban 13 ilyen vállalat szerepel) a nemzetközi színvonalhoz viszonyított helyzetüket inkább a termék eladhatóságával kapcsolatosan és nem az értékesítés gazdaságosságával összefüggésben elemzik. Az eladhatóságot pedig elsősorban a gyártmány korszerűségétől és minőségétől teszik függővé. E kérdéskörrel bővebben egy másik előadás foglalkozik.²

A termelékenység mérésével, összehasonlító vizsgálataival kapcsolatos egyfajta érdektelenség a vállalatok *alacsony költségérzékenységére* is visszavezethető – más, későbbiekben tárgyalt tényezők mellett. A vállalati költségérzékenység problémájával egy korábbi kutatás foglalkozott.³

A termelékenység szerepére abból is következtethetünk, hogy milyen helyet foglal el a vállalatok céljai vagy a célok elérésének eszközei sorában. A VII. ötéves tervben a termelés hatékonysága növelésének részeként a termelékenység növelése az első számú gazdaságpolitikai célként jelenik meg.⁴ A termelékenység növelésének kiemelt szerepe a gazdaságpolitika számára – vizsgálataink szerint – azonban nem jelenti azt, hogy vállalati szerepe is kiemelt jelentőségű.

Kifejezett célként (mint ahogy a nyereség növelése, az export-árbevétel növelése, a termelés bővítése) a termelékenység emelése egy vállalatnál sem jelenik meg a tervdokumentumokban, illetve a gazdasági vezetők által felvázolt célok között. Mint eszközökhöz, alkalmazásához elsősorban két – egymáshoz kapcsolódó – cél érdekében folyomodnak, ezek: az export növelése, illetve a termelés felfutása. Ezt követi – szintén az exportképesség növelésével összefüggésben – a költségcsökkentés érdekében alkalmazott termelékenységnövelés. Megvalósítás alatt álló vagy a közeljövőben tervezett olyan akcióval, amelytől jelentősebb termelékenységnövekedést várnak a vállalatok, mindössze két esetben találkoztunk. Ezek egyikéről, a Medicor racionalizálási programjáról egy másik előadás részletesen is beszámol.⁵ Három példa az eddig elhanyagolt, improduktív munkakörökben irányítja rá a figyelmet arra, hogy ugyanazt a feladatot kevesebb létszámmal is képes elvégezni a vállalat – megfelelő ösztönzési feltételek biztosítása esetén.

Amíg az említett öt vállalatnál törekvést tapasztaltunk a termelékenység növelésére – háromnál azáltal is, hogy létszámot csökkentenek –, addig 10 vállalat a meglévő létszámot – mind a fizikai, mind a nem fizikai munkakörök némelyikében – nem tartja elegendőnek, mennyiségileg sem. Általános problémaként azonban a minőségi elégtelenség merült fel – a teljesítőképesség széles értelmében. Hogy ebből az ellentmondásos helyzetből ki tudunk-e lépni, attól függ, képesek leszünk-e felszámolni mindazokat a korlátokat, amelyek akadályozzák a termelékenység gyorsabb ütemű növekedését.

²Parányi György: A minőség, a vállalat és az iparfejlesztés.

³Sternthal János: A gépipari vállalatok költségérzékenysége. Ipargazdasági Szemle, 1985, 1. sz.

⁴1985. évi VII. törvény a népgazdaság VII. ötéves tervéről. 3. és 4. §.

⁵Martos István: Racionalizálási program és első eredményei a Medicornál.

A termelékenység növelésének korlátai

A termelékenység növelésének, illetve kapcsolódó oldalaként a hatékony foglalkoztatás erőteljesebb érvényesülésének a vállalati célhierarchiában való háttérbe szorulását kiváltó okok egy részéről a vállalatok egyöntetűen vélekedtek, más részükkel kapcsolatban eltérő nézetek nyilvánultak meg.

A vállalatok egyetértének abban, hogy sem az általános *gazdasági szabályozás* (ár- és jövedelemszabályozás), sem a mai *keresetszabályozás* nem alapozza meg a vállalati teljesítmények és keresetek együtt mozgását, összhangját és jelentős részben ennek köszönhetően a munkaerő hatékony foglalkoztatását. Úgy is fogalmaztak, hogy a gazdaságpolitika deklarált céljai és a hozzájuk rendelt eszközrendszer között nincs meg a kellő összhang. Elsősorban ebben kellene határozottabban előrelépniünk, mivel a mennyiségi növekedés hajszolására ösztönző gazdaságirányítás, a rövid távú – éves – szemléletet tükröző szabályozó rendszer nem jól szolgálja a hatékonysági követelmények határozottabb érvényesülését.

A keresetszabályozás eddig alkalmazott formái fékeztek mind a nagyobb teljesítményt kiváltó (honoráló) bérnövelést, mind a bérdifferenciák növekedését. Az átlagos bérszínvonal-növekedés betartására kötelezett vállalatok bizonyítják e szabályozási forma létszámhigításra készítő hatását. A keresetszint-szabályozás olyan értelemben teljesítmény-visszatartó hatású, hogy egy bizonyos határon túl nem teszi lehetővé a magasabb keresetűek (teljesítményűek) arányának növelését. A rendkívüli, kiugró teljesítmények elismerésére nem állnak tehát a vállalatok rendelkezésére anyagi eszközök. Emellett – amint a vállalatok hangsúlyozták – a létszámcsökkenés keresetnöveléssel való ellensúlyozása egyes, a termelés szűk keresztmetszetét képező produktív területeken, szintén korlátozott számukra.

A gazdasági szabályozás normativitásának nem kellő következetességgel való érvényesítése hátrányt jelent a nagyobb teljesítményt elért, eredményes vállalatok számára olyan szempontból, hogy nem segíti a kvalifikált munkaerő átáramlását ezekre a területekre. Többirányú vizsgálatok azt támasztják alá, hogy a bérek színvonalának növelése, valamint a vállalati jövedelmek között nem érvényesül a kívánt összefüggés, amelyet a keresetszint-szabályozás bevezetésével erősíteni kívántak. Kedvezőtlen pénzügyi eredményű vállalatok nem egy esetben nagyobb keresetnövelést hajtottak végre, mint az ilyen értelemben eredményes vállalatok.⁶

A termelékenység növelésének *anyagi ösztönzését* példánk tanúsága szerint csak a szabályozás normativitásának kikerülésével, a gazdaságirányító szervekkel kötött külön megállapodásnak megfelelően lehetett megoldani. Az ilyen kísérletek igen hasznosak annak érdekében, hogy újra bebizonyosodjon: a magasabb termelékenység elérésére anyagilag ösztönözni lehet. A vállalatok jogos elvárása azonban, hogy a normativitás betartásával is lehetővé kellene tenni a magasabb keresetek biztosítását, amennyiben annak teljesítményfedezete biztosítható a vállalat oldaláról. A legtöbb vállalat azonban azonos nézetet vall azzal kapcsolatban, hogy bármiféle keresetszabályozási rendszer hatékony működése csak a többi feltétel megteremtése esetén képzelhető el.

A vállalati *gazdasági munkaközösségek* szerepével kapcsolatos ellentmondásokat

⁶Lásd erről Ékes Ildikó: Munkateljesítmények és jövedelmek. Gazdaságkutató Intézet, Bp., 1986.

– a termelékenység tekintetében – a vállalatok érzékelik. Létrehozásukat – vallja a vállalatok egy része – a főidőben korlátozott ösztönzési lehetőségek indokolják. Más vállalatok szerint igénybe vételük gyengíti a főidőben alkalmazott anyagi ösztönzés hatását. A vgm-ek olcsóbbak a külső kooperációnál, s mivel nem terhelik a bérszínvonalat, előnyösebbek a főmunkaidőben végzett, magas teljesítményű munkánál is. Olyankor is igénybe veszik ezeket a vállalatok – mindaddig, amíg költség hatásuk nem rontja a vállalati eredményt –, amikor a kívánt célt, például a termelés növelését termelékenységnöveléssel, a főmunkaidőben is el lehetne érni. A két „gazdaság” között kialakult személyijövedelem-differenciák negatívan hatnak vissza a főmunkaidőre, ott csökken a termelés, s a vállalat a vgm-tevékenység további bővítésére kényszerül. A probléma akkor éleződik ki, amikor kimerül az extenzív munkaidőalap növelésének ez a lehetősége, s a főmunkaidő termelékenysége szab határt a termelési volumen növekedésének. Mivel azonban a főmunkaidőben fizethető bér nem éri el a vgm-jövedelmet, teljesítménynövekedés nem várható. A kör újra a főmunkaidő teljesítményének korlátozott ösztönzéséhez tér vissza.

Látni kell tehát, hogy a vállalati gazdasági munkaközösségek hosszú távon gazdasági megfontolások miatt sem jelenthetik a termelési kapacitás-, létszám-problémák megoldását. Nem jelenthetnek megoldást zavaró morális hatásaik miatt sem. Ezt máris igazolja, hogy a főidő és a vgm-idő közötti nagy jövedelemkülönbségek több vállalatnál kikényszerítették a vgm-jövedelem korlátozását. Másutt a gazdasági munkaközösség tapasztalatainak a főmunkaidőre való átvitelén munkálkodnak, s vannak olyan vállalatok, ahol – bizonyos előírásokat megszegve – meghatározott teljesítményszint elérése után a főmunkaidő alatt „vgm-elszámolásba” lépnek át. A vállalatok a gazdasági szférát közvetetten érintő kedvezőtlen egészségügyi és társadalmi hatásai miatt is bírálták e számukra bizonyos gondokat megoldó kisvállalkozási formát.

Ellentmondásos kép alakult ki vizsgálatunk alapján a *társadalmi-politikai környezet*, a *társadalmi közgondolkodás* szerepéről a termelékenység növelésével kapcsolatban. A felmerült vélemények alapján mindenekelőtt a hatékony és teljes foglalkoztatás funkcióinak olyan értelmezése és élő gyakorlata akadályozza a munkatermelékenység növelését, amely a hatékonyság rovására indokolatlanul nagy jelentőséget tulajdonít a szociálpolitikai céloknak. Ezzel kapcsolatban elhangzó vélemények: „sokszor a szak-szervezet megvédi a fegyelméletlen dolgozókat is”; „ha elvárják, hogy egy bizonyos létszámot – pl. sportolókat – bujtassunk, ne kérjük tőlünk számon a munkatermelékenység növekedését”; „az elbocsátások – bár csökkenne a létszám – tovább rontják a termelékenységet, mivel várhatóan nem a jó, hanem a védett munkaerő maradna a vállalatnál”.

A vállalati vélemények igen súlyos, talán kulcsproblémát érzékeltetnek; a „hiányhoz”, amely alacsony termelékenységünket tekintetbe véve, teljesítményhiányt jelent, s a felszínen létszáhiányban jelenik meg, a funkciók említett keveredése is hozzájárul. További vizsgálatokat igényel azonban e hipotézis bizonyítása.

A termelékenység növekedésének egy további társadalmi akadálya, hogy a gazdasági vezetés törekvéseit a keresetek jelentősebb differenciálására a munkahelyi kollektívák és a társadalmi szervek nehezen fogadják el. Különösen érzékelhető ez a fiatalabb korosztályoknál, amelyek számára az anyagi előmenetel igen fontos szerepet játszik, s ennek zálogát mai viszonyaink között nem a magasabb tudásban, képzettségben látják.

Egyetértés van abban, hogy a termelékenységnövelési cél elérése ellen ható fontos tényező a *belső érdekeltégi rendszer* és a vállalatoknál alkalmazott *bérezési formák* nem kellő hatékonysága is. A vállalaton belüli érdekeltégi rendszer – mivel a vállalati érdekeltiséget közvetíti a kisebb egységekhez – nem a termelékenységi, hanem a jövedelmezőségi viszonyok javítását szolgálja. A vállalaton belüli egységek nyereségérdekelték, az ösztönzés tehát csak akkor hatna erősebben a vállalati termelékenységre, ha a termelékenység és a nyereség között szorosabb összefüggés lenne. A belső ösztönzés hatékonyságát az is nagymértékben korlátozza, hogy a vállalatok nem tudnak igazán élni a teljesítményösztönzés lehetőségeivel. A normák rendezésére – néhány vállalat tapasztalata szerint – szinte nem kerülhet sor, mivel az a dolgozók határozott ellenállását váltja ki. Éles megfogalmazásban: „a teljesítménybérnek nevezett bérezés ma valójában időbér.” S itt tulajdonképpen visszaértünk a szociális funkcióból eredő dilemmához, amely a teljesítmények jelentőségének megkérdőjelezéséhez vezet.

A vállalatok belső érdekeltégi, ösztönzési rendszerük korszerűsítését akkor látnák eredményesnek, ha e feltételekben határozott előrelépés következne be. Ezzel magyarázható, hogy a vállalatok részéről érdeklődés kíséri a munkaszervezés és -díjazás új formáit (önelszámoló csoport, autonóm munkacsoport, belső vállalkozás stb.) E formák előnyének kihasználása érdekében olyan szervezeti innovációkra is szükség lenne, amely a vezetési funkciók és a döntési jogok egy részét az érintett munkacsoportokhoz rendeli. Biztató, előremutató jel, hogy ilyen innováció három vállalatnál az exportnövelés, illetve az exportképesség megőrzésének céljait is szolgálja.

A szervezeti változásokban rejlő lehetőségek teljesebb körű kihasználását tenné lehetővé annak sokoldalú feltárása, hogy a szervezetben és az egyénben rejlő „emberi tőke” milyen tartalmi és milyen motivációs jegyeitől függ az iparvállalat eredményes, hatékony, innovatív, fejlődő volta. Ehhez tisztázni kell az emberi tőke egyénben, illetve szervezetben megtestesülő természetét annak érdekében, hogy megfogalmazhassuk: a dolgozónak milyen *személyes képességei, készségei és tudása* szükséges ahhoz, hogy egy korszerű szervezet munkamegosztási rendjében eredményesen és hatékonyan működjenek együtt másokkal, és a gyengébb vagy kiműveltebb képességeknek milyenek a ráfordítási igényei és milyenek a hozamai. Szándékunk, hogy a jövőben a kutatást ebbe az irányba is kiterjesztjük, remélve, hogy a megközelítés kiváltja a vállalatok érdeklődését.

A MINŐSÉG, A VÁLLALAT ÉS AZ IPARFEJLESZTÉS

Az utóbbi években fokozódtak a termékek¹ külpiaci értékesítésével kapcsolatos gondjaink. Az export számunkra meghatározó, s indokolt, hogy erőfeszítéseink középpontjában ennek problémái, a nemzetközi kereskedelembe való maximális bekapcsolódás útjainak keresése áll. A mindinkább gyorsuló nemzetközi technikai korszerűsödés, számos fejlődő ország piacra lépése, a fokozott konkurenciaharc közepette a kutatás figyelmé is mindinkább azokra a tényezőkre irányul, amelyek kedvezően befolyásolhatják *nemzetközi versenyképességünket*. E törekvések sokat emlegetett összefoglaló „jelszavai” a struktúrafejlesztés, termékszerkezetváltás, minőségjavítás, termelékenység, hatékonyság.

Exportunk jelentős hányada mellett termékeink túlnyomó része *hazai felhasználású*. A feldolgozó ipar mindenkori állapota, termékeinek választéka, színvonala stb. ebben a – kevésbé figyelemre méltott – vetületben pedig közvetlenül életszínvonal-befolyásoló tényező. Korántsem mindegy, hogy az adott termékstruktúra s annak alakítása napjainkban hogyan befolyásolja objektíve az életszínvonalat s a lakosság közérzetét.

Valamely termék versenyképességének a nemzetközi piacon három tényezője van: a minőség, az ár és a szállítási kondíciók. A szakirodalom egybehangzó megítélése szerint [5; 7; 10] a minőség az árral legalábbis egyenértékű kritérium. A még kisszámú hazai piackutató vizsgálat [1; 3] ugyancsak azt mutatja, hogy a termékek közötti választásnak – ha van rá lehetőség – a magyar fogyasztók körében is mind meghatározóbb tényezője a jobb minőség. Ugyanakkor az alacsony jövedelmű rétegek is fokozottan elvárják, hogy az olcsóbb termékek minősége is feleljen meg az árának, egyszerűbb lehet, de silányabb nem.

A jobb minőség iránti igény növekedését a szakirodalom két fő tényezővel indokolja: *a)* a technikai fejlődés; a technikai színvonal és a jólét általános emelkedése; *b)* a megélhetés nehézségeinek fokozódása. A kettősség csak látszólag ellentmondás:

– a jólét, a kulturális színvonal növekedése a *korszerűséggel*, a termék rendeltetési, tervezési minőségével összefüggő igényeket fokozza;

– a nehezebb életkörülmények az azonos vagy akár szerényebb szolgáltatású termékek *megbízhatóságával*, hosszú élettartamával, hibamentességével és alacsonyabb fenntartási költségeivel kapcsolatos igényeknek adnak hangsúlyt.

Mind általánosabb a nemzetközi felismerés, hogy a termékek minősége egyre jelentősebb meghatározója nemcsak az egyes vállalatok, hanem a *gazdaság versenyképességé-*

*Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézetének tudományos tanácsadója.

¹Az előadás a feldolgozó ipari termékek kérdéskörére korlátozódik, ebbe azonban beleértjük a gazdaság valamennyi szektorában előállított termékeket.

gének, s szorosan összefonódik az erőforrások (anyag, energia, munkaerő) vállalati és – ami szocialista országokban különösen fontos – népgazdasági szinten hatékony, takarékos felhasználásával. Hazánkban is számos törekvés célozza a minőségi színvonal növelését. Ezek sorában – kutatói elfogultsággal – jelentős lépésnek tekintjük, hogy a VII. ötéves tervidőszaki Országos Középtávú Kutatási Terv társadalomtudományi kutatásai sorában helyet kapott a versenyképesség, a minőség, a termelékenység összefüggéseinek elemzése, s ennek keretében egyik témacsoport *a minőség és minőségfejlesztés az iparban kérdéskörrel foglalkozik*. A téma nem előzmény nélküli. A termelékenység, az ipari termelés hatékonysága növelésének ipar- és üzemgazdasági módszerei az intézet tradicionális kutatási területe.

A munkatermelékenység növelése problémakörének – itt nem tárgyalandó okok miatti – háttérbe kerülése, egyéb indítékok mellett hangsúlyozottan vetette fel a minőségnek, a termelékenységnövelés másik, ugyanazon munkaráfordítással nagyobb használati értékű termékek létrehozása útjának jelentőségét. Ez vezetett bennünket arra, hogy már a VI. ötéves tervidőszakban kutatásokat folytassunk, s az MTA illetékes bizottságai szintjén kezdeményezzük a minőség, tevékenység, versenyképesség problémakomplexumának előtérbe helyezését. Az előadásban a minőségi tényező tartalmával, kezelésének néhány vállalati és ipargazdasági aspektusával foglalkozunk.

Korszerűség, minőség

A feldolgozó ipari termékek színvonalát a mindennapi gyakorlatban – különösen az exportképesség vonatkozásában – kétféle szempontból szokták értékelni. Ezek: a gyártmányok *korszerűsége* (más szóhasználattal, műszaki színvonala) és *a minősége*. A termékek színvonalának már e legnagyobbvalóbb jellemzésénél is jelentős fogalomzavarral találkozunk, amely befolyásolja a termékstruktúra-fejlesztéssel kapcsolatos értékítélet koncepcióját is.

a) A minőségnek számos definíciója ismeretes, e helyütt nem feladatunk ezekkel foglalkozni [8]. Mondanivalónkhoz elegendő a vonatkozó hazai – KGST érvényességű – szabványt idézni, amely szerint „a termék minősége: a termék olyan tulajdonságainak összessége, amelyek alkalmassá teszik meghatározott szükségletek kielégítésére, rendeltetésének megfelelően” [11].

A minőség tehát a termék valamennyi, alkalmasságát meghatározó tulajdonságának az összessége, azaz mind a korszerűség,² mind a használati tulajdonságokat jellemző sajátosságok a termék minőségének tényezői; egyazon termékben testesülnek meg. A korszerűség és a minőség szétválasztása a gyakorlatban oda vezet, hogy a felhasználás (a vevő!) szempontjából valamennyi egyedi sajátosságával; funkcióinak, működésmódjának újszerűségével, szerkezetének, küllemének megoldásával, mindezek üzemi előállításának mikéntjével és az egész gyártmány használat közbeni „viselkedésével” jellemezhető termék minősége „szétesik”. A termelésben független célokká és akciókká válnak

²A nélkül, hogy etimológiai fejtegetésekbe bocsátkoznánk, megjegyezzük, maga a korszerűség, műszaki színvonal s hasonló fogalmak sem egyértelműek. A minimálisan felmerülő kérdések: mihez képest, kinek a szempontjából. Bővebben lásd [9].

a termék fejlesztési orientációjának, tervezésének és gyártásának szervesen összefüggő feladatai. Vagy a „korszerűség” növelése, vagy a „minőség” javítása kerül előtérbe, az utóbbit jobbra a gyártási selejt csökkentésére értelmezve.

Márpedig a terméket hasznosító piac nem testetlen valami, az mindenkor meghatározó vevőkört takar (legfeljebb nem tudjuk felmérni, differenciálni ezt a vevőkört, s egy, valójában a termelői szempontok által vezérelt, feltételezett korszerűségi, megbízhatósági stb. igényre tervezünk). A konkrét piac mindenkor a szükségleteinek, körülményeinek és lehetőségeinek megfelelő minőségű terméket keres. Az ennél korszerűbb, igényesebb, érzékenyebb termék vagy nem felel meg számára, vagy e szolgáltatások ártöbbletét nem fizeti meg. A nem kielégítő minőségi színvonalú terméket pedig egyáltalán nem vagy csak jelentősen alacsonyabb áron hajlandó elfogadni a vevő – különben a termék számára gazdaságtalan.³ Külkereskedelmünk mindezen jelenségekre számtalan példával szolgálhat.

b) A korszerűség és az egyéb minőségi jellemzők elkülönített kezelése hibás értékítéletre: gyártmányminősítésre s téves prioritásokra vezethet a termékstruktúránk megítélésében. A hazai és a külföldi termékek összehasonlítása során gyakorlatunk a fő figyelmet a korszerűségi eltérésekre fordítja: az ún. világszínvonalal való összevetésnek, a struktúramódosítás, a stratégiai fejlesztés feladatai meghatározásának ez a középponti eleme. Másképpen fogalmazva, némi egyszerűsítéssel: lineáris rangsort állítottunk fel az adott szakágazat, termékcsoport világszínvonalat képviselő vezető márkáitól a piacon található még elfogadható termékekig, s a korszerűségi rangsorba illesztjük saját gyártmányainkat.

A minőség fogalmában – s piaci, felhasználói megítélésében – a termék elvárt rendeltetésének megfelelő tulajdonságok szerepelnek. Ebből az következik, hogy valamely meghatározott szükséglet kielégítésére rendelt termék minőségét helyesen *csak az ugyanezen rendeltetési körbe tartozó egyéb termékekkel lehet összehasonlítani és rangsorba állítani*. Azaz meg kell különböztetni az egymással egyáltalán össze nem vehető, nem helyettesíthető, „más” minőséget és a lényegében hasonló funkció ellátására alkalmas termékek különböző igényszintű, megoldású változatait.

Amennyire nélkülözhetetlen a műszaki haladásban elfoglalt helyünk objektív ismerete, annyira félrevezető lehet termékeink színvonalát, versenyképességét csak a minőség egyik jellemzője, a korszerűség alapján „bemérni”, megítélni s eszerint cselekedni. A termékek minőségi színvonalát, s ezzel versenyképességét, egyaránt meghatározzák a korszerűségi rangsorban elfoglalt helyük s az adott szinten az igényeknek és a termékek konkrét kivitelezésének összhangja, a megoldás gondossága, a működés megbízhatósága, az élettartam stb. A továbbiakban gyűjtőfogalomként a *minőségi színvonal* kifejezést használjuk, ha az adott termék minőségének „helyét” értékelni akarjuk.

³ Az a – hiánygazdálkodásra jellemző – állapot, amikor a vevő (a hazai fogyasztó) más híján elfogadja az ilyen terméket, mintsem változtat annak gazdaságtalanságán – a rossz közérzet mellett az egyéni és a népgazdasági szintű pazarlás jelentős forrása.

A termékminőség létrejöttének összetevői

A termékek minőségi színvonalát meghatározó fő összetevőket kutatásunk alapján az alábbiak szerint fogalmazzuk meg:⁴

a) funkcióik, szolgáltatásaik, ezek korszerűsége, igény szintje, konzisztenciája műszaki, gazdasági (költségek, ár) és ergonómiai szempontból, valamint összhangjuk a felhasználási körülményekkel (*rendeltetési minőség*);

b) tervezett rendeltetésük műszaki, szakmai megoldásának a konstrukciós és technológiai előírásokban megjelenő színvonala (*műszakilag előírt minőség*);

c) gyártásuk szabatosága, tartós, egyenletes megfelelése az előírásoknak (*gyártási minőség*);

d) a felhasználói csomagolástól és tárolhatóságtól a kezelési útmutatókig, betanításig, az üzemeltetés szakszerűségéig és a javítás-pótalkatrész-ellátásig terjedő, *a használati körülményektől függő járulékos minőségtényezők*.

A nemzetközi tapasztalatok és saját kutatásaink egyaránt arra mutatnak, hogy valamely termék minőségének színvonalát alapvetően a *tervezés* (a rendeltetési és a műszakilag előírt minőség) határozza meg. Ugyanis az, hogy a termék rendeltetését, leendő felhasználási körülményeit mennyire vették figyelembe, hogy milyenek az alkalmazott szerkezeti megoldások, az anyagösszetétel, a feldolgozási előírások, milyen minőségű külső eredetű elemekkel számolnak, meghatározza, hogy milyen lehet a legjobb esetben (mindezek betartása mellett) a termék minősége. Ezen a színvonalon a gyártás, a továbbfeldolgozás, a munkás – ha eltér az előírásoktól – inkább csak ronthat. Tehát szemben a közfelfogással, a *gyártás* általában kisebb mértékben részes a késztermék minőségi jellemzőinek alakulásában.

További, a vállalati minőségstratégia kívánatos irányát meghatározó tapasztalat, hogy a minőségi színvonal javítása szempontjából elsősorban a hibák létrejöttének *megelőzése* a döntő. Az utólagos ellenőrzés, a selejt kiszűrése legfeljebb a vevőt védi meg a selejtes terméktől. Ezért a minőségi színvonal hosszú távú fejlesztésének kulcskérdése olyan vezetési-gyártási kultúra létrehozása, amelyben a megfelelő minőség biztosítása a vállalatok valamennyi tevékenységét átfogja.

Megítélésünk szerint a termékek minőségi színvonala növelését célzó tevékenységnek *integráló szerepe* van; konkrét formába önti a marketing, a műszaki fejlesztés, a korszerűsítés, a technológiai fegyelem általános kategóriáit, összekapcsolja a piackutatás, a tervezés, a gyártás, a minőségellenőrzés és a felhasználói minőségfenntartás (szerviz) tevékenységi területeit s a szakmai tevékenységeket az igényes emberi munka rangjának helyreállításával. A minőségjavítási programok – különösen, ha integráljuk a racionalizálási, termelésfejlesztési tevékenységgel – egyszersmind a *termelékenység* növelését és a termelési *költségek* csökkentését is eredményezik mind vállalati, mind népgazdasági szinten fokozva a hatékonyságot [2; 4; 6].

⁴ A szakirodalomban többnyire két kategóriát: a tervezési (vagy konstrukciós) és a gyártási minőséget, mások az előállítási és a használati minőséget, a tartalmi és az osztályos minőséget különböztetik meg. A hazai szabvány a minőségi fokozat és minőségi osztály elhatárolást használja. Úgy véljük, a tisztánlátást előmozdítja a bemutatott, hagyományostól eltérő felosztás.

A minőség gyártón kívüli tényezői

Minthogy napjainkban a legtöbb termék széles körű munkamegosztásban, kereskedelmi és *kooperációs kapcsolatok* sokaságán keresztül jön létre, a fentiek az egész iparra, a vállalatközi szállítások rendszerére is érvényesek. Számos vállalatnál végzett elemzéseinkből megállapíthattuk: a valamely vállalat által előállított – számára végtermékként megjelenő – termék minőségi hiányosságainak mintegy 30–50%-a vezethető vissza külső forrásokra (a kapott anyagra, alkatrészeire stb.). A saját munka, a „hozzáadott minőség”⁵ legalább akkora vagy nagyobb mértékben befolyásolja a kibocsátott termék hiányosságait, de korrigálhatja is a gyenge minőségű beszállítói produktumot.

Mindez messze vezető következtetésekre ad alkalmat mind az egyes termelési vertikumokban, mind a végtermék-előállítónál kumulálódó „objektív” kiszolgáltatottság mértékére, a minőségi súlypontokra, mind az érvényesítendő minőségpolitika és gyakorlat számára. Szemben a mai általános gyakorlattal, az összetett végtermékek létrehozásában részt vevő valamennyi alapanyag-, közbensőtermék- (intermedier-, részegység- stb.) gyártóval összehangoltan szükséges tervezni a fejlesztést, illetőleg olyan körülményeket kell teremteni, amelyben a végtermék megfelelő minőségében válnak érdekeltté a felsoroltak (pl. szemben a közvetlen exportérdekeltséggel!), s amelyben a közbenső terméket gyártó nem aláértékelt „háttéripár”, hanem közreműködő partner. A vállalatokon belüli minőségbiztosítás fejlesztését pedig szemléletalkitással (vezetőképzés!), s a minőséget garantáló gyártási kultúrák (technika és szervezettség, a minőségi munkának etikai rangot adó elismerés és ösztönzés) létrehozásának segítségével (és felügyeleti ellenőrzésével) lehet előmozdítani.

Felvethető – s a különböző állami dokumentumokban is hangot kap a felfogás –, hogy a minőség ügye alapvetően *vállalati kategória*. Tény, hogy az egyes termékek minősége a gyártóknál jön létre, a vezetők, tervezők, termelésirányítók és a munkások tevékenysége eredményeként alakul ki. A felsorolt feladatok jelentős hányada azonban – noha valóban a vállalati és a vállalatközi kapcsolatok szférájába tartoznak – messze túlmutatnak a pusztán az egyes vállalatok szintjén megoldható kérdéseken; az iparpolitika, a gazdasági szabályozás, sőt a társadalompolitika hatáskörébe tartoznak.

A minőség és a termékstruktúra-fejlesztés

A *termékstruktúra-fejlesztés* gyűjtőnéven összefoglalt korszerűsítés stratégiai problémája a minőség oldaláról szemlélve annak a vizsgálata, hogy

- általában milyen mértékben legyen a hangsúly az újszerű (új, korszerű, más) termékek létrehozásán, azaz valójában a termékspektrum bővítésén, cserélődésén;
- egy-egy adott termékcsoporthoz esetében milyen felhasználói kör és ennek követelmény-rendszere célozható meg valójában a minőségi jellemzők kialakításakor.

Természetesen tisztában vagyunk vele, hogy e kérdések általánosságban kevésbé

⁵ A kifejezés első hallásra talán idegen, de ajánljuk bevezetését. Ugyanis – részben az ismert „hozzáadott érték” analógiájára – jól szemlélteti, hogy minden vertikum hozzáteszi a maga minőséget alakító teljesítményét, akár növelve, akár csökkentve a végső termék használati értékét.

válaszolhatók meg; iparáganként, termékenként – és hozzáteszük: egyazon termék-körben piaconként, felhasználói rétegenként is eltérő a kívánatos súlypont. Ugyanakkor az a véleményünk, hogy minden vállalatnál és az iparirányítás szintjére általánosítva is számot kell vetni egyfelől az ipar reális „minőségi” teljesítőképességével, másfelől a minimális belföldi és exportkövetelményekkel. A felsorolt minőségi összetevők szerint differenciáltan kell vizsgálni mind lehetőségeinket, mind az igényeket, s ehhez alakítani a piacpolitikát csakúgy, mint a feltételrendszert. A gépipari termelés 13%-át reprezentáló termékelemzéseink során azt tapasztaltuk, hogy műszaki potenciálunk (kutatás-fejlesztés, műszaki előkészítés) elsősorban *a már gyártott termékek* funkcionális korszerűsítésére, azaz alapvetően a rendeltetési minőség jelentős, esetenként már-már új termékbe átmenő szintű fejlesztésére alkalmas, még legjobban ennek vannak meg a társadalmi munkamegosztásbeli feltételei is [9]. Ez messze vezető gondolatsort és problémát vet fel a struktúraváltoztatással kapcsolatban, amelyre itt csak utalhatunk.

Az egyik kérdés komplexum: helyes-e a struktúra-korszerűsítést, -fejlesztést szakágazat-, illetve gyártmányváltásra, új termékekre való átállásra korlátozottan értelmezni, miközben a műszaki fejlődés zömében folyamatos. A mindenkori termékek, technológia és szakemberbázis talaján bontakoznak ki a korszerűbb, mind jobban megújuló termékváltozatok. Véleményünk szerint ez a terület is a struktúrafejlesztés része, annak fontos eleme. (Fogalmilag is megfontolandó a struktúra-korszerűsítésről beszélni, amelynek a váltás egyik típusa.)

A másik vetület: elegendő-e a fenti struktúrakorszerűsítés ahhoz a változáshoz, amelyre az ipar versenyképességének növeléséhez feltétlenül szükség van. Válaszunk: nem; de ehhez megjegyzést kell fűznünk. Tapasztalataink szerint a struktúra-korszerűsítés követelménye címén az új termékek piacra dobásától várjuk versenyképességünk gyors javulását – kevés sikerrel, számos, a kiforrotlanságból származó minőséghiány miatti piacvesztéssel. Ezért – talán kissé túl is hangsúlyozva – különösen fontosnak tartjuk a figyelmet mindkét oldalra ráirányítani.

Bemutattuk, hogy a minőségi színvonalnak két összetevője van, amelynek csak egyike a korszerűség, azaz a hagyományos megoldások helyett más, modernebbek alkalmazása, újszerű termékek létrehozása.

Véleményünk szerint a minőségi színvonal javítását nem helyes leszűkíteni a hagyományos termékek új típusokkal való felváltására, sem pedig a nemzetközi élvonal fel-tétlen elérésére való törekvése. Egyes területeken minden erőfeszítést meg kell tennünk az élvonalba jutásra. A termékstruktúra *általános fejlesztésében* azonban a tartós siker feltétele, hogy a fejlettségi színvonalunkkal, technikai, kulturális, szervezeti adottságainkkal – erőfeszítések árán, de valójában – *összhangban hozható* fejlesztésre koncentráljunk,⁶ erőfeszítéseinket kevésbé a teljesen új, mint inkább a meglévő termelési hagyományok bázisán előállított termékek tervezett minőségének fejlesztésére, azaz

⁶A kérdésfeltevés nem tévesztendő össze azzal a műszaki haladás alapjait érintő témával, hogy mennyiben s mely területen célozhatjuk meg a világ élvonalába kerülést, s hogy lényegében a követő országokhoz tartozunk-e. A minőségstratégiára vonatkozóan feltett kérdéseink az utóbbi, általánosan jellemző és a túlnyomó többséget képviselő termékkörre vonatkoznak, ezen belül keressük a helyes minőségorientációt.

jelentős korszerűsítésére és különösen megbízhatóságának növelésére, valamint a gyártási minőség egyenletességének fokozására⁷ összpontosítsuk. Ezzel lehet javítani a hazai ellátást, a közérzetet és stabilizálni a magyar ipar termékminőségének kedvezőbb nemzetközi megítélését.

A gyorsuló műszaki haladás fokozza a mind újabb, *korszerűbb* termékek iránti igényt. Másfelől azonban a nehezebbé váló életkörülmények a termékek *megbízhatóságával*: hosszú élettartamával, hibamentességével és alacsonyabb fenntartási költségeivel kapcsolatos igényeknek adnak hangsúlyt. A fellendülés és lanygulás, magas és alacsony életszínvonal, a fejlett és elmaradott infrastruktúra egyidőben, sőt egy-egy országon belül rétegenként is egyidejűleg van jelen. Az ipar termelési struktúrájának korszerűsítése során a differenciáltság figyelembevétele fontos eleme mind az export-versenyképesség, mind a belföldi ellátás terén követendő fejlesztési és ezen belül minőségpolitikának.

Egy ország (iparág, szakágazat) ismertté, elismertté és hírhedtté válhat permanensen újszerű, de silány; gyorsan korszerűsödő, de egyenetlen kivitelű; kommersz, de kiváló megbízhatóságú; hosszabb vagy rövidebb élettartamú; ritka vagy gyakori meghibásodású, de kiváló szervizzel rendelkező termékeivel egyaránt. Aligha lehet csak az egyik vagy a másik út önmagában üdvözítő. De egy-egy termék – és hozzátehetjük: ország – piaci stabilitásának ma már valamilyen következetes minőségi elv érvényesítése elengedhetetlen feltétele.

A rendkívül erős versenymezőnyben aligha lehetséges az adott minőségi színvonalú termékek exportvolumenének számottevő növelése. Az életszínvonal alakulásának jelen időszakában a hazai fogyasztás mennyiségi növelése lényegében ugyancsak illúzió. Ilyen körülmények között a *termékminőség javítása és fejlesztése*, azaz az adott – akár magasabb – élőmunka-ráfordítás eredményeként magasabb használati értéket létrehozó jobb munka bizonyulhat racionális kiútnak a népgazdasági szintű *hatékonyságnövelés* s ugyanakkor a *teljes foglalkoztatottság* sok vonatkozásában ellentmondó követelményeinek összeegyeztetésére.

Az OKKFT-minőségkutatás célja

A bevezetőben hivatkozott, az IKCS mint bázisintézet által koordinált kutatás keretében abból indulunk ki, hogy a minőség fejlesztése gazdaságunk, iparunk fejlődésének, a termelékenység intenzív típusú, népgazdasági szintű fokozásának egyik kulcskérdése. Ennek érvényre juttatásához kíván a kutatás hozzájárulni illúziók nélkül, de bízva abban, hogy számos más ország után nálunk is felismeréssé és *tudatos cselekvés* alapjává válik a minőségi fordulat szükségessége az ipari teljesítmények, a termékek minőségében.

A kutatás három fő iránya:

– a minőség általános, sokszor jelszerű fogalma mögöttes, tényleges tartalmának

⁷ Az új termékek gyakori kiforratlanságában, minőségének egyenetlenségében is keresendő annak az ellentmondásnak az oka, hogy éppen az igényesebb tőkés exportunkban dominálnak a hagyományos, sőt elavult termékek.

és a fejlődésben, a versenyképesség és a termelékenység fokozásában játszott szerepének, valamint a minőségihiány forrásainak megvilágítása;

– a minőségnek mint gazdasági kategóriának az iparpolitikában és a gazdaságirányításban való érvényesítéséhez szempontok adása; egyfelől a minőség szerepének, másfelől a minőségihiány forrásainak elemzése alapján;

– a minőségi színvonal növelésére orientált vállalati stratégia és gyakorlat számára felhasználható hazai és külföldi kezdeményezések, módszerek feltárása, terjesztése.

IRODALOM

1. Blaskovits L.: Kiskereskedelmi vállalatok piaci pozíciójának vizsgálata. Marketing, 1986, 2. sz.
2. Bóc J.: A fogyasztási cikkek minőségében rejlő erőforrás-tartalékok. Közgazdasági Szemle, 1976, 6. sz.
3. Fixler L.: Új utakon a KÁF. Minőség és Megbízhatóság, 1985, 4. sz.
4. Feigenbaum, A. V.: A korszerű vezetés, a gazdasági növekedés és a minőség. EOQC Konferencia, Madrid, 1983. Szabványkiadó, Bp., 1984.
5. Feigenbaum, A. V.: Minőségi stratégia a modern ipari gazdaság számára. EOQC Konferencia, Párizs, 1981. Szabványkiadó, Bp., 1982.
6. Kozma F.: Gazdaságpolitikai stílusváltás: mennyiség és minőség. Társadalmi Szemle, 1981, 6. sz.
7. Leonard, F.–Sasser, W.: The incline of quality. Harvard Business Review, 1982, 5. sz.
8. Parányi Gy.: A termékminőség összetevői. Ipargazdasági Szemle, 1984, 1–2. sz.
9. Parányi Gy.: A korszerűsítő fejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1983.
10. Páková, X.–Kapisinsky, Z.: K ekonomicky uvahán akezti vyrobkov. Podniková Organisaace, 1979, 11. sz.
11. A termékminőség fogalom-meghatározásai. MSZ 553–83.

AZ IPARI TERMÉKEK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK NÖVELTÉSE ÉS A KORSZERŰ VÁLLALATI MINŐSÉGSZABÁLYOZÁS

A világgazdaság változásaira érzékeny, nyitott magyar gazdaság számára az elmúlt évtized újkori gazdaságtörténetének legnagyobb kihívását jelentette. A kihívás eredményei közismertek, és a gazdaság szinte valamennyi kritikus pontjának kiéleződéséhez vezettek – mint ahogyan az is egyre inkább felismert, hogy e problémák hosszú távú, megnyugtató megoldásához *új utakat és módszereket* kell keresnünk.

Bizonyára – és szerencsére – erre számos lehetőség adódik, mégis állítható, hogy a gazdaság jelenlegi, már intenzív jellegű fejlődési szakaszában a vállalati tevékenység hatékonyságát, a rendszer és kimeneteinek versenyképességét növelő, biztosító stratégiai jellegű módszerek és utak hosszú távon a legjelentősebb tartalékok. E potenciális tartalékok realizálásának fő színterét a működő mikrorendszerek jelentik, és közöttük az egyik kiemelt, hosszú távú, stratégiai jellegű *„válaszunk” lehet a kihívásra minőségorientált, minőségoldalról szabályozott vállalati rendszerek kialakítása*, amelyek biztosíthatják a kül- (és egyre inkább a bel-) piaci versenyképesség egyik legdöntőbb feltételének tényleges tartalékká válását, a termékek minőségének emelését, stabil minőség-szint elérését.

Tény (és az e területen mutatkozó lassú elméleti és főként gyakorlati előbbre lépés is bizonyítéka), hogy számos valóságos körülmény, ok, feltételhiány húzódik meg mögött, hogy az intenzív gazdasági, társadalmi fordulat időszakában a gyakorlatban *ritkábban fordulunk a minőség* mint jelentős belső vállalati és népgazdasági tartalék felé, *mint ahogy erre szükség és lehetőség lenne*.

Az alap- és alkalmazott kutatások egyik fontos feladata ezért ezen okok feltárása, és megszüntetésük lehetőségeinek, feltételeinek kidolgozása.

Kétségtelen, hogy az okok egyik nagy csoportját szemléleti, nemritkán terminológiai, vezetési, ösztönzési, szervezési stb. problémák jelentik. Ezzel azonban jelenleg nem kívánunk foglalkozni, annak ellenére, hogy ezek egy része nem tagadhatóan hat a vállalati minőség-szabályozási rendszerek gyakorlatára.

Az okok másik nagy csoportjába azokat sorolhatjuk, amelyek a *vállalati minőség-szabályozási rendszerek hiányában*, korszerűtlenségében rejlenek, a speciális *minőség-szabályozási módszerek* problémacsoportjával függenek össze. Természetesen ezen belül sem tudunk számos kérdésre kitérni, ezért csak kettőt érintünk az előadás keretén belül: *a korszerű vállalati minőség-szabályozási rendszer modelljét* és az ennek kiépítésében ajánlható, a fejlett ipari országoktól eltérő „építkezési” technikát, majd

*A Budapesti Műszaki Egyetem docense.

néhány bevezetett (vagy bevezetés alatt álló) vállalati példa alapján *két újszerű minőségszabályozási módszer* bemutatását.

1. Milyen legyen és hogyan épüljön fel a vállalati minőségszabályozás rendszere?

A minőségszabályozási alrendszer a vállalat egyik tevékenységterülete, ezért céljai, stratégiái, módszerei természetesen a vállalati globális politikából és célokból vezethetők le. Ha a vállalati rendszer célja a piac igényeinek kielégítése, úgy a minőségszabályozási rendszer kiindulópontja a piaci, fogyasztói minőség, amely a minőségkutatáson, minőségfejlesztésen, a gyártás (termelés) minőség oldali feltételeinek biztosításán keresztül jut el a szűkebb értelmű tényleges termelési fázisig, majd a minőségszabályozás köre a termék piaci realizálásával zárul.

A *vállalati minőségszabályozáson* ily módon a fenti tágabb értelmű termelési folyamatot átfogó, rendszerbe foglalt, a vállalati vezetés globális stratégiájára épülő, módszertanilag helyesen kivitelezett tevékenységeket kell értenünk, amelyekkel *tudatosan befolyásoljuk* a termelési folyamatot annak érdekében, hogy a fogyasztói igényeket kielégítő, realizált termékeket szabályozott módon állítsuk elő. Egy ilyen rendszer tehát

- tudatos befolyásolásra törekszik,

- kiterjeszti a minőségtevékenységeket a tágabb értelmű termelési folyamat szükséges fázisaira,

- a passzív ellenőrzés helyett aktívan szabályozni kíván,

- kiindulópontja és mércéje a fogyasztói, piaci igény.

Ezt a teljes körű rendszert célszerű két nagy szakaszra bontani, és a minőségszabályozási rendszer kiépítésében e két szakaszt külön-külön realizálni.

A *minőségtervezés* magában foglalja a fogyasztók minőségi igényeinek, véleményeinek, tapasztalatainak stb. kutatását (minőségkutatás) és ezek alapján az ezt kielégíteni képes termék konstrukciójának (receptúrájának) és/vagy technológiájának kidolgozását. Eredménye a fogyasztói igényeket kielégítő minőségű termék konstrukciója (receptúrája) és technológiája.

A minőségtervezés általában hosszabb időt igénylő, kutatás- és többnyire alapkutatás-igényesebb, döntően a vállalati rendszer szempontjából külső (anyagi, szellemi, információ-rendszeri stb.) erőforrásokra támaszkodó, módszertanában kevésbé ismert és kidolgozott, minőségszabályozási információkkal kellő „sűrűségben” ritkábban lefedett területe a minőségszabályozásnak. Kétségtelen, hogy ez eredményezhet „forradalmian új” minőségű termékeket, mégis állítható, hogy követő gazdaságban nem ez a vállalati minőségszabályozás fő területe.

A *minőségbiztosítás* a teljes körű rendszer (logikailag) második szakasza, amely magában foglalja a tényleges termelési folyamat minőségoldali feltételeinek biztosítását a gyártás előkészítésének fázisában, és a gyártás tényleges szabályozását a szűkebb értelmű termelési folyamat közben. Ez a szakasz foglalja magában a jelenlegi minőségtevékenység idegenáru-, gyártásközi és készáru-ellenőrzéseit is. A minőségbiztosítás általában döntően belső erőforrásokra támaszkodni képes, módszertanában jobban lefedett, minőséginformációkkal sűrűbben ellátott, rövidebb idő alatt realizálható és

alapvetően alkalmazott, adaptáló kutatást igénylő területe a minőségszabályozás egységes rendszerének.

Kétségtelen, hogy ennek feladata alapvetően a *működő rendszer szabályozott állapotban tartása*, ezért pusztán ebből versenytársakat előzni ritkán lehet, azonban követő gazdaságban a versenyképesség minőségoldali biztosításának ez az alapvető feltétele.

Ezek és döntően előző másfél évtizedes ez irányú vállalati kutatásaink alapján állíthatjuk ezért, hogy a szakirodalmi ajánlásokkal, az általános felfogással szemben *nem realizálhatók vállalatainknál a totális, teljes körű rendszerek*. Célul egy jelenlegi minőségellenőrzési gyakorlatról kiinduló, az erre épülő, döntően minőségjavító és minőség-tartó stratégiákkal (illetve ezek kombinációival) operáló minőségbiztosítási rendszerek kiépítését kell kitűznünk.

Kutatásaink – több más szerzővel egyezően – ugyanis megállapították, hogy a vállalati minőséghelyzet-elemzések végeredményben három fő minőségszintet tárhatnak fel:

- a termék minőségoldalról alapvetően már versenyképes (sajnos ritka állapot);
- a termékben (technológiájában) potenciálisan benne van (lehet) a versenyképes minőségszint;
- a termék elmaradt a versenyképes szinttől, és potenciálisan nincs benne (konstrukciós, technológiai, recepturális stb. okok miatt) az utolérhetőség lehetősége.

A vállalati minőségszabályozási alrendszernek – természetesen a vállalati globális politikából fakadó minőségpolitikai célok függvényében – erre a három helyzetre kell válaszstratégiát adnia. Az a gyakorlat, amely e három eltérő helyzetet azonos módszerekkel akarja lefedni stratégiai megfontolások nélkül, nem képes hatékony minőségmunkára, és nagy valószínűséggel a legkorszerűbb minőségszabályozási technikákkal (pl. ellenőrzőkártyák) sem tud mit kezdeni.

Az első helyzet lefedésére említett kutatómunkánk tapasztalatai alapján az *ún. minőség-tartó* minőségstratégia kidolgozását és realizálását ajánljuk. A második helyzetben a *minőségjavító* stratégia lehet a reális megoldás kulcsa. Az utóbbi évek intenzívebb kutatásai azt mutatják, hogy az ilyen helyzetek a jelenlegi gyakorlatot – iparágtól, vállallattól erősen függően ugyan – kb. 50–80%-ban lefedik, és itt többnyire *e két stratégia kevert* alkalmazására van szükség.

Ezért az utóbbi 5-6 évben – szemben az előbbi időszakokkal – nagyobb súlyt fordítottunk e két, a minőségbiztosítás területén működő stratégia komplex, közös módszereinek kutatására, kidolgozására és gyakorlati alkalmazására, így kissé háttérbe szorultak a minőségszabályozási rendszer egészével és különösen a harmadik helyzetet lefedő *minőségfejlesztési* stratégia módszereivel összefüggő kutatások.

Úgy véljük azonban, hogy a remélhetőleg megerősödő gyakorlati igények is visszajelzik – túl az eddigi eredményeken – e fordulat jogosságát, és főként a minőségbiztosítási rendszerek kiépítését elősegítő módszerek bevezetését szorgalmazzák.

2. Milyen újszerű módszerek segíthetik a vállalati minőség szabályozási tevékenység tudományosabb alapokra helyezését?

Ezúttal két kevésbé publikált, de mégis már több gyakorlati alkalmazását is maga mögött tudó módszert ismertetek.

Az első a minőségi kapacitás meghatározásával kapcsolatos kutatások vállalati alkalmazásának egyes eredményei. Kézenfekvőnek tűnik, hogy ha a termelőrendszernek van mennyiségi kapacitása, és ez minden mennyiségi tervezés és működés alapja, *miért nem határozzuk meg minőségi teljesítőképességét is?*

Világos ugyanis, hogy ennek ismerete az egyik legfontosabb minőséginformáció ahhoz a döntéshez, hogy hol és milyen feltételekkel vagyunk képesek versenyezni, hiszen ez adja meg, *mit tud a rendszer minőségoldalról.*

Minőségi kapacitáson az adott minőségbiztosítási pont gyártási pontosságát értjük, tehát azt, hogy az adott minőség szabályozási ponton a szabályozandó minőségi paramétert milyen értékek jellemzik. A minőségi kapacitásnak négy szintjét definiáltuk:

– *statikus minőségi kapacitás*, amely a szabályozatlan, a minőség szempontjából véletlen és veszélyes hibákkal is terhelt rendszer gyakorlati értéke, jellemzésére a statikus szórás használható (S^s);

– *dinamikus minőségi kapacitás*, amelyet a beállítási szintet veszélyesen zavaró tényezőknek az adott rendszerből szabályozással való kiküszöbölésével érhetnénk el, jellemzésére a dinamikus szórást (S^d) használhatjuk;

– *a korrigált dinamikus kapacitás* az adott minőségpont minőségjellemzőjének azon teljesítőképessége, amelyet valamennyi, a minőségre veszélyes zavar szabályozással kézben tartott állapotban érhetnénk el, jellemzésére a korrigált dinamikus szórást (S^{kd}) használhatjuk;

– *az elméleti minőségi kapacitás* viszont az a – többnyire elméleti, logikai úton meghatározható – teljesítőképességi szint, amely a *csak véletlen* jellegű minőséghibákkal rendelkező, szabályozott folyamat jellemzője; mérőszáma az elméleti szórás (S^e).

Egy élelmiszer-ipari töltőrendszer minőség szint-elemzésének kapacitásszintjeit a következő értékekkel jellemezhetjük (1. táblázat).

1. táblázat

A minőség szint-elemzés kapacitásszintjeinek jellemző értékei

Minőségi kapacitás (MK) szint	Jellemző szórás (g)	Viszony a statikus értékhez %-ban	Kapacitástartalék, %
Statikus, S^s	1,56	100	–
Dinamikus, S^d	0,94	60	40
Korrigált dinamikus, S^{kd}	0,55	34	+26
Elméleti, S^e	0,49	31	+3

A statikus, erősen szabályozatlan és az elméleti minőségkapacitás között tehát kb. 70%-os potenciális szabályozási tartalék létezik, ami ez esetben azt jelenti, hogy a kri-

tikus minőségi jellemző (a töltőtömeg) kritikus minőségi ponton (töltés-csomagolás) mért 1,56 g-os szórása kb. a harmadára, 0,5 g-ra csökkenthető a potenciális tartalék teljes feltárásával (a szigorú alsó tűréshatár miatt az 1,56 g-os szórással csaknem 3%-os túltöltésre kell beállni, ami egy 100 g-os termék 1 műszakos termelése mellett 1 gépen csaknem 30 ezer Ft túltöltési veszteséget jelent).

Némi megfontolással belátható, hogy más a konkrét műszaki, technológiai feladat, ha a tartalék nagy ugrása a statikus és a dinamikus (mint ez esetben), és megint más, ha például a dinamikus és a korrigált dinamikus szintek között van. Az elméleti érték pedig arról adhat felvilágosítást, hogy a rendszeren belül – tehát minőségbiztosítással – maximálisan milyen kapacitás (milyen kis szórás) érhető el.

A második módszer a vezetői stratégiai játékok körébe sorolható stabilitáselemzés módszerét vázolja, vezetői stratégiai döntés alátámasztása céljából. *A minőségstabilitási (MST) játék* a bemutatott esetben tőkés exportlehetőség realitásának vizsgálatára született, a piacelemzési és gazdaságossági számítások kiegészítésére.

A gazdaságossági számítások előtanulmányai azt mutatták, hogy egy ismert, jó közepesnek mondható piaci versenytárs tapasztalatai szerint saját költségfekvésünkben egy kb. legalább 90%-os tőkés export (T_E) kihozatalú rendszerrel érdemes megkísérlni a betörést az adott piacra.

Ismertek az adott versenytárs minőségszintadatai (130 gyártási tétel T_E minőséget el nem érő termékeinek aránya és eloszlása: ez kb. 5%-os átlagú, 2,5%-os szórású, jó exponenciális lefutású a 0–1% közötti tételek felől a magasabb tartományok felé) és ismert 94 saját gyártási tételünk statikus adata ($X_{T_E} = 63\%$ átlagos tőkésexport-kihozatal, szórása kb. 20%, tartománya 9,5–100% közötti).

A célállapot és a tényhelyzet eltérése a betörés kísérletének elvetésére sugall! Végezzük el azonban az *MST játékot* a következő lépcsőkben:

– vegyük fel a statikus tényhelyzet dinamikus képét és eloszlását, elemezzük ennek alakját;

– első lépcsőben vizsgáljuk meg, léteznek-e és milyen gyakorisággal ún. pozitív és negatív kivételhelyzetek, valószínűsítsük ezek tartalékait (az adott esetjátékban négy negatív és öt pozitív helyzetet különítettünk el);

– második lépcsőben tűzzük ki a minimum 50% T_E elérésének kritériumát, és készítsük el az ennek a helyzetnek megfelelő elvi eloszlást (az adott esetben ez egy 70–80% közötti modalitású, de már 76%-os átlagú, 13%-os szórású, nagyjából szimmetrikus eloszlást adott);

– harmadik lépcsőben „alakítsuk” át ezt az eloszlást egy stabilizált modellt adó, azonos várható értékű exponenciális lefutásúvá (ezáltal az eddigi 50% helyett a várható érték feletti T_E kihozatal kb. 63%-ra nő, és exponenciálisan csökken az alacsonyabb tartományok felé).

Ha a célállapot és az így előállt stabilizált eloszlásunk elég közel van egymáshoz, a pozitív és negatív kivételhelyzetek durva szakmai elemzése nagy valószínűséggel olyan mértékű tartalékokra utal, amellyel az említett kb. 90%-os T_E tartomány közelébe juthatunk, úgy vezetői stratégiai szinten *döntsünk kombinált minőségjavító-minőség-tartó rendszer* realizálása mellett, amelyet természetesen mélyelemzésekkel alapotnak meg.

MINŐSÉGSTRATÉGIA A VÁLLALATFEJLESZTÉSBEN

A műszaki fejlődés ugrásszerű gyorsulása, valamint a világgazdaságban végbement különböző folyamatok következményeként a piaci verseny az utóbbi évtizedben élesebbé vált, ami a minőségi követelmények nagyfokú megnövekedésében is megnyilvánult. Ennek eredményeként a tágabb értelemben vett minőség – amely fogalomba többek között az adott termék korszerűsége, szolgáltatásai, megbízhatósága, szervizlehetőségei is beletartoznak – a piaci versenyben való fennmaradás, a versenyképesség egyik fő – sok esetben legfőbb – tényezőjévé vált. Ez a tény a vállalatokat arra készíti, hogy a minőséggel kapcsolatos eddigi szemléletükön gyökeresen változtassanak, és a vállalati politikán belül a fokozódó piaci verseny által diktált feltételeknek megfelelő minőségstratégiát alakítsanak ki. Jelen tanulmány ehhez kíván néhány gondolattal hozzájárulni oly módon, hogy egy közepes bonyolultságú termékeket nagy sorozatban gyártó közép vállalatra vonatkoztatva, de általánosítható formában, felvázolja a meglévő rendszer átalakításával kapcsolatos legfontosabb teendőket.

Az első feladat a minőségbiztosítási rendszer meglévő elemeinek elmélyítése, majd az egymás közötti kapcsolataik intézményesítése és a tevékenység tudatosítása révén annak minőség szabályozási rendszerré való fejlesztése. Ennek során az egyes szakterületeken a következő főbb munkákat kell elvégezni.

a) *Konstrukció.* Ki kell alakítani a konstrukciós folyamat *általános alapelveit*, amelyen belül elsősorban az alábbi főbb követelményeket kell rögzíteni:

1. *Általános konstrukciós irányelvek.* A konstrukciós munka orientálása céljából célszerű lefektetni néhány, esetleg közhelynek tűnő, de a gyakorlatban mégis elhanyagolt olyan alapelvet, amelyek betartása a minőségre közvetlenül vagy közvetve hatással van.

– A konstrukciós előírások a munkadarabokon, a terméken mindenkor egzakt módon legyenek mérhetők, ellenőrizhetők. Szükség esetén az ellenőrzés módját is elő kell írni.

– Mindig a legegyszerűbb megoldást kell választani.

– Mindig a leglazább tűrést kell előírni.

2. A gyártmányfejlesztő munka során elsősorban figyelembe veendő információk köre

– a felhasználó specifikált igénye,

– a konkurens cégek hasonló termékeiről szerzett tapasztalatok,

– a felhasználói tapasztalatok a korábbi hasonló gyártmányokat illetően.

*Az Autóvill igazgatóhelyettese.

3. A *tervcél* fentieket figyelembe vevő kitűzésekor az ösztönzés módjának és mértékének meghatározása „mérhető” alapon.

4. A technológiával való együttműködés kényszere és annak ösztönzése már a konstrukciós munka kezdeti szakaszában.

5. A konstrukció működését, biztonságát, élettartamát jelentősen befolyásoló alkatrészek, részegységek és a konstrukció egésze *laboratóriumi* és üzemi körülmények között végzett *futópróbákkal való ellenőrzése* a kezdeti fázistól a prototípuson át a 0 sorozatig. Meghatározandó a végzendő próbák száma, lefolytatásának módja, időtartama, a dokumentálás és a visszacsatolás módja.

b) *Technológia*. A konstrukcióhoz hasonlóan itt is elsősorban a fő alapelveket kell lerögzíteni az alábbiak szerint:

1. *Általános technológiai alapelvek* a következők:

- Reális, a gyártásban kivitelezhető utasítások előírása.
- Az ellenőrzéseket a gyártási folyamatba lehetőleg műveletként be kell építeni.
- Minél magasabb automatizáltsági szint elérése mind a gyártás, mind pedig az ellenőrzés terén.
- Lehetőség szerint ciklusszerű gyártásszervezés.

2. *Szoros együttműködés a konstrukcióval* a kezdeti fázistól. Erre a konstruktőrök és a technológusokat egyaránt ösztönző együttes érdekeltségi rendszer kialakítása.

3. Együttműködés az üzemfenntartással és a beruházással a berendezések alkalmasságát illető folyamatos információszerzés és azok időbeli pótlása céljából. Ennél célszerű meghatározni az üzemfenntartás főbb feladatait is. Ugyancsak itt kell lerögzíteni nagy vonalakban a beruházási politika alapelveit, valamint annak folyamatát, az együttműködés módját, kényszereit.

c) *Beszerezés*. A beszerzés – mint a közreműködői kapcsolatok legszelesebb körének ápolója – sem hagyható ki a szabályozandó főbb tényezők közül. Az ismert és nehezen változtatható helyzet ellenére is le kell rögzíteni a beszerzés számára a beszerzési források, illetve a szállítók kiválasztása kívánatos követelményeit, de csak olyan mértékben, ahogyan az a belátható időn belül érvényesíthetőnek látszik.

d) *Gyártás – kooperáció*

1. A *gyártás* terén elsősorban a technológiában előírtak betartása szervezési és ösztönzési feltételeit kell megteremteni. Az ösztönzésnek a jelenleginél egyértelműbben kell a minőséghez kötődnie és feltételeszerűbbé kell válnia. Pontosan meg kell határozni, hogy a minőségi előírások be nem tartása egyes esetekben milyen mértékű, illetve időtartamú prémiumelvonást eredményez. Ugyanezt ki kell terjeszteni a belső és külső szállítás, a csomagolás és a raktározás területére is, pontosan meghatározva ez esetben az egyes egységek „minőségmegőrző” feladatát. Fontos feladat még a gyártásban a különböző, a munkadarabok óvását szolgáló különféle eszközök megfelelő használatának megkövetelése, illetve az abban való érdekeltség megteremtése.

2. A *kooperációra* részben a beszerzésnél elmondottak vonatkoznak. Itt azonban szigorúbb követelményeket lehet meghatározni, mivel e téren ritkább a monopolhelyzet. Célszerű azonban itt is valamiféle irányelvek kidolgozása, amelyek a főbb kérdésekkel foglalkoznak, pl. milyen jellegű munkákat célszerű kiadni, mi az, amit nem szabad kiadni, mely partnerekkel lehet a legeredményesebben együttműködni, és azt előre milyen kritériumok alapján lehet megbecsülni.

e) *Minőségellenőrzés.* A klasszikus MEO-feladatok, mint az anyagátvétel, az első darab átvétele, a futóellenőrzés és a végátvétel feltételeinek és követelményeinek újrafogalmazása mellett meg kell határozni a MEF szerepét és feladatait a minőségszabályozási rendszer keretén belül. Ezek közül a következőket kell súlypontként kezelni:

1. A MEF koordinátori szerepe, illetve hatáskörének meghatározása az ehhez szükséges feltételrendszerrel együtt.

2. Az anyagátvétel új, szigorúbb követelmény-rendszerének meghatározása és annak fokozatos és folyamatos érvényesítésére való törekvés a (nagyon csekély) lehetőségek függvényében. Esetleg a beszállítók főbb minősítési kritériumainak kidolgozása a későbbiekben végzendő audit típusú vizsgálatok céljára.

3. A gyártmányok MEF-laboratóriumban való járatpróbáinak gyártmányaudittá való fejlesztése, ennek feltételei és végzésének gyakorisága, valamint a minősítés alapján történő visszacsatolás módjának meghatározása.

f) *Vevőszolgálat.* A vevőszolgálat mint legfőbb információforrás területén kettős feladatot kell megoldani. Egyrészt meg kell teremteni a *felhasználói információk* pontos és időbeni megszerzése feltételeit, mert a minőség javításának ez adhatja a legfőbb bázisát. A feladat második része már belső: az információk csoportosítási, rendszerezési, elemzési és visszacsatolás céljából való továbbítás rendjének, majd az annak eredményeként bevezetett minőségjavító intézkedések hatása lemérési módjának kialakítása.

A vázolt főbb feladatokat, majd az egyes tevékenységek minőségszabályozási rendszerre szervezését célszerű a témában leginkább érintett munkatársakból alakított teammel elvégeztetni, mert ez már a munka kezdeti szakaszában elősegítheti az érdekelteknek a célokkal való azonosulását. Az elkészült rendszerterv zsűrizését követő véglegesítése után, de még utasítás formájában való kiadása előtt széles körű oktatás keretében kell azt valamennyi érintettel ismertetni, pontosan meghatározva a végrehajtással kapcsolatos elvárásokat – az egyes részlegeket, azok vezetőit, valamint a beosztottakat illetően. A bevezetést nagyon körültekintően kell elkezdni és vigyázni kell arra, nehogy a rendszer működése formálissá váljék. A megfelelő mértékű és pontosan meghatározott feladatokhoz kapcsolódó, következetesen alkalmazott anyagi ösztönzés a rendszer jó beindulásának, majd folyamatosan eredményes működésének meghatározó tényezője lehet.

Befejezésként még egyszer le kell szögezni, hogy a fentiekben a minőségszabályozási rendszer bevezetésével kapcsolatos főbb teendőket kívántuk felvázolni nagysorozatgyártást végző közép vállalat feltételeiből és igényeiből kiindulva. Természetesen a feladatok súlypontja jelentősen változhat, ha ugyanezt egyedi vagy kissorozat-, esetleg tömeggyártásra kívánjuk vonatkoztatni. Ez utóbbi esetben a helyzet egyszerűsödik, mivel a tömeggyártási technológiák nagyrészt kizárják a szubjektív hatások érvényesülését a minőség alakulásában.

Ugyanez fordítva áll az egyedi és kissorozat-gyártás esetére, legalábbis jelenlegi viszonyaink között, amikor a minőség hosszú és gyakran csak nehezen befolyásolható folyamat eredményeként valósul meg. Ami általánosítható: a konstrukció–technológia–gyártás láncának olyan összhangját kell minden esetben megteremteni, ami a tervezett minőséget legjobban megközelítő megvalósítást eredményezi.

PAPP ZOLTÁN*

A TERMELÉKENYSÉGI SZÍNVONAL ÖSSZEHASONLÍTÁSA A FELDOLGOZÓ IPARI ÁGAZATOKBAN

Intézetünkben három éve foglalkozunk vállalatcsoportok termelékenységi színvonalának összehasonlításával. Vizsgálódásunk céljainak és módszerének kialakításánál abból indultunk ki, hogy a termelékenységi színvonal növelését – a közgazdasági elemzés oldaláról – elsősorban az alacsony vagy magas termelékenységi színvonalat kialakító tényezők felismerése, reális értékelése segítheti elő, rámutatva a fejlődés tartalékaira, lehetőségeire.

A vizsgálat megfontolásai, módszere

Elemzésünk célja szempontjából természetlennek tartottuk, hogy a sokféle módon képezhető termelékenységi mutatók alkalmazhatóságát, gazdasági tartalmának eltéréseit vizsgáljuk. Érdeklődésünk középpontjába *egyetlen* termelékenységi mutatót, az *egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott értéket* állítottuk, s azokat a termelékenységi tényezőket igyekeztünk vizsgálat alá vonni, amelyek ezt a termelékenységi mutatót számottevően alakíthatják. Kiválasztott mutatóinkból kiindulva a termelékenység színvonalát – *elvileg* – a következő főbb tényezőcsoportokból vezethetjük le:

– A vállalat által létrehozott hozzáadott értéket jelentős mértékben alakítja a termék-összetétel, az értékesítés piaci arányai, az elért árszínvonal. Ezek az előállított termékek korszerűségének, piacképességének, a vállalat piaci tevékenységének függvényei.

– A hozzáadott értéket (mint „levonandó” tételek) alakítják az anyag- és anyagjellegű költségek, amelyeket a felhasznált anyagok, féltermékek, az igénybe vett kooperáció volumene, összetétele és árszínvonala határoz meg.

– Meghatározó tényező a termelés volumene, amely függ az alkalmazott technológiától, a technikai felszereltségtől (ez eszközellátottságtól, az eszközök műszaki színvonalától), az eszközök kihasználásától, a munkaerő-ráfordítástól.

– A munkaerő-ráfordítás hatékonysága függ a foglalkoztatottak szakmai összetételétől, képzettségi színvonalától, tevékenységük szervezethezességétől.

– Nyilvánvaló az összefüggés a termelékenységi színvonal és a munkavégzés intenzitása, a munkaidő kihasználása között, s ezek szoros kapcsolatban vannak a dolgozók teljesítményérdekelttségével.

Ez az elvi felsorolás természetesen vázlatos, még sok tényezővel bővíthető, s nem is tartalmaz semmiféle értékelést az egyes tényezők jelentőségére vonatkozóan. A terme-

*Az ÁBMH Munkaügyi Információs Központ főmunkatársa.

lékenységi színvonalat kialakító tényezők ilyen vázlatos áttekintése is meggyőző azonban atekintetben, hogy

- a termelékenység a vállalat gazdálkodásának egyik átfogó, minősítő mutatója, amely a széles körben tapasztaltnál nagyobb figyelmet s gondos elemzést igényel;

- a termelékenységi színvonalat alakító tényezők bonyolult kölcsönhatásban vannak egymással, s egyszerű matematikai összefüggésként való felfogásuk – még sok tényező számbavétele esetén is – félrevezető.

A termelékenységi színvonal elemzése azonban nemcsak a tényező-összefüggés matematikai megfogalmazási nehézségei miatt problematikus. Nehézségekbe ütközik az egyes (elvileg meghatározott) tényezők mérhető, torzítás nélküli mutatószámainak kialakítása is. Különösen ez a helyzet, ha vizsgálódásainkat mezoszinten, vállalatok, vállalatcsoportok termelékenységi színvonalának összehasonlítása területén végezzük. A vállalatok statisztikai és mérleg-adatszolgáltatása – céljainak megfelelően kialakított – meghatározott képzési módú, gazdasági tartalmú mutatószámokból áll. Ezek azonban általában nem azonosíthatók elvileg meghatározott termelékenységi színvonal-alakító tényezőinkkel, hanem azokon kívül különböző más tényezőket is tükröznek.¹

A mérleg- és statisztikai adatoknak vállalatközi termelékenységvizsgálatra való felhasználása ennek ellenére nem kilátástalan, sőt nyugodt lelkiismerettel megállapítható, hogy ezek elemzési lehetőségeit eddig messze nem használtuk ki.²

Hároméves intézeti termelékenységelemző munkánkban egyrészt a vizsgált mutatószámok köre szelektálódott, másrészt az összehasonlítottak körét alakítottuk. A vállalatközi összehasonlítást *szakágazatokon* belül végeztük el (a „nagy” szövetkezeteknél³) külön a minisztériumi, tanácsi és szövetkezeti szektorban. Tapasztalatunk szerint ágazati szinten az összehasonlítás eredménytelen, mert a különböző szakágazatok eltérő közgazdasági adottságai elfedik, eltorzítják a termelékenységalkító összefüggéseket.

Az egy foglalkoztatottra számított mutatószámokat nem abszolút értékben, hanem a szakágazati (szektor) *átlaghoz viszonyított* százalékos szintjük formájában vetettük össze, mutatószámaink gazdasági tartalmát figyelembe véve nem törekedtünk számzerű (tévedhetetlennek ható) megállapítások levonására, csupán a mutatószámok szintjeinek összevetéséből igyekeztünk gyakorlatilag értelmezhető, valószínűsítő jellegű közgazdasági következtetésekre jutni.

¹A munkaügyi statisztikában található mutatókból pl. nem határozható el a közvetlen termelő-, illetve nem termelő tevékenységek munkaráfordítása, a mérlegadatokból nem vezethető le a különböző tevékenységek vagy értékesítési relációk hozzáadott értékhozama stb.

²Néhány vállalati, alágazati példától eltekintve szinte nem is beszélhetünk a termelékenységi színvonal és tényezői vállalatközi összehasonlításának kialakult gyakorlatáról.

³A szocialista kisservezetek termelékenység-összehasonlításának néhány módszertani kérdését lásd a kisservezetek termelékenységi színvonalát tárgyaló részben.

A nagyszervezetek 1985. évi termelékenységének színvonala eltéréseinek néhány jellegzetes vonása

Vizsgálati koncepciónk tulajdonképpen azzal a föltételezéssel él, hogy az egyes szakágazatok termelékenységi és hozzárendelt egyéb mutatóinak egymáshoz való aránya – szakágazati átlagban – *a szakágazat műszaki-gazdasági jellegzetességeit* tükrözi. Ebből következően azt vizsgáltuk, hogy az alacsony, illetve magas termelékenységi színvonalú gazdálkodóknál a szakágazati átlaghoz képest milyen arányeltéréseket találhatunk. Az értékelés végül is ezeknek az arányeltéréseknek a közgazdasági értelmezése.

A termelékenységi színvonaluk szerinti sorrendbe állított gazdálkodó szervezetek mutatóiból gépi feldolgozás segítségével képeztünk termelékenységi színvonal sávokba összegezett vállalat- (illetve szövetkezet-) csoportokat. Az alkalmazott sávokba így a szakágazat *átlagos* termelékenységi színvonalának százalékában kifejezve

1. 75,0%-ot meg nem haladó,
2. 75,1–90% közötti,
3. 90,1–110% közötti,
4. 110,1–200% közötti,
5. 200% fölötti termelékenységi színvonalú szervezetek kerültek.

A feldolgozó ipar szakágazatai közül 4 gépipari és 3 könnyűipari szakágazat⁴ minisztériumi vállalatainak, illetve ipari szövetkezeteinek elemzési tapasztalatait igyekszem összefoglalni. Ezekben a szakágazatokban működik ugyanis annyi gazdálkodó szervezet, hogy az egyes termelékenységszínvonal-sávok is több vállalat, illetve szövetkezet adatait tartalmazhatják, így inkább remélhető, hogy a tipikus jelenségek felismerését nem nehezítik egyedi esetek nagy eltérései.

Feldolgozásunk ugyancsak a torzítások elkerülése érdekében nem tartalmazza a speciális feladatokat ellátó (pl. hadfelszerelési cikkek gyártó) nem publikus vállalatok adatait. A rendelkezésre álló terjedelemmel gazdálkodva elemzési tapasztalatainkat a legalacsonyabb (1. sáv) és a legmagasabb (4., illetve 5. sáv) termelékenységű vállalatok eltéréseinek vizsgálata alapján kívánom bemutatni.

A vizsgált szakágazatokban mindkét szektoron belül *jelentős a vállalatok termelékenységi színvonalának szóródása*. A minisztériumi szektorban a legnagyobb eltérés a villamosgép- és berendezésgyártás (1431) szakágazatban van. Itt a legalacsonyabb termelékenységű vállalat a szakágazati szektor átlagának csupán 36%-át, a legmagasabb viszont a 283%-át érte el. Hasonló a helyzet a gép- és gépberendezés-gyártó (1411) szövetkezeteknél. Itt a szélső értékek 43% és 291%.

A legkisebb színvonal-eltérés 1985-ben a textilruházati ipar (1781) minisztériumi szektorában volt, a legalacsonyabb és legmagasabb között csupán 70 százalékpont különbséggel, 100 százalékpont alatti eltérés a műszeripar (1451) és a bútoripar (1713) szövetkezeti szektoraiban tapasztalható még. A többi vizsgált szakágazati szektor színvonal-eltérései 107 és 179 százalékpont között ingadoznak.

A vállalatok *termék- és értékesítési struktúrájának* jellemzőiként elemzésünkbe a hozzáadott érték és bruttó termelési érték arányát, valamint az értékesítési relációk

⁴1411, 1431, 1451, 1461, 1713, 1752 és 1761 szakágazatok.

arányait vontuk be. A hozzáadott érték bruttó termelési értékhez viszonyított aránya közgazdaságilag több oldalról értelmezhető. Magas lehet ez az arány, ha

– a termék értékesítési árszintje viszonylag kedvezőbb, mint a felhasznált anyagoké, igénybe vett kooperációé;

– akkor is magas lehet azonban, ha az árbevétel nagyobb arányban származik – anyagköltség nélküli – ún. „bérmunka” tevékenységből, vagy ha a termékeknek kicsi az anyagigénye.

A vizsgált szakágazati szektorokban – néhány kivétellel – általános jelenség, hogy a legalsó (1.) termelékenységszínvonal-sávba sorolt szervezeteknél *alacsonyabb* a hozzáadott érték bruttó termelési értékben mért aránya, mint az átlag feletti (4.) sávban.

Fordított a helyzet a textilruházati ipar (1761) minisztériumi vállalatainál és szövetkezeteinél, valamint a fémtömegcikk-ipar (1461) szövetkezeteinél. A textilruházati iparban ismert, hogy – elsősorban a nem rubel viszonylatú exportban – jelentős a bérmunka-tevékenység részaránya. Ez azt jelenti, hogy ebben a szakágazatban a hozzáadott érték és a bruttó termelési érték aránya semmiképpen nem tekinthető a termék-összetétel vagy értékesítési struktúra minősítő mutatójának.

A többi vizsgált szakágazati szektorban talált arányok viszont valószínűleg azt jelzik, hogy az átlag fölötti termelékenységi színvonalú vállalatoknál a magasabb hozzáadott érték/bruttó termelési érték arány mögött *kedvezőbb* termék- és piacstruktúra van, mint amit az 1. sáv alacsonyabb aránya tartalmaz. Másként megfogalmazva, az alacsony termelékenységi vállalatoknál minden valószínűség szerint minden szakágazatban jelentős tartalék van a termék-összetétel, a piaci munka javításában.

A vállalatok *eszközellátottságának* jellemzésére felhasznált mérlegmutatókkal kapcsolatban sokan – indokolt – fenntartásokkal élnek. Valóban torzítottak kell tekinteni elsősorban az állóeszközök nyilvántartási értékét a különböző időpontban és relációból beszerzett eszközök áreltérései miatt, amelyek feltehetően nem tükrözik helyesen azok jelenlegi értékét. Tapasztalataim szerint azonban nem elsősorban ez okoz nagy eltéréseket a vállalatok eszközellátottságában. Véleményem szerint nagyobb eltéréseket okoznak – mind az épület-, mind a gépberendezés-állományban a nem racionálisan végrehajtott beruházások, a kihasználatlan eszközök. Mindezek ismeretében az elemzésbe bevont eszközellátottsági mutatókat a termelékenységi színvonallal összevetve (szakágazati szektoron belül!) alkalmasnak tartom arra, hogy belőlük használható következtetéseket vonjunk le.

Az egy főre jutó vagyon színvonalát a termelékenységi szinttel összevetve a villamosgép- és készülékgyártó ipar (1431) mindkét szektorában, a műszeripar (1451) és a cipőipar (1752) minisztériumi vállalatainál találunk összhangot az átlag fölötti termelékenységszínvonal-sávban tartozóknál. A villamosgép- és készülékgyártó, valamint a műszeripar szakágazatokban azonban nem lehet a pozitív képet általánosítani. Itt a legalacsonyabb termelékenységi vállalatok egy része termelékenységi szintjét lényegesen meghaladó vagyonellátottsággal rendelkezik.

Az ipari szövetkezetek vizsgált szakágazataiban még gyakoribb a termelékenységi színvonalnál magasabb vagyonellátottság, bár a sávok átlagértékeit tekintve az átlag fölötti termelékenységi csoportokban jobb vagyonkihasználtság mutatható ki, mint az átlag alattiaknál. Ez azonban a jelentős szóródás miatt csupán azt jelenti, hogy az átlag alattiaknál nagyobb a kihasználatlanság. A vagyonellátottságban található disszonan-

ciák még fokozottabban jelentkeznek az egy foglalkoztatottra jutó nettó állóeszköz- és gépérték mutatószámok színvonal-eltéréseinél.

A gép- és gépberendezés-gyártó, a fémtömegcikk-gyártó, a cipő- és textilruházati ipari szakágazatok mindkét szektorában és a műszeripari szövetkezeteknél sok esetben előfordul, hogy az alacsony (1. sávbeli) termelékenységi színvonalú vállalatok a 4. sáv egyes vállalatainak, sőt néha átlagának állóeszköz- vagy gépellátottságával rendelkeznek.

Az egy teljes munkaidőben foglalkoztatottra jutó éves kereset szintén több jellemzőt tükröző mutatószám. Nagysága elvileg egyrészt a munkaerő szakmai-munkaköri összetételétől függ (a kvalifikáltabb munkaerőt igénylő tevékenység keresete magasabb), másrészt bizonyos mértékig függhet a személyes teljesítményektől is. Gyakorlatilag tapasztalható az is, hogy kedvezőbb gazdasági (vagy szabályozási) helyzetben levő vállalatok azonos tevékenységért magasabb bért tudnak fizetni.

Az egy főre jutó kereset és a termelékenységi színvonal összevetése – ezekhez a megfontolásokhoz képest – meglepő tapasztalatot nyújt. A kereseti színvonal sávonkénti átlagai minden szakágazati szektorban viszonylag szorosan együtt mozognak a termelékenységi színvonallal, legfeljebb az a feltűnő, hogy az átlagkereset sokkal szűkebb határok között mozog.

Nem ennyire illeszkedik a kereseti színvonal a vállalatonkénti vizsgáladásnál. Az 1. termelékenységi sávban is található – különösen a minisztériumi szektorban – szinte minden szakágazatban olyan vállalat, ahol a kereseti szint eléri a 4. termelékenységi sáv átlagkeresetét. A kereseti színvonal és a termelékenységi szint összefüggéseinek pontosabb diagnózisát a vállalatok munkaerő-struktúrájának folyamatban levő elemzéseitől várjuk.

Az egy foglalkoztatottra jutó vállalati nyereség mutatószáma – a mutatószám gazdasági tartalma következtében – elvileg is nagyobb differenciáltságot kell hogy mutasson, mint a termelékenységi színvonal. Ezt a megvizsgált szakágazatok 1985. évi adatai is igazolják. Az egy foglalkoztatottra jutó nyereség színvonala a termelékenységi színvonal-sávok átlagértékeinél (természetesen nagyobb differenciáltsággal) jól együtt mozog a termelékenységi színvonal átlagával. A vállalati értékek nagyobb szóródása azt is jelenti, hogy a 7–7 megvizsgált szakágazatból a minisztériumi szektorban 3, a szövetkezetiben 4 akad, ahol a legalacsonyabb termelékenységi sávban veszteséges vállalatok is vannak.

A termelékenységi színvonal sorrendtől disszonánsan eltérő nyereség-színvonalú vállalat a gép- és gépberendezés-gyártás szakágazat minisztériumi szektorában található, ahol az átlag fölötti termelékenységűek között is volt veszteséges; a cipőipar minisztériumi szektorában: és a textilruházati ipar szövetkezetei között pedig olyan alacsony termelékenységű, amelynek nyereségszintje az átlag fölötti termelékenységűekénél magasabb, illetve annak megfelelő volt.

A szocialista kisservezetek termelékenységeinek összehasonlítása

A kisservezetek gazdálkodási feltételeinek 1982. január 1-jén életbe lépett reformja óta nagy számban jöttek létre ezek különböző formái. Tevékenységük nagy érdeklődést, kereseti színvonaluk éles vitát váltott ki.

Indokoltnak tartottuk, hogy a kisservezetek egyértelműen szocialista típusait (a kisvállalatokat és a kisservezeteket) *bevonjuk termelékenységvizsgálatunkba*. Különös gondot fordítottunk ezek közül a kisservezetekre, amit nemcsak a kisvállalatokét többszörösen meghaladó számuk, hanem 1982 óta évről évre tapasztalt dinamikus szaporodásuk és az általános szabályozástól *elvílel eltérő gazdálkodási feltételeik* is indokoltak. Felhasználva a kisservezetek működéséről szerzett helyszíni tapasztalatokat, vizsgálatunknál a következő elemzési célokat tűztük ki:

– Milyen termelékenységszínvonal- és tényezőeltéréseket mutat a kisvállalatok és kisservezetek összehasonlítása.

– Mivel kisservezetek hagyományos („nagy”) szövetkezetekből – kilépéssel, kiválással – is alakultak, a hagyományos szövetkezetekkel való összevetés is indokolt, s ebben külön figyelmet érdemel a 150 fő alatti létszámú hagyományos szövetkezetek köre.

– A kisservezeteken belül – a helyszíni tapasztalatok alapján – indokoltnak tűnt a hagyományos, kis létszámú szövetkezetekből átalakulással létrejött és az újonnan alakult, valamint 1985-ben már több éve működő kisservezetek elhatárolt elemzése.

A kisservezeti elemzést – egyszerűsített mérleg- és statisztikai adatszolgáltatásuk miatt – eleve kevesebb mutatószámra kellett szűkítenünk.

Mivel a kisservezetek nemcsak főállású, hanem mellékállású tagokból is alakulhatnak, a kisservezeti termelékenységvizsgálatnál a főállású foglalkoztatottak létszámát – az állományon kívüli keresetektől – képzett létszámmal kiegészítve ún. „számított” létszámmal vetítettük mutatóinkat. Az alkalmazott mutatószámok gazdasági tartama ettől eltekintve megfelel a nagyszervezeteknél alkalmazottaknak, beleértve a teljes munkaidősök átlagos keresetének mutatóját is, amelyet itt is csak a főállásúakra értelmeztünk.

Az összehasonlítást – a kisservezetek sokoldalú tevékenységének ismeretében nem szak-, hanem csak *alágazat mélységben* végeztük el, de csak azokat az alágazatokat⁵ értékeljük, amelyekben a kisservezetek számított létszáma meghaladta az 1000 főt.

1985-ben a két vizsgált alágazatból egyedül a 161 vegyipari alágazatban állapítható meg, hogy a 150 fő alatti hagyományos szövetkezetek meghaladják a kisservezetek termelékenységi szintjét, azonban több mint kétszeres vagyons- és háromszoros állóeszköz-ellátottság mellett. A többi hat alágazatban kivétel nélkül a kisservezetek egy számított főre jutó hozzáadott érték mutatója a legmagasabb. A kisvállalatok (amelyekhez a kisvállalati szabályozás szerint működő leányvállalatokat is hozzászámítjuk) legkevésbé a fafeldolgozó iparban (171) maradtak le (11%-kal), a legnagyobb mérték-

⁵Az összehasonlításban a 141, 145, 146 gépipari alágazatok, a 161 vegyipari, a 171, 175 és 176 könnyűipari alágazatok szerepeltek.

ben a műszeriparban, ahol a kisszövetkezetek termelékenységi színvonalának csak 30%-át (!) érték el.

A hagyományos ipari szövetkezetek a műszeriparban (145) – többszörös vagyoni- és állóeszköz-ellátottsággal – csaknem elérték a kisszövetkezetek termelékenységi szintjét. A többi alágazatban elmaradásuk 11–30% közötti. A hagyományos ipari szövetkezeteken belül a 150 fő alattiak termelékenysége (az említett vegyipari kivétellel) hasonló vagy még nagyobb (maximum 36%-os) elmaradást mutat. A kisszövetkezeteken belüli elemzés fő megállapításai a következők:

– Az 1984-ben már működő kisszövetkezetek 1985-ben mintegy 8%-kal növelték termelékenységi színvonalukat, kereseti színvonaluk növekedése (néhány tized százalékponttal) elmaradt az állami ipar keresetiszint-növekedésétől, jelentősen növelték viszont vagyonukat, állóeszköz-állományukat.

– A több éve működő kisszövetkezetek termelékenységi színvonala 20-25%-kal meghaladja az 1985. évre létrejött újakét.

– A hagyományos szövetkezetből átalakult kisszövetkezetek – feltehetően jó vagyonegészségük miatt – nagyobb mértékben növelték a személyi jövedelmet s kisebb mértékben a közös vagyont, mint a megszilárdulásért küzdő újonnan alakultak, amelyek termelékenységi színvonal tekintetében is fölértek.

A termelékenységvizsgálatokból levonható következtetések

A gazdálkodó szervezetek termelékenységi színvonalának és tényezőinek eltérései – mind a nagy-, mind a kisszervezeteknél – azt mutatják, hogy a magyar ipar termelékenység-növekedésének tartalékait elsősorban

- egyrészt a termék- és értékesítési struktúra,
- másrészt az eszközellátottság és -kihasználás területén kereshetjük.

A vállalatcsoportok termelékenységi színvonalának összehasonlítása további mutatószámok bevonásával, az elemzés módszereinek továbbfejlesztésével még több lényeges jelenséget kimutathat, tudomásul kell azonban venni a mérleg- és statisztikai adatok felhasználásának korlátait. Egyértelmű, hogy a termelékenység tartalékainak konkrét, részletes feltárása és hasznosítása csak a vállalatok (szövetkezetek) pozíciójából végezhető el. Ezt azonban csak akkor várhatjuk el tőlük, ha parancsoló érdekük ezt megtenni, s van is hozzá mozgásterük. Ez pedig már a gazdasági szabályozás továbbfejlesztésének kérdése.

A GAZDASÁGI HATÉKONYSÁG ALAKULÁSA ÉS HAJTÓERŐI AZ IPARI SZÖVETKEZETEK BEN

Az 1970-es évtized vége felé a magyar népgazdaság – késve ugyan, de – kezdte felismerni a világgazdaságban lezajló korszakos változások mélységét és ezek törvényszerű hatását a hazai gazdasági folyamatokra. A Központi Bizottság 1978. decemberi határozata nyomán kezdődtek meg a gazdaságpolitikai pályamódosításra vonatkozó törekvések. Az elsődleges célok között szerepelt a népgazdaság külső és belső egyensúlyának javítása, amelynek érdekében a gazdálkodás hatékonyságának minden területen és minden szinten történő fokozását kívántuk megvalósítani.

Az ipari szövetkezetek az elmúlt öt évben szintén azoknak a gazdaságpolitikai céloknak a figyelembevételével határozták meg feladataikat, amelyek a gazdálkodás hatékonyságának és jövedelmezőségének növelésére ösztönözte őket. Mielőtt rátérnénk az ipari szövetkezetek gazdasági tevékenységének és hatékonyságának részletesebb vizsgálatára, célszerűnek látszik, hogy néhány gazdasági mutató segítségével bemutassuk az ipari szövetkezetek tevékenységének és teljesítményének főbb vonásait a szocialista szektorban betöltött szerepének és súlyának figyelembevételével.

Az iparban működő szövetkezeteink az elmúlt évek folyamán egyre növekvő szerepet vállaltak a népgazdasági feladatok elvégzésében. 1985-ben termelési értékük a szocialista iparon belül 6,7%-ot tett ki, amely 70 milliárd Ft-os termelési értéknek felel meg. Az iparon belül nagyobb jelentőséggel bírnak a szövetkezetek a gép- és a könnyűipar egyes alágazataiban (1. táblázat).

1. táblázat

A termelés a szocialista ipar %-ában

Megnevezés	Százalékarány
Ipar (élelmiszeripar nélkül)	6,7
gépipar	8,6
ebből műszeripar	18,9
fémöntömeccikk-ipar	17,5
könnyűipar	17,6
ebből fafeldolgozó ipar	21,7
bőr-, szőrme- és cipőipar	25,5
textilruházati ipar	42,5
kézmű- és háziipar	68,4

*Az OKISZ főtítkára.

A VII. ötéves tervidőszak folyamán számos olyan tényezővel kellett a szocialista iparnak – ezen belül természetesen a szövetkezeteknek is – számolnia, amely megnehezítette a termelés dinamikusabb bővítését. Az állami vállalatokhoz viszonyítva kis termelési volumennel és létszámmal rendelkező szövetkezetek számára ezek a nehezülő gazdasági feltételek nagy erőpróbát jelentettek. Röviden áttekintve a következő főbb tényezők játszottak fontos szerepet szövetkezeteink gazdasági életében:

– Nehezedtek az értékesítési feltételek. A belföldi piac a mérsékelt lakossági fogyasztásbővülés, a beruházások erőteljes csökkenése, valamint az egész népgazdaságra jellemző gazdasági növekedési ütem lassulása következtében szűkült. A külpiaci helyzet sem alakult sokkal kedvezőbbben: a 80-as évek közepéig elhúzódó nyugat-európai recesszió következtében egyre élesedő piaci versenyben termékeink iránt csökkent a kereslet, és a vártnál nagyobb mértékben romlottak külkereskedelmi cserearányaink. Tőkés kiviteli lehetőségeinket sok esetben akadályozta ezen felül a fejlődő országok fizetőképességének esetenkénti gyengülése is. Szigorodtak a feltételek a KGST-együttműködés keretein belül is, amelynek következtében a szocialista országokba történő kiszállítások üteme sem alakult a tervezettnél megfelelően.

– Nem javult a szövetkezetek anyagellátása: az ütemtelen szállítások, a beszerzési nehézségek, az alapanyagok minőségi hiányosságai több esetben komoly problémát jelentettek a termelés folyamatosságában.

– A 80-as években az iparban foglalkoztatottak száma nagymértékben csökkent, mindannak ellenére, hogy a szövetkezeti gazdálkodó egységek száma – a kisszövetkezeti alakulásokat figyelembe véve – az ötéves időszak alatt mintegy másfélszeresére (635-ről 892-re) emelkedett. A foglalkoztatottak számának fogyása (12%) együtt járt a létszám összetételének változásával: a fizikai állományúaknál a csökkenés az átlagosnál is nagyobb mértékű (14%) volt.

– Ipari szövetkezeteink termelési tevékenységét számos esetben kedvezőtlenül befolyásolta a gazdasági partnerek tartós fizetési problémáinak erősödése is.

– Végül, de nem utolsósorban az alacsonyabb növekedési ütem és a visszafogottabb teljesítmények szoros kapcsolatban vannak a gazdasági szabályozás állandó változásaival és az ebből adódó nagyfokú bizonytalansággal.

A szövetkezeti iparban a fejlődés az elmúlt 5 évben dinamikusabb volt, mint a szocialista ipar egészében. A szigorúbb gazdasági körülmények ellenére az ipari szövetkezetek évente átlagosan 4,7%-kal növelték termelési volumenüket, a foglalkoztatott létszám erőteljes csökkenése mellett. Ily módon az egy foglalkoztatottra jutó termelés öt év alatt több mint 40%-kal emelkedett. A termelés növekedése a tervidőszakban évenként eléggé ingadozott. Az 1981-es nagy arányú emelkedést (9%) 1982-ben és főleg 1983-ban mérsékelt termelésbővülés (3%, illetve 1%) követte, majd az utolsó két évben ismét fellendülés tapasztalható: 6%-kal, illetve 5%-kal emelkedett az ipari tevékenység volumene.

Az ágazati és szervezeti struktúra változásai

A szövetkezetek fejlődése 1981–1985 között *alágazatonként* jelentősen különbözött:

- több mint kétszeresére nőtt a híradás- és vákuumtechnikai ipar termelése,
- csaknem hasonlóan emelkedett a műszeriparé és a textiliparé,
- az ipari átlagot meghaladó növekedést értek el a gépipar többi alágazatában (közlekedési eszközök gyártása kivételével), a vegyiparban, a papíriparban és a bőr-, szőrme- és cipőiparban (34–44%),
- a textilruházati ipar fejlődése csekély ütemű volt,
- az építőanyag-iparban, valamint a kézmű- és háziiparban csökkent a termelés.

Az erőteljes növekedési ütemkülönbségek következtében *az ipar ágazati szerkezete is megváltozott*: az ágazatok közül – a termelés alapján számítva – a gépipar és a vegyipar súlya nőtt, a kohászat, a könnyűipar és az egyéb ipar részesedése csökkent. Az elmúlt öt évben igen élénk változás jellemezte a szövetkezetek szervezeti struktúráját. A korábbi öt éves időszakra jellemző centralizáció s ennek eredményeként a szövetkezetek számának csökkenése helyett az új típusú gazdasági egységek tömeges alakulása, azaz az ipari szövetkezetek számának jelentős növekedése volt jellemző. 1985 végén már 345 kisser szövetkezet működött az iparban, s ezek adták az ipari termelés 12,3%-át és a foglalkoztatott létszám 9,6%-át. Arányuk – árbevételük alapján számítva – a gépiparban a legmagasabb, de jelentős a könnyűiparban és a vegyiparban is.

A kisser szövetkezeteknél az egy foglalkoztatottra jutó tevékenységek értéke mintegy 32%-kal haladta meg a hagyományos szövetkezeti formában működőké. A kisser szövetkezetek többsége – noha nem rendelkezik igazán korszerű technikával – a hagyományosaknál magasabb jövedelmezőséggel gazdálkodik.

Az ipari szövetkezetek *árbevétel-arányos nyeresége 1985-ben 13,4% volt* az 1980. évi 11,5%-kal szemben. A kisser szövetkezetek jövedelmezőségi szintje magasabb (16,1%), mint a hagyományosaké (13,0%). Az árbevétel-arányos nyereség alágazatonként jelentősen eltérő, s a szóródás egyre növekvő: míg 1980-ban 8,3%–14,1%-os szélső érték között mozgott, 1985-ben 10,3% volt a legkisebb és 33,3% a legnagyobb érték. (A kisser szövetkezeteknél az alsó érték még kisebb, 7,5%-os.)

Az iparba sorolt *szövetkezetek jövedelmezősége* – az eszköz- és bérarányos nyereség alapján számítva – 25,1 Ft volt, 5,3 forinttal magasabb, mint 1980-ban. A kisser szövetkezetek jövedelmezősége az ipar egészében és az alágazatok többségében e mutató alapján is meghaladta a hagyományosakét: az eszköz- és bérarányos nyereség 1985-ben a kisser szövetkezeteknél 34,7 Ft, a hagyományosaknál 23,9 Ft volt. Az egyes alágazatok jövedelmezőségi színvonalában 1985-ben sokkal nagyobb különbségek vannak (16,8–147,7 Ft), mint 5 évvel korábban (13,2–31,3 Ft).

A hagyományos szövetkezeteknél azonban az eszköz- és bérarányos nyereség sokkal kisebb sávban – 12,7 és 34,8 Ft között – szóródik, mint a kisser szövetkezeteknél. Ez utóbbiaknál igen jelentős a polarizáció: a legmagasabb jövedelmezőségű alágazat a gépipari kutatás és fejlesztés (147,7 Ft), legalacsonyabb az eszköz- és bérarányos nyereség a veszteséges közlekedésszükség- és bérarányos iparban, illetve az élelmiszeriparban (16,7 Ft).

A vizsgált öt év alatt tehát a szövetkezeti ipar jövedelmezősége (az eszköz- és bérarányos nyereség alapján számítva) 26,8%-kal javult. A növekedésben az egyéb nyereség-növelő tényezők mellett szerepe volt az ágazati és szervezeti struktúra változásának is.

Számításaink szerint az ipar eszköz- és bérarányos nyeresége 26,1%-kal emelkedett annak hatására, hogy az egyes ágazatok jövedelmezőségi szintje nőtt, illetve szervezeti struktúrája változott, s mindössze mintegy 0,5%-os növekedést jelentett az ágazati összetétel módosulása: a gépipar és a vegyipar aránynövekedése, illetve a könnyűipar súlyának csökkenése. Tovább vizsgálva a jövedelmezőség növekedését: a hagyományos szövetkezetek eszköz- és bérarányos nyeresége 1981–1985 között 20,7%-kal emelkedett, ami az összes növekedés 77%-át teszi ki, míg a kisebb súlyarányú, de általában magasabb eszköz- és bérhatékonyságú kisszövetkezetek létrejötté 23% növekedést eredményezett. (Ezzel az egyes tényezők hatása leegyszerűsítetten került bemutatásra.)

A bérarányos nyereség 1985-ben – 1980-hoz képest – valamennyi ipari ágazatban és mindkét szervezeti formában működő gazdálkodó egységnél – az élelmiszeriparban működő kisszövetkezetek kivételével – emelkedett az ipar egészében (43,7%-kal). Ezen belül a hagyományos szövetkezetek bérarányos nyeresége 40,1%-kal emelkedett, s ezt további 2,3%-kal növelték az általában nagyobb bérarányos nyereségű kisszövetkezetek. E mutató ágazatonként sokkal nagyobb sávban (50,0 Ft-tól 1083,3 Ft-ig) szóródik, mint az eszköz- és bérarányos nyereség. Az eszközarányos nyereség 1981–1985 között 20,9%-kal emelkedett, ágazatonként és szervezeti formánként igen eltérő képet mutat. Az eszközarányos nyereség alakulása összefügg a termelési súlyarányok és a szervezeti struktúra változásával, amelyek részletezését a 2. táblázatban mutatjuk be.

2. táblázat

A termelési érték megoszlása és az eszközarányos nyereség változása

Ágazat	A termelési érték megoszlása, %		Az eszközarányos nyereség változása 1985-ben 1980-hoz képest, %		
	1980	1985	a hagyományos	a kis-*	az összes
			szövetkezetben		
Ipar	100,0	100,0	14,6	6,3	20,9
gépipar	31,1	37,5	39,6	15,7	55,3
vegyipar	7,3	9,3	22,8	5,8	28,6
könnyűipar	44,7	40,7	-1,3	0,6	-0,7

*Az összes és a hagyományos szövetkezet növekedési indexeinek különbsége.

Az eszközarányos nyereség növekedésének mintegy 30%-át a kisszövetkezetek létrejötté és a hagyományosakénál magasabb eszközhatékonysága idézi elő. Az iparon belül az eszközarányos nyereség növekedését a gépipar és a vegyipar termelési arányának növekedése és eszközhatékonyságának javulása, valamint a romló eszközhatékonyságú könnyűipari szövetkezetek súlyarányának csökkenése eredményezte.

Az értékesítési szerkezet módosulása

Az ipari szövetkezetek értékesítési feladatát elsősorban a belföldi piac mennyiségben és minőségben való kielégítése, valamint – az egyre keményebb követelményeket támasztó – tőkés és szocialista export bővítése képezi. 1985-ben a szövetkezeti ipar termelésének közel háromnegyed része belföldön került eladásra, illetve felhasználásra, a fennmaradó 28%-nak megfelelő, több mint 17 milliárd Ft-os értékesítés pedig a külföldi piacokon realizálódott.

A belföldi értékesítés során a szövetkezetek a belkereskedelmi igények mennyiségi és minőségi kielégítésére, valamint a kooperációs kapcsolatok fejlesztésére törekedtek. A belkereskedelmi célú értékesítés a könnyűipari ágazatokban – azon belül is főleg a textiliparban, a bőr-, szőrme- és cipőiparban, a textilruházati iparban és a kézmű- és háziiparban – dominált. A kooperációs tevékenység pedig a gépipari alágazatokban és a papíriparban tette ki a legnagyobb hányadot. Az összes értékesítés ágazati megoszlását tekintve 41,3%-os részesedéssel a könnyűipar állt az első helyen, ezt követte a gépipar (36,9%), mely ágazat az utóbbi öt évben 6%-ponttal növelte arányát az összes értékesítésből.

1980-hoz képest 1985-ben az export-szállítások – folyó áron számítva – közel 5,5 milliárd Ft-tal emelkedtek, ami a szocialista export 85%-os, a tőkés kivitel 5%-os értéknövekedésének felel meg. A két reláció jelentősen eltérő dinamikája következtében az összes értékesítésen belül változatlan arányú külkereskedelmi szállítások összetétele az 5 év alatt erőteljesen módosult; a rubel elszámolású export hányada erőteljesen emelkedett, a nem rubel elszámolású csökkent. Ez alapján az érdekeltségi viszonyok alakulását tükröző folyamat, de kölcsönhatásban van a termékszerkezet és a műszaki fejlődés állapotával is.

A külkereskedelmi célú értékesítés egészében és mindkét relációban is változott a tervidőszakban az ágazati összetétel: nőtt a gépipari és csökkent a könnyűipari ágazatok súlya. Különösen kiemelkedő volt a gépek és gépi berendezések nem rubel elszámolású kivitelének növekedése és a fafeldolgozó ipar tőkés exportjának visszaesése. A könnyűipari ágazatok közül kivételt jelent a textilruházati ipar, ahol a tőkés kivitel hányada növekedett. A szövetkezeti ipar külkereskedelmi értékesítésének nagysága szoros kapcsolatban van a jövedelmezőség alakulásával. Számos esetben egyes termékek belföldi piacon való eladása nagyobb jövedelmezőséget eredményez, és ilyen feltételek mellett a szövetkezetek a számukra előnyösebb relációt választják, mivel az exportot ösztönző állami támogatások nagyságrendje sok esetben elégtelennek bizonyul.

Áttekintve az export relációkénti fedezeti hányadának és árbevételének alakulását, kitűnik, hogy a szövetkezetek a számukra jövedelmezőbb, nagyobb fedezettel (44%) rendelkező szocialista relációt helyezik előtérbe. Erre utal például a gépipar kiszállításiának néhány adata is. (Az export fedezetével kapcsolatos számításainkat – az összes exportra vonatkozó fedezeti hányad ismeretének hiányában – a bizományos szerződés keretén belül kiszállított, és annak fedezeti hányada alapján készítettük el.)

A vizsgált időszak folyamán a gépipari tőkés export fedezeti hányada 0,6%-ponttal romlott, ugyanakkor a szocialistáé 12,1%-ponttal javult. Ez természetesen arra ösztönözte a szövetkezeteket, hogy elsősorban a rubel relációban bővítsék a gépipari termékek kivitelét. Megfigyelhető, hogy a gépiparon belül főleg azoknak az alágazatoknak

a rubel, illetve nem rubel elszámolású exportja bővült erőteljesebben, amelyek egyrészt eredetileg is magas fedezettel rendelkeztek, valamint az időszak folyamán fedezeti hányaduk javuló tendenciát mutatott. Például a nem rubel elszámolású kivitel esetében a műszeripar, a rubel elszámolásánál viszont a villamosgép és -készülékgyártás kivételével szinte minden gépipari ágazat kivitele dinamikusan nőtt.

A könnyűiparban a fedezeti hányad nagysága alapján a tőkés reláció foglalta el az előkelő első helyet, majd pedig a rubel kiszállítások következtek. A sorrend éppen fordított az árbevétel növekedési arányait vizsgálva: ezek szerint a könnyűipari termékek értékesítésében a fedezeti arányok nem játszottak kizárólagos szerepet, azt valószínűsíthetően egyéb tényezők befolyásolják. Ezek között a szempontok között a piacon uralkodó keresleti-kínálati törvényszerűségek, a különböző piaci relációk eltérő feltétel- és követelményrendszere, illetve az államközi megállapodások voltak a meghatározóak.

A nyereség alakulására ható tényezők

A termelés és a nyereség alakulását együtt vizsgálva megállapítható, hogy minden ágazatban – a textilruházati ipar kivételével – a nyereség növekedési üteme meghaladta a termelését. *Az iparba sorolt szövetkezetek eredménye* 1985-ben 10,5 milliárd Ft volt, 4,6 milliárd Ft-tal (77%-kal) több, mint 1980-ban. A növekedés a gépiparban volt átlag feletti, és a vegyiparban megközelítette az átlagot. E két ágazatra jutott a többléteeredmény több mint fele. A gazdálkodás eredményét több, nemegyszer egymásra ellentétesen ható folyamat befolyásolja, amelyek összesítését a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat

Az eredmény alakulására ható tényezők az iparba sorolt szövetkezeteknél

Megnevezés	Az 1985. évi eredmény az 1980. évihez képest		
	millió Ft	%	a változás megoszlása, %
Az 1980. évi eredmény	5 947	100,0	–
<i>Az eredményváltozás tényezői</i>			
árnyereség	+1 281	21,5	28,0
termelési volumen növekedése	+2 338	39,3	51,0
költségsökkenés	+1 250	21,0	27,3
egyéb tényező	–291	–4,8	–6,3
Összes változás	4 578	77,0	100,0
1985. évi eredmény	10 525	177,0	–

Az 1985. évi nyereség növelésének döntő része a termelés volumenének növeléséből származott. Ez a tényező 40%-kal javította az 1980. év nyereségét, és az eredményváltozásnak mintegy felét tette ki. Az *árnyereségben* realizált nyereségtöbblet főleg abból adódott, hogy a szövetkezetek termékszerkezeteiket úgy módosították, hogy a veszte-

séges vagy alacsony nyereséget tartalmazó termékeket nyereségesen és magas áron eladható termékekre váltották fel, vagyis ebben a nyereségtöbbletben az összetételváltozás miatti árszínvonal növekedés hatása jut elsősorban kifejeződésre. A *költségek csökkenése* miatti nyereségnövekedés 21%-ot tett ki, ami egyértelmű hatékonyságjavulást jelent. Az *egyéb kiadások* és bevételek – támogatások, elvonások stb. – együttesen 4,8%-kal rontották a nyereséget. Az iparba sorolt szövetkezetek 1985-ben 100 Ft termelési értéket 84,7 Ft költségráfordítással állítottak elő, ez 1,6 Ft-tal kevesebb az 1980. évinél. A fajlagos termelési költségváltozást a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat

**A fajlagos költségek költségnemenkénti alakulása
az iparba sorolt szövetkezeteknél, Ft**

Ágazat	Anyag- költség	Bér- költség	Bérráulék	Értékcsök- kenés	Egyéb költség	Összes költség
	változása 1985-ben 1980-hoz képest					
Ipar	-4,8	-1,4	+2,0	0,0	+2,6	-1,6
Kohászat	-9,4	+1,5	+2,4	+0,1	+3,3	-2,1
Gépipar	-6,5	-1,0	+1,8	-0,1	+2,9	-2,9
Építőanyag- ipar	-7,8	+0,1	+2,6	-0,4	+3,0	-2,5
Vegyipar	-9,2	+0,5	+1,4	+0,6	+1,6	-5,1
Könnyűipar	-2,7	-1,7	+2,5	-0,1	+2,3	+0,3
Egyéb ipar	-4,4	+0,4	+2,9	0,0	+1,3	+0,2
Élelmiszeripar	-3,1	+0,9	+3,0	+0,6	-1,7	-0,3

A termelés fajlagos *anyagráfordítása* 1980–1985-ben 4,8 Ft-tal lett kevesebb. Az *élőmunka-ráfordítás* költsége, a fajlagos bérhányad 1,4 Ft-tal (15,7%-ról 14,3%-ra) csökkent. Az iparon belül a gépipar és a könnyűipar bérköltsége csökkent, a többi ágazaté emelkedett.

A *társadalombiztosítási járulék* (bérráulék) termeléshez viszonyított aránya (3,8%-ról 5,8%-ra) emelkedett, ami azt jelenti, hogy 1985-ben 100 Ft termelési érték előállításához 2 Ft-tal több bérráulék jutott, mint 1980-ban. Az élőmunka költségeinek (bérköltség és társadalombiztosítási járulék) csökkenése az ipar nyereségét 635,7 mFt-tal növelte, ami azt jelenti, hogy a költségcsökkenés miatti nyereségtöbblet több mint fele ebből adódott.

Az *amortizációs költséghányad* 1980-ban és 1985-ben ipar szinten változatlan maradt, azon belül azonban igen változatos képet mutat. Csökkent a hányad értéke a gépipari alágazatokban, a jelentősebb könnyűipari alágazatokban (bőr-, szőrme- és cipőipar, textilruházati ipar, kézmű- és háziipar) és az építőanyag-iparban. A többi alágazat, így elsősorban a vegyipar, az előzőekben nem említett könnyűipari alágazatok, a kohászat és az élelmiszeripar amortizációs hányada emelkedett, s ez együttesen több mint 79 millió Ft-tal csökkentette az ipar nyereségét.

A hatékonyság alakulása

A gazdasági hatékonyság mérésére legalkalmasabb a *komplex hatékonysági mutató*, amely az erőforrások két alapvető csoportja – az élőmunka és az eszközök – együttes eredményét, kihasználásuk hatásfokát méri. Az iparba sorolt szövetkezetekben 1981–1985 között a termelés komplex hatékonysága 19,6%-kal javult. Az ipari átlagot meghaladóan emelkedett a hatékonyság a növekvő termelési arányú gépiparban, attól elmaradóan a csökkenő súlyú könnyűiparban (5. táblázat).

5. táblázat

A komplex hatékonyság és parciális mutatóinak alakulása 1980 és 1985 között

Ágazat	A komplex hatékonysági mutató ^a	Az élőmunka-ráfordítás aránya ^b	Az eszköz-hatékonyság ^c	A technikai felszereltség ^d
	1985. év az 1980. év %-ában			
Ipar összesen	119,6	94,3	98,8	128,4
ebből gépipar	130,0	100,0	130,5	99,5
könnyűipar	114,2	96,1	95,2	124,1

Megjegyzés: folyó áras adatok alapján számolva.

$$^a \text{Komplex hatékonyság} = \frac{\text{anyagmentes termelési érték}}{1,6 \text{ bérköltség} + 0,13 \text{ lekötött eszközérték}}$$

$$^b \text{Az élőmunka-ráfordítás aránya} = \frac{1,6 \text{ bérköltség}}{1,6 \text{ bérköltség} + 0,13 \text{ lekötött eszközérték}}$$

$$^c \text{Az eszközhatékonyság} = \frac{\text{anyagmentes termelési érték}}{0,13 \text{ lekötött eszközérték}}$$

$$^d \text{A technikai felszereltség} = \frac{0,13 \text{ lekötött eszközérték}}{1,6 \text{ bérköltség}}$$

Az iparba sorolt szövetkezetekben az *élőmunka-ráfordítás hatékonysága* az élőmunka költségeinek (bérköltség és társadalombiztosítási járulék) termelési értékhez viszonyított aránya alapján számítva 4,3%-kal javult. A hatékonyság alakulása ágazatonként igen eltérő képet: a könnyűiparban jelentősen, a gépiparban kevésbé nőtt, és a többi ágazatban romlott. Az élőmunka-ráfordítás aránya a jelentős létszámcsökkenések következtében a szövetkezeti iparban csökkent, ezen belül a gépiparban nem változott, a könnyűiparban az átlagnál erőteljesebben visszaesett.

Az iparba sorolt szövetkezeteknél a lekötött eszközök hatékonysága 1981–1985 között 1,2%-kal csökkent, a két fő ágazatban ellentétes tendencia alakult ki: míg a gépiparban az eszközhatékonyság 30,5%-kal nőtt, a könnyűiparban 4,8%-kal visszaesett. A szövetkezeti ipar technikai felszereltsége, azaz a lekötött eszközök és a bérek aránya az 5 év alatt 28,4%-kal javult, ezen belül a gépiparé lényegében nem változott, a könnyűiparé 24%-kal növekedett.

Összefoglalóan a szövetkezeti ipar tevékenységéről a VI. ötéves tervidőszakban a következő főbb megállapítások tehetők:

– Az elmúlt öt évben a szövetkezeti ipar fejlődése dinamikusabb volt, mint a szocialista iparé; az egy foglalkoztatottra jutó termelés értéke évente átlagosan 7,4%-kal nőtt a szocialista ipar 3,4%-ával szemben.

– A szövetkezeti ipar fejlődése alágazatonként meglehetősen különbözött, s ennek következtében az ágazati szerkezet megváltozott: nőtt a gépipar és a vegyipar súlya, csökkent a könnyűiparé és az egyéb iparé.

– Élénk változás jellemezte az elmúlt öt évben a szövetkezetek szervezeti struktúráját: jelentősen nőtt a kisszövetkezetek száma: 1985 végén már ezek adták az ipari termelés 12,3%-át s a foglalkoztatottak a létszám 9,6%-át.

– A szövetkezeti ipar termelésének döntő része belföldön került eladásra, illetve felhasználásra, s csak kisebb része realizálódott a külföldi piacokon. A vizsgált öt év alatt a rubel elszámolású export hányada erőteljesen emelkedett, a nem rubel elszámolású csökkent, ami alapjában az érdekeltségi viszonyok alakulását tükröző folyamat, de kölcsönhatásban van a termékszerkezet és a műszaki fejlődés állapotával is.

– Az iparba sorolt szövetkezetek jövedelmezősége – az eszköz- és bérarányos nyereség alapján számítva – 25,1 Ft volt, 5,3 Ft-tal magasabb, mint 1980-ban. A jövedelmezőség javulásában az ágazati és szervezeti struktúra változásának volt jelentős szerepe.

– Az ipari szövetkezetek eszköz- és bérarányos nyeresége 1985-ben 26,8%-kal volt magasabb, mint 1980-ban. A kisszövetkezetek jövedelmezősége az ipar egészében és az alágazatok többségében is meghaladta a hagyományosakét.

– A nyereség növelésének döntő része a termelés volumenének növeléséből származott, amely az eredményváltozásnak mintegy felét tette ki. A költségsökkenés miatti nyereségnövekedés 21%-ot tett ki, aminek több mint fele az élőmunka-ráfordítás költségeinek csökkenéséből adódott, ami egyértelmű hatékonyságjavulást jelent.

– Az élőmunka és az eszközök együttes eredményét, kihasználásának hatásfokát mérő komplex hatékonysági mutató a szövetkezeti iparban 19,6%-kal javult.

A TERMELÉKENYSÉG ÉS A HATÉKONYSÁG ALAKULÁSA AZ ÉPÍTŐANYAG-IPARBAN

Az építőanyag-ipar fejlődésének meghatározó, hosszú távú tendenciái a következők:

- az egy lakosra jutó építőanyag-termelés növekedése, a telítettségi szintig,
- az építőanyag-ipari struktúra fejlődése a fajlagos erőforrás-igénybevételt csökkentő termékek gyártásával, valamint a korszerű új termékeket előállító üveg-, finomkerámia- és szigetelőanyag-ipar gyorsabb növekedésével,
- a felhasználási igényekhez igazodó széles termékválaszték és jó minőség biztosítása,
- a fajlagos energia- és munkaigény csökkenése és az ezeket lehetővé tevő nagy termelékenységgű energiatakarékos technológiák alkalmazására való törekvés,
- az előző két tendenciát is szolgálva, az építőanyag-ipari gyártásban mind teljesebb ipari folyamatirányítás, automatizáció megvalósulása.

E tendenciák érvényesülésének mértéke alapján lehet minősíteni a hazai építőanyag-ipar egészét s annak egyes szakágazatait. Az összevetést egyfelől a *legfontosabb építőanyagok* szerint célszerű elvégezni, mégpedig elsősorban a következő színvonalmutatókra vonatkozóan:

- egy lakosra jutó építőanyag-termelés és a termékstruktúra fejlődése,
- a fajlagos energiaigény,
- a fajlagos munkaigény.

Foglalkozni kell az építőanyagoknak – a fejlett tőkés országokhoz képest – *viszonylag alacsony árszínvonala és magas beruházási költségigénye* közötti finanszírozási feszültséggel is, mivel ez nagymértékben hátráltatja a „jó-közepes” színvonalhoz való építőanyag-ipari felzárkózást.

Az alapvető színvonalmutatók szerinti értékelés

A főbb építőanyagok egy lakosra jutó termelése a termékstruktúra figyelembevételével. Az építőanyag-ipari termékek többsége nagyon szállításiigényes, a viszonylag alacsony előállítási költségekhez képest rendkívül nagyok a fajlagos szállítási költségek. Ugyanakkor az építőanyag-ipari termékekhez szükséges szilikát- és egyéb nyersanyagok többnyire minden országban nagy tömegben állnak rendelkezésre. E két oknál fogva minden ország igyekszik saját szükségletéhez a megfelelő építőanyag-ipari kapacitásokat kiépíteni és fejlettségével összhangban álló technológiát alkalmazni.

*A Szilikátipari Központi Kutató és Tervező Intézet osztályvezetője.

Ezért az egy lakosra jutó termelés nagysága képet ad arról, hogy – az ország fejlettségét is figyelembe véve – az építőanyag-ipari termelés mennyire közelíti meg az élenjáró színvonalat, illetve az építőanyag-ipari kapacitások kiépítése terén milyen előrehaladás történt. Igaz ezen belül például a rendelkezésre álló agyagvagyon függvényében – és a hagyományokhoz igazodóan – lényegesen változhat a tégl- és cserépterme-
lés nagysága, vagyis ebben a vonatkozásban az egy lakosra jutó termelés csak egy bizonyos mértékig színvonal-minősítő tényező.

A színvonalat azonban a termékcsoportok nagy részénél a belső termékstruktúra minősíti. A mésziparon belül például az, hogy mekkora hányadot képvisel a továbbfeldolgozott mész aránya; a téglaiparon belül milyen arányban gyártanak homlokzati, illetve külső falburkoló téglát, poroton, valamint vázkerámia termékeket. Továbbá színvonal-minősítő az is, hogy az egymást helyettesítő termékek között milyen hányaddal szerepelnek a kisebb fajlagos erőforrást igénylő, de a felhasználók igényeit jól kielégítő termékek, pl. a kézi falazó elemeken belül milyen a korszerű gázbeton termékek aránya, a tetőfedő cserépen belül milyen a korszerű betoncserép aránya stb.

A főbb építőanyagokban elért egy lakosra jutó termelés nagyságát illetően a következőkben vetjük össze a hazai szintet a fejlett és a „jó-közepes” teljesítményekkel. Az egy lakosra jutó építőanyag-termelést az 1. táblázat mutatja.

A táblázathoz a következő megjegyzéseket kell tennünk:

1. 1986-ban a gázszilikát-termelésünk megduplázódik, ezzel közelítünk egy „jó-közepes” szinthez.

2. Jelentősen növekszik a korszerű betoncserép-termelés. 1986-ban a termelőkapacitás eléri a 40 millió darabot.

3. Az üvegyiparban a hosszú távú trendnek megfelelően az átlagosnál gyorsabb termelésnövekedés ellenére sem tudtunk felzárkózni a „jó-közepes” színvonalhoz.

Az építőanyag-ipar kiépítettségét tekintve – a kézi falazóanyag termelése és a cserépterme-
lés kivételével – lényegesen elmaradunk az élenjáró és többségében a „jó-közepes” színvonalától a hagyományos területeken is. Például a cementtermelésben (az európai KGST-országok mindegyike megelőz bennünket, és alig haladjuk meg Kuba fajlagos mutatóját), továbbá az égetettmész-termelésben, a kő- és kavicsstermelésben, a csomagolóüveg-gyártásban. Az utóbbi évtized jelentős erőfeszítései ellenére még mindig nagyon alacsony a fajlagos teljesítményünk a szilikát bázisú szigetelőanyagokban, azon belül is teljesen hiányzik a korszerű üvegyapot, valamint a nagy tűzállóságú kerámiaszál gyártása, egyáltalán nem gyártunk float síküveget, nincs folyamatos üvegszálgyártásunk és üvegfátyolgyártásunk.

A felsorolt termékek közül – a kiépített kapacitásokat tekintve – „jó-közepes” színvonalon csak a kerámia burkolóanyagok és az egészségügyi kerámiák gyártásában vagyunk, a fajlagos kapacitásszintet illetően pedig csak a kézi falazóanyag termelésében és a cserépterme-
lésben haladjuk meg az élvonalat.

A kapacitást és a termelést lényegesen befolyásolta az utóbbi 5-6 év beruházási visszafogása, a 70-es években kialakult dinamikus fejlődés megszakadása. Az utóbbi években csak az égetett téglá, a gázszilikát, a csomagolóüveg, a baltalgyapot gyártásában jött létre nagyobb kapacitásfejlesztés. Mindennek ellenére az építőanyag-iparban is egyre inkább kínálati piacról, sőt kapacitáskihasználatlanságról beszélhetünk, ami az építési tevékenység nagymértékű visszaesésével magyarázható. Jelentősebb építési fellen-

Az egy lakosra jutó építőanyag-termelés

Megnevezés	Mérték- egység	Élen- járó nemzet- közi érték	„Jó- közepes,, szint	1985. évi hazai termelés	A hazai érték	
					az élen- járó %-ában	a „jó- közepes” %-ában
Cement	kg	800	500	345,1	43,1	69,0
Égetett mész	kg	200	120	84,2	42,1	70,2
továbbfeldolgozott	kg	100	36	13,6	13,6	37,8
részaránya	%	50	30	16,1	—	—
Kézi falazóanyag	db, kmte	250	200	208,0	83,2	104,0
könnyűbeton	db, kmte	75	40	17,8	23,7	44,5
részaránya	%	30	20	8,6	—	—
Tetőcserép	db	15	10	10,5	70,2	105,3
betoncserép	db	7,5	5	0,7	9,3	14,0
részaránya	%	50	50	6,5	—	—
Zúzott kő+kavics	t	10	5	1,5	15,0	30,0
Kerámia burkoló- anyagok	m ²	2	1	0,86	43,0	86,0
Egészségügyi kerámia	kg	2	1,2	1,16	58,0	96,7
Húzott síküveg	m ²	2,5	2,0	1,8	72,0	90,0
float	m ²	2,5	1,0	—	—	—
részaránya	%	100,0	50,0	—	—	—
Csomagolóüveg	kg	60	50	32,2	53,7	64,4
Szilikát bázisú szálás szigetelőanyag	m ³	0,3	0,1	0,04	13,3	40,0
üvegyapot	m ³	0,24	0,05	—	—	—
részaránya	%	80	50	—	—	—

dülésnél a meglévő építőanyag-ipari kapacitások akkor is szűk keresztmetszetnek fog-
nak számítani, sőt a fellendülés útját is állhatják, ha a kapacitások jelentős részét kite-
vő elavult kapacitásokkal számolhatnánk is. A valóságban kapacitásállományunk je-
lentős kiváltásra, rekonstrukcióra szorul: a cementiparban (közel 1/4 rész), síküveg-
gyártásban (túlnyomórészben), tűzállóanyag-iparban (túlnyomórészben), a mészipar-
ban (több mint 1/10 rész), a téglaiiparban (közel 1/3 rész).

A termékminőséget és a termékválasztékot illetően a „jó-közepes” színvonalától is
lényeges elmaradás van a téglá- és cserépipari, a kő- és kavicsipari üzemek többségé-
ben, a tűzállóanyag-ipari vállalatnál, egyes mészipari kapacitásokban, sőt az üvegyap-
ar egyes területein is (ampulla, húzott síküveg, ez utóbbi a float üveg hiányából adó-
dóan). A „jó-közepes” minőségi és választéki színvonalat eléri a cementipari, a kerá-
miaipari, a bazaltgyapot-gyártási, csomagolóüveg-gyártási, az azbesztcement-ipari, a be-
tonelem-gyártási termékek többsége.

Fajlagos energiaigény

Termék	Mérték- egység	Élenjáró külföldi	Korszerű hazai	Átlagos hazai	Korszerű hazai	Átlagos hazai
					az élenjáró külföldi %-ában	
Cement						
klinkerégetés hőigénye	kJ/kg	3100	3550	4725	116	155
villamosenergia-igény	kWó/t	100	105	114	105	114
Mész						
hőenergia-igény	kJ/kg	3600–3700	3700	4936	100–103	133–137
villamosenergia-igény	kWó/t	30	35,8	23,1	119	77
Égetett téglá						
hőenergia-igény	kJ/kg	1500	1530	2040	102	136
villamosenergia-igény	kWó/edb	70,0	69,0	80,2	99	115
Égetett tetőcserép						
hőenergia-igény	kJ/kg	2600	3001	3130	115	120
villamosenergia-igény	kWó/edb	120,0	126,7	112,0	106	93
Gázbeton						
hőenergia-igény	kg gőz/m ³	110,0	110,0	122,0	100	111
villamosenergia-igény	kWó/m ³	18,35	18,35	17,3	100	94
Ásványgyapot						
hőenergia-igény	kJ/kg	10 568	10 568	13 566	100	128
villamosenergia-igény	kWó/kg	0,45	0,45	0,38	100	84
Padlóburkoló kerámialapok						
hőenergia-igény	MJ/m ²	100,8	217,6	251,6	216	250
villamosenergia-igény	kWó/m ²	3,5	4,0	4,5	114	129

Termék	Mérték- egység	Élenjáró külföldi	Korszerű hazai	Átlagos hazai	Korszerű hazai	Átlagos hazai
					az élenjáró külföldi %-ában	
Falburkoló csempék						
hőenergia-igény	MJ/m ²	61,0	126,5	138,3	207	227
villamosenergia-igény	kWó/m ²	3,1	2,9	3,0	94	97
Egészségügyi kerámiák						
hőenergia-igény	kJ/kg	6400	13 200	14 985	206	233
villamosenergia-igény	kWó/t	480	428	455	89	95
Síkűveg		(float)				
hőenergia-igény	kJ/kg	9000	17 993	19 995	200	222
villamosenergia-igény	kWó/t	250	336	209	133	84
Palack						
hőenergia-igény	kJ/kg	5000	6000	9987	120	200
villamosenergia-igény	kWó/t	250	233	239	93	96
Konzervűveg						
hőenergia-igény	kJ/kg	5000	6286	9645	125,7	193
villamosenergia-igény	kWó/t	250	233	249	93	100

Megjegyzés:

az élenjárónál is alacsonyabb villamosenergia-felhasználásunk ellenkező irányban minősíti a színvonalunkat: alacsonyabb fokú automatizációra utal; a síkűvegnél az élenjáró külföldi adat a float üvegre vonatkozik.

A fajlagos munkaóra-szükséglet

Termék	Mérték- egység	Élenjáró külföldi	Korszerű hazai	Átlagos hazai	Korszerű hazai	Átlagos hazai
					az élenjáró külföldi %-ában	
Cement	óra/t	0,36	1,08	1,26	300	350
Mész	óra/t	0,28	0,41	2,39	146	854
Tégla	óra/t	1,3	3,1	7,2	238	554
Égetett cserép	óra/edb	5,6	11,3	12,8	201	229
Zúzott kő	óra/t	0,10	0,34	0,65	340	650
Kavics	óra/m ³	0,11	0,25	0,23	227	209
Gázsilikát	óra/m ³	0,28	1,02	1,06	364	379
Bazaltgyapot	óra/m ³	1,8	3,8	8,3	211	361
Falburkoló csempe	óra/em ²	106,3	250,0	257,6	235	242
Padlóburkoló kerámialap	óra/em ²	133,0	358,0	360,9	269	271
Lakásfelszerelési kerámia	óra/t	30,9	71,0	71,5	230	231
Húzott síküveg	óra/em ²					
	float	17,6			430	550
	húzott	46,7	82,7	96,8	177	207
Csomagolóüveg	óra/t	4,80	8,88	10,41	185	217

A fajlagos energiaigény. A fejlett ipari országok színvonalát az építőanyag-ipari termékek többségénél leginkább a fajlagos energiaigény szempontjából közelítettük meg. Korszerű üzemekben – igaz kisebb termékválaszték és sokszor alacsonyabb termékminőség mellett – az élenjáró külföldi fajlagos energiamutatókhoz erősen közelítünk, sőt néhol elérjük azokat. Ennek köszönhetően csaknem valamennyi építőanyag-ipari szakágazatban átlagosan is – a korszerűtlen üzemek nagyobb energiafogyasztását is figyelembe véve – a hazai fajlagos energiaigény „jó-közepes”-nek mondható. Kiugró kivételnek számít a *finomkerámia burkolóanyag és az egészségügyi kerámiák gyártása*, ahol a fajlagos energiaigényben még nem történt változás, és még meg sem indult a technológiai energiaracionalizálás. Nagy tartalékok vannak az *üvegiparban* is, de ott már az újabb fejlesztéseknél erősen közelítjük az élenjáró szintet. Minderről a 2. táblázat ad áttekinthető képet.

A fajlagos munkaóra-szükséglet (élőmunka-ráfordítás). Amíg a fajlagos energiafelhasználásban az élenjáró színvonalhoz való felzárkózásban komoly eredményekről adhatunk számot, addig a *fajlagos élőmunka-ráfordításunk többnyire még a korszerű üzemekben is elmarad a „jó-közepes”-től.* Csak közelítünk a „jó-közepes” színvonalhoz a téglá- és a cserépipar, a kő- és kavicsipar, a kerámiaipar és az üvegipar korszerűbb üzemeiben. Csupán az egyetlen korszerű műszüzemünk haladja meg a „jó-közepes” termelékenységi szintet. Az építőanyag-iparban átlagosan több mint háromszor annyi létszámmal dolgozunk, mint amennyit a fejlett ipari országokban igényelnek. Ennek három fő oka van:

1. valamennyi szakágazatban még mindig kisebb-nagyobb hányadban elavult, munkaigényes technológiák is jelen vannak, kiváltásra várnak,
2. a külső szolgáltatások elégtelensége miatt nagyobb belső szolgáltatás kiépítettség szükséges, főleg a nagy saját javító-karbantartó bázisok okoznak hatalmas létszámi igényt,
3. a belső munkaszervezettség meglehetősen alacsony színvonalon áll.

A hazai fajlagos munkaóra-szükségletnek (élőmunka-ráfordításnak) az élenjáró külföldi színvonalhoz való viszonyítását a 3. táblázat mutatja.

Az építőanyag-ipari termékek hazai árszintje és a fajlagos beruházási költségek nagysága

A fejlett tőkés országokban az építőanyag-ipari termékek többségénél a piac a hazai árszintet meghaladóan értékeli. Annak ellenére van ez így, hogy a termelékenység lényegesen magasabb, és a fajlagos energiaigény is valamivel alacsonyabb. Elsősorban nem arról van szó, hogy Magyarországon olcsón termelünk, bár viszonylagos olcsóságunk sem vitatható. A fő ok kettős: egyfelől a termékek jó részénél a választék nagyobb, a minőség magasabb színvonalú; másfelől ezekben az országokban az építőanyag-ipar önfinanszírozó, a vállalatok ennek megfelelően eszközarányos nyereséget és ezáltal nagy nyereségtartalmat érnek el, nálunk pedig a termékek egy része még dotált is. A tőkésországokban a nyereségtartalom egyes termékeknél olyan nagy, hogy a vállalatok 30-40%-os kapacitáskihasználás-csökkenésnél sem veszteségesek. Összehasonlításképpen a magyar épí-

tőanyag-ipari vállalatoknál már 5%-os kapacitáskihasználás-csökkenés is finanszírozási gondot okoz.

Nem elhanyagolható kérdés azonban, hogy egyes termékeknél majdnem nagyságrendileg magasabb ár- és így magasabb költségkeretű, igényesebb technológiát is megenged, fedezetet nyújt a jó minőség biztosításához. A nagyobb nyereségtartalom mellett a költségstruktúrában is alapvető különbség van. A két-háromszor magasabb termelési költség ellenére a bérköltségek hányada többszöröse a magyarországinak, ugyanakkor a korszerű hazai gyáraknál tapasztalt nagy amortizációs költséghányad lényegesen alacsonyabb. A kétféle viszonyban nagyságrendi különbség van: a hazai „bérköltség/amortizációs költség” hányados – a nagyobb hazai létszámfelhasználás ellenére – csak 1/10-e a külföldinek, ha hasonlóan korszerű gyárakat vetünk össze. Ennek magyarázata egyfelől, hogy a hazai bérköltségek nem fedezik a munkaerő újratermelési költségét sem (vagyis a tényleges népgazdasági ráfordításokat), másfelől a hazai beruházási költségek lényegesen meghaladják a fejlett tőkés országok fajlagos beruházási költség szintjét. Az alapvető építőanyag-ipari termékek egységárának és fajlagos beruházási költségének viszonyát a 4. táblázat szemlélteti.

4. táblázat

**Az építőanyag-ipari termékek egységára
és a fajlagos beruházási költségek viszonya**

Termék	A hazai termék- egységárak a külföldi %-ában	A hazai fajlagos beruházási költségek a külföldi %-ában
Cement	60	140
Égetett mész	70	161
Égetett tégl	52	156
Égetett cserép	18	154
Betoncserép	103	118
Gázzilikát	64	165
Ásványgyapot	124	152
Zúzott kő	66	179
Osztályozott kavics	65	148
Fal- és padlóburkolók	106	130
Lakásfelszerelési kerámiák	35	132
Síkúveg	92	145
Csomagolóüveg	72	143

Megjegyzés: Az adatok az érvényes devizaárfolyam figyelembevételével kerültek meghatározásra.

A táblázatból megállapítható, hogy a betoncserép, az ásványgyapot, a fal- és padlóburkoló kerámiák kivételével valamennyi felsorolt termék hazai árszínvonala a fejlett tőkés országokétól elmarad, miközben valamennyi felsorolt termék fajlagos beruházási igénye lényegesen meghaladja a külföldit. A síkúveg hazai egységára erősen közelít a

külföldihez, csakhogy a külföldi minőségileg más, float üvegre vonatkozik (amelyet ma már olcsóbban adnak, mint a régi húzott síkűveget), és ezért a síkűvegnél nem hivatkozhatunk árszintkülönbségre: itt feltétlen termékváltásra van szükség.

Majdnem nagyságrendi egységárkülönbség jelentkezik az égetett cserépnél, miközben a betoncserépnél csaknem azonos az árszint. Magyarázata az, hogy fejlett tőkés országokban az égetett cserép lényegesen drágább, mint a betoncserép, nálunk pedig éppen fordítva. Igaz, külföldön nagyon gondos technológiát (nyersanyag-előkészítést) alkalmaznak, és jó minőségű, korszerű cserépet állítanak elő. Nem is kétséges, hogy e minőségi szintek eléréséhez nálunk is lényegesen nagyobb költségráfordításra volna szükség, vagyis az égetett cserép minősége lényeges javításának árfeltételei is vannak.

A legnagyobb figyelmet azonban a termékegységárak és a fajlagos beruházási költségek összevetésénél tapasztalható eltérés érdemli. Visszaszorított, alacsony építőanyag-ipari árszínvonal és magas fajlagos beruházási költségszínvonal nem egyszerűen ellentmondó, hanem az önfinanszírozáson alapuló vállalati kezdeményezésű fejlesztések létrejöttének merev gyakorlati gátja. Amíg ezen a helyzeten nem tudunk változtatni, addig az építőanyag-ipar fejlesztésének döntő része csak állami támogatással oldható meg, sőt a régebbi üzemeknél pótlás jellegű beruházási igényekhez sem állnak megfelelő saját források rendelkezésre, még a szükséges hitelképesség sem biztosítható. Kérdés, hogy miért ennyire magas nálunk a fajlagos beruházási költség? Ennek részben árrendszerbeli, részben egyéb okai vannak:

1. A tőkés országokból importált berendezésekhez eleve 40-50%-kal magasabb áron jutnak a vállalatok, a vámok és illetékek következtében. A hazai gépipari árszínvonal azonban meghaladja még ezt az importárszintet is.

2. Az új telephelyű kapacitások létesítése – infrastruktúránk általános kiépíttelensége miatt – többnyire jelentős infrastrukturális beruházási igénnyel lép fel (fejlett tőkés országokban előkészített ipari telephelyek, „parkok” állnak rendelkezésre).

3. A meglévő üzemekben a belső infrastruktúra, sőt a meglévő termelő géppálmány olyan mértékben elavult, hogy a kapacitásbővítések az egész üzemre kiterjedő drága rekonstrukciókkal oldhatók csak meg.

4. Beruházási tevékenységünk viszonylag alacsony színvonala következtében csak ritkán sikerül beruházástakarékos, korszerű kapacitásfejlesztési megoldásokat kialakítani és megvalósítani.

Mindenesetre a magas hazai fajlagos beruházási költség fokozottabb beruházásra-orientálási tevékenység igényére hívja fel a figyelmet.

HOVÁNYI GÁBOR*

MENNYIRE FOKOZHATÓ KIEMELT KÖZPONTI ESZKÖZÖKKEL AZ ANYAGTAKARÉKOSSÁG?

A magyar gazdaság fogyatékoságaira több ismert jelzőszám is ráirányítja a figyelmet. Ezek közül az egyik az anyagfelhasználás magas értéke. A műszaki és gazdasági szakemberek körében sokszor hangoztatott adat, hogy

– a 100 Ft bruttó termelési értékre jutó *nettó anyagköltség* a 80-as évek első felében iparunkban 64-68% körül volt;

– a hazai termékek jelentős részének tömege, az előállításukhoz felhasznált *fajlagos anyagráfordítás* 20-30%-kal haladja meg a fejlett ipari országokban gyártott termékekét;

– az anyagfelhasználás hatékonyságát számottevően rontja az időben *fel nem használt*, sőt, sokszor már feleslegessé vált anyag- és alkatrész*készletek* mennyisége, ami esetenként a készletérték 20-25%-át is eléri.

Mindezek az országos méretű veszteségek arra ösztönözték a kormányt, hogy különleges figyelmet fordítson az anyaggazdálkodásra, sajátos eszközökkel támogassa az anyagtakarékosságot.¹ Az ennek eredményeként kialakított kormányprogram segítségével 1982-től évente mintegy 0,5%-kal (az iparban hozzávetőleg 5 milliárd forinttal) sikerült csökkenteni az anyagfelhasználást – bár az ütem a közelmúltban mérséklődött. Ez a G–2 jelű kormányprogram főként olyan beruházásokat és műszaki fejlesztéseket támogat, amelyekkel jelentősebb anyagmegtakarítás érhető el.

Az anyagmegtakarításnak azonban nemcsak műszaki feltételei vannak: az anyaggazdálkodás műszaki és gazdasági feltételek között valósul meg. Ezért kezdődött 1986-ban a G–2-es kormányprogram keretében egy gazdasági kutatómunka, amelynek célja, hogy feltárja az anyagtakarékos tervezés, gyártás és felhasználás gazdasági feltételeit iparvállalatainknál. A kutatással az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudató Intézetét bízták meg. Intézetünkben azzal kezdtük a kutatást, hogy megkíséreltük újraértelmezni az anyaggazdálkodás említett és széles körben hangoztatott sajátosságait.

Az alapkérdések új értelmezése

A bruttó termelési értékre jutó nettó anyagköltség csak abban az esetben jelentene tel-

*Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudató Intézetének főmunkatársa.

¹Anyagtakarékoságon nem pusztán anyagmegtakarítást értek, hanem olyan hatékony anyaggazdálkodást, amelyben az anyagfelhasználás tartalmát és mértékét az azzal elért – lehetőleg hosszú távú – gazdasági eredmény igazolja.

jes egészében tényleges anyagköltséget, ha az alapanyag feldolgozása végtermékké egyetlen ipari szervezet (vállalat) vertikumában folynék. Ekkor ugyanis úgy rakódna rá az anyagköltségre minden egyéb költségfajta (a munkabér, az amortizáció, az általános vállalati költségek stb.), hogy megőrizné költségfajtajellegét. Egy ilyen esetben az anyagmegtakarítás pusztán egy költségfajta, az anyagköltség csökkentésének műszaki és gazdasági kérdéseire korlátozódnék. Ha viszont elkülönült ipari szervezetek végzik a vertikum feldolgozási fázisait, akkor ezek mindegyikének „anyagköltsége” már magában foglalja az előző fázis valamennyi költségfajtáját is. Vagyis a magasabb feldolgozási fázisban anyagköltségként jelenik meg az előző fázis munkabére, amortizációja, általános vállalati költsége stb. is. Ebből következik, hogy a hazai esetek túlnyomó többségében az anyagmegtakarítás nem csupán anyagköltség-csökkentés (ami az anyagot felhasználó vállalat döntési körébe tartozó probléma), hanem valamennyi más költségfajta csökkentésének műszaki és gazdasági feladataira is kiterjed (amelyek alakításában már igen kevés az anyagot felhasználó vállalat szerepe).

Az anyagtakarékoság tehát a kutatás számára nemcsak az anyaggal, hanem a termelési vertikum egészében *valamennyi költségfajta*val (a munkaerővel, a termelő- és pénzeszközökkel, a készletekkel stb.) való eredményesebb gazdálkodásként és valamennyi veszteségforrás (szervezettség, idővesztés stb.) sikeresebb felszámolásaként jelenik meg.

A bevezetőben említett második fogyatékoság, a túlsúlyos termékek problémája első megközelítésre csupán gyártmánytervezési és technológiai kérdés: az anyagigényességet a tervező felkészültsége és gondossága, a technológia színvonala és rugalmassága szabja meg. (Mélyebben elemezve ezek sem egyszerű tényezők: a tervező felkészültségébe például a műszaki ismereteken kívül a fogyasztói igény ismerete éppúgy beletartozhat, mint a CAD technikai lehetősége és az ebben való jártassága; a technológia korszerűségét pedig leronthatja az azt működtető munkaerő felkészületlensége, érdektelenségének hiánya, a termelőfolyamatot kiszolgáló folyamatok szervezetlensége stb.) A mindennapokban azonban még számos más tényező is hábáskodhat a túlsúlyos gyártmány létrejötténél: az alapanyagok rossz minősége, az avult szabványok, a vállalati anyagnormák hiánya vagy lazasága, a termelésirányítás fogyatékoságai, az elnagyolt ellenőrzés, a minőségi és a munkafegyelem hiánya, az érdektelenség, vagy éppen az ellentétes érdekltség, a felhasználói igények korszerűtlensége, a kereset-, a vállalati jövedelem- vagy az importszabályozás buktatói stb.

A gyártmányok anyagigényessége tehát közel sem pusztán műszaki (tervezési vagy gyártási) probléma. Ez olyan jelenség, amely összefügg a gyártóvállalat *működésének egészével*, sőt, a szállító és felhasználó vállalatok hasonlóan széles körű adottságaival és a gazdasági szabályozás számos elemével is.

Az említett harmadik hiányosság, az elfekvő vagy feleslegessé vált anyagkészlet azt tanúsíthatja, hogy gondatlan az anyagbeszerzés, vagy pontatlan, felületes a készletnyilvántartás. De ezek más okokra is visszavezethetők egy hiánygazdaságban vagy egy kényszerhelyzetektől befolyásolt adminisztratív importengedélyezési rendszerben. Ekkor ugyanis a gazdálkodás biztonsága is készttethet a feleslegessé vált anyagok beszerzésére jóval a felhasználás időpontja előtt, hiszen kétséges, hogy be lehet-e majd szerezni a szükséges anyagot, amikor szükség lesz rá a termelőfolyamatban. Ilyen feltételek kö-

zött tehát az idejekorán való beszerzés kockázata általában csak egy még nagyobb kockázatot, a termelés leállításának veszélyét csökkenti. És ugyanilyen kockázatcsökkentő az a beszerzés is, amely egy preferált – például tőkés piaci – üzlet megkötésének reményében történik olyan időpontban, amelynek elmulasztása éppen az üzletkötést veszélyeztetné.

Mindkét kockázatforma nagyságát és a vállalati eredmény alakulásában játszott szerepét makrogazdasági tényezők is befolyásolják: elsősorban a hiány mélysége és kiterjedése, valamint a vállalatok költség- és nyereségérdekeltségének mértéke. A szükségtelen anyagfelhalmozás tehát nemcsak vállalati szervezatlenség vagy gondatlanság eredménye, hanem azt a gazdaság fejlettségének, belső és külső egyensúlyának vagy irányításának sajátosságai is kiválthatják. Az így keletkezett kár pedig nemegyszer egy nagyobb, kívülről fenyegető kár elkerülését szolgálja. Ebből következik, hogy a vállalati anyaggazdálkodás eredményességének vizsgálatakor nemcsak az eredményeket és a ráfordításokat kell szembeállítani, hanem a különböző forrásokból eredő, különböző nagyságrendekben ható és a vállalat által más-más mértékben ellensúlyozható kockázatot is figyelembe kell venni.

A kiemelt ösztönzés lehetősége

Gondolatmenetünk azt bizonyítja, hogy az anyagtakarékosság 1. eredményesebb költséggazdálkodást igényel valamennyi költségfajttával; 2. a termelési vertikum egészében a vállalatok teljes tevékenységrendszerét, egész működését kell a szolgálatába állítani; 3. megvalósulása összefügg a gazdaság fejlettségével, egyensúlyával és a gazdaságirányítás, a gazdasági szabályozás számos jellemzőjével.

Ezek az összefüggések is jelzik, hogy az eredményes vállalati anyaggazdálkodás több szinten létrejövő döntések függvénye:

- Az anyagtakarékosság sok feltételének létrehozása *vállalati* döntésektől függ. Ilyen feltétel a kutatók és a fejlesztők felkészültsége, a technika korszerűsítése belső források segítségével, az anyagellátás belső folyamatainak színvonalasabb megszervezése stb.

- Más feltételek megteremtése a *termelési-kereskedelmi vertikumban* hozott döntéseken múlik. Ide sorolhatók olyan elhatározások, amelyek eredménye az alapanyagok minőségének hozzáigazítása a felhasználók követelményeihez, a szállítási határidők pontos betartása, vagy a keresletükhöz igazodó anyagok, alkatrészek készletezése és kínálata. (Gazdaságirányítási rendszerünkben következik, hogy az ilyen vertikumot átfogó döntéseket nem központilag kellene kezdeményezni. Előbb-utóbb a piacnak kellene rákényszerítenie a döntéshozókat, hogy saját érdekük érvényesítésére hangolják össze döntéseiket.)

- A feltételek harmadik csoportját a *gazdaság- és társadalomirányítás* hozhatja létre döntéseivel. Ebbe a körbe tartozik az érdekeltségi rendszertől és a külkereskedelemszabályozástól (mint szabályozórendszer-elemtől) a gazdaság vállalati szerkezetén át (kis- és nagyvállalatok aránya, vállalatok versenyhelyezete stb.) a fő gazdaságpolitikai célok kitűzéséig (termelési szerkezet átalakítása, külpiazi expanzió, erőforrás-megtakarítási cél stb.) számos makroszinten hozott döntés.

De más szempont szerint is strukturálható a vállalati anyaggazdálkodást befolyásoló döntési rendszer:

– *Vannak rövid távú* döntések, amelyek eredménye viszonylag hamar testet ölt az anyagtakarékossági jelzőszámok javulásában. Ilyen lehet egy szervezési megoldás a vállalatok szintjén vagy egy szabályozóváltozás a gazdaságirányítás szférájában.

– *Vannak hosszú távon* megvalósuló döntések, amelyek akár többéves vagy évtizedes időszak alatt hozzák meg eredményüket: egy átfogó és fokozatos technológiai rekonstrukció a vállalatnál vagy a hiánygazdasági jelenségek felszámolása, a gazdaságirányítás, a minőségi és munkakultúra jelentős növelése a társadalomirányítás szintjén.

Mindezek mellett vannak olyan feltételek is, amelyek nem befolyásolhatók a társadalom egyik döntési szintjén sem. Ezek többnyire a világgazdaság, a világpolitika szférájába tartoznak, illetve a magyar gazdaság ezektől való függőségéből következnek. Ilyen *döntéstől független* tényező például a gazdaság fejlődési ütemének objektív társadalmi-gazdasági korlátja, az embargókkal kikényszerített követési távolság a technikában stb.

Az anyagtakarékosság fokozására irányuló döntések tartományának, szintjének és időtávjának áttekintése után feltehető a kérdés: melyik tartományban, szinten és időtávban hozhatók olyan döntések, amelyek ténylegesen javítják az anyaggazdálkodást akkor is, ha nem állnak rendelkezésre *egyszerre valamennyi* döntési szint és időtáv feltételei? Leszükítve a kérdést az Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézet említett kutatási feladatára: hozhatók-e credménnyel járó döntések vállalati szinten, ha nem jönnek létre új feltételek a termelési-kereskedelmi vertikumban és a makrogazdaság szintjén?

E kérdés megválaszolásához hasznosak lehetnek azok a vélemények, amelyeket iparáganként (gyártási áganként) egy-egy prominens vállalat vezetőinek körében tártunk fel. A vezetők azt jelölték meg, hogy milyen mértékben hatnak vállalatuk anyaggazdálkodására a három döntési szintbe sorolt tényezők. Véleményüket az 1. táblázat összegezi. Az ebben foglalt adatok jelzik: a három szint mindegyike alapvető jelentőségű az anyaggazdálkodásban.

Ezt követően az anyagtakarékos tervezés, gyártás és felhasználás napjainkban még elég nagy veszteségekkel járó vállalati folyamatait vizsgáltuk esettanulmányok segítségével. Ezekből néhány következtetést is levonhatunk.

– A jelenlegi gazdasági, gazdaságirányítási és vertikális termelőfolyamati feltételek átfogó javítása nélkül is számos lehetőség van az anyagtakarékosabb tervezési, gyártási és felhasználási módszerek vállalati bevezetésére. Ha azonban változatlanok a feltételek, a bevezetésnek elsősorban nem gazdasági, hanem „*eszmei*” *indítéka* van: központi „elvárások” meghirdetése, a vállalati vezetők „meggyőzése”, amit kivételes esetekben pénzbeli elismerés is támogathat.

– Igazi áttöréshez, vagyis az anyagtakarékosság nagyarányú és általános növeléséhez *mindhárom* döntési szint *egész feltételrendszerének* megváltoztatására, így elsősorban általános gazdasági kényszerre és egyben átfogó húzóerő bevezetésére lenne szükség.

– Áthidaló megoldásnak tűnhet az „ideológiai” indítékú és a teljes feltételrendszer megváltoztatásán alapuló anyagtakarékosság-növelés között, ha a gazdaságirányítás *szelektíven*, kiemelt anyaggazdálkodási célok megvalósítását ösztönözné gazdasági eszközökkel is – akár a népgazdaság magasabb rendű szerkezetátalakítási vagy verseny-

A vállalati anyaggazdálkodást befolyásoló tényezők súlya, %*

Iparágak (gyártási ágak), amelyekbe a felmérésbe bevont vállalatok tartoznak	Belső (vállalati) tényezők					A vertikum tényezői		Társadalmi és makrogazdasági tényezők				Összesen
	műszaki	gazdasági	kereskedelmi	emberi	belső irányítási	szállítók (beszerzés)	vevők, fogyasztók	a gazdaság fejlettsége, egyensúlya	gazdaságiirányítás, szabályozás	infrastruktúra	társadalmi megítélés, értékrend	
Vaskohászat	14,6	10,3	7,4	8,8	5,9	11,8	4,4	11,8	11,8	4,4	8,8	100
Alumíniumipar	7,9	12,7	9,5	6,5	4,8	12,7	9,5	7,9	12,7	7,9	7,9	100
Általános gépipar	9,6	9,6	7,2	12,1	3,6	9,6	7,2	12,1	12,1	4,8	12,1	100
Járműipar (A vállalat)	11,1	7,2	1,9	5,6	5,6	16,7	14,8	11,1	11,1	9,3	5,6	100
Járműipar (B vállalat)	7,2	10,2	5,8	13,0	13,0	11,6	8,7	10,2	5,8	4,2	10,2	100
Villamosipari gépgyártás	5,5	7,3	5,5	7,3	7,3	12,7	5,5	12,7	14,4	9,1	12,7	100
Mezőgazdasági gépgyártás	6,3	2,1	4,2	10,4	4,2	16,6	10,4	12,5	10,4	10,4	12,5	100
Vegyipar	4,3	4,3	4,3	14,1	2,6	14,1	7,0	14,1	14,1	7,0	14,1	100
Gyógyszeripar	13,4	13,4	10,8	10,8	4,1	13,5	8,2	8,2	10,8	2,7	4,1	100
Textilipar	13,7	12,1	11,1	8,3	9,6	13,7	6,8	6,8	11,1	–	6,8	100
Konfekcióipar	10,9	10,9	14,5	10,9	5,5	14,5	9,1	9,1	9,1	–	5,5	100
Összesen	104,5	100,1	82,2	107,8	66,2	147,5	91,6	116,5	123,4	59,9	100,3	100
Átlagérték	9,5	9,1	7,5	9,8	6,0	13,5	8,3	10,6	11,2	5,4	9,1	100

*A vállalatok vezetői a befolyásoló tényezőket eredetileg 0-tól 10-ig terjedő skála segítségével súlyozták, amelyen a két szélső érték: 0 = nincs jelentősége, 10 = maximális a jelentősége.

képességnövelési céljaihoz igazodva. Ez az áthidaló megoldás azonban veszélyekkel terhes.

A szelektív ösztönzés „buktatói”

- Az anyagtakarékosság szelektív ösztönzésének kérdését – úgy tűnik – két szempont szerint is célszerű megvizsgálni: 1. Hogyan valósulhat meg az anyagtakarékosság *műszaki-gazdasági* folyamata egy vállalatnál, ha a feltételeknek csak egy része változik meg, s mindez miként hat a többi műszaki-gazdasági folyamatra? 2. Miként kapcsolódik be és vesz részt a szelektív folyamatban az „*emberi tényező*”, s miként alakítja az emberek magatartása a megtakarítási folyamatban részt nem vevők magatartását?

A szelektív ösztönzés két alapesete létezik. Érzékeltetésükre vegyük egy központi-
lag támogatott technológiafejlesztés példáját: új, korszerű gépsor beépítését, robotok alkalmazását stb.! A támogatás eredménye várhatóan a gyártmány minőségének javulása, a selejt csökkenése, az erősebb versenypozíció elérése stb. lesz. Ha zárt a műszaki-

gazdasági rendszer, úgy tűnik, egyértelmű a siker. Nyitott rendszerben azonban, amelyben a gyártási folyamat külső, input és/vagy output feltételektől is függ (például az alapanyag minőségétől, a szállítót vállalat szállítási készségétől, a felhasználó vállalat minőségi és árgényétől stb.), a siker már közel sem biztos.

Az elmélyültebb vizsgálódás azonban arra hívja fel a figyelmet, hogy a zárt rendszerben elért siker sem csorbíthatlan: az anyagtakarékos fejlesztés, gyártás és felhasználás ugyanis akkor természetes folyamat egy gazdálkodó szervezetben, ha az anyaggazdálkodás szigorával azonos szigor jellemzi a szervezet valamennyi műszaki-gazdasági folyamatát. A példát folytatva: ha anyagtakarékosabbá válik egy technológiai folyamat, de pongyola marad, az anyagbeszerzés, a készletgazdálkodás, az értékesítés, laza marad a munkafegyelme, hatástalan az ösztönzési rendszer, akkor a technológiai folyamat tényleges anyagtakarékosága — a vállalati tapasztalatok szerint — jóval alacsonyabb lesz, mint a lehetséges értéke.

— *Zárt* műszaki-gazdasági rendszerben tehát többnyire eredményes lehet az anyagtakarékoság szelektív ösztönzése, az eredmény nagysága azonban általában elmarad a potenciális és a ráfordítástól elvárható sikertől. *Nyitott* műszaki-gazdasági rendszerben pedig a külső feltételek hiánya többnyire még számottevőbben csökkenti a várható eredményt: ezeknél a szelektív ösztönzés kifejezetten kis hatékonyságú befektetés.

— A vállalati tapasztalatok és a zárt rendszerekre vonatkozó következtetésünk alapján jóval a potenciális eredmény alatt marad a nyitott műszaki-gazdasági rendszerek *egész vertikumának* együttes szelektív ösztönzése is. Ennek legfőbb oka, hogy a vertikum egyes részrendszerei (vállalatai) nem egész tevékenységükkel kapcsolódnak a vertikum következő részrendszeréhez, s a szelektív fejlesztésbe nem tartozó folyamataik a beletartozókat is visszahúzzák.

A másik kérdéskör szerepének mérlegelésekor abból kell kiindulni, hogy az *ember* a hatékony anyaggazdálkodás egyik alapvető tényezője. A vezetők és beosztottjaik munka- és minőségi fegyelme, általános és műszaki kultúrája szinte meghatározza kapcsolatukat az anyaggal mint a munka tárgyával. A magyar gazdaságban sajnos leértékelődött az emberi tényező szerepe: a technikai megújuláshoz szükséges beruházási lehetőségek megfogyatkozása ezeket állította az érdeklődés középpontjába.

Az anyagtakarékoság szelektív ösztönzése a vezetők és beosztottjaik figyelmét az anyagi folyamatokra, azokon belül az anyaggazdálkodási célok elérésére összpontosítja. Ha hatékony, vagyis elég nagy mértékű az érdekeltségük, a tapasztalatok szerint meg is valósítják az anyagtakarékosági célokat, mert erre összpontosítva viszonylag könnyű a tartalékok feltárása. De így ezek mellett elsikkadnak más alapvető feladatok: fokozott pazarlással használják fel a nem anyagi erőforrásokat, csökken a nyereségcélok jelentősége, eltompul az üzleti lehetőségek felismerése, a vállalat megújulási készsége stb.

Az anyagtakarékoság szelektív ösztönzésekor az emberi tényező esetében megjelenik a „*vándorló lyuk szindróma*”: ha az alacsony hatékonyságú rendszerben az egyik „lyukat”, a pazarló anyaggazdálkodást megpróbálja betömni a szelektív ösztönzés, a gazdálkodás másik területén keletkezik lyuk, megjelenik a pazarlás, a gondatlanság, az érdektelenség.

Mindezek a tapasztalatok és következtetések arra mutatnak, hogy az ilyen értelemben vett szelektív ösztönzés nem megfelelő eszköz sem az anyaggazdálkodás vállalati, sem annak népgazdasági szintű megoldására.

Figyelembe véve a szelektív ösztönzés buktatóit, a kutatásnak állást kell foglalnia, hogy miként keresse a kiutat. Megítélésünk szerint ehhez három kutatási szakasz vezet el.

1. Mindenekelőtt a teljes belső (vállalati) és külső (vertikum- és népgazdaságbeli) környezet összefüggésében tételelesen elemeznie kell a vállalati anyaggyártózkodás jelenlegi helyzetét, korlátait és lehetőségeit. Úgy tűnik, ehhez négy metszetben szükséges vizsgálni az anyaggyártózkodás komplex problémáját:

- *folyamatelemzéssel* nyomon kell követnie az anyaggyártózkodás szervesen összefüggő, koherens folyamatait a vállalatnál;
- adott időpontokban készített *anyagmérlegekkel* kumuláltan kell elemeznie a vállalati anyaggyártózkodásban bekövetkezett változásokat;
- *hatásvizsgálattal* elemeznie kell a termékfolyamatokhoz (kutatás, gyártmányfejlesztés, beszerzés, gyártás-előkészítés, gyártás és értékesítés) kapcsolódó anyagfolyamatokat – tehát például azt, hogy a beszerzési problémák, az értékesítés új követelményei, a felhasználók tapasztalatai stb. miként hatottak a termékhez fűződő anyaggyártózkodásra;
- *tényezőelemzéssel* kell megvizsgálni a vállalatok anyaggyártózkodásának jellegzetes problémagócait.

Valószínűnek látszik, hogy az egységes anyaggyártózkodási kérdéskör négy metszetenek megkülönböztetésével és a felsorolt négy vizsgálati módszerrel átvilágítható lesz nemcsak egy-egy vállalat anyaggyártózkodásának belső helyzete, hanem annak a termelési-értékesítési folyamat egészébe, valamint a gazdasági-társadalmi összefüggések rendszerébe való beágyazódása is.

Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézeténél megindított kutatás első, elméleti eredménye tehát annak igazolása lehet, hogy a felvázolt *4 + 4-es módszer* (amely az anyaggyártózkodás négy metszetét vizsgálja négy különböző eljárással), alkalmas a vállalati anyaggyártózkodás helyzetének mélyreható felmérésére.

2. A helyzetfeltárást a kutatás második szakasza követi. Ebben olyan anyagtakarékosságot segítő *modulrendszer* kialakítására törekszünk, amelynek *elemei* önállóan is segíthetik az anyaggyártózkodás egyes részfolyamatainak javítását. Ilyen modulelem lehet az anyaggyártózkodás korszerű tervezési, nyilvántartási és ellenőrzési módszereinek kialakítása, az anyagtakarékosságot növelő sajátos belső érdekeltségi rendszerek (részrendszerek) létrehozása vagy a gyártmánytervezés korszerű, számítógépes rendszereinek (CAD módszerek) kimunkálása a sajátos hazai feltételek figyelembevételével.

3. A kutatás harmadik szakaszában olyan *modulelemsorok* kialakítását tervezzük, amelyek a vállalati anyaggyártózkodás több szakaszát egymással összefüggésben javíthatják, vagyis kihasználják a szinergia lehetőségét is. (Tehát például azt segítik elő, hogy egy számítógépes gyártmánytervezési rendszer bevezetésekor felnőjön ehhez az anyag- és alkatrészbeszerzési lehetőségek gyors és széles körű felmérése vagy a megfelelő anyagtakarékos gyártási eljárások kialakítása a termelésirányítási, anyagellátási, minőségellenőrzési, érdekeltségi stb. módszerek javításával.) És ide tartoznak olyan modulelemsorok is, amelyeket a termelési-értékesítési vertikum több szervezetében egyszerre lehet bevezetni. Ilyen vertikális modulelemsor például egy összehangolt anyagbe-

szerzési-anyagnyilvántartási (készletszint-jelzési), áruforgalmi és elszámolási rendszer, vagy egy algoritmus az anyagtakarékosságot növelő gyártástechnológia-fejlesztés vertikumot átfogó döntéseinek megszervezésére és tartalmi előkészítésére.

Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézeténél megindított kutatás ezzel a két utóbbi szakasszal kíván átlépni az elmélet területéről a vállalati alkalmazás gyakorlatába. A modulelemek és elemek ajánlásával és a bevezetés eredményeinek folyamatos *visszacsatolásával* az általánosító elmülethez a népgazdaság előtt álló egyik legnagyobb horderejű feladat megoldását kívánja elősegíteni a vállalati gyakorlat szintjén.

Végezetül azonban ismét hangsúlyozni kell: önmagában semmilyen anyagtakarékossági modulrendszer nem fogja gyökeresen, átütő erővel növelni a tervezés, a gyártás és a felhasználás anyagtakarékosságát. Ilyen mélyreható és nagy horderejű változás nem képzelhető el a vállalatok költségérzékenységének számottevő növelése nélkül, amit már nem egy modulrendszernek kell elérnie, hanem a gazdaságirányítás egészének. Természetesen arról sem szabad elfeledkezni, hogy az élesebb *költségérzékenységgel* együtt kell járnia a jövedelemnövelés nagyobb lehetőségének, a nagyobb *jövedelemérzékenységnek* is. A gazdaságirányításnak tehát a hatékonyabb anyaggyártás szempontjából is összefüggésben kell látnia és megvalósítania a költség- és jövedelemérdekeltség kettős követelményét. S a közelmúlt tapasztalatai arra utalnak, hogy ezt csak a gazdaságirányítás eddiginél merészebb és eltökéltebb fejlesztésével lehet valóra váltani.

CHERNENSZKY LÁSZLÓ*

ANYAGIGÉNYESSÉG – TELJES TERMELÉKENYSÉG – JÖVEDELMEZŐSÉG

Előadásomban azt a kölcsönkapcsolatot kísérlem meg leírni és elemezni, ami a termelés anyag- és energiaigényességének változása és az egyéb termelési tényezők (munkaerő- és állóeszköz-felhasználás) hatékonyságát is kifejező teljes termelékenység, valamint a vállalat jövedelmezősége között mérhető.¹ Az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportjánál 1986 derekán indított anyaggazdálkodási kutatások keretében vizsgáltam, hogy négy nagyvállalat miként reagált az 1981–1985. években az anyag- és energiaárak emelkedésére és az anyagtakarékossági kampányokra: milyen mértékben kényszerültek, illetve voltak képesek fajlagos anyag- és energiafelhasználásuk csökkentésére, hogyan érintette ez a termelési tényezők arányait, melyek voltak a főbb befolyásoló elemek.

Miért éppen az anyagigényesség?

Az egyes ráfordításfajták egymás közti mennyiségi arányait számos körülmény befolyásolja. Az ipargazdaságtan és a vállalati gyakorlat számára a ráfordítási tényezők arányai alapvetően a vállalati működés hatékonyságának egyik meghatározójaként érdekesek. A kibocsátás/ráfordítások arány valamilyen szempontból elégtelennek minősítésekor ugyanis célszerű elemezni az egyes ráfordításfajták önmagukban vett hatékonyságát, kutatni a megtakarítási lehetőségeket és vizsgálni az előnyös helyettesítési módszereket. Ennek a tevékenységnek nyilvánvalóan csak akkor van értelme, ha eredményeként javul a *ráfordítások egészének* hatékonysága. Az anyagigényesség alakulását tehát lehet és érdemes kiemelten vizsgálni, de a változási tendenciák, csökkentési módszerek értékelésekor nem nélkülözhető a többi ráfordítási elem hatékonyságának figyelembevétele.

*Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézetének munkatársa.

¹ A teljes termelékenység színvonalának vagy dinamikájának mérésekor a számlálóban szereplő kibocsátás és a nevezőt alkotó ráfordítások (energia-, anyag-, munkaerő- és állóeszköz-felhasználás aggregált értéke) egyaránt összehasonlító áras kifejezések, a jövedelmezőségi mutató kiszámítása viszont folyó áras adatok alapján történik. A teljes termelékenység változási ütemének mérésekor az árváltozások hatásának kiszűrése, a mennyiségi változások kiemelése a cél, míg a jövedelmezőség változása a mennyiségi és árváltozások együttes hatását tükrözi. A vállalati teljes termelékenység fogalmának és összetevőinek jó összefoglalását adja például Kendrick, J. W.: *Improving Company Productivity. Handbook with Case Studies.* The John Hopkins University, Baltimore–London, 1984.

A magyar iparban az anyagigényesség alakulásának és befolyásoló tényezőinek vizsgálatát ugyanaz teszi aktuálissá, ami a teljes termelékenység többi összetevőjének – a munkatermelékenységnek, az állóeszköz-hatékonyságnak – az elemzését: az együttes ráfordítások hatékonyságának romlása, az, hogy a ráfordítások növekedésének üteme meghaladja a hozamok növekedésének ütemét. A 70-es évek első felétől meggyorsult anyag- és energiaár-emelkedések negatív jövedelmi hatását csupán csökkenteni tudta, de nem ellensúlyozta az összehasonlítható áron mért anyagigényesség csökkenése. Ez önmagában véve is kedvezőtlen tendencia, mivel az anyagfelhasználás hatékonyságának romlását jelenti, s ezen keresztül rontja a ráfordítások egészének hatékonyságát. Az anyagköltségek arányának növekedése abban az esetben volna kedvezően értékelhető – mint kisebbik rossz –, ha a többi ráfordításfajta ára még az anyagok áránál is jobban emelkedett volna, és az anyaggal való helyettesítés a teljes ráfordítás hatékonyságának romlását mérsékelte volna. Nem ez a helyzet! 1973 és 1981 között az ipari alapanyag- és energiafelhasználás árszintje 256%-kal nőtt, miközben az élőmunka „ára” 26%-kal, s az állóeszközterhek (értékcsökkenési leírás, eszközköztési járuléék) csökkentek. Összességében az ipari termelés költség szintje ebben az időszakban 65%-kal emelkedett, miközben a feldolgozó ipari termékek árszintje mindössze 23%-kal nőtt.² Feltevéte tehát, hogy az árak mozgása legalább tendenciájában reálisan tükrözi a termelési tényezők relatív szűkösségének alakulását (ez egyáltalán nem biztos, de nem feladatunk vizsgálni), akkor kedvezőtlenül kell értékelnünk az anyagigényesség növekedését és keresni kell csökkentésének módjait. Fontos motívuma ennek a kutatásnak, hogy az egészében romló hatékonyságú magyar ipar közvetlen ráfordításainak legnagyobb arányú összetevője az anyag- és az energiafelhasználás.

Probléma- és megoldástípusok a vizsgált vállalatoknál

Négy vállalatnál készítettem esettanulmányt. A négy vállalat mindegyike más szakágazatba tartozott: a vaskohászatba, gépgyártásba, műanyagiparba és könnyűiparba. A négy vállalat közül három a feldolgozó ipar átlagánál anyag- és energiaigényesebb termelési tevékenységet folytat (kivétel a gépgyártó vállalat). A könnyűiparba és a kohászatba tartozó vállalat termelésére jelentős mértékű vertikális jellemző – az alapanyagok több egymást követő termelési fázison mennek keresztül, s több fázisnál lépnek be kívülről is anyagok, továbbá az adott fázis termékei is értékesíthetők –, ami az alkalmazkodási lehetőségek körét valamelyest bővítette.

A kutatás során megkíséreltem részletesen felmérni – a részletesség a ráfordításfajta s ezen belül is az anyag- és energiaráfordítások, valamint a késztermék-kibocsátás minél csekélyebb összevonására vonatkozik –, hogy miként alakultak az egyes vállalatoknál az anyag- és energiafelhasználás mennyiségi és ártrendjei, s ezek miként viszonyultak a többi ráfordítási tényező, illetve a kibocsátás mennyiségi és ártrendjei-

²Rác László: Az árrendszer, a változó árak hatása az anyaggazdálkodásra. Anyaggazdálkodás–Raktárgazdálkodás, 1982, 6. sz.

hez.³ Ez a leírás azt próbálta meg számszerűsíteni, hogy a vizsgált vállalatok milyen módokon reagáltak a különféle vetületekben jelentkező arányváltozásokra (például az inputok relatív árának változása milyen helyettesítéseket, hatékonyságnövelő akciókat váltott ki; a kibocsátási arányok módosulása milyen termékszerkezeti, értékesítési irányok szerinti változásokat indukált stb.), mennyiségi korlátozásokra (például a tőkés relációjú import korlátozására, energia korlátozásra stb.). Felmérhető volt tehát, hogy egy-egy vállalat anyag- és energiaigényességének adott időszakbeli alakulása – mérlegelve az egyéb ráfordítási tényezők árának relatív változásait is – a vállalati jövedelmezőség szempontjából kedvezően vagy kedvezőtlenül értékelhető, a helyettesítések előnyösek voltak-e, s a megtakarításoknak mekkora volt a jövedelmezőségre gyakorolt hatása. Az esettanulmány-készítés második szakaszában azt kíséreltem meg felmérni, hogy a vállalati gazdálkodás mely területein, mely tevékenységi folyamataiban következtek be azok a változások, amelyeket a kvantitatív elemzési szakaszban érzékeltem.

A kutatási beszámoló kvantitatív megállapításainak egy részét, erősen tömörített formában, az 1. táblázat tartalmazza. A vizsgált vállalatok mindegyikénél javult az 1981–1985. években az anyagfelhasználás folyó áron mért hatékonysága, vagyis növekedett az egységnyi anyagköltségre jutó kibocsátási értéknagysága (1. táblázat kibocsátás/anyag soraiban az értékváltozás indexe). Három vállalat esetében – a kohászati, a műanyagipari és a könnyűipari cégnél – a kibocsátás árszintemelkedésének üteme magasabb volt az anyagráfordítás árszínvonal-emelkedésénél, s csupán a gépgyártó vállalat anyagráfordításainak árszínvonala növekedett a kibocsátási árainál gyorsabban. Érdemes arra is felfigyelni, hogy a kohászati és a műanyagipari vállalatnál a természetes mértékegységekben kifejezett – összehasonlítható áras – anyagigényesség növekedése volt megfigyelhető, aminek negatív jövedelmi hatásait a vállalati kibocsátás/anyagfelhasználás arányok kedvező alakulása kompenzálta. Ezeknél a vállalatoknál a kibocsátási áraknak az anyagráfordítási árszínvonalnál gyorsabb emelkedése ellensúlyozta a termelés egységére jutó anyagfelhasználás (különböző okokból bekövetkezett) növekedését.

Az energiafelhasználás hatékonysága összehasonlítható áron mérve jelentősen javult mind a négy vállalatnál, a műanyagipari, illetve a könnyűipari vállalat esetében azonban ez a javulás nem volt képes kiegyensúlyozni az energiaárak emelkedésének hatását.

A vállalatok tehát az anyagok és az energiahordozók általános drágulására a felhasználás hatékonyabbá tételével reagáltak. Ez részben – bár nem elsősorban – az adott termelési és anyagfelhasználási szerkezeten belüli, illetve attól lényegében független további racionalizálásokat, megtakarítási lehetőségek keresését jelentette. Főleg az energiagazdálkodás területéről hozhatók példák erre a reagálástípusra: a mintában szereplő könnyűipari vállalat egyes gyáraiban bizonyos nagy energiafogyasztó gépek műszakszámát háromról kettőre csökkentették, a két műszakban viszont folyamatosan

³ Az alkalmazott eljárás menetének részletes leírása megtalálható Sink, D. S.–Tuttle, T.C.–DeVries, S. J.: *Productivity Measurement and Evaluation: What is Available?* (National Productivity Review, 1984, 2. sz.) cikkében. A volumenindexek kiszámításakor a Gold által ajánlott közelítő számítási módszert használtam. (Eilon, S.–Gold, B.–Soesan, S.: *Applied Productivity Analysis for Industry*. Pergamon Press, Oxford, 1976, 53–56.

A négy vállalat kibocsátását és ráfordításait jellemző mennyiségi, ár- és értékindexek, 1981–1985

Megnevezés	Kohászati vállalat			Gépgyártó vállalat			Műanyagipari vállalat			Könnyűipari vállalat		
	1985/1981			1985/1981			1985/1981			1985/1981		
	mennyi- ségi	ár-	érték-	mennyi- ségi	ár-	érték-	mennyi- ségi	ár-	érték-	mennyi- ségi	ár-	érték
	változás indexe			változás indexe			változás indexe			változás indexe		
Kibocsátás	86,6	152,9	132,4	112,7	130,7	147,3	114,9	115,9	133,2	110,8	126,0	139,5
Ráfordítás												
munkaerő*	105,0	160,6	168,7	80,1	181,8	145,6	106,7	171,8	183,4	104,4	180,4	188,4
energia	73,9	150,5	111,2	82,8	146,7	121,5	108,8	144,3	157,0	90,6	166,0	150,4
anyag	101,9	111,6	108,2	89,4	151,6	135,5	129,9	100,7	130,8	98,6	124,6	122,9
állóeszköz**	117,0	101,4	118,6	86,5	104,3	90,2	126,1	104,2	131,3	133,8	102,1	136,6
összesen	90,4	127,2	115,0	84,8	154,3	130,9	128,3	106,4	136,5	100,3	132,4	132,8
Kibocsátás/energia	117,2	101,6	119,1	136,1	89,1	121,2	105,6	80,4	84,9	122,3	75,9	92,8
Kibocsátás/anyag	84,9	137,0	122,4	126,0	86,2	108,6	88,5	115,2	101,9	112,4	101,1	113,5
Kibocsátás/ráfordítások	95,8	120,2	115,1	132,8	84,7	112,5	89,6	108,9	97,6	110,5	95,2	105,0

*A munkaráfordítások volumenindexének meghatározásakor a kereseti arányokkal súlyozva különbséget tettem az eltérő képzettségű munkaerő (szakmunkás, betanított munkás, segédmunkás) között, továbbá figyelembe vettem a vgm-ekben ledolgozott munkaórákat – a főmunkaidőhöz képest másfélszeres termelékenységgel. A munkaerőköltségek között a kereseteken kívül a társadalombiztosítási járulékokat és a vgm-vállalkozási díjakat vettem figyelembe.

**Az állóeszköz-állomány éves értékeinek összehasonlíthatóvá tételénél a KSH szakágazati beruházási árindexeit használtam fel.

üzemelnek, s ezáltal csökkent a leállásokból, újraindításokból adódó energiaveszteség. Más (kiszegítő) gépeknél – ugyanennél a vállalatnál – a folyamatos üzemeltetésről a szakaszos üzemmódra való átállás eredményezett jelentős energiamegtakarítást; ugyancsak általánosan megfigyelhető kezdeti energiatakarékosági lépés az energiaszolgáltató központok – például: kazánok – felújítása, cseréje, pótlólagos műszerezése, az energiahálózat veszteségeinek csökkentése – például hőszigeteléssel, a hálózat szakaszolásával.

Gyakoribb s jövedelmezőségi hatását tekintve nagyobb jelentőségű, hogy a termék-szerkezet átalakítása az anyag- és energiafelhasználás hatékonyabbá tételét is eredményezte, néha ez utóbbi motiválta az áremelési szerkezet változtatását. A vertikális termelési rendszerű vállalatoknál a termékválaszték alapvető változatlansága mellett is jelentős termék-szerkezet-átalakításokat tapasztalhattunk: a magasabb feldolgozottsági fokú termékek arányának emelése, az alacsonyabb feldolgozottságúak csökkenése volt jellemző a kohászati és a könnyűipari vállalatra. (A kohászati vállalatnál keresletlátny és a termelőkapacitások elavultsága miatt több rendkívül energiaigényes termék előállított mennyisége nagymértékben csökkent, míg a harmadik-negyedik fázisban kiépített kapacitások kihasználtsága külső alapanyagvásárlások révén is javult. A könnyűipari és a műanyagipari vállalat kibocsátása is a bonyolultabb, magasabb értékű késztermékek javára tolodott el.) A termék-szerkezet átalakulását új konstrukciójú termékek tömeges megjelenése jellemezte a gépgyártó és a műanyagipari vállalatnál. A jelentős váltást mindkét vállalatnál a korábbi fő termékek piaci keresletének visszaesése kényszerítette ki (s tette szükségessé – többek között – a korábbiaknál kevésbé anyag- és energiaigényes termék-konstrukciók, technológiák kialakítását, az anyagfelhasználási politika vállalati újragondolását is). A gépgyártó vállalat a váltást még markánsabbá tette néhány – főleg munkaigényes, elavult terméket gyártó – telephelyének eladásával. A termék-váltás nem elhanyagolható előnye az is, hogy az új termékek-nél kedvezőbbek a szabad áralakítás lehetőségei.

A kohászati, a műanyagipari és a könnyűipari vállalat árpolitikája számára játékteret biztosít az, hogy a belföldi piacon több termékből monopoltermelő-knek tekinthetők, termelésük zöme importot helyettesít. A kohászati vállalat például kiterjedten alkalmazza az ütemességi és mennyiségi felárak rendszerét. A könnyűipari vállalat a magasabb termelési vertikumaiban felhasználható közbenső termékek külső értékesítését korlátozta, árait nagymértékben emelte. Az említett három vállalatnál jól érzékelhető a nyersanyagárak emelkedésének a késztermékek vásárlóira való minél nagyobb mértékű áthárítása.

A könnyűipari és a műanyagipari vállalat egyaránt jelentős mértékben növelte az anyagfelhasználáson belül a hulladékok arányát. (Mindkét vállalat számos intézkedést tett az anyag-hulladék csökkentésére, ezzel egyidőben kisebb beruházásokkal növelték az összes hulladékon belül a visszalögzésre kerülő hulladék arányát, s igyekeztek termékeik felhasználóitól az elhasználódott és újrahasznosítható termékeiket visszanyerni a feldolgozás számára.) A viszonylag alacsony hulladékárak – akár saját, vállalati hulladékról, akár vásárolt hulladékról van szó – valóságos jelentőségük-nél kisebbeknek mutatják az elért eredményeket. Az alacsony hulladékárak ugyanis csökkentik az önköltséget, kedvezően érintik az anyagfelhasználás hatékonyságát. Hátrányuk viszont,

hogy nem teszik eléggé érdekeltté a hulladékok előállítóit, összegyűjtőit a továbbfelhasználható hulladék továbbításában.

A műanyagipari vállalat gazdasági vezetőinek értékelése szerint „ha tekintetbe vesszük, hogy termékeink árának mintegy 60-70%-a anyagköltség, amire rájön a bér, a rezszi, a vgmk-nak kifizetett költség, a csomagolás, a szállítás stb. költsége, könnyen belátható, hogy a jelenleg átlagosan 9–17 Ft/kg áron számított hulladék a valóságban 30–35 Ft/kg közötti értéken mozog, ha csak az anyag értékét számítjuk, de még több, ha az egyéb költségeket is hozzáadjuk.” A hulladékarak emelése tehát rövid távon valamelyest emelné az elszámolt anyagköltségeket, a hulladék arányának további növelése azonban vitathatatlanul csökkentené a termelés anyagigényességét. A kohászati vállalat is hulladékár-emeléseket tartana indokoltnak, azzal a feltétellel azonban, hogy az ár-emelésekből a MÉH-nél és más hulladékgyűjtő szervezetnél jelentkező árbevétel többletet hulladékválogató és -előfeldolgozó technológiai fejlesztésekre legyenek kötelesek felhasználni.)

A vizsgált vállalatok közül a kohászati, a könnyűipari és a műanyagipari a beruházásintézkedések 80-as években az ipari, illetve saját szakágazatuk átlagánál jelentősebb beruházási, állóeszköz-bővülési dinamikát mutatott. (Állami nagyberuházásban volt része az előbbi két vállalatnak, míg az utóbbi a nagy volumenű vállalati beruházások statisztikai kategóriájába tartozó állóeszköz-fejlesztést hajthatott végre.) Az említett vállalatok néhány termelési keresztmetszete számottevő technikai, technológiai fejlődésen ment keresztül a vizsgált időszakban, ami minden esetben a műszaki és gazdasági értelemben vett anyag- és energiaigényesség csökkenését eredményezte. (A kohászati vállalatnál elkészült több milliárd forint beruházási értékű létesítmény technológiája a korábnál lényegesen jobb minőségű közbelső termék gyártását teszi lehetővé, magasabb hatásfokú energiafelhasználás mellett. A könnyűipari vállalat a világ technológiai élvonalát képviselő cégektől vásárolta gépeit, a termékek minősége, anyag- és energiahasznosítása is ennek megfelelő.) Nem elhanyagolható azonban számos apróbb vállalati fejlesztés anyag- és energiaigényességre gyakorolt hatása sem. (Például a műanyagipari vállalatnál a vizsgált időszakban sok beruházási forrást fordítottak hulladék-visszadolgozást szolgáló – adagoló, daráló – berendezések vásárlására és a racionális anyaggazdálkodás olyan elemi feltételeinek megteremtésére, mint a hídmérlegek létesítése.) Az energiafelhasználás lényegesebb szerkezeti átalakítása (például a kőolaj arányának csökkentése, a földgáz arányának növelése) minden esetben beruházásokat igényelt, s néhány vállalatnál (kiemelhető a kohászati és a könnyűipari vállalat) termelési, technológiai változásokhoz is kötődött. Ugyanakkor több vállalatnál említették a vállalati szakemberek az állóeszköz-fenntartásként megvalósított „fekete beruházások” beruházásokhoz viszonyított költségességét és technológiakonzerváló hatását.

A műszaki értelemben vett fajlagos energiaigényesség figyelemre méltó csökkentésében az áremelkedések mellett döntő szerepe volt a szigorú kontingentálásnak is. Az anyagfelhasználás szerkezetét, az anyagigényesség alakulását sem csak a relatív árarányok változásai befolyásolták, hanem lényeges szerephez jutottak a különféle kontingensek (a tőkésimport-korlátok: „szaldó”, „referenciakeret” stb. és a szocialista importkontingensek) és a hozzájuk kapcsolódó anyagminőségi, szállításiütemezési jellemzők, készletkonzekvenciák. (A kohászati vállalat válaszlehetőségeit nagymértékben korlátozta a szocialista relációból beérkező legfontosabb, legnagyobb volumenű alapanyagok – bár változatlan árak mellett, de jelentős – minőségi romlása. A vállalat a kontingensek keretében érkező egyre gyengébb minőségű alapanyagok feldolgozása ér-

dekében azonos technológiai műveletekre többféle – rosszul kihasznált, részben elavult – berendezést is kénytelen üzemben tartani. Sajátos beszerzési viszonyaink között tehát az anyagbeszerzési lehetőségek nagyfokú determináltsága akadályozhatja a technológiai fejlődést, ezen keresztül gátolhatja a ráfordítások hatékonyságának javulását. A műanyagipari vállalatnál a fajlagos anyagfelhasználás növekedéséhez hozzájárult az is, hogy például rubel elszámolású alapanyagai egy részét a vállalatnak kell színeznie, s emiatt – többek között – festékeket kell vásárolnia, ami korábban nem volt szükséges. A gépgyártó vállalatnak bizonyos alkatrész igen rossz belföldi minősége miatt megérte egy tsz melléküzemébe 100 millió forintot investálni, aminek következtében bár magas beszerzési áron, de folyamatosan – készletek nélkül! – hozzájuthat a megfelelő minőségű alkatrészhez.) A gépalkatrész-ellátást is érintő tőkés behozatali korlátozások következtében egyre nagyobb méreteket ölt a vizsgált vállalatoknál a saját felhasználású alkatrészgyártás, ami nem feltétlenül gazdaságos.

Annál a két vállalatnál, amelynél összehasonlítható áron emelkedett a termelés anyagigényessége, szerepet kapott egyrészt a szocialista viszonylatból származó behozatal romló minősége s az a körülmény, hogy a vállalati anyagfelhasználásnak kb. 1/6-a termelési volumentől függetlenül is jelentkezik, s a termelés volumenének csökkenésével az egységnyi termelésre jutó fajlagos felhasználás megnőtt (kohászati vállalat). Másrészt a tőkés importot fokozatosan belföldi és szocialista termékekkel helyettesítették – ennek már említett készletkövetkezmenyeit, bizonyos feldolgozási többletköltségeit vállalva (műanyagipari vállalat). Az anyagfelhasználási árszínvonal-növekedés relációs szerkezetmódosításból adódó lassításának általában más költségrovatokban megjelenő ára van.

Az anyagigényesség csökkentését – s általában a gazdálkodási hatékonyság javulását – kétségtelenül súlyosan akadályozza a forint belső konvertibilitásának hiánya, amely az erőforrásokkal való keretgazdálkodás kifejeződése. Egészen más az értéke vállalati szempontból a szocialista, illetve a tőkés relációban felhasználható „anyagforintnak”, a beruházási forintnak (sőt a különböző forrásokból, különböző célokra kapott beruházási forintoknak) és az állóeszköz-fenntartási, pótalkatrész-beszerzési, előállítási forintnak, a bérforintnak, a vgm-forintnak, a bérmunkaforintnak stb. (A kohászati vállalatnál kapott szakértői becslés szerint például egy bérforintot maximum 3.5 vgm-forinttal érdemes kiváltani, 2 forintnál nagyobb éves anyagmegtakarítás már megér 1 beruházási forintot, egy bérforint kifizetésének – a bérfejlesztési sávától függően! – 4–25 forint értékű anyagmegtakarítás a feltétele. A különböző relációkból származó anyagbeszerzésre fordított forintok értékarányait befolyásolják a minőségi különbségek, az ütemezésbeli és ebből következően készletezési különbségek, a kapcsolódó importletéti költségek stb.)

Összehasonlítások, következtetések

A tipikus helyzetek és a különféle vállalati reagálások bemutatását követően térjünk vissza az 1. táblázathoz, s vizsgáljuk meg, miként függ össze a vállalatok egészének szintjén az anyag- és energiafelhasználás hatékonysága a teljes termelékenység alakulásával. A teljes termelékenység dinamikáját a kibocsátás növekedési ütemének és az

együttes munkaerő-, állóeszköz-, anyag- és energiaráfordítások növekedési ütemének egymáshoz viszonyított aránya határozza meg. A kohászati, a gépgyártó és a műanyagipari vállalatnál a kiemelt termelési tényezők változatlan árákon mért együttes ráfordításán belül az anyagráfordítások aránya nőtt, s csupán a könnyűipari vállalatnál csökkent kismértékben. Az energiaráfordítások aránya valamennyi vállalatnál csökkent, az állóeszköz-ráfordításoké nőtt (a műanyagipari vállalat kivételével, ahol lényegében az összes ráfordítással azonos ütemben nőtt), mégpedig általában az anyagráfordításokét meghaladó mértékben. A munkaráfordítások összes ráfordításokon belüli aránya a kihasználatlan kapacitásokkal működő kohászati és könnyűipari vállalatnál nőtt, a gépgyártó és a műanyagipari vállalatnál csökkent. Összességében tehát *a ráfordítási szerkezet változását az jellemzi, hogy energiafelhasználást és munkaerő-ráfordítást váltanak ki a vállalatok elsősorban állóeszközökkel, másodsorban anyagráfordítással.* A beruházási források általános szűkülése ellenére tehát bizonyos mértékű helyettesítés ment végbe a vizsgált vállalatoknál a munkaerő és az állóeszközök, az energia és az állóeszközök között. Az energia- és az anyagfelhasználás helyettesítésével kapcsolatban meg kell jegyeznünk, hogy az anyag- és energiamegtakarítás többnyire együtt jár ugyan, viszont számos példa hozható arra, hogy a magasabb használati értékű (kevesebb feldolgozást igénylő, esetleg kevésbé energiaigényes) anyagok árában meg kell fizetni az energiamegtakarítást is. Arra is érdemes felhívni a figyelmet, hogy a vállalati önellátási tendenciák felerősödésével (aminek okai között megtalálható az importkorlátozás, a minőségi problémák csökkentése, a kooperációs készség csökkenése, a belső kihasználatlan kapacitások, a vgm-ek működtetésének lehetősége stb.) létezik a vállalatoknál egy tendencia az anyagráfordítások munkaráfordítással való helyettesítésére is.

Az anyagráfordításoknak az összes ráfordításokon belüli nagy súlyával magyarázható, hogy az anyagfelhasználás hatékonysága (összehasonlítható árákon) és a teljes termelékenység alakulása viszonylag szorosan összefügg. Míg az energiafelhasználás – összehasonlítható árákon mért – hatékonysága mind a négy vállalatnál javult a vizsgált időszakban, mégpedig a teljes termelékenységnél és az anyagfelhasználás hatékonyságánál nagyobb mértékben, addig a teljes termelékenység dinamikája három vállalatnál alakult kedvezőbben, mint az anyagfelhasználás hatékonysága. Ugyanakkor az anyagfelhasználás folyó árákon mért hatékonysága valamennyi vállalatnál javult. Tehát a kibocsátásokból származó árbevétel növekedési üteme meghaladta az anyagköltségek emelkedésének dinamikáját. Ebből arra lehet következtetni, hogy az 1981–1985. években az árakban érvényesült értékrend szerint az adott vállalatoknál megvalósított termékszerkezeti és ráfordításszerkezeti változások összefüggéseiben előnyös volt az anyagráfordítások arányának növekedése (két vállalat esetében az összehasonlító árákon mért fajlagos anyagfelhasználás romlása), mivel hozzájárult a vállalati hatékonyság javulásához.

A négy vállalat közül kettőnél (a kohászati és a műanyagipari vállalatnál) romlott valamelyest a teljes termelékenység, viszont folyó árákon a kiemelt ráfordítási elemek együttes hatékonysága csupán egyetlen vállalatnál – a műanyagiparinál – mutatott minimális (2%-os) visszaesést. (Ugyanakkor ennek a vállalatnak országos viszonylatban is kiemelkedő a hatékonysága!) A folyó árákon mért hatékonyságnövekedés azoknál a vállalatoknál volt a legnagyobb mértékű, amelyeknél a hitel-visszafizetési, járadéktörlesztési kötelezettségek a legszorítóbbak voltak (kohászati és gépgyártó vállalat).

A kutatás során kiemelt ráfordítások, illetve a termékkibocsátás aránya, különbsége közvetlenül nem határozza meg a vállalat nyereségét. A vállalati ráfordítások a kiemelteken kívül kiegészülnek az egyéb költségekkel, termelési adókkal, különféle veszteségek, alapképzések költségeivel. A vizsgált vállalatoknál jelentős volt az egyéb költségek aránynövekedése a vizsgált időszakban: a vgm-költségek levonása után is minimálisan három százalékpontos emelkedés mutatkozott a vállalatoknál. (A kohászati vállalat esetében az egyéb költségek 7 százalékpontos emelkedésében alapvető szerepe volt a beruházási hitelek alapjuttatással alakításának is. Az egyéb költségek aránynövekedéséhez főleg a külső megbízottakkal végeztetett szerződéses munkák – karbantartás, közös vállalatoknál folyó tartalékalkatrész-gyártás, szerszámgyártás, targoncajavítás, bizonyos munkafázisok tsz-melléküzemágakba telepítése stb. – volumenének és árának emelkedése járult hozzá.) A támogatások zöme exporttámogatás, piaci intervenciók alpból kapott támogatás.

A vizsgált vállalatoknál a különféle csatornákon keresztül megvalósuló elvonásokon és támogatásokon keresztül (melynek mértéke a vizsgált vállalatok közül – az eredménykimutatásban is látható módon – főleg a kohászati vállalatnál növekedett, és kisebb mértékben a könnyűipari vállalatnál), valamint az irányító szervek szabályozási eljárásaihoz való előzetes vállalati alkalmazkodás révén kialakuló nyereség szintje és dinamikája szerinti vállalati sorrend lényegében független az általunk vizsgált ráfordítások hatékonyságától, dinamikájától.

Fontosabb megállapításaink a következőkben foglalhatók össze:

1. A vállalatok ésszerűen reagálnak – adott időszak lehetőségein belül – az egyes ráfordítási elemek árainak változására, s azoknak az input elemeknek a fajlagos felhasználását igyekeznek nagyobb mértékben csökkenteni, amelyek drágulása nagyobb az együttes ráfordítások árszínvonal-emelkedésénél.

2. A ráfordítások szerkezetének alakulását nem kizárólag a ráfordításféleségek relatív arányai határozzák meg. Az ilyen típusú reagálást viszonylag sok – egymással is összefüggő – tényező fékezi. A legszámottevőbbek ezek közül: a technológiamódosítás korlátai, bizonyos erőforrásfajták kínálata, a munkaerő megkülönböztetett kezelése (a bérforinttal való takarékoskodás nem célja a vállalatoknak, voltaképpen inkább teljesítményparaméternek tekintik, mint költségtényezőnek), a szűk keresztmetszetet képező ráfordításfajták költségei iránti érzéketlenség, a különböző ráfordításféleségek bővítésének eltérő „keménységű” pénzügyi és adminisztratív feltételei, a vállalati költségérzékenység alacsony szintje, a központi programok, kampányok szerepe.

3. A vállalatok a kibocsátási és a ráfordítási árak, mennyiségek elmozdulására a teljes termelékenység nagyjából akkora és olyan irányú módosításával válaszolnak, amekkorára megközelítően helyreállítja az árváltozások, mennyiségi arányváltozások előtti összes ráfordítás/összes bevétel arányt. (Ennél kisebb hatékonyságjavulás nem biztosítja néhány alapvetőnek tartott vállalati cél – árbevétel-növekedési ütem, béremelés stb. – elérését. A nagyobb mértékű hatékonyságjavulás „gyümölcseit” a jövedelemszabályozás különféle csatornáin keresztül elvonják.)

4. Az előző megállapításokból már következik, hogy az anyagigényesség csökkentésének vállalati szempontból ésszerű üteme viszonylag szűk sávra korlátozódik. Ugyanis a különböző erőforrások (anyag, állóeszköz, munkaerő, illetve ezek összetevői) technikailag lehetséges és üzemgazdaságilag racionális helyettesítését, kombinálását – az al-

kalmazkodás időigényén túl – az árakban, költségekben nem tükröződő hiányhelyzetek és korlátozások is akadályozzák. Ezekben az esetekben például a helyettesítés gazdaságossága nem számolható ki (nem érdemes kiszámolni) esetleg reális árakon sem, ugyanis az elosztásnak más szempontjai vannak. Az anyagköltségek növelése jelenleg lényegesen kevesebb akadályba ütközik, mint akár a munkaráfordítások (és bérköltségek) növelése, akár az állóeszköz-állomány bővítése. Ha ehhez hozzátesszük, hogy az árrendszer lényegében változatlanul önköltség alapú – tehát a vállalati árbevételt az ár-hivatallal és a vásárlókkal elfogadtatott mértékű költség (ezen belül anyagköltség) növekedés is emeli, akkor az anyagköltségek csökkentésében való érdekelttség erős behatároltságát tételezhetjük fel.

5. Minden arra utal, hogy az anyagráfordítások költségforintja a legpuhább, a kormányzati korlátozások ezt a területet érik el legkevésbé, s ebből az következik, hogy ennek a ráfordításfajtának a felhasználása rejti feltehetően a legtöbb tartalékot. Ugyanez a következtetés adódik abból a megfigyelésből, hogy a termelésnek elsőbbsége van az egyéb gazdálkodási folyamatokkal szemben. (A hosszú előrendelési idők, a szállítói monopóliumhelyzetek stb. feltételei között az anyaggazdálkodás jól látható külső okokból igen megbízhatatlanul és nagy költségekkel dolgozik, amely a belső szervezetlenség magas szintjét is elfogadhatóvá teszi.) Éppen ezért a korábbiakban kiemelt kibocsátási szerkezetváltoztatásokon, műszaki jellegű beavatkozásokon, a kooperációs kapcsolatok módosításain túl jelentős tartalékok feltételezhetők az anyagokkal való vállalati gazdálkodási folyamatok racionalizálásában.

AZ ÉRTÉKELEMZÉS FELHASZNÁLÁSA A TERMELÉKENYSÉG ÉS A VERSENYKÉPESSÉG NÖVELÉSÉBEN

Az értékelemzés szempontjából a termékfejlesztési folyamatot egységes egésznek tekintjük az igény felmerülésétől az első sorozatgyártás előkészítéséig. Ez magába foglalja mindazokat a tevékenységeket, amelyeket a termék életpályára való állítása megkíván. Így a termék kialakítását, a termékgyártás előkészítését, a piacbevezetési munkát stb. Az értékelemzés alkalmas arra, hogy egy ilyen komplex szemléletű, korszerű termékfejlesztési folyamat módszertani alapjául szolgáljon.

Az értékelemzés elterjedőben van, örvendetesen bővül felhasználásának köre, ugyanakkor nincs példa arra, hogy tartósan gyökeret eresztene, és a termékfejlesztés általános módszerévé válna. Ennek már eddig is sok okát feltártuk (ösztönzés–érdekeltség–verseny hiánya, hiánygazdálkodás stb.). Itt néhány olyan lépéshiányt vizsgálunk, amelyeknek éppen a termelékenység, versenyképesség javításához kellene vezetniük (ismertnek tekintjük az értékelemzés menetét, jellegzetes ismerveit, a termelékenység, versenyképesség lényegét, tartalmát).

Általános áttekintés

Az értékelemzés szempontjából alapvetően két kategóriát különböztetünk meg. Az egyik a *vevő*, akinek igénye van, a másik a *vállalkozó*, aki azt a célt tűzi maga elé, hogy a vevő igényeit kielégíti. A vállalkozó a vevő igényeit *funkciókkal* elégíti ki. A funkciókat *funkcióhordozók* segítségével juttatja a vevőhöz. A piacon a „funkciók harca” folyik, a harc kimenetelét az dönti el, hogy a funkcióhordozókat milyen „termelékenységi” vagy „technológiai szinten” állították elő. Ez utóbbtól függ a termék minősége, érvényesülési értéke, vagyis a versenyképessége. A funkcióhordozókat a továbbiakban *termékeknek* nevezzük.

A vevő *áldozatot* hoz igényeinek kielégítéséért. A vállalkozó ráfordítást eszközöl a termék előállításáért. E két „kategóriát” *funkcióköltségnek* nevezzük. A funkciót igénylő felhasználó és a funkcióhordozót előállító érdekei a funkcióköltség szintjén egyetértésben találkoznak. A vevő törekvése, hogy minél kevesebb áldozatot hozzon azokért a funkcióhordozókért, melyek közvetítik számára az előállító által megvalósított funkciókat. A funkciókat létrehozó szándéka minél nagyobb eredmény realizálása. A két törekvést, illetve ennek megvalósulását az *optimális érték kombináció* fejezi ki. Ez nem más, mint az igények lehető legnagyobb fokú kielégítése az elérhető leg-

*Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság főosztályvezetője.

kisebb költséggel. Mindkét fél érdeke az optimális érték kombináció megközelítése, vagyis a funkcióköltségek csökkentése.

Ha a termék nem az optimális érték kombinációt valósítja meg, akkor valamilyen tulajdonsága nem felel meg a vevő igényeknek, előállítási költsége pedig nem realizálható a piacon. Az esetek döntő többségében elegendő a termék egy-egy részét megjavítani, kicserélni, helyettesíteni, elhagyni stb. Ezek a részek a *termék gyenge pontjai*. Már piacon levő terméknel a gyenge pontokat feltárjuk, javaslatot és intézkedést teszünk kijavításukra. Új terméknel pedig törekednünk kell arra, hogy ne keletkezzenek gyenge pontok.

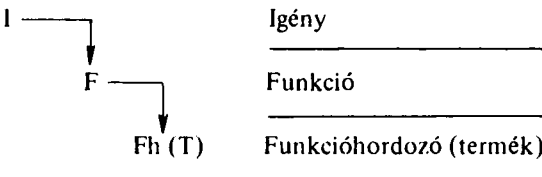
Gyenge pont keletkezhet akkor, ha a termék felesleges termékreszeket hordoz. Ez felesleges költségekkel jár, amit a vevő nem hajlandó megfizetni (elismerni) az előállítóknak. De gyenge pont az is, amikor valamilyen vevői igény kielégítetlen marad. A vevői igények kielégítésének mértéke, módja és a funkcióköltség viszonya alapvetően meghatározza egy termék versenyképességét. Az optimális érték kombinációt – amikor minimálisra szorítjuk vagy kiküszöböljük a gyenge pontokat – szemléletesebb kifejezéssel a termék *értékességének* is nevezhetjük.

Az értékelemzés tehát a termék értékességét növelő módszer. Alkalmazása során a termék funkcióinak és előállítási költségének viszonyát vizsgáljuk arra törekedve, hogy a viszony a legkedvezőbb legyen. A vevő és a vállalkozó összekapcsolt nézőpontjából értékesnek tekintünk egy terméket akkor, ha előállítási költsége a legkisebb, a vevő igényeit pedig úgy elégíti ki, hogy nála az igénykielégítés minél kisebb áldozatot kíván.

Az értékelemzés alkalmazásakor az *áldozat* minden tényezőjét feltárjuk, illetve figyelembe vesszük. Idetartozónak tekintjük a termék vételárát, üzemeltetési, fenntartási költségeit, a termék megszerzésének kényelmét, a márkakiválasztással kapcsolatos ráfordításokat, a termék megbízhatóságából eredő pozitív-negatív tényezőket stb. Részletesebb magyarázat nélkül is érzékelhető, hogy az áldozatnak, a vevői magatartást kifejező sok-sok tényezőnek meghatározó szerepe van a termék versenyképességének alakulásánál.

A versenyképesség javításának első lépése, az igények strukturálása

Az értékelemzés logikája egyszerű sémával fejezhető ki:



Az egyszerűségében rejlik az, hogy nem megfelelő hatékonysággal használjuk. A vezetők vagy más szakemberek átsiklanak rajta, és nagyon hamar kijelentik; eddig is így végezték pl. a gyártmányfejlesztést vagy más fejlesztő tevékenységüket.

A vevő igényeit termékfunkciókká alakítjuk át. A funkciók hordozására funkcióhordozókat tervezünk, ez a termék. Egy termékkel szemben *egy vevőnek is több igény*

nye van, több vevő igényhalmaza már nagy szóródást mutat. A termék életét, sikerét a piacon alapvetően az befolyásolja (ha versenyhelyzet van), hogy a „rárakott” funkciók (vagy funkciók tulajdonságai) milyen széles sávon és mélységben találkoznak az igényekkel.

A vevői igényekről (egy piacot vagy egy piaci szegmenst figyelembe véve) megfelelő információkat tudunk szerezni (jó piaci, illetve marketingmunkával). Kérdés, miképpen használhatjuk ezt fel a termékünk kialakításánál?

Egy korábbi jelszót (minden piacon értékesíthető terméket kell létrehoznunk) követve az értékelemzők alapállása az volt, hogy a vevőnek minden igényét ki kell elégítenünk. Ezt a szemléletet táplálta az is, hogy az értékelemzésben az első és legfontosabb kategória a vevő. Mindehhez még hozzájárult (járul) az is, hogy az értékelemzés információelemző technikája révén a hagyományos tervezéstől eltérően mélyebben és szélesebben tárjuk fel az igényeket. Egy-egy jól sikerült információ és igényelemzés után többszáz igény is megfogalmazódhat. Ha mindehhez funkciókat keresünk, ezekkel termékünket felruházzuk, olyan terméket kapunk, amely mindent tud, minden igényt kielégít, mégsem lesz versenyképes a piaci ára miatt.

Ha pedig a piac ítéletéhez igazítjuk a termék árát, ebben nem realizálódik az előállítás költsége (a vállalkozó ráfordítása). Az ilyen helyzet kialakulása ellen hat az értékelemzők egy másik jelszavának követése: csak azt, amit a vevő kíván, csak azt tegyük a termékre, amit a vevő megfizet stb. Csakhogy éppen ezt nehéz kibogozni a többszáz igényből, amit már feltártunk. A megoldás mindig kockázatot rejt magában. Hosszabb kísérlet alapján kialakult egy olyan módszer, amelynek alkalmazásával a kockázatot csökkenthetjük, még hozzá információvesztés nélkül.

E módszer lényege: az igények strukturálása. Egy megcélzott piacot vagy piaci szegmenst figyelembe véve *feltárunk minden lehetséges vevői igényt. A feltárt igényhalmazt strukturáljuk*. Eredményül egy súlyozott igényrangsort kapunk, piacpolitikai szempontok alapján eldöntjük, hogy a súlyozott igényrangoron hol jelöljük ki a még kielégíteni kívánt utolsó igényt. Az egyszerűség érdekében tekintsünk egy olyan példát, ahol négy igényt tártunk fel! A rangsorolás – súlyozás eredménye a következő:

I ₃	60
I ₄	30
I ₁	8
I ₂	2
	100

Az I₂ vevői igény kielégítését nem tervezzük, ezt a terméken funkció nem „képvise-li”. A termék előállítása egyszerűbb, kisebb ráfordítással oldható meg. Ugyanakkor az I₂ igényt képviselő vevőkört elveszítjük, vagy a vonal feletti igényeket váróknál csökken az igénykielégítés mértéke. Az I₂ igény kielégítését megígérhetjük egy későbbi időpontban, más terméken alakítunk ki hordozására funkciókat, vagy átengedhetjük a konkurenciának (még számos más döntést is hozhatunk).

Bármelyik döntésünkhöz megfelelő információval kell rendelkezünk. Választanunk kell, mi jobb számunkra: elveszteni egy szűkebb vevőkört és egyszerűbben kialakítani a termékünket. Vagy ez utóbbi rovására bővíthetjük vevőink számát. Saját piaci pozíciónk erősségét is jól kell ismernünk ahhoz, ha pl. a konkurenciának engedünk át

néhány igénykielégítést. Ha elég stabilak vagyunk a piacon, a konkurenciaharc fokozása erősítheti pozíciónkat. Ilyen döntéseknél az információkon (és körültekintő számításokon) túl technológiai színvonalunkat is figyelembe kell vennünk. Ha ez magas, vagy módunkban áll pl. egy forradalmian új technológiát alkalmazni, nagyobb számú igények kielégítését célozhatjuk meg (egy terméken).

A meglevő (már piacon levő) termékek értékelemzésénél az új termék kialakításával szemben némileg könnyebb a helyzetünk. A termék fejlesztés előtti élete (a piacon) számos információt nyújt önmagában is. Ezt a konkurens termékek életének elemzése alapján nyert információkkal kiegészíthetjük. Másrészt éppen az értékelemzés felhasználásával megfelelő pontossággal körülhatárolhatjuk az eddig ki nem elégített igényeket vagy az igénykielégítés mértékét. Mindezek alapján dönthetünk a továbbfejlesztésről (a gyenge pontok kiváltásáról). Az ismertetett módszer e döntésünkhöz is jól alkalmazható.

Az eddig elmondottak alapján is könnyű belátni, hogy a *piacón a funkciók harca folyik* (erről már szoltunk), a harc kimenetelét a termék előállításához alkalmazott technológia szintje (gazdaságossága, korszerűsége stb.) határozza meg. Az értékelemzők szerint a piaci versenyben az a vállalkozó győz, aki a vevőknek éppen azokat a funkciókat adja át, amelyek az igényüket elégítik ki, s a funkcióhordozókat a versenytársnál termelékenyebb, gazdaságosabb módon jeleníti meg a piacon (tervezés–gyártás–forgalmazás).

Az igények rangsora mögött vevői magatartások (tervek, kívánságok, álmok stb.) húzódnak meg. Ez még inkább elmondható a funkciókról, amelyeket az igények kielégítésére fogalmazunk meg. A megfogalmazott funkciók rangsora ennél is több információt ad számunkra. Egy súlyozott funkciórangsor alkalmas a vevői-vállalkozói magatartások ütköztetésére, összehangolására, jellemzésére stb. Ezt az ütköztetést (jellemzést stb.) sokféle módon megtehetjük. Legszemléletesebb, ha ezt pénzben fejezzük ki. Az előbbi három igényt elégítsük ki öt funkcióval a következő súlyozott rangsor szerint:

	I.	II.
F ₁	10	5 +
F ₃	5	6
F ₅	10	15 +
F ₂	3	1
F ₄	2	1

Az I. és a II. oszlopban most nem a súlyszámokat tüntettük fel, hanem egy számítás végeredményét. Az I. oszlopban sorra azok a Ft-ok szerepelnek, amit a vevő az adott funkciókért hajlandó elismerni (egyszerűen szólva megfizetni). A II. oszlopban a vállalkozó ráfordításai (költségei) szerepelnek.

Az F₁ funkcióért a vevő 10 Ft-ot „fizet”, a vállalkozónál ez 5 Ft-ba „kerül”. Az F₅ funkcióért a vevő 10 Ft-ot hajlandó áldozni, míg a vállalkozónál az F₅ megjelenítése a terméken 15 Ft ráfordítást kíván (a két oszlop összege az esetek döntő többségénél – a funkció- és költségkritikus pontok miatt – nem azonos). Az első esetben ki nem elégített igénnyel, a másodikban felesleges termékkrésszel „találkoztunk”. A feladat: olyan érték-kombináció létrehozása, amely a két oszlopot egymáshoz közelíti, ez a vevőnek, vállalkozónak egyaránt érdeke. Ez átvezet a második problémakörünkhöz.

A termelékenység fokozásához szükséges lépések segítése értékelemzéssel

Az értékelemzők által használt *funkció* (fogalom) nem más, mint *a használati érték* (értékek) kifejezése, *felbontása*. (Ennek egyik oldalról az elvi alapja az, hogy egy problémát könnyebben megoldunk, ha elemeire bontjuk, és egy-egy részproblémára keressünk „elemi megoldásokat”, majd ezek valamilyen kombinációjaként jutunk a teljes probléma megoldásához. A másik oldalról a kiinduló pont a vevői súlyozott igényrangsor.)

Ha a terméktervezés első szakaszaiban döntünk arról, hogy a vevői igények kielégítésére milyen funkciókkal ruházzuk fel a terméket, eleve megszabjuk a termék-előállító hatékonyságát, (munka)termelékenységét (ismeretes, hogy a használati értékek tömege, minősége játszik itt szerepet). Ez a termelékenységalakulás és az értékelemzés legnagyobb találkozási pontja. Ez azt is jelenti, hogy az értékelemzéssel segített és következetesen végigvezetett terméktervezés önmagában is a termelékenység tényezőjévé léphet elő, az ismert, termelékenység alakulását befolyásoló fontos tényezők mellett, ugyanakkor segíti is ezen tényezők érvényesülését.

Az értékelemzéssel konkrétan előmozdíthatjuk a tudomány termelésben való alkalmazását. A legjobb funkcióstruktúra kialakításánál a tudományos eredményeket módszeresen használhatjuk fel. Ismeretes, hogy nemcsak a termékfunkciók, de a termék-előállítás folyamatának funkcióit is feltárjuk, itt is a már vázolt logikai lépéseket járjuk végig. Így a legnagyobb termelékenység és a legkisebb eszközráfordítás elve egyaránt megvalósítható.

A vevői igényekhez hasonlóan a funkciókat is strukturálnunk kell, méghozzá hierarchikus elrendezésben. A feltárt, megfogalmazott és a team által értelmezett funkcióhalmaz (valamilyen módszerrel való) rendezésének eredménye a *funkcióstruktúra*.

Kísérleteink és a hazai értékelemzések tanulmányozása alapján megállapítást nyert az, hogy a funkciók megfogalmazásánál a kiválasztott absztrakciós szint a legtöbb munkánál nem volt megfelelő.

Az elvonatkoztatás fontosságának megítélése lényegében minden értékelemzőnél hasonló. A gyakorlati megvalósításban azonban már vannak eltérések. A funkciók meghatározásánál ugyanis a termék alkatrészeit, felépítését veszik alapul. Ezzel szemben kísérleteink éppen azt támasztották alá, hogy a megfelelő absztrakciós szint kiválasztása és megtartása a funkcióelemzés befejezéséig csak úgy biztosítható, ha azt megfogalmazott és az igényekből felépített igénystruktúrára alapozzuk, nem pedig a meglévő termék alkatrészeire.

Kísérleteink műszeripari vállalatoknál folytak. Ez lehetőséget nyújtott arra, hogy a funkcióelemzés teljes körét a műszeriparban használatos analízis–szintézis módszerrel összekapcsoljuk. Innen származik az *elméleti mechanizmus* kifejezés, aminek az általánosítása egyezik a funkcióstruktúrával.

A funkcióstruktúrában fel kell ismernünk azt az *elméleti mechanizmust* (kölsönhatásokat, rendszer-tulajdonságokat stb.), amelyekre termékünket és annak működését építjük. A működést itt tágabban értelmezzük. Mindezek alapján vezethettük be a *funkciómechanizmus* meghatározásának fogalmát. Megállapítottuk, hogy a funkciómechanizmusnak a termék működési mechanizmusával egyező struktúrával kell rendelkeznie.

Ez a felismerés nemcsak megkönnyíti, de hatékonyabbá is teszi a funkcióhordozók megtervezését, vagyis az új termékek létrehozását. Így teremtjük meg a lehetőséget annak, hogy egy-egy megoldásra nagyszámú variációt, alternatívát dolgozzunk ki, amelyből kiválaszthatjuk az optimális értékkombinációt.

A szintézis egyébként két alapvető feltételből indul ki: az egyik az elembázis, a másik a követelményeket tartalmazó adathalmaz, röviden specifikáció. Megfelelő általánosítással ez kiterjeszhető minden termékre, illetve értékelemzési feladatra. Elembázisnak a részfunkciókat tekintjük. A követelményrendszer pedig az információelemzés eredményét jelentő *paraméter-rendszer*.

Összefoglalás

Az értékelemzéssel feltárt felesleges termékrészek és költségek megszüntetésével úgy a versenyképességet, mint a termelékenységet, gazdaságosságot javíthatjuk. A termékminőség javítása, piaci pozíciónk erősítése azonban ennél lényegesen többet kíván. Az értékelemzéssel ugyanis nemcsak költségsökkentéseket érhetünk el, hanem a megújulást is elősegíthetjük.

Jelentősek azok a költségmegtakarítások, amelyeket az értékelemzéssel eddig elérünk, a lényegi innováció azonban elmaradt. A legtöbbször rejtve maradtak (maradnak) azok a lehetőségek, amelyek minőségi – nagyságrendi változásokat jelenthetnének.

Rámutattunk arra, hogy az eddigiektől eltérően rendkívül fontos a vevő áldozatának teljes feltárása. A konkurencia éppen azon áldozati tényezők területén győz le bennünket, amelyeket általában mi fel sem tárunk. Eddig nem fektettünk elég hangsúlyt a nem forintosítható áldozatokra. Ennek elmaradása gyengíti a termékek érvényesülési értékét a piacon.

Változtatnunk kell az igényelemzés stratégiáján (ami természetesen egybeesik a termékstratégiával). Ez azt jelenti, hogy a „minden piacon értékesíthető termék” célja helyett az adott piac, vevőkör igényeit kielégítő funkcióhordozókat kell létrehoznunk. Ennek megvalósításához, illetve tervezéséhez az értékelemzés a vázolt igénystruktúrálás módszerével rendkívül sokat segíthet. Ugyanakkor az értékelemzés sem segíthet akkor, ha nem rendelkezünk megfelelő információval döntéseinkhez. Az értékelemzés információs módszerei, eszközei s ezek következetes alkalmazása révén megteremthetjük a szükséges információbázist.

A funkcióelemzéssel kapcsolatosan arra kívántuk röviden ráirányítani a figyelmet, hogy a megfelelő absztrakciós szint kiválasztása döntő kérdés a termék élete és sikere szempontjából. Egyrészt a funkciók szintjén (amely lényegében a használati értékek felbontása, megfogalmazása a terméktervezés szempontjából) célszerű a vevői és vállalati érdekeket ütköztetni, másrészt a lényegileg megújított termékhez (vagy szolgáltatáshoz) csak úgy jutunk, ha megfelelő absztrakciós szinten megállapítjuk a vevő igényeit kielégítő funkciókat.

A funkcióstruktúra, az elméleti mechanizmus, funkciómechanizmus fogalmak bevezetésével és ezek mögött felsorakoztatható eljárások segítségével megteremthetjük a termelékenységnövelés módszertani alapját, amely így a termelékenységnövelés egyik tényezőjévé is „előléphet”.

IRODALOM

1. Iványi Attila Szilárd: A gyártmányok versenyképességének fokozása értékelemzéssel. Közgazdsági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1980.
2. Hegedűs József: Az értékelemzés gyakorlati megvalósítása. Prodinform Műszaki Tanácsadó Vállalat, Bp., 1982.
3. Hegedűs József: Értékelemzés a termékfejlesztésben. Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1983.

AZ ÉLŐMUNKA-KÖLTSÉGEK ELSZÁMOLÁSÁNAK BÍRÁLATA

Az ipari termelővállalat emberekből és anyagi-műszaki eszközökből álló szociotechnikai rendszer. E rendszerben az elemek célszerű, kölcsönös egymásra ható működése során termelési folyamatok játszódnak le, anyagi javak létrehozása vagy szolgáltatások teljesítése, és ezen anyagi javak és szolgáltatások által szükségletek kielégítése. E vállalati működés termelőfolyamat, de egyben fogyasztófolyamat is, hiszen létrehozása és fejlesztése, továbbá működése, fenntartása céljából környezetéből munkaerőt és anyagi-műszaki javakat von el, fogyaszt el, majd a célszerű működés, azaz a termelés eredményeképpen megváltoztatott használati értékű anyagi javakat (terméket, szolgáltatást és fáradt, regenerálásra, újratermelésre váró munkaerőt, valamint további más célú hasznosításra alkalmas vagy alkalmatlan mellékterméket, illetve hulladékot) ad vissza környezetének.

Mivel a termelőfolyamat egyben fogyasztófolyamat is, nyilvánvaló, hogy környezete számára csak akkor hasznos (szükségletet csak akkor elégít ki), ha az általa létrehozott anyagi-műszaki javak (termékek, szolgáltatások) használati értéke nagyobb, mint az általa elfogyasztott használati érték, azaz ha fogyasztása kisebb, mint az általa kielégített szükséglet.

E rendszer bonyolult működését a pénz értékmérő funkciója segítségével mérjük, és általa a rendszert mint gazdasági rendszert, a benne zajló folyamatokat mint gazdasági folyamatokat tükröztetjük. A vállalat pólusain (bemenet, kimenet) a cserefolyamatok (P-Á, Á'-P') útján, valamint az állami beavatkozások (adók és más diszpreferenciák, illetve ártámogatások és más preferenciák) által ezen értékérés konkrét társadalmi értékítéletet tükröz. Ezen értékérést vállalaton belülre, ahol valóságos áru-pénz cserefolyamat nincsen, a vállalati belső ár- és elszámolási rendszer közvetíti.

E bonyolult szociotechnikai rendszer termelőfolyamatában a pénznek *értékmérő funkciója* által – forgalmi és fizetési eszköz funkciója mellett – a vállalati működés szabályozásában van különösen nagy szerepe. Ha az értékérés valós, reális, annak szabályozó hatása is reális. Ha azonban az értékérés torz, az torz szabályozást eredményez. Gyakorlatunkban a legnagyobb torzítás az élőmunka értékének mérésében és ennek során az élőmunka újratermelési költségeinek a vállalatokra hátrításában, illetőleg kalkulációs tételként az árak alakításában van. Az élőmunka értékét a vállalatok költségei között csupán a bér és annak közterhei (jelenleg a 40%-os társadalombiztosítási járulék) nagyságában tükröztetjük. Más terheit (béradó, kereseti adó) a nyereségből vonjuk el, így ezek költségként, illetve kalkulációs tételként nem szerepelnek. És mivel az élőmunka újratermelésére ez mind nem nyújt fedezetet, más elvonások lesznek annak

*Az Országos Vezetőképző Központ főmunkatársa.

forrásai. Ennek az értékmérési módszernek nagyon sok hátránya van. Mindezek bemutatására szolgáljon elsősorban az 1. táblázat. Ebben bemutatásra kerülnek, összehasonlító formában egymás mellé állítva az NSZK-ban és az MNK-ban az átlagos órabérek, az ezeket terhelő levonások, illetve vállalati befizetések és ezek alapján a vállalatnál megjelenő élők munkára fordítások összege, valamint az ebből költségként, illetve kalkulációs tételként elszámolt rész.

1. táblázat

A keresetek és az élők munkára fordítások összehasonlítása, 1985

NSZK, DM·23 Ft		Magyarország, Ft		
átlagos órabér	20,00	460,00	átlagos órabér	36,00
levonások			levonások	
bér- és egyházi adó	8,24	189,52	öregségi járulék	2,16
szociális befizetés	3,52	80,96		
indirekt adók	1,24	28,52		
maradó jövedelem	7,00	161,00	maradó jövedelem	33,84
			bérterhek	
			társadalombiztosítási be-	
			fizetés	14,40
			béradó	3,60
			kereseti adó	5,40
levonások és terhek			levonások és terhek	
összesen	13,00	299,00	összesen	25,56
levonások és terhek			levonások és terhek	
a maradó jövedelem			a maradó jövedelem	
%-ában	186%		%-ában	76%
élők munkára fordítások			élők munkára fordítások	
a vállalatnál	20,00	460,00	a vállalatnál	59,40
ebből költségként, illet-			ebből költségként, illet-	
ve kalkulációs tételként			ve kalkulációs tételként	
elszámolt	20,00	460,00	elszámolt	50,40

Az adatokból levonható következtetések egyike az, hogy nem helyes a keresetek összehasonlítása esetében az átlagos órabéreket (vagy havi kereseteket) viszonyítani, amelyeknél közel 13-szoros előnye van az NSZK-beli munkásnak a magyar munkáshoz képest, hanem csupán a maradó részek arányosíthatók, ahol a szerző már csupán 5-szörös. Ha a fogyasztói árakat is számításba vesszük, másfél és kettő közé csökken a szerző. A dolgozó azonban ebből mit sem tud, és hasonlítja a nominál kereseteket, és megretentő következtetéseket von le belőle.

A dolgozó arról sem tud, hogy a magyar elszámolási rend szerint a vállalat a bérterheként 40% társadalombiztosítási járulékot fizet, amit viszont az NSZK-ban a dolgozó

pénzből vonnak le. Éppen ezért ott az egészségügyi szolgáltatásról mindenki tudja, hogy azt a dolgozó fizeti, és ez határozza meg az orvos–beteg viszonyát. Nálunk viszont az „ingyenes orvosi ellátás” hite alatt és ürügyén alakult ki a paraszolvencia gyakorlata. Elszámolási és kalkulációs rendszerünk ezen őszintétlenségéből azonban nemcsak ilyen hangulatot alakító tényezők születtek, de károsan alakítja a vállalati felelős vezetők szemléletét és magatartását, és torzítja a vállalati szabályozás hatásait. Ezt mutatom be a 2. táblázat segítségével.

2. táblázat

A termék főbb mutatói NSZK-piacon történő értékesítés alapján

Mutató	NSZK, DM	Magyarország, Ft
A termék ára	1000	23 000
A termék árkalkulációjában megjelent élőmunka-költség	100	2 300
1 munkaóra élőmunka-költsége	20	50,40
A kettő összevetésével a ráfordítható munkaidő, óra	5	45,6

Az adatok szerint a termék ára az NSZK-ban 1000 DM, ami magyarul 23 000 Ft-ot jelent. Ha a nyugatnémet vállalatnak ebben 100 DM élőmunka-költsége szerepelt, akkor ha a magyar árut ugyanilyen áron sikerül eladni, a magyar kalkulációban is a 100 DM-nek megfelelő 2300 Ft élőmunkaköltség fér el. Csakhogy ez ott a 20 DM órabérral mint kalkulációs tétellel 5 órai munkának felel meg, nálunk viszont a 36 Ft bér és 14,40 Ft közteher, azaz 50,40 Ft élőmunka-költséggel 45,6 óra fér bele. Ez több, mint 9-szeres időráfordítási lehetőséget rejt magában, ennyivel alacsonyabb termelékenységgel. Hogy mégsincs ennyi, csupán 3-5-szörös az elmaradottságunk, abból adódik, hogy a különbség bér és közteher tételeinek megtakarítása nyújt fedezetet az arányosan többszörös amortizációs és készletkötési terhekre, a pazarló anyag-, energia- és gyártóeszköz-gazdálkodási többletköltségekre. Hiszen, ha jut rá idő és bér, akkor lehet többlet felöntéseket, többlet kovácsolási ráhagyásokat stb. lemunkáltatni, többletidővel, -energiával, szerszámgép-lekötéssel, szerszámfelhasználással stb. Hiszen nálunk a munkaerő olcsó!

Szükségesnek tartom tehát az őszinte, *a valóságot helyesen tükröző számviteli és kalkulációs rend* megvalósítását. Ennek módja az lehetne, hogy kitűznénk a bérek terheinek 200%-os megállapítását, a nyereséget terhelő bér és kereseti adók eltörlése mellett. E szintet 5 év alatt kellene fokozatosan és előre meghirdetetten elérni. Ennek első lépéseként javasolnám a jelenlegi bérterhek átcsoportosítását a nyereségből a költségek közé (75%-os bérteher). Mivel azonban ez a nyereséget csökkenti, és egyben a nyereségadó-tömeget is, ezen adócsökkenés mértékében is növelném még a bérterheket. Ezért a bérterheket 100%-ban állapítanám meg átlagosan, a kereseti adó progresszivitása szerint. A továbbiakban pedig évente további 20 %-ponttal növelném, előre meghirdetve a bérterheket.

Ezzel azonban még nem lehetne elérni a kitűzött célt, az összehasonlíthatóságot és az élők munkával való gazdálkodásnak a nyugati világra oly jellemző kényszerét. Hiszen ez, feltételezve az évi 7%-os nominálbér-növelést, a 200%-os bérteherrel együtt még mindig csak egyharmadát jelenti az NSZK élők munkaköltségének. Így akkor, újra felülvizsgálva a helyzetet, további intézkedéseket kell elhatározni. Hasonló ütemben folytatva, összesen 14-15 év alatt lehetne az egyensúlyt megvalósítani, változatlan NSZK-beli bérszínvonal mellett is! Fel kell tennünk ezzel szemben a kérdést, hogy milyen hatással lesz ez az árakra?

Az első lépés az árakra nyilvánvalóan nem lesz befolyással, hiszen nem az elvonások növeléséről, csupán átcsoportosításáról lenne szó. Magával vonná természetesen a költségek növekedése mellett a nyereség ezzel azonos mértékű csökkenését, de ez a kisebb nyereségadó befizetése mellett a vállalat számára ugyanannyi érdekeltégi alapot jelentene, mint a régi esetben a béradó és kereseti adó befizetése után maradó. A további években pedig, változatlan gazdálkodás esetén – mivel az ipari termelés költségeiben a bér 8,4%-ot tesz ki – a bérterhek évi 20 %-pontos növelése a 7%-os bérfejlesztéssel együtt 2,3%-os költség- (kalkulációs tétel) növelést és ezzel összefüggésben évi 2,6%-os árnövekedést eredményezne. Ennek egy része szükséges, más részét pedig a ma egyre többet hangoztatott technikai-technológiai fejlesztéssel, üzemszervezési és más gazdálkodási intézkedésekkel kell kiküszöbölni. Hiszen az élők munkaköltségei reális szintre emelésének célja erre kényszerítené a vállalatokat.

Az a része, amely az árak emelkedése irányában hatna, tulajdonképpen célszerű és szükségszerű. *Egyrészt* a nyersanyagok, energiák és a továbbfeldolgozásra-beépítésre kerülő félkész termékek körével való figyelmesebb gazdálkodást kényszerítené a vállalatokra, növelve az élők munkaköltségei alakításából eredő kényszer hatását. Erre nagy szükség is van, hiszen a bruttó nemzeti termelés 15 év alatti 3 és félszeres növekedése mellett a termelő felhasználás négyszeresére emelkedett, és ennek következtében a nemzeti jövedelem csupán háromszorosára növekedhetett (3. táblázat). Ez a termelőszféra felhasználási gazdálkodásának elégtelenségét mutatja, azt, hogy a termelőszféra felhasználható fogyasztási alapot vont el a lakosság elől!

3. táblázat

A nemzeti termelés és felhasználás főbb adatai

Megnevezés	1970	1985	%
Bruttó nemzeti termelés, Md Ft	752,6	2 695,0	358,1
Termelői felhasználás, MdFt	420,1	1 661,3	395,5
Termelői felhasználás a bruttó nemzeti termelésből, %	55,8	61,6	110,5
Nemzeti jövedelem, MdFt	275,5	842,3	305,7
Nemzeti jövedelem/bruttó nemzeti termelés, %	36,6	31,3	85,5
Lakossági fogyasztás, MdFt	194,1	649,3	334,5
Lakossági fogyasztás a bruttó nemzeti termelésből, %	25,7	24,1	93,8

Másrészt a lakossági fogyasztás körébe tartozó áruk árának növekedése (ami jelenleg is jelen van) gazdasági nyitottságunk miatt szükségszerű, hiszen környezetünkben ezen árak (elsősorban az alapvetők: lakbér, élelmiszer, energia stb.) lényegesen magasabbak a – még ma is támogatással az értéküktől eltérített – árainknál (amelyeket a lakosság ugyancsak elfelejt az összehasonlításai során számba venni). Az élőmunka-költségek hasonló szintre emelése viszont helytelen lenne az árszintek közelítése nélkül. Ugyanakkor az élőmunka-költségek szerkezetében a bérterhek egy részének (amelyek így az úrtámogatások és a szociális jövedelmek forrásai) bérre alakításával, a vállalati szféra gazdálkodásának zavarása nélkül megszüntethetők lennének az ártámogatások.

Második kérdés: Milyen hatással lenne ez a vállalati vezetés szemléletére?

Elsősorban talán a nyereség összehasonlíthatóvá tételével megszűnne a 8–15% nyereséggel gazdálkodók elégedettsége, hiszen kiderülne, hogy ez a valóságos összehasonlításban annál lényegesen kisebb. De mernék is a nyereségtömeget újra e szintre hozni, hiszen ez még nem jelent tisztességtelen hasznot.

Másodsorban látnák, hogy az eddig soknak tetszett költségvetési elvonások jelentős része tulajdonképpen az élőmunka újratermelésének részét képezi, láthatóvá válik, hogy tulajdonképpen azt nem a vállalattól, hanem a dolgozótól vonják el. *Továbbá* tisztává válva és reális szintjére emelve az élőmunka költsége, a vele való gazdálkodás szükségét és fontosságát növeli, amely gazdálkodásnak alapvető eszközei a technikai-technológiai fejlesztés, üzemszervezés és anyaggazdálkodás. Így rákényszerítenék pl. a szállítókat a méretre öntött-kovácsolt nyersanyagok szállítására, fokozott súlyt helyeznének az üzemszervezési intézkedésekre, a munkafegyelemre, az improduktív létszámmal való gazdálkodásra, továbbá törekednének vállalaton belül a műszaki fejlesztés gyorsítására, a fejlett technika gyakorlati alkalmazására.

A harmadik kérdés pedig a dolgozókra vonatkozik. Ők – ha az elszámoló lapjukon meglátnák a bérek terheit – kezdetben meglepődnének, és ezért gondos és lelkiismeretes előkészítő-felvilágosító munkát kellene végezni. De az oly gyakori kereseti összehasonlításokat már reálisabban tennék, és munkájuk értékének ismeretében a saját munkaerejükkel való gazdálkodást is jobban megkövetelnék vezetőiktől, valamint jobban odafigyelnének arra, hogy mit tesznek az illetékesek az általuk megtermelt és elvont nemzetijövedelem-résszel. Megismerve azt, hogy munkájuk eredményéből kerül fenntartásra az egészségügyi hálózat, másképpen várnák el gondos ellátásukat. Egyben a magasabb közteher így forrást is juttathatna pl. a szociális-egészségügyi-oktatási ellátás fejlesztésére, az ott dolgozók keresetének megfelelő emelésére és a paraszolvencia megszüntetésére. Ha pedig látnák az intézkedés eredményes hatását, a termelői felhasználásban növekedő takarékoság eredményeképpen a lakossági fogyasztásra alkalmas árualap növekedését, és hogy ennek alapján lehetségessé válna a bérterhek egy részének fokozatos átcsoportosítása bérekké (amely átcsoportosítás így szemük előtt is nyilvánvalóvá válna), akkor a dolgozók elégedettsége is megjelenne. Ehhez természetesen hosszú út, sok idő szükséges.

Összefoglalva javasolom:

– számviteli és szabályozási rendünkben az élőmunka-ráfordításoknak költségként való elszámolását, azaz a terheknek a nyereségből a költségek közé (és kalkulációs tételetté) átcsoportosítását,

– 10-15 éves programban meghirdetve az élőmunka-terhek fokozatos növelését,

– ennek során az ártámogatások fokozatos és teljes megszüntetését, ennek ellensúlyozására az élőmunka-terheknek megfelelő mértékű béresítését,

– a keletkező többlet-élőmunkaterhek elvonásából képződő források felhasználásával a kulturális, egészségügyi, államigazgatási stb. dolgozók bérfelvezetését, a szociális jövedelmek növelését, a szociális, egészségügyi, kulturális stb. ellátás színvonalának emelését.

Tanulmányom szűkre szabott keretei csak ilyen szűkszavú kifejezést tettek lehetővé. Meggyőződésem azonban, hogy javaslatom megvalósítása nagyban segítené egyensúlyi helyzetünk helyreállítását, gazdasági növekedésünk meggyorsítását. És míg eddig az olcsó munkaerő az élőmunka alkalmazását helyezte előtérbe a fejlett technika alkalmazása helyett, addig az élőmunka javasolt drágítása és költségként kezelése a műszaki fejlesztés meggyorsításának és gyakorlati bevezetésének hasznos ösztönzőjévé válhat.

POÓR JÓZSEF*

AZ IRODAAUTOMATIZÁLÁS – A TERMELÉKENYSÉGNÖVELÉS EGYIK ESZKÖZE

Egy szervezet, egy vállalkozás megújulási lehetőségeinek az irányai igen sokfélék lehetnek. A tanulmány ennek a megújulási folyamatnak egy igen kis, de egyáltalán nem elhanyagolható területével – az irodaautomatizálással foglalkozik [1–3]. Bemutatja, hogy a tőkés országokban a 70-es évek második felében széles körben kibontakozó irodaautomatizálás megvalósítására milyen lehetőségek adódnak a hazai körülmények között. Ismerteti azt az irodaszervezési modellt, amelyet az irodaautomatizálási projektek megvalósítására a szerző kifejlesztett.

Irodaautomatizálás

A témakör tárgyalását két egymással szoros kapcsolatban levő fogalom jelentésének meghatározásával kezdjük. Az irodaautomatizálás kialakulásának és mozgatórugóinak megértéséhez célszerű, ha először definiáljuk az iroda fogalmát. A különböző nemzeti nagylexikonok az iroda szót a francia „bureau” szóból származtatják. Többféle jelentésben¹ is használatos. Témánk szempontjából az iroda jelenti azt a helyet, helyiséget, ahol ügyintézés, információfeldolgozás (pl. leírás, irattározás stb.) folyik. Az iroda legfontosabb funkciója az információfeldolgozás.

Napjainkban az irodaautomatizálás fogalmát igen sokféleképpen értelmezik. Attól függően, hogy milyen szempontok állanak a fejlesztés középpontjában: az automatizált iroda, az irodai információs rendszer, az irodai kommunikációs rendszer és az integrált iroda elnevezések egyaránt előfordulnak, az irodaautomatizálás lényegének kifejezésére a szakirodalomban.

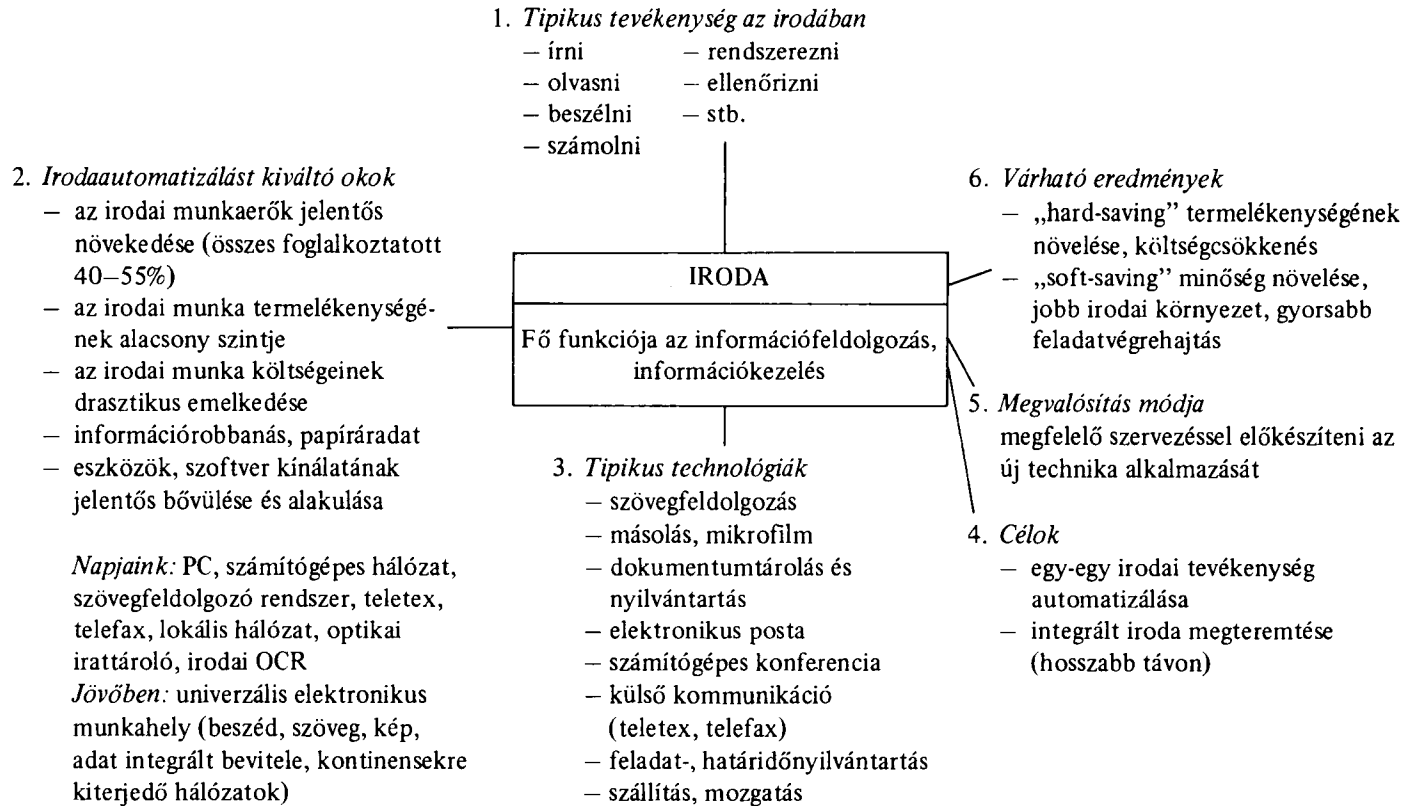
Az irodaautomatizálás nagyon sokféle meghatározásából az alábbi igen általános, de mégis lényegre törő értelmezésben használjuk ezt a fogalmat.

Az irodaautomatizálás nem más, mint a fejlett számítástechnikai és információtechnikai eszközök alkalmazása a szokvány irodai tevékenységek (leírás, másolás, raktározás, számolás, feladat-határidőnyilvántartás, kommunikáció) segítésére, az irodai munka szervezetével és annak környezetével összhangban (1. ábra).²

*A Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem docense.

¹A lexikonokban előforduló értelmezések közül megemlíthetők: a fiókos irodai íróasztal, közintézmény, üzleti életet irányító hivatal, valamely sajátos célra, főként hírszolgálat, tájékoztatás céljából létesített szervezet.

²Az irodaautomatizálás fogalmát bő terjedelemben tárgyalják [4; 9; 13].



1. ábra

Az irodaautomatizálás jellemzői

Az irodaautomatizálás végcélja a jövő irodájának (office of the future, tomorrow's office) megteremtése. Az integrált irodai munkahely – szemben a maival – úgy lesz kialakítva, hogy nem okoz majd gondot, felesleges idővesztést a különböző helyről jövő információk fogadása, egymásba való átalakítása (pl. legévelt szövegek gépi olvasása, kész leírt dokumentumok elektronikus úton való postázása, szóbeli üzenetek számítógépes rögzítése) tárolása és továbbítása. A jövő irodai munkahelye sokkal kevésbé fog kötődni a mai értelemben vett irodákhoz, sokkal inkább egy környezeti feltételt jelent. A hordozható irodai munkaállomások, a lokális (helyi) és országos hálózatok széles köre végül is szinte teljes szabadságot biztosít a munkavégzés helyének és idejének a megválasztásához (pl. otthoni iroda).

Az irodaautomatizálás egy olyan koncepció, amely az új típusú információfeldolgozási technikákkal, a korszerű számítástechnikai eszközök alkalmazásán keresztül a felvázolt jövőkép megteremtését célozza [3]. Az eddigiekből is kitűnik, hogy az irodaautomatizálás nem egy kulcsrakész termék vagy szolgáltatás, amely eladható és beüzemeltethető. A teljes integráltságú iroda megteremtése egy nehezen meghatározható kezdő- és végponttal rendelkező folyamat eredménye.

Az elmúlt néhány év tapasztalatai azt is bebizonyították, hogy az irodai munkavégzés sokkal komplexebb, semmint azt a hagyományos adatfeldolgozásra jellemző néhány rutinszerű számítástechnikai megoldással automatizálni lehessen. Az irodaautomatizálás csak akkor lehet sikeres, ha az új irodai technológiák az irodai munka szervezetével és annak környezetével harmonikus egységben fognak működni.

A hazai helyzet

Az irodaautomatizálás megvalósítása néhány költséges projektet (pl. Rank Xerox) leszámítva a fejlett tőkés országokban sem könnyű feladat. Sokkal nehezebb egy olyan országban, ahol még az irodai munka hagyományos eszközei is gyakran hiánycikknek számítanak, és az irodai munkavégzés szervezettsége messze elmarad a kívánttól.

Közismert tény, hogy hazánkban a vállalatok, intézmények többsége nagyon hosszú ideig elhanyagolta e terület fejlesztését. Néhány elhamarkodott, központilag kezdeményezett programtól eltekintve nem volt fontos az irodai munkavégzés módszerének, technológiájának fejlesztése. A kampányszerű intézkedések nem az irodai munka technológiájának fejlesztését, termelékenyebb módszerek meghonosítását, hanem az adminisztratív eszközökkel való létszámleépítést, a létszámnövekedés drasztikus csökkentését célozták.

A hazai helyzetre jellemző az is, hogy az igen alacsony szintű irodai technológiákhoz a legtöbb helyen az igen korszerűtlen irodai szervezet és irodai munkaszervezés kapcsolódik. A fejlett országokba a korábbi években elterjedt korszerű megoldások: a változtatható irodai terek, a leíró irodák, a korszerű munkahely-kialakítás egyáltalán nem jellemzőek.

Az utóbbi néhány évben egyre szélesebb körben alkalmaznak a vállalatoknál, intézményeknél a különböző irodai munkahelyeken a munkafolyamatba szervesen bekapcsolt mikroszámítógépeket, intelligens terminálokat. A mikroelektronika ilyen arányú fejlődésének egy újabb következménye, hogy egyre több rendszerfejlesztő,

alkalmazó ismerte meg tudatosan vagy véletlenül a számítógép felhasználásának lehetőségeit a szokványos adatfeldolgozási feladatokon kívül eső területeken (pl. irodai leírómunka, üzenetközvetítés, raktározás stb.).

„Az irodai munka modernizálása, gépesítése automatizálása igen fontos népgazdasági feladat.” Ebben a folyamatban lényeges elem a különböző irodai funkciók segítésére alkalmas szoftverrel felszerelt számítógép. A német nyelvterület elismert szervezési szaklapja, a Zeitschrift für Organisation szerint az irodai számítógépek kapacitásának legnagyobb részét a 80-as évek végén nem hagyományos adatfeldolgozás, hanem a leírómunka, az irodai adminisztráció segítése és a vezetői döntéshozatal támogatásával kapcsolatos feladatok fogják leterhelni.

A meglevő irodai technológiák fejlesztése, nagy termelékenységű hardver eszközök alkalmazása még nem feltétlenül elegendő. Az új technológia bevezetését a hazai irodákban – az előzőleg már hangoztatott alacsony szervezettségi szint miatt – össze kell kötni az információfeldolgozási folyamatok ésszerűsítésével, racionalizálásával. Nincs értelme korszerű technológiával, értelmetlen, időt rabló feldolgozásokat végezni.

Az irodaautomatizálás lehetséges hatásai

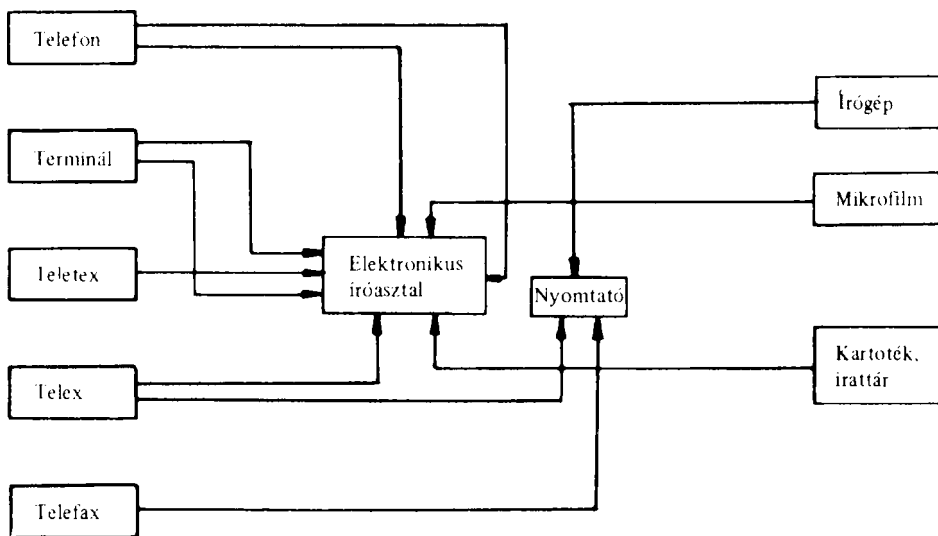
Gyorsabb, hatékonyabb munka. Az irodai munka egyik legjelentősebb veszteséggforrása, hogy az irodai dolgozók munkájuknak egy igen jelentős részében máshol vagy más módon leírt, rögzített adatokat írnak le, másolnak át egyik dokumentumból a másikba. Egyes felmérések szerint ez az arány irodai-ügyviteli dolgozóknál elérheti az 50-60%-ot is [10].

A korszerű adatbázis-technikák elterjedése feleslegessé teszi ugyanazon információknak újbóli, többszöri rögzítését, leírását. Az irodaautomatizálás különböző technológiai jelentősen felgyorsítják az információfeldolgozás folyamatát, igen nagy mértékben csökkentik az irodai munka helyigényét és papírfelhasználását. A leírómunkában használható szövegautomatákkal, a mikroszámítógépek szövegfeldolgozó programjaival 2-3-szoros termelékenységjavulás érhető el.

Integrált munkavégzés. Hagyományos módon egy-egy irodai dokumentum (pl. levél, jelentés, tervdokumentáció stb.) csak több fázisban készíthető el. A többfunkciós, integrált irodai munkaállomások (2. ábra), számítógépes szoftverek alkalmazásával nagymértékben megváltozik az irodai munkavégzés technológiája.

Az automatizált irodának egyik jellemzője, hogy az irodai munkavégzést segítő számítástechnikai eszközök beépülnek a vezetők, ügyintézők, más irodai dolgozók munkavégzési folyamatába. Ma már egyre növekszik – főleg az amerikai menedzserek körében – azok száma, akik hajlandók arra a „szentségtörésre”, hogy odaüljenek a számítógép termináljához. És nemcsak sznobságból, használják azt. E tendencia kibontakozása az információ szerepének felértékelődésével és a döntésekkel kapcsolatos reagálási idők lecsökkenésével magyarázható. Egy-egy fontos üzleti partner megkeresésére adott válasz hagyományos módon napokat is igénybe vehet. Az elektronika azonban megfelelő szervezéssel, felesleges közvetítő láncszemek kikapcsolásával nagyon lerövidíti ezt a folyamatot.

Tipikus irodai tevékenységek telepítése (centralizáció vagy decentralizáció). A ha-



2. ábra

Különböző irodai berendezések integrálása egyetlen elektronikus munkaeszközbe

gyománys irodai szervezetet legtöbbször a főnökség–titkárság szervezeti felállás jellemzi. Ebben a szervezeti hierarchiában a titkárnő, az irodai adminisztrátor elvégzi a főnök által rábízott összes irodai adminisztrációs munkát.

A különböző irodatechnikai eszközök (pl. írógép, telex, telefon stb.) megjelenése és elterjedése, valamint a taylori „tudományos vezetés” szempontjának hatására a „generalista” irodai szervezeti felállást kezdi felváltani a „specialistákat” alkalmazó szervezeti forma. A nagy figyelmet, folyamatos munkát igénylő ún. produktív irodai tevékenységet kezdik központosítani. Ennek legjellegzetesebb eredménye a leíró iroda. Igen sok tőkés vállalatnál létrehozták az irodai munkát segítő (administrative support center) szervezeti egységeket. Ezek a szervezetek arra hivatottak, hogy tehermentesítsék a vezetőket, az ügyintézőket, a titkárnőket a felesleges, idővesztéses, napi folyamatos munkavégzésből kizökkentő feladatokról.

Kezdetben az irodaautomatizálás terén is egyeduralkodó volt a „centralizált” orientáció. Az egyes irodai funkciók automatizálását lehetővé tevő irodai eszközöket (pl. szövegautomatát, fénymásolót, automatikus felolvasókat stb.) központilag telepítették. A centralizált telepítés mellett szólt, hogy még néhány éve is az itt alkalmazható eszközök a legfejlettebb tőkés országokban is igen drágák voltak.

A mikroelektronika minden képzeletet felülmúló fejlődése naponta teszi elavulttá a tegnap még igen fejlettnek készülő irodai eszközöket. Napjainkra jellemző a fejlett ipari országokban

- a lokális irodai hálózatok kialakulása,
- az egyre olcsóbb és egyre több irodai funkció számítógépes segítségét biztosító munkaállomások és szoftverek elterjedése,

– a speciális, egyfunkciós (dedikált) irodai automaták (pl. szövegautomata) korábbi években viszonylag magas árai az utóbbi időben a mikroszámítógépekéhez hasonlóan jelentősen csökkennek.

Ezek nyomán újra megfigyelhető a korábban centralizált irodai funkciók (pl. leírás, másolás, üzenetküldés stb.) decentralizált telepítése.

A munka humanizációja. Az új technológia nem minden. Hatékony működtetéséhez jól képzett munkaerő szükséges. Napjaink irodai dolgozója rég nem azonos a régebbi idők gúnyrajzainak, karikatúráinak könyökvédős irodistájával. Képzettebb, informáltabb, és igényei is sokkal magasabb. A kulturált, kellemes környezet természetes velejárója munkájának. Ebből adódóan a napjainkban és a jövőbeni irodaszervező munkában, még inkább a hagyományos szervezési munkára jellemző kizárólagos költség-haszon orientáció mellett kiemelt fontosságúvá válik a munka humanizáltságának és az emberi oldal körültekintőbb tervezésének igénye. Az új irodai technológiák bevezetése előtt a szervezőnek olyan „banális” – de nagyon gyakran elhanyagolt – kérdéseket kell az emberi oldal szempontjából feltennie: Mennyire képesek a fejlesztendő területen dolgozók az új technika befogadására? Hol kell a munka humanizáltságának növelése érdekében a jelenlegi irodai környezeten változtatni? Az új technika hol befolyásolhatja negatívan az irodai dolgozók egészségét.

Az irodai munkaerő száma. A fejlett országokban a hagyományos termelőágazatok (ipar, mezőgazdaság) súlya és szerepe a nemzetgazdaságban fokozatosan csökkent az elmúlt évtizedekben. Az utóbbi években egyre jelentősebb az aránya a nemzeti jövedelem termelésében a szolgáltató szektornak és az információfeldolgozásban kiemelkedő szerepet betöltő irodai munkának. E tendencia egyik szembetűnőbb vonása, hogy ma már az összes foglalkoztatott 45-50%-a irodai dolgozó a legfejlettebb országokban.

A különböző szakemberek egyetértenek abban, hogy a számítógépesítés ellenére az irodai munkaerő arányának növekedése nem áll meg. Visszafogottabb becslések szerint is az évszázad végére az irodai dolgozók aránya az USA-ban elérheti a 75-80%-ot [4; 5].

Az, hogy sok vagy kevés az irodai munkát végző különböző kategóriájú nem fizikai dolgozók száma a magyar vállalatoknál, arról megoszlanak a vélemények. A legtöbb szerző egyetért abban, hogy a munka termelékenységének jelenlegi színvonala nem indokolja az irodai munkaerő jelenlegi kb. 30%-os arányát [10; 12; 14]. Másrésztől fenntartjuk azt az álláspontunkat, hogy mihelyt a magyar gazdaságban az információ súlya és szerepe megváltozik, azaz felértékelődik, a számítógépesítés ellenére az irodai dolgozók jelenlegi száma kevés lesz.

Az irodai munka költségei. A fejlett tőkés országokban folytatott felmérések szerint évente 6%-kal nőnek az irodai dolgozók bérrel kapcsolatos kiadásai. Ezzel szemben a különböző elemzők felhívják a figyelmet arra, hogy a mikroelektronika gyors fejlődése folytán az utóbbi években az irodai élők munkát helyettesítő hardver-elemek ára átlag 25–40%-kal és a kommunikációs költségek átlag 11%-kal csökkennek a fejlett ipari országokban [6; 7].

A különböző szakemberek az új irodai technológiák költségcsökkentő hatását abban látják, hogy felhasználásukkal jelentősen csökken az irodai munkára jellemző igen magas élők munkahányad. A nagyobb termelékenység, az alacsonyabb élők munkahányad következtében a bevezetett különböző automatizáltságú rendszerek egységköltségei

megfelelő kapacitáskihasználás esetén a hagyományos irodatechnikával összehasonlítva jóval kedvezőbbek.

Az irodaszervezés és az irodaautomatizálás

Az irodai munkavégzés számítógépes támogatása új lehetőségeket, de egyidejűleg számos kötöttséget és – ahogy már korábban utaltunk rá – negatív hatást is okozhat. Az irodaszervezés alapozza meg, hogy a bevezetésre javasolt új irodai technológia kielégítse a felhasználók legalapvetőbb elvárásait. Már a 30-as években megjelent, mind a mai napig „elfelejtett” irodaszervezési munkákban megfogalmazódott, hogy nem elég egyszerű gépekkel pótolni az irodai munkaerőt, hanem meg kell teremteni a mechanizálás összes előfeltételét.

Az irodaautomatizálás nem hasonlítható egy termékhez. Sokkal inkább egy technológia bevezetésének, implementálásának a folyamata, amelynek kezdő- és végpontját elég nehéz pontosan meghatározni [8; 11]. Az implementálási folyamat sikeres megvalósításának alapfeltételei következőkben foglalható össze:

- a szervezőmunka ne csak a szűken vett technikai részletekre terjedjen ki,
- biztosítani kell, hogy az érintettek ne csak külső szemlélői, hanem aktív, konstruktív részesei legyenek az implementálási folyamatnak,
- tekintettel kell lenni arra is, hogy az új technológiák jelentősen megváltoztatják a munkavégzés módját, körülményeit, az egyének előrehajlásának lehetőségeit.

Az irodaautomatizálás folyamatát célszerű több lépcsőben megvalósítani. A megvalósíthatósági tanulmány következtetéseinek ismeretében lehet – a szervezetfejlesztési stratégiával összhangban – kijelölni az irodaautomatizálás során követett koncepciót. Az új technológia bevezetését célszerű kísérleti projekttel indítani. Csak annak sikeres befejezése után érdemes a széles körű alkalmazást beindítani. A „van” állapot elemzése csak akkor lehet sikeres, ha az információs rendszer mellett pontos és egyértelmű képet vázol fel a munkafolyamatról, a szervezeti viszonyokról és a munkavégzés körülményeiről.

Az irodaautomatizálás nagyon sok területet érint. Jogosan merül fel a kérdés: ki legyen a projekt gazdája? Az angolszász szakirodalom szerint erre csak egy új szervezet, az Irodaautomatizálási Osztály (Office Automation Department) alkalmas, amely egy felső vezetői team irányítása alatt működne, és nem kizárólag egy osztály vagy csoport érdekeit képviseli. A részletes helyzetelemzést követi a rendszertervezés, a végleges hardver, szoftver és orgver kialakítása és a választott irodai technológia bevezetése. Javaslatot kell tenni az új technológia igényeinek megfelelő irodai térelemzésre, az irodák berendezésére és a környezeti feltételekre egyaránt.

Sok esetben az igen költséges, drága eszközök, technológiák helyett kis apró „eszközökkel” is eredményt érhetünk el. A hazai irodákban a munkavégzés színvonala és technicizáltsága nagyon alacsony szintű. Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy ebben a környezetben a „hagyományos gyalogszervezésnek” igen tág lehetőségei vannak. A tudatos, ésszerű változtatások az irodai munkafolyamatban, az irodai szervezetben, a munkavégzés módjában stb. jelentős eszközberuházás nélkül is kisebb-nagyobb megta-

karítást eredményezhetnek. Az irodai munka technológiáinak jelentősebb változtatása nélkül is megvalósíthatók ezek a szervezési javaslatok.

A helyzetelemzés és helyzetfelmérés alapján megfogalmazhatunk olyan szervezési javaslatot is, amelynek keretében részben vagy teljesen átszerveződik az irodai információfeldolgozás technológiája. Az irodai információfeldolgozás technológiájának fejlesztése többféle módon is megvalósítható:

– Csak egy-egy irodai technológiával kapcsolatos munkavégzést fejlesztünk, automatizálunk. Tipikus esete ennek a megoldásnak például az irodai szövegfeldolgozási munka automatizálása vagy az ún. „papírszegény” irattárolás- és dokumentumfeldolgozás bevezetése.

– Egyidejűleg több irodai funkció automatikus kivitelezésére rendszert vezetünk be. Ennek tipikus példája az, amikor lokális hálózat keretében a hagyományos adatfeldolgozási feladatok mellett a hagyományos irodai feladatok kivitelezését segítő hardvert és szoftvert is telepítünk.

IRODALOM

1. Az irodaautomatizálás általános kérdései. Országos Műszaki Könyvtár és Információs Központ, Bp., 1986.
2. Az irodaautomatizálás emberi és társadalmi hatásai. Számítástechnika, 1983, 3–4. sz.
3. Az irodaautomatizálás helyzete és hatásai. KSH, Alkalmazási Tájékoztató Sorozat, 1984.
4. Barcomb, D.: Office Automation A Survey of Tools and Techniques. Digital Press, Bedford, 1981.
5. Bullinger, H. J.–Kern, P.: A jövő irodája a helyzet és a fejlődés irányzatai. In: I. Szervezéstechnikai és Számítógéppalkalmazási Konferencia (I. kötet). SZVT, Bp., 1984.
6. Cecil, P. B.: Office Automation. Concepts and Applications. Bengamin Cumings Publishing Co., 1984.
7. Frank T.: Az irodai munka korszerűsítésének az irányairól. Ipargazdaság, 1984, 7–8. sz.
8. Heeg, F. J.: Einführung neuer Technologien ein gruppenorientierter Ansatz. Z.f. Führung und Organisation, 1981, 1. sz.
9. Hirscheim, R. A.: Office Automation. Concepts, Technologies and Issues. Addison–Wesley Publishing Co., 1984.
10. Marton I.: A szövegfeldolgozó berendezések helye és jelentősége az irodai munkagépesítésében. Műszaki-Gazdasági Tájékoztató, 1983, 10. sz.
11. REFA Methodenlehre der Organisation fier Büro und Verwaltung. REFA, Darmstadt, 1981.
12. Sipos B.: A nem fizikai létszám alakulása a magyar iparban. Munkaügyi Szemle, 1980, 3. sz.
13. Tschirtzits D.: Office Automation. Springer Verlag, Berlin, 1985.
14. Tímár J.: Munkagazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1981.

GAZDASÁGIRÁNYÍTÁS ÉS IPARI SZERVEZET

BAGÓ ESZTER*

MILYEN VÁLTOZÁSOKAT HOZTAK A KÖZPONTI DECENTRALIZÁCIÓS DÖNTÉSEK AZ IPAR SZERVEZETÉBEN?

1981–1985 között központi, államigazgatási döntésekkel az ipari termelőszervezetek közül 10 trösztöt és 11 nagyvállalatot bontottak fel, 20 nagyvállalat szervezetéből választottak le, önállósítottak gyáregységeket. A működő nagyvállalati szervezetek szétbontásának indokai jól ismertek, a decentralizációt a magyar ipar nemzetközi összehasonlításban egyedülállóan magas vállalati koncentrációja tette szükségessé. A magyar iparban, ahol az állami vállalatok átlagos mértéke a 80-as évek elején közel 1300 fő és a vállalatok általában 4-5 területileg önálló termelőegységgel – iparteleppel – rendelkeznek, a működő vállalatok számánál lényegesen több, önálló piaci működésre képes gazdasági egység alakítható ki. Ugyanakkor ez a szervezeti centralizáció olyan mértékű, hogy a nagyvállalati kereteket érintetlenül hagyva, csak új kis- és középvállalatok alapításával nem lehetne lényegesen mérsékelni.

A decentralizációs folyamat elindításánál a piaci mechanizmus fejlesztésére és a vállalati gazdálkodás hatékonyságának növelésére irányuló célok fonódtak össze. A nagyvállalatokon belüli szervezeti egységek önállósítása az új, kisebb méretű vállalatok növekvő strukturális alkalmazkodóképességét, a piaci verseny szervezeti korlátainak oldódását ígérte. Másrészt a nagy szervezetek felbomlása az önállósult vállalatok közvetlen környezeti-piaci kapcsolatait teremti meg, és ettől az új szervezetek felé irányuló növekvő teljesítménykényszer, az egyes gazdasági egységek gazdálkodásával kapcsolatos korábban hiányzó tisztánlátás kialakulása volt várható.

A decentralizációra irányuló államigazgatási döntéssorozatnak – a tudományos kutatás által is alátámasztott – kiinduló elveit, céljait az elméleti és gyakorlati szakemberek döntő többsége nem vitatja ma sem. Ugyanakkor a döntéshozatal menetének és módszereinek megítélésekor mind a tudományos igényű elemzésekben, mind a döntésekben érintettek részéről igen komoly ellenérvek merültek fel. Már a döntéssorozat beindítását megelőzően megkérdőjeleződött, hogy lehetséges-e központi döntésekkel, kampányszerűen a piaci mechanizmus működését elősegítő szervezeti struktúrát kialakítani [4; 6]. Ennél is fontosabb ellenérvként merült fel, hogy a szükségesnek ítélt átszervezések végrehajtásában hiányzik a megalapozott koncepció. Ennek hiányában a gazdaságilag indokolt decentralizálások esetében tág tere marad a decentralizációellenes érdekek érvényesítésének; az egész folyamat elhúzódik, és így károkat okoz a vállalatok teljesítményében; a tényleges döntések nem tudják követni a döntéssorozat való-

*MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézetének főmunkatársa.

di céljait, hanem a konkrét erőviszonyok függvényében többoldalú kompromisszum eredményeként születnek [1; 4; 6; 9; 10].

A decentralizációs döntések történetével, módszerével és előkészítésével előadásomban nem kívánok foglalkozni. Az a kutatás, amelynek legelső – sokszor még empirikusan pontosan nem bizonyítható – eredményeit adom itt közre, e döntéssorozat rövid és hosszú távú, a vállalatok gazdálkodására és az ipari szervezet fejlődésére gyakorolt hatásait kívánja feltárni. Kutatásunkkal arra kívánunk választ adni, hogy a központi decentralizáció eredményeként bekövetkezett változások megfelelnek-e a döntéssorozatot elindító céloknak, a kedvező hatásokat hogyan lehetne erősíteni és e döntéssorozat után milyen feladatok és módszerek adódnak az ipari szervezet továbbfejlesztésében.

A decentralizáció céljait tekintve általánosan úgy fogalmazhatunk, hogy a decentralizáció szükségességét az a szervezetelméletben elfogadott összefüggés-rendszer támasztja alá, amely szerint a piaci struktúra megváltozása módosítja a vállalatok magatartását és ez a vállalati teljesítményekben is visszatükröződik.¹ Konkrétan: a monopolhelyzetben levő nagy szervezetek felbontása a piaci verseny szervezeti feltételeit javítja, növeli a vállalatok piacorientált, rugalmas magatartásának kibontakozási esélyeit, a vállalatok által érzékelt jövedelmezőségi kényszert, ami vállalatok körében javuló teljesítményt, a piaci igényekhez jobban illeszkedő termékszerkezetet, nagyobb hatékonyságot eredményez. E három tényező – a piaci struktúra, a vállalati magatartás és a teljesítmény – változásának, a változások összefüggéseinek felvázolásával igyekszem választ adni arra a kérdésre, hogy milyen hatással volt a decentralizációs döntéssorozat az ipari szervezet fejlődésére.

A decentralizáció hatása a piaci struktúrára

A vállalati méretruktúra 1980–85 közötti változásáról ad képet az 1. táblázat. A táblázat adatai tükrözik, hogy az állami vállalatok száma – jórészt a minisztériumi ipart érintő decentralizációs döntések hatására – több mint egyharmadával növekedett 1980–85 között. A vállalatok számszerű növekedése mintegy fele részben, a 300 főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkező vállalatok arányának növekedése szinte teljes egészében két ipari szolgáltató vállalat (a Gelka és az Afít) felbontásából ered. Az ipar termelő szakágazataiban a központi decentralizációs döntések csak 100 új vállalat létrehozását eredményezték. Ezek döntő többsége az 1000–2000 fővel működő vállalatok számát – tehát nem a kis- és középvállalatokét – gyarapította az igazán nagy szervezetek arányának rovására. Idetartozik a nagy szervezetekből levált vállalatok többsége, és elsősorban ebbe a méretkategóriába „csúszott le” sok olyan szervezet, amelyekből leválasztottak, önállósítottak egységeket. Az ipar *vállalati struktúrájában*, az állami vállalatok méreteloszlásában a decentralizáció hatásai ha nem is látványosak, de kimutathatóak. Ennek ellenére több tényező is arra enged következtetni, hogy *piaci struktúrában* a verseny szervezeti feltételeinek erősítésében a *decentralizáció összességében nem hozott igazán jelentős változást*.

A decentralizációs döntések menetével, módszereivel foglalkozó elemzések [2; 7;

¹ A struktúra–teljesítmény–magatartás összefüggés értelmezését lásd pl. [5; 8].

Az állami vállalatok száma 1980-ban és 1985-ben

Év	1-50	51-100	101-300	301-500	501-1000	1001-2000	2001-5000	5001-10 000	10 000-nél több	Vállalatok száma összesen
	főt foglalkoztató vállalatok									
Vállalatok száma										
1980	32	14	95	96	159	143	122	25	13	699
1985	127	88	156	94	188	171	102	21	9	956
Vállalatok megoszlása, %										
1980	4,6	2,0	13,7	13,7	22,7	20,5	17,4	3,6	1,8	100,0
1985	13,2	9,2	16,3	9,8	19,8	17,9	10,7	2,2	0,9	100,0

Forrás: Statisztikai évkönyv. KSH, Bp., 1980, 205. old., 1985, 117. old.

9; 10] egyértelműen kimutatták, hogy a decentralizációra kijelölt vállalati kör kialakításánál hiányzott a határozott koncepció. A decentralizációs döntések által érintett vállalati kör kiválasztása során a *verseny, a piaci hatások erősítésének szempontjai végül is háttérbe szorultak*, a szervezetfejlesztés eredeti (kívánatos) céljaival ellentétben a tényleges döntések az irányító szervek és a nagyvállalatok közötti alku eredményeként és ott születtek, ahol az rövid távon a legfájdalommentesebbnek látszott. Ebből következően:

- A piaci struktúra javítása, a monopolhelyzetek oldása szempontjából szükséges decentralizációs döntések nem születhettek meg, ha a vállalat jövedelmezősége az átlagosnál lényegesen jobb volt, hiszen ebben az esetben nem volt kézzelfogható gazdasági érv a decentralizáció mellett. Ellenkező esetben, azaz a vállalat elégtelen gazdálkodási mutatói esetén az önállósítás a támogatások nélkül életképtelen szervezetek számát gyarapította volna, amit a költségvetés rövid távon nem tudott vállalni. Általában a nagyvállalatok széles körének sikerült a vállalat egyben tartására irányuló érdekeit érvényesíteni akkor is, ha az ellentétes volt a piaci mechanizmus működését biztosító szervezeti struktúra kialakításának szempontjával.

- A decentralizációra a legtöbb esetben ott került sor, ahol a vállalat tevékenységi struktúrája heterogén volt, illetve a fő profiltól elkülöníthető tevékenységet folytató egységek kerültek leválasztásra. Ezekben az esetekben az újonnan kialakult szervezetek nem vagy csak érintőlegesen kerülnek egymással szembe a piacon.

- Homogén profilú vállalatok decentralizálása esetén az új vállalatok ugyan azonos piacon tevékenykednek, a szervezeti változás tényleges versenyerősítő hatása mégis korlátozott maradt. A végtermégyártók decentralizálását nem kísérte a beszállító vállalatok monopolhelyzetének mérséklődése, a beszerzési piacokon az önállósított vállalatok pozíciója nem erősödött. Ez a beszerzési korlátok oldaláról fékezi a végterméket gyártó vállalatok versenyét.

A decentralizáció végül is mindössze 10 tröszt és 31 nagyvállalat szervezetét érintette. A döntések szűk köre és egyedi jellege az egyes piacok, szakágazatok szintjén nem eredményezett jelentős szervezetistruktúra-változásokat, nem javította érdemben a verseny szervezeti feltételeit. Ezek a tények sokak számára egyet jelenthetnek a decentralizációs döntéssorozat kudarcával.

A verseny kialakulásának hazai feltételeivel foglalkozó kutatások [4] rámutattak, hogy a decentralizált piaci struktúra bár igen fontos, de csak egyik meghatározó feltétele a piaci verseny kibontakozásának, a vállalatokra háruló teljesítménykényszer növekedésének. Tény, hogy a decentralizációs döntéssorozat által elért szervezeti változások nem jelentősek, és ez minden bizonytal gyengíti a decentralizációnak a vállalatok magatartására és teljesítményére gyakorolt hatásait is. *Ilyen hatások azonban mégis csak vannak, és – ezt különösen fontosnak tartom – a szervezeti struktúra változásától eltérően nem azonnal, hanem hosszabb távon bontakozhatnak ki. E hatások erősítése a szervezeti rendszer hosszabb távú fejlődése szempontjából legalább olyan jelentős lehet, mint maga a decentralizációs döntéssorozat, bár már nem közvetlenül szervezeti jellegű, hanem a gazdasági mechanizmus működését érintő változásokat, döntéseket igényel.*

A decentralizáció hatása a vállalatok magatartására

A decentralizációs döntések által érintett vállalatok magatartását meghatározó környezeti hatások, viszonyok végső soron nem váltak keményebbé, mint amilyenek a szervezeti változást megelőzően voltak. Ha változott az önállósulást követően piaci helyzetük, ez általában független a szervezeti változásoktól, és az ilyen jellegű változásokat a decentralizáció által nem érintett vállalatok is érzékelik. Mégis a decentralizáció egy lényeges változást eredményezett a vállalatok magatartását meghatározó tényezőkben: *az önállóvá vált vállalatok teljesítménye közvetlenül kimutathatóvá, mérhetővé vált*, ezáltal az önállósult vállalatok stratégiájának középpontjába került az önálló gazdálkodás stabilitásának és jövedelmezőségének biztosítása.

Úgy tűnik, hogy a decentralizáció által érintett vállalatok körében – a vállalatoknak az átszervezést követően kialakult helyzetétől függően – *négyféle magatartástípus* körvonalazódik.

Az önállósult vállalatok egy csoportja viszonylag *kedvező jövedelmezőségi helyzetben* indult el az önálló gazdálkodás felé. Ilyen helyzetből indulva jól kibontakozhatnak azok a vállalat magatartásának alakulásában fontos szerepet játszó szubjektív tényezők, amelyeket az önállósítás magával hozott. Az önállóvá vált vállalat bizonyítani kívánja életképességét, a nagyvállalati keretektől való kiválás komoly lehetőséget jelent a vállalati vezetés számára képességének bizonyítására, az önálló döntésre és arra, hogy a vállalat és vezetése munkájának eredményeiből közvetlenül részesedjen. Ezeknek az önállósult vállalatoknak a magatartásában offenzív, új, a korábbinál sikeresebb, rugalmasabb stratégia kialakítására való törekvés figyelhető meg. A vállalat törekszik a stabilitás érdekében új piacok bekapcsolására, a termékszerkezet átalakítására, általános a költségérzékenység növekedése, és gyakori, hogy vállalat új stratégiájának megfelelően átalakítja belső irányítási és szervezeti rendszerét.

Az önállósult vállalatok másik csoportjára az önállósításkor *kedvezőtlen jövedelmezőségi viszonyok*, illetve pénzügyi helyzet a jellemző. A vállalat önálló gazdálkodásának feltételeit csak egyedi pénzügyi, illetve ár- és jövedelemszabályozási kedvezményekkel lehetett megteremteni. Az önállósítás után is a vállalatvezetés legfontosabb gondja az önálló gazdálkodás hosszabb távú feltételeinek megteremtése, az ezzel kapcsolatos taktika kialakítása háttérbe szorítja az új vállalati stratégia kialakítását. Az önállóság ezt a vállalati kört is rákényszerítette olyan lépésekre, amely elindította a vállalat gazdálkodási tartalékainak mozgósítását, ezeknek a lépéseknek a hatásai azonban rövid távon kifulladások. A vállalati stratégia, a vállalati magatartás hosszabb távú átalakítására az induló feltételek nem adnak kedvező lehetőséget.

A decentralizáció által érintett vállalatok harmadik körét azok a vállalatok alkotják, *amelyekből leválasztottak* bizonyos – a nagyvállalat egészében korábban jelentős szerepet játszó – egységeket, illetve azok, amelyek korábban a nagyvállalati központ szerepét foglalták el. A decentralizáció révén a nagyvállalatot ért „vesztésre” a megmaradt vezetés általában igen érzékenyen reagál: akcióképességét jelentősen befolyásolja, hogy a szervezeti változást kudarcnak tekinti, sokszor – lehet, hogy csak rövid távon – igen nehéz az új szervezet életképességében bízni, az új körülményekhez alkalmazkodnia. Ma még nem látható világosan, hogy ebből a vállalati körből milyen arányban és milyen módszerekkel alakulnak ki az új körülményekkel adekvát, defenzív vál-

latali stratégiát sikeresen megvalósítani tudó vállalatok, illetve milyen mértékben vezet a központi decentralizálási döntés a megmaradt vállalati szervezet széteséséhez.

A decentralizált vállalatok negyedik magatartástípusát azok a vállalatok (vállalatcsoportok) képviselik, amelyek körében az önállósítással párhuzamosan sikerült átmenteni a korábbi nagyvállalat (tröszt) bizonyos funkcióinak központosítását. Az önállóvá vált vállalatok *közös szervezetei* (közös vállalatok, koordinációs központok, egyesülések) a piac és az irányítás felé az új egységek egységes fellépését biztosítják. Ezek a vállalatok az egész vállalatcsoport szintjén megőrizték a korábbi nagy szervezet jelentős előnyeit, csökkentették az önállósítással járó megrázkódtatást, és ez az új vállalati stratégia és magatartás kialakításának szükségességét kérdőjelezi meg.

A decentralizált vállalatok teljesítménye

Jobb-e vagy rosszabb az önállósulás után a vállalatok teljesítménye a korábbinál? Erre a kérdésre a jövedelmezőségi, hatékonysági mutatókat elemezve igen nehéz lesz pontos választ adni. A szervezeti változást megelőző helyzet sok esetben nem rekonstruálható; az önállósult egység korábban nem készített eredménykimutatást. Más esetekben a korábbi és az új szervezeti keretekben elért teljesítmények összevetését a szabályozó rendszer változásai teszik nehezzé. Az önállósult vállalatok teljesítménye nyomon követhető lehet az ellátás színvonalában, a vevők véleményén keresztül. A kutatás későbbi szakaszában mindenképpen indokolt a decentralizált vállalatok teljesítményének, annak változásának nyomon követése. A kutatás jelenlegi szakaszában azonban még csak a teljesítményüket befolyásoló néhány fontos tényezőt tudom kiemelni.

A decentralizált vállalatok korábbinál jobb teljesítményét végső soron az eredményezheti, ha az önállósulás ténylegesen együtt jár a vállalatokra irányuló teljesítménykényszer erősödésével. Mint láttuk, a piaci struktúra változásától ez alig várható. Az önállósítás ténye azonban mégis kifejtethet fokozódó teljesítménykényszert, ha az önálló, jövedelmező gazdálkodás feltételeinek kialakítása és stabilizálása a vállalatok legfontosabb stratégiai feladatává válik. A vállalatok ez irányú erőfeszítéseit és így a rugalmasabb, erőteljesebben piacorientált vállalati magatartás és jövedelmezőbb gazdálkodás kialakulásának esélyeit azonban ma néhány tényező jelentős mértékben lerontja.

Ezek közül elsőként említem, hogy a decentralizációs döntéssorozat jellegéből és módszereiből következően az önállósítás megvalósítása széles körű igényt keltett az egyedi támogatások, kedvezmények iránt. Az önállósítást kísérő kedvezmények ösztönző ereje elismerhető az önállósítás aktusával egyidejűleg, de ezek az egyedi kedvezmények a teljesítmény növelésére irányuló erőfeszítéseket csökkentik akkor, ha az önállósítás ténye hosszú ideig indok maradhat az egyedi elbírálás iránti igények betérjesztésénél, illetve elfogadásánál. Sok esetben a decentralizációs döntés előkészítésének hibáiból fakad az önállósult vállalat rendezetlen pénzügyi helyzete. Részben ezeknél az eseteknél és általában a pénzügyi rendezést központi forrásokból váró önállósult vállalatoknál az irányító szerveknek következetesebben kellene szabad utat engedniük a jövedelmezőségi-hatékonysági szelekciónak. A lehetséges megszűnés fenyegetése az egyik legerőteljesebb teljesítménykényszer lehetne az összes hazai vállalat és ezen belül az újonnan önállósult vállalatok esetében is.

Az önállósítást követő erőteljesebb teljesítménykényszer ellenére sem változik jelentős mértékben a decentralizált vállalatok alkalmazkodóképessége, a piaci igények kielégítésének színvonala, a jól ismert „háttéripari” problémák továbbélése miatt. Az önállósult vállalatok a beszerzési piacokon nem tudják igényeiket érvényesíteni, sőt nemegyszer korábbi pozícióiknál is hátrányosabb helyzetbe kerülnek a továbbra is monopóliumhelyzetű beszállítókkal szemben, a beszerzési piac hiányjelenségei közepette.

Az önállósult vállalatok jövedelmezőségi, hatékonysági és piaci teljesítményének jelentős változását fékezi, hogy a decentralizáció hatására ezeknek a vállalatoknak az önfinanszírozó képessége a korábbi nagyvállalatokhoz képest alacsonyabb. A tartósan nagyobb teljesítmények feltétele a termelési struktúra, a műszaki színvonal jelentős fejlesztése lenne, ennek lehetősége azonban a legtöbb önállósult vállalat számára csak igen szűkre szabott.

A decentralizált vállalatok teljesítményét befolyásoló említett tényezők közül több is összefügg azzal a ténnyel, hogy a nagyvállalati keretek szétbontása a nagyvállalati szervezethez kötődő sajátos előnyök (nagyobb önfinanszírozó képesség, erősebb piaci pozíció a beszerzési piacokon) elvesztését is jelenti. Ennek az önállósult vállalatok teljesítményére gyakorolt kedvezőtlen hatásait a kisebb vállalatoktól elvárható nagyobb alkalmazkodóképesség, rugalmasság semlegesítheti. Ennek azonban mindenképpen feltétele, hogy az új (kisebb) vállalatokat környezetük kényszerítse sajátos előnyeik kihasználására. Az új vállalatokra irányuló következetes teljesítménykényszer és a biztosított nagyobb mozgástér képessé teheti ezeket a vállalatokat arra, hogy összegzett teljesítményük felülmúlja a korábbi nagyvállalati szervezetek teljesítményét. Meggyőződésem, hogy piaci versenyhelyzetben, dinamikusabb gazdasági környezetben, erőteljesebben érvényesülő hatékonysági szelekció esetén az önállósult vállalatok teljesítménye hosszú távon lényegesen kedvezőbbben alakulhatna, mint a jelenlegi piaci, szabályozási és növekedési feltételek között.

A decentralizáció hatása az ipari szervezet továbbfejlődésére

Az 1981–85-ös központi decentralizációs döntések végül is nem tudták meghozni a kívánt fordulatot az ipari szervezet fejlesztésében. Bár megállították a korábbi, több évtizedes centralizációs folyamatot az állam ipari szervezetében, a piaci mechanizmus működése szempontjából nem teremtettek a korábbinál lényegesen kedvezőbb helyzetet. E döntéssorozat eredményeinek elmaradása magát a módszert is megkérdőjelezi, és megerősíti azt a véleményt, hogy a szervezet fejlődésében a piaci hatásokat nem lehet jó hatásokkal államigazgatási döntésekkel helyettesíteni.

A szervezeti fejlődés piaci automatizmusainak, a vállalati kezdeményezésű szerkezetalakítás folyamatának beindulásához szükséges feltételrendszer egyes elemei (elsősorban az új szervezeti-jogi formák) már kialakulóban vannak, a feltételrendszer több, alapvető elemének (vagyonérdekeltség, tőkeáramlási mechanizmusok) megteremtése azonban még előttünk álló feladat. Szükségesnek látszik a kisvállalatok körének és szerepének megerősítésére határozott koncepciót, programot kialakítani. Az ipari szervezet fejlesztésének ezekben a kérdéseiben – az Országos Középtávú Kutatási Terv keretében – intézetünk koordinálásával is széles körű kutatások folynak.

Maga a decentralizációs döntéssorozat is bizonyos mértékig hozzájárulhat a szervezetfejlődési folyamat felgyorsításához. A döntések elindították a mesterségesen létrehozott nagyszervezetek erőiját, mutatkozik olyan hatás, hogy az államigazgatási döntés által megindított decentralizáció a megmaradt szervezeteken belüli kezdeményezésre folytatódhat. A döntések előkészítését kísérő szervezeti felülvizsgálatok részben tényleges eredménnyel is jártak a vállalaton belüli szervezeti rendszer fejlődésében, részben ráirányították a vállalatok figyelmét évtizedeken át szinte változatlan belső irányítási rendszerünk fejlesztésének szükségességére. Ezeknek a szervezetfejlődési folyamatoknak a tényleges megvalósulása, csakúgy mint általában a decentralizáció hosszabb távú kedvező hatásainak kibontakozása már a vállalatok magatartását befolyásoló általános környezeti hatásokon, azok ösztönző és kényszerítő erején múlik.

IRODALOM

1. Bossányi Katalin: Az önállósult vállalatok tapasztalatai. Társadalmi Szemle, 1984, 4. sz.
2. Csillag István: Csak a piac hiányzik. Figyelő, 1986. január 9.
3. Inzelt Annamária: Anatómiai rendellenességek az ipar-szervezetében. Zárótanulmány az OKKFT keretében folyó szervezetkutatásokról. 1986. Kézirat.
4. Az Ipargazdaságtani Kutatócsoport ipari szervezet kutatásai. Ipargazdasági Szemle, 1985, 2. sz.
5. Jacquemin, A. P.—de Jong, H. W.: Európai ipari szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1981.
6. Műhelyvita az ipari szervezet kérdéseiről. Ipargazdasági Szemle, 1983, 4. sz.
7. Román Zoltán: A gazdasági reform és az ipari szervezet. Közgazdasági Szemle, 1984, 7–8. sz.
8. Román Zoltán: Az ipari szervezet elméletének fő irányzatai a piacgazdaságokban. Ipargazdasági Szemle, 1985, 4. sz.
9. Schuster Endre: A vállalati szervezeti struktúra a 80-as években. Összefoglaló tanulmány, OVK, Bp., 1985.
10. Voszka Éva: Reform és átszervezés a nyolcvanas években. Pénzügykutatási Intézet, Bp., 1986.

RÓZSA ERNŐNÉ*

A SZERVEZETI VÁLTOZÁS HATÁSA AZ ÉLELMISZER-IPARI VÁLLALATOK TEVÉKENYSÉGÉRE

Az utóbbi 15 évben élelmiszer-ipari termelésünk egészében és részleteiben is öröndetesen fejlődött. Ennek eredményeként egyre több terméksoportnál van műszaki lehetőség a keresletet meghaladó mértékű termelésre – tehát kínálati pozícióba kerültünk. Ugyanekkor a gazdasági helyzet alakulása, a nyersanyagárak és az élelmiszer-termékek árainak eltérő mozgása a vállalatok eredményét csökkentette, számos szakágazat csak igen alacsony jövedelmezőséggel tud működni, többnél pedig a termelési ráfordítások a realizálható árbevételek meghaladják, így veszteségesek. A vállalati termelésben rejlő gazdasági tartalékok mobilizálása érdekében gazdaságpolitikánk célul tűzte ki a gazdasági érdekelttség kiterjesztését, a vállalati tevékenység eredményessége és a vállalati, dolgozói érdek összekapcsolását. Gazdaságirányítási rendszerünk így a vállalatok eredményérzékenységét kívánja növelni annak érdekében, hogy a termelés hatékonysága javuljon. Az Országgyűlés 1986. június 26-i ülésén Hetényi és Marjai elvtársak, a Magyar Kereskedelmi Kamara előző heti közgyűlésén Havasi elvtárs által elmondottakból nyilvánosságra került, hogy ez a törekvés ma még nem hozta meg a kívánt eredményeket. A vállalati, ágazati gazdasági számadatok ismeretében ezt intézetünkben is megállapítottuk.

A hatékonyságjavulás elmaradásának okait vizsgálva egyik tényezőként vállalataink *szervezetének, döntési és irányítási rendszerének merevségét, érzéketlenségét – azaz korszerűtlenségét – jelöltük meg*, mint olyan tényezőket, amelyek célszerű megváltoztatására lehetőség van és amelyek korszerűsítése – feltehetően – megfelelő eredményeket tud hozni.

A jelenlegi – és még inkább a várható – piaci körülmények a vállalati szervezetekkel kapcsolatban a következő alapvető követelményeket támasztják:

- gyors reagálás az igényekre, jelenségekre,
- helyes döntések a vállalati politikában,
- interdiszciplináris és rendszer szemléletű döntési folyamatok.

A népgazdasági, a vállalati és az egyéni érdekekből adódó követelmények a vállalati szervezetekkel szemben:

- ráfordítások csökkentése az eredmény egyidejű növelése mellett,
- a munkavégzés hatékonyságának növelése, felgyorsítása,
- célszerű és gyorsan megtérülő fejlesztési politika.

E követelmények néhány megoldandó feladatot már kijelöltek. Ezek

- az irányítás költségeinek csökkentése,

*Központi Élelmiszeripari Kutatóintézet munkatársa.

– a vállalati külső és belső döntési folyamatok lerövidítésével az időtényező csökkentése,

– a döntések információszükségletének folyamatos és megfelelő tartalmú biztosítása, hogy tudjuk, minek alapján döntsünk.

Hazánkban az elmúlt négy évtized alatt a termelővállalatoknál – mind a szervezeti formát, mind a főhatósági irányítást illetően – rendkívül sok változásra került sor. Különösen igaz ez az élelmiszeriparra, ahol nem volt folyamatosan négy év, amikor ne történt volna változás, ne került volna sor centralizálásra, illetve decentralizálásra, koncentrációra, illetve dekoncentrációra.

Az élelmiszeriparban 1964 és 1980 között a minisztériumi irányítás mellett a vállalatokat *minden* szakágazatban középirányító szervek (tröszt, nagyvállalati központ) fogták össze. Ezek feladata volt az erőforrások szétforgácsolódásának megakadályozása, a folyamatos alapanyag-ellátás biztosítása, a kül- és belkereskedelmi tevékenység, a műszaki fejlesztés összehangolása.

A középirányító szervek, ahogy a piaci helyzet változott, egyes területeken inkább gátat, mint segítséget jelentettek a feladatok megoldásában. Ez volt az oka annak, hogy kormány szinten határozat született az élelmiszeripar több szakágazatában a középirányító szervezet felszámolására, a vállalati önállóság növelésére, a rugalmas vállalati alkalmazkodás feltételeinek megteremtésére. A Mezőgazdasági és Élelmiszerügyi Minisztérium területén 1980. június 30-ával a cukor-, a bor- és a dohányiparban szüntették meg a középirányító szervezet, 1981. januárjában az édesipar, 1982. januárban pedig a baromfiipar, a konzervipar és a söripar átszervezése következett. 1984. január 1-jétől a szesziparban szűnt meg a trösztirányítás. Jelenleg már csak a gabona-, a tej- és a húsiparban működik a trösztirányítás, a hűtő- és a növényolajiparban a nagyvállalati forma. 1987. januárjától a húsipar is módosított szervezeti és irányítási formában fogja ellátni feladatát.

A továbbiak során a konzerviparban bekövetkezett változást kívánjuk részletesebben ismertetni, mintegy modellként felhasználva az általános megállapítások alátámasztására.

A konzervipari vállalatok helyzete a trösztirányítás megszűnése után

A konzervipari vállalatok helyzetének változása a trösztirányítás megszűnését követően – vállalati vélemények alapján – *összességében kedvezőnek ítéhető*. E helyzetet a szervezeti változás mellett jelentősen befolyásolta, hogy e szakágazatban 1982-től kezdődően az általános vállalati jövedelemszabályozás helyett a mezőgazdasági jövedelemszabályozás lépett életbe, ami a gazdálkodásra pozitívan hatott.

A konzervipari vállalatok 1982-ben létrehozták a Konzervipari Közös Vállalatot gazdálkodásuk elősegítésére. A Közös Vállalat bonyolítja le az importanyagok beszerzését és az államközi szerződések teljesítésének koordinálását. Az ezen felüli exportot a vállalatok egymástól függetlenül, önállóan intézik. Az önálló külkereskedelmi tevékenység megnövelte a vállalkozói kedvet. A vállalatok kapcsolata a konvertibilis piacon a vevőkkel közvetlenebbé vált, azok igényeihez jobban tudnak alkalmazkodni. A piachoz rugalmasan alkalmazkodó vállalatok számos új termékkel jelentek meg, a

korábbinál több esélyt nyújtó új csomagolási formákat alkalmaznak (aszéptikus csomagolási módok, új formájú üvegek stb.), vitaminozott, energiaszegény termékeket stb. hoznak forgalomba.

Az állami konzervipari vállalatok (a 14 minisztériumi vállalat) termelése az élelmiszeripar bruttó termelési értékéből (7-7,5%-kal részesedik. A bruttó termelési érték 1981 és 1985 között – folyó áron – évről évre növekedett. A változatlan áron számított termelési érték azonban nem minden évben nőtt.

A termelés stagnálását ebben az időszakban a piaci kereslethez való alkalmazkodás idézte elő. Nem hagyható figyelmen kívül a konzerviparban a termelés nyersanyag-ellátottságtól való függése. Így pl. 1983-ban részben az aszály okozta a termelés tervezettől való kismértékű elmaradását.)

A konzervipari vállalatoknak az élelmiszer-ipari exportban – elsősorban a rubel elszámolású viszonylatban – betöltött szerepe jelentős. Az állami élelmiszer-ipari exportból 1984-ben a szakágazat részaránya 11,3%, 1985-ben 14,3% volt.

Az önállóság növekedésével számos „végtermék”-érdekeltségen alapuló együttműködést hoztak létre a konzervgyárak mind a mezőgazdasági, mind a külkereskedelmi vállalatokkal. (Ilyen pl. a Szegedi Fűszerpaprika Társulás, a Monimpex Külkereskedelmi Vállalat, a Kalocsai Agráripari Egyesülés és a Szegedi Fűszerpaprika Vállalat által létrehozott Külkereskedelmi Társulás, a Nyíregyházi Konzervgyár és a környező mezőgazdasági üzemek által létrehozott Almafeldolgozó Társulás.) A Debreceni Konzervgyár mezőgazdasági üzemekkel közös fejlesztésben kisüzemeket hozott létre, és különböző – nemcsak konzerv – termékek termelésére kötött szerződést, így piaci helyzetét erősítette. Ezek az együttműködési formák megszűnhetnek, és újak alakulhatnak a társulásban részt vevők érdekei szerint, mindenkor figyelembe véve az adott piaci helyzetet.

A termékek exportára mindkét piacon alacsonyabb az előállítás költségnél, ezért a szakágazat vállalatai jelentős exporttámogatásban részesülnek. 1985-ben – az előző évhez képest – mind a rubel, mind a nem rubel elszámolású exporttámogatás növekedett. Az exportárbevétel kedvező növekedése ellenére az átlagos devizakitermelési mutató mindkét viszonylatban romlott.

A mezőgazdasági szabályozók alkalmazására való áttérés miatt a szervezeti változás kihatását az eredmény kialakulásában nehezen lehet értékelni. 1984-ben és 1985-ben a nyereség tömegének és színvonalának növekedését a szabályozók (ár és támogatás) kedvező irányú változásai eredményezték. Növekedett az érdekeltségi alap képzésére fordítható összeg.

A 14 vállalatnál igen nagy szórást mutat az egy főre jutó érdekeltségi alap, amit számos tényező idéz elő. A vállalati gazdálkodás hatékonyságán túl befolyásolja az export részaránya, az állóeszközpark állapota stb. A konkrét ipari példa után rátérünk a szervezeti változás általános értékelésére.

Az önállósítás utáni helyzet értékelése

A szervezeti változással szinte egyidőben a gazdasági szféra és a szabályozó rendszer egyes elemei is alapvetően megváltoztak. Mivel e két változás gazdasági hatásait nem le-

het szétválasztani, szakértői becléssel kísérreljük meg a szervezeti változás hatásait körvonalazni.

A szervezeti átalakulás után jelentős változás következett be a *fejlesztési lehetőségek* alakulásában valamennyi érintett vállalatnál. A fejlesztési alapokat a trösztök központilag osztották fel úgy, hogy a vállalatok között sorrendet állítottak fel a fejlesztések fontossága szerint. Amikor a trösztök megszűntek, a beruházások és rekonstrukciók sora is megszakadt. Ebből következett, hogy egy-egy szakágazaton belül *számottevő különbség alakult ki* az egyes vállalatok anyagi-technikai színvonalában.

A trösztök fejlesztésihitel-állományának elosztása úgy történt, hogy azt a vállalatot terheltek meg a még fennálló hitel összegével, amelynél a beruházást végrehajtották. Mivel a hitelek felvétele nem az adott vállalat gazdasági lehetőségének, hanem a szakágazat együttes teljesítőképességének figyelembevételével történt, előfordulhatott olyan eset is, hogy egyetlen vállalatnál jelentkezett a megszűnt tröszt hitelállományának 42%-a. Ilyen helyzetben a fejlesztésekkel kapcsolatos önálló vállalati döntések csak formális jelentőségűek, hiszen gyakorlatilag nincs miről dönteni. (Pl. a Borsodi Sörgyárban a képződő fejlesztési alapok hosszú időre való lekötése miatt még a szinttartás sem biztosítható.) Komoly problémát és aránytalan tehervállalást jelentett egyes vállalatoknál, hogy a trösztői időszakban elkezdett beruházás nem fejeződött be az átszervezésig. (Pl. az Ácsi Cukorgyár és a Nagykanizsai Sörgyár esetében a fejlesztés befejezése már az önálló vállalatnál történt, ezért igen hosszú időre adósodtak el a vállalatok.)

E problémák ellenére az önállóvá vált élelmiszer-ipari vállalatok fejlesztései megalapozottabbak lettek. A beruházásoknál takarékosabban jártak el, ezt nemcsak az általános beruházási megszorítások, hanem az önálló gazdálkodás is eredményezte. A beruházásban új megoldás a mezőgazdasági és kereskedelmi üzemekkel együtt végrehajtott fejlesztés, amely a tőkemozgást is elősegítheti.

A bérfejlesztés lehetőségei a vállalati eredmény alakulásától függenek. Korábban az iparági bérszínvonal és a bértömeg-gazdálkodás elmosta a különbségeket, jelenleg a szakágazati átlagnál eredményesebben gazdálkodó vállalatok e szempontból előnyösnek tartják a trösztök megszűnését, saját eredmények alapján fejleszthetik bérüket. (Pl. a söripari vállalatoknál a legkisebb és a legnagyobb vállalati átlagbér közötti különbség 5 év alatt, tehát az önállósulást követően több mint kétszeresére nőtt.) Ahol lehetőség van a jogszabályok nyújtotta bérpreferenciák igénybevételére (pl. exporttevékenység dollárkihozatalának javításával), ott ezzel a lehetőséggel is élnek.

A termékválaszték-bővítés gyorsult, az élelmiszeripar sok *új termékkel* jelent meg az utóbbi időben a piacon. Ezt a folyamatot nagymértékben elősegítette a vállalati önállósodás. A szakágazatok egy részénél a trösztői időszakban nem használták ki eléggé az egyes vállalatoknál meglévő szellemi kapacitást és technikai felszereltséget. A trösztői fejlesztési elképzelések jó részét az iparági laboratóriumokban dolgozták ki. Jelenleg a munka zöme a vállalatoknál folyik. A kutatólaboratóriumokat általában a vállalatok közösen tartják fenn. A kutatási eredmények alkalmazását meggyorsította a trösztök megszűnése, kikapcsolódása az innovációs láncból, mivel az alkalmazott kutatások megbízó vállalatnál közvetlenül realizálódnak. Az alapozó és általános célú kutatómunka finanszírozása azonban bizonytalan, mert ezek nem szolgálnak gyorsan közvetlen vállalati érdeket. Ezt felismerve döntött a kormányzat a kiemelt élelmiszer-ipari OKKFT program, valamint számos tárcaszintű középtávú ágazati program indításáról.

A trösztvi vállalatok egymáshoz való viszonya a trösztvi időszakhoz képest általában módosult. Figyelik egymás tevékenységét, verseny is kialakult köztük. Az egymás közti információáramlás is megváltozott, tartalmilag módosult. A vállalatok egyre inkább gazdasági alapokra helyezik kapcsolataikat. A társvállalatokkal szemben ugyanazt a magatartást tanúsítják, mint kívülállókkal szemben. Az egyes – korábban egy tröszt-höz tartozó – vállalatok között azonban nemcsak érdekkülönbségek, hanem érdekazonosságok is vannak, de ezek egyeztetése a jelenlegi szervezeti rendszerben a szakmai érdekképviselő hiánya miatt nem megoldott.

Az önálló gazdálkodás javította a vállalatok kapcsolatát az alapanyag-szállítókkal. A mezőgazdasági üzemek igen sok esetben közös anyagi érdekeltségű szerződéses viszonyban állnak az élelmiszer-ipari vállalatokkal. Néhány helyen olyan termelési rendszerbe tömörültek, amelynek gesztora az élelmiszer-ipari vállalat. Az egyéb szállítók vonatkozásában nem javult a helyzet. A szállítók nagy része monopolhelyzetben van, megbízhatatlanságuk sokszor veszélyezteti a folyamatos termelést. (A vállalatok ilyen kiszolgáltatottsága a trösztvi időszakban is fennállott, akkor azonban e problémák megoldása a tröszt feladata volt.)

A közgazdasági szabályozók hatása az önállóvá válás következtében közvetlenebbül érvényesül a vállalatoknál. A vállalati gazdálkodásra pozitív hatást gyakorolt a mezőgazdasági szabályozó rendszerre való áttérés. Az áttérés hatását többen jelentősebbnek tartják, mint az irányítási rendszerben bekövetkezett egyéb változások hatásait.

A vállalatok szervezetében, belső irányítási és érdekeltégi rendszerében is változás következett be. Általában az egyes egységek önállóságának növelését, az önelszámolás kialakítását tűzik ki célul. Ez ott hódított teret elsősorban, ahol területileg szétszórt üzemek, telepek alkotják a vállalatot.

A trösztvi irányítás idején a vállalatok csak a trösztökön keresztül kerültek kapcsolatba a külkereskedelmi vállalatokkal és a vevőkkel. Jelenleg az önállóvá vált élelmiszer-ipari vállalatok közvetlen szerződéses viszonyban állnak a külkereskedelmi vállalatokkal, és közreműködésükkel közvetlen tárgyalásokat folytatnak a vevőkkel. Ez lehetővé teszi a saját üzletpolitika kialakítását, megbízhatóbb és gyorsabb piaci információkhoz jutottak a termelővállalatok, és így jobban tudnak alkalmazkodni. Továbbra sem elégedtek a vállalatok a külkereskedelem jelenlegi rendszerével: többen az önálló exportjog megszerzésére törekednek. Olyan terv is született, hogy a szakágazat vállalatai közösen hozzanak létre egy külkereskedelemmel foglalkozó szervezetet, amely gazdaságilag a termelővállalatoktól függne. Lényeges, hogy a szervezet a teljes exporttevékenységgel és ne csak a kapcsolódó ügyintézással foglalkozzon.

Összefoglalás

A szervezetileg önállóvá vált vállalatok vezetőinek döntő többsége a trösztök megszüntetését kedvezően ítéli meg. A felmérések azt mutatják, hogy a tröszt megszüntetése után általában javult a vállalatok döntési képessége, a vezetők kezdeményezőkézsége, és a vállalati munka rugalmasabbá, szervezettebbé vált. Általában javultak az innováció feltételei, különösen számottevő a javulás az új termékek bevezetése területén, de javultak az új technikák, technológiák, továbbá az új beruházások megvalósításának feltételei is.

Megállapítható, hogy a piacokon (a sör- és cukoripar kivételével) verseny bontakozott ki a vállalatok között. Számottevő versenyről beszélhetünk az erőforrásokhoz való hozzájutás és az értékesítés területén is. A versenyt azonban egészséges alapokra kell helyezni, nem egymás ellen, egymás mellett kell dolgozni.

Az egyes vállalatok fejlődési, fejlesztési lehetőségeinek alakulásában jelentős szerepe volt a mezőgazdasági szabályozó rendszerre való áttérésnek. E vállalatoknak kedvezőbb esélyei vannak a fejlesztésre. Általában átgondoltabb lett a vállalatok gazdálkodása. Az új helyzetben nőtt a vezetők kezdeményezőkézsége. Megnőtt a középvezetők alkotó részvétele a vállalati problémák megoldásában, a kollektívákat jobban bevonják az érdemi munkába.

A trösztök felszámolásának *negatív hatása* is van. A korábbi időszakok lépcsőzetes fejlesztése következtében a vállalatok nem indultak egyforma esélyekkel. A trösztvi vagyton, de még inkább a terhek elosztását sok vállalat kifogásolja, mert rendkívül nehéz helyzetbe kerültek a fejlesztési lehetőségeket és a forgóalap-ellátottságot tekintve (eladósodtak). Felmerül a szakmai érdekképviselet és a koordináció hiánya. A jelenleg működő közös vállalatok és társaságok a jelek szerint csak kismértékben képesek ezt a szerepet betölteni.

Össességében megállapítható, hogy az önállóvá vált vállalatok gyors helyzetfelismerése jelentős szerepet játszott az élelmiszeripar termékfejlesztésében elért eredményekben. A trösztök (illetve nagyvállalatok) megszüntetése szükséges, időszerű volt, a negatív hatások kiküszöbölhetőek, s pozitív hatása sokkal nagyobb, mint ami negatívumként állapítható meg.

IRODALOM

1. Az élelmiszer- és a faipari termelés 1985. évi költség- és jövedelemviszonyai. MÉM STAGEK, Bp., 1986.
2. Jeszenszky Tibor–Zacher László: A szervezeti önállóság tapasztalatai az élelmiszeriparban. Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervezés, 1985, 2. sz.
3. A baromfi- és konzervipari vállalatok gazdálkodása 1982–1983. években. KSH, Bp., 1984. június.
4. A MÉM felügyelete alá tartozó élelmiszeripari és egyéb ágazatokba tartozó vállalatok eredményesség szerinti sorrendje és főbb mutatói az 1984. évben. MÉM STAGEK, Bp., 1985. május.
5. Oláh József: Új vállalatvezetési formák az élelmiszer-gazdaságban. Ipari és Építőipari Statisztikai Értesítő, 1986. július.

FÓTI JÁNOS*

A KÖZEPES VÁLLALATI MÉRETNAGYSÁG ELŐNYEI A KISPESTI TEXTILGYÁRBAN

Az 1981. január 1-ji alapító határozat Kispesti Textilgyár elnevezéssel a Pamutnyomóipari Vállalat két gyárának adott önállóságot. A textiliparban ez volt a decentralizáció mindmáig egyetlen komoly lépése. A régi szervezetben BUDAPRINT néven megmaradt egységek 1985-ben a magyar iparvállalatok termelési érték szerinti sorrendjében a 45. helyet foglalták el. Az önállósodott Kistext vállalati méret nagysága viszont valahol a közepes kategória alsó szintjén helyezkedik el. Ma a Kistext 4 gyárában 2600 ember dolgozik. Tevékenységére jellemző: 1,3 milliárd forint árbevétel, évente 4300 tonna pamutfonal, 33 millió m² szövés és 35 millió m² kész pamutszövet termelése.

Szignifikáns adatsorok igazolják a decentralizálási akciót. A következő adatok a kiválás előtti utolsó évet hasonlítják össze 1985-tel, egymás mellett mutatva be az eredeti szervezet összes egységének, valamint a jelenlegi Kistext-nek a teljesítményét. A Kistext dinamikája messze meghaladja a volt nagyvállalat egészének eredményeit, eszköz- és bérarányos jövedelmezősége, mely a régi szervezetben töltött utolsó esztendőben, 1980-ban 3,4% volt, évről évre való fejlődés mellett 1985-re elérte a 10%-ot. Ez idő alatt késztermék-forgalma értékben 48%-kal nőtt. Mindehhez még annyit kell hozzátenni, hogy 1981-ben a régi szervezet közismerten a legalacsonyabb hatékonyságú egységeit választotta ki magából önálló új vállalatként (1. táblázat).

A továbbiakban a tanulmány ennek a jelenségnek a legfontosabb okait igyekszik felvillantani, választ adva arra a kérdésre, hogy ez a fejlődés mennyiben vezethető vissza a vállalati méret nagyság változására.

A vállalati közvélemény az elért eredményeket elsősorban ahhoz a markáns fejlesztési politikához fűzi, melynek tervét a megalakuláskor 200 millió forint értékű beruházásra készítették el. A terv megvalósításához 1981–1986 között végül is 380 millió forint értékű beruházást sikerült megvalósítani. A beruházásokhoz a Kistext 140 millió forint beruházási hitelt és támogatási kölcsönt, 56 millió forint járadékfizetéses állami alapjuttatást vett fel. Mindössze 5 millió forint volt a költségvetési juttatásként kapott területfejlesztési alap. Megjegyzendő, hogy a Kistext-re még nem vonatkoztak azok a vállalatalapítási kedvezmények, amelyeket a később önállósított vállalatok élveztek. A finanszírozásban különböző szervezetek vettek részt: MNB, ÁFB, CIB, OMFB, Ipari Minisztérium, Borsod Megye Tanácsa. Meglepő módon közéjük tartozik az Eger és Vidéke Körzeti Áfész, mely a belapátfalvai szövöde létesítésében volt társ. Könnyen megítélhető az a vállalati mozgékonyság és rugalmasság, amely a különböző érdekeket és

*A Kispesti Textilgyár gazdasági igazgatója.

**A nyereség és a konvertibilis export alakulása
1980-ban és 1985-ben**

Megnevezés	Pamutnyomóipari Vállalatot 1980-ban alkotó összes egység	Ebből jelenlegi Kistext	
		millió Ft	részesezési %
Nyereség			
1980	476	31	6,5
1985	392	100	25,5
index	82,3	322,6	
Konvertibilis export			
1980	991	119	12,0
1985	1208	213	17,6
index	121,9	179,0	

irányzatokat képviselő finanszírozó szervek közötti egyeztetéshez és összehangoláshoz volt szükséges. Ezt elsősorban a kisebb vállalati méret tette lehetővé, mint ahogy ezen keresztül sikerült a vállalaton belüli összhangot kialakítani a beruházási eszközök összpontosítására. Ez a beruházás más népgazdasági területekkel összevetve talán nem tűnik jelentősnek, de az új vállalat 1980. évi induló állóeszköz-állománya nettó értékének 83%-át jelenti.

A beruházási tevékenység következetesen két területre koncentrálnak: a termelési folyamat elejét képező fonodai vertikumra, valamint a végkibocsátó fázisra, a nyomókikészítő üzemre. A fonodai fejlesztések keretében létesült két év alatt a vállalat harmadik gyáráként a Putnoki Pamutfonógyár.

A fejlesztések nyomán kialakult az a termékszerkezet, amelyet 1985-ben 36,20 Ft/m² értékesítési átlagár jellemzett (1980-ban ennek 77%-a, 27,80 Ft/m² volt az árszínvonal). Eközben a cikkfélések száma 50-ről 39-re csökkent. Az új termékszerkezettel együtt megszűnt a korábbi nagyvállalat termelési szerkezetétől való függőség. 1985-re a Kistext félkész termékből gyakorlatilag önálló lett, míg a megalakulás időszakában a félkész termékek mintegy 70%-a a korábbi nagyvállalat más egységeivel való kooperációban vett részt.

A vertikum zárása – miközben alapot adott a gazdaságosabb termékszerkezethez – gyorsította a vállalat reagálási készségét és csökkentette az előállítási költségeket. A mai hazai körülmények egyik jellemzője, hogy a kooperációs fegyverzetlenségek és a felfokozott rövidtávú nyereségérdekeltség az autarkia felé sodorja a vállalatokat, nincs tere a termelési kooperációk kifejlődésének, amelyek csak a kölcsönös kompromisszumok talaján jöhetnek létre. Természetesen a Kistext tevékenységét is teljes egészében a mai gazdaságirányítás motiválta, eredményeit csak az elmúlt hat év szabályozó rendszeréhez igazodva és nem ezen szabályozó rendszer ellenében érte el.

1983-ban kezdte meg a termelést a Kistext–Egri Áfész gazdasági társaságként léte-

sített szövíüzem. Az Áfész mint gesztor két év után a társaság felszámolását javasolta, mivel nem tudta biztosítani az ipari tevékenységhez szükséges színvonalat. A Kistext ekkor hat évre az Áfésztól bérbé vette az épületet, amelyben azóta a vállalat negyedik gyáráként a BÉlapátfalvai Szövígyár működik. Ezzel együtt feszültségeket okoz a termelési egyensúlyban a középő vertikumi lépcső, a szövíés fokozódó technikai elmarádása. Ennek feloldására sikerült 1987-re 100 millió forint értékű járadékfizetéses állami alapjuttatásra és beruházási kölcsönre olyan szerződést létrehozni, amely lehetővé teszi a szövíödei technika rekonstrukcióját.

A hat év műszaki fejlesztését úgy lehet jellemezni, hogy sikerült megszerezni azoknak a beruházásoknak a forrásait, amelyek mulhatatlanul szükségesek voltak az önálló vállalatként való működéshez, és ezeket következetesen koncentrálták a kijelölt célok megvalósítására. A műszaki fejlesztés nyomán dinamikusán nőtt a hatékonyság. Ezt a folyamatot azonban nem szabad valamilyen gazdasági csodaként túlértékelni, a mai feltételrendszerben a vállalati méret csökkenése sem ad módot komplex műszaki fejlesztést lehetővé tevő jövedelemtermelésre.

A létszám elvándorlása a textiliparból kétségtelenül ipartörténeti jelenünk egyik sorskérdése. A textiliparban dolgozó gépkezelő munkások munkája ugyanis egyike a legmostohábbaknak a magyar iparban. A vállalat ezért kezdettől fogva tudatában volt, hatékonyságának meghatározó feltétele, sikerül-e termelőkapacitásainak működéséhez munkaerőt biztosítani. Ezért az ezt szolgáló intézkedések mindenkor prioritást kaptak a tevékenységben. Az eredményeket a létszámcsökkenés ütemének mérséklődése mutatja. A mai Kistext szervezet állományi létszáma az 1980-at megelőző négy évben csaknem ezerrel csökkent. A következő négy évben a létszámcsökkenés „csak” 400 volt. 1985-től a létszám csökkenése megállt. A létszámcsökkenés ütemének ilyen viszfafogásában szerepet játszott a műszaki fejlesztés, a kereset színvonalának ez idő alatti 44%-os növelése, a teljesítmények alapján differenciáló bérgazdálkodás, a külföldi munkaerő foglalkoztatása és a kisvállalkozási forma meghonosítása.

Az önállósulást a dolgozó kollektíva szinte felfűtött hangulatban várta, amelyben szerepet játszottak olyan elvárások (magasabb bérek, nyereségrészesedés stb.), amelyek reális lehetősége nem volt meg. Ezeknek elmaradása az első években bizonyos törést okozott, amelyet a kisvállalkozási forma elsőik között történő bevezetésével sikerült feloldani. 1986-ban a vállalat már olyan összeget fordít a vgmk-díjazásra, ami bérköltsége 10,3%-ának felel meg. Ezért a díjazásért a vgm-ek a vállalati teljesítmény mintegy 16%-át állítják elő. A teljes munkaidős dolgozók mintegy 18%-a vesz részt valamelyik gazdasági munkaközösségben. A kisvállalkozási tevékenység a főmunkaidővel összehasonlítva lényegesen magasabb termelékenyséű, szervezetenleg élesen elhatárolva a főmunkaidőtől. A vállalat megítélése szerint a gazdasági munkaközösségek teljesítménye nélkül az elmúlt négy évben a termelés olyan színvonalra csökkent volna, amely mellett megszűnt volna a jövedelemtermelő képesség, a vállalati tevékenység egyértelműen veszteséggé válása mellett. A vgmk-díjazásban juttatható kereseti forrás biztosítja azt a megtartó erőt, amely nélkül a szakmunkásgárda elitje már megvált volna a vállalatától, és magasabb jövedelmet biztosító munkahelyeket keresett volna.

A munkaerő-gazdálkodást segítette a kisebb vállalati méret, a jobb munkahelyi légkör kialakulásával és azoknak az intézkedéseknek a megvalósításában, melyekhez a vezetés és a kollektíva közötti érdekazonosságot kellett széles körben megérteni. Ilyen pl.

a differenciált bérezés. De hangsúlyozni kell azt is, hogy a munkaerő- és bér-gazdálkodás megnyugtató megoldása az emberi munka megbecsülésének mai eltorzult értékrendjének generális helyreigazítása nélkül nem valósítható meg.

A szervezeti és érdekeltségi viszonyokat meghatározó vállalati karakterisztika fő vonásai: közvetlen áttekintést biztosító közepes méret, ezen belül olyan vertikális termelési szerkezet, amelyben egy-egy telephelyen általában egyfajta félkész termék (fonal vagy szövet) előállítás történik. A több gyártási fázist képviselő kispesti törzsgyárban az egyes vertikumi lépcsők gyár részlegi szervezetben működnek. Az önállósult vállalat vezetése következetesen és tudatosan használta fel ennek a karakterisztikának az előnyös adottságait.

Az önállósult vállalat gyárai régi textilipari tradíciókat hordoztak. A két világháború között a Goldberger oroszlanja és a Magyar Pamutipar hollója mellett az 1907-ben alapított Kispesti Textilgyár farkasfej címkéje volt a magyar textil szimbóluma. A Soroksári Textilgyárat 1923-ban alapították. Mindkét gyárat 1963-ban csatolták nagyvállalati szervezethez. A gyárakban voltak, akikben élt a régmúlt önállóság iránti nosztalgia. Ez azonban nem volt valós érzés, mivel a régi idők technikája és vevőköre azóta többszörösen kicserélődött. Az önállóság iránti nosztalgia inkább amolyan veteránpszichózássá vált, és mint általánosságban is tapasztalható, táplálói nem a nagy idők valódi részesei voltak. A vállalatot alapító Ipari Minisztérium ezt felismerve – figyelmen kívül hagyva a szerveződő helyi önjelölt vezetést – az új vállalat három igazgatója közül kettőt a nagyvállalati törzskarból nevezett ki. Ezzel a lépéssel lehetőséget adott arra is, hogy az önállóvá váláskor a Kistext vállalati jellegű irányításának kulcsbeosztásait a korábbi PNYV központ számos felkészült és gyakorlott vezetője vállalja. Az új vállalatirányítási formák azóta történt bevezetése ma már nem adna lehetőséget ilyen káderpolitikára. Ide kívánkozik annak megjegyzése, hogy a kezdeti hónapok kölcsönös tapasztalatai gyorsan kialakították a vállalattól jött és a gyári vezetőkől az egységes irányítást, és a gyakorlatban ki sem alakult a „rég” és az „új” emberek máshol annyi feszültséget okozó kategóriája. Az akkor kialakult vállalatvezetés személyi összetétele joggal tekinthető az eredmények egyik legfontosabb előfeltételének.

A közvetlen áttekintést biztosító vállalati közép méret lehetőségeit kihasználva az irányítási rendszer kialakítása egyszerűbb volt, mint a hazai gyakorlatban, ami felgyorsította az események menetét és a döntéshozatalt, erősödött a reagálókészség, teljes folyamatok váltak kézben tarthatóakká. A vállalat törzskarának vázlatos kiépítése a következő:

- Vezérigazgató.
- Műszaki igazgató: A törzsgyár gyár részlegeinek irányítása. Műszaki fejlesztés, beruházás, állóeszköz- és energiagazdálkodás. Technológiai irányítás.
- Gazdasági igazgató: Pénzügy és számvitel. Tervezés, árpolitika és üzemgazdaság. Munkaerő- és bér-gazdálkodás. Anyaggazdálkodás. Munkásellátás.
- Kereskedelmi igazgató: Értékesítés és a készárutermelés programozása. Készáruraktár és készárú készletgazdálkodás irányítása.
- Gyártmányfejlesztési főosztályvezető: Gyártmányfejlesztés. Fejlesztések tervezése és előkészítése. Rajzterem.
- Termelési főosztályvezető: Fonodák és szövődék termelésirányítása, alapanyagok és félkész termékek beszerzése és készletgazdálkodása.

- Személyzeti és szociálpolitikai főosztályvezető.
- Meo főosztályvezető.

A munkastilus a lehető legközvetlenebb irányítást szolgálja. Így például a termelési főosztályvezető a fonó-szövő üzemek mellett az alapanyag beszerzését és gazdálkodását is irányítja. A kereskedelmi igazgató hatásköre a készárutermelés programozása is.

A második lépcsőben az apparátust alkotó osztályok dolgoznak, amelyek mindegyike egyszerre látja el a funkcionális tevékenységet és az operatív irányítást. A vállalat vezetői és műszaki-adminisztratív apparátusa irányítják egyben a törzsgyárat is, amelynek bújtatott formában sincs külön irányítása.

A felfokozott rugalmasságra egy hétköznapi példa: előfordult, hogy külföldi vevő saját nyakkendőjének színeiben akarta megrendelni a vállalati kollekció egyik mintáját. Elkérték a nyakkendőjét, és néhány perc után a rajzteremből megérkezett a megfelelő színekre átdolgozott minta. Az új vállalat tevékenysége, magatartása, üzletpolitikája a vártnál gyorsabban lépett ki a PNYV által megszabott korábbi keretből, és öltött sajátos középállalati jelleget. A vevőkör mindezt fokozott érdeklődéssel honorálta.

A közepes vállalati méret közvetlen áttekintést biztosít a teljes tevékenység felett. A vállalatvezetés az operatív irányításban folyamatosan érvényesíti a vállalati érdekeket. Ennek egyaránt eszközei a közvetlenül ható érdekeltségi elemek (prémiumok, célprémiumok, orientált mozgóbérek), a meggyőzés és mozgósítás, valamint az utasítások kiadása. Mindehhez hozzátartozik a vállalat sajátos irányítási stílusa, amelyet a fontosnak ítélt problémák megoldásának rendkívüli felgyorsítása jellemez. Ilyenkor a helyzetértékelésben és a döntéshozatalban közvetlen kontaktusok teremődnek az igazgatói és a közvetlen termelésirányítói, illetőleg ügyintézői szintek között, és a megoldások nem veszhetnek el az apparátus áttételeiben.

A Kistext határozottan elkerülte a formális belső nyereségérdekeltségi rendszer bevezetését. A korábbi tapasztalatok szerint ugyanis a vertikális nagyvállalatoknál működő, szimulált gyári nyereség önálló elszámolásán alapuló érdekeltségi rendszerek általában ellenérdekeltséget teremtenek a gyárak és a vállalat között, megnehezítik az erők összefogását. A Kispesti Textilgyár tapasztalatai szerint amennyiben a vezetés egy akcióról be tudja bizonyítani, hogy az ösztönözi a vállalati érdekeket szolgál és nyereséget növel, akkor biztosítani tudja az akcióban részt vevő csoportok és egységek végrehajtási készségét. Ennek természetesen előfeltétele a jó munkahelyi légkör.

Összefoglalva: az önállóság hat éve olyan sikereket hozott a Kispesti Textilgyárban, amelyek eredőit nagyon nehéz szétválasztani az önálló középállalati lét és a sajátos helyi adottságok között. Ebből egy következtetést lehet levonni: amelyik gyárban a hasonló helyi adottságok megvannak, ott érdemes irányt venni a vállalati önállóságra, ami ugyan nem oldja meg a jelen nagy problémáit, de alkalmas a hatékonyság növelésére.

INZELT ANNAMÁRIA*

MŰKÖDŐKÉPESSÉG ÉS VÁLLALATI FUNKCIÓK

A vállalati szervezeti rendszer, az iparvállalati funkciók és a vállalatok belső szervezetének vizsgálatával¹ azt sikerült bizonyítani, hogy a fordulat éve óta létrehozott hazai iparszervezeti típusok, a méretstruktúra és a szervezetek közötti kapcsolatok rendje meg a gazdaságirányítás rendszere teszi nehézkessé az újdonságok befogadását, e század utolsó harmada korszakos eredményeinek hasznosítását, a piaci követelményekhez való alkalmazkodást. A szervezeti rendszer számos változása ellenére máig nem szakadt el a direkt tervutasításos rendszer céljainak megfelelően kialakítottól, bármikor lehetővé teszi egyes elemeinek vagy akár egészének ismételt működését. Bizonyos irányítási eszközök alkalmazását, a meghirdetett vállalati önállóság rendszeres csorbítását e szervezettípusok léte kényszeríti ki. Nem képes segíteni a vállalkozói funkciók kibontakozását, a piaci viszonyok kívánt mértékű kiteljesedését.

A gazdaság kiütkereséséről folyó különböző szakmai, szakmák között vitákban gyakran vetődik fel, hogy a szervezeti változások sürgetői nem várnak-e túl sokat azoktól, és nem hanyagolják-e el túlságosan a technológiai változásokat. Azt gondolom, hogy nem, mert igaz ugyan, hogy a modernizációs folyamat, a jelenkor vívmányainak befogadása és széles körű elterjedése nélkül nincsenek esélyeink a felzárkózásra, de a befogadóképességet a meglévő szervezeti keretek és az intézményi rendszer határozza meg. Ha ezek nem segítik a technikai megújulást, az újdonságok iránti fogékonyságot, a vállalatok számára könnyen elviselhetővé teszik a rossz hatásfokú adaptációt, akkor nem túl biztatóak a fejlődési kilátásaink.

A magyar gazdaság, az ipar továbbfejlődéséhez szükséges, de nem elégséges az oly sokat hangoztatott megfelelő erőforrásokkal való ellátottság, nélkülözhetetlen az intézményi, szervezeti akadályok elhárítása.²

A továbbhaladáshoz változniuk kell a szervezeteknek, de csupán a formai átalakulástól nem várhatunk sokat. Ha a környezet a létező és a létrehozható szervezetek számára nem teszi lehetővé a funkciójuk szerinti működést, akkor egyes szervezeti formák eltűnnek a gazdaságból, mások deformálódnak, illetve soha nem születnek meg. A szervezeti rendszer diszfunkciói alapján nem szervezeti kérdések, azok az irányítás rend-

*Az OT Tervgazdasági Intézet osztályvezetője.

¹A kutatás részét képezte az OKKFT „Gazdaságunk szervezeti rendszere” című kutatási főirányának, amely az MTA Közgazdaságtudományi Intézetében Tardos Márton közvetlen irányításával folyt. E rövid beszámoló alapjául a 34 iparvállalatról és szövetkezetről készült esettanulmányt felhasználó zárótanulmányom szolgált.

²Intézményi rendszeren a gazdasági és politikai jogrendszer mindazon elemeit értem, amelyek meghatározóak a gazdasági élet szempontjából.

szerében, a gazdaságpolitikában, a társadalmi viszonyokban gyökereznek. Az ipari szervezetek funkcióinak hiánya nem oldható meg egyszerűen a szervezeti struktúra kérdéseként, bár kétségkívül a vállalkozói funkciókkal való rendelkezésnek, azok ellátásának szervezeti feltételei, illetve következményei vannak. Az ipar versenyképességének javulása szempontjából sorsdöntő a szervezetek funkcióinak, az azt befolyásoló környezetnek és ezekkel egyidejűleg a szervezeti rendszernek a megváltoztatása.

A „vállalkozó” *vállalatok* hiányának okai elsősorban a gazdaság cél-, eszköz- és szervezeti rendszerében rejlenek. A magyar gazdaság szervezeti rendszerének számos vonása következik abból a helyzetből, hogy a hazai vállalatok, trösztök azonosak is meg nem is a nevük szerinti jelentéstartalommal.

A szó etimológiai értelmének ismeretében kicsit komikusnak tűnhetnek az olyan jelzős szervezetek, mint „vállalkozási típusú vállalat” vagy az értelmező szótár szerint azonos jelentésű önállóság és autonómia megkülönböztetése. Nemcsak ebben az esetben vagyunk azonban bajban egy több évszázados gazdasági fogalom használatával. A tervutasításos rendszer kialakulásával számos közgazdasági fogalom tartalma jelentősen megváltozott, ám a legtöbb esetben ugyanazt a szót használtuk az alapvetően módosult tartalom kifejezésére. Most, ismét közelítve a mikrogazdasági kategóriák tartalmát eredeti jelentésükhöz, megkülönböztetésül az előző időszakról mindenféle tautologikus kifejezéseket alkotunk. Ugyanakkor bizonyos szavak használatával kapcsolatban szégyenlősek is vagyunk. Időnként valóságos vagy vélt politikai, ideológiai akadályokról azt hisszük, hogy elháríthatóak a fogalmak átkeresztelésével, pótfogalmi rendszerek kidolgozásával. A jövő század közgazdászának nagy szüksége lesz majd ehhez a korhoz egy értelmező szótárra, hogy megértse fogalomhasználatunkat.

Számos ország fejlődési pályája és megújuló, illetve konzervatív intézményrendszere kapcsolatát – az első világháború kezdetéig – vizsgálva A. Gerschenkron bebizonyította, hogy az iparosítás és az iparfejlődés a különböző korszakokban – az országok nagyságától, hagyományaitól, a világgazdasági környezettől függően – egymástól minőségileg különböző intézményeket, szervezeteket követel: „egy elmaradott ország fejlődése – éppen az elmaradottságból következően – több rendkívül fontos vonatkozásban gyökeresen különbözhet az élenjáró országtól ... tekintélyes különbséget mutat, nem csupán a fejlődés gyorsaságát (az ipari növekedés rátáját) tekintve, hanem az ipar termelési és szervezeti struktúrája vonatkozásban is. ... az ipari fejlődés gyorsaságában és jellegében megmutatkozó különbségeknek a terjedelmes része olyan intézményi eszközök alkalmazásából következik, amelyeknek alig volt, vagy egyáltalán nem volt megfelelője a már korábban iparosodott országokban.”³

Ha egy késve iparosodó országnak sikerült túljutnia egy-egy fejlődési lépcsőfokon, és csökken a relatív gazdasági elmaradottsága, az lehetővé teszi más, fejlettebb gazdasági szervezési eszközök átvételét, a válogatást az addigra kialakult igen sokféle formából. Ha viszont nem képes az alkalmazásukra, illetve nemzeti sajátosságainak figyelmen kívül hagyásával kísérli meg az adaptálásukat, akkor fontos hajtóerőktől fosztja meg magát.

Magyarországon 1945 után, a modernizációt akadályozó társadalmi struktúra szét-

³Gerschenkron, A.: A gazdasági elmaradottság történelmi távlatból. Gondolat Könyvkiadó, Bp., 1984, 35.

törésével, bizonyos társadalmi erők felszabadításával és egy jelentősen megváltozott gazdasági struktúra megteremtésével – más, az európai iparfejlődés perifériájára szorult országokhoz hasonlóan – meggyorsult a modernizáció, számottevően nőtt az ország technikai és gazdasági potenciálja, fejlettségi szintje. A gazdaság és összetevői fejlesztésével bizonyos mértékig hasonult a fejlettebb országok fejlődési fővonalához, de sok szempontból el is tért attól. A „másságot” képviselő társadalmi-gazdasági elemekről, szerkezetéről, értékéről stb. nehéz megmondani, hogy melyek származnak az elmara-dottságból, melyek a szocialista fejlődésből, képviselve a szocialista értékeket, melyek a regionális sajátosságokból, a világpolitikai viszonyokból. Ha ma még nem is tudjuk ezt a problémát megválaszolni, akkor is érdemes megfogalmazni a kérdést.

A hazai gazdaság fejlettsége, az ipari fejlődési küszöbök átlépése, az ipari struktúra átalakulása, a már megtett út eredményeként létrejött minőségileg más társadalom más gazdaságot hozott létre, és ennek további fejlődése igényel más módszereket, intézményeket, szervezeteket. A 80-as években tehát akkor is szembe kellene néznünk ezzel a problémával, ha a 70-es évek közepén nem következett volna be a világgazdasági rend átalakulása. A korszakváltás miatt tudatos „formateremtéssel” kell biztosítanunk, hogy kialakuljanak azok a belső tényezők, amelyek autonóm mozgása továbbviszi a korábban többnyire külső hatásra előremozdult modernizáció folyamatát.

A magyar gazdaság tehát a 40 éves szocialista fejlődésének köszönhetően is szembe került a szervezeti és intézményi rendszer megújításának problémájával. Ennek érdekében az elmúlt években történtek bizonyos lépések. Napjaink nagy kérdése azonban az, hogy a gazdaságirányítási rendszer sokféleképpen nevezett intézkedésoorozata (az 1968-as reform folytatása, továbbfejlesztése, a mechanizmus korszerűsítése, kiigazítása) már megtett, illetve megígért, még bevezetésre váró lépései elérik-e, elérhetik-e azt a kritikus tömeget, ami lehetővé teszi a gazdaságpolitika és a gyakorlat pályaváltását, és kizárják-e az olyan mértékű és típusú visszarendeződés lehetőségét, ami esélytelenné teszi a gazdaság teljesítőképességének javítását, a nemzetközi mezőnyben való hátracsúszás megállítását és a felfelé kapaszkodás megkezdését. Ebből a szempontból számos tanulsággal szolgált az ipar szervezetrendszerének, a vállalatok tevékenységének sokoldalú vizsgálata.

Tanulmányunkban elsősorban annak megválaszolására vállalkozunk, hogy az ipar túlcentralizáltságát oldani hivatott, a 60-as évek végén javasolt, de elhalasztott szervezeti változások elegendőek lettek volna-e ahhoz, hogy olyan vállalatok jöjjenek létre, amelyek képesek vállalkozásokként működni, rugalmasan reagálni a gazdasági környezet változására? Elegendő lenne-e a funkciójuk ahhoz, hogy ne paternalisztikus önállóságú, hanem autonóm szervezetekként működjenek.

Az ilyen típusú, „mi lett volna, ha ez vagy az bekövetkezik” kérdésektől joggal riad vissza a történetkutatás. Természetesen mi sem adhatunk választ arra, miként alakult volna az ipar szervezetének fejlődése, a gazdaságirányítási rendszer reformjának folyamata, ha megvalósulnak a 60-as évek végén javasolt, de az akkori szándékok szerint csupán néhány évre elhalasztott változások.⁴

Hangsúlyozni szeretném, hogy az általam fontosnak tartott szervezeti változások

⁴Wilczek Jenő: A népgazdaság vállalati struktúrája. Akadémiai Kiadó, Bp., 1977, 42.

mások, mélyrehatóbbak és átfogóbbak, mint az akkor javasoltak. A szervezeti rendszer 1966–1968-ban szükségesnek vélt, de akkor elhalasztott változásainak megvalósulása ugyan csökkentette volna a fejlődés súrlódási veszteségeit, de nem szabott volna gátat a recentralizációs folyamat kibontakozásának, és nem lett volna elegendő garancia a reform átütő sikeréhez. Számomra ma már világos, hogy pusztán a decentralizálástól és a funkcióknak a hierarchiában való újraelosztásától sem a verseny kibontakozását, sem az ipari szervezetek vállalkozássá válását nem lehet várni.

A napjainkig érvényesülő hatás következtében a mai magyar iparvállalat lényegesen különbözik ugyan az 50-es évek elejétől, de funkcióit, önálló cselekvési lehetőségeit tekintve mégis közelebb van ama kor típusához, mint a tervgazdaság körülményei között vállalkozásra képes vállalatokhoz. A korlátozott vállalati önállóság jelenlegi problémái nem érthetők meg azon szervezeti változtatások ismerete nélkül, amelyekkel megszüntették az önállóságot.⁵

Az államosításkor megkezdett szervezetfejlődési elkanyarodás főbb jellemzői a következők:

– A multifunkcionalitás kialakulása helyett a funkciók szűkítése következett be, az iparvállalatok funkciója a termelési feladatra szűkült, a vállalat gyárüzemmé vált.

– A vállalatvezetési forma az iparfejlődés első korszakára emlékeztető „irányítási típusú alakul, és egy sajátos formája jön létre, amelyben a gazdálkodási, a döntési funkciók túlnyomó többsége a centralizált központi hivataloké. Ezzel válik formálissá a vállalati önállóság. A modern vállalati irányítás vívmányának tartott elem – a hosszú távú döntések, beruházási lépések leválasztása az operatív vállalati tevékenységről – általánossá vált a tulajdonviszonyok változásával, a hierarchikus irányítás kezébe került minden vállalat esetében.”⁶

– A vegyeskereskedési jelleg megszüntetésére irányuló törekvések a vertikális vállalatok szétválasztását eredményezik, ugyanakkor megkezdődik az autark gazdaság, a természetes gazdálkodást folytató profilgazda vállalatának kialakítása. „Éppen a naturalizmus és az árukapcsolatok hiánya miatt az ágazatok autarkiára, önellátásra rendezkednek be, megszervezik maguk alatt az egész ágazati infrastruktúrát, profilgazdaszerű szakfelügyeleti jellegű, idegen ágazatokba átható irányító tevékenység legfeljebb a direkt tervgazdálkodás utolsó évtizedében jelentkezett.”⁷

– A félféudális, a kora kapitalizmus jegyeit magukon hordó szervezeti, irányítási formák a kisüzemek és részben a kisipar gyors felszámolásával egyidejűleg eltűntek. Ennek számos következménye (különlegesen centralizált iparszervezet, a rugalmas, mozgékony, a struktúraváltást, az innovációt segítő szervezetek hiánya, kielégítetlen kereslet stb.) jól ismert. A fejlett országokban betöltött szerepükkel az utóbbi években sokat foglalkozott a szakirodalom. Újabban reneszánszukat az automatizálás, a mikroelektronika technológiákat forradalmasító hatásának köszönhetik. Ezek az új eszközök

5

⁵Lásd erről részletesen: Inzelt Annamária: *Anatómiai rendellenességek az ipar szervezetében*. Zárótanulmány, 1985.

⁶Berend T. Iván: *A vállalati fejlődés útjai és sajátosságai*. Valóság, 1974, 2. sz. 40.

⁷Sárközy Tamás: *A szocialista vállalatelmélet jogtudományi alapjaihoz*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1981, 205.

még a hagyományosan üzemóriásokra épült nagyvállalatoknál, konszerneknél is lehetővé teszik a specializált, egymással kooperáló, önelszámoló egységként működő kisüzemek létesítését. Az olyan mammutvállalatok is, mint például a General Electric, a General Motors, a Ford, a DuPont az utóbbi években a nagykombinátorok építésével szemben előnyben részesítik a kisebb üzemeket. Valószínűleg azonban a kisüzemi forma különös jelentőségű a félig fejlett országok számára. Japánban, illetve a dél-ázsiai országokban például megfigyelhető, hogy a hagyományos ágazatokban megőrzik a hagyományos iparszervezeti formákat, amelyek létükkel (munkaerő-lekötés, alacsony bérszínvonal, fejlesztési források iránti igénytelenség) segítik az iparfejlődési küszöbök átlépését. A magyar mezőgazdaság sikertényezői között is bizonyára fontos szerepe van a nagy- és kisüzemi termelési módok 1957 után megvalósított részleges szimbiózisának:

- Eltűntek a nemzetközi vállalati szervezetek, a külföldi cégek magyarországi, a magyar vállalatok külföldi gyárai, megszűntek a vegyes vállalatok. Ezzel egyidejűleg mindazok a funkciók is megszűntek, amiket e szervezetek képviseltek.

- A gazdálkodó szervezetek összevonásáról, szétválasztásáról egyes részlegeik el- és visszacsatolásáról szóló döntések sem a gazdasági mérlegelés, a fejlesztés, illetve a fennmaradás likviditási kényszere alapján születtek, hanem az állami vállalatokat mint tulajdont egységes egészként felfogó tulajdonelméletre épülve. Ennek alapján az irányító szerveknek szabad kezük volt a vállalati keretek meghatározásában.

A fordulat évével kezdődően kialakított iparszervezet tehát elkanyarodott attól az úttól, amit a Magyarországnál fejlettebb gazdaságú, a világgazdasági együttműködési formák alakításában domináló szerepet játszó országok jártak. Ugyanakkor az új vállalati vezetési rendszerben a vezetési-irányítási formáknak nagyon kevés olyan eleme jelent meg, amelyek lehetővé tették a vállalati vezetők, kollektívák beleszólási lehetőségét, intézményesített demokratikus formák érdemi működtetését.

A két világháború közötti időszakban a Magyarországnál fejlettebb országok vállalatainál sem volt jellemző a dolgozók részvétele a vezetésben. Szervesen hozzátartozott azonban az elképzelt szocializmusképhez. „A népi demokratikus átalakulás programjában ... még 1948-ban jelen volt a kollektív vezetés iránti igény, ám az ismert torzulások miatt hosszabb ideig a dolgozók tényleges részvételére a döntésekben nem volt lehetőség. Ami volt – az formális részvétel volt.”⁸ A dolgozók bevonása a vezetésbe, amint a II. világháború utáni iparfejlődés története bizonyítja, nem csupán a szocialista mozgalom, hanem a modern ipar igénye is. Kialakulása nemcsak technikai-gazdasági értelemben kíván meg egy bizonyos fejlettségi színvonalat, hanem társadalmi-gazdasági értelemben is, feltételezi az ipari múltú munkásságot, a társadalmi élet demokratikus intézményrendszereit stb. Az érdemi részvétel lehetősége a hazai iparban az új vállalatvezetési formák 1985-ös bevezetésével teremtődött meg.

Hogyan is működhetek volna az ilyen formák akkor, amikor még az operatív döntések egy része – a profilok alakítása, az anyagbeszerzési források megválasztása stb. – sem született a gazdálkodó szervezeteknél? Az így létrehozott iparszervezetben a dolgozói részvételt, a beleszólási jogot formálisan is csak az iparirányítás ágazati tago-

⁸Nyers Rezső: A kollektív vállalatvezetés és a reform. Valóság, 1986, 5. sz. 1.

lódásának megfelelően felépített – a rétegérdekek képviseletétől „megtisztított” – szakszervezet jelentette. Ugyanakkor azonban a vállalatok számos társadalmi funkció betöltését magukra „vállalták”, de ezek célja rendszerint kívülről determinált, ösztársadalmi feladat volt és nem a kollektíva által meghatározott.

Ennek megfelelően az iparvállalatok feladatköre nemcsak csökkent, hanem gyarapodott is egy új „szociális” funkcióval. Igen sok, az egyes emberekkel, a szociálpolitikával, a lakókörnyezet alakításával stb. kapcsolatos feladat hárult a vállalatokra, ami nem a gazdálkodó szféra feladata.

Az ipar szervezetrendszerének sajátosságait a szervezet – funkció – irányítás kapcsolata szempontjából három körben vizsgáltam:

1. a funkciók elvonása, illetve megosztása a vállalat és a hierarchikusan felette álló szervezet(ek) között,

2. a funkciók újraelosztása az ipari, kereskedelmi, fejlesztési stb. vállalatok között,

3. a funkciók elvonása és újraelosztása után létrejött vállalatvezetők működése és a csonka méretpiramis.

A szervezeti struktúra e problémáit tartom a hazai cégek nyugati versenytársaiéhoz képest alacsony vállalati hatékonysága és az ebből eredő népgazdasági teljesítőképesség szempontjából rendkívül fontosnak. A fogalom tudományos értelmében a hazai vállalatok nem is valódi vállalatok, mert az évek során elvesztették alapvető funkcióikat. Az elvesztett funkciók önálló életre keltek, és elsődlegesen az új típusú cégek, illetve a hierarchikus irányítás, az apparátusi érdekek hordozóivá váltak.⁹ A funkciók egy részének visszaépítése – legalábbis részlegesen – megtörtént, de ezek számos ok miatt az igen tökéletlen műszervekhez és művészekhez hasonlóan működnek és illeszkednek a szervezetekbe, esetenként ki is lökődnek azokból.

⁹Cservék Emil és Gubán Pál alátámasztják és kiegészítik az ezzel foglalkozó, a Valóság 1985, 9. számában megjelent cikkemet. Cservék Emil–Gubán Pál: Diszfunkcionális funkciók. Gondolatok Inzelt Annamária tanulmánya kapcsán. Valóság, 1986, 1. sz.

BALÁZSY SÁNDOR*

AZ IPARIRÁNYÍTÁS ÉS A SZABÁLYOZÓ RENDSZER MAKACS DILEMMÁI

Előadásomban azokat a legfontosabb dilemmákat veszem sorra, amelyek az ipar gazdasági irányítására hivatott eszközrendszer alakításakor rendszeresen felmerülnek. Ezek kezelése állandó gondot okoz a gazdaságpolitikai gyakorlatot alakító szakembereknek; hosszú ideje vitatémái a gazdasági mechanizmus problémáival foglalkozó elméleti közgazdáknek. Tengernyi belső anyag és nyilvános publikáció foglalkozik velük, az eredmény mégis szerény: a gazdaságpolitikai gyakorlat mindmáig kevés előrehaladást ért el megoldásukban, és a közgazdasági elmélet művelői körében is megosztottság, bizonytalanság tapasztalható megítélésük tekintetében. A fő tárgyalandó dilemmák a következők:

- teljesítménynövelésre ösztönző bérezés versus vásárlóerő-kiáramlást korlátozó keresetszabályozás,
- exportgazdaságosság javítása versus exportvolumen növelése,
- a forint értékelése, átlag- és határfolyam; a hazai valuta leértékelésének várható eredménye egyrészt az exportra, másrészt a belső inflációs folyamatokra,
- több adó vagy kevesebb támogatás,
- az adóteher (és változásának) hatása a vállalati magatartásra.

Ösztönzés és keresetkorlátozás

A *népgazdasági* tervezés keretében végzett számítások a jövedelemtermelés elérhetőnek ítélt szintje alapján határozzák meg a jövedelem *felhasználásának* irányszámait, ezek pedig azt a feladatot róják a keresetszabályozás működtetéséért felelősökre, hogy a tényleges keresetkiáramlást a tervezett keretek között tartsák. *Vállalati* szinten viszont egészen más összefüggések vannak előtérben: visszatérő panasz, hogy a keresetszabályozás mechanizmusa fékező hatással van a jövedelemtermelésre, egyrészt azért, hogy nincs megfelelő lehetőség a nagyobb teljesítmény jobb honorálására, másrészt azért, hogy a bérköltségek elkülönített korlátozása akadályozza az összes ráfordítás minimalizálását.

A gyakorlatban annak is tanúi vagyunk, hogy a gazdaság felső irányítói – valahányszor különösen hiányzik valamilyen teljesítmény – különféle bérpreferenciák nyújtásával lehetővé teszi a vállalatoknak az általános szabályok által megengedettnél több

*Az Ipargazdasági Intézet tud. tanácsadója.

bér kifizetését. Különösen a nem rubel elszámolású export növelése fejében lehet ilyen bérpreferenciákhoz jutni, de fontos nagyberuházások határidőn belüli megvalósítása címén és egyéb méltányolt teljesítmények fejében is szerezhetők bérpreferenciák.

A keresetszabályozás korlátait tágítják továbbá azok a lehetőségek, amelyeket a különféle kisvállalkozási formák adnak a vállalatok számára olyan kifizetések teljesítésére, amelyek *náluk* nem minősülnek bérnek, végül is azonban – a kisvállalkozó szervezetek közvetítésével – alkalmasak a kívánt teljesítmény(többség) megfelelő honorálására. Az ilyen bűvészmutatványnak – ti. annak, hogy végül is meg lehet fizetni a kívánt teljesítményt, és a kifizetés mégsem számít bérkifizetésnek – azonban megvannak a maga külön költségei, amelyek természetesen növelik a termékegységre jutó összes ráfordítást. Ezért okkal berzenkednek a vállalati vezetők, mondván: ha nem kellene ilyen módszerekkel élniük a teljesítmények szükséges megfizetéséhez, ha „simán”, bérként fizethetnének értük, akkor olcsóbban (esetenként jóval olcsóbban) és egyszerűbben megoldhatnák az így vagy úgy, de szükséges ösztönzést.

A preferenciák és a kisvállalkozási keretek közt végzett tevékenységek segítségével fontos területeken lehet növelni a teljesítményeket, ami népgazdasági szinten a jövedelemtermelés magasabb szintjében mutatkozik meg, ahhoz a szinthez képest ugyanis, amit az általános szabályozás teljes körű érvényesítése esetén lehetne elérni. Egyidejűleg azonban rendszerint a belső felhasználás is meghaladja az eredetileg számítottat, és ez a makroszintű egyensúlyért felelőseket arra készíti, hogy felemeljék szavukat a „preferenciák elburjánzása”, valamint a „keretszabályozás megkerülésére használt kiskapuk” ellen.

Hogyan kezeljük tehát ezt a dilemmát? Az ösztönzési lehetőségeket nyissuk tágira, tekintet nélkül az egyensúlyi megfontolásokra, avagy a vásárlóerő-kiáramlás tervszerű korlátozását hajtsuk végre következetesen, tekintet nélkül az ösztönzési igényekre? Szerencsére nem csupán ez a két alternatívánk van, vagyis – szerintem – igazában nem dilemmáról van szó. Ösztönzés is kell meg egyensúly is, és a kettő egyáltalán nem zárja ki egymást. Azt azonban fel kell végre ismerni, és a felismerésből a következtetéseket is levonni, hogy az egyensúly különféle szinteken egyaránt létrehozható, és mind gazdasági, mind politikai céljainknak jobban megfelel, ha a szükséges egyensúlyt magasabb szinten érjük el, mintha alacsonyabban. Olyan szabályozásra van tehát szükségünk, amely szabad utat enged minden „önfinanszírozó” bérkifizetésnek, értve ezen azt, hogy a többletbér fejében (sőt, lehetőleg a bérkifizetést megelőzően) létrehozzák a többletbér (és annak méltányos járulékaival, közterheivel) fedezetére alkalmas többletjövedelmet.

Hangsúlyozni kívánom a bérekhez kapcsolódó közterhekkel kapcsolatban, hogy azoknak *méltányos szinten* kell maradniuk. A bérekhez, különösen pedig a bérek növekményéhez kapcsolódó adók túlméretezése ugyanis irracionális, hiszen a tapasztalat szerint tömegesen képes megakadályozni nemcsak a bérkifizetések emelkedését, hanem a teljesítmények – objektíve lehetséges – növekedését is.

Exportgazdaságosság vagy exportvolumen?

Ismert fizetésimérleg-problémáink közepette, az adósságállomány csökkentésére vagy – legalább – növekedésének mérséklésére törekedve kívánatosnak tűnik számunkra

mind az export volumenének növelése, mind az export gazdaságosságának javítása. A gyakorlatban azonban a kettő sűrűn jelenik meg nehezen megválaszolható dilemma két oldalaként: növelhetjük – bizonyos határig – az exportot a gazdaságosság romlásának vállalása mellett; illetve javíthatjuk az (átlagos) gazdaságosságot a legrosszabb exporttétel elhagyásával, ennek azonban hátrányos következményei vannak az export-volumenre.

A legutóbbi években követett gazdaságpolitika – tulajdonképpen érthető módon – az export bővítéséhez fűződő érdeket minősítette előbbrevalónak, ám ezt a gyakorlatot sokan tekintik – ugyancsak érthetően – az export káros erőltetésének, szűkös erőforrásaink elvesztegetésének. E dilemma konstruktív megközelítéséhez – véleményem szerint – figyelembe kell venni a következő összefüggéseket:

- Nem minden pótlólagos export hat előnyösen külkereskedelmi mérlegünkre, és nem mindig hátrányos valamely export kiesése. Gyakorlatilag minden exportterméknek van ugyanis importtartalma, és olyan belföldiráfordítás-tartalma, amely vagy közvetlenül exportálható, vagy más exporttermékhez is felhasználható, vagy importot helyettesíthet. Könnyen belátható, hogy mérleghelyzetünkön semmit sem segít az olyan export, amelynek importtartalma (beleértve az említett közvetett importtégeket is) eléri vagy meghaladja az exportért kapott ellenértéket.

- Az az exportcikk, amelynek gazdaságossági mutatója kiugróan rossz, alaposan gyanúsítható azzal, hogy a megtermeléséhez szükséges közvetlen és közvetett import-, valamint exportálható és más exporthoz felhasználható termék-tartalom értéke eléri vagy akár meg is haladja az érte kapható árbevételt.

- Az anyag jellegű ráfordítások mellett tulajdonképpen a *munkaráfordítások* is felfoghatók úgy – az adott hazai munkaerőhelyzet mellett –, hogy ha nem termeljük meg segítségükkel a szóban forgó rossz gazdaságosságú terméket, akkor fel lehet azokat használni (igaz, megfelelő átcsoportosítás után) más termékek gyártásában. (Ez utóbbiak megint vagy maguk exportálhatók, vagy exporthoz felhasználhatók, vagy importot helyettesítenek, vagy hiányt pótolnak, vagy gazdaságtalanabban termelt, esetleg rosszabb minőségű terméket szorítanak ki a hazai piacról, mely utóbbi esetben ismét előnyösebben hasznosítható primer erőforrások szabadíthatók fel.) Ezért a gazdaságtalanságot az sem teszi bocsánatos bűnné, ha még van némi nettó devizahozama az exportnak, csak éppen a hozzá felhasznált hazai munka értékesül nagyon rossz határfokkal.

- A hazai munkaráfordítás rossz értékesülése nemcsak azért rontja a fizetésimérleg-helyzetet, mert más célra előnyösebben lehetne felhasználni, hanem azért is, mert a hazai munkaráfordítás ellenében kifizetett bérért vásárolt termékeknek és szolgáltatásoknak szintén tetemes közvetlen és közvetett import (illetve exportálható stb.) tartalmuk van. A bérek így értelmezett importtartalmával is számolva a rossz gazdaságosságú termékek még nagyobb részéről állítható, hogy exportjuk értelmetlen, sőt káros.

A fenti összefüggésekről elmondottak elfogadása esetén bárki eljuthat arra a következtetésre, hogy az exporttal szemben támasztott határozott gazdaságossági követelmény egyáltalán nem veszélyeztetné a külső egyensúly javításához fűződő érdekeket, ellenkezőleg, kifejezetten szolgálná azt.

Van azonban a ráfordításoknak egy csoportja, amely mögött nincs más célra átcsoportosítható erőforrás, ez pedig az adók, járulékok és egyéb tisztajövedelem-realizá-

lásra szánt elvonások. A „gazdaságtalan”, „veszteséges”, „támogatást igénylő” exportcikkre akkor mondhatjuk egyértelműen azt, hogy adott értékesítési ár és költség szint mellett jobb kiiktatni az exportból, ha az ún. reálköltségek sem térülnek meg az árbevételből. Amennyiben ezek megtérülnek, és a „gazdaságtalanságot”, illetve a támogatásigényt a termelési költségek közt elszámolt – túlméretezett – adóterhek okozzák, akkor a szóban forgó exportcikk megítélése már korántsem ilyen egyértelmű. (Ez esetben is indokolt az exportprogramból való kiiktatás abban az esetben, ha a hozzá felhasznált reálköltségek mögött meghúzódó primer erőforrásokat másutt felhasználva, az ottani felhasználók az általuk megkérdőjelezett fiskális terheket viselve is képesek nyereséges termelésre.)

A problémát a változt gondolatmenet elfogadtatása szempontjából egyrészt az okozza, hogy a gazdasági vezetés a reális exportbevételt bizonyítottan hozó exportáruban jobban megbízik, bármilyen rossz is a gazdaságossága, mint abban az árualapban, amely a gazdaságtalan termékek elhagyása esetén felszabaduló primer erőforrások átcsoportosításával generálható. A másik fő akadályozó tényezőt a termelési költségek közt ma elszámolt *túlméretezett adók* jelentik. Ez idő szerint ugyanis nagyon nehéz egyértelműen meghatározni, mikor állunk szemben „fiskális terhek okozta” és mikor valóságos gazdaságtalansággal. A harmadik fő akadályozó tényező az *árfolyam-rendszer* fogyaté-kossága, az, hogy ma a devizák értékelése (árfolyama) nem alkalmas döntési határértéknek, valójában nem orientál. Ez azonban már átvezet következő dilemmánkhoz, a forint, illetve a devizák értékeléséhez.

A forint értékelése, árfolyam-rendszerünk jellege

Az 1968-as mechanizmusreformot megelőző években heves vita zajlott le közgazdasági szaklapjaink hasábjain az árfolyam jellegéről. Az ebben részt vett közgazdászok egyik csoportja olyan árfolyamok mellett foglalt állást, amelyek mellett minden még elfogadhatónak minősülő exportőr támogatás nélkül realizálni képes árbevételéből a termeléséhez tartozó költségek fedezetét. Ha pedig valamely exportáru bevétele nem fedezi a költségeket, akkor azt lehessen úgy tekinteni, mint az exportból kizárhatót, sőt kizárandót. Az ilyen ismérveknek megfelelő árfolyamot nevezzük *határárfolyamnak*. A vitázók másik csoportja ezzel szemben olyan árfolyam mellett érvelt, amely az *átlagos* devizakitermelési költségekre épül, következésképpen az átlagosnál rosszabb devizakitermelésű exportőrök nem férnek bele. Már az akkori vitában is kifejtették, az azóta eltelt csaknem két évtized tapasztalatai pedig egyértelműen bizonyították, hogy az átlag jellegű árfolyam nem funkcionálhat döntési határértékként, így nem orientál egy gazdaságosabb termelési és exportstruktúra irányában, és konzerválja a támogatási rendszert. Az 1968-as reform keretében kidolgozott szabályozó rendszer mégis az átlagárfolyam elvére épült. (Ennek a döntésnek egyébként messzemenő következményei voltak az ár-, adó-, támogatási rendszer egészére.) Az átlag típusú árfolyam mellett, a határárfolyam ellen érvelők egyik fő érve akkoriban az volt, hogy a határárfolyam elve természetesen *magasabb* árfolyamszintet jelentene, ez a forint indokolatlan leértékelését hozná magával, nagy inflációs áremelkedésekre vezetne stb. Az átlagárfolyam viszont, bár elméletileg valóban nem kifogástalan, és vannak gyakor-

lati hátrányai is, egyértelműen előnyösebb a pénzérték megőrzése szempontjából. Egy szerűen senki sem vett tudomást az illetékesek közül a határfolyam-elv pártolójának arról az érveléséről, hogy a határfolyam lényege annak *jellege*, hogy a határfolyam *szintjének* nem kell magasabbnak lennie az átlagfolyam-elv mellett szándékoltnál, következésképp a határfolyamnak tulajdonított inflációgerjesztő hatás sem egyéb falra festett ördögnél.

Az 1966-os vita óta két évtized telt el, ebben a két évtizedben az átlagfolyam elvének érvényesítése mellett is (vagy talán éppen azért is) alapos infláció zajlott le (és zajlik ma is). A közgazdászok új nemzedéke nőtt fel, és sok neves képviselője e nemzedéknek immár a határfolyam hívének vallja magát, ugyanakkor azonban átveszi az 1966-os „átlagfolyamosoknak” azt a hibás gondolatmenetét, hogy a határfolyam elve magasabb devizaárfolyam-szintet, a forint leértékelését, nagyobb inflációs rátát is jelent. Ebből pedig most azt a következtetést vonják le, hogy a határfolyamot, a forintleértékelést és a gyorsuló inflációt összefüggő csomagnak kell tekinteni, és mindelemeit a csomagnak el kell fogadni.

Mi több, vannak, akik a reform következetes megvalósítása nélkülözhetetlen feltételének minősítik a jókora infláció vállalását. Nos, a 66-os „átlagosok” és a mai „radikális–határos–inflációsok” között van sok különbség. Amazok óvatos megfontoltságra törekedve foglaltak állást, emezek a radikális reform következetes megvalósítása jegyében készek szövetekezni akár az ördöggel (értsd a több számjegyű inflációval) is. Néhány dologban azonban teljes közöttük az azonosság: nem értik a határ jellegű árfolyam lényegét; mindkét csoport politikája gyorsuló inflációra vezet (csak éppen az egyiknél szándékai ellenére, a másiknál szándékainak megfelelően). Végül, ténylegesen egyik elképzelés sem vezet el valóságos határfolyamhoz (csak éppen az egyik nem is akarja ezt, míg a másik szeretné, de rosszul fog hozzá).

De vajon miért nem juthatunk el – akár a gyorsuló inflációt vállalva is – a határfolyamhoz a forint megfelelő mértékű leértékelésével? Azért, mert a hazai valuta leértékelése – ha a költség szerkezet és a fiskális rendszer a régi marad – alig változtat valamit a reálarányokon. A leértékelés után megnő ugyan az exportőrök devizabevételének forint-ellenértéke, de hasonlóképpen megnő az importköltségek forintösszege, és előbb vagy utóbb elkerülhetetlenül hozzáigazodik a megemelkedett valuta-árfolyamokhoz a többi költség is. A belföldre termelők árszintjét csak adminisztratív árellenőrzéssel és még így is csak átmenetileg lehet visszatartani az export- és importárak szintbeli követésétől.

Tényleges, tartósan határ jellegű árfolyam-viszonyokat csak úgy lehet létrehozni, ha a termelési költségek közt elszámolt adókat és más elvonásokat jelentősen mérsékelve csökkentjük a termelési költségek és a termelői árak színvonalát. Ezáltal a nominális árfolyamértékek módosítása nélkül is elérhetjük, hogy azonos devizamennyiség kitermeléséhez több belföldi ráfordításra legyen a termelőknek lehetőségük (anélkül, hogy ehhez támogatásra szorulnának), vagyis reál értelemben így is leértékelhetjük a belföldi valutát.

Egy ilyen megoldásnak óriási előnyei lennének: nem járna inflációs nyomással; reális lehetőséget adna a támogatások leépítésére; megvalósíthatóvá válna a devizák következetesen egységes értékelése: mint az áruvilág túlnyomó részében érvényesíthető döntési határérték működőképes orientációs tényezővé válhatna az árfolyam stb.

Adók és támogatások

Ismeretes, hogy ma nagyon sok tiszta jövedelmet von el a költségvetés a termelő szférától, ám ennek számottevő részét vissza is adja, különféle kedvezmények, visszatérítések, támogatások formájában. A túlzott adóteher miatti panaszokra mindig az a válasz az illetékesek részéről, hogy valóban lehetne csökkenteni az adókat, ha nem kellene olyan sok támogatást adni. Az adók és a támogatások egyidejű csökkentése azonban nem valósítható meg oly módon, hogy minden termelő egységesen kevesebb adót fizessen, és egységesen mondjon le a mai támogatásokról. Ez megfelelné ugyan a „normativitás” (elvben csodaszép) eszméjének, de nem felelne meg a realitásoknak. A realitásnak ugyanis elvitathatatlan része, hogy iparunkban (és persze gazdaságunk többi ágában is) jelentős hatékonysági szóródás van, konjunkturális, külgazdasági, valamint a korábbi beruházási döntésekből következő felszereltségi-telepítési stb. különbségekből eredő okok miatt. E különbségek miatt az egyik vállalat akkor is több, a másik pedig kevesebb jövedelmet tud létrehozni – ugyanolyan ráfordításokkal –, ha a kollektívák munkakészsége és szervezettsége azonos. Hát még ha nem azonos! Jobb, több és gondosabb munkával persze lehet növelni a jövedelemtermelést, de ilyen lehetőség nemcsak a ma gyengének számító vállalatoknál van, hanem a jónak minősülőknél, sőt a legjobbaknál is. Ezért a támogatásokat csak úgy lehet leépíteni, ha a normatív elvonást a marginalitás elvének megfelelően a még elfogadható leggyengébbek által is elviselhető szinten határozzuk meg, a különbözetet pedig járadék jellegű jövedelemként kezeljük és vonjuk el. A járadék jellegű jövedelmek elvonását azonban úgy kell megoldani, hogy az a vállalati jövedelem *növekményét* mértéktartóan (degresszíven) és többéves időbeli késleltetéssel terhelje csak. Az adóteher ma valóban nagyon nagy, nem ok nélkül panaszkodnak emiatt a vállalatok és érdekképviselői szerveik. A legfőbb baj azonban nem az, hogy az *összes* adóteher nagy, hanem az, hogy a jövedelem *növekményének* különösen nagy a terhelése, vagyis hogy nagyon kevés marad a létrehozott többletjövedelemből, ezért a lehetséges többletjövedelmet létre sem hozzák.

VERESS JÓZSEF*

NYERESÉGÉRDEKELTSÉG VERSUS VAGYONÉRDEKELTSÉG

A vagyonérdekeltségi motívumok kiépítésének szükségessége – a gazdaságirányítás szintjén – a 80-as évek elején fogalmazódott meg. A reformgondolkodás egy szakaszát elkerülhetetlenül értékelő és a további munkáknak viszonylag rugalmas keretet adó, a társadalmi vezetés legmagasabb szintjein született dokumentumok (MSZMP KB állásfoglalás és kormányhatározat 1984-ben) jelölte ki azt a gazdaságirányítási eszköztárat, amelynek talán legfontosabb eleme a vagyonérdekeltség megteremtése.

A gondolat a kiútkeresés jegyében született. Nem állítom természetesen, hogy a gazdasági mechanizmus kevesebb feszültséget érlelő és hordozó működését feltételezve – amikor az elvek és a gyakorlat között lényegesen kisebb a szakadék, mint 1968–86, de különösen 1980–85 között – nem került volna előtérbe a vagyonérdekeltség gondolata. Az azonban valószínű, hogy ekkor a nyereségérdekeltséget és a vagyonérdekeltséget nem annyira egymás ellentétéként, hanem egymással többé-kevésbé harmonizálható kategóriákként értelmezték volna.

A gazdaságirányítás érdemi korszerűsítése kedvezőtlen körülmények között folyik. A gazdaságban felhalmozódott feszültségek – amelyeket mind az irodalom, mind pedig az államigazgatás különböző elemzései részben önmarcangoló kritikával, részben fokozódó őszinteséggel feltárnak – látszólag egyszerre sürgetik is a reformot, és vissza is rettentenek attól, a feltételrendszer hiányosságai miatt. Bonyolítja a problémát, hogy a gazdaságirányítás korszerűsítésében olyan szakaszhoz érkeztünk, amelynél az adott állapotból a kívánt állapothoz vezető átmenet sokkal több revolutív (minőségi változást hordozó) elemet igényel, és sokkal kevesebb kompromisszumot, továbbá visszarendeződési kísérletet tűr el, mint korábban. Meggyőző bizonyítékkal szolgálnak – úgy gondolom – az 1985-ös és 1986-os gazdasági és szabályozási folyamatok. A keresetszabályozás – egyébként régóta sürgetett – liberalizálása nem „hozta” (és tegyük hozzá: nem is hozhatta) a teljesítmények kívánatos növekedését, sőt összességében e tekintetben visszaesés következett be. (A vállalatokat körülvevő gazdasági és társadalmi közeg hatása továbbra sem olyan szorító erejű, hogy a magatartási attitűdök lényeges változáson menjenek keresztül.) A gazdaságirányítás 1986 tavaszán visszalépésre kényszerült a keresetszabályozási paraméterek szigorításával, amely az egységes érdekeltségi alap felhasználási lehetőségeit is – ismét – korlátok közé szorította. Hasonló folyamatnak vagyunk tanúi az árszabályozás területén is. Az új vállalatirányítási formákat máris fenyegetik a tőkeáramlás és a szelekció esetleges kiszélesedésének elkerülhetetlen hatásai. Hiszen, ha egy-egy vállalati rész más gazdálkodó vagy pénzügyi szervezet tulajdonába kerül (tekintsünk el a tulajdon kategóriájának rendkívüli bonyolultságától

*Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem docense.

és figyelmeztető tisztázatlanságától), azonnal konfrontáció keletkezik a vezető testületeknek biztosított jogosítványok és a módosult erőviszonyok között. A vállalati gazdasági munkaközösségek és a gazdasági munkaközösségek működésének eddigi tapasztalatai és a szabályozás bizonytalanságai arra engednek következtetni, hogy a verseny kívánatos kibontakozásához nem járultak (nem is járulhattak) hozzá. A kiragadott példák sorát folytathatnánk. Összességként így is kirajzolódik, hogy az egyre bonyolultabb gazdasági helyzetben különösen fontosá, illetve elengedhetetlenné válik az új gazdaságirányítási és pénzügyi szabályozási elemek feltételeinek megteremtése. Ellenkező esetben nemcsak a jól ismert visszarendeződési tendenciákkal, hanem azzal is számolnunk kell, hogy maga a reform válhat könnyen bűnbakká a sikertelenségek okait keresők szemében. Más oldalról viszont – és erre a későbbiekben visszatérek – az új arzenál feltételrendszerének vannak olyan elemei, amelyek eleve nem „tűrik” a fokozatos, s egyúttal nagyon bizonytalan kialakulás veszélyét, ezért a vonatkozó társadalompolitikai döntés határozott, kompromisszumok nélküli megvalósítását igénylik.

A nyereségérdekeltség 1968 óta áll a vállalati gazdálkodás fókuszában. Ma már ismert és több oldalról is bizonyított, hogy egy-két sikeres évtől eltekintve – elsősorban az induló évekről van szó – a nyereségérdekeltség vagy csak igen torz formában működött, vagy pedig egyáltalán nem kapta meg a vállalati gazdálkodás során azt a prioritást, amit a központi irányítás feltételezett. Legutóbb Kornai János és Matits Ágnes közös kutatásának eredményei bizonyították az előzőeket. A kutatás bizonyította, hogy az „állami vállalatok nyeresége (pontosabban az a pénzügyi kategória, amelyet végül is nyereségnek szokás minősíteni) csak közvetett módon és kevésbé függ a vállalat saját tevékenységétől és a piac helyzetétől. Nagymértékben függ a költségvetési újraelosztástól és az állami szektorban érvényes áraktól. (Az utóbbiakról pedig ismeretes, hogy a piac, a kínálat és a kereslet viszonya kevésbé hat rájuk.) Végeredményben a 'nyereség' nem annyira a piaci folyamatok, mint inkább a bürokratikus hatások befolyására alakul ki.”¹ A központi irányítás döntő szerepe és súlya a nyereség vállalatok közötti újraelosztásában a 80-as években valamelyest ugyan csökkent, de ma sem kérdőjelezi meg a nyereségérdekeltség lehetetlenülését. Az adózott és a tisztított nyereség közötti rés nyomasztóan széles.

Azonnal adódik a következtetés, hagyjunk fel a nyereségérdekeltséggel, amely – kissé ironikusan – amellet, hogy nem funkcionál, rövid távú érdekeltség, és – más, itt nem említett faktorokkal együtt – hozzájárul az erőforrások pazarlásához. Nyilvánvaló, hogy a vagyonerdekeltség meghonosításának szándéka nem, illetve nemcsak ebből a szándékoltan célzatos levezetésből adódott. Azonban az e gondolatmenethez hasonló fejtegetésekben kell keresni a nyereségérdekeltség és a vagyonerdekeltség mesterkél, és gyakran alapot nélkülöző szembeállításának gyökereit.

Világosan látni kell, hogy a vagyonerdekeltségi motívumok kiépítése a 60-as évek végén elképzelt nyereségérdekeltségnek az ideálképhez közel álló megvalósításánál – amelyet megközelítőleg sem tudunk megoldani – is bonyolultabb feladat.

¹Nyereségérdekeltség. HVG, 1986. október 18., 52. old. (A kutatás zárótanulmányának ismertetése); Kornai János–Matits Ágnes: A költségvetési korlát puhaságáról – vállalati adatok alapján. Gazdaság, 1983, 4. sz.

A vállalati vagyonérdekeltség lényege az, hogy a vállalkozó a rendelkezésére álló és döntéseinek (objektív) következményeként adódóan állandóan változó tőke és munkaerő olyan, folyamatosan átalakuló egymás közötti és belső struktúrájában érdekelt, amely – más feltételek mellett – biztosítja a különböző vagyonelemek külső, objektív folyamatok által minősített értékének gyarapodását, illetve megőrzését [8]. Ha a vagyonérdekeltség elől elhagyjuk a vállalati jelzőt, és ezzel potenciális vagyongazdálkodókra (pl. bankok, holdingok stb.) utalunk, akkor a vállalkozót a vagyongazdálkodó intézmény szintjén kell értelmeznünk.

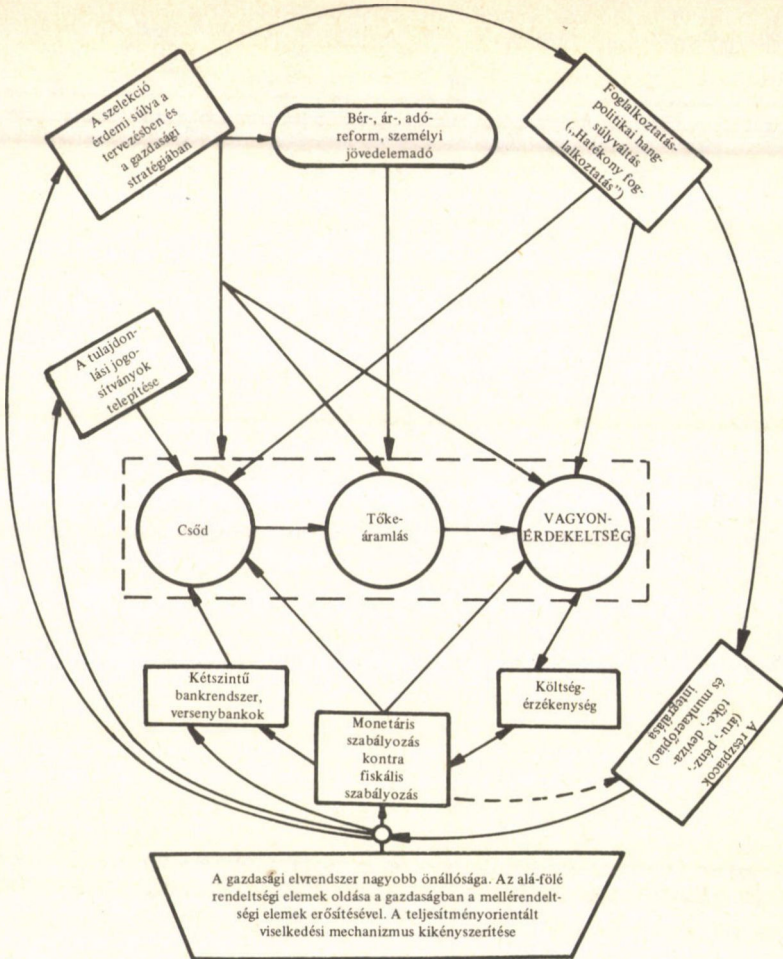
A vagyonérdekeltség környezetét az 1. ábra mutatja be. Az összefüggések – amennyiben helytállóak – messzebbre is igyekeznek mutatni, mint a vagyonérdekeltséget érintő közvetlen kapcsolatokra. Logikai keretet mutat be, amely egyúttal egy-egy új elem feltételrendszerét is jelzi az ok-okozati kapcsolatokon keresztül.

Az ábra „kosarában”² a gazdaságot (is) érintő legbonyolultabb társadalmi dilemmáink találhatóak. Alapvető kérdés ugyanis, hogy a piaci viszonyok deklaráltan kívánatos erősödését lehetővé teszik a társadalmi körülmények. Tehát vállalkozó – nemcsak szavakban – azt a kétségtelenül kockázatos, de jelenleg már gyakorlatilag elkerülhetetlen államigazgatási, gazdaságirányítási szerepváltást, amely a teljesítményorientált viselkedési mechanizmus kikényszerítését jelentené. A döntéshozatali mechanizmusban a decentralizált elemek súlyát – az ellenfolyamatok döntő többségének lehetetlenné tételével – nagymértékben növelni kellene, tovább kellene oldani a gazdaságban az aláfőlé rendeltségi viszonyokat, a paternalizmust – éppen a gazdálkodó szervek érdekében – csökkenteni kellene. (Ilyen irányú szándék már többször – olykor elég határozottan – megfogalmazódik a központi irányítás részéről, a valóságban azonban – noha egyre inkább ezen a szándékon alapul a gazdaságirányítás arzenálja, éppen a korábbi gyakorlat továbbélése erodálja újból és újból immár azokat az új szabályozási elemeket, amelyek éppen minőségi értelemben vett nívójuk miatt képtelenek hatni a szükséges feltételek, a rájuk értelmezett jól körülhatárolható gazdasági közeg nélkül.

A „kosár” dilemmája tehát még nem dőlt el. A monetáris szabályozási elemek bevezetése, az általános keresletszabályozás gondolata ma még elsősorban a tudomány által képviselt javaslati szinten van. A szelekció nem jutott elégséges módon érvényre sem folyó ötéves tervünkben, sem gazdaságstratégiai gondolkodásunkban. A tulajdonosi jogosítványok jelentős többségének telepítése a kijelölt vállalatok esetében megtörtént, a bankrendszer reformja beindult.

A felszámolás és a szanálás jogszabályi rendezése törvényerejű rendeletben 1985-ben történt meg, a gazdálkodó szervezetek közötti tőkeáramlásnak elvi, jogi akadályai nincsenek, más kérdés, hogy – éppen az itt fejtegetettek miatt – élénk tőkeáramlásról nem beszélhetünk. A csőd organikus kezelésének feltételei – ha hagynak is maguk

²Az ábra léghajóként is felfogható. Tehát az emelkedéshez – de a szintenmaradáshoz is – vagy a gáz nyomását kell fokozni, vagy a terhet csökkenteni, vagy pedig a két módszer valamilyen kombinációjára van szükség. Ha a gáztartalék végesen csökken, akkor a terhet kell mindenképpen csökkenteni.



1. ábra

A vagyonerdekelttség helye a gazdaságirányítás korszerűsítésében

után kívánivalót – viszonylag „jól állnak” pl. a vagyonerdekelttséghez képest. Ez pillanatnyilag szükséges is, hiszen a csőd, a tőkeáramlás és a vagyonerdekelttség közötti összefüggéseket is mutatja az ábra.³

A vállalati költségérzékenység enyhítése éppen az arra leginkább ható dilemmák megoldatlansága miatt nem sikerült. A foglalkoztatáspolitikai hangsúlyváltás frázisszerűen szólva „folyamatban van”, de a szelekciós kritériumok kidolgozatlansága és a már említett társadalmi-gazdasági dilemmák rendkívüli összetettsége lassítja a kiteljesedést.

Valószínű, hogy a kereset- és az árszabályozásban az adózási (hozzáadott érték adó)

³A három kategória összefüggéseit [17]-ben kíséreltem meg boncolgatni.

reform és a személyi jövedelemadó bevezetése nélkül,⁴ illetve a vállalatok gazdasági közegének szigorítása nélkül nem tudunk továbblépni.⁵ Az ár-, költség-, nyereségkategóriák tisztítása mindenképpen egyértelműbb mérlegelési lehetőséget jelentene a gazdálkodó szervezetek számára. Az egész gondolati ívet lezárja (lezárná) a különböző részpiacok integritása, amely visszacsatolna az egész folyamathoz, és dinamizálná is azt.

A léghajó hasonlatnál maradva: mindegy, hogy miért kerültünk kedvezőtlen széljárásba, és hogy milyen okok következtében kell megakadályozni a süllyedést. Ha sikeresen túl akarunk jutni – gazdaságirányítási elképzeléseink szellemében – a krízisen, akkor a „kosárban” és a „ballon részben” egyaránt sokat, határozottan és átgondoltan kell tennünk. Az viszont mindenképpen bizonyosnak látszik, hogy a helyes navigálás a nyereségérdekeltséget és a vagyonérdekeltséget igen közel hozná egymáshoz.⁶

A vagyonérdekeltség feltételeinek rendszerezésére már több kísérlet történt a szakirodalomban [1; 3; 9; 18]. Az 1. ábra lényegében valamennyi feltételt explicite vagy implicite magába foglalja.

A teljes és hatékony foglalkoztatás politikáját (a vállalatokra nem nehezedik a foglalkoztatás kényszere), a kétszintű bankrendszert, a monetáris szabályozóelemek fontosságát, a tulajdonlási funkciókat gyakorló elkülönült egységek gondolatát, a csőd rendezésének viszonylagos, államigazgatástól való függőségét egyértelműen kiolvashatjuk a sémából. A tőke likvid formában tartásának érdekeltsege, az objektív alapokon nyugvó vagyonértékelés (tőkepiac), a gazdasági szabályozás stabilitásának és kiszámíthatóságának biztosítása, továbbá az, hogy a vállalatok külső megítélése a tőke megőrzéséhez és gyarapodásához kapcsolódjon, részben szintén kikövetkeztethető az ábrából, részben pedig evidensnek tekinthető.

Eddigi fejtegetéseimben megkerültem egy problémát. Az irodalom és a vagyonérdekeltséggel kapcsolatos gazdaságirányítási elképzelések szinte egyöntetűen foglalnak állást a feltételek kiépítésével, kiépülésével kapcsolatban. Sommásan ez úgy fogalmazható meg, hogy a feltételek rövid idő alatt nem teremthetők meg, a vagyonérdekeltségi motívumok erősítésével viszont nem várhatunk, ezért meg kell elégednünk azzal, hogy a feltételek csak fokozatosan teremthetők meg. Pessimista vagyok – éppen az 1985–86-os tapasztalatok alapján – abban, hogy a feltételek hiánya és a vagyonérdekeltségre ösztönző – nyilvánvalóan szimulált jelleget is magában hordozó – szabályozás konfron-

⁴ Megjegyzem, semmiképpen sem (lett volna) helyes a személyi jövedelemadó bevezetése után meghonosítani a hozzáadott érték típusú adózást. A személyi jövedelemadó bevezetésével kapcsolatos egyik fontos elvárásról, nevezetesen arról, hogy a bevezetést megelőzően érezhető életszínvonal-emelkedésre kerüljön sor, már le kellett mondanunk.

⁵ A költségvetési korlát puhasága miatt nem sikerült 1985–86-ban sem megoldani az ár- és bérparadoxont [17]. Ahhoz, hogy az árrendszer „piacibb” legyen, a keresleti és kínálati viszonyoknak kiegyenlítettebbnek kellene lennie a keresletűlsúlyhoz képest. Ahhoz, hogy a keresleti, kínálati viszonyok kiegyenlítettebbek legyenek, „piacibb” árrendszerre lenne szükség. Ahhoz, hogy a teljesítőképeség növekedjen, a béreket, kereseteket jobban kellene differenciálni. Ahhoz, hogy elviselhető legyen a nagyobb differenciálás – az alsó szinten is elégséges legyen a megélhetéshez a kereset – nagyobb teljesítőképeségre (ezáltal fejlettségi szintre) van szükség.

⁶ Tény, hogy az 1968-as induló nyereségérdekeltségi paraméterek centrumában az éves szintű nyereségtömeg állt, ami nyilván nem hosszú távú érdekeltség. A kemény követelmények között outputként jelentkező nyereségáram azonban enyhített volna e gondon.

tációja segíti majd a vagyonérdekelttség kibontakozását. Természetesen a feltételek varázsszóra nem teremthetők meg, de vannak olyan feltételek, amelyek megteremthetők, igaz az ezekkel kapcsolatos döntéseken évek óta vajúdunk. Az eddigiek azonban, azt hiszem, azt támasztják alá, hogy a döntés nem halogatható tovább.

Változatok a vagyonérdekelttségre

A feltételek hiányában jelenleg vagyonérdekelttségről még nem beszélhetünk. Két eleme van a pénzügyi szabályozásnak, ami vagyonérdekelttségre utal. Az egyik formailag (vagyoadó), a másik szándékoltan – ha nem is szerencsésen – tartalmilag (a magasabb vezető állásúak érdekelttségi rendszere).

A vállalat vagyonát – első megközelítésben – a rendelkezésére álló eszközállomány és a pénzügyi erőforrások képezik.⁷ Az éves mérleg készítésekor számba vett saját vagyon értékének 3%-át vagyoadóként a vállalatoknak be kell fizetniük. Amellett, hogy a nagy érték számbavétele illuzórikus – Kopátsy Sándor találóan írja, hogy nálunk „ma már a kimutatott eszközérték köszönő viszonyban sincs a valósággal” [5, 100. old.] –, aligha kell bizonyítani, hogy a vagyoadó elsősorban adó, semmint érdekelttségi motívum.

A magasabb vezető állásúak prémiuma elvben a vagyonarányos mérleg szerinti nyereséghez kötődik. A vagyonarányos nyereség mutatóját 1986-ban kétévi, ettől kezdve háromévi átlag alapján kell kiszámítani. A prémium kiszámításához figyelembe kell venni a vagyon/bér hányadost és a prémiumszorzót. Kimutatható, hogy a konstrukció számos esetben eleve ellenérdekelttséget szül.⁸

Megyeri Endre egy tanulmányában azt javasolja, hogy „meg kellene határozni a nyereség tőkeegyenértékét, s az érdekelttséget nem a könyv szerinti vagyonértékhez, illetve ennek növekményéhez, vagy még inkább növekedési üteméhez kellene kapcsolni ... Ha évente elvégezzük ezt a számítást, s a nyereség tőkésített értékének növekményét az előző évi tőkésített értékhez viszonyítjuk, olyan rátához jutunk, amelybe a befektetés jövedelmezőségének és a felhalmozás bővülésének a hatása egyaránt tükröződik.” [11, 7. old.]

Gyötrő paradoxonról van szó. A javasolt megoldás korrekt, és kiküszöbölné a jelenlegi érdekelttségi rendszer ellentmondásait, ha a nyereség nyereség, a vagyon pedig vagyon lenne. De nem az. (A kamatláb meghatározásának nehézségeiről ne is beszéljünk.) Ha viszont az lenne, nem lenne szükség szimulált mérésre, hiszen a szükségszerűen megjelenő szelekció, a vállalati megtakarítási hajlam erősödése, a tőkeáramlási mechanizmusok egyre inkább objektívebb alapokra helyeznék – az adásvételek tapasztalatai alapján, akár még tőkepiac hiányában is – a vagyon értékelését, ami persze nem zárja ki, sőt megalapozottá teszi a tőkepiaci értékelés (tőzsde, részvény) kialakulását.

⁷A vállalatnál felhalmozódó szellemi kapacitások „értékessége” természetesen nem hagyható ki a vállalati vagyon számbavételénél.

⁸A terjedelmi korlátokon túl azért nem bocsátkozom részletekbe, mert ezt meggyőzően bizonyítja Hoch Róbert–Radnóti Éva: Rövidlátó vállalati gazdálkodás. Figyeli, 1986. október 16.

Tehát úgy tűnik, hogy a vagyonerdekeltségi motívumok kiépítéséhez számos, egybehangolt és több esetben a vagyonerdekeltségre csak közvetlenül ható gazdaságirányítási modul kell kiépíteni. (Vö. az 1. ábrával és az ahhoz fűzött gondolatsorral.) Más gondolatmenettel ezzel lényegében azonos következtetésre jut Rott Nándor is: „A gazdasági mechanizmusok (és az emberi természet) félreismerése lenne elsődlegesen valamiféle hosszú távú érdekeltségre, ennek sajátos intézményeire bízni, vagy ettől remélni a vagyon megőrzését és gyarapítását. Ezzel nem azt állítom, hogy egyáltalán nem létezne hosszú távú érdekeltség és különösen vagyonerdekeltség. Nem vonom kétségbe a hosszú távú vagyonerdekeltséget ösztönző intézmények létjogosultságát sem, amilyenek például a dolgozóknak a vagyon hozamára jogcímét adó 'részvények'. Azt állítom csupán, hogy fejlett pénzgazdaságban elsősorban a folyó termeléshez fűződő kényszermechanizmusok biztosítják a vagyonerdekeltség hosszú távú érvényesülését is, sőt ennek szükséges előfeltételét is képezik.” [15, 1103. old.]

A vagyonerdekeltséggel kapcsolatos elképzelések többféle szempontból csoportosíthatók. A vagyonerdekeltség alanya lehet:

- a vállalat (a vállalatvezetés),
- vagyongazdálkodó intézmények (például holdingok),
- a kollektívák (beleértve a vezetőket is),
- személyükben a dolgozók,
- a kollektívák (beleértve a vezetőket is) és a dolgozók együttesen,
- a vagyongazdálkodó intézmények, a kollektívák és a dolgozók együttesen.⁹

A felsorolásból kitűnik, hogy a kulcskérdés: lehet-e és ha igen, milyen mértékben lehet vagyonerdekeltté tenni a kollektívát. Ez az a dilemma, ahol egyértelműen külön kell választani – ha együtt kell is végső soron mérlegelni – az ideológiai és a gazdasági megfontolásokat.

Kétségtelen, hogy a nyereségérdekeltség 68-as eszméjének pendantja egy olyan elképzelés, amely a kollektívának a vagyonerdekeltség-növekményből – közreműködése arányában¹⁰ – részesedést adna, amely oszthatatlan vagyont képezne. E vagyonerdekeltség hozadékait élvezhetnék a kollektíva tagjai [3; 4; 6–8; 13; 14; 16]. Az osztalékok időtartamára változatos javaslatokat adnak a különböző szerzők (5–10–15 év vagy ennél hosszabb időszak). Akárhogyan elemezzük az összefüggéseket, egyfajta szocialista részvénytmechanizmusról lenne szó, amelynek különböző technikai lehetőségeivel számolhatnánk (pl. részesedési jegyek), és a gyakorlati tapasztalatok felhasználásával a személyes érdekeltségnek (egyéni megtakarítások befektetése termelőtőkébe) is helyet szoríthatna.

Az ideologikus töltés azonban nem siettetheti és főleg nem helyettesítheti a gazdasági-társadalmi feltételrendszer kialakulását. Reális „veszély”, hogy a gazdaságirányítási rendszer továbbfejlesztésével kapcsolatos elvek következetes megvalósulása még inkább

⁹A gazdaságirányítás szintjén tárgyalt dokumentumok a különböző lehetőségek kombinációját ajánlják.

¹⁰A vonatkozó nézetek még nem határozták meg – és a kutatásnak ezen a szintjén nem is lehet – a megosztás kritériumait. Néhány szerző azzal is számol, hogy az alapvagyon is megosztható, elkülöníthető két, önálló érdekképviselőt hordozó részre, amelyek harmonikus kooperációja kívánatos cél.

a „bérmunkástudat” felé mutatna, a munkavállalókat illetően. Tulajdonosi tudatuk az új gazdasági mechanizmus viszonylag ellentmondásmentes szakaszaiban sem volt a munkásoknak. A dolgozók alapvető érdeke a 90-es évek felé haladva olyan keresetszint elérése, ami már reálissá teszi a megtakarítani vagy felélni alternatívát. Ez az érdek egybevág és ezért harmonizálható a keményebb követelményeket támasztani szándékozó azon összefüggés-rendszerrel, amelyet az ábra bemutatott.

Véleményem szerint a vagyonerdekeltségi motívumok kiépítésével kapcsolatos munkák menetrendjét a következőkben lehet meghatározni:

1. Következtesen ki kell építeni mindazokat a modulokat, amelyek a gazdaságírányítási rendszer további reformját és egyúttal a vagyonerdekeltség elengedhetetlenül szükséges feltételrendszerét jelentik. E munkák alapja csak a gazdaság elvrendszerének önállóbbá tétele lehet.

2. E munkákkal részben párhuzamosan kísérletezni kell a vállalatvezetés vagyonerdekeltté tételével, illetve néhány vagyonkezelő intézmény létrehozásával, a tőkepiaci intézményrendszerek kiépítésével.

3. Nagy erőfeszítéseket kell tenni a közzgazdasági és jogi tulajdonfogalom újbóli tisztázására, meg kell vizsgálni, hogy az önkormányzó vállalati vezetési típusok összeegyeztethetők-e, és ha igen, milyen módon a vállalatfinanszírozás azon eseteivel, amikor különböző tőketulajdonosok vannak, illetve lehetnek. (Hiszen a tőkeáramlási és a vagyonerdekeltségi mechanizmusok erősödése kombinált vállalatfinanszírozási struktúrák nélkül elképzelhetetlen.)

4. Az első ponttal párhuzamosan – ha az sikeres lesz – sokkal könnyebb lesz a belső vállalkozások, egyáltalán a vállalati belső egységek, érdekeltségi rendszerek korszerűsítésének új alapokra helyezésének ösztönzése.¹¹ Ez lehetőséget nyújtana a dolgozóknak arra, hogy – remélhetőleg már konszolidált gazdasági viszonyok között, növekvő teljesítménykényszer és egészségesebb keresetviszonyok mellett – nem az áldemokrácia, hanem a tényleges gazdasági realitás közegében hozzászokhassanak a vállalkozási szellemhez, reálisnak érezzék gazdaszerepüket.

5. Az előzőek után kellene foglalkozni a kollektívák vagyonerdekeltségével és a magánrészvényeknek vagy kötvényeknek a termelőtőke finanszírozásában betöltött szerepével. (A holding típusú szervezetek közegében nyilván csak az egyéni befektetéseknek lenne jelentősége.) Döntő fontosságú, hogy az erőltettségnek még a látszatát is el kell kerülni a kollektívák vagyonerdekeltségével kapcsolatban. Ez majdnem egyet jelent azal, hogy ne felülről szervezzük meg a kollektívák vagyonerdekeltségét, hanem tegyük lehetővé, hogy a felülről megfogalmazott szándékok és a kiépített feltételek találkozzanak az alulról jövő, már kedvező tapasztalatokon nyugvó igényekkel.

IRODALOM

1. Antal László: A vagyonerdekeltségről. Pénzügyi Szemle, 1985, 4. sz.
2. Bársony Jenő: A vagyonerdekeltség kialakításának problémái. Közgazdasági Szemle, 1986, 4. sz.

¹¹A legkiforrottabb javaslatot ezzel kapcsolatban ld. Bársony Jenő–Siklaky István: Néhány gondolat a szocialista vállalkozásról. Közgazdasági Szemle, 1984, 11. sz.

3. Goldperger István–Kotz László: Vagyoni értékrend és vagyonérdekeltség. Tervgazdasági Fórum, 1985, 1. sz.
4. Kabai Vilmos: Az állam és a vállalati közösségek kollektív tulajdonérdekeltsége. Tervgazdasági Fórum, 1986, 2. sz.
5. Kopátsy Sándor: A nyereségorientáció korlátai. Tervgazdasági Fórum, 1985, 1. sz.
6. Kotz László: Szövetkezeti társaság – szövetkezeti alapítvány. Közgazdasági Szemle, 1983, 1. sz.
7. Kotz László: Tulajdonelmélet – gazdaságszervezés. Valóság, 1984, 3. sz.
8. Kotz László: Csoportérdekek, érdekcsoportok a szövetkezetekben és vállalatoknál. Pénzügyi Szemle, 1983, 11. sz.
9. Kovács Álmos: Átmeneti megoldás a vagyonérdekeltség kibontakozásáig. Pénzügyi Szemle, 1985, 11. sz.
10. László András–Szabó Károly: A vállalati kollektívák vagyonérdekeltsége. Tervgazdasági Fórum, 1985, 1. sz.
11. Megyeri Endre: Vállalati érdekeltség és jövedelemszabályozás. In: Vállalati magatartás – vállalati gazdálkodás I. Budapest, 1985, MTA Szocialista Vállalat Kutatási Főirány konferenciája.
12. Mellár Tamás: A kollektív vagyonérdekeltség nyitott kérdései. Társadalomkutatás, 1986, 1. sz.
13. Nagy Aladár: A vagyonérdekeltség néhány kérdéséről. Közgazdasági Szemle, 1986, 7–8. sz.
14. Prugberger Tamás: A vállalati vagyonérdekeltségi rendszer reformjának egyes kérdései. Pénzügyi Szemle, 1985, 10. sz.
15. Rott Nándor: Vagyonérdekeltség és pénzügyi mechanizmus. Közgazdasági Szemle, 1986, 9. sz.
16. Szabó Kálmán: Vagyonérdekeltség és gazdasági mechanizmus. Közgazdasági Szemle, 1985, 12. sz.
17. Veress József: Szelekció és vagyonérdekeltség. Pénzügyi Szemle, 1985, 8–9. sz.
18. Veress József: Gazdaságirányítás és vagyonérdekeltség. Vezetéstudomány, 1986, 7. sz.

REFORMELGONDOLÁSOK, VALAMINT A VAGYONÉRDEKELTSÉG EGY LEHETSÉGES RENDSZERE AZ IPARBAN

Az iparirányítás *szervezeti átalakítását* a 80-as évek elején a következő szempontok motiválták.

1. A direktív gazdaságirányítási rendszer leépítése, a vállalatok gazdasági *önállóságának* megteremtése. Ide tartozik az ipari minisztériumok összevonása, az a szándék, hogy a minisztérium az ágazati irányítás szerve helyett az iparpolitika kidolgozójává és felügyeleti hatósággá váljék. A trösztök középírányító szerv szerepének felszámolása, *decentralizálás* végrehajtása. A vállalati igazgatók kivonása az ágazati gazdaságirányítás hatalma alól (inkább a vállalati kollektíva ellenőrzése alá helyezése).

2. A vállalati *önigazgatás* erősítése. A dolgozó „kollektíva” *gazda* tudatának, tulajdonosi érdekelttségének megteremtése. A demokratikus jogok, részvétel és ellenőrzés erősítése (ellensúlyként a politikai voluntarizmussal szemben).

3. A *tőkeáramlás* feltételeinek létrehozása, hogy egyrészt visszaszoruljon a jövedelmek nagyfokú elvonása és újraelosztása, másrészt megszűnjön a felhalmozásra fordítható eszközök „kerítésen belüli” befektetésének (elköltségének) feltétlen elsőbbsége, a vállalatok maguk is a jövedelemhozó képesség szerint keressék a kedvezőbb allokáció lehetőségét.

4. A *nagyvállalati érdekvényesítés megbolygatása*. A korábban kiépített *monopolisztikus* nagyvállalati rendszer „csődtömegének” feltárása; a *szanálás* megkezdése; a *csőd* fenyegetésének felidézése.

5. A *szervezeti rendszer sokféleségének* (pluralizmusának) előmozdítása. Leányvállalatok, *társulások*, *kisvállalkozások* különböző formáinak kibontakoztatása.

E törekvésekből 1984 után elsősorban a *vállalati önkormányzat* irányában történt előrelépés a *vállalati tanácsok* létrehozása, a vállalati igazgatók ezek hatásköre alá rendelése révén. A politikai vezetés úgy gondolta, hogy ebből a „reformnak” tett „engedményből” nem lehet baj, hiszen ezek csak olyan „demokratikus” formák, amelyek a szövetkezetekben már régóta megvalósultak és beváltak. A gazdaságirányítás pedig arra számított, hogy továbbra is fennmarad az „elvárásos” irányítás, vagyis a szabályozástól messzemenően függő vállalatok vezetői csak úgy tudnak a dolgozók még nyomatékossabbá vált bérköveteléseinek megfelelni, ha eleget tesznek a hatóságok követelményeinek.

A magyar reformgondolkodásban mind nyilvánvalóbbá válik, hogy nem annyira az indirekt irányítás és a vállalati önállóság (önigazgatás) a reform sarkalatos kérdése, ha-

*Az Ipargazdasági Intézet főmunkatársa.

nem a *vállalkozás* ösztönzése, valamint a *piaci (verseny-) viszonyok* létrehozása, vagyis a *fejlett ártermelés (pénergazdálkodás) feltételeinek megteremtése a társadalmi tulajdon körülményei között*.

Az 1968-as reform sajátos nyereségérdekeltséget hozott létre, amely lényegében keresetérdekeltséggé vált (minthogy a felhalmozásra – nem utolsósorban az elvonás mértéke miatt – nem is terjedt ki). E nyereségérdekeltség tulajdonképpen azt jelentette, hogy a vállalatnak a szabályozóalku, az áralakulás révén annyi nyereségre kell szert tennie, hogy kielégítő bért tudjon fizetni (részt tudjon venni a bérversenyben). A fennálló szabályozás szerint a vállalat csak akkor fizethet több bért, ha képes több adót is fizetni. Ez azonban mindenképpen a rövid távú érdekeltséget erősíti. Nemcsak az a baj, hogy a vállalat sorsa nem annyira a piaci teljesítményeitől, mint inkább az árak alakulásától, a támogatásoktól és az elvonásoktól függ, hanem az is, hogy hiányzik az érdekeltség a vállalat távlati jövedelemteremtő képességének fenntartása, a vállalati vagyon megújítása, gyarapítása iránt. Ez vezetett arra, hogy különösen a világgiazi fejlődéstől elmaradt nagyvállalataink sorra válságba kerültek. A nemzeti vagyon, ezen belül a vállalati vagyon elértéktelenedésének, felélésének, „kirablásának” veszélye miatt nem merült fel a „vagyonérdekeltség”, vagyis a tulajdonosi érdekeltség létrehozásának a gondolata.

A fejlett ártermelés egyrészt piaci, vállalkozási viszonyokat kíván, vagyis piaci értékítéletet, teljesítménykényszert, a világgiazzal való szerves kapcsolatot; másrészt a termelőerők tőkeként való kiaknázását (hasznosítását) és fejlesztését. A termelőerőknek két fő elemét különböztethetjük meg: a dologi tőkét, amely vagyoni formájában jelenik meg a vállalkozás során, és az emberi tőkét. (Megjegyezzük, hogy az emberi tőke több mint a munkaerő, vagyis a pusztán munkavégző képesség.) A dologi tőke tényezői: a természeti feltételek, az infrastruktúra, a vállalatokban lekötött tőke (a beruházott vagyon) és a gazdaságot finanszírozó pénz. Az emberi tőke tényezői: a műszaki alkotóképesség, a szervezőképesség, a vállalkozóképesség, a piacismeret (információ és üzleti készség), a helyi szakismeret.

A nagyobb vállalatokra az a jellemző, hogy működésükhöz jelentős mértékű dologi tőkét kell lekötönni, menedzserekre van szükség, akik a dologi tőke és az emberi tőke elemeinek együttesét összehozzák, megszervezik. A kisvállalkozások esetén az emberi tőke közvetlenül kapcsolódhat a társadalmi tulajdon egységeihez, továbbá főként a szolgáltatásoknál többnyire csupán maga az emberi tőke (esetleg a személyes családi tulajdon) is elegendő a vállalkozáshoz.

A fejlett ártermelés viszonyai között a társadalom érdeke *nem csupán a jövedelemszerzés, hanem a termelőerők fejlesztése, hasznosítása is*. Jól látható ez a kettősség pl. egy társasági vállalat esetében. A vállalatnak működése (gazdálkodása) során profitot kell létrehoznia, emellett kielégítő keresetet kell nyújtania dolgozói számára, ellenkező esetben a gazdálkodás hatékonyságát veszélyeztető feszültségek léphetnek fel. A tulajdonosokat azonban nem csak az osztalék érdekli, hanem lekötött tőkéjük sorsa, a vállalat tartós jövedelemhozó képességének alakulása is, ami részvényeik tőkepiaci értékelésében (árfolyamában) fejeződik ki.

A termelőerők tőke mivolta abban jut érvényre, hogy a vállalkozások során *járadékot* hoznak létre és realizálnak. A szocialista társadalomban is a gazdaság olyan szervezetét kell kialakítani, amely a *tőkeelemek kedvező hasznosítását* mozditja elő. Az

eddig gazdaságirányításban ez a szempont háttérbe szorult: a vállalatokkal szemben elsősorban természetes ellátási, foglalkoztatási, valamint politikai (pl. adófizetési és export-) követelményeket támasztottak.

Felmerül az a kérdés, hogy társadalmunkban kik alkalmasak és hivatottak a napi gazdálkodási érdekeken túlmutató *tulajdonosi érdekérvényesítésre*, tekintettel arra, hogy a szocializmusra a magántulajdon (és más monopolista elsajátítás) felszámolása, vagyis a társadalmi tulajdon jellemző. (Fejlett árutermelésre törekszünk tehát, de „tőkések” nélkül.)

Az utóbbi időben – mint ismeretes – az a felfogás került előtérbe, hogy a *tulajdonosi érdek letéteményese* a vállalat, közelebbről a *vállalati „kollektíva”* lehet. Ennek jegyében adtak „tulajdonosi jogosítványokat” a vállalati tanácsoknak, és a nyereségrészesedést a vállalati dolgozók részére adandó „tulajdonjegyekkel” váltják fel. A „vállalat” azonban nem alkalmas a tulajdonosi szerepre; ha a vállalati tulajdont komolyan vennénk, akkor ez a társadalmi tulajdont csoporttulajdonok halmazára bontaná fel. A vállalati tanács hivatott lehet a gazdálkodás koordinálására, ellenőrzésére, de a tulajdonosi érdekek képviselőjére aligha, hiszen szükségképpen a bérérdekek dominálnak benne. Ugyanígy a vállalati „kollektíva” (amely jórészt fikció, hiszen változó összetételű és eltérő érdekű elemekből áll) legfeljebb bizonyos emberi tőke (a helyi szakértelem) hordozója lehet, de aligha várható tőle a társadalmi tulajdon gyarapításának képviselője. (Erről győzhetnek meg bennünket a jugoszláv és a román tapasztalatok is.)

A tulajdonosi érdekérvényesítés elsősorban *vállalkozásokban* valósulhat meg.¹ A probléma megoldásához azt kell figyelembe venni, hogy hazánkban a dologi tőke elemei döntő részben társadalmi tulajdonban vannak.² A dologi tőke kis (családi kézben levő) része, továbbá az emberi tőke viszont személyes tulajdont képez. Ez utóbbi tőke érdekérvényesítése megoldódik az egyéni (vagy csoportos), többnyire kisvállalkozásokban. Ide sorolhatjuk a teljes második gazdaságot, a háztájit, a gmk-t stb. Az emberi tőke ugyan ma még főként munkavállalás formájában hasznosul – úgy, ahogy –, de mind nagyobb tere lehet a jövőben a szolgáltatásszerű, vállalkozás jellegű munkavégzésnek. Ennek már most is kirajzolódott fontos formája a belső vállalkozás, illetve annak „előképei”, pl. a szerződéses bérlet vagy a vgmk.³

A társadalmi tulajdon érdekérvényesítése viszont a menedzserek feladata; ez azonban csak abban az esetben valósulhat meg, ha a társadalom elvárja tőlük, továbbá ha mérhetővé, ellenőrizhetővé válik a tőkeérték változása. Ami a *menedzserei vagyonérdek-érvényesítés* lehetőségét illeti, rá kell mutatnunk, hogy a nyugati világban is napjainkban már döntően ez jellemző, pl. a társasági vállalatoknál, a finanszírozó bankok-

¹ Hazánkban ez a kisvállalkozásoknál figyelhető meg. E területen is az emberi tőkét aknázzák ki, hiszen a társadalmi tulajdont csak kis mértékben veszik (vehetik) igénybe, egyéni vagyont sem nagyon mernek lekötni hozzá (ehhez a politikai bizalmon túl a „játékszabályok” is jórészt hiányoznak még).

² Ez a társadalmi tulajdon állami és szövetkezeti tulajdont jelent. A tulajdon társadalmi jellegének kifejelettebb formáját képezi majd, ha a nemzeti vagyon (valamint a teremtett pénz) elemeit bárki (bármely személy vagy csoport) azon az alapon veheti vállalkozásba, ha felelősen biztosítja annak legkedvezőbb tartós kiaknázását, gyarapítását.

³ Vö. Siklaky I.: Belső vállalkozás. Ipargazdasági Intézet, Bp., 1985.

nál, a biztosítótársasági vagy nyugdíjpénztári tőkekihelyezésnél stb.⁴ a vagyonérték alakulásának megítéléséhez pedig nélkülözhetetlen ugyan a tőke- és a vállalkozási piac, a tőke értékbecslése azonban már sajátos szakismeret (szolgáltatási vállalkozás), amelyet tanácsadó irodák, hitelező szervezetek gyakorolnak, és amely azután a vállalat távlati jövedelmezőségében igazolódik.

A gazdálkodás során a menedzsereknek kell a vállalkozás keretében egyrészt egyesíteniük és megszervezniük a tőkeelemeket, összekapcsolniuk a részvállalkozásokat (belső vállalkozásokat); másrészt érvényre kell juttatniuk mind a dolgozói (bér-), mind a politikai (az „elvárásokat”), mind a tulajdonosi érdekeket. Eddig elvben a tulajdonosi érdekek is a gazdaságirányítás hatáskörébe tartoztak, de ezek háttérbe szorultak a napi politikai érdekek túlzott dominanciája miatt. Ezért merült fel a menedzserek „felszabadítása” a gazdaságirányítás direktív uralma alól. Ha azonban a gazdaságirányítás „szabályozó” hatalma mellett a menedzserek fokozottan a rövid távú dolgozói érdekek befolyása alá kerülnek, ez előmozdíthatja az ugyancsak rövid távú politikai érdekek kiszolgáltatását, de továbbra is elmarad a tulajdonosi érdek érvényesítése és vele a termelőerők fejlesztése, a nemzeti vagyon megőrzése és gyarapítása. Ezért a vállalati tulajdon irányába mutató mostani kísérletezés helyett létre kell hozni a tulajdonosi érdekérvényesítésnek a folyó gazdálkodás irányításától és az állami (politikai) gazdaságirányítástól különálló „független” képviselőt, szervezetét, rendszerét. A továbbiakban ennek lehetséges (általam javasolt) szervezetéről kívánok röviden képet adni.

A nemzeti vagyon hasznosítása és gyarapítása ügyének *legfelső felügyeletére* nyilvánvalóan az *Országgyűlés*, illetve az Elnöki Tanács az illetékes. Sajátos *miniszteriális hatóságok* szükségesek viszont a dologi tőke fő elemeinek *tulajdonosi gesztorálására*. E szervezeteknek kellene gondoskodniuk e tőkeelemek hasznosításáról vállalkozásba adás, vállalkozásokba való társítás útján, valamint a vagyon gyarapításáról – erről az Országgyűlésnek számadással tartozva. A természeti feltételek és az infrastruktúra hatósági gesztorálását az is indokolja, hogy e területeken a vállalkozásba adás többnyire koncesszió jellegű. A pénzügyek tulajdonosi felügyeletének ellátására a jegybank hivatott, egyrészt gátat vetve a felelőtlen pénzteremtésnek, másrészt ösztönözve a vállalkozások finanszírozását. Most csak a *vállalatokban lekötött vagyon gesztorálásával* kívánok részletesebben foglalkozni, mert ez vonatkozik az ipar szervezeti rendszerének jövőjére.

A vállalatok „történelmileg” kialakult lekötött vagyonát nem tekinthetjük a vállalatok saját tulajdonának (amint ez manapság gyakran előfordul), mert akkor a csoporttulajdon álláspontjára csúsznánk (ami nem indokolható). Abból kell kiindulnunk, hogy a vállalat a társadalmi tulajdon egy – birtokába került – komplexumával gazdálkodik, amiért vezetője felelősséggel, kötelezettséggel tartozik. A nemzeti vagyon vállalatokban lekötött részéért egy – a gazdaságirányítástól külön álló, abban nem illetékes – miniszteriális hatóságnak kellene felelősséget viselnie. Ez lehetne a jelenlegi Ipari Minisztériumnak egy önálló részlege vagy egy létrehozandó átfogó Gazdasági Minisztérium önálló feladatköre.

Még egyértelműbb lenne azonban e feladat ellátására külön minisztériumot (pl. Vagyonfelügyeleti Minisztériumot) létrehozni (amely közvetlenül az Országgyűlésnek len-

⁴Vö. Kopátsy S.: Hiánycikk: a vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1983.

ne felelős, hogy így a gazdaságirányítástól független maradjon). E hatóság gondoskodna a vállalatoknál lekötött társadalmi tulajdon mint tőke hasznosításáról, mobilizálásáról, gyarapításáról. Hatáskörébe tartozna tehát a meglévő tőkekomplexumok vállalkozásba adása, a vállalatok alapítása, szanálása, felszámolása, a stratégiai fejlesztési, illetve visszafejlesztési döntések meghozatala. (Megjegyezzük, hogy a stratégiai tulajdonosi döntéseknek a vállalatokhoz való „telepítése” csak a visszafejlesztés elodázását segítheti. A csőd fenyegetése viszont olyan drasztikus megoldási forma, amely egyrészt nem illik viszonyainkhoz, másrészt kedvezőtlen kisugárzó hatású.)

E miniszteriális szerv az egyes nagyobb vállalatokhoz, illetve szakmai területekhez kapcsolódó *felügyelő bizottságok* révén töltené be feladatát. E felügyelő bizottságok független szakértők kis csoportjaiból állnának, akik meg tudják ítélni a vállalat, a „szakma” helyzetét, perspektíváit, vagyoni viszonyainak (tőkeértékének) alakulását. E bizottságok bírálnák el a vállalatok vezetőinek pályázatát, amelyek a vállalati vagyon (tartós jövedelemhozó képesség) gyarapítására vonatkoznak, és a továbbiakban számonkérnék tőlük azt. A vállalat gazdálkodásába nem lenne (nem is lehetne) beleszólásuk. Javaslatot tehetnének azonban a vállalat fejlesztésére, szanálására, felszámolására, a vezetők felmentésére, illetve elismerésére.

E szervezeten belül lényegesen megváltozna a vezető menedzserek helyzete: megmaradna a gazdaságirányítástól való viszonylagos függetlenségük, viszont a helyi munkavállalóktól való függés helyett a tulajdonosi szervezet befolyása erősödne. A vezető menedzserek a vállalatot egy *meghatározott vagyonértéken* vennék át, annak pályázati vállalásuk szerint előirányzott távlati gyarapítását (esetleg megőrzését vagy leépítését) vállalva. A vállalatot azután vagy saját irányításuk alatt szerveznék, vagy akár teljesen, akár részben belső vállalkozásba adnák ki. A menedzsereknek érdekükbe állna tehát az átvett vállalati tőke *vállalkozások útján történő jobb kiaknázása*, valamint a belső vállalkozók bevonása a felelősségvállalásba. Ebben az esetben új szerepet kapna a vállalati tanács is: a vállalaton belüli tőkeérdekeltek, belső vállalkozók koordinációs szervévé válhatna, a gazdálkodás folyamatának összehangolására. A vagyon gyarapítása a távlatilag hozott jövedelemben, illetve a tőkeérték növekedésében nyilvánulna meg, igazolva a menedzser teljesítményét (emberi tőkéje hozamát). A menedzsereknek jövedelmük számottevő részét megállapodott időre letétbe kellene helyezniük biztosítékkul, amelyet csak vállalásuk teljesülése esetén vehetnének fel. A vállalat nem fix vagyonösszeggel gazdálkodna, hanem a menedzser választhatna, hogy kisebb tőkelekötéssel ér el egy adott eredményt, vagy nagyobb tőke lekötésével vállal nagyobbat. Ezáltal leépítené a szükségtelen tőkét, illetve – ha érdemes – több tőkét vonna be (hitelt venne fel vagy részvényeseket toborozna). Ha ugyanis kialakul az *üzleti bankok rendszere*, számítani lehet majd a jövedelmező vállalkozások készsége finanszírozására.

A vagyonfelügyeleti hatóság és a vállalatok között újfajta „*holding*” vállalkozások jelenhetnének meg, amelyek ha a felügyelő bizottságoknál nagyobb perspektívát látnának egyes vállalatokban, azokat nagyobb vagyonértéken vennék át gesztorálásra; ennek megfelelően a vezető menedzserrel szemben is nagyobb követelményt támasztva. Nyilvánvaló, hogy e rendszerben sem a felügyelő bizottságok, sem a kapcsolódó holdingok nem volnának „középirányító szervként” tekinthetők, hiszen nem volna irányítási jogosultságuk, nem vehetnék át sem a gazdaságirányítás (sem az ágazati, sem a funkció-

nális, sem a direktív, sem a szabályozó-adóztató) hatáskörét, sem pedig a gazdálkodás feladatait (a menedzserektől, illetve a belső vállalkozóktól). Lényegesen különböznének továbbá a tervezett „vagyonközpont” formáktól, amelyek a vállalatok olyan egyesülését, társulását tételeznék fel, amely lehetővé tehetné a vállalatcsoport, esetleg szakágazat monopolista érdekérvényesítését.⁵

Az új vagy megújuló vállalatoknál a finanszírozó banki gesztorálás és a vállalkozás tőkeelemeinek részvénytársasági megszervezése válhatna jellemzővé. Ez előmozdítaná a külső tőke bevonását is. Míg a már lekötött tőke esetén nincs megfelelő alapja a részvénytársaságokká való átalakításnak (a tulajdon „szétosztásának”), addig új vállalkozásnál a részvénytársasági forma kedvező lehet a tőkeelemek elvárható „érdemeik” szerinti egyesüléséhez.

⁵ A szocialista fejlődés piaci felfogásához ugyanis hozzátartozik a vállalkozási verseny, tehát az állandó küzdelem (politikai-jogi úton) a monopolpozíciók ellen (ezek leépítésére, illetve megakadályozására). Míg a korábbi szocialista iparfejlődésre a magántulajdonnak egy bürokratikus, autark monopolisztikus rendszerrel való felváltása volt jellemző, és ez vezetett a nemzeti vagyon jelentős részének értékvesztésére, a továbbiakban éppen a monopolista csődtömeg felszámolása (szanálása) és versenyző vállalkozások révén várható a tőkék mobilizálása és gyarapítása.

SÁNTA LAJOS*

KÍSÉRLET A DOLGOZÓK TULAJDONOSI ÉRDEKELTSÉGÉNEK FOKOZÁSÁRA EGY IPARI SZÖVETKEZETBEN

Ahogy a nyereségérdekeltség elvének hangsúlyozása 1968-ban, úgy most a vállalkozás és a vagyonerdekeltség azt tükrözi, hogy a gazdasági mechanizmus olyan mélyreható átalakítására törekszünk, amelynek eredményeként egy hosszabb folyamatban a gazdálkodó szervezetek érdekmotívumai, az állam és a vállalatok kapcsolata gyökeresen megváltoznak.

Ahog ez ilyenkor lenni szokott, a vagyonerdekeltség egyelőre nem megvalósult változást, hanem egy ma még nem is egészen világos szándékot tükröz. Ezért a vagyonerdekeltségnek a mi viszonyainkra alkalmazható definíciója még nem alakult ki. Többekévvé egyetértés van abban, hogy a beosztott dolgozók ma elsősorban munkavállalóként kapcsolódnak a vállalatokhoz, tulajdonosi kötődésük alárendelt szerepet játszik, s abban is, hogy a hagyományos vállalati érdekeltség alapvetően a vállalati vezetők érdekeltsége.

A fertődi szövetkezet esetében mindezek a célok *a módosított részjegyrendszer* formájában váltak a vagyonerdekeltség nem hivatalos kísérletévé. A kísérlet ugyanis az ismert *alaprészjegyek* tartalmának szerény *módosításával* jött létre azáltal, hogy *többletosztalék* fizetését határozták el a részjegyalap egyidejű felemelése mellett. A nagy összegű részjegy immáron már nem pusztá jelképe a tagsági viszonynak, hanem kockázati, vagyon tényezővé válhat, amit az elérhető, de nem garantált magas osztalék motivál.

A kísérlet előzményei és „környezeti” feltételei

A szövetkezetek többségében megteremthető vagyoni érdekeltség szükségszerű történelmi visszatérés az alapítók hajdani közvetlen vagyoni, tulajdonosi érdekeltségéhez.

Szövetkezetünk 1957-ben jött létre. Szerény induló vagyont a bevitt kézi szerszámok, állványok, pallók, valamint a befizetett készpénz képezte. A szövetkezet megalakulásának időszakában a tagok érdekeltségét a jegyzett részjegyen kívül a bevitt termelőeszközök tulajdonosi viszonyából származó tudat is növelte. Az idő múlásával a szövetkezet megalakulásakor belépők helyét elfoglaló dolgozók tagsági viszonya többségében az átlagos munkavállalói státus irányába mozdult el.

Egy elemzés kapcsán vetődött fel a kérdés a 80-as évek elején, hogy amennyiben egy dolgozót felvesznek szövetkezeti tagnak, és lejegyzik az egy havi keresetének meg-

*A Fertődi Építőipari Szövetkezet elnöke.

felelő részjegyet, tulajdonosnak érzi-e magát, és munkájában kifejezésre jut-e a tulajdonosi érdekelttség? Egyértelműen azt lehetett válaszolni a feltett kérdésre, hogy az újonnan felvett tag nem érzi magát tulajdonosnak, hisz nem kötődik a szövetkezethez sem érzelmi, sem anyagi. A belépéskor kitöltött belépési nyilatkozatot és a részjegyjegyzést „megváltási árknak” tekinti, amely a szövetkezeteknél szokásos módja a foglalkoztatásnak. A dolgozók számára az alkalmazotti és tagsági jogviszony különbsége nem érzékelhető. A szövetkezet dolgozóinak körében végzett felmérésünk bizonyította a fenti vélemények elterjedtségét.

A szövetkezet alapszabályának előírása szerint a tagok és az alkalmazottak aránya maximum 20-30% lehet. Az alapszabály százalékos megköthetése hozzájárul, sőt elősegíti a szövetkezeti tagság felhígulását, és olyan dolgozók kerülnek be szövetkezeti tagok, akik – felfogásuk, a közösségi életben való magatartásuk miatt – nem alkalmasak a szövetkezeti tagok sorába való felvételre. Helyes lenne az alapszabályból törölni, illetve emelni az alkalmazottak számának felső határát, így a tagsági viszony a jól végzett munka jutalmát tükrözné.

A vázolt történelmi előzmények, gazdálkodási körülmények és viselkedési normák közepette határozott úgy a szövetkezet vezetése, hogy a részjegyrendszer módosításával tesz kísérletet a tagok tulajdonosi érdekelttségének fokozására.

A vagyonerdekelttségi kísérlet jellemzői

A cél megfogalmazása. Szövetkezetünk vezetősége a következőképpen fogalmazta meg a kísérlet funkcióját, célját. A szövetkezeti cél megvalósítása érdekében elengedhetetlenül szükséges a szövetkezeti tagok aktivitásának fokozása és érdekeltségük növelése. Olyan irányban kell befolyásolni a szövetkezeti tagokat, hogy a szervezeti és elosztási viszonyok kialakításánál jobban érvényesüljön a szövetkezeti jelleg. A célok, a feladatok megvalósításánál a szövetkezeti tagság nagyobb mértékben támogassa és aktív közreműködésével segítse a szövetkezet vezetőit. Nyersebb megfogalmazásban: Azt kell elérni, hogy a tagok „bérmunkásokból” ismét „tulajdonosok” legyenek.

Az érdekelttség és a tulajdonosi érzés azáltal is erősödne, ha a jelenlegi egyhavi kérésnek megfelelő részjegyjegyzés helyett – megfelelő osztalék ellenében – a mainál nagyobb mértékben önkéntes alapon a részjegyet 10 ezer Ft-ban állapítanák meg a közgyűlés határozata alapján. A megemelt részjegy után osztalék fizetendő, amelyet termelési költségként vagy az adózatlan nyereség terhére lehetne elszámolni. Az osztalék alsó határát az OTP-takaréklevél kamatában lehetne megállapítani. Jelenleg ugyanis a szövetkezeti tag a részjegy jegyzésével mint tulajdonos hátrányos helyzetbe kerül, az egyszerű munkaviszonyban álló dolgozóval szemben, mert

- veszteséges gazdálkodás esetén részjegye erejéig felel a szövetkezet vállalt kötelezettségeiért;

- eredményes gazdálkodás esetén a befizetett részjegyekért osztalékot kap a *részesedési alaptól*, abból a forrásból, amiből egy állami vállalat dolgozója közvetlen vagy közvetett formában ugyancsak részesül;

– a szövetkezeti tag így hátrányos helyzetbe került, mivel az osztalékot is a részese-
desi alpból kell fizetni, tehát így az osztalék csak látszólagos juttatás, ezért már az ere-
dete és nagysága miatt sem ösztönöz.

Döntés a kísérletről. A részjegyrendszer módosítása a szövetkezet vezetőségében
1983-ban fogalmazódott meg, valójában még rendezetlen jogi körülmények között.
A kísérletet a szövetkezetre érvényes általános kötöttségek (népgazdasági szabályozók)
mellett lehetett beindítani.

A szövetkezeti előkészítési időszak végére született meg a 33/1983. (XI.3.) PM ren-
delet A szövetkezeti tagok által jegyzett részjegyekről és az egyéb vagyoni hozzájárulá-
sokról. Ez adott jogi lehetőséget az egyetlen, de a dolog lényegét érintő módosításra, a
részjegyek utáni többletosztalék fizetésére. Az ún. vagyonerdekeltséggel kapcsolatosan
jogi értelemben véve újabb módosítása azóta sem következett be!

A szűkebb vezetés (elnök, főkönyvelő, főmérnök) javaslatára a szövetkezet vezető-
séi ülése hagyta jóvá a *részjegyrendszer* módosítását. E döntést motiválta, hogy a szö-
vetkezet évek óta jó gazdasági eredményeket ért el, valamint – s ez sem lényegtelen –
az akkori ún. kísérleti jövedelemszabályozás mellett olyan összegű részesedési alap kép-
ződött, ami anyagi fedezetül szolgálhatott a részjegyek többletosztalékához.

A döntést követően a vezetőség több fórumon propagálta a +20% többletosztalékot
(ami az OTP-kamattal együtt igen magas, közel 30%-os részjegyarányos osztaléknak fe-
lel meg). A részjegyrendszer teljes részletességében azonban semmilyen formában nem
került előzetes vitára, elemzésre a tagság széles körében. Az 1983. novemberi PM-ren-
deletet követő év végi küldöttközgyűlésen ismertették a módosított részjegyrendszert.
A küldöttgyűlés vita nélkül, egyhangú szavazással fogadta el a következőket:

- A módosítás célja a tagok vagyoni, tulajdonosi érdekeltiségének fokozása.
- A szövetkezet tagjai a továbbiakban a kötelező egyhavi bérnek megfelelő mini-
mális részjegyen túl a mindenkori háromhavi bérüknek megfelelő részjegyet jegyezhet-
nek maximálisan.

- Az egyhavi bérükig terjedő összegig ez külön befizetést nem jelent, hanem a
hiányzó rész 20 havi időben tölthető fel, mindenekelőtt a részjegyek osztalékából.

- A részjegyek a mindenkori OTP-takaréklevél kamatának megfelelő *alaposztalé-
kot*, valamint többletosztalékot eredményeznek. A többletosztalék alapja a rendelet ér-
telmében a nyereségrészesedés 25%-ának megfelelő összeg, amely az adózott nyereség
terhére számolható el.

- A többletosztalék rátája nem haladhatja meg a szövetkezet tárgyévi árbevétel-
arányos nyereségszintjét.

- A részjegyosztalék készpénzben annak a szövetkezeti tagnak fizethető ki, akinek
részjegyjegyzése elérte a mindenkori átlagkereset szintjét.

- A részjegy csak számviteli formát ölt, ezért el nem adható és nem örökölhető.

- A részjegy összegét a szövetkezet köteles visszafizetni a szövetkezeti tag kilépé-
sekor, halálakor, illetve a tag nyugdíjba vonulása esetén. Nyugdíjazás esetén a tag a
részjegyet benn is hagyhatja. Ekkor továbbra is élvezi a részjegy osztalékát, valamint az
általános tagsági jogokat (üdülés, üzemi étkeztetés, segély, felügyelő bizottsági taggá
választható).

A fentiekből kitűnik, hogy a vázolt feltételek a mértékek vonatkozásában is kísér-

letnek tekintendők. Alaposabb elemzés nélkül, az óvatosság jegyében fogant a részjegyek 3 havi bér/fő maximálisan jegyezhető összege. (Egy vezető találó véleménye szerint „nem lehetett nagyon kemény összeget megjelölni, mert csak politikai magyarázat kellett egy formulára, amiben rendelkezés nincs”.) A szövetkezet vagyonarányos nyereségrátája az utóbbi években 40% közelében járt. Az árbevétel-arányos nyeresége lényegesen alacsonyabb, s ezért tűnt célszerűbbnek a többletosztalék maximálása a 18-20% körüli árbevétel-arányos nyereségrátájának szintjén.

Tények és tapasztalatok a kísérlet első két éve alapján, a részjegyek jegyzése. Az előzőekben leírtak értelmében minden szövetkezeti tagnak el kell érnie alaprészjegyével a mindenkori alapfizetésének szintjét, illetve minden új tag belépésekor alapfizetésének megfelelő összegű részjegyet jegyez. Ez nem jelent azonnali befizetést, hanem 20 havi törlesztéssel kell elérnie a részjegyének minimális szintjét. Az elért eredmények az 1. táblázat adataival jellemezhetők.

1. táblázat

Az összes részjegy, a taglétszám és az egy főre jutó részjegy alakulása
1960 és 1986 között

Év	Összes részjegy, eFt	Taglétszám, fő	Egy főre eső részjegy
1960	94	60	1566
1970	367	250	1468
1980	1311	462	2839
1983	1309	461	2839
1984	2014	469	4294
1985	2337	452	5170
1986. márc. 31.	2783	445	6254

A befizetések hatására a részjegyalap több mint kétszeresére nőtt, ezzel a megyei ipari szövetkezetek átlagának másfélszeresére növekedett a részjegyvagyon hányada az összvagyonon belül. A számok azt is jelzik, hogy egyelőre nem okozhatott a részvényhányad számottevő változást a szövetkezeti vagyon működésében. Az átlagkereset figyelembevételével a jelenlegi szabályok szerint a tagok részvényhányada mintegy 8,5 millió Ft-ra nőne a háromhavi kereset összegének elérése esetén. Ez is mindössze 6,5%-os hányadot jelentene az 1986. januári vagyon arányában. Ennek tükrében megállapítható, hogy a tagok vagyonérdekltségének jelentősebb fokozásához a vagyoni hányad (részvényalap) komoly növelése kellene, ez azonban egyet jelent a jegyezhető maximum szintjének többszörös növelésével.

A tagság 30%-os vagyonrészarányának eléréséhez pl. az átlagos részjegyösszeget közel húszszorosára kellene emelni, ami a tagok igen eltérő anyagi lehetőségeit figyelembe véve 2–300 ezer Ft-os maximális részjegyeket jelentene. Ez utóbbi adatok már világosan mutatják, hogy a részjegy nem pusztán személyi „tárgy”, hanem aktív gazdasági gazdálkodási tényező, ami az ismert kötıtségek és kockázatok mellett a törvényes

OTP-betéti kamatszint fölötti osztalék lehetőségét igényli! Ennek reális társadalmi-politikai megítélésében nem hagyható figyelmen kívül, hogy ma már a telek, üdülő, lakás vagy jobb gépkocsi birtoklásával a lakosság igen széles rétege a jelzett 2–300 ezer Ft többszörösét fekteti be, kockáztatja, gyakorta magas „járadék” reális esélyével.

A szövetkezeti részjegyek jegyzésének, illetve befizetésének folyamata egyfelől jól tükrözi a tagok nagyon eltérő anyagi lehetőségeit, másfelől azt is, hogy a legaktívabb, legjobb, leginkább tájékoztatott tagok jegyezték magas összegeket. A legkisebb részjegyeket a gyesen levők, egyedül élők, azaz nehéz anyagi helyzetű dolgozók jegyezték. Ez felveti annak lehetőségét is, hogy a befizetés maximumának növelésével egyetemben *nem kellene-e megszüntetni a kötelező jegyzést*, hiszen a dolgozók egy részének anyagi helyzete nem engedi meg ezt a tartós befektetést.

A tagok 40%-a érte el 1985 végére a maximális jegyzési szintjét. Ez jól jelzi a vagyonérdekeltség határozott motivációs erejét, a kezdeti idegenkedés, bizalmatlanság és a túlzott szabályozási kötöttségek ellenére. A legnagyobb összegeket, illetve a maximális 3 havi kereseti hányadot részlegvezető, művezetők, jobb szakmunkások érték el. Ennek tükrében reálisnak tűnik a vagyonérdekeltségi rendszer azon fő célja, miszerint a magasabb részjegyekkel rendelkező tagok segítsenek a vezetésnek a stratégiai döntésekben, illetve a napi munka folyamatában.

Az osztalék funkciói. Szövetkezetünk az eddigiekben igen magas részjegyosztalék-hányadot tudott biztosítani:

	1984	1985
Alaposztalék	9,0%	9,0%
Többletosztalék	20,4%	19,8%
Teljes osztalék	29,4% =	28,8% =
	= 1296 Ft/fő	= 1574 Ft/fő

Az 1985-ös év egyébként azonos feltételeit figyelembe véve, a részjegyek maximális szintje (8,5 millió Ft-os összege) mellett a többletosztalék 5,4%, a teljes osztalék pedig 14,4% lett volna. Ez azt is jelzi, hogy részjegyhányad növekedése erőteljesen csökkent a részjegyek osztalékrátáját, mivel a jelenlegi szabályok szerint a részesedési alap 25%-áig fizethető többletosztalék. Az árbevétel-arányos nyereség szintjére emelt bruttó részjegyosztalék (18%) kifizetése az 1985-ös nyereség mellett a részesedési alap mintegy 41%-át igényelte volna.

Az osztalék motiváló szerepe több momentumból ítélhető meg. Jelenleg a készpénzben megkapható nyereségrészesedés háromszor nagyobb a többnyire kötelező jelleggel „tőkésítendő” részjegyosztaléknál. Ez lefokozott mellékszereplővé degradálja a részjegyosztalékot, amit jelenleg rákönyvelnek a részjegyalapra, a közvetlenül megkapható nyereségrészesedés helyett. Ráadásul az osztalék is a keresetszabályozás teljes hatálya alatt áll, ez bizonyos szemszögből a dolgozó kétszeres „becsapásának” tűnhet, mivel a „tőkésített” jövedelmét is adóztatjuk.

A község mai szokásai szerint a nagyobb befizetéseknek, osztalékoknak gyorsan híre megy. A részjegyerdekeltség kifejlett formája mellett a titoktartás biztosítása feltétlenül szükséges. A fentiekkel függ össze, hogy a szövetkezet három felső vezetője nem mert a részvényjegyzésben a legelső lenni. A mai magas osztalékszint és a koráb-

biak szerint várhatóan csökkenő osztalékráta összefüggésében féltek attól a vádtól, hogy a magas hasznót zsebelik be az elején. E problémára jó megoldás lehetne, ha határozat kötelezné a felsőbb vezetőket (szövetkezet-, részleg-, üzemvezetők, vezetőségi tagok) magas részvényösszeg jegyzésére. Ez a továbbfejlesztés egyik legfontosabb lépése. Egyfelől azért, mert ez az óvatosság a „jó példa” erejétől fosztja meg a kísérletet. Másfelől a vagyonerdekeltségben távlatilag is nagyobb motivációs szerepet kell betöltenie a vezetők anyagi kötődésének, anyagi érdekeltségének.

A vezetői érdekeltség 1985-ös népgazdasági feltételrendszere a vagyonarányos nyereséget helyezi a vezetői érdekeltség centrumába. Ez a módszer – számos pozitívuma mellett – a részjegyalap-növekményt a vezetői prémiumok csökkentésével „honorálja”, mert a részjegyalap képzésével arányosan nem növelhető a nyereségtömeg.

A közvetlen vezetői érdekeltségi vonatkozásoktól függetlenül is igaz, hogy a részjegybefizetéssel arányosan nem nő feltétlenül a hatékonyság. A részjegyalap növekedésével nem lehet arányosan növelni a termelési értéket, a nyereséget. Ezért a részjegybefizetés hatékonyságromlásként is tükröződhet. Ez utóbbi problémák miatt felvethető az a kérdés is, hogy feltétlenül *vagyonnövekményként kell-e* elszámolni a képződő részjegyalapot?

A vagyonerdekeltség eleve hosszú távú érdekeltség, ezért az eltelt rövid idő, valamint a részjegyjegyzés, az osztalék mechanikus „tőkésítése” is közrejátszik abban, hogy a vagyonerdekeltségnek nincs komoly felszíni megnyilvánulása a tagok között.

A magas osztalékráta híre ugyanakkor komoly külső érdeklődést is kiváltott. Nagy összegű részjegyek jegyzésére tettek ajánlatot külső személyek. A jelentős haszon reményében nem hivatalos, ún. csendestársi viszonyt is szívesen kialakítottak volna valamely arra alkalmas belső taggal. (Ez utóbbi ügyletek hivatalosan nem jöttek létre.) Az osztalékszintnek, illetve a szint elmozdulásának fokozatosan egyre jelentősebb motíváló ereje alakulhat ki a tagságban.

A vagyonerdekeltség perspektívái

A szövetkezeti szférában különösen indokolt a tulajdonosi érdekeltség kísérleteit széles körre kiterjeszteni. A fertői példa több vonatkozásban megmutatta a részjegytulajdon pozitív motivációs erejét, lehetőségeit, annak ellenére, hogy az átlagos hazai állami vállalatok működési szabályaitól alig eltérve, a vagyonerdekeltség lényegi mozanatait sértő szigorú kötöttségek közepette működik ma is. A kampányszerű elterjesztést viszont kerülni kell. A megye ipari szövetkezetei több mint 50%-ának egyébként megfelelő gazdálkodási eredményei vannak a kísérlet beindításához.

A kísérlet kimutatta, hogy az új érdekeltségi forma működéséhez a főbb jellemzők megfelelő mértékeit – érzékenységi küszöbét – keresni kell. A jegyezhető maximális összeget pl. akár 4–500 ezer Ft-ban is meg lehetne határozni. Az osztalék kritikus értéke, az OTP-betéti kamat maximuma azonban, amint láttuk, nem lehet szükségképpen a vagyonarányos nyereség. Ennél jóval kisebb is lehet az osztalék, nagyobb azonban nem, hiszen ez ellentmondana a konstrukció lényegének.

Nagyon egyértelmű véleményként fogalmazható, hogy a vagyonerdekeltség műkö-

désében kiemelt szerepe van a vezetők jelentős anyagi kötődésének, anyagi kockázatának. Az osztályvezetők minimum 100 ezer Ft kötelező részjegyjegyzését s fölfelé fokozatosan emelhető összeget többen is reálisnak, szükségesnek tartanák a vagyonérdekeltség kialakulásához. A beosztott dolgozóknál a teljes önkéntesség látszik célszerűnek.

A részjegyrendszer visszajelzés is. Ha jó a vállalati perspektíva, a dolgozók bennhagyják az osztalékot, komoly jelzés, ha tömegesen kiveszik. A kísérlet továbbfejlesztésével reálisan elvárható, hogy a szövetkezet hosszabb távú működésével kapcsolatos véleményüket a dolgozók közvetve vagy közvetlenül ki is fogják fejezni. Nem jelentéktelen eredmény az új rendszerben a nyugdíjasok tartós és érdemi bevonása a szövetkezeti folyamatba. E vonatkozását feltétlenül meg kell tartani.

Végezetül belátható, hogy a vagyonérdekeltség számos erénye eleve csak csírájában jelenhetett meg az eltelt rövid időben, illetve sajnos többnyire a szabályozó rendszerbeli kötöttségek következtében. Mindezekkel egyetemben is levonható elemzésük alapján az a következtetés, hogy a társadalmi tulajdoni viszonyok továbbfejlődésének igen lényeges láncszeme lehet a dolgozók vagyoni részesedésen alapuló érdekeltsége.

SCHUSTER ENDRE*

AZ ÁGAZATI IRÁNYÍTÁS VÁLTOZÓ SZEREPKÖRE

Már az 1968. évi gazdaságirányítási reform előkészítése során megfogalmazódtak olyan vélemények, hogy a politikailag indokolható, de a gazdasági mechanizmus következetes megvalósítása szempontjából problémát okozó kompromisszumok nemcsak fékezhetik a reformfolyamat kibontakozását, de kiindulópontját jelenthetik egy *visszarendeződési* folyamatnak is. A kompromisszumok közül ki kell emelni az inflációtól való félelem jegyében elhalasztott árreformot, a munkanélküliségtől való félelem jegyében elhalasztott bérreformot, valamint a *stabilitás* érdekében elodázott szervezeti reformot, ami egyaránt vonatkozott a vállalati és az irányítási szféra átalakítására. Ma már aligha vitatható, hogy a visszarendezésben kulcsszerepet játszott a tervlebontásból visszamaradt szervezeti rendszer, és ezen belül is kitüntetett szerep tulajdonítható az ágazati irányításnak.

Ezt a megállapítást támasztja alá az is, hogy a régi irányítási sztereotípiák is ezekben a szervezetekben *éledtek újjá* a leggyorsabban, és az ágazati minisztériumoknak tulajdonítható az a törekvés is, amely a régi hierarchikus vállalatirányítási módszert kívánta volna magas szintű döntésekben és ennek eredményeként jogszabályokban is legalizálni. Ez az „*ágazati mozgalom*” 1975-ben minisztertanácsi határozatban, 1976-ban pedig munkabizottság keretei között is igazolni tudta törekvései létjogosultságát. Ennek következtében 1976 végére olyan elképzelések juthattak „politikai döntésközelbe”, mint például ágazati bankok létrehozása, általános eszközátcsoportosítási, munkaerő-átcsoportosítási, létszám-meghatározási jogosultság megszerzése, s gyakorlatilag korlátlan egyedi beavatkozás a vállalatok gazdálkodásába. A tét ekkor már nyilvánvalóan nem egyszerűen az ágazati irányítás korszerűsítése volt, hiszen a változtatási szándék a reform fontos alapelveit igyekezett megkérdőjelezni.

Az ágazati bizottság működésével egyidőben azonban egy másik – a vállalati törvény előkészítésével foglalkozó – magas szintű bizottságban alapvetően *más nézőpont* fogalmazódott meg az ágazati irányítás korszerűsítésről, amely – az ágazati bizottsággal ellentétben – a vállalati önállóság növelésében látta a kibontakozás lehetőségét. S miután a „kemény kéz” alkalmazása nem hozta meg a kívánt eredményeket, az 1978-ban elfogadott vállalati törvény egyértelműen elutasítva az ágazati törekvéseket, lényegében a gazdasági mechanizmus elveinek fenntartása mellett foglalt állást. Ekkor vette kezdetét a reform folytatásának az a szakasza, amelynek során egy alapvetően *más típusú* ágazati minisztérium koncepciójának kidolgozása került napirendre.

Több mint négy esztendő telt el az iparirányítás átszervezése óta. Éppen ideje tehát, hogy feltegyük a kérdést: kibontakoztak-e ennek remélt előnyei?

*Az Országos Vezetőképző Központ főosztályvezető-helyettese.

Az iparirányítás korszerűsítésének koncepciója bizottsági keretek között, alapos előkészítéssel és különböző szakértők széles körű bevonásával történt. Mégis lényeges különbségek mutathatók ki a *döntés* alapjául szolgáló elképzelések és a bizottság *eredeti* álláspontja között. Ezek az eltérések elsősorban „taktikai” okokból keletkeztek, mert a bizottságban kialakult többségi vélemény szerint ily módon nagyobb esély kínálkozott a szervezeti korszerűsítés elfogadtatására.

A kompromisszumok többsége nem az eredeti elképzelésekkel ellentétes javaslatok megszületését jelentette, hanem bizonyos – az iparirányítás korszerűsítésével szoros összefüggésben levő – szükségszerű változások, más szervezeteket érintő hatások „elhallgatását”.

Az elvi döntést előkészítő koncepció legfontosabb taktikai kompromisszumai a következők voltak. Az előkészítés mindvégig egységes Ipari Minisztériumról beszélt, de elhallgatta, hogy ez korántsem jelent *egységes iparirányítást*, hiszen az átszervezésből kimaradt például az építőanyag-ipar, valamint az élelmiszeripar. Így a minisztériumi irányítás alatt álló, ipari tevékenységet folytató vállalatoknak is csak mintegy kétharmada tartozott induláskor az Ipari Minisztérium felügyelete alá.

Az előterjesztés nem beszélt megfelelő hangsúllyal arról sem, hogy a létrehozandó Ipari Minisztérium csak akkor képes zökkenőmentesen beilleszkedni az állami irányítás szervezetébe, ha *valamennyi* ágazati minisztérium hasonló elvek alapján működik, azaz ha az iparirányítás korszerűsítése csak *első lépése egy általános ágazati reform* gyors és következetes végrehajtásának. Bár az általános ágazati reform gondolata valamelyest túlélte az Ipari Minisztérium megalakulását, az új modell általános bevezetése gyakorlatilag elmaradt.

A változás megkövetelte volna a *funkcionális minisztériumok* ágazati szervezeteinek részleges leépülését, és általában a minisztériumok „*belső ágazatizmusának*” fokozatos felszámolását. Ezeket a változásokat azonban sem a megalakult Ipari Minisztérium, sem az „élet” nem tudta kikényszeríteni.

Az Ipari Minisztérium alapvetően megváltozott feladatköre jelentős feladatátcsoportosítást követelt volna az államigazgatás egész szervezetrendszerében. Ezt célszerű lett volna az átszervezéssel egyidőben végrehajtani, ez azonban az egyeztetések elhúzódása miatt gyakorlatilag nem volt lehetséges. A megalakulás után ugyan újra napirendre kerültek ezek a kérdések, de a kívánatosnak tartott átcsoportosítást csak részben sikerült megvalósítani. Így az új minisztérium elég sok *operatív feladat terhével* kezdte meg a működését.

Az iparirányítás korszerűsítésének egyik fontos célja volt az ágazati minisztérium és a vállalatok közötti *érdekközszefonódás* felszámolása. Ennek megfelelően a koncepció egyértelműen úgy fogalmazott, hogy az Ipari Minisztérium vállalati érdekképviselői feladatokat nem láthat el, erre a szerepkörre a Magyar Kereskedelmi Kamarát kell felkészíteni. A teljes körű érdekképviselőt magában foglalta volna az általános vállalati érdekvédelmen kívül az egyes szervezetekre vonatkozó, valamint a vállalatvezetői érdekvédelmet is. Ez utóbbi kettőt egyáltalán nem, az általános érdekképviselőt pedig elmentmondásokkal terhesen sikerült csak megvalósítani.

Bár elemzésekkel egyértelműen igazolható volt, hogy az ágazati minisztériumok diszfunkcionális működése tulajdonosi joguk talaján bontakozott ki, nem sikerült a

felügyeleti jogosítványok „megnyirbálása” vagy esetleges elvétele sem. Hogy ez mennyire fontos kérdése volt a koncepciónak, azt a reform jelenlegi lépései igazolják, hiszen az új vállalatvezetési formák bevezetése gyakorlatilag ugyanennek a problémának az „alulról” – a tulajdonosi jogok decentralizálásával – történő megoldását jelenti.

Ezek az elvi jellegű problémákon túl a *megalakulás* konkrét folyamata is jó néhány kompromisszummal járt együtt. A túl hosszúra nyúlt bizonytalan állapot spontán káderno mozgást indított el. A kiválasztás „paritásos” alapon történt, aminek következtében az új apparátus – nagyjából – a korábbi három minisztérium létszámarányait tükrözte vissza. A „meghirdetett” frissítést is csak részben sikerült végrehajtani.

A megvalósítás a *belső létszámarányok* tekintetében is eltért a koncepciótól, mivel a tervezettnél nagyobb létszámú ágazati szakértői törzskarok és felügyeleti apparátus jött létre. A belső szervezet átalakítása már akkor megkezdődött, amikor az új szervezet jogilag még nem is létezett, ami az indokoltnál, illetve az elképzeltnél tagoltabb belső felépítést hozott létre.

Megtörtént a vállalatfelügyeleti jogosítványok ágazati vezetők közötti „szétosztása”, ami helyreállította a hierarchikus függés ágazati vezetéshez való kötődését, és működőképessé tette az *informális* vállalatirányítási csatornákat.

Jórészt az előző lépésből fakadóan nem sikerült fenntartani a szakértői törzskarok „befelé forduló” jellegét, így az ágazati vezetőkkel együtt lényegében a törzskarokban dolgozó ágazati, alágazati specialisták is lehetőséget kaptak a vállalatfelügyeleti funkciók önálló gyakorlására. Ezzel visszakerült a szervezetbe az aprólékos, *operatív irányítás lehetősége*.

A koncepció általában is elvetette azt a lehetőséget, hogy az ágazatok vezetői önállóan, a funkcionális apparátus ellenőrzése nélkül képviselhessék az Ipari Minisztériumot. Ezt azonban már csak azért sem sikerült a gyakorlatban érvényesíteni, mert az ágazati vezetők magasabb rangot kaptak, mint a funkcionális egységek vezetői.

Annak ellenére, hogy az Ipari Minisztérium belső szervezetének és működésének alapvetően el kellett volna térnie a szokásos államigazgatási gyakorlattól – elsősorban a feltételezett nagyfokú *belső rugalmasság révén* –, az intézményesült koordinációs mechanizmusok ugyanazok maradtak, amelyek már a hagyományos felépítésű minisztériumokban sem voltak képesek az egyes egységek működésének összehangolására és még kevésbé az egységes arculat kialakítására. Az Ipari Minisztériumnak – a korábbi feltételezésekkel ellentétben – nem volt kellő ereje az egyes államigazgatási szervezetek közötti munkamegosztás megváltoztatására, s így nem sikerült az operatív feladatok számottevő részétől sem megszabadulnia.

Az új minisztérium tehát – túl azon, hogy már megalakulásakor magában hordozta a visszarendeződés lehetőségét, és ezt csak fokozták a működés kezdetén létrejött gyakorlati kompromisszumok – olyan gazdasági feltételek között kezdte meg működését, amely *nem kedvezett* a stratégiai arculat kibontakoztatásának.

A 80-as évek első felére – és ebben mindmáig nincs alapvető változás – egy sajátos *kettősség* a jellemző. Egyrészt hivatalos dokumentumok rögzítik, hogy a gazdasági kibontakozás csak a *reform következetes folytatásával*, a gazdaságirányítási rendszer átfogó korszerűsítésével képzelhető el. Másrészt viszont a kedvezőtlen külgazdasági feltételekre, valamint a fizetési mérleg egyensúlyának megteremtésére hivatkozva növekedett az állami irányítás *operativitása*, mindennapos gyakorlattá vált az alapelvektől ide-

gen közvetlen irányítási módszerek alkalmazása, a vállalati önállóság nyílt vagy burkolt korlátozása. Ebben a helyzetben az Ipari Minisztérium egyszerre kapott elvi bátorítást az új irányítási arculat kibontakoztatására és olyan kötelezettségeket, amelyeknek csak az elveknek ellentmondó gyakorlattal lehetett eleget tenni.

Ennek a kettősségnek jól érzékelhető és kimutatható hatása volt a belső szervezetre, illetve a munkastílus változásaira és napjaink iparirányítási gyakorlatára is. Minderre azonban nem csupán saját adottságai predesztinálták, hanem az *a szervezeti környezet* is bátorította, amelyben ezek az informálisan működő vállalatirányítási csatornák általánosan elfogadottak voltak. Ezeket a gazdaságirányítási rendszerünk elveitől idegen és részben kényszer szülte irányítási módszereket ugyanis nem csupán az ágazati minisztériumok alkalmazták. Hasonló gyakorlat alakult ki a *funkcionális minisztériumok* szervezeteiben is. Az ágazati tagoltság itt sem szűnt meg, és kevésbé nyíltan, de alig különböző módszerekkel a funkcionális minisztériumok is működtetik *saját operatív vállalatirányítási csatornáikat*, elegendő, ha az ár- és szabályozó rendszer számos egyedi megoldására gondolunk. Mindezek alapján megállapítható, hogy az átszervezés nem hozta meg a kívánt áttörést az ágazati irányítás intézményén belül, mert nem tudott kialakulni a funkcionális típusú ágazati minisztérium modellje.

Az iparirányítás átszervezésének sikertelenségét bizonyítják azok a törekvések is, amelyek a reform továbbfejlesztése és ezen belül is az új vállalatvezetési formák kidolgozása során fogalmazódtak meg az Ipari Minisztérium álláspontjaként. Az új vállalatvezetési formák megjelenése gyengíteni kívánta a vállalatok ágazati minisztériumoktól való hierarchikus függését, és ezt alapvetően a tulajdonosi jogok erőteljes korlátozásával, illetve vállalatokhoz való decentralizálásával kívánta elérni.

A tét az ágazati minisztériumok szempontjából cseppet sem volt elhanyagolható, mert ekkor dőlt el, mit sikerül megőrizni abból a hatalomból, amelynek segítségével korábban képesek voltak az általuk felügyelt vállalatok gazdálkodási döntéseinek jelentős mértékű befolyásolására.

Az ágazati „utóvédharcok” ennek megfelelően a vállalati igazgató megválasztásával kapcsolatos befolyásolás megtartására; a törvényességi felügyelet értelmezésének „kitágítására”; a jelentősebb vállalatok államigazgatási irányítású vállalattá való minősítésére, továbbá a piacfelügyeleti csatorna megtartására irányultak. A tények azt látszanak igazolni, hogy ezt az „utóvédharcot” az ágazati minisztériumok sikeresen vívták meg.

A vezetők kiválasztásában megszerzett előzetes egyetértési jog erőteljes beleszólást biztosít a vezető személyének meghatározásában, hiszen az ágazati minisztériumok – lényegében indoklás nélkül – kihúzzhatják a nekik nem tetsző jelölteket.

A törvényességi felügyelet tartalmát a jogi szabályozás meglehetősen lazán körvonalazta. Ez lehetőséget ad a tartalom szinte tetszőleges értelmezésére, illetve a jogszabályok szellemétől alapvetően idegen törekvések legalizálására is. (A vállalati törvény pl. olyan általános „szlogeneket” is tartalmaz, hogy a vállalat köteles a legcélszerűbb szervezetet működtetni. Ez ürügyként szolgálhat akár arra is, hogy a törvényességi felügyelet bármelyik vállalati szervezetet célszerűtlennek, azaz végső soron „törvénysértőnek” minősítsen, és határozatot hozzon az átszervezésre.)

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az ágazati minisztériumok – kihasználva a szabályozás „nagyvonalúságát” – mindent elkövetnek annak érdekében, hogy a törvényességi felügyeletet minél több hagyományos vállalatfelügyeleti elemmel „gaz-

dagítsák”. Ezt a jelenlegi „túlszabályozott” helyzetben különösebb nehézség nélkül megvalósíthatják, hiszen manapság alig van a vállalati működésnek olyan területe, ahová ne lehetne valamilyen jogszabály ürügyén „behatolni”. Ha mindehhez hozzávesszük, hogy az ágazati minisztériumok törvényességi felügyeleti tevékenysége a jelenlegi szisztéma szerint lényegében kontroll nélkül gyakorolható, akkor nem tűnik túlzottan mérésnek az a kijelentés sem, hogy a felügyeleti ellenőrzés hatóköre és ennek megfelelően a vállalatok „fenyegetettsége” az új vállalatvezetési formák intézményesítésével sem csökkent számottevően.

Az „utóvédharcok” harmadik fontos területe a vállalati besorolásokra vonatkozó javaslatok elkészítése volt. Az ágazati minisztériumok igyekezete mindvégig arra irányult, hogy minél több vállalatot tartsanak meg államigazgatási irányítású egységként. Ennek érzékeltetésére jó példa az IpM, amely annak ellenére, hogy az ágazati minisztériumok közül a legnagyobb „önmérsékletet” tanúsította az átsorolásnál, 306 vállalatból 53-at kívánt államigazgatási irányítású vállalatként működtetni. (Ebből az 53-ból azonban 7 tröszti keretek között működik, és vállalatának száma 60 körül mozog, ami már mennyiségileg sem elhanyagolható arány.)

Ha ugyanezt az összehasonlítást nem a vállalatok száma alapján végezzük el, akkor a kép még kedvezőtlenebb, hiszen az összlétszám több mint egyharmadát, az állóeszközöknek pedig több mint a felét az államigazgatási irányítású vállalatok birtokolják. A gyakorlatban tehát nem nagyon érvényesült az az alapelv, hogy ebbe a kategóriába fő szabályként a közüzemeket kell besorolni, és csak kivételesen kerülhetnek ide más szerepkört betöltő szervezetek.

Az ágazati hatalommegőrzési törekvések a piacfelügyeleti funkció gyakorlásával kapcsolatos jogi szabályozásban is „sikerhez” vezettek. Az alapvetően kormányzati feladatként megfogalmazódott piacfelügyeleti tevékenység ugyanis, amelyet a kormány nevében az OAÁH gyakorolt volna, ma ugyanúgy nincs egy kézben, mint korábban a termékforgalmazási és árszabályozási tevékenységek, hiszen az OAÁH csak ágazati egyetértéssel intézkedhet, és néhány területen teljes körű piacfelügyeleti jogosítványt is kaptak az ágazati minisztériumok.

Ez a munkamegosztás a gyakorlatban fenntartja az ágazati minisztériumok alapvető beleszólási lehetőségét egy olyan területen, ahol ágazati aspektusból nem is lehet megalapozottan megítélni a helyzetet, és ahol az eredeti koncepció talán legfontosabb tartalmi vonása éppen az ágazatizmus felszámolása volt.

Ez a felállás ugyanakkor lehetőséget ad arra is, hogy az operatív vállalatirányítás egyik informális csatornája egy reformkonformnak tűnő definíció árca mögé rejtve tovább élhessen, hiszen a jelenlegi piacfelügyeleti konstrukció kiválóan alkalmas az operatív vállalatirányítás álcázására, annak egyik „fedőszerveként” működtethető.

Az ipari átszervezés kudarca és persze a reform továbbfejlesztése során tanúsított ágazati magatartás meggyőzően bizonyítja, hogy a reform kibontakozása nem képzelhető el a kormányzati irányítás, továbbá a gazdasági államigazgatás egész szervezetrendszerét átfogó korszerűsítés nélkül. Amíg ez a fontos érdekszféra alapjában véve a régi beidegződések hordozója, addig üres frazeológia az ágazati irányítás változó szerepköréről beszélni, mert ennek lényege és főként a reformtörekvésekhez való viszonyulása a gyakorlatban alig változik.

A PÁRT SZEREPE AZ IPARVÁLLALATI SZERVEZETEK GAZDASÁGI MUNKÁJÁBAN

Az MSZMP Politikai Főiskola Gazdaságpolitikai Tanszéke az 1985–90-es években kutatást folytat a „Párt szerepe a gazdaságban” címmel. A kutatás célja tudományosan elemezni a párt tevékenységét, működési mechanizmusát a gazdaság szférájában és javaslatokat kidolgozni annak fejlesztésére. Az elemzés felöleli a pártszervek és pártszervezetek kapcsolatrendszerét a gazdaság állami irányító szervezeteivel, a gazdálkodó szervezetekkel makro-, mezo- és mikroszinten a döntések előkészítésében, meghozatalában, a folyamatok irányításában és ellenőrzésében egyaránt. Érinti a párt különböző szintű szervezetei közötti kapcsolatokat a gazdasági döntések folyamatában.

Mivel a vizsgálat a párt szinte jelen idejű tevékenységének tudományos elemzésére irányul, ez mintegy úttörő vállalkozásnak tekinthető. A munka kiterjed arra, hogyan változott a párt gazdaságirányító szerepe az 1960-as évek második felétől. A gazdasági reform, a külső világgazdasági változásokra való reagálás, az új növekedési pályára való átállás törekvései és a 80-as évek elején hozott szervezetkorszerűsítési kezdeményezések mennyiben módosították a párt döntés-előkészítő, döntéshozó, és ellenőrző munkáját a gazdasági szféra különböző szintjein. Hogyan változott a párton belüli érdekmotiváció a különböző gazdasági döntések előkészítésében és végrehajtásában.

A kutatás egyik részterülete az *iparvállalatokat* érinti. A vállalati önállóság növelésével, a vállalati szervezet korszerűsítésével, az új irányítási formák létrejöttével a vállalati pártszervezetek feladatának, munkastílusának is kell változnia. Az ez irányú, döntően empirikus kutatás mintegy 100 iparvállalatot érint. Munkánk elején tartunk, így a jelen cikkben kezdeti – szerény – eredményeinkről tudunk beszámolni.

A kutatás első fázisában, a vonatkozó szakirodalom részletes feldolgozása, néhány vállalati pártszervezet dokumentumainak elemzése, valamint személyes mélyinterjúk, csoportos beszélgetések elvégzése alapján már megfogalmazódott néhány olyan hipotézis, melyet kiindulópontként használhatunk. Ezek a következők:

– A jelenlegi döntés-előkészítési mechanizmus gyakorlatában a döntési alternatívák szűk körben kerülnek kialakításra. Ennek következtében a döntés gazdasági motívációi, céljai, társadalmi (szociális) következményeinek összehangolása nem történik meg, illetve ezeknek a szempontoknak a mérlegelését a vállalati pártszervek és szervezetek érdemleges bevonása nélkül végzik.

– A demokratikus előkészítő bázis szűk volta miatt a döntések megalapozottsága nem mindig megfelelő, így nőhet a hibás döntések valószínűsége. A döntések vég-

*Az MSZMP Politikai Főiskola tanárai.

rehajtása – mivel a pártszervezetek több esetben nem érzik magukénak a feladatot – vontatott, mechanikus néha passzív ellenállásba ütköznek.

– Az iparvállalati pártszervek feladata elsősorban a végrehajtó funkcióra korlátozódik, azaz a felsőbb szinten megfogalmazott döntések megvalósítását kell elősegíteniük. Ugyanakkor ezek a határozatok, döntések legtöbbször túl általánosak, nem kapnak a vállalati pártszervek, illetve szervezetek egyértelmű eligazítást a végrehajtás módjára. Ez a gyakorlat kettős negatív következménnyel jár: a végrehajtás során az eredeti cél torzul, a kívánt hatásokat, eredményeket nem hozza meg; másrészt a túl általános jelleg megnehezíti a végrehajtás ellentmondás nélküli ellenőrzését, a szervezett számonkérés, és hiányzik az objektív mérce a végrehajtás minőségének megítéléséhez.

– Hiányzik az egységes, átfogó kritériumrendszer arra vonatkozóan, hogy milyen gazdasági kérdésekben indokolt a vállalati pártszervek és szervezetek bevonása, hol és milyen mélységig van szükség a kezdeményező, támogató és korrigáló funkciók gyakorlására. Az egyértelműbb „jogosítványok” hiánya miatt az iparvállalatoknál rendszerint a párttitkárok egyéni képzettsége, képességei és motivációi határozzák meg azt, hogy milyen döntésekben vesznek érdemben is részt.

– Az iparvállalatoknál a pártszervezetek gazdaságirányító tevékenysége egyes esetekben a gyakorlatban gátolja a gazdasági racionalitás érvényre jutását, mert megkettőzi, vagy legalábbis meghosszabbítja a döntési láncot; a döntési mechanizmus egyes elemeit „fellazítja”, és így elködösíti a felelősség kérdését, az ellenőrzés objektivitását. Gyakran olyan szempontok (foglalkoztatás, nyugdíjasok helyzete stb.) is motiválják a döntéseket, melyek megoldása nem tartozik az iparvállalat közvetlen feladatai közé. Ezzel kapcsolatban megállapíthatjuk, hogy elméletileg és gyakorlatilag sem egyértelműen tisztázottak a szocialista vállalat gazdálkodói tevékenységen kívüli egyéb funkciói gazdasági fejlődésünk jelen szakaszában.

A vállalati pártszerveknél egyértelműen kikristályosodott, hogy feladatuk a gazdasági munka politikai eszközökkel való segítése, az országos célok és a helyi törekvések összhangjának biztosítása, a gazdasági feladatok végrehajtásának segítése és ellenőrzése. A párt vezető szerepének helyi érvényesítése azonban a politika helyi alkalmazásának képességét igényli, ennek viszont feltétele a konkrét vállalati viszonyok, sajátosságok felismerése és a reálfolyamatok ismerete. Már a kutatás elején tapasztaltuk, hogy a politikai akarat érvényesülési mechanizmusa nehezen tekinthető át a gazdasági szervezetek számára. A politikai és a gazdasági szférák gyakran egymásba csúsznak, tisztázatlannak a hatáskörök, túl általános a pártszervezetek gazdaságirányítási feladatainak meghatározása. Az előnyeit és hátrányait egyaránt figyelembe véve erősen dominálnak az informális csatornák, illetve kapcsolatok.

A vállalati pártélet fejlődése szervesen illeszkedik azokhoz a törekvésekhez és tendenciákhoz, amelyek gazdasági életünkben jelentkeznek. Viszont nem szabad olyan feladatokat átvállalni, amelyek a vállalati gazdálkodás operatív teendőihez tartoznak. Hogy mikor, mivel és milyen mélységig foglalkozzanak, erre kialakított sémák szerint nagyon nehéz cselekedni, mert ugyanaz a probléma még vállalatonként is más-más módon vetődik fel. Ami a vállalati pártmunka gyakorlatának továbbfejlesztését illeti, működési mechanizmusát tovább kell fejleszteni. Egyértelmű, hogy a párt gazdaságsszervező és mozgósító tevékenységében a cél és ne a megvalósítás módja legyen a munka alapja.

Az eddig készült és áttanulmányozott – a témával kapcsolatos – kutatási jelentések, elemzések többoldalú megközelítésben vizsgálják a magyar politikai intézményrendszert, ezen belül a pártirányítás szerepét. Az egyik, a szervezeti funkciók felőli megközelítés szerint a fő szervezeti típusok (párt-, állami és társadalmi szervek) akkor látják el jól a feladatukat, ha ugyanazokkal a problémákkal eltérő aspektusból képesek foglalkozni.

A másik elméleti irányzat az intézményi funkciókat vizsgálja. Ehhez a megközelítéshez tartozik az is, amely hangsúlyozza az alapvető politikai és gazdasági intézményi funkciók különbözőségét, és a párt gazdaságirányító tevékenységét a demokratikus centralizmus elvével összefüggésben kutatja. E megközelítés álláspontja az, hogy a gazdálkodási funkció nem egyeztethető össze olyan elemekkel, mint például a többségi álláspontok érvényesítése a kisebbséggel szemben vagy a felsőbb szervek egyedi döntéseinek kötelező ereje az alsóbb szervekre.

Ismert irányzat a szervezetszociológiai megközelítés, amely a pártirányítást a társadalom egyik alrendszerként kezeli. Ennek a megközelítésnek jellemzője az, hogy az egész rendszert a politikai döntésmechanizmus működésével írja le, tehát álláspontja szerint a döntéshozatalban valamilyen kitüntetett csoport vagy szervezet privilégiumot élvez, és ez a kitüntetett szervezet legtöbbször a „párt”. A szervezetszociológia főbb megállapításait lényegében elfogadja az az irányzat, amely hangsúlyozza az intézményes érdekközvetítés kiemelkedő fontosságát.

E felfogás elterjedése szoros összefüggésben van a gazdaságirányítási reform bevezetésével. A vállalati önállóság deklarálása, a gazdálkodó szervezetek autonómiája mintegy „automatikusan” feltételezi az érdekközvetítésen alapuló társadalomirányítási gyakorlatot. Így ez a megközelítés a politikai szervezetrendszer, ezen belül a pártirányítás szerepét főképpen a létező csoportérdekek feltárásában, a nézetkülönbségek ütköztetésében és ezek politikai integrálásában látja.

Kutatásunk további célja az, hogy a leírt elméleti megközelítések eddigi eredményeit összegezve, egységes szemléletrendszerben vizsgáljuk – végül megerősítsük vagy cáfoljuk – azokat a főbb hipotéziseket, megállapításokat, melyek részben az eddigi kutatások alapján, részben saját kutatómunkánk első fázisának eredményeként születtek.

A kutatás tehát a továbbiak során elsősorban empirikus jellegű, a tervtanulmányok alapján széles iparvállalati körben folyik majd, a vállalati pártmunka gyakorlatát elemezve. Munkánk során további vállalati belső anyagok elemzésére – elsősorban napjaink gyakorlatára összpontosítva – kerül sor, kiegészítve kérdőíves felméréssel, személyes mélyinterjúkkal, vitákkal, szűkebb körű tanácskozásokkal és alkotó jellegű csoportos módszerek alkalmazásával.

BOSNYÁK TAMÁS*

TAPASZTALATOK A VÁLLALATI TANÁCSOK MŰKÖDÉSÉRŐL

A vállalati tanácsok megalakulása óta eltelt mintegy 1,5-2 év számos tapasztalattal szolgált a vállalatok besorolására, az átállási időpontokra, az átállással kapcsolatos részleges vagy teljes szervezeti változásokra, az előkészítés és a megalakulás problémáira, a szakszervezet szerepére a választás előkészületében, a kollektív vezető testületek összetételére, az eddigi igazgatói választások és néhány bukás tapasztalataira, valamint a működés kezdetével fennálló – túlnyomórészt jogi jellegű – problémákra. Előadásomban ezért elsősorban a vállalati tanácsunk megalakulása óta eltelt idő gyakorlati tapasztalatairól szólnék, kiemelve néhány általam fontosabbnak ítélt területet.

A vállalati tanács működési rendszere

Vállalati tanácsunk megalakulása óta összesen 4 ülést tartott, az ülések napirendjén szereplő témák megoszlása a következő volt:

tervezés	3
termékösszetétel-változás	1
szervezeti kérdések	5
anyag érdekeltség	2
műszaki fejlesztés	1
egyéb kérdések	1
összesen	13

A napirenden szereplő témák tárgyalása során akadtak formális kérdések is, azonban a tervezéssel, valamint a fejlesztéssel összefüggésben a viták igen érdemiak voltak. A vállalati tanács a vállalati előterjesztéseket az esetek többségében kiegészítésekkel fogadta csak el (1. táblázat).

A napirendekben előterjesztett témákon túl célul tűztük ki, hogy a vállalati tanács tagjait a vállalatvezetés által fontosnak tartott problémák körültekintő megvitatása érdekében új módszerekkel is aktivizálják. Az országgyűlési bizottságok analógiájára a vállalati tanácsban belül is létrehoztunk 2-2 munkabizottságot (újpesti és újfehértói gyárunkban azonos témakörök megvizsgálására) annak érdekében, hogy a munkabizottságok a vállalati tanács tagjainak személyes tapasztalatai és javaslatai alapján tárjanak fel jelenségeket, adjanak javaslatokat, módszerbeli segítséget a vállalat egészét érintő és ugyanakkor a vállalati tanács tagjait is foglalkoztató kérdésekben. Az év elején megalakult 2-2 munkabizottság a minőség és az anyagtakarékosság vonatkozásában vállalta,

*Az Újpesti Gyapjúszővőgyár vezérigazgatója.

A vállalati tanácsok határozatainak megoszlása témakörök szerint

Témakör	Egyhangú	Többségi	Összesen
	határozat		
Éves terv		X	1
A VI. ötéves terv értékelése	X		1
A VII. ötéves terv megvitatása		X	1
Termékösszetétel, értékesítési relációk		X	1
SZMSZ-módosítás	X		1
SZMSZ teljes átdolgozása		X	1
Elnök- és helyettesválasztás		X	1
Igazgató megerősítése	X		1
Igazgatói feladatok meghatározása	X		1
Bérfejlesztési lehetőség és a bérfejlesztés elvei		X	1
Munkáltatói jogok gyakorlása		X	1
Fejlesztési döntés		X	1
Mérlegmegállapítás	X		1
Összesen			13

hogy a két gyár e területeken fennálló problémáit, lehetőségeit megpróbálja feldolgozni. Az országgyűlésen alkalmazott módszerek némi változtatással érvényesülnek vállalatunknál, hiszen a parlamenti bizottságok a szakemberek javaslatait dolgozzák fel, vitatják meg, és tesznek a képviselőknek javaslatokat, itt maga a vállalati tanács próbál a megfogalmazott kérdésekben „munkahelyi szintű” jelenségeket vizsgálni, javaslatokat tenni egy-egy hiba feltárására, kijavítására stb. Ezt az irányítási módszert – mellyel egyébként természetesen a vállalati tanács egésze egyetértett – kísérletnek szántuk. Célunk egyrészt az volt, hogy a vállalati tanács tagjai mélyedjenek el, illetve ismerkedjenek meg egy-egy vállalati problémával, ez bővíti látókörüket, másrészt az általuk tett ajánlások nyújthatnak olyan megoldásokat, amelyeket a vállalatvezetés „üzemi vaksága” miatt képtelen feltárni. Ha a kísérlet beválik, a legközelebbi időszakban a munkafegyelem, az üzemi rend és tisztaság, a munkavédelem stb. lehetnek olyan témák, amelyek a vállalati tanács feldolgozásában új megvilágításban kerülhetnek a vállalatvezetés elé.

A vállalati tanács információs rendszere

A vállalati tanács napirendjein szereplő témák anyagain kívül megkapják a negyedéves, féléves, háromnegyed éves és éves szöveges mérlegbeszámolót is. Így a vállalati tanács tagjai informálódnak a vállalat eredményeiről, problémáiról, fejlődéséről, meg-

ismerik az összefüggéseket, hogy az éves gazdálkodási terv kialakításakor felkészültebben tudjanak állást foglalni.

A vállalati tanács tagjainak rendelkezésére bocsátottuk az adott gazdálkodási év szabályozóváltozásait. 1986 elején egy vállalati tanácsi ülésen erről szóbeli tájékoztatást adtunk. Az 1986. félévi szabályozómódosításokról már írásos anyagot adtunk ki, és készülében van az 1987. január 1-jétől érvényes módosításokról szóló írásos tájékoztató. Ezzel az a célunk, hogy az egyes rendeletek, illetve szabályozóváltozások lényegével, ezek vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatásaival megismertessük a vállalati tanács tagjait, és így vitassuk meg e rendeletek, szabályozók keretei között hozott vállalati intézkedéseket.

1986 vállalatunknál kritikusan nehéz év, számos objektív ok miatt erősen redukált nyereséggel fogunk zárni. Ezért a vállalati tanács elnöke szükségesnek tartotta, hogy az I. félév eredményei alapján a tanács tagjainak rövid írásbeli tájékoztatást adjon mindazokról a teendőkről, amelyek a vállalat ez évi céljainak eléréséhez szükségesek, és egyben aktív együttműködésre kérte fel a vállalati tanács valamennyi tagját. A tájékoztatás a legkritikusabb költségek csökkentéséről, a készletgazdálkodásról, anyag- és energia-takarékosságról, a termelési tervfeladatok teljesítéséről, a külső kapacitások igénybeviteléről és ezek költségkihatásáról egyaránt szólt. A visszacsatolásokból az érzékelhető, hogy a vállalati tanács tagjainál az agitatív tájékoztatónak igen jó visszhangja volt, megítélésünk szerint az információkat jól sikerült munkatársaik, az általuk képviselt közösség felé továbbítani.

A vállalati tanácsi tagok informáltságának további javítása érdekében fontolgatjuk, hogy negyedévenként rövid írásos tájékoztatást adjunk a vállalatnál rendszeres igazgatói munkaértekezletek témáiról, az ott hozott határozatokról, döntésekről.

A vállalati tanács elnöke a legutóbbi ülésen arra kérte fel a tagokat, hogy a negyedévenként tartott termelési tanácskozásokat használják fel arra, hogy kollektívájukat tájékoztassák a tanács munkájáról, egy-egy időszak tanácsüléseinek témáiról, az ott hozott döntésekről.

Felvetődik persze az információs rendszer kibővítésével egyidejűleg, hogy a gazdasági munkájukat természetesen teljes munkaidőben végző vállalati tanácsi tagoknak van-e lehetőségük az információs anyagok feldolgozására, elemzésére, továbbadására, és egyáltalán – ez egyébként a központi probléma – milyen mélységben tudják és akarják önmagukat a vállalat ügyeiben aktivizálni egy 100%-osan „társadalmi munka” jellegű tevékenység során mindenfajta honorárium nélkül. Erre a kérdésre természetesen sokfajta, egymástól tartalmában jelentősen eltérő választ hallottunk:

- nem értek a vállalatvezetés ügyeihez, ők sem értenek ahhoz a munkához (pl. forrás vagy szöveg) amit én csinállok,
- mikor lenne időm mindezeknek az információknak a feldolgozására, átgondolására, továbbítására,
- nagyon jók ezek az információs anyagok, jól tudom a vállalati tanácsi munkám során ezeket hasznosítani stb.

A vállalati tanács döntéshozatali lehetősége, felelőssége

A Szervezeti és Működési Szabályzat egyértelműen rögzíti, hogy a vállalati tanácsnak felelősséggel kell meghoznia döntéseit a stratégiai kérdésekben. Gyakran azonban nem lehet egyértelműen elhatárolni, hogy meddig terjed az operativitás, és hol kezdődik a stratégia. Nehezíti, pontosabban szólva erősen korlátozza a döntési felelősséget az a körülmény, hogy az elmúlt 2-3 év szabályozóváltozásai jelentősen leszűkítették a vállalatok fejlesztési, béremelési stb. mozgásterét. A nehezülő gazdasági helyzetben ugyanis egyre körülményesebb különválasztani az átgondolt, jónak ígérkező fejlesztési, stratégiai döntéseket a mindennapok anyagellátási, fejlesztési forráshiányból eredő stb. gondjaitól.

Mindezek ellenére megállapítható, hogy az új irányítási formára való áttérés egy olyan kezdeti lendületet eredményezett a vállalat életében, ami feltétlenül növelheti gazdálkodásunk eredményességét, hatékonyságát. Meg kell találni azonban az eszközöket és a módszereket ahhoz, hogy ez a lendület ne veszítsen az erejéből, a vállalati tanács valóban hatékonyan tudja gyakorolni a tulajdonosi funkciót és az ebből fakadó feladatokat. Az eddig eltelt 1,5-2 év alatt gyökeres változás még nem jelentkezett, az új irányítási forma mindenki számára új, ezt tanulni kell, ehhez a vállalati tanácsnak és tagjainak tapasztalatokat és gyakorlatot kell szereznie.

Abban teljesen biztosak vagyunk – és ezt a nemzetközi tapasztalatok is igazolják –, hogy Keleten és Nyugaton egyaránt növelik a dolgozók bevonását a vállalat vezetésébe. Természetesen más a funkciója Nyugaton a felügyelő bizottságnak, igazgató tanácsnak, a részvényesek közgyűlésének, mint nálunk a vállalati tanácsnak. Ma még nem is lehet igazán elvárni, hogy „a dolgozó most törje a fejét azon, hogy 10 év múlva vállalata hogyan működik, hogy beleszólni kívánjon a vállalati stratégiába vagy akár vállalata fejlesztésébe pénzzel is beszálljon. Ugyanakkor azonban mindez nem jelentheti azt, hogy egy szocialista ország hosszú távon is belenyugodhat abba, hogy az állampolgárok ilyen tudattal dolgozzanak állami üzemekben.”¹

Összefoglalás

Csak „pozitív” megközelítéssel szabad a vállalatvezetésnek az új szervezeti forma által felvetett gondokkal, problémákkal szembeállnia. Keresni az új módszereket, türelemmel tudomásul venni a vállalati tanács tagjainak munkájából és társadalmi tevékenységéből óhatatlanul bekövetkező ellentmondásokat. Mai gazdasági mechanizmusunk a vállalati igazgató egyszemélyi felelősségének fenntartása mellett szükségszerűvé teszi, hogy minél sokoldalúbb megközelítésben kerüljenek végső döntés előtt a vállalati igazgató elé a problémák. A kollektív testület tanácsai – egyes esetekben döntései – feltétlenül segítik a vállalatvezetés munkáját.

¹Sárközy Tamás: Egy gazdasági szervezeti reform sodrában. Magvető Könyvkiadó, Bp., 1986, 55. old.

RÉDEI LÁSZLÓ*

MIT VÁRHATUNK AZ ÚJ FELSZÁMOLÁSI ÉS SZANÁLÁSI JOGSZABÁLYOKTÓL?

Az új felszámolási és szanálási jogszabályok megalkotását, megjelentetését hosszú és sokoldalú vita előzte meg. Ezek során számosan érveltek a rendeletek szükségessége mellett, de többen szóltak ellene politikai, közgazdasági, illetve pénzügytechnikai szempontokból. A rendeletek megjelenése után a korábbi nézetek egy része ismét feltámadt, bár a súlypont most már inkább a gyakorlati megvalósítással kapcsolatos kérdésekre tevődött át.

A következőkben néhány felmerült kérdéssel foglalkozom. Ezzel kívánok hozzájárulni az egységes szemlélet, gondolkodás megteremtéséhez, mert ez az alapja az egységes cselekvésnek.

1. Egyesek szerint nem kell újra szabályozni a felszámolási és szanálási eljárást, mivel vannak erre megfelelő jogszabályok, csak be kellene azokat tartani. Mások szerint az érvényben levő rendeletek és azok alapján kialakult gyakorlat nem alkalmas a téma megoldására. A legtöbb gond az alábbiakban jelentkezett:

- inkább csak pénzügyi intézkedések történtek, és nem a gazdasági folyamatban történt változás;
- a szanálásban, a felszámolásban nem alakult ki egységes szemlélet, nem érvényesült egységes elbírálás;
- a „jó” vállalatoktól csoportosították át a jövedelmet a „rossz” vállalatok fenntartására;
- az ügyek intézése, a döntések meghozatala az esetek többségében igen elhúzódt,
- nem érvényesült megfelelő mértékben az eljárás nyilvánossága.

Az új eljárás főbb előnyei a következők:

- a kezdeményezés a tárcától a vállalatokhoz került át,
- a felszámolásnál egyenlők a hitelezők,
- a felszámolás nyilvánosság előtt történik,
- meghatározza, hogy ki dönt, és a döntés időtartama behatárolt,
- egységes az eljárási mód.

2. A legtöbb probléma az egyes fogalmak tartalmával, értelmezésével kapcsolatos. Ezért az egyértelműség érdekében tisztázni kell, hogy e témakörben az egyes megjelöléseken mit kell érteni.

- Fizetőképességen azt értjük, hogy a gazdálkodó szervezet folyamatos működéséhez szükséges eszközök beszerzéséhez, továbbá az állammal vagy más szervekkel szem-

*A PM Szanáló Szervezet igazgatója.

ben vállalt kötelezettségeinek kifizetéséhez – a megfelelő időben, az esedékességkor – fedezettel, pénzzel rendelkezik. A hitelképes vállalat átmeneti, időszakos pénzügyi hiányát hitel felvételével áthidalhatja.

Fizetéseképtelenség tehát akkor jön létre, ha a vállalat tartozását időben nem tudja kifizetni. Mindegy, hogy a tartozás hol jelentkezik, tehát termeléshez kapcsolódó, adó, a vállalat fejlődéséhez szükséges eszközbeszerzés következménye vagy egyéb, más vállalati célból vállalt kötelezettség. Az állapot meglétéhez közömbös, hogy egy vagy több hitelezőnek nem tud fizetni és hogy milyen nagyságrendben.

– A tartós fizetéseképtelenséget a bíróság mondja ki, ha hosszabb időn át a gazdálkodó szervezet tartozásai meghaladják a vagyonát, vagy a vele szemben támasztott követelések végrehajtása eredménytelen.

Felmerül itt a kérdés, hogy vagyonon mit kell érteni, számviteli fogalmat vagy valós piaci értéket? Ez esetben, úgy gondolom, a számvitelileg meghatározott fogalmat kell elfogadni.

– A szanalás szónak kétféle értelmezése alakult ki a gyakorlatban. Az egyik – az eredeti latin szóból fakad – orvoslást, pénzügyi megsegítést jelent. A másik az építészetben terjedt el inkább, és területrendezést, az épületek felszámolását, bontását jelenti.

Állami szanaláson a feltételek melletti pénzügyi megsegítést kell érteni. Abból kell kiindulni, hogy a gazdálkodó szervezet tevékenységére – egészben vagy döntő részben – szükség van, de az eddigi gazdálkodás a meglévő szervezetben nem eredményes. Az eredményesség megteremtése érdekében elsősorban vállalati intézkedések szükségesek (termékszerkezet-váltás, szervezetátalakítás, gazdálkodás megjavítása, irányítás változtatása stb.), amelyeket különböző központi intézkedésekkel (pénzügyi támogatás, átmeneti preferenciák) támogatnak.

Az eddigi működés tapasztalatait elemezni kell, és a szükséges konzekvenciákat le kell vonni. A fizetőképesség helyreállításához, valamint a hosszabb távú hatékony, eredményes gazdálkodás biztosítása érdekében a szükséges vállalati és kormányzati, központi intézkedéseket meg kell tenni.

Az állami szanalási eljárás elrendelése tehát semmiképpen nem jelenti eleve a gazdálkodó szervezet megszüntetését, eszközeinek megsemmisítését. Ugyanakkor az sem kizárt, hogy a szanalási eljárás végül is – mivel a vállalat gazdaságos működtetése nem biztosítható, illetve olyan anyagi áldozatokkal járna, amely népgazdasági szinten már nem érné meg – felszámolási javaslattal végződik.

– A felszámolás sem jelent fizikai megsemmisítést. A felszámolás során csak egy vagy több tevékenység vagy egy jelenlegi szervezet szűnik meg, de az erőforrások nem. Az álló- és forgóeszközök, a létszám minden esetben átcsoportosul, más szervezet keretén belül kerül hasznosításra a népgazdasági céloknak megfelelően. Az eszközöknek bizonyos köre, hányada – speciális jellege miatt – feltehetően nem tud átcsoportosulni, de a felszámolási eljárásnak éppen az a célja, hogy ez minél kevesebb legyen, vagyis az eszközök minél nagyobb része kerüljön a gazdaságos, hatékony termelés érdekében felhasználásra.

3. A felszámolásra és a szanalásra kellene-e egyáltalán jogszabályok? A szocializmusban ez nem lehet általános, legfeljebb egyedi jelenség, és mint ilyet kell kezelni.

A vállalat az áruviszonyok kategóriája, így az árutermelés bizonyos fokán szükségszerűen megjelenik. A szocializmusban árutermelés létezik, így vállalat is van. A szocialista vállalatnak a szocializmus gazdasági alaptörvényének megvalósítása érdekében gazdálkodnia kell. A gazdasági reform értelmében a gazdálkodásban mindinkább szerepet játszik vagy kellene játszania a vállalkozásnak.

A gazdálkodás, a vállalkozás magában foglalja a kockázatviselést, a sikereket és kudarcokat. A gazdasági életnek természetes velejárója a siker mellett a kudarc, nem kell tehát különleges eseménynek tekinteni. A gazdálkodásban elsősorban eredményességre, sikerre kell törekedni, de a különböző objektív és szubjektív tényezők miatti kudarcot, eredménytelenséget is tudni kell kezelni. Ha a kudarc már népgazdasági érdeket sért, akkor pedig intézkedni kell.

A felszámolási, a szanalási rendelet nem más, mint a gazdasági életben keletkező kudarc kezelésének módszertana, megoldási, feloldási formája. A szabályok azt mondják meg, hogy adott helyzetben mit és hogyan kell cselekedni. Ezzel illeszkedik a felszámolás és a szanalás a gazdasági élet folyamatába.

4. Az új jogszabályok megváltoztatták a vállalati igényeket a nyereségérdekeltségben is. A vállalati jövedelemszabályozási rendszer – amely alapvetően azt rendezi, hogy a nyereségből mi maradjon a vállalatnál – időközben jelentős változáson ment keresztül. Ennek megfelelően pedig a gazdálkodó szervezetek alkalmazkodásának is változnia kellett vagy kellett volna.

– A gazdasági reform bevezetésekor, 1968-ban az elért nyereség minden forintján osztozott az állam és a vállalat. Nem volt előírás a vállalat számára, hogy mennyi nyereséget érjen el, csak az osztozkodási arányt határozták meg. Így tehát minél nagyobb nyereséget ért el, annál több maradt nála, saját célú felhasználásra. A saját célok elérése adott ugyan egy ösztönzést, de ez nem külső kényszer, hanem belső indíték volt. Az alaphiány mint túlköltekezés került meghatározásra.

– A gazdasági reform későbbi szakaszában, az 1970-es évek végén, az alacsony hatékonyság fogalmának bevezetésével változott a helyzet. Ekkor már a vállalatoknak előírtak egy nyereségküszöböt, amelyik alacsony hatékonyságú lett – vagyis két egymást követő évben jövedelmezősége nem érte el az ipar átlagának 50%-át –, azzal szemben különböző szankciók érvényesülhettek. (Más dolog, hogy végül is ez a rendszer lényegében nem funkcionált.) E vállalatok léte, fejlődése kérdésessé vált, és ha nem tudtak rövid távon helyzetükön változtatni, akkor végül is a felszámolás „réme” fenyegette őket. Ezért a vállalatok igyekeztek elkerülni ezt a kategóriát, vagyis a minimális nyereségkövetelményt teljesíteni. Az alacsony hatékonyságot súlyosbította ha a vállalat még alaphiányos is volt.

– A gazdasági reform korszerűsítése során, a jelen időszakban a követelmény tovább nőtt. Jelenleg ugyanis a fizetőképességhez, a pénzügyi likviditáshoz egyrészt megfelelő bevételekre, másrészt pedig meghatározott nyereségre van szükség. Ugyanis bizonyos kötelezettségeket, tartozásokat a bevételekből kell kiegyenlíteni (pl. szállítók), míg másokat a nyereségből (pl. állami kölcsön) vagy a nyereségből képzett érdekeltségi alpból (pl. béradó) kell fedezni.

Tehát a fizetőképesség mint külső kényszerítő eszköz nyereségkövetelményt is jelent. Ennek következtében ma minden vállalatnak ki kell számítania, meg kell határoz-

nia azt a minimális nyereséget, ami tartozásainak rendezéséhez, fizetőképességének fenntartásához szükséges. Ez minden vállalatnál más és más összeget jelent, és természetesen egy vállalatnál is változik a mértéke évente, illetve éven belül.

5. A megváltozott körülmények, az új rendelkezések a vállalatokat arra készítik, hogy magatartásukban alkalmazkodjanak az újhoz. Ezen legfontosabb szempontok a következők:

– *Likviditás.* Az új szabályozásban alapvető szempont a fizetőképesség megléte vagy nemléte. Ehhez a vállalatoknak pontos naprakész nyilvántartást kell vezetniük tartozásaikról és követeléseikről. Ennek összevetéséből látják jelen helyzetüket, ha pedig ezeket előrevetítik 10 napra, 1 hónapra, fél évre – amire feltétlenül szükség van –, akkor prognosztizált helyzetüket ismerik meg. Tehát a vállalati gazdálkodás a likviditás fontos elemévé válik. Az ehhez szükséges nyilvántartásokat, tablókat meg kell tervezni és naprakészen kell vezetni. A prognosztizáció módszertanát is ki kell alakítani, vagyis hogy milyen adatokat, szempontokat vegyenek figyelembe a várható összeállításnál.

A saját pénzügyi likviditás megléte mellett figyelemmel kell kísérni a vevők fizetőképességének alakulását is. A meglévő vevőknél a korábbi időszak saját tapasztalataira lehet támaszkodni, míg új vevők esetében a finanszírozó szervek véleménye alapján kell kialakítani az álláspontot.

– *Szanálás.* A szanálási eljárásnál a gazdálkodó szervezet irányítása, vezetése marad a meglévő gazdasági vezetés kezében, bizonyos feltételek mellett. A gazdasági vezetés új kötelezettségeket nem vállalhat, ugyanis a vállalat éppen azért került szanálásra, mert tartozásai meghaladták a vagyont, tehát a fizetéseképtelenség mértékét nem lehet növelni a szanálás alatt.

A vállalat vezetése ennek következtében a szanálási eljárás alatt pl. új rendelést, további anyagbeszerzést, új bérfejlesztést, új beruházást nem vállalhat, nem indíthat csak a szanálási biztos beleegyezésével. A szanálási eljárás során a már vállalt kötelezettségeket is felülvizsgálják. A vállalat feladata ebben az időszakban röviden: a termelés, rendeléseik megfelelő teljesítése és a kibontakozó terv kidolgozása.

Felmerül, illetve felmerülhet egyesekben, hogy bizonyos esetekben szanálási kényszer áll fenn. Ha a vállalat monopolhelyzetben van, termékeit csak nem szocialista relációból lehet beszerezni, akkor szanálni kell, illetve akár betartja a megállapodást, akár nem, újra és újra szanálni kell a vállalatot, mert felszámolni nem lehet.

A kérdést azonban nem lehet ennyire leegyszerűsíteni, és a döntéshez komplex vizsgálat, elemzés szükséges. Meg kell vizsgálni, hogy a fizetőképesség megteremtéséhez, a tartós hatékony gazdálkodás biztosításához milyen anyagi támogatásra van szükség, és ha ezt máshova fektetnénk be, akkor ez mit eredményezne. Vizsgálni kell azt is, hogy a vállalat átszervezésével (kisebb méretek, több kisvállalat létrehozásával) vagy esetleg új profil meghonosításával hogyan lehet a gazdaságosságot javítani.

Hangsúlyozni szeretném, hogy az ellátási felelősség nem szanálási kritérium. Fontos kérdés és egyáltalán nem cél a hiánycikkek körének bővítése, de az ellátás címén nem lehet a hatékonyságot figyelmen kívül hagyni. Azt kell eldönteni, hogy a reális igényeket hogyan lehet az adott gazdasági viszonyok között a leggazdaságosabban, a legoptimálisabban kielégíteni. Ebbe elvileg – de a gyakorlatban is – bele kell férjen bizonyos termékek gyártásának fenntartása (támogatás mellett) és bizonyos termékek gyártásá-

nak megszüntetése, importból való beszerzése. Az előbbi viszont nem a szanálás, hanem a közgazdasági szabályozás témája.

Mindent összevetve az új felszámolási és szanálási jogszabályoktól azt várjuk, hogy a felszámolástól való félelem kikényszeríti a gazdálkodó szervezetekből a hatékonyabb, gazdaságosabb tevékenységet, illetve saját hatáskörben az ehhez szükséges intézkedéseket. Ez a kényszer azután hozzásegít a népgazdasági célok megvalósításához, a fejlődés forrásainak megteremtéséhez.

GAZDÁLKODÁSI SIKER ÉS KUDARC IPARVÁLLALATAINKNÁL

A gazdálkodási siker és kudarc ismérvei az elmúlt évtizedek során gyakran változtak, és mindenkor vitatottak voltak iparunkban. Napjainkban az új felszámolási és szanálási rendeletek tették időszerűvé elemzésüket. Kívánatos ugyanis, hogy lehetőleg már előre is tanulmányozzuk és felmérjük a gazdaságirányításban végrehajtott változások hatását. Az alábbiakban – a hivatkozott rendeletek jellegéből következően – a teljesítményhiány témáját a siker tárgykörénél részletesebben vizsgálom. Nem korlátozom azonban elemzésemet csak a kedvezőtlenül minősített vállalatok problémáira, mivel fontosnak ítélem, hogy komplexitásában tekintsem át a siker és kudarc megállapításának, illetve kezelésének szoros összefüggéseit, „érdekrendünk” egészének gondjait.

A teljesítménymérés szerepe és módja

Ismeretes, hogy iparunk hatékonysága nemzetközi összehasonlításban igen alacsony, s (a statisztikai adatközlések, elemzések, például az egy főre jutó GDP vagy cserearányváltozások adatai szerint) évről évre romlik. A folyamat szöveges ellentétben áll deklarált céljainkkal. E deklarációk különösen határozottak az 1968-as reform óta, amiktől nyomatékosan hangsúlyozzuk annak fontosságát, hogy a gazdálkodók fejlődésének ütemét teljesítményeik szerint differenciáljuk. Az idézett kívánalmat soha nem sikerült azonban megvalósítanunk. Mindenkor gondok forrása volt a teljesítmények reális minősítése is. 1968-ban a gazdálkodók éves *nyereségét* tettük meg a siker kritériumává, és a veszteséges vállalatok visszafejlesztéséről, végső esetben felszámolásáról rendelkezünk. De hamarosan kiegészítettük – ki kellett egészítenünk – e kritériumokat. Egyrészt sokoldalú minősítések alapján ítéltük oda például a Kiváló Vállalat címet (a MT–SZOT Elnöksége Vörös Zászlója, az MTA Vörös Zászlója, a Munka Vörös Zászlója Érdemrendje stb. kitüntetések). Másrészt a gazdálkodási kudarc ismérvei közé már az 1970-es évek közepén besoroltuk az alaphiányokat, majd néhány évig a „tartósan alacsony hatékonyság” bélyegét is. Erőfeszítéseink ellenére gazdálkodóink általában kétségeiket hangoztatták a vállalatminősítések eredményeivel szemben. A vállalatok és szövetkezetek fejlődésének teljesítményeik szerinti differenciálódását azonban természetesen nem a teljesítménymérés módszertani gondja, hanem az gátolta, gátolja meg, hogy a szabályozó rendszer a nagyszámú pénzügyi „híd” segítségével erőteljes jövedelm kiegyenlítő szerepet vállal magára: az elért nyereség többségét elvonja, és a veszteséges termelés finanszírozására/szubvencionálására fordítja. Általános vélemény pedig,

*Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézetének főmunkatársa.

hogy e gyakorlatunk (esetenkénti indokoltságától függetlenül) egészében erőteljesen fékezi előrehaladásunkat, iparunk hatékonyságának emelkedését.

Ugyanakkor a teljesítménymérés vázolt hazai rendje lényegesen eltért az iparilag fejlett országok ezen eljárásaitól. Az említett országokban alapvetően maga a gazdasági élet minősíti a vállalatok teljesítményeit. Persze a kormányzervek szubvenciói olykor-olykor ott is hozzájárulnak egyes cégek üzleti sikereihez, vagy „megmentenek” egy-egy kedvezőtlen helyzetű vállalatot. Ez azonban csak kivételesen¹ módosítja a piacon elért minősítést. Például a sikeres amerikai vállalatokról a közelmúltban magyarul is megjelent könyv szerint az USA-ban „a különösen sikeres vállalatok mindenekelőtt az üzleti élet alapvető erényeiben jeleskednek” [10, 41. old.]. Főbb jellemzőik közül kiemelhető a szoros kapcsolat a vevőkkel, az önállóság és vállalkozó szellem, az emberi tényezőkre alapozott termelékenység. Gazdasági „mutatóik” közt pedig alapvető a *vagyon* gyarapodása. A kudarc – nyilvánvaló – jelét viszont a vállalatok fizetéseképtelensége, csődje képezi a világ csaknem valamennyi államában. S e „minősítés” meghatározó hatást gyakorol valamennyi gazdálkodó jövőjére.

Gazdasági vezetésünk mindenkor kívánatosnak ítélte a hatékonyságmérés korszerűsítését, illetve differenciáló hatásainak erősítését. A változások kívánatos irányának minősítette továbbá a korábbi teljesítménymérési eljárás adminisztratív és „paternalisztikus” jellegének felszámolását. Az adott feladat megvalósítását legutóbb a felszámolási és szanalási rendeletek [13; 14] életbe léptetésével kívánta segíteni. Előadásomban a továbbiakban azt vizsgálom, hogy miként valósíthatjuk meg – az említett rendeletek és egyéb erőfeszítések segítségével – a hatékonyságemelés idézett céljait.

Az érintett vállalatok köre

A valóban sikeres magyar vállalatok köréből szinte csak egyedi információink vannak. Egy-egy kiemelkedő eredményről, üzleti sikerről, kitüntetés elnyeréséről gyakran találunk ugyan sajtóinformációkat. A rendszeresen, hosszabb időszak alatt magas teljesítményt nyújtó gazdálkodók meghatározása azonban – információim szerint – csak egyes most indult (OVK, MTA IKCS stb.) kutatások tervezett feladatai között szerepel.

Egy közelmúltban befejezett kutatásunk [9] áttekintette viszont az 1975–1985 között sikerteleneknek minősült („nehéz pénzügyi helyzetű”, azaz *veszteséges, alaphiányos* és tartósan alacsony hatékonyságú) ipari vállalataink és szövetkezeteink körét. E munkánk során nem kevés módszertani nehézséget kellett leküzdenünk. Vizsgálataink ti. végül is mindenkor csak a felsorolt pénzügyi gondok jelentkezését, ezek felmerülésének gyakoriságát elemezhetette, s az adatok hiánya, pontatlansága, illetve bizalmas volta miatt még a ténylegesen felmerült hiányok forintban kifejezett nagyságát sem vehette mindenkor figyelembe. Megállapítottuk pedig, hogy a kedvezőtlenül értékelt gazdálkodók közt évről évre voltak vitatható jogossággal elmarasztaltak: például olyanok, amelyeknél csupán a vállalati eszközök közül mesterségesen kihalászott részesedési alap

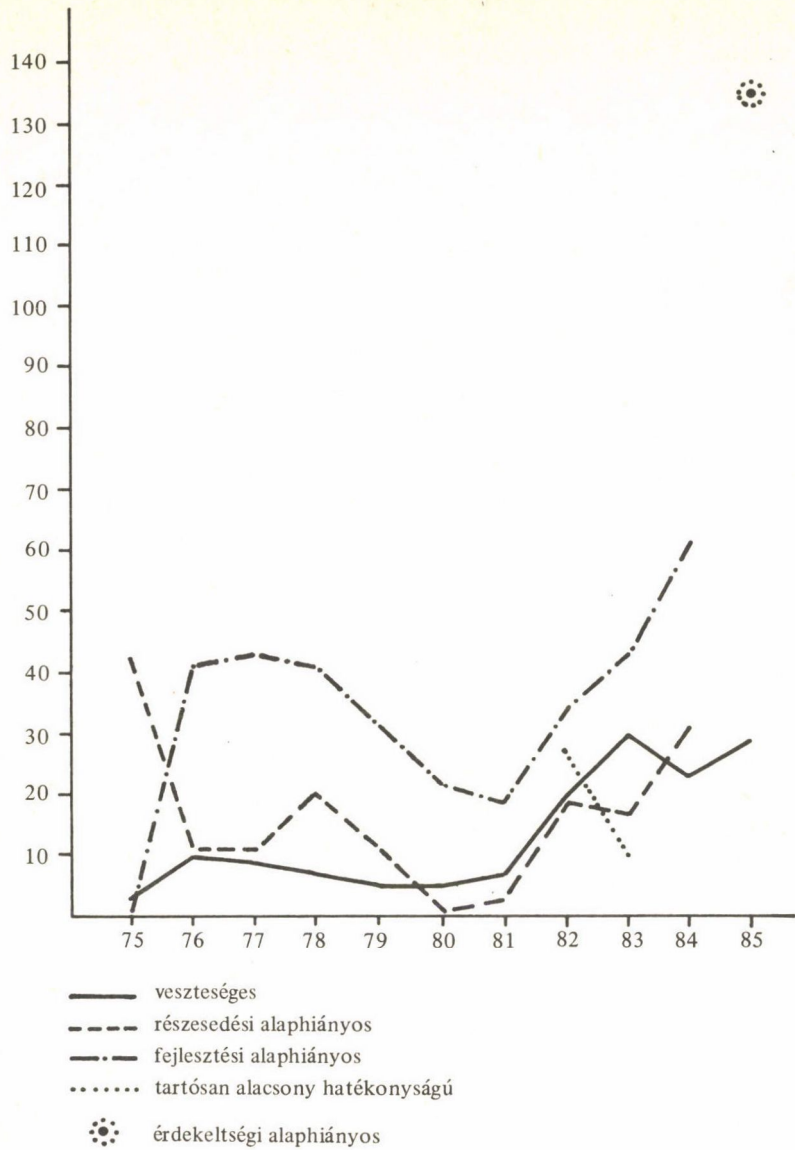
¹Az USA-ban 10 év alatt három vállalati „megmentésről” tudunk [5].

merült ki, s a gazdálkodás egésze nem volt sikertelen. Mindenkor találtunk továbbá példákat a mérlegüket manipuláló, vagy az egyéb célokra szolgáló központi alapokkal „megmentett” – s így a sikertelenek közül érdemi indok nélkül kihagyott – gazdálkodókra is. A pénzügyileg hiányos vállalatok és szövetkezetek többségénél azonban megbízható információkat kaptunk lényeges (a piacgazdaságokban nagy valószínűséggel csődre vezető) gazdálkodási hiányosságokról is. Ezért az adott információbázis alapján is lehetségesnek láttuk számos fontos következtetés levonását.

Vizsgálatunk tapasztalatai szerint a nehéz pénzügyi helyzetű gazdálkodók száma 1975–1985 között jelentős volt iparunkban. Bár a hiányok jelentős hányada összességében mindenkor csak néhány gazdálkodót terhel, a gondok igen sok további gazdálkodóra is kiterjedtek. A nehézségek évenkénti gyakoriságát az 1. ábra szemlélteti. A vizsgálat 11 éve alatt összesen 475 ezer egység – vállalataink és szövetkezeteink egy-egyede(!) – minősült sikertelennek. Ez nemzetközi összehasonlításban is magas érték (a csődbe ment gazdálkodók száma például az iparilag fejlett országokban általában évenként csak az összes egység néhány tized százaléka [6], s e szám értékelésénél azt is figyelembe kell venni, hogy az idézett nemzetközi statisztikák tartalmazzák a csődbe ment kis egységek számát is, a magyar adat viszont nem). Említésre méltó az is, hogy a bajok iparunkban szinte minden ágazatban megjelentek, de elsősorban néhány, a világ-gazdaságban másutt is gondokkal küzdő ágazatra koncentráltak. Az 1970-es évek közepén a legtöbb nehézség a könnyűiparban, döntően a textiliparban, az 1980-as évek elején viszont a kohászatban, valamint a szénbányászatban, az építőanyag-iparban, valamint a húsiparban jelentkezett. Az egész időszak alatt sok nehézséggel került szembe továbbá a gépipar néhány, tradicionális termékeket gyártó szakágazata, vállalata. Fontos s a nemzetközi gyakorlatban csaknem ismeretlen tapasztalatunk továbbá, hogy minden negyedik bajba került gazdálkodó a vizsgált időszak alatt több ízben (évben) is pénzügyileg hiányosnak bizonyulhatott. Érdekes az is, hogy a nehézségek gyakorisága körülbelül azonos volt a kis- és nagyvállalatok körében.

Sajnos az elmondottak alapján igen nehéz előrejelzést adni az iparban a közeljövőben sikertelennek minősülő gazdálkodók köréről. Az új felszámolási és szanálási rendeletek 1986 szeptemberétől módosították ugyanis a gazdálkodási kudarc törvényes ismérveit: eltörölték a vállalati veszteségek és alaphiányok eddigi törvényes szankcióit [14, 10. §], a vállalatok felszámolását a „tartós” *fizetésképtelenség* – végső – következményévé tették [13, 7. §]. Régóta ismert, s könnyen magyarázható persze, hogy az eddigiekben a nehéz pénzügyi helyzetű vállalatok többnyire fizetésképtelenek is voltak [3]. Még nem alkothatunk azonban megbízható képet arról, hogy az új rendelkezések miként befolyásolják majd ezen összefüggést.

Gazdaságvezetésünk azt reméli, hogy a törvénymódosítások (talán jelentősen is) mérsékelni fogják a pénzügyi bajok gyakoriságát, s erőteljesen csökkentik majd a nehézségek kezelésénél az állami szerepvállalást, illetve ennek terheit [4]. Nem mindegy azonban az sem, hogy e várakozás miként teljesül. Csak a jogalkalmazás céltudatos gyakorlata teheti majd lehetetlenné ugyanis, hogy a nyilvánosságra kerülő pénzügyi hiányok mérséklődése ne népgazdaságilag kedvezőtlen folyamatok eredménye legyen. A nemkívánatos folyamatok elkerülésének fontos előfeltétele, hogy erősítsük ár-, adó- és dotációs rendszerünk, valamint számviteli elszámolási szabályozásunk normatívi-



1. ábra

Az 1975 és 1985 között pénzügyi nehézségekkel küzdő ipari vállalatok és szervezetek száma

Forrás: PM-információk alapján saját számítások.

Megjegyzés: A tartósan alacsonyhatékonyságú szervezetek adata csak a központi intézkedést igénylőket tartalmazza.

tását. Nélkülözhetetlen tennivalónk e tárgykörben a gazdálkodók pénzügyi helyzetét ma ellenőrizhetetlen módon befolyásoló pénzügyi hidak mennyiségének és alkalmazá-

sának drasztikus mérséklése. Ugyanilyen fontos a vállalati – állami vállalat esetén: társadalmi – vagyoni nyilvántartási módszereinek korszerűsítése. Hiszen az elmúlt időszakban mód nyílt arra, hogy a vállalatok az általuk kezelt vagyon értékváltozásaitól függetlenül (azaz: ezen érték csökkenése esetén is) növeljék érdekeltségi alapjukat az értékcsökkenési leírás „maradványával”, illetve az eszközeik eladásából származó „bevételekkel”. Meg kell akadályoznunk ugyanis, hogy a teljesítményhiányos gazdálkodók a jövőben az egyéb célokra szánt központi alapokból, illetve vagyonuk felélésével eleve „láthatatlanná” tegyék nehézségeiket (s a sikeres vállalatokat megillető „bánásmódra”, támogatásokra tartsanak igényt).

De szintén figyelmet igényel a pénzükre várakozó „hitelezők” érdekvédelme is. Az új előírások szerint ugyanis a tartós fizetéseképtelenség nem államigazgatási döntések keretében, hanem (a nemzetközi gyakorlathoz hasonlóan) a likviditási gondokkal küzdő gazdálkodók „hitelezőinek” kérésére, bírósági úton kerül megállapításra. Az eljárás első lépése az „előzetes egyeztetés”, s az adós, illetve a hitelezők közti egyezsége a további lépésekben is széles körű lehetőség kínálkozik. Az sem nyilvánvaló azonban, hogy gazdaságon kívüli erőviszonyoknak iparunkban közismert jelentősége mellett mely gazdálkodóknak s kikkel szemben lesz reális lehetőségük a csődjárást megindítani. Emellett a törvényrendelet arra sem utal, hogy a pénzükért „sorbanállók” az egyeztetések során ellenszolgáltatásokat s milyen ellenszolgáltatásokat kérhetnek – kell kapniuk – adósaiktól az adósság (részbeni) elengedése, átütemezése stb. fejében. (A nemzetközi gyakorlatban elterjedt a hitelgaranciák számos típusa is, de az adósok olykor kénytelenek tudomásul venni azt is, hogy hitelezőik beleszólnak gazdálkodásukba, illetve hogy egyes üzemeiket át is kell adniuk nekik stb. [11]. Így mindezek cél-szerű elrendezésére is a gyakorlatban kell majd kiemelt figyelmet fordítani. Népgazdasági szinten az is igen kedvezőtlen lenne ugyanis, ha a teljesítményhiányos gazdálkodók a jövőben azonnal átháríthatnák veszteségeiket a további vállalatokra.

A teljesítmény növelés lehetősége

Napjainkban a világgazdasági verseny legfontosabb tényezője a vállalatok erőfeszítése teljesítményeik fokozására. A sikeres amerikai cégekről megjelent, már említett könyv például igen szemléletes képet fest arról, hogy e vállalatok milyen fanatikusan keresik a csúcsteljesítmények lehetőségét, milyen komolyan megdolgoznak eredményeikért. Gondolatébresztő az is, hogy mind a szerzők, mind az általuk vizsgált vállalatok vezetői úgy látják: a tartós siker nem kifinomult vállalatirányítási módszereknek vagy bonyolult szervezeti megoldásoknak a terméke, hanem csak úgy lehetséges, ha a cég valamennyi dolgozóját sikerül megnyerni az ügynek, s valamennyien vállalják a rendszeres erőfeszítéseket. De ezen országokban minden rendelkezésükre álló lehetőséget megkísérelnek hasznosítani a nehéz helyzetbe került vállalatok is.

Közismert viszont, hogy iparunkban igen ritkák a teljesítmények növelésére irányuló ambiciózus vállalati törekvések. Kutatásaink [7] szerint alapvető gond az is, hogy szinte minden vállalati stratégia szerény ütemű növekedést tervez: az eredményes gaz-

dálkodók is csak erre számíthatnak,² de a kedvezőtlenül minősítettek is remélhetik ennek az elérését. További probléma, hogy a vállalatok és szervezetek tervezett erőfeszítései többnyire alig igazodnak az előrehaladás reális lehetőségeihez. A stratégiák gyakran rögzítenek ugyan nagyobb igényű célokat, de ezek elérésére csak műszaki fejlesztési, beruházási, szerkezetmódosítási akciók megvalósítását irányozzák elő. Szinte minden terv kiemelten is foglalkozik a hatékonyságemelés tennivalóival, egyes dokumentumok részletes intézkedési tervet is tartalmaznak, az alkalmazni kívánt eszköztárban azonban ezúttal is szinte mindenütt a műszaki fejlesztési és beruházási elképzelések dominálnak. A törekvések így nincsenek összhangban gazdaságunk fő problémáival, nem az iparunk alacsony teljesítményeit elsősorban magyarázó érdektelenségnek, kooperációs zavaroknak, vezetési hibáknak, pazarlásnak a felszámolására vállalkoznak.³ Különösen feltűnő, hogy mennyire nem a fő problémák jellegéhez illeszkednek a bajba került vállalatok kilábalási erőfeszítései. Az 1. táblázatban közölt mátrix⁴ is világosan utal például arra, hogy az ezen egységeknél bevezetett vagy bevezetni kívánt eszköztár alig függ a felmerült nehézségek jellegétől. Hiszen a piaci, külgazdasági gondokkal szembekerült gazdálkodók nem törekszenek az átlagosnál (lényegesen) gyakrabban vagy erőteljesebben marketingmunkájuk javítására. Az anyaghianyok jelentkezése nem vezet az anyaggazdálkodás határozott javulását célzó erőfeszítésekre, a munkaerőhiány sem váltja ki az ösztönzés, érdekeltség általános korszerűsítésének igényét. A súlyos beruházási hibáknak nem szükségszerű következménye a döntési rendszer és a szervezethez javítása. Egységesen szorul háttérbe – bár a pénzügyi kilábalás fontos lehetősége lehetne – az önköltségsökkentés, a visszafejlesztés stb.

Említettem már, hogy gazdaságvezetésünk sokban éppen a vázolt gondok megoldásához kívánt hozzájárulni az új felszámolási és szanalási rendeletek életbe léptetésével. E jogszabályok kétségtelenül rá fogják kényszeríteni a tartósan fizetéképtelen gazdálkodókat, hogy foglalkozzanak gazdálkodásunk egyensúlyhiányával. Világos és egységes kereteket szabnak, és nyilvánosságot biztosítanak a szanalási eljárásoknak (a bajba jutott vállalatok gazdaságon kívüli okokból történő állami „megmentésének”). Rendelzik továbbá az elmúlt évek vállalatfelszámolásainál felmerült jogi problémákat.

Mindenképpen a jogi szabályozás lehetőségeinek túlbecsülése lenne azonban, ha kizárólag az új rendeletektől várnánk a teljesítményhiányos gazdálkodás kezelése terén jelentkező problémák megoldását. Hiszen, mint mondtam, csak a körültekintő jogalkalmazás teremthet kényszert arra is, hogy a bajba került gazdálkodók számára elsősorban gazdálkodásuk, hatékonyságuk javítása (s a felmerült problémákhoz illő stratégia megválasztása) nyisson utat a kilábaláshoz. Ugyancsak sokat tehetnek majd a jogalkalmazók azért, hogy a megújuló szanalási és felszámolási eljárások szintén minden-

²Grósz Károly szerint „az elmúlt évtizedekben a társadalmi modell a középszerűség lett. Mindenekelőtt ez a válaszom a miérte. Aki kinő vagy kiugrik a szürkeségből, azt nyomban visszautasítjuk vagy fejbecsapjuk, de legalábbis eleve gyanússá lesz” [12, 6. old.].

³A közelmúltban egy sor, hazánkhoz hasonlóan kedvezőtlen helyzetű fejlődő országban sikerült az ipart nálunk lényegesen gyorsabb ütemben fejleszteni az „emberi” – köztük társadalmi és politikai – tényezők jobb kihasználásával [8].

⁴A „mátrix” ötletét és elnevezését lásd [1].

A nehéz helyzetű gazdálkodók tipikus kilábalási törekvései iparunkban*

A nehézségek főbb okai A megoldási törekvések	Külgazdasági tényezők	Anyag-, gép-, munkaerő-hiány	Beruházási hibák	Gyenge vezetés	Gazdaság-irányítási hatások
Marketing-erőfeszítés	+	+	+	+	+
Szerkezetátalakítás	++	+	+	+	++
Visszafejlés
Anyag-, energiagazdálkodás javítása
Önköltség-csökkentés	+	+	.	+	+
Műszaki fejlesztés, beruházás	+	+	.	+	+
Ügyvitelszervezés
Munkaszervezés	+	+	+	+	+
Ösztönzési rendszer javítása	+	+	.	+	+
Vezető(ség) leváltása	.	+	+	++	+
Vállalat átszervezése, felosztása	+	++	++	+	+
Értékesítési ár emelése	+	+	.	+	+
Központi támogatás kérése	+	+	+	+	+

*Jelölések: ++ általános törekvés, + gyakori törekvés, . egyes esetekben meglevő törekvés.

kább megfeleljenek a népgazdasági érdekeknek. Kívánatos például mind szélesebb körű gyakorlattá tenni, hogy — az iparilag fejlett országok szokásos módszeréhez hasonlóan — a szanalási eljárás keretében is *a versenytárgyaláson kelljen pályázni* a központi-
lag megkívánt feladatok elvégzésére s az ehhez felajánlott állami támogatás elnyerésére. Szintén fontos a versenytárgyalások meghonosítása (kötelezővé tétele) a felszámolási eljárások keretében, a felszámolandó vállalatok vagyonának értékesítésénél. De a nemzetközi tapasztalatok hasznosnak mutatják a szanalási és felszámolási feladatok megvalósítására vállalkozó nyereségérdekelteknél ügynökségek kialakulását és működését is.

Ugyanakkor a teljesítményhiányos gazdálkodás visszaszorításához sok helyütt van szükség előrehaladásra a gazdálkodásnak az új jogszabályok hatókörén messze túlnyúló területein is. Így nélkülözhetetlen, hogy a banki szféra folyamatban levő átalakításánál [2] valóban *működő „eszköz-” („tőke”) piac jöjjön létre*, ahol a hitelket üzleti megfontolások alapján nyújtják, s a „tőkék” a kedvezőtlen megtérülésű termelési profilokból a sikert ígérő befektetési lehetőségek felé áramlanak. Fontos a használt gépek, berendezések, ipari telephelyek piaci forgalmának kibővítése, az ehhez szükséges intéz-

ményi, pénzügyi, tárgyi feltételek megteremtése. Elkerülhetetlen a munkaerő szerkezetének lényeges módosítása stb.

Közgazdászaink egyetértenek továbbá abban, hogy gazdaságunk jelenlegi nehéz helyzetéből elsősorban gazdaságirányítási rendszerünk korszerűsítésével kereshetünk reális kiutat. Nyilvánvaló, hogy e korszerűsítés egyes soron következő lépései (így a tervezett adóreform, a bérrendszer sokat ígért korszerűsítése stb.) szintén sokat segítenek majd a gazdálkodás helyes értékrendjének kialakításában, valamint a sikeres, illetve kudarcot vallott vállalatok célszerű kezelési módjának kialakításában. Nem kétséges azonban az sem, hogy a gazdálkodási siker és kudarc jelenleginél megbízhatóbb megállapítása, a megújított felszámolási és szanalási rendeletek célszerű végrehajtása vissza is hat a gazdaságirányítás egyéb elemeire, sőt a gazdaságirányítás korszerűsítésének egyik kulcspon-tja is lehet.

IRODALOM

1. Ballance, R.—Sinclair, S.: Collapse and Survival. Industry Strategies in a Changing World. Allen and Unwin, London, 1983.
2. Bódy László: A bankrendszer fejlesztése. Bankszemle, 1986, 8. sz.
3. Bossányi Katalin: Sorbanálló vállalatok. Népszabadság, 1982. november 10.
4. Bossányi Katalin: Beszélgetés Csáki Gyula miniszterhelyetttel. Népszabadság, 1986. július 2.
5. Botos Balázs: Betegségek és gyógy módok. Figyelő, 1983. június 16.
6. Fellner, V.: Essays in Contemporary Economics Problems. Disinflation. AEI, Washington, 1984.
7. Frigyesi Veronika—Papanek Gábor—Sárkány Péter: A vállalati stratégiák és az iparpolitika. Tervgazdasági Fórum, 1985, 2. sz.
8. Inotai András: Új irányzatok a nemzetközi ipari munkamegosztásban. Közgazdasági Szemle, 1986, 9. sz.
9. Papanek Gábor—Sárkány Péter—Viszt Erzsébet: Nehéz helyzetű iparvállalataink. MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoport, Bp., 1986.
10. Peters, T. J.—Waterman, R. H.: A siker nyomában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1986.
11. Peyrlamaure, Ph.—Squarcioni, P.: L'entreprise en difficulté. Delmas, Paris, 1981.
12. Sólyom József: Interjú Grósz Károlyal. Siker, 1986, 9. sz.
13. Az Elnöki Tanács 1986. évi 11. sz. törvényerejű rendelete a felszámolási eljárásról. Magyar Közlöny, 1986, 28. sz.
14. A Minisztertanács 26/1986. sz. rendelete az állami szanalásról. Magyar Közlöny, 1986, 28. sz.

DÉNES GÁBOR*

A NEHÉZ PÉNZÜGYI HELYZET MEGOLDÁSÁNAK VÁLLALATI ÉS VÁLLALATON KÍVÜLI FELTÉTELEI

Mit tudunk a témáról?

Sokat és szinte semmit. Sokat, hiszen a nehéz pénzügyi helyzetbe került hazai vállalatokról számtalan publikáció, tudományos igényű elemzés készült. S szinte semmit, amire talán elegendő annyival utalnunk, hogy az ilyen minősítésű vállalatok száma, valamint a gazdasági szférában képviselt arányuk tendenciaszerűen nő. Röviden: maga a probléma „lerágott csont” és mégsem megoldott.

Nem célom általános, összefoglaló elemzést adni. Felhívom az érdeklődők figyelmét az Ipargazdasági Szemle 1986, 2–3. számára, amelyben Papanek Gábor, Sárkány Péter és Viszt Erzsébet igényes összefoglaló tanulmányai találhatók. A magam részéről csak néhány olyan aspektusból szeretnék e témával foglalkozni, amelyik talán a szükségesnél kisebb súllyal szerepel az eddigi elemzésekben, illetve gazdasági-társadalmi fejlődésünk új vonásaiból adódik. Konkrétan a következő négy szempontot emelem ki:

- a pénzügyi nehézségek keletkezésének hatása a megoldásra,
- az emberi tényező szerepének fontossága,
- kapcsolat a probléma, a megoldás és a keresetszabályozási rendszer között,
- új jelenségek a nehéz pénzügyi helyzet felszámolásában.

A probléma keletkezése és megoldása strukturált rendszert képez

Leegyszerűsítve a nehéz pénzügyi helyzetet, három alapvető ismérvet szoktunk emlegetni: a vállalat veszteséges (vagy igen alacsony a nyeresége valamely normatívnak mondott mutató szerint), a vállalat alaphiányos (az éppen aktuális szabályozók fogalmi szerint), a vállalat tartósan fizetéképtelen. Bár valamennyi ismérvre érvényes, hogy ezek nem is vállalati mutatók,¹ hiszen évről évre jobban függenek (pl. módosulnak) az állami elvonási és támogatási rendszertől, mint a vállalat valamely belső hatékonysági tényezőjétől, mégis számomra a harmadik tűnik a legmegfoghatatlanabbnak. Éppen ezért ezen (a tartós fizetéképtelenségen) keresztül próbálok röviden rámutatni: mit is értek a probléma keletkezése és megoldása közötti strukturált rendszeren.

Tekintsünk először egy ú.n. országos nagyvállalat lehetséges eseteire! (E vállalatok

*A Ganz Villamossági Művek gazdasági igazgatója.

¹Különösen a nyereségről állítottak össze kiváló tanulmányokat – pl. Kornai János – bizonyítva, hogy értéke nem tükrözi a gazdálkodó egység pénzügyi hatékonyságát.

monopolhelyzetű szállítók, termékeik népgazdaságilag nem nélkülözhetőek stb.) A tartós fizetőképtelenség oka lehet például:

- egyre rosszabb termelési hatékonyság, romló ütemű gyártás (azaz ún. belső probléma),
- olyan árrendszeri sajátosság, hogy gyorsan emelkedő hatósági áras anyagból nem emelhető árú terméket állít elő,
- korábbi bankhiteleit valamely hitelpolitikai ok miatt csökkentik,
- az állami támogatás valamely formája (esetleg az elvonás) lényegesen megváltozik.

A változatokat nem érdemes tovább sorolni (mindegyikre több valós példa található), ugyanis már ennyi is jól mutatja, hogy a következmény ugyanaz, de az okok alapvetően különböznek. A kisebb vállalatok fizetőképtelenségét ezeken kívül még az is előidézheti, hogy nagyvállalati megrendelője tartósan fizetésképtelen. Nyilvánvaló, hogy a vállalati probléma kezelése csakis a kiváltó okok felismerésével és az okok (nem pusztán „a vállalat”) orvoslásával képzelhető el.

A triviálisnak tűnő (vagy sokak által vitatható) megállapítást azért tartom fontosnak, mert minél inkább nő a nehéz helyzetben levő vállalatok száma, annál inkább a vállalatok belső tartalékainak kiaknázásával – a költségvetés terhelése nélkül – próbáljuk a bajokat felszámolni. Ez az út lényegében nem vezethet megoldáshoz. A problémát az eredeti ok megszüntetése oldhatja fel. Mielőtt bárki e megállapítást rosszindulatúnak vagy egyoldalúnak minősítené, szeretném kiemelni: a belső tartalékok kiaknázására a kiválóan működő vállalatoknál is szükség van. A nehéz pénzügyi helyzetbe került vállalattól azonban mégsem kérhető számon olyan intézkedés, amelyet vállalaton kívül hoztak. Ez az utóbbi állítás átvezet az emberi tényező szerepének erőteljesebb kiemeléséhez.

Az emberi tényező szerepe

Általános gyakorlatunk, hogy „rosszul gazdálkodó vállalatról” beszélünk, figyelmen kívül hagyva, hogy a vállalat döntéseit mindenkor emberek hozzák. (Beleértve, hogy az elodázott döntés is döntés.) A döntést hozók a vállalat nagyobb-kisebb vezetői, de a pénzügyi helyzetre ható tényezők tekintetében számtalan esetben külső szervezetek illetékesei (egyedi elbírálású támogatások, hitelek ügyében stb.).

Tény, hogy a nehéz pénzügyi helyzetbe került vállalatoknál az esetek igen nagy hányadában megtalálhatók a hibát előidéző vezetők.² Kérdés, hogy vállalati pénzügyi nehézség miatt mikor értékelték a befolyásoló külső szervezetek döntéshozóit? Köztudott, hogy a felelőségek ilyen egyoldalúsága és elmosódottsága már évtizedek óta kialakította az önálló, kifelé vagy felfelé figyelő vállalatvezetési gyakorlatot. Emiatt egy pénzügyi vonatkozásban negatív vállalaton kívüli intézkedés szinte láncolatban ala-

²Egy „évtized során nehéz helyzetűnek minősült gazdálkodóknál... a vezetők felmentésére ... szinte minden második megvizsgált egységnél sor került”. Idézet Papanek Gábor említett tanulmányából.

kítja ki a rosszul gazdálkodó vállalatok sorát. Vajon az utóbbi években gyorsan növekvő nehéz helyzetű vállalatok számában ennek milyen szerepe van?

Az emberi, pontosabban a vezetői szerepnek egy másik gondjára is rá kell mutatni. A nálunk fejlettebb szervezetű és működésű vállalatokkal dolgozó vezető tőkés országokban is tönkremennek fontos, meghatározó vállalatok. Olyanok, amelyek termelése nem szüntethető meg. Ott is lecserélik a vezetőket. Csakhogy: az új vezetőt nem büntetik azzal, hogy kinevezik, hanem éppen ellenkezőleg: a legkiválóbb képességű megbecsült emberekre bízzák a feladatot. És nemcsak a legfelső vezetőkre gondolhatunk, hanem az egész válságstábra. Azt hiszem nem túlzok, ha arra hívom fel a figyelmet, hogy a nehéz helyzetű vállalatok hazai gyakorlata nem a kiváló képességű emberek helyes átcsoportosításával próbál kiutat találni, hanem éppen ellenkező, tovább romboló hatásmechanizmust építettünk ki. Ma egy nehéz helyzetű vállalatnál vezetőnek lenni szinte büntetés.

A probléma jelentkezése, a megoldás lehetősége és a keresetszabályozási rendszer szembenállása

Az előzőekben jelzett hibás vezető- és vezetésorientáció a teljes vállalati dolgozói létszámra is áttételeződik. Ennek leglátványosabb és állami szabályokba foglalt formája a keresetszabályozási rendszer. Hogyan szól a hivatalos indoklás? A rosszul működő vállalat (pl. különösképpen a pénzügyileg tartósan rossznak ítélt) nem tudja megfizetni dolgozóit (legalábbis a keresetfejlesztési versenyben lemarad), tehát az emberek elmennek a hatékonyakhoz. Ez a helyes. Mi az én véleményem? Sokakkal egyezően az, hogy ez az elv tipikus példája annak – az első aspektus szerint kiemelt – tévedésnek, hogy az orvoslást a vállalatnál kell megoldani, nem a hiba valódi okánál.

E téves keresetszabályozási gyakorlat vezetett oda, hogy hovatovább legkiválóbb fizikai és szellemi munkásaink ma igen jól érzik magukat különféle kisvállalatoknál és a nagyipar (amire akár tetszik, akár nem, szükségünk van) rátermett emberek nélkül marad. A nehéz pénzügyi helyzetbe került vállalatok rendbehozatala – ha a vállalat termékeire népgazdasági szükség van – a jövőben nem képzelhető el a jelenlegitől eltérő keresetszabályozási és vezetői érdekeltségi rendszer nélkül.

Új jelenségek, amelyek nem segítik a bajok orvoslását

E rövid áttekintésben két – egymástól független – tényezőre kívánok kitérni. Először a vállalati gazdasági munkaközösségek létrehozásának egyik negatív következményére kell utanom. Több – főleg budapesti nagyvállalati – példa mutatja, hogy a nehéz pénzügyi helyzetű vállalatok gyorsan fejlesztették vgm-rendszerüket. Ezzel egyrészt pótolni kívánták hiányzó kapacitásaikat, másrészt kompenzálni igyekeztek a keresetszabályozási feszültségek miatt kialakuló létszám eláramlást. Mi lett a következmény? A költségszerkezet (költségszint) felbomlása, a pénzügyi helyzet romlása. Egyrészt nőtt a vállalat gondja, másrészt nőtt a kiáramló vásárlóerő. A gondolatsort itt talán kár tovább részletezni.

Másik új tényezőként a vállalati tanácsok szerepének problémáját emlitem. Vitathatatlan, hogy a vállalati tanácsok megalakulása nagy lépés a megfelelő irányítási gyakorlat kialakításához. Mégis: mit tehet az a vállalati tanács, amelyik szembekerül azzal a helyzettel, hogy a pénzügyi gondok belső erőfeszítésekkel nem oldhatók meg? Eldönti, hogy az igazgatónak egyedi támogatást kell kérnie. Az igazgató most már két oldalról kerül présbe. Már gyakorlati példa is van arra, hogy az ezt vállalni nem tudó igazgató lemondott, és a kiírt új igazgatói pályázatra potenciális jelentkező nem volt. Végül a vállalati tanács munkáját fel kellett függeszteni, és közvetlen államigazgatási irányítás alá kellett vonni a vállalatot a pénzügyi-gazdasági kibontakozás megoldásáig.

Vannak a megoldásnak feltételei és van megoldás?

Nem is lehet más válaszunk, mint az, hogy van megoldás. Ehhez azonban előbb a vállalaton belüli és kívüli feltételek létrehozása szükséges. Az előzőekben – a lehetőségek szerint – csak gondolatokat, ötleteket tudtam felvázolni, többször kérdés formájában. A feltételek között inkább a vállalaton kívüli korlátozók közül emeltem ki néhányat. Egyrészt azt remélve, hogy hozzásegíthetek ezek megváltoztatásához. Másrészt azért, mert a legtermészetesebbnek tartom – tehát kár sokat szólnom arról –, hogy egy nehéz helyzetbe került vállalat kibontakozásának hordozói mindenkor az adott vállalat dolgozói. Az egész kollektíva és különösképpen a felelős vezetők.

KÁLLAI PÁL*

AZ IPARVÁLLALATOK KÖZÖTTI KAPCSOLATOK FEJLESZTÉSE – A KAPCSOLATRENDSZER ÚJ TÍPUSAI

Minden egyes ipari termék előállításában, illetve termelési célú szolgáltatások nyújtásában alapvető szerepe van a „háttérnek” legyen az munkaeszköz, munkatárgy vagy szolgáltatás. Egyetlen termelőhely sem működhet háttérnek specifikus, határidősen ütemezett, színvonalban egyező és gazdaságos igénybevétele nélkül, beleértve ebben az importforrásokat is, nemcsak a belföldieket. Megfordítva e tételt állíthatjuk, hogy a termelési célú háttérforrások értékesítésének csupán egyetlen alternatívája létezik: a termelési célú felhasználás, beleértve ebbe a külföldi (országunk számára exportot jelentő) felhasználókat is.

A termelési háttér, illetve a termelési felhasználás előbbi módon kölcsönös determinációt jelent, ami egyben lépcsőzetes függést is okoz a termelőhelyek kapcsolatában. A termelőhelyek száma, a feldolgozó iparok végtermékskálája, valamint a feldolgozó ipari folyamatok többlépcsős (szakágazati, technológiai, szabvány- és műszaki színvonal okozta) áttételei után a végtermékekhez közvetlenül kapcsolódó kooperációk és szolgáltatások „láncolata” alakult ki az iparban, amelyet statisztikailag a termelési célú felhasználással jellemezhetünk. Ez egy igen jelentős volumen a magyar gazdaságban, a bruttó nemzeti termelés + behozatal alapján keletkezett összes forrás 54,2%-át tette ki 1983-ban és 53,4%-át 1985-ben. E volumenen belül a *tételes kapcsolódások* összessége az, ami a vállalati termelési kapcsolatokat alkotja. Az a kérdés, hogy a kapcsolódások összessége milyen hatású magára a folyó termelésre, továbbá e kapcsolódások alátámasztják-e, segítik-e az innovációt, vagy fékezik azt – a mai időszak egyik igen lényeges termeléspolitikai kérdése.

A tételes kapcsolódások

A termelési célú termékek és szolgáltatások tételes kapcsolódásának összessége jelenlegi irányítási rendszerünkben a *termelői piac* segítségével jön létre, de ez a piac az adminisztratív beavatkozások miatt a piacoktól eltérő jegyet visel, ami mind a termelésre, mind az innovációra visszaható, fékező hatású. Ennek közismert jegyeiként említjük:

- a mennyiségi aránytalanságot, ami az igények kielégítését késlelteti, vagy növeli az importigényt;
- a minőségi fluktuációt, ami a nyereség-alapanyag ellátási problémákból és a szakmai fegyelem lazaságából fakad;

*Az Ipari Informatikai Központ titkárságvezetője.

- a színvonalbeli elmaradottságot, ami a műszaki fejlesztés lassú üteméből, a koordinálatlanságból és a nemzetközi specializáció alacsony arányából származik;
- a versenyképesség hiányát, amit az előbbi tényezőkön felül a „széles szortiment – kis volumen” együttes jelenléte okoz;
- a nemzetközi csere elégtelenségét, ami főleg az importfeszültségekben csúcsozódik ki, sokszor a termelés késleltetésén keresztül veszteséget és piacrontást okoz.

A milliós nagyságrendű tételes kapcsolódások problémái szinte *visszahúzóerők*, összességükben a termelői piac elégtelen kínálatát igazolják, amit nem old fel sem a termelési célú készletállomány hatalmas tömege, sem az elavult szabad kapacitások halma, mert ezek specifikusan kevésbé esnek egybe a jelenlegi, illetve a jövőbeni igényekkel.

Úgy tűnik, hogy az évtizedek óta tapasztalt végtermék-orientált fejlesztési politika az utóbbi időszak prioritásaiban sem kapott elég háttérrel, így a háttér elmaradottsága – különösen színvonalban – tovább növekedett. A feszültséget csak növeli a krónikus importhiány, ami csak fokozódik a háttéripárok és szolgáltatások importfeszültségei által. Tendenciájában ez tartósan kedvezőtlen jelenség, ezért indokolt lenne stratégiai jelentőségű lépésváltást előkészíteni.

Veszteségforrások

A magyar gazdaság veszteségforrásai megítélhetők a külgazdasági feltételek változásai oldaláról vagy az alacsony hazai teljesítmény oldaláról. A számunkra egyetlen reális alternatíva: az alacsony hazai teljesítményekből való kiindulás. Ennek elemzéseinél legalább három lényeges komponensünk van:

- egyik a végtermék-struktúra nemzetközi versenyképessége, itt a maximalizálás a kívánatos irány;
- másik a végtermék-struktúra nyersanyag- és energiaigényessége, itt a minimalizálás a kívánatos irány;
- harmadik a végtermék-struktúra előállítását szolgáló termelő-szolgáltató helyek saját teljesítményei nemzetközi versenyképessége, itt az optimalizálás a kívánatos irány.

Mindaddig amíg pl. az ipari struktúrát nem vetjük alá a fenti elemzésnek, illetve nem keresünk olyan lényegesen új végtermék-struktúrát, ami az előbbi fejlődési irányokra *lehetőséget* tükröz, addig a harmadik komponens – azaz a háttéripári láncolat – sem specifikálható. Ugyanakkor, megítéléseni szerint a nemzetközi specializáción alapuló cserével alátámasztott módon ezen harmadik komponensben rejlik a magyar ipar színvonalának és hatékonysága lényeges növelésének kulcskérdése, de nem függetlenül az előző két komponenstől.

Úgy tűnik, hogy a termelés láncolat, lépcsőzetes folyamatában *minden egyes mozzanatnál* törvényszerű követelmény a versenyképesség, mert ezek integrálódása esetén a versenyképesség a végtermékekre sem kizárt. Ugyanakkor, ha az elemi termelő-(szolgáltató-) helyeken a ráfordítások lényegesen meghaladják a nemzetközi versenyképességhez tartozó mértéket, úgy ezek halmozódását a végtermékgyártók nem tudják kompenzálni. A megoldás tehát nem az utolsó lépcső harapófogóba szorítása, hanem

minden lépcsőben a versenyképesség. Az jelentené a feldolgozó iparok számára a stratégiai jelentőségű fordulatot, ha „alulról felfelé és felülről lefelé is kölcsönös összhangban” épülne tovább az ipar az új struktúrákban. Ilyen fejlesztési programok azonban egy atomizált, koordinálatlan gazdasági szervezetben nem valósíthatók meg, sem a túlzott centralizációban. Ezért keresni kell a vertikális, illetve horizontális innovációk érdekeltégi és szervezeti módozatait, amelyek nemzeti, de főleg nemzetközi keretben működhetnének.

Vertikális-horizontális innovációk

Az ipari feldolgozási folyamatok teljes megújulása vagy annak egy-egy szintjén bekövetkező jelentős újítások egyaránt szolgálhatják az iparfejlesztést. Az ebben részt vevő vállalatok érdeke *közös* a folyamat előnyei realizálását illetően, mert egymás (azaz az együttműködés) nélkül ez nem valósulhat meg. Egymástól függetlenül pedig *lehetetlen* a megújulás. Ebből kiindulva egy dinamikus innovációra serkentő közös érdek felkutatása és realizálásának nem bürokratikus variánsa az, amit tulajdonképpen keresni kell ahhoz, hogy a feldolgozó iparok számára a stratégiai jelentőségű fordulathoz egyáltalán irányt vehessünk. Úgy tűnik, hogy ehhez nem a vállalatok, hanem a *tevékenységek* ösztönző-fékező összehatású szabályozása útján lehet eljutni. Ebben az értelemben amíg verseny piac nem nyitható, pl. devizális vagy más okok miatt, addig egy limitált, a világpiaci mozgásokat is tükröző folyamatosan karbantartott termelői árrendszerrel kellene kísérletezni, amihez viszonyítva a fajlagos ráfordítások csökkentésének vagy az értéke-sebb árufajták (szolgáltatások) előállításának már érdekeltségi komponense keletkez-ne. Ez az érdekeltégi komponens lehetne az a mozgatóerő, ami a folyamatos innovációhoz vezethet. Ennek tükrében a vállalatok (termelő-, szolgáltatóhelyek) termék-, illetve technológiai körben önszerveződéssel *javítanák* termelési kapcsolataikat.

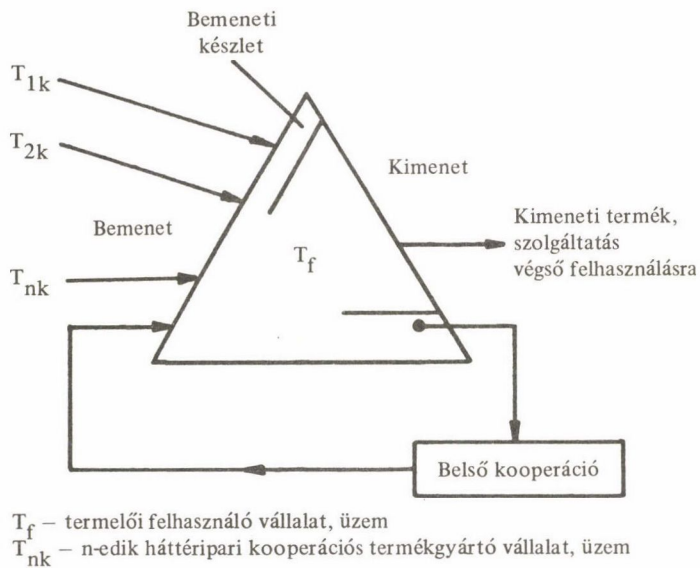
A versenyképességükre kedvező hatású szervezést, kapcsolati rendszereket is alkal-maznának, ha ebből kimutatható sajátos előnyeik keletkezhetnek. Ebben az értelemben értelmet nyerne az új termék, az új szolgáltatás, a termelés további specializációja, a belső és külső ráfordítások viszonyának elemzése, input-output orientált kapcsolatok gondozása vagy versenyszerű állapotban tartása. Erre utalva különösen három termelési kapcsolati séma, modell alkalmazásától várhatók jelentős előnyök, ezért azokat röviden ismertetem.

A bemenetre épülő kapcsolatok

Az a T termelővállalat, amely *bemenetét* a különböző szállító- és szolgáltatóvállalatok specializált tevékenységéhez illeszti, saját termelő- és szolgáltatótevékenységét a szállítók kimenetén megjelenő teljesítményektől teszi függővé. Saját tevékenysége tehát attól is függ, hogy mit tud specifikus tárgyiasult holtmunka, illetve szolgáltatás formájában konkrét programjához önmagának biztosítani a bemeneti oldalon. A vállalat rugalmassága, teljesítménye, versenyképessége így attól függ, hogy hogyan volt képes saját hátterét kiépíteni, beszállítóit versenybe állítani.

A külső, illetve a belső, műszakilag egyenértékű döntési lehetőség birtokában, a termelési program biztonsága miatt, sok vállalat a költségesebb belső gyártást választja. Különböző okok miatt esetleg kényszerül is önmaga előállítani a háttérpári kooperációs termékeket is, pl. ajánlat hiánya, import hiány stb. miatt.

A bemenetek kapcsolódását az adott termelői felhasználási folyamatokhoz az 1. ábra szemlélteti. Ebben a kapcsolatrendszerben a vételről a T_f felhasználó vállalat dönt a T_k háttérpári kooperációs vállalatok szállítókészségei, ajánlatai alapján. A T_k vállalatok előállíthatnak *különböző* termékeket is, néhányan *azonosat* is, tehát versenyben állnak, állhatnak egymással a vevőért, a megrendelésért.



1. ábra
 Bemenetre épülő termelési kapcsolat modellje

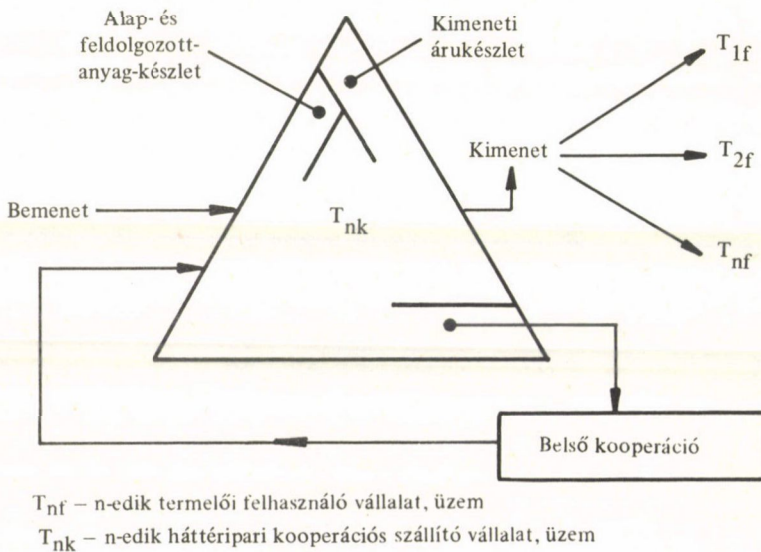
Számos ilyen előállító vállalat meghatározott termékekre, gyártási eljárásokra specializálta tevékenységét, és tartósan jelen van a termelői piacon. Kapacitásaik kihasználása végett megjelenhetnek ajánlataikkal átmenetileg más vállalkozók is, különösen az univerzális technikai felszereltségen előállítható termékek körében, ezzel növekedhet a kínálati verseny. Egyes átlagos műszaki színvonalú termelői piaci termékeknel tapasztalható verseny ellenére a legtöbb hazai végtermék-termelési területekhez kapcsolódó ipari háttér összes kapacitása kevés a termelési célú igények határidős kielégítéséhez. Ezért nemcsak a választékot, hanem a gyártást kiegészítő termelési célú import is nélkülözhetetlen. A hiány különösen a fejlesztésigényes, illetve fejlettebb műszaki színvonalú termékek körében megkérdőjelezi a T_f vállalatok feltételeit, pozícióját, és szállít-

tók híján sokszor a belső gyártás sem oldható meg. Ezzel együtt a bemenet–termelés–kimenet egyensúly, bár késedelmesen, jelentős importarányal, többletköltséggel általában létrejön, és az ipari termelés növekedését is lehetővé teszi. Ez azt is jelenti, hogy a kooperációs színvonal javításában további vállalati tartalékok is felszínre kerülhetnek.

Kimenetre épülő kapcsolatok

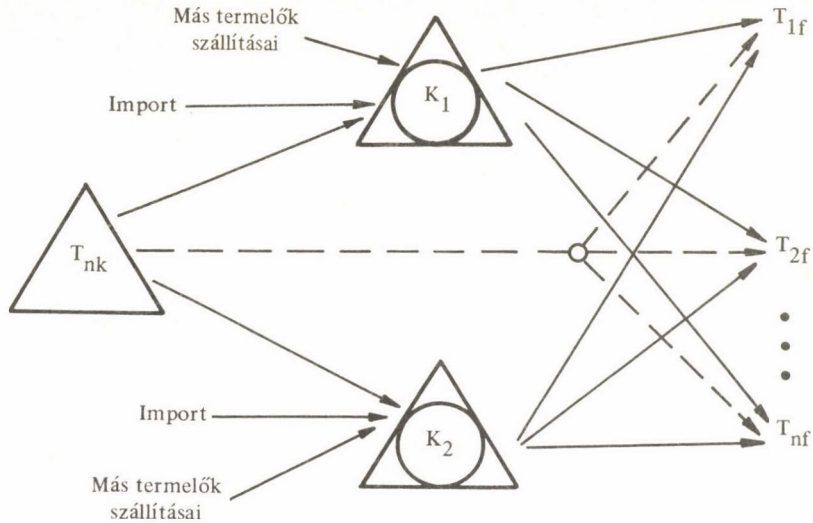
A specializált vállalat egy vagy több olyan terméket, termékcsaládot bocsáthat ki, amely pl. szabványosítás, egységesítés, tipizálás következtében széleskörűen, számos más vállalat termelőfeladataihoz felhasználható. Ennek előnye, hogy a specializált termelés nagy termelékenységet eredményezően gépesíthető, automatizálható, és ezúton a minőségi színvonal is növelhető, a fajlagos ráfordítás pedig minimalizálható. A specializált gyártási körülmények, a termelési költségszint előnyösebb alakulása hozzájárulhat a versenyképességhez, ha e vállalatok nem kényszerülnek a termelési célú beszerzést és szolgáltatást világpiaci érték feletti áron befogadni, és ha a termelőberendezésük, alkalmazott technológiájuk színvonala, kapacitásuk kihasználtsága nem alacsonyabb fokú, mint a versenytársaké. Ha a T_{nk} szállítóvállalat a versenyviszonyoknak megfelelő adottságokat tud önmagának teremteni, akkor termékei, szolgáltatásai tartósan bekerülhetnek a *termelői és felhasználói* folyamatokba.

A T_{nk} specializált vállalat *kimenetére* számos felhasználó vállalat ráépítheti háttéripari kooperációs igényeit, melyeket mint termelési kapcsolatokat a 2. ábra szemléltet.



2. ábra

Kimenetre épülő termelési kapcsolat modellje



$K_1; K_2$ – kereskedelmi vállalatok

T_{nk} – n -edik háttéripari kooperációs szállító vállalat, üzem

T_{nf} – n -edik termelői felhasználó vállalat, üzem

— — — közvetlen termelői értékesítés

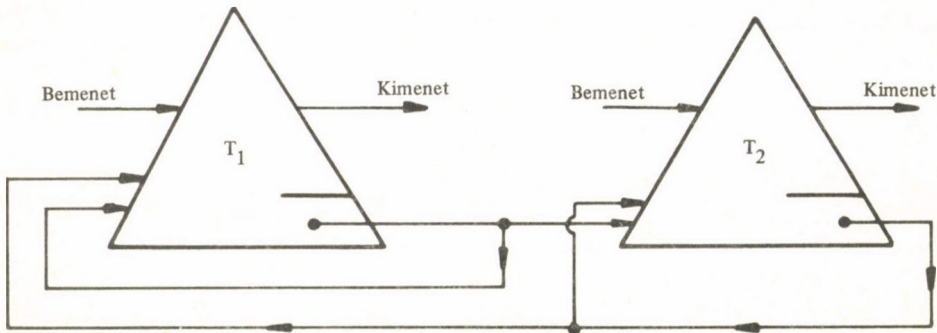
3. ábra

Háttéripari kooperációs termékek többcsatornás forgalmazásának modellje

Sok esetben nemcsak a T_{nk} termelő, hanem a viszontforgalmazó kereskedelmi vállalat(ok) is piacon tartják a háttéripari kooperációs termékeket, esetleg az importból és a hazai termelőktől származó termékekkel együtt. Ebben az esetben több forrásra épülő *többcsatornás* forgalmazás alakul ki, amelynek elvét a 3. ábra mutatja be, és amire korábban is utaltunk. A K kereskedelmi vállalatok beszerzési forrásaikban többszörös párhuzamosságot építenek ki, így megnövekedhet a beszerzés és a forgalmazás biztonsága, csökkenhet a hiányhelyzet. A hiány keletkezése vagy elkerülése azonban függ a termelő–forgalmazó–felhasználó információs kapcsolatának típusától (piaci, adminisztratív), az információk minőségétől, azaz a termelői szükségletek megfelelő közvetítéséről. De függ a háttéripari kooperációs termékfedezet megteremtésétől és a termékváltozatokhoz való termelői alkalmazkodási készségtől, a kapcsolatokat befolyásoló, működtető anyagi, erkölcsi, érdekeltségi rendszertől is. Ennek működése az irányítási rendszer hatékonyságától függ, és nem kizárólag a termelői piaccal összefüggő kérdés, amit külön is elemeztünk.

A komplementer kapcsolatok

A termelővállalatok kölcsönös technológiai specializációja vagy a termékfélék gyártás-megosztása alapján egyező műszaki-technológiai igényekre egymást kiegészítő, komplementer jellegű termelési kapcsolatokat építhetnek ki olyan kapacitásokra, termékekre, szolgáltatásokra, amelyekre a kapcsolatban levők mindegyikének szüksége van. A termelés feladatainak ilyen kölcsönösen összehangolt *koncentrálásával*, a termelés így összevont hányadára termelékenyebb technológia alkalmazható, mint az egymástól független kisebb volumenekre. E kapcsolati rendszer modelljét a 4. ábra szemlélteti. Technológiai struktúrákban való kölcsönös kiegészítés pl., hogy T_1 vállalat olyan öntödét üzemeltet, amely T_2 igényeit is kielégíti, míg a T_2 kovácsüzeme hasonlóan közös célokat szolgál. Az alacsony termelékenyséű párhuzamos beruházások helyett ily módon összehangolt, termelékenyebb technológia, berendezés telepíthető. Ezek hatékony kihasználását a T_1 , T_2 vállalat összevont igényei biztosíthatják vagy az ezen felüli értékesítés.



T_1, T_2 – végtermékgyártó vállalat, üzem

4. ábra

Komplementer kooperációs kapcsolat modellje

Hasonló elvek alapján két vagy több vállalat háttérpári kooperációs termékcsoportok gyártását is feloszthatja egymás között. Ekkor a beruházásban, a termelés előkészítésében párhuzamos ráfordítások részben megtakaríthatók. De feltehetően megnövekednek a műszaki előkészítés, az ügyvitel és a szállítás költségei. E többletráfordítások megtérülhetnek az együttműködésből, a termelés-koncentrálás következtében a fajlagos ráfordításmegtakarításokból és az egymás közti, a termelői piachoz képest alkalmazható alacsonyabb árakból.

A termelési folyamatokhoz illeszkedő kooperatív kapcsolati rendszerek mind a háttér- és kooperációs termékek befogadására, mind a kibocsátásukra nézve lehetnek *nyitottak* vagy *zártak*. A nyitott rendszerek velejárója a verseny lehetősége, a kapcsolati stabilitás változó szintje, az érdekek változásától való függőség. Ez a hiánytermékeknél a felhasználóknak, kapacitásfelesleg esetében pedig a gyártónak okoz zavarokat, többletköltségeket. A zárt kooperatív kapcsolatok a kölcsönös előnyök alapján az ésszerű

gyártási koncentrációt valósítják meg egymásnál a résztvevők szükségletének megfelelő technológiai kapacitás- vagy termékgigény kielégítésére.

A zárt – mint pl. a komplementer jellegű – kapcsolatokban annyi termelővállalat részvétele indokolt, ahány együttes igénye a gyártás megosztásából eredően az optimális gyártási volument lehetővé teszi. Így az együttműködés előnyeit a kiszolgáltatottság csökkenése, a fajlagos ráfordítás minimalizálása alapján minden részt vevő partner élvezheti.

A kapcsolati sémák ismertetése csupán illusztrálja, hogy a tudományos alapon nyugvó termelészervezésnek sok előnye lehet, de az önmagától nem képes érvényesülni, csupán a gazdasági környezet kedvező hatásai összegeződéseitől, miközben saját lehetőségeivel vesz részt abban. E kedvező hatások csak egy szélesebb politika – a tényleges előnyt nyújtó gazdaságpolitika keretében tudnak kibontakoztatni. Ennek egy részpolitikája – termelési célú termékek és szolgáltatások versenyképes előállítás – alapvetően befolyásoló tényező, pozitív kibontakoztatása a további forrása az ipari hatékonyság javításának is. Ezért e politikák egymást segítő megújítása aktuális feladat lehet hosszú távú fejlődésünk meggyorsítása alapjául.

KOCSIS JÓZSEF–SEREGI FERENC*

IPARI TERMELŐRENDSZEREK SZERVEZETÉNEK TERVSZERŰ FEJLESZTÉSE

A vállalati formájú szervezetek rendszerjellege

A gazdasági szervezetek – különösen a termelőszervezetek – ismeretesen olyan céllalakat, amelyek főként a társadalom anyagi szükségleteinek kielégítését hivatottak megoldani. Létük és tevékenységük értelme, tehát lényegében az *extern* igények folyamatos kielégítése és biztosítása. Ez az *extern* feladatmegoldás azonban – még szűk értelemben is – feltételezi, hogy eközben minden gazdasági szervezet *intern célokat* is követ, meghatározott önérdék érvényesítésére törekszik, és ezzel saját dinamikus létfenntartását is biztosítja.

A gazdasági szervezet működési eredményességének kiinduló jellemzéseként leszögezhető tehát, hogy az általános társadalmi és a konkrét szervezeti igények kielégítésének együttes határfokát – mint vállalkozás – csak a költség, a megbízhatóság és az időtényező dinamikus összekapcsolásával biztosíthatja.

Ez a komplex gazdasági célkritérium azonban a termelőszervezetek társadalmi értelmének csak egyik vonatkozása, ugyanis a szervezett munkaközpont már létrehozásakor megteremti a társadalmi mozgások megvalósulási feltételét is. Így minden szervezet olyan társadalmi mozgástérnek is tekinthető, amelyben egyúttal a társadalmi viszonyok által meghatározott jellemzők is megjelennek. Ezért a társadalom tulajdon- és munkaviszonyaiból következően a vállalati szervezet is tükrözi azokat a viszonyokat, amelyek az egészben jelen vannak.

A szervezetek működésére és fejlesztésére irányuló kutatások egyik legfőbb célja, hogy feltárja egy sajátos rendszertípus a „*szervezeti rendszer*” organizztikus jellemzőit, mozgásának törvényszerűségeit, a szervezet autonóm fejlődésének hatásmechanizmusait. Különösen fontosnak tűnik e terület kutatási eredményeinek összegzése és rendszerezése hazánkban és napjainkban, mert – mint köztudott – a gazdaságirányítási rendszer folyamatos továbbfejlesztési koncepciója jelentős mértékben támaszkodik a vállalatok *autonóm fejlesztési-szervezési* tevékenységére.

Az intenzív jellegű gazdálkodásra való gyorsabb áttérés szükségessége, valamint az innovációk kívánatos felgyorsítása jelentős igényeket támaszt a vállalati szervezeti struktúra hatékony kialakításával és továbbfejlesztésével szemben is, pedig e szervezet viszonytényezői és összefüggései jórészt még feltáratlanok. Az ismert szervezetelméleti megközelítések igen sok tényrt feltártak, s igen sok jelenségre felhívták már a figyel-

*A Budapesti Műszaki Egyetem docense, illetve ny. adjunktusa.

met, amivel nagyban elősegítették a valóság dialektikus megismerését, de egyáltalán nem állíthatjuk, hogy ma már ismerjük a szervezetviselkedés interaktív logikai törvény-szerűségeit.

Véleményünk szerint ennek egyik oka az, hogy a szervezéseméleti hipotézisek legtöbbször elszakítják a vizsgált szervezetet a társadalom egészétől és annak *territoriális* szekcióitól, s nem veszik következetesen figyelembe, hogy a szervezet – éppen rendszerjellege miatt – csak mint egy átfogóbb, magasabb rendű rendszer része vizsgálható eredményesen.

Aligha vezethet helyes felismerésekre például, ha az ún. „*szervezeti jellemzőket*”, változókat vagy viszonytényezőket a reális társadalmi viszonyoktól függetlenül vizsgáljuk, s közöttük tudományos módszerekkel korrelációs vagy sztochasztikus összefüggéseket keresünk. A formális racionalizálásra való törekvés súlyos buktatója itt – tapasztalataink szerint – a „*szervezet*” és a „*rendszer*” hasonló jelentéstartalmának cserélgetése, ahol „a szervezet mint rendszer” megközelítés parciális, szaktudományi értelmezésben válik egyoldalúvá. A különböző aspektusokból való megközelítések tudományossága legtöbbször vitathatatlan, mégsem juthatnak komplex (általánosítható) eredményre, mert „*rendszerük*” nem a „szervezet – rendszerkép” visszatükröződése, csupán a tudományos megközelítési metodikájuk terméke.

Nem szabad elfelejtenünk arról, hogy a rendszer és a szervezet egyaránt *absztrakció*, amíg nem objektiválódik. Ha viszont már megvalósítottuk, létrehoztuk a szervezetet, akkor annak a *dinamikus polisztruktúráját is megteremtettük*. A felsorolt bármely aspektusú, szakszemponitú vizsgálat tehát – jó esetben – megfeleltethető egy speciális „*struktúra – sík*” szerinti megközelítésnek. Ennek kiragadott és „kedvezőnek minősített” befolyásolása a szervezet egészére nézve nem jelenthet egyértelműen javuló hatékonyságot és eredményességet, mert a vizsgált struktúrasík struktúraelemei más-más struktúráknak is részei lehetnek, s a változtatásukból kiinduló gyűrűződő hatások eredménye leronthatja az egysíkú „jobbítás” várható eredményeit.

A technikai fejlődés során kialakuló konfliktusok feloldásában például – bármily sokat tesz is ennek érdekében a felső szintű társadalomirányítás – *a gazdasági szervezeteken belüli viszonyok a döntőek*, amit a *helyi irányítás az üzemi demokrácia* segítségével lehet képes helyesen alakítani. Csak *érdekkompromisszumok sorozata* biztosíthatja, hogy a technikai fejlődés során a gazdasági hatékonyság, valamint a különböző dolgozórétegek érdeke is egyidejűleg érvényre juthat.

A szervezeti rendszert meghatározó tényezők együttes figyelembevételére csak az egyes szaktudományok komplex együttműködése, a problémák interdiszciplináris megközelítése és feldolgozása útján lehetséges. E vizsgálati módszer azonban a „rendszer mint szervezet szemléletmód” előtérbe helyezését igényli.

Bár e megközelítés még eléggé kiforratlan, az útkeresés még az elveket illetően is folyamatos, a felismert módszerek sem egységesen alkalmazhatók, az eddigi kutatási tapasztalatok összefoglalása mégis jelentős hozzájárulás lehet a vállalati hatékonyságot növelő szervezésfejlesztési munkákhoz.

A szervezet és környezet viszonyának modellezése

A szervezet társadalmi (politikai, földrajzi), gazdasági (gazdálkodási, monetáris) és technikai (műszaki, innovációs) környezeti állapotrendszerben (mint sokdimenziós nyitott vektortérben) helyezkedik el, amelynek szabadságfokai (koordinátái) időfüggvények. Jellemző rá, hogy alkotóelemei és ezek közötti relációi folytonosan változnak anélkül, hogy a struktúra megszűnne, azaz léte, lényege a *működés* (változás).

Azok a törekvések, amelyek a különböző szervezeti tényezőrendszerek közötti kölcsönkapcsolatokat keresik, szembe kell nézzenek az 1. ábra szerinti relációs mezőkkel. E relációk a vizsgált organizmus tekintetében három nagy halmazba sorolhatók, éspe-dig a szervezet elhelyezkedésével kapcsolatos környezeti rendszer relációk, a rendszerstruktúrával kapcsolatos belső szervezeti relációk és a szervezeti rendszer működése és önmozgása (fejlődése) által létrehozott relációk.

Az ábrán látható, hogy mindegyik vonatkozó relációhalmaz saját maga is részhalma-zok metszeteiből épül fel.

A szervezetenkutatás legújabb eredményei a rendszerviselkedés általános vagy speciális formáit mutatták ki a szervezetekben, s ez – mint említettük – csak formalizáló ere-jű, hiszen a rendszerjelleg a szervezet (mint entitás) immanens tulajdonsága.

Minden szervezet azonban térben és időben létező társadalmi alakulat, ezért a szer-vezet első közelítésben az alkotóelemek struktúráját és hierarchiáit tükrözi, s azok mű-ködését (mozgását) csak behatóbb elemzés útján tárhatjuk fel. A szervezeti rendszerek esetében a rendszernek a környezetétől való relatív elkülönülése következtében a moz-gást két aspektusban kell vizsgálni;

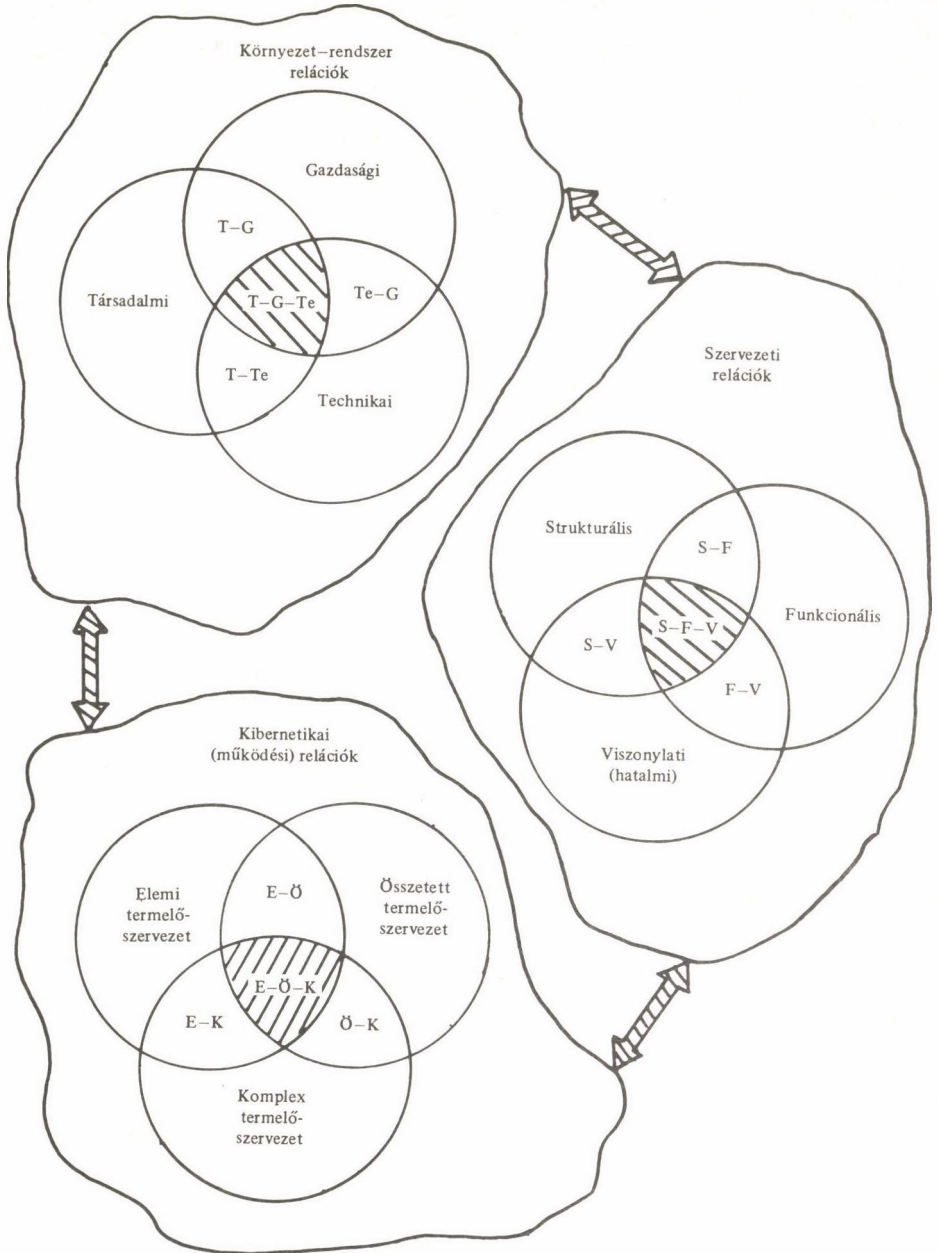
a) a szervezeti rendszer elemeinek „belső” változásait, az „önmozgását” és az ele-mek kapcsolatainak (a relációknak, kölcsönhatásoknak) változásait, azaz a *struktúra mozgását*;

b) a szervezeti rendszer egészének sajátos létmódjával kapcsolatos változásait, a *kör-nyezetben való mozgását*, amely meghatározott külső környezeti feltételek és okok nyomán törvényszerűen következik be.

Ezekből adódóan a szervezeti rendszerek rendszerszemléletű fejlesztésénél (szem előtt tartva, hogy a rendszerben a struktúrák és a folyamatok oszthatatlan egységet al-kotnak és kölcsönösen feltételezik egymást), abból kell kiindulni, hogy a folyamatok nemcsak a rendszerelemek belső változásait tükrözik, hanem egyben a környezetbe ágyazott szervezeti rendszer alapvető létezési módját is meghatározzák, ezért az alkal-mazott metodikának olyan modelltechnikának kell lennie, amely mindezek együttes kezelésére alkalmas.

A szervezeti vállalkozási autonómia és befolyásolása

A konkrét vállalkozási szervezetek relatív viselkedését a viszonylagos elkülönülés és a viszonylagos környezeti integráció eredője befolyásolja. Ha a szervezetek vezetése fi-gyelmen kívül hagyná a környezet hatásait, éppoly hiba lenne, mintha csak elfogadná a külső feltételeket és korlátokat. A vezetésnek tudatában kell lennie, hogy a szervezetek működésével, viselkedésével és főként produktumaival befolyásolja és *módosítja kör-*



1. ábra

A szerkezeti rendszer létezési állapotterének tipikus relációhalmazai

nyezetét, regulálja a korlátozó tényezőket, ezzel relatíve elősegíti a hatékonyabb működés bizonyos mozzanatait. A szervezeti munkavégzés kialakítása, a szervezeti, ökonomiai, technikai és etikai rendszerek felépítése, konfliktusok kezelése mind kihat a szervezeti vállalkozás eredményeire.

A szervezeti működés ebben a felfogásban feltételezi, hogy a *környezet* és az *ember*ek nem változatlanok és nem változtathatatlanok, hanem a szervezeti viselkedéssel is alakíthatók és befolyásolhatók még akkor is, ha ez a hatás gyakran közvetlenül észrevétlen is marad. A gazdasági-szervezeti környezetmódosítással történő irányítás korunk új lehetősége és jelensége is egyben, s lényegében a szervezetet illető és meghatározott territóriumot teremtő irányítási hatásként is felfogható.

A szervezetek közvetlenül nem azért hoznak intézkedéseket, hogy a környezetet megváltoztassák, hanem azért, hogy előmozdítsák a munka eredményességét és hatékonyságát. A környezetet gyakran és főként rövid távon adottságként fogják fel, és ennek tudatában alkalmazkodnak, illeszkednek hozzá még akkor is, ha ezt nem kifejezetten koncepcionálisan teszik.

A környezet *ökológiai* jellegére feltétlenül fel kell figyelniünk, mivel annak bizonyos territoriális meghatározó szerepe mindenképpen van. A szervezeti vezetői magatartás és döntés minden helyzetben a konkrét szervezeti fejlesztés, módosítás, változtatás ki-munkálásánál a viselkedést úgy kell alakítsa, hogy az ne csupán az éppen adott, meglevő, a fizikai és humán atmoszférát vegye figyelembe, hanem annak hatásmechanizmusát, időbeni trendjét és erőssége mértékét is. Csak ezáltal lehetséges elérni, hogy a különböző környezeti hatások szubjektíve ne csak gátolják a kívánt szervezeti működést és viselkedést, hanem az felhasználható legyen a tervezetekkel kapcsolatos értékelések, feladatot kitűző döntések során is. Sajnálatos, hogy hazánkban az ökológiai szempontokat sokszor nem az események előtt (a környezetbefolyásoló irányítási döntések helyén és szerepében), hanem azok után veszik figyelembe, és különböző, nem tervezett hatására a tényleges bekövetkezés után figyelnek fel akkor, amikor az már legtöbbször nem visszafordítható.

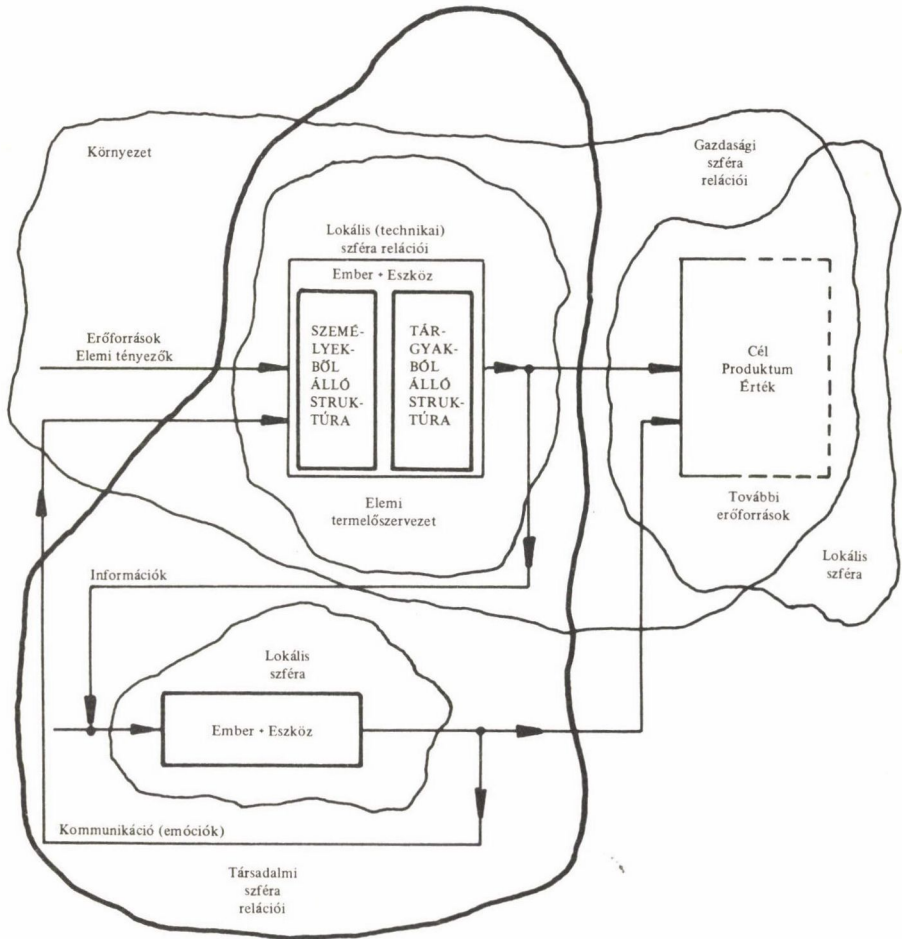
A környezeti hatásokon keresztül a *termelés társadalmi rendszerében* a gazdasági szervezetek fölé szükségszerűen egy adminisztratív felépítmény emelkedik, amely koordinálja és szubordinálja az elemi termelőszervezetek funkcióit és működési folyamatait. A szervezeti-gazdasági viszonyok tehát sohasem léteznek „önmagukban”, hanem az adott társadalmi-termelési viszonyok szerves láncszemét jelentik, és meghatározott tartalmuk van, ami az uralkodó *tulajdonviszonyoktól függ*. A szervezeti-gazdasági viszonyok tehát mindig leszámaztathatók az adott társadalomban uralkodó tulajdonviszonyokból. Ily módon a szervezeti-gazdasági viszonyokon belül meg kell különböztetni egyrészt tartalmukat, másrészt a társadalmi természetüket.

Tartalmilag a közös munkafolyamathoz kapcsolódnak s közvetlenül reagálnak a korszerű tudomány és technika eredményeire, társadalmi természetük pedig az uralkodó *tulajdonviszonyok* függvénye.

A munkafolyamatok végrehajtásának első, lokális szférája ugyan a *technikailag domináns* „ember–eszköz” rendszer, nem közömbös azonban, hogy ez mint mikrogazdasági rendszer milyen típusú és szerkezetű makrogazdaság része, milyen gazdasági relációk hatnak a közvetlen technikai viszonyokra. A gazdaság viszont a *társadalmi rendszer* alrendszere, s így a társadalmi viszonyok át meg átszövik a gazdasági és technikai

folyamatelemeket. Ezért mindenekelőtt annak kutatása szükséges, hogy a technikai munkafolyamatok mennyiben épülnek a *tudományos-technikai haladásra*, mennyire tükrözik az *általános gazdasági elvet* és milyen mértékben felelnek meg a *társadalmi viszonyok fejlettségének*. Mindezeket figyelembe véve már teljesebben lehet jellemezni az újratermelési folyamatot a maga komplexitásában, a társadalmi–gazdasági–technikai viszonyrendszerben.

E vizsgálatokban az eddig alkalmazott technikai közelítésmódot meg kell fordítani, és meghatározónak nem a technikai szervezeti, hanem a társadalmi-gazdasági viszonyokat kell tekinteni, mert maga a termelés társadalmasodása is bonyolult, sokrétű folyamat, amely a termelőerők társadalmasodását, a társadalom gazdasági bázisában végbe menő változásokat és a tudományos-technikai fejlődés eredményeinek társadalmasodását egyaránt magában foglalja. Mindezeket a 2. ábrán szemléltetjük, amely azt mutatja,



2. ábra

A technikai–gazdasági–társadalmi relációk a szervezeti rendszerek ökológiájában

hogy a komplex társadalmi termelési folyamatban meghatározók a társadalmi-gazdasági viszonyok, de a lehetőségeket a technikai-gazdasági viszonyok korlátozzák, illetve korlátozhatják.

A gazdasági szervezeti ökológia és a szervezeti hatékonyság

A napjainkban érvényesülő gazdasági mechanizmus fejlesztési kísérletei során és szervezeteink általános hatékonysági, eredményességi állapotában szükségszerűen fokozott hangsúlyt kell kapnia a tudományosan jól megalapozott szervezeti demokratikus öngazgatás kiterjesztésének. A vezetési mód és forma megújítása különösen fontossá teszi a környezeti hatást meghatározó legitim állami cselekvések kizárólag pozitív irányú hatásaira való törekvések érvényesítését. Feltétlenül olyan gazdaságirányítási intézkedésmód és tartalom szükséges, ahol a vállalatok nem adminisztratív kényszerrel, hanem önkéntesen, saját előnyeik érvényesítése érdekében végrehajtják a tudományos-műszaki forradalom által felismert elvek és módszerek gyakorlati bevezetését. Általában eddig az új gazdasági feltételek *használtak*, mert fokozták a dönteni tudó és merő, a vállalkozó kedvet felfelé hajtó autonóm gazdasági vezető és gyakorlati végrehajtó ember iránti igényt, de ugyanakkor nem mindenben kedvező hatások is jelentkeztek. Rendkívül sok ellentmondást, gátló tényezőt is magában hordozó, esetleg a céllal ellentétes tendenciák érvényesülését is megtűrő körülményeket teremtettek, vagy ilyeneket a gátlás helyett felerősítettek. Pedig a gazdaság ökológiája különös természetű. Amíg a természetben okozott behatások – az azokat előidéző okok és hatások megszűnése után – megállnak, netán spontán visszafordulhatnak, addig a gazdaságirányításban az okozatok spontán helyrehozhatatlanok, és csak társadalmi cselekvéssel áthidalhatók, mert annak produktumai mindig individuálisak, meghatározott korhoz és emberekhez kötődnek, megszokássá válnak, ezzel magatartási és erkölcsi elveket alkotnak, gyakorlatot alakítanak ki, ezért csak nehezen változnak, feltétlenül túlélnek az azokat kialakító hatás érvényességét is.

Gazdasági életünkben például a közvetlen és direkt gazdasági szervezeti irányítás paternalista módszerei (melyek viszonylag régen ugyan, de sokáig érvényesültek) kitermelték a szervilizmust és az ellen még ma is (sokszor már nem is az azt átélt generációt illetően) következetesen védekeznünk kell a mindkét alternatívát újratermelővel szemben.

Ahogy a szocializmus gazdasági mechanizmusában kiterjedően érvényesülnek az áru, a pénz és a piac törvényszerűségei, úgy annak nemcsak szocialista tendenciákat erősítő hatásai jelennek meg. Mivel a szocializmus a tudatos társadalmi cselekvésre épülő viszonyrendszer a más jellegű függőség (azaz a piac spekulációs jelenségei, a pénz mint rendelkezési és befolyásolási lehetőség torzulása) ellen a társadalmi és legitim erővel egyaránt fel kell lépni. Nyilvánvalóan nem egy más jellegű függés megteremtésével, hanem mindezeknek olyan csatornába terelésével, amely a szocialista társadalom mindig és mindenütt jelenlévő céljainak, akaratának és erkölcsének való alárendelését tökéletesíti.

A szocialista demokrácia két egymással dialektikusan összefüggő összetevője: a társadalmi és az egyéni akarat és érdek. E kettő napjainkban sokszorosan indokolatlan

konfliktusba jut. A kereslet-kínálat törvényének érvényesítése a tűrhetőnél több torzulást idéz elő mind a munkaerő-mozgásban, mind a termékforgalomban (de más szférában is). Ahol munkaerőhiány mutatkozik, ott bizonyos, hogy a rossz munkaerő is alkalmazásra talál, egyúttal alig van esély a munka- és technológiai fegyelem érvényesítésére, ahol nincs áruválaszték, ott az a tömegekben az ízlés és igény leszállítását eredményezi.

Az eszközarányosságtól nagyrészt független nyereségérdekeltség az éppen legtöbb rábízott vagyonnal bíró és azt kezelő szervezetet is a normatív nyereségráta szintjén konzerválja. Az exportgazdaságosság elvét és gyakorlatát igen sokszor elnyomja az ún. „devizavadászat”, ahol az eladás fontosabbá válik a devizabevétel ellentételének társadalmi értékénél.

Azért, hogy a gazdasági reform lépéseivel egyidejűleg jelentkező negatív veszélytűnetek elkerülhetők legyenek, a területiális környezetirányításnak kizárólagosan arra kell törekednie, hogy mindig úgy és olyan módon adjon, hogy azzal általában fejlesszen és nem visszatartóan támogasson, vagy előretörőt fékezzen. Jelenlegi helyzetünkben a szervezeti munkatermelékenységi és hatékonyságjavítási szándék, munkafegyelemfejlesztő akarat legtöbbször feloldódik a területiális környezet visszahúzó hatásában, ahelyett hogy a környezetirányító szándéknak megfelelni tudna. Kétségtelen, hogy társadalmi viszonyaink közepette szükségszerű, hogy mindenütt jelen legyen az állami akarat mint szabályozó erő. De különös gonddal kell ügyelnünk arra, hogy a szabályozók a *fejlesztés minőségoldalát* tartsák elsősorban szem előtt, annak erősödését segítsék elő.

Nemcsak kimunkálni és érvényességét deklarálni lehet a környezetirányító akaratnak, hanem előzetesen ismertetni tartalmát, célját és végrehajtási módját, esetleg demokratikusan megvitatni téziseit, javaslatait és ajánlásait.

Tudomásul kell vennünk, hogy a gazdasági ökológia és a környezetirányító akarat területiális irányba terelésében a gazdaságirányítás ügyének minél több értőjére és azt sajátjának érző, abban egyénileg is érdekelt emberre van szükség. Ehhez pedig mindenekelőtt olyan ökológiai „léggkör” kell, amely minél teljesebben ebbe az irányba készíti a szervezeteket és azok fejlesztési erőfeszítéseit is.

Szükséges tehát, hogy mindenki, akinek köze van a szervezeti viselkedés befolyásolásához időben és az eddiginél alaposabban gondolkodjék el hatalma forrásain és gyakorlásának következményein, s ebből adódóan rendelkezésére álló vagy kialakítható környezetbefolyásolási módok lehetséges megoldásain.

HUNYADI CSILLA*

PIACI STRUKTÚRA – VÁLLALATI VISELKEDÉS – PIACI MECHANIZMUS (Belföldi részpiacok elemzési eszköztára)

A valóságos piacokon a piac állapota és szerkezete, a verseny típusa jelentős mértékben eltér a piacelméleti modellekben idealizálttól, s az eladók és vevők viselkedése, a kereslet és a kínálat összehangolódási mechanizmusa, az árrendszer koordinatív ereje is lényeges különbségeket mutat. Mégis a „tökéletlen” verseny és a „tökéletlen” piacok, valamint az erősödő társadalmi és állami szabályozás világában a piaccgazdaság megfelelő hatékonysággal működik, a kereslet és a kínálat koordinációja, az erőforrások és a jövedelmek elsődleges elosztása alapvetően a piacokon történik.

Az *empirikus kutatások* feladata annak a leírása, elemzése, hogy a valóságos piaci szerkezetek mellett hogyan viselkednek a piac résztvevői, és hogyan megy végbe, és milyen hatékonysággal a kereslet és a kínálat összehangolódása, milyen szerepe van ebben a koordinációban a versenynek és az árrendszernek, milyen feltételek mellett jön létre a kereslet és a kínálat rövid és hosszú távú egyensúlya.

A *hazai piacok működési mechanizmusának* feltárását is nagymértékben elősegítik az empirikus kutatások. A piacok strukturális jellemzőit és a piaci szereplők magatartását, viselkedésük szabályszerűségeit egyaránt vizsgáló részpiaci esettanulmányok a piacon érvényesülő mechanizmusok leírásával számottevően hozzájárulhatnak a tervgazdaságbeli piac működési logikájára vonatkozó elméleti hipotézisek igazolásához vagy cáfolatához, támpontul szolgálhatnak a piacok elemzéséhez szükséges módszertani apparátus kialakításához, és segítséget nyújthatnak a gazdaságirányítási piacépítő, piacszabályozó tevékenységéhez.

Az empirikus kutatásoknál a piac tágabb értelmű felfogásából célszerű kiindulni, amely szerint a piac valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges vagy potenciális eladóiból és vevőiből tevődik össze, akik csere (adás-vétel) céljából kerülnek egymással kölcsönkapcsolatba [5]. A piacfogalom pusztá használatával tehát még nem feltételezünk semmiféle kereslet–kínálat–ár mechanizmust, illetve önszabályozó automatizmusokat. Arra, hogy milyen piaci mechanizmusok, önszerveződések, automatizmusok vannak jelen a mai magyar piacokon, éppen az empirikus kutatásoknak kell rávilágítaniuk.

A továbbiakban egy olyan *piacelemzési szempontrendszert* vázolok fel, amely kiindulópontul szolgálhat a *hazai részpiacok szisztematikus leírásához*, a *piaci mechanizmusok feltárását* célul tűző kutatásokhoz. Az elemzési eszköztár kialakításának elvi alapját az a megfontolás adja, hogy a piac állapota (a keresleti és a kínálati viszonyok)

*Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem munkatársa.

és a piaci struktúra bizonyos fokig befolyásolja a piaci szereplők viselkedését, ugyanakkor a piaci szereplőknek az egyensúlyi viszonyoktól és a strukturális jellemzőktől független magatartási jegyeik is vannak (esetleg éppen ezek dominálnak).

A releváns piac meghatározása

A ténylegesen ható piac körülhatárolásakor, azaz a vizsgálandó részpiac valós határainak megtalálásához *szakmai, tér- és időbeli dimenziókat* kell figyelembe vennünk. Mindenekelőtt meg kell határozni azt a termékkört, amelynek piacát vizsgálni akarjuk (szakmai körülhatárolás). Azon termékeket tekintjük egy piachoz tartozónak, amelyek azonos szükségleteket elégítenek ki, illetve az egységes piachoz tartozó termékek közeli helyettesítők egymásnak. (Ezáltal az eladók tényleges vagy potenciális versenyhelyzetbe kerülhetnek.) A szóban forgó piac elhatárolására más szempontok is szóba jöhetnek [1, 44–45. old.]. A termékpiac meghatározásakor figyelembe kell vennünk a termék technológiai és minőségi jellemzőit, a termékek homogenitását, illetve differenciáltságát, a helyettesítő termékek körét, a piac áttekinthetőségét, az esetleges részpiacok jellemzőit. A piac térbeli és időbeli behatárolását a piaci szereplők közötti kölcsönkapcsolatok léte, illetve szorossága dönti el.

A piac egyensúlyi állapota, a kereslet és a kínálat alakulása

A piac egyensúlyi állapotának jellemzésére meg kell vizsgálni *a kereslet és a kínálat időbeli alakulását*. A kereslet–kínálati viszonyok jellemzésekor egyaránt ki kell térni mennyiségi, minőségi, választéki, ár-stb. szempontokra. Meg kell nézni, hogy túlkereslet, túlkínálat vagy egyensúlyi helyzet dominál-e a piacon, milyen lényeges elmozdulások figyelhetők meg a kereslet és a kínálat alakulásában. A változások (pl. a hiány enyhülése, megszűnése, túlkínálat megjelenése, krónikus hiány kialakulása stb.) vagy éppen a változatlanosság (pl. tartós hiány) milyen okokkal magyarázhatók? A piac állapotában bekövetkezett esetleges változások előidézésében a kínálati vagy a keresleti oldal volt-e aktív, s milyen szerepük volt az árváltozásoknak? (Pl. új termékek, új termelők belépése a piacra, termelőkapacitások bővülése, az import növekedése, a kínálat rugalmasabb alkalmazkodása, avagy az áremelkedések miatti keresletcsökkenés, helyettesítő termékek térhódítása stb.)

A piaci struktúra

A piaci szerkezet típusa lényegében hat erő függvénye,¹ ezt mutatja az 1. ábra.

¹Vö. Porternek a verseny erőit bemutató ábrájával [7].



1. ábra

A piaci szerkezet meghatározó tényezői

Az eladók száma, piaci részesedése, a piac koncentrátsági foka. A piacon levő eladók között folyó pozícióharc (verseny) jellemzésére meg kell adni a piacon fellépő eladók

- számát,
- legfontosabb jellemzőit (tulajdonforma, a vállalatirányítás típusa, ágazati besorolás stb.),
- piaci részesedésüket,
- a piac koncentrátsági fokát,
- a hazai és az importtermékek részarányát,
- a hazai és az exportpiac részarányát.

A koncentrátsági fok mérésére a 4 (8, 12, 20 stb.) legnagyobb vállalat piaci részesedését használjuk, ahol a piaci részarányt az értékesítés százalékos arányával fejezzük ki. Az adott piac összforgalmába természetesen az importtermékek értékesítése is beletartozik. Ha az értékesítési arányokat nem tudjuk meghatározni, akkor a koncentrációt mérhetjük a termelési érték, a foglalkoztatott létszám stb. piaci (ágazati) részesedésével is [6, 79. old.].

A szállítók, a vevők és a központi irányítás hatalma, alkupozíciója. A szállítók alkupozíciója, piaci ereje.

A szállítók alkupozíciója erős például, ha jelentős túlkereslet nyilvánul meg termékeik iránt, ha kevesen vannak és koncentráltak, ha termékeik speciálisak, a vevő szorosan kötődik a szállítóhoz, ha nem kell más termékkel, üzletággal versenyezniük, ha reális az a fenyegetés, hogy beépülhetnek vertikális terjeszkedéssel a vevő iparágába, ha nem kötődnek erősen a vevőkhöz stb.

A vevők alkupozíciója, tárgyalóereje. A vevők csoportja erős, ha túlkínálat van a piacon, ha a vevők koncentráltak, és nagy tételeket vásárolnak, ha a vásárolt termék nem speciális, máshonnan is beszerezhető, ha a vásárolt termékek a vevők számára jelentős költséget jelentenek, a költségérzékenységük nagy, a vevők termékének minősége nem függ a vásárolt termék minőségétől, ha reális az a fenyegetés, hogy a vevők vertikális integrációval beépülhetnek a szállítók üzletágába stb.

A központi gazdaságirányítás, a társadalmi és a politikai szervek hatalma, alkupozíciója. A vállalatfelügyeleti, törvényességi, piacfelügyeleti, hatósági jogosítványok, utasítások, elvárások, támogatások, az erőforrás-allokációs mechanizmusok, a személyes függőségek, informális kapcsolatok stb. szerepe.

A piaca lépés és a kilépés korlátai. Választ kell találnunk a következő kérdésekre: Milyen korlátok akadályozzák az adott piacra való belépést, és milyen tényezők gátolják a kilépést? Milyen erős a piacon levő eladókban az új belépőktől és a piacról való kikerüléstől való félelem, fenyegetettségi érzés?

Fel kell tárnunk, hogy hány és milyen típusú be- és kilépés történt a szóban forgó piacon (új vállalatok megjelenése, vállalati szétbontások, meglévő vállalat diverzifikációja, innovációs tevékenysége, importnövekedése révén; kilépések, vállalati összevonások, szanálások, csőd eljárások, gazdaságtalan termelés leállítása, exportpiacok felé fordulás stb. révén). A be- és kilépések hoztak-e változást a keresleti-kínálati viszonyokban, a verseny intenzitásában?

A leírásnak ki kell terjednie egyrészt a gazdaságirányításból fakadó be- és kilépési korlátok feltárására, születésük és fennmaradásuk körülményeire, másrészt a közgazdasági belépési korlátok elemzésére, illetve a kétféle korlátrendszer egymásra hatásának bemutatására.

A piaci struktúra típusai. A piaci struktúra jellegzetes típusait például a következő kritériumok alapján lehet elkülöníteni:

- a keresleti és a kínálati oldalon megjelenő vállalatok száma,²
- a termelők száma és a termékek homogenitási foka,³
- a piacon levő eladók piaci részesedése, a belépési korlátok erőssége,
- a piaci szereplők magatartása, pl. ármeghatározó szerepe, innovációs tevékenysége, a verseny intenzitási foka stb. alapján.

W. G. Shepherd [10] a piaci részesedés és a vállalati viselkedés alapján négyféle piaci szerkezetet különböztet meg:

- Tiszta monopólium (Pure monopoly): a monopólium piaci részesedése eléri vagy majdnem eléri a 100%-ot, az új belépők elől elzárja a piacot, az árak színvonalát és struktúráját hatékonyan képes ellenőrzése alá vonni.

- Domináns vállalat által uralt piac (Dominant firms): a domináns vállalat piaci részesedése az 50% és 90% között van, nincs közeli versenytársa. A piacra való belépés erősen korlátozott, a vállalat képes az árak ellenőrzésére, diszkriminatív árak megállapítására, az innováció befolyásolására, a kompetitív piacokon elérhető jövedelmezőséghez képest magasabb jövedelmezőség elérésére.

- Szűk oligopólium (Tight oligopoly): A négy vállalatos koncentrációs ráta 60% felett van, piaci részarányok stabilak, közepesen vagy erősen korlátozott a piacra való belépés. A vállalatok hajlamosak az együttműködésre, amit pl. az árak merevsége jelez. (Ebbe a csoportba sorolhatók többnyire az állami vállalatok által uralt piacok.)

- Hatékony verseny (Effective competition): a négyvállalatos koncentrációs ráta

²A keresleti és a kínálati oldalon megjelenő vállalatok száma szerinti két dimenziós csoportosítást lásd [3, 92. old.].

³A termelők száma és a termékek homogenitási foka szerinti csoportosítás példáját adja [9, 624. old.].

40% alatt van, a piaci részarányok nem stabilak, az árak rugalmasan változnak. A belépési korlátok nem erősek, nincs összejátszás a piaci szereplők között, a profitráták alacsonyak.

Shepherd módszere a következő: először a piaci részesedések, a koncentrációs ráták, a belépési korlátok alapján a piacokat tipizálja az említett kategóriák szerint, majd a vállalati viselkedések elemzése alapján módosítja a besorolást. Így például ha 85%-os piaci részesedés alapján egy vállalat domináns vállalatnak számítana, de bizonyítható, hogy nem képes az árak ellenőrzésére, s nem tudja megakadályozni a gyors innovációt, és nincs magas jövedelmezősége, akkor a piacot a hatékony versenypiac kategóriájába lehet sorolni. Vagy hiába van 40% alatt a négyvállalatos koncentrációs ráta, ha a vállalatok közötti összejátszás kimutatható, az árak merevek, oligopolista piaci szerkezettel van dolgunk [10, 616. old.].

A fejlett tőkés országok versenyszabályozási gyakorlata egyaránt támaszkodik a piaci struktúra és a piaci viselkedés vizsgálatára. Különösen az utóbbi években kapott újra nagyobb hangsúlyt a piaci struktúrába való kormányzati beavatkozás kérdése. Az USA-ban a bírósági gyakorlat a 85%-os piaci részesedést tekinti monopóliumnak [11, 33. old.]. Egy jelenleg tárgyalás alatt levő törvénytervezet azokat a piacokat szeretné decentralizálni, ahol 3–5 éve nincs verseny, s ahol négy vagy kevesebb vállalat az összermelés 50%-át adja.

Nagy-Britanniában a törvény szerint akkor lehet monopolista helyzetről (monopoly situation) beszélni, ha egy vagy több vállalat (oligopólium) piaci részesedése eléri az egynegyedet (domináns vállalat), s szerződéssel vagy anélkül korlátozza vagy megakadályozza a versenyt [2].

Az NSZK-ban az uralkodó pozíciót egy vállalat esetében 30–40%-os piaci részesedésnél állapítják meg, 20–30%-nál még vitatott [11, 57. old.]. Pontosabban monopolhelyzetről van szó, ha a 250 mDM-es évi eredménynél többet felmutató vállalat az adott termék piacának több mint egyharmadát kézben tartja. Oligopol helyzetről van szó, ha a 100 mDM-es évi eredménynél többet elérő vállalatok esetében 3 vállalat a piacnak több mint felét, illetve ha 5 vállalat legalább a piac kétharmadát kézben tartja [1, 71. old.].

A piaci résztvevők viselkedése, a piac működési mechanizmusai

Meg kell vizsgálni, hogy az egyes piacok fontos strukturális jegyei mennyiben válnak a piacon működő vállalatok magatartását, stratégiáit alakító tényezőkké, illetve a piac állapota, a piaci struktúra és a vállalatstratégiák összességükben milyen piaci mechanizmusokat hoznak létre.

A piaci résztvevők egymáshoz való viszonya: a (potenciális) verseny- és üzlettársak reagálása egymásra, piacstratégiák. A piacon a szereplők adottságait, pozícióját tekintve viszonylag egységes vagy eltérő adottságú (stratégiai pozíciójú) csoportokba tartoznak-e a szereplők? A szereplők mennyire rendelkeznek tudatos stratégiákkal?

Azonos stratégiai pozíciójú vállalatok között van-e valamilyen információáramlás, kapcsolat, figyelik-e egymás lépéseit? Milyen koordinációs mechanizmusok léteznek az egyes szereplők között? Megfigyelhető-e verseny a piacon? Kik versenyeznek egymás-

sal? (Az eladók egymással – horizontális verseny; az eladói-vevői viszonyban levők – vertikális verseny stb.) A piaci résztvevők közötti verseny milyen formában, mely területeken folyik? (Árverseny, minőségi verseny, reklámv verseny, helyettesítési verseny, potenciális verseny stb.) A versenyző vállalatok milyen versenysztratégiákat alkalmaznak? (Együttműködő-összejátszó, megállapodásos stratégiák: kartellek, kooperációk, egymással egyeztetett viselkedés, piacfelosztás, viszonteladói ármegkötések; akadályozási stratégiák: bojkott, szállítás megtagadása, árdifferenciálás, kizárólagossági igény és árukapcsolás; koncentrációs stratégiák: horizontális és vertikális integráció, összevonások.)

Milyen tényezők határozzák meg a verseny erősségét? A versenytársak száma, koncentrálttsága, a piacra való belépés korlátai, a szállítók és a vevők hatalma hogyan hat a verseny intenzitására?

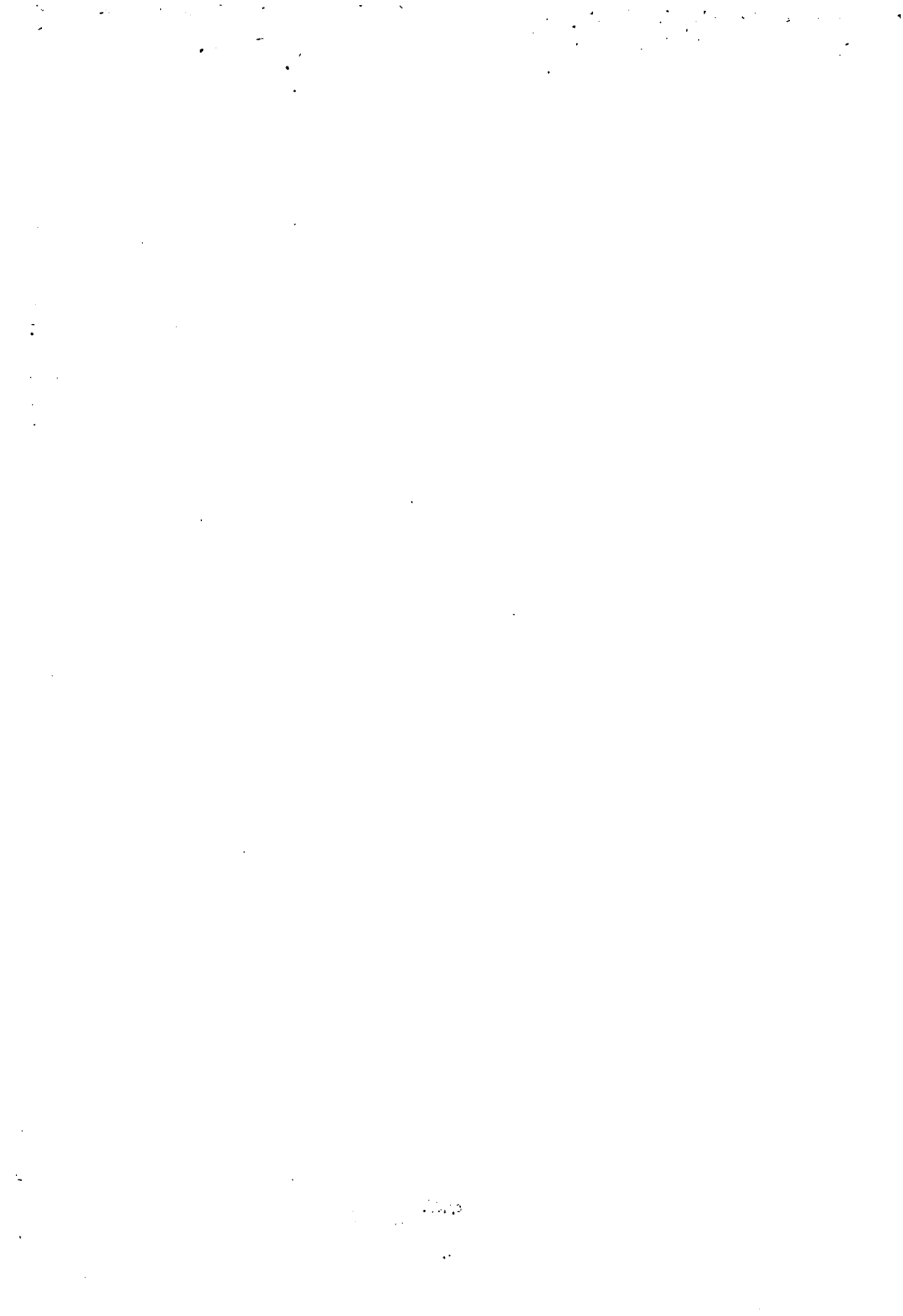
A kereslet és a kínálat adaptációja. Milyen tényezők váltják ki a kereslet és a kínálat egymáshoz való adaptációját, milyen mechanizmusok fedezhetők fel az adaptációban? Milyen szerepe van az ármozgásoknak? Hogyan reagálnak a relatív árak a kereslet, illetve a kínálat változásaira és fordítva: az árváltozások megindítják-e a hiányt megszüntető, illetve a túlkínálatot felszámoló mechanizmusokat? Milyen szerepük van a közvetlenül nem árjellegű paramétereknek az alkalmazkodásban? (Minőség, termelés mennyiségének és választékának módosítása, értékesítési irány megváltoztatása, készletre való termelés, hitelnyújtás stb.) Milyen eltérő jegyei vannak a keresleti, illetve a kínálati oldalról történő alkalmazkodásnak?

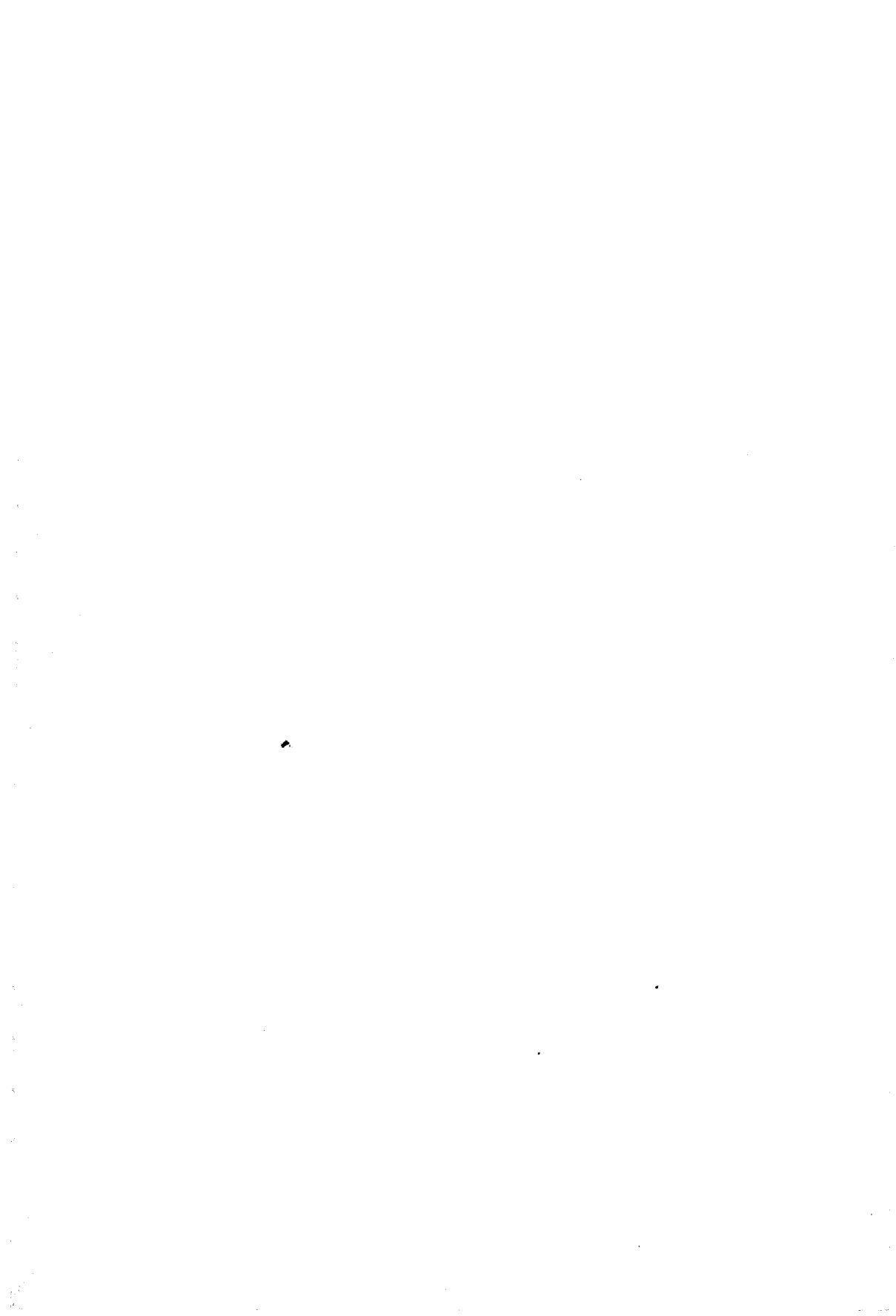
A kereslet és a kínálat alkalmazkodásában, a rövid és hosszú távú egyensúly kialakulásában, illetve általában a piaci folyamatok koordinálásában milyen szerepet töltenek be az állami, gazdaságirányító szervek és milyen a piacon kialakuló mechanizmusok (automatizmusok)? Azaz, meg lehet-e ítélni, hogy az adott piacon a bürokratikus vagy a piaci koordináció dominál-e?

IRODALOM

1. Asztalos László György: A versenyelmélet alapjai és a nyugatnémet versenypolitika gyakorlata. PM Pénzügykutatási Intézete, Bp., 1984.
2. George, K. D.: Industrial Organization. Competition, Growth and Structural Change in Britain. George Allen and Unwin, London, 1974.
3. Gergely István: A tőkés vállalatok üzletpolitikája és piaci döntései. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1969.
4. Gribbin, J. D.–Utton, M. A.: Dominant Firms and the UK Competition Policy. Mainstreams in Industrial Organization, Amsterdam, 1985.
5. Hunyadi Csilla: Piacípusok és piacértelmezések. Közgazdasági Szemle, 1986, 12. sz.
6. Jacquemin, A. P.–de Jong, H. W.: Európai ipari szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1981.
7. Porter, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York, 1980.
8. Román Zoltán: A piaci verseny feltételeinek vizsgálata. Statisztikai Szemle, 1984, 10. sz.

9. Samuelson, P. A.: Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1976.
10. Shepherd, W. G.: Causes of Increased Competition in the U. S. Economy, 1939–1980. The Review of Economics and Statistics, 1982, 4. sz.
11. Vörös Imre: Egyes tőkés országok főbb versenyjogi szabályai, javaslat hazai intézkedésekre. Kézirat, Bp., 1986.





316.663

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

5
I
B b

A TARTALOMBÓL

A IV. Ipargazdasági Tudományos
Konferencia

Merre halad a világ ipara?

Strukturális átalakulás a nyugatnémet
gazdaságban

Technológiatranszfer, műszaki haladás
és iparfejlesztés Törökországban

Anglia K+F kiadásainak strukturális
változásai

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XVIII. ÉVFOLYAM
1987. 3. SZÁM

BUDAPEST

MAGYAR
TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
INTÉZMÉNYEK

Szerkesztőbizottság

**BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, BOROSS ZOLTÁN, DARVAS GYÖRGY,
DÉNES GÁBOR, GOLDPERGER ISTVÁN, HOVÁNYI GÁBOR, KOLLARIK ISTVÁN,
LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ, PARÁNYI GYÖRGY,
ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő), SÓS GYULA, STARK MARIANN (szerkesztő),
STERNTAL JÁNOS, TATAI ILONA, TRETHON FERENC**

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója

ISSN 0133–6452

**Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850-777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.
Előfizetési ára egy évre 300,– Ft. Terjeszti a Magyar Posta.
Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.
Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással
a HELIR 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394**

8717295 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

TARTALOM

A IV. Ipargazdasági Tudományos Konferencia	7
Láng István akadémikus, az MTA főtitkárának megnyitója	7 ✓
Román Zoltán: Merre halad a világ ipara?	9
Osztrovszki György akadémikus, az MTA Ipargazdasági Bizottsága elnökének zárszava a konferencia nyitó plenáris ülésén	34 ✓
Korreferátumok (Inotai András, Gábor András, Mészáros Tamás, ifj. Marosán György, Wintsche István, Szira Tamás, Szabó Lajos, Horváth Anna, Sternthal János, Gáti Jenő)	35
Beszámoló a konferencia szekcióüléseiről	62
Karl-Heinrich Oppenländer: Strukturális átalakulás a nyugatnémet gazdaságban	77
Balázs Judit: Technológiatranszfer, műszaki haladás és iparfejlesztés Törökországban	89
Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet kutatási terve az 1986–1990-es időszakra	98
Kiefer Márta: Anglia K+F kiadásainak strukturális változásai	104
Georges Trepo: Mi a minőségi körök jövője a nyugati világban?	111

SZAKIRODALOM

Práger László: Gazdaságon innen és túl	115
Könyv az osztrák második gazdaságról	118
A. Blais (szerk.): Iparpolitika	120
A. I. Ancsiskin: Tudomány – technika – gazdaság	123
Új könyvek	126

СОДЕРЖАНИЕ

IV. Научная Конференция по экономике промышленности	7
Иштван Ланг: Вступительная речь	7
Золтан Роман: В каком направлении развивается промышленность мира?	9
Дьердь Островски: Заключительное слово на открывающем пленар- ном заседании	34
Содоклады (А. Инотаи, А. Габор, Т. Месарош, Дь. Марошан мл., И. Винче, Т. Сира, Л. Сабо, А. Хорват, Я. Штернтал, Э. Гати)	35
Отчёт о заседаниях конференции	62
Карл-Хейрих Оппенлендер: Структурные изменения в промышленнос- ти ФРГ	77
Юдит Балаж: Трансфер технологии, технический прогресс и развитие промышленности в Турции	89
План исследования НИИЭП на 1986—1990 гг.	98
Марта Кифер: Изменения структуры затрат на исследования и техническое развитие в Великобритании	104
Джёрдж Трепо: Какое будущее имеют качественные круги на Западе	111

СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Ласло Прагер: Экономическое и внеэкономическое функции социалис- тического предприятия	115
Книга о втором хозяйстве в Австрии	118
А. Бле (ред.): Индустриальная политика	120
А. И. Анчишкин: Наука — техника — экономика	123
Новые книги	126

CONTENTS

IV. Conference of Industrial Economics	/
István Láng: Opening address	7
Zoltán Román: The main tendencies in the development of the world industry	9
György Osztrovski: Closing speech on the opening plenary session	34
Comments (András Inotai, András Gábor, Tamás Mészáros, György Marosán jr., István Wintsche, Tamás Szira, Lajos Szabó, Anna Horváth, János Sternthal, Jenő Gáti)	35
Report about the sessions of the conference	62
Karl-Heinrich Oppenländer: Structural changes in the economy of the F.R.G.	77
Judit Balázs: Transfer of technology, technological progress and industrial development in Turkey	89
The plan of the Research Institute for Industrial Economics of the Hungarian Academy of Sciences for the period 1986–1990	98
Márta Kiefer: Structural changes in the British R&D spending	104
Georges Trepo: What future for Quality Circles in the Western World?	111

BOOK REVIEWS

László Práger: Within and beyond the economy	115
Book on the second economy in Austria	118
A. Blais (ed.): Industrial Policy	120
A. I. Anchishkin: Science – technology – economy	123
New books	126

A IV. IPARGAZDASÁGI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA

Az MTA Ipargazdasági Bizottságának és Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének rendezésében 1987. március 10–11-én került sor a IV. Ipargazdasági Tudományos Konferenciára. A szekcióülések 50 előadását a folyóirat előző, kettős száma tartalmazta. Az alábbiak a nyitó plenáris ülésről és a konferencia lefolyásáról tájékoztatnak. A nyitó plenáris ülésen az Ipargazdasági Bizottság elnöke, Osztrovszki György akadémikus elnökölt. Láng István akadémikus, az MTA főtitkárának megnyitója után Medgyesy Péter pénzügyminiszter „A pénzügyi rendszer fejlesztése az előttünk álló időszakban” címmel és Román Zoltán az Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet igazgatója „Merre halad a világ ipara” címmel tartott előadást. A pénzügyminiszter előadásának kéziratát lapzártáig nem kaptuk meg, így sajnálatunkra nem tudjuk e számban közölni.

LÁNG ISTVÁN akadémikus, az MTA főtitkárának megnyitója

Tisztelt Elvtársnők, Elvtársak!
Tisztelt Miniszter Elvtárs!
Tisztelt Konferencia!

Szeretettel köszöntöm a Magyar Tudományos Akadémia vezetése nevében a IV. Ipargazdasági Tudományos Konferencia valamennyi résztvevőjét. Az Akadémia Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézete és Ipargazdasági Bizottsága negyedik alkalommal rendez közösen tudományos konferenciát. Korábban 1972-ben, 1977-ben és 1982-ben volt hasonló jellegű összejövetel. A konferencia – és a konferenciasorozat – sajátos vonása, hogy a kutatások és a gyakorlati szakemberek találkozója. A mostani konferencia közel 450 regisztrált résztvevőjének mintegy negyede kutató (akadémiai és egyéb kutatóintézetektől, egyetemi tanszékekről), fele vállalati vezető szakember, további negyede gazdaságirányítási és egyéb intézmények dolgozója. A résztvevők 26 kutatóhelyet, 160 gazdálkodási egységet (vállalatot, szövetkezetet, bankot) és 21 intézményt képviselnek.

A rendező intézet és bizottság szabad jelentkezést hirdetett előadások tartására, kutatók és gyakorlati szakemberek számára egyaránt. A végül is elfogadott programba vett 50 előadás mintegy 2/3-át kutató, 1/3-át gyakorlati szakember készítette. A felkért hozzászólók között kb. fordított az arány. A szekcióülések elnökei és társelnökei hasonlóan mind a tudomány műhelyeit, mind az iparfejlesztés és az iparvállalati munka gyakorlatban dolgozó szakértőit képviselik, kiváló erővel. Minden remény megvan arra, hogy a konferencia – mint e konferenciasorozat előző rendezvényei is – a kutatók és a gyakorlati szakemberek párbeszédével segíteni fogja a kutatások megismerte-

tését, orientálását, alkalmazását és hasznosítását. A konferencia 1. és 2. szekciója az ipar két fő feladatával, a strukturális alkalmazkodással és a minőség és termelékenység javításával, 3. szekciója ennek fő eszközével, a gazdaságirányítás és az ipari szervezet fejlesztésével foglalkozik.

Ipar- és vállalatgazdasági kutatásokat nagyszámú kutatóhely végez, e kutatások potenciális felhasználóinak köre pedig rendkívül széles. A kutatóhelyek, valamint a kutatóhelyek és a felhasználók közötti párbeszéd, információ- és tapasztalatcsere e területen a szokásosnál is nagyobb jelentőségű. Gazdaságunk és iparunk mai helyzetében kiemelkedő fontosságú, hogy mérlegre tegyük: mit tudnak nyújtani a kutatások, hogyan hasznosíthatók mielőbb eredményei, hogyan teremthető az ipar modernizálásához élő, gyümölcsözőbb kapcsolat, nagyobb fogadókészség és -képesség az elmélet és a gyakorlat között e kutatási területen is.

A versenyképesség megteremtésének és fenntartásának számos megvalósítási lehetősége van. Ezek közül a struktúraváltás és az alkalmazkodás olyan kulcsszavakká váltak, amelyek egyre gyakrabban jelennek meg politikai dokumentumokban, vezető személyiségek beszédeiben. Úgy érzem, általános véleményt fogalmazok meg, amikor azt mondom, hogy még jelentős tudományos erőfeszítésre van szükség e fogalmak mélyebb értelmezésének kifejtésére és a megvalósítás módszereinek kidolgozására. Biztos vagyok benne, hogy a jelen tanácskozás hozzá fog járulni ismereteink bővítéséhez, új cselekvési programjaink tudományos megalapozásához. Eredményes munkát kívánok és ezzel megnyitom a IV. Ipargazdasági Tudományos Konferenciát.

MERRE HALAD A VILÁG IPARA?*

Konferenciánk fő célja, hogy megvizsgálja: merre halad és főképpen: *merre és hogyan haladjon a magyar ipar* ahhoz, hogy eredményesebben töltsé be szerepét a magyar gazdaságban és társadalomban. Előadásom a világ iparáról ehhez kíván háttérrel adni – a környezet és jellegzetes tendenciák felvázolásával, nem másolható, de mégis tanulmányozásra érdemes minták jelzésével. Előadásom első része az ipar fejlődésének 9 általános jellemzőjét foglalja össze (1. táblázat), második része a konferencia három szekciójának tematikájához kapcsolódó nemzetközi tapasztalatokat idéz.

Tehát: merre is halad a világ ipara?

Először is: *a gazdasági növekedés a világban 1973, az első olajárrobbanás után lelassult, de a számtalan válságjelenség ellenére folytatódik, valamennyi országcsoportban.*

Az össztermelés, a bruttó hazai termék (GDP) növekedési üteme a világ egészére számítva az 1965–1973. években 5,3, az 1974–1985. években 2,95% volt. Egy lakosra vetítve a csökkenés még nagyobb és megfigyelhető valamennyi fő országcsoportban (2. táblázat). A növekedés folytatódott, de az ütem az alábbiak szerint csökkent (%):

az európai tőkésországokban	3,6-ről	1,7-re
az Egyesült Államokban és Kanadában	2,7-ről	1,3-re
a többi fejlett tőkésországban	7,0-ról	2,2-re
az európai KGST-országokban	6,3-ről	3,2-re
a fejlődő országokban	3,6-ről	1,5-re

Az Európai Gazdasági Bizottság titkárságának ún. alapfogatókönyve az 1986–2000. évekre a szocialista országoknál az 1974–1985. évekéhez hasonló, a többi országcsoportnál 0,4–0,6 százalékponttal nagyobb növekedéssel számol. Ez lényegében trendszámításon alapuló eredmény s az adja, hogy míg a szocialista országokban a növekedésslassulás később (késettetve) következett be, a fejlett tőkésországokban nagyobb visszaesés után már az élénkülés jelei mutatkoztak. Az EGB-előrejelzés egyébként a 80-as évek elején közzétett különböző prognózisokban (Interfutures, Global 2000 Report, Predicasts stb. [4]) megadott sávok *alsó* határán van.¹

A tapasztalatok alapján a globális prognózisok óvatos kezelése ajánlható. A Római Klub 1985-re nyersanyaghiányt prognosztizált – ez nem következett be. A prognózisok napjainkra az élelmiszerárak relatív emelkedését jelezték előre – ez nem követke-

*Az 1987. március 10–11-i IV. Ipargazdasági Tudományos Konferencia nyitó plenáris ülésén elhangzott előadás.

¹A Gazdasági Tanácsadók legutóbbi (1987. februári) genfi ülésén a tőkésországok szakértői a rájuk vonatkozó előrejelzéseket túlzottan optimistának találták.

zett be. Az élelmiszerkereslet tényleg nőtt, de még jobban nőtt – többek között a prognózisok készítésére, és ez is tanulságos! – az élelmiszertermelés.

A gazdasági növekedéssel folytatódik az ipar növekedése is. Üteme a szocialista országokban lényegesen, a fejlődő országokban kevéssel *nagyobb*, a fejlett tőkésországok többségében viszont már *kisebb*, mint a gazdaság egészének növekedése. Az a megállapítás tehát, hogy az ipar a gazdaság leggyorsabban növekedő ágazata, nem általános érvényű.

A feldolgozó ipar részaránya a GDP-ben 1973 és 1984 között a fejlett tőkésországokat együttesen nézve nem változott (27%), de a legtöbb országban 1-2, néhány esetben több százalékponttal is csökkent (pontosabban: tovább csökkent). A legfontosabb kivétel Japán, itt a feldolgozó ipar aránya 25,8%-ról 33,6%-ra emelkedett (3. táblázat).

A fejlődő országok közül egyesekben már csökkent a feldolgozó ipar részesedése (például Brazíliában 27-ről 23,9, Indiában 18,6-ről 16,6%-ra), többségében azonban és egészében emelkedett (16,5-ről 18,1%-ra). A feldolgozó ipar arányának ez a csökkenése mindenütt a szolgáltatások javára következik be.

Az ipar és a gazdaság növekedésének két legfontosabb vonása az utóbbi évtizedekben és 1973 után is

- a gyors műszaki haladás és
- a nemzetközi viszonyok és kapcsolatok szerepének fokozódása.

A két jelenség elválaszthatatlanul összefonódik. A „nemzetköziesedés” nemcsak az áruk cseréjének, hanem a szellemi javak, *a tudás, a tőke* és (kisebb mértékben) a munkaerő országok közötti áramlásának bővülését is jelenti, és éles verseny közepette megy végbe. E versenyben szükségképpen vannak nyerők és veszítők; a pozíciók átrendeződnek; gazdasági, műszaki centrumok és perifériák alakulnak ki; tartósan vagy átmenetileg (és ezt nehéz előrelátni). Győztesekről és vesztesekről azonban még korai beszélni.

A nemzetközi pénzügyek, a kamatlábak, az ár- és árfolyamarányok gyors változása, a kölcsön- és működő tőke mozgása, az adós-hitelező viszonyok egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert minden ország, a legnagyobb országok számára is. *A kölcsönös, de távolról sem egyenlő mértékű függőség az országok között (és egy másfajta kölcsönös függőség a gazdaság ágazatai, a gazdaság és az ipar helyzete között) növekszik.*

A világkereskedelem a termelésnél gyorsabb ütemben bővül, de az ütemkülönbség, a rugalmassági együttható csökken (5. táblázat). A versenyképesség fő mércéje az exportpotenciál és az exportteljesítmény lett, természetesen nemcsak az export volumenét és értékét, hanem relatív árszintjét, felvevő piacait és áruösszetételét is nézve.

A feldolgozó ipar változatlan (sőt, eladósodottság és a fizetéseképtelenség veszélye esetén: megnövekedett) jelentőségét mutatja, hogy *részesedése az összes exportból az elmúlt évtizedekben tovább növekedett.* A világexportban – élelmiszer-ipari termékek nélkül számolva – 1960-ról 1982-re 51,5-ről 56,8%-ra, az energiahordozók nélküli exportot véve alapul 57,1-ről 74,2%-ra nőtt az aránya (4. táblázat). 1982-ben ez utóbbi – tehát az energiahordozók nélküli – arány a fejlett tőkésországokban 78,8, az európai KGST-országokban 68,1, a fejlődő országokban 53,3% volt.

Az 1965–1973. években a feldolgozó ipar exportja minden országcsoportban jobban nőtt, mint az összes export, az 1974–1985. években ez Európában és Észak-Amerikában kissé megfordult (6. táblázat). A 2000-ig szóló előrejelzés viszont ismét gyorsabb növekedését jelzi.

Az ipar növekedésének fő forrása a termelékenység emelkedése. Növekedési üteme ugyan 1973 után (a szocialista országokban kb. ötéves késéssel) lassult,² az EGB előrejelzése szerint azonban a tőkésországokban ismét magasabb lesz (7. táblázat).

A feldolgozó iparban foglalkoztatott létszám a fejlődő országokban és (kis mértékben) a szocialista országokban növekszik, *a fejlett tőkésországokban* (különösen Európában) viszont *csökken*. Az EGB számításai szerint a mezőgazdaság és az ipar együttes részesedése az összes foglalkoztatottak számából folyamatosan csökken (1965-ről 1985-re a tőkésországokban 27, az európai KGST-országokban 16%-kal lett kisebb). *A foglalkoztatás a szélesen értelmezett szolgáltató szektorba tolódik át.* Az EGB előrejelzése szerint e szektor aránya 2000-ben az európai tőkésországokban 72, az Egyesült Államokban és Kanadában 81, az európai KGST-országokban (eltérő belső arányokkal)³ 53% lesz, és ez a nem fizikai dolgozók, az ún. fehérgallérosok arányának határozott növekedését is jelenti. *Az ún. dezindusztrializáció fő jelensége tehát (a GDP-arány mellett) az ipar foglalkoztatási szerepének lényeges csökkenése.*

Az ipari termelés növekedését jelentős szerkezeti irány-változások kísérik. A világ feldolgozó ipari hozzáadott értékéből 1960-ról 1983-ra a fejlett tőkésországok részesedése 77,8-ről 63,1-re csökkent, a fejlődő országoké 8,2-ről 11,4-re, a szocialista országoké (Kína nélkül) 14-ről 25,5%-ra nőtt (4. táblázat). (Kína becsült részesedése a világ feldolgozó ipari termeléséből 4% [12, 34–35. old.].) *Eltérő ütemű fejlődés, és ezért nagy arányváltozások mentek és mennek végbe az egyes országcsoportokon belül, az egyes fejlett és fejlődő országok között is, erre most nem térek ki.*

Bizonyos arányok azonban lassan változnak (8. táblázat). Az európai tőkésországok, valamint az Egyesült Államok és Kanada részaránya a világ GDP-jéből csökken, de az EGB-előrejelzés szerint még 2000-ben is 50% lesz – a világ népességének 11-12%-ával. A fejlődő országok részesedése 2000-ben ugyanezen előrejelzés szerint a GDP-ből 21, a népességből 78% körül várható.

A feldolgozó ipari exportból (élelmiszer-ipari termékek nélkül számolva) a fejlett tőkésországok részesedése lassan csökken, de 1983-ban még így is 80,3% volt (4. táblázat).⁴ Csökken a szocialista országok részesedése is (1983-ban 8,8%), növekszik a fejlődő országok részesedése (1969-ről 1983-ra, 4,6-ről 10,9%-ra nőtt). A szocialista országok a fejlett tőkés- és a fejlődő országokba feldolgozó ipari exportjuk 20-20%-át viszik (9. táblázat), ez utóbbiak a szocialista országokba csak exportjuk 4-5%-át. Még feltűnőbb aszimmetria, hogy a szocialista országok feldolgozó ipari termékimportjának 30-40%-a származik a fejlett tőkésországokból (1963: 21,0, 1975: 44,5, 1982: 38,8%), *a fejlett tőkésországok importjának viszont csak 2-3%-a* (1963: 2,3, 1975: 2,5, 1982: 2,6) *a szocialista országokból.*

Az aszimmetria még erőteljesebb lenne, ha külön tudnánk választani a legkorszerűbb, közepes és alacsony műszaki színvonalat képviselő – vagy egy praktikusabb megközelítéssel: a jelentős, közepes vagy kevés kutatás-fejlesztést igénylő – termékek cseréjét.

²Lásd [18]. A cikk röviden a növekedési ütemek nemzetközi egybevetésének problémájáról is szól.

³Sokkal kisebb például a kereskedelemben és a pénzügyi intézményekben foglalkoztatottak aránya [10, 12. old.].

⁴Jelentős hányad ebben a transznacionális vállalatok belső forgalma, az Egyesült Államokban például 40% [22, 3. old.].

Az ilyen vizsgálatok *a műszaki potenciál eltolódásait és nagy különbségeit* jelzik a *fejlett tőkésországok között is*. Egy OECD-tanulmány szerint a teljes OECD-exportból 1984-ben a magas K+F intenzitású termékek kivitelének az Egyesült Államok 31,2, Japán 28,8, az EGK 26,1%-át adta, az alacsony K+F intenzitású termékek kiviteléből viszont (a sorrend fordított!) az Egyesült Államok 14,3, Japán 15,5, az EGK 34,8%-kal részesedett [15, 71–72. old.]. Mindennek jelentőségét az is fokozza, hogy *a külkereskedelmi cserearányok a legkorszerűbb technikát képviselő termékek javára módosulnak*, a műszaki lemaradásnak ezt az árát is meg kell fizetni. A változások minőségi elemeit is számba véve *jelenleg az Egyesült Államok és a csendes-óceáni régió térnyerését látjuk*.

Nagyon tanulságos e szempontból az a számítás, amit az EGB titkársága az egyes országcsoportok más országcsoportok felé irányuló exportjáról készített (10. táblázat). 1965 és 1985 között Európa és Észak-Amerika részesedése a más országcsoportok felé irányuló feldolgozó ipari exportból (élelmiszer-ipari termékek nélkül számolva) csökkent, a többi fejlett tőkésország (Japán stb.) és a fejlődő országok növelték részesedésüket. Az EGB-előrejelzés szerint 2000-ig elsősorban a „többi fejlett tőkésország” részesedése csökken és az Egyesült Államoké és Kanadáé növekszik.

Lényeges változások mennek végbe az ipar ágazati és termékszerkezetében és ennek földrajzi vetületeiben is. A világ ipari termelése az 1974–1985. években átlagosan 2,5%-kal nőtt (11. táblázat). Ezen belül a bányászat termelése *csökkent*. A leggyorsabb (3,54%-os) növekedést – a korábbiakhoz hasonlóan – a villamosenergia-ipar, a gépipar és a vegyipar mutatta, de az átlagosnál jobban nőtt (3%-kal) az élelmiszeripar termelése is. A kohászat termelése – az egész világra számolva – 0,5, a textiliparé 1,0, a ruházati iparé 1,4%-kal emelkedett. Az 1981–85. években ugyanezek a különbségek még pregnansabban mutatkoznak (12. táblázat).

Jellegzetes eltérés, hogy a szocialista országokban a nagyobb ágazatcsoportok mind-egyikében továbbra is nőtt a termelés, míg a fejlett tőkésországokban – a nemzetközi munkamegosztás átrendeződésének megfelelően – a kohászat, a textil- és a ruházati ipar termelése csökkent.

Az UNIDO számítása szerint a fejlődő országok részesedése 1987-ben a világ teljes feldolgozó ipari termeléséből 11,5%-ra várható, de ágazatok szerint nagy különbségekkel. Az egyik póluson (13. táblázat)

a dohányipar	31,0,
a kőolajfeldolgozás	27,4,
a textilipar	21,6 és
a cipőipar	18,5%-kal,
a másik póluson	
a műszeripar	3,4,
a nem villamos gépgyártás	3,7,
a közlekedési eszközök gyártása	6,6 és
a villamosgépgyártás	6,8%-kal.

Arra itt nincs lehetőségem, hogy a strukturális változásokat mélyebben – gyártási ágak, termékcsoportok szerint – és jellegzetes országcsoportokra kitérve is tárgyaljam. Csak utalok az ún. újonnan iparosodott országok (NIC) és az ún. új exportáló országok (NEC) átlagot messze meghaladóan gyors teljesítménynövekedésére.

Hogy milyen esélyei vannak ilyen környezetben egy kis, közepesen fejlett, szocialista országnak, a magyar iparnak – erre többek között konferenciánktól várjuk a választ. Egy bizonyos: *a verseny éles, de széles úton halad*. Sok különböző adottságú, fejlettségű, méretű, rendszerű ország élhet, fejlődhet, él és fejlődik egymás mellett. Nagyok a különbségek műszaki színvonalban, termelékenységben, struktúrában a fejlett országok és ugyanazon ország különböző vállalatai között is. Ez nem zárja ki a talpon maradást; a lemaradás csökkentését, a felzárkózást sem – persze nem minden, de nagyon sok, *az élet minőségét alapvetően meghatározó területen*.

A világgazdaság kiegyensúlyozatlansága minden országot, minden vállalatot váratlan, gyors változásoknak tesz ki. A dollár árfolyama a fontosabb tőkés valutákhoz képest egy év alatt átlagosan 40%-kal esett. Az irányzat előbb-utóbb megfordul, de előbb vagy utóbb? Egy barell olaj ára 1981-ben 35, 1985-ben 28 dollár, 1986-ban 14,5 dollár (de egy időre 10 dollár alatt is) volt. (Az EGB 1990-re 20, 2000-re 28 dolláros árat prognosztizál [16]). Számszerűen is bizonyítható, hogy az innovációk terjedési sebessége (többek között a transznacionális vállalatok útján) rendkívüli módon megnőtt, a termékek életgörbeciklusa lerövidült.

Ilyen körülmények között minden vállalat és ország számára a rugalmasság, a gyors reagálás, a rövidebb és hosszabb távú strukturális alkalmazkodás a legfőbb követelmény. Ez vezérli azt, hogy *mit* gyártson a vállalat.

Nem kevésbé fontos azonban, hogy miképpen, *hogyan* folyik a gyártás: milyen minőségben, mennyi ráfordítással, milyen termelékenységgel.⁵ Az ipar haladását a váratlan hatásokon túl a verseny és ez a két alapkövetelmény mozgatja. Nem véletlen, hogy konferenciánk két szekciója e két feladatot, a harmadik szekció pedig a belső környezet legfontosabb elemét, a gazdaságirányítás és az ipari szervezet kérdéseit tárgyalja. Előadásom második részében ehhez szeretnék – tézisszerűen – néhány nemzetközi tapasztalatot idézni, felvillantva valamit nemcsak abból, hogy *merre*, hanem abból is, hogy *hogyan* halad előre a világ ipara.

Az I. szekció, a strukturális alkalmazkodás témakörében

- egy japán felmérés néhány eredményével és
- az állam szerepvállalásával;

a minőség-termelékenység, a II. szekció témakörében

- ezek helyével a tőkés vállalatok célrendszerében és a tőkésországok gazdaságpolitikájában; végül

a III. szekció, a gazdaságirányítás és ipari szervezet témakörében

- a kis- és nagyvállalatok szerepével és
- a vállalatok kormányzásának és vezetésének kapcsolatával

foglalkozom röviden.

A japán tapasztalatokról szólva, egy japán professzor ezzel az anekdotával kezdte előadását. Egy francia, egy japán és egy amerikai menedzsert elfognak a vademberek.

⁵ A magasabb termelékenység és a termelés nagyobb rugalmasságának követelménye gyakran szembekeverül egymással. Ugyanaz a termék hosszú ideig, nagy tömegben kevesebb ráfordítással állítható elő, mintha sűrűn át kell állni újabb és újabb termékekre. A piac azonban többnyire ezt igényli, és a megoldás olyan technológiák és termelés-szervezés, az ún. rugalmas gyártórendszerek kialakítása, amely összeegyezteti ezt a két követelményt.

Megkérdezzük, mi az utolsó kívánságuk. A francia válasza: szeretné elénekelni a Marseillaise-t. A japán válasza: szeretne előadást tartani a japán menedzsmentről. Az amerikai válasza: végezzék ki mielőbb, hogy *még egy előadást* a japán menedzsmentről ne kelljen meghallgatnia.

Néhány tapasztalatot – 3 ábrával – mégis idézik egy 1983. évi japán felmérésből, mert úgy tűnik, általános tanulságokkal szolgálhatnak. Az 1. ábra azt mutatja be, hogy a vállalatok termékstratégiájában az első olajárrobbanás óta milyen súlyponteltolódások figyelhetők meg. Bár ez a kép a kis- és középvállalatok adataiból adódott, érvényesnek látszik a nagyvállalatokra és a nem japán vállalatokra is. Míg korábban első helyen a termelés tömegszerűségének növelése és az ezzel elérhető nagyságrendi megtakarítás. önköltségcsökkentés állt, most a minőség, a hozzáadott érték fokozása, az új termékek bevezetése, a diverzifikáció került előtérbe.⁶

A 2. ábra azt jelzi, hogy a feldolgozó iparban a termékfejlesztésnél a japán kis- és középvállalatok fele részben, a nagyvállalatok közel kétharmadrészben nem saját kutatás-fejlesztésre, hanem vásárolt technológiára támaszkodnak, ezek *aktív* továbbfejlesztésével.

A 3. ábra azt szemlélteti, hogy milyen magas arányban végeztetnek számos tevékenységet a kis- és közép-, de még a nagyvállalatok is *külső szolgáltatásként*. Ily módon figyelmüket a versenyképességüket meghatározó fő területekre tudják *összpontosítani*.

Kész, követendő minták természetesen nincsenek. A magyarul is kiadott „A siker nyomában” c. kötetben [17] leírt 43 kiemelkedő vállalat közül két évvel a könyv megjelenése után (1984 végén) a Business Week [24, 46–55. old.] 14-et már nem talált igazán sikeresnek, s mintha nehézségeiknek éppen korábbi erényeik lettek volna a forrásai. *Sokszor a sikereknek és az új módszereknek is életgörbéjük van:* 1986 októberében, Münchenben a Nemzetközi Termelékenységi Szimpóziumon azt hallottuk, hogy Japánban a bejegyzett minőségi körök közel fele már nem aktív, és a nyugati világban is az ún. „teljes minőségszabályozás” felé fordulnak (lásd G. Trepo előadását). Ettől függetlenül a sikertörténetekből – kellő körütekintéssel – mindig sokat tanulhatunk.

Mondanivalómat, a következő témában, *az állam struktúrapolitikai szerepvállalásáról* egy idézettel kezdem: „Jelenleg a vállalatok vezetői tehetségük túlságosan nagy hányadát fordítják arra, hogy optimalizálják viszonyukat az állami hivatalokkal, erőfeszítéseik legnagyobb hozamát ugyanis ezzel érhetik el.” E következtetést nem nálunk vonták le (levonhatták volna nálunk is), „Az Európai közösség iparpolitikája” c. 1981-ben megjelent kötetből való [5, 129. old.].

Természetesen idézetek sora található a szelektív állami beavatkozások *alátámasztásához* is. Tulajdonképpen – sarkítva – két nézet áll szemben egymással:

– az egyik úgy véli, hogy az optimális termelési struktúra fő elemei központilag meghatározhatók, s ha ez megtörtént, megvalósulását közvetlen eszközökkel is biztosítani kell;

– a másik nézet szerint az optimális struktúra központilag nem határozható meg, ez

⁶A nagyságrendi megtakarítások (economies of scale) mellett mind többet foglalkoznak a tevékenységi kör megválasztásából adódó megtakarításokkal (economies of scope).

tanulási, keresési folyamatban jön létre. Az állam feladata olyan gazdasági környezet teremtése, amely felerősíti és bizonyos fokig harmonizálja e folyamatot.

A nagyobb fokú szelektív állami beavatkozás mellett tulajdonképpen csak a japán példa bizonyító erejű (a visszafejlesztések tekintetében is) – ha ennek sajátos módja más országokba egyáltalán átültethető.

A közgazdászok többsége az említett második nézetet vallja. Egyrészt a központi programok gyakori sikertelenségére, másrészt arra gondolva, hogy a termékek iránti igényt, versenyképességi helyzetüket és lehetőségeiket legjobban a vállalatok érzékelik. Hozzá kell tennem azonban ehhez, hogy bármennyire is élesek a viták e kérdések körül, a gyakorlat többnyire a kétféle közelítés különböző kombinációját mutatja.

Receptek természetesen e tekintetben sem adhatók. Mégis tanulságos, hogy melyek ma a leginkább elfogadott ajánlások az állam struktúrapolitikai szerepvállalásához. Sok nemzetközi konferencia tapasztalatára és az OECD legutóbbi, 1986. októberi iparpolitikai jelentésére [9] is támaszkodva, ezeket a következőkben összegezhetem:

- a „válságágazatok”, a gyenge vállalatok támogatása többnyire *lelassítja, elodázza* a strukturális alkalmazkodást;
- *minden* ágazatban lehetnek és vannak életképes és hanyatló vállalatok;
- az állami források nagyobb hányadával ne a gyengéket védjük, hanem a *piaci térnyerést* segítsük;
- támogatást elsősorban a *kutatás-fejlesztés szakaszában* célszerű adni;
- az előre kijelölt vállalatoknak, ágazatoknak címzett juttatásokkal szemben több legyen az *általános*, bármely vállalat által *megpályázható kedvezmény*;
- a kormány adjon *nyilvános* beszámolót a támogatások, kedvezmények juttatásáról.

Ezek a *közgazdászok* többségének következtetései. A gyakorlat e javaslatokat, különböző okokból, nem mindig követi, de az utóbbi években határozottan felé közelít. Ez áll összhangban a tőkésországok többségében ma érvényesülő általános gazdaságpolitikai orientációval is, nevezetesen

- a monetáris eszközök előtérbe állításával,
- a szabályozások csökkentésével (az ún. deregulációval) és
- a reprivatizálással (amelyben a legérdekesebb az állami és a magántulajdon kombinálása).

A tapasztalatok a gazdaságpolitikai orientációban is mutatnak bizonyos ciklikusságot. Valószínű, hogy ez alól a fenti irányzatok sem lesznek kivételek. Az a politika azonban, amely nagy támogatásokkal huzamosan késleltette a strukturális változásokat (a fogalom szűkebb és tágabb értelmében), aligha térhet vissza.⁷

Szólnom kellene itt a szocialista országokban végbemenő változásokról is. Mindezekelőtt a kínai reformfolyamatról, amely a mezőgazdaságban már nagy sikereket eredményezett, de az iparban nehezebben halad előre. És a Szovjetunióban kibontakozó hatalmas változásokról, amelyek alapvető különbségek megőrzése mellett sok esetben e világaramlatokhoz hasonló irányba mutatnak. Ez azonban már meghaladná előadásom kereteit.

⁷ Az „Európai iparpolitika” c. kötet [6] bevezetőjéből: „Tekintet nélkül arra, hogy ennek van vagy nincs értelme, sok iparpolitikát nem lehet másként értelmezni, mint kísérletet a strukturális változások megakadályozására.”

Áttérve II. szekciónk tematikájára: nagyon remélem, hogy konferenciánk egyik „üzenete” ez lesz: a világgazdasághoz való illeszkedés nemcsak a strukturális alkalmazkodást, hanem *a világban uralkodó minőségi és teljesítménynormákhoz való igazodást* is megköveteli.

Meggyőződéssel állíthatom: *a tőkés vállalatok vezetése egyértelmű összefüggést lát egyfelől a minőség és a termelékenység, másfelől a jövedelmezőség és a vállalat sikere között.* A vállalat eredményességét nyilvánvalóan itt is számos külső körülmény befolyásolja, de éppen ezért úgy tekintik: a strukturális alkalmazkodáson túl a minőség és a termelékenység az a vállalat helyzetét meghatározó tényező, amely a vezetés és a dolgozók kezében van. Elsősorban ezek javításával bizonyíthatja a vezetés rátermettségét, tarthatják meg a dolgozók munkahelyüket. A 4. ábra „termelékenységi spiráljával” ezt próbálja érzékeltetni a vállalatok társulásaként létrejött Amerikai Termelékenységi Központ, egyike a nagyszámú ilyen intézménynek.

A minőség- és a termelékenységjavítás kérdésének megközelítését a tőkésvállalatoknál az előbbieket mellett röviden még a következőkkel jellemezhetem:

- a minőség és a termelékenység javítását összekapcsolják egymással;
- társítják a munka humanizálásával, a munkakörülmények javításával és a partícipáció, a „részvétel”, a beleszólás kiterjesztésével;
- a termelékenység megítéléséhez a munkaráfordítások mellett az anyagi ráfordítások alakulását is számba veszik;
- a vezetés és a dolgozók, a munkaadók és a szakszervezetek összefognak a minőség és a termelékenység javítása érdekében;
- az összefogásnak nemcsak az anyagi eredményeken való osztozás az alapja, hanem a versenyképesség biztosítása és a munkahelyek megőrzése is;
- ennek érdekében a szakszervezetek és a dolgozók igen gyakran maguk korlátozzák bérköveteléseiket;
- mindennek alapja a (fő) munkahely fontossága, gyakori veszélyeztetettsége és éppen ezért – nagy megbecsülése;
- az árnyékgazdaság súlya jelentős, sőt növekszik, de ennek ellenére az „első gazdaságot” sehol sem gyűri maga alá.

A termelékenység–foglalkoztatás gyakran ütköző céljai közül a tőkésországok gazdaságpolitikája ritka kivétellel *mint a versenyképesség feltételének: a termelékenységnek ad prioritást*, ezt a foglalkoztatás oltárán nem áldozza fel. A fejlett tőkésországokban 30 millió munkanélkülit regisztrálnak, és 2000-ig ennek lényeges csökkenésével nem számolnak [16]. Ezt számításba véve sem látják azonban másként, minthogy nyitott gazdaságban – bármilyen fájdalmas is a munkanélküliség – több munkahelyet (igaz: *a munkahelyek nagyarányú cserélődése mellett*) hosszabb távon csak ez az út biztosít. A strukturális alkalmazkodás egyik kikerülhetetlen velejárójának tűnik ez.

A III. szekció, *az ipari szervezet* témaköréből két tapasztalatot szeretnék idézni. Az angol Schumacher „A kicsi – szép” (Small is beautiful) c. könyve 1973-ban jelent meg, és azután a szokásos többéves késéssel e szlogen nálunk is hódított. Ez év elején az Economist, a tőkés világ legtekintélyesebb közgazdasági hetilapja „A világ 1987-ben” c. jelentésében már azt emelte ki, hogy „Big is back – and beautiful”, vagyis „A Nagy visszatért – és szép” [26, 118. old.]. Maradjunk abban, hogy mind a kettő – *a nagy és a kicsi – szép, és igazán együtt szép.* A modern ipar két lábon áll; a nagyvál-

latok és a kis- és középvállalatok széles hálózata együtt hordozza, számtalan szállal összefűzve. A kooperáció, a különböző típusú hálózatok kiépítése (a divatos új szóval: networking) új lendületet kapott a tőkésországokban. (Az anyagellátás és a szállítási kötelezettségek teljesítésének zavaraival persze nem kell számolniuk.)

A vállalati struktúrát itt nem koncepciók, hanem piaci folyamatok alakítják. Ennek megfelelően a kis, közép- és nagyvállalatok aránya ágazonként és országonként nagyon különböző. Ugyanakkor általános jelenség, hogy a jogilag önálló nagy vállalatok jelentékeny hányada – tulajdoni részesedés, igazgató tanácsi tagság vagy más kötelekék folytán – vállalatcsoportok részét képezi. A tényleges döntési hatalom centralizációja sokkal nagyobb, mint amit a nyers adatok mutatnak.⁸ A monopóliumok és a konszernnek szigorúan szabályozott (de így is nehézkesen érvényesülő) ellenőrzése mellett a kis- és középvállalatokkal többek között ennek ellensúlyát szeretnék erősíteni.

Egy másik jelenséget az 5. ábra szemléltet. Az idézett amerikai adatok azt mutatják, mennyivel nagyobb a jobban keresők aránya a nagy vállalatoknál, mint a kisebbeknél. Bár ebben strukturális különbségek is szerepet játszhatnak, figyelemreméltó, hogy Japán és Osztrák adatok is hasonló különbségeket jeleznek.⁹

Nyilvánvalóan nem szabályozás, hanem az élet alakítja ezt így. Ha nem fizeti meg jobban, hogyan tudná megtartani a nagyvállalat legjobb dolgozóit? Hogyan tudna fennmaradni, ha legjobb dolgozói sorra otthagyják – akár önállósulás, akár más vállalathoz való távozás céljából? Ezzel így is, úgy is számolnia kell – hiszen *a kisvállalkozók iskolája a nagyvállalat*, és kemény piaci környezetben, kockázat, verseny mellett a magasan kvalifikált munkaerő számára a vállalkozás legfőbb vonzereje nem a gyors, nagy jövedelem, hanem az önállóbb, érdekesebb munka. Erre a nagyvállalati szervezet is sok formában próbál lehetőséget teremteni (természetesen a fő munkaidőben). Ugyanakkor: a nagyvállalat csak úgy tudja jól megfizetni dolgozóit, ha magas termelékenységgel, csak a szükséges létszámmal, jövedelmezően végzi tevékenységét.

Végül *a nagyvállalatok vezetésének és kormányzásának* néhány, a hazai új vállalatirányítási formák szempontjából is figyelemre méltó tapasztalatáról szólok. A tőkésországokban újabban határozottan megkülönböztetik a vezetést (management) és a kormányzást (governance).

A menedzserek feladata a vállalat vezetése, a kormányzás feladata annak ellenőrzése, hogy helyesen vezetik-e a vállalatot. Ez nem a taktikai és stratégiai döntések elhatárolását jelenti, a stratégiai döntéseket a vezetés és a kormányzás közös, érintkező feladatának tekintik (6. ábra). *A testületeknek nagy szerepük van a kormányzásban, korlátozottabb a vezetésben.*

A vezetés és a kormányzás viszonya sehol sem problémamentes. A legnagyobb vállalatok, mint ismeretes, többnyire részvénytársasági formában működnek. Ezek legfelsőbb irányító testülete a részvényesek közgyűlése, amely jogait az általa választott igazgató tanácson keresztül gyakorolja. Az igazgató tanács (Angliában és az Egyesült Államokban: Board of Directors) ügyvezető elnököt választ, a legfőbb hatalom a tapasztalatok szerint ennek kezében van. Galbraith egyik szarkasztikus, de a gyakorlat meg-

⁸ Az NDK kombinátrendszerének egyik ihletője bizonyára ez a tapasztalat volt.

⁹ Japánra nézve lásd [19, 95. old.], Ausztriára nézve [1, 43. old.] és [2, 79. old.].

figyelésén alapuló megfogalmazása szerint „a menedzserek választják ki az igazgató tanács tagjait, amely azután kinevezi a menedzsereket” [7, 69. old.]. Európában inkább ún. kétlépcsős rendszert alkalmaznak: az igazgatóságokat felügyelő bizottságok ellenőrzik (a német elnevezés: Vorstand és Aufsichtsrat). Az igazi ellenőrzést persze a piac biztosítja.

Az egylépcsős rendszert, bár nyilvánvalóan működőképes (sőt – az amerikai gazdaság eredményeit nézve – hatékonyan működhet), elsősorban azzal bírálják, hogy olyan, mint amikor valaki saját maga osztályozza vizsgadolgozatát: az igazgatók „két kalappal” vesznek részt a tanács ülésén. Ezt az ellentmondást az mérsékli, hogy a vállalat menedzserei mellett minden igazgató tanácsnak vannak külső vezetési feladatot nem ellátó (non-executive) igazgató tagjai is (Angliában kb. egyharmad, az Egyesült Államokban kétharmad részben). Kétlépcsős rendszerben a vezetőségnek és a felügyelőbizottságnak nem lehet közös tagja.

A kormányzás és a testületek nagyobb szerepe mellett további fontos irányzat a többévszázadokban a beleszólás, a részvétel, az üzemi (ipari) demokrácia erősödése. Ezek az irányzatok különböző módon kapcsolódhatnak egymással. A beleszólás egyik formája az igazgató tanácsban, illetőleg a felügyelőbizottságban való részvétel, amire több országban (NSZK!) törvények is köteleznek. Egészen eredeti megoldás a jugoszláv öngazgatási rendszer, már több évtizedes, sok tekintetben ellentmondásos tapasztalatokkal.

A kérdés bonyolultságát érzékeltetheti, hogy az Európai Gazdasági Közösség 1972-ben kezdett foglalkozni ajánlások kidolgozásával a vállalatok kormányzásának és vezetésének fejlesztéséhez. Az 5. sz. direktívát végül is első megfogalmazása után 11 évvel, számtalan tárgyalás és javítás után 1983-ban tették közzé [23, 277. old.]. Az ajánlások fő pontjai a következők [23, 11. fejezet]:

1. a kétlépcsős igazgató tanácsok rendszerének kiterjesztése,
2. a külső tagok (a menedzseri funkciót nem betöltő igazgatók) számának növelése,
3. ezek független, önálló jelentéstétele a részvényeseknek,
4. a számvizsgáló bizottságok megerősítése,
5. az igazgató tanácsokban a tőke és a dolgozók mellett a közösségi érdekek képviselése,
6. a testületek választásához független jelölőbizottságok kinevezése,
7. a mérleg- és eredményelszámolások nagyobb nyilvánosságának biztosítása,
8. a leányvállalatok túlzott függőségének csökkentése,
9. a vállalatok társadalmi felelősségének erősítése,
10. az üzemi demokrácia fejlesztése.

Mindabból, amit a világ iparának fejlődésvonaláról és három szekciónk témájához elmondottam – mellé helyezve a magyar ipar fejlődésvonalát és képét – levonhatók a tanulságok. Időm korlátozottsága folytán erre nem vállalkozhatom, ez Önökre vár. Előadásomat tekintsek kiegészítésnek ahhoz az 50 előadáshoz, amelyet a szekciókban folyó tanácskozások alapjául már korábban kézhez vettek.

IRODALOM

1. Aiginger, K.–Tichy, G.: Die Grösse der Kleiner. Die über-raschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren. Signum Verlag, é. n.
2. Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmungen der Gewerblichen Wirtschaft, 1985. Bundesministerium für Handel, Gewerbe und Industrie (Ausztria)
3. Brereton, B. F.: U. S. Multinational Companies: Operations in 1984. Survey of Current Business. September 1986.
4. Borszéki Zsuzsa: A világgazdasági prognózisok: iparunk fejlődésének nemzetközi keretei. Ipargazdasági Szemle, 1982. 3. sz.
5. Curzon Price, V.: Industrial Policies in the European Community. 1981.
6. European Industrial Policy. Ed. by Graham Hall, London. 1986.
7. Galbraith, J. K.–Salinger, N.: Almost Everyone's Guide to Economics. Penguin Books, 1981.
8. Handbook of Industrial Statistics 1986. UNIDO, 1986.
9. Industrial Policies, Development and Outlook in OECD Countries. Annual Review 1986, OECD, October 1986.
10. International trade in services: a review of past evolution and prospective trends. EC.AD. R.27.
11. Industry and Development. Global Report 1986. UNIDO, 1986.
12. Industry in the 1980's. Structural Change and interdependence. UNIDO, 1985.
13. Monthly Bulletin of Statistics. UN, November 1986.
14. Naisbitt, J.: Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives. 1982.
15. OECD Science and Technology Indicators, 1986. 2. sz.
16. Overall economic perspective to the year 2000. Base-Line Scenario. EC. AD. R.24.
17. Peters, Th. J.–Waterman, R. H.: In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, 1982.
18. Román Zoltán: A termelékenységnövekedés és lassulása a magyar gazdaságban. Közgazdasági Szemle, 1985. 7–8. sz.
19. Small Business in Japan. White paper on small and medium enterprises in Japan. Small and Medium Enterprise Agency, MITI, 1984.
20. The State of Small Business: A Report of the President, March 1984.
21. Termelékenység és a munka jövője. Válogatás a II. Nemzetközi Termelékenységi Szimpózium anyagából. MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 1987
22. Transnational Corporations and Industrial Trade: Selected Issues. UN Centre on Transnational Corporations, 1983.
23. Tricker, R. I.: Corporate Governance. London, 1984.
24. Who is excellent now? Business Week, November 5. 1984.
25. World Industry in 1980. UNIDO, 1981.
26. The World in 1987. The Economics Intelligence Unit, 1987.

A világ ipari fejlődésének fő általános jellemzői

1. A gazdasági növekedés 1973 után lelassult, de folytatódik.
2. Az ipar növekedése továbbhalad, aránya azonban a GDP-ben a fejlett tőkésországokban csökken.
3. Az ipar (és a gazdaság) növekedésének két legfontosabb vonása:
 - a gyors műszaki haladás és
 - a nemzetközi viszonyok és kapcsolatok szerepének fokozódása.
4. A kölcsönös, de távolról sem egyenlő mértékű függőség az országok között (és egy másfajta kölcsönös függőség a gazdaság ágazatai, a gazdaság és az ipar helyzete között) növekszik.
5. A világkereskedelem a termelésnél nagyobb ütemben bővül. A feldolgozó ipar részesedése az összes exportból növekszik.
6. Az iparban foglalkoztatott létszám csak mérsékelten nő, illetőleg a fejlett tőkésországokban csökken.
7. Jelentős szerkezeti arányváltozások mennek végbe a termelésben és az exportban:
 - országcsoportok, régiók és országok között és
 - az ágazati és termékösszetételben.
8. A változások minőségi elemeit számba véve jelenleg az Egyesült Államok és a csendes-óceáni régió térnyerése látható.
9. A versenyképesség feltétele, a két kulcsfeladat az ipar előtt:
 - rugalmasság és strukturális alkalmazkodás,
 - jobb minőség, kisebb ráfordítás, magasabb termelékenység.

Az egy lakosra jutó bruttó hazai termék (GDP) évi átlagos növekedési üteme, %

Országok	Az 1965–1973. években	Az 1974–1985. években	Az 1986–2000. években (EGB-előrejelzés)
Európai tőkésországok	3,6	1,7	2,2
Egyesült Államok és Kanada	2,7	1,3	1,7
A többi fejlett tőkésország	7,0	2,2	2,7
Európai KGST-országok ^a	6,3	3,2	3,2
Fejlődő országok	3,6	1,5	2,1

Forrás: [16].

^aNemzeti jövedelem.

**A feldolgozó ipar hozzáadott értékének részaránya
a GDP-ben, 1973 és 1984, %**

Országok	1973	1984
Fejlett tőkésországok	26,7	26,9
Fejlődő országok	16,5	18,1
Ausztria	30,1	28,3
Belgium	27,1	26,1
Dánia	19,6	20,0
Finnország	26,7	27,4
Hollandia	24,9	23,3
Norvégia	25,9	15,7
Svájc	39,5	32,6
Svédország	26,0	24,1
Egyesült Királyság	31,0	24,2
Franciaország	28,4	27,0
NSZK	36,3	32,9
Olaszország	26,6	25,4
Egyesült Államok	23,9	22,5
Kanada	22,3	19,5
Japán	25,8	33,6
Görögország	18,8	18,2
Jugoszlávia	36,2	43,3
Portugália	26,0	31,1
Spanyolország	25,0	24,4
Törökország	24,6	25,8
Argentína	28,7	25,0
Brazília	27,0	23,9
India	18,6	16,6
Mexikó	21,0	21,8
Észak-Korea	19,5	30,7

Forrás: [8, 27–29. old.].

A fő országcsoportok részesedése a feldolgozó ipari termelésből és exportból, %

Megnevezés	Világ	Fejlett tőkésországok	Szocialista országok	Fejlődő országok
A fő országcsoportok részesedése a feldolgozó ipar hozzáadott értékéből ^a				
1960	100,0	77,8	14,0	8,2
1970	100,0	67,9	22,5	9,6
1983	100,0	63,1	25,5	11,4
A fő országcsoportok részesedése a feldolgozó ipari exportból ^b				
1960	100,0	83,7	12,4	3,9
1970	100,0	84,9	10,1	5,0
1983	100,0	80,3	8,8	10,9
A feldolgozó ipar részesedése az összes exportból (=100) ^b				
1960	51,5	64,6	54,1	9,2
1970	60,9	71,9	58,2	17,3
1982	56,8	72,3	47,9	22,9
A feldolgozó ipar részesedése az energiahordozók nélküli összes exportból (=100) ^b				
1960	57,1	67,2	60,7	12,8
1970	67,1	74,4	63,9	25,9
1982	74,2	78,8	68,1	53,3

^aForrás: [12, 16. old.], Kína nélkül.^bForrás: [25, 36. old.; 12, 38–39. old.], élelmiszer-ipari termékek (és SITC 68. tétele), valamint Kína nélkül.

5. táblázat

A világtermelés és a világkereskedelem évi növekedési üteme, %

Megnevezés	Az 1965–1973. években	Az 1974–1985. években	Az 1986–2000. években (EGB-előrejelzés)
Világtermelés	5,31	2,95	3,12
Világkereskedelem	9,31	3,98	4,02
Rugalmassági együtt- ható	1,75	1,35	1,29

Forrás: [16].

6. táblázat

Az összes (A) és a feldolgozó ipari (B) export évi növekedési üteme, %

Országok	Az 1965– 1973. években		Az 1974– 1985. években		Az 1986– 2000. években (EGB-előre- jelzés)	
	A	B	A	B	A	B
Európai tőkésországok	9,69	10,35	4,81	4,27	3,25	3,39
Egyesült Államok és Kanada	8,26	9,89	2,66	2,34	5,46	6,14
A többi fejlett tőkésország	10,56	13,50	7,36	8,33	3,41	3,40
Európai KGST-országok	10,26	12,71	4,36	3,84	4,30	4,50
Olajexportáló fejlődő országok	10,53	15,28	-5,73	3,67	5,04	9,89
Olajimportáló fejlődő országok	6,66	12,16	6,90	10,47	4,73	5,47

Forrás: [16].

7. táblázat

A feldolgozó ipar létszámának (A) és termelékenységének (B)
évi növekedési üteme, %

Országok	Az 1965– 1973. években		Az 1974– 1985. években		Az 1986– 2000. években (EGB-előre- jelzés)	
	A	B	A	B	A	B
Európai tőkésországok	-0,20	5,66	-0,87	2,24	-1,09	3,73
Észak-Amerika és Kanada	1,64	2,37	0,10	1,31	0,11	2,95
Európai KGST-országok	2,00	7,09	0,83	4,06	0,21	3,96

Forrás: [16].

8. táblázat

A termelés és a népesség megoszlása a világban, 1965 és 2000, %

Országok	1965			2000		
	termelés	népesség	arány	termelés	népesség	arány
Európai tőkés országok	30,8	9,9	3,1	25,4	6,4	4,0
Egyesült Államok és Kanada	33,8	6,6	5,1	26,0	5,1	5,1
A többi fejlett tőkés ország	10,3	10,3	1,0	15,0	7,5	2,0
Európai KGST-országok	8,8	4,2	2,1	13,0	3,5	3,7
Fejlődő országok	16,3	69,0	0,24	20,9	77,5	0,27

Forrás: [16].

**A feldolgozó ipari termékek exportjának és importjának megoszlása
fő országcsoportok szerint, %**

Honnan / Hová	Fejlett tőkésországokba	Szocialista országokba	Fejlődő országokba
Az export megoszlása			
Fejlett tőkésországokból			
1963	71,0	3,3	25,7
1975	67,2	6,3	26,5
1982	67,6	4,4	28,1
Szocialista országokból			
1963	10,6	74,3	15,1
1975	16,7	68,7	14,6
1982	18,8	59,3	21,9
Fejlődő országokból			
1963	55,8	3,0	41,2
1975	58,4	3,7	37,9
1982	59,0	3,4	37,6
Az import megoszlása			
Fejlett tőkésországokból			
1963	93,8	21,0	84,8
1975	91,5	44,5	85,6
1982	87,3	38,8	79,2
Szocialista országokból			
1963	2,3	78,0	8,2
1975	2,5	53,5	5,2
1982	2,6	57,2	6,7
Fejlett tőkés országokból			
1963	3,9	1,0	7,0
1975	6,0	2,0	9,2
1982	10,1	4,0	14,1

Forrás: [13, 39. old.], élelmiszer-ipari termékek (és a SITC 68. tétele), valamint Kína nélkül.

**Az egy országcsoporthoz más országcsoporthoz felé irányuló
feldolgozó ipari exportjának aránya, %**

Országok	1965	1985	2000 (EGB-előre- jelzés)
Európai fejlett tőkésországok	42,12	31,80	30,18
Egyesült Államok és Kanada	24,97	16,61	21,53
A többi fejlett tőkésország	15,88	27,86	20,50
Európai KGST-országok	7,50	4,68	6,05
Olajexportáló fejlődő országok	0,45	0,41	0,87
Olajimportáló fejlődő országok	9,08	18,65	20,87

Forrás: [16]. Élelmiszer-ipari termékek nélkül, folyó dollárarákon számolva.

Az ipari termelés évi átlagos növekedés üteme az 1974–1985. években, %

Iparágak	Világ	Fejlett tőkés országok	Szocialista országok	Fejlődő országok
Ipar	2,5	1,8	5,1	1,9
Bányászat	-0,4	1,9	2,8	-2,6
szénbányászat	1,3	0,7	1,7	5,0
kőolaj- és földgáz- kitermelés	-1,1	3,7	3,7	-3,0
ércbányászat	-0,1	-1,1	1,1	1,2
Villamosenergia, gáz és víz	3,9	3,3	4,7	8,2
Feldolgozó ipar	2,8	1,7	5,3	5,1
kohászat	0,5	-1,0	3,3	5,4
gépipar	3,9	2,5	7,7	6,0
vegyipar	3,5	2,5	5,4	5,5
építőanyag-ipar	1,7	0,2	3,9	5,0
papír-nyomdaipar	2,5	2,1	3,9	3,5
faipar	1,1	-0,1	4,0	4,5
textilipar	1,0	-0,5	2,8	2,5
ruházati ipar	1,4	-0,5	3,9	3,5
élelmiszeripar	3,0	2,0	3,3	5,4

Forrás: [13, 276–289. old.].

Az ipari termelés évi átlagos növekedési üteme az 1981–1985. években, %

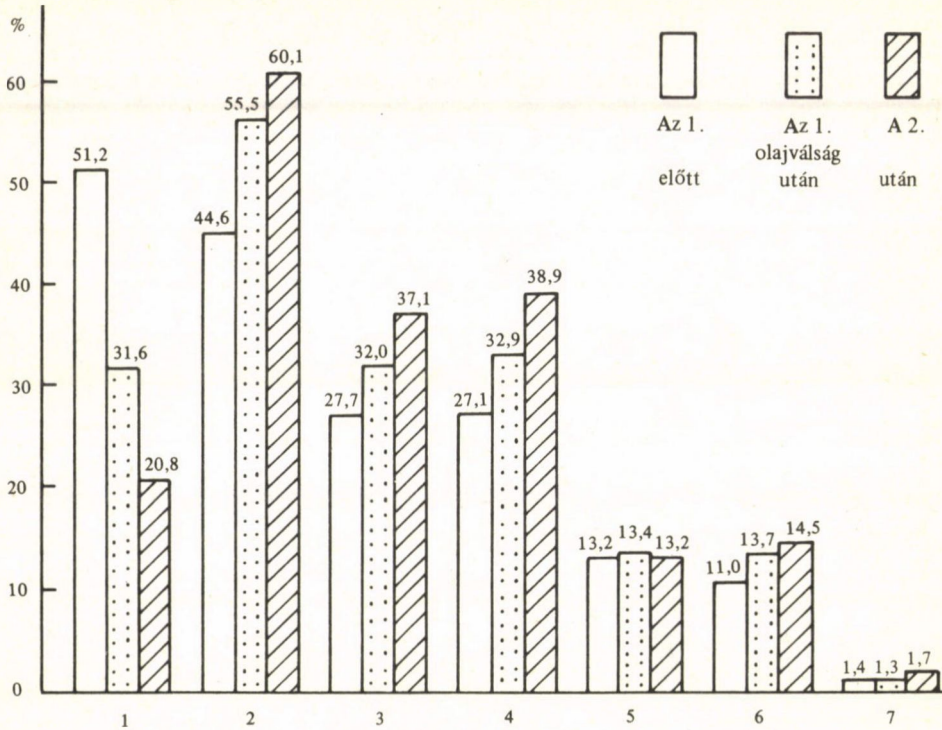
Iparágak	Világ	Fejlett tőkés- országok	Szocialista országok	Fejlődő országok
Ipar	1,9	1,7	3,6	0,7
Bányászat	-2,2	0,4	1,7	-4,7
szénbányászat	1,0	0	1,7	5,7
kőolaj- és földgáz- kitermelés	-3,4	1,0	1,6	-5,7
ércbányászat	0,1	-0,4	-0,9	1,0
Villamos energia, gáz és víz	3,4	2,8	3,5	6,6
Feldolgozó ipar	2,5	1,7	3,8	4,5
kohászat	-0,1	-1,2	2,3	2,8
gépipar	3,6	3,0	5,7	4,6
vegyipar	2,8	2,1	3,4	4,9
építőanyag-ipar	0,2	-1,2	2,7	2,2
papír-nyomdaipar	2,8	2,7	3,5	3,4
faipar	0,9	0	3,3	3,0
textilipar	0,6	-0,6	1,1	2,3
ruházati ipar	0,5	-1,1	2,2	3,0
élelmiszeripar	2,7	1,3	3,2	5,5

Forrás: [13, 276–289. old.].

**A fejlődő országok részesedése
a világ feldolgozó ipari hozzáadott értékéből, %**

ISIC kódszám	Ágazat	1970	1980	1987
3	Feldolgozó ipar összesen	8,9	11,2	11,5
311	Élelmiszeripar	14,2	16,2	17,4
313	Italgyártás	11,7	16,0	17,6
314	Dohányipar	22,2	26,9	31,0
321	Textilipar	19,5	20,8	21,6
322	Textilruházati ipar	10,8	12,7	14,7
323	Bőr- és szőrmeipar	13,1	15,1	14,8
324	Cipőipar	12,4	14,9	18,5
331	Faipari termékek	8,6	11,5	13,0
332	Bútoripar	6,5	7,3	7,3
341	Papír ipar	6,8	9,0	10,2
342	Nyomdaipar és kiadói tevékenység	8,3	7,8	7,6
351	Ipari vegyianyagok	6,1	9,7	11,2
352	Egyéb vegyipari termékek	11,6	15,6	17,7
353	Kőolaj-feldolgozás	15,9	22,7	27,4
354	Vegyes kőolaj és széntermékek	9,0	11,0	12,0
355	Gumiipar	10,7	14,5	14,7
356	Műanyagtermékek	9,9	12,1	12,3
361	Kerámiaipar	9,1	11,5	11,6
362	Üvegipar	9,2	11,8	12,3
369	Egyéb építőanyagok	9,8	15,3	18,3
371	Vaskohászat	5,5	9,6	12,6
372	Színesfémkohászat	8,2	8,8	10,7
381	Fémipari termékek	6,5	8,9	9,3
382	Nem villamos gépgyártás	2,7	4,6	3,7
383	Villamos gépipar	5,0	7,7	6,8
384	Közlekedési eszközök gyártása	5,2	7,6	6,6
385	Műszeripar	2,0	3,5	3,4
390	Egyéb feldolgozó ipari termékek	16,1	16,1	14,2

Forrás: [11, 38. old.].

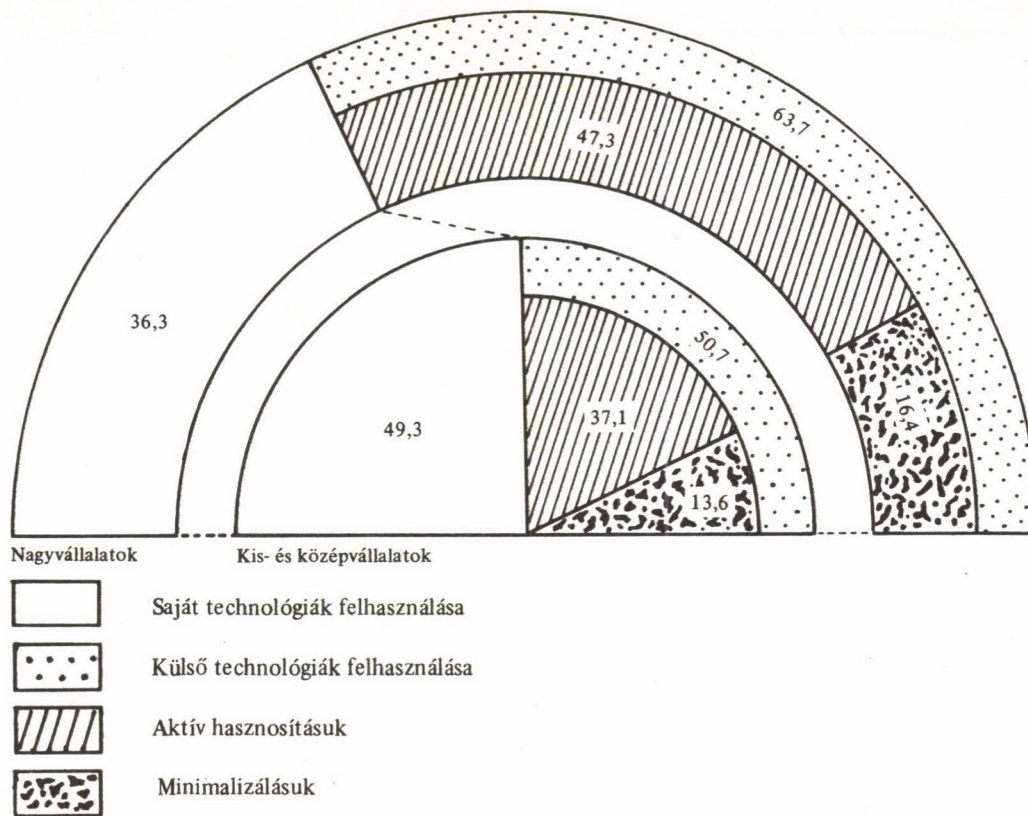


1. ábra

A termékstratégia súlypontjai
(Felmérés a japán kis- és középvállalatok körében, 1983)

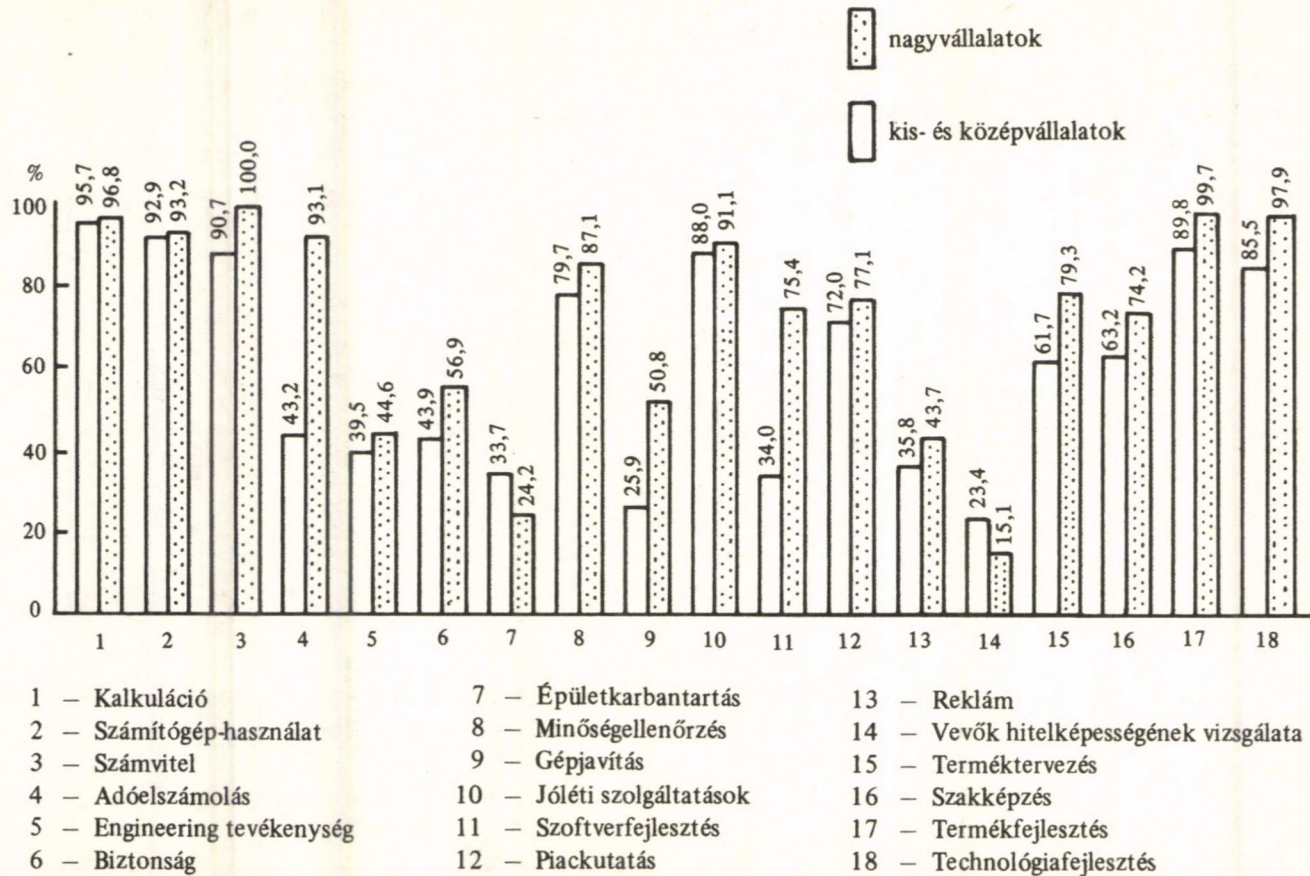
- 1 = árcsökkentés a termelés tömegszerűsége alapján
 2 = a termékek minőségének, használati és hozzáadott értékének növelése
 3 = új termékek tervezése, bevezetése és piacra vitele
 4 = diverzifikáció és a termékek egyéniesítése
 5 = a termékhez kapcsolódó szolgáltatások bővítése
 6 = a termékek bonyolultságának és hozzáadott értékének növelése jobb tervezéssel és márkanév használatával
 7 = egyéb

Forrás: [19, 22. old.].



2. ábra
A saját és külső technológiák felhasználásának aránya a termékfejlesztésnél, %
(Egy japán felmérés eredményei, 1983)

Forrás: [19, 51. old.].



3. ábra. A belső ellátás aránya egyes tevékenységeknél (Egy japán felmérés eredményei, 1983). Forrás: [19, 27. old.].

A csökkenő
termelékenység
következményei

A termelékenység
növelésének
hatásai



A termelékenység
csökken

Az önköltség
emelkedik

A versenyképesség
gyengül

Az értékesítés és a
piaci részesedés csökken

A jövedelmezőség csökken

Kedvezőtlen hatások
a dolgozókra és a tőkére

További termelékenység-
csökkenés



További termelékenység-
emelkedés

Kedvező hatások a dol-
gozókra és a tőkére

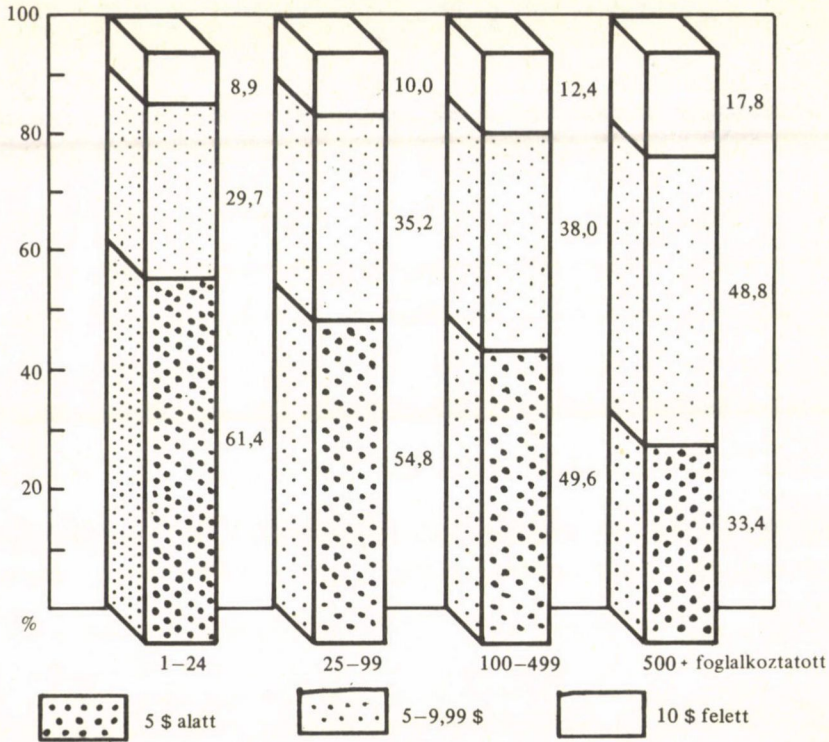
Az értékesítés, a piaci ré-
szesedés és a jövedelme-
zőség növekszik

A versenyképesség
erősödik

Az önköltség csökken

A termelékenység
növekszik

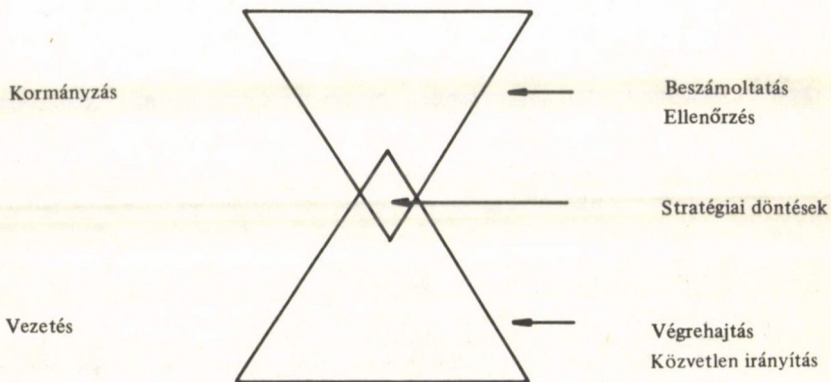
4. ábra
Termelékenységi spirál



5. ábra

Az órakeresetek nagyságának megoszlása
az Egyesült Államokban a vállalatok nagysága szerint, 1978

Forrás: [20, 261. old.].



6. ábra

A kormányzás és a vezetés funkciói

Forrás: [23, 175. old.].

OSZTROVSZKI GYÖRGY akadémikus, az MTA Ipargazdasági Bizottsága elnökének zárszava a konferencia nyitó plenáris ülésén

Tisztelt Konferencia!

A megnyitó és a két gazdag előadás széles horizontot és sok érdekes gondolatot adott a továbbiakban szekcióüléseken folyó vitákhoz. Láng István főtítkár megnyitója az üdvözlésen túl konferenciánk jellegéről, céljairól is szólt. Medgyessy Péter pénzügyminiszter újszerű, éles megvilágításba helyezte az elmúlt évek gazdaságpolitikájának és gazdasági eseményeinek fő eredményeit és gyengeségeit, majd képet adott arról, hogy egyfelől mivel számoljon az ipar a következő évek pénzügypolitikájában, és másfelől, mit vár az ipartól a magyar gazdaság. Román Zoltán a világ ipari haladásának fő tendenciáit úgy vázolta fel, hogy melléállítva a magyar ipar helyzetét és fejlődésvonalát, ebből tenivalóink is világosan kirajzolódnak. Az elhangzottak sok impulzust adtak mindannyiunknak, nekem is, de nem ez az alkalom saját nézeteim kifejtésére iparunk helyzetéről, feladatairól.

Mint a programból látható, most eltértünk attól a korábbi gyakorlattól, hogy a konferenciát záró plenáris üléssel és ezen a szekciókról való beszámolóval fejezzük be. Ehelyett azt a megoldást választottuk, hogy a szekcióüléseken folyó vitát részletesen jegyezzük, a szekciók elnökeitől írásbeli összefoglalást is kértünk, és alaposabb előkészítés után bizottságunk és az intézet külön ülésen fogja értékelni a konferencia tapasztalatait, tanulságait, az ezekből leszűrhető ajánlásokat saját munkája, a további kutatások, valamint a vállalatok és a gazdaság- és iparvezetés számára. Amennyiben a rendelkezésre álló idő korlátai folytán egyes hozzászólások elmondására nem jut idő, ezeket március 25-ig köszönettel fogadjuk írásban.

Az ipar és egész gazdaságunk helyzetét mindannyian súlyosnak, szorítónak érezzük, de vitázni nem arról szeretnénk, hogy e helyzet mennyire súlyos, hogy mit várunk másoktól, hanem arról, hogy mi *mit tehetünk és tegyünk*. A konferencia összetétele erre ritka jó alkalmat ad. Hasonlóan az Ipargazdasági Bizottsághoz, e tanácskozáson is a vállalatok, az intézmények és a kutatók, a műszakiak, közgazdászok, üzemgazdászok egyaránt képviselve vannak. Ez reményt ad arra, hogy tanácskozásunkon igazi párbeszéd, a cselekvéshez annyira szükséges közös platform és gazdálkodásmód alakul ki.

Végül – minthogy nem lesz záróülésünk – feladatomnak érzem, hogy most köszönjem meg

az előadók és a felkért hozzászólók készségét e konferencián való közreműködésre, a szekcióülések elnökeinek és társelnökeinek (jó részben az Ipargazdasági Bizottság tagjainak) közreműködését, végül, de nem utolsósorban

a konferenciát előkészítő programbizottság, személy szerint Balogh Sándor, Darvas György, Hegedűs Miklós, Juhász Ádám, Mészáros Tamás, Szűcs Endre,

Román Zoltán és a szervezést magára vállaló Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet kis, de hatékonyan működő kollektívájának munkáját.

A nyitó plenáris ülést ezzel bezárom.

KORREFERÁTUMOK

INOTAI ANDRÁS (az MTA Világgazdasági Kutatóintézet tudományos osztályvezetője)*

A magyar gazdaság növekedési ütemének növelése, az úgynevezett dinamizálási koncepció kitüntetett szerepet juttat az iparnak, ezen belül a feldolgozó ipari tevékenységeknek. Ez annyiban megfelel a nemzetközi irányzatoknak, hogy a gazdaság versenyképességének erősítésében vagy magatartásában, a szerkezeti illeszkedésben vagy a műszaki ismeretek közvetítésében és adaptációjában másutt is kulcsfontosságú helyet foglal el a feldolgozó ipar. Az azonban már közel sem biztos, hogy a gazdaság dinamizálása a feldolgozó iparnak a nemzeti jövedelem termelésében való növekvő részesedését jelenti. 1981 és 1985 között igen differenciált a nemzetközi körkép: az NSZK, Franciaország, Spanyolország, Svájc, Görögország gazdasági növekedésében nem a feldolgozó ipar játszotta a meghatározó szerepet, Olaszország esetében a visszaeső feldolgozó ipari tevékenység ellenére volt nemzetijövedelem-növekedés; Ausztriában és Japánban a két mutató párhuzamosan fejlődött: megint másutt továbbra is a feldolgozó iparból származtak az átlag feletti növekedési impulzusok.

Az alapvető kritérium, különösen a szűk belső piacú és a nemzetközi munkamegosztásban beágyazódott gazdaságok számára nem az ipari termelés dinamikájának erősítése önmagában, hanem a termelési szerkezet olyan változtatása, amely hatékonyabb értéktermelést, versenyképesebb exportot és ezen keresztül dinamizálási lehetőségeket kínál. Ahogy az elmúlt évek visszafogott gazdasági növekedése nem ösztönzött minőségváltásra, szerkezeti modernizációra (pedig önmagában a szűkebb eszközök ezt nem indokolták), úgy egy esetleges gyorsabb és mesterségesen táplált növekedési ütem sem fog *önmagában* ilyen hatást kiváltani. A magyar gazdaság értéktermelési problémái nem a gyenge növekedésből fakadnak, hanem abból a termelési szerkezetből és növekedési modellből, amely az elmúlt évtizedekben létrejött, és amelynek a fenntartása egyre nagyobb költségekkel és egyre kisebb hatékonysággal képzelhető el. Jelentősebb értéktermelés, következésképpen nagyobb növekedés ezért az önmagát túlélő modellen belül nem várható. Vagyis minden növekedés, dinamizálás, ipari termelésemelkedés alapfeltétele a szerkezet átalakítása és számos máig tovább élő, sőt a gazdaságpolitikai gyakorlatban „helyettesíthetetlennek” gondolt (tév-)eszme, dogmává merevedett elképzelés újragondolása, átértékelése.

Alapvető célkonfliktusok

Abban, hogy a magyar gazdaságot exportorientált pályára kell vezérelni, mindenki egyetért. A problémák ott kezdődnek, amikor nem hajlandók tudomásul venni, hogy

*Az I/1 szekcióülésen Sütheő Sándor, Botos Balázs és Orosz László előadásaihoz kapcsolódó korreferátum.

az exportorientációhoz nem deklarációk, egyébként jó programok és még kevésbé „gazdasági ráolvasások” tartoznak, hanem olyan eszközrendszer és olyan stratégiai prioritások, amelyek lényegében különböznek a korábbi időszak importhelyettesítő, autark gazdaságpolitikájáról. Illúzió azt gondolni, hogy a helyesen felismert új központi célt (egyébként valószínűleg egyetlen racionális gazdaságfejlesztési alternatívát) a régi módszerekkel, eszközökkel és elavult „biztonsági” érvekre való hivatkozással együtt, párhuzamosan el lehet érni. Csak néhány kiragadott, de jellemző példát említek:

– Hogyan funkcionálhat az exportorientáció, ha közben és vele párhuzamosan a tervek rendszeresen a „népgazdasági igények szerinti anyag- és energiatermelés” fontosságát hangsúlyozzák? Hiszen nyilvánvaló, hogy az exportorientált fejlesztéspolitikához egészen más anyag- és energiaigényesség tartozik, mint amennyit a múltban a magyar gazdaság „vitálisként”, „helyettesíthetetlenként” tüntetett fel.

– Hogyan valósítható meg következetes exportorientáció, ha közben a „biztonságos ellátásra” hivatkozva változatlanul érvényben maradnak az ellátási kötelezettségek? Nem nehéz belátni, hogy ebben az esetben a gazdaság jelentős része (valójában egésze) szuboptimális erőforrás-elosztás mellett működik, ami mindenekelőtt az export hatékonyságát és versenyképességét gyengíti, végső soron tehát a deklarált exportorientációs cél ellenében hat.

– Hogyan lehet úgy exportorientációt megvalósítani, hogy közben a magyar gazdaság beruházási és importigénye legfeljebb a központi intézkedésekkel, ideiglenesen tartható féken, hogy utána annál erőteljesebben zúduljon rá a gazdaságra. Amikor az új beruházások és az új import semmi másra nem szolgál, mint a régi, köztudottan rossz hatékonyságú és leértékelődő termelési szerkezet továbbéltetésére, a hozzá kötődő érdekek mesterséges fenntartására, végső soron a gazdaság strukturális és intézményi merevségének erősítésére.

– Hogyan lehet a szelektivitásra épülő exportorientációt úgy megvalósítani, hogy közben a belső termelés túldiverzifikált, szétaprózott, ezért hatékonysága rossz? Köztudott, hogy az exportra támaszkodó gazdaságokban a kiviteli és behozatali áramlások egyazon ágazaton belül erősödtek fel; a szelektivitás szektoron belül fokozódott. Számos ország adatai utalnak arra, hogy a termelés növekvő exporthányadának szükség-szerűen együtt kell járnia a belső felhasználás (fogyasztás) importhányada emelkedésével.

– Hogyan lehet az exportorientációt összeegyeztetni azokkal a kényszerű vállalati törekvésekkel, amelyek a kihasználatlan kapacitások teljes körű termelésbe vonására helyezik a hangsúlyt? A magyar gazdaság számára csak azon kapacitások kihasználása indokolt, amelyek nemzetközi összehasonlításban értéket termelnek, nem pedig olyanoké, amelyek vagy csak veszteséggel üzemeltethetők, vagy pedig termékei korlátozottan (vagy éppen csak egy piacon) „versenyképesek”.

Összefoglalóan: hiába deklaráljuk az exportorientációt mint fejlesztéspolitikai alapcél, ha a felsorolt „kompromisszumokat” bevisszük az új gazdasági stratégiába; úgy azok nem egyszerűen „idegen testként” fognak ott létezni, vagy megtűrt elemként fogják magukat „rosszul érezni”, hanem éppen fordítva, alapvetően lehetetlenítik a gazdasági áttörést. Ugyanis

- a kompromisszumokhoz tartozó erőforrások elvonása, felszívása után a tulajdonképpen exportfejlesztésre édeskeves marad;
- az „idegen testek” a hagyományos struktúra felé nyomnak, és egyértelműen visszarendeződő folyamatokat indítanak útjukra, amelyekkel szemben az exportorientáció meglehetősen törekeny vonulatának, konkrét eredmények hiányában még meglehetősen képlékeny érdekszerkezetének nem lehetnek túlélési esélyei.

Néhány gondolat az eszközrendszerrel

A világgazdasági nyitást, az exportorientációt csak az gondolja komolyan, aki az általános szólamokon és a jó szellemű határozatok idézésén túl következetesen támogatja a hozzá tartozó eszközök alkalmazását is. Ezek az eszközök – egyfajta rendezőelv alapján – külgazdaságiak és belgazdaságiak. Aligha meglepő, hogy a külgazdaságiakban nagyobb az egyetértés, miután ez „nekünk, itthon kevésbé fáj”. Sőt, nem kevesen ma is úgy vélik, hogy a külgazdasági eszközök némelyikének alkalmazása olyan csodaszer, amely alkalmas a magyar gazdaságot úgy exportorientált pályára vezérelni, hogy közben idehaza fennmaradhat az exportorientációval sokszor szöges ellentétben álló gazdasági mechanizmus és irányító rendszer.

Elég utalni a külföldi tőke bevonásával kapcsolatos túlzott elvárásokra vagy egyes – egyébként régen esedékes – külgazdasági diplomáciai lépések várt-remélt hatására. Természetes, hogy ezek pótlólagos erőforrásokat juttathatnak számunkra, akár tőke, akár technika, akár piac formájában. Ha azonban nem egy alapvető változásokon átmenő magyar gazdasági rendszerbe épülnek, úgy hatásuk vagy igen korlátozott és tiszavirág életű lesz, vagy – és ez még rosszabb – megtalálják a régi gazdasági rendszerben is sajátos érdekeiket, és ebbe az érdekszerkezetbe beépülve maguk is az exportorientáció elleni viselkedést erősítik.

Az exportorientáció a gazdaság nyitottságának fokozását, a világgazdasággal konform (vele összehasonlítható) mozgások és keretfeltételek kiépítését, valamint a termelési szerkezet szelektív fejlesztését tételezi fel.

A nyitottság növelése nem képzelhető el a belföldi termelést védő, nemegyszer rendkívül magas fokú protekciót nyújtó falak lebontása nélkül. Ez éppúgy vonatkozik az import felszabadítására, mint a reális árfolyam meghatározására vagy a különféle jogcímeken juttatott-kialkudott támogatások következetes leépítésére. Nem nehéz belátni, hogy a belföldi ágazatok mesterséges védelme önmagában is több szinten diszpreferálja, hátrányos helyzetbe hozza az exportágazatokat. A magas fokú védelem a versenyképes ágazatoktól szív el termelési tényezőket (tőkét, munkaerőt, nyersanyagot, technikát), a védettséget erősítő árfolyam szükségszerűen túlértékeli (felülértékeli) a nemzeti valutát, ami közismerten exportcsökkentő hatást érlel; végül a védett és magas, versenyképtelen árakon termelő ágazat termékeit felhasználó vállalatok eleve árhátránnyal (vagy ehhez sokszor járuló minőségi hátránnyal) indulnak.

A világgazdasággal konform működési feltételek magukban foglalják a belső áraknak a nemzetközi relatív árakhoz való közelítését, a külföldi fizetőeszközök és hitelek adminisztratív elosztásának megszüntetését (aminek szükségességét egyébként éppen az importhelyettesítés következtében kialakult devizaszüke teremtette meg), a belföldi

megtakarítások növelését és a tőkemenekülés útjának elvágását egyaránt szolgáló reális (az éves inflációhoz képest is pozitív) kamatszint megállapítását; a munkaerő- és tőkepiaci mozgások aktivizálását, ezen belül pedig olyan reális bérpolitika folytatását, amely a magyarországi munkaerő szakmai felkészültségét és teljesítményeit a nemzetközi normáknak megfelelően értékeli.

A termelési szerkezet szelektív fejlesztése elkerülhetetlenné teszi a fejlesztések és visszafejlesztések szerves egységének megvalósítását. Ez a kettős mozgás a piacgazdaságokban állandóan jelen volt, sőt napjainkban erősen fokozódott is, míg a szocialista gazdaságokban az állandó mennyiségi növekedésre alapozódó gazdaságpolitika hosszú évtizedeken keresztül csak egyirányú mozgást (nevezetesen a teremtést) ismerte. Aligha szükséges bizonyítani, hogy a rossz hatékonyságú termelés megszüntetése az exportorientáció útjában álló egyik legfontosabb akadály: az itt – helytelen kombinációban és rossz hatékonysággal – lekötött termelési tényezők felszabadítása és nagyobb érték előállítására alkalmas tevékenységek felé orientálása jelentős erőforrásokat juttathat az exportfejlesztések, de a gazdasági növekedés számára is. Különösen fontos a tőkeszegény magyar gazdaságban a tőkeigényes fejlesztésekre juttatott központi támogatások visszavonása, hiszen ezt a kevés pénzt is rossz helyen köti le. Az állami tőkeelosztás egész sor üzleti bizonytalanságot szül (milyen alapon kap vagy nem kap valaki ilyen pénzeket), felborítja a költségvetési egyensúlyt (vagy az ezt finanszírozó külföldi hiteligényt, és ezzel az ország adósságszolgálati terheit növeli meg), végül tőkével helyettesít munkahelyeket akkor, amikor a gazdaság egyes szektoraiban óhatatlanul szabdabbá váló munkaerő gazdaságosabb felszívása kerül napirendre.

Következtetések

A magyar gazdaság, ezen belül mindenekelőtt a feldolgozó ipar világgazdasági játékszabályokhoz és feltételekhez való alkalmazkodása történelmi léptékű feladat és kihívás, amelynek sikere vagy kudarca akár generációkra meghatározhatja a nemzet sorsát, európai és világméretű mozgásterét, életszínvonalát, műszaki fejlettségét, társadalmi-politikai közérzetét. Tekintettel a feladat nagyságrendjére és kihatásaira-következményeire, néhány pontban célszerű nagyon világosan megfogalmazni a teendőket.

1. A világgazdasághoz való alkalmazkodásnak nincs járható és a közelebbi és távolabbi jövő szempontjából racionálisabb és „fájdalommentesebb” alternatívája. Ez viszont alapvető irányváltást követel meg a gazdasági stratégiában és az ezt szolgáló eszköz- és intézményi rendszerben egyaránt. Csak ennek a követelménynek a teljesítése függvényében reális Magyarországon a gazdaság dinamizálásáról beszélni.

2. Az exportorientáció nem pusztán és nem is elsősorban több exportot jelent, hanem olyan szerkezeti átalakítást, amely a hatékony, komparatív előnyökkel rendelkező és a magyar gazdaság sajátosságait megfelelően tükröző exportot erősíti, és az ez irányú szakosodást támogatja.

3. Ellentétben a különböző szinteken megfogalmazott agnosztikus álláspontokkal, nagyon is jól meghatározható, hogy mihez és milyen eszközökkel kell igazodni. A kérdés nem ez, hanem az, hogy hajlandók vagyunk-e végre elindulni ezen az úton?

4. Az átmeneti állapotból való kiutat jellemezheti a fokozatosság vagy a sokkte-

rápia is. Valószínű, hogy az elmúlt évek (évtizedek) mulasztásai, a még mindig megfigyelhető bizonytalanság, több szempontból az utóbbi alkalmazása melletti érveket gyarapítja. A rendelkezésre álló idő rendkívül összezsugorodott. A fokozatosság – különösen az egy-egy területre szorítózkodó lépések – eleve beépítették a rendszerbe a visszarendeződést (még a kívánatos hatások megfelelő kibontakozása előtt); a sokkterápia viszont a gazdaságpolitika és a politikai vezetés eltökéltségét tükrözné, ami az új helyzetben mindig jelenlevő bizonytalansági tényezőket csökkenthetné. Erőteljesen hangsúlyozandó, hogy a sokkterápiának semmi köze a „káoszhoz”. Ellenkezőleg, sokszor éppen a következetlenség, lassúság, kivárási és kényelmesség teremt(ett) kaotikus viszonyokat.

5. Az alkalmi intézkedések helyett hosszú távon stabil, belátható, kiszámítható gazdaságpolitikai keretfeltételekre van szükség, amelyeket a megteremtendő gazdasági mechanizmusok, végső soron pedig az államilag ellenőrzött folyamatok kell hogy garantáljanak.

6. Nem elég hangsúlyozni, hogy az exportorientáció eszközrendszerét egyszerre, valamennyi területen egyidőben kell bevezetni. Az eddigi kísérletek kudarca nem a megtett lépések helytelenségéből fakadt, hanem legtöbbször abból, hogy az egy-egy területen foganatosított intézkedéseket más területeken semmi sem követte.

7. A minden területen egyszerre történő áttörés valószínűleg eleve lehetetlenné teszi, hogy a visszarendezésben érdekelt erők aktivizálódjanak. Egyúttal könnyebben elviselhetővé teszi a kétségtelen feszültségeket. Nehézségek láttán – ha világosak a célok – a megindított folyamatokat nem szabad abbahagyni, hiszen megszakításuk eleve lehetetleníti a kibontakozást, miközben az időleges nehézségeket abszolútizálja, és az intézkedések egyedüli sajátjának tünteti fel a lakossági köztudatban.

8. Az áttörési stratégia végrehajtásában nem nélkülözhető az állam (központi vezetés) centrális szerepe. Az igazodás fő irányainak kijelölésében, a visszafejlesztési folyamatban éppúgy szükséges ez, mint a gazdasági keretfeltételek létrehozásában, majd stabilitásának biztosításában vagy a gazdasági tevékenység területén messze túlterjedő szociális és politikai szférában, ahová a gazdasági illeszkedés során felhalmozódó feszültségek, a régi és az új harcában állandósuló ellentmondások áttérjednek. Már csak emiatt is: a gazdaságstratégiai váltás nem maradhat meg a gazdaság keretei között, sikeréhez többek között ezért is elengedhetetlen a szilárd politikai keretek léte, az ezeket biztosítani tudó nemzeti egység vagy az ezeket a kereteket következetesen védelmezni (megvédeni) tudó nemzeti többség.

GÁBOR ANDRÁS (a Tungram Rt. vezérigazgatója)*

A Tungram Részvénytársaság 90 éves múltja visszatekintő ipari nagyvállalat. Az 1920-as évektől a világ izzólámpa-forgalmának 5-6%-át értékesítette. Ez az arány ma is igen jelentős, a világgiazi termelés mintegy 4%-a.

*Az I/1 szekcióülésen Arigyal Ádám, Fehér Erzsébet és Tolnai Lajos előadásaihoz kapcsolódó korreferátum.

A felszabadulás előtt a vállalat részvénytársaságként működött. 1945 után a magyar állam megszerezte a részvények többségét, és ezzel a vállalat állami tulajdonba került. Az iparfejlesztés a vállalatnál az 1960-as évektől, majd 1970-től vett komoly lendületet. Az ekkor megvalósított beruházások során épültek fel a vidéki gyárak és egyéb külső telephelyek.

A vállalat az V. ötéves tervidőszak alatt vált több telephelyes ipari nagyvállalattá. A tervidőszak beruházási profiljára jellemző volt, hogy oda vitte a technikát, ahol a munkaerő rendelkezésre állt. Termékszerkezet-átalakítás során hagyományos profilját új, korszerű technikával egészítette ki, mint pl. a félvezető- és elektroncsőgyártás. A vállalat négy fő termelési ágazat fejlesztésére közel 6 milliárd Ft-ot investált. A fő profilt képező fényforrásgyártás mellett ezek az ágazatok, elsősorban nyereségtartal-mukkal, segítették a vállalatot, hogy a nagyobb kockázatot jelentő, alacsonyabb jövedelmezőséget realizáló konvertibilis exportját növelje. Ez a fejlesztés tehát azt a célt szolgálta, hogy az egysíkú profilból adódó, ezáltal könnyen sebezhető struktúráját korszerű, többlábon álló szerkezetté alakítsa át.

A struktúraátalakításhoz szükséges tőkenövelést a vállalat alapvetően kölcsönész-közökkel, a fejlesztések valamennyi területén hitelből valósította meg. Ezt megelőzően azonban különböző intézkedések révén mérlegbeolvasztással jutott hozzá több, önma-gában nem prosperáló vállalathoz, üzemhez. Az 1970-es évek végére a létszám elérte a 35 000 főt, az állóeszköz-állomány 8 milliárd Ft fölé emelkedett, termelési értéke az akkori árviszonyok alapján 8,7 milliárd Ft-ot ért el. Ebből látható, hogy a vállalat igen erős extenzív jellegű fejlesztést valósított meg.

A 80-as évek elején azonban ugyancsak külső intézkedések hatására több telep-helyről, termelőegységről való lemondásra kényszerült a vállalat. Az előző évekhez ké-pest ez ellentétes irányú mozgást, tehát tőke kivonást jelentett. Ennek hatására is a vál-lalat jövedelemtermelő képessége csökkent, amit csak fokozott, hogy a vagyoni túlnyo-mó részének fedezete hitel volt. A fejlesztési források teljesen beszűkültek, így a vál-lalat rákényszerült egy intenzív fejlesztési politika megkezdésére.

A Tungstam nemzetközi vállalat jellege erősödött, de fejlesztési politikájában az 1970-es évek fordulójától nem tudta megfelelően követni a világgazdaságban nagy je-lentőségű minőségi változásokat. Igyekezett alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz, hiszen termékstruktúrájában, eszközállományában megújulás következett be, de nem folytatott szelektív fejlesztési politikát, nem koncentrálna kellően pénzügyi forrásait. Ezért a 70-es években végrehajtott fejlesztések nem adtak megfelelő alapot a technikai igényekhez való felzárkózáshoz, hiszen addigra a vállalat lehetőségei, elsősorban a tőke oldaláról bezárultak, a tőkenövelés forrásai kimerültek. Kialakult egy olyan termék-szerkezet, amelynek változtatására már csak az intenzív fejlesztés adott lehetőséget.

A vákuumtechnika és a fényforrásgyártás területén a vállalatnál felgyorsult a termék-váltás. Ez részben új termékek formájában, részben a hagyományos termékek megújításában jelentkezett. Az új termékek részesedése azonban a fényforrás-termelés-ben nem éri el azt a szintet, melyet például a Philips, Osram elért.

A termékstruktúra megváltoztatása mellett a nagy transznacionális vállalatok fo-kozatosan kicserélték, modernizálták állóeszközparkjukat, új nagy teljesítményű, auto-matizált gyártósorokat helyeztek üzembe. Ezzel jelentős termelésnövekedés mellett nagy teljesítményű, kiváló minőségű sorozatgyártást biztosítottak. Fontos tapasztalat

számunkra, hogy beruházási és fejlesztési döntéseik mindinkább elszakadnak a rövid távú konjunkturális megfontolásoktól, és azokban a hosszabb távú stratégiai érdekek kapnak elsőbbséget. A világgazdasági alkalmazkodás nem lehet átmeneti és kampány-szerű, hanem állandó, növekvő igényeket támasztó feladat.

A Tungsram felismerte ezt az alkalmazkodási kényszert és ennek érdekében számos intézkedést tett, a teljes körű vállalati rekonstrukció megvalósítását azonban saját vállalati erőből nem tudja megoldani, beruházásokra, kutatás-fejlesztésekre szűkös összeg áll rendelkezésére. A vállalat a követő fejlesztések eredményeként a termékek életgörbéjének első szakaszában nem tud a piacon lenni, az esetek többségében csak a lecsengő ágba lép be, így extraprofit realizálására nincs módja.

Emellett tisztában vagyunk azzal, hogy az alkalmazkodás nem csupán korszerűbb technikai és termékstruktúrát kíván, hanem a vállalati szervezet megújítását, a bér-, anyag- és energiaköltségek csökkentését, a korszerű vállalatszerkezeti és irányítási módszerek alkalmazását, a kooperációs kapcsolatok jobb megszervezését, a készletezés optimalizálását stb.

A Tungsram 1983-tól lépett erre az útra. Jelentős intézkedések meghozatalára vállalkozott pl. a tervszerű létszámleépítés, a belső irányítási rendszer korszerűsítése, a telephelyek felszámolása terén. A belső tartalékok feltárásán túl a vállalat ehhez külső segítséget is kapott az ÁTB-állásfoglalás alapján.

A Tungsram Rt. az 1985. évi adatok alapján a gépipar létszámának mintegy 6%-át foglalkoztatta, a konvertibilis export 13,8%-át, a nettó devizahozam 24,8%-át állította elő. A nettó devizahozamot azonban a vállalat az átlagnál magasabb munkaigénységgel állítja elő. Ezen adottsága miatt a normatív szabályozás feltételrendszerének nem tud eleget tenni, pénzügyi forrásai, mozgástere mindinkább beszűkül, ami a továbbfejlődés és a strukturális alkalmazkodás gátja. A kivetett erőforrások – a magas bérigény miatt – a Tungsramot a gépipari átlagot jóval meghaladó mértékben érintették, miközben nem rendelkezett a vállalati nyereségnövelés átlagos feltételeivel sem.

A belföldi értékesítés alacsony, az export, ezen belül a tőkés export magas részaránya miatt a *vállalat nyereségtermelő képessége* nagymértékben függ az export támogatási, elvonási rendszerétől, valamint a tőkés piac *értéktételétől*. Így a nyereséget – a gépipari vállalatok döntő többségétől eltérően – belföldi áremeléssel minimális módon képes növelni. Exporttámogatásban pedig a gépipari átlagnál a vállalatot követő 9 nagy exportőrnél alacsonyabb szinten részesül. A nyereség növelésének szinte kizárólagos forrása a versenytársakéval hasonló ütemű költségcsökkentés. Erre azonban minden belső erőfeszítés ellenére – az 1981. évtől szünetelő beruházási tevékenység miatt – jelentős mértékben nem került sor. A tőkés export volumenének fenntartása érdekében a vállalat évek óta a konkurenciáéval azonos irányú és nagyságrendű ármozgásokra kényszerül, ugyanakkor költségeit azokhoz hasonló mértékben csökkenteni nem tudja.

A vállalat 1986-ban jelenlegi szervezeti formájában a legmagasabb nyereséget érte el. Az érdekeltségi alapon keresztül fizetett adók összege azonban (nyereség-, város- és községfejlesztési, vagyon-, bér-, kereseti, felhalmozási adó) megegyezett a mérleg szerinti eredménnyel úgy, hogy gyakorlatilag 1% keresetnövelés után kellett kereseti adót fizetnie. Ebből következően az amortizációt nem tudja az egyszerű újtermelésbe bevonni, mert az a bankkal szembeni kötelezettségek rendezésére szolgál. Ugyanezt a problémát Fehér Erzsébet, a Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalat vezérigazgatója is

kiemelte előadásában, amikor is elmondta, hogy az adók fizetésekor náluk is hozzá kellett nyúlni az amortizációhoz. A vállalattól az adókon keresztül tőkét vonnak el, ami a strukturális átalakulást egyértelműen akadályozza.

A vállalat állóeszköz-állományának állaga és összetétele rohamosan romlik, a „0”-ra íródott gépi eszközök állománya közel 65%, a nettó eszközállománynak mindössze 30%-a termelő berendezés. A Borsodi Vegyi Kombináttal szemben, ahol a sorozatos investíciók nyomán javult a nettó eszközök állománya, a Tungstrammnál egyértelmű romlás állt elő.

Az intenzív fejlesztés dinamikusabb szinttartó beruházást indokolna, ami csupán a szerény fejlesztési forrásból nem valósítható meg. Az állóeszköz-állomány korszerűsítése szükségessé teszi a beruházási és állóeszköz-fenntartási tevékenység merev elhatárolásának oldását, hogy a vállalat maga dönthesse el, egy adott pénzügyi kereten belül mi a gazdaságosabb: meglévő berendezés felújítása vagy cseréje, illetve a teljesítőképesség növelése. Ehhez olyan szemléletváltozás szükséges, ami a beruházási és állóeszköz-fenntartási vásárlóerőt nem kezeli különálló kategóriaként.

A vállalat szerepe és jelentősége az elkövetkező években tovább erősíthető, ha új fejlesztéseket indít, versenyképes termékszerkezetet és ágazatokat épít ki, ehhez azonban tőkére van szüksége. A stratégiai célok kialakításánál hasonló elveket alakítottunk ki, mint amit Fehér Erzsébet elmondott. Egyetértek azzal a megállapításával, hogy először azt kell felmérni: minél kisebb anyagi eszközök igénybevételével hogyan csökkenthetjük a ráfordításokat, hová lehet eljutni a kiépített termelőkapacitások hatékonyabb kihasználását biztosító intézkedésekkel, pótlólagos automatizálásokkal és csak ezek után kerülhet sor jelentős investíciót igénylő struktúraátalakító program megkezdésére.

A vállalat a struktúraátalakító program megvalósításához a világbanki átvilágítás megállapításait maximálisan figyelembe veszi, hiszen az szervesen illeszkedik a már megkezdett munkához. Először olyan átalakulási folyamatokat kell szerveznünk, amelyek a jelenleg kialakult helyzet minőségi változtatását eredményezik: a költséggazdálkodás korszerűsítését és szervezeti átalakítását, stratégiai üzleti egységek átalakítását és fejlesztését. Ehhez a Borsodi Vegyi Kombinát tapasztalatait, amelyekről Tolnai Lajos szólt előadásában, szeretnénk közelebbről is megismerni.

A belső szervezetszerűsítésen túl a Tungstram saját vállalati szervezeti formáját is korszerűsíteni kívánja, valós részvénytársaságként való működés útján. Ennek folytatása a Tungstram International Rt. felállítása, amely a meglévő külföldi fiókok, vállalatok irányítását foglalja magába. Utoljára, de nem utolsósorban az is szükséges, hogy a vállalat a strukturális átalakuláshoz tőkéhez jusson. Ennek egyik módja a már említett világbanki hitelfelvétel lehetősége és egyéb (nemcsak nyugati) külföldi tőke bevonása.

Angyal Ádám előadásához kapcsolódva egyetértek azzal, hogy egy ipari kultúra nemcsak a vagyont, az épületeket, a gépeket jelenti, hanem az ipari kultúrát kialakító, fejlesztő, formáló embert is. Mind a makro-, mind a mikroszintű struktúra átalakításában a fő hangsúlyt az emberi tényezőkre helyezem, ezen múlik, mennyiben leszünk képesek ezt az átalakulást megvalósítani, ipari kultúránkat megőrizni, fejleszteni.

MÉSZÁROS TAMÁS (a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem tanszékvezetője)*

Az elhangzott előadások mindegyike tartalmazott kapcsolódó elemzéseket, megállapításokat. Ezek azt támasztják alá, hogy a termelési szerkezet-váltás nem, de legalábbis nem fontosságának megfelelő súlyt kap a vállalatok tervezésében. Példaként említhetem Bod Péter Ákos tanulmányából azokat az értékelő megjegyzéseket, amelyek szerint „a tevékenységi kör módosítása mindössze 4 vállalat tervének képezi központi elemét”,¹ vagy „mind a tevékenységi kör módosítása, mind a tervszerű visszavonulások kidolgozása a gyakoriságok alapján az utolsó helyen szerepel”.²

Összeeseng ezekkel Gyetvai László tapasztalata is, amely egyértelműen leszögezi, „hogy a vállalatok struktúraváltási törekvéseiben

- nem jelenik meg eléggé a stratégiai gondolkodás,
- a struktúraváltás főbb irányai nem tisztázódtak egyértelműen, legfeljebb csak rövid távon.”³

Hozzászólásomban arra keresek választ, hogy egyáltalán *alkalmas-e a magyar tervezési mechanizmus arra*, hogy az idézett megállapítások ne a vállalatok többségére vonatkozzanak, ne legyenek általános érvényűek? Fontosnak tartom annak a vizsgálatát is, hogy *milyen tényezők korlátozzák vagy zárják ki a szerkezetváltás megfelelő súlyú megjelenését a vállalati tervezésben?*

Mielőtt a lehetséges válaszokból néhány elemet kiemelnék, szükségesnek tartok megfogalmazni néhány megjegyzést.

– A szerkezetváltás nemcsak, de nem is elsősorban tervezési probléma. Mivel azonban – jellegénél fogva – jelentősen befolyásolja a vállalati működés jövőjét, elképzelhetetlen hogy legfontosabb irányai és megvalósítási módozatai (akciói), valamint ezek komplex hatásai és feltételei a tervezésen kívül dőljenek el. A megfelelő előrelátás tehát egyik lényeges feltétele a szerkezetváltásnak. Másik oldalról a tervezésben visszafogottan vagy nem szereplő ilyen típusú törekvések a végrehajtás gyengeségeit is valószínűsítik.

– Fő kérdéseim egyikében magyar tervezési mechanizmusról beszélek, szándékosan nem választva külön a vállalati tervezést a népgazdasági tervezéstől. Meggyőződésem ugyanis, hogy a két – ma már elvileg egymástól helyesen elhatárolt – tervezési szint kapcsolatrendszere és az azt érvényre juttató mechanizmusok jelentősebb mértékben okai az idézettel jelzett helyzetképnek, mint a vállalati tervezőmunka korántsem elhanyagolható gyengeségei.

*Az I/2 szekcióülésen Papp Ottó, Gyetvai László és Bod Péter Ákos előadásaihoz kapcsolódó korreferátum.

¹Bod Péter Ákos: A strukturális alkalmazkodás a középtávú tervezés tükrében. Ipargazdasági Szemle, 1987, 1–2. sz. 99. old.

²Uo.

³Gyetvai László: Strukturális alkalmazkodás és vállalati munkaerő-gazdálkodás. Ipargazdasági Szemle, 1987, 1–2. sz. 95. old.

1. *A szervezetváltás az egyik legtitkosabb vállalati belső ügy.* Irányának helyességét nem vállalaton kívüli szervezetek – amelyek kívül maradnak az ilyen típusú lépéseket óhatatlanul kísérő kockázatvállalás felelősségén – hivatottak megítélni. Az elmúlt négy évtized vállalati tervezésére – ha különböző módokon, erősséggel is – a *kifelé irányuló* tevékenység, a *vállalaton kívülről, felülről jövő meghatározottság* volt a jellemző. (Ilyen jelzések a VII. ötéves tervezési tapasztalatok első feldolgozásaiból is érzékelhetők.) Ennek a helyzetnek a szervezetváltás tervezésére vonatkozóan több egymással értelemszerűen kapcsolatban levő következménye is érzékelhető:

– A vállalatok egy része a jelentős kockázat miatt nem tervezett komolyabb átalakulást, számítva arra, hogy ellenkező esetben annak elmaradását esetleg számonkérhetik.

– Más esetekben vállalaton kívüli szervezetek által eldöntött vagy meghatározóan befolyásolt, nem a konkrét vállalati feltételrendszer ismeretében született szervezetváltozási törekvések jellemezték a terveket, mert így lehetett különböző kedvezményekhez jutni. (Rövid távon gyakran nagyságrenddel több „eredmény” volt így elérhető, mint a komoly erőfeszítéseket igénylő szervezetváltással.) Az ilyen körülmények között született tervdöntések következményeiért viselhető felelősség elsikkadt, vagy erősen megoszlott, ami egyik fontos oka annak, hogy többszöri kudarc után sem kényszerültek rá a vállalatok, hogy valóban széleskörűen megalapozzák szervezetváltási döntéseiket, kialakítsák annak információs – módszertani – technikai bázisát. Gondoljunk például Bod Péter Ákos előadásában szereplő azon megállapításra, amely a versenytársak ismeretére, pontosabban annak hiányára utal.

2. *A tervezés vállalat adekvát, ennek következtében vállalatonként jelentős mértékben differenciált tevékenység.* Ennek ellenére hazai megoldásainkat mindig is az *erőteljes uniformizáltság* jellemezte. A tervutasításos rendszerben ez közvetlenül és egyértelműen deklarálódott is, de lényeges változást 1968 is elsősorban csak az elvekben és nem a gyakorlatban hozott. A vállalati tervezés uniformizáltsága nem kedvezett a szerkezetátalakítás tervezésének több szempontból sem.

– Egyáltalán nem bizonyítható, hogy az egyes vállalatok szervezetváltozási törekvései, az ezekre vonatkozó tervdöntések ideje és időhorizontja követi a népgazdaság tervezési ciklusát. (Erre – az ellenkező irányú kinyilatkoztatások ellenére is – erős nyomás érvényesült. Gondoljunk pl. a minden középtávú időszak elején szétosztott és a piaci igényekhez igazodó fejlesztési lehetőségeknek szinte egyetlen komolyabb forrását képező különleges hitelre vagy más a tervezési időszakok során született és periodikusan visszatérő döntésekre.)

– Ugyancsak valószínű, hogy azok a mutatószámok, tervúrlapok, amelyek elsődleges célja, hogy irányító szervi szintű összesítést és a népgazdasági tervdöntések vélt vagy valódi megalapozását szolgálják, nem alkalmasak önmagukban a vállalati tervezés számára is. (Számos felmérés bizonyítja, hogy a vállalati tervek tartalmát elsősorban ezek a külső információs igények határozzák meg. Példaként említhető a kívülről történő meghatározottságra a Statisztikai Hivatal által kért beszámoló a termékváltásról, amely azonnal tervalapra is változott.)

– Úgy gondolom az sem könnyebben belátható ezek után, hogy mennyiben egyeztethető a tervezés folyamata kezdve a tervjövöhagyástól a különböző szervek részvételéig. A szervezetváltási döntések stratégiai döntések. Megalapozásuk elmélyült

szakmai ismereteket követel, hosszabb távon gondolkodni tudó, kreatív személyek részvételével oldható csak meg. Másik oldalról általában jelentős változásokkal jár a vállalati erőforrásokat – beleértve a munkaerőt – illetően is. Nem kétséges tehát, hogy széles körű egyetértés, egyeztetés nélkül megvalósításuk legalább annyi buktatót rejt magában, mint a helytelenül, nem a vállalat konkrét feltételeihez igazodó és ezért valószínűleg formális tervezési demokratizmus. Ez utóbbi ugyanis olyan felesleges ellenállást válthat ki mind vállalaton belül, mind kívül, amelyek leküzdése a vállalat vezetése részéről sokszor pótolhatatlan energiát köt le.

3. *A szerkezetváltás megalapozott tervezése nem nélkülözheti a korszerű tervezési eljárások és technikák alkalmazását.* Részben az előzőkben felsorolt, részben más okokból a vállalatoknál rendkívül alacsony az igény korszerű módszerek alkalmazására. Gazdálkodó egységeink nagy része könnyen feladja a kísérleteket a valódi vagy vélt információ, illetve megfelelő szakemberek hiányára hivatkozva, vagy mert nem látják értelmét. Saját tanszéki tapasztalataink is azt bizonyítják, hogy ezen a helyzeten lényegesen változtathat az eljárások körének, alkalmazási módozatainak egy – a Papp Ottó előadásához hasonló jellegű – megismertetése. Éppen ezért nem a helyzetbe való belenyugvás, hanem a különböző módokon (oktatás, publikációk stb.) történő, gyakorlati hasznosítás orientált bemutatás jelenthet továbblépést.

A felsorolt gondok nem teljesszörűek, de nem is új keletűek. Legfeljebb annyit mondhatunk el róluk, hogy ma már bebizonyosodott, hogy az eddigi megoldásaink nem vezettek eredményre felszámolásukban. A valószínűleg önálló, a jól felfogott érdekből való tervezés jelenthet csak érdemi változást, aminek alapvető feltétele a hazai tervezési rendszernek a módosított tervtörvény szerinti valódi átalakítása. Értelemszerű tehát, hogy a két tervezési szint közötti kapcsolatot mint a tervezési rendszer potenciálisan nagy lehetőségét célszerű fenntartani, mint ahogy az is egyértelmű, hogy ezt a kapcsolatrendszert nem a hierarchikusság, függőség, hanem a kölcsönös érdekeken alapuló együttműködés kell hogy jellemezze. Tervezési oldalról mindez lényegeset lendíthet a szerkezetváltás előrelátásán, előirányozásán és megvalósításán egyaránt.

ifj. MAROSÁN GYÖRGY (az MSZMP KB munkatársa)*

Sokan az elmúlt évtizedek átalakulásaiban kizárólag a termék- és termelési szerkezet változásának felgyorsulását veszik észre; valóban a legszembetűnőbb a legújabb tudományos eredményeken alapuló gyártási ágak dinamikus fejlődése. A mélyebb elemzések azonban feltárják a jelenségek mögött új termelési kultúrák kibontakozását. Ebben az összefüggésben, a termék- és termelési szerkezet változása feltételezi és maga után vonja a foglalkozási csoportokban bekövetkező gyors átrétegződést, új piaci kultúra, új szolgáltatási és fogyasztói szokások, új szemlélet és új vezetési elvek elterjedését. Ám, ha az 1950-es és 1980-as évtizedek tendenciáit összevetjük, megállapíthatjuk: a változások még ennél is sokrétűbbek és mélyrehatóbbak.

*A II/1 szekcióülésen Zányi Jenő és Birmann Erzsébet előadásaihoz kapcsolódó korreferátumból.

Kevésbé vagyunk tisztában azzal, milyen mértékben szabja meg a vállalatok szervezetét és céljait a *piaci helyzet* hosszú távú alakulása. A korszak elejét, az 1950-es éveket, gyakorlatilag a világ valamennyi régiójában egyenletes és viszonylag gyors növekedés jellemezte. Az időről időre kialakuló gazdasági recessziók ellenére, alapján véve, zavartalan és gyorsan bővülő volt a nemzetközi kereskedelem. A 80-as éveket ezzel szemben a lassú gazdasági növekedés határozta meg. Ezzel egyidejűleg ugyanakkor – különösen a második olajárrobbanást követően – jelentősen felgyorsult a struktúraváltás. A nemzetközi gazdaság jelenlegi állapotára gyakran alkalmazzák a „turbulens” jelzőt. Ez jól érzékelteti a kiszámíthatatlanságát, a változások váratlanságát és gyorsaságát. A nemzetközi kereskedelem stagnált, sőt néhány évben visszaesett. A korábbiakkal összevetve piaci túlkínálat alakult ki, amelyben mindenki eladni akar és csak kevesen vásárolni. A kockázat és a bizonytalanság növekszik. A bukások, illetve csődök száma a korábbiakénak a sokszorosára emelkedett.

A piaci feltételek döntően meghatározzák egy adott vállalkozás *versenyképességének a fő tényezőjét*. A korszak elején a legfontosabb a termelés méreteinek növeléséből fakadó előnyök kihasználása volt. Ezzel szemben az elmúlt években a turbulens piaci állapotok miatt a versenyképességet meghatározó tényezők között felértékelődött a rugalmasság és a gyors alkalmazkodóképesség, valamint az innováció. A vállalkozások sikerességét ma az határozza meg, mennyire képes a fogyasztó igényeit követni, illetve új termék piacra dobásával annak elébe menni. A versenyben maradás feltétele, felfigyelnék-e a kezdetben meglehetősen kicsi piaci résekre, képesek-e szervezeteik, működésük, technológiájuk és piaci módszereik változásával alkalmazkodni a körülményekhez. A piaci feltételek és a versenyképességet meghatározó tényezők együtt, sajátos *üzemi struktúrát* alakítottak ki. Kezdetben, a piaci lehetőségek bővülését követi az optimális üzemméretnek növekedése.

A 80-as évtizedben viszont – a korábbiakkal ellentétben – a döntő tendencia, hogy az optimális üzemméret csökkenni kezd. A gyorsan változó piaci igényeket kényszerűen, folyamatosan követi a termékstruktúra változása. A sokszor kiszámíthatatlanul változó piac az egyetlen vagy kevés számú termék gyártására szakosodó vállalatokat igen sebezhetővé tette. Ezért az uralkodó tendencia a „túlszakosodás” helyett a termékszerkezet diverzifikálódása.

A korábbiakhoz képest „színesedő” termékpaletta gyártására ugyanakkor univerzális, vagyis rugalmasan változtatható technológia jön létre. A sorozatnagyság növeléséből fakadó előnyök kihasználásán alapuló gazdaságosság helyébe tehát a gyártmányválaszték szélesítéséből (economy of scope), az egyedi igényekre való rugalmas reagálásból fakadó előnyök kihasználása lép. Az automatizálással és a rugalmas gyártórendszerek bevezetésével, majd ezek egyre magasabb szintű integrációjával bizonyos technológiai szint felett sikerült összeegyeztetni a „kis sorozat” és a „nagy termelékenység” előnyeit.

Mindezek a változások együtt jártak az *irányítási rendszer* jelentős módosulásával is. A zavartalanul növekvő piaci kereslet és az „economy of scale”-ből fakadó előnyök kihasználásának lehetősége erősen centralizált irányítási rendszer kialakulását hozta magával. A 80-as évtizedben ezzel szemben az erősen központosított irányítás fellel. Szembetűnő decentralizálódás megy végbe. A szervezetek önálló profitcentrumokká bomlanak. E profitcentrumok önállósága és mozgási szabadsága – összevetve a ko-

rábbi, hagyományos üzemegységeivel – a többszörösére nő. Sok elemző szerint a monolitikus vállalatbirodalmak fokozatosan vállalkozói szervezetekre, ezek pedig – némi túlzással – vállalkozói teamek „koalíciójára” bomlanak. Ennek a tendenciának természetesen nem mond ellent, hogy a decentralizálódással egyidejűleg sajátos koncentráció is végbemegy, és a vállalatbirodalmak összefonódásából globális konglomerátumok alakultak ki.

Ezt a fejlődést azonban nem csupán a gazdasági és piaci feltételek alakulása kényszerítette ki. A műszaki rendszerek fejlődése is alapvetően ebbe az irányba mutat. Az informatika és a kommunikációs rendszerek fejlődésének fő tendenciája, hogy a centralizált, hierarchikus struktúrák ún. kooperatív rendszerekké alakulnak át. Globális információs hálózatok alakulnak ki, és a mindenki által hozzáférhető információs bázisok a gazdaság szerveződésének új elveit, módszereit alapozzák meg, a gazdasági és műszaki folyamatok összehangolásának minőségileg új szintjét teszik lehetővé. A vállalatok között áramló információ (adat, kép, hang, számítógépes program) mennyisége jóval gyorsabban nő, mint a termékeké. Ez a folyamat is jelzi, hogy gyorsabban nő a termékekben megtestesülő szellemi szolgáltatások értéke, mint maguké a termékeké.

Mindezek hatására számottevő mértékben módosulnak az uralkodó *gazdaságszervezési elvek*. A fejlődés kezdeti szakaszára az alapvetően determinisztikus módszerek voltak jellemzők. A vállalati vagy népgazdasági irányítás felső szintjén meghatározott célokhoz, utasítások alapján, közvetlenül hozzárendelhetők voltak az erőforrások. Jól átláthatók voltak a célok, az ebből következő feladatok és a végrehajtásukhoz igénybe vehető eszközök. Napjainkban viszont fokozatosan meghatározóvá válnak a valószínűségi jellegű gazdaságszervezési módszerek. Ezek középpontjában az ún. „networking” jellegű tevékenység áll. Ennél – még egyetlen vállalat esetében is – jelentős mértékben önálló vállalkozások halmazából kell egy adott célra önálló vállalkozást szervezni. A vállalkozó „kitűzi a zászlót” és ehhez a célhoz szervez önálló szervezetet. Tevékenységére nem az utasítás, hanem a meggyőzés a jellemző.

Nyilvánvaló, hogy a felsorolt feltételek érvényesülése maga után vonta a *szervezési „filozófia”* átalakulását is. Az 50-es évek gyakorlatára a taylori szervezési elvek általános alkalmazása volt a jellemző. (A vezetéstudomány akkorra már túljutott ezen a szinten – jelzi ezt a Human Relation iskola virágzása –, de a gyakorlat ezt még nem követte.) A szervezés az elszigetelt egyénre irányult, megkísérelve minél hatékonyabban beilleszteni őt a technológiai folyamatba. A szervező a technológiai folyamatot széttördelte és végsőkig leegyszerűsített elemeire bontotta.

A 70-es évek közepétől kezdve azonban egyre jobban kibontakozik a fenti módszerek gyakorlati kritikája. A szervezők figyelme az egyénről fokozatosan eltolódik a csoportra. Előtérbe kerülnek a kollektíváknak – munkafeltételeik formálásában – jelentős önállóságot, számottevő mozgási szabadságot nyújtó autonóm munkacsoportokra épülő szervezési elvek. Alapvető szervezési módszerre válik a csoportos problémamegoldás. A japán példák nyomán szerte a világon elterjed az ún. minőségi körök mozgalma. A szervezők tehát nem a munkások felett, hanem alapvetően a dolgozók bevonásával akarják kialakítani az optimális munkahelyi szervezetet. A 80-as évek elején pedig a világgazdaság leginnovatívabb vállalataiban kibontakozik az ún. intrapreneuri (belső vállalkozói) mozgalom.

Egyet kell értenem Martos István és Viszt Erzsébet előadásának azzal a tételével, hogy hazai gyakorlatunkban fehér hollónak számít a termelékenységemelés kifejezett vállalati célként való megjelenése. Saját tapasztalataim is azt igazolják, hogy a termelékenység reziduális jellegű. A foglalkoztatottak száma – legalábbis az elmúlt években – mérsékelt ütemben csökkenő monoton változónak tekinthető, a termelés egyéb tényezők hatására ingadozott, s a termelékenység annyi lett, amennyi ebből kijött. Ez a tendencia is igazolja azt a gyakran elhangzó megállapítást, hogy a létszámmellátottságban a vállalatok biztonságra törekszenek, jelentősek a belső tartalékok, s így az élőmunka-kapacitás igen rugalmas termelési tényező.

Nem véletlen, hogy az elmúlt években egyre intenzívebben bontakoztak ki a különböző ráfordítást csökkentő programok. Van anyagtakarékossági program, energiatakarékossági program, de nincs munkaerő- vagy bértakarékossági program. Munkaerőből, bérből többnyire a „lehetőség” és nem a „szükségesség” szabja meg a felhasználás határait.

Ebből a gondolatsorból kiindulva kérdőjelezném meg azt, hogy az alacsonyabb keresetszint vagy a mérsékeltbb dinamika korlátozná a termelékenység emelkedését. Feltételezésem szerint sem a keresetek szintje, sem a növekedés üteme nem mutat szoros korrelációt a termelékenység növekedésével. Az elmúlt 5-6 évet áttekintve pl. a feldolgozó ipari kereset, illetve termelékenység növekedési üteme között nincs igazolható kapcsolat. Hasonlóképpen, ha egy adott időszakban vizsgáljuk az alacsonyabb, illetve magasabb kereseti színvonalal rendelkező vállalatok termelékenységének alakulását, első közelítésben nem található kapcsolat. Természetesen ezeket a gondolatokat jelen pillanatban hipotézisként lehet csak megfogalmazni, s részletesebb vizsgálatok, elemzések szükségesek a verifikálásukhoz vagy elvetésükhöz.

Gyakran hangzik el az a feltételezés is, hogy azért nem takarékoskodnak a vállalatok a munkaerővel, a bérral, mert alacsony a költségérzékenységük, s emiatt érdektelenek. Ha elfogadjuk azt a tapasztalati ténytet, hogy pazarló élőmunka-felhasználást – beleértve ebbe a külföldi munkaerőt és/vagy a vgmk-kat is – veszteséges vagy alaphiányos vállalatoknál is találunk, akkor legalábbis el kell gondolkoznunk azon, hogy valóban a költségérzékenységgel van-e gond, s nem abból fakadnak-e elsősorban az ilyen jellegű problémáink, hogy a túlfoglalkoztatás és a túlzott bérfelhasználás közös érdeke a gazdasági vezetőknek, a vállalati társadalmi szerveknek és a dolgozóknak.

Ha viszont az eddig elhangzottakat munkahipotézisnek elfogadjuk, akkor felvetődik egy-két, nap mint nap használt szlogen realitása is. Ilyen pl. a „teljesítményhiány” fogalma. Ha igaz az, hogy a termelés független változó, a létszám a termelést nem korlátozó változó, s a termelékenység reziduális jellegű, akkor nem teljesítményhiányról, hanem erőforrás-pazarlásról kell beszélnünk. S ez nem csupán etimologizálás, hanem egyik, illetve másik esetben más-más irányban kell a megoldást keresnünk. Nem ugyanazok a tennivalóink, ha a meglevő létszámmal akarunk többet termelni, vagy egy adott

*A II/2 szekcióülésen Martos István, Trethon Ferenc és Viszt Erzsébet előadásaihoz kapcsolódó korreferátum.

termelési értéket kevesebb emberrel akarunk létrehozni. Természetesen ez a kérdés is így is, úgy is felmerülhet a különböző vállalatoknál; hogy hol, mikor, hogyan célszerű közelíteni, ehhez további vizsgálatok szükségesekek.

Hasonlóképpen felülvizsgálandó – azt hiszem – az a gyakran használt kifejezés is, hogy „növelnünk kell a teljesítménykényszert”. Azt hiszem, lényegesen több sikerre számíthatunk, ha fokozni tudjuk az ösztönzés intenzitását. A „kényszer” előtt a „kényszerített” mindig a kisebb ellenállás irányába fog kitérni, míg jól megválasztott és jól alkalmazott ösztönzés esetében remélhetjük, hogy a kívánt – és ösztönzött – irányba mozdul majd el. Ebből a megfontolásból kiindulva könnyebb megértenünk azokat az eseteket, amikor a múltban a különböző szabályozómódosításokra az érdekeltek nem az „elvárt” módon reagáltak. Azt hiszem, ezekben az esetekben a reakció volt a következő, és az elvárás volt következtelen.

Engedjenek meg néhány megjegyzést a Trethon Ferenc által vázolt vgm-k-témával kapcsolatban. Nem kívánok – a már-már hitvita jelleget öltő – kérdésekbe bonyolódni. Azt azonban a korrektség érdekében tisztáznunk kell, hogy ha a termelékenységet hozzáadott értékben vagy nettó termelési értékben mérjük, akkor a vgm-tevékenység nem torzít. Ha bruttó jellegű mutatókat használunk, akkor kétségkívül a vgm is torzít, de ugyanúgy torzít a vásárolt alkatrész, részegység stb. arányváltozása; mindenfajta kooperáció súlyának elmozdulása; a bér munka aránya stb., s csak ezeket együttesen értékelve vonhatjuk le a következtetéseket a termelékenységgel kapcsolatban.

Befejezésül még egy gondolatot szeretnék hangsúlyozni. Nagyon figyelemre méltónak tartom Román Zoltán plenáris előadásának azt a részét, amelyben dokumentálta, hogy Japánban, az Egyesült Államokban, de még a szomszédos Ausztriában is a keresetek nagysága meglehetősen szoros pozitív korrelációt mutat a vállalatnagysággal. Közismert, hogy nálunk fordított a helyzet. A kisservezetekben – kisservezet, önálló gm, pjt, szakcsoport, kisipar, kiskereskedelem stb. – többnyire jóval magasabbak a tényleges keresetek, mint a nagyobb vállalatoknál. Ennek az eltorzult arálynak sajátos korrekciós mechanizmusa a vállalatoknál a vgm-ban elérhető kereset. Lényegében a vgm-rendszer tette lehetővé összes negatívumával együtt – épp a legjobb szakembereknél – egy olyan kereseti színvonal elérését, amely 1983–84-ben megállította az iparban a 80-as évek elején egyre jobban kialakuló kontraszelekción. Erről a hatásról sem szabad megfeledkeznünk, ha a vgm-kat értékeljük. S ebből fakad még egy fontos következtetés: helyes, ha törekszünk a fő munkaidőben végzett munka értékének növelésére, de erre olyan megoldási módokat kell keresnünk, amelyek megőrzik és biztosítják a mai főmunkaidős és vgm-s együttes kereseteket minden olyan esetben, amikor ezek mögött valós teljesítmények vannak.

Farkas Gyula előadásának keveset sejtető címe mögött nagy igényű, gazdaságirányítási reform törekvéseink lényegét érintő kérdések felvetése húzódik meg. Nem kevesebbről van szó, mint arról, hogy ha az élő- és a holtmunka költségeinek egymás közti aránya torzít, akkor az nem orientálhat kellőképpen a fejlesztés, a hatékonyság javítás érdekében hozott döntéseknél sem.

A szerző az élőmunka elszámolásának hazai és NSZK-beli módozatait veti össze. Számolva a minden nemzetközi összehasonlításnál felvethető buktatókkal és aggályokkal, egyértelműen arra a következtetésre jut, hogy hazánkban az élőmunka költségei a reálnál alacsonyabbak, s ezáltal önmagunk emelünk gátat a tőkeintenzív, élőmunkát megtakarító műszaki fejlődés, vagyis a hatékonyságjavítás egyik fő eszköze érvényesítése elé.

Következtetéseihez két megjegyzést kívánok fűzni. Az egyik az, hogy – ismét csak elvonatkoztatva a számszerűsítés nehézségeitől – a termelési költségek között elszámolt bér színvonala tartósan nem térhet el azoktól az (élőmunka) termelékenységi arányoktól, melyek a kérdéses ország és a fejlett ipari országok között mutatkoznak. Ennél magasabb bérarányok esetén ugyanis irracionális, gazdaságtalan tőkeigényű fejlesztések (beruházások) ölthetnének testet. Fordított esetben – alacsonyabb bérarányok esetén – viszont olyan fejlesztések, beruházások sem mutatkoznának gazdaságosnak, amelyek reális elszámolások esetén javíthatnák a hatékonyságot: a megtakarított élőmunkaköltség nagyobb lehetne, mind a befektetett és lekötött tőke költsége. Nemcsak a szerző, hanem más közgazdászok számításai is azt valószínűsítik, hogy hazánkban már évek-évtizedek óta ez a helyzet, s ezen jó lenne minél előbb segítenünk.

Alapvetően más azonban a helyzet a munkaerő (bővített!) újratermelésének terheivel. Ezek ugyanis nem csupán termelési-vállalati kategóriák, és mind gyakorlati, mind elméleti oldalról indokolatlannak tartom ezeket ebben a kontextusban tárgyalni. A probléma kifejtése hosszabb tanulmányt igényelne; erre itt és most nincs módom. Álljon itt azért csupán – tézisszerűen – néhány, az álláspontomat megvilágító gondolat.

A munkaerő (bővített) újratermelésének anyagi alapjait biztosítani ösztársadalmi feladat, amelyet az ország gazdasági fejlettsége határol be. A megosztás, vagyis az, hogy a kérdéses költségekből mennyi jusson a családokra, egyénekre és mennyi fedezendő „társadalmi juttatásokból”, megállapodás, nyílt vagy hallgatóságos „contrat social” kérdése. Az előbbit a béreknek, személyi jövedelmeknek, az utóbbit a központosított, majd újraelosztott jövedelmeknek kell szükségképpen tartalmazniuk. A munkaerő (bővített) újratermelésére fordított hányad elkülönítése más társadalmi feladatoktól (igazgatás, védelem stb. – bár szélesebb értelemben ezek is a munkaerő újratermelését szolgálják) függ a társadalom preferencia-rendszerétől, vagy másképpen kifejezve, a konkrét társadalmi-gazdasági alakulat mozgásformáitól. Nyilván más lesz egy szocialista, mint egy tőkés országban; de még ez utóbbi esetben is más lesz egy neokonzervatív vezetésű és más egy ún. „jóléti” államban. Végül pedig az, hogy a realizált „eredeti” jövedelmeket hogyan központosítják, illetőleg hogyan osztják el újra, elsősorban a pénz-

*A II/3 szekcióról Farkas Gyula és Poór József előadásaihoz kapcsolódó korreferátum.

ügytechnikai racionalitások előírta módszerektől függ. Ezek természetesen dialektikus kölcsönkapcsolatban állanak e tételeknek az adófizetőknél és a juttatások kedvezményezettjeinél mutatkozó elszámolásaival: befolyásolják ezek magatartását, orientálják ezeket (bővített) újratermelést érintő döntéseit.

Ami e gondolatmenetben idevágóan lényeges: a munkaerő bővített újratermelésének költségei semmiképpen sem tekinthetők csupán vállalati kategóriának. Racionális, reális mértékének, arányainak kimunkálása sem eshet ezért az üzemgazdasági meggondolások, elszámolások körébe. Ezt szélesebb összefüggésben, anyagi lehetőségeink által behatárolt társadalmi preferenciáink érvényesíthetőségéből kiindulva lehet csak érdemlegesen tárgyalni. És még valamit: társadalmi preferenciáink is „történelmi kategóriák”, változnak gazdasági fejlődésünkkel, de hatnak rájuk a „korszellem” követelményei is. Egyetlen példa: másképpen kell kezelnünk az egészségügyi ellátást akkor, ha az még társadalombiztosítási jogosítvány és másképpen, ha az már az állampolgári jog rangjára emelkedett; és persze más ilyenkor az anyagi kihatás is. De ugyanez vonatkozik a nyugdíjra vagy a munkához való jogra, de nemkülönben az oktatásra is stb.

A másik megjegyzésem: nem elegendő a bérrendszeren, mértékein, arányain változtatni, módosítani kell az arányokat is, mind a termelői, mind a fogyasztói szférában. A 70-es évek második felében úgy is merültek fel e kérdések – Csikós-Nagy Béla és mások munkáiban, helyesen –, hogy átfogó ár- és bérreformra van szükség. Ennek kifejtése ugyancsak egy hosszabb tanulmányt érdemelne, amelyre jelenleg nincs mód, az összefüggés azonban – gondolom – így sem vitatható.

Poór József előadásával kapcsolatban elsőnek egy olyan összefüggésre szeretnék rámutatni, ami visszautal a korábban kifejtettekre. Ez pedig nem más, mint az, hogy amíg az irodai dolgozók bére hazánkban olyan alacsony marad, mint amilyen most, addig az irodautomatizálás aligha lesz kifizetődő. Persze, amíg az irodai munka – és az ott dolgozók – színvonala, „termelékenység” ilyen alacsony, addig ésszerűtlen is lenne több bért ezért kifizetni. A magasabb színvonalú munka azonban már jobb felkészültségű munkaerőt és magasabb színvonalú, pontosabb munkát igényel, s a „termelékenységnövekedés” már lehetővé és indokolttá tenné magasabb bér kifizetését is.

Véleményem szerint azonban, ha az irodautomatizálás terén mégis lesz a közelebbi vagy a távolabbi jövőben előrelépés, azt nem olyan meggondolások fogják eredményezni, hogy vajon a bérköltség-megtakarításból megtérül-e valamikor is a befektetés és/vagy a tőkelekötés. A dolog inkább azon fog múlni, hogy mikor lesz szüksége egy átlagos magyar vállalatnak arra, hogy kellő piaci és egyéb információk birtokában hozza meg taktikai és stratégiai döntéseit. Mikor fogja a világgpiaci és hazai verseny arra kényszeríteni, hogy minden fontosabb vonatkozásban naprakész, rendezett információtezaurusz álljon rendelkezésére. Mert csak ebben az esetben fognak a „mennyiségi változások minőségi változásokba átcsapni”.

Vajha minél előbb láthatnók e változásokat – vagy legalább is előjeleiket!

Bársony Jenő „Reformelgondolások, valamint a vagyonérdekeltség egy lehetséges rendszere az iparban” című előadását több, továbbgondolkodásra érdemes eleme (pl. belső vállalkozás, részjegy, menedzser típusú vezetői szervezetek stb.) ellenére sok vonatkozásban vitathatónak, helyenként ellentmondásosnak érzem.

Nézetem szerint a reformfolyamat a fő célkitűzés változatlansága mellett az ezt szolgáló eszközök időben és hierarchikusan egymásra épülő, egymást kiegészítő, feltételező és egymás hatását erősítő rendszerének kialakításán keresztül valósul meg. Ebben az eszközhierarchiában a magasabb rendű eszközök az alacsonyabb rendűek céljai-ként is felfoghatók. Így az irányítás szerkezeti átalakítása eszköz a reform fő céljainak eléréséhez, ugyanakkor pl. a tőkeáramlás feltételeinek létrehozása eszköze a vagyonérdekeltség gyakorlati kibontakozásának.

A tőkeáramlás megvalósulása feltételezi, hogy létezzen vállalati önállóság, fejlett piaci mechanizmusok működjenek, létezzen olyan szervezeti formarendszer, amelyben mozgási lehetőséget kap a megtérülési hatékonyság szerint áramló tőke, kialakulnak és funkcionálnak a kockázatviselés következményei stb.

Ennek a cél–eszköz rendszernek egyik *elemétől* sem kérhető számon, hogy miért nem valósult meg, illetve miért nem elég erős a gazdálkodó szervezetek hosszú távú, a vagyon megőrzésére és gyarapítására irányuló érdekeltsége. Az okokat a rendszer egészében és működési feltételeiben kell keresni és lehet megtalálni.

A 80-as évek reformlépései – és itt nem a szabályozás menetrendszerű és alkalmi módosításaira, kiigazításai gondolok – összességében minden korábbinál kedvezőbb feltételeket teremtettek a vagyonérdekeltség kibontakoztatása számára. Ezek azonban két egymással szorosan összefüggő ok következtében csak potenciális lehetőségek maradtak. Egyrészt a gazdaság ismert problémái, illetve az ezek feloldására tett rövid távú intézkedések következtében, a szabályozás régóta elvesztett normativitásából származó hátrányok mellett újak jelentkeztek.

A prioritások, preferenciák és diszpreferenciák szövevényes rendszerében a vállalatok számára nincs egyértelműen kitapintható, hosszú távú orientáció. A szabályozás belső konzisztenciája felborult. A különböző részszabályozók (kereset, ár, adórendszer stb.) elkülönülten működnek, és saját preferenciarendszereket alkalmaznak.

Mindezek következtében nyílt bizalmi válság alakult ki a szabályozás és a vállalatok között. Ennélfogva leértékelődtek a szabályozás prioritásai. A szabályozás rövid távú szemléletének erősödése pedig hasonló motivációt kényszerített ki a környezethez alkalmazkodni igyekvő vállalatoknál.

A másik lényeges körülmény, hogy ebben a feltételrendszerben a vagyonérdekeltség Bársony Jenő által is említett eszköztára nem lehet szabályozókonform. Ez a legfőbb oka annak, hogy a vállalati önállóság az öngazgatás, a szervezeti rendszer stb. fejlesztése nem vitt közelebb a vagyonérdekeltség kibontakoztatásához.

A reformszándékok és a megvalósítás közötti ellentmondások okaival kapcsolatban a következőket szeretném kiemelni. A vállalati vagyonérdekeltség hosszú távú, tulajdo-

*A III/2 szekcióülésen Bársony Jenő előadásához kapcsolódó korreferátum.

nosi tudaton alapuló gazdálkodói szemléletet feltételez. Ennek pedig a gazdasági környezetből, az indirekt szabályozás hasonlóan hosszú távú szemléletéből és gyakorlatából kellene táplálkoznia, de ez nem valósul meg. A reformcélokat, illetve azok érvényesítését évek óta elnyomják a gazdaság súlyos fizetési helyzetéből, a külkereskedelmi többlet kényszerű fokozásából, a felhalmozás visszafogásából stb. adódó rövid távú prioritások. Döntően ennek tulajdonítható, hogy a műszaki fejlesztésre irányuló érdekeltség, mely a hosszú távú szemlélet hordozója és a vagyonérdekeltség legfőbb mozgásformája, nem kellő intenzitású.

Nem várható – még a legjobb és legnagyobb választékot nyújtó szervezeti keretek biztosításával sem – a tőkeáramlás felgyorsulása addig, amíg nemcsak az extraprofitál, de az átlagprofittal szemben is erőteljes költségvetési lefölözési politika érvényesül. A szervezeti rendszer változtatása, formai és részben tartalmi színesítése önmagában szintén nem vezethet eredményre. Ennek legfőbb feladata az lett volna, hogy a piaci résztvevők számának növelésével, a tőkebefektetés szervezeti formáinak gazdagításával segítse elő a munkamegosztási viszonyok fejlesztését, a piaci mechanizmusok erősítését és a kínálati piac kialakulását. Ez a kísérlet azonban az új formáktól várta a gazdálkodás tartalmi továbbfejlesztését, ahelyett hogy egy versenysemleges, normatív szabályozás hatásmechanizmusán keresztül törekedtünk volna a szervezeti struktúra önfejlődésén alapuló differenciálódására. Azt, hogy az utóbbi megoldás nagyobb vagy kisebb átmeneti zavarokat okozott volna, ma már nehéz volna megítélni. Az azonban bizonyos, hogy az önfejlődésen alapuló szervezeti struktúraváltás esetén a hosszú távú érdekeltség követelményei mindenképpen határozottabban érvényesíthetők, és a visszarendeződés lehetősége is kisebb.

A vállalati öngazgatás formális erősítésére, jogi deklarálására, szervezeti kereteinek kialakítására szintén olyan körülmények között került sor, amikor a vállalatok működési, gazdálkodási, vállalkozási mozgásszabadsága a szabályozás által 1968 óta a legnagyobb mértékben determinált volt és ilyen is maradt. Ilyen körülmények között nyilvánvalóan illuzórikus volt azt várni, hogy az új „vezetői testületek” (VT, közgyűlés, küldöttgyűlés stb.) a tulajdonosi típusú hosszú távú érdekeltség letéteményesei legyenek. Emellett a hosszú távú tulajdonosi érdekeltség nehezen képzelhető el olyan szervezetben, amelynek működési ciklusidejét öt évben maximálják. Ez részben a tervutasításos rendszer középtávú terveciklusának szellemét idézi fel, és semmiképpen sem felel meg az e testületektől elvárt stratégiai döntések időhorizontjának. Számos probléma forrása az is, hogy a testületek funkciója, hatásköre elméletileg is tisztázatlan. Ma sem egyértelmű, hogy a vállalat új „vezetési” formáitól tulajdonosi, demokratikus vagy szakértői funkciók teljesítését várjuk-e el.

A vagyonérdekeltség kibontakoztatásához véleményem szerint elsősorban a szabályozás hiányosságait kell felszámolni. Olyan változtatások szükségesek az ár, az adó, a jövedelem szabályozás és a keresetszabályozás rendszerében, amelyben

- a tőke valós értékelése egzakt módon biztosítható,
- a gazdálkodás tényleges, a tőkearányos hozadék szerinti hatékonysága válik a vállalatok megítélésének, differenciálódásának alapjává.

A vagyonérdekeltség megteremtésének és erősítésének az előadásban ajánlott módszerével kapcsolatban számos kérdőjel merül fel. Ha a vállalat azért nem alkalmas a tulajdonosi érdekek érvényesítésére, mert ezáltal a társadalmi tulajdont csoporttulajdonok

halmazára bontaná, akkor lényegében alkalmasabb erre olyan forma, ahol a vállalkozások halmazára bomlott vállalatot egy mindentől független külső apparátus szervezné, irányítaná és képviselné.

Hogyan képesek a menedzserek egyszerre ellátni a vállalkozó szerepkörét és a részvállalkozások szakmai koordináló és irányító feladatait úgy, hogy e körben érvényre juttassák (feltehetően konfliktusmentesen) és képviseljék a saját, a dolgozók, a politika érdekeit, elvárásait, sőt mindezt hosszú távú tulajdonosi érdekeltség alapján érik el?

A népgazdasági vagy a társadalmi érdek feltétlen képviselője nem lehet és nem is feladata egyetlen gazdálkodó szervezetnek sem. A vállalatoknak a saját céljait követve kell gazdálkodniuk. Ennek során a vállalati és a népgazdasági érdekütköztetések sorozatán keresztül az elkülönült vállalati érdek érvényesítésének eredőjeként kell realizálódniuk a népgazdasági elvárásoknak. A menedzserektől sem várható el és nem is célszerű elvárni, hogy a népgazdasági érdekek közvetlen érvényesülését helyezték a vállalati gazdálkodás homlokterébe. Nem valószínű az sem, hogy az volna a követendő út, hogy néhány vezetőt közvetlenül érdekeltté tegyünk a vállalati vagyon gyarapításában, és ezzel tudjuk le a hosszú távú szemlélet kialakításának gondját.

A konkrét javaslat, a Vagyonfelügyeleti Minisztériummal (VM) kombinált menedzseri irányítás sem mentes ezektől az ellentmondásoktól. Itt azonban további problémát jelentenek a következők.

– A javaslat abból indul ki, hogy „a vállalat a társadalmi tulajdon egy – birtokába került – komplexumával gazdálkodik, amiért vezetője felelősséggel és kötelezettséggel tartozik”. Ugyanakkor ezért – a javaslat szerint – egy, a gazdaságirányítástól különálló, abban nem illetékes miniszteriális hatóságnak (VM) kellene felelősséget vállalnia. A vállalat tehát úgy lenne vagyonérdekelt, hogy mentesülne a birtokában levő vagyonért viselt felelőssége alól.

A VM feladata a szerző szerint az lenne, hogy döntsön, gondoskodjon a vállalatoknál lekötött tőke hasznosításáról. Hatáskörébe tartozna tehát a vállalkozásba adás, alapítás, szanalás, felszámolás, fejlesztés, illetve visszafejlesztés. A gazdaságirányítás független volna, abban semmiféle illetékességgel nem rendelkezne! Felszámolást is végrehajtana, de ennek ellenére a csőd drasztikus megoldása elkerülhető volna. Hogyan valósulhatnak meg mindezek az egymásnak ellentmondó feladatok egy és ugyanazon szervezet részéről? Mitől tudná jobban irányítani a stratégiai döntéseket, a tőkeallokációt egy ilyen szervezet, mint a megfelelő kontroll mellett szabadon működtetett termézetes gazdasági automatizmusok?

A javasolt mechanizmus a vállalati önállóság erőteljes visszaszorítását jelentené, működési rendszere önmagában is problematikus, ellentmondásos. A VM felügyelő bizottságok („független szakértők”) révén töltené be feladatát. Ezek elbírálnák és számon kérnék a vállalati döntéseket, illetve azok eredményeit. Javaslatot tehetnének a vállalatok fejlesztésére, visszafejlesztésére, szanalására, felszámolására stb. Nyilvánvaló, hogy a VM csak e javaslatokra építve dönthetne. Ugyanakkor a szerző szerint a felügyelő bizottságok nem avatkoznak a vállalatok gazdálkodásába. Ez önmagában is ellentmondásos! Ha mégis igaz volna, hogy nem szólnak bele a vállalat ügyeibe, akkor mit felügyelnek? Vagy az a feladatuk, hogy pl. figyeljék a vállalatot, és időben indítványozzák a felszámolást, anélkül hogy annak elkerüléséért bármit is tennének?

– A további problémák közül megemlítem, hogy megítélésem szerint a javasolt pályázati rendszer egy vagy néhány személy esetében biztosít valamiféle hosszabb távú szemléletet, vagyongyarapítási érdekeltséget. A menedzsereken kívül azonban a vállalat más dolgozóira ilyen hatása nincs, a menedzserek pályázati letétjei formálisak egy nagyvállalat vagyonaéhoz viszonyítva. Az sem világos, hogy hogyan mozgathatja, csökkentheti, növelheti szabadon a vállalati vagyont a menedzser, ha a vállalat (és ezek szerint egyes profilok) fejlesztése, visszafejlesztése a VM feladatát és hatáskörét képezi.

A javaslat végső formájában a holding szervezetek kialakítása irányába mutat, de a kérdés még további alapos elemzést igényel. Emellett alapvető, hogy holding tőkepiac és tőkeérdekeltség nélkül nem hozhat eredményt. Bármilyen szervezeti megoldással próbálkozunk, abból kell kiindulni, hogy az eszközök és formák megteremtése mindaddig csak potenciális lehetőséget jelenthet, amíg azoknak a kitűzött célok eléréséhez szükséges működési és mozgási feltételeit nem biztosítjuk következetesen és tartósan.

HORVÁTH ANNA (a Május 1. Ruhagyár Vállalati Tanácsának elnöke)*

A gazdaságirányítási rendszer továbbfejlesztése az MSZMP KB 1984. április 17-i állásfoglalásával indult. Az állásfoglalás kimondta, hogy „olyan intézkedéseket kell tenni, amelyek mozgósítják a kollektívákat, az egyéneket, és ezzel energiákat szabadítanak fel a gazdasági hatékonyság javítására. A gazdaságirányító szervek és az állami vállalatok kapcsolatait oly módon kell továbbfejlesztetni, hogy javuljon a központi irányítás határfoka, és bővüljön a vállalatok önállósága, felelőssége a gazdálkodásban.” A cél elérése érdekében a vállalatok többségében a vállalat általános irányítását a vállalati tanácsoknak, illetve a választott vezetőségeknek kell ellátnia.

Az elmúlt két és fél év alatt, az állásfoglalás alapján megszületett rendeleteknek megfelelően, ezek a vezetői testületek létrejöttek, a gazdasági helyzet azonban nem javult, ettől nem is javulhatott. A vállalatok önálló gazdálkodása ez ideig sem az ágazati minisztériumtól való függésen múlt, sokkal inkább a funkcionális hatóságokon. A gazdálkodás önállóságának első és alapvető feltétele a népgazdasági stratégiát szolgáló, mindenkire egyformán érvényes, mértékeiben is stabil gazdasági szabályozórendszer.

A gazdasági irányítás sem tud hatékonyabban dolgozni, ha állandóan a napi folyamatok alakulását kell számba vennie, és annak megfelelően kell újabb és újabb döntéseket hoznia a szabályozók mértékeinek meghatározásáról, a preferenciák, a kivételek odaítéléséről. Amíg a gazdaságirányítás nem több év átlagában mérí, hogy a kitűzött cél felé haladunk-e, és nem vállalja a mindenkire egyformán érvényes, stabil szabályozás kockázatát, addig a gazdaságot az operativitás uralja. Mindenhol mindenki a tegnapalattal és a mával kénytelen foglalkozni, és nem jut ideje a holnapra. A vállalatvezetők ma többet el tudnak érni a jó kapcsolatok fenntartásával, mint színvonalas stratégiák kidolgoztatásával és megvalósításával. Ezen az új vezető testületek sem tudnak változtatni.

*A III/2 szekcióülésen Hauk Béla és Naményi Sándor, valamint Bosnyák Tamás előadásaihoz kapcsolódó korreferátum.

A vállalatok új irányítási formájának célszerűségét sokan megkérdőjelezik, nem alaptalanul, hiszen önmagában nem képes a vállalat hatékonyabb működését kikényszeríteni.

Az igazgatók egy részét zavarja, hogy a vállalati tanács évente foglalkozik személyekkel, más részük gyakran felveti, hogy még egy fórummal több, ahol közreműködési kötelezettségük van. A vállalati tanács tagjai többségükben nincsenek tudatában annak, hogy tulajdonosi jogokat gyakorolnak, határoznak, döntenek, azaz még nem látják helyüket, szerepüket a vállalat gazdasági életében.

A múlt örökségeként még mindig él a tekintélytisztélet. A testületek kínlódnak a működés módszereinek kialakításával is. A vállalati tanács nagyon különböző felkészültségű és hatáskörű emberek testülete, akik többségükben rendelkeznek valamilyen döntési, érdekegyeztetési tapasztalattal, de ez a tapasztalat a vállalati tanács elnökétől a PB- illetve VSZB-titkárral azonos fellépést várna, adott esetben képviselőt, illetve döntést a vállalati tanács helyett.

Vitatható megállapításnak tartom, hogy a vállalati tanács tagjaiból létrehozott bizottságok olyan megoldásokat javasolhatnak, amelyeket a vállalat vezetése üzemi vak-ságból nem láthat, mert kik vannak ezekben a bizottságokban, ha nincs benne a vállalatvezetés, hiszen a VT legalább 50%-a a vállalatvezetés képviselője. Másrésztől, az operatív vezetésbe való beavatkozásnak tartom, ha a vállalati tanács tagjai az első fél-év eredményéről kapott információkkal mozgósítani próbálnak az éves terv teljesítésére.

Probléma van tehát a jog és a hatáskör értelmezésével, de tartalmi problémák is adódnak. Mit tartalmazzon egy jó terv, milyen legyen abban a stratégiai, illetve az operatív célok, döntések aránya? Mit tartalmazzon egy leányvállalat létrehozására előterjesztett javaslat? Egyáltalán, milyen legyen a jó előterjesztés, hogy felelősen lehessen dönteni?

Jelentős ismerethiány akadályozza a munkát, amit az eddigi tapasztalatok szerint nehéz oktatással bepótolni. A vállalati tanács tagjai főmunkaidőben dolgoznak, ezért őket csak a többi dolgozó terhére lehet mentesíteni a tanácsülések, az oktatás idejére. Megfontolandó tehát, hogy mennyi időre szakítsuk ki a vállalati tanácstagot a munkából. E megbízás ellátása állandó tanulást igényel, nem oldható meg évi két-három nap alatt. Sokat segíthetne a tömegkommunikáció, ezen belül a rádió, televízió, mert a legtávolabbi faluban is lehetővé tenné, munkaidőn kívül, az ide tartozó legkorszerűbb ismeretek megszerzését.

Sokat, sok helyen foglalkoznak a vállalati tanácsokkal, a tanácsok munkáját zavaró tényezőkkel, például a következőkkel:

- Hogyan lehetne a vállalati tanács tagok érdekeltségét megteremteni a felelős döntésekhez?
- Hogyan lehet biztosítani az igazgató érdekvédelmét, a vállalati tanács tagok jogi védelmét?
- Milyen átfedések zavarják a szakszervezet és a vállalati tanács munkáját?

Véleményem szerint e kérdések esetleges megoldása nem javít a vállalati tanácsok jelenlegi működésén. Kétségesnek tartom, hogy

- a VT-küldött több időt és energiát fordít a felkészülésre, a tudás megszerzésére, ha ezért a funkcióért javadalmat kap;

– az igazgatónak félnie kell az olyan döntéstől, amit nem tart jónak, hiszen az előterjesztéseket ő készítteti;

– a VT-tag bátrabban javasol, kezdeményez, bírál, ha jogi garanciák védik.

Hosszabb időintervallumban, alapösszefüggéseiben stabil gazdasági szabályozásra, kevesebb preferenciára és kivételre, tehát önállóságot, felelősséget indukáló gazdasági környezetre van szükség inkább.

Ha megvalósul a normatívabb szabályozás, ha a már meghozott rendeletek a szanálásról, az elhelyezkedési segélyről valóban kifejtetik hatásukat, ha valóban a piac és nem a hatóságok befolyásolják a vállalatok gazdasági döntéseit, akkor valószínű, hogy a ma még formálisan működő új vezetőtestületek létjogosultsága is megalapozódik, és képesek lesznek a demokratikus önkormányzat megteremtésére, a hatékonyság fokozására, a vállalati gazdálkodás megújítására, hiszen a testületeknek a vállalat potenciális vezetői is tagjai.

STERNTHAL JÁNOS (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet tudományos főmunkatársa)*

A vállalati tapasztalatok szerint a vállalati tanácsok még az útkeresés időszakában vannak. Eddigi tevékenységük reális értékelését nem csupán működésük rövid időszaka nehezíti, hanem az is, hogy a vállalati tanácsok funkciójuknál fogva elsősorban a hosszabb távú kérdésekben döntenek, amelyek hatásai várhatóan csak évek múlva jelentkeznek. A teljesítmény- (hatékonyság-) mérés jelenlegi közismert ellentmondásai mellett nem lehet az irányítási formák változása és a vállalatok teljesítményei között valamiféle egzakt kapcsolatot kimutatni. Ugyanakkor már az eddigi tapasztalatok is felszínre hozták az új irányítási formák néhány ellentmondását, kérdőjelét.

A vállalati tanácsok működésének problémái jelentős mértékben abból adódnak, hogy megfelelő előkészítés, ellenőrzött kísérletek nélkül került bevezetésre, s nem tisztáztuk megfelelően, hogy mit is várunk az új irányítási rendszertől. Ennek következménye, hogy – számos jogszabályi hézag mellett – koncepcionális tisztázatlanságok, ellentmondások is akadályozzák a hatékonyabb működést.

A vállalati tanácsok egész működésére rányomja a bélyegét, hogy elvileg sem tisztázott, hogy a vállalati tanácsok valójában az irányítás hatékonyságának javítását elősegítő, a vállalatok egészének érdekeit szem előtt tartó, elsősorban szakértői testületek, vagy a vállalati tanácsok tagjai képviseleti funkciót is ellássanak, azaz az őket megválasztó dolgozói kollektívákat is képviseljék.

A vállalati tanácsok létrehozása feltétlenül előrelépést jelentett viszont abban, hogy az igazgató vállalati hatáskörbe kerülésével megszűnt azok vállalatfelettsége. A vállalatnál dolgozók az igazgató munkálkodásával kapcsolatban lényegesen informáltabbak, mint a korábbi ágazati felügyelet. A vállalati tanácsok megalakulása – elsősorban a választott tagok képviseletével összefüggésben – a dolgozók eddiginél szélesebb köré-

*A III/2 szekcióülésen Bosnyák Tamás előadásához kapcsolódó korreferátum.

nek a döntésekbe való bevonásában is előrelépését jelentett. A döntések nyilvánossága is növekedett, a vállalat ügyeiről több ember informálódik, és a „visszacsatolás” is többnyire biztosított.

Vállalati tapasztalataink ugyanakkor arra is utalnak, hogy a dolgozói részvétel szélesedése gyakran igen korlátozott. Az érdemi munkát – a megvizsgált vállalatok döntő többségénél továbbra is az igazgató – illetve vezető munkatársai végezték, ők készítették el a javaslatokat, betervezéseket. A dokumentumok szerint érveikkel nem nagyon tudtak, mertek szembeszállni az üléseken, a vállalati tanácsok szerepe a gyakorlatban lényegében a betervezett javaslatok jóváhagyására, „megtámogatására” korlátozódott. Jól tükrözi ezt a magatartást, hogy bár a megvizsgált vállalatok vállalati tanácsai a vállalatok jövőjét alapvetően meghatározó kérdésekben is döntöttek, az ülések elé vitt ügyekben általában nem volt vita. A tapasztalatok szerint a kevés számú vita sem mindig érdemi kérdések körül forgott.

A vállalati tanácsok formai működése tehát nyilvánvalóan nem eredményez automatikusan nagyobb demokráciát, mint ahogy a korábbi egyszemélyi vezetés sem jelentett mindig diktatúrát. Az új irányítási formák kínálta lehetőségek kihasználását – a vállalati tapasztalatok szerint alapvetően akadályozza, hogy a tanács és az igazgató közötti hatáskörök sem mindig egyértelműen tisztázottak. Ez a bizonytalanság részben abból is ered, hogy igen nehéz meghatározni, hol végződik az operativitás, és hol kezdődik a stratégia. A gyakorlatban már ma is érvényesülnek törekvések a vállalati tanácsok részéről, hogy olyan kérdésekbe is beleszóljanak, amelyek nyilvánvalóan az igazgató operatív döntési körébe tartoznak. Ugyanakkor arra is számos példát találtunk, hogy maguk az igazgatók visznek a vállalati tanácsok elé olyan témákat, amelyekben maguknak az igazgatóknak kellene dönteniük, de a felelősség megosztása érdekében testületi döntéseket hozatnak.

A vállalati tanács tagjainak megfelelő érdekelttségét sem sikerült eddig megteremteni. Ha a vállalati tanácsok működésében egyáltalában valamiféle érdekeltségről beszélhetünk, az elsősorban – ha áttételesen is, de rövid távú. Hiába tűz a tanács hosszabb távú stratégiai témákat napirendjére, és hoz döntéseket, ha a jelenlegi szabályozók egyértelműen a rövid távú érdekelttség érvényesítésére ösztönöznek.

Az új irányítási formák eddigi tapasztalatai természetesen nemcsak a nehézségeket hozták felszínre. A vállalati tanácsok létrehozásának előnye, hogy az ágazati irányítástól való hierarchikus függés formai megszűnése, illetve lazulása erősítette a vállalati önállóságot. A vállalati tanácsok megalakulása és eddigi tevékenysége azonban még csak viszonylag kis lépés az igazi vállalati önállóság felé. Az ágazati irányítástól való függés ugyanis csak egyik – eddig sem mindig a legfontosabb – tényezője volt a vállalatok önállóságának. E függés oldódásával párhuzamosan a vállalatok mozgásterét, önállóságát befolyásoló pénzügyi, szabályozási stb. intézkedések nem csökkentek. Ugyanakkor az önállóságot jelentősen csökkentő hatósági jogkörök sem változtak.

Az új irányítási formáktól várt kedvező hatások azonban csak akkor bontakoztathatók ki az eddiginél szélesebb körben, ha a vállalatok jogi önállósága mellett a gazdasági-pénzügyi önállóságuk is erősödik. Ennek lehetőségét rövid távon alapvetően korlátozza, hogy az új irányítási formákra való áttérés igen nehéz gazdasági viszonyok között ment végbe. A külső gazdasági környezet (pl. a szabályozók állandó változása, ennek kiszámíthatatlansága stb.) rendkívül nehezítette a vállalat stratégiájának egy-

általán a megfogalmazását, a vállalati tanácsoktól várt hosszabb távú döntések meghozatalát.

Csupán az alapítói jogok bővítése, a törvényességi felügyelet kiszélesítése, az ilyen jellegű jogok erősítése azonban nem oldhatja fel a kialakult helyzet ellentmondásait. Megoldást mindenképp a gazdasági feltételrendszer (szabályozás, szervezet, piaci viszonyok) továbbfejlesztése hozhat, amely – párhuzamosan a jelenlegi jogszabályok kiegészítésével, a joghézagok betöltésével – hozzájárulhat az új irányítási formák valóban hatékony működéséhez.

GÁTI JENŐ (az Alba Regia Állami Építőipari Vállalat gazdasági vezérigazgató-helyettese)*

Az új felszámolási és szanalási jogszabályok kiadását szükségesnek ítélem. A szanalás és a felszámolás a vállalatok negatív érdekeltségét erősíti, és így hatékonyabb munkára sarkall. Felvetődik azonban az a kérdés, hogy a jogszabályok kiadása elégséges-e? Ezek a jogszabályok növelik vagy csökkentik a feszültséget? Hogyan illeszkednek a jelenlegi szabályozási rendszerbe? Milyen új feszültséget hozhatnak az adóreform bevezetésével? A hitelezők érdekvédelmét milyen eszközökkel és módszerekkel tudjuk biztosítani?

A jelenlegi szabályozó rendszer és a még nem kellően fejlett piaci viszonyok sok megoldatlan problémát vetnek fel a szanalás és a felszámolás gyakorlati alkalmazásával kapcsolatban. E megállapítás alátámasztására néhány példát kívánok felhozni.

– A válságágazatok – és természetesen az ezekhez az ágazatokhoz tartozó vállalatok – tömegesen „kínálják magukat” szanalásra vagy felszámolásra. Egy-egy ágazat vállalatainak 80-90%-át viszont nem lehet kezelni a szanalás és a felszámolás szokásos és rendeletileg biztosított módszereivel. A válságágazatok és válságterületek „kezelése” külön kormányzati intézkedést, illetve elbírálást igényel. A tömeges vállalati megbetegedések gyógyításának módja csak komplex válságkezelési programok előkészítése és végrehajtása lehet.

Válságágazatokban csak akkor lehet alkalmazni a felszámolást, ha a válságágazat vállalatainak nagyobb része – a komplex válságkezelési intézkedések hatására – meggyógyult, és adott vállalat gazdasági helyzetében nem várhatunk javulást. A válságágazatokba tartozó vállalatcsoportoknál a felszámolási eljárás alkalmazása nem lehetséges. A szanalással együtt járó pénzügyi megsegítés ilyen méretű alkalmazása meghaladja a szanalási szervezet lehetőségeit, tehát itt a „szanalási eljárást” magasabb szinten kell elvégezni.

– A gazdasági szabályozó rendszer ma még nincs összhangban a szanalási és felszámolási jogszabályokkal. Amíg az adó- és árrendszer ilyen mértékű egyedi kivételeket tesz, tehát a támogatás mértéke és nagysága ilyen nagy, és nem piaci árrendszer műkö-

*A III/3 szekcióülésen Rédei László, Papanek Gábor és Dénes Gábor előadásaihoz kapcsolódó korreferátum.

dik, vajon mennyire lehetünk biztosak abban, hogy egy vállalat veszteségét saját vállalati gazdálkodási kudarcai okozzák?

A bér- és keresetszabályozás jelenlegi rendszere alapvetően hat a kritikus helyzetbe kerülő vállalatokra és még nagyobb mértékben hitelezőikre. A felszámolással fenyegetett vállalatoknál szinte kivétel nélkül kevesebb a vállalati nyereség, mint a kifizetett személyi jövedelem fele, és általában — a nyereség csökkenése következtében — romlik a hozzáadott érték és a kereset viszonya. A vásárlóerő-szabályozás befolyásolása céljából kiadott rendelkezések (kereset és hozzáadott érték viszonya, valamint az ún. „fedezettségi” elv rendeleti alkalmazása) erős visszatartó erőt jelentenek a keresetek kiáramlásában.

A nyereségcsökkenés és a keresettömeg szinten maradása vagy enyhe növekedése esetén a büntetőadó mértéke rendkívül nagy. A bajba jutott — a szanálás vagy felszámolás előtt álló vállalatok esetében ez a büntetőadó elérheti a vállalati vagyon értékének nagyságrendjét is.

Felvetődik az a kérdés, hogy kit büntetünk ezekkel az adókkal? Érvényesül-e az a jogszabályalkotói szándék, hogy visszatartson az indokolatlannak ítélt bérkiáramlástól? Ez a jogszabály csak a vállalat hitelezőit sújtja, mert ezzel a büntetőadóval olyan nagyságrendű követeléssel áll be az állam a hitelezők sorába, ami más hitelezőktől von el kielégítési alapot. Ezzel a többi hitelezőnél nő a hitelezési veszteség, tehát csökken a nyereség, a hitelező hozzáadott értéke és fedezettsége csökken, és normál kitermelt és teljesítményarányos keresetkifizetés esetén is büntetőadót fizethet. Erre a példára persze valaki úgy is válaszolhatna, hogy megérdemli a hitelező ezt a veszteséget, miért ilyen vevővel kötött szerződést, ez az ő vállalkozási kockázata.

Ezzel felszínre kerül egy másik problémakör is, nevezetesen az, hogy ma milyen lehetőség van a vállalatoknak a hitelezői veszteség csökkentésére? A mai helyzetet az jellemzi, hogy

- a vevők pénzügyi-gazdálkodási helyzetéről nem alakult ki információrendszer (az eddig kapott banki információt nem tekinthetjük kielégítőnek);
- a hitelezői veszteség csökkentésére nincs biztosítási rendszer (bankgaranciára és más fizetési biztosítási rendszerekre gondolok);
- a kétes bel- és külföldi követelések megvásárlása ma még nem gyakorlat;
- természetesen a rossz hitelezői beidegződéssel is szembe kell nézni, mert megszoktuk, hogy előbb-utóbb fizet valaki, tehát nem számolunk tényleges hitelezési veszteséggel.

Néhány további problémát említek. A felszámolási és szanálási jogszabály kimondja, hogy az tekinthető érettnak a felszámolásra, szanálásra, akinek a tartozása meghaladja a vagyonát. A mérlegben kimutatott vagyon azonban közel sem tükrözi a valóságos értéket. Akkor hogyan fogja kimondani a bíróság a felszámolást, a követeléseket mivel állítjuk szembe?

Érdekes kérdés az is, hogy mit tehet az a hitelező, aki hosszabb ideje nem jut pénzhez, de a bíróság nem tudja kimondani a felszámolást, mert a hitelezők követelése nem éri el a vagyon értékét, csak megközelíti azt. A hitelezőnek milyen joga van beleavatkozni az adós vállalat életébe? Átvehet-e egyes vállalati részeket? Alakíthatnak-e közösen a felszámolt vállalatból részvénytársaságot? Kikényszerítheti-e a vezetői váltást? Szétdarabolhatja-e a vállalatot? A hitelezőknek joga van-e menedzser csapatot vinni a

vállalat élére? (Akár külföldi szakértők bevonásával.) Alakíthatnak-e felszámolásból holding jellegű szervezetet? Csökkenthetik-e a felszámolási költségeket? Az értékesítendő vagyontárgyak értékesítésére alkalmazhatnak-e ügynökséget? Az ügynökség érdekeltisége hogyan teremthető meg? A kétes követelések megvásárlása lehetséges-e? (Ezek a követelések befejezetlen per formában jelennek meg, és évekig elhúzzhatják a felszámolást és ezzel a felszámolási költségeket.)

Az új menedzser csapatnak mennyit fizethetnek? Tehát oldani tudják-e azt a feszültséget, ami ma fennáll, hogy a gyenge hatékonyságú vállalat élére kerülő új vezetők keresik a legkevesebbet, holott ez a fejlett piaci gazdálkodást folytató országokban éppen fordítva van.

A sok probléma és megoldandó feladat mellett még egyszer hangsúlyozni kívánom, hogy a felszámolás és a szanálás gyakorlati alkalmazása szükséges, de ez csak egy fejlett piaci rendszerben kap életteret. Hogy egy ilyen létrejöjjön, nézetem szerint a következőkre van szükség:

- A támogatások, adósságelengedések jelentős visszaszorítása.
- A szanálásra, a válságáztatok kezelésére normatív rendszert kell működtetni, erős pénzügyi korlátokkal.
- Piaci árrendszer kialakítása, illetve hiányterületek támogatása, a monopólium elleni állami fellépés.
- Normatív és legalább a középtávon kiszámítható személytelen adórendszer kialakítása, a hozzáadottérték-adó és a személyi jövedelemadó rendszer ésszerű adaptálásával.
- Kétszintű bankrendszer működése, hitelezés üzleti megfontolások alapján, ehhez hitelezési biztonságot jelentő információ-rendszer és kockázati tőkefinanszírozás.
- Tőkeáramlást, piacépítést segítő intézkedések, amelyek többek között lehetővé teszik a felszámolt vállalatok bekebelezését vagy önálló vállalati részek átvételét.
- A hitelezőknek – saját érdekvédelmük érdekében – nagyobb beleszólást engedünk, és biztosítjuk a vezetés átvételét is.
- Felkészülünk arra, hogy a felszámolás, szanálás miatt munkaerő szabadulhat fel, amelynek foglalkoztatására segítő intézkedéseket teszünk.
- Aktív és a vállalatok számára kiszámíthatóbb árfolyam-politikát, importgazdálkodást és exportösztönzést alkalmazunk.
- A vásárlóerő-szabályozás egy formáját alkalmazzuk csak, és pedíg a személyi jövedelemadót. Ezzel kiiktatjuk a bonyolult keresetszabályozást, a természetellenes féket a vállalatoknál. A bérnövelés természetes fékje a nyereségcsökkenés kell hogy legyen (de ez persze csak fejlett piaci körülmények között funkcionál jól).
- A makroszintű gazdasági, társadalmi, politikai reform ad lehetőséget a vállalati belső szervezeti-vezetési mechanizmus reformjára is, amely a hatékonyság növelésének további alapvető forrása.

BESZÁMOLÓ A KONFERENCIA SZEKCIÓÜLÉSEIRŐL

I. szekció: A strukturális alkalmazkodás eszközei, ösztönzői és fékjei

A szekció első ülésének előadói az iparpolitikában érvényesülő, illetőleg abból hiányzó strukturális alkalmazkodás oldaláról közelítették a témát.

Sütheő Sándor (az Ipari Minisztérium főosztályvezető-helyettese) hangsúlyozta, hogy a gazdálkodó egységek sok esetben nem tudják vállalni a strukturális változások kockázatát és nem érzékelik megfelelő súllyal a népgazdasági prioritásokat. Ezért szükség van arra, hogy az iparpolitikai koncepciók kijelöljék a szerkezeti módosítások fő irányait. Az Ipari Minisztérium prioritásairól szólva kiemelte, hogy azok az iparfejlesztés hosszú távú koncepcióját jelentik s jelenleg alig érvényesülnek. *Botos Balázs* (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének igazgatóhelyettese) a strukturális alkalmazkodást az exportorientáció szempontjából tárgyalta. Felhívta a figyelmet azokra az ellentmondásokra, amelyek az exportorientált fejlesztést akadályozzák (például az exportösztönzés piaci mechanizmusával szemben álló merev, utasításos jellegű importszabályozása), és hangsúlyozta, hogy részterületek ösztönzésével ki lehet csikarni rövid távon marginális exporttöbbletet, de ez nem vezethet a kívánt áttöréshez. *Orosz László* (az Országos Vezetőképző Központ főosztályvezetője) előadásában elsősorban az strukturális alkalmazkodás hatékonysági feltételeit emelte ki.

Az előadók és a felkért hozzászólók – *Inotai András* (az MTA Világgazdasági Kutatóintézetének tudományos osztályvezetője) és *Thuma József* (az Országos Tervhivatal csoportfőnöke) – véleménye egyaránt megerősítette: az iparpolitikának a strukturális alkalmazkodás gyorsításával kapcsolatos feladatait az elméleti és gyakorlati szakemberek egyformán ítélik meg. A lehetőségeket és a legfontosabb tennivalókat illetően már eltérőek a nézetek. A gyakorlatban s elsősorban a kormányzati szerveknél dolgozók mozgásterünket igen szűknek vélik, a kutatók viszont a lehetőségeket emelték ki.

A vita során nyilvánvalóvá vált az exportorientáció és általánosságban a magyar iparfejlesztés néhány ellentmondása is. Így például az, hogy az exportorientált gazdaságpolitikát nem lehet nem exportorientált eszközökkel és intézkedésekkel kialakítani. A célok és az elérésükhöz szükséges eszközök elméletileg jól meghatározhatók, kérdés azonban, hogy elindulunk-e végre az így kijelölt úton. Lehetőségeink ugyanis egyre korlátozottabbak lesznek, és így könnyen a „sokk” és „káosz” közötti választásra kényszerülünk. Nem teljesen csengtek össze a nézetek a délkelet-ázsiai példák megítélésében, illetőleg abban, hogy mit tudunk mindebből hasznosítani. Vita volt abban is, hogy a visszafejlesztéseket a kormánynak kell-e kezdeményeznie, vagy a piac értékítéletére lehet bízni a szelektálást.

A szekcióülés második részében három reprezentáns iparvállalat vezetője számolt be arról, melyek a strukturális alkalmazkodás feltételei vállalatunknál. *Tolnai Lajos*, a Borsodi Vegyi Kombinát vezérigazgatója a „japán csodára” hivatkozva felhívta a figyelmet arra, hogy a magyar gazdasági fejlődés egyik fő hátráltatója a szaktudás „lebecsülése”, illetve nem kellő mértékű értékelése. Hangsúlyozta, hogy a strukturálváltoztatás

három módozata – a restriktív, a meglévő tudásanyag kis ráfordítást igénylő felhasználása és a technológiai változtatás – közül az utóbbi, tehát a technológiai fejlesztés a legfontosabb, bár egyben a legköltségesebb változat. *Angyal Ádámnak*, a Ganz Danubius Hajó- és Darugár vezérigazgatójának előadása a szanálásokra és csődeljárásokra helyezte a hangsúlyt. Véleménye szerint sokszor indokolatlanul vagy legalábbis nem elég körültekintéssel kerül sor vállalatok felszámolására, amikor is „évszázadok termelési kultúráját dobjuk ki az ablakon hangulati elemek alapján”. *Fehér Erzsébet*, a Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalat vezérigazgatója a vállalati termékstruktúra fejlesztés kapcsán a szabályozó rendszerből fakadó nehézségekre hívta fel a figyelmet.

Mindhárom előadó szavaiból kiderült – s ezt erősítette meg korreferátumában *Gábor András* (a Tungstram vezérigazgatója) is, hogy a vezető iparvállalatok igen korlátozottan érzik lehetőségeiket a strukturális alkalmazkodás terén. A szabályozó rendszer megnehezíti, sőt sok esetben meg is gátolja a hosszú távú fejlesztési elképzelések realizálását, a piaci lehetőségeket közel sem csak a termékek versenyképessége determinálja, az emberi tényező alulértékelt stb.

Nagy Sándor (az MSZMP BPB Oktatási Igazgatóságának igazgatóhelyettese) hozzászólásában a nagyvállalatok vezető szerepét emelte ki. Mostanában elterjedt nézet, hogy a gazdaság fejlődésének fő zálogát a kisvállalatok jelenthetik. A hozzászóló ezzel összefüggésben felhívta a figyelmet arra, hogy összeportunk 2/3 részét – dollár és rubel viszonylatban egyaránt – nagyvállalatok termelik meg; az exportorientációjú gazdaságpolitika tehát elsősorban e vállalatokra támaszkodva valósulhat meg.

A vita során is felmerült, hogy

– az emberi tényezők szerepe nagyobb, mint gondolnánk, hiszen az új technológiák bevezetéséhez meg kell teremteni a fogadóképes szellemi szintet is,

– a szabályozó rendszer úgy néz ki, mintha feltaláltuk volna az „eredeti tőkekivonás kategóriáját”,

– az ipari kultúra megőrzését nem szabad a szükséges visszafejlesztésekkel szembeállítani.

Elnöki zárszavában *Nyitrai Ferencné* (a Központi Statisztikai Hivatal elnöke) többek között hangsúlyozta a koncepcionális visszafejlesztés szükségességét, az importkorlátozás exportorientációt gátló szerepét. Végül kiemelte a tisztánlátás fontosságát, azt tehát, hogy vállalati és makrogazdasági szinten is világosan kellene látni, milyen tevékenység mennyire hatékony, illetve jövedelmező.

A szekció második ülésének elnöke *Takács Béla* (az MSZMP KB alosztályvezetője) volt. Az ülés első felének mindhárom előadása az exporthatékonyság és a struktúrafejlesztés közötti kapcsolatot elemezte. *Bogóné Jehoda Rozália* (a Konjunktúra- és Piackutató Intézet tudományos főmunkatársa) előadásában arra kereste a választ, hogy az utóbbi években milyen irányú és sebességű szerkezeti változások mentek végbe a legfontosabb tőkés partnereinkhez irányuló exportban, és ezek a változások kapcsolódtak-e ezen országok importszerkezetének változásaihoz? *Kállay László* (az Ipargazdasági Intézet tudományos munkatársa) az exportszabályozás és az exporthatékony-sági szelekció kérdését boncolgatta. A harmadik előadó – *Benedek Tamás* (az Ipargazdasági Intézet főosztályvezetője) a magyar ipar nemzetközi versenyképességének helyzetét, problémáit elemezte.

Az előadások egybehangzó végkövetkeztetése az volt, hogy nem vagy alig figyelhe-

tők meg kedvező változások világgazdasági illeszkedésünk tekintetében. A jelenlegi exportszabályozás, amely elsősorban a volumen növelését ösztönzi, nem oldja, sőt merevíti alkalmazkodóképességünk korlátait. Itt ismét visszatért a gondolat, hogy objektívabb és megbízhatóbb mértékrendszerre is szükség van (ennek hiánya miatt sem törekednek a magyar vállalatok nemzetközi összehasonlítások végzésére – hangsúlyozta *Végső Béla*, a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem docense korreferátumában), és az, hogy a szelektivitást a fejlesztés és a visszafejlesztés együtteseként kell érteni. A másik korreferens, *Andó Katalin* (a Technoimex osztályvezetője) elsősorban vállalata struktúrafejlesztési döntéseiről számolt be.

A következő előadások különböző megközelítésekben elemezték a termelési szerkezet alakításának vállalati módszereit és feltételeit. *Papp Ottó* (a Budapesti Műszaki Egyetem adjunktusa) az exportfejlesztés vállalati stratégiájának megalapozását segítő portfolio-módszer lényegéről, valamint az általuk alkalmazott megközelítés gyakorlati tapasztalatairól adott tájékoztatást.

Gyetvai László (az Országos Vezetőképző Központ főmunkatársa) a strukturális alkalmazkodás és a vállalati munkaerő-gazdálkodás kapcsolatát elemezte. Többek között rámutatott, hogy az egyre szélesebb vállalati körben tapasztalható munkaerő-átcsoportosítás, illetőleg létszámcsökkentés gyakran kontraszelekcióval jár. Ez pedig nem segíti az alkalmazkodási politikát. *Bod Péter Ákos* (az OT Tervgazdasági Intézetének osztályvezetője) a középtávú vállalati tervezés tapasztalatait elemezte. A strukturális alkalmazkodás szempontjából is figyelemreméltó tanulság, hogy a vállalatoknál igen erős az autarkúra való törekvés, és a vállalatok jelentős része a nemzetközi összehasonlítások már említett hiánya miatt is – alig rendelkezik pontos önértékeléssel.

A korreferátumok e három előadás egy-egy gondolatköréhez kapcsolódtak. *Mészáros Tamás* (a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem tanszékvezetője) tervekészítési gyakorlatunkat bírálva rámutatott, mennyire nem zökkenőmentes a kapcsolat a vállalati és a népgazdasági tervezés között. *Zalatnai Ottó* (a Magyar Posztógyár vezérigazgatója) lényegében a külső körülményeknek – ezen belül például a jelenlegi adórendszernek – a vállalati gazdálkodásra gyakorolt, zömmel negatív hatásairól szólt.

A vitában felmerült, hogy az előző és a jelen ülés előadásai az exportorientációt egyoldalúan, csak a tőkés reláció vonatkozásában értelmezték, ami helytelen, hiszen kivételünk legalább fele a szocialista országokba irányul. Egy másik hozzászóló viszont azt hangoztatta – ellentmondva valamennyi korábbi véleménynek –, hogy hosszabb távon, ha késésekkel is, megfigyelhető az iparban strukturális illeszkedés.

A szekció harmadik ülésének két előadása alapvetően az energia és alapanyag, valamint a feldolgozó ipar fejlesztésének problémáival és dilemmáival foglalkozott. *Bakos Zsigmond* (a Könnyűipari Főiskola ny. főigazgatója) a magyar feldolgozó ipar szerkezeti változásának és jövedelemtermelő képessége alakulásának néhány kérdéséről tartott előadást. Felhívta a figyelmet az exporteröltetés veszélyeire, szólt a volumennövelés és a hatékonyságsökkenés negatív összefüggéséről s arról, hogy az erőltetett exportnövelés nemcsak a nemzeti jövedelmet, hanem a vállalati nyereséget is felfalja. *Hegedüs Miklós* (az Ipargazdasági Intézet igazgatója) a hazai energiapolitika és a változó világgazdasági értékviszonyok összefüggéseit elemezve arra a következtetésre jutott, hogy az utóbbi években kialakított hazai energiapolitikai koncepció lényegi változtatására nincs szükség. A kitermelő és a feldolgozó ipari fejlesztési arányok vitatott kér-

dését érintve arra hívta fel a figyelmet, hogy zömmel a feldolgozó ipar magas anyag-és energiaigénye kényszeríti ki a kitermelő ipar preferált fejlesztését.

Ebben a kérdésben végül is az a vélemény kapott nagyobb hangsúlyt, hogy a korábbi időszakhoz képest lényegesen nagyobb súlyt kell biztosítani a feldolgozó iparnak. Ezt erősítette meg a két hozzászóló is *Goldperger István* (az OMFB főosztályvezetője) és *Kőszegi László* (az Országos Tervhivatal főcsoportfőnök-helyettese) is. A fejlesztés fő irányait illetően számos, egymással ellentétes nézetet fejtettek ki a vitában részt vevők. Nem kapott egységes megítélést az sem, hogy a strukturális illeszkedés mennyiben tekinthető vállalati kategóriának, mi a szerepe orientálásában a piacnak, illetve az iparirányító szerveknek. Hangot kapott még a műszaki fejlesztés fontossága, ismételten a forráshiány problémája s a magasabb feldolgozási fokra való törekvés differenciált kezelésének szükségessége.

Az ülés második felében az élelmiszeripar helyzetét tárgyaló előadások hangzottak el. *Balogh Sándor* (az Agrárgazdasági Kutatóintézet igazgatóhelyettese) élelmiszeriparunk versenyképességét, ipari és mezőgazdasági kapcsolatait tárgyalta. Megállapította, hogy a világgiazi árak csökkenésével egyidejűleg a termelési költségek jelentős növekedése következett be. Ez pedig a támogatások további növelését tette szükségessé. Mindezek következtében ma már kérdéses az élelmiszeripar gazdaságon belüli stabilizáló szerepe. Az iparág gazdaságon belüli kapcsolatait pedig egyértelműen a kiszolgáltatottság jellemzi. *Kóbor Kálmán* és *Gábor Éva* (Agrárgazdasági Kutatóintézet osztályvezetője, illetve tudományos munkatársa) előadásukban az élelmiszeripar jövedelemtermelő képességét vizsgálták. Megállapították, hogy az ágazatban 1985-ben nem realizálódott tiszta jövedelem, az exportorientált szakágazatok gyenge eredményt produkáltak. A kiutat illetően megállapították, hogy a feldolgozottsági fok növelése az élelmiszeriparban sem javítja automatikusan a jövedelemtermelő képességet. Olyan strukturális változásokat kell végrehajtani, amelyek a gazdaságosabb tevékenységek előtérbe helyezésével megalapozzák az új érték növekedését.

Gerely Péter (a Központi Élelmiszeripari Kutató Intézet főosztályvezetője) korreferátumában az élelmiszer kétoldalú behatároltságát emelte ki. Felhívta a figyelmet arra, hogy a költségszerkezet sajátosságából következően a gazdasági szabályozásnak az általános ipari szabályozóktól el kell térnie. *Vendégh Ferenc* (a Tejipari Vállalatok Trösztjének vezérigazgatója) azt taglalta, hogy a kutatásnak milyen konkrét feladatai vannak az élelmiszer-ipari fejlődés elősegítésében. Így szükségesnek tartaná többek között annak vizsgálatát, hogy milyen tényezők akadályozzák az agrárértékesítés belső piacának kialakulását vagy az élelmiszer-ipari ágazatok közötti együttműködést. A vitában szóba került még az élelmiszer-ipari import, az offenzívebb piacpolitika szükségessége, az élelmiszer-ipari támogatás mértéke.

Összefoglalójában az ülés elnöke, Darvas György azt hangsúlyozta, hogy a szekció ülési érdekesek, tartalmasak és sokszínűek voltak, s egy-egy kérdésben valóban érdemi vita alakult ki.

Tartalmi szempontból a szekció egészét tekintve a következők emelhetők ki:

a) A gazdaság jelenlegi kritikus helyzetének kialakulásában jelentős szerepe van, hogy az ipar strukturális alkalmazkodása nem gyorsult meg az elmúlt időszakban. Csaknem egyöntetűen megfogalmazódott, hogy elérkeztünk a 24. órához, és ha a következő néhány évben sem tudunk előrelépni, alig remélhető a gazdaság megújulása.

b) A magyar ipar számára az előrelépés egyetlen lehetőségét egy szelektív exportpolitika megvalósítása képezi. Ennek szükségességét eddig is deklaráltuk, de a gyakorlat – sokszor kényszerből is – egész más képet mutat. A kívánatos exportorientált fejlesztéspolitika, amely mindkét reláció felé irányul, nem azonos az export ösztönzésének mai gyakorlatával. A célrendszerhez komplex, adekvát eszközrendszert is kell rendelni.

c) Az exportorientált fejlesztéspolitika tökeigényessége nem tagadható. Ennek forrásait a vitában részt vevők többsége szerint egy radikális visszafejlesztési politika, valamint a feldolgozó ipar és a kitermelő ipar közötti fejlesztési arány módosítása teremtheti meg. Mindenképpen szükség van azonban az ipari termelés hatékonyságának jelentős növelésére is.

d) A jobb alkalmazkodóképesség kialakulásához népgazdasági és vállalati szinten egyaránt objektívebb mértékrendszerre van szükség. A reális vállalati önértékeléseknek ez ugyanúgy elengedhetetlen feltétele, mint az erre ösztönző, kényszerítő gazdasági környezet.

e) A termékszerkezet változtatása, a strukturális illeszkedés alapvetően vállalati kategória, de ehhez jól funkcionáló piacra, megfelelő gazdasági környezetre és adekvát szabályozásra van szükség.

f) A magasabb feldolgozottsági fokra való törekvésnek (például az élelmiszeriparban) csak azoknál a tevékenységeknél van értelme, ahol a többletráfordításokat a piac értékítélete elismeri.

g) Az élelmiszeripar már nem képes dinamizáló szerepet betölteni, sőt kérdéses, hogy alkalmas-e stabilizáló szerepkörre. Mindenképpen enyhülnének az iparág strukturális gondjai, ha a gazdaságtalan tevékenységekre is érvényesülő exportkényszer méréselkelhető lenne, ha világosabb helyzetet lehetne teremteni a mezőgazdaság – élelmiszeripar – ipar jelenlegi ár és szabályozás által eltorzított kapcsolataiban.

Botos Balázs

II. szekció: Minőség, termelékenység, innováció – a jobb versenyképesség feltételei

A II. szekció első ülése, amelyen *Juhász Ádám*, a Ganz-MÁVAG vezérigazgatója elnökölt, két, az innovációk feltételrendszerével foglalkozó előadás megvitatásával indult. Mintkét előadás a szervezeti feltételekre helyezte a hangsúlyt. *Zányi Jenő* (a Magyar Kereskedelmi Kamara alelnöke) azt emelte ki, hogy a műszaki innováció befogadása érdekében is rugalmasabbá kellene válniuk a vállalati szervezeteknek, például azáltal, hogy az egyes belső szervezeti egységek nagyobb önállóságot kapnak. Az előadó véleménye szerint az innováció felgyorsításának lényeges feltételei a vállalati szférán kívül keresendők; így a gazdaságirányítási módszerekben, a fejlesztési irányok kijelölésében, valamint a műszaki fejlesztés kiemelt kezelésében.

Birmann Erzsébet (az INNOFINANCE Általános Innovációs Pénzintézet igazgatója) nemzetközi tapasztalatokra hivatkozva azt emelte ki, hogy mind a kis- és közép-, mind pedig a nagyvállalatoknak bizonyos, a méretükből eredő hátrányokat le kell küzdeniük, a méretből adódó előnyöket pedig jobban ki kell használniuk az eredményes inno-

váció érdekében. A kis- és nagyvállalati szféra ugyanakkor előnyösen kapcsolódhat is egymáshoz, ahogyan erre a tőkés országokban számtalan példát látunk.

A hozzászólók egyrészt az innovációs folyamat makrogazdasági meghatározottságára, másrészt a gazdasági növekedési folyamattal való kapcsolatára hívták fel a figyelmet. *Kis-Jovák József* (az Elektromos Mérőkészülékek Gyárának ny. vezérigazgatója) hangsúlyozta, hogy nem szakadhat el az innovációs folyamat elemeinek fejlesztése a jelenlegi gazdaságpolitikai prioritásoktól és feltételektől, mindenekelőtt a külgazdasági egyensúlyteremtés követelményeitől. Ifj. *Marosán György* (az MSZMP KB munkatársa) a gazdasági növekedés ütemének ciklikus ingadozását a nagyobb jelentőségű innovációk keletkezésének és bevezetésének ciklikusságával magyarázta. Úgy értékelte, hogy ma különösen lényeges a magyar vállalatok számára a technológia és marketinginnováció, mivel kedvezőtlen helyzetben vannak termelési kapacitásuk mérete tekintetében, s ebből a helyzetből csakis innovációkon keresztül lehet kimozdulni.

A vita résztvevői a vállalati stratégiaválasztás szociológiai jellegű motívumait és azt emelték ki, hogy a vezetők magatartását a környezet közgazdasági elemei nem határozzák meg egyértelműen. Az előadók és a hozzászólók egyetértettek abban, hogy a vállalati felső vezetés szakértelme, koncepciózus volta igen jelentős az innovációk szempontjából is.

Ezt követően három előadás foglalkozott a termelékenységi alakulásával az ipar különböző területein, *Papp Zoltán* (az ÁBMH Munkügyi Információs Központjának főmunkatársa) egy olyan vizsgálatról számolt be, amelyben azonos szakágazatokhoz tartozó vállalatok termelékenységi színvonalát hasonlították össze. Az eltérések alapvető okait az értékesítési struktúra, az eszközellátottság és -kihasználás különbségei jelentették, s meglepetésre nem mutatkozott kapcsolat a munkaerő-struktúra és a termelékenység alakulása között. A vizsgálat felhívta a figyelmet a kisszövetkezetek jó eredményeire. *Lendvai István* (az OKISZ főtitkára) ugyancsak kiemelte előadásában a kisszövetkezetek kedvező hatékonysági eredményeit, s a kisszövetkezetek szövetkezeti szektoron belüli aránynövekedésének tulajdonította, hogy az elmúlt öt évben a szövetkezeti ipar fejlődése dinamikusabb volt az állami iparénál. A technológia megújítását ugyanakkor visszaveti a fokozódó jövedelemelvonás, ami kedvezőtlenül hat a hatékonyság alakulására is. *Kunváry Árpád* (a Szilikátipari Központi Kutató és Fejlesztő Intézet tudományos osztályvezetője) az építőanyag-ipar hosszabb távú fejlődésének alakulását s a nemzetközi élvonaltól való elmaradását elemezte. Ennek mélyebb okai között – a technológiai elmaradás, az ipari háttér elégtelensége, a munkaszervezés alacsony színvonala mellett – a munkaerő alulértékelttségét emelte ki. Az alacsony bérszínvonalból következően az építőanyag-ipari árak kényszerűen alacsonyak, a támogatások mai rendszere pedig nem ösztönzi a vállalatokat hatékonyabb költséggazdálkodásra.

A termelékenységi mutatók alakulásából csak megfelelő óvatosság mellett vonható le következtetések. Ezt a munkaidő-ráfordítások számbavételével kapcsolatban vetette fel *Harsányi László* (az MSZMP KB munkatársa) felkért hozzászóló. A tisztánlátást – amint azt a vita is megerősítette – jobbítaná a VGMK-munkaráfordítások és -teljesítmények számviteli elkülönítésének megoldása. A továbbiakban vita alakult ki a bedolgozók munkájának a mért termelékenységi színvonalra gyakorolt hatása és álta-

lában a bedolgozói munka hatékonysága körül. A hozzászólók a bedolgozói rendszer munkaerő-tartalék szerepét emelték ki.

A következő szekcióülésen három előadás a termelékenység növekedésének útjával, feltételeivel foglalkozott. *Martos István* (a Medicor vezérigazgatója) vállalatuk racionalizálási programjáról számolt be. A maga nemében újszerű program komplex jellegű, a vállalati szervezetet, a produktív munkát és az irányító folyamatot egyaránt felöleli. Felhívta a figyelmet a vállalati létszámtartalékokra, amit a Medicor-példa azzal igazol, hogy a termelés csökkenése nélkül sikerült már a program első évében ezer fővel csökkenteni a vállalat létszámát. Martos István összegezőképpen azt emelte ki, hogy nem létezik speciális szocialista termelékenységemelési módszer, a sajátos vonások a következmények rendezésének módjában találhatóak. *Viszt Erzsébet* (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének munkatársa) a tőkés és a magyar termelékenységi politikákat hasonlította össze. A fejlett tőkésországok gyakorlatához hasonlóan hazánkban is szükség lenne olyan gazdaságpolitikai és egyéb eszközök alkalmazására, amelyek a jelenleginél jobban közvetítenék a termelékenység növelésének a gazdasági növekedés, a világgiaci versenyképesség szempontjából kiemelt jelentőségét a vállalatokhoz.

Sok szó esett a szekcióban a vgmk szerepéről, jövőjéről. Élénk vitát váltott ki *Trethón Ferenc* (a Veszprémi Vegyipari Egyetem Vállalatgazdasági és Szervezési Intézete igazgatója) előadása, amelynek alaptétele szerint helytelen döntés volt a vgmk létrehozása. Az olyan gazdaságokban, amelyeket a túlfoglalkoztatás jellemez, nem helyes tovább csökkenteni a munkavállalás lehetőségét, a vgmk pedig ezt jelenti. Az előadó beszélt a kedvezőtlen morális hatásokról is. Egyértelműen a vgmk visszaszorításának stratégiája mellett foglalt állást, alternatív megoldásként a belső vállalkozások, autonóm munkacsoportok nagyobb számban való létrehozását ajánlotta.

A felkért hozzászólók – *Wintsche István* (az Ipari Minisztérium főosztályvezető-helyettese) és *Krausz József* (a Budapest Pamutnyomóipari Vállalat gazdasági igazgatója) – a vgmk-nak azt az előnyét emelték ki, hogy végre bizonyosságot nyert: vannak a termelékenység növelésének tartalékai, és ezeket elő is lehet csalogatni. A hozzászólók és a vita résztvevői egyetértettek abban, hogy csakis olyan visszafejlesztési stratégia fogadható el, amelyet keresetszabályozási reform kísér; a vgmk-k a magas keresetet elért dolgozók, a szakemberek krémjét tömörítik, bérük csökkentése az egyenlősdihez való visszatérés lenne.

Krausz József a termelékenység alacsony színvonalának okát az alacsony költségérzékenység mellett a keresetszabályozásban jelölte meg. *Wintsche István* véleménye szerint a teljes foglalkoztatottságnak alárendelt a termelékenység alakulása, a termelés és a létszám változásának reziduumaaként jön létre.

A vitát lezáró *Reiniger Péter* (az Ipari Minisztérium főosztályvezetője) azt emelte ki, hogy mivel a gazdaság fejlődésének komoly gátja az alacsony termelékenység, szükség lenne a központi programok ilyen szempontú átgondolására.

A szekció további ülésén, amelyen *Boross Zoltán*, a Budapesti Műszaki Egyetem tanszékvezető egyetemi tanára elnökölt, két előadás az anyagtakarékossághoz, egy az értékelemzéshez, egy az élőmunkaköltségek elszámolásához s végül egy az irodaautomatizáláshoz kapcsolódott.

Hoványi Gábor (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének főmunkatár-

sa) arról a kutatómunkáról szolt, amely a G–2 jelű, anyagtakarékosságra irányuló kormányprogram keretében indult, 1986-ban. E program célja, hogy feltárja az anyagtakarékos tervezés, gyártás és felhasználás gazdasági feltételeit iparvállalatainknál. Az eddigi kutatómunka alapján kijelenthető, hogy a jelenlegi gazdaságirányítási feltételek mellett is számos lehetőség kínálkozik az anyagtakarékosságot szolgáló módszerek bevezetésére. Veszélyekkel terhes ugyanakkor – hangsúlyozta az előadó –, ha a szelektív anyaggazdálkodási célok megvalósítását az általános szabályozással szemben ösztönözük, mivel ez más területeken pazarlást, gondatlanságot indukál. *Chernenszky László* (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének munkatársa) vizsgálatában azt a kérdést állította a középpontba, hogy a vállalatok hogyan reagáltak az anyag- és energiaárak emelésére és az anyagtakarékossági kampányokra, és megállapította, hogy a vállalatok reagálása ésszerű volt. Sok tényező fékezi ugyanakkor a ráfordítások szerkezetének hatékonyságnövekedést eredményező változását, ilyen pl. a technológiai fejlesztések korlátozottsága, bizonyos erőforrások szűkös kínálata, az erőforrásértékelés – keretgazdálkodással összefüggő – problémái, és fékezően hatnak egyes központi programok, kampányok is.

A két felkért hozzászóló közül *Kovács Sándor* (az Ipari Minisztérium osztályvezetője) sikeresnek minősítette az 1982-ben meghirdetett anyagtakarékossági programot, s a látványos eredményeket a jól sikerült propagandával indokolta. Lefékeztek viszont a programot azok az általánosan ható tényezők, amelyek a hatékonyság alakulásával kapcsolatban mindig felvetődnek (a beruházások korlátozottsága, a devizakorlát, a piaci verseny hiánya, árrendszerünk problémái stb.). Könnyebben, gyorsabban lehetne változtatni a személyi ösztönzés rendszerén, ezzel kapcsolatban a hozzászóló az anyagtakarításból származó előnyök bérre való konvertálhatóságának fontosságát emelte ki. *Burkus Egon* (az Országos Anyag- és Árhivatal főosztályvezetője) egyetértett azzal, hogy végső soron az anyagtakarékossági program is a reform kibontakoztatásával hozhat igazi sikereket, azonban – átmenetileg – központi eszközök alkalmazását indokoltnak tartaná. Nézetazonosság tükröződött a vita résztvevői között tekintetben, hogy nyilvánvalóan nem helyes az anyagtakarékosságot mint célt más fontos törekvésektől elszakítva kezelni. Az összekapcsolódik például a termékek korszerűségével, hiszen igényes piacon nem lehet túlsúlyos terméket eladni.

Az ülés további részében – amelynek vitáját *Martos István* (a Medicor vezérigazgatója) vezette – három eltérő témájú előadásra került sor. *Hegedűs József* (az OMF főosztályvezetője) az értékelemzés rendszerének széles körű felhasználási lehetőségeit mutatta be a termelékenység és versenyképesség növelése szempontjából. Az előadás arról győzte meg a korreferenseket, *Szira Tamást* (az MTA Közgazdaságtudományi Intézete tudományos főmunkatársát) és *Kárpáti Lászlót* (a Csepel Művek Számítástechnikai Vállalat igazgatóját), hogy az értékelemzés komoly módszertani alapul szolgálhatna a komplex szemléletű, korszerű termékfejlesztés számára. Kézenfekvőnek találták ugyanakkor a kérdésfeltevést: miért nem ereszt gyökeret a módszer a gyakorlatban? A vita végül is nem adott kielégítő választ a kérdésre. Többen hangsúlyozták, hogy nem helytálló szakemberhiányra hivatkozni, ugyanis nem a hiány, hanem a szakemberek kihasználatlansága a jellemző. Talán magyarázza a vállalatok tartózkodását az is, hogy az ún. nem reformkonform ajánlásokat a vállalatok nem szívesen fogadják, és az értékelemzés „felülről” való elrendelését is ilyennek tekintik.

Farkas Gyula (az Országos Vezetőképző Központ főmunkatársa) az élőköltségek elszámolása kapcsán erőforrás-értékelési rendszerünk hiányosságait, torzításait bírálta. Véleménye szerint az élőköltség drágítása és költségként való kezelése javítaná a gazdasági mérés és kalkuláció feltételeit. *Kárpáti László* korreferátumában e javaslatokkal egyetértett, s a személyiadó-rendszer bevezetése miatt halaszthatatlannak nevezte azokat. *Szira Tamás* viszont nem osztotta ezt a nézetet; véleménye szerint adózással nem oldható meg a munkaerő újraértékelése, mivel az adózásnak más a logikája, nem feltétlenül egyezik meg az elméletileg helyes megoldással.

Poór József (a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem docense) az iroda-automatizálásról mint a termelékenységnövelés eszközéről tartott előadást. A korreferensek azonos nézetet vallottak tekintetben, hogy bár hazai alkalmazásokra szükség lenne, rövid időn belül ez iránt nem fog széles körű vállalati igény felmerülni, mivel egyelőre nincs komoly fizetőképes kereslet irántuk. Hatékony alkalmazásokat emellett kérdésessé tenné, hogy a vállalatok általános szervezeti szintje alacsony, és az irodai munkaerő igen olcsó.

A II. szekción belül külön csoportot képeztek a minőség és az iparfejlesztés összefüggéseivel foglalkozó előadások. *Parányi György* (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézet tudományos tanácsadója) előadásában kiemelte, hogy a minőség szerepe világszerte megnőtt. A fejlett ipari országok növekvő életszínvonalú rétegei a korszerűbb, igényesebb szolgáltatású termékeket, a nehezebb gazdasági helyzetben levő országok, illetve rétegek a szerényebb szolgáltatású, de magas megbízhatóságú, tartós termékeket részesítik előnyben, az ezekhez igazodó árakkal. A struktúrafejlesztésben ebből és termelési struktúráinkból kiindulva a mérsékelt korszerűségű termékek gondos, egyenletes minőségű előállítására célszerű törekedni. Az előadó szerint helytelen a termelékenység növelését kizárólag a munkaráfordítások csökkentésétől várni, miközben a minőségjavítás útján létrejövő magasabb használati érték s eredményeként a versenyképesség javulása, az áremelés a termelékenységnövelésnek ugyancsak hatékony, perspektivikus eszköze.

Szabó Gábor Csaba (a Budapesti Műszaki Egyetem docense) a vállalati minőségszabályozási rendszer fejlettségi fokozatait vázolván a minőség termelési folyamat során megvalósítható tudatos befolyásolásának fontosságára hívta fel a figyelmet. A termelés általános fejlettsége határozza meg az ún. totális minőségszabályozás alkalmazhatóságát. Véleménye szerint iparunkban ma szerényebb szintek, a minőség-tartó és részben minőségjavító stratégia a reálisan alkalmazható módszerek. Kiemelte: az ún. minőségi kapacitás (a termelőberendezések és -folyamatok minőség-tartalékai) jobb, tudatos kihasználása a mai technika felhasználásával is lehetővé teszi a termékminőség és a gazdaságosság javítását.

Mályi Imre (az Autóvíllamossági Felszerelések Gyára vezérigazgatóhelyettese) előadásának középpontjába a minőségszemponthoz a vállalati fejlesztő és gyártó tevékenység különböző területein való érvényesítését, módszereit állította. Külön kiemelte az emberi tényezőnek, a vezetők s a többi dolgozó minőségi munkára beállítottságának és érdekeltté tételének szerepét. *Gönczy Lajos* (a Magyar Szabványügyi Hivatal osztályvezetője), felkért hozzászóló, s mások aláhúzták: exportképességünk kulcskérdése a minőségi színvonal jelenlegi romló irányzatának megfordítása, a vállalati költségérzékenység fokozása, a minőség tárgyi és háttérfeltételeinek javítása. *Várnai Tibor*

(a Csepel Autógyár műszaki igazgatója) korreferens ugyancsak a minőségbiztosítás feltételeinek, köztük az ezt biztosító beruházásoknak a háttérbe szorulását kifogásolta, rámutatva, hogy a fő probléma a minőség kategóriájának társadalmi mértékű eltorzulása, deformálódása.

Az előadásokból és a hozzászólásokból kirajzolódott a témakör néhány csomópontja. A struktúrafejlesztés összefüggésében újragondolást igényel az a felfogás, amely az exportképesség növelésének stratégiáját alapvetően a nemzetközi mércével korszerű termékek minél nagyobb arányú bevezetésére korlátozza. Ennek széles sávban sem a technikai, sem a társadalmi és ipari szervezetségi háttér feltételei nem adóttak. Exportlehetőségeink s a mind az exportban, mind a hazai fogyasztók körében növekvő minőségi kifogások azt jelzik, hogy a termelésünk zömét alkotó, közepes korszerűségű termékek korrekt, egyenletes minőségű előállítására kell jelentős erőfeszítéseket tennünk a tervezésben és a gyártásban egyaránt, s ehhez illeszteni piaci munkánkat. Alapvető feltétel az emberi tényező fokozottabb figyelembevétele, a minőségi munka rangjának helyreállítása társadalmunkban, a vállalati gondolkodásban. Ennek eszközei – egyebek között – az érdekeltégi viszonyok fejlesztése a termelők körében a gazdasági szabályozás módszereivel, az erőforrások minőségorientáltabb felhasználása, a hibás teljesítések társadalmi következményeinek megfelelő súlyú kezelése.

E vita végén az elnök *Hegedűs Miklós* (az Ipargazdasági Intézet igazgatója) hangsúlyozta, hogy sem a minőség, sem a termelékenység nem általánosságban, hanem a konkrét gyakorlatban létező jelenség. Magyar probléma, hogy a fogyasztói értékelés nem hatja át a termelést, nem befolyásolja a gyártást. Az előkészületben levő KGST minőségtanúsítási rendszer fontos eleme az előbbrelépésnek, de önmagában nem oldhatja meg a problémákat, sokoldalú hazai készítésre is szükség van a minőségi színvonal növelése érdekében.

Parányi György–Viszt Erzsébet

III. szekció: Gazdaságirányítás és ipari szervezet

A szekció első három előadása az 1981–85-ös központi decentralizációs döntéssorozat eddigi tapasztalatait elemezte. *Bagó Eszter* (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet főmunkatársa) a központi decentralizációs döntéseknek az ipari szervezet fejlődésére, a piaci struktúrára, a vállalati teljesítményekre gyakorolt hatásait tekintette át. Kiemelte, hogy a decentralizációs döntések nem tudták meghozni a kívánt fordulatot az ipari szervezet fejlesztésében, az egyes piacok, szakágazatok szintjén nem eredményeztek számottevő szervezestraktúra-változásokat, nem javították érdemben a verseny szervezeti feltételeit. *Rózsa Ernőné* (a Központi Élelmiszeripari Kutatóintézet munkatársa) az élelmiszer-ipari vállalatok decentralizálás utáni helyzetével foglalkozott. Hangsúlyozta, hogy a trösztök megszüntetése általában kedvező hatásokkal járt, javultak az innováció feltételei, s számottevő előrelépés tapasztalható az új termékek bevezetése területén is. Ugyanakkor szólt arról is, hogy a tröszti vagyon, illetve a terhek egyenlőtlen elosztása következtében a decentralizált vállalatok nem indultak egyenlő eséllyel. *Fóti János* (a Kiszepi Textilgyár gazdasági igazgatója) az önállósítás

hatásait vállalatának gazdálkodásán keresztül mutatta be. Az önállósult közép vállalat eddigi sikerei arra utalnak, hogy a decentralizáció önmagában ugyan nem oldhatja meg a jelen nagy problémáit, de hozzájárulhat a vállalati gazdálkodás hatékonyságának növeléséhez.

Az előadók és a felkért hozzászólók – *Nyers József* (a Központi Statisztikai Hivatal főosztályvezetője) és *Fülöp Sándor* (a Budapesti ny. gazdasági igazgatója) – a decentralizáció hatásait összességében pozitívnak, ezt a szervezetfejlesztési irányt szükségesnek ítélték meg. Az eddigi tapasztalatok arra utalnak, hogy az önállósított vállalatok körében erősödött a törekvés a teljesítmények növelésére, a piaci változásokhoz való alkalmazkodásra, az új szervezeti keretek fokozták a vállalatokra háruló teljesítménykényszert.

Az előadások, illetve a hozzászólások érintették a központi decentralizáció hosszabb távú nemkívánatos hatásait is. Nem zárható ki, hogy az újonnan létrehozott vállalatok a későbbiekben fokozatosan belesimulnak környezetükbe, amely nem kényszeríti őket arra, hogy legfontosabb stratégiai feladatukká a jövővel szembe forduló gazdálkodás feltételeinek kialakítása váljon.

A vitában elhangzott, hogy a döntések elhúzódása következtében egyes vállalatoknál megvonták a tőkét a potenciálisan önállósulni kívánó részlegektől, illetve leányvállalatok alapításával helyettesítették a leválást. A decentralizáció nyomán „kapun kívülre” került kooperációs kapcsolatok esetenként árfelhajtó tényezőnek bizonyultak. A felszólalók közül többen is utaltak rá, hogy a szervezeti átalakulás jelentősen megváltoztatta a vállalatok fejlesztési lehetőségét. Az önálló működést több év után is az „öröklött” feltételek határozzák meg. A szervezeti decentralizáció egyúttal felszínre hozta a vállalati vagyoneértékelés hiányosságait is.

Vita bontakozott ki a szekcióülésen a piaci verseny megteremtésének lehetőségéről. A hozzászólók rámutattak arra, hogy a piaci szereplők nagyobb száma feltétele a versenynek, de a verseny kialakulása igen sok egyéb tényezőtől is függ. Kínálati többlet nélkül nem képzelhető el valódi verseny, azaz a decentralizációval létrehozott „sok, kis monopolhelyzet” még távolról sem jelent tényleges piacot.

A szekcióülés második felében *Inzelt Annamária* (az OT Tervgazdasági Intézetének osztályvezetője) a szervezeti rendszer, az iparvállalati funkciók és a vállalati belső szervezet kölcsönhatásait elemezte. Rávilágított arra, hogy a szervezeti rendszer diszfunkciói nemcsak szervezeti kérdések, azok az irányítás rendszerében, a gazdaságpolitikában, a társadalmi viszonyokban gyökereznek. Ebből következően az ipari szervezetek funkcióinak hiánya nem kezelhető egyszerűen a szervezeti struktúra kérdéseként. *Balázs Sándor* (az Ipargazdasági Intézet tudományos tanácsadója) a gazdasági szabályozás különböző elemeinek a vállalatok magatartására gyakorolt hatásait tárgyalta. Kiemelte, hogy az évenkénti szabályozómódosítgatások „ördögi köréből” csak akkor lehet kilépni, ha a gazdaságirányítás megteremti a fogyasztói, bérnövekedésre irányuló érdekeltséget ellensúlyozó tulajdonosi érdekeltséget.

Az előadásokat követő korreferátumok (*Fodor László*, a Magyar Kereskedelmi Kamara főtítkárhelyettese és *Rónaszegi Bella*, a Pénzügyminisztérium főosztályvezetőhelyettese) megerősítették, hogy a tulajdonosi érdekeltség hiánya alapvetően gátolja a vállalatok megfelelő költség- és eredményérdekeltségének kialakítását. A bérszabályozás kérdésével kapcsolatban felhívták a figyelmet arra, hogy a vásárlóerő kiáramlá-

sát korlátozó keresetszabályozás mindaddig nem volt összeegyeztethető a vállalati teljesítmények javítását ösztönözni kívánó bérezéssel.

Élénk vita bontakozott ki a tervezett adóreformmal kapcsolatban, amelynek keretében – az előzetes elképzelések szerint – az egész adószervezet megváltozik, s ez várhatóan átrendezi a gazdálkodók között a jövedelmezőségi viszonyokat is. Többen kétfelvetélyüket fejezték ki az adóreform előkészítettségével kapcsolatban, és felmerült, hogy vajon az előkészítés során pontosan tisztázták-e az új rendszer működési mechanizmusát és várható hatásait.

A szekció első ülésén elnöklő *Román Zoltán* (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet igazgatója) a vitát összefoglalva kiemelte, hogy a szervezeti változások csak a gazdaságirányítás egészének fejlesztésével alátámasztva hozhatják a várt eredményeket. Utalt arra, hogy az előkészítés alatt álló adóreformmal kapcsolatban elhangzó ellenvetések nem a változtatások szükségességét kérdőjelezi meg. A közgazdászok többsége azonban nem kellően tájékozott az eddigi előkészítő munkáról, s talán nem is alap nélkül úgy látja, hogy az adóreform előkészítése késésben van, és több kérdése (például az adóreform inflációs és életszínvonalat befolyásoló hatásai) nem kellően tisztázott, e módszer időzítése (az átmenet konzekvenciáival számolva) nem biztos, hogy szerencsés.

A szekció második ülésén az első három előadás a vagyongerdekelttség megteremtésének a lehetőségeivel foglalkozott. *Veress József* (a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem docense) a vagyongerdekelttség gazdasági reformon belüli helyét, megoldási lehetőségeit vázolta. Kiemelte, hogy a vagyongerdekelttséget nem lehet bevezetni, felülről megszervezni, ehhez egy olyan feltételrendszer szükséges, amely lehetővé teszi a kollektívák, illetve az egyének hosszabb távú vagyongerdekelttségének érvényesülését. *Bársony Jenő* (az Ipargazdasági Intézet főmunkatársa) a vagyongerdekelttség megteremtésének egy lehetséges rendszerét vázolta. Alapjondolata, hogy sem a vállalat, sem a kollektíva nem alkalmas a tulajdonosi szerepre, véleménye szerint a vállalatoknál leköötött vagyon felügyelete, „tulajdonosi gesztoralása” a gazdaságirányítástól különálló hatóság feladata lenne. *Sánta Lajos* (a Fertődi Építőipari Szövetkezet elnöke) a dolgozók tulajdonosi érdekelttségének fokozásával kapcsolatos konkrét kísérletről, megoldási lehetőségről számolt be. Az ipari szövetkezet példáján keresztül szemléltette, hogy a tagok aktivitásának fokozása, érdekeltségük növelése érdekében elengedhetetlen a korábbinál intenzívebb vagyongerdekelttség megteremtése.

Az előadók és a felkért hozzászólók (*Nyikos László*, a Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézetének igazgatóhelyettese és *Szabó Lajos*, az Április 4. Gépipari Művek vezérigazgatója) a vagyongerdekelttség erőteljesebb kifejlesztésének szükségességét és fontosságát illetően egyetértettek, de számos kritikai észrevételt is tettek.

Egyetértés mutatkozott abban, hogy a vagyongerdekelttség a közgazdasági környezettel és a gazdaságirányítási rendszer egészével szemben támaszt olyan követelményeket, amelyeket a mai körülmények még nem biztosítanak.

Vita bontakozott ki arról, hogy a vállalati vagyongerdekelttség rendszerét egyetlen modell szerint vagy egyidejűleg többféle konkrét intézmény párhuzamos alkalmazásával lehet-e kialakítani. Az egyetlen modell hívei vagy az öngazgatási modell alapján, vagy külön a tőkeallokációért és a tőkegazdálkodásért felelős speciális szervezetek (vagyongezelő szervek, holdingok) kiépítésében keresik a megoldást. A vita során az a vé-

lemény kapott nagyobb súlyt, hogy a népgazdaság különböző területein a vagyonerdekeltséget aligha lehetséges egyetlen modell alapján kiépíteni. Más megoldást kívánnak a szövetkezetek, az önkormányzó vállalatok típusai, valamint az államigazgatás által irányított vállalatok.

Eltértek a hozzászólók nézetei abban a kérdésben is, hogy milyen mértékben lehetséges és szükséges a személyes anyagi érdekeltség összekapcsolása a vállalati vagyonerdekeltséggel. Az egyik nézet szerint igazi kollektív érdekeltség csak úgy képzelhető el, ha ehhez személyes (részvényekben vagy részjegyekben is kifejeződő) anyagi érdekeltség is kapcsolódik. A másik nézet szerint az ilyen személyes érdekeltséget hosszabb távon nem lehet érvényesíteni, részaránya az össztkében csak alacsony lehet, ezért előbb-utóbb elsorvad.

A szekció elnöke, *Nyers Rezső* (az MTA Közgazdasági Intézetének tudományos tanácsadója) összefoglalójában kiemelte, az elhangzott előadások és a vita megerősítette, hogy a megfelelő vagyoni-, illetve tulajdonosi érdekeltségre elengedhetetlenül szükség van, ez a reform továbbvitelének egyik kulcskérdése. Megoszlottak a vélemények viszont abban, hogy miként lehet ezt az érdekeltséget megszemélyesíteni. Egyes vélemények szerint elsősorban talán nem is azzal kell foglalkozni, hogy ki legyen a tulajdonosi érdekeltség alanya, inkább a megfelelő érdekeltség feltételeinek megteremtésére célszerű koncentrálni.

A szekcióülés következő előadásai az irányítás kérdéseivel foglalkoztak. *Schusztér Endre* (az Országos Vezetőképző Központ főosztályvezető-helyettese) az ágazati irányítás változó szerepkörét elemezte. Előadásában erős hangsúlyt kapott az a nézet, hogy az ágazati irányítás mai rendszere diszfunkcionálisan működik, mivel ezek a szervezetek a direktív gazdaságirányítás időszakában alakultak ki, annak megfelelő feladatmegosztásban és módszerekkel működnek. *Hauk Béla* és *Naményi Sándor* (az MSZMP Politikai Főiskola tanárai) előadásukban a vállalati pártszervezeteknek a gazdálkodásra gyakorolt befolyásával foglalkoztak. Vizsgálati eredményeik szerint a pártmunka stílusa még túlságosan a régi vagy ahhoz hasonló, a megújulásnak alig-alig vannak jelei. A vállalati pártszervezetek kevéssé találják a helyüket jelenleg a gazdasági vezetés és a tagság között. *Bosnyák Tamás* (az Újpesti Gyapjúszővőgyár igazgatója) a vállalati tanácsok bevezetésének, az új irányítási formának a vállalati gyakorlatban mutatkozó hatásait tekintette át. Az eddigi tapasztalatokat összességében kedvezőnek ítélte, vállalatuknál az új forma jelentősen hozzájárult az irányítás hatékonyságának javulásához, illetve a dolgozók tulajdonosi tudatának erősítéséhez.

Az előadásokat, illetve a korreferátumokat (*Horváth Anna*, a Május 1. Ruhagyár Vállalati Tanácsának elnöke és *Sternthal János*, az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézet főmunkatársa) követő vita az új vállalatirányítási rendszer több kérdőjelére és ellentmondására is felhívta a figyelmet. A hozzászólók egy része a jelenlegi nehézségeket elsősorban a nem megfelelő előkészítésnek, a kísérletek elmaradásának és annak tulajdonítja, hogy nem tisztázták megfelelően, mi is várható a vállalati tanácsoktól. Mások a jogszabályi hézagoknak, tisztázatlanságoknak tulajdonítanak nagy szerepet. Emellett hangot kaptak olyan vélemények is, hogy az emberi tényezőkre – érdekeltségre, felelősségre stb. – az eddiginél nagyobb figyelmet célszerű fordítani.

A hozzászólások összességében megerősítették, hogy a vállalati tanácsok bevezetése előrelépést jelentett a döntések demokratizmusában, az előkészítés és a visszacsatolás

nagyobb nyilvánosságában. Hangot kaptak azonban olyan vélemények is, hogy a vállalati tanácsok működésében sok a formai elem, s el kell kerülni, hogy a vállalati tanácsok hatáskörükbe nem tartozó operatív ügyekkel is foglalkozzanak.

A szekció harmadik ülésén, amelyen *Szücs Endre* (az Építési és Városfejlesztési Minisztérium miniszterhelyettese) elnökölt, három előadás pénzügyi gondokkal küzdő iparvállalatok helyzetével, kezelésével kapcsolatos kérdéseket tárgyalta. *Rédei László* (a PM Szanáló Szervezet igazgatója) rámutatott arra, hogy a jogszabályok alapvető célja a fizetésektelen, gazdaságtalan vállalatok fizetőképessé, illetve gazdaságossá tétele, és ennek csak legvégső esetben lehet eszköze maga a felszámolás. A jogszabályok adta lehetőségek tartalommal való kitöltését, széles körű alkalmazását több tényező is gátolja. Egyrészt szemléletbeli gondok, másrészt az, hogy az állami szervek még nem eléggé következetesek. Végül, a környezet még nem szokott hozzá az új lehetőségekhez, az új jogositványokhoz.

Papanek Gábor (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének főmunkatársa) a felszámolási és szanálási jogszabályokat elemezte. Megállapította, hogy a reformokkal egyező szemléletűnek kell tekintenünk, hogy maximálták az e célból támogatásként kiadható szubvenciók összegét, illetve hogy törekedtek a joghézagok megszüntetésére. Ugyanakkor felhívta a figyelmet arra, hogy a jelenlegi ár-, adó- és számviteli rendszerünk igencsak módosíthatja a gazdálkodók „start”-helyzetét. Nehézséget jelent a fizetésektelenség megállapításának hosszadalmas és bonyolult módszere is. *Dénes Gábor* (a Ganz Villamossági Művek gazdasági igazgatója) a nehéz pénzügyi helyzet kialakulásában szerepet játszó tényezőket tekintette át. Véleménye szerint a nehéz helyzet alapvetően nem a vállalati működés belső problémáinak, hanem a gazdasági környezethez való illeszkedés zavarainak tulajdonítható.

Az előadásokat követő korreferátumok (*Bélyácz Iván*, a pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem docense és *Gáti Jenő*, az Alba Regia Állami Építőipari Vállalat gazdasági vezérigazgató-helyettese) a csődtörvény számos problémájára mutattak rá. Hangsúlyozták, hogy a csődtörvény nem vállalati magatartást szabályzó elem, hanem tipikusan piaci eszköz, amellyel mi olyan vállalatok helyzetén kívánunk változtatni, amelyek helyzetét nem a piaci tényezők határozzák meg. Többen szóltak arról is, hogy problémák mutatkoznak a siker mércéje tekintetében. A nyereség erre nem megfelelő eszköz, a fajlagos nyereségnövekmény sem, így a fizetésektelenség sem. A csődtörvény következetes alkalmazása esetén 10-15 év alatt sok vállalatot számolnának fel, jelentős tőkekoncentráció indulna be, és sok tekintetben hiányok keletkeznének. Mindezek ellenére a csődtörvényt mint végső eszközt a hozzászólók nem kérdőjelezték meg, inkább a jelenlegi feltételek közötti alkalmazhatóságát vonták kétségbe. A csődtörvény olyan eszköz a gazdasági vezetés kezében, amelyet egy sor reformlépéssel együtt lehet csak eredményesen alkalmazni.

A szekció utolsó előadásai a vállalati szervezet és a verseny kérdéseivel foglalkoztak. *Kállai Pál* (az Ipari Informatikai Központ titkársága vezetője) az iparvállalatok közötti kapcsolati rendszer új típusait vázolta fel. Hangsúlyozta, hogy a termelés-szervezés különböző tudományosan megalapozott modelljeinek előnyei önmagukban nem tudnak érvényesülni, ehhez a gazdasági környezet megfelelő feltételeit is biztosítani kell. *Kocsis József* és *Seregi Ferenc* (a Budapesti Műszaki Egyetem oktatói) a vállalati szervezet és a környezet összefüggéseit tárgyalták. Előadásuk keretében egyrészt a szerve-

zeti rendszer elemeinek belső változásait, önmozgását, másrészt a szervezeti rendszer egészének a környezetéhez való illeszkedését elemezték. *Hunyadi Csilla* (a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem munkatársa) a hazai piacok működésének feltárására irányuló kutatás indításáról számolt be. Ezzel kapcsolatban néhány tőkés ország tapasztalatára hivatkozva felhívta a figyelmet arra, hogy a verseny szempontjából a monopóliumokat önmagukban sem jónak, sem rossznak nem lehet tekinteni. Az állam a monopóliumhelyzet ellen akkor lép fel, ha a monopólium visszaél helyzetével, majd magatartása sérti a közérdeket.

A két előadáshoz kapcsolódó korreferátumok (*Szilás Ádám*, a Szenzor Szervezési Vállalat igazgatója és *Nagy Márta*, az Országos Anyag- és Árhivatal főosztályvezető-helyettese) egyrészt a vállalati szervezet, a vállalaton belüli munkamegosztás, irányítási rendszer tipikus problémáit mutatták be, másrészt az operatív zavarelhárítás túlsúlyát taglalták a piacfelügyeleti gyakorlatban. Egyetértés mutatkozott abban, hogy a piacépítés legfontosabb feltétele a verseny és a vállalati önállóság erősítése, valamint a beavatkozások minimalizálása.

Az a nézet is hangot kapott, hogy jelenleg igen kedvezőtlen a verseny vállalati és irányító szervei megítélése. A gazdálkodók – kényelmi szempontok alapján – magát a versenyt érzik zavarónak, ugyanakkor a gazdasági irányítás magatartása is versenyellenes. A továbblépéshez kormányzati csapatmunkára van szükség és elengedhetetlen a verseny szabályozására létrehozott törvények felélesztése, gyakorlati megvalósítása.

Bagó Eszter

STRUKTURÁLIS ÁTALAKULÁS A NYUGATNÉMET GAZDASÁGBAN*

A külső és a belső gazdálkodási feltételekben bekövetkező módosulások az elmúlt másfél évtizedben a nyugatnémet gazdaságot a korábban kialakult szerkezet megváltoztatására kényszerítették. A gazdaságkutatók körében ma még vitatott az a kérdés, hogy a gazdaság növekedési ütemének csökkenését a 70-es években elsősorban a környezeti feltételek kedvezőtlen alakulása idézte elő, vagy pedig a vállalatok versenyképességének csökkenése váltotta ki. Ez utóbbi feltételezés szerint a cégek rugalmatlanok, „intézményi szklerózisban” szenvednek, és túlzott méretet öltött az állam gazdasági beavatkozása. A kedvezőtlen külső hatások közül a következőket kell kiemelni:

- az 1973–74. évi és az 1979–80. évi olajárrobbanás hatása a keresleti és kínálati struktúrára,
- a tőkés országok gazdaságpolitikájának módosulása, az infláció elleni harc előtérbe kerülése,
- gyakori árfolyam-ingadozások,
- a környezetvédelem előtérbe állítása, a környezetvédelmi kiadások növekedése.

A gazdasági növekedés tényezői

A környezeti feltételekben bekövetkező változások minden iparilag fejlett országban – a gazdálkodási rendben fennálló különbségektől függetlenül – a gazdasági növekedés ütemének csökkenéséhez vezettek. Ez a folyamat inflatórius áremelkedéssel párosult. A 70-es években a tőkés országokban végbement növekedésslassulásról az 1. táblázat ad képet. A második olajárrobbanás időszakában, amikor széles körben folytattak restriktív pénzpolitikát, a gazdaság növekedése 1% körüli értékre esett vissza. Egyedül Japánnak sikerült elkerülnie a növekedési ütem lefékeződését, amelyhez az ország kedvező külgazdasági helyzete járult hozzá. Az 1982–83 óta az összes fejlett ipari országban megfigyelhető fellendülési folyamat fontos ösztönzője volt az Egyesült Államok gazdasági növekedésének felgyorsulása, amelyet egy expanzív költségvetési politika kísért. E politika árnyoldalát képezte a magas költségvetési deficit, a kereskedelmi mérleg hiánya és a kamatlábak emelkedése. Az európai országokban a költségvetési hiány mérséklése a konjunktúra fékezését idézte elő.

Az alacsony inflációs ráták a stabilizációs politika sikeréről tanúskodnak. 1982 óta az NSZK-ban és Japánban az inflációs ráta a 60-as évekhez hasonlóan alacsony értéket mutatott. Az árszínvonal alakulása szempontjából kedvező hatása van a csökkenő

*A Magyar Tudományos Akadémián, az OKKFT Ts 1/3 Program keretében 1986. november 13-án elhangzott előadás alapján. A szerző a müncheni Ifo Gazdaságkutató Intézet elnöke.

Gazdasági növekedés és infláció a fejlett tőkés országokban

Ország	1961–73	1974–83	1975–78	1979–83	1983–85
<i>A bruttó nemzeti termék évi átlagos növekedési üteme 1980. évi árakon, %</i>					
USA	4,8	1,9	2,7	1,1	4,0
Japán	9,8	3,7	3,3	4,1	4,2
Franciaország	5,6	2,3	3,1	1,5	1,2
Nagy-Britannia	3,1	1,0	1,3	0,7	2,9
Olaszország	4,9	1,8	2,1	1,4	1,1
NSZK	4,4	1,7	2,1	1,3	2,3
<i>A fogyasztói árak évi átlagos növekedési üteme, %</i>					
USA	3,2	8,4	8,0	8,8	3,7
Japán	6,1	7,7	11,3	4,2	2,0
Franciaország	4,6	11,3	10,7	11,9	7,6
Nagy-Britannia	5,1	13,6	16,0	11,2	5,3
Olaszország	4,6	16,7	16,4	16,9	11,5
NSZK	3,3	4,8	4,7	4,9	2,6

Forrás: az OECD és az Ifo Gazdaságkutató Intézet adatai.

nyersanyag- és energiaáraknak. Cserearányromlás figyelhető meg az olaj- és nyersanyag-termelő országok esetében. A nyersanyagok árszínvona jelentősen visszaesett: a 80-as évek első felében 15%-kal alacsonyabb az árszínvonal, mint a 70-es évek átlaga. Figyelembe véve a nyersanyagtermelő országok eladósodási problémáit, ez a deflációs folyamat új gondokat idézhet elő a világgazdaságban.

A növekedés lassulása a 70-es években minden fejlett tőkés országban a bővítő jelleű *beruházások* szűküléséhez vezetett. A nyugatnémet gazdaság példája azt jelzi, hogy ebben nemcsak a kapacitások alacsony kihasználtsági foka játszott szerepet, hanem a rossz értékesítési kilátások is. Az iparvállalatok 1983 végén, tehát a recessziós időszak lezáródásakor, középtávon fele akkora értékesítés-növekedéssel számoltak, mint 1973-ban. A reálkamatlábak magas szintje is fékezőleg hatott a beruházási tevékenységre.

A nettó beruházások területén tapasztalható visszaesés azonban nem jelentette azt, hogy a vállalati *innovációs tevékenység* visszaszorult. A mikroelektronika alkalmazásában rejlő automatizálási lehetőségek kihasználásával igyekeztek a vállalatok javítani versenypozíciójukon. Az Ifo Gazdaságkutató Intézet által 1978 óta készített beruházási teszt eredményei szerint az iparvállalatok fele évente hajtott végre olyan beruházásokat, amelyek útján új gyártási eljárásokat honosítottak meg. A fémfeldolgozó iparban volt a legélénkebb az újítási tevékenység. Ez az ágazat az új, automatizált tőkejavaknak nemcsak a termelője, hanem felhasználója is. Élénk beruházási tevékenység jellemezte az irodagép- és adatfeldolgozó berendezéseket gyártó ipart: az ágazatban végrehajtott

beruházások aránya az összes gépi beruházásokon belül az 1973. évi 4,2%-ról 1983-ban 9,8%-ra emelkedett.

A vállalatok nemzetközi versenyképességének mérésére jó lehetőséget nyújt a bejelentett *szabadalmak* számának országok közötti *összehasonlítása*. Ez a mutatószám a kutató-fejlesztő tevékenység sikerességének a jelzőszáma, és képet nyújt az innovációs versenyben elfoglalt pozíció változásáról is. Mivel a szabadalom bejelentése költséges és időigényes feladat, a vállalatok csak akkor tesznek ilyen irányú lépéseket, ha versenyképes termékről, eljárásról van szó. Az Ifo Gazdaságkutató Intézet vizsgálata az 1972–84 közötti időszakban az egynél több országban bejelentett szabadalmak (700 ezer) feldolgozására terjedt ki. Az eredmények szerint, amelyeket a 2. táblázat foglal össze, már hosszú idő óta a nyugatnémet vállalatok jelentik be a legtöbb műszaki szabadalmat az amerikai vállalatok után. A számítástechnikai szabadalmak megoszlása viszont azt jelzi, hogy az NSZK a csúcstechnológiák terén veszített pozícióból, és Japán mögé, a harmadik helyre került.

2. táblázat

Nemzetközi verseny a kutatás-fejlesztésben

Ország	A külföldön bejelentett szabadalmak ^a megoszlása			
	1972–75	1976–79	1980–82	1983–84 ^b
	<i>Műszaki szabadalmak^c</i>			
USA	30,0	30,3	29,7	29,3
NSZK	21,6	21,8	21,1	21,2
Japán	8,7	9,7	11,4	11,8
Nagy-Britannia	10,3	9,4	9,2	9,0
Franciaország	8,0	7,9	8,2	7,7
Egyéb országok	21,4	20,9	20,4	21,0
	<i>Számítástechnikai szabadalmak</i>			
USA	44,0	40,8	41,3	36,9
NSZK	13,5	12,6	10,8	11,8
Japán	14,2	20,0	27,7	29,9
Nagy-Britannia	6,0	6,3	5,1	6,3
Franciaország	6,4	6,3	5,1	4,3
Egyéb országok	15,9	14,0	10,0	11,8

Forrás: Az INPADOC és az Ifo Gazdaságkutató Intézet adatai.

^aLegalább egy külföldi országban bejelentett szabadalmak.

^bRészleges becslés.

^cA világ összes szabadalmi bejelentéseinek kb. 70%-a.

Az ágazati termelés struktúrájának változásában fontos szerepet játszott – a kamatok alakulása és a beruházási tevékenység mellett – a termelési tényezők árában és a márka árfolyamában bekövetkező változások.

A gazdasági növekedés ütemének lassulása túlkínálatot idézett elő a *munkaerőpiac*on: 1973–83 között 1,6 millió dolgozó elbocsátására került sor, és a nyilvántartott munkanélküliek száma 2 millió fölé emelkedett. A munkaerő túlkínálatára a gazdaság a béremelkedés ütemének csökkentésével reagált: az 1970–75 közötti időszakban a bérnövekedés üteme kétjegyű számokkal volt kifejezhető, az elmúlt években már csak 3-4% között mozgott. 1980–84 között a bruttó reálbérek csökkentek. A vázolt folyamat ellenére sem lett olcsóbb a munkaerő a tőkéhez viszonyítva, sőt az a paradox helyzet állt elő, hogy növekvő munkaerő-túlkínálat mellett a munkerő ára emelkedett. Ebben a beruházási javak árakulása és a leírási lehetőségek változása mellett a sajátos társadalombiztosítási rendszer játszott szerepet. A társadalombiztosítás és a munkanélküli segély forrásául szolgáló járulékok többszöri emelése a munkaerő árának növekedését idézte elő.

A gazdasági fejlődés eredményének tekinthető, hogy nőtt az értékük az olyan javaknak, mint a tiszta víz, a tiszta levegő és a föld. Ez az értéknövekedés általában járulékos környezetvédelmi beruházások formájában jutott kifejezésre. 1983-ban a környezetvédelmi célokat szolgáló termékek és szolgáltatások piacán közel 20 milliárd DM volt a forgalom. A környezetvédelem szerepének előtérbe kerülése az iparon belül elsősorban az energiaipart és az alapanyagipart érintette kedvezőtlenül, mivel ezek a legnagyobb levegő- és vízzennyező ágazatok. Ugyanakkor kedvező hatással volt a környezetvédelmi berendezések szállítóinak – gépipar, elektronikai ipar és az építőipar – fejlődésére. A jövőben ez a tendencia erősödni fog.

A 70-es évek elején bekövetkező *olajárrobbanás* energia- és üzemanyag-megtakarító intézkedéseket eredményezett, és megindult az olajnak más energiahordozókkal való helyettesítése (elsősorban az atomenergiaipart fejlesztették). Az olajfelhasználás csökkenése különösen a második olajárrobbanást követően ért el nagy méreteket. 1978 és 1983 között az NSZK bruttó hazai termékének egységére jutó olajfelhasználás évi 5,7%-kal csökkent, míg 1973–78 között a megtakarítás üteme évi átlagban 2,1% volt. Ez azzal állt összefüggésben, hogy a 70-es évek végére új energiamegtakarító eljárásokat sikerült kifejleszteni, és az energiaköltségek emelkedése jobban érzékelhetővé vált, ami mélyreható változásokat idézett elő a felhasználók magatartásában. Az OPEC tagországai a gyorsan emelkedő devizabevételek hatására kedvező felvevőpiacként szolgáltak az ipari termékek előállítására. Az NSZK-beli exportőrök sikerrel tudták kihasználni a megnövekedett keresletből adódó értékesítési lehetőségeket. 1983 óta nyilvánvalóvá vált, hogy az OPEC túlértékelte az olajáremelés lehetőségét, és a termelés csökkentése, valamint Szaud-Arábia megváltozott kínálati politikája ellenére sem sikerült megakadályozni az olajár csökkenését. Az árak csökkenése és az értékesítési lehetőségek beszűkülése érzékenyen érintette az OPEC tagországainak importlehetőségeit. 1985-ben a fejlett ipari országokból származó import mintegy 30%-kal volt kisebb, mint 1982-ben. Ma a nyugatnémet export közel 5%-a irányul ezekbe az országokba.

Nem valósultak meg azok a remények, amelyek az *árfolyamváltozások* stabilizálásához fűződtek. 1973–85 között a nyugatnémet márka értéke a dollárhoz és a brit

fonthoz viszonyítva ingadozást mutatott. Érdeemes megvizsgálni azt a kérdést, hogy milyen hatással volt az árfolyam ingadozása a nyugatnémet külkereskedelemre.

Abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a termékek külpiazi keresletét az összkereslet mellett az árversenyben elfoglalt pozíció határozza meg. A vizsgálat szerint az 1972–85 közötti időszakban az NSZK kivitelének árrugalmassága kisebb volt, mint 1. Csak az Egyesült Államokba és a Kanadába irányuló export árrugalmassága volt nagyobb 1-nél. Az OPEC-államokba és a fejlődő országokba irányuló kivittelt egyértelműen a szóban forgó országok megnövekedett vásárlóereje határozta meg. Figyelemreméltó az is, hogy a nyugatnémet import is rugalmatlanul reagál az árfolyamokban bekövetkező változásokra. Meg kell jegyezni, hogy az árfolyamok változásához való alkalmazkodás általában több mint egy évet vesz igénybe, de a beruházási javak esetében ez még hosszabb időt is jelenthet. A 70-es évek második felében a márka túlértékeltisége azonban már észrevehető befolyást gyakorolt a külkereskedelmi mérlegre. A becslések eredményei szerint az árversenyben elfoglalt kedvező pozíciók következtében kieső export értéke – 1980. évi árakon számolva – közel 20 milliárd DM volt. Ez a nyugatnémet export, illetve import volumenének 4%-át jelentette. A jelenlegi magas külkereskedelmi mérleg-többlet felerészben az árversenyben elfoglalt kedvező pozíciókból fakadó többletexportra vezethető vissza.

Változások az ágazati struktúrában

A strukturális átalakulás folyamata a 70-es évek első felében fordulóponthoz érkezett. A nyugatnémet gazdaság szerkezetében bekövetkező elmozdulásokról az 1. ábra nyújt áttekintést. Az 1961–73 közötti időszakban az ágazatok túlnyomó része a dinamikus termelésnövekedést mutató területek közé tartozott. A foglalkoztatottak 2/5-e ezekre a húzóágazatokra koncentrálódott. Csak kevés területen volt megfigyelhető a stagnálás vagy a hanyatlás jele. Az 1973–83 közötti időszakban radikális változás figyelhető meg: az ágazatok nagyobb része a hosszú távon stagnálást mutató területek közé került, jelentősen megnövekedett a hanyatló ágazatok száma. 1983-ban a foglalkoztatottak kevesebb mint 14%-a koncentrálódott a 3,5%-nál nagyobb termelésnövekedést elérő területekre, míg 1973-ban 66% volt még ez az arány. A termelés növekedési ütemének lassulása elsősorban a kőolajtermeléshez kapcsolódó ágazatokat, így a nyersolaj-feldolgozást, a vegyipart, a műanyagipart és a gumiipart érintette a legerőteljesebben. Ezekben az ágazatokban 1973 után több mint 6%-kal esett vissza a termelés átlagos növekedési üteme. Az olajárrobbanás következtében megindult az olajnak más energiahordozókkal való helyettesítése, és mind nagyobb szerepet kaptak az energia-takarékossági intézkedések.

A kapacitások alacsony kihasználtsági foka, a kedvezőtlen értékesítési kilátások, a magas kamatláb csökkentette a vállalkozók beruházási hajlandóságát, és ez fékezőleg hatott a *beruházási javakat előállító ágazatok* növekedésére. Az 1963–73 közötti időszakhoz viszonyítva 1973–83 között a termelés növekedési üteme a fontosabb ágazatokban a következőképpen alakult:

	A csökkenés mértéke, %
– repülőgépgyártás	–9,2
– hajógyártás	–6,2
– elektrotechnika	–5,6
– gépgyártás	–4,7
– irodagépek és elektronikus adatfeldolgozó berendezések gyártása	–4,6
– kivitelező építőipar	–4,5
– építőipari szerelés	–4,6

A fontosabb beruházási javakat termelő ágazatok közül az acél- és könnyűfémgyártásban, valamint a vasúti járműgyártásban nem következett be termelés-csökkenés, mivel ezek az ágazatok 1983-ig az OPEC-országokban fellendülő beruházási tevékenység következtében kaptak megrendeléseket. A beruházási javakat termelő ágazatok általános hanyatlása kedvezőtlen hatást gyakorolt a háttérpári ágazatok fejlődésére is (pl. kő- és földkitermelés, faipar, hideghengerművek).

A vizsgált 10 év alatt több mint 1,6 millióval csökkent a foglalkoztatottak száma. Ebben elsősorban az játszott szerepet, hogy a 60-as években még munkahelyteremtő ágazatnak számító beruházási javakat gyártó iparban és az építőiparban elbocsátásokra került sor. A hanyatló ágazatok közül a mező- és erdőgazdálkodásban és a szénbányászatban 1973 óta mérsékelt ütemben folytatódott a foglalkoztatottak számának csökkenése.

A textilruházati ipar létszámvesztesége a vizsgált időszakban 450 ezer fő volt. A szolgáltatások területén dolgozók létszáma differenciált ütemben növekedett: a termeléshez kapcsolódó szolgáltatások (pl. közlekedés, kereskedelem) létszámnövekedése lassúbb volt, mint a nem termelő szféráé (pl. egészségügy).

A 80-as évek elején *újabb fordulat* következett be a *növekedés feltételeiben*: a kőolaj és a többi energiahordozó árának növekedése megtorpant, majd csökkenni kezdett, a nyugatnémet márka túlértékelttségét az alulértékelttség váltotta fel, és lassan csökkenni kezdett a kamatszint. Ezek a változások kedvező feltételeket teremtettek a beruházási javakat előállító ágazatok növekedése számára. 1983 óta ezekben az ágazatokban és a tartós fogyasztási cikkek előállító ágazatokban erőteljes termelésnövekedés indult meg (3. táblázat), ami kedvezően hatott a háttérpári tevékenységek fejlődésére is.

Az irodagépeket és adatfeldolgozó berendezéseket gyártó vállalatok, az elektrotechnikai, gépipari és a közúti közlekedési eszközöket előállító cégek kihasználta a márka alulértékelttségéből fakadó előnyöket, jelentősen növelték a többi tőkés országba irányuló kivitelüket. Üzleti sikereik azonban elsősorban annak köszönhetőek, hogy a technológiai és minőségi követelmények szempontjából versenyképes kínálatot léptek a piacra, ami ellentmond a gazdaság „intézményi szklerózisát” hangoztató vádaknak. E folyamat eredményeként a beruházási javakat gyártó ágazatokban – az acél- és könnyűfémgyártás, a teherautógyártás és a hajóipar kivételével – jelentősen növekedett a foglalkoztatottak száma.

Az elmúlt néhány évvel ellentétben a jövőben csökkenni fog az export növekedést ösztönző szerepe. A nyugatnémet vállalatok Európán kívülre irányuló exportjának kilátásai várhatóan rosszabbodnak, amiben közrejátszik az, hogy

**Az ágazati termelés növekedési üteme 1983–1986 között
az egyes ágazatokban**

Ágazatok	A termelés átlagos évi növekedési üteme ¹ 1983–1986 között, %
<i>Magas növekedési ütemet elérő ágazatok</i>	
Irodagépek és adatfeldolgozó berendezések gyártása	23
Elektrotechnika	9
Finommechanika, optika, óragyártás	6
Gumiipar	6
Műanyagfeldolgozó ipar	6
Elektromos energia ipar	5
Gépgyártás	5
Közúti közlekedési eszközök gyártása	5
Cellulóz- és papírgyártás	5
Fémtömegcikk-ipar	5
Posta	5
Üvegipar	5
<i>Hanyatló ágazatok</i>	
Kivitelező építőipar	-2
Kő- és földbányászat	-2
Acél- és könnyűfémgyártás	-1
Szénbányászat	-1
Építés-szerelés	-1
Fafeldolgozás	-1
Hajógyártás	-1
Nyersanyag-feldolgozás	-1

Forrás: az Ifo-Intézet becslése.

¹1980-as árákon számított GDP.

- az USA várhatóan nem tölti be a világgazdaság lokomotívjának szerepét,
- az olaj árának drasztikus visszaesése miatt az OPEC-országok kereslete csökken,
- az amerikai dollár alulértékelt.

Így egyre inkább a belföldi kereslet válik az NSZK-ban a gazdasági növekedés hajtóerejévé. A belföldi kereslet növekedése szempontjából kedvező hatású az energiaárak és az adóterhek csökkenése, a foglalkoztatottság emelkedése, amely a vásárlóerő növekedése irányába hat.

1. ábra

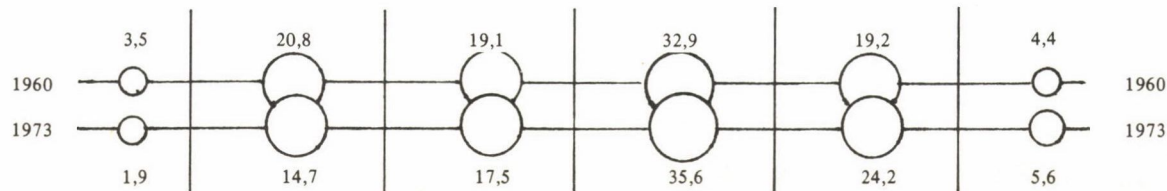
Az ágazatok növekedési ütemének alakulása az NSZK-ban

Hanyatló ágazatok	Stagnáló ágazatok	Gyengén	Jelentősen	Erőteljesen	Kiugróan
		növekvő ágazatok			
$n^1 < -1$	$-1 < n \leq 1,5$	$1,5 < n \leq 3,5$	$3,5 < n \leq 5,5$	$5,5 < n \leq 9$	$n > 9$

1961–1973 közötti időszak

			Papírfeldolgozás Papírgyártás Könnyűfémgyártás Egészségügy Kiskereskedelem Nagykereskedelem Nyomdaipar Gépgyártás Fém-tömegcikk-ipar Színesfémipar Hűtőgépek Üvegipar Építőipari szerelés Faipar Kő- és földkitermelés Halászat, erdőgazdaság Italgégyártás Lakáskiadás		
		Dohányipar Finomkerámiaipar Gázellátás Vízellátás Hangszer- és játékipar Hajógyártás Vasipar Ruházati ipar Textilipar Élelmiszeripar Kivitelező építőipar		Hitelintézmény Posta Egyéb közlekedés Finommechanika Elektrotechnika Közúti járműgyártás Fafeldolgozó ipar Gumiipar Egyéb szolgáltatás	
	Öntödei ipar Oktatás, kultúra Vendéglátóipar Vasút Hajózás Mezőgazdaság				Biztosításügy Irodagépgyártás Légijárműgyártás Műanyaggyártás Vegyipar Nyersolajfeldolgozás Elektromos energia
Bőrgyártás Bányászat					

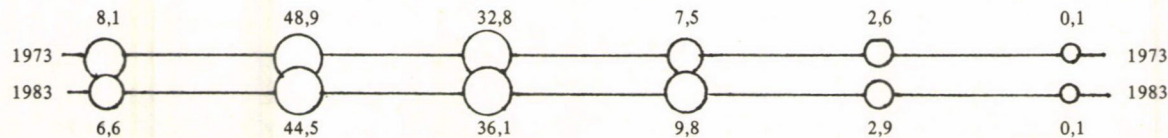
A foglalkoztatottak részaránya %-ban



1974–1983 közötti időszak

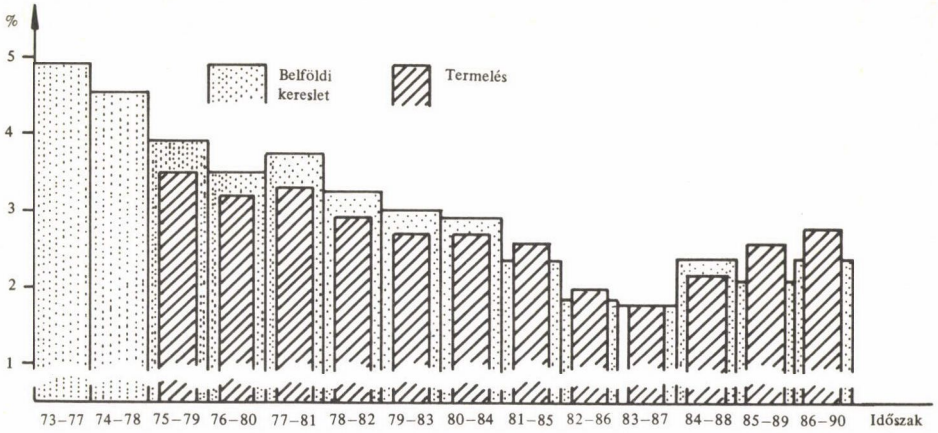
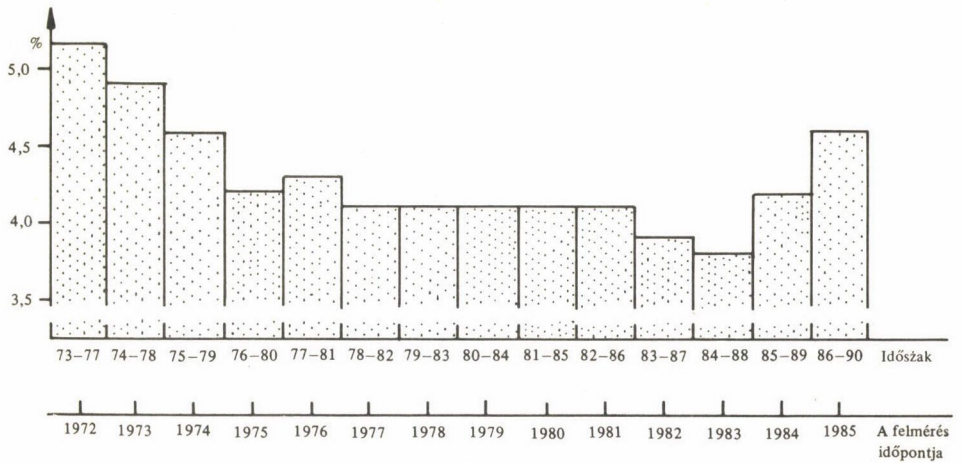
	Dohányipar Italgártás Textilipar Finommechanika Nyersolajfeldolgozás Vendéglátóipar Hajózás Nagykereskedelem Nyomdaipar Papírfeldolgozás Hangszer- és játékipar Gépgyártás Fém-tömegcikk-ipar Öntödei ipar Vasipar Úvegipar Finomkerámiaipar Kivitelező építőipar	Energiaellátás Oktatás, kultúra Biztosítás Kiskereskedelem Papírgyártás			
Vasút Hajógyártás Fakitermelés Fafeldolgozás Ruházati ipar Bőrgyártás Szénbányászat Egyéb bányászat	Építőipari szerelés Mezőgazdaság Gumiipar Halászat, erdőgazdaság Vízellátás Kő- és földkitermelés Hideghengerlés Könnyűfémggyártás	Elektrotechnika Közúti járműgyártás Műanyaggyártás Vegyipar Színesfémipar Élelmiszeripar Egyéb közlekedés Egészségügy	Légi járműgyártás Hitelintézmény Lakáskiadás Egyéb szolgáltatás	Posta Irodagépgyártás	Gázellátás

A foglalkoztatottak részaránya %-ban



Forrás: az IFO Gazdaságkutató Intézet számításai.

1_n = évi átlagos növekedési ütem, 1980. évi árakon számításba vett hozzáadott érték alapján számolva.

Várható növekedés középtávon¹A tervezett beruházási kvóta középtávon²

2. ábra

Az értékesítés és a beruházások alakulására vonatkozó várakozások a feldolgozó iparban (a megkérdezett vállalatok átlaga)

Forrás: Ifo Gazdaságkutató Intézet.

¹Változatlan árakon.

²A tervezett beruházások értéke a tervezett forgalom százalékában, változatlan árakon.

Bár a foglalkoztatási színvonal növekedésével számolunk, a munkaerőpiacon tapasztalható egyensúlyhiány a jövőben is fennmarad. Ez mérséklően hat a bérek növekedésére. Az energia- és nyersanyagárak viszonylagos csökkenése kétségtelenül kevésbé ösztönöz az energiatakarékosságra. Hosszú távon viszont az energiaárak drágulásával kell számolnunk. Az előrejelzések szerint a környezeti feltételek módosulása kedvező kilátásokat ígér a beruházási kereslettől függő ipari ágazatok számára. A 2. ábra többek között arról nem ad képet, hogy milyen értékesítési, termelési kilátásokra számítanak a vállalkozók a feldolgozó iparban, és mekkora a tervezett beruházások forgalomhoz viszonyított aránya.

Aktív és passzív illeszkedési stratégia

A vállalatok kétféleképpen reagálhatnak a környezetben bekövetkező változásokra. Az *aktív illeszkedési stratégiát* folytató vállalat innovációkkal igyekszik alkalmazkodni a megváltozott viszonyokhoz. A *passzív illeszkedési stratégiát* követő vállalat a termékei iránt megnyilvánuló kereslet csökkenésére általában a munkaerő elbocsátásával válaszol. Sor kerülhet azonban a vállalat felvásárlására is, végül pedig kezdeményezni lehet a csődeljárást. A *munkaerő-elbocsátás* a gazdaság működésének természetes velejárója. A probléma csak az, hogy az állam megkísérli lelassítani ezt a passzív alkalmazkodási folyamatot. Az állami szubvenciók, a protekcionizmus, így a szerkezetváltás akadályává válnak, és ellentmondásos feltételeket idéznek elő a gazdaságban pl. az árak és a bérek területén. Ez figyelhető meg a válsággal küzdő nyugatnémet vas- és acéliparban, ahol a bérek semmivel sem alacsonyabbak, és az árstruktúra is hasonló, mint a gazdaság motorjának tekintett húzóágazatokban. Megítélésünk szerint csak időszakosan engedhető meg a protekcionizmus és a szubvenciók alkalmazása. Előzetesen pedig világosan meg kell fogalmazni a követett – általában – szociális célokat.

A *vállalatfelvásárlás, monopólium- és kartellképződés* az alkalmazkodás másik jellemző formája. Válság idején, illetve a strukturális gondokkal küzdő ágazatokban általában felerősödik a koncentrációs folyamat, és növekszik a versenyt korlátozó vagy kizáró kartellszerű megállapodások száma. Ezt a gazdasági jelenséget is csak bizonyos ideig lehet szabadjára engedni.

A harmadik passzív alkalmazkodási formát a *csőd* jelenti, amelyet a gazdaság természetes velejárójának kell tekinteni. A vállalatok egy része csődöt jelent, ugyanakkor folyamatosan jönnek létre új vállalatok. Az Ifo Gazdaságkutató Intézet elemzése szerint a csődbe ment vállalatok 50%-a 8 éves vagy ennél fiatalabb cég volt. Nyilvánvaló tehát az összefüggés: az új vállalkozások kockázatosak, és egy részük életképtelenné bizonyul. Az NSZK-ban az építőiparban és a kereskedelemben a legerősebb a koncentrációs folyamat, ugyanakkor a csődeljárások száma is igen magas. A csődök gyakorisága az NSZK-ban függ a vállalat jogi formájától (igen gyakori a kft-k csődbe menetele) és földrajzi elhelyezkedésétől (a lassúbb növekedési ütemet mutató északi tartományokban több vállalat jelent csődöt, mint a déli övezetben).

Arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy a csődbe ment vállalatok többsége nem az új technológiákra orientált cégek közül kerül ki. Példaként lehet megemlíteni az étermi

hálózatokat, amelyek egy része gyorsan eltűnik a piacról. A versenytárs országokban (pl. USA, Nagy-Britannia) az újonnan alapított cégek között sokkal nagyobb arányban foglalnak helyet az új technológiákra orientált vállalkozások, mint az NSZK-ban. Ez azzal áll összefüggésben, hogy ezekben az országokban erősebb a kockázati tőke.

Az állam többféle módon mozdíthatja elő a passzív alkalmazkodás folyamatát: a munkaerő mobilitását elősegítő intézkedésekkel és az újonnan alapított vállalkozások támogatásával, amely a kedvező finanszírozási lehetőségek megteremtése mellett a bürokrácia csökkentését foglalja magában.

Az aktív vállalati illeszkedési politikát az jellemzi, hogy nem utólag alkalmazkodik a keresletben bekövetkező változásokhoz, hanem maga is igyekszik alakítani a keresletet, mobilizálja a vállalati erőforrásokat, és ezáltal növeli a vállalat túlélési esélyeit. Az aktív vállalati illeszkedéssel kapcsolatban utalni kell a kiegyensúlyozott termékösszetétel szükségességére, azaz a csökkenő, stagnáló és növekvő keresletű termékek megfelelő arányára. Jelenleg új jelenség figyelhető meg a piacon: egyre rövidebbé válik a termékek életciklusa, felgyorsult a termékváltás. Ez a nemzetközi verseny kiéleződésére vezethető vissza. Így pl. az autóiparban a termékváltás gyorsabb Japánban, mint az NSZK-ban. A termékéletciklus lerövidülése megnövekedett követelményeket támaszt a vevőszolgálati, tanácsadási tevékenység fejlesztése terén, és feltételezi a szerviztevékenység javítását.

BALÁZS JUDIT*

TECHNOLÓGIATRANSZFER, MŰSZAKI HALADÁS ÉS IPARFEJLESZTÉS TÖRÖKORSZÁGBAN

A termelő tőke magatartása, érdekeltsége a műszaki haladás ösztönzésében

Törökországban az iparosodás folyamata az állami szektor „tervszerű” megteremtésével indult meg. Az etatizmus talaján, a klasszikus „alulról jövő” tőkefelhalmozás és a felülről irányított tőkekoncentráció – a magántőkének nyújtott különleges állami kedvezmények – eredményeképpen megszülető és megerősödő magántőke számára az állam az újraelosztás rendszerén keresztül így a priori az átlagprofit rátánál magasabb profitot biztosított. A fokozatosan – de történelmi léptékben mérve gyorsan – megerősödött magántőke azonban a későbbiekben is élvezte az állam támogatását, amely végeredményben a működő magántőke „felértékelődéséhez” vezetett.

Az állami szektorral szemben alkalmazott ár- és hitelpolitika így a magántőkét a ténylegesnél jóval hatékonyabbnak tüntette fel. Az állami szektor által kibocsátott termékek ugyanis termelési áron vagy az alatt épültek be a magántőke piaci vagy monopoláron értékesített termékeibe, a hitelmechanizmus pedig lehetőséget teremtett arra, hogy a magántőke – a vegyesvállalat keretein belül – az állami szektornak nyújtott „olcsó” állami hitelből részesüljön. Ez a mechanizmus magától értetődően vonta maga után az állami szektor veszteséges működését, kényszerű deficitfinanszírozást, hiszen az újraelosztás csatornáin keresztül az állami szektorban megtermelt értéktöbblet a magántőkéhez áramlott.

Ez a mechanizmus, amely a 80-as évekig lényegében változatlanul működött, a magántőkét csak nagyon szerény mértékben készítette fejlesztésre. Az ország saját kutatási bázisai alig épültek ki. Hiszen az adott feltételrendszer az állami szektor esetében még a vállalati szintű innovációs hajlamot sem ösztönözte, a deficitfinanszírozás ugyanis a vállalat működésének bekalkulált eleme volt. Az adott feltételek mellett még a költség-elemzésnek is megkérdőjelezhetővé vált a funkciója, hiszen az állami vállalatok alapvető feladata a magántőke sikeres működéséhez a háttér biztosítása volt.

A magántőke valójában nem kényszerült igazi versenyre. Az újraelosztás csatornáin keresztül realizált „extra”-profit ugyanis eleve olyan „hatékonyak” tüntette fel a tőkét, amely nem terelte a műszaki fejlődés nyújtotta relatív előnyök kihasználására. A fennálló feltételrendszer keretei között így érthető módon a műszaki haladás túlnyomórészt az importált technika révén épült be a gazdaság vérkeringésébe, ahol is „el-

*A szerző az MTA Világgazdasági Kutatóintézetének főmunkatársa.

sőrendű szempontként a könnyű megszerezhetőség, de nem az adekvát technika kiválasztása érvényesült”.¹

Szemléletváltás a 80-as években

A 80-as években bekövetkezett gazdaságpolitikai koncepcióváltás vonzataként – az előző évek gyakorlatával szemben – erőteljes hangsúlyeltolódás figyelhető meg a műszaki haladás, fejlesztés ösztönzése irányába.

A szemléletváltást a tudomány területén egyelőre az egyetemeken folyó közgazdasági, műszaki kutatások irányváltozásai jelzik. Ugyanis míg korábban a termelés mennyiségi mutatóinak, regionális szerkezetének elemzése állt az előtérben, addig ma a költségelemzés, az alternatív technológiákhoz kapcsolódó hatékonysági mutatók összehasonlító vizsgálata felé tolódott el a kutatás iránya. Figyelemre méltó a korszerű vállalatvezetés hatékony módszerei iránt megnyilvánuló érdeklődés. Mindez azonban ma még jobbra az elvont kutatás szintjén marad.

Bár növekszik az egyetemi oktatás jelentősége Törökországban, az egyetemeken folyó kutatások gazdasági hasznosítása még nagyon kezdeti stádiumban van. Így nem véletlen, hogy a jó felkészültségű szakembereket az otthoni kutatási klíma nem vonzza, és Törökországra is érvényes az általános „brain drain” trend.

Ez súlyos problémát jelent, miután – számítások szerint – a hazai bázisú, a műszaki haladással összefüggő, központi alapból finanszírozott kutatások mintegy 70%-a az egyetemeken folyik. Azonban, mivel a termelővállalatok és az egyetemek közötti információáramlás szinte teljesen hiányzik, ezért az alapkutatási eredmények az alkalmazott kutatások számára hozzáférhetetlenek, s gyakorlati hasznosításukra alig kerül sor. A kutatási potenciál fennmaradó 30%-át döntően az állami vállalatoknál folyó, az adott vállalaton belül hasznosításra kerülő kutatások teszik ki.

A magánvállalatok közül csupán 30 vezető nagyvállalat rendelkezik saját bázisú kutatási-fejlesztési potenciállal, köztük kiemelkedő szerepe van a legnagyobb monopoltőkés csoportosulásnak, a Koc Holdingnak. Az általános gyakorlat szerint a kutatási-fejlesztési ráfordítások a megvásárolt technika-technológia vállalati adaptálására irányulnak. Magánvállalatoknál – kevés kivételtől eltekintve – gyártási folyamat önálló kioldozására, átütő műszaki fejlesztési feladatok kutatására nem kerül sor.

A kutatási eredmények azonban így érthető módon nem törik át a vállalati hasznosítás kereteit. A kutatásra-fejlesztésre fordított összegek nemzetgazdasági szinten mérve igen szerények. 1984-es adatok alapján számítva a nemzeti jövedelem mindössze 0,23%-át tették ki, s ez az arány tizede a fejlett tőkés országokban kutatás-fejlesztésre fordított hányadnak.

Az ország technikabefogadó képessége – részben az alkalmazáshoz szükséges hazai infrastruktúra kiépítetlensége miatt – alacsony szintű. Hiányzik a külpiaci információ gyűjtését, áramoltatását ellátó rendszer, consulting engineering szervezet. Így a műszaki fejlődés legfontosabb csatornáját változatlanul a külföldi tőkeberuházások jelentik.

¹Interjú prof. Ibrahim Kavrakogluval, a Boszporusz Egyetem Ipari Technológia tanszékének vezetőjével. Financial Times, 1985. május. Törökország, melléklet.

Tekintettel arra, hogy Törökországban a műszaki fejlődés elsősorban a külföldi tőkéhez kötődik, a világgiazi felzárkózás is csak a külföldi tőke segítségével lehetséges. Így nem véletlen, hogy a gazdaságvezetési fordulatot követően a kormány politikája egyértelműen a külföldi tőke becsalogatására irányult.

Technikatranszfer – „függő” műszaki fejlődés

A törökországi műszaki kutatások helyezték a TÜBITAK (Török Tudományos és Műszaki Kutató Tanács) így jellemzi: „Jelenleg Törökországban nincsen egyetlen központi² szerv sem, amely a műszaki kutatás-fejlesztést országos szinten koordinálná. Számos intézmény foglalkozik a termelés irányításával, a technika adaptációjával, technológiatranszferrel. Ezek az intézmények azonban egymástól elszigetelten működnek, nemzetgazdasági hatásuk rendkívül korlátozott. Törökországban hazai kutatás-fejlesztési eredményeken alapuló műszaki fejlődésről-fejlesztésről jószérivel nem is beszélhetünk, annál nagyobb szerepe van a külföldi technológia adaptációjának. Jóllehet az országban egyetlen olyan központi intézmény sincs, amelyik a 'megfelelő' technológia importjáról döntene. Számos különböző fennhatóságú intézmény foglalkozik a technikatranszfer folyamatának egyes fázisait szabályozó részfeladatokkal, azok ellenőrzésével, de az intézmények közötti együttműködés teljesen hiányzik: ahány minisztérium és ügynökség foglalkozik a technikatranszfer bonyolításával, a szabályozásnak annyiféle módozata érvényesül.”³

A technikaimport a külföldi működő tőke tevékenységéhez kapcsolódott és kapcsolódik, így a technikatranszfer lényegében cégen belüli, de országhatáron átmenő „technológiakihelyezés”. Mindez önmagában akkor hasznos és célravezető folyamat, ha az importált technika a fogadó ország gazdasági vérkeringésébe a megfelelő műszaki háttér segítségével integrálódni tud és nem idegen testként – mint Törökországban – enklávét alkotva funkcionál.

A „megfelelő technológia” kiválasztásánál a török cégek rendkívül nehéz helyzetben vannak. Abban az esetben ugyanis, amikor a technológiatranszfer nem a külföldi működő tőke tevékenységéhez kapcsolódott, a török cégek esetében rendkívül kevés volt az alternatív döntéseket megalapozó támpont. Az országban ugyanis nincs egyetlen megbízható konzultáló-tanácsadó szervezet sem, amely az alternatív technológiák közötti választásnál költségelemzéssel, hatékonysági mutatók összevetésével, de még egyszerű útmutatással is szolgálhatott volna. Így a török vásárló megalapozatlan és ingatag tárgyalási pozícióból indult, a technológia világpiacán csak a saját ismereteinek birtokában dönthetett a megvásárolandó technikát illetően.

²Elgondolkodtató a TÜBITAK érvelése arra vonatkozólag, hogy vajon a fejlett technika adaptációjának meggyorsítása érdekében szükség van-e egy központi szerv létrehozására, amely országos szinten koordinálná a műszaki kutatás-fejlesztést. A megállapítás feltehetően olyan értelemben kritikus, hogy a vállalati döntés alapjául szolgáló összehasonlító műszaki ismeretek rendkívül korlátozottak, és így alkalmatlanok arra, hogy végső soron népgazdasági kihatású technikabefogadás hordozóivá válhassanak.

³TÜBITAK, *Türkiyede Teknik ve Arastırma Tetkiginin*. Ankara, 1980, 48. old.

Mindez azt eredményezte, hogy rendszerint nem az eredeti licencet, hanem szublicencet, sőt többnyire szekunder szublicencet vásároltak, s ennek ellenére – vagy éppen ezért – a megvásárolt szublicenc az eredeti licenc árán felül került be az országba, tételezve azzal a hátránnyal, amit a szublicenc az eredeti korlátozó rendelkezéseken túl tartalmaztak. További alvállalkozó bekapcsolása során ezek a korlátozó rendelkezések még csak sokasodtak. Ugyanakkor minél hosszabb ez az út az eredeti licencgazdától a felhasználóig, annál kisebb a garancia az előállított termék minőségére vonatkozóan.

Így a külföldi működő tőke tevékenységéhez kötődő technológiatranszfer az adott iparágon belül nem az anyaországban alkalmazott fejlettebb technikát testesítette meg, hiszen Törökországot technológiabefogadó képessége sokkal inkább predesztinálta az alacsonyabb szintű technológia sikeres adaptálására. Ugyanakkor – mint már említettük – a profitkényszer nem ösztönözte az idegen tőkét a műszaki fejlesztés irányába, s miután elsősorban a fizetőképes kereslet által korlátozott belső piacra termeltek, viszonylag rugalmatlan keresleti struktúra mellett a gazdaságban elfoglalt pozíciójuknál fogva eleve monopolprofitot élveztek.

Törökország ipara – a textil- és az építőanyag-ipar kivételével – egyoldalú függő viszonyban van az országban működő idegen tőkéttől, az anyavállalatoktól – nyersanyagok, intermedierek, tekintetében is. Így az „alternatív technológia”, illetve a megfelelő technológia kiválasztása az anyavállalat nyújtotta lehetőségek függvénye.

Technológiai kötődés a külföldi tőkéhez

A külföldi tőkéhez való technológiai kötődés ismert formái – licencmegállapodások, külföldi szakemberek alkalmazása, műszaki együttműködési szerződés, közös kutatás – közül Törökországban a közvetlen tőkebefektető cégek esetében a törzsvállalattal kötött műszaki kooperációs szerződés rendszere dominál. Ritkán kötnek megállapodásokat, közös licenckidolgozásra, közös kutatási projektumok megvalósítására is csak elszórtan kerül sor.

Mindez nem véletlen, hiszen a közvetlen tőkeberuházók Törökország adott iparágati technikai szintjéhez viszonyított műszaki fölénye inkább a technikai kooperációt valószínűsíti a közös kutatási bázis kiépítésével szemben. Ezért Törökország esetében a külföldi tőkeberuházásokhoz kapcsolódó műszaki együttműködés rendszerint a fejlett technika törökországi adaptálásának elemzésére, kidolgozására szorítkozik. Ugyanakkor a török kormány licenccsereződés kötését nemcsak hogy nem szorgalmazta, hanem egyes esetekben különböző korlátozó intézkedésekkel egyenesen fékezte. Például miután szállítóeszköz- és traktorgyártó, valamint elektromos vezetékeket gyártó cégek külföldi anyavállalataikkal licenccsereződést kötöttek, a török kormány fokozódó nyomást gyakorolt e vállalatokra, követelve a szerződések időtartamának és hatáskörének limitálását. Néhány esetben megtiltotta a szerződésekben kikötött licenccserejüket további fizetését.

Érthető módon a Törökországban működő leányvállalatok műszaki téren elsősorban az anyavállalatoknál alkalmazott technika alapján vagy az abból származtatott és a helyi viszonyokra adaptált technológia bázisán kapcsolódnak a törzsvállalatokhoz, és csak ritkán kötnek műszaki együttműködési szerződést egyéb külföldi cégekkel.

A török kormány súlyt helyezett arra, hogy a külföldi alkalmazottak számát mindinkább csökkentse, sőt ezen túl még a nagyszámú külföldi munkavállalót alkalmazó vállalatokkal szemben is különböző korlátozó intézkedéseket érvényesített. Jóllehet, a tőketörvény elvben lehetőséget ad külföldi munkavállalók alkalmazására, a gyakorlatban a kormány fékezi a nem török munkavállalók állandó foglalkoztatását, és adminisztratív eszközökkel igyekszik nyomást gyakorolni a vállalatokra olyan irányban, hogy a külföldi szakember helyett török szakembert alkalmazzanak. A vállalatok a kormány intézkedéseit bírálva rámutattak, hogy az adott műszaki-irányítási színvonal fenntartásához szükséges szakembergárda török munkavállalók köréből nem biztosítható.

A külföldi szakemberek törökökkel való felcserélését egyrészt a hazai szervezői-irányítói-műszaki szellemi potenciál megteremtésének igénye, másrészt a külföldi szakemberek foglalkoztatásához kapcsolódó többletvaluta-kiadások megtakarítása motiválta. Miután a kormányzati elképzelések megvalósítása a külföldi tőkebefektetők heves ellenállásába ütközött, adminisztratív intézkedéseket foganatosítottak: megtagadták a külföldi munkavállalók tartózkodási engedélyének meghosszabbítását. A válasz: turisztaként folyamodtak tartózkodási engedélyért.

Bár a török kormány álláspontja az említett szempont figyelembevételével érthető, kérdéses, hogy a külföldi szakemberek tömeges hazaáramlása mennyire befolyásolta volna a termelés menetét, vajon a török szakembergárda képes lett volna az irányítási-szervezői funkciók ugyanolyan szintű megvalósítására?

Ugyanakkor a vállalatok által a török munkavállalók után fizetendő kereseti adó lényegesen kisebb terheket jelentett, mint a külföldi munkavállalók esetében. Összehasonlításképpen: a 70-es évek végén műszaki irányítói beosztásban dolgozó török munkavállaló kb. 7000 TL fizetésével szemben az ugyanezt a munkakört ellátó külföldi szakember 30–35 ezer TL fizetést kapott. Áthidaló intézkedésként végül is kényszerítették a külföldi tőkebefektetőket, hogy külföldi munkavállalóik illetményét az exportbevételekből fedezzék.

A tárgyiasult és tárgyiasulatlan technológiatranszfer

A törökországi feldolgozó iparban idegen tőkével működő vállalatok körében 1980-ban végzett felmérés tanúsága szerint a vállalatoknak hozzávetőlegesen 50%-a három, illetve több fő termék gyártására specializálódott, 25–25%-a kettő, illetve egyetlen termék előállítására szakosodott. A megkérdezett vállalatok csaknem fele szekunder terméket nem gyárt, melléktermékeket nem hasznosít. Sőt, a „papíron” többtermék előállítására szakosodott vállalatok is valójában ugyanazon termék különböző típusát, variánsát állítják elő.

A beruházási költségek megoszlását elemezve kitűnik, hogy átlagosan az összköltség 27%-át fordították telephely-vásárlásra, illetve -építésre, 70%-át technológiavásárlásra, és csupán 3%-át költötték tervezés-kutatás-fejlesztés-technológia adaptációra, azaz „láthatatlan” kiadásokra. Ez a 60-as években kialakult struktúra a 80-as évek elejére – a kézzelfogható beruházási javakat illetően – változott, az új beruházások esetében 40%-ot tesz ki a telephely, illetve épület megvásárlására, felépítésére fordított költség-

gek aránya, míg a technológiára fordított kiadások aránya 60%-ra csökkent. Az arányeltolódás oka a Törökországban az átlagáremelkedést többszörösen meghaladó gyorsasággal növekvő telek-, illetve építőipari árak.

Az állótüke-beruházás eredet szerinti megoszlását tekintve a Törökországban működő vegyesvállalatoknál egyértelműen a külföldi vállalatok tőkéje van túlsúlyban. Felmérések szerint 1980 elején a feldolgozó ipar területén 79%-kal részesedett a külföldi beruházók, ebből 56%-ot tett ki a „kihelyezett állótüke-beruházás, vagyis a leányvállalati tüke, míg 23%-kal részesedett az egyéb idegen tüke. Török vállalatok mindössze 21%-kal járultak hozzá az állótüke-beruházásokhoz. Az átlagérték mögött azonban meglehetősen nagy az ágazati szóródás. Kiemelkedő mindenestre az építőipar, ahol az állótüke török részaránya 75%. A többi iparágban ennél jóval kisebb a török részarány, a gyógyszergyártás, járműipar, gépgyártás, villamosgépgyártás, kábelgyártás területén a török tüke részaránya szinte minimális. A felmérés körébe tartozó vállalatok 90%-a beruházásai keretében korábban már használt, illetve másodkézből vásárolt eszközöket alkalmazott.

Az importált technológia⁴ törökországi adaptálásánál rendszerint az élőmunka/holtmunka ráfordítás arányaiban következett be változás az élőmunka⁵ javára, s az esetek többségében a gyártott termék az anyavállalatnál termelt gyártmánynál régebbi modellt, elavultabb típust képviselt. Az adaptáció során rendszerint változott – csökkent – az automatizáltsági fok, könnyebben kezelhető, karbantartható, javítható gépeket alkalmaztak.

A 80-as évek elején végzett felmérés szerint a megkérdezett vállalatok mintegy egyharmada számolt be arról, hogy külföldi cégekkel korábban kötött és jelenleg is érvényes licencszerződése van. A szerződések jó része azonban egy sokkal korábbi időszakból datálódik. A korábbi, az 1950–60-as években kötött egyezményekre az jellemző, hogy sem időbeli korlátozást nem tartalmaznak, sem arra nem térnek ki, hogy az adott szerződés néhány év múlva felülvizsgálatra szorul.

Későbbiekben, a 70-es évek folyamán az Állami Tervbizottság a szerződéskötés feltételeként szabta meg a maximális 10 éves futamidőt. Az Állami Tervbizottságot ugyanis 1967-ben ruházták fel a külföldi tükebefektetésekhez kötődő technológiatranszferhez kapcsolódó ellenőrzési-engedélyezési jogkörrel. Az Állami Tervbizottság tevékenysége azonban lényegében formális maradt, és alapvetően az 1960-ban nyilvánosságra hozott, a külföldi tükebefektetésekhez kapcsolódó technológiatranszfert nem vagy alig korlátozó, szabályozó rendszer maradt érvényben.

Az 1980-ban végzett szektorális felmérés adatai szerint az élelmiszeripar és a kábelgyártás területén eszközölt tükebefektetések esetében a beruházóknak a technika-technológia importra vonatkozóan semmilyen előírással, ellenőrzéssel nem kellett számolniuk. Korlátozó intézkedések érintették a vegyipari termékek exportját, s a szállí-

⁴Részletekbe menő felmérések, illetve statisztikai adatok hiányában nehéz egyértelműen eldönteni, hogy a külföldi tükéhez kötődő importált technológia mennyiben korszerű és versenyképes a világ fejlettebb részeivel. Feltehető azonban, hogy az esetek jó részében már az anyavállalatnál elavult technológiát alkalmaztak. Erre utal a „használt” beruházási javak alkalmazásának magas százalékaránya is.

⁵A mintegy 20%-os munkanélküliség esetében érthető adaptálási mód.

tőeszköz- és traktorgyártásban a know-how előírásaira vonatkozó restriktciókkal találkozunk. Kifejezett korlátozó megkötések kapcsolódtak a villamosgépgyártás és elektronika területén eszközölt tőkebefektetésekhez.

A 70-es évek végén a feldolgozó iparban végzett reprezentatív felmérés tanúsága szerint a külföldi érdekeltségű vállalatok többsége úgy nyilatkozott, hogy a termelővállalatok létesítésekor a törzsvállalatoknál alkalmazott műszaki eljárásokat, technológiai folyamatokat automatikusan vették át. Egyes gumipari, gyógyszeripari, villamosgépgyártó, kábelgyártó, valamint építőanyag-gyártó vállalatok esetében állt fenn a választás lehetősége. A reprezentatív felmérésben részt vevő feldolgozó ipari vállalatok egyharmada fizetett szabadalmi díjat külföldi, idegen cégeknek, ennél jóval több volt az anyavállalattal licencszerződést kötött vállalatok száma.

A szabadalmi díjak fizetésének alapjául legtöbb esetben a teljes bevétel (esetenként a nettó bevétel) százalékában megállapított összeg szolgált. A török feldolgozó iparban kialakult gyakorlat szerint a royalty – az 1960–80-as időszakban – átlagban a teljes bevétel 2%-át tette ki, természetesen meglehetősen nagy ágazati szóródással.

Tapasztalatok szerint az élelmiszeriparban, a gyógyszergyártásban, valamint az építőipar területén alkalmazott technológiai eljárások után nem vetettek ki szabadalmi díjakat. A legalacsonyabb szabadalmi díjtételeket – 1,13%-os átlag – a jármű- és traktorgyártásban alkalmazták, a legmagasabb, 4,0%-os royalty a vegyipart terhelte.

A royalty fizetésére vonatkozó előírások, illetve azok önkényes értelmezése rendkívül sok vitára adott okot a török kormány és a külföldi tőkebefektetők között. Több olyan eset ismeretes, amikor a török kormány az érvényben levő szerződés ellenére egyoldalú fizetési stopot rendelt el. Ugyanakkor a szerződés tárgyát képező inputokat az anyavállalat változatlanul szállította, miután a termelési folyamat fenntartásához elengedhetetlenül szükséges komponensekről volt szó. Különösen kirívó esetre a vegyiparban került sor, ahol egy 13 éve fennálló időbeli korlátozás nélküli szerződést – 5% royalty az eladás után – hatálytalanított a török kormány egyoldalúan, azzal érvelve, hogy a megállapodás 10 évre szólt, így a 3 év alatt fizetett díjak visszatérítését kövelte.⁶

A royalty szerződések felülvizsgálásánál a török kormány abból indult ki, hogy a külföldi beruházó méltánytalan előnyhöz jut azáltal, hogy az indulótőkével importált, a beruházásokban megtestesülő know-how tőkésítésével lényegében növelte tőkerészesedését, majd a tárgyasult know-how működtetéséért licencdíj címén újabb összegeket vesz fel.

A külföldi tőkeberuházásokhoz kapcsolódó kutatási és fejlesztési tevékenység

A feldolgozó ipari termelésben tevékenykedő cégek körében a 70-es évek végén végzett felmérés alapján Törökországban a külföldi működőtőke által létrehozott bruttó

⁶ A Danistay-i legfelsőbb bíróság helybenhagyta a szerződés egyoldalú hatálytalanítását, de nem ítélte meg a kifizetett royalty visszatérítését.

termelési érték mindössze 0,7%-át költötték kutatás- és fejlesztésre.⁷ A vizsgált évtized elején a kutatási-fejlesztési hányad még ennél az értéknél is kisebb volt, mindössze 0,15%-ot tett ki: a felmérés körét képező cégek egyharmada egyáltalán nem rendelkezett műszaki fejlesztést szolgáló anyagi eszközökkel, tervekkel, koncepciókkal.

A műszaki-fejlesztési ráfordítások rendkívül egyenetlenül oszlanak meg az egyes iparágak között. Az átlagot meghaladó mértékben létesítettek fejlesztési alapokat a villamosgépgyártás, az elektronika és az építőanyag-ipar területén, ahol a kutatási-fejlesztési ráfordítások a teljes vállalati forgalom százalékában mérve meghaladták az 1%-ot. Legkevésbé kutatás-fejlesztés orientáltak a vegyipar bizonyult.

A külföldi cégek elégtelen kutatási-fejlesztési tevékenysége érthető módon nem egyezett a 80-as években meghirdetett exportexpanzióra épített gazdaságpolitikai koncepcióval, így az Állami Tervbizottság adminisztratív eszközökkel kísérte meg a külföldi működő tőke tevékenységéhez kapcsolódó műszaki fejlesztés ösztönzését. Az új beruházások engedélyezését meghatározott kutatási-műszaki-fejlesztési előírások betartásához kötötték, a már működő nagyvállalatokat pedig kutatási bázisuk kiszélesítésére kötelezték.

Az Állami Tervbizottság kezdeményezése azonban heves ellenállást váltott ki a külföldi tőkeberuházók körében. Ellenérveik szerint az Állami Tervbizottság elvárásának teljesítése gazdaságtalan és nem reális, hiszen – tekintettel arra, hogy mikroszintű felhasználásra kerülő kutatásról van szó – értelmetlen lenne az anyaországban és Törökországban is egyidejűleg párhuzamos kutatásokat folytatni. Az Állami Tervbizottság kezdeményezése végül is eredménytelen maradt.

Az idegen tőkéhez párosuló egyértelmű technikai fölény az adott iparágon belüli tőkehányad-részesedéstől szinte független dominanciát biztosít a külföldi tőkeberuházónak. A török tőke oly mértékben függ az idegen tőke versenytől, amennyire hozzáférhetővé válik számára a fejlett technika. Itt azonban a török cégek – leszámítva néhány monopolhelyzetet élvező tőkeerős holdingot – rendkívül előnytelen helyzetben vannak. Az országban külföldi szakembereket alkalmazó consulting engineering szervezet kiépítése a kezdeti lépéseknél tart. Sem a török kormány által finanszírozott szakmai tanácsadó szervezet, a TÜBITAK, sem az Állami Tervbizottság, de még a nemzetközi szervezetek (UNIDO) sem tudott megfelelő szintű információs bázist kiépíteni, effektív tanácsadó szolgálatot ellátni. Külföldi magáncégek tanácsadó szolgálata ugyanakkor rendkívül költségesnek bizonyult, hatékonyságuk elmaradt a várakozásoktól, sőt – az eddigi tapasztalatok szerint – az esetek túlnyomó többségében a potenciális licencátadó szempontjait érvényesítették. Sok esetben ugyanakkor szembe kell azzal a ténnyel is nézni, hogy licenceket tárgyasulatlan formában nem bocsátottak rendelkezésre, a licenceladást a külföldi tőke társulásához kötötték. Így a török cégek végeredményben arra kényszerültek, hogy tőkeeszközeiket vegyesvállalati for-

⁷Érdemes megjegyezni, hogy Törökországban a központi kutatási alapból finanszírozott tevékenység lényegesen elmarad az európai átlagtól, de ezen belül is az alapkutatási feladatok dominálnak, túlnyomóan a társadalomtudományok – a történelem, nyelvészet, művészettörténet területén. A vállalatok számára kötelező műszaki fejlesztési feladatokat – a szerző ismeretei szerint – nem vagy alig írnak elő, mindez természetesen a külföldi tőkére fokozottan érvényes. Annál is inkább, mivel a szellemi infrastruktúra a külföldi technológia adaptációjára nemigen alkalmas, nemhogy azt építően továbbfejlessze.

formában fektessék be, miután a fejlett technológia megszerzésének más útja nem kínálkozott.

A műszaki vállalkozóképesség javulása szempontjából a jövőben feltétlen jelentős szerepe lesz a hazatért vendégmunkások, a „visszavándorlók” vállalkozói tevékenységének. Annál is inkább, miután a „visszatérők” között már jelentős a második generáció aránya, akik viszonylag kis tőkékkel „szűkebb hazájukban”, az elmaradott anatóliai területeken eszközölnék beruházásokat. E folyamat erősítését elősegítő 1982-es tőketörvény külön preferálja az ilyen típusú beruházásokat, de a társadalmi-lélektani tényezők is ilyen irányú fejlődést segítenek elő.

A külföldi tőke műszaki fejlődést indukáló szerepe ugyanakkor korlátozott. Elsősorban azt kell megemlíteni, hogy rendszerint sem a makrokörnyezet, sem a mikro-szintű vezetés nem teremti meg a termelési-piaci célok elérését legmegfelelőbben szolgáló technológiák kiválasztását szolgáló alternatív lehetőségeket. A vállalatok alkalmazkodási képessége korlátozott, jó néhány esetben az „adaptáció” pusztán az idegen nyelvű címkék és a használati utasítások török nyelvére való felcserélését jelentette. Az önálló műszaki innovációra való képesség az elmondottak függvényében erősen korlátozott.

A törökországi technikaimport szabályozása nem tekinthető nyitottnak, alig enged teret az import és a belső fejlesztés közötti alternatív választásnak. Részben azért, mert a forgalomba kerülő technológiák egy része már „leírt”, s így a belső fejlesztés kockázata és költségigénye lényegesen magasabb lenne. Másrészt azért, mert a nemzetgazdaság stratégiai vagy potenciálisan stratégiai iparágaiban a hagyományos kötődési rendszereken, kiépített csatornákon keresztül realizálódik a technikaimport.

A szellemi infrastruktúra elégtelensége nem teszi lehetővé a hazai kutatási-fejlesztési tevékenység nagyobb arányú kibontakozását. A szinte korlátlan és csak nagy vonalakban szabályozott technológiabeáramlás ugyanakkor nem kényszerít versenyre, megfojtja a belső innovációt, és a műszaki fejlődést hosszú távon a külföldi tőke működéséhez köti.

AZ MTA IPAR- ÉS VÁLLALATGAZDASÁG-KUTATÓ INTÉZET KUTATÁSI TERVE AZ 1986–1990-ES IDŐSZAKRA

Általános célkitűzések

Az intézet feladata statútuma szerint általános érdekű ipar- és vállalatgazdasági kutatások folytatása s a tudományos és gyakorlati ipar- és vállalatgazdasági munka fejlődésének és kapcsolatának előmozdítása. Az intézet fő célja az 1986–1990-es időszakra is ennek szolgálata, figyelembe véve az iparfejlesztés és tudományterületének igényeit, valamint a kutatásirányítás és a kutatásokhoz biztosított feltételek változását.

Az iparfejlesztés igényeit nézve az intézet abból indul ki, hogy a magyar gazdaság és az ipar igen nehéz feltételek között lépett a VII. ötéves terv időszakába. A külgazdasági egyensúly megőrzése, külgazdasági pozíciónk javítása változatlanul elsődleges követelmény, de a terv a gyorsabb növekedés bázisán a belföldi felhasználást is fokozni kívánja. Mindehhez jóval nagyobb gazdasági teljesítményt kell elérnünk, előbb, mintsem azt magasabb jövedelmekkel honorálni, lényegesen több beruházással segíteni tudnánk. Tovább kell haladnunk gazdaságirányítási rendszerünk fejlesztésében, a vállalati önállóság és a piaci viszonyok szerepének fokozásában, de az egyensúly érdekében a gazdaságvezetés jelenleg is gyakran kényszerül az általános szabályozást, a normatívitást gyengítő beavatkozásokra, rendszer- és folyamatszabályozás helyett egyedi szabályozásra. A verseny erősítéséhez kevésbé tudunk élni az import lehetőségeivel, az export gazdaságosságának szigorú normáival. A gazdaságpolitika rövid és hosszabb távú céljai sűrűn ütköznek, s az utóbbiak rendre háttérbe szorulnak.

A gazdaság gyengeségei élesen mutatkoznak az ipar tevékenységében – alacsony hatékonyságában, strukturális ellentmondásaiban, nem kielégítő versenyképességében. Az a körülmény, hogy hasonló hiányosságok a gazdaság és a társadalom minden területén felismerhetők, az iparon kívüli szférával való sok kapcsolódásra és közös problémákra, a megújulás, a reformfolyamat általános felgyorsításának szükségességére utal.

A hosszú távú és az 1990-ig kitekintő tervek még jelentős erőfeszítések esetén is csak viszonylag lassú javulással számolnak gazdaságunkban, és ehhez elsősorban az ipartól várnak nagyobb teljesítményt. Az ipar számára közvetlen feladatként legtöbbször azt fogalmazzák meg, hogy fokozza nem rubel elszámolású exportját, vagy általánosabban: növelje hozzájárulását nemzetközi fizetési mérlegünk kiegyensúlyozásához. Az iparvállalatok, az ipar és a gazdaság tevékenységében azonban a külgazdasági és a belső tényezők oly mértékben összefonódnak, hogy jobb külgazdasági teljesítmény csak az egész ipar (és az egész gazdaság) munkájának magasabb színvonalától várható.

Az exporttöbblet erőltetett ösztönzése – mint ezt sok év tapasztalatai bizonyítják – csak átmeneti eredményeket hozhat, és ugyanakkor fokozza a gazdaság belső feszültségeit. A hosszabb távra is kitekintő exportorientáció lényege több ennél: olyan végiggondolt és -vezetett alkalmazkodás a világgazdasági folyamatokhoz és átrendeződéshez, az ezek által közvetített követelményekhez, amely mélyreható változásokat je-

lent mind a vállalatok, mind az irányítás munkájában, munkamegosztásában, az egész ipar és az egész gazdaság működésében.

E szükséges változásokat, a gazdaságirányítási rendszer és gyakorlat következetes fejlesztésének reálisan lehetséges útját a gazdaság- és iparpolitikának jobban kell felmérnie, vezérelnie. Ehhez alapvető, hogy helyesen számoljunk az ipari tevékenység s a különböző típusú vállalatok és ágazatok sajátosságaival, az érintett szervezetek, csoportok és egyének reagálásával, magatartásával, az ipari fejlődés nemzetközi tendenciáival, az ipar, valamint a gazdaság és a társadalom más szférái közötti kölcsönhatásokkal. E jelentős változások, az érdekviszonyok, a rövid és hosszabb távú célok ütközései sokszor komoly feszültségekkel járnak, ezek vállalása, mérséklése, feloldása átgondolt, messzebb tekintő lépéseket kíván. Az ipar- és vállalatgazdasági kutatásoknak e lépések megalapozásához, a vállalatok munkájához, a gazdaságirányítási rendszer és az iparpolitika formálásához és gyakorlatához – nagyobb fogadókészséggel is számolva – több segítséget kell adniuk.

Az intézet tudományterületén mindenekelőtt azzal számol, hogy az ipari tevékenység vezetésére, szervezésére, szervezetére a felgyorsult műszaki haladás és a nemzetköziesedés igen jelentős hatást gyakorol. Miközben az ipari tevékenység bizonyos sajátosságait a változó körülmények között is megőrzi, mind több szállal fonódik össze a gazdaság és a társadalmi élet más területeivel. A nemzetköziesedés óriási léptékű előrehaladása mellett a hazai ipar működésének megértéséhez, munkájának segítéséhez, nemzetközi környezetének, partnereink és versenytársaink gazdaságának és gazdálkodási módszereinek, a külgazdasági illeszkedés követelményeinek megbízható ismerete nélkülözhetetlen. Az ipar- és vállalatgazdasági kutatások fő feladata, hogy kövessék – amennyire képesek erre, előrejelezzék – és diszciplínáikban (az ipargazdaságtanban, az iparvállalatok gazdaságtanában és az iparpolitika elméletében) feldolgozzák és helyesen tükrözzék e folyamatokat.

A magyar gazdaság és ezen belül az ipar ugyanakkor olyan nagy horderejű változások és kísérletek színtere, amelyek új utakat, megoldásokat jelentenek a szocialista gazdaságok irányításának és működésének alakításában. A kutatásoknak segíteniük kell ezt az útkeresést, mind a gyakorlati lépések, mind az elmélet síkján. Az elmélet sok esetben nem foglalkozik kellően a kívánatosnak megjelölt állapothoz vezető út nehézségeivel, az átmenet problémáival, máskor megkésik a gyakorlat jelenségeinek elméleti feldolgozásával. A közgazdaságtudomány a szocialista gazdálkodás számos alapkérdésének tisztázásával adós még, ezekre az ipar- és vállalatgazdasági kutatások is keresik a választ. A közgazdaságtudomány bizonyos fokig elszigetelődő diszciplínái és közelítései között több párbeszéd és nagyobb együttműködés kívánatos.

Az elmúlt időszakban a hazai kutatások elismert eredményeket mutattak fel helyzetünk elemzésében, a tennivalók irányának megjelölésében, segítették iparunk fejlődésének és gyengeségeinek, a nemzetközi tapasztalatoknak és a várható tendenciáknak a mélyebb megismerését és megértését. A továbbiakban a kutatóknak az elmélet gazdagítása, az új jelenségek és tendenciák feldolgozása, diszciplínáink építése mellett nagyobb részt kell vállalniuk az ipari tevékenység magasabb színvonalát szolgáló javaslatok részletesebb kidolgozásában, s ahol lehetséges, kipróbálásában is. Az intézet egy ilyen célú OKKFT-program (Ts–1/3) koordinátora; részt vesz a tudományterületéről készülő új akadémiai helyzetelemzés elkészítésében, s nagyobb mértékben fog bekap-

csolódni a kutatási eredmények alkalmazását segítő képzésbe, továbbképzésbe és tanácsadásba is.

Ipar- és vállalatgazdasági kutatások igen sok kutatóhelyen, igen sok felhasználó részére folynak. Ezért az információ és véleménycsere, a hazai kutatóhelyek, a kutatók és felhasználók közötti élő kapcsolatok különleges fontosságúak. Az intézet közvetlen kutatómunkája mellett továbbra is feladatának tekinti e kapcsolatok és az információcsere erősítését. A kutatásirányítás és finanszírozás jelenlegi rendszere ezt nem könnyíti meg, ugyanakkor az OKKFT Ts-1/3 program megvalósításában kapott szerepük a korábbinál kedvezőbb feltételeket teremt ehhez.

Az intézet a továbbiakban is az információcsere fontos csatornájának tekinti Ipargazdasági Szemle c. folyóiratát, az időszakos összeírásokat az ipar- és vállalatgazdasági kutatásokról, az ipargazdasági tudományos konferenciák, a műhelyviták és nemzetközi szemináriumok sorozatát. A nemzetköziesedés, a nemzetközi társaságok, folyóiratok és tanácskozássok, a komparatív és a közös nemzetközi kutatások szerepe e tudományterületen is növekszik. A leszakadás e fejlődéstől egy olyan időszakban, amelyben gazdaságunk nyitottságát, a nemzetközi tapasztalatok hasznosítását mind gazdaság- és iparpolitikánkban, mind gazdaságirányítási rendszerünk fejlesztésében és a vállalatok munkájában elsődrendű fontosságúnak tekintjük, igen veszélyes lenne. Az intézet nemzetközi kapcsolatait – a pénzügyi korlátok ellenére – rugalmas megoldásokkal növelni kívánja. Több nagyobb nemzetközi konferenciát, szemináriumot készít elő, folytatja és bővíti a kétoldalú szemináriumok sorozatát szocialista és tőkés országok partnerintézeteivel.

A kutatási feltételek változását mindenekeelőtt az jellemzi, hogy az akadémia egyfelől erősíteni kívánja az alapkutatásokat intézeteiben és az egész kutatóhelyi hálózatban, másfelől az ország pénzügyi helyzete valamennyi intézettől a saját bevételek növelését igényli. Ez viszont az alapkutatási feladatokkal szemben zömmel alkalmazott kutatási (vagy fejlesztési, alkalmazási) szerződéses kötelezettségeket jelent. Az intézet az elmúlt évekhez hasonlóan e két, sok tekintetben ütköző követelmény egyidejű kielégítésére törekszik. A Ts-1/3 programhoz kapott támogatásra és több kutatási alap pályázat elnyerésére építve azzal számol, hogy meg tudja őrizni az intézetnek azt a sajátosságát, hogy az egyetlen ipar- és vállalatgazdasági kutatásokra specializált, a közvetlen gazdaságirányítástól független, nem háttér-, hanem kutatóintézet. Ez a stílus az intézetre mind az ipar- és vállalatgazdasági alapkutatásokban, mind az ágazati intézményi és egyéb érdekektől nem befolyásolt, pártatlan akció-, döntés-előkészítő és értékelő kutatásokban fontos szerepet ruház.

A kutatások tematikai súlypontjai

Az iparfejlesztés sikere, az iparvállalatok és az iparirányítás munkájának javítása egyformán igényli mind a súlyponti tennivalók felismerését és következetes megvalósítását, mind azt, hogy mindezt beillesztjük az iparvállalatok, az ipar és az egész gazdaság rendszerszerű működésébe, felmérjük lépéseink rövidebb és hosszabb távú, fő- és mellékhatásait, biztosítsuk a változások és a folyamatosság dinamikus egyensúlyát. Hogy a sok cél és program ellenére iparunk versenyképessége, struktúrája még nehezedő

helyzetünk nyomása alatt is oly keveset javult, jórészt annak tulajdonítjuk, hogy e követelményt nem tudtuk érvényesíteni. Mindez egyfelől a komplexitás igényét jelenti minden egyes kutatás számára, másfelől azt is megkívánja, hogy az intézet az ipar és az iparvállalatok egész tevékenységét figyelemmel kísérje.

Az intézet tervének gerincét három témakör kutatása képezi. Ezek: A) a minőség, hatékonyság, termelékenység javítása; B) a strukturális alkalmazkodás gyorsítása; C) az ipari szervezet és a vállalati magatartás. Az első két témakör az ipar fő feladatait, a harmadik (amely a gazdaságirányítás kérdéseit is magában foglalja) megoldásuk fő eszközét jelöli meg. A három témakör természetesen szorosan kapcsolódik egymással.

Annak a Ts-1/3 OKKFT-programnak („A gazdasági fejlődés és gazdaságpolitika a főbb népgazdasági ágakban”) a középpontjában, amelynek megvalósítását az ipar vonatkozásában az intézetre bízták, ugyancsak e három témakör áll a középpontjában. Az intézet kutatói által elnyert 2-2 OTKA és AKA pályázat, továbbá az intézet szerződéses munkái s a hosszú távú tervezési munkában való részvétele ugyancsak illeszkedik e témakörhöz. Ez lehetőséget nyújt az intézet méretei által megkívánt témakonzentráció megvalósítására. A következőkben e három kutatási irány fő célkitűzéseit vázoljuk.

A) A magyar ipar egyik alapproblémája, hogy extenzív fejlesztése során a minőség, a hatékonyság, a termelékenység követelményei háttérbe szorultak. E fogalmak viszonyainknak megfelelő értelmezése, összefüggéseik olyan rokon fogalmakkal, mint pl. jövedelmezőség, jövedelemtermelő képesség, versenyképesség, gazdaságosság; mérésük, értékelésük korszerű módszerei nem kellően tisztáztak. Ez a gyakorlati gazdasági munkában való helyes kezelést, érvényre juttatásukat is nehezíti.

Vállalataink jelentékeny részénél a termelés kultúrája, a termékek és a termelés minősége, a vezetés, a szervezethez erősen elmarad a kor színvonalától. Strukturális gyengeségeink mellett ez okozza a legfőbb gondokat az exportban, a belső ellátásban, a vállalatok közötti együttműködésben. A nem kielégítő minőség gyakran számos vertikumon végiggyűrűzik, jelentős többletráfordításokat okoz, és végül gyengíti vagy meg is hiúsítja a termék exportképességét, a hazai fogyasztó megelégedettségét. Az alacsony termelékenység megdrágítja a termelést, látszólagos vagy valódi munkaerőhiányt okoz, egészségtelen foglalkoztatottsági struktúrát teremt. A gyorsabb műszaki haladás mellett iparunk versenyképességének, modernizálásának és dinamizálásának feltétele, hogy a foglalkoztatás és a termelékenység, az első és a második gazdaság mind élesebb ellentmondására megoldást találjunk, s vállalatainknál a kor követelményeinek megfelelő termelési kultúra jöjjön létre. Az intézet e témakörben kutatni kívánja többek között:

- a kor színvonalán álló termelési kultúra, a megbízható minőség, a magasabb termelékenység, a termelési tényezők hatékony felhasználásának meghatározóit és vállalati gazdálkodási feltételeit;

- a minőségfejlesztés stratégiáját, vállalati és irányítási feladatait;

- az anyagtakarékos tervezést, gyártást és felhasználást ösztönző gazdasági feltételeket és eszközöket;

- a termelékenység és a hatékonyság gyorsabb növekedésének gazdaság- és iparpolitikai, gazdaságirányítási (foglalkoztatási, szabályozási) és vállalati feltételeit és feladatait, valamint az iparban is ható tudati és társadalmi tényezőit.

B) A magyar gazdaság ráutaltsága a nemzetközi munkamegosztásban való intenzív

részvételre, nagyfokú külgazdasági függősége, a műszaki haladás és a fogyasztói igények módosulása egyaránt gyors és jelentékeny strukturális alkalmazkodást követel az ipartól. Ez a követelmény érinti az ipar ágazati szerkezetét is, de még nagyobb mértékben a termelés termék- (mikro-) struktúráját. 1978 új gazdaságpolitikai irányvétele óta e tekintetben alig léptünk előbbre, külgazdasági illeszkedésünk lassú, védekező és lemaradó.

A jól jövedelmező vállalatoktól a költségvetés túl sokat kénytelen elvonni, ez korlátozza további fejlődésük lehetőségét. E korlátot az elvonások fokozatos csökkentésével, hitellehetőségekkel, tőkeáramlással, külföldi tőke bevonásával kell feldoldani. A sok elvonás fontos oka más vállalatok nagy támogatásigénye. A gyenge vállalatok leépítése nagyon vontatott, részben az általános ellenállás, részben objektív körülmények miatt. E vállalatok termelését az importkorlátok folytán sok esetben valóban nem tudjuk nélkülözni, az elsődleges törekvés ekkor e vállalatok jövedelmezővé tétele termékstruktúrájuk módosításával, racionalizálással, az önköltség csökkentésével. Más esetekben nincs ilyen kényszer a vállalatok életben tartására, mégis védelmet kapnak, és ez gyengíti a vállalatokra ható, nagyobb teljesítményt kiváltó nyomást. Nem kellően tisztázott a fellépő foglalkoztatottsági problémák valódi súlya és kezelésük célszerű módja sem.

A következő időszak struktúrafejlesztésében központi helyet kell kapnia a hazai, a tőkés és a szocialista piacokhoz való egyidejű alkalmazkodás feladatainak, s ez az egyes termékcsoportok, vállalatok szintjén gyakran nehezen összeegyeztethető követelmények kielégítését kívánja. Az egyes szabályozók gyakran ellentmondó hatása és a sokféle különpreferencia is nehezíti, hogy a vállalatok olyan komplex termék-, piac- és struktúrafejlesztési stratégiát alakítsanak ki, amely hosszabb távra határozott irányvettelt adhat számukra. Az exportorientációból elsősorban a pillanatnyi exportlehetőségek maximális kihasználása érvényesül. Gyenge az a törekvés, hogy a vállalatok tudatosan növeljék és megszilárdítsák exportképességüket, ami egyben a belföldi piac jobb minőségű termékekkel való ellátását is magával hozná. E témakörben az intézet kutatásai többek között vizsgálni fogják

- az ipar struktúráját befolyásoló belső és külső tényezőket, termelési struktúránk várható alakulását;
- a strukturális alkalmazkodás, a többféle piac eltérő követelményeihez való igazodás, a fejlesztések és visszafelújítások vállalati feladatait, stratégiáit és módszereit;
- a strukturális alkalmazkodás gyorsításának globális és szelektív állami eszközeit, beillesztésüket a gazdaságirányítás rendszerébe és gyakorlatába;
- a hagyományosnak tekinthető ágazatok, alágazatok megújításának, illetve visszafelújításának, továbbá a progresszív ágazatok, alágazatok fejlesztésének lehetőségeit, korlátait, módszereit.

C) Sokévi tapasztalat bizonyítja, hogy a gazdaságpolitika törekvéseinek, az iparpolitika céljainak megvalósítása alapjaiban függ az ipari szervezettől, egyfelől a termelőegységek struktúrájától, mozgásterétől, önállóságától, érdekelttségétől és az ezek által meghatározott magatartásuktól, másfelől a gazdaságirányítás és az érdekképviselők intézményrendszerétől. Gazdaságirányítási rendszerünk egyes elemeinek alakítása azon alapzik, hogy fokozódó mértékben érvényesülnek a valóságos piaci viszonyok és hatások. A vállalati szándékokat és magatartást ennek alapján próbáljuk előre jelezni, a szerveze-

tet formálni. A valóságban a piaci hatások az ipari tevékenység legfőbb területein nagyon korlátozottan érvényesülnek, számos intézkedés, szabályozómódosítás várt hatása többek között ezért marad el.

A piaci verseny megteremtésének egyik eszköze a piacra lépő termelők számának növelése. Az iparvállalatok szervezeti rendszerének ezt célzó decentralizálása eddig viszonylag kevés eredményt hozott, ugyanakkor tartós bizonytalanságot keltett. A kisvállalkozások és ezek között a vállalati gazdasági munkaközösségek térhódítása sok eredmény mellett komoly feszültségek forrása is lett, ezeknek egy részét nagyobb előrelátással el lehetett volna kerülni. Az új vállalatirányítási formák bevezetését nem előzték meg kísérletek, az ezek tanulságait értékelő elemzések, a tulajdonosi (az ún. vagyon-) érdekeltség kérdéseit tisztázó vizsgálatok.

A kormányzati iparpolitikának a gazdaságirányítási reform továbbvezetése útján haladva a progresszív szervezeti változásokat a piaci hatásokat erősítve oly módon kell segítenie, hogy a nagyvállalatok és a kis- és középvállalatok egymáshoz illeszkedő, kooperáló, hatékony rendszert alkossanak. A szervezeti decentralizáció előképe láthatóan fékezi a vállalatok belső irányítási rendszerének fejlesztését a belső önálló elszámolás, a nyereség- vagy költségközpontok, a belső vállalkozások irányába; ezt az ellentmondást fel kell oldani. A kis- és középvállalatok fejlesztésére (a magán, az állami és a szövetkezeti szektorban), hogy jobban hasznosítsuk világszerte tapasztalható dinamizáló szerepüket, külön program kell.

Az intézet kutatásai e témakörben segíteni kívánják az ipari szervezet működésének jobb megértését, a vállalati magatartásnak, a piac teljesítményösztönző és -szabályozó szerepének előrelátását, a viszonyainknak megfelelő korszerű szervezeti megoldások kialakítását, a gazdaságirányító szervek és a vállalatok között ma gyakori ellentétek oldását, a gazdaság- és az iparpolitika szervezetfejlesztési eszközeinek messzebb tekintő, összehangoltabb alkalmazását. E kutatási irányban az intézet vizsgálni fogja többek között

- a piaci struktúra, a versenyhelyzet és a vállalati magatartás összefüggéseit, a vállalati magatartást és szándékokat meghatározó tényezőket, előrejelzésük és befolyásolásuk eszközeit;
- az eddigi decentralizációs lépések, módszerek hatásait, tapasztalatait; az ipari szervezet fejlődésének természetes (a piaci hatások által kiváltott, vállalati döntéseken alapuló) folyamatait és útjait;
- az új vállalatirányítási formák működését és hatékonyabb alkalmazásuk útját, különös tekintettel a jobb külgazdasági illeszkedés, a termelékenységnövelés és a struktúrafejlesztés feladataira;
- az ipari szervezet elmélet nemzetközi eredményeinek adaptálását és felhasználását a hazai ipar- és iparvállalati gazdaságtan gazdagításához és korszerű kialakításához.

Az intézet tervét nyitottnak tekinti. Az egyes kutatások programját, a terv fő céljait megőrizve, a változó körülményeknek és igényeknek megfelelően alakítja.

Az Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet fentebb vázolt kutatásaiba nagyobb számú külső szakértőt kíván bekapcsolni. Az érdeklődők a 853-774 vagy a 853-779-es telefonon jelentkezhetnek.

KIEFER MÁRTA*

ANGLIA K+F KIADÁSAINAK STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSAI

Bármely termék világsikere döntő mértékben az ipar minden értelemben vett fejlettségétől függ; csak megfelelően szervezett, gépesített és automatizált vállalatok képesek a robotok és más új technikai eredmények gazdaságos alkalmazására. Mindez szerte a világon az ipar termelési – és az ezt elősegítő K+F kiadások – struktúrájának gyökeres átalakítását sürgeti. Ezt a tényt felismerve a 80-as évek elejétől kezdve Nagy-Britanniában is jelentős pénzügyi erőforrásokat mozgósítanak az új iparágak – köztük az elektronika, az ipari robotok – fejlesztésére, arányuk növelésére.

Az elektronikai és egyéb technológiai fejlesztési kiadások alakulása és megoszlása

Az ipari struktúra átalakítására és az új technika széles körű és gyors ütemű elterjesztésére irányuló erőfeszítés a 80-as években a műszaki fejlesztésre fordított kiadások jelentős emelkedésében is egyértelműen tükröződik (1. táblázat).

1. táblázat

A tudományos kutatásokra és a technológiai fejlesztésekre fordított kiadások alakulása Nagy-Britanniában az 1980–85. években, millió fontban, folyó áron

Fejlesztési, felhasználási területek	1980–81.	1981–82.	1982–83.	1983–84.	1984–85.
	pénzügyi években, millió font				
Ipar	93,8	83,3	123,1	199,4	293,3
Kutatóintézetek, -központok	27,6	27,6	24,0	34,2	40,4 ²
Úrkutatás	38,7	58,4	61,6	60,0	64,1
Légierő ¹	22,5	25,6	28,8	28,9	32,5
Összesen	182,6	194,9	237,5	322,5	376,3

Forrás: Science and Technology-Report 1984–85 (Department of Trade and Industry).

¹A polgári légierőnek nyújtott kisebb segítség és fejlesztési támogatás nélkül.

²1983–84-től az adatok magukba foglalják a Property Services Agency számára fizetendő kiadásokat is (pl. a bérleti, karbantartási stb. költségeket).

*A szerző 1986. október 6–26. között Nagy-Britanniában tett tanulmányútja tapasztalatai alapján.

Az új műszaki megoldásokra és technológiai eljárásokra fordított kiadások különösen az iparban növekedtek jelentős mértékben. Mint az 1. táblázatból látható, a 80-as években az ipar fejlesztésére, az új technológiai módszerek alkalmazására fordított kiadások közel 2,5-szeresükre emelkedtek, szemben például a kutatóintézetek vagy a légi-erő fejlesztésére fordított költségek jóval kisebb mértékű növekedésével. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy egyre nagyobb az ipar részesedése a kutatásra és a technológiák korszerűsítésére fordított összes kiadásból. Míg például az 1980–81-es pénzügyi évben ez az arányszám 51% volt, az 1984–85-ös pénzügyi évben az ipar részesedése közel 64%-ot tett ki.

A fentiek ismeretében óhatatlanul felmerül a kérdés, hogy az ipari és technológiai eljárások fejlesztésére fordított kiadások az iparon belül milyen fejlesztési területek között oszlottak meg (2. táblázat).

2. táblázat

A brit ipar technológiai fejlesztésre fordított kiadásának alakulása és megoszlása Nagy-Britanniában az 1983–85. években, folyó árakon

Fejlesztési területek	1983–84		1984–85		Változás 1983/84= 100%)
	millió font	%	millió font	%	
Vegy-, textil-, papír- és egyéb ipar	13,27	6,7	13,22	5,5	99,6
Elektronika	32,53	16,3	44,20	18,5	135,9
Információs technológia	44,15	22,1	47,68	19,9	108,0
Mechanikai és elektroni- kai gépipar	29,40	14,7	39,75	16,6	135,2
Jármű	10,95	5,5	12,07	5,0	110,2
Ásvány- és fémipar	9,72	4,9	8,52	3,6	87,7
Alvey-program	1,73	0,9	6,45	2,7	372,8
Tengerhasznosítási technológiák	6,75	3,4	10,47	4,4	155,1
Egyéb	50,90	25,5	56,94	23,8	111,9
Ipar összesen	199,40	100,0	239,30	100,0	120,0

Forrás: A DTI információi alapján.

Mint a 2. táblázatból látható, az ipar technológiai fejlesztésére fordított kiadások Nagy-Britanniában az utóbbi két évben 20%-kal növekedtek. Ezen belül különösen növekedtek az elektronika, valamint a mechanikai és elektronikai gépipar fejlesztését célzó költségek. Ezek mellett külön említést érdemel az ún. Alvey-programra fordított kiadások ugrásszerű növekedése. Az Alvey-program azon speciális programok egyike, amelyet a kormányzat dolgoztatott ki az iparvállalatok számára az elektronizációs lehetőségek és feltételek megkönnyítése érdekében. E program különösen az új techno-

lógiai eljárások – például az ipari robotok – bevezetésével kapcsolatos feladatokat tartalmazza. A másik – bár nem ennyire kiemelten kezelt – elektronizációs program az ún. ACME (Application of Computers to Manufacturing Engineering). Ez döntően a brit gazdaság számítógépesítésének gyors ütemű fejlesztését irányozza elő. Mindkét program egyelőre 1990-ig dolgozta ki a célokat, és ezek megvalósításának eszközeit, de az állam pénzügyi támogatását, illetve a pontos ráfordítások nagyságát – mint az Alvey-program esetében a 2. táblázatból látható – évente határozzák meg.

Visszatérve az ipari technológia fejlesztésére fordított kiadásokra, a dinamika mellett érdekes információkat vonhatunk le azok megoszlásáról. Az 1984–85-ös pénzügyi évben például a fejlesztésekre fordított kiadások 55%-át költötték az elektronika, az információs technológia, valamint a mechanikai és elektronikai gépipar korszerűsítésére, vagyis közel tízszer annyit, mint például a vegyi, a textil- és papíripar együttes fejlesztésére.

Az elektronikai és egyéb technológiai fejlesztési kiadások pénzügyi forrásai

Az ipari technológia modernizálására fordított kiadások dinamikája és megoszlása mellett nem hagyható figyelmen kívül azok forrása sem. Pontosabban annak vizsgálata, hogy e fejlesztési költségek fedezése hogyan oszlik meg az ipar, a kutatóintézetek, az egyetem stb. között (3. táblázat).

3. táblázat

Az ipari technológia fejlesztésére fordított kiadások összege és megoszlása a finanszírozó szervezetek szerint Nagy-Britanniában az 1984–85. pénzügyi évben, %

Fejlesztési területek	Ipar	Kutatóintézetek	Egyetemek	Különböző kormány-szervek	Egyéb	Összesen
Vegyi-, textil-, papír és egyéb ipar	39,0	44,6	1,9	14,4	0,1	100,0
Elektronika	88,5	0,8	0,1	10,5	0,1	100,0
Információs technológia	86,9	5,9	1,2	3,5	2,5	100,0
Mechanikai és elektronikai gépipar	80,3	8,2	2,8	7,9	0,8	100,0
Jármű	91,5	5,6	–	1,2	1,7	100,0
Ásvány- és fémipar	30,8	40,0	1,3	15,0	12,9	100,0
Alvey-program	48,8	–	–	37,2	14,0	100,0
Tengerhasznosítási technológiák	34,4	0,3	1,1	1,4	62,8	100,0
Egyéb	61,2	21,3	3,5	8,2	5,8	100,0
Ipar összesen	72,3	12,0	1,7	8,4	5,6	100,0

Forrás: DTI információi alapján (Kereskedelmi és Ipari Minisztérium).

Mint a 3. táblázatból látható, a brit ipar technológiai fejlesztési költségeinek 72,3%-át az 1984–85-ös pénzügyi évben az ipari szervezetek saját erőforrásból valósították meg. A DTI-ben kapott információk szerint ez az arány enyhén csökkenő tendenciájú a 80-as években, mivel – mint már utaltunk rá – ebben a periódusban nőttek a kutatóintézetek és a különböző kormányzervek ilyen irányú pénzügyi kiadásai (az infláció torzító hatását is figyelembe véve).

Nagy-Britanniában például az SRC (Science Research Council) közvetlen pénzügyi támogatással segíti az ipar technológiai fejlesztését, ezen belül elsősorban az elektronika alkalmazását a következő területeken: robotok ipari alkalmazása, mérés-technika, mikroprocesszoros szerszámgépek gyártása és oktatási berendezések, rendszerek létrehozása. A kormányzat emellett a különböző kutatóintézetekkel speciális programokat is kidolgoztat a vállalatok számára, hogy ezek könnyebben feltárhassák az elektronika alkalmazásának lehetőségeit és feltételeit. (Például ide sorolható a már említett ACME és Alvey-program is.) A kormányzat sokszor éppen az ilyen feltárások értékelése alapján dönt a további közvetlen támogatásról. A kormány által 1978-ban felállított MAP (Microelectronics Application Project) 1985-ig közel 100 millió fontot költött az iparvállalatok termékeibe és technológiai folyamataiba beépített mikroelektronikai elemek és rendszerek támogatására.

A különböző kormányzervek által nyújtott iparfejlesztési finanszírozásban jelentős szerepet vállal a DTI. Különösen vonatkozik ez a különböző innovációs – ezen belül az elektronizációs – projektek pénzügyi támogatására. A DTI ilyen jellegű kiadásai 1984-től növekedtek erőteljesebben. Míg például e ráfordítások 1980–81-ben 60 millió fontot tettek ki, addig 1984–85-ben a DTI innovációs projektekre 74,5 millió fontot fordított. A kormányzervek – köztük a DTI – innovációs kiadásainak 35–45%-a vissza nem fizetendő szubvenció, a fennmaradó rész jelentős hányada rövid lejáratú hitel.

A kormányzervek növekvő innovációs kiadásai azonban nem jelentik azt, hogy Nagy-Britannia iparpolitikája csökkenő szerepet szán az új technika kifejlesztési és alkalmazási költségeinek finanszírozásában az iparvállalatoknak, a kutatóintézeteknek és az egyetemeknek. E költségek nagy részének finanszírozását Nagy-Britanniában ugyanis továbbra is e szervezeteknek kell állniuk. Mint a 3. táblázatból is látható, hogy az ipart érintő technológiai fejlesztési kiadások 72,3%-a 1984–85-ben is az ipari szervezetekben került elszámolásra, 13,7%-a pedig a különböző kutatóintézetek és egyetemek költségvetését terhelte. A különböző kormányzervek e terheknek „csupán” 8,4%-át vállalták, bár tény, hogy e számadat mögött növekvő központi támogatási készség húzódik meg.

*Az elektronika alkalmazását szolgáló fejlesztések egyik eredménye:
az ipari robotok növekvő térhódítása Nagy-Britanniában*

Az ipar technológiai fejlesztésére fordított kiadások növekedésében a kapott információk szerint jelentős szerepet játszott Nagy-Britanniában a robotok alkalmazására fordított költségek emelkedése. (A 80-as években ennek részaránya évente átlagosan 7-8%-kal növekedett, és az 1984–85 közötti időszakban az ipart érintő összes elektroni-

kai fejlesztési kiadáson belül közel 26%-ot tett ki, szemben például az 1981–82-es periódus 3,4%-ával. (A pénzügyi feltételek kedvező alakulása nagy szerepet játszott abban, hogy Nagy-Britannia az utóbbi 2-3 évben növelni tudta a robotok számát – bár korántsem olyan mértékben, mint nem egy fejlett tőkés ország, például Japán, USA, Svédország és az NSZK. A British Robot Association (Brit Robot Szövetség) által készített legfrissebb jelentés szerint a robotok száma 1983–85 között három fejlett tőkés országban a következőképpen alakult (4. táblázat).

4. táblázat

A robotok állományának alakulása három fejlett tőkés országban az 1983–85. években, db

Ország	1983	1984	1985	Évi növekedési ütem, %	
				1983–84	1984–85
Nagy-Britannia	1753	2623	3208	49,6	22,3
NSZK	4800	6600	8800	37,5	33,3
USA	8000	13000	20000	62,5	53,8

Forrás: British Robot Association, Robot Facts, 1985.

5. táblázat

A robotok előrejelzett és tényleges állománya három fejlett tőkés országban, 1985-ben

Ország	A robotok állománya 1985-ben		
	előrejelzett, db	tényleges, db	tény/előrejelzett, %
Nagy-Britannia	2700	3208	118,8
NSZK	8800	8800	100,0
USA	15000	20000	133,3

Forrás: Industrial Robots: Their Role in Manufacturing Industry. OECD, Paris, 1983.

Bár az előrejelzésekhez képest Nagy-Britanniában az alkalmazott robotok száma 1985-ben jóval magasabb volt, mégis ez a növekedés nem volt elég ahhoz, hogy megközelítsék az NSZK és az USA hasonló jellegű adatait – annak ellenére, hogy például az NSZK-ban 1985-ben az alkalmazott robotok tényleges száma az előrejelzett adatnál nem lett magasabb (5. táblázat).

Mint az 5. táblázat adatai mutatják, Nagy-Britanniában a robotok száma az 1985. évet nézve az előrejelzéshez képest ténylegesen 18,8%-kal lett több. Önmagában ez

igen jelentős előrelépésnek tekinthető, ami többek között a pénzügyi erőforrások – előzőekben részletezett – kedvező alakulásának tulajdonítható. Ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban a kép már korántsem egyértelműen kedvező. Nagy-Britannia e pozitív tendencia ellenére is – a robotállományt tekintve – messze elmarad például az NSZK-tól, annak ellenére, hogy itt a tényleges adatok „csupán” az előrejelzettnek megfelelően alakultak, és nem haladták meg azt. Nem beszélve ugyanakkor az USA-ról, ahol 1985-ben mind a robotállomány nagysága, mind az előrejelzéshez viszonyított tévyszám növekedése jóval jelentősebb volt, mint Nagy-Britanniában. Úgy tűnik, hogy az USA – de Japán is – a robotok számát és növekedési ütemét tekintve számos fejlett tőkés országhoz képest behozhatatlan előnyre tett szert. Valószínűleg e felismerés nagy szerepet játszik abban, hogy a British Robot Association részletesebb nemzetközi összehasonlító vizsgálatainál gyakrabban utal az NSZK, mint az USA vagy Japán adataira. E részletesebb vizsgálatok egyik leglényegesebb része a robotok alkalmazási területek szerinti megoszlásának elemzése (6. táblázat).

6. táblázat

**A robotok főbb alkalmazási területek szerinti megoszlása
Nagy-Britanniában és az NSZK-ban 1985-ben**

A robotok típusa főbb alkalmazási területek szerint	1985-ben üzembe helyezett				1985. dec. 31-ig üzembe helyezett			
	robotok							
	száma, db		megoszlása, %		száma, db		megoszlása, %	
	1	2	1	2	1	2	1	2
Megmunkáló	162	1174	27,7	53,4	1236	5422	41,0	61,6
Szerelő	95	301	16,2	13,7	294	753	9,7	8,6
Gépkiszolgáló	256	413	43,8	18,8	1092	1236	36,2	14,0
Anyagmozgató (munkahelyek között)	14	259	2,4	11,8	174	1179	5,8	13,4
Mérő, ellenőrző	15	–	2,6	–	56	–	1,9	–
Egyéb	43	53	7,3	2,3	165	210	5,4	2,4
Összesen	585	2200	100,0	100,0	3017	8800	100,0	100,0

Forrás: British Robot Association. Robot Facts, 1985.

Megjegyzés: 1 = Nagy Britannia, 2 = NSZK.

A robotok főbb alkalmazási területeik szerinti megoszlását vizsgálva mindenekelőtt megállapítható, hogy Nagy-Britanniában az 1985. december 31-ig üzembe helyezett robotok legnagyobb arányát a megmunkáló és a gépkiszolgáló robotok tették ki (41,0 és 36,2%). Szembetűnő a két robottípus hasonló nagyságrendű részaránya, ami különösen az NSZK adatait vizsgálva tűnik fel. Ez utóbbi országban ugyanis az említett időpontig üzembe helyezett robotok legnagyobb részarányát a megmunkáló robotok tették ki (61,6%). Az NSZK-ban a gépkiszolgáló robotok részaránya jóval kisebb, mint Nagy-Britanniában (14,0%). A két ország közötti eltérés kialakulásában nagy sze-

repet játszott az 1985-ben üzembe helyezett robotok típusonkénti megoszlása. Míg az NSZK-ban az 1985-ben üzembe helyezett robotok közül csupán 18,8% lát el gépkiszolgáló feladatokat, addig Nagy-Britanniában 43,8%. Ugyanakkor az NSZK-ban az 1985-ben üzembe állított robotoknak több mint a fele, pontosabban 53,4%-a végez különböző munkadarab-megmunkálást. Ez a nagy arányeltolódás jelentős szerepet játszott abban, hogy az összes üzembe helyezett robot közül az NSZK-ban legnagyobb számban a megmunkáló típusok dolgozzanak, Nagy-Britanniában pedig a gépkiszolgáló típusok dominálnak.

A fenti eltérések magyarázata az angol szakemberek szerint döntően két okban keresendő, az NSZK és Nagy-Britannia iparának eltérő termelési szerkezetében és automatizációs színvonalában. Nagy-Britannia iparában – mint ismeretes – az olyan ún. hagyományos ágazatok, mint az acél-, szén-, hajóépítő és pamutipar még erőteljesen dominálnak. Ezekben az ágazatokban nagy arányt képviselnek a különböző nyersanyag-feldolgozó technológiák (kovácsolás, öntés, préselés, darabolás stb.). Ezek a gyártási eljárások pedig a korszerűsítés során nagyobb arányban igénylik a különböző gépek kiszolgálásának rugalmasabbá tételét, így többek között annak robotizálását. Ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy éppen ezek a technológiák feltételezik a nehéz fizikai munkát végző munkaerőt, amelynek biztosítása – és főleg utánpótlása – Nagy-Britanniában is egyre nehezebb feladat (a növekvő munkanélküliség ellenére is).

Összefoglalva megállapítható, hogy Nagy-Britanniában az utóbbi néhány év kedvezőbb finanszírozási lehetőségei sok tekintetben jelentősen elősegítették az új technika – köztük az ipari robotok – világszínvonalú alkalmazását. Különösen a K+F kiadások struktúrájában bekövetkezett változások jelentettek e tekintetben kedvező fordulatot. Ebben az esetben egyrészt kiemelkedő jelentőségű, hogy a K+F kiadásokon belül a 80-as évek közepén erőteljesen nőttek az elektronika, az információs technológia, valamint az elektronikai gépipar korszerűsítésére fordított pénzeszközök. Másrészt módosultak a K+F kiadások pénzügyi forrásai. Az utóbbi néhány évben ugyanis fokozódott a kutatóintézetek és a különböző kormányzervek ilyen irnyú teherviselési hajlandósága is.

GEORGES TREPO

MI A MINŐSÉGI KÖRÖK JÖVŐJE A NYUGATI VILÁGBAN?*

Az irányítási módszerek terjedésének általános elmélete

Az embert megdöbbeníti a vezetési hóbortok 1950 óta tartó sorozata:

- operációkutatás az 50-es években,
- vezetési-irányítási rendszerek a 60-as években,
- munkatartalom gazdagítás, félig önálló munkacsoportok, továbbképzés a 70-es években,
- japán vezetési stílus, minőségi körök, zéró-hiba, stb. a 80-as években.

Nemzeti méretekben ezeknek a vezetéstudományi termékeknek az életciklusa 10 év. A különböző nemzetek különböző időpontokban indultak. Egy vállalaton belül az életciklus rövidebb. Az alapkérdés a következő: mikor a nyilvánosság és a reflektorfény a munkásélet minőségétől például a minőségi körökre vándorol, vajon azt jelenti-e, hogy az újratervezett munkakörök száma csökken, stagnál vagy nő? Valójában *növekszik*. Két valóságszintet kell tehát megkülönböztetnünk:

V1 – Amit a tömegkommunikáció terjeszt, a „kényes kérdések”, ami a vállalaton belüli vagy kívüli újságokban olvasható, a felső vállalatvezetés által hangsúlyozott témák (például ma a japán irányítás, a minőségi körök stb.), a kampányok (zéró-hiba), a program stb.

V2 – Ami valójában történik, amit a vállalatok tényleg csinálnak.

A szervezéstudományi műveltség azt jelenti, hogy a V1-et használjuk fel arra, hogy eljussunk a V2-höz. A szervezetek ezt próbálkozással, szervezési csomagtervek vagy vezetési „termékek” kipróbálása útján tanulják meg. Az alábbi háromfázisú cikluson mennek végig:

1. fázis: Minden figyelem egy módszerre (pl. a minőségi körökre) összpontosul, amelyet a jelenlegi éllovasok (japánok) alkalmaznak, jól működik és úgy tűnik, hogy képes a pillanatnyi problémákat (gyenge minőség) megoldani. Minden nemzeti tömegkommunikációs eszköz erről beszél, és elindul a hagyományos hirdetési és terjesztési kampány.

2. fázis: A – mondjuk – minőségi körök terjedése a nemzeti szintéren gyors és széles körű. Az X vállalat elindít néhány minőségi kört. Sikeresek, ám a terjedés lassabb a vártnál. Hamarosan már az is nehézségekbe ütközik, hogy a már létező minőségi körök

*A Münchenben 1986. október 14. és 16. között megtartott 2. Nemzetközi Termelékenységi Szimpóziumon elhangzott előadás rövidített szövege. A szerző a Centre Haute Etudes Commerciales – Institut Supérieur des Affaires (Franciaország) professzora. A rendezvény előadásából „Termelékenység és a munka jövője” címmel jelent meg válogatás, amely az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetnél rendelhető meg.

ket életben tartásuk, az ellenzők (nyíltan, gyakrabban burkoltan) már legalább olyan erősek, mint a fanatikus hívek.

Bármilyen változás azzal jár, hogy néhányan elkezdik ellenezni, mert akár jó, akár rossz, úgy sejtik, hogy vesztesre állnak. Az „elvarázsolt gondolkodás”, amely sokakat csodavárásra készítetett, természetesen csalódik és az emberek újabb „varázsópálca” után néznek, amit csodálhatnak.

3. fázis: Nemzeti szinten a módszer egyre kevesebb figyelmet kap, a kudarctörténetek már ismertté válnak, a reflektorok készek egy másik „csodaszer” felé fordulni (a „csodaszer” kifejezés kiábrándítóan hangzik, de emberi dolog, hogy hinnünk és remélnünk kell. Ez mozgósítja az energiákat és indítja meg a változási folyamatokat.)

A vázolt háromfázisú ciklus elmélete általános tapasztalatokon alapszik. Paradox módon az egyes új módszerek tényleges terjedése akkor megy végbe, amikor a szóban forgó eszköz már nem áll a nagy nyilvánosság érdeklődésének középpontjában és a leírt ciklus már lezajlott. Az is kijelenthető, hogy „valamely módszer minél kevésbé reklámozott, annál inkább használják – és megfordítva”.

– Az 1. fázisban az X vállalat felső vezetése hagyja a módszert „működni”. A módszer hívei és a megalkuvó (törekvő) vezetők elkezdik kipróbálni. A módszer sakkfigurává válik a meglévő hatalmi játékokban és beléjük bonyolódik. Mire a felső vezetés abbahagyja a módszer intenzív propagálását, kevesebb úttörő marad, de sokkal kevesebb szabotőr és ellenző is.

– A valóságból merített tapasztalatok után a kezdeti félelmek vagy remények lelohadtak, a paranoid vagy rajongó gondolkodás visszaszorul. Az emberek realiztikusabbá válnak, és a módszer kész a „napi üzletmenetben” való használatra, arra, hogy az X vállalat normális közegének részévé váljék. Az irányítási rendszereknél ez annyit jelent, hogy a vezetői-művezetői munkakörök szinte egészére kiterjednek. A munkaszervezések a munkahelyek 30–50%-át érintik, majd egyre többet. A minőségi köröknél az embereknek csupán 10–20%-át érintik. Az egész a módszer természetétől függ.

A minőségi körök esete

A minőségi körök Japánban 1960-ban indultak, Amerikában a 70-es évek végén és Európában a 80-as évek elején. Japánban az a hír járja, hogy a bejegyzett minőségi körök fele, ha nem több, már nem aktív. Ez példázza a minőségikör-programok alaptulajdonságát: könnyű megindítani, nehéz fenntartani még Japánban is.

Észak-Amerikában és Európában a minőségi körök mozgalma jócskán benne jár a 2. fázisban (nemsokára a 3.-ba lép), azoknál a vállalatoknál és munkahelyeknél, akik elsőként kezdték alkalmazni, a minőségi körök igen gyorsan elterjedtek.

Franciaországban számuk az 1980-as néhány százzal 1986-ra robbanásszerűen 12 000-ra duzzadt. Az X vállalatban belül azonban, ahol a minőségi körök 1983-ban indultak, számuk növekedése megállt, és már több szűnik meg, mint ahány születik. A probléma jelenleg már a létezők életben tartása. Ha az X vállalat egy több telephelyű cég, akkor a minőségi körök még mindig indulnak a többi üzemben, de már stagnálnak ott, ahol először kezdték azokat. Az ellenállás a középvezetésben és a kisegítő szol-

gáztatásoknál lép fel (karbantartás, mérnöki tervezés stb.), azaz akár jók, akár rosszak, a minőségi körök szerepüket, státusukat és hatalmukat fenyegetik.

A legtöbb vállalat most jön rá, hogy a „minőség elérésének költségei” (felügyeleti + megelőzési + újramegmunkálási, selejt- és garancia-költségek) csökkentéséért vívott harcukban a minőségi körök nem a legjobb utat jelentik a maximális hatás elérésére.

Világos, hogy az erőfeszítést (az új munkamódszerekért) a *csúcson* és a középben kell kifejtetni, nem pedig csupán az alapoknál. Így indul most útjára az új divat: a „vállalati méretű minőségellenőrzés” vagy „teljes minőségellenőrzés”. Sok vállalat költ már több pénzt a teljes minőségi programokra, mint a minőségi körökre (az összes ilyen költségen belül 4:1 az arány a teljes ellenőrzés javára), és ez valószínűleg az eredményekre gyakorolt hatással is arányos.

A nyugati cégek ugyanúgy egyszerre fedezték fel a teljes ellenőrzést és a minőségi köröket a 80-as évek elején, mint Japánban a 60-as évek elején történt. De míg Japán mindkettőt egyszerre kezdte csinálni, a nyugati vállalatok nem. Mindazok, akiket ismerek, *kizárólag* a minőségi körökkel kezdték (az IBM, a Citroen és még néhány vállalat kivételével). Csak 3-4 évvel később, mikor a minőségi körök programja túljutott az újdonság fázison (2. fázis), kezdtek foglalkozni a teljes minőségellenőrzéssel, ami addig üres és elméleti gondolat volt.

Miért kezdtek bele a minőségi körökbe? Ezzel kapcsolatos elgondolásaim a következők:

- A minőségi körök a munkaerő továbbképzés sokféle meghatározásával és képlettel szemben szép, egyszerű, szabványosított, jól meghatározott és csomagolt termék.

- A jóindulatú munkásrésztvételi találkozók 15 éve után, melyeknek a kommunikációt, légkört, motivációt, továbbképzést és hasonlókat kell előmozdítaniuk, végre itt volt egy módszer, ami valami valóságosra összpontosított (minőség és termelékenység), hatékony *problémamegoldó* eszközökkel (Ishikawa-diagram, Pareto, statisztika).

- Könnyebb volt a felső vezetés számára jót kívánni az alsó szinteknek a minőségi körökkel, mint a felső szervezetet és folyamatokat megváltoztatni, amire a teljes minőségsszabályozás kényszerítette volna őket, azaz „saját házuk táján seperni”. Könnyebb másokat arra kérni, hogy megváltozzanak, mint magunknak is megváltozni.

Mi a minőségi körök jövője?

Tehát milyen jövő elé néznek a minőségi körök? A nyugati világban láthatólag a ciklus 3. fázisa felé tartanak. A reflektorok már a teljes minőségsszabályozás felé fordultak. A minőségi körökről kevesebbet beszélnek, írnak, tévéznek, de egyre több vállalat és üzem/telephely (különösen irodákban), amely még nem alkalmazta őket, hozzálátott. A minőségi körök száma egy adott országban tehát tovább növekszik, 2-3 éven belül negatívvá váló gyorsulással. A minőségi körök száma egy adott vállalati telephelyen stagnálni fog 3-4 éves tapasztalat után, az alkalmazottak 5-10%-ánál nem többet érintve. Ezeken a helyeken a minőségi körök programja fokozatosan eltűnik, vagy átadja helyét egy teljes minőségsszabályozási programnak.

A teljes minőségsszabályozás alkalmazása az X vállalatnál valószínűleg hozzásegíti a létező minőségi köröket a túléléshez. Ezek a körök csak kis részét alkotják majd az új

kampánynak, de kevésbé sebezhetőek lesznek, mint korábban. Miért? Mert a teljes minőségszabályozás előtt a középvezetést és a kiszolgáló személyzetet kihagyták a minőségakcióból (a felső vezetésnek jött egy ötlete, és a művezetőkön, a munkásokon, valamint néhány szervezõn keresztül mozgásba hozta). A teljes minőségszabályozásnál a középvezetõket kiképzik és közvetlenül is érdekeltté teszik. A minőségi körök még segíthetnek is nekik a saját új minőségi céljaik elérésében. Így mindenki felülhet a teljes minőségszabályozás vonatára.

Van viszont egy klasszikus potenciális veszély, amelyet néhány élenjáró nyugati vállalatnál máris látni lehet: a túlterhelt és befogott vezetõk ráhagyják a teljes minőségszabályozás szervezõire az egészet, vagyis „kirakatpolitikát” folytatnak majd.

SZAKIRODALOM

PRÁGER LÁSZLÓ GAZDASÁGON INNEN ÉS TÚL* (A szocialista vállalat parttalan funkciói)

Általában két szélsőséges gondolatmenetet tolerálunk nehezen: azt, amelyik – első látásra – túlságosan deviáns, és azt, amelyik – szintén első látásra – túlságosan evidens. Más kérdés, hogy – ritka kivételektől eltekintve – éppen ezek a gondolatmenetek képesek érdemben megváltoztatni nézeteinket, korábbi állásfoglalásainkat.

Práger László kötete – felületes megközelítésben – az evidenciák közé tartozik. Egyszerű eszközökkel, világos okfejtéssel figyelmezteti az olvasót: a közgazdasági értelemben vett klasszikus vállalati funkciók mellett gazdálkodó szerveink számos egyéb – elsősorban társadalmi, illetve a társadalom által telepített – funkció hordozói. A vállalati magatartás, a vállalaton belüli döntési folyamatok igen sok, egymásnak ellentmondó szempontokból épülnek fel, ezért a vállalati funkciók parttalanok válnak. „Mit is akarunk ma a vállalatoktól? Milyen 'munkamegosztás' lenne kívánatos a 'társadalom' és a vállalat, a lakóhelyi szervek és a vállalat, sőt a család és a vállalat között, hogy a meglévő értékekből semmi ne menjen veszendőbe, sőt további fejlődés következék? ... a felelethez vezető út első lépcsője a ma meglévő, a ma igény szerkezetébe az évtizedek során beépült vállalati funkciók felmérése” – írja a szerző a bevezetőben a könyv céljáról (15. old.).

Práger László mondanivalójának bizonyítására, alátámasztására, néhol illusztrálására empirikus felméréseinek eredményeit használja fel. Kibővített érdekeltségi rendszert értelmez, amelynek elemeit három csoportba osztotta:

„1. a 'klasszikus érdekeltségi tényezők': a bér, a közvetlen jövedelem;

2. a közvetett anyagi juttatási rendszer (lakásépítési támogatás, óvoda, bölcsőde, üdülés, kulturális és sportolási lehetőségek stb.);

3. a társadalmi és az emberi oldal (a munkakörülmények, a kollektíva, a munkahelyi környezet, a beleszólás, a döntésben való részvétel lehetősége, a presztízs stb.)” (24. old.)

A szerző felméréseit három szinten végezte: 24, hasonló profilú vállalat összevont adatai; egy adott vállalat azonos beosztású vezetőinek különböző paraméterei és hat homogén (egyenként 10 főből álló) réteg komplex felméréseinek eredményei. Két fő mutató segítette munkájában:

– az egyes vállalati juttatások átlagos eltérési mutatójának az adott juttatás átlagának százalékában kifejezett „differenciáltsági mutató”;

– és a fázisdifferenciák, amelyek a különböző, elkülönített jövedelmi fázisok differenciáit fejezik ki.

A pénzügyi juttatások körében a felmérések igazolták, hogy „a bér és a részesedési

*Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986, 195 old.

fázisban jelentkező differenciáknál lényegesen nagyobb a fejlesztési alaptól és a költségből történő juttatások különbsége” (41. old.).

Práger László vizsgálatai igazolják, hogy a jelenlegi vállalati jövedelemrendszer „olyannyira bonyolult, hogy az ma *lehetetlenné teszi* minden irányban a tisztánlátást. Ez

1. akadálya a *munka szerinti elosztás* mérésének és nyomon követésének;
2. gátja a *szociálpolitikai* tisztánlátásnak;
3. sokszoros *átfedéseket* enged meg (ugyanazt a jó teljesítményt vagy éppen rossz munkát többszörösen jutalmazza vagy bünteti);
4. szétforgácsolja a rendelkezésre álló *ösztönzési alapokat*, az egy-egy címen kiosztott juttatások a szétdarabolás miatt az '*értékelési-ösztönzési küszöb*' alatt maradnak. Valósággal hatásgátló szerepnek nevezhetjük ezt a felaprózást.” (50. old.)

Ezért a szerző megkísérelte a rendszerezetlen jövedelemrendszer valamiféle rendszerezését.

Lehetetlen lenne e recenzió keretében a kötet valamennyi megállapítását felidézni. Néhány kutatási eredményt azonban feltétlenül ki kell emelnünk. Ezek a könyv gondolati sorát követve a következők:

1. A differenciálás szükségessége deklaráltan talán a vezetőknél a legnagyobb, ugyanakkor itt mutatkozik a legkisebb erő a differenciálás megvalósítására. A gazdálkodó szervezeteken belül a differenciálási hajlam és a differenciálással kapcsolatos túrrőképeség kisebb, mint a kívülről, ex ante elvárt.

2. A gazdasági vezetők munkakörének ma *szerves része* az a többletmunka, amely elsősorban nem gazdasági természetű (érdekegyeztetés, politikai munka stb.). E feladatok sokat elvesznek a vezető gazdasági munkájából.

3. A gazdasági helyzet feszültebbé válásával párhuzamosan elszaporodtak a minisztériumi és a vállalati ösztönzési formák. Hamis mércévé vált a részösztönzők számának növelése. Nagy szükség lenne egy összefogottabb személyi ösztönzési rendszer kialakítására.

4. A munkavállalók és a vezetők munkájának éves szintű megítélésében döntő szempont az egyszer már megszerzett pozíció, jövedelemszint védelme. „A differenciák vizsgálatánál nem állhatunk meg egy-egy fázisdifferenciánál, mert az ... a tényleges helyzettel ellentétes képet mutathat ... adott esetben a nagyobb fáziskülönbség magyarázata lehet a megelőző vagy a későbbi fázisok különbségeinek kiegyenlítésére való törekvés, az egyenlősítés szerkezete.” (79. old.) Ennek illusztrálására nézzük meg a kötet 21. táblázatát!

A teljes fázisdifferencia-sor (a százalékos, összehasonlító mutatóval)

Jövedelemfázis	Differenciális mutató	
Bér	4	(alacsony)
Évközi mozgó jövedelem (komplex jutalom nélkül)	13	(közepes)
Komplex jutalom	26	(nagy)
Összes vizsgált munkajövedelem	5	az egyenlősítő ellendiferencia eredménye

5. Tendencia van arra, hogy munkaerőhiány esetén a vállalati érdekeltségi alapok felhasználása elsősorban nem a munkaerő kiváltása érdekében történő fejlesztésekben testesül meg, hanem a dolgozók magatartása érdekében, szociális juttatásokban. „*Igy kerülhet szembe a társadalmi és a vállalati cél, a távolabbi perspektíva és a rövid táv szorító szükségyszerűsége.*” (82. old.)

6. A gazdálkodó szervezetekhez „kihelyezett” szociálpolitika nem képes csökkenteni – sőt növeli – az egyes rétegek közötti indokolatlan különbségeket. Megkérdőjelezhető a társadalmi szociálpolitika jelentős részének vállalatokhoz telepítése. A vállalat sajátos kettősségben működik „*mint gazdasági vállalkozás* a juttatások egészét tekintve ... a legjobbakat a munka szerinti elosztási fázisban általában *alulfizeti*, mert teret enged a szociális meggondolásoknak. *Mint a szociális juttatások gazdája*, e juttatásokra rászorulókat a szociális juttatási fázisban ugyancsak általában „*alulfizeti*”, mert óhatatlanul mérlegelni kezdi a szociális helyzet mellett azt is, hogy az adott dolgozó milyen munkaerő.” (128. old.)

7. Az utóbbi években történtek mértékadó lépések – a pénzügyi szabályozás oldaláról – az anyagi érdekeltség erősítésére. Az új vállalatvezetési formák azonban még jó ideig új „*gazdaságon túli*” funkciókat is teremtenek majd a vállalatoknál.

8. A vállalatok vezetését – különböző okokból – rendkívül sok értekezlet terheli, amelyek tényleges tartalma csak részben van közvetlen kapcsolatban a munkatevékenységgel. Az az elvárásrendszer, amelynek közegében vállalataink élnek, sokszor a hatástalanságig túlstrukturált. A vállalati funkciók éppen ezért is parttalanok. „A parttalan vállalati tevékenységek partjainak megvonása *csak a teljes társadalmi* tevékenységek, célok, ideák kereteinek-partjainak ismeretében lehetséges.” (178. old.)

Azt, hogy a vállalatok vállalkozássá válása rögzös út – eddig is tudtuk. A közgazdasági elemzések – egyébként helyesen – egyre inkább a gazdaságirányítás elveinek és gyakorlatának antinómiáit okolják a feszültségek növekedéséért. Práger László könyve arra mutat rá, hogy csupán abból a tényből adódóan, miszerint a vállalat funkciói tisztázatlanok, milyen természetellenes (a közgazdasági racionalitásnak ellentmondó) keveredések, ellentmondások és önellentmondások adódnak. Valahol persze a kétfajta gondolkodásmód összecseng ...

A kötet az olvasótól figyelmet és – a stílus olykori nehézkességéből következően – türelmet igényel. Az egyedi hangvétel és az empirikusan is alátámasztott mondanivaló azonban érdekessé és értékké teszi a munkát.

Veress József*

*A Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem docense.

KÖNYV AZ OSZTRÁK MÁSODIK GAZDASÁGRÓL*

A második gazdaságban végzett produktív munka nagyságáról, ennek tevékenységek szerinti megoszlásáról Ausztriában is kevés megalapozott, statisztikai adatokkal is alátámasztott ismerettel rendelkezik. Gazdaságkutatók és statisztikusok egy csoportja az Osztrák Nemzeti Bank anyagi támogatása mellett arra vállalkozott, hogy áttekintést nyújt az osztrák második gazdaság helyzetéről. A kötet az e vállalkozás keretében készült tanulmányokat adja közre.

A szakirodalom a második gazdaságban végzett tevékenységek leírására számos, gyakran csak az elnevezésében különböző fogalmat használ (pl. árnyékgazdaság, fekete, szürke, informális, rejtett stb. gazdaság). A kötet első tanulmánya definiálja és rendszerezi a vizsgált jelenségre vonatkozó fogalmakat. Valamennyi tanulmányban ez az egységes terminológia kerül alkalmazásra (1. táblázat).

1. táblázat

A használt terminológia

Formális gazdaság			
Párhuzamos gazdaság	Árnyékgazdaság		fusizás, számla nélküli ügyletek, illegális (tiltott) tevékenységek, rejtett naturális jövedelmek
	Informális gazdaság	Tevékenységek a saját háztartásban	háztartási munka, „csináld magad” tevékenységek, önellátás
	Önkéntes tevékenységek saját háztartáson kívül		

E terminológia alapján a formális gazdaság azokat a tevékenységeket foglalja magában, amelyek bruttó hazai terméke a statisztikában is megjelenik. Az árnyékgazdaságot azok a tevékenységek alkotják, amelyek kibocsátása statisztikailag nem megragadható, mert szándékosan eltitkolják. A nem keresetszerzés céljából végzett termelőtevékenységek képezik az informális gazdaságot, a párhuzamos gazdaság pedig az árnyékgazdaság és az informális gazdaság együttese.

J. Skolka szerint Ausztriában jelenleg a formális és az informális gazdaságban megközelítőleg azonos a munkavégzésre fordított idő. Részben ez magyarázza, hogy a gazdaságtudományok az utóbbi években a korábbiaknál nagyobb figyelmet fordítanak a formális gazdaságon kívüli tevékenységekre. Ilyen arányok mellett sokak szerint nem elég csupán a bruttó hazai terméken keresztül mérni a jólétet, hiszen a szabadidő terhére végzett munka is nagyon jelentős tényezője az életszínvonalnak.

*Skolka, J. (Hrsg.): Die andere Wirtschaft. Schwarzarbeit und Do-it-yourself in Österreich. Signum Verlag, Wien, 246 old.

G. Simhandl tanulmánya arról próbál áttekintést adni, hogy az osztrák átlagember a nap 24 órájából mennyit fordít a formális és informális gazdaságban kifejtett munkára s egyéb tevékenységekre. A tanulmány 22 000, 19 év feletti osztrák lakos szóbeli megkérdezése során nyert adatbázisra épül. Eszerint 1981 szeptemberében az osztrák átlagember a formális gazdaságban végzett munkára 3 óra 30 percet, a háztartásban, a ház körül végzett munkára 3 óra 39 percet fordított naponta.¹

Ezek az arányok a férfiak és a nők esetében már jelentősen módosulnak: a formális gazdaságban a férfiak naponta 5 óra 7 percet, a nők 2 óra 10 percet dolgoztak. Ugyanakkor a háztartáshoz kapcsolódó munkákra a férfiak naponta 1 óra 34 percet, a nők 5 óra 22 percet fordítottak. Mindez az osztrák nők és férfiak közötti sajátos munkamegosztásra utal. A formális gazdaságban elsősorban a férfiak az aktívak, ők a „kenyérkeresők”, a nők a formális gazdaságban jóval kisebb szerepet játszanak, elsősorban a háztartáshoz kapcsolódó tevékenységek hárulnak rájuk.

Badelt tanulmánya – szintén háztartások megkérdezése útján nyert adatbázisra támaszkodva – az osztrák párhuzamos gazdaság nagyságára kísérel meg becslést adni. A párhuzamos gazdaság három részterületére koncentrál: a saját háztartáson kívül végzett önkéntes tevékenységre (pl. szociális szolgáltatások, segítségnyújtás a szomszédoknak, politikai munka stb.), a saját háztartásban végzett „háziasszonyi” teendőkön kívüli tevékenységekre (pl. tapétázás, festés, kötés, kerti munka stb.) és a fusizásra.

Összességében arra a következtetésre jut, hogy az osztrák lakosság által a párhuzamos gazdaság e három részterületén produktív célokra fordított idő legalább akkora, mint a formális gazdaság munkaidőalapjának 30%-a. Ebből a fusizásra fordított idő viszonylag alacsony, 1,5%-a a formális gazdaság munkaidőalapjának. A felmérés 476 ezerre becsüli a fusizó osztrákok számát.

Hivatalos statisztikai adatok felhasználásával próbálja meghatározni az osztrák árnyékgazdaság nagyságát A. Franz. Sajnos nem a legfrissebb adatokkal dolgozik, mint-hogy 1976-ot választotta a vizsgálat évének. Az árnyékgazdaság két fő területét vizsgálja: az önálló vállalkozások számla nélküli, nem könyvelt ügyleteit s a nem önálló rejtett tevékenységét, a fusizást. A számla nélküli ügyletek számításakor a tanulmány egyrészt abból a feltételezésből indult ki, hogy a nagyobb üzemekben nehéz a termelés jelentősebb hányadát eltitkolni. Másrészt arra a megfigyelésre épített, miszerint a kisüzemekben dolgozó önállóak jövedelme alacsonyabb, mint ugyanazon szakma nem önálló dolgozóinak átlagjövedelme. Ez a különbség – ami az üzemnagyság növekedésével csökken, és 5-10 millió schilling éves bruttó termelésnél eltűnik – szolgált alapul a számla nélküli ügyletek becsléséhez.

A fusizók számának meghatározásakor a szerző az összes foglalkoztatottak számát csökkentette azokkal a foglalkozásokkal, ahol a fusizásra nincs lehetőség. Ezt a módszert több fokozatban ismételte, s közben figyelembe vette a potenciális fusizók regionális koncentrációját. A tanulmány mindezek alapján az osztrák fusizók számát 1976-ban 350 ezerre becsüli. Az árnyékgazdaság nagyságát tekintve ugyanakkor arra a megállapításra jut, 1976-ban a számla nélküli ügyletek és a fusizás volumene a bruttó hazai

¹ A munkaráfordítás alacsony értékét a formális gazdaságnál egyrészt a háziasszonyok, nyugdíjasok, egyetemisták magas hányada magyarázza, másrészt az, hogy a hét összes napjával számoltak. A mintában szereplő osztrák nőknek csak a 29%-a volt munkavállaló.

termék 3,8%-ának felelt meg. Ennek csak egy kis hányadát tudta a hivatalos statisztika megragadni. Az árnyékgazdaság fel nem fedett tevékenységeinek volumene a bruttó hazai termék 3,5%-ánál megfelelő nagyságot tett ki, s ezen az értéken belül a számla nélküli ügyletek és a fusizás aránya megközelítőleg megegyezett.² A rejtett tevékenységek Ausztriában néhány foglalkozási ágra, szakmára koncentrálnak. A számla nélküli ügyletek elég gyakoriak a vendéglátóiparban (szállodák, vendéglők stb.), a kiskereskedelemben, a szabadfoglalkozásúaknál, az élelmiszergyártásban és a ruházati termékek gyártásában. A fusizásban az építőiparban dolgozók, a sofőrök, szállítómunkások, valamint a háztartási eszközök, gépjárművek szerelői járnak az élen. Ezekben a szakmákban az árnyékgazdaság aránya jóval nagyobb, mint a gazdaság egészére számított 3,5%. A. Franz, a tanulmány szerzője szerint a rejtett tevékenységek e területeiről szerzett lakossági tapasztalatok általánosításán alapulnak azok a vélemények, amelyek el-
túlozzák az osztrák árnyékgazdaság kiterjedtségét.

A kötet tanulmányai közül még H. Neubaurnek az építőipari árnyékgazdaságról írt munkája emelhető ki. A tanulmány azt vizsgálja, a családi házak építésénél a saját munka és a fusizás milyen arányt képvisel a nettó termelési értékből. E két tevékenység nagyon szorosan kapcsolódik egymáshoz, csak nehezen választhatók szét. A számítások arra az eredményre vezettek, a saját építkezéseknél a nettó termelési érték mintegy 30-40%-a származott 1979-ben saját munkából és fusizásból, s ebből az értékből az említett két tevékenység nagyjából egyenlő arányban részesedett.

Összességében a könyv átfogó képet ad az osztrák párhuzamos gazdaság 1980 körüli helyzetéről. Számos összehasonlításra nyújt lehetőséget, ezért is érdekes olvasmány lehet a második gazdaság kérdései iránt érdeklődők számára.

Németh Imre

A. BLAIS (szerk.): IPARPOLITIKA*

Az 1980-as években a Kanadai Királyi Gazdasági Együtműködési és Fejlesztési Bizottság széles körű kutatást indított annak tisztázására, hogy a kanadai gazdaságpolitika miként segítse az ország illeszkedését korunk világgazdasági változásaihoz. A vizsgálatok négy fő irányban folytak: a gazdaság helyzetét, a gazdaságpolitikát, a jogi szabályozást és a gazdasági együttműködés kérdéseit elemezték. A kutatás eredményeiről több mint 70 monográfia számol be. Könyvünk szintén e jelentős munka terméke. Tíz fejezetben átfogóan elemzi a fejlett tőkés országok iparpolitikáját, és sokoldalú nemzetközi kitekintés alapján vonja le a kanadai tennivalókkal kapcsolatos következtetéseit. A művet a magyar olvasó számára különösen érdekessé teszi, hogy a szerzők a témák ki-

²A számla nélküli ügyletek az egyes szabad foglalkozású kategóriák (egyebek között orvosok, ügyvédek) rejtett tevékenységére vonatkozó becslést is magukban foglalják.

*Industrial policy. University of Toronto Press, Toronto–London, 1986. 379 old.

munkálaskor sokban eltértek az iparpolitika két ismertebb mai áramlatának álláspont-jaitól. Nem fogadták el fenntartások nélkül az európai tőkés országok hagyományos beavatkozási gyakorlatát sem, de elutasították az USA szerzőinek az Államokban sem érvényesülő liberális ideológiáját is.

Az első két fejezetben a szerző, a kanadai iparpolitikai kutatások koordinátora, a könyv szerkesztője sajátos súlypontokat képezve tekinti át a *témakör általános összefüggéseit*. Kiindulásként azonnal rögzíti, hogy a kutatások során a kormányzati iparfejlesztési törekvéseket tekintették iparpolitikának. Az így értelmezett iparpolitika a második világháború óta a legtöbb tőkés országban, Kanadában is figyelemre méltó jelentőségre tett szert, s az 1980-as években a korábbiaknál is nagyobb szerephez jutott. A fokozódó állami szerepvállalástól az érintett országok társadalma általában a gazdasági stabilitás fokozódását várta, s ezért, bár az egyéni vállalkozás és a magánvállalatok szabadságának a híve, elfogadta e szabadság korlátozásait. A beavatkozások terén mindenütt a központi kormányzatnak jutott a kulcsszerep, de az utóbbi években a helyi szervek, így a szövetségi államok kormányai is bővülő lehetőségeket kaptak.

A szerző szerint a tőkésországok iparfejlesztési törekvései napjainkban gyakran nem korlátozódnak a feldolgozó iparra, hanem érintik a kitermelő (köztük mezőgazdasági) ágazatokat és a szolgáltatásokat is. A beavatkozások céljai, mint mondtuk, legtöbbször nemcsak gazdasági, hanem szociális törekvésekkel, mindenekelőtt a foglalkoztatással is kapcsolatosak, emellett politikai (az újraválasztást elősegítő) meggondolásokkal is összefüggnek. Az igénybe vett eszköztár sokrétű. A legfontosabb eszköz általában a vám, amely azonban a nemzetközi kereskedelem liberalizálásának hatására évtizedről évtizedre veszített jelentőségéből, majd a közvetlen pénzügyi támogatás, amely viszont mind szélesebb körben jut szerephez (napjainkban a vámok „átlagosan” a GDP 4%-át, a közvetlen állami pénzügyi támogatások mintegy 3%-át teszik ki). Az eszköztár további fontos elemei az adópolitika, az állami vállalatok, a külföldi beruházások serkentése, a verseny szabályozása és az adminisztratív protekcionista intézkedések. A legtöbb eszköz alkalmazása hangsúlyozottan szelektív. A vámpolitika többnyire főként a foglalkoztatás terén legjelentősebb, illetve legtöbb gondot okozó ágazatok támogatásában (mindenekelőtt a ruházati iparban) kap jelentőséget. A közvetlen pénzügyi támogatások nagy része a mezőgazdaságnak, a hajóépítésnek, a repülőgépgyártásnak, a számítástechnikának és a kohászatnak jut, s ez a leggyakrabban használt iparfejlesztési eszköz a regionális politikában is. Az adórendszer legfőbb kedvezményezettje többnyire a bányászat. Az állami vállalatok többsége pedig, mint ismeretes, közüzem.

A kötet következő három tanulmánya *az iparpolitika három fontos hatásterét* teszi vizsgálat tárgyává. Az első elemzés hangsúlyozza, hogy a fejlett tőkésországokban ma a magánberuházások teszik ki az összes beruházás 60-70%-át; e beruházások tényleges nagyságát és konkrét helyét azonban mind szélesebb körben befolyásolják az elnyerhető államilag juttatott kedvezmények.

L. K. Mytelka kiemelten elemzi a fejlett tőkésországoknak a külföldi tőkebefektetésekkel kapcsolatos gyakorlatát. Emlékeztet rá, hogy a második világháború óta a tőke nemzetközi áramlása mind nagyobb méreteket öltött. E tőkemozgások kezelésénél az iparpolitika legtöbbször kétarcú. A nemzeti államok (az NSZK kivételével) szükségesnek tartják gazdasági függetlenségük megőrzése érdekében, hogy mind jogi előírásokkal, mind közvetlen beavatkozásokkal részletesen szabályozzák a külföldi tőke behato-

lását és működését. Az elzárkózás hagyományosan igen erős Japánban. Az időszak kezdetén az USA, amely akkoriban az egyetlen jelentős tőkeexportőr volt, e téren is szorgalmazta a liberalizálást. Napjainkra azonban, amikor számos iparilag fejlett országnak van már jelentős tőkeexportja, s (éppen Kanada mellett) az USA vált a külföldi tőkék egyik legnagyobb befogadjává, az USA is törekszik már a tőkeáramlás befolyásolására. Franciaországban, Kanadában, Ausztráliában, ahol a nemzetközi cégek jelentős szerephez jutottak az iparban, a beavatkozás kifejezetten erőssé vált. Az alkalmazott engedélyezési, ellenőrzési stb. eljárások formailag igen változatosak, e téren tehát nem alakult ki egységes nemzetközi gyakorlat. Végül is a legtöbb országban tilos, illetve erősen korlátozott a külföldi beruházás az (atom-)energetika terén, a hadiiparban, a tömegközlekedésben, a hírközlésben s olykor a banki szférában, valamint a kitermelő iparokban is. A kedvezőtlen pénzügyi helyzetű országokban a hazai tőke otthoni beruházásainak ösztönzésére is születtek intézkedések. Ugyanakkor a legtöbb ország – elsősorban foglalkoztatási megfontolásokból, de az élenjáró technika meghonosításának elősegítésére is – jelentős kedvezményekkel segíti a külföldi tőke beáramlását. A vázolt kettősség miatt azután nem is meglepő, hogy az empirikus kutatások arra mutatnak: a nemzetközi tőkeáramlások tényleges irányai csak kevésbé magyarázhatók az érintett államok beavatkozásaival, s elsősorban gazdasági tényezőknek, például a gazdaságok dinamizmusának a függvényei.

Az iparpolitika harmadik hatástereként M. A. Chandler azt tekinti át, hogy milyen a hanyatló ipari ágazatok és vállalatok központi kezelésének nemzetközi gyakorlata. Kétségtelennek látja, hogy e gyakorlat elsősorban a foglalkoztatottsági megfontolások nyomán alakult ki, és hangsúlyozza az alkalmazott módszerek jelentős eltéréseit. Az USA-ban például az ipari hanyatlás gondjainak megoldását elsősorban protekcionista intézkedések segítségével keresik, az ilyen célú szubvenció rendkívül ritka. Angliában, Franciaországban viszont a közvetlen pénzügyi támogatás vált gyakorivá. A szerző ugyanakkor hangsúlyozza, hogy e formai eltéréseknél lényegesebbek a beavatkozások céljainak különbségei. Az USA, Kanada, Anglia inkább a meglévő munkahelyek védelmét szorgalmazzák, Japán, az NSZK s többnyire Franciaország is arra törekedtek viszont, hogy az érintett ágazatok dolgozóinak megkönnyítsék a strukturális váltást.

A kötet további öt fejezete az iparpolitika fő „szereplőiről” ad áttekintést. Az első tanulmány a legfelsőbb gazdasági vezetőknek, azaz a minisztereknek az iparpolitika alakítására nyíló lehetőségeit tekinti át, s kiemeli, hogy a miniszterek elé állított nagyszámú követelmény ütközései többnyire igen jelentősen korlátozzák e lehetőségeket, a gazdaságpolitikusok mozgásterét. A következő rész az állami adminisztráció („bürokrácia”) szerepköréről szól. Utal arra, hogy a beavatkozásokkal kapcsolatos érdeellentétek az iparpolitikával foglalkozó állami apparátusban szükségszerűen keltenek összhanghiányt, hatékonysági veszteségeket, s a döntéshozattal szembeni legfontosabb követelménynek nem ezek hiányát, hanem azt ítéli, hogy mindenkor világos legyen, az elfogadott határozatokkal kapcsolatosan kit terhel a felelősség.

A. Gollner elemzése a gazdaságirányítás és a vállalatvezetés közti kapcsolatokat taglalja. Úgy találja, hogy szoros összefüggés van e kapcsolatok szorossága és az alkalmazott iparpolitika jellege között. Japánban a vezetők felváltva hol a kormányban, hol egy-egy nagyvállalat csúcán dolgoznak, s szoros személyes kapcsolatok vannak a vizsgált két szféra közt az NSZK-ban és Franciaországban is. Ez a jó viszony azután az em-

lítottak erős együttműködési készségét eredményezi, s ily módon lehetővé teszi, hogy a felsorolt államokban határozottabb iparpolitika (akár erősen szelektív struktúrapolitika) érvényesüljön. Az USA-ban, Kanadában s némileg Angliában is hagyományos viszont a politikusok és az üzleti világ különállása. A vállalatvezetés hangsúlyozottan ellenzi például, hogy a kormányzati szervek lényegesebb szerephez jussanak a „nyerők” és a „vesztések” kiválasztásában, ami mindenütt csak az időszerű gazdasági nehézségek megoldásának eseti kormányzati segítésére nyújt módot, és megakadályozza a hosszabb távú szempontokon alapuló iparpolitika érvényesülését.

S. B. Wolnitz tanulmánya a szakszervezeteknek az iparpolitika alakításában játszott szerepét, e szerep jelentős különbségeit vizsgálja meg. Az elemzés szerint a szakszervezetek Japánban és Franciaországban egyáltalán nem kapnak beleszólási jogot az iparfejlesztési döntésekbe. Hollandiában, Svédországban, Ausztriában ugyanakkor sajátos bi-, illetve trilaterális bizottságok nyújtanak módot arra, hogy a szakszervezetek képviseljék a „munka” érdekeit a kormánnyal és a „tőkével” való tárgyalásokon. Az USA-ban, Kanadában, Angliában kialakult megoldások pedig e két „szélsőség” között helyezhetők el. A szerző úgy látja azonban, hogy a második világháborút követően a szakszervezetek az említett különbségek ellenére sehol nem játszanak meghatározó szerepet az iparpolitikában. Végül a könyv utolsó fejezete Kanada szövetségi kormányainak a központi iparpolitika formálásában betöltött — jelentős — feladatait mutatja be.

A recenziens úgy értékeli, hogy a kanadai iparpolitikai kutatás a magyar ipari szakemberek számára is szolgáltatathat tanulságokat. Figyelemre méltó a munka célja, az iparpolitika nemzetközi tapasztalatokkal történő megalapozásának szándéka is. Gondolatébresztő lehet, hogy a kutatók milyen fontosságot tulajdonítottak az iparfejlesztés gazdasági, szociális (és politikai) megfontolásainak elhatárolására és ütköztetésére. De említésre érdemesek azok az ajánlások is, amelyek a vállalati döntési feladatok átvállalásának veszélyeire, a „piac” kizárásával megkísérelt iparfejlesztés alacsony hatékonyságára figyelmeztetnek.

Papanek Gábor

A. I. ANCSISKIN: TUDOMÁNY – TECHNIKA – GAZDASÁG*

A. I. Ancsiszkin akadémikus, a SZUTA Tudományos-Műszaki Haladás Közgazdasági és Prognosztizáló Intézetének igazgatója, a magyar–szovjet közgazdasági vegyesbizottság társelnöke. Monográfiájában a tudományos-műszaki fejlődés gazdasági törvényszerűségeit és tendenciáit, a munkamegtakarításban betöltött szerepét, a termelőerők, a tulajdonszervezeti formák, valamint az institucionális formák kölcsönös meghatározottságát vizsgálja. Elemzi a tudományos szférában végzett munka minőségi és mennyiségi sa-

*Nauka–tyehnyika–ekonomika. Ekonomika, Moszkva, 1986. Ismertetés P. V. Szavcsenko recenziója (Izvesztyija Akagyemü Mauk SZSZSZR, Szerija Ekonomicseszakja, 1986, 2. sz.) alapján.

játosságait. A szerző a tudományos-műszaki haladás új szakaszának kibontakozásával előtérbe kerülő gazdasági és az ezekkel összefüggő társadalmi kérdéseket sajátos, eredeti megközelítésben vizsgálja.

A monográfia összes fejezetén végigvonulnak a kutatás fő módszertani elvei: a tudomány „kulcságazat”, amely meghatározza az újratermelés ütemét; a tudomány nemcsak a nemzeti jövedelem növelésének feltétele, hanem egyben a nemzeti vagyon legfontosabb eleme is. A szerző véleménye szerint nincs értelme a termelési viszonyok korszerűsítését a termelőeszközöktől függetlenül vizsgálni. A termelőerők társadalmasodása történelmi folyamat. „Az uralkodó tulajdonviszonyok és institutionális formák gyorsítják vagy lassítják e folyamatot, de forrására nem adnak magyarázatot.” A termelési viszonyok korszerűsítésén a közgazdászok egy csoportja a szövetkezeti tulajdon háttérbe szorítását, a háztáji gazdaságok megszüntetését érti. Ez a felfogás a gyakorlatban korábban jelentős veszteségeket okozott.

A szerző kifejti, hogy a tudomány fejlődése abban is tükröződik, mennyiben van meg az összhang a tulajdon struktúrája és a termelés szervezeti formái között, a gazdasági érdekrendszerek és azon módszerek között, ahogyan ezeket a gazdasági tevékenység során figyelembe veszik. Rámutat arra, hogy a tudományos-műszaki fejlődés nem egyeztethető össze sem a bürokratikus centralizmussal, sem a teljesen szabadon érvényesülő piaci automatizmusokkal.

A szocialista tulajdon különös hatást gyakorol a tudományos-műszaki haladás társadalmi vetületeire. A szocializmus feltételeinek sajátosságaiiban érvényre jutnak az egyén és a társadalom munka- és életkörülményekkel kapcsolatos igényei. A társadalmi feltételeknek feltétlenül összhangban kell lenniük az egyén motivációjával és értékorientációjával, az életszínvonallal, valamint javításának aktuális tennivalóival. A társadalmi feltételeket szem előtt kell tartani a gépek, az új technológia alkalmazásakor, a munkaerő felszabadítása során, a környezetvédelemre szánt eszközök volumenének meghatározásakor és az összes olyan kérdés eldöntésekor, amelyek így vagy úgy kapcsolatban állnak a létfeltételekkel.

A szerző részletesen foglalkozik a tudományos-műszaki fejlődésből származó eredményeknek a gazdasági tevékenység résztvevői (állam, termelők, illetve a felhasználók) közötti elosztásával.

A monográfia egészének fontos vonása, hogy a mélyreható elméleti elemzés a gyakorlat tanulmányozásán alapul. Az elmélet és a tények összekapcsolása adott módot a szerzőnek néhány olyan fontos probléma felvetésére, mint például az, hogy hogyan lehet összefüggésbe hozni a termelőerők fogalmát a gazdaság termelő és nem termelő szférára való felosztásával, ami a statisztikában és a tervezésben általánosan elfogadott. Állást foglal amellet, hogy ha a termelőerőkön a termelés anyagi és szubjektív elemeinek és ezek szervezeti formáinak összességét értjük, akkor a jelenlegi felfogás nem egyeztethető össze a gazdaság ilyen elhatárolásával. Az a gazdasági szerep, amelyet a nem termelő szektor a termelőerők anyagi elemeinek és munkaerőnek a formálásában betölt, feltételezi, hogy a termelőerőket a felhasználási szférától függetlenül egységesen lehet kezelni. A szerző a szokásos osztályozástól eltérően az ágazatokat úgynevezett bázis ágazatokra és infrastrukturális ágazatokra osztja. Véleménye szerint mivel a tudomány szerepe növekszik a termelésben, az infrastrukturális ágazatok növekedésének meg kell haladnia a báziságazatokét.

A szerző az elmélet és a gyakorlat egységének szemléletében részletesen foglalkozik a tudomány—termelés teljes ciklusával, a tudományos-műszaki haladás irányítási rendszerével, szociális orientációjával, a munkaerő és az állóeszközök újratermelésének sajátosságaival, a munkamegtakarítás és a végső fogyasztás összefüggésével. A munkamegtakarítás kérdésköre az egész monográfián végigvonul. A munkamegtakarításban a tudomány, a technika és a gazdaság együttműködése fejeződik ki. A munkamegtakarítás a szerző szavai szerint a „tudományos-műszaki haladás fő kritériuma”.

A könyvben terítékre kerülnek olyan problémák is, mint a tudomány szerepe az egyén aktivizálásában, érdekeinek, motivációjának és értékrendjének alakításában. A szerző nagy figyelmet szentel az embernek mint a társadalmi haladás szubjektív tényezőjének. A tudományban az ember különleges szerepet tölt be: az új tudományos eredmények megteremtője, amelyek munkája révén tárgyasulnak. Mint a legfontosabb termelőerő, részt vesz a tudomány eredményeinek elsajátításában, a tudományos-műszaki haladás irányításában, a tudomány társadalmi értékeinek kialakításában.

A monográfia bemutatja azokat a társadalmi-gazdasági alapösszefüggéseket, amelyek a tudományos-műszaki haladás feltételei között meghatározzák az egyén szükségleteit. A szükségletek nem az ember antropológiai sajátosságaitól függenek, nem öröklődnek, nem képes befolyásolni őket a génebesztet sem. A munka motivációit és az egyén szociális magatartását az éppen uralkodó társadalmi viszonyok, tulajdonviszonyok realizálásának formái, a társadalom szociális struktúrája, a történelmi és nemzeti sajátosságok, a fennálló intézményes rendszer határozzák meg. Az új tudományos ismeretek elsősorban a munkaerő képzettségi és műveltségi színvonalának növekedésében, továbbá abban jelentkeznek, hogy az ember jobban érti a munkafolyamatok során alkalmazott természeti és társadalmi törvényeket. Mindez fokozza a munka bonyolultságát, de egyidejűleg növeli termelékenységét is.

A szerző igen érdekes megközelítésben járja körül az ismeretek erkölcsi kopásának problémáját. Az ismeretek időbeni megújítása biztosítja az alapot a szakemberek kompetenciájára, szakképzettségére és az új technika és technológia közötti összhang megteremtéséhez. Az összhang hiánya negatív hatást gyakorol a termelőerők fejlődésére. A magas szakképzettségű munka részben kompenzálhatja a technika hiányosságait, a „túl magas” műszaki színvonalat képviselő termelőeszközök előállításába fektetett munka azonban semmivel sem pótolható veszteségekkel jár. Az ismeretek kellő időben való megújításához elengedhetetlen a szakemberek képzését és továbbképzését szolgáló eszközök átcsoportosítása. Ha például a tudományos-műszaki információ volumene körülbelül 10 évente duplázódik meg, akkor az egyénnek 30 éves munkaviszonya folyamán kezdeti ismereteinek 2-3-szorosát kell megszereznie. Ezért az ismeretek „rekonstrukciójára”, megújítására az összes oktatási kiadások nagyobb hányadát kell szánni. Jelenleg a tudományos ismeretek átadásával, elsajátításával és megőrzésével kapcsolatos munkaráfördítések hasonló nagyságrendűek, mint a termelőszféra munkaráfördítései.

Nagyon érdekesek a könyv azon fejezetei, amelyekben a szerző a tudományos-műszaki haladás mind ez ideig kevésbé vizsgált gazdasági kérdéseivel foglalkozik. Így például az alap kutatásoknak és az alkalmazott kutatásoknak a tudomány—termelés ciklusban képviselt súlyával, a tudományos-műszaki haladás hatékony alapokon történő felgyorsításának gazdasági előfeltételeivel és eredményeivel, társadalmi előfeltételeivel, kritériumaival és szervezeti rendszerével, a tudomány értékorientációjának gazdasá-

gi érdekek közötti realizálásával, a tudományos-műszaki haladás tervezési, előrejelzési, irányítási, szervezési módszereinek továbbfejlesztésével. A tudomány szociális értékek szerinti orientációja a szocializmus előnyének további feltárásával fokozatosan erősödik majd.

F. V.

ÚJ KÖNYVEK*

- ÁGH Attila: A polgári demokrácia mítosza és valósága. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986, 321 old.
- ANCSISKIN, A. I.: A tudományos-technikai forradalom és a szocialista gazdasági rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 319 old.
- ANTAL Iván: Vállalatok környezete, céljai, szervezete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 270 old.
- BAGOTA Béla–GARAM József: Mit kell tudni az 1987. évi népgazdaság tervről? Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 239 old.
- BARTA Imre: A beruházások döntés-előkészítése. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986, 185 old.
- BAYER B. József: A kis- és középvállalatok és a gazdasági fejlődés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 203 old.
- Belkereskedelmi évkönyv 1985. Statisztikai Kiadó, Budapest, 1986, 254 old.
- BELYÓ Pál: Szolgáltatások és igények. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 101 old.
- BEREND T. Iván: Szocializmus és reform. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986, 194 old.
- BEREY András–DOBOS Irma: Vezetés a gyakorlatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 313 old.
- BÍRÓ Gerd: A kelet–nyugati kereskedelem fejlődési tendenciái a 80-as években. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 152 old.
- BONTÓ László–CSEMNICZKY Jánosné: Iparfejlesztés a hetedik ötéves terv időszakában. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986, 170 old.
- BORSÁNYI György: Válságévek krónikája 1929–1933. Az 1929–1933-as gazdasági világválság hatása Magyarországon. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986, 278 old.
- BORSZÉKI Éva–MÉSZÁROS Sándor–VARGA Gyula: Élelmiszer-gazdaságunk versenyképessége. Agrártermelésünk a világpiaci árak tükrében. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 284 old.
- CSIKÓS-NAGY Béla: Szocializmus, piac, gazdaság. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 294 old.
- ERDŐS Tibor: Növekedési ütem, növekedési pálya. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 306 old.

*1986. október–1987. márciusban megjelent könyvek.

- FALUVÉGI Lajos: Tervezés: egyensúly és megújulás. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986, 294 old.
- FEKETE György: A hatékony és teljes foglalkoztatás ma. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 180 old.
- FODOR László: Termeléspolitika '90. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 273 old.
- HUSZÁR Tibor (szerk.): A magyar értelmiség a 80-as években. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986, 359 old.
- Ipargazdasági évkönyv 1985. Statisztikai Kiadó, Budapest, 1986, 409 old.
- KOCSIS József—SEREGI Ferenc: Gazdasági szervezetek rendszerfejlesztése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 231 old.
- Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1985. Statisztikai Kiadó, Budapest, 1986, 448 old.
- LADÓ László: Szervezélmélet és -módszertan. A vezetés szervezési funkciója. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 437 old.
- LAKATOS Gyula—NÉMETH István: Munkásrészvétel a vállalati felügyelő tanácsban. Intézményesített osztályharc az NSZK-ban. Népszava Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 1986, 194 old.
- LANDES, D. S.: Az elszabadult Prométheusz. Technológiai változások és ipari fejlődés Nyugat-Európában 1750-től napjainkig. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1986, 861 old.
- MARKÓ István: A kisgazdaságok hazánkban. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986, 105 old.
- MÁRTON János—ÚJHELYI Tamás: Kilépés a világelelmezési válságból. Az emberiség a XXI. század küszöbén. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 195 old.
- MEADOWS, D.—RICHARDSON, J.—BRUCKMANN, G.: Sötétben tapogatózva. A világmódellezés első évtizede. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 285 old.
- MOC, N.: Fogyókúrán a technika. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1986, 224 old.
- NAYLOR, T. H.: Új iparvállalati szervezet: a stratégiai mátrix. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986, 207 old.
- NYILAS József: A tudományos-technikai forradalom másik szakasza. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 210 old.
- PALÁNKAI Tibor: A fejlett tőkés országok világgazdasági alkalmazkodása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 365 old.
- PAPANÉK Gábor (szerk.): A középtávú tervezés iparvállalatainknál. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986, 215 old.
- A párt szerepe a gazdaságban. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986, 251 old.
- PRÁGER László: Gazdaságon innen és túl. A szocialista vállalat parttalan funkciói. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986, 194 old.
- SÁRKÖZY Tamás: Egy gazdasági szervezeti reform sodrában. Az 1984–85-ös szervezeti váltáshoz. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1986, 430 old.
- SOÓS Károly Attila: Terv, kampány, pénz. Szabályozás és konjunktúraciklusok Magyarországon és Jugoszláviában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó—Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986, 532 old.

Statisztikai évkönyv 1985. Statisztikai Kiadó, Budapest, 1986, 418 old.

SZAMUELY László (szerk.): A magyar közgazdasági gondolat fejlődése 1954–1978.

A szocialista gazdaság mechanizmusának kutatása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 596 old.

SZÁNTHÓNÉ GÁTI Márta: Ipari beruházások tervezése és szervezése. Feldolgozó ipar.

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1986, 175 old.

TAKÁTS Péter: Termékforgalom és szállítási szerződések a szocialista gazdasági integrációban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 178 old.

Területi statisztikai évkönyv 1985. KSH, Budapest, 1986, 241 old.

Tudományos kutatás és fejlesztés 1985. KSH, Budapest, 1987, 201 old.

VERESS József: A veszélyhelyzetbe került vállalatok és a gazdaságirányítás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 207 old.

316.663

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

9
B
P⁶

A TARTALOMBÓL

A feldolgozottsági fok növelése iparunkban

A Szovjetunió iparpolitikájának alternatívái
az ezredfordulóig

Iparunk vezetési-szervezettségi helyzetének
jellemzői

Az új vállalatirányítási formákról

A decentralizációs döntések hatása a hazai
finomkerámia-iparban

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XVIII. ÉVFOLYAM
1987. 4. SZÁM

BUDAPEST

Szerkesztőbizottság

**BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, BOROSS ZOLTÁN, DARVAS GYÖRGY,
DÉNES GÁBOR, GOLDBERGER ISTVÁN, HOVÁNYI GÁBOR, KOLLARIK ISTVÁN,
LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ, PARÁNYI GYÖRGY,
ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő), SÓS GYULA, STARK MARIANN (szerkesztő),
STERNTHAL JÁNOS, TATAI ILONA, TRETHON FERENC**

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója

ISSN 0133–6452

**Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest,
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850-777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.**

Előfizetési ára egy évre 300,- Ft. Terjeszti a Magyar Posta.

Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.

Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a

HELIR 215–98162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394

8717549 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

TARTALOM

TANULMÁNYOK

Papanek Gábor: A feldolgozottsági fok növelése iparunkban	7
Pécsi Kálmán: A Szovjetunió iparpolitikájának alternatívái az ezredfordulóig	21
Szilas Ádám–Garai Tamás: Iparunk vezetési-szervezettségi helyzetének jellemzői	32
Sternthal János: Az új vállalatirányítási formákról	45
Habuda Judit: A decentralizációs döntések hatása a hazai finomkerámia-iparban	55

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Az OKKFT Ts–1/3 kutatási program céljairól és első eredményeiről	65
A termelékenység és a munka jövője	67
A magyar gyapjúipar: válságjelek és a kiút lehetőségei	68
A kis- és nagyszervezetek jövedelemszerkezete	70
Prioritásaink és az ipar megújítása	72
Az Európai Ipargazdasági Kutatási Társaság konferenciája	75
A munkatermelékenység a jugoszláv gazdaságban	77
A sikeres vállalatok beruházási politikája az NSZK-ban	81
A jövő gyára	86
Tudományos fokozatok	90

SZAKIRODALOM

Sárközy Tamás: Gazdaságpolitika – szervezetrendszer – jogpolitika	93
Bársony Jenő: A gazdaságirányítás továbbfejlesztése a szocialista országokban	96
G. Renshaw: Illeszkedés és gazdasági növekedés az iparosodott országokban	100
Új könyvek	102
Az Ipargazdasági Szemle 1987. évi számainak tartalomjegyzéke	104

СОДЕРЖАНИЕ

ОЧЕРКИ

Габор Папанек: Повышение степени обрабатывания в венгерской промышленности	7
Калман Печи: Альтернативы промышленной политики СССР до 2000 гг.	21
Адам Силаш—Тамаш Гараи: Характерные черты управления и организации венгерской промышленности	32
Янош Штернтал: Новые формы управления венгерских предприятий	45
Юдит Хабуда: Эффекты решений децентрализации в венгерской тонко-керамической промышленности	55

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ — НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Цели и первые результаты Тш—1/3 проекта научных исследований ..	65
Производительность труда и будущее труда	67
Венгерская шерстяная промышленность: сигналы кризиса и возможности выхода	68
Структура доходов мелких и крупных организаций	70
Наши приоритеты и обновление промышленности	72
Конференция Европейского Общества по Исследованию Экономики Промышленности	75
Производительность труда в Югославии	77
Инвестиционная политика успешных предприятий в ФРГ	81
Фабрика будущего	86
Учённые степени	90

СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Тамаш Шаркёзи: Экономическая политика — организационная система — юридическая политика	93
Енё Баршонь: Развитие управления экономики в социалистических странах	96
Джефри Реншоу: Приспособление и экономический рост в развитых странах	100
Новые книги	102
Содержание за 1987 год	104

CONTENTS

STUDIES

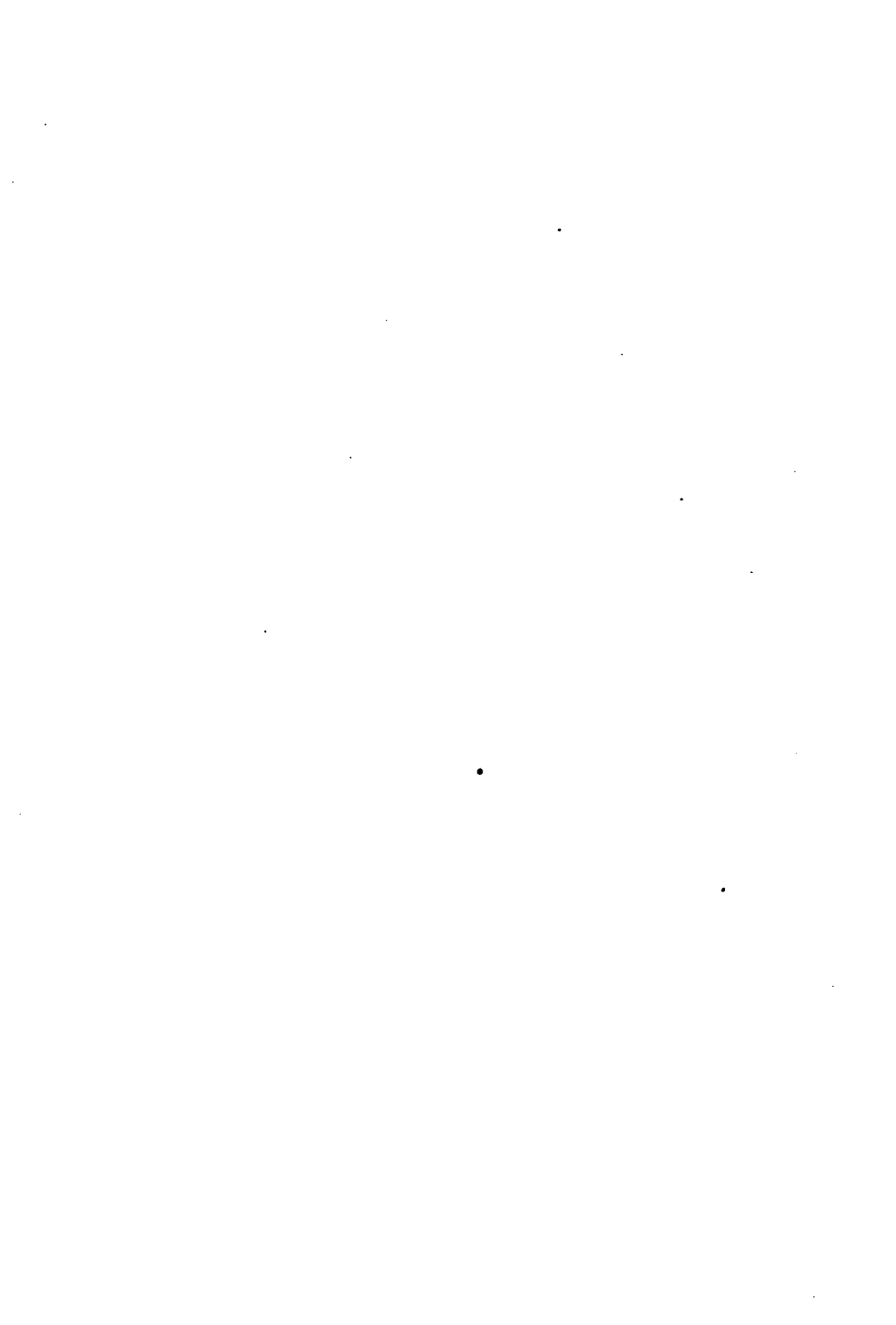
Gábor Papanek: Increase in degree of processing in the Hungarian industry . . .	7
Kálmán Pécsi: Alternatives of Soviet industrial policy up to 2000	21
Ádám Szilas—Tamás Garai: Management and organization in the Hungarian industry	32
János Sternthal: New forms of managing Hungarian enterprises	45
Judit Habuda: Effects of decentralization decisions in the Hungarian ceramic industry	55

INTERNATIONAL EXPERIENCES – SCIENTIFIC LIFE

Objectives and first results of the Ts—1/3 research project	65
Productivity and the future of work	67
Hungarian wool industry: symptoms of crisis and possible solution	68
Income structure of small and big organizations	70
Policy priorities and the revitalization of industry	72
Conference of the European Association for Research in Industrial Economics	75
Labour productivity in Yugoslavia	77
Investment policy of the successful enterprises in the FRG	81
Factory of the future: A survey	86
Scientific degrees	90

BOOK REVIEWS

Tamás Sárközy: Economic policy – organization – legal policy	93
Jenő Bársony: Development of economic control in the socialist countries . . .	96
G. Renshaw: Adjustment and economic performance in industrialized countries	100
New books	102
Contents of the 1987 year issues of the Review of Industrial Economics	104



TANULMÁNYOK

PAPANEK GÁBOR

A FELDOLGOZOTTSÁGI FOK NÖVELÉSE IPARUNKBAN*

A jelen cikk empirikus vizsgálódás alapján mutat rá, hogy a feldolgozottsági fok növelése a struktúrafejlesztésben fontos, de csak a termelési keresztmetszetek egy részére kiterjeszhető cél. Egyes ágazatokban valóban a nyers- és kiinduló anyagok feldolgozottságának növelése képezi a szerkezetjavítás célszerű útját. Ugyancsak széles körben kívánatos a termelés (az export) anyagtartalmának csökkentése, a munkaerő-igényesség növelése és a magasabb színvonalú szellemi és fizikai munkát képviselő tevékenységek bővítése. Más területeken azonban e törekvések ütköznek a gazdaságosság, illetve a piacképesség kívánalmaival. Nyilvánvaló pedig, hogy végső soron csak a szerkezetátalakítás általános – hatékonysági – céljainak követése nyithat iparunk számára kedvező perspektívákat.

A feldolgozottsági fok kétféle értelmezése

A világgazdasági változások korszakos trendjei napjainkban többnyire kiemelkedő hangsúlyt kapnak a mértékadó szakmai dokumentumok és publikáció struktúraelemzéseiben. Így nem veszíthetjük szem elől a magyar ipar nemzetközi lemaradottságát s a lemaradás immár évtizedes fokozódását a feldolgozottsági fokkal kapcsolatos elemzésben sem. Ismeretes ugyanis, hogy a világgazdaságban az elmúlt évtized(ek)ben igen nagy, az ipar szerkezetét is alapvetően módosító változások mentek végbe.¹ Az iparilag legfejlettebb és egyes újonnan iparosodott országokban, elsősorban a Csendes-óceán mentén új ipari forradalom bontakozott ki. A haladás fő vonalát mindenkor a magasan feldolgozott, azaz a kiemelkedő műszaki kultúrát megtestesítő, speciális igényeket is kielégítő, esetenként rugalmasan konvertálható termékek és technológiák alkották. Napjainkban az elektronika a fejlődés fő hordozója. A gyors előrehaladás mélyrehatóan átértékelte az európai országoknak a világgazdaságban betöltött szerepét, jelentős pozícióvesztést okozva.

A kelet-európai KGST-országok különösen kedvezőtlen pályát futottak be: fejlődésük a világháborút követően viszonylag gyorsan indult ugyan, gazdaságirányításuk „merevsége” miatt azonban az évtizedek során nem tudták követni az új ipari forradalom trendjeit, s ennek hatására mindinkább a nyersanyagok, energiahordozók, az anyag- és energiaigényes, „közepes” minőségű tömegáruk szállítóivá váltak. Ugyan-

*A cikk a szerzőnek hasonló című, a hosszú távú tervezés céljaira készített tanulmányán alapul.

¹Részletesebb áttekintést adnak magyar nyelven pl. [2; 5; 10; 12; 13].

akkor több újonnan iparosodó ország, annak ellenére, hogy a KGST-országokhoz hasonló gazdasági nehézségekkel, viszonylagos elmaradottsággal, tőkehiánnyal, súlyos adósságterhekkkel is küzdött, sikerrel oldotta meg a korszerű ipar megteremtésének feladatát. Ezek az országok valóban gazdasági stratégiájuk vezérelvévé tették a világgazdasági intézkedést, s erőfeszítéseik hatására sikerült fokozniuk – nemegyszer a mi piaci részarányaink rovására – a haladás közép-, illetve élvonalában elhelyezkedő termékek exportját is.

Sürgető strukturális gondjaink megoldására a közelmúltban több gazdaság- és iparpolitikai dokumentum² minősítette kívánatosnak iparunkban a *feldolgozottsági fok* emelését.³ A határozatok az elméleti megfontolásokkal egybehangzó módon mutatnak rá arra, hogy a feldolgozottsági fok növelése, a rendelkezésünkre álló hazai és import nyersanyagok minél feldolgozottabb formában való értékesítése segítheti alapvető társadalmi-gazdasági céljaink elérését. Kívánatos ugyanis, hogy bővítsük a feldolgozó ipar népgazdaságban betöltött szerepét, elérjük, hogy iparunk nagyobb részt vállaljon a nemzeti jövedelem termelésében, illetve a gazdasági egyensúly megszilárdításában. Mindezt pedig – többek között – a feldolgozottsági fok növelésével valósíthatjuk meg.

Gazdaságunkban ez ideig nem tisztázódott azonban a feldolgozottsági fok növelésével kapcsolatos feladatok pontos tartalma. A kutatások⁴ megadták e tennivalók *szó szerinti értelmezését* is. Az ily módon kialakított – nemzetközi szinten csaknem ismeretlen – felfogásmód azon termelési tevékenységekre terjeszthető ki, amelyek során a kitermelt vagy megvásárolt nyers- (alap-) anyagok megmunkálását egymást követő technológiai folyamatok láncolata keretében végezzük. Az említett keresztmetszetek esetén a feldolgozottsági fok emelése azt jelentheti ugyanis, hogy a *kiinduló anyagok megmunkálása mind nagyobb mértékben halad előre az egymást követő* – előgyártmányokat, intermediereket, félkész termékeket, alkatrészeket, részegységeket s végül a késztermékeket előállító – *termelési fázisok során*.

Az adott értelmezésben a feldolgozottsági fok növelése legtöbbször *az exporttal kapcsolatos követelményként* jelentkezett. Ez azonban nem szükségszerű. A belső felhasználásra szánt termelésben is mindenkor széles körben hasznosítottuk, illetve hasznosítjuk ugyanis a nemzetközi munkamegosztás előnyeit, s így sokszor nyílnak módunk arra, hogy gazdasági szempontok alapján határozzuk meg, mely termelési fázisok folyamatait kívánjuk a hazai iparban s melyeket a partner országokban elvégeztetni.

A kutatók olykor megkísérelték a fenti, szó szerinti módon értelmezett feldol-

²Pi. az MSZMP KB 1983. július 3-i határozata, 1985. évi VII. törvény a népgazdaság VII. ötéves tervéről stb.

³Az ipar szerkezete vagy struktúrája az ipart jellemző főbb arányok, megoszlások összefoglaló megjelölésére szolgáló fogalom. A strukturális változások kedvező vagy kedvezőtlen voltát egyrészt jövedelmezőségi számítások révén, másrészt ún. műszaki-gazdasági kritériumrendszerek segítségével lehet meghatározni [6]. Az OT-OMFB kritériumrendszere szerint a feldolgozottsági fok növelése szintén a minősítési kritériumok egyike [19].

⁴Lásd pl. [8; 9; 14] és több, hivatalos használatra szánt tanulmány.

gozottsági fok – mindenképpen csak megközelítő pontosságú – számszerűsítését is. Megfigyelték például

- az egységnyi felhasznált nyersanyag súlyra vagy -értékre jutó bruttó termelési vagy exportérték alakulását,
- a nyersanyag költségek súlyát a költség szerkezetben,
- a termelés vagy az export munkaerő-, illetve bérigényességét.

Egyes idézett kutatások kereteiben a feldolgozottság fokai szerint tagolt kalkulációk is készültek a nem rubel elszámolású export gazdaságosságáról. E vizsgálatok lehetőségeit jelentősen korlátozta persze, hogy csak olyan termelési keresztmetszeteken voltak elkészíthetők, ahol mind a közbenső, mind a végső termelési fázisokban volt nem rubel elszámolású export. (Az adott keresztmetszeteken is súlyos „mérés-si” problémákat vetettek fel továbbá ár-, adó- és dotációs rendszerünk torzításai.) A munkák igen fontos talán általánosítható tapasztalata volt mégis, hogy a feldolgozottsági fok és az export gazdaságossága között iparunkban nincs szoros függvény-szerű kapcsolat. A két tényező közötti, nagy szórásokkal igaz „átlagos” összefüggés az 1980-as évek elején legtöbbször U alakú görbével jellemezhető (egy-ágazatos végső megmunkálási fázisaiban azonban nem jelentkezik a görbe „felszálló” ága). Azaz: a termelés első fázisaiban (töbnyire döntően a magas nyersanyagárak hatása) a gazdaságosság kedvező. Az ezeket követő (s gazdaságunkban töbnyire közepes minőségű tömegtermékeket eredményező) megmunkálások során a többletráfordításokkal elérhető gazdasági eredmény sokszor fázisról fázisra romlik. Több ágazatban egy meghatározott feldolgozottsági fokot követően azután ismét a „fázishatékonyság” javulása tapasztalható a megmunkálás végső (magas műszaki kultúrát megtestesítő) lépéseiben.

Gazdaság- s iparirányításunk dokumentumai azonban legtöbbször *nem a fenti, szó szerinti értelemben, hanem „szimbolikusan”* (de sajnos félreérthető módon) használják a feldolgozottsági fok kifejezést. Az e szóhasználattal megjelölt feladat ti. általában a nem rubel elszámolású export szerkezeti módosításának igényét fedi. A feladat kijelölés oka egyrészt az, hogy az említett viszonylatba – gazdaságunk közepes nyersanyag-ellátottsága ellenére – igen nagy arányban nyersanyagokat exportálunk, másrészt az, hogy a legbiztosabban rendelkezésre álló vagy hozzáférhető erőforrásunk a munkaerő. Ezeket figyelembe véve kívánatosnak mutatkozik ugyanis az (elsősorban nem rubel elszámolású) export ráfordítási struktúrájának módosítása, azaz *az export anyagtartalmának csökkentése és/vagy munkaerőigényességének növelése*. Tovább fokozza a vázolt struktúramódosulás fontosságát, hogy a magas színvonalú szellemi és fizikai munkát tartalmazó termelés bővítése esetén az exportban realizálható „komparatív előnyök” növekedését is remélhetnénk.⁵

⁵ A vázolt felfogásmód a legtöbb pontján megfelel a más országokban kialakultnak. A világgazdaság (nyersanyagokban nem gazdag) országai általában arra törekednek ugyanis, hogy a lakosságuk által végzett *munkát* értékesítsék a nemzetközi kereskedelemben. Az országok közti munkamegosztásban realizálható „komparatív” előnyök forrásait pedig a korszerű elméletek több tényezőben látják. *a)* Egyes termékek nemzetközi cseréjében a kedvező természeti feltételek eredményezhetnek extraprofitot (Ricardo típusú munkamegosztás). *b)* Az ipari termékek széles körében abból is előnyök származhatnak, ha az országok közti kereskedelem igazodik a gazda-

A feldolgozottsági fok fogalmának szélesebb körű, „szimbolikus” értelmezése tehát abban különbözik a szó szerinti felfogásmódtól, hogy a termelés, illetve az export „statisztikai” jellemzőit (anyag-, munka-, kutatás- stb. igényességét) veszi tekintetbe, az ezen arányokban bekövetkező kedvező változásokat szorgalmazza, s nem tér ki arra, hogy a kívánatos arányváltozások a megmunkálási fázisok kiegészítésének vagy egyéb okoknak (pl. minőségjavulásnak, árváltozásnak) a következményei.

Az elmúlt évtizedben a vázolt bővebb (szimbolikus) értelmezés nyomán is több elemzés készült az export anyag-, munkaerő-, tőkeigényességéről, illetve lehetséges komparatív előnyeiről [3; 4; 24]. Tudjuk például, hogy iparunkban szintén kimutatható az ún. Leontieff-paradoxon, azaz tőkeszegénységünk ellenére az exportban magas a tőkeigényes termékek aránya (importunkban pedig sok munkaigényes gyártmány van). Nincs kétség a tekintetben sem, hogy gyártmányaink így értelmezett feldolgozottságának növelése népgazdasági szempontból a legszélesebb körben kívánatos. Egyes kutatások azt is igazolták azonban, hogy „önmagában”, átfogó (külgazdasági) stratégia kimunkálása és megvalósítása nélkül e törekvés sem lehet igazán eredményes. Hiszen a magas műszaki kultúrát megtestesítő termékek gyártásának (a csúcstechnológiáknak) a meghonosítása iparunkban többnyire súlyos nehézségekkel jár, s a finanszírozási gondok megoldása esetén is kudarcra vezethet a munkavégzés általában gyenge minősége, valamint az irányítás gyakran alacsony színvonalá miatt.

Esettanulmányaink tapasztalatai

Kutatásunk konkrét feladatát a feldolgozottsági fok növelésére nyíló reális lehetőségek tanulmányozása, a magas feldolgozottságú termékek termelésének bővítésével kapcsolatos időszerű tennivalók körvonalazása képezte. E célra öt termelési keresztmetszeten, egy fémipari, egy petrokémiai, egy textilipari vállalatnál, egy húsipari gyárban, valamint az elektronika területéről készítettünk esettanulmányokat.⁶

A feldolgozottság növelésének lehetőségei. A feldolgozottság növelésére nyíló lehetőségeknek iparunkban több, elméletileg nehezen elhatárolható, de az elemzés célszerű módját tekintve lényegesen különböző megjelenési formája van. A lehetséges fejlesztések egy része ugyanis olyan, a statisztikai adatközlések egységei közötti termelési arányeltolódásokat eredményezne, amelyek hatásai makro-, illetve mezo-

(lábjegyzet folytatása az előző oldalról)

ságok munkaerővel, illetve tőkével való ellátottságának különbségeihez (Heckscher–Ohlin típusú munkamegosztás. c) Az iparilag fejlett országokban (különösen a kisebbekben) a világgazdaságba való beilleszkedésnél alapvető jelentőségű az ágazatokon belüli nemzetközi specializáció és kooperáció hasznosítása, a nagyságrendi előnyöknek a külkereskedelem segítségével való kiaknázása is. d) Az új „kutatás-fejlesztés-igényes”, „progresszív” termékek nemzetközi kereskedelmében viszont a komparatív előnyök legfontosabb forrása a *magas műszaki kultúrát megtestesítő*, speciális igényeket is kielégítő, esetenként rugalmasan konvertálható szakmunkatartalom (technológia). A tárgykörrel magyar nyelven igen jó összefoglalót közöl Török Ádám [24].

⁶Ezúttal is köszönöm az esettanulmányok szerzőinek értékes munkájukat. A vállalati információk védelme sajnos itt nem teszi lehetővé a név szerinti hivatkozást.

szintű elemzéssel is megragadhatók. (Ilyen változás, ha a textiliparban a fonás–szövésközpontosított lánc mentén módosítunk.)

A lehetőségek másik – iparunkban gyakran az előbbieknél is fontosabb – része azonban a statisztikai csoportosítások egységein belül jelentkeznek, s így aggregált vizsgálatokkal nem kimutatható. (Lényegében ilyen a tervezett – a gyártási ág jobb minőségű gyártmányainak termelésbe vonását célzó – petrokémiai szerkezetalakítás.) De különbségek jelentkeznek a szóban forgó lehetőségek közt aszerint is, hogy egy vállalaton belül vagy csak a vállalatok közti együttműködéssel hasznosíthatók-e. Az említett megjelenési formák elhatárolásával a feldolgozottsági fok emelésével kapcsolatos lehetőségeknek az 1. táblázatban szereplő négy típusa különböztethető meg (ahol a típusokba vizsgált eseteinket soroltuk be).

1. táblázat

A vizsgált fejlesztések várható hatásainak típusai

Típus	Statisztikai egységen belüli	Statisztikai egységek közti
	arányváltozások	
Vállalaton belüli Vállalatok közti együttműködéssel hasznosítható arányváltozások	fémipari petrokémiai	textilipari húsipari elektronikai

Az elmondottakból következik, hogy munkánk során mind a feldolgozottság fokában bekövetkezett változások elemzése, mind a feldolgozottság növelésére nyíló lehetőségek tanulmányozása sokoldalú vizsgálatokat követelt. Csak részleges eredményekkel szolgáltak a statisztikai vizsgálatok és a vállalati esettanulmányok. Ugyanakkor különösen sok gonddal járt a feldolgozottság növelésére nyíló azon lehetőségek tanulmányozása, amelyek csak a vállalatok közti együttműködés révén hasznosíthatók. A feldolgozottság fokozási lehetőségeivel kapcsolatos legfontosabb konkrét tapasztalatainkat – jelentős egyszerűsítések elfogadása mellett – a 2. táblázatban foglaltuk össze.

Amint azt a táblázat is tanúsítja, az ipar különböző szakágazataiban igen eltérő mértékű és jellegű lehetőségek nyílnak a feldolgozottsági fok növelésére. A különbségek okai olykor a kereslet, a kínálat vagy a termelési keresztmetszet objektív adottságaiban jelölhetőek meg. Nem ritka azonban az sem, hogy az eltérések ipari gyakorlatunk sajátos hagyományainak vagy motivációinak következményei. A vizsgált területeken így sok helyütt ismerhettünk meg *lehetőségeket a szó szerinti értelemben vett feldolgozottság fokozására is*. Végül is valamennyi vizsgált esetben kidolgoztak olyan fejlesztési koncepciókat, amelyekről a feldolgozottság kisebb-nagyobb növelése várható. A keresztmetszetek vezetői olykor deklarálták is törekvésüket a rendelkezésre álló nyers- és kiinduló anyagok minél feldolgozottabb formában való értékesítésére. Így ez a cél volt az egyik indoka a fémipari vállalat tervezett kohászati

A főbb feldolgozási fázisok és a lehetséges fejlesztések néhány jellemzője a vizsgált keresztmetszeteken

Keresztmetszet	A feldolgozás fázisai		
	kiinduló anyag	félkész termék	végtermék
	előállítása		
Fémipari vállalat	.	—+o	—.
Petrolkémiai vállalat		+	—o
Elektronika	—+o	.	+o
Textilipari vállalat		.	
Húsipari gyár			+o

Megjegyzés: — szűk keresztmetszet; + igen magas színvonalú munkát igénylő tevékenység; o a szerkezetfejlesztés elsődleges céljai; . további jelentős fejlesztési irány.

fejlesztéseinek, a petrolkémiai vállalat műanyagipari késztermékgyártó kapacitásait bővítő beruházásoknak, a húsipari gyárban előirányzott, a dobozott és fóliás húskészítmények termelését bővítő fejlesztéseknek. Számos példát találtunk azonban olyan keresztmetszetekre is, ahol *a feldolgozottság növelését az illetékes vezetők nem ítélték különösebben kívánatosnak*. Sőt, olykor, pl. az elektronikában, a szakértők hangsúlyozottan szükségesnek tekintették a továbblépéshez a termelési folyamat első fázisa, nevezetesen az alkatrészgyártás fejlesztését is (azaz olyan akciók megvalósítását is szorgalmazták, amelyek végül is mérséklék a szorosan vett feldolgozottsági fokot).

Esettanulmányaink (sokban szintén a nemzetközi tapasztalatokkal egyezően) *többnyire laza kapcsolatokat mutattak ki továbbá a szorosan vett feldolgozottság fokát növelő, illetve a termelés szellemi és fizikai munkaigényességét fokozó fejlesztési irányok között*. Amint azt a táblázat mutatja, kutatásunk során egyaránt találtunk igen magas színvonalú munkát igénylő tevékenységeket a kiinduló anyagok előállítása, a félkésztermék-gyártás és a készterméktermelés fázisaiban. Ennél is tanulságosabb a textil- és a húsipar esete, ahol a szóban forgó tevékenységek nem is a termelésben, hanem a divat irányítását vagy követését megszabó gyártmányfejlesztésben, illetve a marketing terén voltak kijelölhetők (hiányolhatók).

Említésre méltó azonban az is, hogy vizsgálataink gyakran nem a műszaki vagy pénzügyi okokat, hanem az „emberi tényezőket” találták a magas színvonalú szellemi és fizikai munkát igénylő termelés bővítésénél fellépő legfontosabb akadálnak.⁷

⁷ Bár a szakirodalomban nem ritkák a megállapításunkkal ellentétes állásfoglalások sem, gyakoriak a tapasztalatainkkal egyező közlések. A sajtóban olvastuk pl. a következőt: „a Dunai Vasmű Lőrinci üzemében ősoleg technológiával készült termékek kevésbé számítanak elavultnak,

Jellemző tapasztalatunk például, hogy míg a legtöbb vizsgált vállalat tartózkodóan válaszolt fel saját lehetőségeit a termelésbővítés terén, erőteljesen szorgalmazta a hasonló adottságú gyártmányok széles körű előállítását más profilokban. Az adott kérdésben igen nagyok voltak tehát a különbségek a gyártók és a felhasználók (fogyasztók) helyzetértékelései között. Így az elektronika szakértői nem érdeklődtek sem a fémipari, sem a petrokémiai vállalat tervezett fejlesztései iránt, hangsúlyozottan igényelték viszont egyes, e keresztmetszetek profiljába tartozó különleges tisztaságú, igen értékes fémek előállítását, illetve bizonyos igen finom – vagy különleges receptúrák alapján előállított – vegyszerek gyártásának megindítását. Hasonló igényeket a textil- és élelmiszeriparban is megfogalmaztak. A hazai elektronika terén a termelők legtöbbször szintén borúlátó értékeléseket adtak a lehetséges fejlesztésekről, s ezúttal is a „külsők” látták indokoltnak a leginkább ambiciózus előrehaladást stb.⁸

A feldolgozottsági fok növelésének gazdaságossága. Említettük, hogy az elmúlt években több elemzés tanulmányozta már a feldolgozottsági fok növelésének gazdaságosságát. A mi vizsgálatunk megerősítette a korábbi elemzések fő megállapításait. Esettanulmányaink meggyőzően tanúsíthatják ugyanis, hogy *a feldolgozottsági fok emelésétől várható gazdasági eredmények szóródása a megmunkálás minden fázisában igen erős.* Az iparban – más országokban is – a rendelkezésre álló termelési tényezők sajátos keveréke adja a „gazdasági-versenyképességi optimumot”. A (szó szerint értelmezett) „feldolgozottság”, illetve a gazdaságosság növekedése között *egyáltalán nincs szorosabb korrelációs kapcsolat.* A legtöbb megvizsgált ágazatban találtunk ugyan példát arra, hogy a feldolgozottság célszerű irányú növelésével növelhető a termelés, illetve az export hozama, szinte minden vizsgált termelési fázisban egyaránt találtunk azonban veszteséges vagy alacsony jövedelmezőségű termékeket is. A gazdaságosság növekedését a legtöbb esetben alapvetően (de nem szükségszerűen) *a termelés és a termékek műszaki színvonalának emelése* eredményezhette. A közepes minőségű tömegárúk előállítása viszont a megmunkálás minden fázisában csekély hozamúnak bizonyult.

Vizsgálatunk néhány további információja lényeges kiegészítéseket szolgáltatott az elmondottakhoz. Esettanulmányaink keretében megvizsgáltuk ugyanis a *feldolgozottsági fok és a gazdaságosság alakulása közti összefüggések időbeli stabilitását*, s úgy találtuk, hogy *e korreláció szorossága, sőt iránya is meglehetősen gyorsan változott az elmúlt évek során.* Megállapítottuk továbbá, hogy ez olykor megfelelt a világ-gazdaság trendjeinek. Tapasztalataink felhívják azonban a figyelmet a felhasznált kalkulációk pontosságával, megbízhatóságával kapcsolatos számos problémára, valamint arra, hogy az árrendszer torzításai, a szabályozók – és a gazdasági „környezet” nem

(lábjegyzet folytatása az előző oldalról)

mint a sokkal fiatalabb dunajvárosi hengerdeből kikerülő gyártmányok.” Magyar Nemzet, 1986. október 13.

⁸A magyar ipar jelen sajátosságaiából kiindulva a szakirodalom sok tekintetben egyetért a gyártók tartózkodásával [4]. Más kérdés, hogy ez a gyakorlat szöges ellentétben áll a nemzetközi verseny szempontjaival s így exportképességünk hosszabb távú követelményeivel. Az USA cégeinél pl. a siker első kritériuma az, „hogy az emberek valamilyen a lehető legjobbat produkálják” [20, 359. old.].

monetáris elemei – is mindenkor komoly hatást gyakorolnak a kalkulációk eredményeire. A vizsgálatok a fémipari vállalatnál napjainkban konkrétan a féltermék- és végtermék előállítását, a petrokémiai vállalatnál viszont a nyersanyag- és a végtermék-termelést valószínűsítették kielégítő jövedelmezőségűnek. Ugy találták azonban, hogy az elmúlt évek gyors ár- és szabályozóváltozásai többször is módosították e képet. Az elektronikában adathiány miatt ilyen „átlagos” jellemzőt nem sikerült megállapítani (az iparágat „védő” szélsőséges hazai adminisztratív protekcionizmus miatt azonban a reális értékelést csaknem lehetetlennek is találtuk). A textiliparban a (meglehetősen pontatlan és a központi pénzügyi hatások kiszűrésére képtelen) kalkulációk gyenge *negatív* korrelációt mutattak ki a feldolgozottság foka és a termelés, illetve az export gazdaságossága között. A húsiparban pedig meglehetősen kiegyenlítettnek mutatkozott a termelési fázisok nyereségszintje, gyanítható volt azonban, hogy e kiegyenlítettség elsősorban nem a valós viszonyokat, hanem a vizsgálat idején még működő tröszt elszámolóár-rendszerének tulajdonságait tükrözte.

A feldolgozottsági fok és a gazdaságosság közti kapcsolatok bizonytalansága és jelentős szórása, az ezekre vonatkozó tapasztalataink fontos következtetés levonására adnak módot. Mindenkor óvatosságra intenek ugyanis a feldolgozottsági fok növelésével kapcsolatos döntések előkészítésénél, illetve meghozatalánál. Azt valószínűsítik, hogy a feldolgozottság növeléséről általában a *vállalatok szintjén célszerű dönteni*, mert csak a mikroszférában teremthető meg a helyes döntéshozatalhoz szükséges részletezettségű információbázis, s csak e szint tudja a gazdálkodás szokásos keretein belül vállalni a felelősséget e határozatok nem lebecsülendő kockázataért.

A feldolgozottsági fok növelésének tennivalói és gondjai. Az iparban (a szűken értelmezett) feldolgozottsági fok növekedését illetően is, mint általában, lényegesen több ismeret áll rendelkezésre a kívánatos fejlődés irányairól, mint a megvalósítás mikéntjéről, konkrét tennivalóiról. Ezért kutatásunk keretében hangsúlyozottan törekedtünk e kérdéskör jobb megvilágítására.

Tapasztalataink arra mutatnak, hogy a feldolgozottsági fok növelése a vizsgált keresztmetszeteken igen jelentős *egyszeri* ráfordításokat: kutatás-fejlesztési erőfeszítéseket stb. is igényel, de számos tennivaló elvégzését teszi szükségessé a fejlesztések révén kialakítandó termelési keresztmetszetek megkívánt színvonalú *folyamatos* üzemeltetése is. A vizsgált keresztmetszetek szakértőinek az elvégzendő konkrét feladatok jellegére vonatkozó véleményéről a 3. táblázat ad összefoglaló képet.

Hangsúlyozzuk, hogy a vállalatoknak is sokoldalú – az itt vázolhatónál lényegesen gazdagabb – eszköztár áll rendelkezésükre a feldolgozottsági fok növelésére s konkrétan a táblázatban felsorolt feladatok megoldására.⁹ A műszaki fejlesztésben is érvényesíteniük kell a marketing szempontjait: erőteljesen a piaci igényekhez kell igazítaniuk termékfejlesztési, termelésbővítési, beruházási törekvéseiket, ezek irányait. Javítaniuk kell a munkavégzés minőségét. A legtöbbször – s különösen az exportban – szélesíteniük kell a piaci expanzió (a konkurenciaharc) hagyományos módszereinek alkalmazási körét. De iparunk egészében elkerülhetetlen a gyártási eljárások erőforrás-felhasználásának radikális csökkentése, a pazarló felhasználás drákói szankcionálása, az értékelemzés elterjesztése, a céltudatos racionalizálás is. Nem

⁹ A vállalati eszköztár legjobb összefoglalójának [16] tekinthető.

A feldolgozottsági fok növeléséhez szükséges műszaki, gazdasági stb. tennivalók

A tennivaló típusa	Fém- ipari	Petrol- kémiai	Elektro- nikai	Textil- ipari	Hús- ipari
	vállalat				
Piacutatás		a		f	a
Saját kutatás	f	f		—	—
Know-how, licenc vétele, hasznosítása		a	a	f	—
Gép- stb. vásárlás	f	f	f	a	—
Hazai építés-szerelés		—		—	—
Beruházás-finanszírozás	a	f		a	a
Anyagellátás		a	a	f	—
Munkaerő-ellátás	f	f	f	f	—
Termelés-szervezés	f	—	a	—	—
Minőségösztönzés		f		—	f
Értékesítési csatornák kialakítása		—		—	a
Reklám stb.		—		—	f
Eladás utáni szolgálta- tások kialakítása	f	f		f	—

Megjegyzés: a – alapvető tennivaló; f – fontos feladat.

nélkülözhetjük továbbá az elavult gyártmányok előállításának megszüntetését és a versenyképtelen termelési profilok visszafejlesztését sem stb.

Ugyanakkor esettanulmányaink világosan tanúsítják azt is, hogy iparunk kedvező strukturális illeszkedése szempontjából nem az eddig taglalt „operatív” vállalati tennivalóknak van – lenne – a legnagyobb fontossága. Hiszen, mint mondtuk, a termelőtevékenységek általános színvonalának javítása nélkül legtöbbször a szűk értelemben vett feldolgozottság növelése sem ígér átütő gazdasági sikereket. A tényleges továbblépéshez, *a hatékonyság, az exportképesség javításához*, a magas színvonalú szellemi és fizikai munkát tartalmazó tevékenységek bővítéséhez az említettek mellett *általánosabb, nagyobb távlatú feladatok megvalósítására is szükség van*.

Az esettanulmányok, az adatközlések információi persze már céljaik, jellegük miatt sem alkalmasak általánosabb tennivalóink teljes körű áttekintésére (az átfogó kérdésfelvetésre ezért csak a következőkben térünk ki). Így is figyelemre méltóak azonban a vizsgálatnak e tárgykört illető hangsúlyai. A kapott tájékoztatások nem hagynak kétséget ugyanis az iránt, hogy a feldolgozottsági fok növelésének iparunkban elsődleges előfeltétele a *szabályozó rendszer korszerűsítése*. Világosan tanúsítják

pl., hogy céljaink megvalósításához fel kell számolnunk az exporttámogatási rendszer azon hiányosságát, hogy mindenkor csak a végtermék szállítójának juttatja a szubvenciót, KÜTEFA-visszatérítést, bérpreferenciát stb., azaz az alapanyagok, részegységek szállítót érdektelenné, gyakran ellenérdekeltté teszi a közvetett exportban. Számos ágazatban (a kohászatban, a petrokémiai, a textil- és az élelmiszeriparban egyaránt) javítanunk kell továbbá a primerárak és a feldolgozott termékek árképzési gyakorlatát, illetve árárányait (s a vaskohászatban módosítanunk kell a primerárak szállítóinak ún. volumenérdekeltségét is).

Tapasztalataink alapján az eddigieknél is nagyobb nyomatékkal kell szólnunk szervezeti gondjainkkal és tennivalóinkkal kapcsolatban a legáltalánosabb értelemben vett „*emberi tényezők*” jelentőségéről. Úgy találtuk ti., hogy a témakör igen messze vezető szálak csomópontja. Hiszen utaltunk is rá, hogy az elektronikában gyakran, de a fémipari és a petrokémiai vállalatnál is többször kaptunk információkat a magas színvonalú szellemi és fizikai munkát igénylő termelés megteremtéséhez/bővítéséhez szükséges műszaki – találmányi, „receptúra-”, know-how- stb. – információk és ismeretek hiányáról. Még súlyosabb gondok jelentkezését rögzítettük mindenütt az „új” termékek gyártásba vételénél, illetve az „új” technológiák alkalmazásba vételénél. Csak kivételesen talákoztunk az igényesebb munkavégzésre irányuló törekvésekkel. Úgy tűnt, hogy iparunk – társadalmunk – értékrendje valamiképpen eltorzult.¹⁰ A munkaerő mindenütt a versenyképesség egyik égető problémája, amelyet gyakran a szervezettség és a marketing hiányosságai, valamint a vezetés alacsony színvonala (pl. a gépiparban a fővállalkozói rendszer gyengeségei) egészítenek ki. De sok helyütt bukkantunk „foglalkoztatottsági” gondokra is. A kohászatban, az elektronikai és a textiliparban már most is szakemberhiány van. A kellően képzett (idegen nyelveket tudó) munkaerő megszerzése és utánpótlása további ágazatokban okoz nehézségeket. Másutt viszont a kapacitások krónikus kihasználatlanságával és „kapun belüli” munkanélküliséggel kellett szembenéznünk stb. Iparunkban így – a nemzetközi tapasztalatokkal egyezően – ma is érvényesnek tekinthetők Széchenyi István 150 éve írott szavai, amelyek szerint: „A tudományos emberfő mennyisége a nemzet igazi hatalma” [23, 178. old.], előrehaladásunk legfontosabb segítője.

Makroszintű következtetések

Kutatásunk eredményei, amint láttuk, arra mutattak, hogy a feldolgozottsági fok növelésének kérdései mindenkor szorosan összefüggnek a szerkezetfejlesztés általánosabb tárgykörével. Ezért nem láttuk célszerűnek, hogy a feldolgozottsági fok növelésével kapcsolatosan önállóan, az összefüggésekből kiszakítottan készüljenek ágazati, gyártási ági vagy termék mélységű ajánlások. A következőkben arra törekszünk, hogy elemzésünket beleillesszük a strukturális alkalmazkodás átfogó megközelítésének kereteibe.

¹⁰Grósz Károly szerint „az elmúlt évtizedekben a társadalmi modell a középszerűség lett... aki kinő vagy kiugrik a szürkeségből, azt többnyire nyomban visszautasítjuk vagy fejbecsapjuk, de legalább eleve gyanússá lesz” [22, 6. old.]

Tárgyalásunk abból indul ki, hogy a világgazdasági verseny legfontosabb tényezője napjainkban a *vállalatok és dolgozó kollektívák* erőfeszítése teljesítményeik fokozására. Az iparszerkezet alapvető változásait is elsősorban az a nagyszámú kisebb-nagyobb intézkedés valósíthatja meg sikerrel, amelyek révén a gazdálkodók folyamatosan a mindenkori piaci igényekhez és lehetőségekhez igazítják kutató-fejlesztő-termelő-értékesítő tevékenységüket.¹¹ A szakértők úgy látják: a tartós siker nem a termelési profil ügyes megválasztásának,¹² de nem is beruházások, kifinomult vállalatirányítási módszerek vagy bonyolult szervezeti megoldások terméke, hanem csak úgy lehetséges, ha a cég valamennyi dolgozóját sikerül megnyerni az ügynek, s valamennyien vállalják a rendszeres erőfeszítést. A gazdaságirányítás nemzetközi gyakorlata széles körben igazodik is korunk strukturális átalakulásának vázolt jellegéhez. Világszerte csökkentették például a rugalmatlan központi programok szerepét a szervezetváltozások hosszabb távú trendjeinek kialakításában.

Ugyanakkor ipari gyakorlatunk (döntően a korábbi direktív irányítás mentalitásának és érdekviszonyainak túlélése miatt) a közelmúltban is gyakran kísérelte meg a fejlesztendő (al)ágazatok, termelési keresztmetszetek vagy gyártmányok központi kijelölésével konkretizálni mind általában a szerkezetjavítás tennivalóit, majd konkrétan a feldolgozottsági fok emelésének feladatait. Emellett sokszor teljes vagy majdnem teljes mértékben *azonosították* a termelési *szerkezetfejlesztés* munkáját a gyártásban levő termékek (egy részének) *lecserélésével*. Részleteiben is specifikált szerkezetalakítási előírások vagy javaslatok megfogalmazására gyakran került sor a gazdaságirányító szervek különböző dokumentumaiban, így a hosszabb távú népgazdasági tervezés céljaira készített részkonceptiókban, a népgazdasági tervben, különböző főhatóságok előterjesztéseiben és elemzéseiben. Megjelentek a termékszintű célok a feldolgozottsági fok emelését szorgalmazó egyes központi dokumentumokban is. Csak kivételesen fogalmaztuk meg viszont pontosabban a szerkezetjavítás általános (pl. a minőségfokozásra, hatékonyságemelésre vonatkozó) tennivalóit.

A szakértők többnyire úgy látják azonban, hogy a *gazdaságirányítás centralizált, „paternalisztikus”* [15] *jellege iparunkban sincs összhangban az időszerű (struktúra) fejlesztési feladatok követelményeivel*. Napjainkban a legtöbb bírálat a szabályozó rendszer gyengeségeit ostromozza. Egyetértés alakult ki például a tekintetben, hogy redisztribúciós (ár-, adó- és szubvenció) mechanizmusaink a legközvetlenebb módon gátolják a kívánatos strukturális átalakulást, s a magas színvonalú munkát tartalmazó termelés bővülését. E mechanizmusok ugyanis kiegyenlítik a vállalatok pénzügyi helyzetét: a sikeresen gazdálkodóknál keletkezett nyereség jelentős hányadát a veszteséges gazdálkodók szubvencionálására fordítják, s ezzel elvonják a fejlesztési forrásokat az eredményes termelési profiloktól.

De az irányítási rendszer számos további eleme is teljesítmény-visszatartó hatású. Gyakran fékezik például előrehaladásunkat a természetes s többnyire volumen szemléletű

¹¹ A siker nyomában címmel a közelmúltban magyarul is megjelent világhírű könyv [20] például igen szemléletes képet fest arról, hogy az USA-ban a vállalati kollektívák milyen fanatikusan keresik a csúcsteljesítmények lehetőségét, milyen keményen megdolgoznak eredményeikért.

¹² Az, hogy a ravaszul kialakított struktúra széles körben juthat kulcsszerephez a gazdálkodási siker tényezői közt, már az átlagprofitráta marxi elve alapján is megkérdőjelezhető.

„elvárások”, a bázisérdekeltség újra és újra megjelenő fantomja, a vállalatok és felsőbb szervek tervező-irányító munkájának összehangolatlansága, belső ellentmondásai, a népgazdasági tervek, a vállalati törekvések és a fejlesztő-termelő-értékesítő munkában részt vevő egyének eltérő motivációja s a fejlesztések céltudatosságának mindebből fakadó hiánya.

A vázolt gyakorlat alacsonyabb hatékonysága közismert. Hiszen az ipar (strukturális) fejlődése immár hosszabb idő óta igen lassú, versenyképességünk pedig – függetlenül attól: sikerült-e teljesíteniük a kitűzött naturális célokat vagy sem – nem javul. Esettanulmányaink is több példát tártak fel olyan, ambiciózus tervek nyomán megvalósított szerkezeti (termék-) váltásokra, ahol az „új” s másutt versenyképesen gyártott termék hazai változata – paraméterei és piacképessége tekintetében – nem tér el lényegesen a korábbi termékektől.

Sajnos ma még nem áll rendelkezésünkre általánosan elfogadott koncepció arról, hogy miként segíthetnénk elő az ipar vázolt problémáinak megoldását. Számos szakértővel együtt úgy vélem, arra kellene törekednünk, hogy összhangba hozzuk – mind általában a szerkezetjavításban, mind konkrétan a feldolgozottság fokozásánál – a fejlesztő munka, illetve az iparirányítás jellegét. Azaz vegyük tudomásul, s az iparirányítás eszköztárának megválasztásánál érvényesítsük is, hogy *a gyártmánystruktúra tényleges alakítása döntően vállalati feladat*,¹³ s a gazdaságirányítás révén elsősorban a mikroszféra hatékony szerkezeti munkájának előfeltételeit törekedjünk megteremteni. Mások azonban inkább a közvetlen beavatkozásokat kiterjesztő különböző intézkedéseket szorgalmazzák.

Fenti javaslatunk megvalósítását egyébként a gazdaság- és iparvezetés elsősorban az irányítási módszerek komplex továbbfejlesztésével támogathatja, illetve kényszerítheti ki. E „reform” megvalósítására már eddig is számos intézkedést hoztunk, és az elkövetkező évekre tervezett, valamint a csak a továbbiakban szükségessé váló és elhatározásra kerülő erőfeszítések köre is széles. Mivel cikkünk célja, illetve a terjedelmi korlátok nem teszik lehetővé a tárgykör akár csak részleges tárgyalását,¹⁴ így ezúttal csak arra utalunk (ismételten), hogy az iparban jelenleg a továbblépés fő irányainak egyértelmű elhatározása s e döntés elfogadtatása a legfontosabb feladat. Az is nyilvánvaló persze, hogy ez sokban politikai tennivaló [17]. Úgy véljük azonban, hogy kérdéskörünkre is érvényesek az alap és a felépítmény kapcsolataira vonatkozó közgazdasági elvek, s így módunk van a gazdasági elemzés nyomán politikai ajánlást megfogalmazni. Határozottan ajánljuk ezért, hogy gazdaságirányító szerveink álljanak a társadalom progresszív erői élére. Dolgozzanak ki, majd érvényesítsenek olyan cselekvési programot, amely módot talál az „emberi tényezők” terén meglévő tartalékok (ki nem használt lehetőségek) mozgósítására, és egyértelműen tisztázzák a külgazdasági stratégiát is. Küzdjenek a vállalatok önállóságáért, illetve a különböző gazdálkodó és irányító szervek, egyének érdekeit a jelenleginél hatékonyabban egyeztető eljárások és módszerek meghonosításáért! Bővítsék az „iparúzás”, piacra lépés

¹³ Az idézett elv és javaslat egyébként számos központi dokumentumban, így az MSZMP KB 1977-es struktúrahatózatában is szerepel.

¹⁴ A témáról egyébként a közelmúltban két fontos dokumentum jelent meg, egyrészt az MSZMP KB 1987. július 2-i állásfoglalása, másrészt a Hazafias Népfront céljaira készült tanulmány [1].

szabadságát! Tegyenek meg mindent az ár- és szabályozó rendszer, illetve a számviteli elszámolási szabályozás normativitásának fokozásáért, kiemelten a sikeres gazdálkodókat sújtó elvonások mérsékléséért, de ne tűrjék a kiskapuk használatát a szanalási, illetve felszámolási eljárásokban sem! Törekedjenek radikálisan csökkenteni a pénzügyi „hidak” számát és alkalmazási körét! Erősítsék a „visszacsatolás”, a társadalmi ellenőrzés lehetőségeit, kiemelten az Országgyűlés szerepét! De nem nélkülözhető a személyre szóló diszpreferenciák rendszerének fejlesztése sem; a kormányzatnak fel kell számolnia például azt a KNEB és a FOT által már többször feltárt gyakorlatot, hogy jelenleg „alig akad olyan termék, amelynek vásárlásakor ne csapnának be bennünket” [21] (vagy exportpartnereinket) stb. Úgy véljük, hogy a mindezekkel kapcsolatos politikai döntés ma már nem halasztható tovább, az ismételt várakozás csak ipari lemaradásunk fokozódását eredményezheti.

IRODALOM

1. Antal László–Bokros Lajos–Csillag István–Lengyel László–Matolcsy György: Fordulat és reform. Közgazdasági Szemle, 1987, 6. sz.
2. Balassa Béla: Az „új növekedési pálya” Magyarországon. Gazdaság, 1986, 2. sz.
3. Bélyác Iván: Az állóeszköz-állomány korszerűsítési folyamata. Akadémiai Kiadó, 1983.
4. Bod Péter Ákos: Csúcstechnikát – hazai módon? Esettanulmány a Szerszámgépipari Művekről. Tanulmány a gazdaság irányításáról és szervezettségéről. MTA Közgazdaságtudományi Intézete, 1985, 6. sz.
5. Botos Balázs (szerk.): Iparunk külgazdasági illeszkedése. MTA IKCS, 1985.
6. Botos Balázs–Papanek Gábor: Kérdőjelek iparunk fejlesztésében. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984.
7. Az 1985. évi VII. törvény a népgazdaság VII. ötéves tervéről. Magyar Közlöny, 1985, 54. sz.
8. A feldolgozottsági fok emelése, a magasabb színvonalú szellemi és fizikai munkát megtestesítő tevékenység bővítése a hatékonysági követelmények szem előtt tartásával. Tanulmány a ruházati iparról. FLAX–MEN, 1984.
9. Hamar István: A nem rubel elszámolású ipari export gazdaságossága a feldolgozottsági fok szerint. Külgazdaság, 1983, 11. sz.
10. Inotai András: Új irányzatok a nemzetközi ipari munkamegosztásban. Közgazdasági Szemle, 1986, 9. sz.
11. Az ipar helyzete és feladatai. Az MSZMP KB 1983. július 6-i ülésének dokumentumai. Kossuth Könyvkiadó, 1983.
12. Kádár Béla: A nemzetközi iparfejlődés és munkamegosztás új irányjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984.
13. Káldor Miklós: A változó világgazdasági helyzet és az alkalmazkodás... Gazdaság, 1984, 1. sz.
14. Kóbor Kálmán: Adalékok a feldolgozottsági fok értelmezéséhez és szerepéhez az élelmiszer-termelésben. Agrárgazdasági Kutatóintézet, 1983.
15. Kornai János: A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1980.

16. Kotler, P.: *Marketing Management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.
17. Laki Mihály: Válasz körkérdésekre. *Külgazdaság*, 1987, 2. sz.
18. Az MSZMP KB 1987. július 2-i állásfoglalása a gazdasági-társadalmi kibontakozás programjáról. *Magyar Nemzet*, 1987. július 4.
19. Az OT és OMFB 102/1978. sz. együttes közleménye a termelési szerkezet fejlesztésének döntés-előkészítési módszereiről. *Tervgazdasági Értesítő*, 1978, 4. sz.
20. Peters, T. J.—Watermann, R. H.: *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó—Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1986.
21. Rác Judit: *Ha az áru meztelen*. *Magyar Nemzet*, 1987. június 3.
22. Sólyom József: *Interjú Grósz Károllyal*. *Siker*, 1986. szeptember.
23. Széchényi István: *Hitel*. Petrózai Trattner Nyomda, Pest, 1830.
24. Török Ádám: *Komparatív előnyök*. Nemzetközi példák, hazai tapasztalatok. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, 1986.

PÉCSI KÁLMÁN*

A SZOVJETUNIÓ IPARPOLITIKÁJÁNAK ALTERNATÍVÁI AZ EZREDFORDULÓIG

A szovjet iparpolitikai elképzelések keretét a társadalom, ezen belül a gazdaság átalakításának kibontakozó programja és intézkedései alkotják. Ezek jelentős változásokat helyeznek kilátásba vagy legalábbis sejtetnek az iparpolitikában is, noha a módosítási szándékok pontosabb kontúrjairól s különösen megvalósításuk módjáról ma még keveset tudhatunk.

A magyar gazdaságnak a szovjethez való kötődése erőteljes, a szovjet iparban bekövetkező jelentős változások a magyar–szovjet áruforgalmi kapcsolatokra is hatással vannak. Ezért már a szovjet átalakítási lépések mostani, kezdeti szakaszában is meg kell kísérelnünk a szovjet iparpolitikában lehetséges változások, feltehető irányuk felmérését, érintve egyúttal ezeknek az irányzatoknak, alternatíváknak a többi európai KGST-országra várható hatásait is.

Az iparirányítás új feltételeinek körvonalai

A jelenlegi szovjet elképzelésekben az új iparpolitikát meghatározó tényezők közül azok az elhatározások tűnnek fontosabbnak, amelyek a szovjet társadalom fokozott aktivizálására irányulnak. Ezek közül jelentőségét tekintve messze kiemelkedik a tervbe vett radikális gazdaságirányítási reform. Az új iparirányításnak nyilvánvalóan a gazdasági reform közegébe kell majd beilleszkednie, ezért először ez utóbbit és a vele kapcsolatos elgondolásokat célszerű áttekintenünk.

Az eddig megismert, mérvadó szovjet elképzelésekben a reform a gazdaság dinamizálásának egyik eszköze. E dinamizálás érdekében a fejlődés intenzív szakaszára való áttérést, a minőségi változást magában hordozó ütemgyorsítást tűzték ki célul. Az 1986–1990. évekre terjedő XII. ötéves tervidőszakban a gazdaságot új, a modernizálás felé vezető fejlődési pályára akarják átállítani, 2000-ig pedig – a gazdasági munkában elérendő gyökeres fordulattal – a gazdaság és a társadalom minőségileg új állapotát kívánják elérni. Az elgondolások szerint mindez úgy megy majd végbe, hogy az országban mély gyökeret ver a széles körű ipari-műszaki forradalom. Minden nép-gazdasági ágban meghonosodnak az élenjáró technológiák, s valamennyi akadály elhárul a tömeges innováció útjából. Ugyanakkor minőségileg megjavul a fegyelem, megszűnik az erőforrásokkal való pazarlás. Mindehhez a „radikális gazdasági reform” biztosít keretet. E reform, a megnyilatkozások szerint, a szovjet népgazdaság új utakra

*A szerző az MTA Világgazdasági Kutatóintézetének tudományos osztályvezetője.

vezérlését, az egész tervezési, irányítási és vezetési tevékenység mélyreható átalakítását jelenti. Az irányítási rendszer minden szintjén a közgazdasági eszközök kerülnek előtérbe az eddig alkalmazott direktív adminisztratív módszerek helyett.

A gazdasági jellegű irányítási módszerek előtérbe állításának megfelelően erősödik az áru- és pénzvviszonyok szerepe, jelentős változtatásokra kerül sor az árképzésben, a finanszírozás rendszerében, a hitelnyújtás feltételeiben. Ebből is következik a teljesítményekkel összhangban levő érdekeltségi formák elterjesztése s a bérviszonyok ennek megfelelő módosítása.

Az alapvető gazdasági folyamatok irányíthatósága továbbra is fontos követelmény, ezért megmarad a tervutasításos rendszer ésszerűsített változata. Megszűnik viszont a gazdasági egységek tevékenységébe való kicsinyes beavatkozás, csökken a vállalatok számára kötelezően előírt tervmutatók száma. A vállalati törvény tervezete is azt a törekvést tükrözi, hogy növelni kell az egyesületek, vállalatok, szovhozok és kolhozok önállóságát, a munka végeredményét illető felelősségüket, gyorsítani kell a gazdasági önelszámolás rendszerének kiépítését.

E célok megvalósítási módja az eddigi dokumentumok alapján részleteiben még nem látható át, sőt azokból bizonyos következtetések is kiolvashatók, például az áru- és pénzvviszonyok alkalmazása és a vállalati önelszámolás attól – legalábbis látszólag – elszakított megközelítése esetében. Hasonlóan nem világosan a központi irányítás (a népgazdasági tervezés) és a piaci elemek közötti kapcsolatok.

Ezek a bizonytalanságok a mostani szakaszban alapjában természetesnek tekinthetők, noha a szovjet reformgondolkodás sem az előzményeket, sem a külső mintákat nem nélkülözte. Így a mai gondolatok több vonatkozásban párhuzamba hozhatók a Szovjetunióban a 60-as évek első felében-közepén teret kapott értékelésekkel és szándékokkal. Aganbegjan professzor például 1965-ben szintén elemezte a szovjet gazdasági növekedés dinamizmusának akkori csökkenését, és a szovjet ipari struktúrárt rossznak, az ipari országokéi között a legelmaradottabbnak minősítette. A problémák gyökerét a következőkben látta: „Tervezési, ösztönzési és vezetési módszerünk és rendszerünk az 1930-as években alakult ki. A gazdasági ügyekben érvényesülő végletes centralizmus és a demokrácia hiánya igen negatív hatást gyakorol gazdaságunkra.”

A legfrissebb elméleti előkészületek között nagy jelentőségűek voltak például V. P. Kurasvili és T. I. Zaslavszkaja 1983–1985 között megjelent cikkei. Mindketten az addigi szovjet gazdasági modell túlhaladott voltából indultak ki. Kurasvili az általa javasolt modellt lényegében úgy írja le, mint amelyet a vevők és az eladók közötti választás jellemez, teljes összhangban a piac szabályozó szerepével. A vállalatok semmiféle utasítást nem kapnának a gazdaságirányító szervektől; magatartásukat az állam az adó és a hitelpolitika útján befolyásolja. Néhány árat központilag állapítanak meg, az árak többségét azonban a vállalatok szabadon alakítanak ki. Zaslavszkaja lényegileg szintén a piacorientált rendszer irányában javasolt továbblépést. Emellett kifejtette, hogy egyrészt erősíteni kell a központi tervezést, másrészt pedig sokkal határozottabban kell növelni a vállalatok kezdeményező-készségét és önállóságát. 1985-ben közzreadott felmérési eredményei szerint a vállalatvezetők 90%-a és a dolgozók 84%-a hisz abban, hogy más gazdasági feltételek között sokkal hatékonyabban

tudnának dolgozni. Más szakértők ugyanakkor beható vitákat folytattak például az árképzés kérdéseiről.

A megjelent hivatalos dokumentumok egyik fő vonulatát a reform-előkészítő gondolatok alapvonásai képezik. Ezt jelzik például az állami vállalatról szóló törvény már említett tervezetének fő elképzelései is. Hasonló irányba mutat, hogy számos egyesülés, vállalat kapott – a minisztériumok mellett – közvetlen külkereskedelmi jogot. Ennek, ha fokozatosan is, lényeges hatása lehet a külgazdasági kapcsolatokra, különösen a vállalati önállóság növekedésének talaján.

A feltételezhető hasznos hatások közé tartozik, hogy az érintett szovjet vállalatok közelebb kerülnek a piachoz, ami szélesíti látókörüket, és új impulzusokat ad tevékenységüknek. Ugyanakkor e vállalatok kisebb külkereskedelmi gyakorlata miatt számítanunk kell bizonyos nehézségekre a velük való kapcsolatokban; így túlzó követelményekre, kísérletekre a KGST-árelvtől eltérő, a „saját árbázis” felé hajló árképzésre (még akkor is, ha a szocialista külkereskedelem „saját árbázisa” kialakításának általános feltételei továbbra sem lesznek meg).

Jelenleg azt sem láthatjuk, hogy az új körülmények hatására mennyiben javul majd az exportra felkínált feldolgozott termékek korszerűsége és minősége vagy az alkatrészellátás és az egyéb szolgáltatások színvonala. Ismert, hogy ez részint a gazdaság általános belső helyzetén múlik, ide értve a korszerűsítésre való anyagi készletet, ezen belül a versenyt, a belső kooperáció állapotát, az exportosztönzési rendszert stb. Másfelől, természetesen, múlik a külső környezetből érkező hatásokon is, így azon, hogy mekkora a szóba jövő külföldi vásárlók teljes köre, s e kör a közvetlen exportjog keretében felajánlott árukat kívánja-e megvásárolni.

A közvetlen külkereskedelmi jog terjedése elvileg a hagyományos kontingensrendszer fellazításához, hosszabb távon esetleg teljes széteséséhez vezethet, a központi irányítás módszereinek alakulásától is függően. Ennek bevezető szakasza lehet a barterügyletek kényszerű elterjedése a vállalatközi forgalomban (ideértve az ún. közvetlen vállalati kapcsolatok és a közös vállalatok létéből fakadó, többé-kevésbé kontingensen kívüli forgalmat is). A barterügyletek azonban a hagyományos árucsoportos kontingentálásnál is szorosabb kalodába képesek fogni az áruforgalom fejlődését. Ezért ezek az ügyletek egyfelől nem illeszkednek megfelelően a jelenlegi kontingensrendszerhez, s veszélyeztetik az előre egyeztetett forgalmi egyenlegek elérését is, másfelől ennek a vállalatközi kapcsolati formának sem hosszú érvényesülési időt, sem meghatározó terjedelmet nem lehet jósolni a ma belátható időszakba.

A távolabbi jövő szempontjából azonban nem lényegtelen, hogy a vállalatközi forgalom elterjedésének mértékében egyfelől lényegesen nőni fog a transzferábilis rubel forgalomkorlátozó szerepe (pl. a barterek keretében a transzferábilis rubel felhasználhatósága a jelenleginél is korlátozottabbá válik), másfelől a kontingensrendszer fellazulásának arányában meggyengül e klíringrendszer fenntartásának közgazdasági-piaci indokoltsága a magyar–szovjet kapcsolatokban.

Magától értetődő, hogy a kontingens- és a klíringrendszer fokozatos feloldódása – amelyet a mai szovjet elképzelések alapján nem lehet kizártnak tartani – gyökeresen átalakíthatná a magyar–szovjet áruforgalmi kapcsolatok jellegét, tartalmát, mögöttes elvi premisszáit és hazai kezelését is.

A vállalati önállóság jegyében már megadott jogosítványok közé tartozik a szovjet

vállalatoknak – és államigazgatási szerveknek – közös vállalatok alapítására adott lehetőség. Nyilvánvaló, hogy ez az intézkedés, a korábbi szovjet állásponhoz viszonyítva elvi jelentőségű módosulást tükröz. Ideológiai és gazdaságpolitikai szempontból egyaránt a jelentős elhatározások közé tartozik, s mindkét szempontból az autarkia dogmatikus alapjaitól való elfordulásról tanúskodik.

Ismert, hogy az elmúlt évtizedekben a Szovjetunióban a külföldi tőke importja fel sem merülhetett, mert a hagyományos politikai gazdaságtan az idegen tőke működésével kapcsolatos sok kérdésre nem tudott megnyugtató választ adni. E probléma elől szemlátomást most sem lehetett kitérni, s a válaszokat lényegében beépítették a vegyesvállalati szabályozásba. A tőkés vegyesvállalatok esetében a jogszabály e kérdésre indirekt feleletet ad, oly módon, hogy e vállalatokat mintegy külföldi környezetbe helyezi azáltal, hogy azok szovjet külkereskedelmi szervezeteken keresztül kapcsolódhatnak a belső piachoz. Így az bizonyos értelemben szovjet szempontból voltaképpen nem is tőkeműködésnek, hanem külkereskedelemnek minősül. Ez utóbbi pedig, az adott politikai gazdaságtani felfogásban, némiképpen periferikus, inkább kissé technikai, de mindenképpen másodlagos kérdés.

A szocialista országok szovjetunióbeli közös vállalatainál más a megközelítés. Ezeket ugyanis a szabályozás a részt vevő országok közös szocialista tulajdonának minősíti, új – noha némiképp problematikus tartalmú – fogalmat alkotva ezzel. A tőkebevonás kérdésével kapcsolatos ideológiai természetű aggályok jelzik, hogy e nem jelentéktelen területen is fordulatot kell elérni.

Gyakorlati szempontból az új szovjet vegyesvállalati rendelkezések legfőbb hiányossága az, hogy nem teszik eléggé érdekeltté, de ez majd hogyanem természetesnek tekinthető egy olyan ország esetében, amely hosszabb habozás után lépett rá a tőkebevonás útjára. A szovjetunióbeli vegyes- és közös vállalatok működési szabályai, feltételei ezen kívül számos olyan részproblémát rejthetnek magukban, amelyek tényleges jelentőségét, a megoldások helyességét csak a gyakorlat döntheti el.

Utaltunk arra, hogy az új mechanizmusra vonatkozó elképzelések a jelek szerint még formálódóban vannak. A többé-kevésbé tisztázatlan területek egyike az állami szervek leendő szerepköre, amely a külkereskedelmi kapcsolatok szempontjából is jelentős. Ezen múlik többek között e kapcsolatok országainkon belüli és közötti koordinálásának módja.

Ismeretes, hogy szovjet részről már hosszú ideje szorgalmazzák a vállalatok közötti közvetlen kapcsolatok kiépítését, a hatóságok közötti kapcsolatteremtéssel együtt. E törekvést a nagyobb vállalati önállóság tervezett intézményesítése, de egyéb lépések, így az önálló vállalati külkereskedelmi jogok megadása hangsúlyosabbá tették, méghozzá a vállalati – s nem a hatósági – szféra javára. Ugyanakkor viszont a tervek szerint megmarad a direktív tervirányítás valamilyen formája, sőt intézkedéseket tettek a központi tervezés és irányítás erősítésére, így a külgazdasági kapcsolatokkal foglalkozó minisztertanácsi bizottság felállítására. Külkereskedelmi jogot minisztériumok is kapnak, ami egyébként talán azt is jelenti, hogy egyes területeken valamilyen formában megmarad a minisztériumokhoz centralizált egykéz, amelyet gazdálkodási vonatkozásokban a korábbi évek irányítási kísérletei során alakítottak ki. Összszövetségi minisztertanácsi, tehát magas szintre telepítették a szovjet székhelyű közös és vegyesvállalatok engedélyezésének jogát.

Mindez arra vall, hogy az állami szervek operatív döntési szerepköre a jövőben is fennmarad, noha ennek belső megoszlása módosulhat. Az ezt valószínűsítő körülmények egyike, hogy az iparfejlesztés nagyarányú feladatainak megoldása alig képzelhető el az állami szervek intenzív részvétele nélkül.

Az így kirajzolódó kép tehát arra vall, hogy változatlanul számolni kell az állami szervek jelentős gazdasági szerepével, még nem világos, hogy ez egészen pontosan hogyan alakul majd. A jövő kérdése az is, hogy a vállalatok és a hatóságok viszonyát egyértelműen és konzekvensen rendezik-e – tudjuk, hogy ez milyen fontos és milyen nehéz feladat. Nem zárható ki, hogy a hatóságok informális törekvései nem fognak következetesen egybeesni az operatív szerepük csökkentésére irányuló deklarált szándékokkal. Ma mindenesetre egyes jelek arra utalnak, hogy a szovjet gazdasági hatóságok később sem kívánják „magukra hagyni” vállalataikat. Tudjuk azonban azt is, hogy a vállalati önállóság deklarálása csupán a kezdetét jelenti egy olyan korszaknak, amelyben a vállalatok megtanulhatnak a saját lábukra állni.

Ha a vállalati önállóság irányzata tartósnak és a lényegét érintőnek bizonyul, akkor olyan átmeneti időszakra számíthatunk, amelyben a szovjet gazdaságban – így a külkereskedelmi kapcsolatokban is – a központi állami és a vállalati szféra mozgásai (és persze maguk e szférák) fokozatosan kettéválnak és viszonylagosan önállósulnak. Tendenciaszerűen – a legkézenfekvőbbben – például úgy, hogy az állami szférában történik a stratégiai gazdasági lépések végrehajtása és finanszírozása (a külkereskedelemben a központi fejlesztések importján kívül, ide értve például a nyersanyag- és energetikai exportot is), míg a folyamatos termeléssel és annak nem aránytalan anyagi terhekkel járó fejlesztésével kapcsolatos tennivalók és finanszírozásuk (külkereskedelmileg a megfelelő technológiai import mellett ide értve a feldolgozott termékek exportjának valószínűleg növekvő hányadát és a produktív alkatrészek forgalmának zömét) a vállalati szféra feladata lesz.

Ha ez a folyamat végbemegy – s a jelek ma végül is erre utalnak –, a külgazdasági partnereknek a beálló változásokat értelemszerűen követniük kell. Az előbbi feltételek mellett az állami, illetve a vállalati szféra a külgazdasági kapcsolatait nyilván lehetőleg önállóan kívánja majd kialakítani. Kettejük között az állam belső koordinátori szerepét kell elvileg feltételezni, aminek külső (külgazdasági) megnyilvánulása azonban – különösen hosszú távon – nem szükségszerű.

Az iparfejlesztés fő feladatai

A mechanizmusreform lehetséges irányait lényegesen befolyásolja az iparpolitikai feladatok jellege. Kiegyensúlyozott, kellően fejlődő gazdaságban, viszonylag nyugodt világgazdasági környezetben – ahol tehát a reformra nem a jelen, hanem a távolabbi jövő érdekében lehet szükség – az erőteljes centralizációról a vállalati önállóságra, a természetes megközelítésről az értékbázisúra való áttérés nyilvánvalóan hosszabb, teljesebb és kockázatmentesebb lehet.

A szovjet gazdaság azonban nem ilyen helyzetben van. Akuttá vált, súlyos strukturális válsággal küzd, amelynek természete egyébként nagyon hasonló ahhoz, amely – noha többé-kevésbé más formákban és más-más intenzitással – a kelet-európai kis

KGST-országokban is végbemegy. Emellett a világgazdasági-világpolitikai környezete sem megnyugtató, és – akárcsak a többi szocialista országnak – rendkívül kevés ideje maradt a stratégiai előrelépéshez. Emiatt a reformot rövid idő alatt – ezért is – csak részlegesen és egészében véve számottevő kockázatok kíséretében kell, illetve lehet a szovjet gazdaságban bevezetni. Ennek sokrétű pszichikai nyomai jól érezhetők, s ezek a „nyomok” önálló, objektív tényezői a végrehajtásnak.

A szovjet gazdaság fő neuralgikus pontjai régtől fogva ismertek. Ezek, fontosságai sorrend nélkül, a következők:

- A mezőgazdaság, amely az elmúlt évtizedek szűföldakciói és abszolút összegben számottevő gépesítési-kemizálási befektetései ellenére sem tudta elérni a szükséges eredményeket.

- A nagyfokú nyersanyag- és energiaigényesség, amelyet az energiatermelés és -felhasználás folyamatos földrajzi távolodása súlyosbít. Ennek jelentőségét érzékelteti, hogy Szibériából az európai területekre való energiaszállítás az 1970. évi 127 millió egyezményes fűtőanyagtonnáról 1985-ig 1,2 milliárdra nőtt.

- Szibéria iparosítása, amelynek csak egyik összetevője az anyag- és energiaigényes tevékenységeknek Szibériába, a kitermelőhelyek közelébe való telepítése, a szükséges infrastruktúra kiépítésével, illetve kiegészítésével együtt. A probléma másik összetevője, a munkaerő biztosításának nehézsége az, hogy a már megszokottak mellett újabb ösztönzőkre is szükség van. Vagyis elkerülhetlenné vált a szibériai gazdaság komplex kiépítése. Ez természetesen felveti a fejlesztési forrásoknak az ország nagy területi-társadalmi egységei közötti allokációjára vonatkozó koncepció továbbfejlesztését.

- Az alapanyag-vertikumok (pl. acélgyártás) főleg technológiai és termékválasztékbeli, a feldolgozó ipar technológiai, termék- és termelészervezeti-korszerűsítési, valamint minőségjavítási igénye.

- A fogyasztási iparcikkek gyártásának és a lakossági szolgáltatások mennyiségi és korszerűségi problémái.

- A termelő és a lakossági infrastruktúra (így a közlekedés-szállítás) elmaradottsága.

Az ipar fejlesztését a szovjet vezetés határozott stratégiaváltással kívánja összekötni. Ez utóbbinak éppúgy része maga a gazdaságirányítási reform, mint a gyorsítás. Ennek tartalmát a legutóbbi pártkongresszuson Rizskov miniszterelnök a következőképpen fogalmazta meg: először, a gazdasági, szociális, védelmi feladatok megoldásához meg kell gyorsítani a nemzeti jövedelem növekedését. Másodszor, a szükségleteknek megfelelően át kell alakítani a termelés szerkezetét, csökkentve az anyag- és energiafelhasználást. Harmadszor, a megoldás fő eszköze az intenzifikálás, a tudományos-műszaki vívmányok széles körű alkalmazása.

A váltás lényege tehát az, hogy a gazdaság növekedését intenzív alapokon, a korszerű műszaki vívmányokra támaszkodva kívánják megvalósítani. A stratégia legfontosabb irányaira programok készültek és készülnek, amelyek fontos szempontja a megtérülés gyorsasága. A rekonstrukciós jellegből következően meghatározó szerepet játszik a gépipar, az elektronika, az automatizáláshoz szükséges termékeket előállító ágazatok, valamint a termelő infrastruktúra.

A gyorsítás tehát nem egyszerűen a gazdasági növekedés meggyorsítását jelenti, hanem átfogó értelmezést kap, s kiterjed a társadalom egészére. A kongresszuson felvázolt program három területet emel ki: a tudományos-műszaki haladás meggyor-

sítását, a termelés strukturális átalakítását, valamint a szocialista termelési viszonyok továbbfejlesztését.

A tudományos-műszaki haladás meggyorsítása terén a hangsúly a társadalom anyagi-műszaki bázisának alapvetően rekonstrukciók segítségével való megújítására esik. A gazdaságstratégia többi eleme lényegében a rekonstrukciót, a gazdaság egészének műszaki megújítását szolgálja. A tudományos kutatások új megközelítésének egyelőre még csak a körvonalait látjuk. Mindenekelőtt az ágazati szemlélet jól ismert hiányosságait meghaladni kívánó ágazatközi tudományos-műszaki komplexumokat kell kiemelni. Jó irányba mutatnak azok a törekvések is, amelyek közelebb hozzák egymáshoz a vállalatokat és a kutatásokat, amelyek megerősítik a felsőoktatási intézmények tudományos potenciálját s ezeknek a termeléssel való összekapcsolását.

Az intenzív gazdasági fejlődés feltételezi a gazdaság szerkezetének rugalmas változását, gyors átalakulását. A struktúrapolitika új útjait az az igény jelezheti, amely szerint a termelésnek igazodnia kell „a társadalmi és az egyéni szükségletekben mutatkozó progresszív változásokhoz”. A beruházási politikának egyrészt a rekonstrukcióra, másrészt az élenjáró ágazatokra kell összpontosítania. Ahhoz azonban, hogy feladatait teljesíteni tudja, az építő-szerelő ipar érdekeltségi rendszerében gyökeresen új feltételeket kell kialakítani.

A stratégia sajátos eleme a fűtőanyagok és az energiahordozók termelésének komplex fejlesztése. A lemaradás itt egyszerre relatív és abszolút. Relatív, mert nagy a termelés anyag- és energiaigényessége, amín hosszabb távon akarnak változtatni. A hiány azonban abszolút is, mert a takarékoság feltételei ma még nincsenek meg a szovjet gazdaságban. Ezek megteremtése csak az intenzifikálás kibontakozásával együtt mehet végbe. (Zárójelben jegyzem meg, hogy az atomenergia továbbra is növekvő szerepet játszik. Különösen fontos, hogy jelentősége a csernobili szerencsétlenség után sem csökken.)

Dinamikusan kell fejleszteni azokat az ágazatokat, amelyek alapvetőek a tudományos-műszaki haladás szempontjából, valamint érintik a „halaszthatatlan szociális problémák megoldását”. Kiemelt szerepet kapott az egész átalakulásban a gépipar. Az a korábbi tendencia, hogy a gépipar növekedési üteme belesimult az általános növekedési ütembe, nem tartható tovább. (A differenciálás, differenciálódás kifejezéseket sok helyütt úgy kellett „becsempészni” a megfogalmazásokba, ami jelzi a feladat megoldásának nehézségét.) A gépipar fejlesztési céljaival kapcsolatban felmerülnek bizonyos problémák, pl. a termelési eszközök és a fogyasztási cikkek termelésének ütemkülönbségeit illetően. Szólnunk kell arról a leegyszerűsítő szemléletről is, amely az átalakulást a gépipar „leckéjének” tekinti, és elfeledkezik e nagy horderejű folyamat többi összetevőjéről. Egyet lehet érteni viszont azokkal a célkitűzésekkel, hogy

- a végtermékek gyártása gyorsabban növekedjék a nyersanyagok és félkész termékek előállításánál,
- javuljon a féltermékek minősége és összetétele,
- kapjon nagyobb figyelmet a lakosság szükségleteinek kielégítése,
- az infrastruktúra fejlődjék komplexen,
- a körzeteket a helyi erőforrásokkal összhangban fejlesztik.

Jogosan hangsúlyozzák szovjet részről azt is, hogy a felsorolt célok eléréséhez egyelőre nem állnak rendelkezésre a szükséges anyagi és pénzügyi források.

A körvonalazott sokrétű céloknak (így az irányítási reformnak, a gyorsításnak, a tudományos-műszaki előrehaladásnak) mind az egyidejű és konzisztens megfogalmazása, mind pedig a megvalósítása, úgy tűnik, számos probléma közepette történhet meg. Ezek egyik része társadalmi-politikai természetű, amelyekre itt alapvető fontosságuk ellenére sem térünk ki. A gazdasági gondok közül is csak – későbbi mondanivalónk háttéréül – jelzésszerűen emelünk ki két tényezőt. Az egyik a kialakult gazdasági nehézségek várható hatása a későbbi gazdasági folyamatokra, a másik pedig a hiány (és ezzel összekapcsoltan a lassú növekedés) megszüntetésének kérdésköre. Témánk szempontjából mindkettő központi jelentőségű, mert erőteljesen kihat az iparfejlesztési feladatok elvégzéséhez mozgósítható erőforrások nagyságára és minőségére.

A szovjet gazdaság korábbiakban vázolt gazdasági problémáinak közvetlen gazdasági és részben közvetett társadalmi jelentősége az 1980-as években várhatóan sokkal mélyebbre ható és szélesebb körű lesz, mint az 1970-es években volt, amikor azok nagyobb része még csak kibontakozóban volt. A gazdasági szakértők között a XXVII. kongresszus előtt és után folyó vitákból kiviláglik, hogy nem tudnak megegyezni abban, milyen mértékben valósulnak meg az 1980-as évek folyamán a kongresszus által jóváhagyott és elvárt gazdasági folyamatok.

A dokumentumok elemzése és a szovjet közigazdászok vitái alapján a következő vázlatos képet alakíthatjuk ki az 1980-as évek fejlődésének fontosabb tendenciáiról.

Az 1980-as évek végén a Szovjetunió gazdasági növekedésének ütemében újabb, a gazdaság mindegyik ágazatára kiterjedő hanyatlás fog bekövetkezni. Az erőfeszítések ellenére a közeljövőben továbbra is inkább extenzív jellegű fejlődés ugyanis olyan korlátokba ütközik, hogy az átmenetileg magasabb növekedési ütem fenntartása a továbbiakban lehetetlenné válik. Feltételezve, hogy egyetlen negatívan ható tényező sem játszik közre (pedig ilyen már volt Csemobil esetében), s a szovjet vezetés szakértelme tovább javul, a növekedés az új ötéves terv folyamán csak csekély mértékben haladhatja meg a korábbi szintet.

Ez annak tulajdonítható, hogy a szovjet gazdálkodás, igazgatás, árképzés, kezdeményezés és más hasonló tényezők politikai és gazdasági feltételrendszere ma még nem alkalmas az intenzív növekedés lehetőségeinek kiaknázására. A mélyreható politikai és gazdasági változások beérése legfeljebb a XII. ötéves tervidőszak végére valószínűsíthető. A gazdasági növekedés csökkenő tendenciájának megállítására tett intézkedések egyikének sem lesz azonnali hatása. A gyorsítás andropovi módszereit már mintegy három éve alkalmazzák, s a bennük rejlő lehetőségek többségükben már valóra váltak. Úgy tűnik, hogy e módszerek túlhajtása már visszaüt. Különösen vonatkozik ez a munka nélkül szerzett jövedelmek elleni fellépés szigorítására vonatkozó határozatok legutóbbi fogadtatására és a tolsztojánus gondolkodásmód reneszánszára.

Ebben a helyzetben a szovjet gazdaság évi növekedése 1990-ig optimális esetben a tervben előirányzott 3,5–4,0% körülire becsülhető, a legrosszabb esetben pedig marginális gazdasági növekedéssel párosuló stagnálás lehet. A két érték közötti különbség a „nehéz helyzet” és a „mély válság” közötti differenciát jelzi.

A nehézségek legfontosabb következménye a szűkös erőforrások megszerzéséért ágazati és regionális szinten folyó küzdelem kiéleződése lesz. Ennek, különösen az

előbbi pesszimista változat bekövetkezése esetén, az ad speciális jelentőséget, hogy a szovjet gazdaság megszokta ugyan a hiányokat, de a hosszú időszakon keresztül lassuló gazdasági növekedés következményeivel való küszködés ismeretlen számára. A kérdés ezek után az, hogy az elmondottak tükrében milyen jellegű iparfejlesztési politikára lehet számítani a Szovjetunióban a következő mintegy másfél évtizedben. E tekintetben ma csak nagyvonalú alternatívákban gondolkozhatunk.

Intenzifikálás extenzív módszerű gazdaságpolitikával. Abból indulunk ki, hogy a korszerűsítés és az intenzifikálás anyagi lehetőségeit az ennek végső eredményeit felmutató feldolgozó iparban a következő megalapozó feladatok teljesítése után fennmaradó eszközök fogják behatárolni:

– Az anyag- és energiaigényes ipar áttelepítése az új, perspektivikus kitermelési bázisokra, elsősorban az Uralon túlra (Közép-Ázsiába, Szibériába, a Távols-Keletre) és ott technológiailag és a termékválaszték szempontjából korszerű újratermelése. Ez valószínűleg a teljes népgazdasági termelőrendszer fajlagos energia- és szállítási igénye csökkentésének az egyik alapvető útja lehet.

– A fentiekkel nem érintett alapanyag-termelés (pl. szervesetlen vegyipar, műtrágyagyártás rekonstrukciója) ugyancsak a technológiák és az árunómenklatúrák korszerűsítésével.

– A mezőgazdasági feladatok megoldása.

Ez az iparfejlesztési mód óriási eszközcentralizációt tételez fel az állami irányító szervek kezében. Egyebek között ebben az értelemben neveztük e módszert extenzív jellegűnek. A gazdasági mechanizmus szempontjából ennek a vállalati jövedelmek nagyarányú elvonásával kell járnia, ami alaposan csökkentheti a vállalati szféra önállóságának körét és tartalmát. E módszertől nem idegen a vállalati önállóság adminisztratív korlátozása olyan vonatkozásokban, mint a munkaerő-biztosítás, illetve a bérezés lehetőségeinek limitálása, a fejlesztéspolitika iránya, jellege stb.

E változat érvényesülése esetén a szovjet gazdaság igénye feltehetően megnő korszerű nehézipari berendezések, a speciális körülmények közötti működésre képes szállítóeszközök és a zord feltételek közötti zöldmezős telepítésekhez szükséges egyéb termékek iránt. Emellett, ha valószínűleg kisebb ütemben is, de növekszik a feldolgozó ágazatok korszerű eszközök és anyagok iránti igénye is.

A vázolt iparfejlesztési mód – az anyag- és energiatermelő ágazatok nagyarányú áttelepítése miatt – sok tekintetben emlékeztetne a 20-30-as években végbement szovjet iparfejlesztési kampányra, és ehhez az akkoriakhoz sok tekintetben hasonló eszközök is kellene. Az akkori helyzethez hasonlóan a gazdaságfejlesztés legfontosabb feladatai szintén főleg importált technikával oldhatók meg. Ez feltételezi a behozatal – s elvileg vele összhangban a kivitel – erőteljes bővülését, de egyben a külföldi pénz- és működő tőke bevonásának az előbbiekkal nagyjából azonos növekedését, azaz újabb nagy hullámát is.

Iparfejlesztés a meglévő ipari centrumok bázisán. E változat lényege, hogy az ipar korszerűsítésére a rendelkezésre álló eszközöket a meglévő centrumok fejlesztésére fogják összpontosítani. (A „rendelkezésre álló anyagi eszközök” ekkor is a mezőgazdasági feladatokhoz szükséges források nélkül értendők.)

Ebben az esetben tehát nem vagy csak kevésbé megy végbe az anyag- és energiaigényes termelés kitelepítése. Az intenzifikálás döntően a mai termelőhelyek „termé-

szetes fejlesztése” útján megy végbe, s tágabb teret nyerhet a vállalati önállóság (s annak anyagi alátámasztása). A technikaimport iránti igény java nem a nehéziparban jelentkezik, s nem szükségszerű a tőkebehozatal ugrásszerű megnövekedése sem.

Valószínű azonban, hogy ebben az esetben az átalakulás az előző változatnál kevésbé hatékony lesz, s üteme sem éri el amazét. Így az irányítási módszerekben is a „koszigin reform” (különböző szektorális kísérleti rendszerek, termelői árak időnkénti korrekciója, az egyes részleteiben „megreformált” ágazati hatósági irányítási szerepkör lényeges mértéke) nem jelentéktelen továbbélésére lehet számítani.

Ez a változat a radikális reformról való lemondásnak tekinthető, amelynek oka gazdasági oldalról például a szükséges anyagi eszközök hiánya lehet.

Iparfejlesztés az árutermelés hatékonyságkövetelménye alapján. Ebben a változatban az iparfejlesztés a vizsgált időszakban két többé-kevésbé elhatárolódó szakaszra oszlana, de mindvégig intenzíven érvényesülnének a „radikális gazdasági reform” elvei.

Az első időszakban a hangsúly a feldolgozó ipar korszerűsítésén volna, s egyidejűleg folyna a gazdaság erőgyűjtése, hogy a második szakaszban meg lehessen kezdeni az ipar első változatunkban feltételezett nagy földrajzi átrendezését. Ez a megoldás feltételezi, hogy az első időszakban érvényesülnek a műszaki és a pénzügyi hatékonyság igen erőteljes, szelektáló hatású követelményei (noha e hatásokat elkerülhetetlenül torzítanak a hiánygazdálkodásból és más, kiegyenlítő hatású feltételekből eredő körülmények), s felbomlik a fennálló szervezeti hierarchia (így az adminisztratív funkciójú egyesülések) is. A második szakaszban, az ipar földrajzi újratelepítésében a központi állami eszközök mellett a megmaradó tőkeerős gazdasági egységek is érdemes részt vállalhatnának.

Ez a változat az elsőhöz hasonló gazdasági hatékonysággal járhatna, de ez hosszabb idő múlva nyilvánulna meg. Az elsőhöz hasonló nagyságú importigényt támogathatna az első és a második időszak árústruktúrája, azonban értelemszerűen eltérő lenne. Külső tőke iránti igénye az első változaténál talán kisebb, de mindenesetre tartósabb lenne.

Nyilvánvaló, hogy a fentiekén kívül több más változat is lehetséges. Mindegyikük esetében elkerülhetetlennek látszik azonban egy átmeneti, az új gazdálkodási módot bevezető periódus, s egy, az előbbin feltehetően túlnyúló konszolidációs időszak. Csak ezt követően lendülhet neki ismét a gazdasági növekedés.

A változások hatása az európai kis KGST-országokra

Az európai kis KGST-országok jelenlegi gazdasági gondjai – amelyek, mint utaltunk rá, sok tekintetben hasonlóak a szovjetekéihez – közismerten nem függetleníthetők teljesen a Szovjetunió népgazdaságának fontos problémáitól. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a kis országok gondjait nem lehet a szovjet gazdasági kapcsolatok számlájára írni.

A részletkérdések vizsgálata nélkül is megkockáztatható az a következtetés, hogy Kelet-Európa elégtelennek bizonyult fejlődéséért ezen országokat és a Szovjetuniót közös felelősség terheli. Ez azonban természetesen nem lehet menlevél egyik ország gazdaságpolitikai hibái alól sem.

Miközben az elégtelen fejlődés külön-külön is hátrányos volt ezekre az országokra nézve, a „kollektív lemaradás” a Szovjetunióknak okozta a legnagyobb problémát, mert – ha közvetve is – szerepet játszott a szovjet világpolitikai pozíciók szintén nem kielégítő alakulásában. Ezt a tényt szovjet részről a 70-es évek közepe táján kezdtek határozottan felismerni, de nincs jele annak, hogy világosan látnák a kollektív lemaradásért viselt felelősség kollektív elemét.

Az 50-es, 60-as években az európai kis KGST-országok gazdasága két szempontból játszott jelentős szerepet. Egyrészt az volt a fontos, hogy megbízhatóan kiépüljön a (sokoldalú) együttműködés „küllős” szerkezete a politikai szövetség stabilitásának anyagi alapjaként. Másrészt ez a kelet-európai térség biztosította a szocialista közösség harmadik országokba irányuló magas feldolgozottsági fokú kivitelének nagyobbik hányadát.

Mindemelllett a jelzett időszakban az európai kis KGST-országok szovjet exportja lényegében jól illeszkedett az érintett felvevő piac gyakorlatban megnyilvánuló igényeihez. Az utóbbi évtizedben azonban ezeknek az országoknak a világgazdasági versenyképessége is erősen csökkent – és további csökkenésével kell számolnunk –, miközben egyre kevésbé elégíti ki a szovjet központi tervező szervek által megfogalmazott igényeket. Ebben a helyzetben az együttműködés „küllős” szerkezetének jelentősége is leértékelődött, nem csupán gazdasági, de – logikus módon – politikai szempontból is.

A múltbeli események azonban, mint jeleztük, mit sem változtatnak az európai kis KGST-országok saját felelősségén a náluk kialakult helyzetért. Országaink szovjet orientációjú feldolgozó ipari exportkapacitásainak köztudottan csak kis része felel meg a jelenlegi és a várható szovjet korszerűségi-választéki igényeknek. E helyzet javítása minden egyes KGST-országnak érdeke. A fordulatot ezen a téren, úgy tűnik, a kis országoknak továbbra is saját erőforrásaikra és lehetőségeire támaszkodva kell elérniük, szervesen összekötve azt világgazdasági pozíciójuk javításával, ami hosszú távon az egyetlen hiteles alátámasztása lehet a szocialista közösség világgazdasági presztízsének is.

Ebből kiindulva célszerű felépíteni a magyar magatartást is a Szovjetunióval fenntartott gazdasági kapcsolatokban. Tovább kell folytatni az exportszerkezet módosítását, az importban pedig hosszú távra be kell rendezkedni a szovjet nyersanyag- és főként energiaimport lehetséges színvonalához. Alkalmazkodni kell az olyan új jelenségekhez is, mint a vállalati szféra által indukált külkereskedelmi forgalom.

A magyar–szovjet áruforgalom távlati fejlesztéséhez elsősorban erőteljes gazdasági és ipari háttérre van szükség. Ezenkívül azonban nem nélkülözhetők egyebek között olyan elszámolási feltételek és árviszonyok sem, amelyek korlátozzák a válalatok export- és importszázalékait. Az árképzés és az elszámolás mai feltételei kevésbé alkalmasak arra, hogy ezekre alapozódják a magyar–szovjet árukapcsolatok távlati fejlesztése.

IPARUNK VEZETÉSI-SZERVEZETTSÉGI HELYZETÉNEK JELLEMZŐI*

A hardver és a szoftver arányos fejlődése

A magyar gazdaság fokozódó nyitottsága és a piaci hatások erősödése új kihívások elé állítják a gazdálkodó szervezeteket. A termelés meghatározó szerepe helyett egyre inkább az értékesítés jelenti a vállalatok működésében a hajtóerőt. A hagyományos „azt lehet csak eladni, amit megtermeltünk” felfogás helyett az „azt szabad csak termelnünk, aminek kedvező értékesítésére lehetőségünk van” alap gondolatnak kell érvényesülnie. Ez megváltoztatja a vállalati vezetés figyelmének fő irányait, súlypontjait. A döntésekhez, amelyek egy vállalat piaci magatartását alapvetően meghatározzák, több információra, szélesebb látókörre, elmélyültebb munkára van szükség, mint a termelési feladatok hatékony elvégzésére irányuló – többségében operatív – döntésekhez.

Nem is olyan régen a szervezést a tőkés kizsákmányolás eszközének tartották, ennek megfelelően a vállalatok a termelékenység növelésének ezt a hatalmas erőforrást elhanyagolták. Az 1970-es években egymást követően kiadott párt-, kormány- és minisztériumi határozatok a szervezési munka megítélését megváltoztatták, de a szervezés hozzájárulása gazdasági eredményeinkhez csak lassan változott. Ma is számos vállalatnál tapasztalható, hogy azonos berendezés Magyarországon gyengébb eredménnyel működik, mint a nyugati országokban. Nem lehet vitás, hogy a vállalatok eredményes működéséhez nem elég fejlett berendezéseket vásárolni és felállítani, hanem tudni kell azokat hatékonyan üzemeltetni. A „hatékony üzemeltetés” követelményét a legszélesebben kell értelmezni. A fogalom magába foglalja, hogy mit, mikor, hogyan kell a berendezésekkel előállítani, sőt azt is, hogy hogyan kell a termékeket – a berendezések lehetőségeit kihasználva – fejleszteni és értékesíteni.

Ha a berendezéseket hardvernek, mindazt pedig, ami a berendezések hatékony felhasználásához kell (pl. üzemszervezést, szervezetet, marketinget, értékesítési rendszert, minőségbiztosítást, kutatás-fejlesztést stb.), szoftvernek nevezzük, az előző gondolatot úgy fogalmazhatnánk meg, hogy a hardver és a szoftver kiegyensúlyozott fejlesztése a vállalati és népgazdasági hatékonyság kulcsa.

A magyar vállalatok gondolkodásában mindig a berendezések fejlesztése, új berendezések vétele van előtérben. Kísérletképpen sok vállalati vezetőnek tettük fel a következő kérdést: „Ha vállalata kapna 1 millió dollárt, mire használná azt fel?” A válaszok mind új berendezéseket, automatizálást, esetleg számítógépet említettek,

*A cikk a szerzőknek a Ts-1/3 kutatási program keretében, az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet megbízásából összeállított tanulmánya alapján készült. Szilas Ádám a SZENZOR Szervezési Vállalat igazgatója, Garai Tamás pedig fősztályvezető-helyettese.

egyetlen esetben sem kaptunk a válaszokban pl. a marketingrendszer fejlesztésére, a piaci információk beszerzésére vagy éppen a stratégia kidolgozásához külföldi tanácsadó meghívására stb. utalást.

Bár ma már a legtöbb vállalati vezető elismeri, hogy a vállalat eredményes működéséhez szükség van szervezésre, de a szervezést többnyire leszűkítik a termelési és a termelést közvetlenül kiszolgáló folyamatok racionalizálására, vagy – még rosszabb esetben – a vállalatok belső szabályzatainak elkészítésére. Döntő fontosságú a vállalatok szoftverjének teljes körű értelmezése, a fejlesztés érdekében átfogó javaslatok kidolgozása, továbbá olyan társadalmi környezet teremtése és motiváció alkalmazása, amely ezen a téren gyors javulást biztosít.

„Átvilágítás” – a vállalati tevékenység felmérése

A vállalatok vezetési, szervezeti szintjének felmérésére és megítélésére szolgál az „átvilágítás”. Ez a kifejezés az utóbbi években terjedt el Magyarországon. Átvilágításon a vállalat minden lényeges működési területének és funkciójának viszonylag gyors megismerését és elemzését értik. Az angol szakirodalom erre a tevékenységre a „management survey” vagy a „diagnostic survey” kifejezéseket használja.

Több nyugati szervező cég hirdeti, hogy hatékony átvilágítási módszere van. E módszerek többségében azonban nem többek szempontjegyzékeknél (check-list-eknél), amelyek biztosítják, hogy az átvilágítás minden lényeges kérdésre kiterjedjen. A vezetési, szervezeti helyzet helyes megítélésének kulcsa a nagy tapasztalattal, széles látókörrel rendelkező szakember. Kétségtelen, hogy az ilyen jellegű munkát jobban el tudja végezni a vállalaton kívüli személy vagy team, független szervezeti vezetési tanácsadó vállalat, mint belső szervezet vagy alkalmi munkacsoport. Az „idegen szem”, különösen ha már sok vállalatot látott, olyan fonákosságokat fedezhet fel, amelyekre a vállalat vezetői megszokásból nem is gondoltak.

Egy külföldi tanácsadó egy magyar vállalatnál végzett egyhetes átvilágítása során megállapította, hogy a gyártelep belső forgalmának átszervezésével az öt bejárat közül három megszüntethető, és ezzel két helyen a háromműszakos kapuőri szolgálat feleslegessé válik. A javaslat vállalati reakciója nem volt egyértelmű: voltak, akik igazolni akarták a régi forgalmi rend előnyeit; voltak, akik a szociális szempontból (csökkent munkaképességű kapuőrök) a régi rendszer fenntartása mellett foglaltak állást; felettes szervek szemrehányással illették a vállalati vezetőket, hogy a racionalizálás ilyen triviális lehetőségeit nem vették észre. „Ehhez kellett külföldi tanácsadó?” – kérdezték némi gúnnyal.

1985-ben a Világbank támogatásával elindított ipari szerkezetátalakítási program keretében több iparág és vállalat átvilágítására került sor. A korábbi átvilágítási munkákkal szemben e munkák megkülönböztető sajátossága, hogy a stratégiát helyezik előtérbe, és ennek szemszögéből vizsgálják az iparág struktúráját, a vállalatok szervezetét, a vezetési és információs rendszereket. Ezekben a felmérési munkákban neves nemzetközi tapasztalatú külföldi tanácsadó cégek is részt vettek, így azok tapasztalatait saját meglátásainkkal összevetve megkíséreljük a magyar vállalatok általános vezetési, szervezeti helyzetét jellemezni.

– A magyar vállalatok szervezete és vezetési módszerei a legtöbb esetben nincsenek összhangban stratégiájukkal. A vállalatok jelentős részének nincs kidolgozott és időszerű stratégiai terve. A stratégia, a szervezet és a vezetési folyamatok közötti összefüggést nem ismerték még fel.

– A vállalatok szervezetében a hagyományok játszanak meghatározó szerepet. Különböző feltételek között működő vállalatok szervezete hasonló, a hagyományokat, nem pedig a vállalat működésének egyedi sajátosságait tükrözi.

– A vállalatok mérete, belső vertikuma a többszöri állami beavatkozás nyomait viseli magán. Olyan vállalati koncentrációk léteznek, amelyet az „optimális” üzemenagyság és más szinergikus tényezők nem indokolnak.

– A magyar vállalatok szervezete, információ-rendszere ma is termeléscentrikus. Az utóbbi időben megjelentek ugyan a vállalatok felépítésében a marketingrészlegek, de ezek még nem integrálódtak a vállalat egyéb folyamataival.

-- Vállalataink vezetése, irányítása szervezeterorientált, nem pedig termékorientált. A vállalatok nyeresége csak akkor elemezhető, ha minden termék önköltsége és nyeresége önállóan kimutatható, a jó termékek nyeresége nem rejt el más termékek veszteségeit. A vállalat jövedelmezőségének javításához éppen az egyik legfontosabb lehetőség a veszteséges termékek gyártásának felhagyása, az erőforrásoknak a leginkább jövedelmező termékcsoporthoz való összpontosítása.

– Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás a magyar vállalatok egyik gyenge területe. A sokoldalúan képzett szakemberek hiánya sok esetben akadály a racionális szervezet kialakításának.

– A magyar vállalatok különösen gyenge területe az információrendszer. Ez csak részben tulajdonítható a korszerű számítógépek hiányának. Az ok a vállalati szerek egymás iránti kölcsönös bizalmatlansága, ami párhuzamos, egymással gyakran nem egyező nyilvántartásokat eredményez.

Iparági struktúra

Az ipar vezetési-szervezési problémái két szinten vizsgálhatók, valamely iparág szintjén és a vállalatok szintjén.

Az iparágak struktúrája alapvető szervezeti-vezetési problémákat vet fel. Az iparágban levő vállalatok száma és nagysága dönti el, hogy monopolisztikus, dipolisztikus helyzet vagy verseny alakul-e ki. A vállalatok integrációja (az alapanyagok előállítása vagy a termékek továbbfeldolgozása felé) erősen befolyásolja az egészséges piaci viszonyokat, az iparághoz kapcsolódó szolgáltatásoknak a vállalatokba való beépülése vagy önállósodása, az értékesítési csatornákkal való kapcsolatrendszer szintén jellemzők az iparág struktúrájára.

Az iparági struktúrával kapcsolatban olyan politikát kell követnünk, amely a piaci viszonyok kialakulását mindenütt támogatja, ahol a termelés gazdaságos nagyságrendje és az ország kis méretei miatt a megosztott tevékenység kifejezetten nem hátrányos. A piaci verseny adminisztratív korlátozása (pl. azonos profilú vállalatok egyesítése vagy ilyen vállalatok közötti területfelosztás, áregyeztetés) a gazdaság fejlődésére káros. Külső piacokon ugyanis a verseny elkerülhetetlen: az a vállalat, amely a belső

piacon nem szokott hozzá a versenyhez, nem alakult ki az ennek megfelelő piaci szemlélet, nehezen alkalmazkodik a versenykörülményekhez a külső piacokon.

A piaci verseny nem lehet akadály, hogy egy ország vagy körzet azonos profilú vállalatai kihasználják a közös tevékenység szinergikus hatásait, és közös termelési háttérre, infrastruktúrára támaszkodjanak. Vállalataink ezzel szemben mikroautarkiaira törekednek, amelyen a vállalatok olyan törekvését értjük, hogy a fő termelési tevékenységükhöz szükséges elemeket, alkatrészeket, szerszámokat maguk készítik, mindenféle szolgáltatásra (pl. szállítás, karbantartás stb.) célszerűtlenül és gazdaságtalanul saját részlegeket hoznak létre. A kialakult helyzetnek számos okát azonosítottuk. Ilyenek például

- a végtermékekre irányított érdekeltség,
- a szerződéses fegyelem hiánya,
- a vállalatok belső elszámolási szokásai,
- az előterméket (pl. öntvényeket) és alkatrészeket gyártó vállalatok, valamint a szolgáltató vállalatok versenyének hiánya,
- árképzési mechanizmusok stb.

Ennek a helyzetnek a megváltoztatása nem egyszerű, befektetés nélkül nem képzelhető el. Ahhoz azonban, hogy valamely gyár pl. saját öntöde fejlesztése helyett egy hatáskörén kívüli öntöde fejlesztéséhez járuljon hozzá szabad pénzeszközeivel, a szervezetnek bizonyítania kell, hogy más, mint az addig megszokott szolgáltató vállalatok: minőségben, szállítási pontosságban, rugalmasságban ki tudja elégíteni a megrendelőket, a termelés tömegszerűségét kihasználva pedig olcsóbban tudja teljesíteni a megrendeléseket, mint a végterméket kibocsátó vállalatok kis háttérüzemei. Ilyen mintaszervezetek létrehozásához pénzügyi forrásokra és állami támogatásra van szükség. A bankok hitelpolitikájukkal támogathatják ezt a fejlődést, ha kedvező feltételekkel nyújtanának hitelt a háttérpar fejlődéséhez, és nem támogatnák az egészségtelen vállalati vertikumok kialakulását.

A helyes iparági struktúra kialakulását segíti elő az iparági infrastruktúra is. Ezen a fogalmon az iparág kutatási-fejlesztési intézményrendszerét, műszaki információellátását, szakképzési rendszerét stb. értjük. Nyilvánvaló, hogy az ilyen szolgáltatásokat a nagyvállalatok inkább képesek a maguk számára megteremteni, mint a kis- és közepes vállalatok, így az infrastruktúra elsősorban a vállalatok körét segíti. Az infrastruktúra fejlesztése, egyes iparágakban szinte az alapoktól való felépítése nem elsősorban szervezési feladat, hanem beruházás, pénzbefektetés kérdése is. Ugyanakkor az iparági infrastruktúra szervezeti és működési formáinak kidolgozása komoly szervezési tevékenységet is követel.

A vállalatok szervezeti problémái

A vállalati szervezet problémáit elemezve arra a megállapításra jutottunk, hogy ezen a téren még jelentős tennivalók vannak, amelyek útján a vállalatok hatékonysága, cselekvőkészsége komoly mértékben növelhető. A lényeg az, hogy szervezetük kialakításában a vállalatok szakítsanak a hagyományokkal, sablonokkal, bátrabban újítsanak, és ne értékeljék túl az ún. emberi szempontokat.

Gyakran lehet hallani a következő véleményt: „A munka eredményessége az embereken és nem a szervezeten múlik. A feladatra alkalmas, elkötelezett és kellőképpen motivált emberek bármilyen szervezetben is képesek jó munkát végezni.” Ennek az álláspontnak csak az első fele igaz. Számos példa mutatja, hogy vannak szervezeti megoldások, amelyek az emberi alkotókészség kibontakozásának kedveznek, kreatív légkört hoznak létre, amelyben az emberek szívesen dolgoznak. Más szervezeti formák éppen az emberek gondolkodását, innovatív képességeit szorítják korlátok közé, a szervezethez kapcsolódó bürokrácia, merev hierarchia, belső súrlódások, hosszú szolgálati utak az embereket elkedvetlenítik, szellemi erejüket értelmetlenül lekötik.

Egy több gyárból egyesült, többféle termékcsoportot gyártó gépipari vállalat minden telephelyén volt szerkesztő osztály (csoport), amelyek a gyár termékeinek fejlesztésével foglalkoztak. Az egyes szerkesztőcsoportok munkájában kétségtelenül volt párhuzamosság, nem használták ki a vállalaton belüli tipizálás előnyeit. A vállalat vezetősége a szerkesztési osztályok összevonását, közös vezetését határozta el. Az első időben nem is volt probléma: a megszokott szerkesztési osztályok változatlan helyen maradtak, a helyi vezetők, tervezők, szerkesztők nem változtak, a központi irányítás hatása alig érvényesült. Az átszervezés az emberi kapcsolatokat a termelés-irányítók és a tervezők/szerkesztők között nem érintette. Néhány év múlva azonban a közös vezetés elkezdte az embereket „mozgatni”, a feladatokat átcsoportosítani, a központi tervezőirodát a gyári szerkesztési csoportok rovására erősíteni, a folyamatokat centralizálni. Ennek hatására az emberi kapcsolatok megromlottak, a termékek fejlesztése lelassult, a felhasználói igények érvényesítése, a piac követése nehézkessé vált. Az új szervezet a munka hatékonyságára károsan hatott. (Ez a példa nem azt kívánja demonstrálni, hogy csak a decentralizált szervezet lehet minden körülmények között célravezető, hanem csak azt, hogy van olyan szervezeti forma, amely kedvezőtlenül befolyásolja a vállalat eredményességét.)

A vállalati szervezetek megítélése az idők során jelentős változásokon ment át. A merev hierarchiát a legtöbb területen „lazább” formák váltották fel, amelyek bátorítják a szervezeti egységek horizontális kapcsolatait. A szervezetek fejlődésében ma egyre erősebben a decentralizálás, a hatásköröknek és a felelősségnek azokra a szintekre való telepítése érvényesül, ahol a legjobb döntésekre van lehetőség. (A legjobb döntés fogalmába az időtényezőt is beleértjük, hiszen az a döntés, amely ma a legjobb, néhány nap késéssel meghozva már nem egészen optimális döntés, de ha a kellő időben hozzák meg, jó eredménnyel járhat.)

A vállalati működés alapvető követelménye ma a vállalkozás. A szervezetnek az operatív, gyors, ugyanakkor megfontolt vállalkozói tevékenységnek kell kedveznie. Így alakul ki a divizionális szervezeti forma, amelyben az egyes stratégiai üzleti egységekre épített divíziók (profitcenterek) minden olyan tényezőért felelősek, amelyekkel a saját és ezzel egyben a vállalat nyereségét is növelhetik; felelősek tehát a termelés mellett a kutatás-fejlesztésért, az értékesítésért, a költséggazdálkodásért és az emberi erőforrások felhasználásáért is.

A vállalatok felső vezetői gyakran félnek a jogkörök ilyen mértékű decentralizálásától. Attól tartanak, hogy a vállalat a központi irányítás lazítása esetében nem tud eleget tenni az állammal szemben fennálló kötelezettségének. Bár ez a veszély

fennáll, és állandó figyelmet követel, nem szabad „kidobni az ablakon” azt a hatalmas energiát, amelyet az önállóság, a felelősségérzet és a közvetlen érdekelttség felszabadít. Tény azonban, hogy decentralizált, az alsóbb szintű vezetők kezdeményezésére és önállóságára épített szervezet csak a vállalat iránt elkötelezett munkatársakkal lehet eredményes.

A szervezetek kialakításában és korszerűsítésében a szervezeti-vezetési tanácsadók a jelenleginél sokkal nagyobb részt vállalhatnának. Bár a hatás nem mérhető olyan rövid távon, mint pl. az anyagmozgatás racionalizálása esetében, nem lehet kétséges, hogy a szervezetek tökéletesítésében a gazdaság fejlesztésének hatalmas tartalékai vannak.

A következőkben a szervezés-vezetés jellegzetes funkcionális területeiről – a teljesség igénye nélkül – foglaljuk össze véleményünket és vázoljuk a fejlődés lehetőségeit.

Termelés-szervezés

A szervezési és vezetési tevékenység körének kiszélesedése semmi esetre sem jelenti az olyan hagyományos szervezési feladatok, mint pl. a termelés-szervezés, a munkahely-kialakítás, a karbantartás-szervezés, a beruházásszervezés stb. jelentőségének csökkenését. Bár a feladatok hagyományosak, a körülmények, amelyek között ezeket a tevékenységeket meg kell szervezni, nemkülönbén a rendelkezésre álló eszközök újak.

Ki tagadhatná, hogy a robotokkal felszerelt műhely, a rugalmas gyártórendszerek, a számítógéppel integrált gyártás, a CAD/CAE/CAM rendszerek merőben új feladatok elé állítják a vezetést. Még a hagyományos műhelyek hátterében is ott van a számítógép, amely a műhelyek optimális gyártási programjait készíti el. Milyen hatalmas szervezési feladatot jelent pl. a gépgyártásban vagy más szerelő jellegű tevékenységekben az átfutási idő csökkentése, amely a gazdaságos termelés kulcskérdése. Ezt csak a termelésirányítás kifinomult módszereivel – pl. a JIT (Just-in-Time) vagy a japán „Kanban” rendszerek – lehet elérni.

Korunk gazdasági fejlődésének egyik jellemzője a termékek életciklusának lerövidülése. Az új termékek hamar kiszorítják a régieket. A nagy sorozatok gyártás-gazdaságossági előnyeit felemészti a piaci értékesítés nehézségei. A termékeket kis sorozatban, sokféle változatban, de ugyanolyan gazdaságossági mutatókkal kell előállítani, mint amilyenek a nagy sorozatokat jellemezték. Egy amerikai prognózis szerint 1995-ben az autót vásárlók egyedi kívánságai szerint számítógéppel fogják megtervezni a részegységek széles választékából a kocsit, amelyet a gyár 7-10 napon belül leszállít. Az egyedi igények szerint gyártott termékek aránya számos iparágban növekszik.

Persze, a termelés új irányzataihoz kapcsolódó feladatok ma sem teszik elavulttá és feleslegessé a manuális munka elemzésére, mérésére, módszereinek fejlesztésére irányuló szervezői tevékenységet. Magyarországon mintegy 10 éve alkalmazzák – bár általános elterjedésről nem lehet beszélni – az MTM (kissé erőszakosan magyarítva „3M” eljárást), valamint ennek újabb, számos előnnyel rendelkező változatait (pl.

MOST, MODUL) olyan iparágakban, ahol ma is a rövid ciklusokban ismétlődő műveletekből álló fizikai tevékenység a jellemző. A tapasztalatok igazolták, hogy 20–35%-os teljesítménynövelés érhető el e módszer alkalmazásával, elsősorban a szalagszerű munkában az egyes munkahelyek terhelésének kiegyenlítésével, reális teljesítménykövetelmények kitűzésével és ezekre épített ösztönzési rendszerrel.

Az MTM, a MOST eredményes alkalmazására számos példa van Magyarországon is. Érdeemes azonban e két eljárás kapcsán néhány elgondolkodtató jelenségre felhívni a figyelmet:

– Az MTM-eljárást az 1940-es években dolgozták ki az USA-ban, Magyarországon viszont csak 1975-ben jelent meg. A 30-35 éves elmaradás még akkor is sok, ha a világháborút és az azt követő zavaros időszakot is számításba vesszük.

– Nem volt még olyan munkaszervezési eljárás, amelynek bevezetése érdekében ekkora erőfeszítést tettünk volna: több ezer alkalmazó kapott kiképzést, a sikeres alkalmazások bőséges sajtót kaptak. Mégis a módszer alkalmazására alkalmas üzemek, munkaterületek elenyészően kis része használja valóban az eljárást. Talán nem felel meg a magyar dolgozók öntudatának? (Sok országban éppen a szakszervezetek tiltakozása miatt nem alkalmazzák az MTM-et.) Talán nem érdemes a munkaműveletek másodperceivel foglalkozni mindaddig, amíg az anyagellátás rendszertelensége, a gépek gyakori meghibásodása és a munkaidő kihasználásának egyéb problémái miatt nagyságrendileg jelentősebb veszteségek adódnak? Talán nem érdekeltek eléggé a vállalatok belső tartalékaik feltárásában, a munkaerő jobb kihasználásában?

E kérdések elemzéséből azt a következtetést kell levonnunk, hogy alapos megfontolásra van szükség, mielőtt valamely szervezési eljárás átvétele, bevezetése, elterjesztése mellett döntünk. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy az ilyen döntést országos szinten kell meghoznunk, azonos kategóriában egyetlen módszert kell kiválasztanunk és az elterjesztéssel adminisztratív eszközökkel próbálkozunk. A módszerek terén is versenynek kell érvényesülnie, de akik a módszereket kidolgozzák vagy átveszik és alkalmazzák, azoknak számolniuk kell a piac igényeivel és fogadókészségével.

Karbantartásszervezés

Számos vizsgálat megállapította, hogy a termelést kiszolgáló tevékenységek szervezettsége jelentősen elmarad a közvetlen termelőmunka szervezettsége mögött. Így nem csodálható, hogy a szervezési munkák jelentős része esik a karbantartás tevékenységének területére. Ezen a téren beszélhetünk az utóbbi évek legjelentősebb módszereinek az átvételéről az UMS vonatkozásában. Ma mintegy 25 nagyvállalat vezette be Magyarországon, és magyar szakemberek segítségével terjed több szocialista országban is.

Az UMS bevezetésének – az elért 40–60% termelékenységnövekedés mellett – a következőkben van nagy jelentősége. A gyakorlat megcáfolta azt a hosszú időn át uralkodó felfogást, hogy a karbantartási munkákra nem lehet idő-előírányzatot, normaidőt adni, ezért az ilyen munka nem tervezhető, nem programozható és nem ösztönözhető. A számítógépek alkalmazása ezen a hagyományos területen is új lehe-

tőségeket teremtett. A számítógép ugyanis elkészíti a tervszerű megelőző vizsgálatok és javítások optimális programját, nyilvántartja és elemzi az egyes gépek, gépcsoportok és gépkategóriák történetét, naprakészen összesíti a költségeket, követi a munkamegrendeléseket, gazdálkodik a tartalék alkatrészekkel stb. Számos karbantartási programcsomag kapható, nagy hozzáértés kell a teljesítményben és árban legmegfelelőbb kiválasztásához, adaptálásához. Meg kell említenünk azt a gyakran átélt „meglepetést”, hogy a legnagyobb programcsomag is csak akkor tud működni, ha a számítógépet feltöltik az adott vállalat állóeszközeinek tisztázott és egyértelmű – esetleg több millió – adatával. Ez pedig a tapasztalat szerint sokkal nehezebb feladat, mint azt első hallásra képzeljük.

A karbantartás terén tehát igen sok szervezői feladat van. Nem véletlen, hogy sok vállalat éppen ennek a területnek a megszervezésével kezdi racionalizálási kampányát. Olyan terület ez, ahol a technológiai, szervezési, munkamérési, elszámolási, raktárgazdálkodási stb. ismeretek szorosan összefonódnak, és ez a komplex problémakör termelte ki a karbantartás-szervezést mint szinte teljesen különálló szakmát.

Az UMS karbantartás-irányítási eljárás bevezetése több problémát vetett fel. Ezek közül néhányat azért is érdemes megemlíteni, mert más területeken is felmerülhetnek hasonló jelenségek. Vannak megrögzött szokásaink, amelyektől nehéz eltérni. Ilyen pl. az, hogy „a karbantartók munkaidejét 100%-ban ki kell használni és valamely költséghelyre terhelni”, pedig mindenki tudja, hogy a karbantartásra jellemző egyedi feladatok között mindig van várakozási idő (új feladatra, anyagra, szerszámra, a munka tárgyára kell várni). A teljes munkaidő ráírása meghatározott feladatokra azt jelenti, hogy a veszteségidőket nem mérik, okait nem elemzik, így nem is várható intézkedés azok megszüntetésére.

Az egyik külföldi tanácsadó első látogatása alkalmával megkérdezte a karbantartási üzem vezetőjét: „Milyen arányban használják ki a karbantartók munkaidejét?” A válasz: „100%-ban.” A külföldi tanácsadó így felelt: „Ha azt mondta volna, 75%-ban, akkor jelentős javulásra tettem volna ígéretet, ha azt mondta volna, 85%-ban, azt feleltem volna: mi a csudának hívnak tanácsadót, hiszen ez kitűnő. Amikor azonban azt mondta, 100%-ban, rájöttem, hogy fogalma sincs róla, talán nem is értette a kérdést.”

Az UMS bevezetésével a munkaerő-szükséglet 100 fős karbantartó részlegben, a karbantartók létszáma a termelékenység növekedése folytán kb. 30-40 fővel csökkenthető, de be kell állítani a rendszeralkalmazókat és adminisztrátorokat, kb. 6-8 nem fizikai dolgozót. A tiszta megtakarítás 24-32 fő. A nyilvánvalóan jó eredményt hozó módszer megvalósítása azonban több helyen váratlan problémát vetett fel: mivel az alkalmazókat nem fizikai állományba kell besorolni, egyes szervek által árgus szemekkel figyelt fizikai/nem fizikai arány kedvezőtlenül változik. Attól eltekintve, hogy a fizikai, nem fizikai zavaros megkülönböztetést időszerű volna megszüntetni (tőkés országokból jövő tanácsadóink döbbenetben nézik ezt a kettősséget), az uralkodó merev szemlélet egy jó munkaszervezési módszer bevezetését gátolhatja meg.

A karbantartási munkák sikerének egyik döntő előfeltétele az anyag- és tartalék-alkatrész-ellátás. Ellátási rendszerünk talán a népgazdaság leggyengébben működő területe, igen sok probléma jelentkezik:

– A hazai berendezésekhez a gyártóművek nem szívesen gyártanak alkatrészeket – késztermékekre orientált szemléletük és érdekeltségük miatt.

– A szocialista országokban gyártott gépekhez a tartalékalkatrész-rendelések át-futása 2–4 év.

– A Szovjetunióban a nagy távolságok miatt a vállalatok nagyfokú önellátásra rendezkednek be, ezt várják szocialista partnereiktől is.

– A nyugati országoktól az azonnal (polcról) szállítható kis alkatrészek behozatának a milliós tételekhez hasonló (importengedélyeztetési, beszerzési) útja van.

– Gépeink a garantált alkatrészellátási időn túl is üzemelnek, amikor is az alkatrészek beszerzése rendkívüli nehézségekkel jár.

Mindennek paradox következménye, hogy hatalmas tőke, ezen belül konvertibilis deviza van vállalataink alkatrész készletében lekötve. Erre a területre a nyugati szervezési (raktárgazdálkodási) módszerek nem alkalmazhatók. Vannak azonban olyan anomáliák vállalataink alkatrész-gazdálkodásában, amelyek megoldhatók volnának, csak hatóságaink, bankjaink merev rendszerét kellene hozzá megváltoztatni. Jellemző a következő eset. Egy szervező azt tapasztalta egy vállalatban, hogy a gépekből kiszerezelt, de javítható villamos motorok és nagy csapágyak a karbantartó műhely sarkában hanyódnak. Javasolta: a kiszerezelt részeket javítsák meg, és az új ár 50%-os értékével helyezték el a raktárban, s igény esetében ezeket használják elsősorban fel. (Több vállalatnál ez így is van.) A válasz e logikus javaslatra: „Nem, mert növelné a készletértéket, amihez hitel kellene, kamatterheket jelentene.” A műhelyben hanyó-dó, rozsdásodó részeket kívül esnek a számvitel figyelmének körén, nincsenek nyilvántartva; idővel eltűnnek, pedig rendes kezelésük, bár átmenetileg készletnövekedést jelentene, csökkentené a karbantartás költségeit, és óvna a népgazdasági vagyont.

Taylorizmus vagy munkahumanizálás

A tudományos munkaszervezés taylori alapgondolata az évszázad elején így hangzott: „Bontsd fel a munkafolyamatokat is elemekre, dolgozd ki ezek leghatékonyabb módszerét, tanítsd be erre a munkásokat, és ösztönöld őket ezeknek az elemeknek a leggyorsabb végzésére!” Ez az elv hatalmas eredményeket hozott a munka termelékenységében, ugyanakkor a munka lélekölően unalmas robottá vált, különösen a mai általános műveltségében, intelligenciájában fejlett munkásréteg számára. Mégsem a munkások indították meg a harcot a taylori munkaszervezés ellen: a tőkésék jöttek rá, hogy – hosszú távon – nagyobb teljesítmény érhető el, ha a munkás nemcsak fizikai erejét, hanem szellemi képességeit is használja, ha gondolkodik azon, hogy munkáját hogyan tudná eredményesen végezni. Így alakultak ki a munkakör-szélesítés, munkakörbővítés, munkarotáció, autonóm munkacsoport stb. néven ismertté vált eljárások, szervezeti formák, amelyeket a „munka humanizálása” néven szoktak összefoglalni.

Közismert példa a Volvo kalmari autógyára, ahol szakítottak Henry Ford szalagrendszerével, és nagyobb munkáscsoportokra komplex feladatokat (pl. gépkocsik villamos berendezéseinek beépítését) bíztak, és a munkáscsoportoknak nagyfokú

autonómiát adtak (pl. az egyes munkások napi feladatainak kijelölése, a minőség ellenőrzése, a csoport létszámának meghatározása, tagok felvétele és elbocsátása, a vezető megválasztása, a bértömeg felosztása stb.).

Azt lehetne gondolni, hogy egy szocialista országban az autonóm munkacsoport gondolatának felvetését lelkesedéssel fogadják a dolgozók, és azon vannak, hogy mielőbb áttérhessenek erre a munkaszervezési formára, hiszen ez emberibb, szabadabb, sokoldalúbb, amellet nagy eredményt is ígér. A tapasztalat ezzel szemben az, hogy komoly szervezőmunkára, pszichológiai ráhatásra van szükség ahhoz, hogy egy munkacsoport felvállalja „kísérletképpen” az autonómia néhány elemét.

Egy munkacsoportnak szabad kezet adtak abban, hogy a műhely munkahelyeit egymás között szabadon osszák fel. Azt tapasztalták, hogy minden munkás minden nap ugyanazt a munkahelyet foglalta el. A munkahely változatossága ma nem általános igény.

A negatív példa ellenére úgy látjuk, hogy a vállalatok, gyárak vezetőinek, nemkülönben a munkaszervezőknek törekedniük kell arra, hogy sokoldalúan képzett, többféle feladatra alkalmas munkások dolgozzanak a műhelyekben, a szalagok mellett. Ilyen munkásgárdával egyszerűbb a termékvtáltás, hatékonyabb a minőségszemlélet, gyorsabban megbirkóznak a termelési folyamat zavaraiival.

Joggal felvethető a kérdés: mozdulatelemzés, munkamérés vagy munkahumanizálás? A két szemlélet valóban ellentétes, nem mindegy, hogy gondolkodásra vagy tudományosan megtervezett munkamozdulatok pontos, gyors végrehajtására ösztönözzük-e a dolgozót. Elképzelhető az is, hogy a szervező a körülményektől, a munkaerő fejlettségétől, a munka jellegétől stb. függően alkalmazza egyik vagy másik szemléletet. De a munkamérés nemcsak bérezés és ösztönzés célját szolgálja, a gyártási folyamat egyes műveleteinek összehangolásához, a termelés programozásához, az „autonóm” munkacsoportok teljesítménykövetelményeinek meghatározásához is szükséges. Így a két szemlélet egymás mellett élhet.

Marketing

Amikor marketingről beszélünk, akkor a piac megismerésének, a piaci igények termelésben való érvényesítésének és a piac befolyásolásának komplex hármass feladatkörére gondolunk. Az, hogy jól tervezett és szakszerűen megvalósított marketingpolitika a vállalat sikerének fontos tényezője, ma már nem képezi vita tárgyát. A marketingpolitika gyakorlati kidolgozásában azonban – éppen úgy, mint a fogalom értelmezésében – veszélyes egyoldalúságot látunk. A magyar vállalatok nem mindig ismerik alaposan azokat a piacokat, ahol érvényesülni akarnak; pedig nyilvánvaló, hogy a nemzetközi piacokon, ahol szinte mindig kis részarányt képviselünk, csak akkor érhetünk el sikereket, ha alkalmazkodunk az ott uralkodó szokásokhoz. Nem lehet eléggé értékelni az olyan információk üzleti jelentőségét, amelyek megbízható módon adják meg, hogy milyen termékből, milyen kivitelben és csomagolásban, milyen áron és milyen módszerekkel mennyit lehet bizonyos időszak alatt eladni, milyen kereskedelmi csatornákon, milyen területen lehet azt forgalomba hozni. Az ilyen megbízható információk nélkül az üzleti kockázat gyakran elviselhetetlenül nagy.

A marketingtevékenység másik eleme a piac igényeinek közvetítése, a termékek alkalmazkodásának elősegítése. E funkció megköveteli, hogy a kutatás és fejlesztés, a terméktervezés, a termelésütemezés, forgalmazás módszereinek kialakítása a piacnak, a piac felismert változási tendenciáinak legyen alárendelve. A hármaskörnek különösen ez az eleme követeli, hogy marketing a vállalaton belül ne reszortfeladat legyen, hanem szemlélet, amelynek szinte minden feladatkörben érvényesülnie kell.

A piac befolyásolása a tevékenységek széles skáláját fogja át. Nem egyszerűen hirdetésről van szó. Ide tartozik az elosztási rendszer, az árpolitika, a vevőszolgálat, a védjegy stb. is. A marketingmunkának ez a része követeli a legnagyobb szakértelmet, a felhasználók célcsoportjainak alapos ismeretét, az adott piac szokásainak elsajátítását. Tapasztaltuk, hogy a magyar vállalatok piaci akciói gyakran mennyire hatástalanok a külföldi piacokon. Hirdetéseik – bár nyelvtanilag többé-kevésbé helyesen vannak megírva – nem az olvasók „nyelvén” csengenek, nem vonják magukra a figyelmet. A méregdrága hirdetés, a több színnyomású prospektus az ablakon kidobott pénz, ha azt a potenciális vevő unottan dobja a szemétkosárba. Még a legnagyobb nyugati vállalatok, konszernek is gyakran bíznak meg szervezési-vezetési tanácsadókat marketingpolitikájuk kidolgozásával, felülvizsgálatával. Ilyesfajta megbízásokat azonban – nem számítva a piacfelmérési tanulmányokat – a magyar szervezővállalatok eddig legalábbis nem kaptak.

Stratégiai tervezés, stratégiai vezetés

A stratégia hosszú távra határozza meg a vállalatok működésének és fejlesztésének fő irányait. Korszerű vállalat nem nélkülözheti a jól átgondolt stratégiát, amely a rövid és középtávú tervek készítéséhez is megadja a célokat. A stratégiának kell meghatároznia, hogy a vállalat milyen termékcsoporthoz, milyen piaci igények (ország, körzet, felhasználói réteg) kielégítésére összpontosítja erőforrását (és mely termékcsoporthoz, piacokhoz ejt el), hogy milyen célokat (piaci részesedés, versenyhelyzet stb.) milyen határidővel tűz ki maga elé, milyen úton kívánja a célokat elérni, hogy fejleszti szervezetét és vezetési rendszereit a célok megvalósításának támogatására. A stratégia számos tényezőtől: a környezettől, a piactól, a belső erőforrásoktól stb. függ; ha ezek a tényezők változnak, újra kell fogalmazni a stratégiát is.

A stratégiai tervezés mindig a vállalati tevékenység szegmentálásával, stratégiai üzleti egységekre való felbontásával kezdődik. Vannak nagy vállalatok, amelyek tevékenysége egyetlen stratégiai egység, de vannak olyan kisebb vállalatok, amelyek tevékenysége több stratégiai egységre bontható fel. Ezután az egyes stratégiai üzleti egységek termék/piac-stratégiájának kidolgozása következik. Értékelni kell az egyes termékek terén a versenyhelyzetet, a verseny fő tényezőit, valamint azt, hogy milyen megoldásokkal lehet a kiválasztott piacokon a versenyben eredményt elérni. Nem elég a pillanatnyi helyzetet értékelni, fel kell mérni a várható tendenciákat: a termék életciklusának melyik szakaszában tart, milyen ütemben szorítja ki a piacról az egyes termékeket az új helyettesítő termék. A helyettesítésnek, a piacokról való kiszorításnak számos termék esetében tanúit vagyunk. Példaként felhozhatjuk az acél-

radiál autóabroncs terjedését a hagyományos diagonálabroncs rovására, a parketta, a szőnyegpadló, a műanyag burkolat és az alulról fűthető kerámiapadló versenyét, az üdítőitalok üveg-, műanyag és tetrapack csomagolását stb.

A vállalatok, amelyeknek több termékcsoportha van, stratégiai üzleti egységeiket termékportfolión ábrázolva láthatják, hogy melyik termékcsoporthoz hozza most és a jövőben a nyereséget, melyik termék ígéretes, feltörekvő, amelybe érdemes beruházni, és melyiket kell leépíteni, megszüntetni.

A hazai gyakorlatban kevés vállalatnak van helyesen értelmezett stratégiája, és nem tudunk olyan esetről, hogy szervezővállalatnak vagy szervezési szakembernek adták volna feladatul a vállalati stratégia kidolgozását (kivéve amikor a Világbank a hitelnyújtás feltételeként stratégia kidolgozását megköveteli). Lehet, hogy jelenleg a magyar szervezők közül nem sok van felkészülve az ilyen feladatra, de az igények ezen a téren is megteremténék a kellő szakmai tudást. A szervezési szakembertől ezen a téren nem szabad azt várni, hogy sok-sok szakterületen ismerje a környezetet, a piacot, hanem azt, hogy a vállalat tárgyi ismeretek birtokában levő szakembereit a „process consulting” módszereivel vezesse el a stratégia megfogalmazásához.

A stratégiai vezetés a stratégia megvalósítását szolgáló vezetői intézkedések összessége. Csak a legfőbb mozzanatait említjük: erőforrások elosztása, szervezet kialakítása, vezetési rendszerek működtetése, teljesítmények mérése, vezetési információrendszer, belső kommunikáció stb. A stratégiai vezetés elveinek a gyakorlatba való átültetése következetes szervezési-vezetési tevékenységet kíván.

Vezetési információ-rendszer

Már említettük a vezetési információ-rendszert, amely minden szervezet működésének előfeltétele. Ma általában számítógépes rendszerekre gondolnak, amikor ez a téma szóba kerül. Olyan integrált rendszerről van szó, amelybe minden adat csak egyszer megy be, és amelyből a különböző vezetési szintek és funkciók számára differenciáltan feldolgozott információk jönnek ki, lehetőleg terminál útján, közvetlen hozzáféréssel. E rendszerek tervezése és megvalósítása Magyarországon igen vontatottan halad. Inkább külön álló részrendszerek készülnek (pl. anyaggazdálkodási, termelési, értékesítési, személyzeti, munkaügyi), amelyek integrálása – ha ez egyáltalán lehetséges – csak a későbbi tervekben szerepel. Vannak természetesen objektív akadályok is (pl. megfelelő számítógépek hiánya, az adatátviteli vonalak minősége stb.), de a vállalati adatrendszerek hagyományai, a szervezeterorientált információ-rendszer (termékorientált rendszer helyett) a korszerű információ-rendszerek kiépítése elé szubjektív akadályokat gördítenek. A szervezési szakemberek feladata nem egyszerűen a vállalati kívánságok „programozása”, hanem a korszerű igényeket kielégítő integrált információ-rendszer megtervezése és megvalósítása.

Az információrendszerek tervezésével és megvalósításával kapcsolatban két tapasztalatról kell szólnunk. Az információ-rendszer – ha van is megfelelő számítógép és szoftver – csak akkor működőképes, ha a vállalati alapadatokkal előzetesen feltöltik. Ezek az alapadatok nem állnak mindig egyértelműen rendelkezésre: ugyanazt az

adatot a vállalat különböző részlegei másképpen, esetleg nem is egyező értékekkel tartják nyilván. A rendszerbe táplálható adatok tisztázása igen nagy munkát jelent.

A számítógépes információ-rendszerek bevezetését hosszú ideig kíséri a „párhuzamos” manuális nyilvántartás. A számítógéptől való félelmet, kezelésétől való idegenkedést és a munkahelyfélést burkolják a rendszer egyes hibáinak felnagyításával (holott ezek többnyire a betáplált adatok hibáiból erednek). A számítógépes információ-rendszerek bevezetéséhez kemény kézzel kell megszüntetni a noteszokat, kartonokat stb., és le kell építeni vagy más munkakörbe kell áttenni a korábbi manuális rendszerek kezelőit. Nálunk a számítógépek bevezetése létszámcsökkenést ritkán hozott, míg más országokban a csökkenés jelentős.

Az információ-rendszerben helyet kell kapnia a külső (piaci, környezeti) információknak is. Ezeknek éppen úgy differenciáltan kell eljutni minden vezetési szintre, mint a vállalat működésével kapcsolatos belső adatoknak.

Záró gondolatok

A szervezési-vezetési feladatok széles skálájában vázoltuk fel az eddigiekben a helyzetet, a lehetőségeket, a teendőket. Felmerül a kérdés, hogy

– van-e a vállalatoknak megfelelő erejük, képességük mindezeket a feladatokat megoldani,

– lehet-e és szükséges-e mindekre állandó szakembergárdával berendezkedni,

– nem hasznosabb-e bizonyos esetekben vállalaton kívüli, sokoldalú tapasztalatokkal rendelkező szakemberek megbízása.

A felvetett kérdésre nem lehet kategorikus igen vagy nem választ adni. A válasz a vállalat méretétől, erőforrásaitól, helyzetétől függ. A szervezési-vezetési tanácsadó cégek szerepét azért hangsúlyozzuk, mert a belső erőkre való túlzott támaszkodás, a vállalatok önállósra, mikroautarkióra való berendezkedése – amely nemcsak a fizikai tevékenységek terén jellemző még ma is – a szoftvermunkák terén is jelentkezik. Ezt a külső szervezetek előtt való titkolózás, a vállalati belső ügyek őszinte feltárásától való elzárkózás, az eredmények egyoldalú hangsúlyozásának évtizedeken át beidegződött gyakorlata is alátámasztotta. Ezért is nem fejlődött ki hosszú időn át a szervezési-vezetési tanácsadás, tehát a vállalattól független cégek által nyújtott szellemi szolgáltatás mint önálló szakma olyan mértékben, mint a fejlett iparral rendelkező piaci gazdaságokban. Bár voltak és vannak szervezési vállalatok, ezek tekintélye és szerepe a gazdasági életben azonban messze elmarad a nyugati országokban levő hasonló vállalatok helyzetétől. Meg kell értetni a magyar szakmai közvéleményrel is, hogy a szervezés és vezetés is szakma, akárcsak a jogászai, közgazdászai, mérnöki szakmák, önálló tevékenységi terület, amelynek szolgáltatásait a vállalatok erre szakosított cégektől, ezzel a tudományággal és gyakorlattal rendszeresen foglalkozó szakemberektől igénybe vehetik és hasznosíthatják vállalatuk fejlődésének bármilyen helyzetében.

STERNTHAL JÁNOS

AZ ÚJ VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI FORMÁKRÓL

Jelen cikk az OKKFT Ts-1/3 „A gazdasági fejlődés és a gazdaságpolitika a főbb népgazdasági ágakban” című programja keretében folytatott kutatásunk főbb tapasztalatait ismerteti.* Vizsgálatunkban 36 iparvállalatra kiterjedő minta alapján elemeztük az új irányítási formák jellemzőit, működésük sajátosságait. Kutatásunkban elsősorban arra keresünk választ, hogy az új irányítási formák alkalmazása milyen lehetőségeket teremtett a vállalati gazdálkodás hatékonyságának javítására, s e lehetőségek tényleges kihasználását a gyakorlatban milyen, vállalattól független külső, illetve belső tényezők ösztönzik, illetve gátolják.

Számszerű jellemzők

A vizsgált vállalatoknál a tanács létszáma 12 és 45 fő között változott, átlagosan 25,9 fő volt. A vállalati tanácsok méreteiben szerepet játszik a vállalatok nagysága, belső szervezete (egy vagy több gyáregység) és a vállalati vezetés tanácsokkal kapcsolatos nézete is. Volt, ahol a demokratizmus szélesedését látták abban, ha minél több dolgozót vonnak be a vállalati tanácsok munkájába. Máshol viszont úgy vélték, hogy a nagy létszámú tanács csak akadályozza a munkát.

A vállalati tanácsok túljutottak az első üléseken. (Megtartották az alakuló üléseket, megválasztották az igazgatót, elfogadták az előző évi mérleget, meghatározták a bérfejlesztés irányait stb.) A vállalati tanácsok eddigi működési idejük alatt átlagosan 4,7 ülést tartottak.

Igen nagy terhet rótt a vállalati tanácsokra, hogy szinte egyik pillanatról a másikra vették át a vállalatirányítás általános feladatait. A vállalati tanácsok tagjainak szakmai felkészültségét, közgazdasági, piaci stb. ismereteit nem lehet egyik pillanatról a másikra megváltoztatni. A vállalati tanácsok működését tehát alapvetően meghatározza a tagok képzettség szerinti összetétele (1. táblázat).

A vállalati tanács tagjainak döntő hányada felső, illetve középfokú végzettséggel rendelkezik. Ezen belül is igen magas a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya. A küldöttgyűlés tagjainak azonban csupán mintegy fele rendelkezik felső-, illetve középfokú végzettséggel. Ezen belül is viszonylag alacsony a felsőfokú végzettségűek aránya. Ez elsősorban a kis- és közepes vállalatok alacsonyabb színvonalú szakember-

*A kutatási beszámolót a Ts-1/3 kutatások Programtanácsa megvitatta, majd kisebb kiegészítésekkel „A vállalati tanácsok működésének első tapasztalatai” című (szerk. Sternthal János, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet) tanulmánykötetben került kiadásra.

A vállalati tanács tagjainak szakképzettség szerinti összetétele

Végzettség	Össz- létszám, fő	Vállalati minta meg- oszlása, %	Átlag- létszám, fő	Szórás, fő
Felsőfokú végzettségűek	514	56,7	15,1	5,1
Középfokú végzettségűek	284	31,3	8,4	4,5
8 általánost végeztek	101	11,2	3,0	2,1
Szakképzettség nélküliek	7	0,8	0,2	0,7
Összesen	906	100,0	25,9	7,6

ellátottságával magyarázható, ezeknél kevesebb a felsőfokú végzettségűek száma. A küldöttgyűlés tagjai között viszont viszonylag magas a csak 8 általánost végeztek és a szakképzettség nélküliek aránya. Ezzel szemben a küldöttgyűlés által választott vezetőség tagjai között nagy arányban vannak képviselve a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező felső és középvezetők.

A képzettségbeli különbségek gyakran azt eredményezik, hogy általában már néhány ülés után kialakult a testületeken belüli hierarchia, tekintélysorrend, ami esetenként ronthatja a döntések hatékonyságát. A felkészültségbeli hiányosságok miatt ugyanis a tagok nem merik nyíltan vállalni álláspontjukat, a leszavazás miatt érzett kudarc legközelebb megfontoltabbá teszi őket. Ezért gyakori, hogy a magasabb állású, szakképzettebb dolgozók véleménye válik uralkodóvá, a kisebbségi vélemények nem kerülnek felszínre, illetve nem érvényesíthetők.

Az új választott testületek egész működésére rányomja a bélyegét, hogy elvileg sem tisztázott, a vállalati tanácsok valójában az irányítás hatékonyságának javítását elősegítő, a vállalatok egészének érdekeit szem előtt tartó, elsősorban szakértői testületek-e, vagy a vállalati tanácsok tagjainak képviseleti funkciójuk is van, azaz képviseljük-e az őket megválasztó dolgozói kollektívákat.

Az új magyar vállalatirányítási rendszerben az általános irányítást ellátó testületben csak a vezetés és a dolgozók képviselői kaptak helyet. Ugyanakkor a hivatalos álláspont szerint a vállalati tanács nem képviseleti fórum, a tanács tagjainak – tulajdonosi jogosultságukból következően – alapvetően a vállalat általános érdekeit kell szem előtt tartaniuk. Ebből a közelítésből a gyakorlatban számos ellentmondás adódik.

Ha a vállalati tanács kizárólag szakértői testület, akkor miért választják a tagok legalább felét, azt a látszatot keltve, hogy az adott választói kollektívák érdekeit fogják képviselni. Ezt erősíti, hogy gyakran az igazgató – nyilvánvalóan nem szakértő – fizikai dolgozókat is delegált a vállalati tanácsokba. Ugyanakkor képviseleti funkciók nélkül nem várható az új vállalatirányítási formák másik fő, deklarált céljának teljesülése: a nagyobb dolgozói részvétel, a tulajdonosi tudat erősödése.

Célszerű tehát ismét megvizsgálni, hogy milyen mértékű legyen a vállalati tanács mint testület, illetve a tanácstagok képviseleti tevékenysége. Amennyiben a képv-

seleti feladat határait bővítjük, márpedig ez az eddigi tapasztalatok alapján indokolt-nak tűnik, ennek jogi lehetőségeit, kereteit is megfelelőképpen célszerű bővíteni. Enélkül a dolgozók és az általuk választott vállalati tanácsstagok kezdeti várakozása fokozatosan csalódássá változhat, amely a vállalati tanácsok működését hatástalanná, a nagyobb dolgozói részvételt teljesen formálissá teheti.

Az új irányító testületek létrehozása feltétlenül előrelépést jelentett abban, hogy a vállalatnál dolgozók az igazgató munkálkodásával kapcsolatban lényegesen informál-tabbak, mint a korábbi ágazati felügyelet. (A minisztérium csak a vállalati eredmény vagy eredménytelenség alapján tudta megítélni a vállalati igazgatók tevékenységét.) Az igazgatók beszámolási kötelezettsége, jövedelemfüggése, a szélesebb körű infor-mációszolgáltatási kötelezettség felelősségteljesebb munkára, a „kollektív bölcses-ség” elvének érvényre juttatására kényszeríti őket. Ugyanakkor ügyelni kell arra, hogy a vállalati tanácsok tevékenysége ne tolódjon el az operativitás irányába, az igazgató döntési szabadsága megmaradjon a hatáskörébe tartozó ügyekben.

Az új irányító testületek megalakulása – elsősorban a választott tagok képvise-letével összefüggésben – a dolgozók eddiginél szélesebb körének a döntésekbe való bevonásával is előrelépést jelentett. A vállalati döntésekben jobban tükröződhet a kollektíva véleménye. A döntések nyilvánossága növekedett, a vállalat ügyeiről több ember informálódik, és a „visszacatolás” is elvileg biztosított. Vállalati tapasztalataink ugyanakkor arra is utalnak, hogy a dolgozói részvétel szélesedése gyakran igen kor-látozott. Az érdemi munkát a megvizsgált vállalatok döntő többségénél továbbra is az igazgató, illetve vezető munkatársai végezték, ők készítették el a javaslatokat, beterveztéseket. A dokumentumok szerint érveikkel nem nagyon tudtak – mertek – szembeszállni az üléseken, a vállalati tanácsok szerepe a gyakorlatban lényegében a beterveztett javaslatok jóváhagyására, „megtámogatására” korlátozódott.

Jól tükrözi ezt a magatartást, hogy bár a vizsgált vállalatok vállalati tanácsai a jövőt alapvetően meghatározó kérdésekben is állást foglaltak, a testületi ülések elé vitt ügyekben általában vita nélkül döntöttek (2. táblázat).

A tapasztalatok szerint a kevés számú vita sem érdemi kérdések körül forgott. Úgy tűnik, hogy a küldöttgyűlés szerepe is erősen formális, a tényleges irányítás a választott vezetőség, illetve az igazgató kezében van.

Nagy a veszélye tehát annak, hogy az irányító testületek működése formálissá válik. A napirendre kerülő kérdések megvitatása előtti többszöri „egyeztetési” me-CHANIZMUS alapjaiban megkérdőjelezi pl. a vállalati tanács döntéshozó szerepét, mert munkája gyakran már előre meghozott döntések formai jóváhagyására korlátozódik. A fő cél azonban nem az egyhangú döntés vagy a beterveztett javaslat elfogadása, hanem az, hogy a testületi megvitatás alapján megalapozottabb döntések szülessenek.

Ebből a szempontból a küldöttgyűlés vagy közgyűlés által vezetett vállalatok el-térő helyzetben vannak a vállalati tanácsok által irányított vállalatokhoz képest, mert létszámuknál fogva még könnyebb manipulálni a küldöttgyűlés összetételét, illetve az adott érdekcsoportnak megfelelő vezetőség megválasztását. Ezért a küldött-gyűlés már első funkcióját is sokszor formálisan gyakorolta.

A vállalati tapasztalatok ugyanakkor arra is utalnak, hogy a választott vezetőség sokkal erőteljesebben szakértői, management jellegű testületnek minősíthető, mint a vállalati tanács. A vállalati tanács esetében a választók és a delegált tagok egy részét

A beterveztett (megvitatott) javaslatok megoszlása, %

Témakör	Elfogadta				Elutasította	
	egyhangúan		többségi határozattal		vállalati tanács	küldött-gyűlés
	vállalati tanács	küldött-gyűlés	vállalati tanács	küldött-gyűlés		
Tervezés	82,4	100,0	17,6	–	–	–
Termékösszetétel-változás	75,0	100,0	25,0	–	–	–
Szervezeti kérdések	84,0	83,4	13,6	16,6	2,4	–
Anyagi érdekeltség	71,4	100,0	27,0	–	1,6	–
Műszaki fejlesztés	88,9	100,0	8,3	–	2,8	–
Egyéb kérdések	83,0	71,4	13,8	28,6	3,2	–
Összesen	81,9	88,9	16,1	11,1	2,0	–

„valamilyen” külső elvárás alapján úgy jelölik ki, hogy hallgatólagosan valamilyen belső érdekképviselőt bíznak rájuk, tehát sem a management, sem pedig a tulajdonos képviselői funkcióinak nem felelnek meg. A választott vezetőség kiválasztásánál a fő szempont viszont elsősorban a szakmai rátermettség, illetve a szakmai irányításban betöltött hely.

Hatáskör, érdekeltség

Az új irányítási formák kínálta lehetőségek kihasználását – a vállalati tapasztalatok szerint – alapvetően az is akadályozza, hogy a tanács és az igazgató közötti *hatáskörök* sem mindig egyértelműen tisztázottak. A döntési szintek és a hatáskörök formai rögzítése nem elég, emellett célszerű azt is meghatározni, hogy az egyes hatáskörök jogcímén milyen mélységben kell az irányító területeknek állást foglalniuk. (Pl. mi minősül „jelentős döntésnek”.) Ez a bizonytalanság részben abból is ered, hogy igen nehéz meghatározni, hol végződik az operativitás, és hol kezdődik a stratégia. Nagy segítséget jelentene konkrét esetekre irányelvek, elvi állásfoglalások kidolgozása.

A vállalati tanácsok pl. jelenleg maguk dönthetik el, hogy mely kérdésekben kívánnak állást foglalni. A gyakorlatban már ma is érvényesülnek törekvések a vállalati tanácsok részéről, hogy olyan kérdésekbe is beleszóljanak, amelyek nyilvánvalóan az igazgató operatív döntési körébe tartoznak. Ugyanakkor arra is számos példát találtunk, hogy maguk az igazgatók visznek a vállalati tanácsok elé olyan témákat,

amelyekben maguknak az igazgatóknak kellene dönteni, de a felelősség megosztása érdekében testületi döntéseket hozhatnak.

A vállalati irányítás *hatásköri* megosztása a küldött-, illetve közgyűlés által irányított vállalatoknál lényegesen eltér a vállalati tanács irányítása alatt működő vállalatokétól. Bár a küldöttgyűlés, illetve a közgyűlés általános vezetése alatt működő vállalatok jogi szabályozása is rögzíti azokat a kérdéseket, amelyek a közgyűlés, illetve a küldöttgyűlés kizárólagos hatáskörébe tartoznak, de egyúttal egy olyan kitéletet is tartalmaz, hogy a közgyűlés, illetve a küldöttgyűlés hatásköre bármely más kérdésre is kiterjeszthető.

Hasonló a helyzet a választott vezetőség esetében is. Az idevágó jogszabályok szintén megjelölik azokat a kérdéseket, amelyek feltétlenül a vezetőség hatáskörébe tartoznak, de itt is szerepel az a kitétel, hogy a választott vezetőség döntési köre – az adott helyi feltételeknek megfelelően – két további témakörre is kiterjeszthető.

A jogszabályok által kínált lehetőségekkel éltek is a vállalatok, a vizsgálatunkban szereplő minden vállalatnál a küldöttgyűlés, illetve a közgyűlés a választott vezetőségre ruházta a vállalat mérlegének és eredménykimutatásának jóváhagyását, illetve a jövedelemelosztás elveinek meghatározását. Ugyancsak jellemző, hogy a gyakorlatban az ajánlás jellegű jogi szabályozást a vállalati szervezet és működési szabályzatok – azon kívül, hogy betartják – sok esetben szigorítják. Kutatásunk szempontjából ez azért figyelemreméltó, mert – más példákhoz hasonlóan – utal arra, hogy nincs értelme a túlzott kodifikációnak, hiszen a valóságban a mindenkori gazdasági és ezzel szorosan összefüggő hatalmi és érdekkapcsolatok meghatározóbban érvényesülnek, mint a jogszabályok.

A jogi szabályozás tehát lehetővé teszi – a vállalati tanácsok által vezetett vállalatokkal szemben –, hogy a szervezeti és működési szabályzat lényegében korlátlanul bővíthesse a kollektív vezetés cselekvési körét és ennek következtében felelősségét is. Ennek veszélyei nyilvánvalóak: mivel nem tisztáztak ennél a formánál sem a jogi felelősséggel kapcsolatos kérdések, rendkívül nagy a veszélye, hogy az operatív vezetés (adott esetben tudatosan, más esetben az igazgató erélytelensége következtében) átcsúszik a kollektív testület kezébe, amely jóval „hatékonyabban” tud beavatkozni a vállalat napi életébe, mint a nagyobb létszámú vállalati tanács. Erre a megvizsgált vállalatoknál is vannak törekvések, a gyakran ülésező választott vezetőség sokszor olyan operatív döntéseket hoz, amely nincs összhangban a testület stratégiai jellegű funkciójával, illetve az igazgató egyszemélyi felelősségével.

Kutatásunk eredményei utaltak arra, hogy hasonló problémák a vállalati tanács által vezetett vállalatoknál is léteznek, azonban a jogi szabályozás az utóbbi két formánál még nagyobb teret enged akár az autarkiciának, akár az anarchiának, így a döntésekhez kapcsolható hatásköri megosztást lényegében az erőviszonyok, illetve az igazgató személyisége határozza meg. Nem lehet véletlen, hogy az általunk vizsgált vállalatoknál a hatásköri megosztást ugyan írásban rögzítik, a gyakorlatban mégis erősen informális jellegű: nagyban függ az első számú gazdasági vezetőtől, annak mentalitásától, a vállalati hierarchiában kialakult erőviszonyoktól stb.

Tapasztalataink szerint tehát további megoldandó problémát jelent a vállalati tanács, illetve választott vezetőség, valamint az igazgató viszonyának tisztázása, fino-

mítása. Az egyszemélyi felelősség és a testületi irányítás határait az eddiginél élesebben célszerű megvonni és biztosítani.

Hasonló problémát jelent, hogy az irányító testületek tagjainak megfelelő *érdekeltségét* sem sikerült eddig megteremteni. Ha pl. a vállalati tanácsok működésében egyáltalában valamiféle érdekeltségről beszélhetünk, az elsősorban – ha áttételesen is –, de rövid távú. Hiába tűz a tanács hosszabb távú stratégiai témákat napirendjére, és hoz döntéseket, ha a jelenlegi szabályozók egyértelműen a rövid távú érdekeltség érvényesítésére ösztönöznek.

Tőkés viszonyok között az érdekeltséget, a munkahely elvesztésétől való félelem, presztízsszemponatok vagy anyagi eszközök biztosítják (pl. részvényeket adnak az igazgatóknak, illetve a dolgozóknak prémiumként). Nálunk a vállalati tanács tagjainak még formai felelősségük sincs, és érdekeltségük is igen áttételes.

A vállalati tanács, illetve tagjainak érdekeltsége jelenleg megegyezik a vállalat bármely más dolgozójának érdekeltségével. Ez alapvetően munkavállalói helyzetükből adódó rövid távú bérérdekeltség. A hosszabb távú stratégiai kérdésekben való felelősségteljes döntéshez viszont hosszabb távú tulajdonosi, illetve vagyonerdekeltségre volna szükség. Ennek formáit tekintve azonban igen eltérő megoldási lehetőségek kínálkoznak. Vannak olyan álláspontok, amelyek a nagyobb aktivitás érdekében elengedhetetlennek tartják a vállalati tanács tagjai közvetlen anyagi ösztönzésének bevezetését, illetve hogy anyagilag is feleljenek döntéseik következményeikért. Más szakemberek kétségbe vonják ennek indokoltságát, az erkölcsi ösztönzés mozgósító erejét megfelelőnek találják akkor, ha megteremtjük az egyéni és a vállalati teljesítmények közötti szorosabb összefüggést.

Megnyugtató megoldást várhatóan csak a tőkeáramlást *feltételező tulajdonosi, illetve vagyonerdekeltség* előtérbe állítása hozhat. A vagyonerdekeltség gyakorlati megvalósítási módja tekintetében azonban számos ellentétes álláspont van a szakirodalomban. Alapvető – eldöntésre váró – kérdés, hogy valójában ki is legyen a vagyonerdekeltség alanya. Vannak nézetek, amelyek szerint a vállalati tanácsokra kell ruházni ezt a szerepkört, ezek hosszú távú érdekeltségét kell megteremteni. Ezzel szemben felvethető viszont, hogy miért lenne a vállalati vagyonhoz pl. csak 30 főnek jogosultsága, vagy miért is szerezne valaki vagyont szavazás alapján?

Az új vállalatirányítási formák és a társadalmi tőke hatékonyabb működtetését biztosító formák közötti kapcsolat feltárása további kutatásokat igénylő kérdés. Ed-digi tapasztalataink szerint a hosszú távú vagyonerdekeltség kialakításában gátló tényezőként kell számolni azzal is, hogy általában a vállalati tanácsok által vezetett vállalatok viszonylag nagy méretűek. A viszonylag nagy méretnagyság a vállalati tanács tagjai számára általában már nem teszi lehetővé, hogy a vállalati gazdálkodást teljes szélességében és mélységében áttekinthessék, értékelné, magyarázni, indokolni tudják a szűkebb szakmai vezetés által kijelölt stratégiai irányvonalat.

A viszonylagosan nagy méret következménye az is, hogy a szervezeti egységek által delegált vállalati tanácsi tagok csak saját területüket látják át, így nem össztulajdonosi szemlélettel, hanem legjobb esetben is csak az adott gazdálkodási egység tulajdonosi szemléletével nézik a vállalat gazdasági vezetőinek javaslatait, illetve döntéseit. A vállalati tanács által irányított vállalatok esetében tehát természetesen találkozzunk érdektagoltsággal, és mivel ezt a jelenséget az adott irányítási forma nem

tudja figyelembe venni és kezelni, a vállalati tanács nem a tulajdonosi érdekek, hanem gyakran egyes kollektívák részérdekeinek ütközési színterévé válik. Ebben az esetben háttérbe szorul a hosszú távú vagyongerdekeltség, és a vállalaton belüli kisebb kollektívák napi érdekképviselete válik a vállalati tanácsstagok legfontosabb feladatává.

A hosszú távú vagyongerdekeltség kialakításának szempontjából a jogi szabályozás keretei látszólag egyforma lehetőséget biztosítanak mind a vállalati tanács, mind pedig a küldöttgyűlés, illetve a közgyűlés által irányított vállalatok esetében. Ennek ellenére tapasztalataink szerint a gyakorlatban az utóbbi vállalatok esetében nagyobb valószínűséggel és gyorsabban alakulhat ki a dolgozók tulajdonosi érzete. A magyarázat azonban – ezt nyomatékosan hangsúlyozni kell – nem az eltérő jogi szabályozásban rejlik, hanem elsősorban a vállalati mérettel van összefüggésben. A küldött- vagy közgyűlés által vezetett vállalatok viszonylag kis méretűek, ahol a vezetők és a beosztottak mindannyian személyesen ismerik egymást, gyakran egymás családi hátterét is. Ilyen esetben a vállalathoz való kötődés lényegesen szorosabb, nem jelentkezik a nagyvállalatokra annyira jellemző elszemélytelenedett kapcsolat a vezető és a beosztott között.

Ennek a ténynek a vagyongerdekeltség szempontjából az a jelentősége, hogy felhívja a figyelmet a kis kollektívák szerepére. A nagyvállalatoknál a vállalati tanács tagjainak tevékenységében megfigyelhető részérdek-képviselet tehát nem egyértelműen negatív jelenség, inkább azt jelzi, hogy feltehetően van egy olyan „optimális” kollektívaméret, ahol még felmérhető és irányítható a csoportérdek, és felhasználható a tulajdonosi szemlélet kialakítására.

A kisebb vállalatoknál specifikus jelenségként azt is megfigyelhettük, hogy a dolgozók aktív részvételét a vállalati döntéshozatalban elsősorban két tényező: a vállalat első számú gazdasági vezetőjének személyisége, vezetői stílusa, továbbá a vállalatnál dolgozók általános és szakmai képzettségi színvonala, érdeklődése befolyásolja. A kisebb vállalatoknál ez a tény élesebben jelentkezik, mint a nagyvállalatok esetében, mivel a vezető kevésbé van ráutalva a szakértői, vezetői törzskar apparátusára, ugyanis könnyebben áttekintheti a vállalat egészét. Az a vezető azonban, aki ilyen helyzetben felismeri a kollektív vezetési módszerek előnyeit, sokkal gyorsabban és hatékonyabban képviselheti a hosszú távú érdeket.

Ugyanakkor az is jelentős szerepet játszik, hogy a kisebb kollektíváknál közvetlenebbül érzékelhető az egyéni teljesítmény és a vállalati eredmény közötti összefüggés. Ezeknél a vállalatoknál a dolgozók könnyebben és hamarabb felismerhetik az eredmény eléréséhez szükséges feltételrendszer jelentőségét – rövid távon pl. az eszközök jobb és hatékonyabb kihasználását, azok megfelelő kezelését és megóvását, az anyaggal való takarékoskosságot; hosszabb távon pedig a fejlesztések, beruházások jelentőségét, akár a közvetlen béremelések terhére is.

Néhány következtetés

Eddigi tapasztalatainkat egy mondatban talán úgy foglalhatnánk össze, hogy a hosszabb távú vagyongerdekeltség kialakítását, a tulajdonosi szemlélet formálását a kis létszámú vállalatoknál feltehetően könnyebb elérni, mint a nagy létszámú, széles

profilú és több – esetleg területileg is szétszórt – gazdálkodó egységgel rendelkező vállalatoknál. Ennek okai elsősorban nem a két irányítási forma közötti jogi szabályozás eltéréseiben, hanem inkább egyéb, az előzőekben vázolt szervezeti sajátosságokban rejlenek.

Az új irányítási formák vázolt ellentmondásainak is köszönhető, hogy a gazdálkodás különböző területein még nem érezhető egyértelmű előrelépés. Vállalati kérdőíves felmérésünk eredményei szerint a vállalati tanácsok létrehozása a strukturális alkalmazkodást eddig még nem tudta számottevően befolyásolni. Jól tükrözi ezt, hogy a testületi üléseken csak igen ritkán foglalkoztak pl. a termék-összetétel változtatásával (3. táblázat).

3. táblázat

Az ülések napirendjén szereplő témák gyakorisága

Témakör	A tárgyalott témák		
	küldöttgyűlésen	vezetőségi ülésen	vállalati tanács ülésein
Tervezés (tervjóváhagyás)	26,7	18,9	20,5
Termék-összetétel változtatása	—	4,1	2,4
Szervezeti kérdések	26,7	8,1	25,2
Anyagi érdekeltség	10,0	10,8	12,7
Műszaki fejlesztés	10,0	14,9	7,2
Egyéb ügyrendi, személyzeti kérdések	26,6	43,2	32,0
Összesen	100,0	100,0	100,0

Az ülések napirendjén szereplő témák tekintetében hasonlóak a vállalati tanács és a küldöttgyűlés, illetve közgyűlés által irányított vállalatok tapasztalatai. A *napirendeken legnagyobb súllyal nem stratégiai jellegű*, hanem egyéb ügyrendi (például az irányító testületek munkaprogramjának, üléstervének jóváhagyása, címhasználat stb.) és személyzeti (például az igazgató megválasztása, követelmény-rendszerének, bérének, prémiumfeladatának megvitatása) *kérdések szerepeltek*. Minden vállalatnál sor került az előző évi mérlegbeszámoló – valójában formális – jóváhagyására is.

A tárgyalott témák között *második helyen a „szervezeti kérdések”* megvitatása állt. A tapasztalatok szerint azonban csak kevés helyen volt szó valódi szervezeti kérdések megvitatásáról. A szervezeti kérdések elsősorban azért szerepelnek sűrűn a vállalati tanácsok napirendjén, mert az új vállalatirányítási formák bevezetésével párhuzamosan módosítani kellett a szervezeti, működési szabályzatot.

A vállalati tanácsok napirendjén szereplő témák között *harmadik helyen valóban jelentősebb stratégiai kérdések* (pl. a hetedik ötéves terv elfogadása) álltak. Az új irányító testületek a legtöbb helyen több alternatíva között választottak, s gyakran

adtak megbízást az elfogadott program részletesebb kidolgozására. Ezeknek tényleges megalapozottságát azonban csak az elkövetkező években lehet lemérni.

A megvitatott kérdések között a vártnál jóval ritkábban szerepeltek az anyagi érdekeltség kérdései. Felmérésünk eredményei ugyanakkor arra is utalnak, hogy az új irányítási forma bevezetése csak igen kevésbé befolyásolta a műszaki fejlesztést és a termékstruktúra-változtatás helyzetét.

Más területeken is hasonló a helyzet. A vállalati tanácsok létrehozása önmagában nem ösztönözte jelentősebben a belső irányítási-szervezeti-érdekeltségi rendszer továbbfejlesztését. Hatása inkább abban érezhető, hogy egyrészt ösztönözte a vezetést a szervezeti-érdekeltségi rendszer szerepének újragondolására, másrészt vállalaton belül felerősítette egy decentralizáltabb szervezeti és érdekeltségi rendszer igényét.

A vállalati tapasztalatokból az a következtetés is levonható, hogy az új vállalatirányítási forma csak lehetőséget teremtett a társadalmi tőkével való hatékonyabb gazdálkodásra, a korszerűbb vállalati működés megteremtésére, amellyel a gyakorlatban vagy élnek az érdekeltek, vagy sem. Ez a választási lehetőség azonban mindaddig érvényesül, amíg mindkét módon „meg lehet élni”. Tehát amíg nem érvényesül a piac értékítélete és nem kényszerít a korszerűbb, hatékonyabb vállalati belső mechanizmus kialakítására, addig ne is várjunk csodákat a vállalati tanácsoktól. Az új irányítási forma bevezetése ugyanis csak része a gazdaságirányítás megújításának, s ezért nem helyettesítheti például a gazdasági szabályozás továbbfejlesztését vagy a piaci viszonyok erősítését.

Az új irányítási forma eddigi tapasztalatai természetesen nemcsak a nehézségeket hozták felszínre. A vállalati tanácsok létrehozásának jelentős előnye, hogy az ágazati irányítástól való hierarchikus függés formai megszűnése, illetve lazulása erősítette a vállalati önállóságot. Az új irányítási forma a gyakorlatban is alkalmasnak bizonyult arra, hogy megvalósítsa a vállalatok elszakadását az irányító hatóságoktól.

Az új irányító testületek megalakulása és eddigi tevékenysége azonban még csak viszonylag kis lépés az igazi vállalati önállóság felé. Az ágazati irányítástól való függés ugyanis csak egyik – eddig sem mindig a legfontosabb – tényezője volt a vállalatok önállóságának. E függés oldódásával párhuzamosan a vállalatok mozgásterét, önállóságát befolyásoló pénzügyi, szabályozási stb. intézkedések nem csökkentek, sőt szaporodtak, és szigorúbbak lettek.

Az új irányítási formáktól várt kedvező hatások csak akkor bontakoztathatók ki az eddiginél szélesebb körben, ha a vállalatok jogi önállósága mellett gazdasági-pénzügyi önállóságuk is erősödik. Ennek lehetőségét – rövid távon – alapvetően korlátozza, hogy az új irányítási formákra való áttérés igen nehéz gazdasági viszonyok között ment és megy végbe. A külső gazdasági környezet (pl. a szabályozók állandó változása, ennek kiszámíthatatlansága stb.) rendkívül nehezítette a vállalat stratégiájának egyáltalán a megfogalmazását, a vállalati tanácsoktól várt hosszabb távú döntések meghozatalát. A vállalati tanácsok munkájukban számos olyan szabályozási (pl. bérezési, fejlesztési stb.) problémával találják szembe magukat, amelyek alapvetően akadályozzák az ésszerű stratégiai döntések meghozatalát.

Az új irányítási formák működésére alapvetően rányomja a bélyegét, hogy a vállalati önállóság formai növekedése nem járt együtt egy olyan átfogó gazdasági környezetrendezéssel, amely megteremtette volna annak feltételeit, hogy a vállalatok

tevékenységükkel saját érdekeik szolgálatában a népgazdasági célok elérését is biztosítsák. Elvileg a népgazdasági és a vállalati érdekek összhangjának megteremtésére a gazdasági szabályozó rendszer, illetve a hatósági előírások hivatottak. A korábbi irányítási rendszerben e két tényező mellett az ágazati felügyeleti irányítás mint eszköz is rendelkezésre állt.

Az új irányítási formák bevezetése óta a felügyeleti irányítás jogilag megszűnt, fokozottabban jelentkeznek a szabályozó rendszerben meglévő hibák, anomáliák. Hatásukban döntővé váltak a rövid távú célok és érdekek, amelyek nem képesek közvetíteni a népgazdasági követelményeket.

Pusztán az alapítói jogok bővítése, a törvényességi felügyelet kiszélesítése, az ilyen jellegű jogok erősítése azonban nem oldhatja fel a kialakult helyzet ellentmondásait. Megoldást mindenekeelőtt a gazdasági feltételrendszer (szabályozás, szervezet, piaci viszonyok) továbbfejlesztése hozhat, amely – párhuzamosan a jelenlegi jogszabályok kiegészítésével, a joghézagok betöltésével – hozzájárulhat az új irányítási formák eddignél hatékonyabb működéséhez.

HABUDA JUDIT

A DECENTRALIZÁCIÓS DÖNTÉSEK HATÁSA A HAZAI FINOMKERÁMIA-IPARBAN

Az ipari szervezetben bekövetkező változások minden esetben élénken foglalkoztatják a közgazdasági közvéleményt, hiszen azok a vállalati teljesítményekre, magatartásra is jelentős hatást gyakorolnak. A nyolcvanas évek központi decentralizációs döntéssorozatát több kutatóintézet elemezte, számos cikk és tanulmány értékelte következményeit. Mindez korántsem a szétválasztások túlértékelését jelenti, hiszen a kutatók többsége éppen arra hívta fel a figyelmet, hogy a *decentralizációs kampány inkább csak elvi jelentőségű, a gyakorlatban kevés eredményt hozott*. Jelentősége abban rejlik, hogy megtörte a hosszú évekig tartó centralizációs folyamatot; a nagyvállalatok szétbontása, a termelési monopóliumok megszüntetése a reform elveivel összeegyeztethető. A gyakorlatban azonban csupán százzal nőtt az ipari termelővállalatok száma, a foglalkoztatottaké pedig a vállalatok egyharmadánál még 1985-ben is meghaladta az 1000 főt. Azon túl tehát, hogy a vállalatok kiválasztásának módja, a döntések előkészítettsége kifogásolható, a decentralizáció az ipari szervezet egészében *csekély változást okozott*.

Az 1980–85. évi decentralizációs döntések hatásait az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézete is vizsgálja. A kutatás célja, hogy adott területen – vállalati és szakágazati esettanulmányok segítségével – mélyebben mutassa ki az önállóvá válás hatásait, és az eddigi átfogó, illetve egyedi tapasztalatokat új szempontokkal gazdagítsa.

Azt kimutatni, hogy az önálló gazdálkodás hogyan hatott a vállalati teljesítményekre és magatartásra, igen nehéz feladat, hiszen a 80-as években a gyakori és szigorú szabályozóváltozások befolyásolták és határolták be leginkább a vállalatok mozgásterét. A kutatás legelső eredményeit – utalva a módszertani nehézségekre is – Bagó Eszter tanulmánya teszi közzé [2]. A jelen cikk alapjául szolgáló tanulmány a finomkerámia-ipari vállalatok decentralizáció utáni helyzetét mutatja be.

A szakágazat válságos évei

A Finomkerámiaipari Országos Vállalat (későbbi, ismertebb nevén Finomkerámiaipari Művek) 1963. július 1-jével jött létre, akkori legnagyobb porcelángyáraink összevonásá-

val. Fennállása idején a finomkerámia-ipari termékek¹ kereslete jelentősen bővült, termelése és exportja dinamikusan nőtt. A 60-as évek végétől jelentős beruházások alapozták meg ezt a fejlődést. A 60-as, 70-es évtizedekben a hazai építőanyag-ipar egészében *jelentős beruházások* valósultak meg. A beruházások ez alatt a 20 év alatt évente átlagosan 8%-kal növekedtek. A Finomkerámiaipari Művek 1964-től 1971-ig felépített egy új gyárat, az Alföldi Porcelángyárat, majd további üzemei kezdtek termelni, új telephelyei jöttek létre. 1976-ban *nagyszabású beruházás* kezdődött Rományban.

A nagyvállalat a fejlesztések nyomán jelentősen eladósodott. A kapott hitelek és támogatások megközelítették az 1,5 milliárd forintot, visszafizetési kötelezettségei teljesítése érdekében a FIM *ismételten igénybe vette tartalékalapját*, és tartalékalap megelőlegezési hitelt kellett felvennie [5].

A 80-as évtizedben a finomkerámia-iparban is napirendre került a szervezeti korszerűsítés. *A decentralizáció első lépéseként 1981. január 1-jével* a Herendi és a Hollóházi Porcelángyár kivált a FIM-ből, *a második lépésben, 1982. július 1-jén* önállósult a többi hat gyár is; ezzel megszűnt a nagyvállalat. „A működő nagyvállalati szervezetek szétbontásának indokai jól ismertek, a decentralizációt a magyar ipar nemzetközi összehasonlításban egyedülállóan magas vállalati koncentrációja tette szükségessé. A decentralizációs folyamat elindításánál a piaci mechanizmus fejlesztésére és a vállalati gazdálkodás hatékonyságának növelésére irányuló célok fonódtak össze.” [5, 243. old.]

A finomkerámia-ipari decentralizációs döntést előkészítő ÉVM-anyag így fogalmaz: „A kisebb termelőbázisokra, a népgazdasági irányítási rend közvetlen hatása miatt, a piaci hatásokból származó ösztönző erő direktbb érvényesüléséből társadalmi szinten előnyök származnak. Az önállóvá válással a gyárak érdekeltsége termelési és gazdasági eredményeiben fokozottabb lenne.” [5]

A herendi és a hollóházi gyárak leválasztásától a döntést hozó szervek a vállalati érdekeltség fokozódását, az export növekedését várták, hiszen korábban a nagyvállalat a jól gazdálkodó egységek fejlesztési eszközeit elvonta. A kőbányai gyár ugyanakkor bekapcsolódott az Elektronikai Központi Fejlesztési Programba, és a másik két vállalattól eltérően nem az ÉVM, hanem az Ipari Minisztérium felügyelete alá került. Az önállósult vállalatok címzett pénzügyi terheiken túl a FIM *tartalékalap-visszapótlási kötelezettségének* az adott vállalat „teherviselő képessége” alapján *megállapított részét is örökölték*. A vállalatok – ellentétben sok más decentralizált vállalattal – *nem kaptak számottevő induló egyedi kedvezményt* [6].

A pénzügyileg leterhelt finomkerámiai vállalatoknak új, önálló stratégiájukat ennek figyelembevételével kellett kialakítaniuk; jelentősebb műszaki fejlesztést saját

¹ Finomkerámia-iparunk igen különböző használati értékű termékeket gyárt. A főbb termékcsoportok: építési kerámiatermékek (falburkoló csempe, padlóburkoló lap); lakásfelszerelési finomkerámia-termékek (mosdókaagyló, W. C.-csésze); háztartási edények és dísz tárgyak; műszaki porcelánok és csiszolókorongok. Porcelángyáraink mindegyike sajátos profillal rendelkezik, csiszolókorongot például a nyolc vállalat közül csupán a Gránit Csiszolószerszám és Kőedénygyártó Vállalat, műszaki porcelánt a Kőbányai Porcelángyár gyárt. Termékeik jellegzetesek, gondoljunk csak a herendi, a Zsolnay, a hollóházi porcelán étkészletekre és dísz tárgyakra, az alföldi porcelánra, a romhányi csempére, a Gránit keménycserepű porcelánjaira.

forrásra alapozva nem tervezhettek. Míg az 1976-tól 1980-ig tartó időszakban a nyolc vállalat beruházásai évente átlagosan 17,2%-kal, üzembe helyezett beruházásai 10,6%-kal nőttek. 1981–85 között öt év átlagában 15,4%-kal csökkentek a beruházások, és 24%-kal csökkentek az üzembe helyezett beruházások, s ez természetesen az önállóvá vált vállalatok gazdálkodásának elemzését is bonyolultabbá teszi.

A decentralizáció, az azt megelőző és az azt követő néhány év nem volt problémamentes időszak a szakágazat számára. Az elmúlt 10 év gazdasági eredményei alapján egy tanulmány [10] a „*válságágazatok*” sorában említi a finomkerámia-ipart is. 1980-tól a nagyvállalat, 1982 és 1984 között a nyolc önálló vállalat közül négy – közülük egy mindhárom évben – nehéz pénzügyi helyzetbe került.

Az önállóság *első éveiben az Alföldi Porcelángyárban* egyre-másra jelentkeztek a *gazdálkodási problémák*. Óriási hitelterhet (350 millió Ft) és a visszapótlási kötelezettségből 81 millió forintot „örökölt”. Nyereségtervét sem sikerült teljesítenie [1]. A vállalat 1982-ben részesedési alaphiánnyal zárta az évet [10], a létszámhiány ugyanakkor a termelés zavartalanságát fenyegette.

A *Budapesti Porcelángyárban* „az 1982-es mérleg csekély nyereséget mutatott, ám az utólagos revízió kiderítette: a nyereség valójában 9 millió Ft veszteség. Ehhez 1983-ban további 16 milliót szedtek össze” [3]. A pénzügyi gondok mellett műszaki és értékesítési problémák is jelentkeztek. A vállalat fő terméke, a falburkoló csempe kereslete a 80-as években jelentősen visszaesett. 1983-ban a dolgozók fele kilépett.

1984-et a negyedik éve önálló *Hollóházi Porcelángyár* veszteséggel és fejlesztési alaphiánnyal zárta, pénzügyi kötelezettségei teljesítésére képtelenné vált. 1985-ben értékesítési gondjai tovább súlyosbodtak, exportja csökkent.

A *Romhányi Építési Kerámiagyárnak* 1982-ben hozzá kellett látnia az önálló gazdálkodás feltételeinek megteremtéséhez, ugyanakkor *értékesítési nehézségekkel* is szembetalálta magát. Exportpiacai ekkorra beszűkültek, a belföldi piacon is túlkínálat alakult ki. A vállalat 1983-ban *fejlesztési alaphiányossá* vált [3].

A pénzügyi gondok létrejöttében *kétségkívül szerepet játszott a decentralizáció*, a nagyvállalattól örökölt terhek, az ennek következtében kialakult fejlesztési forráshiány. Nagy szerepük volt ugyanakkor a vállalatok gazdálkodásától független tényezőknek (profil, méret, földrajzi fekvés, a volt vállalati központ döntései) is: a nehézségek felszínre jutását konkrét esetben más és más idézte elő.

Az önállóság hatása a vállalati gazdálkodásra

Az *Alföldi Porcelángyár* gyorsan túljutott a kezdeti nehézségeken, 1983-ban erőfeszítések árán teljesítette a feszített tervet, és így *az évben elkerülte az alaphiányt*. Ugyanakkor az örökölt terhekből és a szabályozók évenkénti szigorodásából következő forráshiányon és az ebből eredő leromlott műszaki állapoton túl a munkaerőhiány is a termelés zavartalanságát fenyegette. A kritikus első két évben kényszerát-csoportosítással próbálták biztosítani a kapacitások kihasználásához szükséges létszámot. 1984-től a vállalati eredmény lehetővé tette, hogy nagyobb arányú bérfejlesztést hajtsanak végre, a létszámot sikerült stabilizálni; a foglalkoztatottak száma

1985-ben és 1986-ban is elérte az 1980. évit. (A vállalat ennek ellenére továbbra is a drágább lengyel vendégmunkaerő foglalkoztatására kényszerül.)

Az eredménynövekedés fő forrása a termelési érték növekedése volt, a vállalat öt év alatt mindkettőt a másfélszeresére növelte, miközben a termelés mennyisége nem nőtt. Takarékosabb gazdálkodásra is törekedett, az anyagtakarékossági program új beruházás nélkül is jelentős költségmegtakarítást eredményezett. Az energiafelhasználás például öt év alatt 30%-kal csökkent [1].

Az alföldi gyár a lakásfelszerelési kerámiatermékek legnagyobb hazai gyártója. E termékcsoporthoz – tudtuk meg a kereskedelmi osztály vezetőjétől – értékesítési gondjaik nincsenek: a belföldi keresletnek, különösen a színes garnitúrákat illetően, *kétharmadát sem tudják kielégíteni*. A háztartási porcelán edényből, egyes majolikatárgyakból és mázas burkolólapokból, bár több hazai gyártó is van, *tovább növelhető lenne* az értékesített mennyiség. A vállalat azonban elsősorban nem erre, hanem a termékek korszerűsítésére, új színek, formák, típusok bevezetésére, drágább árú gyártására törekszik.

A *Budapesti Porcelángyár* korábban is a FIM gyengén gazdálkodó egységei közé tartozott. A gyár élén gyakorta cserélődtek az igazgatók, a terveket nem sikerült teljesíteni. *A gazdálkodás hibái* azonban – *kis gyárról lévén szó* – *nagyvállalati szinten* elsikkadtak. A mindössze öt és félszáz fős gyár 40 millió Ft terhet örökölve kezdte meg önálló működését. A vállalat nagyobb mennyiségben burkolólapokat állít elő, valamint termelésével kiegészíti az alföldi gyár gyártását lakásfelszerelési egészségügyi kerámiából. A nagyvállalat 1979-től ezt a hagyományos profilt át akarta alakítani, a gyárban az egészségügyi kerámiát gyártó részleg bezárását, a csempegyártás lecsökkentését, és helyettük háttéripár telepítését tervezte. A terv a dolgozók ellenállásába ütközött, hosszas huzavona kezdődött [11], az állandó bizonytalanság következtében a *dolgozók fele kilépett*. (A fluktuáció egyébként itt már korábban is az átlagnál jóval magasabb volt.) A vitában végül is a tárca minisztere döntött, a gyár folytathatta hagyományos termékeinek gyártását, és 1980-ban már túlteljesítette nyereségtervét. Egy sikeres év azonban nem orvosolhatta a korábbi hibákat, a vezetés gyengeségeinek következményeit, amelyek az önállósulással napvilágra is kerültek. Az önálló vállalat első évében veszteséges lett.

A Budapesti Porcelángyár gazdálkodási problémái nem új keletűek tehát, a nagyvállalat megszűnésével azonban nem volt, ami továbbra is elfedje azokat. Két veszteséges év után a vállalat élére kerülő igazgató még bízott a talpra állásban. Az új vezetés többek között *termékszerkezet-változást* valósított meg; míg korábban a termékek 90%-át tette ki a csempe részaránya, ma már csak 60%. A keresettebb padlóburkolók termelését a négyeszeresére növelték.

„Hosszú lenne felsorolni – írta a Magyar Hírlap 1984-ben – a talpra állást szolgáló intézkedéseket. Címzavakban: a műszaki fejlesztés megerősítésére kísérleti üzemet hoztak létre; új költséggazdálkodási rendszert vezettek be, amelyben kijelölték a költséggazdákat is; megalakították a marketingosztályt, amely a piaci munkáért felel; megszervezték a közvetlen értékesítést; új minőségi ösztönzőrendszert dolgoztak ki, amely a gyártásközi ellenőrzésre s nem csupán a végtermék meőzására épül.” [3] Az erőfeszítések ellenére a vállalatot 1984-ben szanálták, de az 1985. évet már 11 millió Ft nyereséggel zárta.

A termelését, exportját, hírnevét szisztematikusan növelő *Hollóházi Porcelángyár* fejlődésében az 1980-as években – a felszabadulás óta másodszor – törés következett be. (Először az „ötvenes években szakadt meg ez a folyamat. A népgazdaságnak porcelán szigetelőtestekre volt szüksége. Hollóházát jelölték ki a feladat teljesítésére” [8].)

Az új üzemcsarnok felépítését követően 1980-ban háromszoros munkáslétszámmal a hétszeresére növelték az össztermelést és háromszorosára az exportot. 1981 és 1982 is eredményes év volt, ekkor már folyt a közel 200 milliós új beruházás, amelyhez a vállalat 183 millió Ft állami alapjuttatást kapott. A problémák tulajdonképpen 1983-tól jelentkeztek.

A fejlesztések egynegyed része a Szász Endrével való együttműködést szolgálta. A termékszerkezet-váltás és az együttműködés gondolatát a művésszel még a FIM vetette fel, az önálló vállalat pedig hozzálátott megvalósításához. A Szász-féle dísztalak és tányérok gyártásával és értékesítésével kapcsolatban súlyos problémák merültek fel. A dolgozók nehezen tanulták meg a reprezentatív termékek festését, igen magas volt a selejthányad. A szignált, 200 darabos sorozatok potenciális piacairól nagyvonalú elképzelések születtek, az *alapos piackutatás* és a piacmegdolgozás azonban elmaradt, az 1985-re tervezett megrendeléseknek csupán 6%-a érkezett be a termékekre, az export is kevesebb lett a vártnál. *Konfliktusba került* egyrészt az *iparszerű gyártás és a művészet*, amire vonatkozóan kevés előzetes tapasztalat állt rendelkezésre. A *tartósan* nem csökkenő selejthányad tényére azonban már, olvashattuk a sajtóban [9], nehéz magyarázatot találni. „Hacsak azt nem, hogy a kézifestők *órabérben dolgoztak* ... S hogyan fordulhatott elő, hogy miközben az állóeszközök értéke az 1983. évi 258 millió Ft-ról 1984-re 428-ra emelkedett, a bruttó termelés mindkét évben *214 millió Ft maradt.*” [9]

A tervezett – egyébként szerény – 30 milliós nyereség helyett 900 ezer Ft veszteséggel zárta az évet a vállalat. A veszteség itt nem magyarázható csupán a – más hazai vállalatok gazdálkodását is hátráltató – nehézségekkel, azzal sem, hogy földrajzi fekvése szempontjából a leghátrányosabb helyzetű porcelángyár, a közvetlen telefon-összeköttetés hiánya, a főváros messzesége (300 km) és a munkaerőszerzés nehézségei komoly gondot jelentenek. „De vajon annyira más dolog lenne a munkafegyelem, hogy rajtunk kívül álló okokat kellene keresni a lazaságokra? Nem az a baj, hogy messze van Budapest.” [2] A vállalatot 1985–86-ban szanálták.

A *Romhányi Építési Kerámiagyár* egy nagyberuházás óriási pénzügyi terhével a vállán, de ugyanakkor Magyarország legnagyobb és legkorszerűbb csempegyárának tulajdonosaként kezdte meg 1982 közepétől önálló működését. Az első években az örökölt terhen túl súlyos értékesítési gondokkal is szembe kellett néznie, exportpiacai beszűkültek. A kezdeti nehézségek egy részén gyorsan túljutott, exportpiacait sikerült visszaszereznie, nyeresége a tervezettnél gyorsabban nőtt. Ez sem tudta ellentételezni azonban a szabályozók évenkénti szigorodását, a vállalat nem tudta elkerülni az alaphiányt. Hiteleit átütemezték és központi támogatást kapott. A *fejlesztési alaphiány* ellenére összességében igen sikeres tervidőszakot hagyott maga mögött. Az önállósult gyárak közül e vállalat fejlődése volt a leglátványosabb, stratégiája a legperspektivikusabb. A vállalati *eredmény 1986-ra* az induláshoz, 1982-höz viszonyítva *hét-*

szeresére, 1980-hoz képest közel ötszörösére nőtt. Korábbi tartozásait már 90%-ban visszafizette, a beruházás terheit már csak két évig kell viselnie.

Az alig több, mint 1000 fős vállalatnál 1986-ban az *egy főre jutó termelési érték* a szakágazatban és az építőanyag-ipar egészében az átlagosnál jóval magasabb volt, *megközelítette az egymillió forintot*, az összes export pedig meghaladta a kétmillió dollárt. (Ez utóbbi azonban még nem éri el a szétválást megelőző, 1980-as értéket.)

Fő terméke a falburkoló csempe, ezenkívül padlóburkoló lapokat és félkész termékeket gyárt nagyobb mennyiségben. Az összes hazai csempetermelés kb. felét (évi 3 millió négyzetmétert) biztosítja. Az intenzív termékfejlesztés, az értékes termékek arányának növelése e vállalatra is jellemző törekvés: évente 2–300-féle terméket forgalmaz. Továbbra is gondot jelent a szakképzett munkaerő hiánya, ebből a szempontból területi elhelyezkedése hátrányos. A vállalatnál maradó fejlesztési eszközök változatlanul igen szűkösek.

A vállalati teljesítményekben, a vállalatok magatartásában bekövetkezett változások közül nehéz meghatározni, melyek vezethetők közvetlenül vissza az önállóságra. A négy vállalat nehéz pénzügyi helyzetbe kerüléséhez kétségkívül hozzájárult, hogy jelentős pénzügyi terheket örököltek, az évtizedben tovább szigorodtak a gazdasági szabályozók és nőttek a központi elvonások, holott a kisebb nyereségtömegeből eleve kevesebb fejlesztésre futja. A talpra álláshoz ugyanakkor az egyedi intézkedések is hozzásegítették a vállalatokat. Az mindenesetre tény, hogy a *vállalatok teljesítményei mérhetővé és összehasonlíthatóvá váltak*, a gazdálkodás hibáit nem kendőzi, a jól és a rosszul gazdálkodó gyárak közötti különbségeket nem mossa többé el a nagyvállalat.

A *másik négy finomkerámia-ipari vállalat gazdálkodását az időszakban a stabilitás jellemezte*. A munkaerőhiány, a fejlesztési források szűkössége ellenére 1985-re 1980-hoz viszonyítva átlagosan 44,5%-kal nőtt a szakágazat egészében a bruttó termelési érték, 80,4%-kal (Hollóháza nélkül) a vállalati eredmény és 5,8%-kal a konvertibilis export.

A vállalatok méretükből fakadóan *rugalmasabban reagálnak* a környezeti változásokra, *alkalmazkodnak* a piaci követelményekhez. A *közvetlen kapcsolat* kiépítése a piaccal egyszerűbbé tette az értékesítést, beszerzést, a vállalatokhoz a korábbinál lényegesen több piaci impulzus jut el torzításmentesen. A többtelepes vállalatok lépéseket tesznek belső szervezeti rendszerük korszerűsítése, önelszámoló egységek kialakítása érdekében. Ez magában hordja annak a jövőbeli lehetőségét, hogy a felülről jött intézkedést *belülről indított vállalati szervezeti változások* követik. Az *erőteljesebb piacorientáltság* valamilyen formában minden vállalatnál megfigyelhető (önálló marketingosztály létrehozása, új színek, formák, korszerűbb termékek bevezetése, a sajátos vállalati arculat ápolása, az értékesítés útjának rövidítése stb.).

Piaci változások a szervezeti korszerűsítést követően

A szakágazat *vállalati és piaci struktúrájában* a decentralizáció végeredményben jelentős változást hozott, az építőanyag-ipar egészében ez volt a legfontosabb szervezeti változás. A *vállalatok száma* a szakágazatban a nyolc önálló vállalattal 12-re

emelkedett. A döntés nyomán egy 3000 fős nagy, egy 500 főt alig meghaladó kisebb és hat, átlagosan 1250 fős közepes méretű vállalat jött létre. (A FIM létszáma meghaladta a 10 000 főt.)

A korábbi nagyvállalat a szakágazat bruttó termelési értékéből 1975-ben 85%-kal részesedett, az önállósult vállalatok közül a legnagyobb *piaci részesedése* 23%, a két legnagyobbé 43%, a három legnagyobbé 57% volt 1986-ban.

Ez az egészségesebb vállalati és piaci struktúra azonban a gyártott termékek eltérősége miatt *nem hozta magával a vállalatok közötti verseny kibontakozását*. A korábbi nagyvállalati profiltisztítás következményének, vagyis a gyártóvállalatok számára és kapacitásának figyelembevételével reális lehetősége ennek csak a *fal- és padlóburkolók és a háztartási edények* esetében lett volna, a többi termékcsoportban a FIM egy-egy utódvállalata monopolisztikus piaci részesedéssel bír.

Falburkoló csempét a korábbi FIM-gyárok közül az Alföldi, a Budapesti és a Romhányi gyárt, valamint egy tanácsi vállalat: a Zalaegerszegi Kerámia- és Cserépkályhagyár. Romhányban gyártják a teljes hazai termelés felét, a maradék 50% közel egyenlő arányban oszlik meg a másik három gyár között.

Csempéből korábban hosszú évekig hiány volt a hazai piacon. A romhányi nagyberuházás elkészültével azonban 1981-től a belföldi keresletet lényegesen meghaladó kapacitások jöttek létre, és ezzel kialakult e termékcsoportban a verseny egyik alapvető feltétele.² (Az egyszínű, pasztel és fehér csempékből a közelmúltban is gyakori volt a *hiány*, e termékek a legtöbb vállalatnál veszteségesek voltak. Az 1987 áprilisában végrehajtott áremelés várhatóan javít az ellátáson.) A választékhiány azonban a 80-as évek ellátására is jellemző maradt, a gyártott termékek széles köre ellenére *a boltokban tartott választék szűk*.

Padlólapból a kínálat még mindig elmarad a kereslettől, különösen a fagyálló lapok esetében. Bár a hazai gyártók száma hét, a padlóburkoló-gyártásban a romhányi vállalat részaránya meghatározó.

Háztartási kerámiát a korábbi FIM-gyárok közül öt gyárt. A termékcsoportban az egyéb ipar szerepe is jelentős. Ezek valójában vállalatonként igen eltérő, a fogyasztói igények és pénztárcák szerint kategorizálható termékek. A hazai ellátásban az olcsó tömegárúakra és az exkluzív termékekre, a régi és a modern formákra egyaránt szükség van. Ma még a termékek egyik szintjén sincs túlkínálat.

A *készáruimport* mindkét termékcsoportban jelentős, a kínai és csehszlovák porcelán a hazai termékeknek konkurenciát jelent. A finomkerámia-ipari termékek kis-kereskedelmi forgalmán belül hazai viszonylatban magas az importárúk részaránya, az elmúlt öt évben 23-25% körül állandósult.

A hazai kapacitások és a készáruimport növekedése *értékesítési gondokat okoztak* a vállalatoknak. A termékfölösleget igyekeztek egyrészt az export fokozásával lecsapolni, a *vállalati magatartás* jellemzőjévé vált ugyanakkor az állandó minőségjavítás, termékkorszerűsítés, a divat és a fogyasztói igények követése is. Az Alföldi és a Romhányi gyár is megjelent a piacon a nagyobb méretű, matt mázas csempékkel, a piskóta formájú padlólapokkal, nőtt a modern étkezészetek választéka, ezzel egyidejű-

²A piaci verseny feltételeinek elméleti összefoglalásáról lásd [12].

leg a hagyományos, adott gyár termékeire jellemző motívumok is nagyobb hangsúlyt kaptak.

A minőség javítása a vállalatok önálló stratégiájának egyik legfontosabb célja. A minőségjavítás *szűk kereszttetszete* azonban a műszaki színvonal, az alkalmazott technológia korszerűsége. Az, hogy például a *csempe méretpontos, egyenes és szintartó-e, elsősorban a présgépek és kemencék műszaki állapotától függ.* Új, modern gépek beszerzésére, de korszerűsítésére sem mindegyik vállalatnál futotta a VI. ötéves tervidőszakban. *További korlátja* a munkaerőhiány, egyes vállalatoknál a földrajzi fekvésből következő nem megfelelő szakember-ellátottság, másoknál a magas fluktuáció. A hazai termékek egyes importtermékek (pl. olasz csempe) minőségétől végül is elmaradnak.

Amíg azonban a minőség javítása a vállalati célok között szerepel, és a vállalatok erre törekednek is, *árverseny* a kínálati többlet ellenére sem tapasztalható. Mindenemű árváltoztatás egyrészt hosszadalmas *egyeztetési és alkudozási folyamat* a vállalatok, a kereskedelem és a felsőbb szervek között. A termékek hiába szabad árasak, szabad áralakulásról nem beszélhetünk. A vállalatok másfelől az értékesítési gondok ellenére továbbra is az árak emelésében érdekeltek a jelenlegi szabályozók feltételei között. Az intenzív termékfejlesztés következtében a vállalatoknál jelentősen nőtt az értékesebb termékek aránya; a drágább termékek arányának növekedése az eredménynövelés fő forrása, a termelés mennyisége az öt év alatt csak a padlóburkoló lapok esetében nőtt. A termelés alakulását az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

Finomkerámia-ipari termékek termelésének fejlődése, 1980–85
(mennyégi adatokból számítva, előző év = 100%)

Termék	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Falburkoló csempe	133,1	104,7	90,0	90,9	98,0	100,2	106,5
Padlóburkoló kerámialap	98,2	96,3	107,2	110,9	118,3	104,2	98,3
Lakásfelszerelési finomkerámia	106,6	117,1	94,6	109,2	95,3	96,9	99,9
Műszaki finomkerámia	94,9	96,1	104,8	87,3	89,3	100,0	91,9
Porcelán háztartási termékek és dísztárgy	110,3	90,0	103,2	99,8	104,2	93,1	99,1
Fajansz háztartási termékek és dísztárgy	92,7	83,5	30,0	189,2	106,9	104,3	91,2
Herendi és egyéb márkás porcelán	99,1	102,1	108,8	101,6	98,1	95,9	101,5
Csiszolókorong és test	87,7	91,9	103,0	88,4	100,5	100,3	103,3

Forrás: Iparstatistikai évkönyv 1980–1985. KSH, Budapest, 1981–1986; Statisztikai évkönyv 1986. KSH, Budapest, 1987 adatai alapján.

Bár a belföldi kapacitások a készáruimporttal kiegészítve összességében jelentősen meghaladják a keresletet, *az ellátás egyetlen termékcsoportban sem panaszmentes*. Feltételezhetően javítana az ellátáson, ha alapos piackutatás után a gyártók inkább szűkítenék a jelenlegi széles választékot, és a kevesebb fajta termékből a folyamatos ellátás biztosítására törekednének. Az exportkényszer azonban e törekvések ellen hat.

A forgalmazás jelenlegi rendjéből is fakadnak problémák. Erre utal önmagában az a tény is, hogy növekszik a magánkézen levő fürdőszoba- és konyhafelszerelési boltok száma, és választékuk az állami üzletekénél többnyire gazdagabb. Szükség lenne például olyan mintabolhálózatra, amelynek boltjaiban kizárólag fürdőszoba-felszerelést, de burkolólapokból a teljes választékot, valamint komplett fürdőszobát – és abból is a teljes hazai színváltékot – lehetne kapni.

Összességében azt állapíthatjuk tehát meg, hogy a vállalati törekvéseknek köszönhetően valamennyi termékcsoportban javult az ellátás, a finomkerámia-ipari vállalatok termékválasztéka igen széles. *Áttörésről azonban sem a minőség, sem az árak, sem az ellátás egésze szempontjából nem beszélhetünk, a decentralizáció nyomán nem bontakozott ki verseny*, ami a vállalatokat erre kényszerítené.

A szervezeti változás – bár kétségtelenül a jelentősebbek közé sorolható, hiszen 10 ezer fős monopolvállalatot szüntetett meg – önmagában nem vezetett valódi piac, verseny kialakulásához. Ehhez további következetes reformlépésekre van szükség. Ahhoz, hogy a vállalatok teljesítménye, önfinanszírozó képessége és a lakosság el látása javuljon, a finomkerámia-iparban a vállalati önállóság és a vállalatok rendelkezésére álló fejlesztési források növelése – rossz gazdálkodás esetén a megszűnés fenyegetésével –, az árképzés rugalmasabbá tétele, a kényszerű importkorlátozás feloldása, az infrastruktúra fejlesztése (főként vidéken) és a kereskedelem szervezetének, működésének korszerűbbé tétele szükséges elsősorban.

IRODALOM

1. Alföldi Porcelángyár. Túl a mélyponton. Figyelő, 1985. szeptember 5.
2. Bagó Eszter: Milyen változásokat hoztak a központi decentralizációs döntések az ipar szervezetében? Ipargazdasági Szemle, 1987, 1–2. sz.
3. Bán Károly: A porcelángyár válságos kora. Elhalasztott csődeljárás. Magyar Hírlap, 1984. július 24.
4. Bélyácz Iván–Csillag László: A Zsolnay-gyár helyzete az önállósodás utáni időszakban. Pécs, 1986.
5. Füvesi Margit: A szervezeti változások hatása a vállalati gazdálkodásra a Finomkerámiaipari Művek önállósult vállalatai esetében. Budapest, 1986.
6. Habuda Judit: Az 1981. évi decentralizáció hatása az édesipari vállalatok gazdálkodására, magatartására. MTA IKCS, 1986.
7. Kápolnai Iván: Csehszlovákia építőanyag-ipara. Építésügyi Szemle, 1986, 12. sz.
8. Kovács Attila György: Hollóházi változások. Népszabadság, 1980. szeptember 20.
9. Lakatos Mária–Vanicsek Péter: Törött a porcelángyár. Magyar Hírlap, 1985. augusztus 31.

10. Papanek Gábor–Sárkány Péter–Viszt Erzsébet: Nehéz pénzügyi helyzetű iparvállalataink. MTA IKCS, Budapest, 1986.
11. Rajna Györgyi: Törhetetlen porcelángyár. 1. és 2. rész. Világgazdaság, 1980. július 15., 16.
12. Román Zoltán: A verseny természetéről és erősítéséről. Ipargazdasági Szemle, 1984, 1–2. sz.
13. Szabó Iréne: A hollóházi porcelán hegedű. Népszava, 1985. május 13.
14. A valósággal szembenézve. Budapesti Porcelángyár. A javulás jelei. Népszabadság, 1984. november 20.

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

AZ OKKFT TS–1/3 KUTATÁSI PROGRAM CÉLJAIRÓL ÉS ELSŐ EREDMÉNYEIRŐL

Az Országos Középtávú Kutatási-Fejlesztési Terv végrehajtását szolgáló közgazdasági kutatási programok egyike „A gazdasági fejlődés és gazdaságpolitika a főbb népgazdasági ágakban” című Ts–1/3 Program. E program első szakaszában a két fő népgazdasági ág – az ipar és az élelmiszer-gazdaság – problémáinak vizsgálatával foglalkozik. A munkát irányító Programtanács elnöke dr. Román Zoltán (az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet igazgatója), társelnöke dr. Márton János (az Agrárgazdasági Kutató Intézet ny. főigazgatója). A Programtanács a kutatásban leginkább érdekelt szervezetek, intézmények képviselőiből áll. A kutatásokban számos kutatóhelyi, nagyszámú vállalati és a gazdaságirányítás intézményeiben dolgozó szakember vesz részt.

A program az elkövetkező évek ipar- és agrárpolitikájának jobb megalapozását, az ipari és élelmiszer-gazdasági tevékenység és vállalati munka segítését szolgálja. Fel kívánja támi, milyen gazdaságirányítási eszközökkel, szervezeti megoldásokkal, a vállalatoknál milyen gazdálkodási, vezetési, szervezési módszerekkel segíthető elő az ipar és az élelmiszer-gazdaság olyan eredményesebb munkája, amely jobban szolgálja általános gazdaságpolitikai céljainkat. A program kutatásai választ keresnek arra, hogy

– miként valósítható meg az ipar és az élelmiszer-gazdaság gyorsabb alkalmazkodása az állandó változásban levő külső (külgazdasági) és belső feltételekhez és a világméretben végbemenő újabb műszaki forradalomhoz;

– hogyan emelhetjük a nemzetközi követelményeknek megfelelő színvonalra az ipar és az élelmiszer-gazdaság teljesítőképességét, termelékenységét, termelésük minőségét és hatékonyságát.

A Ts–1/3 Program a következő négy alprogramból épül fel:

1. Versenyképesség és termelési kultúra a kor színvonalán,
2. A strukturális alkalmazkodás gyorsítása,
3. A műszaki haladás és strukturális alkalmazkodás az ipar és az élelmiszer-gazdaság egyes ágazataiban,
4. Az ipari és élelmiszer-gazdasági szervezet működése és továbbfejlesztése.

A Ts–1/3 Program ipari ágának „Versenyképesség és termelési kultúra a kor színvonalán” című 1. alprogramja a minőség és a termelékenység kérdéseinek vizsgálatával foglalkozik. A kutatás arra keresi a választ, hogy

– milyen vállalati gazdálkodási és vezetési eszközökkel és módszerekkel emelhető a minőségi színvonal, a termelékenység és a hatékonyság, melyek ezek elterjesztésének nemzetközi tapasztalatai és hazai útjai;

– milyen gazdaságpolitikai és gazdaságirányítási feltételek és követelmények, iparpolitikai eszközök segíthetik a termelékenység és a hatékonyság növelését;

– milyen minőségfejlesztési stratégiát kell kialakítani az iparban, melyek ennek a vállalati és gazdaságirányítási feladatai.

„A strukturális alkalmazkodás gyorsítása” című 2. alprogram kutatásai segíteni kívánják az ipar gyorsabb alkalmazkodását biztosító iparpolitikai eszközök kialakítását. A kutatások célja az, hogy

– megvizsgálják az ipar struktúráját befolyásoló belső és külső tényezőket, termelési struktúránk várható alakulását;

– feltárják a strukturális alkalmazkodás vállalati feladatait, a többféle piac eltérő követelményeihez való igazodás, a fejlesztések és visszafejlesztések stratégiáit és módszereit;

– vizsgálják a strukturális alkalmazkodás gyorsításának globális és szelektív állami eszközeit, beillesztésüket a gazdaságirányítás rendszerébe és gyakorlatába, valamint a gazdaságpolitika egészébe, ezen belül az iparpolitikába.

„A műszaki haladás és strukturális alkalmazkodás az ipar néhány ágában” című 3. alprogram célja az, hogy alágazatok konkrét vizsgálatával segítse az adott területre vonatkozó közép- és hosszú távú struktúrapolitikai döntéseket, valamint az adott területek elemzésének példáján keresztül a megfelelő iparpolitikai eszköztár kialakítását. Az ágazati elemzések mind a hagyományosnak tekintett, mind a progresszívnek minősített területeket felölelik. A műszaki haladással kapcsolatos kutatások elemezni kívánják, hogy ennek világtendenciái milyen hatást gyakorolnak iparunk fejlődésére, az ipari termelés versenyképességére, a strukturális alkalmazkodásra és a foglalkoztatottságra, kiválaszthatók-e a vizsgált tendenciák magyar szempontból különös figyelmet érdemlő irányai.

„Az ipari szervezet működése és továbbfejlesztése” című 4. alprogram célja, hogy segítse az általános iparpolitikai célok és a szervezetfejlesztés jobb összehangolását, egy olyan szervezetfejlesztési koncepció kidolgozását, amely a kívánatos szervezeti struktúra irányába és hatékonyabb gazdálkodáshoz vezet. A kutatás vizsgálni kívánja:

– a piaci struktúra, a versenyhelyzet és a vállalati magatartás összefüggéseit, a vállalati magatartást és szándékokat meghatározó tényezőket, előrejelzésük és befolyásolásuk eszközeit;

– az ipari szervezet fejlődésének természetes (a piaci hatások által kiváltott, vállalati döntéseken alapuló) folyamatait és nemzetközi trendjeit;

– az új vállalatirányítási formák működését és hatékonyabb alkalmazásuk útját;

– a vállalatok jobb együttműködését biztosító szervezeti megoldásokat, a kis- és középvállalatok szerepét és erősítésük lehetőségeit.

A Ts-1/3 Program kutatási eredményeiből eddig három kötetet jelentettünk meg. Ezek közül „A termelékenység és a munka jövője” című válogatásról és Botos Balázs „A magyar gyapjúipar: válságjelek és a kiút lehetőségei” című tanulmányáról rövid összefoglalást adunk. „A vállalati tanácsok működésének első tapasztalatai” című kötetben¹ jelent meg Sternthal János tanulmánya. (A kutatás főbb eredményeit az Ipargazdasági Szemle jelen számában megjelenő cikk tárgyalja.) E kötet tartalmazza még Román Zoltán „Az igazgató tanácsok szerepe a tőkés vállalatoknál” című elem-

¹Sternthal János (szerk.): A vállalati tanácsok működésének első tapasztalatai. MTA IVKI, Budapest, 1987, 112 old.

zését. A nemzetközi tapasztalatokat tárgyaló tanulmány leírja, hogyan működnek az igazgató tanácsok a tőkés nagyvállalatoknál. Elemzi a tulajdonosi és menedzseri irányítás szétválását, a kormányzás és a vezetés funkcióit, a tulajdonosok körének változását, a külső igazgatók és a participáció szerepét, a modellek és a tényleges gyakorlat ellentmondásait. Befejezésül néhány tanulságot von le a magyar viszonyokra, a vállalati tanácsok működtetésére nézve.

Rövid összefoglalást adunk a Szolgáltatási Kutatóintézetnek a program keretében folytatott egyik kutatásáról is.

A Programtanács legutóbb két, a hosszú távú tervezéshez készített tanulmányt vitatott meg (Román Zoltán: Ipari szervezetünk – jelene és jövője, Zala Júlia–Viszt Erzsébet: Termelékenység és versenyképesség. A két tanulmány a vita figyelembevételével véglegesítve a közeljövőben jelenik meg. A 72–74. oldalon közreadjuk a tanulmányokról és a Programtanács vitájáról készített, a gazdaságvezetéshez 1987 júniusában eljuttatott összefoglalást.

A termelékenység és a munka jövője²

1986. október 14. és 16. között rendezték meg Münchenben a 2. Nemzetközi Termelékenységi Szimpóziumot. A konferencián elsősorban a fejlett tőkés országokban működő nagyvállalatok, szakszervezetek, egyetemek, kutatóintézetek, valamint nemzetközi szervezetek (ILO, EGK, EGB, OECD) képviseltették magukat. A kiadvány átfogó képet ad e reprezentatív rendezvény magyar gyakorlat számára is érdekes, főbb témáiról.

A konferencia napirendjén szereplő problémakörök közül különösen figyelmet érdemelnek a következők: Új technológiák a termelésben. (Minden vállalat számára „elkerülhetetlen” a műszaki innovációk alkalmazása? Melyek az alkalmazás problémái, előnyei a kis- és középvállalatoknál?) Az új technológiák bevezetése miként érinti a munkakörülményeket? A munkaerő minősége és a vállalati siker összefüggései. (Napjainkban az egyre kevesebb, de jól képzett munkaerőt foglalkoztató és magas hozzáadott értéket előállító vállalatok a legdinamikusabbak. Esettanulmányok elemzik a vállalati munkaerő-politika új formáinak céljait és eszközeit.) Munkahumanizációs programok a fejlett tőkés országokban. A munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatok jövője. A vállalatirányítás fejlődésének kilátásai. (Hogyan érinti az új információs technológiák bevezetése a vállalati közép- és felső vezetők szerepét? Melyek a szervezeti felépítésre gyakorolt valószínű hatások?) A termelékenységmérés és a termelékenységjavítás összefüggései.

A kötet a szimpóziumra készített előadások összefoglalóiból ad bő – 33 előadást felölelő – válogatást.

²Chernenszky László (szerk.): A termelékenység és a munka jövője. MTA IVKI, Budapest, 1987, 110 old.

Botos Balázs: A magyar gyapjúipar: válságjelek és a kiút lehetőségei³

Csökkenő termelési volumen, növekvő költségek, romló jövedelmezőség, egyre kedvezőtlenebb ellátottság tőkével és munkaerővel – mindez csak néhány azokból a súlyos gondokból, amelyek a magyar gyapjúipar ruházati termékeket gyártó vállalatait jellemzik. A strukturális alkalmazkodás egész iparban tapasztalható vontatottsága olyan egyéb tényezőkkel párosult, amelyek miatt az átlagosnál jobban kiéleződtek a versenyképtelenség következményei. A súlyozásra vagy a teljes körű felsorolásra való törekvés nélkül is kiemelhető a helyzetkép néhány fontos összetevője.

– A juhtenyésztésben megfigyelhető tendenciák miatt csökken a felhasználható hazai alapanyag mennyisége, pedig a gyapjúipar egyike azon kevés feldolgozó ipari ágaknak, amelyek komoly és megfelelő módon továbbfejleszthető hazai alapanyagbázissal rendelkeznek. Mindez növeli a konvertibilis alapanyagigényt.

– A manipuláció (a különböző típusú, vastagságú, színű stb. szálak keverése) a gyapjúipar fonodáiban ugyanúgy megszűnt, mint a textilipar más ágazataiban, de sehol olyan problémát nem okoz, mint itt. A következmény: növekvő és sokszor indokolatlan önköltségnövekedés.

– A fésűs szövetek zöme közepes műszaki-minőségi színvonalú, a kártolt szövetek többsége a közepes vagy annál rosszabb kategóriába tartozik. Így az ágazat sem igazán olcsó tömegtermékekkel, sem exkluzív, a divatot gyorsan követő kínálatl nem tud fellépni az exportpiacokon.

– A gyapjúiparban a textilipari átlagnál is rosszabb a létszámhelyzet, a rossz gazdasági eredmények miatti alacsony bérfelvezetés viszont csak erősíti a kedvezőtlen tendenciát.

– Az elsősorban létszámproblémák megoldására hivatott vidéki telepítések rendkívüli költségnövekedést (a készletköltségek, a szállítási költségek növekedése, az anyagkihozatal és minőség romlása révén stb.) és termelékenységsökkenést vontak maguk után.

– A kapacitások kihasználása alacsony és tovább romlik. Úgy tűnik, az igényekhez képest túlzott a hat, nagyjából azonos profilú vállalat által képviselt kapacitás.

– A vállalati struktúra rendkívül koncentrált, a vállalatok túl nagyok, irányításuk központosított. (E témában az utóbbi hónapokban bizonyos változások megkezdődtek.)

A gondok súlyossága ellenére aligha merülhet fel megoldásként az iparág teljes leépítése. Ez ellen szól a hazai nyersanyagbázis léte mellett az is, hogy a gyapjúipar a hazai munkamegosztásban más – jelentős exporttal is bíró – textilipari alágazatok (konfekcióipar, kötőipar) számára fontos alapanyag-szállító. Ugyanakkor a jelenlegi szervezeti struktúra jellemzői, a kapacitások kihasználtságának alacsony foka mellett aligha vitatható, hogy az iparág olyan megújulásra van szükség, amely visszafelvezetéssel és korszerűbb, decentralizáltabb szervezettel párosul. Az iparág reagálását az egységesség jellemzi (akárcsak a gazdaság egészében) annak megítélését illetően, hogy valamit tenni kell. A „mit” és „hogyan” kérdéseire azonban itt sincsenek egységes válaszok.

³MTA IVKI, Budapest, 1987. 189 old.

A vállalatok természetesen eddig sem ültek tétlenül. A vállalatokon belüli racionalizáló intézkedések és a közös külkereskedelmi szervezet létrehozásának eredményei nem becsülhetők le, de nem is biztatnak a jelenlegi válságos helyzetből való kilábalással. A továbbiakat illetően van, aki az iparirányítástól, az államigazgatástól várja a megújulási program kialakítását és a realizáláshoz szükséges támogatást. Mások az eddigi spontán folyamatok folytatódásának eredményeképpen képzelik el a továbbhaladást, s ismét mások határozottabb iparági összefogást, a közös út keresését sürgetik. Megfelelő eszközök és döntések hiányában az utóbbi álláspontot támogatja az Ipari Minisztérium is. A bankszféra elsősorban a jövedelemtermelő képesség javítását tartja szükségesnek, s ehhez elengedhetetlennek itéli a „fogyókúrát”, s bizonyos szervezeti változtatásokat.

Elemzéseink tapasztalatai szerint olyan iparági megújulási programra van szükség, amely három pilléren épülhet:

- a vállalati szervezet és az irányítási struktúra korszerűsítése, elsődlegesen a decentralizáció révén (például leányvállalatok létrehozásával),
- a piaci igényeknek megfelelő kapacitások kialakítása a szükséges visszafejlesztések realizálásával és a diverzifikációs folyamatok erősítésével,
- az iparág egészét érintő gondok megoldására a közös erőfeszítések összehangolása.

Mint már említettük, az irányítási struktúra korszerűsítésének egyes vállalatoknál már vannak jelei. (A Magyar Gyapjúfonó- és Szövőgyár például részvénytársasági formában kíván működni.) A visszafejlesztés egyik útját a kapacitások fizikai értelemben vett csökkentése, azaz gyárak, üzemek, telephelyek felszámolása jelentheti. A gazdasági racionalitás elve alapján elsősorban a legkevésbé termelékeny, legalacsonyabb technológiai szinten levő telephelyeket kellene bezárni. A gyapjúipar adott szervezeti struktúrája mellett erre aligha kerülhet sor.

Lényegében visszafejlesztésnek tekinthető az is, hogy a vállalatok diverzifikálódva, erőforrásaik egyre jelentősebb részét a nem alaptevékenységekre fordítják. A hat vállalat közül háromnál már most jelentős az egyéb (konfekcionáló, körkötő) tevékenységek aránya. E törekvések racionalitása aligha vitatható, a kérdés a mértékekre vonatkozik inkább.

Milyen előnyöket biztosíthat a gyapjúipar számára az iparági szintű összefogás? Elsősorban megfelelő keretet biztosíthat ahhoz a koordinációhoz, amelynek szükségességét ma a gyapjúiparban szinte mindenki elismeri, de amelynek megvalósítását (egy-két részterületet kivéve) éppen a jelenlegi szervezeti elkülönültség, a szükségszerű parciális érdekek megakadályozzák. Keretet teremthet egyidejűleg a szűkös erőforrások célszerű átcsoportosításához. Ma valamennyi gyapjúipari vállalat tőke- és élönmunkahiánnyal, korlátozott alapanyag- és devizaforrásokkal küzd. Ezek volumenét a közös cselekvés ugyan nem növeli, de az összehangolt elképzelésekhez könnyebben lehetne a legracionálisabb felhasználási területeket kiválasztani. Az összehangolt fellépés és a szervezeti keretek nélkül aligha képzelhetők el jelentősebb visszafejlesztések is. Ma minden vállalat teljes vertikálisban, önállósra berendezkedve üzemel, hiszen aligha remélheti, hogy egyetlen termelési fázisban is a beszállítókra támaszkodjon. A közös szervezet keretei között az ilyen jellegű racionalizálásra is van esély.

A megújulási program kidolgozása érdekében célszerű lenne egy gyapjúipari szakértői testületet létrehozni. Tény ugyanis, hogy Magyarországon hiányoznak az olyan független szakmai szervezetek, amelyek egy ilyen feladat ellátására alkalmasak lennének. A szakértői bizottságnak – amelyben vállalati és vállalaton kívüli szakemberek is részt vesznek – kellene ajánlásokat kidolgoznia mindazon stratégiai kérdésekben, amelyek az iparág jövőjét meghatározzák.

Bár a gondok súlyossága miatt a kizárólag vállalatokon belüli lépések sikereséye kizárható (mint ahogyan kizárják annak célszerűségét is, hogy érdekeltségialap-kedvezményekkel vagy más támogatás jellegű eszközzel a problémát tartósan meg lehessen oldani), mindez – még egyszer hangsúlyozni kell – nem jelenti a vállalati erőfeszítések lebecsülését. Bármiféle szervezeti vagy irányítási módosítás csak kereteket, a jelenleginél kedvezőbb mozgásteret biztosíthat, de önmagában nem oldja meg a gondokat. Az anyaggazdálkodás, a termékfejlesztés, a minőségjavítás, az állóeszköz-fenntartás vagy a piaci munka területén egyaránt szükség van költségcsökkentésre, hatékonyabb, termelékenyebb munkára.

A kis- és nagyszervezetek jövedelemszerkezete⁴

Az ipari tevékenységet folytató kis- és nagyszervezetek adó- és jövedelemstruktúráját elemzi a Szolgáltatási Kutatóintézet tanulmánya, amelyet a Ts–1/3 Programtanácsa megbízásából készített. A 80-as évek elején kidolgozott speciális elemzési modell segítségével arra keresik a választ, hogy a kis- és nagyszervezeteknél keletkező bruttó jövedelem hogyan oszlik meg az egyén, a vállalat és az állam között, mennyire normatív – szervezetsemleges – a jelenlegi jövedelemszabályozás.

Az elemzés az ipari és építőipari termékeket gyártó és fogyasztási szolgáltatásokat végző gazdálkodókra terjed ki; az állami és a szövetkezeti szektorba tartozó gazdálkodó egységek mellett átfogja a csoportos kisvállalkozásokat (vgmk, gmk, szövetkezeti szakcsoport, ipari szolgáltató szerződéses részleg, polgári jogi társaság), valamint az egyéni kisvállalkozókat (fő- és mellékállású kisiparosok). A modellben bruttó jövedelemként számításba veszik a nyugdíj- és társadalombiztosítási járulékot, a városi és községfejlesztési hozzájárulást, a bér-, kereseti, vagyon- és felhalmozási adót, a bruttó jövedelemadót, társasági adót, általános egyéni jövedelemadót és a kötelező balesetbiztosítási járulékot. A számítások az 1985–1987. évekre vonatkoznak.

A tanulmány abból a feltevésekből indul ki, hogy a normatív – szervezetsemleges – jövedelemszabályozás azonos piaci versenyfeltételeket teremt a különböző típusú szervezetek számára azáltal, hogy a különböző szervezeteket azonos normatív költségvetési elvonások terhelik. A szervezeti sajátosságokhoz igazodó szabályozás nem szükségszerűen jelenti azonos szabályozási technika alkalmazását. A szervezetsemleges jövedelemszabályozás vizsgálatára kidolgozott összehasonlító eljárás azt mutatja meg, hogy az egyes szervezetekben milyen nyereséghányadnál és egyéni jöve-

⁴ Az ipari termékgyártó és szolgáltató kis- és nagyszervezetek jövedelemszerkezetei 1987-ben. I–II. (Szolgáltatási Kutatóintézet, Budapest, 1987. május; 91 old.) című tanulmány összefoglalása.

delemszintnél szigorúbb, enyhébb vagy azonos mértékű végső eredőjében az adózás, illetve a jövedelemszabályozás.

Az eredményeket az adózott személyi jövedelem (i), azaz az egyén részesedése függvényében számítják ki, és az adózott személyi jövedelemhez a jövedelemszabályozás szerint hozzátartozó bruttó jövedelemmel (j) képzett arányaként (i/j) adják meg (a bérarányos nyereség mint paraméter szerint).

A következőkben az elemzések eredményeit és a javaslatokat foglaljuk össze:

1. A jövedelemszabályozás logikájának egységesítése céljából az adózás vagy „felülről lefelé”, vagy „alulról fölfelé” történjék. Mindkét megoldásnak vannak előnyei és hátrányai is. Az „alulról fölfelé” való szabályozás technikájának alkalmazása azért kedvezőbb, mert az egyik legbiztosabb jövedelemelemből, az adózott személyi jövedelemből indul ki. Ha ezt választjuk a szabályozás bázisául, akkor megszüntethetők a szabályozásban a sávos, lépcsős ugrófüggvények. Bevezethető lenne a *folyamatos szabályozás* azokban az esetekben is, amikor nem lineáris adókulcsról van szó.

2. A bruttó jövedelemadó az egész jövedelmet adóztatja. Ugyanakkor éppen a bruttó jövedelemadózású kisszövetkezeteknél és fogyasztási szolgáltató kisvállalatoknál a tb-járulék nem esik a bruttó jövedelemadózás hatálya alá. Ezzel szemben a társasági adó valódi bruttó jövedelemadóként viselkedik, mivel a bruttó jövedelem, vagyis a megtermelt új érték egészét adóztatja. A bruttó jövedelemadó és a társasági jövedelemadó helyébe lépő általános forgalmi adó ezen adók helyett egy egységes – a tb-járulék mellett az amortizációt is sújtó – adót jelent.

3. Az adózás áttekinthetőségét jelentősen javítaná, ha minden szervezetnél különválasztanánk a *bérágot*, a *nyereségágot* és az *eszközágot*. Ez a különválasztás eltérő szerves összetételnél is megoldaná a szervezetsemleges adóztatás problémáját. A különféle szervezeteknél és tevékenységeknél esetleg más adóértékeket lehet használni a bérágban, a nyereségágban és az eszközágban, de legalább a konstrukció alapmegoldása legyen azonos. Az általános forgalmi adó egyidejűleg, azonos mértékben és szervezetsemleges módon adóztatja mind a három ág hozzáadott értékét.

4. A sávos és lépcsős ugrófüggvényekkel való adózás helyett a folytonos függvényeken alapuló adóztatást javasoljuk. Véleményünk szerint ez a lépcsős szabályozás sokszor (például a kisvállalkozók tb-járuléka esetében) egyáltalán nem jelent előrelépést egy egyszerű lineáris adózáshoz képest. A személyi jövedelemadó értékeit is többféle egyszerű folytonos függvény képes jól visszaadni.

5. Nagyon fontosnak tartjuk, hogy az adózás hosszú távon érvényes szabályai inflációsemlegesek legyenek. Az adózás technikájába be kell építeni valamilyen mechanizmust, amely az átlagos nominálbérek arányában automatikusan változtatja az adósávok értékeit, és ezáltal állandó szinten tartja az adózási arányokat. Ha ilyen valorizálási mechanizmust nem építünk be az adózási rendszerbe, akkor az árak és a bérek növekedése automatikusan szigorítja a központi elvonásokat. Ez előbb-utóbb olyan feszültségeket jelent, hogy ismét változtatni kell az adózás sávjain vagy mértékein. Nem biztosítható tehát automatikusan az adórendszer stabilitása.

6. Nem célszerű fenntartani az elkülönülő bér- és keresetszabályozást. Az általános forgalmi adó és az általános egyéni jövedelemadó az adókulcsok célszerű megválasztása esetén meg tudja akadályozni az indokolatlan keresetkiáramlást. E két adónem megfelelő mértékének megválasztásával a kisvállalkozási szektorban is ki-

küszöbölhető a tervezett kisvállalkozói keresetadó, amely azáltal jön létre, hogy a vállalkozói adó alapjába bevonják a személyi jövedelmet is.

7. Javasoljuk, hogy a polgári jogi társaság tagjai is fizessenek tb-járulékot. Nem célszerű e szervezetek különleges szabályozásának fenntartása sem a társasági adó, sem a tb-járulék tekintetében.

8. A kötelező balesetbiztosítási járulékot már csak a mellékállású kisiparosoknak kell fizetniük. Javasoljuk ennek a járulékfajtának a megszüntetését, és helyette a lineáris tb-járulék bevezetését, a többi mellékállású kisvállalkozóhoz hasonlóan.

9. Nem tartjuk célszerűnek az egyéni és a csoportos kisvállalkozásoknál a tb-járulék és a nyugdíjjárulék összevonását (azáltal, hogy külön nyugdíjjárulék fizetését nem írja elő a jelenlegi jövedelemszabályozási rendszer). Ma már a kisvállalkozók is jogosultak nyugdíjra. Így semmi sem indokolja a nyugdíjjárulék-fizetés terén fennálló sajátos szabályozást. Vagy minden szervezetnél össze kell vonni a tb- és a nyugdíjjárulékot, vagy egyiknél sem.

A tanulmány függelékében egy rendszerszemléletű komplex bér- és jövedelem-szabályozási modellt írunk le, amely bemutatja, hogyan lehetne hosszú távon egy erős ösztönzést és tömeges vállalkozást lehetővé tevő komplex, szervezetsemleges és automatikusan inflációsemleges szabályozást bevezetni, amely a termékgyártás területén, a szolgáltatási, sőt az államigazgatási szférában is bevezethető lenne.

Prioritásaink és az ipar megújítása⁵

Két forgatókönyv alapján vizsgáltuk, hogy iparunk termelékenységében, strukturális alkalmazkodásában és szervezetében *a*) milyen változások *várhatók* az utóbbi évek gyakorlatának folytatódása esetén, és *b*) milyen lépések vezethetnek *a kívánatos* változásokhoz. A következők az ipar megújításához vezető út néhány olyan elágazására és feltételére kívánják felhívni a figyelmet, amelyek alapprioritásainkat érintik, és a különböző programjavaslatokban nem (vagy nem kellő súllyal) szerepelnek. (Nem ismételjük meg azokat a más vizsgálatok megállapításaival *egybeeső* ajánlásokat, amelyek lényeges változásokat sürgetnek mind a gazdaságirányításban, mind a gazdaságpolitikában – egy olyan még átfogóbb gazdasági-társadalmi-politikai program keretében, amely megerősítve a bizalmat önmagunk és az ország vezetésének cselekvő és teljesítőképességében, új energiákat szabadít fel, és mozgósítani képes rohamosan fogyatkozó tartalékainkat.)

1. Közvetlen célként, prioritásként nem helyes az ipar dinamizálását kitűzni, ez a teljesítményjavulás és a strukturális alkalmazkodás *következménye lehet*. Sok év tapasztalata bizonyítja: a nem rubel relációjú export rövid távú erőltetése (az export-

⁵ Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet az OKKFT Ts-1/3 Program keretében két tanulmányt készített a hosszú távú tervezéshez az ipari szervezet és a termelékenység-versenyképesség témakörében, a IV. Ipargazdasági Tudományos Konferencia tapasztalatait is hasznosítva. Ez a gazdaságvezetéshez 1987. júniusban eljuttatott írás összefoglalja a tanulmányok és a Programtanács vitájának fő következtetéseit. A tanulmányok a vita figyelembevételével véglegesített formájukban rövidesen megjelennek.

orientáció ilyen értelmezése) nem hoz teljesítményjavulást, s a strukturális alkalmazkodást visszafogja. Az exportált termékekben megtestesülő összes hazai munkaráfordításnak csak a felét adják a terméket kibocsátó vállalatok, másik felét a beszállító vállalatok teszik hozzá. Az ipar összes értékesítéséből a nem rubel elszámolású export 1986-ban mindössze 10,6% volt. Exportképességünk és az egész ipar rendbe tétele között *kölcsönös függőség* van.

Exportlehetőségeinket nemcsak az határolja be, hogy *mit* kínálunk vevőinknek, hanem az is, hogy *hogyan*: milyen áron, milyen minőségben, milyen szállítási feltételekkel. Versenyképességünk erősítése az ipartól a termelés struktúrájának lényegi módosítását és a minőség, a termelékenység, a hatékonyság javítását követeli. A struktúra módosítása még jó esetben is csak a termelés kisebb hányadát érinti, a minőségi hiányosságok, a magas ráfordítások viszont az egész termelést leértékelik; súlyosan terhelik a hazai fogyasztókat, felhasználókat is.

Javasoljuk, hogy *a strukturális alkalmazkodás és a minőség-termelékenység-hatékonyság javítása első helyre állított, egyenrangú két prioritás legyen.*

2. *A strukturális alkalmazkodáshoz* pénzügyi, kooperációs, szervezeti, technológiai és foglalkoztatási rugalmasság kell, ennek megteremtésére kell program. *Nem egyszeri* struktúraváltást kell elérnünk, hanem a gazdaság, az ipar, a vállalatok olyan átalakítását és működését, hogy *folymatosan* alkalmazkodjanak a napról napra változó külső és belső körülményekhez.

Külgazdasági oldalról bénítja a strukturális alkalmazkodást, ha minden nem rubel relációjú exportot támogatunk és ösztönzünk, és erős visszafogás korlátozza a vállalatok normális működéséhez, a korszerűsítéshez, a struktúra módosításához, a megszüntetett termelés pótlásához és a piaci verseny mozgásba hozásához szükséges importot. Ha e gátló tényezők kiiktatásához, a gazdaság és az ipar levegővételéhez devizataralékaink nem adnak lehetőséget, felül kell vizsgálni (és valószínűleg módosítani kell) adósságállományunk kezelésének koncepcióját.

3. Hosszabb távra nem rendezkedhetünk be arra, hogy az első gazdaságban végzett munka alacsony termelékenységét és jövedelmét növekvő arányban a második gazdaságban végzett munka és az így szerzett jövedelem pótolja.

Magyarországon az egy fő által teljesített összes munkaóra száma a világon a legmagasabbak közé tartozik. Ez veszélyezteti az egészséges és kulturált életvitelt, és csökkenti az első gazdasághoz fűződő motivációt. A kétféle gazdaság összekapcsolására a mezőgazdaságban jó megoldások alakultak ki, az iparban (az építőiparban és sok más területen) viszont az fenyeget, hogy a második gazdaság maga alá gyűri az első gazdaságot. A személyi jövedelemadó tervezett bevezetése várhatóan az árnyékgazdaságot, az eltitkolt jövedelemszerzést fogja erősíteni.

Az egyéni teljesítmények kibontakoztatásához el kell érni, hogy az egyéni jövedelmek alapvetően a fő munkahelyen végzett teljesítménytől fűgjenek. Egyrészt annak révén, hogy a fő munkahelyet és az itt szerzett jövedelmet csak tisztességes munkával lehessen *megtartani*. Másrészt azért, hogy többletjövedelem szerzésére az esetek minél nagyobb részében a fő munkahely (a fő munkaidő) egyenrangú lehetőséget adjon a másik gazdaságban kínálkozó lehetőségekkel. Ahhoz, hogy a fő munkaidő versenyképes legyen a második gazdaságban (és az árnyékgazdaságban) végzett tevékenységekkel, az itt elérhető nettó jövedelmeket (a nagyobb teljesítmé-

nyekkel arányosan) lényegesen meg kell emelni. Erre viszont jelentős többletbérialap nélkül csak úgy van mód, ha az összes fő munkaidő, illetőleg a fő munkahelyek létszáma csökken.

Az ipar kisebb, de jobban megfizetett létszámmal nagyobb teljesítményt nyújtana. A felszabaduló létszám egy részét az ipar valós létszámhiánnyal küzdő vállalatai, másik részét a tercier szektor veheti át, további részét a „kisvállalkozások” – ha a mainál sokkal nagyobb arányban nem második gazdaságként, hanem (biztosabb perspektívával, nagyobb dinamizmussal) főfoglalkozásként működnek. Ez jelentős munkaerő-mozgási és átképzési igénnyel jár. Bizonyos mértékű és típusú munkanélküliség aligha lesz elkerülhető, ma is vannak már jelei. Ezt jobb nyíltan vállalni, mint védekezve, fokozatosan, vereségként elismerni. A létszámcsökkentés mellett (illetőleg helyett) azokon a munkahelyeken, ahol a feladat a teljes munkaidő egy részében is elvégezhető, a részmunkaidős foglalkoztatás számottevő kiterjesztése ajánlható.

4. A kibontakozáshoz a nem vállalati szférából származó veszteségek redukálása mellett elsősorban a *vállalati teljesítmények* növelésére van szükség. Ehhez a vállalatok számára kedvezőbb keretfeltételek, a vállalatok részéről teljesítményorientált *magatartás* kell. Ilyen magatartás csak akkor várható, ha a piaci hatások nagyobb szerephez jutnak; a gazdaságirányítás közvetlen beavatkozásai csökkennek és ellenőrizhetők; a vállalatok talpon maradása, növekedése, sikere, vezetőik és dolgozók számára munkahelyük és pozíciójuk megtartása, egyéni jövedelmeik nagysága teljesítményüktől függ. A teljesítmények valós mérését, a vállalati mutatók megbízható jelzőképességét indexelésekre épülő árrendszer, „konzultációkra és megállapodásokra” épülő ármechanizmus nem ígéri. Az ezzel kapcsolatos tárgyalások (alkuk) ismét a vállalati energiák jelentős részét fogják elvonni érdemibb feladatoktól.

5. A modern ipar – különösen kis országokban – kevés számú erős nagyvállalatra, vállalatcsoportra és kis- és középvállalatok széles hálózatára épül. A mozgékony vállalati struktúrát természetes folyamatok, piaci hatások, vállalati-vállalkozói kezdeményezések alakítják. Ezeknek kellene nálunk is teret biztosítani. A nagyvállalatok körében utat nyitva a sikeres vállalatok további növekedésének, a sikertelenek szét-esésének.

A kis- és középvállalatok gyarapodásának és fejlődésének előmozdítására állami program kellene. E program tanácsadással, képzéssel, infrastruktúrával, pénzügyi támogatással és kedvezményekkel segíthetné ilyen vállalatok létrehozását, életben maradását, innovativitását és fejlődését, anélkül hogy védettséget és indokolatlan előnyöket is nyújtana. Az ipari tevékenységet folytató kisvállalati szektorhoz ma is 500 000 fő sorolható: 150 000 foglalkoztatott a 300-nál kevesebb munkással dolgozó állami iparvállalatoknál és szövetkezeteknél, 100 000 fő (redukált létszámmal kifejezve) a magánszektorban, 250 000 fő a nem ipari szervezetek ipari „melléküzemágaiban”. Ezen felül további 200 000 fő dolgozik a nagyobb állami vállalatok és ipari szövetkezetek 300 főnél kevesebb munkást foglalkoztató *ipartelepein*. A kisvállalati szektor potenciáljának kihasználására és növelésére tehát ma is nagy lehetőségeink vannak.

AZ EURÓPAI IPARGAZDASÁGI KUTATÁSI TÁRSASÁG KONFERENCIÁJA

14. éves konferenciáját tartotta Madridban az Európai Ipargazdasági Kutatási Társaság 1987. augusztus 30–szeptember 1-jén. A konferenciának közel 200 résztvevője volt, szokás szerint nemcsak az európai országokból, hanem a tengerentúlról is. A Társaság tagjainak többsége mindenekelőtt az ipari szervezet kérdései iránt érdeklődik, kutatásaik középpontjában a piaci verseny, a vállalati magatartás és teljesítmény problémái állnak. Mint korábban, a tudományterület jellegének megfelelően, az előadások túlnyomó többsége most is empirikus vizsgálatokat ismertetett, ezekből vont le következtetéseket az elmélet és a gyakorlat számára.

A konferencia nyitó plenáris ülésén O. Williamson professzor tartott előadást „A szervezetek gazdaságtana” címmel. Előadásának alapjául 1985-ben megjelent hasonló című könyve szolgált. E munkája azt a (Coase-ra visszanyúló) tranzakciós-költség-elméletét fejleszti tovább, amely a vállalati szervezet formálódásában a hierarchiát és a piacot alternatívának tekinti. A vállalat aszerint választ e kettő (a több termelőegységet összefogó hierarchikus szervezet és a piaci kapcsolatok) közül, hogy tranzakcióinak költségei melyik megoldásnál alacsonyabbak. Egy sor újabb szervezetelméleti kutatás eredményeit integrálva e kiindulással, a modellt továbbépítve olyan többé-kevésbé zárt elméletet próbált konstruálni, amely a szervezeti formációk és magatartások legtöbbszörre választ tud adni. A. Jacquemin belga professzor korreferrátuma – méltatva e közelítés sok új mondanivalóját – az elmélet formalizálásának hiánya mellett éppen ezt tette bírálat tárgyává. Nem veszi kellően számításba – mondotta – a vállalaton belüli és kívüli hatalmi viszonyokat, a szervezeti élet szociális dimenzióit, és túl sok bizonytalan kérdésre ígér biztos választ.

A konferencia ezt követően 4x4 párhuzamos szekcióülésen 73 előadást vitatott meg. A 24 szekcióülés témakörének felsorolása képet adhat arról, elsősorban milyen kérdésekkel foglalkoztak az előadások:

- Struktúrateljesítmény (4 szekció)
- Stratégiai verseny (2 szekció)
- Nemzetközi verseny (2 szekció)
- Műszaki verseny
- Innováció és műszaki változás
- Termékdifferenciálás
- Hirdetés és keresleti feltételek
- A piacra lépés korlátai
- Szervezet és információ
- Szabályozás (2 szekció)
- Adózás és iparpolitika
- Fúziók
- Nyereségrészesedés és foglalkoztatás
- Önigazgatású vállalatok
- Esettanulmányok (4 szekció)

Az előadásokban egyre nagyobb teret kap a nemzetközi dimenzió, ahogyan ezt a „nemzetköziesedés”, a nemzetközi viszonyok és kapcsolatok szerepének növekedése meg is követeli. A viták egyik csomópontját a „működőképes verseny” feltételei, ezek biztosítása, gazdaság- (ipar- és verseny-) politikai követelményei és következményei képezték. A korábrinál nagyobb teret kaptak a termelékenység kérdései, öt előadásnak (különböző szekciókban) ez volt a témája. Egy szaúd-arábiai cement- és egy finn söripari esettanulmány mellett R. Diwan és C. Vandyopadhyaya „Termelékenység és műszaki változás az Egyesült Államok legkorszerűbb technikát képviselő (high tech) ágazataiban”, R. Kunst és D. Marin (Ausztria) „Exportteljesítmény és termelékenység: idősoros elemzés”, A. Haid és J. Müller (Nyugat-Berlin) pedig „A teljes termelékenység növekedésének mérése a német telekommunikációs szektorban” címmel terjesztett be előadást.

Az „Adózás és iparpolitika” szekcióban (ahol én elnököltem) 4 előadás volt napirenden. A. Bregman, a Bank of Izrael kutató részlegének munkatársa „Gazdasági kudarc, kockázat–hozam kapcsolat és iparpolitika” címmel izraeli iparvállalatok tapasztalatai (adatai) alapján az állami beavatkozások (beruházási támogatások, szubvenciók) hatásait elemezte. Úgy találta, hogy a nagyobb méretű és állami támogatást élvező vállalatok kisebb kockázattal számolnak. J. Gual (Berkeley Egyetem) az eltérő léptékű hozzáadottérték-adó (VAT) hatását vizsgálta két országot érintő duopólium példáján. Az Európai Gazdasági Közösségben a gépkocsik hozzáadottérték-adójának kulcsa 14% (NSZK) és 38% (Olaszország) között változik, az előadás ennek következményeit modellezte.

J. Hamid és R. LaPonte előadása „Az állami vállalatok gazdaságtana: a szubvenciók explicit kezelésére van szükség” címmel Pakisztán példáján elemezte, hogyan ütköznek az állami vállalatoktól elvárt „népgazdasági” és „üzleti” (jövedelmezőségi) követelmények, és ezek együttes számbavételére milyen sajátos, kombinált teljesítménymutatókat alkalmaztak. A szerzők az állami vállalatok feladatainak és az ehhez adott támogatásoknak egyértelműbb megjelölését és számbavételét sürgették. E. Morgan előadása – „Adó, ösztönzés és a kisvállalatok beruházási döntései” – 60 angliai beruházási döntés példáján vizsgálta az adórendszer módosításainak hatását. Tapasztalatai szerint ez a hatás nem erős (a kisvállalatoknál nagyobb fokú), de a vállalati adók mérséklése és a kivételek, kedvezmények párhuzamos csökkentése helyes irányzat.

Néhány érdekesebb előadásra (amelyek megtalálhatók az Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet könyvtárában) címükkel szeretném felhívni a figyelmet:

A „merger” (fúzió) mint beruházás (G. Bittlingmayer, Nyugat-Berlin);

Fúziók a kanadai feldolgozó iparban és következményeik a versenypolitikára nézve (J. R. Baldwin, P. K. Gorecki);

Mi a piaci részesedés szerepe (G. Hall, Manchester);

Horizontális nemzetköziesedés, vertikális integráció és a tranzakciós költség közelítés (S. Douma; Tilburg);

Szervezeti státus és teljesítménytesztelés (D. Parker, York);

Az innovációk diffúziója a rugalmas automatizálás példáján (G. C. Caincarca, M. G. Colombo, S. Mariotti, Bologna);

Kisvállalatok piacra lépésének meghatározói az Egyesült Államok feldolgozó iparában (Z. J. Acs, D. Andretsch, Nyugat-Berlin);

Gyártástechnológia és az Egyesült Államok külkereskedelmi teljesítménye (Bo Carlsson, Cleveland).

A konferencia keretében sor került a Társaság Végrehajtó Bizottságának ülésére és közgyűlésére is. A közgyűlésen a lelépő elnök, M. Neumann nürnbergi professzor tartott előadást „Ipari szervezet és gazdaságpolitika” címmel. Történeti visszatekintéssel elsősorban azt elemezte, hogy az ipariszervezet-kutatások mit nyújthatnak a gazdaságpolitikai döntéshozóknak, az ipar-, a kutatás-fejlesztési és a versenypolitika formálásához. Egyedi döntések helyett szabályokkal való befolyásolást, szelektív beavatkozás helyett inkább a versenynek teret adó környezet biztosítását, a rövid és hosszabb távú hatások kiegyensúlyozott figyelembevételét ajánlotta.

A Társaság a VB ajánlására új elnökének Keith Cowling professzort (az angliai Warwick Egyetemről) választotta. A Társaság jövő évi konferenciáját Rotterdamban, 1989. évi konferenciáját (előzetes megállapodás szerint) Budapesten tartja.

Román Zoltán

A MUNKATERMELÉKENYSÉG A JUGOSZLÁV GAZDASÁGBAN*

Annak ellenére, hogy Jugoszlávia számottevő gazdasági eredményeket ért el a II. világháború után, a munka termelékenysége tekintetében elmaradt a fejlett tőkés országoktól. Ennek legfőbb magyarázata, hogy Jugoszlávia a háború előtt agrárország volt, s a háború utáni fejlődést új ipari munkahelyek teremtése és a foglalkoztatottság növelése jellemezte, a fejlődés tehát extenzív jellegű volt. A munkatermelékenység alakulására döntő hatást gyakorolt az a körülmény, hogy a kevésbé termelékeny mezőgazdaságból az iparba áramlott át a munkaerő.

A növekedés üteme

A háború utáni majd 40 éves időszakban, 1947–1985 között a jugoszláv gazdaságban a termelékenység növekedése 4,5% volt évi átlagban. Ez a növekedés egyrészt a gazdasági struktúra változásából, nagymértékű beruházásokból, az új technológiák kifejlesztéséből és bevezetéséből, másrészt a népesség képzettségi és szakmai színvonalának emelkedéséből eredt. Részletesebb következtetések levonására ad azonban alkalmat, ha a különböző tartalmú termelékenységi mutatókat a fejlődés különböző periódusaiban összehasonlítjuk (1. táblázat).

A táblázat a termelékenység alakulásának egyenlőtlenségét tükrözi az egyes időszakokban, s emellett a növekedés lassulására, sőt az 1980–85 közötti időszakban a termelékenység csökkenésére is rámutat. Az utóbbi időszakot a gazdaság válsága, stagnálása, a gazdasági szerkezetből eredő gondok és fejlesztési problémák jellemez-

*Radunovič, D.: Labor Productivity. Yugoslav Survey, 1986, 4. sz. alapján.

**A munkatermelékenység növekedési üteme a jugoszláv gazdaságban
1947 és 1985 között**

Megnevezés	1952	1965	1975	1980	1985
	1947	1955	1965	1975	1980
GNP/népesség	100	183	160	126	99
GNP/gazdaságilag aktív népesség száma	108	189	166	124	99
GNP/a szocialista szektorban foglalkoztatottak száma	84	152	142	112	92

Forrás: Jugoszlavija 1945–1985, 76. old. Szövetségi Statisztikai Hivatal.

ték. A fizetési mérleg javításának érdekében hozott korlátozó intézkedések a minőségi mutatók romlásában is megnyilvánultak. A kedvezőtlen tendencia kifejeződik abban is, hogy a nemzeti jövedelem növekedéséhez egyre kisebb arányban járult hozzá a munkatermelékenység növekedése. Amíg 1961–65 között 51%, 1976–80 között már csak 33%, az 1980–85. években pedig ennél is kisebb volt ez a hozzájárulás.

Valamivel kedvezőbb az iparra vonatkozó kép, azonban az egy foglalkoztatottra jutó GNP 1985-ben itt is kisebb volt, mint 1980-ban. A jugoszláv gazdasági szakemberek felvetik a korrelációs kapcsolat jogosságát is az infláció növekedése és a munkatermelékenység lassulása között, s nem hallgatják el azt sem, hogy mindehhez a jugoszláv társadalom és gazdaság mély válsága kapcsolódik.

A munkatermelékenység növekedésének üteme más országokban, így a fejlett tőkés országokban is csökkent a világgazdasági válság idején, sőt néhány évben az ütem negatív volt; ez Olaszország, de az USA, Kanada, Svájc és Ausztria példájával is igazolható. 1983-ban és 1984-ben azonban ezekben az országokban fordulópontra következett be, míg Jugoszláviában folytatódtak a negatív folyamatok. A fejlett tőkés országok szigorú antiinflációs politikájukat nagyrészt a munkatermelékenység növekedésére és a gyártási költségek csökkentésére alapozták. Ez a törekvés néhány országban a foglalkoztatottság csökkentésében, dolgozók elbocsátásában is kifejeződött. E módszert Jugoszlávia nem követte, s a munkaerő-feleslegnek korlátozóan hatottak a munkatermelékenység emelkedésére.

1956–75 között Jugoszláviában átlagosan hasonlóan nőtt a termelékenység üteme, mint a fejlett tőkés országokban. Amíg azonban ezekben az országokban ezután lelassult, Jugoszláviában csökkent ez az ütem, ami a termelékenységi színvonalban való elmaradást – amely 1965 után mérséklődött – tovább fokozta. A fejlettségi szintet kifejező GNP/népesség mutató tekintetében Jugoszlávia helyzete a következőképpen alakult néhány országhoz viszonyítva: NSZK: 1:4,45; Franciaország: 1:4,09; Anglia: 1:3,52. Mögötte az OECD-országok közül csak Törökország és Portugália foglalt helyet.

A termelékenységet befolyásoló számos tényező közül különösen fontos Jugoszlávia esetében a tőkeintenzitás és az állóeszköz-kihasználás alakulása (2. táblázat). Annak

**A tőkeintenzitás és az állóeszköz-kihasználás alakulása a jugoszláv gazdaság
szocialista szektorában**

Megnevezés	1952	1960	1970	1980	1984 ^a
Munkatermelékenység ^b	29,9	35,5	57,3	69,7	66,5
Tőkeintenzitás ^c	25,2	30,7	55,1	88,7	95,8
Állóeszköz-hatékonyság ^d	0,43	0,47	0,44	0,39	0,33
Üzemek és berendezések hatékonysága ^e	1,26	1,25	1,03	0,80	0,70

Forrás: Economic Surveys, 1983–1984. OECD, Netherlands.

^a Becslés.

^b GNP/foglalkoztatottak száma, 1972. évi árakon, ezer dínárban.

^c Üzemek és berendezések egy foglalkoztatottra jutó értéke, 1972. évi árakon, ezer dínárban.

^d GNP/állóeszközök értéke.

^e GNP/üzemek és berendezések értéke, 1972. évi áron, ezer dínárban.

ellenére, hogy a tőkeintenzitás a nagymértékű beruházások következtében jelentősen nőtt, ez nem fejeződött ki a munkatermelékenység növekedésében, s az állóeszköz-hatékonyság is kedvezőtlenül alakult. Ennek okai között fontos kiemelni a termelés szervezésének hiányosságait, a látens munkanélküliséget, a munka nem megfelelő motivációját és a nem gazdasági tevékenységekre fordított nagy kiadásokat.

Az ipar termelékenysége

Jugoszláviában 1984-ben a GNP 49%-a, a nemzeti jövedelem 47,7%-a származott a szocialista iparból, amely az aktív keresők 46,2%-át foglalkoztatta. Ebben az évben 3,36-szorosa volt a munkatermelékenység az 1952. évinek, ami 1979-ig töretlenül nőtt. A munkatermelékenység növekedési üteme az iparban 1952–1985 között a következőképpen alakult:

Időszak	Százalék
1955/1952	109
1965/1955	170
1975/1965	153
1985/1975	118
1985/1980	99
1985/1952	334

A háború utáni lassú termelékenységnövekedést az 50-es évek közepétől gyors növekedés váltotta fel, ami a 70-es évek közepéig tartott, ezt lassulás, majd a 80-as évek elején csökkenés követte. Amikorra a jugoszláv gazdaságban és iparban csökkenni kezdett a munkatermelékenység növekedési üteme, addigra a legtöbb tőkés országban megállították a lassulást. 1980-ban már csak négy, 1981-ben, 1982-ben és 1983-ban már csak egy-egy országban csökkent a munka termelékenysége.

Jugoszlávia elmaradását a többi fejlett tőkés ország mögött azok az adatok is mutatják, amelyek a termelést és a hozzáadott értéket fizikai dolgozókra, illetve a közvetlen termelő munkásokra vetítik. Az egy fizikai munkásra jutó termelési érték a fejlett tőkés országokban 1 millió dollár (Jugoszlávia) és 3,44 millió dollár (Svédország) között változik, s a hozzáadott érték alapján is hasonlóak az arányok. Hasonló értéket kapunk a feldolgozó iparra. (Megjegyzendő, hogy az ilyen típusú összehasonlításokat csak közelítő jellegűnek tekinthetjük a nemzeti valuták átváltási arányainak gyakori változása miatt.)

Jugoszlávia lemaradása különösen számottevő az ipar néhány szektorában Finnország, Ausztria, Belgium, Dánia, NSZK és Franciaország mögött. A következő felsorolás ezen országok termelékenységi színvonalának szélső értékeit mutatja a jugoszláv színvonalhoz képest az ipar egyes területein (Jugoszlávia = 1).

Nem fém ásványi anyagok, gumi, élelmiszerek, ruházati cikkek, nyomdai termékek	1,6–1,9
Alapanyagok, bútorok, papír, vegyipari termékek és bőrárúk	1,9–2,2
Kőolaj feldolgozás, fémfeldolgozás, gépjáratás (elektronika, villamosgépjáratás, közlekedési eszközök kivételével), textilipari termékek	2,2–2,8
Fafeldolgozás, üdítőitalok, dohányárúk és egyéb termékek	2,8–3,1

Forrás: Analiza produktivnosti rada (Analysis of Labour Productivity). Federal Office of Social Planning, Belgrad, 1981.

A felsorolt adatok jelzik tehát, hogy a munkatermelékenység 1,6–3,1-szer magasabb a fejlett tőkés országokban, s ez a különbség Jugoszlávia rovására tovább nő.

A termelékenységi elmaradás okai

Az ipar termelékenysége számos tényező függvényeként alakul ki. A termelési feltételek, a tudományos és technológiai folyamatok mellett igen lényeges a termelési kapacitások és az emberi tényező kihasználása, valamint a munkaszervezés színvonala.

Az ipar állóalapjainak hatékonysága kedvezőtlenebb a szocialista szektor átlagánál; amíg ott az 1 dinár állóeszközre jutó bruttó nemzeti termék 0,33 volt 1984-ben, ez a szám az iparban 0,29, ami az alacsony kapacitáskihasználásnak tulajdonítható: a kihasználatlan kapacitások aránya 30%-os az iparban, de egyes iparágakban ennél jóval nagyobb. A szocialista szektorban foglalkoztatottaknak csak 33,6%-a dolgozik második és harmadik műszakban, ez az iparban magasabb, 45,1%. A termelőkapacitások kiesése a termelésből naponta túlságosan hosszú, de a működő kapacitások

sincsenek megfelelően kihasználva. Az alacsony kihasználás okai között – a belgrádi Ipargazdasági és a szuboticiai Közgazdasági Intézet szerint – a következők emelhetők ki: általánosak a felesleges gépi kapacitások az értékesítési lehetőségekhez képest, hiányos a termelési folyamatok összehangolása, gyengeségek jelentkeznek a szervezés területén. Az emberi tényező sincs megfelelően kihasználva, ami a munkaerő-feleslegekben és a hiányzások magas arányában is kifejeződik; a 8 órás munkaidőből 5-6 óra, sokszor még ennél is kevesebb az effektív munka.

A jugoszláv Közgazdasági Kamara elemzése megállapította, hogy 1984-ben a magasan képzett munkaerő-állomány kihasználása csak 64%-os volt. Ennek oka, hogy nem érvényesül kellőképpen a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elve. A Közgazdasági Kamara felmérése szerint a magas képzettségűeknek csak 56%-a véli úgy, hogy munkája megfelel képzettségének, a megkérdezettek 20,5%-a munkáját ennél alacsonyabb színvonalúnak tartja.

A gazdaságot megterheli egy népes adminisztratív állomány, amit a gyakran fölösleges adminisztratív munka indokol. Hozzájárulna a munka termelékenységének javításához és a hatékonyság növeléséhez az adminisztratív munka és az ezzel foglalkozók számának csökkentése is.

A munkaszervezés sok gazdálkodó egység gyenge pontja. A fő szervezeti egységek gyakran elszigetelten működnek egymástól, ezért sok a felesleges költség, sok időt vesznek el a rosszul előkészített értekezletek is. A munkaidő-vesztések nagy része a termelés előkészítésének hiányosságaiából ered. A munkamorál emelése érdekében fontos az anyagi ösztönzés továbbfejlesztése, a munka szerinti elosztás elvének szem előtt tartásával. Ebben a vonatkozásban gyakran tapasztalható hiányosság, hogy nem a munka maga, hanem a formális képzettség, beosztás, gyakorlati idő stb. a jövedelem-elosztás alapja.

Viszt Erzsébet

A SIKERES VÁLLALATOK BERUHÁZÁSI POLITIKÁJA AZ NSZK-BAN*

A versenyképesség növelésére irányuló törekvés áll a háttérben azoknak a tőkés szakirodalomban megszorodó írásoknak, amelyek a vállalati siker gyökereit kutatják. Sok hasznosítható tanulsággal szolgálhat számunkra az a nyugatnémet empirikus vizsgálat, amely a sikeres vállalatok beruházási tevékenységének sajátos vonásait elemzi, rámutat a beruházási döntések során leggyakrabban elkövetett hibákra, a sikeres beruházási politika tényezőire. A felmérés megállapításai több ponton is eltérnek a gyakorlatban széles körben elterjedt nézetektől.

*Ismertetés Albach, H.: Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1987, 7. sz. és Albach, H.–Hunsdiek, D.: Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1987, 5–6. sz. alapján.

Az elemzés során a siker méréséhez hat mutatószámot használtak fel: az értékesítés jövedelmezősége, az eszközállomány növekedési üteme, a saját tőke jövedelmezősége, a saját tőke növekedési üteme, az összítőke jövedelmezősége, az eszközök piaci értékének és könyv szerinti értékének hányadosa. E kritériumok alapján választottak ki 295 nyugatnémet ipari részvénytársaság közül 30 sikeres vállalatot (1. ábra). A felmérés kiterjedt a kis- és középvállalatokra is, amelyek nem hozzák nyilvánosságra év végi mérlegüket. 463 kis- és középvállalat közül, amelyek adatai a bonni Institut für Mittelstandsforschung rendelkezésre álltak, a forgalom növekedési üteme és az értékesítés jövedelmezősége alapján 110 volt sikeresnek tekinthető.

A statisztikai elemzés szerint *a sikeres vállalatok többet ruháznak be*, mint kevésbé eredményesen gazdálkodó társaik. 1962 és 1984 között bruttó beruházási hiányaduk minden egyes évben meghaladta a válságos helyzetben levő vállalatokét. Ez összefüggésben áll a magas jövedelmezőséggel és a magas növekedési ütemmel. A sikeres vállalatoknál évente közel 5%-kal nagyobb az értékcsökkenési leírás, és így az állóeszköz-állomány könyv szerinti értéke gyorsabban csökken, mint a többi vállalatnál.

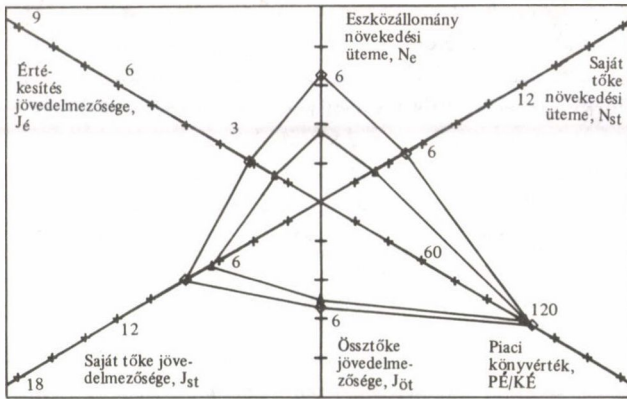
A sikeres vállalatok *relative kevesebb állóeszköz-beruházást hajtanak végre*, eszköz-igényességük alacsonyabb, mint a kevésbé jól gazdálkodó vállalatoké. Olyan beruházási politikát folytatnak, amely a lekötött tőke gyors megtérülését biztosítja.

A sikeres vállalatok *az átlagosnál fiatalabb eszközállománnyal rendelkeznek*. Még az 1978–82 közötti válságos években sem hagyták előregedni berendezéseiket, ebben az időszakban is bővítő beruházásokat hajtottak végre. Ezzel szemben a válságban levő vállalatok elsősorban költségsökkentő beruházásokat eszközöltek. Ezek a racionalizáló beruházások viszont nem voltak elégségesek a géppark korszerűségi fokának magas szinten tartásához. A sikeres vállalatoknál a gépi berendezések 44%-a, a válságban levő cégeknél 37%-a volt öt évnél fiatalabb.

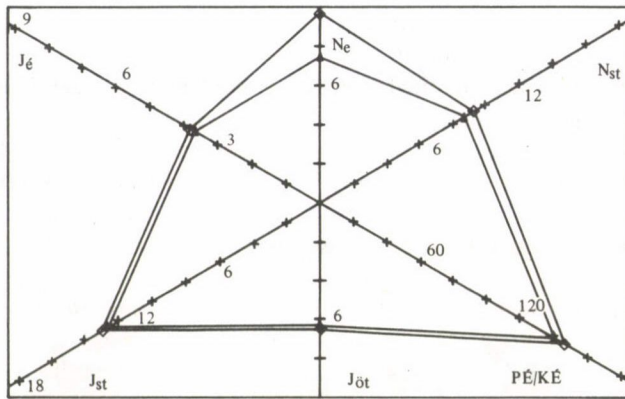
A sikeres vállalatok beruházási politikáját a *rugalmasság* jellemzi. Befektetések gyorsan alkalmazkodnak a megváltozott környezeti feltételekhez. A konjunktúra élenkülésekor a sikeres vállalatok könnyebben juthatnak külső beruházási forrásokhoz, és gyorsabban képesek megszerezni az új kapacitások működtetéséhez szükséges munkaerőt.

A felmérés eredményei szerint a sikeres vállalatok általában *kisebb kockázattal járó beruházásokat hajtanak végre*. Ez ellentmondani látszik annak a széles körben elterjedt nézetnek, hogy a vállalkozónak a nagyobb nyereség reményében nagyobb kockázatot kell vállalnia. A csökkenő határhaszon törvénye ebben az esetben is érvényesül: pótlólagos kockázat vállalásával nem lehet tetszés szerint növelni a saját tőke jövedelmezőségét. A 295 részvénytársaság adatai szerint 1965–84 között a sikeresen gazdálkodó cégek alacsonyabb kockázat mellett magasabb nyereséget értek el. Ez nem jelenti azt, hogy e vállalatok elkerülték volna a kockázatos piacokat. A nagyobb kockázattal járó beruházásokat azonban biztos pénzügyi befektetésekkel igyekeztek ellensúlyozni. Ez egyébként a sikeres vállalatok alacsonyabb eszköz-igényességének is a magyarázatául szolgál.

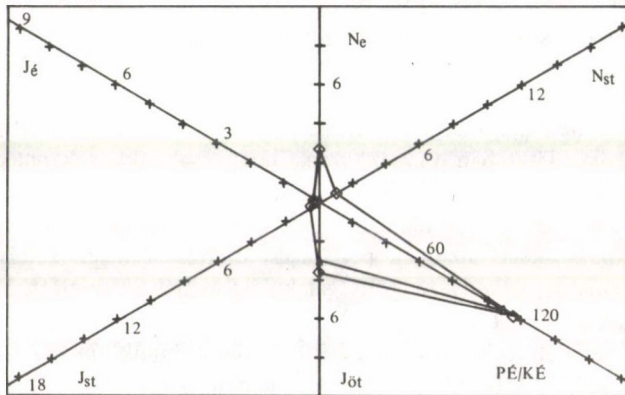
A vizsgálat megismertet azokkal a *főbb vezetési hibákkal* is, amelyek a válságba került cégek beruházási politikáját jellemzik. Minden bizonnyal a portfolio-elemzés hatására terjedt el a vállalatok körében az a téves elképzelés, hogy a sikeres, érett ter-



a) 295 nyugatnémet vállalat



b) A 30 legsikeresebb vállalat



c) A 30 legsikertelenebb vállalat

1. ábra

A siker kritériumaként alkalmazott mutatószámok alakulása
a nyugatnémet vállalatok körében

◇ 20 év átlaga (1965–1984); △ 10 év átlaga (1975–1984)

mékből származó jövedelmet új termék kifejlesztésébe kell befektetni. Ez a beruházási politika általában az érett termék versenyelőnyének megtartását szolgáló befektetések elmulasztásához vezethet. Így könnyen előfordulhat, hogy a vállalat alulmarad a régi termék piacán folyó versenyben, ugyanakkor még nem rendelkezik új, piacképes termékkel, és a vállalat a csőd szélére kerül.

A válság idején a vállalatok egy része a *kutatás-fejlesztésre, reklámra fordított kiadások csökkentésével*, a létszám befagyasztásával igyekszik úrrá lenni a nyereség csökkenésén. Ez a stratégia általában a kis- és középvállalatok körében terjedt el, mivel ezeknek az intézkedéseknek az eredményjavító hatása azonnal jelentkezik, míg a racionalizáló beruházások, a hosszú felmondási idő miatt az elbocsátások csak késéssel éreztetik hatásukat. Ezzel szemben a sikeres vállalatok még akkor is reklámozzák termékeiket, ha egy fontos piacon időlegesen egyáltalán nem tudnak értékesíteni. Ezt tette például néhány amerikai vállalat a magas dollárfolyam idején az európai piacon. A hibásnak minősített „stop-and-go” politika élesen különbözik a sikeres vállalatok korábban ismertetett rugalmas beruházási politikájától. A sikeres cégek beruházásaikkal rugalmasan alkalmazkodnak a környezeti feltételekben bekövetkező változásokhoz, és tudatos elhatározás alapján csökkentik-növelik beruházási hányadukat, hogy ezáltal stabil jövedelmeket biztosítsanak maguknak.

A rossz vezetőségű vállalatok háromszor gyakrabban hajtanak végre *átstrukturizálást*, mint sikeres társaik. Fontos vezetési hiba a vállalat alapstruktúrájának radikális megváltoztatása. Ennél célravezetőbbek a fokozatosan megvalósított szervezeti változások. A sikeres vállalatok inkább új csoportokat hoznak létre, és külső szakértőket alkalmaznak.

Az erős világgpiaci verseny nyomására a nyugatnémet vállalatok körében megfigyelhető az a tendencia, hogy kivonulnak a tömegcikk piacáról, és speciális termékek előállítására szakosodnak, amelyek piacán a verseny kevésbé éles, az árak kevésbé nyomottak. A *piaci rések ellátására specializálódott vállalatok* azonban hamarosan ráébrednek arra, hogy a kis sorozatnagyság miatt emelkednek termelési költségeik, új versenytársak jelennek meg, és itt is kiéleződik a verseny.

A kevésbé sikeres vállalatok nyereségük csökkenésekor *beruházásaikat egyoldalúan a racionalizálás szolgálatába állítják*, különféle költségcsökkentési programokat dolgoznak ki. Céljuk a költségek legalább 5%-os lefaragása. Ettől eltér a sikeres vállalatok politikája. Tisztában vannak azzal, hogy csak akkor kapnak hasznosítható beruházási javaslatokat, ha 25-30%-os költségcsökkentést hirdetnek meg. Erejüket sohasem összpontosítják egyoldalúan a költségek csökkentésére. Általában azok a vállalatok aratnak sikert, amelyek beruházási döntéseik meghozatalánál nemcsak a termelési folyamatot, a kedvező költségalakulást tartják szem előtt, hanem a termék eladhatóságának növelését is.

A sikeres vállalatok beruházási elképzeléseinek kiindulópontját nem a piacon rendelkezésre álló új technológiák jelentik, hanem a piaci igények jobb kielégítése. Ez a politika alapos piacismeretet tételez fel. A piackutatás, a vevőszolgálat, a versenyelemzés, a termékek megbízhatóságának javítása beruházásokat igényel. Az állóeszköz-beruházásokat is az új termékek szolgálatába állítják.

Fontos vállalatpolitikai kérdés annak eldöntése, hogy a vállalat saját maga termelje-e a termékhez szükséges részeségeket, vagy pedig más vállalattól szerezzék be

azokat. Külső kooperáció igénybe vétele esetén a beruházásokon belül a beszállítói rendszer fejlesztésére, a termékfejlesztésre irányuló befektetések kerülnek előtérbe. Egy sikeres mosógépgyártó cég, amely más vállalatoktól vásárolja meg az elektromos motorokat, különböző teljesítményű motorokkal ellátott terméket állít elő, és nem csak egy beszállítóra támaszkodik. A sikeres vállalatoknál általában nagyobbak a gyártási folyamat fejlesztését szolgáló befektetések. Így technikai felszereltségük is magasabb: az egy foglalkoztatottra jutó eszközérték 50%-kal meghaladja a válságban levő vállalatokét. Ennek ellenére a befektetett tőke megtérülése gyorsabb. A fogyasztói igényekhez rugalmasan alkalmazkodó vállalatok kutató-fejlesztő tevékenységükkel állandóan korszerűsítik termékeiket, és újakkal jelennek meg a piacon. Ehhez hatékony és rugalmas termelési apparátusra van szükség. A termékekkel szemben támasztott követelmények állandó növekedése innovációs beruházásokat, rugalmas gyártási eljárásokba való befektetéseket igényel. Ezek a vállalatok a piac építését és a gyártási folyamat fejlesztését szolgáló beruházásokat *egységben szemlélik*.

A vállalati rugalmasság fokozását célzó befektetések nem korlátozódnak a rugalmas gyártórendszerek kialakítására, hanem a dolgozók alkalmazkodóképességének javítására is irányulnak. A rugalmasság növelését szolgálják a kockázatcsökkentő befektetések is. A felmérés eredményei szerint a sikeres vállalatok nem tevékenységük diverzifikálásával igyekeznek csökkenteni a kockázatot, mivel ez a stratégia a jövedelem mérséklődését eredményezné. Egyrészt a hagyományos tevékenységi körhöz kapcsolódó piacokra összpontosítják befektetéseiket. Másrészt olyan pénzügyi befektetéseket hajtanak végre (pl. külföldi vállalati részesedések, fix kamatozású pénzügyi eszközök megszerzése), amelyek magas szinten stabilizálják a vállalati hozamot.

A sikeres vállalatok beruházási politikájának további sajátossága, hogy a szellemi tőke javítását célzó befektetéseket is végrehajtanak. A sikeres beruházási politika titka tehát abban rejlik, hogy az említett öt területet – piac, gyártási folyamat, rugalmasság, kockázat, munkaerő – egyidejűleg szem előtt tartja.

Egy másik nyugatnémet felmérés 67 olyan újonnan alapított kis- és középvállalat fejlődését elemzi, amelyek új technológiákra orientált tevékenységet folytatnak. A kutatás elsősorban a sikeres vállalatalapítás feltételeit igyekszik feltárni.

Az új technológiákra orientált vállalkozások alapítói és foglalkoztatottjai általában magasan kvalifikált szakemberek, többnyire felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Ebben a vállalati körben nem ritka, hogy többen fognak össze, és alapítanak vállalatot. Az alapítást követő időszakban nem tulajdonítanak olyan nagy jelentőséget a finanszírozási problémáknak, mint a hagyományos cégek, hanem felismerik a piac, az értékesítés fontosságát. Nehézséget jelent viszont számukra, hogy a vállalatalapítás és a piacképes termék előállítása közötti idő hosszú, átlagosan 10,5 hónap. Ezekhez a vállalkozásokhoz az átlagnál magasabb induló tőkére van szükség (813 ezer nyugatnémet márka). Az újonnan alapított vállalatok sikerének egyik fokmérője a forgalom növekedése. A foglalkoztatottak számának alakulása kevésbé alkalmas a siker kifejezésére, mivel sok esetben éppen a túl magas létszám idézi elő a csődbe mentelt. Az új technológiákra orientált kisvállalatok alapítást követő fejlődésének vizsgálata azt jelzi, hogy a sikerrel gazdálkodó cégek az első három évben megduplázták forgalmukat, piaci részesedésük 9,5%-ról 15,6%-ra növekedett, foglalkoztatottaik átlagos létszáma 3,7 főről 15,6 főre emelkedett. Az átlagot meghaladó induló tőkével

rendelkező vállalkozásoknál a beruházások volumene, valamint forgalomhoz viszonyított aránya magasabb volt, mint a kevésbé sikeres új technológiákra orientált vállalatoknál. Beruházásaik megvalósításához az átlagot meghaladó mértékben vettek igénybe külső pénzügyi forrásokat, elsősorban állami támogatási programok eszközeit.

Az újonnan alapított sikeres vállalkozások erős specializációt mutattak. Sikerük kulcsa: a kiemelkedő termékminőség és a különleges technológiai megoldások. 60%-uk arra törekedett, hogy a részpiacon a technológia vonatkozásában vezető pozíciót érjen el. Stratégiájukban a termék, a termelési és szervezeti struktúra fejlesztése egyaránt fontos szerepet kapott.

Penyige Gy Krisztina

A JÖVŐ GYÁRA*

Napjainkban a technológiák forradalmának időszakát éljük. A fejlett régiókban a csúcstechnológiák ipari alkalmazásával a science fiction világába illő termelési kultúrák, termelőegységek épülnek ki, s váltják fel a hagyományos termelési, termelés-szervezési eljárásokat. Az Egyesült Államokban, Japánban és az Európai Gazdasági Közösségen belül ez a folyamat eltérő módszerekkel és gyorsasággal halad előre. E folyamat háttéréről, irányairól, tapasztalatairól nyújt érdekes áttekintést a neves angol hetilap.

A világgazdaság 70-es években felgyorsult átrendeződésével, a kelet-ázsiai országok, különösen Japán erősödő exportoffenziájával az amerikai feldolgozó ipart komoly kihívás érte. A minőség és az alacsony költségszint mellett a versenyképesség kiemelt tényezőjévé lépett elő a rugalmasság: rugalmasság, gyorsaság a felhasználók igényeihez való igazodásban és a termék új generációi modelljeinek a piacra dobásában.¹ Az amerikai feldolgozó ipar, amely globális versenyképességét (az egy főre jutó termelési értéket) tekintve jelenleg elmarad a japán feldolgozó ipar mögött, e kihívásra csúcstechnológiák bevetésével, az automatizáció új formáinak, a jövő gyára koncepciójának kidolgozásával, gyakorlati megvalósításának beindításával válaszolt.

Hogyan írható le a jövő gyára? A jövő gyára nem más, mint csúcstechnológiák együttese, rendszerré váló összekapcsolása. Ahogy a technológiák összefoglaló neve (CIM = computer-integrated manufacturing) is jelzi, a számítógépek központi szerepet játszanak a rendszer működésében, az egyes elemek közötti kommunikáció megteremtésében. Népszerűsítő leírások a CIM-t olyan gyárként ábrázolják, ahol a termelési, marketing-, tervezési és pénzügyi adatokat, információkat számítógépek kombinálják oly módon, hogy a robotok által kiszolgált, ugyancsak számítógép által

*Factory of the future. The Economist, 1987. május 30. alapján.

¹ Ez utóbbira utal egyebek között, hogy a termékek életciklusa a piacgazdasági országokban nagyon gyorsan csökken: a 80-as évek elején a feldolgozó ipari termékek átlagosan hatévenként cserélődtek, a gépkocsimodellek tizenkét évenként. Ma az autógyárak átlag hatévenként jelennek meg egy-egy új modellel, s az életciklus csökkenése csaknem mindenütt hasonló ütemű.

vezérelt automata gépek azonnal átprogramozhatók legyenek, olyan gyakran, amilyen gyakran szükséges annak érdekében, hogy bármit le lehessen gyártani, amit a fogyasztó igényel, vagy ami az üzleti előrejelzések alapján indokolt. Mindez nyilvánvalóan csak a magas szintre emelt automatizáció és a számítástechnika csúcseredményeinek együttes alkalmazásával közelíthető meg, érhető el. Nagyon leegyszerűsítve, a jövő gyára a következő főbb modulokból épül fel:

- CAD/CAM technikát alkalmazó tervezés,
- rugalmas, számítógép vezérlésű automata gyártóhelyek vagy automatizált szigetek,²
- a részegységeket, alkatrészeket szállító robotok,
- a gyártóhelyeket egymással, a robotokkal, a műszaki tervezéssel, programozással összekötő számítógépes kommunikációs hálózat.

A rendszerben a hangsúly a nagyfokú rugalmasságra, a gépek átprogramozhatóságára s ebből következően a termékválaszték bővítésére esik, a termelési sorozatnagyság szempontja bizonyos fokig háttérbe szorul. Alapvető törekvés a vállalaton belüli félkész megmunkálásra váró termékek készleteinek mérséklése. Ezt elősegítendő, az alkatrész, részegység nem vándorol a különböző megmunkálókohelyek között, hanem egyetlen gyártóhelyen végeznek el rajta minden műveletet. S mindezt úgy programozva, időzítve, hogy az alkatrészek és részegységek raktározására, készletezésére ne legyen szükség. (Ez az „éppen időben való szállítás” elvének gyáron belüli megvalósítása.)

A jövő rugalmasság jellemezte gyárának célszerű megvalósítási módját illetően az Egyesült Államokban már számottevő tapasztalattal rendelkeznek. A legnagyobb amerikai feldolgozó ipari vállalatok a CIM-ben látták azt a lehetőséget, aminek segítségével Kelet-Ázsia (Japán) támadását visszaverhetik, s versenypozícióikat javíthatják.

1981 és 1986 között az amerikai vállalatok 50 milliárd dollárt költöttek a rugalmas gyártás megteremtésére, ami reálértékben megfelel annak az összegnek, amit a NASA a holdra szállás megvalósítására fordított. A „nagy ugrást” megkísérlő óriásvállalatok eredményei azonban a várttól elmaradtak.

A jövő gyárának megteremtésére a legnagyobb összegeket a General Motors fordította. Egyebek között 500 millió dollár ráfordítással egy vadonatúj, magas fokon automatizált gyárat épített Detroitban, amire méltán ráillik a holnap gyára elnevezés. Sehol másutt nem található egy helyen annyi robot, mint itt: 260 „vasember” hegeszt, fest és szereli az autókat, 50 robot szállítja az alkatrészeket a raktárakból. Mindenütt számítógépek kapcsolódnak a termelési folyamathoz, és ellenőrzik a minőséget. A gyár egyetlen problémája, hogy alig éri el azt a minőséget és termelékenységet, amit a GM egy nem is egészen új, a japán Toyotával közös érdekeltségű kaliforniai telephelyén automatizálás nélkül, csupán alapos, Toyota-stílusú vezetéssel, szervezéssel produkálnak. A GM egy másik új, CIM-elven épített gyárában a készletek ugyancsak egyharmadát teszik ki a hagyományos összeszerelő üzemekének, a gépkö-

²Az automatizált sziget vagy gyártóhely a legegyszerűbb esetben lehet egy egyszerű CNC-számológép, a legprogresszívebb gyártóhely viszont egy olyan univerzális megmunkálási központ vagy CNC-gép, ami a fogás változtatása nélkül képes elvégezni minden megmunkálási feladatot.

csik azonban jóval lassabban készülnek. A cikk további vállalatbirodalmakat említ (GE, IBM), ahol a nagy ugrásra tett kísérletek nem bizonyultak egyértelmű sikernek, s újabb beruházásaiknál már szerényebb (s egyben kisebb ráfordítást igénylő) automatizációra törekednek.

A tizegynéhány legnagyobb tőkeerejű nagyvállalattól eltérően a szerényebb eszközökkel rendelkező amerikai vállalatok kevésbé ambiciózus törekvésektől hajtva a CIM evolúciós, lépésről lépésre történő megvalósításának útját követték, s az előbbieknél sikeresebbek is bizonyultak. Első lépésként rendszerint szerszámgépek komputerizálására, a már említett „automatizált szigetek” megteremtésére törekedtek. Ezt követően a termelés programozását végző részlegeik „áramvonalasítását”, a számítógépes programozás egyszerűsítését végezték el. Csak ezután kapcsolták össze a kettőt, teremtették meg a gépek és a programozás közötti közvetlen számítógépes kapcsolatot.

A CIM evolúciós megvalósításában sikereket elkönyvelő Hewlett-Packard cég tapasztalata szerint a vállalatnak, amely ilyen útra lép, tanácsos először alaposan megvizsgálni saját működését. Ennek során nem elég a szervezeti felépítés alapján feltételezett funkcionálást vizsgálni, a tényleges folyamatokat kell elemezni. Mielőtt bármilyen automatizálás, számítógépesítés megkezdődne, valamennyi folyamatot célszerű a feltétlenül szükséges szintig egyszerűsíteni, az információ özönét a valóban nélkülözhetetlen információkra szűkíteni. Egy alapos önelemzés jelentős megtakarításokat hozhat. Olyan eredményekre is vezethet, hogy csak kisebb automatizálásra van szükség, sokkal fontosabb az alkatrész-specifikálás, az anyagbeszerzés és a termelésprogramozás egyszerűsítése s legtöbb esetben számítógépesítése. A specifikálás, beszerzés, programozás stb. területén dolgozók számának csökkentésével nagymértékben csökkenthetők az általános költségek.

Az Egyesült Államokban jelenleg 30 körül van azoknak a gyáraknak a száma, amelyek a CIM-t közel teljes mértékben megvalósították. Sok tízezer vállalat a CIM megvalósításának valamilyen szakaszában tart. Japánban egyetlen CIM-elven felépülő „jövő gyár” sem működik. Ezt részben magyarázza, hogy a japánoknak is megvan a saját elképzelésük arról, hogyan építsék a jövő, a holnap gyárait. Emellett inkább gyakori apróbb változtatásokra törekednek a termelési folyamatban, mint az időnkénti nagy ugrásokra. Ha a jövő gyárait Japánban nem is találjuk meg, itt alkalmazkodik a legtöbb szerszámgépet, a rugalmas termelés egyik lényeges elemét. A 80-as évek eleje óta Japán kétszer annyit költött gyárautomatizálásra, mint az Egyesült Államok vagy Nyugat-Európa, s a vásárolt gépek több mint felét tették ki a CNC-szerszámgépek. Ennek eredményeként a világ univerzális megmunkálógépeinek 40%-a ma itt működik. S ami ennél is fontosabb, három gép közül kettő kis- és közepes nagyságú vállalatnál.

De a japán feldolgozó ipari potenciált érzékeltető mutatók tovább sorolhatók. A számítógép vezérelte szerszámgépen dolgozó öt szakemberből kettő erre specializált mérnök, míg az Egyesült Államokban tizenkettőből egy az arány. S emellett, hogy Japánban 2,5-szer annyi CNC-szerszámgép működik, kihasználtsági fokuk is jobb, mint az Egyesült Államokban: 84% – 52%-kal szemben. Japán végeredményben jóval versenytársai előtt jár a rugalmas termeléshez nélkülözhetetlen univerzális meg-

munkálógépek hasznosításában.³ Ez érthető is, hiszen a japánok stratégiája alapvetően a termelés rugalmasabbá tételére irányul, de ennek során ez idáig kevésbé törekedtek a folyamatok olyan számítógépes integrálására, mint a CIM. Ebben szerepet játszott, hogy még a legnagyobb japán vállalatoknál is fennmaradtak a hagyományos japán termelésprogramozási, szervezési, ellenőrzési metódusnak, az ún. seiban rendszernek egyes elemei. S az is, hogy még ma is jelentősen el vannak maradva a szoftve-reket tekintve az amerikaiaktól, egy évtizeddel ezelőtt pedig még inkább el voltak maradva, ebből eredően rá is kényszerültek a kreatív megoldásokra, a termelés-szervezés, programozás egyszerű, de nagyon eredményes módszereire. A termelés rugalmasabbá tételében a japán vállalatoknál nagy hangsúly helyeződik azokra a termelés-szervezési megoldásokra is, amiket a nagy sikercégek (pl. a Toyota) alkalmaznak. Így az éppen időben érkező beszállításokra, a termelésközi készletek minimalizálására, az átállási idők csökkentésére.⁴ A japánok a rugalmas gyártáshoz eltérően közelítenek, mint az amerikaiak. A megoldásuk ugyan lehet, hogy távol van a jövő CIM jellegű gyártótól, egyelőre azonban nagyon is versenyképes.

És hol tart a nyugat-európai régió? Működik ugyan vagy egy tucatnyi CIM jellegű gyár (ezek közül jó néhány a hadiiparban), de valahogy hiányzik az a lázas törekvés a rugalmas termelés kialakítására, ami annyira jellemzi most Japánt és az Egyesült Államokat. A közösség központjában is érzik ezt, s tettek bizonyos lépéseket annak elkerülésére, hogy a CIM-technológiák terén túlzott lépéshátrányba kerüljenek. Az Esprit-program keretében az EK 1982 óta 120 millió dollárt költött a jövő gyárának koncepcióját megalapozó kutatásokra, s a következő öt évre 1,3 milliárdot irányzott elő. További 900 millió dollárt szándékoznak fordítani kommunikációs kutatásokra (Race-program), és 140 milliót az ipari technológiák kutatására (Brite-program). Emellett az egyes nemzeti kormányzatok is finanszíroznak kutatási programokat. E programok eredményeként számos hasznos információ halmozódott fel a CIM-ről, de egyúttal ezek az információk mintha el is riasztanák az európai gyártókat a gyakorlati megvalósítástól. A megvalósítás nyilván nem könnyű, minthogy radikális változásokat igényel, s ma még elég sok műszaki jellegű probléma is felmerül, amelyek a rendszerben levő lehetőségek teljes kihasználását korlátozzák.⁵ Egyelőre az európai nagyvállalatok zöme még várakozó álláspontra helyezkedik, bízik a közösségi programokban, további programokat sürget, illetve kutatási támogatásokhoz próbál jutni. Ezt a várakozó magatartást nagyon jól tükrözi az egyik vezető angol cég (General Electric Company) példája: egyrészt megkezdték a CIM-stratégia kidolgozását, a megfelelő szakemberek megszerzését, másfelől a vállalati központ azt tanácsolja a vállalatainak, a megvalósítással egyelőre várjanak.

³De az ipari robotok számát tekintve is. 80 000 ipari robot működik Japánban, 20 000 az Egyesült Államokban, 28 000 Nyugat-Európában.

⁴A Toyotánál pl. percek alatt végeznek el olyan átállásokat, amire máshol több órát fordítanak.

⁵Egyrészt a CIM a vállalati stratégia, a vállalat működésének gyökeres átalakítását teszi szükségessé, ami számos konfliktussal jár. Emellett a CIM-gyártóhelyek közötti kommunikációs nyelv kialakítása nem ért végső szakaszába, a jelenleg alkalmazott megoldások sokak szerint rendkívül bonyolultak, nagyon drágák, és hatalmas szellemi kapacitásokat igényelnek. De a CAD/CAM munkahelyek közötti kommunikáció terén is akadnak nehézségek.

A tőkés világ három óriása feldolgozó iparának versenye még tart. A cikk vége felé azonban a szerző azon véleményének ad hangot, hogy ebben a küzdelemben várható az amerikai cégek előretörése. Ezt döntően két körülmény valószínűsíti: az amerikaiak törekednek a gyakorlatba átültetni azt az elvet, miszerint „először próbáld megvalósítani, amit a japánok csinálnak, azután automatizáld azt”. Másrészt az amerikai hadiipar után a többi amerikai feldolgozó ipari vállalat is egyre több olyan automatizálási csúcstechnológiai ismerethez, berendezéshez jut, amik alapvető szerepet játszottak abban, hogy jelenleg az amerikai hadiiparban működnek a világ legrugalmasabban termelőgyárai.

A japán cégeknél viszont a jövőben éppen azokon a területeken merülhetnek fel nehézségek, amelyeknek ma sikereik egy részét köszönhetik, a hagyományos seiban rendszer elemeit megőrző, egyszerű eszközökkel operáló termelésprogramozásban. Nagyon kérdéses, ennek hol vannak a határai, meddig alkalmazható, miként lehet továbbfejleszteni.

Európának a szerző szerint egyetlen választása van: meg kell kezdenie az automatizálást, felhasználva azokat az elemeket, amikből a CIM kiépíthető. Ennek forrásait tekintve pedig nem támogatásokra célszerű támaszkodni, hanem a termelésközi és késztermékkészletek csökkentésével felszabadítható pénzeszközökre.

Németh Imre

Az 1986. JANUÁR–1987. ÁPRILIS HÓNAPBAN ELNYERT KÖZGAZDASÁGI TUDOMÁNYOS FOKOZATOK*

A közgazdaságtudomány *doktora* fokozatot nyerte el:

Adorján Bence Műszaki-gazdasági-társadalmi kölcsönhatások érvényesülése a számítástechnikában című értekezése alapján,

Horváth László Stratégiai tervezés – elmélet és gyakorlat című értekezése alapján,

Huszi Ernő Antiinflációs útkeresés-monetáris politika és gyakorlat Magyarországon című értekezése alapján,

Iványi Attila Szilárd A műszaki fejlesztés tervezése és hatékony megvalósítása értékelemzéssel című értekezése alapján,

Kahulics László A szocialista tulajdonviszonyok című értekezése alapján,

Nemény Vilmos Általános tervezésemélet című értekezése alapján,

Nyitrai Ferencné A népgazdasági hatékonyság és tartalékai című értekezése alapján.

A közgazdaságtudomány *kandidátusa* fokozatot nyerte el:

*A nem magyar állampolgárságúakat jegyzékünk nem tartalmazza.

- Antal László* A szocialista gazdasági mechanizmus jellemzői és fejlődése című értekezése alapján,
- Bagó Eszter* Diverzifikáció az iparban című értekezése alapján,
- Bihari Péter* Adalékok a tőkés állam gazdasági szerepének értékeléséhez című értekezése alapján,
- Bod Péter Ákos* Állami tulajdon, állami intervenció a mai tőkés gazdaságban című értekezése alapján,
- Csejteiné Oláh Ildikó* A magyar vasúti és közúti közlekedés nemzetközi összehasonlításban című értekezése alapján,
- Csillag István* (Lengyel Lászlóval) Vállalkozás, állam, társadalom (fejezetek a vállalkozások történetének korából) című értekezése alapján,
- Deli László* A hazai iparvállalatok műszaki fejlesztési tevékenységének gazdasági és szervezési vizsgálata című értekezése alapján,
- Farkas Gyula* A vállalati belső irányítási rendszer fejlesztése az irányítási rendszerek integrálása útján című értekezése alapján,
- Fekete Iván* Ponderábilis teljesítménytényezők elemzése, különös tekintettel az interdiszciplináris összefüggésekre című értekezése alapján,
- Hunyadi László* Osztott késleltetésű modellek elmélete és alkalmazása című értekezése alapján,
- Kállai Pál* Vállalati kooperációs kapcsolatok rendszerei, modelljei, különös tekintettel a hazai és nemzetközi specializáció lehetőségeire című értekezése alapján,
- Kemenes Egon* Adalékok a világgazdasági változások elemzéséhez című értekezése alapján,
- Kiss Judit* A fejlődő országok élelmiszer-problémájának okai, megoldásának lehetőségei és korlátai című értekezése alapján,
- Kiss Károly* A Közép-Ázsiai Köztársaságok a szovjet gazdaság rendszerében című értekezése alapján,
- Koppányi Mihály* (Reszegi Lászlóval) A termelékenység és hatékonyság alakulásának tényezői a hazai kőolaj-feldolgozásban című értekezése alapján,
- Kornek Martin* Az „alapvonalak” gondolatmenetéről című értekezése alapján,
- Kőváry György* Állam, vállalat, munkavállaló, keresetalapító mechanizmusok a magyar gazdaságban című értekezése alapján,
- Láng László* Magyar vállalkozáspolitikai a fejlődő országokban című értekezése alapján,
- Lengyel László* (Csillag Istvánnal) Vállalkozás, állam, társadalom (fejezetek a vállalkozások történetének korából) című értekezése alapján,
- Medvedev Péter* Növekedés, profit és ikertermelés a Neumann típusú modellekben című értekezése alapján,
- Muraközy László* Szolgáltatások a gazdaságban. A makrostruktúra nemzetközi összehasonlításban 1870–1980 című értekezése alapján,
- Noszky Erzsébet* Az iparvállalat vezetésének integráló – a vállalat diagnosztizálását szolgáló – informatikai modellje című értekezése alapján,
- Reszegi László* (Kopányi Mihállyal) A termelékenység és hatékonyság alakulásának tényezői a hazai kőolaj-feldolgozásban című értekezése alapján,
- Salgó István* Gazdasági mechanizmus, külkereskedelmi szerep és külkereskedelmi vállalati magatartás című értekezése alapján,

- Sebestyén Lukácsné* Érdekvizonyok a termelési rendszerekben című értekezése alapján,
- Tari Ernő* Technológia és vállalati szervezet című értekezése alapján,
- Török Ádám* Komparatív előnyök és iparfejlődés című értekezése alapján,
- Vámos Teodóra* Közgazdasági szempontok az oktatástervezés továbbfejlesztésére című értekezése alapján,
- Varga József* Gazdasági idősorok előrejelzése egyedi előrejelzések lineáris kombinációival című értekezése alapján,
- Villányi László* A termelői érdekelttség és az állami szabályozás problémái az állattenyésztés fejlődésében című értekezése alapján,
- Voszka Éva* Átszervezés és érdekviszonyok, szerkezeti változások az 1960-as évek elején a kohó- és gépiparban című értekezése alapján,
- Zádor Márta* Az agrárreformtól az agrárstratégia reformjáig (Peru 1968–1986) című értekezése alapján,
- Zboróvári Katalin* Foglalkoztatás és munkanélküliség a fejlett tőkés országokban című értekezése alapján.

SZAKIRODALOM

SÁRKÖZY TAMÁS GAZDASÁGPOLITIKA – SZERVEZETRENDSZER – JOGPOLITIKA*

A kötet 1977 és 1985 között nem jogtudományi folyóiratokban megjelent, részben átdolgozott hét tanulmányt tartalmaz. Sárközy Tamás azon kevés jogászok egyike, akik nemcsak jogi szakfolyóiratokban publikálnak, hanem a politikai és a közgazdasági szaksajtóban is. Ezt nagy érdemének tekintem. Az elmúlt 40 esztendő hibái közé sorolom, hogy 1947 után a jogászokat jó időre szinte teljesen kiszorították a politikából, különösképpen pedig a gazdaságpolitikából, pedig ennek a szakmának e területeken is nagy múltja volt. Sárközy már fiatalon vállalta a politizáló, mindezekelőtt a gazdaságpolitikával foglalkozó jogász szerepét. Úttöréséért a mai jogásznemzedék hálás lehet neki.

Én mint közgazdász különösen hiányoltam a jogászok véleményét. A rájuk kényszerített és az általuk is vállalt passzivitásnak az lett a következménye, hogy a politikai vezetés jogszabályokkal akart rendezni olyan problémákat is, amelyek gazdasági feltételei hiányoztak. A mindenkori gazdaságpolitika és mechanizmus hívei azt hitték, hogy a tapasztalható ellentmondásokat jogi eszközökkel el lehet fojtani. Újabban a reformok hívei pedig azt hiszik, hogy „a különböző jogszabályok gátolják a vállalkozó szellemet, a vállalati gazdasági önállóság és verseny kibontakozását, a piac láthatatlan kezének érvényesülését” (58. old.).

A könyv ajánlása a hátlapon a következő mondattal kezdődik. Fontos feladat a gazdaságpolitika és a jogpolitika összeegyeztetése az állami szervezetrendszer körében. Bizonyos mértékben a szerző hibája, hogy kimaradt az alapvetően megváltozott technikai bázishoz és a népünk civilizációs tulajdonságaihoz való alkalmazkodás hangsúlyozása. Magam is e vonatkozásban teszek néhány kritikai megjegyzést. De előbb lássunk néhányat a szerző legfontosabb és legidősebb állításai közül!

Sárközy érdemének tartom, hogy a jogászság és a kormányzat felé egyaránt hangsúlyozza: „A népgazdaság új problémáit a jogi felelősség önmagában nem tudja megoldani.” (205. old.) Tegyük hozzá, hogy ez nemcsak az új, de a régi problémákra, sőt a jövőben felmerülő problémákra is egyaránt igaz. Igen tanulságosak ezzel kapcsolatban a szerződéses vállalati kapcsolatok. Erről a szerző így ír: „Talán külön érdemes részletesebben szólni a vállalati szerződéses rendszer ellentmondásairól. Közismert, hogy a vállalatok közötti kooperációs kapcsolatokban mind a mai napig jelentős zavarok mutatkoznak.” (48. old.) Én élesebben fogalmaznék: a megrendelők ki vannak szolgáltatva a szállítóknak, a fővállalkozók az alvállalkozóknak. Ennek az oka a hiánygazdálkodás, és ezen semmiféle jogi szabályozás nem képes segíteni. Sajnos, a múltban a jogászok többsége mindig vállalta a „hatékony” jogi rendezést, ahelyett hogy közölték volna azt, amit Sárközy is vall: az ilyen esetekben a gazdasági

*Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 230 old.

okokat kell megszüntetni, önmagában a jogi rendezés hiábavaló. Ennek hangsúlyozása a jogászok és a közgazdászok felé ma is egyaránt kívánatos. Elsősorban a közgazdászoknak szól viszont Sárközy másik figyelmeztetése: „Köztudott – és szerintem megalapozott – a jogászai elméleti kifogás a közgazdaság-tudományokkal szemben, hogy gyakran meglehetősen lazán kezelnek fogalmakat: egy és ugyanazon munkában ugyanaz a fogalom többfajta jelentéssel szerepel.” (73. old.) E tekintetben magam is sokat, de nem eleget, tanultam a jogászoktól. Még a közgazdászoknál is több tanulnivalójuk lenne azonban e tekintetben a politikusoknak.

Sárközy figyelemreméltó tanácsai közül a következők érdemelnek különös figyelmet:

– „Még nem alakultak ki a vállalati tevékenység megközelítően objektív értékelésének kritériumai.” (211. old.) Előbb akarjuk a vállalatokat a teljesítményük alapján támogatni vagy megszüntetni, mielőtt gondoskodnánk arról, hogy megbízhatóan mérni tudjuk a tényleges teljesítményüket. A vállalati eredményt nagyságrendileg torzítottuk az eltérő költségvetési kapcsolatokkal, a hamis árrendszerrel, a megpántlikázott költségelemekkel, aztán be akarjuk vezetni a teljesítmény szerinti jutalmazást és büntetést.

– „Perspektivikusan szükség van tehát a szakszervezeti érdekképvisellettől elkülönülő vállalatvezetői érdekképviselőre.” (228. old.) (Én ismét élesebben fogalmaztam volna, bár igaz, hogy ezt a szerző 1977-ben írta.)

Sárközy ugyan sokszor megemlíti, hogy a megváltozott világban megváltozott jogpolitikára, jogszabályrendszerre volna szükség, de ez azért mindig inkább a sorok között olvasható. Amikor például a „modern ipari társadalomról” beszél (204. old.), érezteti ugyan, hogy a modern termelőerők mellett a jogi felelősség régi súlya csökken, de hozzáteszi, hogy ez „szocialista körülmények között különösen” érvényes. Ezzel elveszi az élet annak, hogy az anyagi felelősség érvényesíthetőségének feltételeit a modern gazdaságszervezet a társadalmi viszonyoktól függetlenül szűk területre szorítja vissza, és éppen a szocialista társadalmakban kísérelték meg a jogi felelősség érvényesítését szigorú adminisztratív eszközökkel. Máshonnan idézve azt láthatjuk, hogy alapjában véve ő is így ítéli meg az összefüggést: „a XIX–XX. század fordulójától kezdve a gazdaságpolitika szerepe – és ezzel közjogi jelentősége is – gyökeresen megváltozik. Leegyszerűsítetten kifejezve ezt a folyamatot: kialakulnak a vállalatbirodalmak, és ezzel párhuzamosan létrejön az intézményes állami gazdaságirányítás is.” (100. old.) A „vállalatbirodalmak létrejötte” ugyan nem az egyetlen, és nem is a legfontosabb oka az állami gazdaságirányítás kialakulásának. Sokkal fontosabb szerepet játszott ebben az infrastruktúra, az emberi vagyon megnövekedett szerepe, a foglalkoztatáspolitikai szükségessége, a modern érték nélküli pénz megjelenése stb. A lényeg azonban az, amit a szerző több helyütt hangoztat, hogy a termelőerőkben és a termelési viszonyokban bekövetkező változásokhoz a jognak igazodnia kellett. Ez a szemlélet nyilvánul meg abban is, amit Sárközy az egyéni felelősség háttérbe szorulásáról mond: „Mivel a termelés főként nagyüzemi szervezeti körülmények között folyik, a vagyoni szankciók közül azoknak a súlya nő meg, amelyek – legalábbis közvetlenül – nem az egyént sújtják, hanem a vállalatot mint gazdasági szervezetet.” (207. old.)

Tisztában vagyok ugyan azzal, hogy a szerző jó érveket tudna felhozni védel-

mére, mégis azt mondom: a jogászoknak is jobban hangsúlyozniuk kellene, hogy eddig inkább szocialista ideológiánk, elképzelt társadalmi céljaink kényszerzubbonnyába csomagoltuk mind a gazdaságpolitikát, mind a gazdaságszervezetet, mind a jogpolitikát, ahelyett hogy elsősorban a megváltozott termelőerőkhöz igazodtunk volna.

Vannak olyan kérdések, amelyekben nem értek teljesen egyet Sárközyvel. A 154. oldalon például arról ír, hogy „gondolni kellene... a kereskedőházakká átalakuló külkereskedelmi vállalatokra.” Elsősorban az ilyen jellegű megállapításaira gondoltam, amikor utaltam népünk civilizációs tulajdonságainak mellőzött szerepére. A kereskedőházak általában, különösen pedig a külkereskedelemben igen eredményes és uralkodó formának bizonyultak a távol-keleti sikerországokban. De sehol másutt. Ennek az okát abban látom, hogy ezek az országok ahhoz a civilizációs körhöz tartoznak, ahol egyrészt a munkaerő a nagyvállalati keretek között is úgy dolgozik, mint a magáéban, másrészt fel sem merül a korrupció vagy a disszidálás gondolata. Mi nem ehhez a civilizációhoz tartozunk. Nálunk az emberek munkamorálja kettős, más a nagyvállalatoknál, nagy intézményeknél, és más a saját vállalkozásban. Azt sem mondhatjuk, nálunk egy-egy külkereskedőnél nem merülhet fel a korrupció vagy a kintmaradás lehetősége. E tekintetben az olaszok hasonlítanak ránk a legjobban, ahol jellemző módon maguk a termelők bonyolítják a külkereskedelem legmagasabb százalékát, ahol a legnagyobb az export volumenéhez viszonyítva a külkereskedelmet folytató vállalatok száma. Ahogy Sárközy is belátta, hogy a hiánygazdaságban nem lehet a szerződéses fegyelmet jogszabályokkal biztosítani, úgy azt is be kellene látnia, hogy nem lehet a mai civilizációs sajátosságainkkal nem számoló vállalatformát a japánoktól átvenni.

Nagyon általános szakmai véleményt fejez ki a következő megállapítás: „A vezetők jövedelmének szorosabb összefüggésben kell lennie a vállalati működés hosszú távú eredményességével (elsősorban negatív irányban), mint a végrehajtó-, termelőtevékenységet kifejtők esetében.” (229. old.) Amennyire helyesen fogalmazta meg a szerző az anyagi felelősség csökkenésének objektív szükségszerűségét a modern ipari társadalmakban, annyira romantikus a szemlélete a vezetők jövedelmével kapcsolatban. A vállalat vezetőitől jó munkát kell kívánni, és ennek megfelelően kell őket megfizetni. De ezt a teljesítményt a hosszú távú eredményességgel éppen úgy nem lehet mérni, mint ahogy nem lehet az éves eredménnyel. Különösen problematikus számomra a zárójelben szereplő megjegyzés: „elsősorban negatív irányban.” Ez azt jelentené, hogy a rossz eredménnyel az anyagi felelősségnek valamilyen formában együtt kell járnia? Az ilyen anyagi felelősségvállalás idejétmúltságát másutt maga a szerző tagadja. A fejlett tőkés országokban a legnagyobb jövedelemhez azok a menedzserek jutnak, akik a bajba jutott vállalatok szanálására, rendbehozására vállalkoznak, mert ők takarítanak meg legtöbbet a tulajdonosoknak. Egy jól sikerült vállalat szanálásán többet lehet keresni, mint egy jól menő vállalat folyamatos vezetésével. Iacocca, a Chrysler-autógyár vezetője évek óta a legjobban kereső amerikai vezető, mert vállalta a csőd szélén álló vállalat megmentését. A Chrysler eredménye még ma is eltörpül két nagy versenytársáé mellett, az ő fizetése mégis akkora, mint a két, összesen tízszer akkora nyereséget produkáló cég vezetőjéé együttesen. A vállalatvezetők teljesítményre ösztönző megfizetése csak ott valósulhat meg, ahol az elkülönült tulajdonosi szervezet a menedzserek piacán kialakult árakon igyekszik

megvenni a neki legjobban megfelelő embert. A legjobbakért a bajba jutott tulajdonosok fizetik a legtöbbet.

Végül még egy megjegyzés a kiadóról! Az elmúlt évek során nagy változások következtek be abban a tekintetben, hogy mit lehet megírni. Ezért nagyon meg kellene gondolni, érdemes-e az elmúlt 10 év során publikált cikkeket gyűjteményes kötetben megjelentetni. Aki ezekben az években publikálni akart, annak éppen a kiadókkal és a szerkesztőkkel kellett megalkudnia. Ma már a 10 év előtti megalkuvás túlzott, pedig akkor érdem volt. Ma azoknak a műveknek a publikálása volna első-sorban hasznos, amelyek annak idején nem jelenhettek meg. Ez nem azt jelenti, hogy nem értékelem sokra azokat a szerzőket, akik mindig igyekeztek a közölhetőség mezsgyéjén belül maradni, sőt ha ezt tiszteségesen és okosan csinálták, talán ők voltak a leghasznosabbak. A mi korlátokkal teli magyar világunkban nem a leghatékonyabb tudósi hozzáállás az írászatlak dolgozni azzal a jelszóval, hogy az idő majd engem igazol. Aki használni akar, annak kompromisszumokat kell kötnie. Nehéz ezen az úton járni, de meg kell próbálni. Az óvatosabb mezsgyekeresők közé sorolom Sárközy Tamást is. E téren is lehet tanulni tőle. Ezt bizonyítja az is, hogy az elmúlt 10 év során megjelent fontosabb publikációit joggal ajánlhatjuk azoknak a fiatal jogászoknak és közgazdászoknak, akik annak idején nem olvasták.

Kopátsy Sándor*

BÁRSONY JENŐ A GAZDASÁGIRÁNYÍTÁS TOVÁBBFEJLESZTÉSE A SZOCIALISTA ORSZÁGOKBAN**

A szocialista országok gazdaságirányítási rendszerének, gazdasági mechanizmusának változásai, új vonásai és megoldásai mindig nagy érdeklődést kiváltó, eddig sokszor megválaszolatlan elméleti és gyakorlati kérdéseket sugallnak. Némi malíciával hozzátehetjük, hogy ez így volt amióta szocialista rendszerekről egyáltalán beszélhetünk. Mindenképpen igaz ez azonban az utóbbi néhány évet tekintve véve.

Évtizedünkben ugyanis a korábbiaknál is nyilvánvalóbbá vált, hogy nem kis mértékben az eddigi gazdaságirányítási gyakorlat következtében, a tervgazdálkodás útjára tért legtöbb ország gazdasági életében a stagnálás vagy a visszaesés jelei mutatkoznak. E gazdasági rendszerek érezhetően veszítettek gazdasági dinamizmusukból (ezzel összefüggésben ideológiai és politikai vonzóerejükből), növekvő műszaki lemaradással kénytelenek számolni, kiéleződtek hatékonysági gondjaik, a gazdaság demokratizmusának, a beleszólásnak és bizonyos fajta öngazgatásnak az igényét egyre inkább kifejező törekvésekkel találják szemben magukat. A gazdaság intenzifikálásának követelményei a szavak és elvárások szintjén már jó ideje megfogalmazódtak, mi

*A Pénzügykutató Intézet tudományos főmunkatársa.

**Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 360 old.

több, nem egy jelentős változásként feltüntetett intézkedéscsomag a gyakorlatban is teret nyert. Az említett kedvezőtlen jelenségeket és tendenciákat azonban mégsem sikerült megfékezni. Az utóbbi néhány év és hónap során – és ez különleges aktualitást ad az érintett országok gazdaságirányításával foglalkozó elemzéseknek – a vizsgált országcsoportban a vezetőktől származó szándéknyilatkozatokkal, esetleg széles szakmai vitákkal kísért intézkedési tervekkel és lépésekkel együtt járó bizonyos mozgás, megélnkülés tapasztalható a működő gazdaságirányítási rendszerek bírálataiban és átalakításában. Miként értékelhetők ezek a változások történelmi kontextusban és e rendszerek működési logikája alapján? Miben különbözik a megfogalmazott célállapot a jelenlegi gyakorlattól? Mekkora a kívánt és szükséges változások realitása? E kérdéseknek – ha nem is teljes megválaszolásához – vélhetően tisztánlátáshoz jelent komoly segítséget és hozzájárulást Bársony Jenő könyve, amely bizonyos tekintetben hézagpótló, a gazdaságirányítás gyakorlatával foglalkozó hazai és külföldi véleményeket összefoglaló, a különböző irányítási megoldások sajátosságainak és összefüggéseinek korrekt elemzését tartalmazó alkotás.

A gazdaságirányítási rendszerek összehasonlítása iránt érdeklődök, azzal foglalkozók számára sokszor zavaró tényező, hogy még a többé-kevésbé azonos rendszereket leíró fogalmak használata sem egyértelmű. Így gyakori az az érzés, hogy nem „egy nyelven beszélünk”. Ezt érzékelve és ennek elébe menve a szerző könyvét a fogalmak – a gazdaságirányítás, az áruviszonyok stb. definiálásával kezdi (23–29. old.). A gazdaságirányítást Bársony Jenő a „társadalmi munkamegosztáson alapuló tevékenységként” határozza meg, amely tartalma a „kollektív gazdálkodás irányítása, szervezése, koordinálása” (23. old.).

Ebből az értelmezésből kiindulva a könyv szerzője felvázolja a társadalmi munkamegosztás három alaptípusának – a közösségi, a hatalmi és az árutermeléses formának – a legfontosabb jellemzőit. Az első típus – mint a vele kapcsolatos rövid történelmi kísérletek is mutatják – ez idáig utópisztikusnak bizonyult, sőt, „amikor a kommunista mozgalom vezetői azt hitték, hogy elérkezett az áruviszonyok közösségi viszonyokkal való felváltásának ideje, akkor ehelyett – szükségképpen – újabb hatalmi (bürokratikus) viszonyokat hoztak létre” (33. old.). A világgazdaság elemzett régiójában tehát a jelenlegi időszakig, mivel az árutermelési forma különböző politikai, történelmi, tradícióbeli okok – a két utóbbi elemzésében nem hagyhatjuk figyelmen kívül Bibó István vagy Szűcs Jenő munkáit, illetve a szerző által többször is idézett J. Pajestka-féle „M” szindrómát – folytán nem fejlődött ki, a hatalmi alapú gazdaságirányítás vált dominánssá. „Ez a forma hasznos és előremutató lehetett a termelőerők fejlődésének bizonyos fokán, bizonyos történelmi helyzetekben... Időközben azonban az árutermelés fejlődése a gazdaságot magasabb szintre emelte. Napjainkban a hatalmi gazdaságirányítás túltengése, túlbujánzása, rögződése (uralkodóvá válása) már kétségtelenül hátrányos, mert voluntarizmusra, a monopolisztikus tendenciák térnyerésére, bürokratizálódásra, a vállalkozás, a hatékonyság visszaszorulására, társadalmi, műszaki és szellemi megmerevedésre vezet.” (34. old.)

Természetesen a hatalmi rendszer dominanciája idején is létrejöttek „szigetszerűen” az árutermelés feltételei (35. old.) – történelmileg a kelet-európai gazdaságokban is –, de a szerző megállapítása szerint „a bürokratikus és piaci koordinációt nem lehet tetszés szerint vegyíteni”, a szerző által idézett Kornai János szavaival:

„egy kritikus határon túl a bürokratikus korlátozás lelohasztja a piac eleven erőit, megöli őket – és a piacnak csak a látszata marad meg” (39. old.). A lengyelországi helyzetről szólva: „ha a jelenlegi hibrid állapot tartósan fennmarad, akkor a direktív elemek elérhetik azt a 'kritikus tömeget', amikor is a reform nagyrészt formálissá válik”. Egy másik helyen Bulgáriáról: „ha pedig nem sikerül valóságos piaci áralakulást, ennek révén pedig tényleges nyereségösztönzést elérni, akkor nem lehet túljutni a szubjektív teljesítménymérés és a részkövetelményekhez kapcsolódó jutalmazás és büntetés gyakran hatástalannak bizonyuló kísérletein, és szükségszerűvé válik a sokat bírált operatív beavatkozás újbóli megjelenése.”

Álljunk meg itt egy pillanatra, hiszen ez Bársony Jenő könyvének egyik legfontosabb gondolata, amely tájékoztató pontul szolgál a különböző országok gazdaságirányítási rendszerének átalakításáról alkotott értékelésben! Az ezekben az országokban megvalósított intézkedések – akár a létező mechanizmus „továbbfejlesztéseként”, akár reformként értékelendők – alapvető értékelési kritériuma, legalábbis abból a szempontból, hogy hol helyezkednek el a hatalmi (direktív) gazdaságirányításhoz képest, nem más, mint a működő piac gazdaságszervező és ellenőrző szerepének tényérése. Ennek hiányában ugyanis megkérdőjelezhető a szóban bármilyen radikális reformelképzelés lényegi eltérése a történelmileg kialakult gazdaságirányítási formától. Ez az egyik legfontosabb kapaszkodó, amely eligazít a szerző által kimondott értékítéletek vagy többnyire csak az objektív módon ismertett tények között. Ez a korábban sokhelyütt eretnek kritériumnak tekintett tény viszonylag megbízható választ adhat az előzőekben megfogalmazott kérdésekre.

A szerző a továbbiakban történelmi áttekintést ad a szocialista gazdaságirányítás létrejöttéről. Az olvasó képet kap arról a folyamatról, amely a hadikommunizmus kétségkívül történelmi körülmények által meghatározott kialakulásától kezdve – amely azonban az „ostromlott vár” érzetének felelevenítésével a későbbiekben nem csekély önigazoló jelleget is kapott – a NEP időszakán keresztül a direktív gazdaságirányítási rendszer logikailag is magyarázható megerősödéséig terjed. A könyv rendkívül érdekes része a direktív irányítást bíráló 1960-as évekbeli reformtörekvések újbóli rendszerező ismertetése, illetve ezek megghiúsulása utáni ún. pótszerek, a piaci viszonyokhoz közelítő szóhasználat, ugyanakkor a sajátos kváziártermeléses gyakorlat (önelszámolás) kísért megoldások tényérése és ellentmondásainak leírása (65–80. old.).

A következő rész az áruviszonyok szocializmusbeli – szükségszerű – térhódításával foglalkozik. Emögött a szerző által is hangsúlyozottan az rejlik, hogy „a vállalkozás, a piac nélkülözhetetlen feltétele a hatékonyságnak” (91. old.), a gazdaság hatékony működésének. Az elemzés a különböző termelési tényezők árujellegének érvényesülésére terjed ki. A munkaerő áruvonásainak taglalása során fontos megállapítás, hogy a munkaerőpiac kibontakozása „nem változtat” – az állami tulajdon keretei között – a dolgozó csupán munkavállalói státusán” (95. old.). Reális munkaerőérték-viszonyokat szerteágazó okok folytán a vizsgált országok egyikében sem sikerült eddig létrehozni. Ki kell emelni azt a véleményt, hogy a „mezőgazdaság természeténél fogva – a gazdálkodásnak az a területe, ahol leginkább nélkülözhetetlen a piac, a vállalkozás” (98. old.). Ezt látszanak alátámasztani azok a tények a KGST-országokban és Kínában, amelyek a mezőgazdaságban tanúskodnak leginkább a direk-

tivítás enyhüléséről, a magánkezdeményezés terjedéséről. „Az áruviszonyok fennmaradása – minden autarkia ellenére – a külkereskedelemben a legnyilvánvalóbb” (107. old.) – állapítja meg joggal a szerző.

A könyv második nagy egységét képező országtanulmányokban több nyilvánvaló példa támasztja alá e megállapítást. Ez törvényszerű, a kívánatos, de még messzinek tűnő állapot jellemzésére külön bizonygatás helyett idézni lehetne H. Schmidt szellemes mondását: „A piac olyan, mint az ejtőernyő: csak nyitott állapotban működik.”

Az első rész áttekintő elemzéséhez, a gazdaságirányítási rendszerek logikájának és kialakulásának leírásához bizonyos tekintetben illusztrációként, konkrét információként szolgál a könyv második, országtanulmányokból álló része.

Az olvasó részletes képet kap a szovjet gazdaságirányításban a legutóbbi évek során végbement változásokról, az ezekkel kapcsolatos vitákról. A különböző, egymásnak egyes elemeikben ellentmondó nézetek felvázolása betekintést ad a legújabb döntések szakmai hátterébe, eligazítást nyújt a várható kompromisszumokról, az átalakítás lehetséges akadályairól, a kibontakozásának útjairól. Mód nyílik arra, hogy az NDK direktív, a kombinátrendszert és az önálló elszámolást egyesítő gazdaságirányítási rendszerének nem egy területen tagadhatatlan sikerei mellett betekintsünk a nemzetközi versenyképességgel és a műszaki fejlesztéssel összefüggő nehézségeibe.

Az olvasó reális képet kap a bolgár mechanizmus fő vonásairól, az ellentervek sajátos rendszeréről, az új közgazdasági szemlélet nem egy buktatóval kísért lassú térhódításáról. A lengyel reformkísérletek kapcsán a szerző érzékelteti, hogy milyen nehézségekkel kénytelen szembenézni egy szándékában előremutató törekvés az „ördögi körök”, a változásban elmaradó, a régi és az új mechanizmus elemeit vegyítő környezet feltételei között. Itt tesz Bársony Jenő egy fontos, minden tárgyalt országra érvényes megállapítást, miszerint a lakosság reform iránti közömbössé válása nagy buktatójává válhat a csupán hosszú távon érezhető eredményeket ígérő törekvéseknek (262. old.). Ez magyarázza több országban a reformokat rövid távon is legitimáló, az életszínvonal alakításában is tükröződő intézkedéseket (az ellátás, a szolgáltatások magánkezdeményezéseken alapuló javítása stb.).

A jugoszláv tapasztalatok azt mutatják, hogy nemcsak az állami irányítás direktív, közvetlen, központi beavatkozásával torzíthatók el a piaci viszonyok (304–305. old.), és miután nem alakul ki piaci kényszer, helyébe állami kényszer lép. A kínai reformprogram ismertetése – némileg optimista elképzelést sugallva – arról tanúskodik, hogy a felismert törvényszerűségek hatására néhány év alatt is milyen jelentős változások mehetnek végbe egy-egy ország gazdaságirányításában.

Bársony Jenő könyve egy tapasztalt közgazdász több éves munkájának összegzése, amely a tervgazdálkodás útjára lépett néhány ország gazdaságirányítási útkeresésének közérthető, olvasható, de szakszerű tájékoztatást nyújtó összehasonlító elemzését adja. Ezenkívül kimondatlanul is – bár a szerző szándékával bizonyára nem ellentétesen – figyelemre méltó adalékként szolgál a gazdaságirányítás körüli hazai elképzelések és fejlemények értékeléséhez.

Meisel V. Sándor*

*Az OT Tervgazdasági Intézetének tudományos munkatársa.

G. RENSHAW
ILLESZKEDÉS ÉS GAZDASÁGI NÖVEKEDÉS AZ IPAROSODOTT
ORSZÁGOKBAN*

Az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete (ILO) vizsgálatot folytatott arra vonatkozóan, hogy milyen összefüggések fedezhetők fel az egyes országok gazdasági fejlődése és a világgazdaságban bekövetkezett strukturális változásokhoz való illeszkedésük, alkalmazkodásuk között. A kutatás során a vizsgált országokat két nagy csoportra, az északi féltekén elhelyezkedő fejlett tőkés országok, valamint a déli újonnan iparosodott, illetve fejlődő országok csoportjára osztották. Két külön kiadványban foglalták össze vizsgálatuk eredményeit, következtetéseit. Jelen kiadvány az iparosodott országokban – a Német Szövetségi Köztársaságban, Japánban, Hollandiában, az Egyesült Királyságban és az Amerikai Egyesült Államokban – végzett felmérések tapasztalatait tartalmazza.

A vizsgálat célja az volt, hogy az elmúlt évtizedekben világméretben jelentkező munkanélküliség és alacsony növekedési ütem okait feltárja, és megkíséreljen határozó segítséget nyújtani e válságjelenségek kiküszöböléséhez. Az említett problémák előidézői elsősorban a világgazdaságban bekövetkezett strukturális változások. Ha a világgazdaság Észak–Dél szerinti felosztását követjük, az alábbi tendencia figyelhető meg. A déli (fejlődő és újonnan iparosodott) országok északon keresnek piacot nyersanyagok, ásványkincsek számára, míg Észak – kereskedelmi kölcsönök, beruházások és segélyek formájában – Délen próbál tökefeleslegétől „megszabadulni”. E tendencia alapján logikusnak tűnhet az a feltételezés, hogy az elkövetkező évtizedekben a déli államok gyors fejlődésnek indulnak, miközben a fejlett tőkés világ stagnálni fog. Mindez azonban gazdasági, de még inkább politikai okok miatt egyáltalán nem valószínű. Ha feltételezzük is, hogy Észak „ingyen” segélyek formájában Dél rendelkezésre bocsátaná felesleges tőkét – ami politikailag eleve kizárt –, akkor is szembe kellene nézni azzal, hogy a déli országok elegendő tőke birtokában nem adnának nyersanyagot a fejlett államoknak, hanem maguk hasznosítanák. A problémák megoldását a fejlett és fejlődő országok közti világméretű gazdasági kooperációs és koordinációs kapcsolatok kiszélesítése jelentheti. Nem kétséges, hogy a világgazdaság strukturális változásainak negatív hatásai legszembetűnőbben a világgazdaság motorját képező iparosodott államokban jelentkeztek, megoldásukra azonban csak a nemzetközi együttműködés kiszélesítésével kerülhet sor. A válságjelenségeket nem szabadna csupán egy-egy ország szemszögéből vizsgálni, és elszigetelt gazdasági intézkedésekkel küzdeni ellenük. Mindenkor számolni kellene ezen intézkedések más országokra gyakorolt hatásaival. Végül soron minden állam gazdasági sikere attól függ, hogy mennyiben képes alkalmazkodni környezetéhez, azaz a világgazdaságban végbemenő strukturális változásokhoz, a relatív árányok eltolódásaihoz és sok egyéb nemzetközi méretekben jelentkező tényezőhöz.

Jelen tanulmány a strukturális illeszkedés mértékét, az alkalmazkodást szolgáló

*Adjustment and economic performance in industrialised countries. A synthesis. International Labour Organisation, 1986, 180 old.

intézkedések jellegét, sikereit és kudarcait a már említett öt fejlett tőkés ország esetében mutatja be. Mélyrehatóan elemzi a társadalmi, politikai tényezőket, vizsgálja a két olajválság előidézte módosult piaci feltételeket, a felgyorsult technikai fejlődés, valamint az újonnan iparosodott államok befolyásoló szerepét.

A vizsgálat középpontjában a fejlett tőkés országok többségét jellemző két alapprobléma, *a foglalkoztatottság és a gazdasági növekedés* területén jelentkező nehézségek állnak.

Az első fejezet áttekintést nyújt az OECD-országok elmúlt két évtizedbeli fejlődéséről, megkísérel magyarázatot adni a gazdasági teljesítmények romlására, a stagfláció és a munkanélküliség megjelenésére. Felhívja a figyelmet arra, hogy e jelenségek nem kezelhetők többé a keynesi elmélet alapján, miszerint a foglalkoztatottság szintjét az összkereslet alakulása határozza meg. Tagadhatatlan, hogy az infláció „kordában tartása” kedvezően befolyásolja a foglalkoztatottságot, de hogy ez a befolyás milyen mértékű, az nem annyira a keresleti, mint inkább a gazdaság kínálati oldalának függvénye. Ennek megfelelően a tanulmány a továbbiakban a kínálati oldalt, tehát a termelést befolyásoló tényezőket vizsgálja.

A második fejezetben a felmérésbe bevont öt ország – NSZK, Japán, Hollandia, Egyesült Királyság és USA – gazdasági teljesítményszintjét elemzi a GNP, a munkatermelékenység, az infláció, a foglalkoztatottság és a munkanélküliség, valamint az említett országok nemzetközi versenyképességének alakulása alapján. Felvázolja ezen államok gazdaságának erős és gyenge pontjait, strukturális illeszkedési problémáit.

Ézt követően kerül sor a vállalati szintű elemzésekre, illetve a vállalati magatartás különféle módozatainak ismertetésére. A vállalati magatartást meghatározó tényezők között kiemelten kezeli a vállalatvezetés döntéshozatalban játszott szerepét, felkészültségét, rátermettségét a vezetői funkciók ellátására, valamint a gazdasági környezet által determinált választási lehetőségeiket. Országoként mutatja be e tényezők szerepét, a tőke koncentrációjának és a vállalatok piaci részarányának alakulását.

A tanulmány „Foglalkoztatottság és munkanélküliség” című fejezete a strukturális változások okozta problémák egyik legsúlyosabbikával, az egyes munkás- és alkalmazott rétegek körében és egyes földrajzi területeken kialakult elfogadhatatlanul nagymértékű munkanélküliség okaival foglalkozik. A szerző a „munkaerőpiac” fogalma helyett a „foglalkoztatási rendszer” kifejezést használja, mivel így lehetőség nyílik az érintett témakör szélesebb körű vizsgálatára. A munkaerőpiac fogalmán ugyanis általában a munkáltatók és a munkavállalók találkozási „helyét”, illetve e találkozást elősegítő folyamatok összességét értik. Ez – mivel vállalatok közötti munkaerőmozgásról van szó – ún. külső munkaerőpiacnak nevezhető. Van azonban egy ún. belső munkaerőpiac is, amely fogalom a vállalatokon belüli intern munkaerőmozgásra utal. A tanulmány ebben az értelmezésben elemzi a vizsgált országok foglalkoztatási rendszereit és a munkanélküliséget előidéző tényezőket.

Az ötödik fejezetben a kormánysszervek szerepéről, az állami beavatkozás mértékéről olvashatunk. A vizsgált országok mindegyikében jelentős szerepet játszanak a központi intézkedések, amelyek közvetlen vagy közvetett módon a gazdaság valamennyi szféráját befolyásolják. Jelentősen hatnak más országok fejlődésére is, ezért

a strukturális illeszkedés megvalósulásában kiemelkedő szerepet játszanak. A kiadvány elsősorban a kormányzervek szektorális politikáját, valamint a műszaki fejlesztés főbb irányait meghatározó központi intézkedéseket mutatja be, rámutatva a vizsgált országok között felfedezhető azonosságokra és különbségekre.

A tanulmány hatodik, egyben utolsó része összefoglalja az országonkénti esettanulmányokból levonható következtetéseket. Hangsúlyozza a világgazdaság strukturális változásaihoz való illeszkedés fontosságát, ami a nemzetközi kooperációs kapcsolatok kiszélesítésével, az egyes országok gazdaságpolitikai intézkedéseinek koordinálásával valósítható meg.

Szabó Ágnes

ÚJ KÖNYVEK*

- ABALKIN, L. I.: A gyorsítás politikája. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 179 old.
- ÁGH Attila: Globális kihívás. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1987, 365 old.
- ANGYAL Ádám: A szabályozók másik oldalán. Vállalatok csapdában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 259 old.
- BALOGH István: Árutermelés, szocializmus, történetiség. Tanulmányok. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1987, 472 old.
- BÁRSONY Jenő: A gazdaságirányítás továbbfejlesztése a szocialista országokban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 360 old.
- BEREND T. Iván: Válságos évtizedek. A 20. század első fele közép- és kelet-európai történetének interpretációja. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1987, 530 old.
- BOD Péter Ákos: A vállalkozó állam a mai tőkés gazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 234 old.
- BONIFERT Donát: A bérszabályozás. Hogyan kezdődött? Hová jutott? Merre tart? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 191 old.
- BOSSÁNYI Katalin–NYIKOS László: Együtt dönteni. Párbeszéd és meditáció a kollektív vezetésről. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 302 old.
- BOTOS Katalin: Világméretű pénzügyi egyensúlyhiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 325 old.
- BOTTKA Sándor (szerk.): Műszaki fejlesztés–társadalmi haladás. Országos elméleti tanácskozás. Székesfehérvár, 1986. június 12–13. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987
- BRÜLL Mária: Pénzköltészet. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1987, 195 old.
- FICZERE Lajos: A KGST működésének intézményi és jogi alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 285 old.
- GUBCSI Lajos (szerk.): Nyilvánosság a gazdaságban. Magyar Ifjúság, Budapest, 1987, 118 old.

*1987. április–augusztusban megjelent könyvek.

- HOCH Róbert: A gazdaság nyitottságáról. Akadémiai székfoglaló 1986. ápr. 31. Akadémiai Könyvkiadó, Budapest, 1987, 33 old.
- HORVÁTH György: Szervezés, ellenőrzés, műszaki-gazdasági tanácsadás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1987, 253 old.
- HORVÁTH László: Stratégia – vállalati tervezés a gyakorlatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 306 old.
- HUSZTI Ernő: Antiinflációs útkeresés – monetáris politika és gyakorlat Magyarországon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 223 old.
- Ipari zsebkönyv 1986. KSH, Budapest, 1987, 157 old.
- KÁDÁR Béla (szerk.): Magyar külgazdasági stratégia a nyolcvanas években. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 258 old.
- KISSNÉ PAVELCSÁK Ágnes: Fizetési mérleg és gazdasági növekedés. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 317 old.
- KONCZ Katalin: Nők a munkaerőpiacon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 391 old.
- KOZMA Ferenc: Kérdőjelek a gazdasági fejlődés választútján. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 326 old.
- Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1986. KSH, Budapest, 1987, 392 old.
- MANDEL Miklós–PAPNÉ GÁSPÁR Lujza–SÁGHI Gábor: Infrastruktúrapolitika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 297 old.
- RICHTER Sándor–SZÉKFFY Klára: Ausztria gazdasága. Fejlődés, megtorpanás, válságjelenségek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 202 old.
- RING Éva (szerk.): Helyünk Európában. Nézetek és koncepciók a 20. századi Magyarországon. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1987
- ROSTOVÁNYI Zsolt: Az arab kelet a világ gazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 290 old.
- RÜGEMER, W.: A Szilícium-völgy. Az új technológiák centruma az Egyesült Államokban. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 210 old.
- SÁRKÓZY Tamás: Gazdaságpolitika – szervezetrendszer – jogpolitika. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1987, 230 old.
- SZABÓ Kálmán (szerk.): Vagyonérdekelttség – reform. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 241 old.
- SZÉNAY Lászlóné: Termelésbővítés és hatékonyság az élelmiszeriparban. Mezőgazdasági Könyvkiadó, Budapest, 1987, 213 old.
- WEBER, M.: Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 329 old.
- ZALAI Júlia: A cserétől – a gazdaságpolitikáig. Minerva, Budapest, 1987, 218 old.
- ZSOLNAI László: Mit ér az ökonómia, ha magyar? Ökológiai és humán kérdések. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987, 149 old.

**AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE 1987. ÉVI SZÁMAINAK
TARTALOMJEGYZÉKE**

	Szám	Oldal
TANULMÁNYOK		
Angyal Ádám: Ipari kultúránk megőrzése és fejlesztése	1–2	49
Bagó Eszter: Milyen változásokat hoztak a központi decentralizációs döntések az ipar szervezetében?	1–2	243
Bakos Zsigmond: A magyar feldolgozó ipar szerkezeti változásának és jövedelemtermelő képessége alakulásának néhány kérdése	1–2	102
Balázs Judit: Technológiatranszfer, műszaki haladás és iparfejlesztés Törökországban	3	89
Balázs Sándor: Az iparirányítás és a szabályozó rendszer makacs dilemmái	1–2	268
Balogh Sándor: Élelmiszeriparunk versenyképessége, ipari és mezőgazdasági kapcsolatai	1–2	114
Bárony Jenő: Reformelgondolások, valamint a vagyonérdekeltség egy lehetséges rendszere az iparban	1–2	283
Benedek Tamás: A magyar ipar nemzetközi versenyképességének néhány problémája	1–2	77
Birmann Erzsébet: Az innováció vállalatszerkezeti feladatai	1–2	140
Bod Péter Ákos: Strukturális alkalmazkodás a középtávú vállalati tervezés tükrében	1–2	97
Bogóné Jehoda Rozália: Exportstruktúránk a partnerországok importstruktúrájának tükrében	1–2	62
Bosnyák Tamás: Tapasztalatok a vállalati tanácsok működéséről . . .	1–2	304
Botos Balázs: Külgazdasági illeszkedés és exportorientáció	1–2	25
Chernenszky László: Anyagigényesség – teljes termelékenység – jövedelmezőség	1–2	212
Dénes Gábor: A nehéz pénzügyi helyzet megoldásának vállalati és vállalaton kívüli feltételei	1–2	321
Dénes Katalin: A fővárosi élelmiszeripar szelektív és intenzív fejlesztése	1–2	126
Farkas Gyula: Az élőmunka-költségek elszámolásának bírálata	1–2	229
Fehér Erzsébet: Strukturális alkalmazkodás és tőkeáramlás	1–2	57
Fóti János: A közepes vállalati méret nagyság előnyei a Kiszepi Textilgyárban	1–2	257
Gyetvai László: Strukturális alkalmazkodás és vállalati munkaerőgazdálkodás	1–2	91

Habuda Judit: A decentralizációs döntések hatása a hazai finomkerámia-iparban	4	55
Hauk Béla–Naményi Sándor: A párt szerepe az iparvállalati szervezetek gazdasági munkájában	1–2	301
Hegedűs József: Az értékelemzés felhasználása a termelékenység és a versenyképesség növelésében	1–2	222
Hegedűs Miklós: A hazai energiapolitika és a változó világgazdasági értékviszonyok	1–2	109
Hoványi Gábor: Mennyire fokozható kiemelt központi eszközökkel az anyagtakarékosság?	1–2	204
Hunyadi Csilla: Piaci struktúra – vállalati viselkedés – piaci mechanizmus	1–2	341
Inzelt Annamária: Működőképesség és vállalati funkciók	1–2	262
Kállai Pál: Az iparvállalatok közötti kapcsolatok fejlesztése – a kapcsolatrendszer új típusai	1–2	325
Kállay László: Exportszabályozás és exporthatékonysági szelekció	1–2	71
Kiefer Márta: Anglia K+F kiadásainak strukturális változásai	3	104
Kóbor Kálmán–Gábor Éva: Jövedelemtermelő képesség és struktúraváltás az élelmiszeriparban	1–2	120
Kocsis József–Seregi Ferenc: Ipari termelőrendszerek szervezetének tervszerű fejlesztése	1–2	333
Kunvári Árpád: A termelékenység és a hatékonyság alakulása az építőanyag-iparban	1–2	195
Lendvai István: A gazdasági hatékonyság alakulása és hajtóerői az ipari szövetkezetekben	1–2	186
Mályi Imre: Minőségstratégia a vállalatfejlesztésben	1–2	176
Martos István: Racionalizálási program és első eredményei a Medicornál	1–2	145
Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet kutatási terve az 1986–1990-es időszakra	3	98
Oppenländer, Karl-Heinrich: Strukturális átalakulás a nyugatnémet gazdaságban	3	77
Orosz László: Iparpolitikánk stratégiai céljai	1–2	33
Papanek Gábor: A feldolgozottsági fok növelése iparunkban	4	7
Papanek Gábor: Gazdálkodási siker és kudarc iparvállalatainknál	1–2	313
Papp Ottó: Az exportfejlesztés stratégiájának megalapozását segítő módszerek	1–2	85
Papp Zoltán: A termelékenységi színvonal összehasonlítása a feldolgozó ipari ágazatokban	1–2	179
Parányi György: A minőség, a vállalat és az iparfejlesztés	1–2	163
Pécsi Kálmán: A Szovjetunió iparpolitikájának alternatívái az ezredfordulóig	4	21

	Szám	Oldal
Poór József: Az irodaautomatizálás – a termelékenység-növelés egyik eszköze	1–2	235
Rédei László: Mit várhatunk az új felszámolási és szanalási jogszabályoktól?	1–2	308
Román Zoltán: Merre halad a világ ipara?	3	9
Rózsa Ernőné: A szervezeti változás hatása az élelmiszer-ipari vállalatok tevékenységére	1–2	251
Sánta Lajos: Kísérlet a dolgozók tulajdonosi érdekltségének fokozására egy ipari szövetkezetben	1–2	289
Schuster Endre: Az ágazati irányítás változó szerepköre	1–2	296
Sternthal János: Az új vállalatirányítási formákról	4	45
Sütheő Sándor: A termelési szerkezet korszerűsítése	1–2	17
Szabó Gábor Csaba: Az ipari termékek versenyképességének növelése és a korszerű vállalati minőség-szabályozás	1–2	171
Szilas Ádám–Garai Tamás: Iparunk vezetési-szervezettségi helyzetének jellemzői	4	32
Tolnai Lajos: Struktúraváltás a Borsodi Vegyi Kombinátnál 1980–1990 között	1–2	39
Trepo, Georges: Mi a minőségi körök jövője a nyugati világban?	3	111
Trethon Ferenc: A vállalati gazdasági munkaközösségek jövője	1–2	151
Zányi Jenő: Az innováció műszaki és szervezeti kérdéseinek összefüggései	1–2	133
Veress József: Nyereségérdekltség versus vagyonérdekltség	1–2	274
Viszt Erzsébet: A termelékenység szerepe és növelésének korlátai vállalati nézőpontból	1–2	157

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Az Európai Ipargazdasági Kutatási Társaság konferenciája	4	75
A jövő gyára	4	86
A munkatermelékenység a jugoszláv gazdaságban	4	77
Az OKKFT Ts–1/3 kutatási program céljairól és első eredményeiről	4	65
A sikeres vállalatok beruházási politikája az NSZK-ban	4	81
Tudományos fokozatok	4	90

SZAKIRODALOM

Ancsiskin, A. I.: Tudomány – technika – gazdaság	3	123
Bársony Jenő: A gazdaságirányítás továbbfejlesztése a szocialista országokban	4	96
Blais, A. (szerk.): Iparpolitika	3	120
Könyv az osztrák második gazdaságról	3	118
Práger László: Gazdaságon innen és túl	3	115

Renshaw, Geoffrey: Illeszkedés és gazdasági növekedés az iparosodott országokban	4	100
Sárközy Tamás: Gazdaságpolitika – szervezetrendszer – jogpolitika	4	93
Új könyvek	3	126
	4	102

